



企业长青

教育集团
Enterprise Evergreen
Education Group

中国总裁赢利培训
第一品牌系列丛书

赢利型 企业命脉

中国企业团队建设十大杰出人物、首席人才战略专家程鹏飞
——帮你揭秘掌控企业成长命脉的根源点！

专注行业10年，和企业长青专家团一起研发的战略规划体系、运营体系、战略人力资源管理关系模型、文化建设体系，已成功帮助上万家企业提升管理与运营绩效。

程鹏飞·著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



成 型 企业命脉

程鹏飞·著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

成长型企业命脉 / 程鹏飞著. — 北京: 企业管理出版社, 2011.4

ISBN 978-7-80255-782-6

I. ①成… II. ①程… 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(2011)第 052574 号

书 名: 成长型企业命脉

作 者: 程鹏飞

责任编辑: 张 慧

书 号: ISBN 978-7-80255-782-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部(010)68701638 编辑部(010)68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市隆昌伟业印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 180 毫米 × 250 毫米 16 开本 13.75 印张 140 千字

版 次: 2011 年 4 月 第 1 版 2011 年 4 月 第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

推荐序 1

PREFACE

成功的老板都是用人高手

范庆桦

企业为什么总是屡屡遭遇“人力资源危机”？为什么总是庸才成群精英匮乏？为什么总是没有人愿意积极主动地去工作……这些问题从表面上看都是不相同的问题，但是这些不相同的问题却有着一个相同的答案：因为出现这些问题的企业的老板不是一位成功的用人高手！

成为一名成功的用人高手，这是每一个企业老板都希望自己能够马上在企业中扮演的角色，但是要成为一名成功的用人高手并不是一件简单的事情。因为，每一个老板的性格、情商、智商等多方面的因素都影响着他能否成为一个用人高手。在这诸多因素影响的情况下，老板们该怎么做才能够成为一个成功的用人高手呢？答案是，实施战略人力资源管理。

战略人力资源管理最重要的作用有人力资源信誉、掌握业务、掌握人力资源和掌握变革四个。

(1) 人力资源信誉 (HR Credibility)：人力资源管理部门及其管理人员必须具有良好的信誉体系，具备广泛的人际关系能力、问题解决能力和创新能力；

(2) 掌握业务 (Business Mastery)：要求人力资源管理成为核心经

营管理的有机组成部分，了解并参与企业基本的业务活动，具有强烈的战略业务导向；

(3) 掌握人力资源 (HR Mastery)：确保基本的管理和实践相互协调，并担当起一定意义上的行政职能；

(4) 掌握变革 (Change Mastery)：积极参与、推动企业的变革，并提供有效的决策信息依据。

战略人力资源管理涵盖了企业人力资源管理中的每一个要点，保证了企业在发展的过程中对每一个员工工作岗位的合理安排，能够让每一个员工都将自己的工作做到位。老板要想成为一名成功的用人高手，关键就是要有效地将战略人力资源管理引入到自己的企业当中。

成功的老板都是用人高手。战略人力资源管理虽然在确保企业人力资源的高效运转上有着很多优势，但是正如同世界上没有十全十美的东西一样，战略人力资源管理也并不是没有任何缺点。事实上，战略人力资源管理只是一种“硬”管理方式。虽然它从企业战略规划、企业制度、企业文化等多方面对人力资源的管理做出了明确要求，但是它本质上只是一种“框架式管理”。所以，老板们在引进战略人力资源管理的时候，还应该使用“软”管理方式，也就是要求老板们以身作则，用自己的实际行动来影响员工，让员工听命于己。

所以，我觉得，企业管理者只有双管齐下、软硬兼施，才能够让人才真正地投入到企业中来。战略人力资源管理结合领导者自身的影响力，就能让天下英才尽入彀中，就能让很多老板成为用人高手，成为世人瞩目的企业家！

(范庆桦，清华大学紫荆管理学院执行主任、教授)

推荐序 2

PREFACE

人是企业最重要的资源

殷 源

汉朝初年，刚刚登上皇帝宝座的汉高祖刘邦与群臣讨论了这样一个问题：“为什么我刘邦能够得到天下，而兵强马壮勇冠天下的项羽却不能呢？”大臣们说出了很多答案，有的说“陛下乃上天之子，天下自然属于陛下”，有的说“项羽骄傲自大，怎么会成为天下之主呢”……但是这些答案没有一个是让刘邦满意的，就在刘邦生气准备退朝的时候，张良站出来说：“陛下知人善任，让萧何丞相处理政务，让韩信将军统兵，这充分地发挥了他们的作用、展示出了他们的才华，所以陛下能够夺得天下。而项羽身边只有一个范增，他还总是不好好对待范增，他又怎么会君临天下呢？”

世界上任何道理都是相通的，国家政权与企业间的竞争也是十分相似的——但凡能够重视人力资源的人，迟早会由弱者变为强者，而且能够持续发展并获得最终的成功；但凡那些不够重视人力资源的人，都会由强者变成弱者，最终成为失败者。所以说，人力资源是企业中最为重要的资源，且“资源”的后面没有“之一”。

人是企业最重要的资本，这是现代企业家们都最为认可的一个

观点。但是，说“人是企业最为重要的资本”，很多人可能会问：这是用什么来衡量的呢？

要回答上面的这个问题，我们首先要了解一下这个问题：“什么资源是对于企业影响最大的资源？”这一问题的答案是：资金资源和人力资源。很明显，这两个因素都是企业发展的必要因素，二者缺一不可。但是综合企业的发展趋势来看，相对于资金资源，人力资源才是企业真正需要而且对于企业发展影响最大的资源——在企业初创期的原始积累阶段，资金的作用可能比人力资源更明显一点（不是说这一时期人力资源不重要，只是没有资金资源对于企业发展的影响更为明显），而在企业完成原始积累之后，人力资源的基础性作用就逐渐显现出来了，尤其是在企业进入快速发展期的时候，人力资源是否丰富对于企业的发展有着决定性的影响。所以，相较之下，人力资源比资金资源更为重要——人才是企业最重要的资源。

人力资源比其他资源更重要的主要体现在这两点：第一，人力资源具有体力的特征，这是企业组织生产劳动的原始动力，没有这一原始动力企业的任何生产活动都是无法展开的；第二，人力资源具有思考能力，思考能力是企业发展的充分条件——思考力可以使人调用其他各种资源、优化资源结构、利用其他资源创造价值，思考力是人力资源的智力特性。

宝洁公司前董事长 Richard Deupree 曾这样说：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们公司会垮掉；如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而把我们的人留下，10年内我们将重建一切。”蝉联《福布斯》排行榜榜首13年的世界首富比尔·盖茨也说过类似的话：“如果谁把微软中最为顶尖的20位人才挖走，那么微软马上就会破产倒闭。”从这些商业领袖的话中我们可以得出这样的结论：不论企业做到多大规模，人力资源永远都是企业

发展的终极力量，是企业中最为重要的资源。

战略人力资源管理是基于人这一企业最重要的资源而建立的。它在将人力资源管理上升到战略地位的同时，也向企业提供了一套先进的人力资源管理体系——企业该如何将人力资源管理上升到战略的高度去管理？战略人力资源管理能够为企业带来多大的帮助？

事实上，这两个问题根本不用回答，因为战略人力资源管理的目的就是让企业的人力资源更为丰富，而且其相对成熟先进的管理模式在帮助企业建立丰富的人力资源库方面起着很大的作用——无数的企业就是在引进战略人力资源管理之后才不再受“人力资源危机”的困扰。

所以，基于人力资源的重要性，对于每一个老板来说，只要能够让让自己的企业永远对人才保持足够的吸引力，就能够永葆基业长青！

(殷源，中国首席身心灵作家，著名演讲家)



推荐序 3

PREFACE

战略让人力资源管理更高效

21 世纪，第一个十年属于两个国家，中国和美国，中美两国的经济都在这十年内经历了高速度的增长，虽然美国经济遭遇了次贷危机的重创，但是我们依然不可否认这十年之于美国“黄金经济期”的作用，而被称为“金砖之国”的中国更是在这十年内取得了举世瞩目的辉煌成就。综观中美两国这十年的发展历程，我们都会发现人力资源管理的战略化让两个世界经济的“引擎”发生了质的变化：以人为本的战略发展理念最大限度上集合并优化了整体社会资源，从而为国家经济的发展获得了巨大的推动力。

在当今社会中，企业是社会的一个重要职能部门，也是世界潮流变革过程中最早打上烙印的组织——战略性人力资源管理就是通过其在企业中的执行与推广进而影响社会的。所以，对于每一个企业家来说，在人力资源管理中突出战略性，不但能够让企业成功地转型，同时也能够让企业实现高效化管理。

不可否认，战略人力资源管理在中国的企业中被广泛而彻底地运用的并不多，尤其在规模不大的成长型企业中，人力资源管理大

多数时候都还只是一个部门的事务——企业的人力资源丰富与否通常是不会被管理层亲自管理的，人力资源部就像生产、销售、采购等部门一样，只是企业的一个简单的职能部门。可以说，就是这种没有将人力资源管理上升到企业战略高度的管理思维，让企业的发展总是陷入“人的困境”中去——企业招不到人，留不住优秀的人。其根本原因就是没有用战略的眼光去看待人力资源管理，没有用执行企业发展战略的执行力度去做好人力资源管理。

浪费和低效率一直是中国企业的心头之痛，而规模不大的成长型企业更是饱受浪费和低效率的折磨——企业没有从根本上解决“人”的问题。其实，企业最大的浪费就是人才的浪费，而人才的浪费又会引发企业生产经营效率的降低。可以说，正是因为企业老总们从来都没有将人力资源管理看做是企业发展战略的重要组成部分，才使得企业总是人心浮动，而过高的人员流失率让企业的研发能力、市场开拓能力、综合发展能力都大打折扣，最终造成企业生产效率下降以及资源浪费。所以说，中国企业要想做大做强，走出中国，成功打入海外市场，就必须做好战略人力资源管理——只有彻底地解决了“人”的问题，企业才能够握紧拳头打出一片天下来！

突出人力资源管理中的战略性就是要增强企业的发展活力与凝聚力，有战略弹性和战略匹配性的人力资源管理，必然会实现企业的人力资源管理的纵向匹配与横向一体化的成功结合，最终使企业的战略性人力资源管理活动成为企业核心文化的一种，无时无刻不在推动着企业的发展。

21世纪战略性人力资源管理肯定会成为企业做好人力资源管理的主流方式。在当前这个激烈动荡的市场竞争环境中，企业的竞争已经呈现出了动态化特征，企业能否顺利“突围”，关键就看企业能否聚拢人才，能否让更多的优秀人才忠于企业从而努力地为企业奉

献自己的聪明才智。

令人欣喜的是，在 21 世纪第二个十年拉开帷幕之时，越来越多的中国企业家已经开始重视战略人力资源管理。他们开始尝试着让企业的发展建立在丰富的人力资源之上，希望能够最大限度地释放员工们的聪明才智，发挥员工们的潜力，让企业的各项发展力都跃升到新的水平，从而减少浪费，并大大增加企业生产经营的效率，最终实现企业的发展战略。而这不但是我们应该看到的，也是中国企业家们应该去做的——企业的成功转型最终会带动社会经济转型，早日让中国实现步入现代化国家行列的梦想！

(茅忠群，方太厨具集团总裁)

自序

PREFACE

谋事先谋人 得人业自成

“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代；这是智慧的时代，也是愚昧的时代；这是信仰的时代，也是怀疑的时代。”（It was the best of times, it was the worst of times, it was the age of wisdom, it was the age of foolishness, it was the epoch of belief, it was the epoch of incredulity）

每次翻开《三国演义》总是感慨良深，但是最先想到的却是这一句话——英国作家狄更斯《双城记》中的名言。之所以每每会想起这句话，主要是职业习惯使然，抑或是我的思维已经习惯于以自己的职业意识为出发点去思考问题——三国时代是一个风云激荡、英雄辈出的时代，却也是一个充满智慧拼斗与实力竞争的时代，在那个时代中最成功的人却是那个最被人瞧不起的人——刘备。而刘备之所以能够以一介织履之身从无数英雄豪杰中脱颖而出，让原本最坏的时代变成属于自己的最好的时代，让自己成为那个时代最为聪明的人，让自己成为无数人的信仰，就是因为他懂得——“谋事先谋人，得人业自成”。与曹操、孙权相比，他没有“创业资本”，更

没有他们的阴谋权术手段，但是刘备就是凭借自己身上的“将将之才”成为那个时代最会聚拢人才的高手，最终成为了和曹、孙二人鼎足三分天下的人。

当时间的转轮滑入到 2011 年的时候，当全球经济在成功抵御了金融危机的侵袭之后开始露出喜人的复苏迹象之时，我们惊奇地发现：这个时代又进入了新一轮的白炽化竞争时期，对于那些有魄力能够聚拢人才的老板们来说，这是一个最好的时代，因为他们将凭借自己的聪明与信仰让自己得到最优秀的人才，让自己的企业成为这个时代最有影响力的企业之一；当时代的竞争开始变得愈发残酷的时候，对于那些不思进取更不懂得聚拢人才的老板们来说，这是一个最坏的时代，因为他们的企业在越来越残酷的竞争中将迎来最难发展的时期，稍有不慎便可能成为别人吞并的对象。

做企业就是“做人”，不但要求老板做一个成功的人，更要求老板能够将员工们塑造成为一个个成功的人。因此，企业人力资源管理就成为企业管理中的重中之重，而将企业人力资源管理上升到战略的高度就成为了老板们将企业做大做强的必需选择。

在我这么多年的咨询管理实践生涯中，我观察到了老板们在经营企业的过程当中与员工合作的种种现象。很多时候，老板们总是因为身处局中，再加上自己在企业中的地位，他们往往将员工看做是和资金、技术、市场一样重要的企业的组成部分，根本没有将员工看做是企业发展的基石，因此很难谈得上认识到战略人力资源管理对于企业的重要性。换句话说，很多的老板都只会谋事而不会“谋人”，这也就是很多业绩优良的成长型企业突然间进入衰退期或直接“猝死”的根本原因——缺少丰富的人力资源保障的企业很难渡过难关，因为在这样的企业遇到困境的时候，通常老板们想的都是如何裁员以尽可能地降低企业运营成本，而员工想

的都是如何“另觅高枝”，没有员工愿意跟着老板同舟共济继续坚持将企业做下去。

在我看来，凡是那些成功睿智的老板都是“谋人”的高手，他们知道“人才”才是企业发展的终极动力。所以，他们在做好日常管理之后，更多的是思考如何“谋人”，从而将“谋人”与企业发展战略融合成为一个整体。比如说，马云、柳传志、牛根生、杰克·韦尔奇等传奇商业领袖，他们都是洞悉人性的“谋人”高手，他们清楚员工的内心世界和需求，他们懂得什么才是员工最需要的，什么才是员工最满意的，怎么做才能够让员工忠诚于企业，并为企业的发展奉献自己的全部智慧——“谋人”就是留住人才，确保企业的发展战略在实施的过程中从来都不会遭遇“人力资源危机”。

俗话说，“谋事在人”，任何事情都是人为和人谋的结果。所以，琢磨事必先琢磨人，谋划事必先谋划人。人为事之本，事为人之谋——成长型企业发展的重点就在于如何“谋人”，因为与那些大规模的龙头企业相比，成长型企业对于人才的吸引力要低得多，所以将人力资源管理上升到战略的高度就是成长型企业做大做强的关键选择。

战略人力资源管理并不是一个新兴概念，但是很多的中国企业却没有实施过这样的管理，其中最根本的原因就是很多的企业老板都缺乏人本思想——他们很可能整天喊着“人才才是企业的根本”之类的话，但是这些话也仅仅只是一句口号而已，或者他们只是将这当成拉拢人心的一种手段。但是我们都知道，凡事只有做到位才能够收获丰硕的果实。人才，尤其是精英人才，他们都不是“傻子”，他们不能够仅仅依靠老板们的一句话、一个微笑就死心塌地地为企业的发展贡献自己的聪明才智。所以，老板们要想成功地笼络住人才、培养出能够与企业“同生死共命运”的忠诚员工，就应

该从制度上、从文化上做出实质性的规划——不论是在薪酬福利上，还是在员工的个人发展上都应该做到位，既给人才提供丰厚的物质保障，也给他们提供足够施展自己才华的舞台，只有这样，企业才能够留住人，也才会有丰富的人力资源作为企业不断成长的保障力量。

此外，老板们将“谋人”上升到战略的高度更有助于优化企业人力组织构成，提高企业生产经营效率——留住人才，赶走庸才。所以说，“谋事先谋人，得人业自成”，利用战略人力资源管理是任何一个想将自己的企业做大做强的老板都应该具备的经营理念，更是他们应该马上着手去实践的事情。

目 录

CONTENT

- 推荐序 1 成功的老板都是用人高手 /1
- 推荐序 2 人是企业最重要的资源 /3
- 推荐序 3 战略让人力资源管理更高效 /6
- 自 序 谋事先谋人 得人业自成 /9

上篇 做团队，就是做战略人力资源管理

- 第一章 战略：企业不死的秘密 /3
- 1.战略是什么 /3
 - 2.为什么要制定战略 /7
 - 3.战略管理的价值和意义 /11
 - 4.战略规划 /16
- 第二章 机制：组织强大的秘密 /21
- 1.什么是机制 /21
 - 2.如何做机制 /26
 - 3.企业创新机制 /30



第三章	文化：组织凝聚的力量	/35
	1. 做企业文化有哪些好处	/35
	2. 总裁应推动什么样的企业文化	/40
	3. 打造现代企业的核心文化	/46
	4. 将企业文化落实到地	/49
第四章	战略如何通过人力资源管理来实现	/55
	1. 企业管理中的“三羊现象”	/55
	2. 企业战略离不开人力资源战略	/59
	3. 为企业战略提供强大的人力资源	/63
	4. 让中层学会做人力资源经理	/68
第五章	战略人力资源管理关系模型	/71
	1. 业务流程	/71
	2. 组织结构	/77
	3. 岗位设计	/82
	4. 任职资格管理	/87
	5. 职业生涯规划管理	/89
	6. 人力资源的培训与开发	/92
	7. 绩效管理	/94
	8. 薪酬管理	/103
第六章	总裁如何做战略人力资源	/109
	1. 目的：一切为了公司战略	/109
	2. 手段：文化与机制	/112
	3. 标准：具有核心竞争力的团队	/116