

3PTS

人力资源管理模式



许景宏◎著

3PTS

人力资源管理模式

许景宏◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

3PTS 人力资源管理模式 / 许景宏著. —北京: 中国财富出版社, 2016. 11

(全面均衡管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6299 - 3

I. ①3… II. ①许… 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 (2016) 第 253461 号

策划编辑 丰虹

责任编辑 单元花

责任印制 方朋远

责任校对 杨小静

责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网址 <http://www.cfpress.com.cn>

经销 新华书店

印刷 北京京都六环印刷厂

书号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6299 - 3/F · 2669

开本 710mm × 1000mm 1/16 版次 2016 年 11 月第 1 版

印张 10.25 印次 2016 年 11 月第 1 次印刷

字数 124 千字 定价 28.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

全面均衡管理系列丛书

编委会

主 编：

许景宏

副主编：

郭志刚 刘启国 王长勇

编 委：

王奎强 方海峰 郭乃嘉 蒋杰琼

前 言

人才是企业发展的“第一资源”。管理好这“第一资源”是企业战略能够实现的最主要途径，企业的用人之道是企业愿景和处世原则的集中体现。

对人的管理，在中国是一门既古老又年轻的学问。自古流传下来的《论语》《墨子》《荀子》等一系列典籍中，传递着诸如“君子不可小知，而可大受；小人不可大受，而可小知”“尚贤”等朴素的用人理念；从20世纪70年代“人力资源管理”概念在国外问世，直到90年代初被国内学界和企业界引入并发展，现代企业所实践的人力资源管理日渐聚焦和务实，以人力资源部为代表的相关部门，也随之经历了由“人事行政”向“战略支持”的职能转变。

尽管有了二十余年的发展，要做好“人”的管理，依然是很难的。因为时代在变化，不同时代人的特点、需求，企业的特点、需求也在变化。而今的企业可以制定完善的制度，但制度却从根本上管不了“态度”。企业可以通过付给薪酬的方式买到一个人的时间，也可以雇用一个人到特定的岗位去工作，但却买不到人的热情和主动，也买不到人的全身心投入；企业可以通过制度让员工不迟到不

**3PTS****人力资源管理模式**

早退，在规定的时间内完成规定的工作，但无法让员工创造性地工作。在实际管理过程中，企业的生存和发展，越来越需要员工具有凝聚力、执行力和创造力，越来越需要授权给员工去独立地思考并解决工作中遇到的问题。可以说，谁解决了员工的精神管理，谁就赢得了未来。就这个层面来说，恰当的人力资源管理，是实现这种精神管理，协助企业赢得未来的重要基础。

本书不是一本研究性的专著，也不是普及知识的教科书，而是一本在管理企业的过程中摸爬滚打而形成的管理实践介绍。我看过、经历过、实践过 90 年代至今的企业人力资源管理，我希望将这些我所看、所听、所想和所做的，拿出来和大家一起分享。

在阅读本书时，既可以把本书所述的人力资源管理视为单独的企业管理模块，也可以联系全面均衡管理的理念和方法，从一个系统而宏观的企业管理视角去阅读。无论以哪一种视角来看待这项管理，作为一位在企业管理这片“沃土”上耕耘了数十年的“过来人”，我衷心希望这本书能够帮助读者，尤其是企业的管理者和善于思考的年轻人，对而今的人力资源管理，对企业的核心理念、企业战略和人力资源间的互动关系，有自己系统的认识，在企业管理的道路上走得更顺畅。

许景宏

2016 年 7 月

目 录
CONTENTS

第一章 始于有灵魂的战略 / 001

- 蜕变中的人力资源管理 / 003
- 让正确的人在正确的时间做正确的事 / 011
- “3PTS 人力资源管理模式”：人、激励与战略 / 019

第二章 解构 3PTS（一）：应需而成的职位、薪酬与绩效 / 027

- 实战中的战略、平衡计分卡与 3PTS / 029
- “平平淡淡才是真”与“重赏之下必有勇夫” / 039
- 绩效指标里的全面均衡 / 046

第三章 解构 3PTS（二）：绩效管理不得不说的三个要点 / 063

- 绩效评估与辅导：以终为始，贯穿全程 / 065
- 发展与薪酬：说得清与分得清 / 074
- 考核与激励：掌控配置的杠杆 / 081



3PTS

人力资源管理模式

第四章 解构 3PTS（三）：从管理人才向经营人才

迈进 / 089

○企业需要什么样的人 / 091

○用心才能收心 / 100

○授之以渔，赋之以权 / 110

第五章 高绩效背后的秘密 / 121

○员工满意既是企业管理的出发点也是落脚点 / 123

○评价人力资源管理的标尺 / 133

○滚动改进的 3PTS / 142

后 记 / 152

第一章

始于有灵魂的战略

蜕变中的人力资源管理

请尝试思考

说起人力资源管理，您所联想到的第一个关键词是什么？

在我管理企业的过程中，每当涉及企业人力资源管理的某些改进或者变革，在企业里时常会听到一些或通俗或专业的相关词汇，如加工资、福利、晋升、轮岗、考核、绩效、薪酬、职业发展等。

这些关键词，或多或少地展现了人力资源管理给员工留下的印象，也或多或少地表达了员工在人力资源管理方面相对关心的问题。但如果与企业里的人力资源部门经理详聊，关键词或许不再是名词，而是诸如人力资源的配置、人才培养以及构建管理模式的难点等更为复杂的词汇。

从语义学来说，而今的人力资源管理是企业运用现代管理方法，对人力资源的获取、开发、保持和培养等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动，最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。它包括了企业的一系列人力资源政策以及相应的管理活动，如企业人力资源战略的制定、员工的招募与选拔、培训与开

发、绩效管理、薪酬管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等。

不可否认，不同的管理角色让人们视角和关注点各不相同，而这也恰恰展示了企业人力资源管理的特点——一竿子插到底，成为企业自上而下融合、平衡与发展的纽带，其中既有“高大上”的管理智慧与模式，也有“低小繁”的日常琐事与杂务。

事实上，人力资源管理在企业里所担当的角色，是随着国内企业的发展，经历从侧重于“低小繁”转变为侧重于“高大上”的变化过程（详见图1-1）。

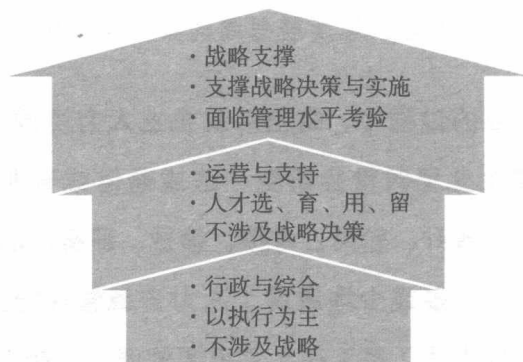


图1-1 人力资源管理在企业中的角色蜕变趋势图示

行政与人事

早在人力资源管理概念广泛应用之前，国内企业的人力资源部门多称为“人事部门”，其更多时候担当的是行政与综合事务处理者的角色，工作多集中在人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案管理等，以执行为主，基本不涉及组织高层战略决策。人力资源管理多是被动

的、单一的管理行为，是保障企业实现短期目标的管理手段。

运营与支持

随着人力资源管理在国内企业的应用，人力资源部门被归为企业的“支持部门”。工作的侧重从行政性事务转向了人才运营与企业发展支持。把“人”视为资源并系统运营的概念在此时被广泛接纳，人力资源部门的工作开始侧重于人员的选、育、用、留以及满足人员选、育、用、留的各项支持性工作。例如组织学习环境的营造、制度建设、团队建设等，相比较于执行，此时人力资源管理的层次有所上升，但仍没有涉及组织高层战略决策。

战略支撑

当企业间的竞争日渐白热化，相似的资金状况、相似的产品策略甚至相似的资源配置，让竞争场上“你无我有”的资源成为所有企业梦寐以求并将尽力保持的绝对优势，而这种资源之一就是“高度适应企业发展需求的队伍”。因此，在人力资源管理的转变中，除了要在理论、技术和方法上解决人力资源管理如何支撑企业战略的问题之外，还需要对人力资源管理在企业中的角色重新进行定位，并在企业的日常经营中强化人力资源管理的战略职能，提升其在整个管理体系中的位置。组织结构优化、人力资源规划、人力资源开发与创新、支撑企业战略决策与实施等工作内容，开始成为人力资源工作的新重点。企业的人力资源管理在这样的环境下，完成了管



理定位、管理范畴和管理重心的蜕变。而企业的人力资源部门，也由此面临着管理理念、管理能力、管理模式和管理效果的全新考验。

作为管理者，对于人力资源的关注是值得强调的。我曾在《10周可以改变什么》一书中介绍过作为企业的管理者，在接管企业的10周中可以做的一些管理实践。企业的人力资源管理是其中占用较大篇幅的一个部分，当企业找到了文化的归属，找到了战略的方向，人将是企业最大的资源，因此，管理者必须对人力资源管理从定位到内容再到实操效果予以重点关注。

长时间对人力资源管理的关注和思考让我和我的企业受益匪浅，当然，还让我和我所管理的企业在实践过程中，看到了不同企业在人力资源管理上的差异和共性。

有的企业处处占尽先机，有钱有人有市场，而有的企业有钱却没人，有的企业有人却没有利润，有的企业有市场却没有有效的管理，这些甚至更具体地让企业陷入了某种困局：或缺少团队支撑业务的发展，或人才难以招聘，或招到了人却因为价值观冲突而无法发挥其作用。即使是处于同一个时代，不同的行业环境和企业现状，也将导致人力资源管理在各个企业中的角色各不相同。有的企业中，人力资源管理的角色或许仍停留在行政角色，又或许以运营和支持角色为主；有的企业中，人力资源部门花费大量时间在做人事管理，而有的更多投入在绩效管理与改进。不得不承认的是，这种差异客观存在。但这并不影响人力资源管理在多数企业中的持续发展，因为前人实践过的经验将帮助到更多的企业在需要进行人力资源变革的时候少走弯路。企业的管理并没有绝对的对与错，却有着明确的适应与不适应，适应企业当前与未来发展的就是有效的管理，一旦

管理不适应企业发展的需求，经营结果将是再明确不过的。

同样是组织结构、薪酬、绩效，同样是人才的选、育、用、留，在更多的企业里，人力资源管理也显示出其共性——具有可复制性的管理模式、成熟模块的实操方法、人力资源管理的理念和对于常见问题的解决思路。这些在企业人力资源管理过程中屡试不爽的管理思路与做法，也正是本书希望重点与读者分享的主要内容。为了让本书的阐述更加完整，在正式介绍这些人力资源管理的共性做法之前，一些人力资源管理的基本观点仍需明确。



请尝试思考

对于以下观点，您是否赞同？原因是什么？

观点1：人力资源管理之所以能够为企业创造价值，关键在于人力资源与战略的适度并轨和互动。

观点2：在企业中人力资源管理，不是一种垂直管理，而是相对典型的跨时间、跨专业和跨部门的立体管理。

观点3：企业管理者的思考出发点，是让人力资源管理以何种方式为企业创造更大的价值，而不是削弱或控制人力资源管理的范畴。

上述观点是企业人力资源管理中仍有争议的一些观点，因为每一家企业、每一个人所看到和感受到的人力资源管理不同。但无论是赞同者还是反对者，相信所有人的初衷都一致，就是希望企业发展得更好。因此，从企业发展的角度出发，不妨抛开既有的对人力资源管理的认识，对于上述观点进行更为开放的思考：假如上述观点的内容集中到一起，人力资源管理的全貌和发展趋势将会如何？

对于人力资源管理,包括人力资源部门的管理者在内,不少人会第一时间想到传统的六大模块(人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理),同时,认为自身职责所在就是对六大模块的垂直管理。此时不妨先对人力资源管理在企业中常见的问题做一些整理,如人力资源管理定位不明、企业的组织架构不适应企业发展、企业内部层级过多、部门职责不清或重叠、部门间协作困难、遗留的人事问题、招聘与晋升等内部关系难以处理、企业内部激励环境不佳、全面考核难度大等。

尽管类似的问题在企业的其他管理项中同样存在,但相比较而言,这些问题更典型地分布在了人力资源管理工作的三个维度上(详见图1-2)。

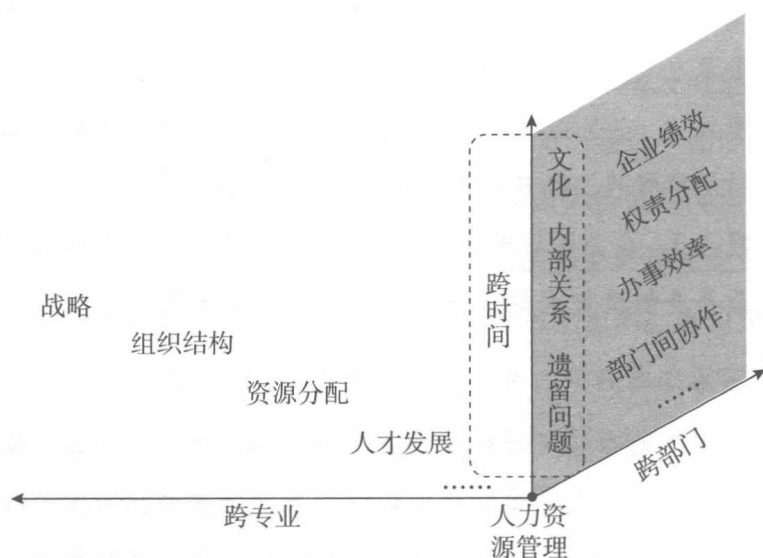


图1-2 人力资源管理常见问题的三个维度

从人力资源管理所涉及的问题来看,实际中企业的人力资源管理远比理论上所述的六大模块的管理要复杂得多。可以说,这种跨

时间、跨专业、跨部门的管理，是企业人力资源部一直在做、需要去做或者即将要做的事，因为企业的发展离不开常见问题的解决，而这也恰恰说明了人力资源在为企业创造价值方面的能力和作用。同时也可以看出，人力资源为企业创造价值的大小，与人力资源所处理事务的大小不直接相关，而是与包括企业绩效在内的企业战略目标实现程度直接相关。当前竞争环境下，与战略日渐紧密的并轨和互动，无疑是值得许多企业选择的人力资源管理趋势。

当人力资源部门被视为创造价值并维持企业核心竞争能力的战略性部门时，企业对人力资源部门的管理水平与要求也随之提高，其要求包含但不限于以下几点。

具备战略思考与解读能力

足够的战略思考能力，将助力人力资源部门成为企业的“战略合作伙伴”，人力资源部门需要领会企业的愿景，参与企业战略制定并准确解读企业战略，由此来明确人力资源管理能够从哪些角度充分配合、支撑战略实施；也需要拥有战略高度与格局，根据人力资源规划安排人力资源管理的各项工作，搭建公司的整体人力资源管理体系；还需要具备企业战略的“转译”能力，借助目标管理等方法，将企业的阶段战略尽可能完整地分解、转译为部门目标乃至个人目标，实现人力资源的自我利用。

具备系统管理能力

而今的人力资源管理工作已不再是简单的几项工作，而是跨时