

集团

集团人力资源管理特点+人力资源管理理念+管理思想

人力资源管理机制+人力资源管理实务+人力资源管理案例

人力资源管控

打造集团核心竞争力，实现集团化高效运作

杨少杰 著

解析人力资源关键问题
打造集团管控全新观念

Group Human Resources Management



集团人力资源管控

杨少杰 著

图书在版编目 (CIP) 数据

集团人力资源管控/杨少杰著. —北京: 经济管理出版社, 2012. 12
ISBN 978 - 7 - 5096 - 2163 - 9

I. ①集… II. ①杨… III. ①集团—人力资源管控 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 264819 号

组稿编辑: 曹 靖

责任编辑: 曹 靖

责任印制: 黄 铄

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm/16

印 张: 14.25

字 数: 329 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 2163 - 9

定 价: 39.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 言

■ 人力资源管控是一种思想

谈到集团人力资源管控总感觉好像无从下手，因为这个领域包括的内容太庞杂了，很多管理领域的知识都可以放进去解释。这种困惑持续了很长时间，直到近几年接触的集团企业越来越多，才发现解决问题的方向发生了偏差，人力资源管控的核心内容就是人力资源管理的核心内容，而人力资源管控更应该是一种管理思想，因为大多数成员企业都有各自的人力资源管理体系，而且也都能正常的运作，只不过企业集团化后整体运作过程中缺乏管控思想，导致了人力资源管控问题的出现。无论人力资源管控如何操作，都离不开人力资源管理的基本方法论，它并不是一个独立的管理理论。集团人力资源管控的对象主要是子公司董事、监事、经理人，这部分群体恰恰是单体企业人力资源管理的真空地带，在单体企业内部人力资源管理政策往往缺失的部分，却成了集团企业重点管理的内容，更重要的是子公司是独立法人，母公司无权直接进行管理，还必须通过子公司的治理结构来实现管理的目标。这就导致了人力资源管控的难度增加，但究其本质，仍然是建立在基础的人力资源管理理念上实施的人力资源管理策略。

如果说管控是一种思想，这种思想如何实现呢？管控思想是针对集权与分权理念而言的，需要集团企业在人力资源管理过程中，把这种集权与分权的思想体现出来，对于子公司而言，公司的权力机构是股东会，决策机构是董事会，执行机构是经理人，职权边界已经很清楚地写在了《公司法》中，母公司管理行为只能以股东身份出现，行使股东的职权。管控思想就是集团企业利用股东身份制定一系列的人力资源管理原则，而这个原则让子公司董事会所接受，并能够让经理人遵照这种原则在子公司贯彻实施下去，这就是人力资源管控的思想实质，而不是让母公司的职权在子公司内部直接体现，如果是那样的话，企业集团化的意义就不存在了，人力资源管控反而变得简单了。

来自咨询实践

多年前，在刚进入咨询行业的时候，我是做公司治理的研究和一些实践活动，那时公司治理结构的理念刚刚兴起，国内的学者专注于这个领域研究的并不多，所以开展的实践活动也很有限，后来我从事管理咨询工作，这时接触的企业就比较广泛了，外资企业、民营企业、国有企业，还有事业组织，主要是围绕组织人力资源管理体系建设，其中不乏集团企业，更幸运的是我作为一家集团成员企业的长期顾问，参与了集团人力资源管控的一些实践活动，这些实践活动使我对集团人力资源管控产生了浓厚的兴趣。从2011年开始，我逐渐减少了在项目上的时间，把精力更多地放在了人力资源研究领域，改革开放这几十年不仅仅是社会经济的发展，也带来了社会人力资源结构的变化。我在咨询活动中明显发现，国外的管理理论明显不适应本土企业的实情，在管理实践中必须进行本土化，而这种本土化一定是要建立在对中国的社会发展、哲学思想、文化遗产的理解上的。基于对这些理念的认知以及对本土企业的研究，我提出二元人力资源管理体系的概念，并且通过二元人力资源管理体系对集团人力资源管控进行解析，在整个研究过程中这本书的脉络也就逐渐清晰起来，而我也希望通过这本书，把我对这个领域的认知拿出来与读者分享。管理本身没有标准而言，每个人对这个领域的认识与看法不尽相同，我们所要做的是要兼容并举，最后通过实践来检验与修正，从而推动中国管理思想的进步，这也是本书的宗旨之一。

本书风格

首先，这本书强调了体系性，只不过这个体系是建立在集团企业中，为读者树立了一个集团人力资源管控体系的框架，在这个框架中探讨如何实现人力资源管控，也许这个逻辑架构并不是非常严谨，但是可以为读者指明方向，尤其是在这种庞杂的领域中，更要把握住关键内容，为了实现这个目的，本书的结构也是按照这个逻辑框架设计的。为了强调这种体系的价值，我仍然把一些基础的人力资源管理工具拿出来简单介绍，如

职位分析、职位评价等内容，目的就是保持体系的完整性，而不是零零散散的堆砌，树立架构有助于形成结构化思维，这对管理者非常重要。其次，突出重点，集团企业人力资源管控毕竟不是集团企业的人力资源管理，人力资源管控活动更多的是围绕管控对象（董事、监事、经理人）展开，因此本书除了对体系介绍之外，把人力资源管理的职能内容集中在了这些管控对象上。再次，强调简单化，人力资源管控内容虽然较为繁琐，但越是繁琐的内容越需要简单化，在介绍具体每部分时，我仅把认为重要的地方通过一定的逻辑进行阐述，而不再长篇累牍的赘述，一方面是考虑到读者有了一定的理论和实践基础，另一方面也是希望尽可能的简化其中内容，每段内容争取用较少的篇幅来解释，但也不排除由于我的专业水平有限，而未能解释清楚。最后，强调阅读性，我在以前曾经编辑过一些书籍，往往受到时间限制，大段大段的都是文字内容，后来自己再审视这些内容时都感觉晦涩难懂，因此在这本书中加入了大量的图表，使读者可以更容易的理解和接受书中的内容，增强其可读性。

内容解析

本书共分十章，第一章主要介绍集团人力资源管控体系，这个体系包括了五项主要内容，为了便于记忆与理解，我把体系设计为一个目标、二个基本点、一个平台、三条线、四项职能，这是本书提纲挈领的部分，后面的章节就是对人力资源管控架构展开介绍；第二章介绍了集团战略中心的内容，强调人力资源管控服务于集团战略，同时阐述了母公司的职能定位决定于集团母公司的定位，以及企业集团化过程中母公司的人力资源管理职能转型；第三章至第四章介绍了二元人力资源管理体系，二元人力资源管理体系是建立在职位管理、能力管理基础上，而两个基础实际上是典型的等级管理思想的运用，这是本土企业最明显的管理特征，也是我对“工作”与“人”这两个传统管理要素的理解，而集团人力资源管控体系的主要内容也就是二元人力资源管理体系，这是本书的核心思想所在；第五章介绍了子公司治理结构的核心——董事会这个平台，这是管控思想得以实现的重要组织，也是集团总部与成员企业人力资源管控责权划分的边界，人力资源管控的原则都是通过这个平台实现；第六章介绍了职能、职权、利益三条线，这三条线始终贯穿集团企业内部管理，人力资源管控思想也是由这三条线从上至下体现，在这一章中更多的是围绕人力资源管控对象的职能线、职权线、利益线等内容介绍；第七章至第十章分别介绍了人力资源管控四项核心职能，分别是人才选拔、绩效管控、薪酬管控、人才培养，在这四章中重点介绍了在集团企业如何建立四项职能体系，这四项核心职能也是管控思想落实到具体工作中的主要内容。



本书适合对象

本书应该适合有一定人力资源管理实践经验的读者阅读。首先，人力资源管控就是人力资源管理理念在集团企业中的体现，而本书的主要内容是人力资源管理的知识内容，只不过在单体企业中人力资源管理对象是以一般员工为主体，在集团企业中子公司的管理族员工成了主要管理对象，因此这些内容在一定程度上便于具有管理实践经验的人士理解并接受；其次，本书很多的内容与公司治理知识密切相关，这是与单体企业中人力资源管理最明显的区别，这部分知识内容在国内相关研究领域仍处于不断探索的过程，多数读者可能没有接触过这方面的系统知识；再次，这本书中强调的是体系的建设，介绍更多的是相互关联的各项人力资源管理机制中的重点内容，并没有把每一个知识内容详细介绍，而且为了减少篇幅，我省略了对一些基础理念的介绍，其假设就是读者对这些内容是理解或熟悉，重点是把一个集团人力资源管控体系的建设过程呈现出来，便于读者了解人力资源管控的整体内容，基于这些原因，本书适合的群体定位是具有一定人力资源管理理论与实践的读者。这里所说有人力资源管理实践经验的人员不单单是人力资源专业工笔者，更多的是从事企业管理实践的管理者们，这些群体才是真正的人力资源工笔者。

在本书的写作以及对书中文字的校对和联系出版社的过程中，我得到了很多朋友的帮助，使得这本书能够顺利出版，他们是陈硕先生、李大钧先生、王宜秋女士，在此对他们的热心帮助表示诚挚的感谢。

杨少杰

2012年10月于北京

目 录

第一章 集团人力资源管控体系	1
第一节 集团管控简介	3
一、企业集团化是时代的产物	3
二、集团管控模式探索	4
三、集团管理之痛	5
四、集团管控的方式	6
第二节 人力资源管控架构	9
一、集团管控与人力资源管控	9
二、集团人力资源管控体系	11
三、人力资源管控体系制度建设	15
第二章 一个人力资源管控目标	17
第一节 集团战略中心论	19
一、集团管控服务于集团战略	19
二、集团人力资源管控问题	20
第二节 母公司的人力资源管理定位	22
一、单体企业人力资源管理真空地带	22
二、母公司人力资源管控的定位	24
三、集团人力资源管控对象	25
四、正确理解集团派遣制	26
五、母公司人力资源部的转型	29
第三章 二元人力资源管理体系	31
第一节 功能型组织与学习型组织	33
一、官僚型组织模式	33
二、学习型组织模式	37
三、功能型组织与流程型组织对比	40
第二节 人力资源管理中的等级管理思想	42



一、功能型组织最大的特点是等级管理	42
二、等级管理思想在管理中的体现	47
第三节 二元人力资源管理体系建设	49
一、二元人力资源管理体系	49
二、集团企业二元人力资源管理体系	50
第四章 二元人力资源管控基础建设	53
第一节 以“职位”为基础的人力资源管控	55
一、职位管理体系	55
二、职位族管理	62
第二节 以“能力”为基础的人力资源管控	68
一、能力管理体系	68
二、能力素质模型构建步骤	71
第五章 一个管控平台——子公司董事会	77
第一节 公司治理结构理念	79
一、公司治理结构	79
二、治理结构的功能	81
三、公司治理结构原则	81
四、集团治理结构问题	82
第二节 公司治理职能体系	83
一、治理结构职能体系	83
二、基于治理结构的人力资源管理	87
第三节 子公司的董事会运作	92
一、子公司董事会运作	92
二、董事会评价	94
第六章 三条人力资源管控线	97
第一节 职能管理线	99
一、典型职位的职位说明书示例	99
二、典型职位能力素质模型示例	111
第二节 职权管理线	117
一、人力资源管理权的内容	117
二、人力资源管理权的权威性	119
三、人力资源管理权划分原则	121
四、母公司人力资源管理权的体现形式	122
第三节 利益管理线	123
一、管理职族员工需求分析	123

二、整体薪酬理念	125
三、长期激励机制	126
第七章 四项人力资源管控机制之人才选拔	129
第一节 人才选拔管理	131
一、企业人才评价的价值	131
二、集团人才选拔问题	132
第二节 集团人才选拔管控	134
一、母、子公司人才选拔机制责权边界	134
二、集团人才选拔管控	135
第三节 集团人才评价中心	138
一、集团人才评价中心	138
二、集团人才评价中心的职责	138
三、三种典型的人才能力评价方式	139
四、三段式人才评价程序	142
第八章 四项人力资源管控机制之绩效管控	145
第一节 集团绩效管控	147
一、绩效管理体系价值	147
二、集团绩效管控常见问题	149
三、绩效管理体系的局限性	150
第二节 母、子公司绩效管控职权边界	152
一、母、子公司绩效管控职权边界	152
二、集团绩效管控重点——制订绩效计划	153
第三节 绩效管控实施策略	156
一、组织绩效——子公司的绩效考核	156
二、个人绩效——管理职族员工的考核	157
第九章 四项人力资源管控机制之薪酬管控	161
第一节 薪酬管理理念	163
一、薪酬管理	163
二、薪酬的演变过程及发展趋势	165
三、集团薪酬管控问题表现	166
第二节 薪酬管控的重点	168
一、母、子公司薪酬管控职权边界	168
二、薪酬管控策略	169
第三节 管理人员激励	174
一、管理职族员工奖励模式	174



二、股权激励设计	176
三、管理职族员工激励机制建设	178
第十章 四项人力资源管控机制之人才培养	181
第一节 人才培养管理	183
一、解读人才培养	183
二、人才培养机制的四个问题	184
三、职业能力管理体系	185
四、职业能力管理体系的价值	187
第二节 集团人才培养管理体系	188
一、母、子公司人才培养机制责权边界	188
二、集团人才培养机制建设	188
第三节 两种能力管理模式比较	204
一、两种能力管理模式比较	204
二、两种模式的相同点	204
三、两种模式的差异	205
参考文献	209
后记一	211
后记二	215

第一章 集团人力资源管控体系

人力资源管控是集团管控的重要内容之一，本章主要介绍了人力资源管控体系的主要内容以及如何建立人力资源管控体系，为了便于记忆与理解，笔者用几个数字来体现建设人力资源管控架构的关键点。

本章主要包括以下内容：

- 集团管控简介
- 人力资源管控架构

第一节 集团管控简介

一、企业集团化是时代的产物

很多人把中国这 10 年的发展称为“黄金十年”，据世界银行统计，2010 年，中国经济增长率超过 10%，对世界经济增长的贡献率达到 25%，连续两年成为全球经济增长的第一引擎。过去 10 年，无疑是中国经济增长最快的 10 年。中国从加入世贸组织之初的世界第九大经济体快速成长为第二大经济体，并成为世界第一大出口国和世界第二大贸易国。GDP（国内生产总值）从 2001 年的 11 万亿元增至 2010 年的近 40 万亿元，年均增长超过 10%。

在我国经济快速发展的大背景下，企业规模的不断壮大，涉及的业务领域的不断扩张，跨地域经营，甚至跨国经营成为大部分企业发展的必然趋势，大量的企业由单体企业实现了向集团化企业的转变。企业集团在结构形式上，表现为以大企业为核心、诸多企业为外围、多层次的组织结构；在联合的纽带上，表现为以经济技术或经营联系为基础、实行资产联合的高级的、深层次的、相对稳定的企业联合组织；在联合体内部的管理体制上，表现为企业集团中各成员企业，既保持相对独立的地位，又实行统一领导和分层管理的制度，建立了集权与分权相结合的领导体制；在联合体的规模和经营方式上，表现为规模巨大、实力雄厚，跨部门、跨地区甚至跨国度多元化经营的企业联合体。

企业集团化的动因有以下几点：

规模效应：通过规模增大给企业带来的经济效益提高，当企业的产量规模达到一定水平后，由于各生产要素的有机结合产生了“1 + 1 > 2”的效应，平均成本呈现下降的趋势。

范围经济：企业通过扩大经营范围，增加产品种类，生产两种或两种以上的产品而引起的单位成本的降低，是企业内部共用资源的协同效果。

速度经济：企业之间通过战略联盟，共享相关资源，及时把握市场微妙的变化或竞争环境的突变情况，为企业获得利益。

网络经济：通过集团企业成员之间形成的物流链、资金链、信息链所带来的经营决策的高效性、内部协调的便利性、市场反应速度的快捷性，从而达到内部交易成本的最小化。

技术经济：通过集团企业达到成员企业间的资本、技术、信息、战略的有机组合，实现集团整体利益的最大化。

战略协同效应：集团化企业便于形成战略协同体，优化内部资源配置，形成成员企业之间的优势互补及聚合效应。

战略扩张效应：多变的外部环境有利于集团企业抓住发展机遇，寻求更广阔的发展空间。

总之，追求规模效应、范围经济、速度经济、网络经济技术、战略协同效应、战略扩张效应是企业集团化发展的动力。

二、集团管控模式探索

集团管控的理念起源于西方，20世纪80年代传入中国，随着中国企业集团化的进程加速，集团内部管理的整合问题更加明显，近年来，集团管控越来越受到企业界的重视。集团管控的架构已成为各大企业集团迫切要解决的问题。既要管理好成员企业，又要有助于调动成员企业的积极性，是集团管控的根本目标。

理解集团管控，必须首先正确认识企业集团的概念。企业集团是指一些企业为了适应市场经营环境和企业内部组织的变化，组建的以母子公司为主体，以资产、产品技术等为纽带，母公司通过投资及生产经营协作等多种方式，同众多具有相对独立性的企事业单位共同组成的经济联合体。建立企业集团的作用，不仅在于可以管控更大的资产和更宽泛的业务，更在于通过集团化的管控模式和组织结构，去实现集团核心竞争力的强化和扩张，实现多项业务之间的战略协同，最终达到规模效应，这是企业集团化的最终目的。

集团管控三分法最初来源于迈克尔·古尔德提出的集团公司层面三种类型的管理风格，迈克尔认为集团公司对成员企业的管理风格大致可以分为财务管控型、战略管控型和操作管控型三种典型的集团管控模式。这三种模式各具特点，如图1-1所示。

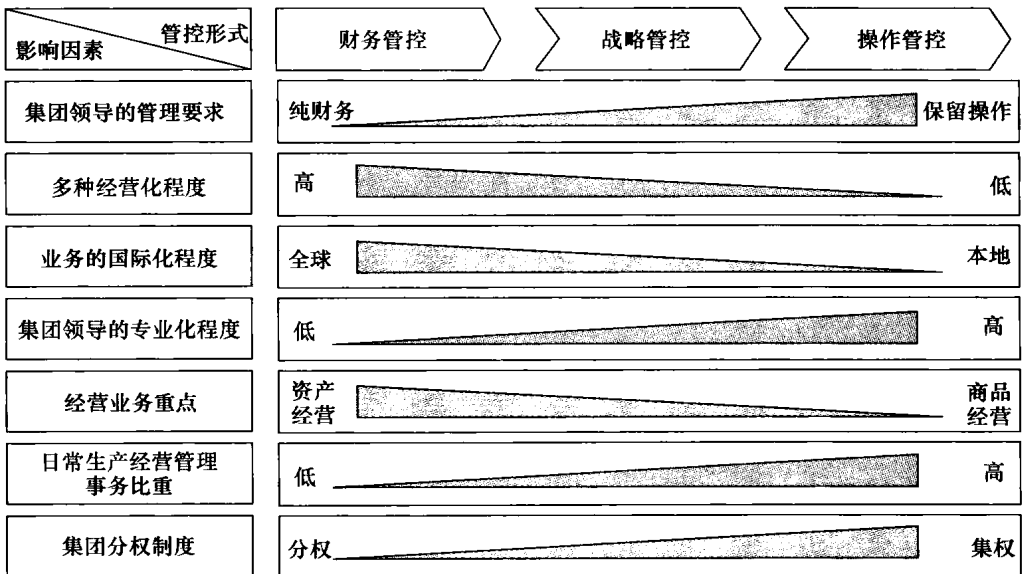


图 1-1 三种典型的集团管控模式

财务管控型：财务管控型管控模式主要以财务指标对成员企业进行管理和考核，总部一般无业务管理部门，关注投资回报。这种管控模式下集团主要通过投资业务组合的结构优化来追求公司价值的最大化，管控的主要手段体现为财务控制、法人治理和企业并购行为，是一种分权管控模式。

战略管控型：战略管控型管控模式主要以战略规划为主，总部可以视情况设置具体业务部门。这种管控模式下集团主要关注集团业务组合的协调发展、投资业务的战略优化和协调，以及战略协同效应的培育，通过对成员企业的战略施加影响而达到管控目的，主要管控手段为财务控制、战略规划与控制、人力资源控制，以及部分重点业务的管理，是介于集权与分权之间的一种管控模式。

操作管控型：操作管控型管控模式主要通过总部业务管理部门对成员企业经营行为统一与优化、帮助公司整体协调成长，集团主要管控手段包括财务控制、营销/销售控制、网络/技术控制、新业务开发、人力资源等，是一种集权的管控模式。

自从迈克尔·古尔德提出“三分法”集团管控模式以来，因其模式定义明确、区分清晰、简单易记，而被广为推崇和流传。三分法集团管控模式中的每一个都具有典型意义，的确有学习和应用的价值，尤其对于加强我国企业的集团管控认识具有启蒙意义。但在实践中，集团企业一般采取的是混合式的集团管理模式，这与集团企业行业特点、发展战略、组织规模、企业家领导风格有直接关系，同时还受到了诸如人力资源、企业文化等因素的影响。传统的管控模式也只是给出了一个管控的原则，如何能顺利地进行人力资源管控，仍然需要集团企业的管理者们在实践中去摸索，只要把握这些影响因素并进行深入分析，就能够找到适合自身实际情况的管控模式，实现企业集团对成员企业的有效管控。

三、集团管理之痛

企业集团化的结果就是跨行业、跨区域经营，无论是资产规模、人员规模，还是社会知名度、社会影响力与创业初期的小规模、单区域、单一市场相比都发生了很大的变化。集团化企业的问题马上接踵而来，主要体现在以下五个方面：

问题一：集团管控模式的选择。

前面提到的三种管控模式只是一个母公司与子公司职能定位的原则，在实践过程中对于不同的集团、不同成员企业究竟采取哪种控制模式，很难做出正确的选择。一方面，不同的成员企业所处行业、发展背景、发展状况与外部竞争环境存在比较明显的差别，在集团母、子公司之间集权与分权上难以把握；另一方面，时间对于成员企业控制的“度”还比较难以把握，如对成员企业在财务控制上的“度”往往要经过相当长的双方相互摸索才能准确把握，如对劳动密集型子公司与知识密集型子公司的财务控制的度就存在比较大的差别。

问题二：集团管理中的平衡。

在集团化管理中，成员企业的多元性及复杂性导致集团管理难以平衡。一方面，对于成员企业资源分配难以平衡，集团希望下属单位达到什么目的时，许多成员企业往往从本企业利益出发，或者从经营者个人晋升通道出发，对集团的战略措施提出很多前提



条件，要么希望集团给予更多的资源，要么希望集团给予更多的自由发展空间。但集团资源毕竟有限，权力也不可能无限制地下放，因此不可能满足所有成员企业的多项要求，这样在集团资源的分配上与控制力度的把握上就难以在不同企业之间达到平衡。另一方面，对于成员企业的薪酬与绩效管理也比较难以达成平衡。在外部市场变化比较大，而成员企业各自资源能力也相差比较大时，如何合理的设计针对不同企业的薪酬与绩效管理目标并且让成员企业与集团达到共识，往往成为集团化管理中的主要难题。统一薪酬与绩效标准要求，往往没有考虑不同企业的特性；按照个性化管理，企业之间又可能出现相互比较的现象，这样导致对成员企业薪酬与绩效管理的难以把握。

问题三：集团战略的贯彻执行。

集团存在的价值就是有一个统一的战略目标。但是在集团化管理中，集团化战略目标的贯彻执行往往存在相当大的难度，一方面，成员企业为了自身发展的需要，在短期目标与长期目标之间难以做到与集团同步，导致子公司在战略实施上与集团的要求产生脱节；另一方面，对于外部环境发生较大变化时，成员企业往往先于集团企业感知到这种变化，并做出反应，如果集团不能够及时做出快速调整，集团的战略目标就很难按照预定的路线得以实施，这显然对集团的战略规划系统提出了较高的要求。

问题四：集团人才体系的搭建。

在集团管控中，人才的价值管理比单体企业更加明显，要让合适的人在合适的职位上，使人才在集团内部合理分布。相对于单体企业而言，集团企业的人才体系的建设难度更大，多数集团要求的人才培养体系与成员企业的关注程度不一致，实际最终结果存在较大的偏差。由于外部经理人市场的不完善，成员企业的关键人才多数来自集团内部，关键人才如何在集团内部合理的调配、培养成了集团总部人力资源管理的重心，因此集团化人才培养体系如何与成员企业的人才规划吻合是集团管理中的一个重要难题。

问题五：集团组织结构与成员企业的职能衔接。

集团企业并不是直接管理成员的单位，其中必须通过子公司治理结构职能系统实现集团总部对子公司的职能管理，集团各职能部门如何把集团相关意图与决策要求有效地传达到子公司，同时在子公司能够实现职能对接是集团管控的难点之一。同时，集团化管理中，不同集团内部的组织结构往往存在一定的差别，有矩阵式组织结构，也有直线职能式组织结构，还有以项目管理等服务的组织结构。而成员企业的内部组织结构也存在不同的形式，母、子公司职能之间的对接是集团战略顺利实现的必要条件。

四、集团管控的方式

了解集团管控的方式首先要清楚子公司的独立法人地位以及控股股东的行为规范，这是集团管控顺利实施的前提。

（一）子公司独立法人人格

企业集团公司化就是一种具有独立法人人格的企业之间的联合体。企业集团中的成员必须具有独立的法人人格，这是构成企业集团的一个不可或缺的前提条件，失去了这个前提条件，就不可能形成企业集团，因此集团管控中首先要注意的就是子公司的独立