



陈献峰 冯 涛 / 著

贸易型企业

人力资源管理最佳实践



任何部门的主管首先得是**人力资源**主管
贸易型企业尤为如此



清华大学出版社



陈献峰 冯 涛 / 著

贸易型企业

人力资源管理最佳实践



清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

贸易型企业人力资源管理最佳实践/陈献峰，冯涛 著 —北京：清华大学出版社，2011.5

ISBN 978-7-302-25100-2

I ①贸… II ①陈… ②冯… III 商业企业管理：人力资源管理 IV F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 048683 号

责任编辑：张 颖 高晓晴

封面设计：ANTONIONI

版式设计：孔祥丰

责任校对：成凤进

责任印制：王秀菊

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市兴旺装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：180×250 印 张：13.5 字 数：230 千字

版 次：2011 年 5 月第 1 版 印 次：2011 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：35.00 元

产品编号：035180-01

前言

贸易型企业是指没有生产制造环节，而是作为中间商提取利润的企业，在本书中，我们把集团公司的营销中心、制造型企业的营销公司、大型企业的营销事业部等机构也包含在此概念内，因为这些机构，我们可以把它们视作公司产品的总经销商。

贸易型企业人力资源管理有其独特性，相对其他类型的企业而言它面临着更为错综复杂的局面，比如：组织机构经常需要改变、员工岗位调整频繁、员工绩效考核难度大、员工的流动性大、员工缺乏归属感、员工培训实施难度大、难以对员工进行长效激励等。笔者认为，要有效解决上述问题，单靠人力资源部门的努力是不够的，企业各部门必须协同配合。某位著名企业管理专家曾说过：“任何部门的主管首先得是人力资源主管。”可见人力资源管理并非仅是人力资源部门的职责。让企业各部门的主管掌握系统的人力资源知识，配合人力资源部门开展工作，对贸易型企业组织意义重大。

目前，国内的集团公司营销中心、大型企业的营销事业部很多都没有设置专门的人力资源管理部门，人力资源管理的职能由总部人力资源部门统一管理，但是由于总部人力资源部门的管理人员对营销系统的特点了解不够，在实际的操作中往往不能很好领会营销老总的意图，以至于营销系统人力资源整体管理水平不高，甚至影响到销售业绩的达成，这种人力资源“组织”上的缺失，迫切需要改变。

本书中，我们从理论到实践，系统地介绍了贸易型企业人力资源管理中“组织结构”、“绩效管理”、“能力模型构建”、“任职资格体系设计”、“招聘管理”、“培训管理”、“企业文化建设”、“薪酬管理”、“职业生涯管理”等模块的建设及运作内容。另外，在本书中，我们建设性地提出贸易型企业人力资源管理实用模型，将以上人力资源几大职能管理模块按“以战略目标为导向”、“以能力素质为核心”、“以



激励发展为根本”的思路进行组合，使读者非常容易透视贸易型企业人力资源管理的全貌，并通过学习标杆企业的人力资源管理最佳实践，从而明白贸易型企业人力资源管理该如何入手、怎么学好、做好！读者还可以运用本书的人力资源管理模型对企业中人力资源管理出现的现象、问题进行分析、诊断及提出解决方案。

知识需要共享才有价值，经验也可以通过借鉴而进行积累，本书力求用朴实的文字、生动的语言风格，让读者更轻松、更愉快地学习企业人力资源管理的理论知识和实践经验！

希望大家阅读愉快！

目录

第一章 贸易型企业人力资源管理概论	1
人力资源管理概述	2
贸易型企业人力资源管理模型	3
贸易型企业人力资源管理模型包含的职能模块	9
第二章 战略目标导向的贸易型企业组织结构设计	11
贸易型企业不同发展阶段的组织结构形式	11
贸易型企业组织结构设计原则	14
贸易型企业的组织结构变革	15
贸易型企业的组织结构设计案例与实践	18
新型组织设计方案	25
本章小结	28
第三章 战略目标导向的贸易型企业绩效管理	29
目标管理与贸易型企业绩效管理	30
目标导向的贸易型企业绩效管理系统	37
月度工作计划管理	43
持续不断的绩效沟通	48
绩效考核结果的基本应用	50
本章小结	52



第四章 贸易型企业员工能力素质模型构建	53
能力素质和能力素质模型	54
贸易型企业能力素质模型的建立	58
本章小结	75
第五章 基于能力模型的任职资格体系	77
任职资格的定义	78
建立任职资格体系的意义	80
任职资格构架	80
任职资格与岗位说明书	82
任职资格评估	90
任职资格体系的应用	91
本章小结	91
第六章 企业人员招聘的组织和实施管理	93
能力素质模型对于人才招募的重要意义	94
人员招聘工作的组织和实施	96
本章小结	112
第七章 培训管理体系	113
贸易型企业培训工作的组织和管理	113
培训制度建设	114
构建基于能力素质模型的岗位培训课程体系	114
如何制订培训规划及计划	122
培训工作的实施与管理	123
本章小结	133
第八章 贸易型企业文化建设	135
企业文化与员工激励	136
企业文化建设内容	138

建设企业文化的方法	147
管理者对企业文化建设的影响	149
本章小结	149
第九章 贸易型企业薪酬管理	151
薪酬管理概述	153
贸易型企业薪酬结构设计	158
员工福利	179
本章小结	183
第十章 员工职业生涯管理	185
职业生涯管理概述	187
职业生涯管理的特征	188
职业生涯管理的内容	190
职业生涯周期的管理	200
职业生涯管理流程	202
本章小结	206

第一章

贸易型企业人力资源管理概论

「案例分享」 贸易型企业中常见的人力资源管理难题

(1) 贸易型企业的变革阻力重重，最后演变为官位保卫战、权利争夺战、资源抢夺战。

(2) 贸易型企业中经常出现无视组织纪律，拉帮结派，“诸侯割据”的现象。

(3) 贸易型企业制订了完备的 KPI 考核指标体系，并将 KPI 指标落实到每个人头上，但往往结果却收效甚微，绩效管理制度形同虚设，毫无约束力。

(4) 精英销售人员的离职，造成大量客户的流失，业务影响巨大。

(5) 营销主管手下的得力干将就那么一两个，其他下属总是不尽如人意，如何才能有效提高营销队伍的整体“战斗力”？

(6) 企业花了很多钱做培训，但效果很不明显，员工不满意，老板更不满意。

(7) 人员流失率高，流走的是“精兵强将”，留下的是“散兵游勇”。

(8) 企业为何做不大，做大了为何做不强，如何实现规范化管理？

.....

贸易型企业如此“众生相”，获取良好经营业绩的难度可想而知！以上是众多贸易型企业常见的难题，既说出了企业老总们的困惑和无奈，也反映出了贸易型企业人力资源管理的复杂性，对出身于“前线”的营销精英们来说，当他走上管理岗位后，一旦面对这些问题，往往束手无策。那么，怎样才能系统地解决以上问题，实现贸易型企业高效率的人力资源管理呢？相信大家在读完本章内容后，可以得到一定的借鉴和启发。



人力资源管理概述

一、人力资源与人力资源管理的概念

对于人力资源、人力资源管理的概念，国内外的专家学者有很多不同的见解，基于对这些见解进行分析，我们比较认同这样的理解：

人力资源(human resource)是指在一定的时间和空间条件下，现实和潜在的劳动力数量和质量总和。人力资源的数量为具有劳动能力的人口数量，质量指经济活动人口具有的体质、文化知识和劳动技能水平。

从上述概念我们可以看出，人力资源具有时效性和可开发性，这与企业其他资源相比是截然不同的，不能把人力资源看做一种成本或者负担，人力资源是能创造价值的、企业最重要的资本。IBM 前总裁沃特森说：“你可以夺取我的财富，烧掉我的工厂，但只要你把我的人留下，我就可以重建一个 IBM。” ITT 总裁杰尼说：“杰尼的特长就是推动我的下属到他们自己也曾预料到的高度。”松下电器创始人松下幸之助说：“松下电器是制造人才的地方，兼而制造电器设备。”

人力资源管理(human resource management)是指对人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发，以便实现最优组织绩效的全过程。人力资源管理属于管理的范畴，是对人力资源这种特殊的资源进行管理。

二、人力资源管理的发展阶段

人力资源管理在中国的发展大约经历了如下几个阶段。

1. 简单的档案管理阶段

在简单的档案管理阶段，人事、劳动部门定期或根据部门的需要，从学校和社会吸纳人员进入企业。人事部门负责建立和管理员工档案材料，组织日常考勤、工资奖金发放，开展简单的培训，办理各种离职、离退休手续等。在计划经济模式下，企业招募人员的依据非常简单，往往是按上级分配的指标来进行，谈不上什么“业务需求”。

2. “业务”管理阶段

在“业务”管理阶段，企业的人事管理工作强调以“工作”为核心，以及人对工作的适应性；对员工的能力评价取决于工作要求；工资分配的标准则取决于工作特征。人力资源管理的招聘、培训、轮岗、晋升等管理制度初具雏形，人事部门的职责主要是在既定的框架内，尽力使员工的工作接近企业的标准要求，并且开始运用简单的薪酬与考核设计，调动员工积极性来为企业服务。这一阶段的人力资源管理注重工作结果产出，但对人的个体差异关注不足，缺少“人尽其才”的理念和工作方法，不利于开发人员潜在能力。

3. “战略导向”的人力资源管理阶段

在“战略导向”的人力资源管理阶段，人力资源管理与企业的目标、企业的战略紧密性大大提升，人力资源部门的重要性及话语权在企业内开始凸显，人力资源工作逐步渗透进入各部门的日常业务运作中，人力资源管理以“人”为中心，寻求“人”与“工作”相互适应的契合点，将“人”的发展与企业的发展有机地联系起来。人力资源部的工作内容被整合到企业的战略规划、业务运营等流程中去，承担起新的职责。这种战略性的定位使人力资源工作从形式上和内容上发生了实质性的变化。

贸易型企业人力资源管理模型

基于人的个体差异以及学识、个性、文化背景、智力水平等方面的原因，人力资源管理注定是企业中最复杂、最具技术含量和挑战性的工作。那么，对于一名贸易型企业管理者或人力资源管理人员而言，如何才能顺利、有效地开展人力资源管理工作？本章在经典的人力资源理论的基础上，结合十余年的人力资源管理实战经验，总结出一个贸易型企业人力资源管理的模型。以下将围绕此模型进行阐述。

首先，让我们认识一下“贸易型企业人力资源管理模型”，如图1-1所示。“以战略目标为导向、以能力素质为核心、以激励发展为根本”这三个方面是企业人力资源管理的核心要素，贸易型企业的人力资源管理是这三个方面的有机结合。



贸易型企业人力资源管理=以战略目标为导向+以能力素质为核心+以激励发展为根本

这个模型充分体现了贸易型企业人力资源管理的规范性和艺术性。

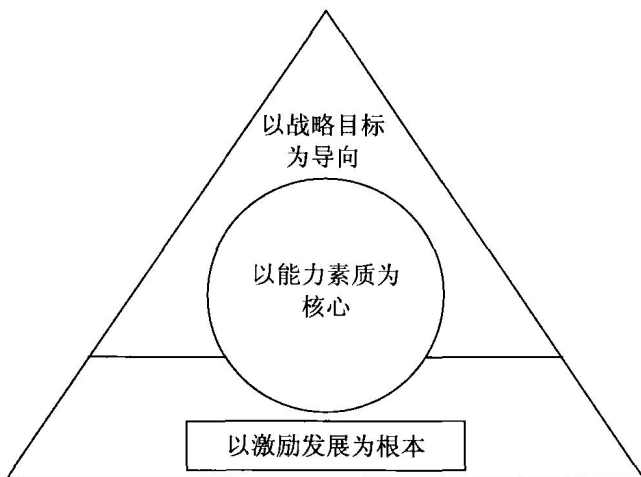


图 1-1 贸易型企业人力资源管理模型

一、以战略目标为导向

模型的首要要素是：以战略目标为导向。战略目标是企业追求的终极目标，人力资源管理工作如果不能对战略形成支持，企业战略根本无从实现，人力资源工作发生了方向性的错误。理解企业战略，从战略角度出发开展人力资源工作，是人力资源管理者必须具备的理念。那么，什么是企业战略呢，企业战略中，人力资源管理又是如何与企业战略结合的呢？

“人生没有了目标，就像生活没有了阳光；而企业没有了目标，那么它的运营就会失去方向。”国内很多民营企业在创业初期，往往采取“摸着石头过河”的方式在运营企业，那时候也谈不上具备什么企业战略，赚钱与否是做事的唯一指导原则。随着企业规模的扩大，产品线的复杂，竞争环境的日益激烈，企业面临的竞争已经不限于短期的订单抢夺，而是上升到综合能力的竞争，企业需要明确的战略定位与规划，使企业可以按照正确的路径前进。所谓“人无远虑，必有近忧”，“战略目标”的重要性如今已被企业家们广泛认同，他们开始认真思考“我是谁，我要去哪里”。

即使企业拥有了明确的战略目标,也不意味着一定可以实现,企业的战略目标需要“落地”。从人力资源管理的角度来看,这个“落地”就是将战略目标分解、转化为企业里每个部门甚至每一个员工的实际活动及目标,这个分解过程如图 1-2 所示。

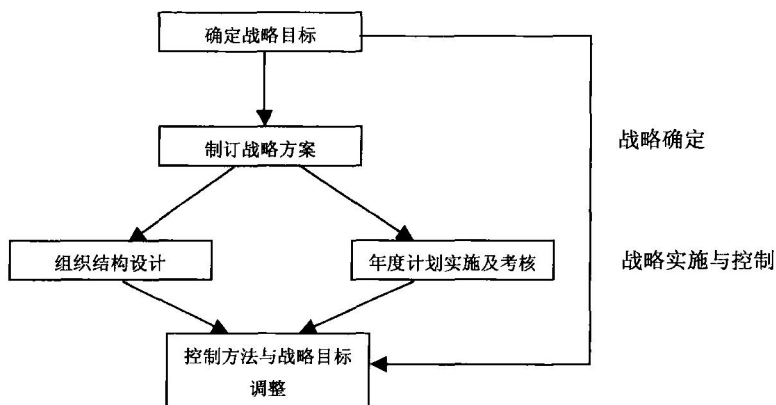


图 1-2 企业战略目标分解过程

战略实施与控制的过程就是把战略方案付诸行动,保证经营活动朝着既定的战略方向不断前进的过程。战略实施的关键在于其有效性,人力资源需要通过两方面的工作来直接保证战略的有效实施:企业组织结构的设计和企业年度经营计划的实施与考核。

1. 组织结构的设计

企业战略目标的实现需要设置合理的组织结构来支撑和适应,同时,组织结构又在很大程度上对企业的战略发展目标产生很大的影响,因为组织架构决定了企业内部分工和流程,直接影响企业中各类资源的合理配置。组织结构的设计如果过于草率,对战略目标的达成往往形成制约,组织结构的设计和调整,要与战略目标相匹配。比如日本丰田汽车公司,它的一个重要战略是“成本取胜”,整个丰田公司的组织结构非常侧重于生产过程的有效控制;而德国奔驰汽车公司以提高产品的科技含量为导向,确定了“领导世界汽车新潮流”的总体发展战略,其组织结构更加强调科技研发的重要地位和作用。企业每次重大的战略转型,也都伴随着组织结构的调整,这个调整的目的就是重新部署企业内部的资源配置,从而支持新战略的实现,如图 1-3 所示。战略目标决定资源配置原则和思路,围绕资源配置设计合理的组织结构,同时这三个环节又是相互影响和作用的。

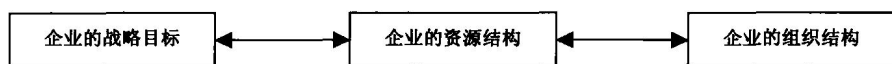


图 1-3 组织结构与组织战略的关系

2. 年度经营计划的实施和考核

公司管理者根据企业的战略目标，制订出公司年度的经营计划，并将计划分解成各管理层级的目标，与绩效评价考核挂钩，这是战略目标落地的另一个重要保障。年度经营计划的实施与考核是任何一个企业的核心管理内容和管控手段。它就像一张网，通过这张网对组织中全体主管和员工的行为及业绩进行控制，以保障企业的正常运作。

二、以能力素质为核心

明确了战略目标，设置了组织结果，制订了经营计划，还必须思考这样一个问题：需要具有什么样能力素质的员工才能保证企业战略目标的实现。员工的能力素质是企业战略目标实施的基础，员工的能力素质建设是企业人力资源工作的基本管理要素。这里所谓的能力素质指的是用行为方式描述出来的，员工胜任职位所需要具备的知识、技巧和职业素养，它是企业为了实现自身战略目标、获得成功，而对企业内个体所需具备的职业素养、能力和知识的综合要求。

员工的能力素质建设首先要解决一个问题：员工需要具备什么样的能力素质才能与岗位的职责要求匹配？由于企业经营涉及的事务类型众多，技能要求复杂多变，员工的能力特点也会千差万别，有没有一个通用性的思维方法或分析工具，来帮助我们判断、建立组织内部不同岗位的技能标准以及能力发展路径呢？能力素质模型的引入可以很好地解决这个问题。能力素质模型就像一把人员能力素质测定的尺子，我们在本书中提供的员工能力素质模型将从核心能力素质、领导能力素质、专业能力素质三方面对员工能力进行分类。以人力资源管理的典型业务板块如招聘、培训为例，有了这把尺子进行衡量，企业在招聘甄选环节就有了标准，从而更准确地识别和获取企业需要的各类人才；在培训环节，根据能力素质模型的内容开发各职能序列、各职种、各层级员工的培训课程体系，再通过衡量企业内部员工的能力素质现状与能力素质标准之间的差距，进而制订出培训发展计划并着手实施，以及进行后续效果跟踪，从而有针对性地解决员工个性

化“能力素质”培养提升问题，全面增强员工的岗位胜任力。除了在招聘、培训方面发挥作用的同时，能力素质模型也是建立岗位任职资格体系、绩效管理体系、薪酬管理体系等人力资源管理模块的基础和核心。

显然，能力素质模型是企业人力资源管理工作的基础！那么，如何构建贴合企业实际的能力素质模型呢？这就要求管理者从企业战略目标出发，围绕企业的核心价值观念，以企业业务发展的工作要求为基础，确保员工具备的能力素质与企业的战略发展一致。在此理念的指导下，通过岗位职责推演法、行为事件访谈法、行业标杆法等手段进行构建。

三、以激励发展为根本

贸易型企业的业务逻辑相对单一，除了常见的后勤支持保障之外，日常运作基本上都是围绕销售展开的。目标设定及考核激励，是销售工作主要的推进方式，如此我们不难理解，为什么“激励发展”会成为贸易型企业人力资源管理的根本所在了。

前面我们结合模型，谈到了战略及能力素质对于贸易型企业的重要意义，但即便企业建立了完整的战略目标体系，同时也拥有了能实现战略目标的人才队伍，但如果员工缺乏执行的意愿和主动性，企业的战略目标也无法实现。彼得·德鲁克说过：“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权。”企业需要通过激励促使员工进行积极的工作。美国企业家艾柯卡说：“企业管理无非就是调动员工积极性。”这些管理大师、企业家们不谋而合的论断，充分说明了激励对于企业目标实现的重要意义。

基于激励的理论有很多，我们比较认同美国心理学家弗鲁姆的期望理论。

弗鲁姆在《工作与激励》一书中，提出了一个有名的激励公式：激励力=效价×期望值。其中，效价是指某项工作或一个目标对于满足个人需求的价值。显然，这个公式的含义是，当一个人对某个目标的效价很高，而且他判断出达到这个目标的可能性也很大时，那么，这个目标对他的激励作用就大。

回到“企业如何有效激励员工”这个问题，期望理论为我们提供了有益的启示：①要正确引导职工的需要。人的需要是无限的，也是良莠不齐的，因此，有必要对职工的需要进行正确引导，使职工树立正确的“需要观”，这种需要应该是从企业、个人的发展现状出发的“合理”要求；②企业管理者不要泛泛地抓一般的激励措施，而应当抓



多数企业成员认为效价最大的激励措施；③要让激励具有实现的可能性，不仅要“看得见”，还要让员工经过努力后“摸得着”。

企业可以采用的激励手段很多，除了提供有竞争力和设计科学的薪资之外，还可以通过企业文化建设、职业生涯管理建设等实践工作，努力让员工从心里相信“员工的需求是可以随着企业的发展而被满足的”，从而真正地起到激励作用。

首先，通过企业文化的践行来实现对员工的激励是至关重要的。企业文化中的愿景和使命、核心价值观、发展目标、企业规范、企业物质文化等对员工来说都是重要的激励因素，在一个有伟大理想的公司里工作，是很多人为之自豪的事情。这是一种巨大的精神力量，使员工在工作过程中可以不断地获得归属感、自豪感、成就感，从而发挥出强大的激励作用。

其次，企业应该为员工设计多渠道的职业发展路径并提供切实的帮助。在大多数企业内，因为年资的增长带来的薪酬增长通常是有限的，而随着个人职位的提高，薪酬的增长幅度往往带有“上台阶”色彩，对于从事具体业务的人而言，要想大幅改善收入水平，就需谋得较高的管理职位。这种实质上收入分配的职务化，导致了员工个人发展路径的盲目。本来一些员工的优势在于专业技术，但为了更高的物质收入，不得不把相当一部分精力从钻研业务中抽出来，去谋职、求位，但企业金字塔式的组织结构注定了越往上走，岗位机会越少，这种千军万马过“独木桥”似的发展模式，时常会让员工对未来丧失信心，从而磨灭工作激情，最终将影响企业的发展。要有效解决这个问题，企业需要认真考虑为员工设计多渠道的职业发展路径。20世纪初，在美国一些企业中实行的双阶梯激励机制，就是一种给企业中的专业人员提供与管理人员平等的职业发展机会而设计的职业生涯系统和激励机制。除了为员工设计多渠道的职业发展路径外，企业还应在“岗位选择、绩效评估、培训、家庭关注、职业咨询”等方面给予员工切实的支持，以帮助员工顺利实现自我的职业生涯规划。

最后，企业要想在员工激励方面取得成功，必须着力在引导和建设两方面做足工夫，一方面将员工的需求引导到企业倡导的需求上来，另一方面则要构建多种激励措施和员工发展路径，并努力将其实现。

贸易型企业人力资源管理模型包含的职能模块

“以战略目标为导向、以能力素质为核心、以激励发展为本”这三个核心要素组成了贸易型企业人力资源管理系统，这三个要素与人力资源管理职能模块之间的关系我们通过表 1-1 来展示，便于读者更好地理解本书其他章节的内容。

表 1-1 贸易型企业人力资源管理职能模块

人力资源管理三大构成要素	人力资源管理职能模块
要素一：以战略目标为导向	组织结构设计
	绩效管理
要素二：以能力素质为核心	素质模型构建
	任职资格体系设计
	招聘管理
	培训管理
要素三：以激励发展为本	文化建设
	员工薪酬管理
	员工职业生涯管理

