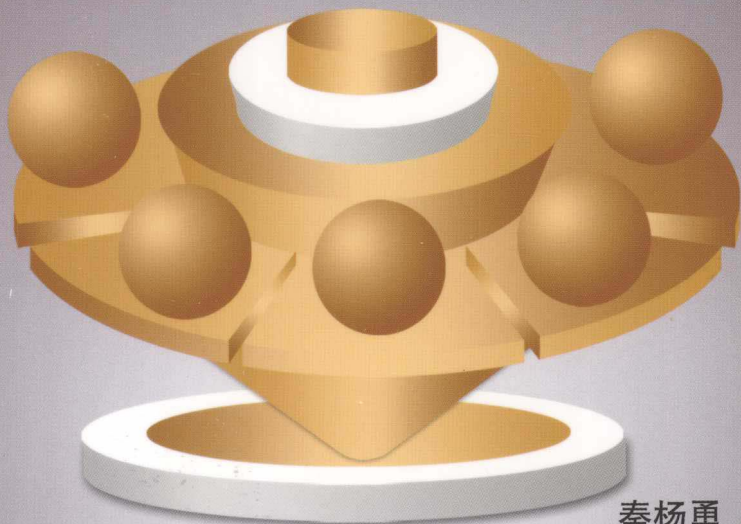


Human resource management
and control of group

- ★探索企业集团**管控奥秘** 分享战略执行**成功经验**★
- ★佐佳咨询公司战略执行**经典案例解析**文库★
- ★中国企业集团人力资源管控必读的**专业力作**★



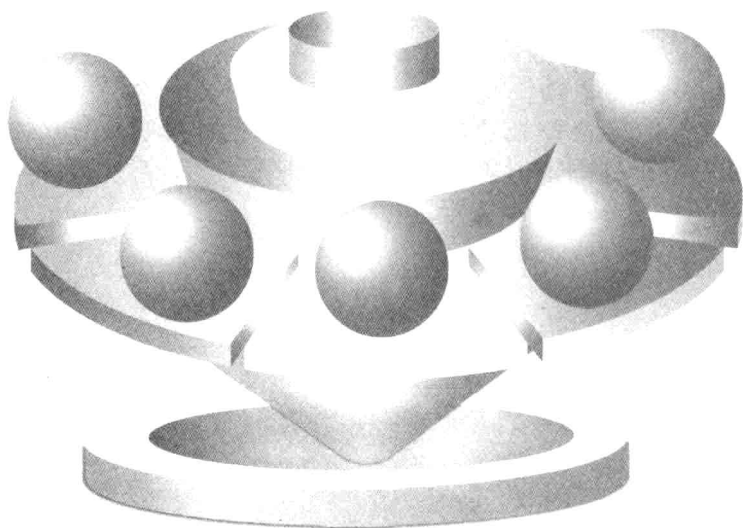
秦杨勇 陈清民 ◎著

集团人力 资源管控

经典案例解析



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



秦杨勇 陈清民 ◎著

集团人力 资源管控

经典案例解析



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

集团人力资源管控经典案例解析/秦杨勇、陈清民著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2049 - 9

I. ①集… II. ①秦… ②陈… III. ①企业集团—人力资源管理—案例 IV. ①F276. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 264983 号

责任编辑 陈 骊

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 鹏轩文化

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17.5

字 数 274 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2049 - 9/C · 331

定 价 58.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序

不可否认的是,企业集团是人类创造的一个经济奇迹,它决定性地影响了当今世界经济形态。它的数量虽然远远低于单体企业,但是所创造的社会财富却占社会总量的大部分;我们目前所依赖的很多科技产品都是企业集团的伟大杰作,它们改变了我们的生活方式与消费习惯;从国家经济发展繁荣程度来看,企业集团的数量多少往往也是区分发达国家与发展中国家的重要衡量标准。

上个世纪90年代初期中国实施“集团化”战略以后,集团型企业无可争议地成为了中国经济活动中举足轻重的一股力量。虽然围绕企业集团而产生的专业化和多元化的争论依然不绝于耳,但集团跨层次、跨地域、规模化运营已经是众多中国企业无法回避的管理课题。虽然企业集团曾经遭遇了这样或那样的失败,但集团化不可避免地成为企业规模化跨越式发展必须经历的惊险一跃。

什么是企业集团?集团型企业的奥妙何在?我们将试着去揭开谜团。

与单体公司相比,集团企业确实具有独一无二的竞争优势,这些优势一旦被无限放大,企业帝国的伟大梦想便将被现实所证明。

其一,创造协同效应。首先,集团企业通过资源整合、反向投资、控股、参股等手段,创造了业务板块之间的协同、互补效应,从而实现了企业间的战略联动。更有甚者,企业集团通过打造“端到端”的全产业链模式,建立了竞争优势,并将协同效应发挥到了极致;其次,企业集团还可以通过战略质询、经营计划财务预算、内部交易价格干预等多种管控手段,促使分子公司统一战略行动,对分子公司的战略资源实施关联性管理,共同抵御经营风险,进而实现企业集团战略利益最大化。

其二,挖掘经营潜力。集团企业在总部层面可以运用战略质询、经营计划财务预算、人员外派、业绩评估等管控手段,充分挖掘分子公司单独经营

时无法实现的经济潜力,例如通过建立统一管理标准来有效地监督各业务板块的运营,从而提高业务板块运营效率。同时集团公司也可以通过集中经营战略资源等多种手段,挖掘业务板块单独经营时无法实现的经济潜力,这种规模效应有如正规军和游击队的较量,在一马平川的市场经济中,谁胜谁负一目了然。

其三,提升管理水平。集团企业可以组织分子公司开展管理改革,同时集中运作部分管理职能来提升管理水平:例如集团可以统一组织分子公司开展人力资源管理体系建设,为分子公司人力资源管理水平提升提供专业技术支持;集团总部可以成立统一的中央结算中心,设计集团财务管控体系;集团企业总部还可以集中研发资源开发战略,为分子公司提供研发技术,培育集团整体的研发能力与管理水平等等。

集团企业的上述天然优势,催生了超越民族与地域界限的企业帝国,成为今天众多中国企业家的伟大梦想!企业集团是中国经济扩张的必经之路,是中华民族伟大复兴的关键驱动要素之一。

于是,“集团管控”日益成为中国企业界与咨询界的热门管理话题。集团战略如何规划?管控模式如何设计?战略资源如何经营?如何创造母子公司综合效应?如何合理地分权集权?如何顺畅履行各项管控职能?如何构建集团组织架构?中国企业集团化管理模式路在何方?中国企业集团管控的最佳实践标准是什么?这是很多企业家苦苦思索的问题!

佐佳咨询集团认为:探讨中国集团企业管控,首先必须澄清集团管控的本质和目的是什么!

我们的回答是:战略是管控的核心!管控的本质目标是执行战略,实现战略!

企业集团成功的要素是“战略+执行”,前者是管控的前提,后者是管控的本质;前者要求我们必须澄清战略,后者要求我们设计出执行战略的框架!

“战略+执行”不仅仅是观念和理论研究,更加重要的是方法、工具的使用,任何一个理论框架如果脱离了方法与工具就无法落地。“战略+执行”涉及的问题主要包含三个层次:第一层次是描述集团战略。主要是如何选择有效的工具来规划整个大集团战略,以便实现集团战略的可视化,建立一个集团与分子公司战略沟通的平台;第二层次是集团管控模式设计,主要是

界定出集团管控的基本模式与大原则；第三层次是管控运作体系设计，主要指集团管控流程制度与组织架构的设计，集团人力资源与企业文化体系的设计，它是管控模式能否真正落地的关键。而管控流程制度包含了集团战略管控，经营计划管控，财务管控，稽查审计，品牌管控，供应链管控，风险管控等多方面管控方法的操作规则。

上述三个层次是紧紧围绕“战略+执行”的规划来执行的，佐佳咨询集团在管理咨询实践中，就是通过四个咨询模块来实现三个层次的理论架构的：

其一，通过平衡计分卡战略规划体系来规划、描述集团战略；

其二，通过集团管控模式设计来澄清企业集团的管控模式原则；

其三，通过管控流程制度与组织架构设计来确保管控模式落地；

其四，通过集团人力资源与企业文化设计来支持管控流程与组织的实施。

集团人力资源管控作为集团管控体系的一个子职能，对管控流程制度与组织架构、集团管控模式的落地有着最为直接的影响，也是集团战略执行力的决定性影响因素。本书围绕集团人力资源管控这个主题，分九个章节全面阐述了中国企业集团人力资源管控的运作体系，第一章详细阐述了集团人力资源管控导论；第二章讲明了集团人力资源管控诊断与方法；第三章解释了如何制定集团人力资源战略规划；第四章指出了几种集团人力资源管控模式；第五章阐明了集团关键岗位与任职资格管理方法；第六章交代了集团核心人才选拔与任用体系；第七章讲的是集团核心人才培养与轮岗体系；第八章讲明了如何对集团核心人才业绩进行评价与薪酬激励；第九章讲述了如何对子公司人力资源进行管理监督。按照本书设计目标，书中绝大部分案例都采用了佐佳咨询的同事们在其管理咨询职业生涯中亲身经历的中国企业案例，他们为本书的出版付出了辛勤的劳动，他们是：姜志华、杨涛、梁玉琨、闫志鹏、王欣冬、张红梅、唐晓霞、宗印茹、高峰、张启顺、操晓兰、王继荣、魏明、李素平、张莉等。

本书的主要读者对象是：

政府机构经济管理部门（地方国资委）

大型国有和民营企业集团管理者（集团高层经理及部门经理）

大型国有和民营企业集团分子公司中高层管理者

中小型集团化发展企业的高级经理

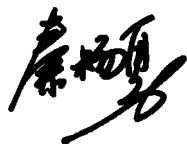
集团内控与风险管理研究与实践操作者

集团管控咨询顾问(仅指对落地操作感兴趣者)

大学教授、EMBA、MBA、企业管理硕士、管理研修班学员

其他集团管控、战略执行研究者

我们真诚地期望本书能给中国企业在集团化发展的征途上提供帮助,我们也盼望它能对中国企业集团人力资源管控的研究与实践操作起到一定的推动作用;我们也期待理论界、管理咨询界和企业界的朋友们和我们就书中所涉列的多方面的专题进行深入探讨。我们的论坛是 www.zuojiaco.com. 我们的联系方式是:021-51688731。



佐佳国际咨询集团中国区首席顾问

2012年10月1日于中国上海

目 录

第一章 集团人力资源管控导论

- 1.1 集团与单体公司人力资源管控的差异性 / 003
- 1.2 人力资源管控在集团管控体系中的地位 / 005
- 1.3 中国企业集团人力资源管控常见的问题 / 008
- 1.4 集团人力资源管控的关注点 / 011
- 1.5 集团人力资源管控体系设计八步法 / 017

第二章 集团人力资源管控诊断

- 2.1 集团管控诊断简述 / 025
- 2.2 集团人力资源管控诊断的具体内容 / 027
- 2.3 集团人力资源管控诊断方法 / 028

案例解析一:中国 ABC 集团人力资源管控访谈提纲(高层管理人员) / 029

案例解析二:中国 ABC 集团人力资源管控咨询项目调查问卷 / 031

- 2.4 集团人力资源管控诊断流程 / 040

案例解析三:中国 ABC 集团人力资源管控诊断分析报告(片段) / 041

第三章 集团人力资源战略规划

3.1 集团战略与集团人力资源战略 / 049

3.2 集团人力资源战略与平衡计分卡 / 052

3.3 集团人力资源战略规划流程 / 054

案例解析一:中国 ABP 集团人力资源战略地图 / 059

3.4 集团人力资源战略与年度人力资源规划 / 061

案例解析二:中国 ABP 集团总部年度人力资源规划 / 063

3.5 集团人力资源战略规划方法与工具 / 069

第四章 集团人力资源管控模式

4.1 集团公司价值创造与毁损 / 079

4.2 集团管控模式设计影响因素 / 081

4.3 突破三分法理论套用的误区 / 084

案例解析一:淡马锡(私人)有限公司治理模式 / 086

4.4 集团人力资源管控模式类型总结 / 087

案例解析二:浙江正兴集团混合多元的人力资源管控模式 / 091

4.5 集团人力资源管控模式设计 / 094

案例解析三:某集团人力资源管控模式设计(片段) / 095

第五章 集团关键岗位与任职资格管理

5.1 集团关键岗位与任职资格管理设计步骤 / 103

5.2 集团关键岗位分析与设置 / 106

案例解析一:某汽车零部件制造集团的总部岗位设计 / 107

5.3 集团岗位序列划分与能力素质模型建模 / 112

5.4 集团关键岗位任职资格与评价体系设计 / 121

5.5 汇总撰写集团关键岗位《岗位说明书》 / 126

案例解析二:某集团关键岗位说明书 / 127

第六章 集团核心人才选拔与任用体系

6.1 集团核心人才界定标准 / 141

案例解析一:中国某集团核心人才界定 / 143

6.2 集团核心人才选拔任用原则 / 146

案例解析二:中国企业集团、子公司高管人才选拔与任用不当之痛 / 148

6.3 集团核心人才选拔任用的方式 / 149

6.4 集团核心人才选拔任用步骤 / 152

案例解析三:中国某股份公司总部中层干部公开选聘 / 155

6.5 集团核心人才选拔方法 / 157

案例解析四:某商业银行副行长人才选拔方案 / 158

第七章 集团核心人才培养体系

7.1 集团核心人才培养体系设计 / 165

案例解析一:中国某电网公司基于能力的管理培训体系 / 166

7.2 集团核心人才培训的一般模式 / 168

案例解析二:中国航空工业企业的哈佛——中航大学 / 169

7.3 集团核心人才轮岗 / 175

案例解析三:联想集团核心人才轮岗 / 176

案例解析四:集团公司员工岗位轮岗制度 / 180

7.4 集团后备人才培养 / 183

案例解析五:集团人才梯队培养体系 / 184

案例解析六:集团人才培养与后备队伍建设管理制度 / 185

第八章 集团核心人才业绩评价与薪酬激励

8.1 集团核心人才业绩评价方法比较 / 191

8.2 集团核心人才业绩评价指标设计程序 / 195

案例解析一:浙江某医疗器械集团事业部业绩考核 / 198

案例解析二:中国某化工集团子公司总经理业绩考核 / 201

8.3 集团核心人才薪酬激励规范 / 206

8.4 集团核心人才薪酬激励体系设计 / 210

案例解析三:山东先进集团集团核心人才薪酬激励体系设计 / 213

第九章 子公司人力资源管理监督

9.1 子公司人力资源管理审计 / 247

9.2 子公司人力资源报告 / 254

案例解析一:ABP 集团人力资源平衡计分卡报告系统 / 256

9.3 集团人力资源质询会 / 261

案例解析二:某集团子公司人力资源质询会议管理办法(试运行) / 263

第一章

集团人力资源管控导论

导引

欢迎加入中国企业集团人力资源管控的研究之旅！在本书中我们将与你共同探讨集团管控的子职能——集团人力资源管控。回顾中国企业的发展历程，我们不难发现很多集团型企业是由单体公司演变而来，而原来在单体公司中所积累的人力资源管理的经验与方法并不适应集团型企业。因为集团管控不仅仅要研究集团权属单体公司内部的人力资源管理，更重要的是还要研究在一个集团旗下，公司与公司之间人力资源的管理与控制。

1.1 集团与单体公司人力资源管控的差异性

集团型企业在管控上呈现规模化、层次化、多产业、跨地域、国际化等特征,这些特征又决定了集团与单体公司相比,在人力资源管控上存在的以下几个方面差异:

1) 人员规模膨胀使得集团人力资源管控难度加大

规模化是集团型企业在战略发展上的一个外化的重要显现特征。一般而言,单体公司规模化发展到一定程度后,必然会向企业集团演变。而规模膨胀无疑给集团人力资源管控带来更大的管理难度。这个难度表现在如何处理和管理集团总部管控分子公司人力资源的基础模式与原则是什么?如何处理好集团总部与分子公司在人力资源管理上的集权与分权的关系?如何有效地开展集团组织架构下的关键岗位设计?如何确定与集团战略相匹配的核心人才能力素质模型?如何通过专业化手段在集团海量的基层员工中识别出优秀的、有潜质的员工?如何有效地开展集团总部与分子公司关键岗位的绩效评价,以便落实责任机制?如何构建对内相对公平、对外具有竞争力的集团薪酬激励机制?如何设计庞大的集团岗位体系基础上的员工职业生涯与发展路径?如何处理集团规模化与企业员工之间的关系等一系列问题。

2) 组织架构层次化带来集团人力资源管控的损耗

集团型企业组织形态具有多层次性的特点,在集团组织架构中子集团/事业部、子公司、孙公司大量存在,集团总部有人力资源管理部门,而子集团/事业部、子公司、孙公司也有各自的人力资源管理部门,同时在集团组织中各个层面的人力资源部门都有着自己独立的人力资源决策权利。集团型企业的这种组织架构的多层次的特点,就要求集团人力资源部必须有足够

的能力预防对核心人才资源控制力度随着组织层次增加而减弱。如果集团人力资源部门实现不了这一管理目标,子集团/事业部、子公司、孙公司在人力资源管理上各自为政,对人力资源战略有着各自的理解,那么集团因为管控不到位而导致人才流失的概率就会大大提高。如何使得子集团/事业部、子公司、孙公司人力资源管理服从集团整体战略,并与集团总部保持战略协同,预防多层次组织架构带来的人力资源管控力度减弱的弊端,是集团人力资源部门必须认真研究的一个管理课题。

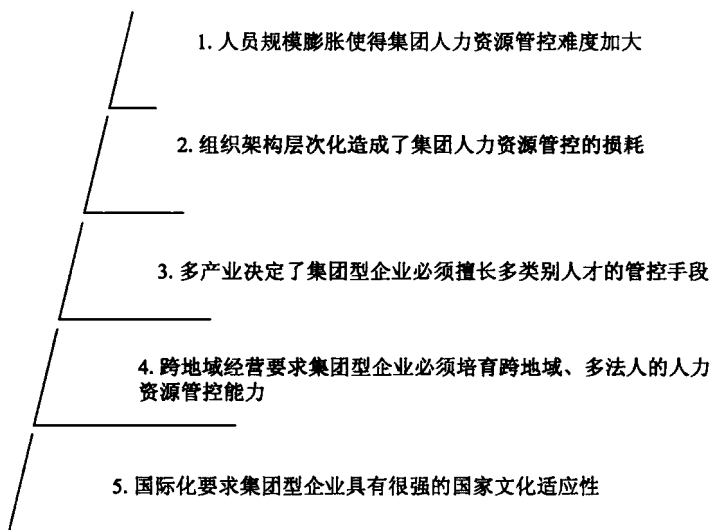


图 1-1 集团与单体公司人力资源管控的差异性

3) 多产业决定了集团型企业必须擅长多类别人才的管控手段

集团型企业往往都会涉足多个产业的经营运作,因此有的集团通过资源整合、反向投资、控股、参股等手法创造业务板块之间的协同、互补效应;有的集团实施产融结合发展模式,金融投资手段与强大的产业后盾形成有效的战略联动;有的集团型企业产业板块之间要求有高度的相关性;而有些集团型企业则热衷于强调分散经营,企业风险上实施非相关多元化……在这种涉足多产业的集团战略模式下,集团型企业总部必须擅长组合运用各种人力资源管理方法与工具,针对不同产业类型人才实施分类管理。例如高端 PE 投资型人才与传统产业技术工人的资源管控要求就有很大差异,他们无论是在任职要求、培训要求、考核模式、薪酬激励、劳动纪律等方

面都有很大的管理差异。这是这种多产业的集团战略所带来的多类型人力资源管控的差异化,因此集团人力资源管控与单体公司相比则具有更多不确定性。

4) 跨地域经营要求集团型企业必须培育跨地域、多法人的人力资源管控能力

超越地域界限往往是集团型企业发展的另一重要特征。跨地域与规模化、多产业几乎是孪生的兄弟,规模化、多产业必然会带来跨地域经营,因此如何管控异地分子公司核心人力资源是集团人力资源管控实战所必须要认真思考的重点管理课题;同时在集团组织架构下,当异地分支机构是具有独立法人资格的子公司时,总部对其实施人力资源管控的难度还会加大,因为母公司既要确保对子公司的核心人才有效的远程管控,又要尊重子公司是一个独立法人的事实。跨地域、多法人又决定了集团总部有很多的外派甚至是远程的外派人员,例如外派财务总监、外派董事等等,如何管控好外派人员,使得他们的行为能够有效地维护母公司作为出资人的利益不受侵害,这也是对单体公司人力资源管理的难题。

5) 国际化要求集团型企业具有很强的国家文化适应性

随着跨地域的不断延伸与发展,随之而来考验集团型企业管控能力高低的标准就是国际化经营。不同的国家文化与环境的不确定性给集团型企业的人力资源管控提出了两大要求:一是集团要求集团总部具有人力资源国际化管控的视野与运作经验,原来单个国家管控模式与文化偏好已经不能适应新的战略发展需求。人才国际本土化要求集团人力资源的专业人员拥有国际化的工作背景,擅长多个国家文化对集团人力资源管控影响关系的研究技能;二是集团人力资源部门必须能有效地与子集团/事业部、子公司、孙公司人力资源部门展开必要的战略协作,共同努力培育起一支拥有国际化运作经验的人力资源团队。

1.2 人力资源管控在集团管控体系中的地位

集团人力资源管控是集团整体管控体系架构的一个子职能,我们不能

割裂人力资源与集团管控体系架构来看待、理解集团人力资源管控。因此我们首先来了解人力资源管控在集团管理架构和管理体系中的地位。

我们认为集团管控的本质就是为了提升集团战略执行力

我们将集团战略执行变革分为了四个有机联系的管控模块即：集团战略规划、集团管控模式设计、管控流程与组织架构优化、集团人力资源与企业文化管控设计。该变革模块组合是“以集团战略为导向，以平衡计分卡为核心工具，将集团管控模式、管控流程优化与集团组织架构、集团人力资源与企业文化管理相链接”，以确保集团战略目标落地，成就卓越绩效。

应当指出集团战略与执行变革的四大管控模块并不是孤立存在，而是相互支持、相互影响的。

如图1-2所示，集团战略是集团管控体系追求的管控目标，任何管控体系都是为集团战略而服务的，因此集团战略规划是管控体系建设的前提、依据，它被置于集团发展路线图的最上端（注意战略是动态的不是静态的）。应当指出集团公司战略与单体公司战略有着明显差异，同时集团公司战略也不是集团权属各产业战略的简单加总，而是有机的协同组合，并能产生 $1+1>2$ 的战略放大效应。在集团战略规划实践中，我们将平衡计分卡战略地图的方法运用于集团战略规划，职能战略地图绘制能有效地帮助企业构建集团战略管理的平台。

集团管控模式设计实际上是根据集团战略（例如产业组合、战略协同、竞争优势等）的要求来确定集团管控的基本准则、运作机理的，它统帅着管控流程与组织架构、集团人力资源与企业文化设计。佐佳咨询集团在国内率先提出管控模式设计构成模型：即治理模式 + 管控准则与边界 + 组织发展定位。首先，治理模式是集团母子公司治理设计的基本准则与指导思想，它将决定治理流程与制度设计；其次，管控准则与边界就是界定如战略管控、财务管控、品牌管控等管控子功能的基本运行原则，它是管控流程与制度设计的指针；第三，组织定位则是对集团组织架构中各层次的基本功能定位与演变路径进行设计，它为后期我们细化集团组织实施方案，界定具体的部门职责设定了游戏规则。

管控流程制度与组织架构则是根据管控模式的大原则，继续细化集团管控子功能的运作。它包括治理流程制度、管控职能流程制度、组织架构实施方案。我们可以看出治理流程制度（如股东会议事规则）决定了在管控模