

引爆 集团的小宇宙

白万纲 著

人力资源管控

- 不仅要基于战略的人力资源规划体系
- 不仅要基于业务的人力资源职业发展体系
- 不仅要基于业务结构的职能分层与制衡

更需要用管控结构来集成人、组织、业务、战略、文化等要素
超越常规人力资源(管理职能), 跃入人力资源(管控高度)

通过十个维度全面梳理人力资源管控

的实践案例和可操作手法, 为您引爆集团发展的小宇宙!

引爆

集团的小宇宙

白万纲 著

人力资源管控



云南出版集团公司
云南人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

引爆集团的小宇宙：人力资源管控 / 白万纲著.
—昆明：云南人民出版社，2012.3
（缔造超级企业）
ISBN 978-7-222-08907-5

I. ①引… II. ①白… III. ①企业集团—企业管理：人力资源管理 IV. ①F276.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第032413号

策划组稿：刘大伟
责任编辑：金学丽 朱 原
责任校对：朱 原 普 月
责任印制：施立青

书 名	引爆集团的小宇宙：人力资源管控
作 者	白万纲 著
出 版	云南出版集团有限责任公司 云南人民出版社有限责任公司
发 行	云南人民出版社有限责任公司
地 址	昆明市环城西路609号
网 址	www.ynpph.com.cn
E-mail	rmszbs@public.km.yn.cn
邮 编	650034
开 本	787×1092 1/16
印 张	14
字 数	250千
版 次	2012年3月第1版第1次印刷
印 刷	云南民大印务有限公司
书 号	ISBN 978-7-222-08907-5
定 价	36.00元

尊敬的读者：若您购买的我社图书存在印装质量问题，请与我社发行部联系调换。
发行部电话：（0871）4194864 4191604 4107628（邮购）

重组中国的 DNA

——《缔造超级企业》书系总序

一个国家必须要持续培养超级企业，支撑国家的振兴，承担国家战略的抓手，顶住国际化进程中不公平的压力与冲突，界定、引导产业发展、引领行业的升级，修正和界定行业游戏规则来驱除劣币、掌握关键技术及设备、承担产业及社会重大责任。

总之，一个国家的发展离不开超级企业；一个在复杂生存环境中有一定坚持的国家更是离不开超级企业；一个像中国一样，在复杂的国际风云中面对越来越复杂的局势和恶劣环境的国家，更是须臾不能离开超级企业。

超级企业未必一定很大，百度、阿里巴巴都不大。超级企业未必一定是央企，三一重工、华为、沙钢、延长石油都不是央企。超级企业未必一定是耳熟能详的，泛华建设、华夏幸福基业都是圈子内才很热的公司。

一、什么公司才是超级企业呢

我们认为作为超级企业至少应该有几个指标：

（一）能刷新关于企业管理、发展、员工、社会的理念思想，提出独特的、乃至革命性的经营哲学

在鱼龙混杂、泥沙俱下的当下，特别需要独特的经营哲学，来划破暗夜笼罩下的商业天空，点亮企业前行的道路，为企业家的灵魂进行标记，引领时代潮流。前不久稻盛和夫风靡中国，无数企业家为之膜拜，其背后根源在于，稻盛和夫提出了一套完整的从规律、本质、意义、价值层面来思考企业的经营理念，解开了企业家陈旧理念束缚的心灵枷锁，带来真正的心灵上的冲击。

企业家需要知道是什么导致企业这个系统的优化和持续成长，这个东西是由怎么样的认识论思考出来的，什么方法可以把这个认识论落实下去。

企业家不仅要知道战略规划，更要把握不确定性和发展过程中瞬息万变的机遇，更需要知道怎么样的认识和思辨能力才能把这个战略理解到位。

企业家还需要知道怎么样的战略、变革和制度设计在企业里起作用，是怎样起作用的。

凡此种种，需要企业家、企业形成一套能够驾驭多种提法和认识的能力，把多种理论和体系集成在一起，整合在一种更大更高格局的认识之下，使得它们为我所用，为我服务。

（二）有重新界定、改造产品、服务，甚至改造消费者的能力

当中国人在苹果专卖店门外苦苦排队哀叹我们不能创新此类产品时，当多国政府在 google、facebook、Twitter 的嚣张面前束手无策时，当我们在维基百科全书的知识管理能力面前拜服时，我们不当忘记，企业家才应该是创新机制的加长版，一个国家所鼓励、培育的企业家群体首先应该是创新者，而不是简单的致富者，但我们适得其反。

重新界定产品、服务、产业，有可能深入到无节制商品消费的深处，打开潘多拉的盒子，把人性深处的魔性呼喊出来，使得人类的欲望被无限次地唤起和满足，从而用商品来异化人类，使得人类沉浸在动物性的消费中无法自拔。

但也有可能去呼唤、去唤醒人类神性一面，用好的产品去提高人的生存质量，贡献质量和影响质量，让更有价值、更前瞻、更能创造美好未来的想法、做法得以传播。

我们深信每过二三百就会有类似互联网、电脑、核能、基因工程等令整个社会范式发生颠覆式变化的发明出现，每过几十年就有一些类似金融衍生品、手机、电子游戏、生物制药等改变社会效率和行为的核心发明出现，每过十年左右就会有一批类似伟哥、射频卡、鸡尾酒疗法等重大发明出现。

我们唯一要问的是，我们要怎么做，才能使这些发明出现在中国，如何让一批批企业前赴后继地做到类似发明或创举。

（三）有超出一般水平的上下游带动能力，甚至影响产业链、改造产业链的能力

全球的竞争不在竞争战略或企业家，也不是管理能力和供应链，我们慢慢看清楚了，归根结底是在竞争重组世界的能力。广义来看，一个企业在全球整合某个产业的过程，就是从某个特殊角度整合世界所有优秀资源，包括人员、

能力、环境、社会制度、配套、消费者等过程。谁能带动上下游，不仅是彰显社会及企业管理制度优越性，更是看谁对系统的认识、全球的了解、复杂系统的塑造的境界和能量。

美国的厉害就是一批诸如从金融维度已经把世界看得底朝天的高盛之流，再加上对国际局势看得底朝天的兰德之流，配合着具有世界级产业链理解和驾驭能力的波音、GE、沃尔玛、洛克希德马丁之流，在控制北约，多个区域经贸协定，并绑架 IMF、世界银行、联合国等组织的背景下表达出的综合能力。

中国必须最快时间启动在国家战略安排下、国家金融体系的支持下、经贸和外交系统的带动下、文化体系的簇拥下的国际化，而不是只是傻乎乎鼓励一批企业出去趟路、试错、交学费，通过漫长而逐步成为事实做法来国际化。

但前提是我们首先需要一批能够整合供应链、产业链和生态链的领头羊，我们首先要求他们具有可以被帮助、可以被支持的前提。

二、为什么要缔造超级企业

（一）超级企业是应对体制冲突的需要

亨廷顿认为文明的冲突是最后的冲突，但随着拉登被击毙，世界突然而并不出人意外地走到了体制冲突。

从经济角度看，向市场转轨意味着国家作为一家计划严密、目标层层分解的超大型集团而存在的现象从此消失了，换句话说，企业作为国家的基因开始变得活跃，基于微观企业主体的市场开始在社会主义国家复活了。但并不意味着计划调控手段消失了，相反它使得计划和市场更好地结合了起来，使得企业发展充满了想象力，使得国家经济更趋活力化、可控化，因为企业既可借助外部的市场竞争压力激发自身的活力，同样它也可以通过对接国家战略精心设计自身的系统，扩大自己对供应链、产业链及生态链的影响力、控制力，从而发展成为具有全球竞争力和顽强生命力的超大集团。从实践层面看，它使得资本主义与社会主义的冲突对抗关系变成了一种新型的竞合关系。

（二）超级企业是应对国际化竞争的需要

全球化时代的一大特征就是，竞争将是开放式的、全方位的。在此过程中，跨国企业作为竞争的主角登上历史舞台，他们主导全球资源、市场的竞

争，左右着全球化时代的经济、政治及文化走向。

这场竞争中，发达国家和发展中国家的企业竞争花样层出不穷。作为先行者，西方跨国企业的发展历史较长，积累了丰富的经验，练就了一身的本领，犹如内功深厚的武林高手。

1. 制度设计、打造能力高人一等。

从这一点看，我们不得不承认西方企业确实值得我们借鉴，这也是王道的核心。

2. 全方位、全球化的资源获取、掠夺。

政治支持的伎俩频繁使用，军事干预更是屡见不鲜，阿拉伯世界近年之乱局即是明证，除了资源上的回报，谁能负得起这个代价。

3. 霸术与王道的巧妙结合，王道占义，霸术占位。

西方总是鼓吹企业的运作在于诸如创新、制度之类的王道，你信乎？若真如此，且有日本广场协议、且有不动的反倾销调查？

作为发展中国家的企业，面对后发的劣势，如何颠覆格局、扭转乾坤？非群起而攻之、非奇术不可胜，非超级企业必不可为。首先，利用打群架效应轮番上阵，利用变形金刚效应全面攻防，突破西方企业的封锁桎梏。其次，霸术出尽。超级企业通过放大自身能量，扭曲时间、空间函数，缔造出新的供应链、产业链、生态链关系，创造出新的生存宇宙，以此赢取全球化时代的商战。

（三）超级企业是在国际供应链竞争中胜出的充分必要条件

全球化供应链竞争时代已经到来，通过系统构建供应链系统，整合全球的供应链资源已成为当今竞争的焦点之一。当年的丰田在美国市场一路过关斩将、攻城略地，真可谓把美国人吓破了胆，一举成就了伟大的汽车帝国，其背后的强大供应链系统造就了丰田帝国的传奇。

在全球化、国际化的供应链竞争中，企业边界是开放的，它必须突破传统的、内化的视野和格局，建立起基于全球化战略、全球供应链资源整合的思考模式，构筑全新的供应链系统。当然在此过程中，并非供应链系统中的每一个企业都是平等的，平行力量难以整合出一个高效的系统，因为平行力量组成的系统往往耗散大于聚合，所以它的结构必须是金字塔形的，而金字塔尖就是整个供应链的主导者、缔造者、引领者。

作为供应链的主导者，塔尖的企业必须具备系统地构建供应链整体战略、设计系统并管控整个系统、引导供应链系统发展的能力。通常，能承担起供应链主导者角色的企业并非我们常见的规模型企业，而是顺应时代诞生的人造经济的主体——超级企业。

（四）超级企业是在国家产业链竞争中胜出的绝对条件

比供应链竞争高一级的竞争就是产业链的竞争，产业链竞争胜出的关键在于产业组织。现在全球治理这个概念甚嚣，企业纷纷要求参与全球治理，主要是参与行业治理、制定行业规则、参与行业主要价格控制机制、主要的期货市场、争夺市场主要话语权等，这反映了当下的一种商业竞争态势，那就是如果你想赢得胜利，你不仅要产业的参与者，更要产业的组织者。

改革开放以来，我们以制造廉价商品而闻名于世，并不断地在国际市场上攻城略地，似乎这是一个很美好的传奇故事。实际上，故事发展到现在，我们发现自己并非主角，而是欧美的配角和奴仆，欧美的跨国企业才是真正的主人。这些跨国企业作为全球产业组织者，不断地在从全球获取资源、整合资源，进行全球经营，获取超高收益。其常用的手法有几种：

1. 扭曲异化产业空间函数。

从资源配置的角度看，全球资源应该自由流动。但是，现实是西方世界主导着产业空间的演化，它通过人为地进行产业梯级分工，异化产业梯度分布，把发展中国家牢牢锁定在产业链系统的底端。

2. 拉长、压缩时间函数。

INTEL 就是经营时间函数的高手，通过周期化的芯片推出，使产业链的上下游必须跟着它起舞。

3. 设计范式价值。

通过范式价值的设计获取多层收益。

最近几年，我们的企业领导人已经开始彻底反思，宁高宁的全产业链思维就是反思的一个结果。过去中粮是各个环节、各个部门分开赚利润，利润分散，无法形成联动共振，如今开始整合做全产业链，甚至还有网上销售、食品零售店。中粮现在形成三条产业链，分别是食品全产业链、程式化运作全产业链、金融服务全服务链。

是反思和突围的时候了，否则我们必将在全球化经济时代，沦为跨国公司的新殖民地。

（五）超级企业是在国际生态链竞技中胜出的底线条件

未来的竞争不再是个体公司之间的竞赛，而是商业“生态链”之间的对抗，谁能构建运作良好的生态系统或生态链，谁就能在竞争中胜出。本质上，

生态链就是在缔造新的可能性，也就是在规范、定义、创造一个生态链以后，产生很多新利润空间、新价值空间的可能性，这也是国际生态链竞争的核心所在。

我们都知道，范式创新、范式价值的创造并非易事，而商业生态链或生态系统的构筑却必须基于此，因此现实中的生态系统构筑，成功者寥寥无几，苹果公司算是其中的异数。那么我们在国际生态链竞争中是否就束手无策了呢？答案是否定的，基于我们的文化基础，我们完全有可能打造出一批具有社会主义特征的“红色苹果”，并由此异化、扭曲、创造出不同于西方世界的生态链系统，缔造出独特的东方商业生态宇宙，在国际竞争中胜出。

三、为什么超级企业可以再造一个国家的 DNA

（一）超级企业的带动力极强

超级企业通过范式创新、理念传播、模式输出、技术溢出、资源整合等方式，对其所构筑的供应链、产业链和生态链系统产生正向的推动效应，实现整体层级的提升，助力国家发展。

1. 国际化的先驱者。

超级企业将以先驱者身份走出国门、参与全球竞争，同时以领导者身份将其利益相关者的视野打开、格局提升，并最终将其构筑的供应链、产业链、生态链系统引入全球竞技场。

2. 资源整合、活化再造供应链和产业链。

利用自身独特的全球资源整合、模式创新优势，去改造供应链、产业链。

3. 管理蝴蝶效应，催生商业生态系统。

超级企业凭借其敏锐的洞察力，去发现蝴蝶效应并管理蝴蝶效应，从而缔造出一个生态宇宙，活化商业空间，引领商业演化的潮流和世界发展的潮流。

4. 革命性的经营哲学。

未来的世界是一个人造经济加市场经济的世界，谁能生成人造经济圈，谁将会在未来竞争中获胜，这是对传统经营哲学的革命性颠覆。

（二）超级企业带来的思维冲击的价值

超级企业往往不甘于作为社会经济系统的参与者，而是利用其远见能力或创见，去发现和攻击现有系统的缺陷，从而影响和改造现有系统，或者凭借其

巨大的能量，成为“人造经济”的肇始者。

超级企业从不相信宿命，一种西方世界强加给我们的宿命。它们认为世界并非自然演化的结果，而是设计的结果。企业不仅参与世界运行，更重要的是去经营世界。若要经营好世界，仅靠王道是远远不够的，王道加霸术才是取胜之道，这是一种认识论上的彻底突破，是对我们传统经营哲学的彻底颠覆。

（三）超级企业带来的供应链整合能力的隆起效应

曾几何时，供应链之间的竞争学问被炒得沸沸扬扬，似乎不研究供应链我们也就“OUT”了。供应链的研究之所以曾经如此火热，其背景在于完全竞争时代的结束和垄断竞争时代的开始，供应链间竞争使我们的企业告别了单打独斗的时代，它不得不打开其边界实现供应链通路的无缝对接和联盟关系的建立，以此产生合谋性的垄断优势，从而把无利润区打造成一片利润丰厚的隆起区域，即所谓的隆起效应。隆起效应促使企业获取多层次利润。它包括产品利润、产品组合利润、系统利润和垄断利润。

当然，隆起效应的产生需要非均衡的供应链系统的生成，因为力量均衡的上下游企业，他们间的博弈关系将会替代合作关系，从而导致供应链整合梦想的破裂。因此，要想形成供应链优势，均衡力量必须由高能级的企业来打破，此时一如跨国巨头或超级企业之类的超能企业并粉墨登场，唱起了主角。

（四）超级企业带来的产业链再造能力的涌现效应

当前，转变发展方式已成为国内发展的主流，其核心就在产业链的再造上。我们都知道，产业链的再造并非想象的那么容易，浙江的集群化发展曾经成绩骄人，近年来却陷于路径依赖的困境中难以自拔，尽管企业已经认识到转型升级之重要性、迫切性，但产业链升级与再造迟迟未见起色，搞得浙江很多地方政府纷纷引入央企，以此作为升级和再造集群产业链的突破口。

引入央企的理由很简单，央企本身除了体量大、能级高之外，还在于它对产业、金融、国家资源的获取、整合、配置的能力，这些能力往往帮助当地企业跳出路径依赖的怪圈。其一，央企通过在当地植入若干新供应链，引领当地产业结构转换和升级。其二，央企通过重构和整合原有当地的若干供应链，由此打通原有产业链的上下游关节，甚至延展、异化出新的产业链，从而突破路径依赖和路径封锁，实现产业链升级和再造的目的。

（五）超级企业的生态链再造能力的蝴蝶效应

生态链揭示了经营社会、推动社会的核心理念，生态链更大的的是化学上有机的推动。通常，生态链有一个漫长的发育过程，而且你永远不知道他要发育到哪里去，因为生态链更多的是对蝴蝶效应的管理推动。

蝴蝶效应的管理包括坏因素的抑制和好因素的促进两个方面。过去有人认为蝴蝶效应是不可以被管理的，但是现在我们发现，蝴蝶效应是可管理的，凡客体就属于对蝴蝶效应管理的一个产物。

生态链系统是复杂的、演进的，超级企业的厉害之处就在于它可以敏锐地发现并管理蝴蝶效应，从而演化出由 N 多供应链、产业链和小生态链叠加而成的大生态链，构筑由生态系统组成的高壁垒，最终赢取全球商战的胜利，建立国家经济安全的屏障。

四、缔造超级企业需要什么样的环境

（一）超级企业成长的沃土——国家、社会对创新的支持与保护

众所周知，创新是超级企业的最显著特征，如商业模式创新、制度创新、范式创新等。从某种意义上，甚至可以说创新就是超级企业的灵魂，没有创新就没有超级企业。

欧美日产生诸如福特、索尼、苹果这类伟大的企业，和他们对创新的重视和支持是分不开的。一方面，国家、社会投入巨额的资源支持机构、企业进行创新，这是“硬”支持；另一方面，国家对创新进行制度设计和保护，如专利制度、产权制度等，从本质上体现了对创新的尊重，这是“软”支持。正是由于这种“软+硬”的复合支持模式，成为了欧美日持续创新的源泉。

（二）撒下成长的种子——对创新型企业家培育

企业家和企业家精神是推动经济、社会发展的动力源泉。某种程度上可以说，有什么样的企业家，就有什么样的企业，有什么的企业就有什么样的国家。要缔造超级大国，实现中华民族的伟大复兴，就必须以重组超级企业这一国家的新型 DNA 为基础。

创新型国家建设的重担非由创新型企业、企业家担当不可，但是创新型企

业家的诞生并不是一蹴而就、顺理成章的事情，通常只有在鼓励冒险的国度里，才具备创新型企业诞生的土壤和条件。这样的土壤和条件必须从国家、社会和文化多个层面进行打造，国家必须建立起适宜创业、创新的制度环境，社会必须建立起鼓励追求梦想、摒弃守旧的氛围。

（三）泛化坐标价值——坐标式领袖的引领价值

一个成功的企业家和企业往往被神化，你我对此总会感到迷惑不解，实际上这意味着新坐标的树立，正是这个坐标引领着无数的企业向前航行。正如乔布斯缔造了苹果的传奇，从此树立起了一宗创新丰碑，使他和苹果成为了创新的坐标式精神领袖，很多创新型企业也正暗暗努力向这一坐标靠近，最终诞生很多超越原有坐标的新超级企业，这就是坐标式领袖的引领价值。

（四）阳光雨露的滋润——理想主义文化的塑造和推崇

人们都说，伟大的企业通常需要伟大的企业家来缔造，而伟大的企业家就是偏执狂，其实这是对理想主义的执著与追求的结果。试想，如果我们没有一种偏执狂般的执著，那么我们如何做到专注呢？如果我们不做到专注，那么我们又如何超出所在领域的平均水准呢？因此，要想超级企业持续不断地涌现，理想主义的文化塑造是前提。

（五）精神内核的生成——科学家精神、工程师文化、研发思维的培育

驾驭一个系统之前必须对其本质、规律有充分的认知。一方面，作为供应链、产业链整合者及生态链的缔造者的超级企业，要抑制其所管理系统内部的负面因素，促进正面因素的生长；另一方面，要应对外部因素对系统本身的冲击。当系统处于非稳态时，其本身抗冲击的能力较弱，这时候哪怕一些微小因素的干扰也会带来系统的崩溃。除此之外，超级企业通常还利用自己对系统的本质认知，识别和攻击现有社会系统、商业系统的缺陷，并由此建立自己的主导地位。

本质上讲，要想从一般的企业演化为超级企业，企业必须强化对复杂系统的深刻认知。科学家精神、工程师文化和研发思维体现的是一种勇于持续探究、探索未知的精神，这些精神为企业认知复杂系统提供了可能性，实现从一般企业到超级企业的跨越。

五、谁来缔造超级企业

（一）企业家自身

无论何时，企业家都是企业缔造的主角，超级企业的诞生也不例外。我们很难想象，没有比尔·盖茨会有长期垄断系统软件的微软，没有乔布斯会有苹果公司辉煌的今天。

我们认为，后危机时代，超级企业在全球化竞争中的主导作用将会日趋明显，而作为超级企业缔造者的企业家也将悉数登场亮相。

（二）培育超级企业的平台

如果仅凭企业自然演化成超级企业的话，无疑那将是一段漫长的历史过程。通过人为的构造和有意识地推动催生超级企业将是我们取得未来竞争主导权的重点，超级企业的培育平台说白了就是支持超级企业发展的经济、金融、政治、制度资源的聚集系统，它通过各类资源的超量注入，加速超级企业的诞生。

（三）文化环境缔造者

文化环境是支持超级企业长期持续发展的灵魂，文化环境的缔造者将是超级企业魂魄的塑造者。美国强调创新、冒险的社会文化为很多伟大公司的诞生打下了基础，如 INTEL 等，而德国和日本严谨的民族风格使两国成为了装备制造的引领者，并诞生了诸如西门子、丰田之类的超级企业。

当下，金融危机的迷雾尚未散去，欧债危机越演越烈，美国经济持续疲软，世界经济不确定性加大，全球经济进入混沌时代。国内应该抓住机遇，培育出一批超级企业，大道无形于世，通过全球资源获取全球产业链控制等抢占全球化竞争时代的战略制高点。

作为咨询人，研究企业十几载，尤其是集团型企业的研究，极力想要探究世界伟大企业的运作之道，并由此形成《缔造超级企业》系列书籍，借以抛砖引玉，以期助力国内超级企业的发展。未来世界的主流将是“人造经济 + 市场经济”的混搭版。

未来具有中国特色的“红色苹果”必将在全球化竞争的舞台上长袖善舞、技压群雄，对此，我们坚信并拭目以待。

写给您的心里话

人力资源管控的时代到来了

每天会有很多新书、新思想诞生，但你不一定找得着有用的那个，于是你迷失在一个目不暇接的迷宫中。

但一本管理书籍不应该是这样的，在编写这本书的漫长日子里，我们一直坚持要把它编成管理者的枕边书，成为管理者的朋友。

本书贡献了我们最新的认识——虽然它不一定合乎你的直觉和常识，但一本书总要被时光冲刷和磨洗，而且要经得起挑剔和质疑。

一、本书的力量是什么

本书的力量来自三个层面：

（一）常年的实践

（二）咨询客户老总，人力资源中心负责人，子公司高层，无数相关岗位人员无数个问题，疑虑的疲劳式轰炸

（三）执行的过程与项目

我们希望藉此力量帮助几个企业帝国的产生，帮助一些企业具有速度和爆发力。

二、本书希望起到什么作用

告诉一些体系和好办法，帮助总部做好人力资源战略性设计，人力资源管控原则，制度框架。

以及子公司如何基于母公司的设计、原则、框架，结合自身特性来做个性

化的人力资源管理体系。

以及总部如何对子公司人力资源管理体系操作中的重大事项进行集中与合并操作。比如猎头、人才评价、中长期激励体系研究和企业、大学等等。

以及子公司如何在被母公司拿走部分重要职能后，还要努力配合总部的该事项操作，并集中大部分精力专注于自身专项性职能的深入实施。

还有母公司如何每年对子公司人力资源管理体系的完备性、操作有效性进行评价和审计。

进一步来说，希望母子公司相关部门和岗位人员都需要理解人力资源管控体系是怎么回事，怎么操作。

最后，我们还希望，建立相关相关企业文化来支撑人力资源管控体系的实施。

三、本书区别于其他书的特点是什么

它不是一本抄来抄去，不是妥协了各种观点的稳妥之作。尽管那样更容易受到欢迎。

这是一本由一个主张——集团的人力资源管理体系需要顶层设计——贯穿在整个书中，每个章节，甚至字与字的空白处都在讲这种顶层设计的思路和具体做法。其次这个主张还有很多个层次的分解，你可以认同全部，也可以认同一部分。

四、人力资源管控为什么

当今很多企业还在用单体公司常用的人力资源管理的手法——其核心是对人力资源管理的几大关键环节：选、用、育、留，关系——来处理集团型企业的人力资源管理，搞得焦头烂额不说，还一直理不清头绪，长时间的实践，也没有整理一套说法、理论和管理制度，连辛苦这个学费都算是白交了。

其实集团型企业的总部不会对子公司直接进行人力资源管理，采用单体公司的人力资源管理手法本身就拎不清分类决策、分层操作的集团人力资源管控怎么做。

一来子公司本身就具有其相应职能，而且不同行业属性的子公司的人力资源部门会具有相当深的行业属性和子公司运作特征属性，总部想越俎代庖不大可能。

二来总部更重要的职责是对子公司人力资源进行战略性统筹，光是建立总部的一套复合型的人才队伍，就是个大事，还有建立总部层面，各个子公司层面，乃至孙公司层面的高管层职业发展规划更是个大事，还有更多此类战略性、全局性、关键性的问题需要总部人力资源部门、委员会，乃至领导层全力以赴的来做，哪有时间分心去抢着做子公司该做的事。

同时，子公司也不会单纯按照自己的脾气和习性来做自身的选用育留关系，子公司一定得要按照母公司人力资源战略、原则、制度框架，结合自己的行业和企业发展特性，来个性化地落实自身的人力资源管理系统。系统本身，相关制度的最终审批，总部会按其实际控制力的大小进行最大程度地进行干预。一句话，子公司在人力资源管理体系的打造上绝对不能自把自为。

对具体企业来说，并没有最科学的人力资源管理体系，有的只是最适合其现状并且具有一定前瞻性的人力资源管理体系。人力资源管理体系必须符合企业战略发展实施的需要。不符合的，一定会导致问题，影响企业发展。

近年来，中国企业发展迅速，其中善于捕捉市场机会的公司更是迅速扩张规模，进行集团化经营，而原来的 HR 管理体系本来就已经不堪重负，在遇上集团公司的多元化、多层次、跨地域等问题时，原来适合单体公司的 HR 体系就无法适合了。

1. 很多集团公司没意识到集团 HR 体系的特殊性和重要性。

很多公司是一个一个的做子公司的人力资源管理体系，甚至是很多不同公司用不同的体系做的，到最后各个子公司的体系之间无法整合。

还有很多母公司在做咨询时，按照问题的轻重缓急来处理，好像很科学，一个一个地做局部模块，今天做绩效，明天做薪酬，没有考虑集团公司特有的一些职能怎么实现，没有统筹性。所有模块其实合起来后还有很大一个豁口，集团型的功能没建立。

也有很多公司考虑了集团特有的一些职能，但落实时还是请那些对单体公司的人力资源比较擅长的咨询公司来做，功亏一篑。

也有很多公司尚未意识到集团需要统筹各个子公司的人力资源管理体系，使它们之间互相联通，子公司之间职位序列体系、培训体系、招聘体系、薪酬体系和绩效体系需要接轨。

母公司不能跟子公司抢活干；

母公司不能重复干子公司干过的事，更不能简单做服务和监督；

母公司要干那些对母公司有益、但子公司干不了、难干的事；

母公司要干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；

母公司要干那些对集团高层的决策有支持的事；

母公司要干那些对子公司高层有一定制约（比如子公司高层绩效目标的确定，子公司高层薪酬体系的设计），但对集团整体效应有益的事。

这也是为什么集团 HR 体系在很多已经很重视人力资源管理的集团里也未建立的原因。

2. 原有的选用育留功能已经遇到多重挑战，无法满足管理集团型公司的需求。

集团型公司里面，除了需要吸引人、使用人、培育发展人、留住人等单体公司也会拥有的职能以外，其实还有很多集团公司特有的苦恼——母公司高层的能力适合领导当下和未来的集团吗？能力如何进行发展？

母公司高层负责宏观事务，如何进行较有效的考核，如何对他们进行短期和中长期激励；

子公司高层的能力适合领导目前和今后一段时间里的子公司么，能力如何进行发展？

集团对派出的董事、监事、总经理、总监如何进行管理？

母公司如何打造一个复合型的管理团队；

母公司除了考核结果以外如何知道子公司管理层胜任和尽职状况；

集团母公司董事会和外派子公司的董事、监事对治理、法理怎么进行学习，决策能力如何进行提升，如何把他们打造成能够拉动集团发展的核心力量？

集团如何构筑培训体系，甚至管理学院，来张扬集团特有的价值观体系，来培育高认同度高凝聚力的自己的队伍？

集团如何构筑一个横贯集团的职位、薪酬、绩效体系？

这些问题是原有的选育用留功能无法涵盖，也是考虑不到的，但这些问题恰恰是集团公司特有的，原来只需单体公司内部各个模块的公平性，但现在还需考虑各个子公司之间的公司和政策导向。

比如集团推崇创新，就会给那个干得并不太好，但比较创新的子公司一些倾斜，另外一个干得其实不错，但创新有些不足的公司吃亏了。不为别的，就