

Five Preparations
to be a Better Director of Human Resources

人力资源总监 五大韬略

何腊柏 著

数十个管理咨询案例凝结

十余年管理咨询生涯积淀

一部用管理咨询语言写成的心力之作



冶金工业出版社
Metallurgical Industry Press

f-272.92

2012122

阅 览

人力资源总监五大韬略

何腊柏 著



北京

冶金工业出版社

2012

图书在版编目(CIP)数据

人力资源总监五大韬略/何腊柏著. —北京: 冶金工业出版社, 2012. 5

ISBN 978-7-5024-5940-6

I. ①人… II. ①何… III. ①企业管理—人力资源管理
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012) 第 073630 号

出版人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 yjchs@cnmip.com.cn

责任编辑 张登科 美术编辑 李 新 版式设计 孙跃红

责任校对 李 娜 责任印制 张祺鑫

ISBN 978-7-5024-5940-6

北京百善印刷厂印刷; 冶金工业出版社出版发行; 各地新华书店经销

2012 年 5 月第 1 版, 2012 年 5 月第 1 次印刷

169mm×239mm; 14.25 印张; 176 千字; 208 页

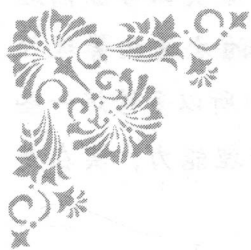
36.00 元

冶金工业出版社投稿电话:(010)64027932 投稿邮箱:tougao@cnmip.com.cn

冶金工业出版社发行部 电话:(010)64044283 传真:(010)64027893

冶金书店 地址:北京东四西大街 46 号(100010) 电话:(010)65289081(兼传真)

(本书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)



序 一

登山不为看风景

现代工业生产方式已进入自动化时代，那么究竟什么叫“自动化”呢？本书作者引用日本丰田公司对“丰田生产方式”的权威解释：带“人”字旁的“自働化”是“丰田生产方式”的两大支柱之一。作者借用“丰田生产方式”的“自働化”理念阐释“以人为本”，三言两语却深入浅出，犹如醍醐灌顶，让人迷离中顿悟“以人为本”的真谛。

《人力资源总监五大韬略》就是这样一本深入浅出诠释组织和人力资源管理科学的书。它把许多耳熟未必能详的概念给以精准阐释，它巧妙借用自然现象揭示“管理之道、道法自然”的亘古定律，它把传统文化有机融入现代管理科学，它运用大量案例从容演绎管理“不在于知而在于行”的内在本质，它让组织变革和人力资源管理变得如此亲近和自然……专业而又通俗，严谨却又生动。这的确不是用学院式语言写成的专业读物。我对咨询行业不很熟悉，但阅读何腊柏博士积十年咨询心力写成的这本书，突然发现，管理咨询不仅是一个职业，不止是传道解惑，原来它是一种智慧。

《人力资源总监五大韬略》一书是写给企业人力资源总监们的，但我看来，它其实是写给企业总裁、各级总经理以及企业经





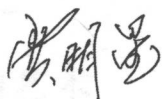
营管理层的。企业高层经理各有各的烦恼，但其中有一个共同的烦恼，那就是“人事”。高层经理们可以不做其他事但不得不做“人事”。鸿海集团董事长郭台铭每天都为富士康员工管理问题发愁，100万员工让他头痛得要死。以郭台铭的才学和管理经验，中国的企业家绝大多数恐怕难以望其项背，所以多修炼一些关于“人事”的韬略，多积累一些“人事”管理能力，实在是一种必须。

《人力资源总监五大韬略》全书贯穿“以人为本”思想，以激化人力资源的工作积极性、主动性和创造性为根本宗旨，针对企业存在的人才“进不来、用不好、留不住”的问题，理论联系实际，阐释组织和人力资源的规范管理、科学管理和有效管理，对指导企业组织变革具有借鉴意义，对规范现代企业人力资源管理具有指导价值。就有色金属行业而言，它是一个知识产权比较集中的产业领域，而知识产权往往伴随着人才的流动而流转。当前，有色金属行业人力资源流动出现加剧态势，技术和经营骨干等人才的流失压力逐渐加大，如何有效解决人才“进得来、用得好、留得住”的问题，这是有色金属工业企业面临的巨大挑战。加快转变有色金属工业发展方式，建设有色金属强国，关键在人才，在管理。所以说，有色金属工业企业适时推进组织和人力资源管理变革，改善人力资源管理工作，提高人力资源管理水平，是当前乃至“十二五”期间一项十分紧迫而又艰巨的任务。

何腊柏博士自喻为一名“登山者”，十余年静下心来专心致志攀登一座又一座“山峰”，为一家又一家工业企业的管理变革奉献心力。搞工业、做实业，最需要的就是这种“心无旁骛，静下心来，脚踏实地，步步为营”的登山精神。山不在高，到

顶不易。阅读《人力资源总监五大韬略》，可以与作者共同分享“登山”的真切感悟：挚爱、敬畏、空杯、潜行。做咨询如是，做企业如斯。

登山不为看风景，谨以此与读者共勉。



(中国有色金属工业协会副会长兼秘书长)

2012年3月18日





序 二

柔性变革的艺术

“改革”是当下社会最热议的话题之一，并正在汇集成时代的最强音。人民日报2012年2月23日发表了“宁要不完美的改革，不要不改革的危机”的评论文章，犹如一石激起千层浪，人们又像30年前一样，纷纷把目光、兴趣和热情聚焦于“改革”，整个社会出现了久违的思改革、议改革的景象。温家宝总理所作2012年政府工作报告中，近70次提到“改革”一词，频率之高，史无前例。34年前的改革把中国引向梦想了一个多世纪的民族复兴之路，如果把34年前中国经济体制改革比作巨轮下水，那么，今天中国经济体制和政治体制改革无疑犹如舟至中流。中流击水，浪遏飞舟。中国社会无疑面临又一次关于改革的重大抉择。

就中国国有企业而言，正如世界银行《2030年的中国》报告所提出的，国有企业改革亟需推进深层次改革，必须加快改革进程和加大改革力度。由于众所周知的原因，我国国有企业集经济功能、社会功能、政治功能于一体，出于社会稳定的需要，国企事实上已经成为“维稳”的一架“机器”，“维稳”导致国企深化改革近年几乎处于停滞状态，许多重大改革举措被搁置，改革一直未能进入“深水区”。国有企业长期存在组织机构臃肿庞杂，因人设岗，大量冗员，人浮于事，效率偏低的现象没有得到





根本性改变，薪酬分配的“大锅饭”依然盛行，绩效考核长期流于形式以致各管理层级责任逐渐弱化。僵化的组织和人力资源管理体系已经形成国有企业生产力进一步解放的内在制约。

“维稳”不是拒绝变革的理由，但是，对国企变革所产生风险和后果须有科学的预见和防范。就像本书作者提醒的一样：“组织和人力资源管理体系的变革，即意味着对现行利益格局进行调整，现有的部门有可能被裁撤或归并，有的员工有可能面临岗位调整和调降薪酬，这样的利益调整势必面对传统观念、习惯思维、保守力量的抵触或消极对抗。”如何找到一条改革与稳定相平衡的路径，无疑是国企改革的重大的研究课题。令人欣喜的是，《人力资源总监五大韬略》针对国有企业组织和人力资源管理变革之困惑，在系统总结多年咨询实践经验的基础上，对国企变革的顶层设计进行了有益探索，提出了国有企业的“柔性变革”模式，让人眼前一亮。

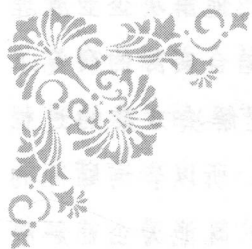
《人力资源总监五大韬略》全书贯穿了“柔性变革”思想，无论是机构改革，定岗定编，还是薪酬分配和绩效考核，每一个解决方案都融合“中庸”文化，富含东方智慧。“柔性变革”模式，理论结合实际，可操作性强，为深化国企改革提供了一个较好的突破口。

变革是科学，更是艺术，而组织和人力资源管理变革更是一种平衡艺术。把握合适的节奏，运用合适的力度，以一种柔和的方式推进国企变革，在变革中平衡，在平衡中变革，这就是何腊柏博士所称之的富含东方“中庸”智慧的“柔性变革”。

毋贤祥

(国务院国资委改革局)

2012年3月20日



前 言

说实话，做管理咨询顾问十余年，还没有出版一部专著，我对自己一直是耿耿于怀的。孕育两年的《人力资源总监五大韬略》付梓在即，释怀之余，还是心生许多感慨。

写作本书，源于两个方面的动力驱使，一是《阿凡达》的导演卡梅隆，二是一次关于咨询人生的讨论。

两年前观看电影《阿凡达》，受到震撼的并不是电影呈现的人类到潘多拉星球野蛮掠夺的画面。对当代人类来讲，从野蛮生长到野蛮拆迁，再到野蛮开采乃至野蛮侵略，早已见多不怪。让我心灵震颤并感动至今的是导演卡梅隆十年磨一剑的幕后故事。

两年后的辛卯年金秋，到中国台北参加国际咨询师大会，与同行纵论咨询人生。其中有人发问：究竟什么样的咨询顾问才算是一名优秀管理咨询顾问？大家竟一时茫然。

也许优秀管理咨询顾问，如同优秀企业一样，并无统一认定标准。但我个人以为，优秀咨询顾问首先应该是咨询实践中成长起来的，做咨询需要静下心来，专心致志做它三五年乃至十余年。这是最朴素的道理，因为无论做什么，要做好都需要足够的时间，都要懂得坚持。做产业如此，做产品如此，做职业经理人也是如此，就连一棵果树，从幼苗到枝头挂满硕果，其成长也至





少需要几年时间。当然，光是做咨询的年头长，还远远不够。不能说，我做了十年就是优秀咨询顾问了。因为咨询顾问这个职业有一定特殊性，他传道解惑却不是学院教授，他解决企业管理问题，又不同于职业经理人。他从事的是理论结合实际的研究工作，在解决企业实际管理问题和提供企业管理解决方案的过程中，一定会有许许多多的实践感悟和理性思考。所以咨询顾问的职业成就应该是既有实践成果，也有理论成果；既能为企业解决实际管理问题，获得客户企业的尊重，又常有博客、论文公开发表乃至专著出版，让更多的人分享其实践感悟和理论思考。

2000年离开央企到中国企业联合会工作，从此开启了我的管理咨询职业生涯，至今已在咨询界消磨了十年时光。十年，对不同的人有完全不同的意义，意味着不同的理想追求和奋斗足迹。十年，对卡梅隆来讲，就是静下心来创作并执导鸿篇巨制《阿凡达》；对中国导演而言，十年太久，只争朝夕，把中国四大古典名著搬上荧屏，一年一部才算得上才华。十年，对用心做事的人来说，只能算一个发展阶段，所以历经百年沧桑才会炼成同仁堂的“仙丹”，酿出茅台酒的芬芳；可是对做生意、做投资而言，“火箭式”窜富才是追求，所以中国资本市场屡屡上演亘古未见的一夜暴富神话。同样是十年，在天才看来，十年太长；而凡夫犹叹，人生苦短。人生能有几个十年，尤其是能有几个做事的十年？十年咨询人生究竟应该达到一个什么样的状况？十年说长不长，说短不短，对我，却始终是一种无形的压力。作为一名管理咨询人，我反复扪心自问：十年潜行，是否辜负了当初的执着？十年积淀，是否对得起岁月的馈赠？十年奔波，是否担得起职业的尊严？十年砥砺，究竟磨出了一把什么样的好

“剑”，拿它去祭奠刚刚逝去的十年光阴？

卡梅隆“告诉”我，十年做一件事是执着，十年做成一件可流传之事是成就。于我而言，十余年管理咨询生涯，就像专业从事登山运动一样，不断地期待和挑战下一座陌生的山峰，不停地唤醒内心的勇气和激情，时刻提醒自己保持归零心态和空杯境界，静下心来，心无旁骛。如今，越来越感觉有一种责任也有一种冲动，想把多年来积淀的咨询成果进行系统性总结，整理成书，当然这也是我对一名优秀咨询顾问的底线要求，惟其如此，才无愧于传道解惑的咨询人生。

《人力资源总监五大韬略》这本书，是对我十余年管理咨询服务之人力资源管理咨询成果的系统总结。过去的十年是我倾注全部才情兴趣盎然做事的十年。十年间，我与上千家企业高管有过接触和交流，直接咨询服务过的客户企业百家有余。在咨询服务过程中，深感中国企业实现由人事管理向人力资源管理转轨之艰难，推进企业组织和人力资源管理变革之痛苦。本书即针对企业组织和人力资源管理变革面临的一些突出矛盾，针对HR经理和HR总监在人力资源管理实践中遇到的困惑，围绕人才“进得来”、“用得好”、“留得住”的人事主题，从战略层面剖析问题根源，廓清矛盾症结，拓展变革思路；从策略层面阐释工具方法，结合实战案例提出解决之道。

现代组织和人力资源管理体系的构建涉及许多个模块，其中最核心的五个模块就是组织结构设置与调整、定岗定编、管理流程优化、薪酬设计和绩效考核。本书即围绕这五个部分分析论证，解惑释疑。五个部分既独立成篇，自成体系，又相互关联，前后启承。各部分之间有着严谨的逻辑关系，融会贯通，共同构





成现代企业组织和人力资源管理的“韬略组合”。

本书开篇即提出“组织结构是‘纲’”的观点。如果把企业组织比拟为一座“大厦”，那么组织结构在企业组织“大厦”中的地位和功能，相当于建筑结构之于摩天大厦，组织结构对企业组织的功能有决定性的作用。组织结构与组织管理体系其他模块的关系，好比“纲”与“目”的关系，正所谓“纲举则目张”，这是全书的逻辑起点。组织结构与岗位的关系，是“皮”和“毛”的关系，组织结构与管理流程的关系是相辅相成的关系。薪酬分配和绩效考核更是不能脱离组织结构而空谈，离开组织结构和岗位谈薪酬分配和绩效考核，只能是“空对空”的理论探讨。

本书第一章除了论述组织结构在企业组织“大厦”中的突出地位和功能以外，还重点讨论了组织结构与战略的关系，中国企业组织结构的特色，以及中国企业组织结构变革的原则和策略，尤其是针对复杂组织的特点提出了柔性变革的思路和方法。

第二章重点讨论岗位管理问题，是全书五个模块中承上启下的一个模块。一方面，岗位是企业组织的细胞，是组织机构中的基本单元，离开定岗定编和人力资源配置而谈组织结构，组织结构无疑就是“空中楼阁”；另一方面，规范的岗位管理又是薪酬管理和绩效管理的基础。本章对企业岗位管理存在的主要问题进行了诊断分析，重点就如何开展定岗定编工作以及如何编制岗位说明书，提出了具有可操作性的具体指导原则和方法。尤其是提出了“岗位复合化”的岗位优化新思路，为精简岗位找到了突破口。

第三章针对传统职能管理体制存在的弊端，阐明了流程管理



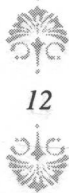
优化是完善现代企业组织管理体系的必要环节。流程作为共同的管理语言，对“规范部门关系、减少工作扯皮、防范内控风险、提升管理效率”具有重要意义。流程应用于企业组织管理，对传统职能管理体制是一次重大完善。本章提出了管理流程优化的原则和流程描述的技术要领，分析了流程描述的常见错误，对企业科学开展流程管理极具指导价值。

第四章主要探讨薪酬分配制度建设及其相关问题。以阐释科学薪酬理念为前提，提出了“公正在先，效率在后”的企业分配理念，论证了实施“岗效合璧”新型分配模式的必然性，即现代企业应构建一套以岗位价值为依据、与工作绩效紧密挂钩、与劳动力市场价位发生联系、岗位级差合理、岗位薪酬宽幅适当、满足员工薪酬发展需求的新型薪酬分配制度。本章就现代企业“岗效合璧”新型分配制度建设的若干难点问题进行了具体分析，并提出了具体可行的指导性意见。

第五章主要论述绩效考核机制建设。绩效考核有“一锤定音”之功效，它既是管理的闭合环节，更是驱动绩效持续改善和走向良性循环的驱动器。绩效考核对现代企业管理而言不可或缺，但过犹不及，要谨防陷入“绩效主义”陷阱。本章结合实践案例就绩效考核实施过程中遇到的困惑和问题进行了剖析，明确提出了一套把“中庸之道”融入企业绩效管理的绩效考核实施方案。

本书的特色主要体现在以下六个方面：

第一，正本清源，精准阐释相关概念。譬如，大家耳熟的“岗位”、“职位”、“因事设岗”、“双因素理论”、“效率优先”、“绩效”、“360度”考核、“BSC”考核等。我们做过多次试验，



把这些概念作为面试题目来考问应聘人员（包括人力资源专业研究生），也询问过客户企业的人力资源部门负责人，多数人的回答都是一知半解或模棱两可，经不起追问。本书力求追根溯源，深透研究各种文献，精准解释基本概念，以廓清迷雾，澄清误区。

第二，运用自然科学现象和自然科学成果，论证组织和人力资源管理之道。无论自然科学还是社会科学，有许多道理其实是相通的，组织和人力资源管理研究也可从自然科学中找到灵感。譬如，把组织结构与建筑结构进行类比研究，以阐明组织结构的地位和功能；把金刚石和石墨的结构进行比较，阐明结构决定功能的道理；以物质世界的“布朗运动”阐明岗位管理的意义；通过分析海狸、松鼠、蜜蜂的“劳动”过程，揭示了“管理之道，道法自然”的共同规律。

第三，把中国传统文化融入人力资源管理研究。中国传统文化博大精深，源远流长，是组织和人力资源管理研究的源头活水。譬如，以“纲举目张”阐明组织结构与定岗定编的纲目关系；以“内方外圆、持经达变”阐释岗位管理之道；以“中庸之道”论证过度绩效考核的错误和推行适度绩效考核之必要。

第四，对多年咨询实践的创新性成果进行总结。阅读本书，会发现许多新的提法或新的解释，譬如“组织结构是纲，纲举目张”，“岗位复合化”，“复杂组织的柔性变革”，薪酬分配“尊严观”，“公正为先、效率在后”，以及把中国企业分成“圈养动物”、“放养动物”、“野生动物”三大类，把大型“集团公司”总部功能定位为“方向盘”、“加油站”、“红绿灯”等等，相信这些提法必能起到抛砖引玉之功效。

第五，注重实操性，力求给企业组织和人力资源管理变革提供实践指南。全书五个部分，每一部分都用足够的笔墨去阐释如何操作如何实施，譬如：如何推进组织结构调整和优化，如何开展定岗定编和编写岗位说明书，流程描述常见错误分析和流程描述技术要领，如何开展岗位价值评价，如何实施绩效考核等等。

第六，多用咨询语言陈述，语言风格力求生动和深入浅出，突出管理咨询风格。本书注意使用比喻和比拟阐释抽象概念；适当插入图表，化枯燥演绎为形象描述，并舒缓读者视觉压力；大量引用案例，或正反论证管理之道，或直接提供操作指引。初步统计，全书引用大小案例共计九十多例。

本书是数十个组织和人力资源管理咨询案例成果的凝结，也是本人及咨询团队十余年管理咨询生涯心血的结晶。需要特别指出的是，无论哪一例咨询案例的圆满完成，无论哪一份咨询报告的形成和完善，都是咨询团队与客户企业管理团队智慧的共同集成，饱含了客户企业 HR 经理、HR 总监、公司各个层级的总经理乃至公司总裁的实践真知，在此，谨向他们一并致以诚挚的谢意。十余年咨询心路历程，其实最值得珍存的，一是咨询过程的每一次思维激荡和智慧碰撞，以及每一个咨询项目集成的咨询成果，二是与客户企业结下的珍贵友谊。我和我的咨询团队对客户企业时刻怀有一颗敬畏之心、一颗感恩之心，在十余年咨询生涯中一直奉行一个基本价值观，那就是“客户为壹我为零”，在客户面前，我们始终为零，始终是一只“空杯”。客户企业经营管理层及职业经理人团队是我们咨询生涯的真正导师，没有他们的实践探索，没有他们的理性思考，没有他们的智慧奉献，咨询生活将不会生动，咨询人生将不再精彩。





记得河南巩义康百万庄园有一对楹联，上联是“做数件可流传之事消磨岁月”，下联是“交几位有学识良友论说古今”。这或许可以借之用来表达我咨询人生的情怀和理想。还是《功夫熊猫》里的那句话，“静下心来”，一如既往风雨潜行，为咨询事业，无怨无悔，做咨询达人，实现心中孜孜以求的那份属于自己的光荣与梦想。

本书在写作和出版过程中，参考了国内外有关专家、学者的一些珍贵资料和著作，同时，我的咨询团队给我提出了许多很好的建议，并得到冶金工业出版社的大力支持，在此一并表示衷心的感谢！

由于作者水平所限，不妥之处，恳请广大读者批评指正，提出宝贵意见。

何腊柏 于北京左安浦园

2012年3月



目 录

第一章 组织结构是“纲” 纲举目张	1
第一节 钢架结构与摩天大楼.....	1
第二节 结构的力量	4
第三节 组织结构调整唯战略是瞻	10
第四节 中国特色的企业功能及中国企业典型分类.....	14
第五节 组织结构的调整和优化	18
第六节 复杂组织的柔性变革	33
第二章 定岗定编——为管理秩序奠基	39
第一节 岗位管理——管理秩序之源	39
第二节 岗位管理存在的常见问题——以 DXC 矿业公司为例	43
第三节 岗位与职位之辩	47
第四节 定岗定编工作的开展	50
第五节 如何编制岗位说明书	58
第六节 人力资源的优化配置	74
第三章 管理流程优化——管人管事不如管流程	81
第一节 流程——共同的管理语言	81

