

# 中国式人力资源战略实操全录

叶生 陈育辉 /著

中国发展出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

仁本管理: 中国式人力资源战略实操全录 / 叶生, 陈育辉编  
著. —北京: 中国发展出版社, 2005.1

ISBN 7-80087-785-X

I. 仁… II. 叶… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 126467 号

书 名: 仁本管理: 中国式人力资源战略实操全录

著作责任者: 叶生 陈育辉

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-785-X / F · 477

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京白帆印务有限公司

开 本: 787×980mm 1/16

印 张: 19.25

字 数: 400 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 29.00 元

咨询电话: (010) 68990642, 68990692

电子邮箱: fazhanreader@163.com

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.develpress.com.cn/>

---

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

# 前 言

## 中国人力资源战略本土化的思考

大凡中国企业都会谈“以人为本”，似乎这是管理现代化的一个基本象征。但我们在给企业咨询或培训时却强调：中国企业应该到了不再谈“以人为本”的时候了！是不是中国企业的人力资源管理已经到了登峰造极的阶段？不是，是“以人为本”本来就是企业管理最基本的内涵，企业是由人组成的，不以“人”为本，那以什么为本？这就像我们中国人见面都要问声：“吃饭了没有？”一样没有任何意义。西方人一般不会理解为什么见面要问：“吃饭了没有？”一个人难道连吃饭这样的基本生存问题都解决不了？西方人会感到这种问话对他们来说是一种耻辱。所以，西方企业很少谈“以人为本”，我们更多地是听到他们对人性尊重的具体内涵的体现。因此，我们认为中国企业不要再空谈以人为本的泛义了，应该具体将对人性的尊重落实到企业管理的内涵之中，而这需要我们对人力资源管理整体水平的提升。

中国现代的人力资源管理基本都是纯“进口”的。中国企业在引进了所谓西方的先进管理时，大部分都是囫圇吞枣，没有经过消化就直接吞进胃里，结果许多企业都患上了胃病。所以说，西方的药方能否适应中国企业的病症，关键看中国企业有没有消化它的能力，并最终转化成身体的抵抗力，这就是中国式人力资源战略的内涵。经盛管理咨询一直致力于“战略—文化—人力资源”的中国式管理的理论研究与技术实践。“人才+团队+文化=仁本管理”是经盛中国式人力资源管理咨询体系的核心指导思想。20年来，中国企业对于西方管理思想及技术的引进一直以加速度的“大跃进”方式进行，但不顾应用条件的“拿来主义”给企业带来更多的是成本

的增加和经济的损失。有人说,20年前中国企业家不看西方管理的书籍,那是无知;20年后还在看西方管理书籍,那就是无能了。

经盛管理咨询的根本观点在于,一切企业管理的现象及问题都将归结于企业文化,而企业文化的根源在于中国传统文化。中国企业的人力资源管理,最缺的就是如何将中国的用人之道与西方的用人之术相结合,这个道,我们可以用“仁”字来总结。仁本管理是人本管理的进一步跃升,其不仅仅在于关注员工的相关物质激励,更要求从企业文化的角度上赋予企业管理者更多的使命和职责。这个“仁”,远非仁慈或者宽恕,它强调的是人性化、民主化以及制度化。它的远景目标是将西方人力资源管理的制度化、流程化、表格化、精细化融入到中国传统文化中。这就是我们所提倡的中国式人力资源管理的基本内涵。下面是中国式人力资源管理的一些主要观点。

## 一、中国人力资源管理的三大误区

中国人力资源管理在导入西方管理技术时,产生了如下误区。

### 1. 模块化:“人”的工作支离破碎

我们已经习惯于将人力资源管理拆分成几大部分进行操作,比如六大模块、七大模块、几步走或者几个环节等等,进行专业化分工协作。模块化有利于管理的整体把控以及细化分解,将“人”的工作做细做精。但目前很多企业面临的困境在于无法将各个模块整合起来发挥协同效应,“人”的工作在实操中往往支离破碎,缺乏主线的牵引。单纯依靠企业家的掌控能力或者人力资源部经理的协调能力都是难以解决问题的。

### 2. 程式化:人力资源管理者成为人力资源“技术蓝领”

人力资源管理程式化是克服企业“人治”的制度基础,是克服人们天生惰性的手段,也是提高人力资本投入产出比的工具。但指标、表格和数字让人力资源管理者却成了人力资源的“技术蓝领”,过度地埋头于微观实务中,忘却了人力资源的根本价值并不在于为了流程而流程,而在于以人为本和开发潜能。

### 3. 数据化:寄希望于人力资源测评技术来解决问题

我们已经习惯于借助人力资源测评方法来判断人、甄选人、评价人和提拔人。管理心理学、组织行为学以及其他相关社会学科的发展使人类更充分地认识人性,更有能力地捕捉自身发展规律,这对于企业管理来说是不可或缺的工具。很多企业如获至宝般地希望通过测评技术的引进提升人力资源管理水平。但环境变量和自身变量的永远变化性,使测评并不足以支撑对人的全面评价,也无法真正通过设置测量来控制用人的风险。因此,测评只是手段,但不是目的。

## 二、基于战略和文化的人力资源管理

多年的管理咨询经验告诉我们，中国式人力资源管理一定要基于战略与文化的基础之上，也就是要有企业战略与企业文化高度统一的人力资源管理体系。没有目标与方向，就无法激发员工斗志；没有文化的指引，就无法明晰企业和员工存在的理由。

战略与人力资源的协同，主要体现在战略人力资源管理之中，它的提出赋予了人力资源明确的战略导向，使人力资源体系各个模块围绕战略统一规划。战略的背后是基于文化的假设，人力资源的背后同样如此。企业文化让我们重新思考人力资源管理的得与失，也只有企业文化才能使我们的人力资源管理者超脱于现有的人力资源流程看人力资源，更为灵活与有效地使人力资源管理工具发挥更大的能量。

然而，战略人力资源管理同时给人力资源各模块灌输功利性的战略指引。从预测实现战略阶段性目标的人才需求到晋升通道的设计，绩效至上的战略人力资源管理能够短时间内满足企业的战略目标发展需要，但单纯的绩效导向无法支持企业持续经营，走向卓越。

基于素质的人力资源管理是战略人力资源管理的进一步深化与延伸，并且希望通过素质模型整合人力资源各个模块及流程，从而为人力资源管理提供导向。然而，目前国内的研究尚处于初步开发的阶段，整个素质模型的框架未能跳越战略人力资源管理理论的价值导向。其直接的软肋在于缺乏本土自主研发，也缺乏真正能够围绕素质模型为核心而设计的企业自主测量工具，更无法解决企业文化与员工素质建设之间的关系。

## 三、对中国人力资源的本土化思考

让我们重新思考我们的人力资源管理。功利性的价值导向使现代人力资源管理更多成为利益分配的有效工具，企业管理者们习惯于通过构建人力资源体系以实现物质激励。以价值导向贯穿起来的各种管理模块、程式和表格的人力资源管理，能够帮助中国企业走向强大而优秀吗？回答是否定的。

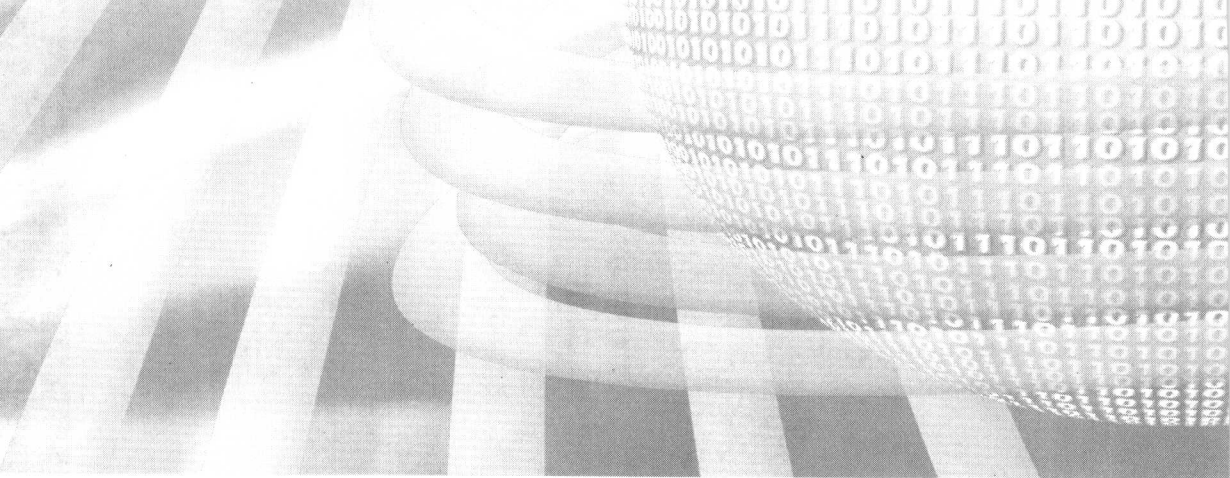
让我们重新思考我们员工真正的需求和期望是什么。当一个员工在早晨闹钟响起后起床，挤着让人透不过气的公车上上班时，他仅仅是为了赚这份工钱吗？当他全身心投入于工作中，主动加班加点追求最好时，他仅仅是为了完成任务后能得到升迁吗？马斯洛需求理论很容易让人产生这样的错觉：一个人的需要是阶段性发展的，从生理需求、安全需求、社会交往需求、爱的需求到自我实现需求，是不同阶段的体现。这仅仅是错觉，人的需求是一个系统，是立体式的，就如一个员工，事业与赚钱是其需求和期望的两端。这就告诫我们物质激励与精神激励是人力资源管理的一把秤，只有我们加重精神激励的砝码，才能使企业与员工的博弈保持平衡。

这就让我们将话题更为直接地引向解决精神激励的企业文化。人力资源管理的最高境界是文化管理，企业文化与人力资源密不可分的特性，使得对企业文化难以落地生根的实践者们应当清醒过来。企业文化建设者必须更为务实地通过人力资源流程贯彻企业精神文化，而人力资源管理者则必须站在更高的高度上认识到战略、文化对于人力资源的牵引作用。

以上是我们对中国人力资源战略本土化的一些思考，详细内容在本书中有介绍。我们在 2004 年推出经盛企业文化管理咨询丛书之后，计划在 2005 年将自身为众多企业咨询服务过程中所形成的有关中国式人力资源管理实践提炼升华，形成经盛中国式人力资源管理咨询丛书。通过这一套丛书，我们将系统阐述基于战略和文化的人力资源管理思想，同时重点突出仁本人力资源管理的中国特色，以此贯穿人力资源规划、招聘、培训开发、绩效管理、薪酬福利、员工发展通道等各个人力资源环节，使人力资源管理系统真正成为一个有机整体，也形成与公司战略、企业文化的协同效应。本书是“经盛国际人力资源管理丛书”的第一本，它从整体上对中国式人力资源战略做了系统的介绍。书中大部分的思想与实践是我们的咨询实际案例及流程，它不仅仅是经盛管理咨询经验的总结，也是我们对许多中国式人力资源管理研究及实践者的经验总结。2005 年我们的丛书还会推出中国式人力资源战略的六大模块的具体书籍，分别是《人力资源战略》《招聘》《绩效管理》《薪酬福利》《培训开发》《晋升发展》，有兴趣的读者可以继续通过丛书和我们交流。

# 目 录

- 第 1 章 以“仁”为本，中国式人力资源战略 /1
  - 1.1 仁本管理，文化导向的人力资源战略 /1
  - 1.2 实操案例：某公司人力资源战略分析 /10
  - 1.3 “运筹帷幄、决胜千里”——人力资源规划 /12
  - 1.4 实操案例：某集团公司人力资源战略规划与愿景 /21
  - 1.5 实操案例：某公司 2004 年度人力资源规划 /22
  
- 第 2 章 选才之道，以强势文化广纳天下良才 /28
  - 2.1 选才思维 /28
  - 2.2 招聘计划 /32
  - 2.3 招聘流程 /41
  - 2.4 名企案例：丰田公司选拔计划 /63
  - 2.5 实操案例：某公司招聘制度 /64
  - 2.6 名企案例：微软怎样招人 /66
  - 2.7 企业内部选才策略 /70
  - 2.8 企业外部募才策略 /74

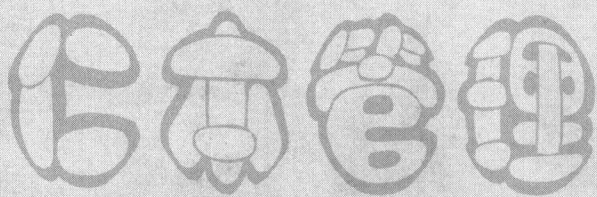


- 2.9 名企案例：英特尔招聘人才强调“员工六大价值观” /81
- 2.10 名企案例：宝洁公司的校园招聘 /82
- 2.11 实操案例：人力资源部经理提升计划 /87

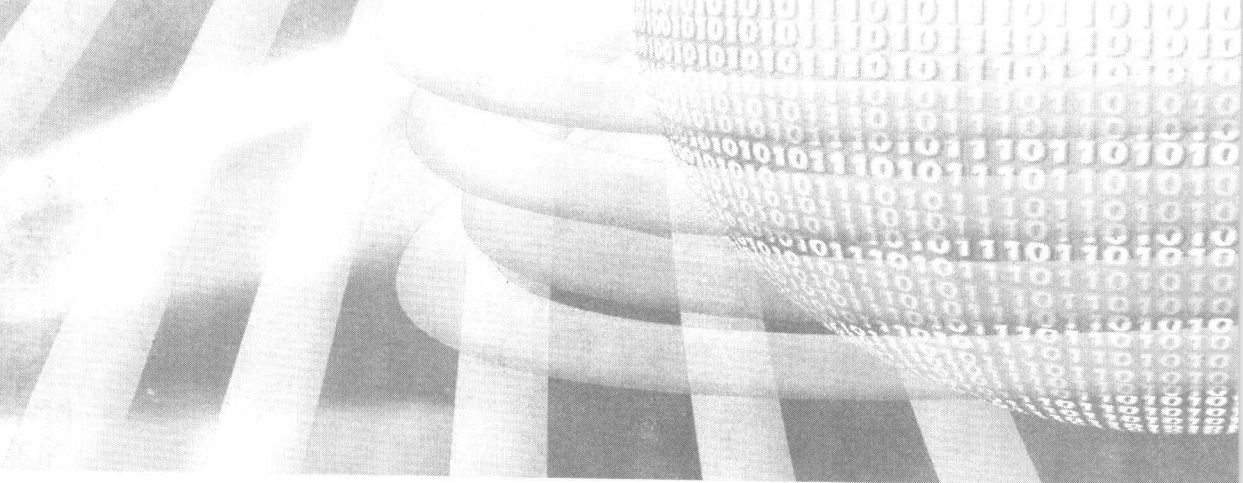
### 第3章 培训，给员工一张长期饭票 /89

- 3.1 培训思维 /89
- 3.2 年度培训计划 /92
- 3.3 培训开发战略目标设定 /93
- 3.4 企业培训开发战略管理办法 /95
- 3.5 企业新员工同化制度 /114
- 3.6 企业“通向未来成功经理人之路”制度 /128
- 3.7 实操案例：企业高层培训开发目标制度 /133
- 3.8 实操案例：企业中层培训开发目标制度 /134
- 3.9 “水涨船高”员工培训制度 /137
- 3.10 实操案例：企业内部培训师制度 /140
- 3.11 实操案例：在职员工培训管理制度 /142
- 3.12 名企案例：通用的培训技术 /150





- 第4章 绩效管理，做一天和尚撞好一天钟 /157
- 4.1 绩效管理思维/159
  - 4.2 绩效考核目的、原则与误区/165
  - 4.3 考核指标体系/168
  - 4.4 名企案例：SONY 公司的员工关键业绩考核/170
  - 4.5 绩效考核的内容 /174
  - 4.6 绩效管理过程 /178
  - 4.7 绩效考核结果与运用 /183
  - 4.8 考核申诉 /187
  - 4.9 实操案例：某公司管理人员年度考核方案 /187
  - 4.10 实操案例：北京美峰餐饮有限公司部门岗位职责 /189
  - 4.11 名企案例：联想集团的考核体系 /194
  - 4.12 名企案例：联想电脑公司绩效考核工作规定 /198



## 第5章 薪酬福利，付薪也是一种文化 /202

- 5.1 薪酬福利思维 /202
- 5.2 个性化的整体薪酬方案设计 /211
- 5.3 薪酬激励考核计划 /224
- 5.4 薪酬设计思路：着眼投资理念，放弃成本观念 /226
- 5.5 薪酬的基本构成 /229
- 5.6 工资发放方法 /232
- 5.7 体贴入微的自助式员工福利计划 /233
- 5.8 福利开支 /236

## 第6章 晋升通道，让员工实现梦想 /241

- 6.1 员工发展通道思维 /241
- 6.2 任职资格系统是员工发展通道的基本平台 /251
- 6.3 实操案例：某集团的职系划分 /254
- 6.4 任职资格系统操作流程 /256
- 6.5 员工发展通道 /260
- 6.6 任职资格系统实施辅导 /265
- 6.7 实操案例：湖北金三峡印务有限公司晋升制度 /286
- 6.8 名企案例：明基电通生涯规划手册 /287

## 参考文献 /295

# 1 CHAPTER

## 以“仁”为本，

## 中国式人力资源战略

### 1.1 仁本管理，文化导向的人力资源战略

#### 1.1.1 中国式人力资源战略

我们在咨询过程中，经常会问客户这样的问题：“什么是‘以人为本’？”答案经常是多种多样。我们认为要回答这个问题，首先必须思考下面这个问题。一个人要成就一番事业，他首先要考虑的是什么？

第一是要考虑往哪个方向走？

第二是要考虑用什么样的人？

第三是要考虑如何凝聚这些人？

如果这三个问题解决了，那企业基本的问题也就解决了。

向什么方向走，用什么样的人，凭什么凝聚人心，这就是企业管理的三大核心问题。既是最基本的，也是最重要的。我们称为战略管理的三个基本底线，也就是说，如果这三个问题不解决，战略管理就无从谈起。

因此，我们认为，战略管理应该是从企业全局的角度来分析，也就是必须要涉及到企业的三个基本问题：公司战略、企业文化和人力资源。我们称之为企业管理的三元协同系统。这个三元协同系统之间的关系非常紧密，它们之间相互影响，相互作用，一旦配合紧密，就会起到协同的作用，所以称为三元协同系统。



战略管理就是企业对战略、文化和人力资源的系统性思考，它是一种思维模式，是解决公司基本问题的一套思维。



从这个角度分析，我们所说的战略管理是从宏观角度对企业管理的思考，它包括微观的战略管理内容，就是战略分析、战略实施与战略调控三大环节。宏观的战略管理是指企业的战略管理，它包括对企业战略、文化和人力资源的战略思考。微观的战略管理是指企业战略的管理，它包括战略分析、战略实施和战略调控的战略思考。宏观的战略思考是解决企业的核心竞争力问题，微观的战略思考是解决企业的竞争优势问题。宏观战略管理也叫企业的核心竞争力模型。

这个战略模型可以用一个形象的比喻来形容。



登山比赛——战略管理的  
形象比喻。

在登山比赛中，当你领着一群人朝山顶奔跑的时候，你必须告诉跟随你的人，我们的目的地是在哪里，如果没有明确的目标，无论跑多快，也是没有任何意义的；同时你还要把握好方向的正确性，如果方向是错的话，不管付出多少努力都是白费；最后你还要努力找到一个适合你的捷径，因为如果你穿的是跑鞋，走山梯可能会快些，但如果你穿的是钉鞋，走山路肯定较适合你。这就是战略中的愿景、目标、资源和竞争战略的问题。

第二件事是你要确保你的队员在统一目标的前提下斗志昂扬，充满激情，最少不要搞窝里斗，不然可能半路就会散伙，那就谈不上能够到达终点。因此你必须统一大家的价值观，不然就会出现内耗的问题。这就是企业文化的问题。

第三件事是你必须鼓励你的队员，达到山顶有什么奖励，然后一边你还要保证一路上给他们提供水和食物，不然有些人就不愿意或者支撑不到终点。因此选择什么队员对你来说就更加重要，选对了人，可能半路上大家一直饿肚子也能斗志昂扬，但如果选错了人，那没到半路可能已经四分五裂。选对人还要告诉他们如何最快到达山顶的方法，这样才可能让他们保持最佳状态。这就是人力资源的问题。

公司战略、企业文化与人力资源，战略管理的三大核心问题，抓住了核心，就解决了关键，这就是经盛战略管理的基本原理（如图 1.1）。

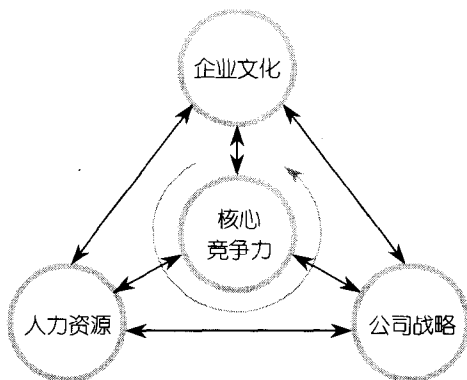
可以看出，在经盛的三环模型中，人力资源是解决公司战略与企业文化的保障机制。如果没有人力资源战略，战略与文化就无法实施，因为无论是怎么正确的战略，多么凝聚人心的企业文化，没有“人”为载体，一切都是空谈。所以，我们认为，中国式管理的内涵如下。



公司战略是前提，企业文化是核心，人力资源是机制，这就是中国式管理的内涵。



图 1.1 经盛三环协同模型



### 1.1.2 基于战略和文化的人力资源管理

战略人力资源管理的提出赋予了人力资源明确的战略导向，使各个模块围绕战略统一规划，然而，其更多地只是给人力资源各模块灌输功利性战略指引。从预测实现战略阶段性目标的人才需求到晋升通道的设计，绩效至上的战略人力资源管理能够短时间内满足企业的发展，但单纯的绩效导向无法支持企业持续经营，走向卓越。

基于素质的人力资源管理是战略人力资源管理的进一步深化与延伸，并且希望通过素质模型整合人力资源各个模块及流程，从而为人力资源管理提供导向。然而，目前国内的研究尚处于初步开发的阶段，整个素质模型的框架未能超越战略人力资源管理理论的价值导向，同时其直接的软肋在于缺乏本土自主研发，也缺乏真正能够围绕素质模型为核心而设计的企业自主测量工具，更无法解决企业文化与员工素质建设之间的关系。

让我们重新思考我们的人力资源管理，功利性的价值导向使现代人力资源管理更多地成为了利益分配的有效工具，企业管理者们习惯于通过构建人力资源体系以实现物质激励。以这样的价值导向贯穿起来的充塞着模块、程式和表格的人力资源管理，能够帮助仅仅中国企业走向强大而优秀吗？回答是否定的。

让我们重新思考我们的员工真正的需求和期望是什么。当一个员工在早晨闹钟响起时迅速起床，扫去懒散，挤着让人透不过气来的公车上班的时候，他仅仅是为了赚这份工钱吗？当他全身心投入于工作之中，主动加班加点追求最好的时候，他仅仅是为了完成任务后能得到升迁吗？马斯洛需求理论很容易让人产生这样的错觉：一个人的需要是阶段性发展的，从生理需求、安全需求、社会交往需求、爱的需求到自我实现需求，是不同阶段的体现。这仅仅是错觉，人的需求是一个系统，



是立体式的，就如一个员工，事业与赚钱是其需求和期望的两端。这就告诉我们物质激励与精神激励是人力资源管理的一把秤，只有我们加重精神激励的砝码，才能使企业与员工的博弈保持平衡。

这就让我们将话题更为直接地引向解决精神激励的企业文化。人力资源管理的最高境界乃为文化管理。企业文化与人力资源密不可分的特性，使得对企业文化难以落地生根摸不着头脑的实践者们应当清醒过来，企业文化建设者必须更为务实地通过人力资源流程贯彻企业精神文化，而人力资源管理者则必须站在更高的高度上认识到文化对于人力资源的牵引作用。

基于战略和文化的人力资源管理强调的是在企业战略与企业哲学的高度统一下的人力资源管理体系。没有目标与方向，就无法激发员工斗志；没有哲学的指引，就无法明晰企业和员工存在的理由；没有核心价值观的制度化，就无法形成共同统一的行为模式。



广汇天下良才以成大事，  
战略与文化不可或缺，这就是  
基于战略和文化的人力资源管  
理的根本出发点。

战略的背后是基于文化的假设，人力资源的背后同样如此。企业文化让我们重新思考人力资源管理的得与失，也只有企业文化才能使我们的人力资源管理者超脱于现有的人力资源流程看人力资源，更为灵活与有效地使人力资源管理工具发挥更大的能量，以文化之道御人力资源之术。

当我们尝试着跳出文化而论文化时，每每都会有新鲜的发现和更为高瞻远瞩的视野。企业文化本质上是一种企业哲学，企业哲学就必然建基于对于人性的最为透彻的感悟和与此相对应的制度建设。

当我们纠缠于文化与战略，文化与人力资源，文化与激励制度、沟通机制等具体的论题的时候，何不暂时抛开一切，心境平静地考察人性的需要。它是如此之亲近和贴切，哲学的魅力如斯！所有关于企业文化的争辩戛然而止。“启发员工认识生活的意义，认识生活和工作对他们的期望”“这些认识到人生意义的人们，是有信仰的人，是幸福的人。”



企业无非是一群追求共同  
人生目标，体现生命意义的价  
值趋同者的集合体。



### 1.1.3 仁本管理之本——人力资源战略

人事、人力资源、人力资本这三个概念在中国的人力资源界已经流传多年，到底他们的界定标准是什么？是不是凡是有个部门叫人力资源部的，那他们的工作就是人力资源的工作，而凡是叫做人力资源战略的方案，就是肯定与战略相关？

人事工作，相信大部分国有企业老总对这个名词肯定非常熟悉，在中国企业界整整叫了几十年，难道可以在短短的时间就把它忘却？所谓人事管理工作，就是指以人事档案管理为主的工作，当然还有包括工资、招聘、调动等其他相关的基础性工作，这个阶段的工作是以对人的单向管理为主。而人力资源是指将人作为一种可开发的资源来对待，人是可以开发的，是有潜力的，而不是单单管理好就行了。人力资源主要从人也可以作为一种资本的角度考虑，主要强调人具有资本的属性。

现在有很多公司的人事部都改成人力资源部，但工作和观念还是换汤不换药，只不过是用的一个新的名词来代替旧的工作而已，其主要管理职能及定位还是停留在以前的人事管理工作，现代人力资源的开发职能基本没有，如培训开发体系、晋升体系、职业生涯规划等等。

人力资源战略的概念就更加广泛，很多公司到现在也不明白到底什么是人力资源战略？是不是按照战略的框架组织一下文字，再填上一个SWOT分析表就是战略了？

判别一个人力资源是不是战略性的，可以有两个标准：一是在公司总体战略安排上，是否将人力资源作为一个支撑战略来看待；二是公司战略实施过程中，人力资源工作是否成为战略实施的主要体系之一。

这两个标准是最基本的，如果不符合这两个标准，说什么将人力资源当作战略纯粹是说好听而已。为什么？因为人力资源战略从公司战略层面分析是属于职能层战略，它是支撑公司战略的子战略，如果公司总体战略安排上根本就没有提及或很少提及人力资源战略在其总体战略的位置，那么人力资源最多也就是作为一项传统的管理职能而已。

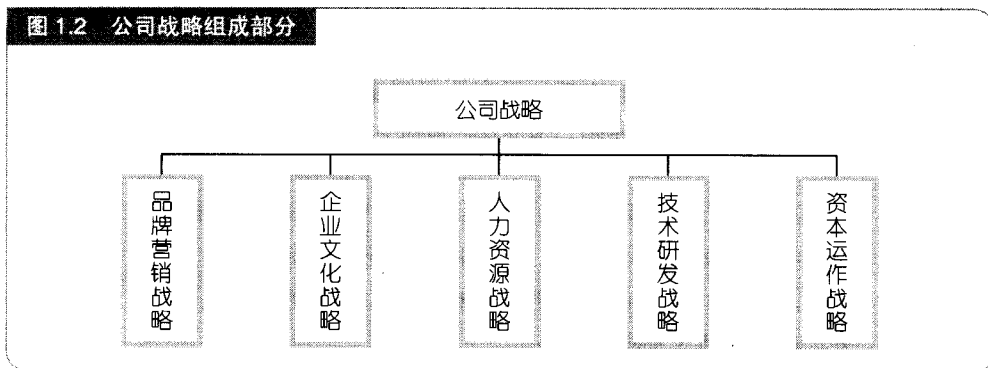
公司战略与人力资源的接口在绩效管理体系，公司战略实施的主要途径是年度经营计划，在年度经营计划中必须确定公司年度战略目标体系。目标体系是通过人力资源部的绩效管理体系来实施的，它通过配合战略管理部的战略实施及调控体系，这两大体系就构成了公司战略的运行体系。如果人力资源没有在这两大体系中起到作用，甚至说公司战略制定与运行人力资源部都有资格参加，那这个公司人力资源还是停留在人事工作的层面上。



在人力资源战略的整体布局中，不同公司对人力资源管理流程的划分是不一样的。经盛公司对人力资源管理流程的理解是分六大模块，首先是人力资源战略模块，它又包括了人力资源规划，然后就是招聘与录用模块、培训模块、绩效模块、考核模块和晋升模块，这六个模块基本上包括了人力资源所有的管理内容。不同公司的划分方法有差别，很多公司只重规划不重战略。例如招聘与录用，招聘录用和人力资源规划是必定相关的，没有人力资源战略，哪来的人力资源规划；没有人力资源规划，就只能是今天需要什么样的人就招聘什么样的人，临时抱佛脚。因此，许多公司人力资源基本是短期行为居多。

作为公司战略主要组成部分或者说子战略之一的人力资源战略，它与企业文化战略、资本运作战略、营销战略等子战略是密切相关的（见图 1.2）。但在所有战略系统中，人力资源战略和公司战略、企业文化战略联系最密切，也就是我们所谓的三环模型（见图 1.1）。

图 1.2 公司战略组成部分



#### 1.1.4 “人才+团队+文化”=仁本管理

“以人为本”在中国已经是陈词滥调，几乎所有的企业都自称是“以人为本”，到底怎么做才算是“以人为本”？我们认为，“以人为本”其真正内涵应该体现在以下几方面：

一是将人力资源作为公司战略管理中一个重要组成部分，而不是拿来装饰门面的花瓶；

二是要强调知识在产权或者收入中的地位及比例；

三是强调企业文化在人力资源管理中的协同作用；

四是以绩效为基础的人力资源约束和激励机制的配套使用；

五是要发挥团队在人力资源管理体系中的作用。

这五个方面的内容要整体配套使用，特别是要在中国传统文化与西方科学管理的一体化中融会贯通。按照经盛的做法，就是将企业文化与人力资源高度协同，在



人力资源管理流程中将企业文化的精髓渗透其中，我们称之为“仁本管理”。

“仁本管理”的内涵：

- “仁”以“人”为基础，没有“人”的内涵，就没有“仁”的存在；
- “仁”以“二”为辅助，没有团队的内涵，也就没有了“仁”的意义；
- “仁”是中国传统文化的根基之一，它体现中国文化与西方文化的差异。

因此我们将人力资源与企业文化协同系统称为“仁本管理”，也就是“仁本管理=人才+团队+文化”。

表 1-1 就是公司战略、企业文化与人力资源三者战略目标如何协同的案例。

表 1-1 公司战略、企业文化与人力资源三者战略目标的协同

	愿 景	2004~2006 年 市场化	2007~2009 年 集团化	2010~2013 年 国际化
公司 战略	用 10 年时间 打造中国某行业 一流企业	中国某行业强 势企业，8 亿元	中国某行业一流 企业，12 亿元	中国某行业一 流企业，20 亿元
人力 资源	成为某行业人 才最向往的发展 舞台	建立完善的人 力资源体系，初步 形成特色人力资 源体系	以企业文化为支 撑，人力资源重点在 于激励方式、晋升渠 道的建设	逐步培养适合 国际化的各种专 业人才，特别是有 跨文化管理能力的 管理人才
企业 文化	使××事业成 为大部分××人 为之奋斗，为之 感动，为之而信 守一生的信仰	初步建成有力 支持战略的强势 企业文化模式，成 为某行业企业文 化管理领先企业	企业文化、战略与 人力资源协同系统 发挥强力作用，成 为中国某行业企业 文化管理标杆	“文化输出”模 式成熟，形成跨文 化管理能力，成 为中国某行业企业 文化管理标杆

### 1.1.5 仁本管理人力资源战略六大体系

经盛“仁本管理”人力资源战略系统包括六大模块。

#### 1. 人力资源规划系统

人力资源战略规划是企业经营战略规划的一部分，是企业经营战略服务的，