

本土化 人力资源管理 8大思维

周剑◎著

中小企业管人用人的思考与实践

中小企业还可以这样思考：

员工分“内圈人”“外圈人”，要区别管理

学会在奔跑中解决问题

中小企业要找到自己的能力特点，扬长避短

.....



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

本土化 人力资源管理 8大思维

周剑◎著

中小企业管人用人的思考与实践

中小企业还可以这样思考：

员工分“内圈人”“外圈人”，要区别管理

学会在奔跑中解决问题

中小企业要找到自己的能力特点，扬长避短

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

本土化人力资源管理 8 大思维/周剑著. —北京: 电子工业出版社, 2013. 8
ISBN 978-7-121-20855-3

I. ①本… II. ①周… III. ①民营企业 - 中小企业 - 人力资源管理 -
研究 - 中国 IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 145373 号

书 名: 本土化人力资源管理 8 大思维

作 者: 周 剑

策划编辑: 郭景瑶

责任编辑: 郭景瑶

印 刷: 三河市文阁印刷厂

装 订: 三河市文阁印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 710 × 1000 1/16 印张: 13.25 字数: 150 千字

印 次: 2013 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与
本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

观点提要

- 企业大多数业务的运行靠的是员工的责任心，而不是制度和物质奖罚，因此需要划分“内、外圈”区别对待；
- 企业未来的生存和发展空间只有“在奔跑中”才能找到；
- 企业对人的管理就是要“营造一种环境”，让身处于这个环境里的员工自觉、自愿地为了企业的目标而努力；
- 未来越不可知，越需要“制度的宽容性”，才不会让制度反过来成为发展的羁绊；
- “企业是一个社会生态系统”，不能忽视人的个体差异和组织运行中的独特规律；
- 要帮助企业增强能力，不能抹杀他们的个性，而要协助他们发挥特长，“扬长避短”；
- 区分“标准化人才与定制化人才”，并依据企业的实际情况进行权衡取舍；
- 人力资源管理出了问题，直接表现在目标与职责层面，实际上，问题出在能力与知识层面，探究本质，所有的问题都可以归因于文化与激励层面。

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；
- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、同类图书推荐，发送短信“3051”至 13611149991 即可获赠。

自序

我是一名专注于民营中小企业组织和人力资源管理的咨询顾问，每天都在处理企业这个领域中各式各样的现实问题。

就像医生一样，管理咨询顾问的责任是帮助客户解决实际的管理问题。解决问题的前提是，理解问题产生的根源，就像医学是建立在理解人体运行机理的基础上一样，管理咨询是建立在理解企业运行机理的基础上。

虽然两者的原理类似，但是面临的问题却存在一个重大的区别：人体，不管是西方人还是东方人，不管是 2000 年前的古人还是现在的人，其生理结构和运行机理几乎是没有差别的；但是，由于不同的社会环境和发展阶段导致不论是西方的还是东方的企业，不论是国有的还是民营的企业都存在巨大的、本质的差异。由此产生一个问题：西方的管理理论与工具不能原封不动地拿来给现在的中国企业解决问题。

也正是因为这个问题，导致管理咨询顾问和企业管理者不能像医生一样工作。比如，一个人体温达到 42 度，他的健康就明显出了问题，这没什么疑问；但是，一个企业的管理人员和员工的人数比例达到 1:1，未必就是不合理的。再比如，一个人肝脏衰竭必然会导致死亡；但是，一个企业撤销总经理办公室未必能影响什么。所以，解决管理问题需要钻到更本质的层面去探究成因，这包括企业自身的成因，还包括社会环

境、经济环境的成因。

解决目前中国民营企业管理的难点也正在于此。环境不同，西方的管理理论和工具用起来会水土不服；而中国传统管理思想也只能提供一些思路上的指引，在具体操作上无据可循。然而，我们却迫切需要一套理论、一套工具去指导企业日常管理，这是件既重要、又紧急的事情。这是中国每一个管理学研究人员、企业家、管理咨询顾问的责任和使命，当然也是我的责任和使命。

就是基于这样的原因，我写了这本书。我并不妄想这本书能够建立起一套全新的理论体系去彻底解决这个问题，这可能是我们这一代人都无法完成的使命，但是它的确是为此努力的一个尝试。而且，由于咨询顾问的工作是深入到企业管理一线去解决现实和具体的管理问题，因此，它不是更多地关注理论的系统性和创新性，而是更多地关注如何从具体的做法和案例中总结有启发意义的思路，从而让读者获得解决具体问题的能力。

其实，所有管理上的难题，都无法用 ABC 这样简单的逻辑链条表示清楚，也不能用 ABC 这样简单的步骤解决。“家家有本难念的经”，企业也一样，难就难在说不清、道不明，难就难在“剪不断，理还乱”。

因此，它更适合具有多年民营企业实际管理经验的读者阅读，而不适合学习管理理论的学生或只研究管理理论的学者。你需要有切肤之痛，需要经历局中人的心理历程才能理解这些说法，理解这些案例背后真正的意思。

管理不仅需要理性，更需要体会和感受。

和君集团简介

和君集团，中国本土最大的综合性咨询公司之一，其基本业务结构是：和君咨询 + 和君资本 + 和君商学。

和君咨询：管理咨询师和投资银行专业人才队伍超过 1000 人，累计服务客户数千家，在数十个行业里积累了丰富的案例和经验。

和君资本：为企业提供股权资金以及资本经营和市值管理的系统解决方案。

和君商学：为和君集团和客户选拔、培训和输送高级人才，同时为企业的管理培训提供系统解决方案。

和君集团“一体两翼”总体格局：以咨询为主体，以资本与商学为两翼，为客户提供包括咨询、资本和人才的组合服务。

使命与愿景：为企业、组织和政府提供有实效的思想、知识和方案，成为有传世意义的综合性专业服务机构！成为原创性管理方法、投资技术和商学思想的策源地，在世界商学流派和投资流派中造就一个和君学派！

和君集团联系方式：

电话：4006103699 邮箱：hejun@hejun.com

网站：www.hejun.com 微博：e.weibo.com/hejunblog



contents 目录

[第一篇] 中小企业管人、用人的误区

第1章 常见的用人难题

- 1.1 人才短缺 / 6
- 1.2 员工缺乏责任心、主动性 / 10
- 1.3 员工流失 / 14
- 1.4 核心团队管理不稳定 / 17

第2章 管人、用人的误区

- 2.1 误区一：制度就是管理 / 23
- 2.2 误区二：激励就是给钱 / 26

2.3 误区三：绩效考核包治百病 / 27

2.4 误区四：企业文化就是宣传 / 29

第3章 尊重环境的人力资源管理

3.1 传统人力资源理论未必适合中小企业 / 33

3.2 尊重环境的人力资源管理 / 37

[第二篇] 本土化人力资源管理 8 大思维

第4章 管理思维1：内、外圈

4.1 案例：空降兵如何变成自己人 / 47

4.2 传统文化影响下的本土企业现状 / 49

4.3 内、外圈思维在企业中的运用 / 58

第5章 管理思维2：在奔跑中解决问题

5.1 案例：J公司的发展历程 / 67

5.2 中小企业要先解决生存问题 / 68

5.3 企业有发展才有改进的空间 / 70

第6章 管理思维3：企业是一个整体的激励环境

6.1 营造良性的企业内部环境 / 77

6.2 塑造企业环境可以影响员工的行为 / 80

6.3 案例：信达房产公司的激励政策 / 82

第7章 管理思维4：制度的宽容性

7.1 案例：H公司的海外事业部 / 87

7.2 管理需要适当的妥协 / 89

7.3 制度宽容性的把握 / 92

第8章 管理思维5：企业是一个社会生态系统

8.1 案例：林总的离职 / 99

8.2 不要忽视人的社会属性 / 100

8.3 企业作为生态系统的管理原则 / 103

第9章 管理思维6：企业也要扬长避短

9.1 企业要走出自己的优势特色 / 109

9.2 企业的能力特色与竞争模式 / 114

9.3 案例：一家小企业的“一招鲜” / 116

第10章 管理思维7：标准化人才与定制化人才

10.1 人才的选取需要因地制宜 / 121

10.2 区分标准化业务与独特性业务 / 123

10.3 案例：D公司的薪酬改革之路 / 126

第11章 管理思维8：人力资源管理的三层结构

11.1 案例：一次咨询案例的三层深入 / 133

11.2 三个系统的人力资源管理体系 / 136

11.3 第一层次：目标与职责系统 / 140

11.4 第二层次：知识与能力系统 / 143

11.5 第三层次：文化与激励系统 / 149

11.6 三个系统的总结与应用 / 152

[第三篇] 中小企业人力资源管理实践

第 12 章 适合中小企业的人力资源管理系统

12.1 中小企业的人力资源管理环境 / 159

12.2 人与岗位融合的人力资源管理 / 166

12.3 案例：一个文化传媒企业的人力资源管理 / 169

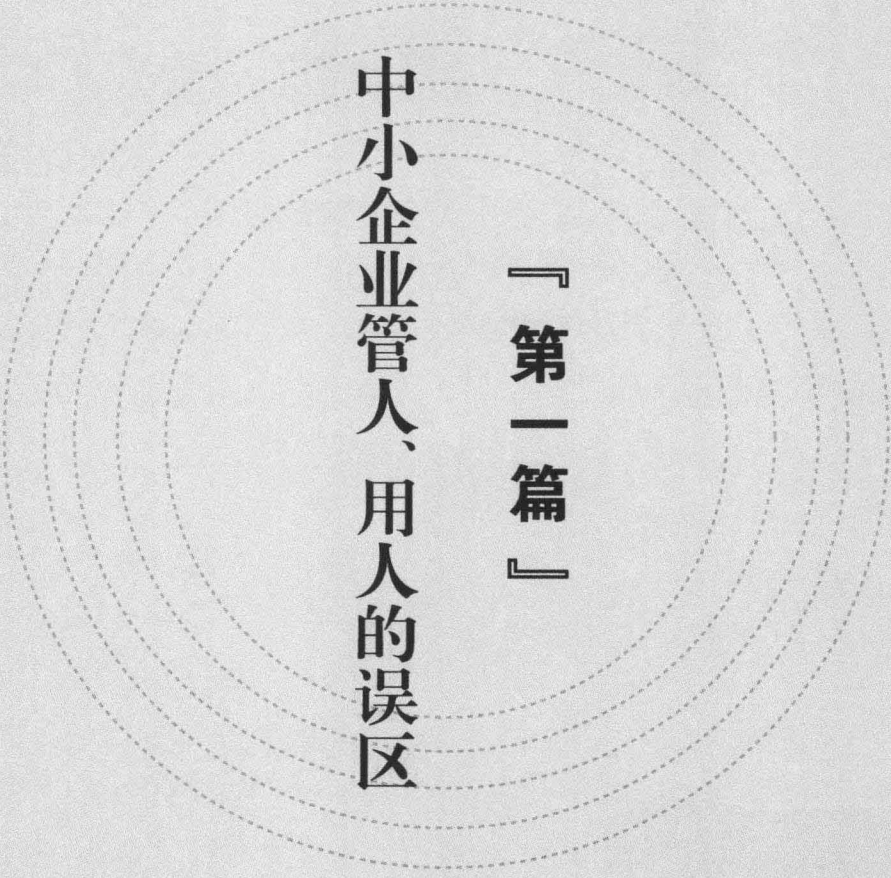
第 13 章 全景案例：派腾飞翔公司的管理智慧

13.1 派腾飞翔的困境 / 175

13.2 派腾飞翔的解决方案 / 183

13.3 案例总结 / 189

结尾思考



『第一篇』

中小企业管人、用人的误区

- 常见的用人难题
- 管人、用人的误区
- 尊重环境的人力资源管理

【第1章】

常见的用人难题

我们假设把所有的管理理论都编成程序输入到一台计算机中，然后让这台计算机担任某公司的总经理，所有员工都是计算机的下属，请想象一下会出现什么情况？这家公司能管理好吗？

这是一个很荒谬的假设：且不谈不同理论之间本身就存在冲突，大部分理论也只是很抽象的说法，无法编译成 A 到 B 的逻辑式；即便真的都编译好了，无法变通的规则和教条、死板的制度也根本无法应对管理的复杂情况。

如果不是这么极端呢？只是把国外的理论用到国内；只是把过去的经验用到现在；只是把大企业的方法用到小企业……这些做法变得言之凿凿、有理有据。其实，这和让计算机当总经理只是程度不同而已。

“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸”，企业何尝不是这样。

成功的企业，现金充沛、利润丰厚、市场广阔、管理规范、人才充裕、政府扶植……几乎处处占尽先机。

处在困境中的企业，情况就大相径庭了：有的企业市场非常好，资金也不是问题，但是团队能力始终无法支撑业务发展；有的企业拥有很好的技术，市场需求也很旺盛，但是找不到足够的资金；有的企业已经处于行业领先地位，但是所在的行业江河日下，亟须战略转型……

即使同样是团队能力不足，有的企业因为地处偏远，招聘不到优秀人才；有的企业已经招聘了大量人才，但是内部文化冲突，人才的作用发挥不出来……

本书从讨论问题开始，以问题切入内容，是希望能对在实际企业环境中的读者有针对性的指导意义。但是，关于企业人力资源管理的问题太多了，每家企业都独具特色、很少雷同。本书的介绍方式是，把大多数企业的人力资源管理问题拿出来，挑选其中最具共性、最有代表性的问题。

我们找到了四个中小企业用人方面最有代表性的问题，它们是：人才短缺，员工缺乏责任心、主动性，员工流失和核心团队管理不稳定。下面将对这四个问题进行逐一分析。