

CHINA-CO

| 华 | 彩 | 咨 | 询 |

集团母子公司各层人员的
能力结构、责权配置、绩效导向等方面差异巨大
如何统摄在一个体系之下

人力资源 管 控



实操全解

RENLIIZIYUAN GUANKONG SHICAOQUANJIE

白万纲◎著

集团公司的人力资源不仅是跨组织层次的
而且是跨区域、跨行业、跨所有制，所以必须管控



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

人力资源 管控

实操全解

RENLIZIYUAN GUANKONG SHICAOQUANJIE

白万纲◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管控实操全解/白万纲著.

北京: 中国经济出版社, 2014. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2572 - 2

I. ①人… II. ①白… III. ①公司—人力资源管理 IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 115490 号



策划编辑 张玲玲

责任编辑 杨莹

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

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 21

字 数 318 千字

版 次 2014 年 5 月第 1 版

印 次 2014 年 5 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2572 - 2

定 价 68.00 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



从旧世界到新世界的惊险一跳既是一道坎， 也是一个截然的壁垒

人力资源管控是集团核心职能之一，能够确保集团整体技能的持续活跃，促使集团内部的协同快速发展，是集团型企业未来将要面对的重要课题。

一、从人力资源管理走向人力资源管控

华彩认为，集团从简单的人力资源管理走向人力资源管控，是一个如图1所示的飞跃：

从人力资源管理到集团人力资源管控

集团总部有必要打破单体公司的桎梏，在进一步强化人力资源管理建设的同时，将工作重心向人力资源管控转型。

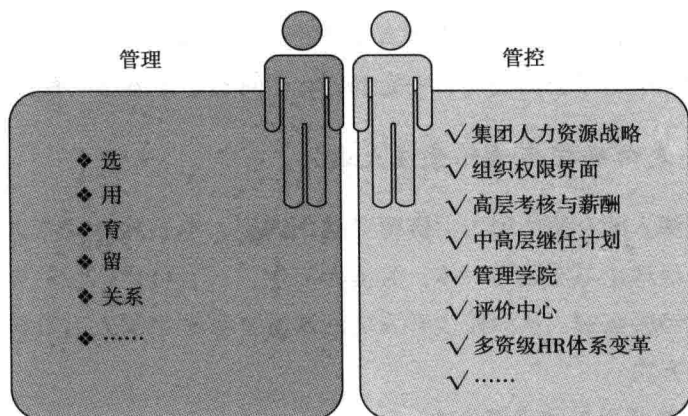


图1 从人力资源管理到集团人力资源管控

二、如何搭建切实可行的人力资源管控体系

1. 考虑集团战略与管控的特性

考虑到体制，把出资人参与治理的方式与深度以及有效性作为基础；

考虑到集团形成历史对集团上下管理思维的影响；

考虑到集团内部历史遗留问题存在的特殊性；

考虑到二级、三级、多级管理结构间指挥与反馈的复杂性；

考虑到投资链、决策链、管理链、汇报链、监督链过长而必须体现出的整体性；

考虑到不同阶段和规模，不同产业组合的特殊性；

考虑到集团管理过程中因子公司地位和贡献不一致而导致的管控不均衡。

2. 总部必须建立强大的人力资源管控功能

强大的人力资源管控功能是集团实现管控的重要依托；

人力资源管控是建设强势总部的核心要素；

人力资源管控是集团实现战略，创造价值的关键运作体系；

人力资源管控是集团建立宏观调控，协同效应的保障机制。

3. 建设与释放母公司人力资源部门的独特价值

要做那些对集团有益，但单独的子公司难做和做不了的事；

要做那些对集团公司运作形成重要支持，但子公司考虑不到的事；

要做那些对集团高层的决策有支持的事；

要做那些对子公司高层有一定制约，但对集团整体效应有益的事。

三、走向艰苦卓绝的康庄大道

为更深入的介绍集团人力资源管控的内容，本书从专业咨询顾问的角度出发，融理论与实践为一体，为读者提供了具有可操作性的方法以及企业的大量经验案例，从而使读者系统的理解并掌握集团人力资源管控的相关技术和方法。

1. 承接集团人力资源战略

在制定人力资源战略时需要系统思考与回答三方面问题：一是集团母

公司、子集团、子公司和分公司三个层面的团队构成问题；二是集团板块行业间的薪酬平衡问题；三是明确人力资源管理各个模块的具体要求。

2. 集团人力资源管控核心支撑要素

不能单纯从单体公司人力资源管理“选育用留”的角度去思考，而是应该站在更高的治理、控制、宏观管理角度思考集团人力资源管控体系。

3. 集团人力资源管控保障体系

包含集团企业文化建设、信息化建设、制度流程建设等。

深入研究、穷尽思维、穷尽描述的过程是异常痛苦的，但是看到中国企业集团人力资源实践在华彩理论体系的指导下取得丰硕成果后是异常欣喜的。世界是在不断变化的，因此我们将持续不懈的进行理论研究创新，不断完善集团管控人力资源体系，帮助中国的企业集团建立强大的国际竞争力。



序言 从旧世界到新世界的惊险一跳既是一道坎，也是一个截然的壁垒

上篇 集团人力资源战略下的人力资源管控

第一章 集团人力资源战略 / 3

第一节 集团人力资源战略支撑集团整体战略 / 3

第二节 集团人力资源战略是企业快速发展的动力源 / 6

第三节 集团人力资源战略的挑战 / 8

第四节 集团人力资源战略制定策略 / 9

一、集团人力资源战略的选择 / 9

二、集团人力资源战略的制定 / 16

第五节 案例解析 / 20

【案例 1-1】思科——高速扩张下的人力资源战略 / 20

【案例 1-2】李宁——内部快速培养人才的人力资源战略 / 23

第二章 集团人力资源管控 / 31

第一节 集团运作和集团管控发生巨变 / 31

一、集团运作在三个层面发生的巨变 / 31

二、集团管控在三个维度的延伸 / 32

第二节 集团人力资源管控的内涵 / 35

一、集团人力资源管控的内涵 / 35

二、集团人力资源管控沿袭单体公司思维的表现和危害 / 37

第三节 集团人力资源管控常见问题和解决之道 / 42

一、集团人力资源管控常见问题 / 42

二、集团人力资源管控常见问题的根源 / 48

三、集团人力资源管控问题解决之道 / 49

第四节 集团人力资源管控面临的挑战 / 51

一、集团跨地域、跨行业的转变 / 52

二、业务高速发展，人力资源供给缺口凸现 / 53

三、核心人才难以获取 / 54

四、集团产业组合、内部交易行为使集团企业群绩效管理复杂化 / 55

五、母子公司的博弈贯穿集团人力资源管控始终 / 56

第五节 案例解析 / 57

【案例 2-1】微软——利用知识地图解决知识型企业人力资源管控难题 / 57

【案例 2-2】联想——迈向国际舞台迎接人力资源管控新挑战 / 61

第三章 集团人力资源职能定位和管控模式 / 64

第一节 集团人力资源管控职能定位 / 64

一、集团人力资源战略的三个层次 / 64

二、集团人力资源管控的四大关键职能模块互为依托 / 68

三、集团人力资源管控职能定位的核心因素 / 70

四、集团总部人力资源部门的定位 / 73

第二节 集团总部职能建设 / 76

一、集团总部职能建设必须要有提前量 / 76

二、集团总部的职能功能设计 / 77

第三节 集团人力资源管控模式设计黄金法则 / 79

第四节 案例解析 / 82

一家大型国有企业的人力资源管控模式选择与职能定位 / 82

第四章 集团人力资源管控体系 / 84

第一节 集团人力资源管控体系全貌 / 84

第二节 集团人力资源管控体系的常见功能漏洞

及解决思路 / 86

一、集团企业原有人力资源管理体系主要的功能漏洞 / 86

二、集团企业原有人力资源管理体系主要功能漏洞的核心 解决思路 / 87

第三节 多层次集团人力资源管控体系建设 / 88

一、集团人力资源管控体系建设要点 / 88

二、集团人力资源管控体系建设步骤 / 89

三、集团人力资源管控系统的题外话 / 101

第四节 案例解析 / 102

华为——以法为纲，打造独特的人力资源管控体系 / 102

中篇 集团人力资源管控的核心支撑要素

第五章 集团人力资源管控组织建设 / 111

第一节 集团人力资源组织建设 / 111

第二节 集团总部改造 / 114

一、总部职能的转变 / 114

二、总部构建复合型人才群 / 118

三、总部松紧相宜的岗位设置 / 119

四、总部职能间“韧带组织”机能设计 / 120

第三节 子公司改造 / 121

一、子公司改造的内涵 / 121

二、子公司改造后的母子公司定位 / 122

第四节 案例解析 / 124

【案例 5-1】中国兵器工业集团总部改造 / 124

【案例 5-2】NEC 公司——金融危机下子公司改造的东方先行者 / 129

第六章 集团人力资源规划 / 133

第一节 集团人力资源规划基本前提和功能定位 / 133



- 一、集团人力资源规划必须基于集团的战略 / 133
- 二、通过基于战略的人力资源规划实现对基于现实的“替补模型”的扬弃 / 135

三、集团人力资源规划功能定位 / 137

第二节 集团人力资源规划内容特征和核心要点 / 139

- 一、集团人力资源规划的内容特征 / 139
- 二、集团人力资源规划的四大核心要点 / 140

第三节 如何做好企业人力资源规划 / 146

第四节 基于战略的人力资源规划流程 / 148

- 一、认识组织愿景、组织目标和战略规划 / 149
- 二、认识组织目标对人力资源活动的影响 / 149
- 三、编制组织发展对人力资源的需求清单 / 149
- 四、分析组织内部人力资源供给的可能性 / 150
- 五、分析组织外部人力资源供给的可能性 / 150
- 六、编制符合人力资源需求清单的人力资源供给计划 / 150
- 七、制定人力资源规划的实施细则和控制体系 / 150
- 八、实施人力资源规划并对其进行跟踪控制 / 150
- 九、采取纠偏措施并重新审视组织愿景、目标和规划 / 151

第五节 案例解析 / 151

微软中国——以战略为导向的人力资源规划 / 151

第七章 集团外派人员管理 / 155

第一节 人员外派机制失效的根源 / 155

- 一、人员外派机制失效之困 / 155
- 二、人员外派机制失效的根源 / 156

第二节 高效能外派机制的保障措施 / 158

- 一、正确处理外派人员的人事关系与薪酬 / 158
- 二、推行优化轮岗制度 / 158
- 三、做好外派人员的职业发展规划 / 159
- 四、外派人员要给予子公司进行价值创造 / 160

五、人员外派须享有合法的途径和母公司的人文关怀 / 160

六、让制度做坏事，外派人员做好人 / 161

七、构建学习型董事会是外派机制的核心要义 / 161

第三节 多层次外派人员管控 / 163

一、对控股子公司派驻人员的管控 / 164

二、对参股子公司派驻人员的管控 / 166

三、对战略型、财务型子公司派驻人员的管控 / 168

第四节 案例解析 / 169

袁冰的 TCL 地图——TCL 的外派人员管理缩影 / 169

第八章 总部、子公司继任管理 / 174

第一节 继任管理体系与继任计划 / 174

第二节 集团继任计划实施的难题与破解之道 / 175

第三节 集团继任计划的实施步骤 / 177

一、明确集团战略，确定核心能力 / 177

二、找准继任职位，细化个人能力要求 / 178

三、甄选继任候选人，建立人才储备库 / 179

四、建立候选人档案，制定“有的放矢”的培养计划 / 179

第四节 集团继任计划实施的注意事项 / 179

一、妥善处理继任计划的信息透明度 / 179

二、强化对继任者的管理 / 180

三、继任者计划的实质是和谐的组织传承 / 183

第五节 案例解析 / 184

IBM——长板凳继任计划 / 184

第九章 集团的战略性培训体系 / 189

第一节 集团培训体系的复杂性 / 190

第二节 培训体系实质是不拘一格的学习体系 / 191

第三节 集团培训规划与管理 / 192

一、集团培训规划 / 192

二、集团培训管理 / 196

第四节 内部管理学院是培训体系皇冠上的明珠 / 199

一、内部管理学院是外部无法替代的自我服务式培训中心 / 199

二、内部管理学院的多重服务角色 / 200

第五节 案例解析 / 202

【案例 9-1】奥的斯——投资员工的未来 / 202

【案例 9-2】三星——按需培训人才，确保企业精神传承 / 205

【案例 9-3】海信——健全的人才培训体系 / 207

延伸探讨：探寻中国企业大学的未来发展之路 / 210

第十章 集团公平化薪酬管理 / 227

第一节 结合薪酬内涵看集团薪酬设计 / 227

一、薪酬的内涵 / 227

二、结合狭义和广义薪酬来理解集团薪酬设计 / 228

第二节 业务板块内外的相对公平是集团薪酬体系设计要点 / 232

一、业务板块之间公平化问题以及解决之道 / 232

二、板块间相对公平的基础是对业务板块清晰的定位 / 233

第三节 在板块间公平的基础上精心设计薪酬体系 / 236

第四节 薪酬体系的设计要促成板块内外战略协同的实现 / 238

第五节 案例解析 / 239

【案例 10-1】联想——打造国际化薪酬架构体系 / 239

【案例 10-2】海尔——薪酬管理与战略发展同步 / 242

【案例 10-3】从东阿阿胶创新薪酬改革看薪酬管理——“东阿阿胶薪酬管理”点评 / 245

第十一章 集团战略性绩效管理 / 248

第一节 集团型企业绩效管理的通病 / 248

第二节 集团公司与个人战略性绩效管理 / 249

一、公司层面绩效管理 / 253

二、个人层面绩效 / 257

三、个人层面绩效和公司层面绩效的关系 / 259

四、战略绩效分解到组织及个人绩效 / 262

第三节 抓住集团绩效管理核心关键，灵活应用

考核工具 / 264

一、集团企业间的协同性、复合性导致对 BSC 工具简单挪用的失效 / 265

二、平衡计分卡的核心思想是均衡思考 / 266

三、债务和风险状况 / 266

第四节 评价子公司业绩的三大工具 / 267

一、标杆比较法 / 267

二、EVA 和动态绩效法 / 269

三、收益风险法 / 270

第五节 集团战略性绩效考核流程 / 271

一、企业集团绩效考核管控的原则 / 272

二、企业集团绩效考核管控的流程 / 278

第六节 集团多层次战略性绩效管理体系构建 / 285

一、集团公司战略性绩效管理体系的内涵 / 285

二、紧紧围绕集团战略，健全绩效管理体系 / 285

三、坚持绩效沟通，强化集团公司职能管理 / 287

四、坚持激励原则，促使子公司成为集团战略的实践者 / 288

第七节 案例解析 / 289

联想——卓越的绩效管理体系 / 289

下篇 集团人力资源管控保障体系建设

第十二章 集团人力资源管控环境建设 / 295

第一节 集团人力资源管控信息化平台搭建 / 295

一、集团人力资源信息管理面临的问题 / 295

二、集团人力资源管控的制胜之道——借助 IT 手段 / 296

三、人力资源信息平台的部署模式 / 297

第二节 集团人力资源管控文化建设 / 301

一、人力资源管控与企业文化之间的关系 / 301

二、在人力资源管控中建设现代企业文化 / 302

三、以现代企业文化建设为导向加强人力资源管控 / 303

第三节 集团人力资源管控制度体系建设 / 305

第四节 集团人力资源管控的核心思维 / 309

一、必须从集团的层面对人力资源进行全面管控 / 309

二、把握单体公司和集团人力资源管控职能的本质差别 / 310

三、集团人力资源管控必须树立为企业优化资源配置的导向 / 310

第五节 案例解析 / 311

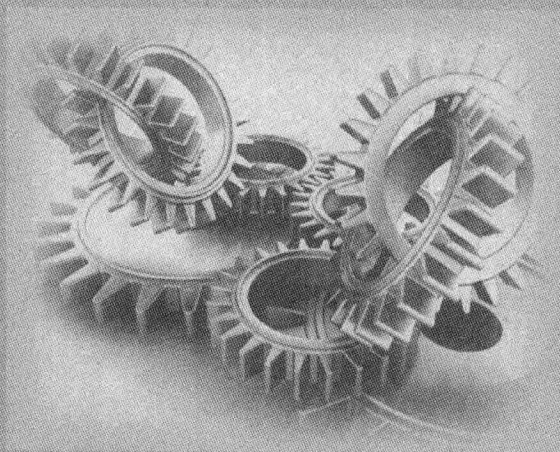
【案例 12-1】华为如何开展人力资源管理变革 / 311

【案例 12-2】丰田企业文化与人力资源管控相得益彰 / 315

后记 / 319

上篇

集团人力资源战略下的人力资源管控



第一章

集团人力资源战略

第一节 集团人力资源战略 支撑集团整体战略

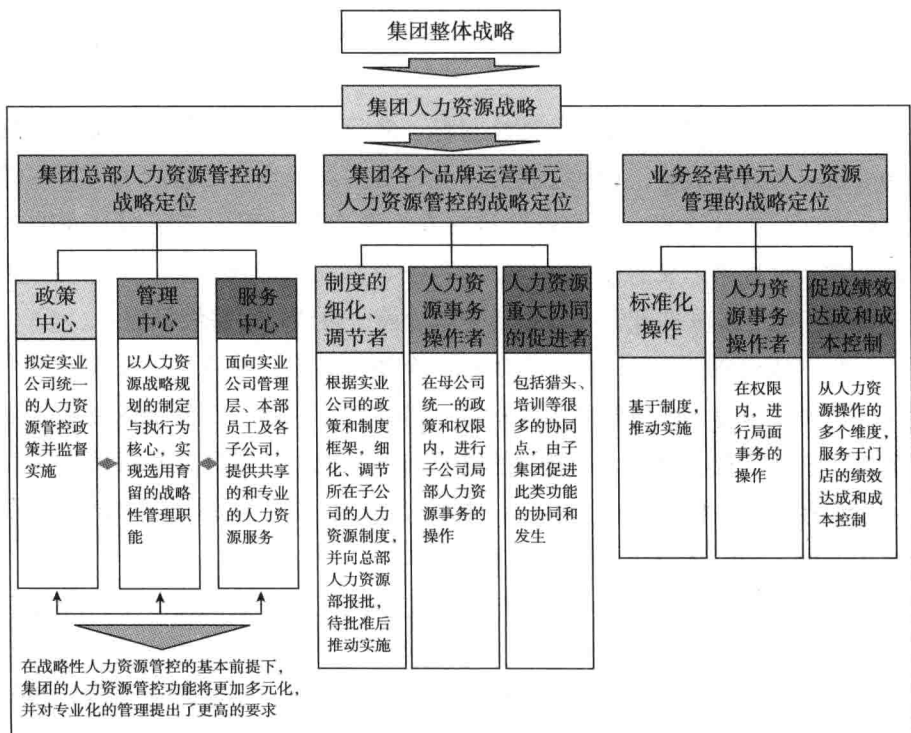


图 1-1 集团人力资源战略支撑集团整体战略