

全博咨询HR实战丛书

主编：涂满章

战略人力资源管理 新模式

一基三维修炼

◎理念 ◎流程 ◎技巧 ◎工具 ◎案例

HR
NEW
MODEL

编著：王银生 涂满章



青海人民出版社

全博咨询HR实战丛书

主编：涂满章

战略人力资源管理 新模式

一基三维修炼

◎理念 ◎流程 ◎技巧 ◎工具 ◎案例

HR
NEW
MODEL

编著：王银生 涂满章

青海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一基三维修炼/涂满章主编. - 西宁: 青海人民出版社, 2008.12

ISBN978-7-225-03331-0

I. - …… II. 涂… III. 企业管理 - 组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第001588号

出版发行: 青海人民出版社 (西宁市同仁路10号) 邮政编码: 810001

总编室 (0971) 6143426 发行部 (0971) 6143516 6123221

印刷: 厦门市金凯龙印刷有限公司 (电话: 0592-7237899)

装帧设计:  文化传播企划室 (TEL.:0592-2381868) 吕清松

经销: 新华书店

开本: 787 × 1092 1/18

印张: 16

字数: 200 千

版次: 2009年1月第1版

印次: 2009年1月第1次印刷

印数: 1——5000册

书号: ISBN 978-7-225-03331-0

定价: 36.00元

版权所有 翻印必究

(书中如有缺页、错页及倒装请与工厂联系)

全博咨询HR实战丛书编委

主 编：涂满章（全博咨询创始人，战略人力资源管理专家）

副主编：吴志全（全博咨询HR指导顾问，教授）

编 委：邓文敏（全博咨询HR顾问）

王 勤（全博咨询HR顾问）

张承志（全博咨询HR顾问）

王银生（全博咨询HR顾问）

雷光萍（全博咨询HR顾问）

刘其兴（全博咨询HR顾问）

王阿云（全博咨询HR顾问）

序 PREFACE

战略人力资源管理新模式 助推企业人力资源管理战略转型和升级

2007年8月美国次贷危机恶化在全球引起了一场金融风暴，并由此诱发了全球经济动荡。这场百年一遇的全球经济灾难，带给企业的震撼是空前的，而管理基础尚嫌脆弱的中国企业，特别是出口加工劳动密集型企业，在这场灾难面前，更显现出抗风险能力的薄弱。如何提高企业的抗风险能力，自然也成了企业高度关注的焦点。2008年10月30日《南方周末》的一篇文章指出：“关键在企业自身抗变能力如何，加工企业本身在技术管理方面要不断更新，从而以效率提升来增强竞争力。但企业难升级的现实症结在于：十年前流水线的工人十年以后水平依旧，没有相关培训投入，还是只会简单加工。”从这个观点可看出，提升企业抗风险能力，本身人力资源的素质将起决定作用，而人力资源素质的高低，和企业的人力资源管理如何运作又紧密相关。

“人力资源是企业的核心资源、第一资源”这已经是不争的事实；“企业管理说到底就是人力资源管理”获得了广泛的认可；“人力资源管理应该上升到战略的高度”也逐渐得到企业CEO的肯定；“优秀的战略人力资源管理模式能够帮助企业从容应对目前的日益复杂和严峻的经济形势”更是呼之欲出……

然而，怎样实现从人事管理到战略人力资源管理转型？究竟什么才是优秀的战略人力资源管理模式？这个模式是否能够真正融合国际先进的人力资源管理理念和中国的具体国情？这个模式是否能够以简单可行方式进行构建？尤为重要的是这些人力资源管理模式，能否助推企业实现战略，真正走向可持续？所有这些，应是中国企业CEO、HR经理们最迫切需要得到的答案！

是啊，在互联网时代，加上中国深厚的文化积淀，对当前的中国企业而言，并不缺“道”，全球最先进的管理理念，第一时间就可以在中国的企业界传播，但普遍存在的困惑就是应用问题，即“术”的问题，理念听起来很美妙，但如何用呢？如果不能应用，再好的理念与我何干？

基于此，人力资源管理专业咨询公司——全博咨询在潜心帮助企业做好人力资源管理咨询项目的同时，也关注着如何在吸收全球先进理念的基础之上，针对国内企业的管理基础和现实的人员理念，开发出系列有战略高度的，又易被企业接受，且能有效驱动企业发展，尤其在可操作性层面，尽可能实现“简单化”的系列战略人力资源管理模式，从而助益国内企业实现从传统人事管理到战略人力资源管理的转型。本着这样的理念，全博专业HR咨询顾问，从2002年开始，以平均两年一个周期的开发速度，分别研发出“员工二维价值评量”、“一基三维修炼”、“卓越绩效模式”和“绿色竞争力模型”，并得以在企业成功应用，均获得一致好评。目前，新的研发项目又开始在全博咨询立项，纳入研发范畴，以期能适应全球理念和中国企业发展

的变化，不断推出战略人力资源管理新模式。

“员工二维价值评量”，主要立足“岗位管理”的基础，通过建立胜任素质模型和绩效管理系统，让企业客观判断员工在人岗匹配和价值创造这两个维度方面的最终结论，并以此作出薪酬的准确分配，它帮助企业系统而专业地解决绩效管理及评估结果应用问题，以促进企业绩效管理的专业构建和实施。

“一基三维修炼”从“一个基础——建组织”和“三维修炼——选对人、育好人、理绩效”的明块线条入手，以清晰的理念，严谨的结构，实战的论述，具体的工具，成功的案例，帮助企业从选、育、用人的人力资源管理主体框架入手，建立系统的战略人力资源管理模型，以促进企业现代人力资源管理的机制建设。

“卓越绩效模式”，立足于两大基础，一个核心。两大基础是“人”“事”基础，从“人”的角度，明确阐述，企业如何建立选人的依据和流程，确保做到“人岗匹配”；从“事”的角度上，与企业共同分享如何专业地进行岗位规划，使任何一个岗位，都能清晰地搭建：“做什么事，做到什么程度，如何做？”的三维结构，在此基础上，阐述在对人的动态管理中，应紧扣薪酬管理和绩效管理的核心，使每一个人都能由此在岗位上创建绩效，从而在根本上促进企业提升绩效，发展绩效。

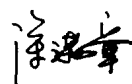
“绿色竞争力模型”，秉承全球战略管理大师迈克尔的战略竞争理论，阐述从创造人的差异性层面谋求企业核心竞争力的构建。该模型从“岗位说明书和业务流程一体化建设，岗效工资制建立，绩效管理，经理人作用和企业文化建设”5个方面作了全新的论述，并使这五方面成为一个相互关联，浑然不可分割的一个整体，以此整体化的运作，打造人的差异性，提升人的核心竞争力，以全面提升企业的战略执行力，促进企业的可持续发展。

全博咨询研发的上述四大人力资源管理战略模型，各有侧重，所

阐述的重点和最终期望企业应用模型之后达到的目的都不同。因为国内企业的人力资源管理基础各有千秋，所以，企业可针对上述四大模型作出适应企业特征的不同选择，相信对企业的人力资源管理转型，进而促进企业管理水平的提升，驱动企业的基业长青，必有助益。而全博咨询将此四大模式编辑成“全博咨询实战HR丛书”，也期望能通过传媒的力量，对企业界贡献我们人力资源管理理论和实践思路，也由此实现全博咨询回馈社会，做好社会公民的企业愿景。

在上述四大模型的研发和应用过程中，我们得到各界的大力支持，既有著名高校的专家学者，也有企业界的总经理、人力资源总监们；既有我们服务过的客户，也有出版社的朋友。在此，我们向他们表示衷心的感谢。

我们真诚地期望这套丛书能够给您和您的企业带来帮助；盼望这套丛书能够对中国企业实现战略人力资源管理的转型，企业管理的提升有一定的推动作用；同时热切期盼理论界、企业界、咨询界的朋友能和我们就战略人力资源管理模式进行更为深入的探讨。



2009年1月于厦门

一基三维修炼 帮助企业从容应对经济新形势

中国企业在经济新常态下，面临着前所未有的挑战。面对经济新常态，企业必须从战略、管理、人才三个方面进行修炼，才能从容应对经济新形势。

一、新的经济形势，拷问着HR经理们的心智

2008年，中国企业的心情，可以用“痛并快乐着”来形容。从宏观上来说，我国经受了国内自然灾害和国际经济放缓等多重因素的挑战，在不确定因素增多的条件下取得了经济基本面依然良好的绩效。但是，正是在这多种不确定因素的影响下，中国的经济形势显得相当严峻，具体主要体现在以下几个方面：

1. 经济增长速度放缓已成定局。根据国家统计局资料，随着全球经济形势的动荡，中国经济也受到冲击，最新公布的2008年前三季度经济数据显示，前三季度中国国内生产总值（GDP）同比增长9.9%。虽然从世界范围来看，我国的经济增速依然是令人瞩目的。但是，持续的经济增长以企业发展为基础，在国际增速放缓、外贸环境恶化以及生产要素价格上涨的影响下，企业、特别是出口型企业的市场格局发生了重大变化，企业的盈利能力整体下降并出现了局部大面积亏损，因此经济增速放缓已成定局。

2. 我国经济三大引擎2009年将全部趋弱。专家预测，金融风暴带来的后续影响比预期的严重，拉动我国经济发展的三大引擎2009年可能全部趋弱。

3. 未来通货膨胀形势或出现交替和反复。 中国人民银行行长周小川08年10月26日指出,当前,稳定物价工作面临着复杂的局面。当前经济中既存在可能引起物价上涨的成本推动因素,也有物价出现持续回落的可能。总体来看,未来通货膨胀形势有可能出现交替和反复。

4. 就业市场格局出现分化。 改革开放以来,我国劳动力要素的流动性大大增强。但近期就业形势正在发生变化,低素质劳动者的就业劣势更为突出。劳动密集型企业面临着产业结构升级的外在压力,在国家构建创新型国家和劳动力成本上升的背景下,企业也具有更多依靠智力资源获取竞争优势的内在动力。可以预期,低技能劳动者就业难度将趋于增强。

而在微观上,在人民币加速升值及通胀压力下,中国企业薪资的上涨压力已高居亚洲之冠。同时,《劳动合同法》更让中国企业的人力资源管理处在这空前的风口浪尖上,对中国企业的HR经理们提出了更高、更全面的专业要求。

新的经济形势在拷问着大批中国企业HR经理们的管理心智——
在“维权”日渐成风的人才市场中,人才对企业的价值与风险如何辩证看待?

如何完成规范化的基础硬度,兼顾不失人文关怀的文化湿度?

如何满足企业快速扩张的人才需求,同时有效规避日益尖锐的人才风险?

如何实施严格考核以保证企业活力,同时营造和谐共赢的劳资关系?

如何在人才流动日益频繁之际,有效提升员工忠诚度,降低流失风险?

如何在社会与企业快速转型的同时,人力资源经理迅速完成自

我重新定位，实现自我价值提升……

处于夹缝中的中国企业HR经理们，正在面临空前的严峻挑战！

二、一基三维修炼模式帮助企业从容应对经济新形势

正是基于这样的背景，仝博咨询倾心研发了一套全新的人力资源管理模式——“一基三维修炼”，旨在帮助企业有效地整合人力资源，提高管理水平，提升公司绩效，以从容地应对经济新形势。

“一基三维修炼”摒弃了传统的、比较繁琐的人力资源管理模式，而是从人力资源管理的一个基础（建组织）和三维修炼（选对人、育好人、理绩效）着手，提出了既简单易行、又重点突出的管理模式。

（一）“一个基础”帮助企业真正有效发育组织的功能

中国企业大都存在组织发育不健全的弊病，具体表现在：（1）组织机构不完善或不合理，存在某些核心职能的缺失，导致管理出现某些空洞，大大影响了组织运行的效率。（2）部门职能界定不明确，存在交叉，导致部门掌握不好工作方向和工作关键点，阻碍了部门绩效的提升。（3）岗位设置不合理，岗位职权不清，导致扯皮、推诿现象严重，影响员工的工作热情与工作成效。

“一个基础——建组织”，能够指导企业系统地梳理企业的组织体系，建立科学的组织机构图、部门职能说明书与岗位说明书，从而确保企业的组织运行有效、发育健全，为企业的绩效提升奠定坚实的基础。

（二）“三维修炼”确保企业构建高效管理体系

1. “一维修炼——选对人”确保企业优秀

企业管理，用人第一。要用好人，就必须选对人，而选对人则需要正确人才观和科学的选人技巧。“一维修炼——选对人”系统地从选对人的理念、流程、技巧、工具、案例等方面，进行了详细而深入

的介绍，能够有效地指导企业选择合适的人进入企业，从而确保企业的优秀。

2. “二维修炼——育好人”促进企业发展

企业的发展，离不开员工的发展，因此一个基业常青的企业必然也是一个善于培养员工的企业。“二维修炼——育好人”从企业的实际出发，介绍了培训的实战技巧，并将作者多年的培训实践的精华一起呈现给读者。

3. “三维修炼——理绩效”提升企业绩效

绩效是企业的命脉，没有绩效的企业是没有未来的企业。而要提高企业绩效，就必须构建科学的、可操作的、系统的绩效管理体系以及绩效管理的支撑体系。“三维修炼——理绩效”从企业实际出发，通过深入浅出的描述，一个清晰的绩效管理体系包括支撑体系的构建蓝图，就跃然纸上。

“一基三维修炼”既有科学性、系统性的特点，又有可操作性强、简洁明了、重点突出的特点，是中国企业走向可持续的必修课之一。

面对如此严峻的经济形势，我们必须以全新的视角来考虑企业的人力资源管理，“一基三维修炼”无疑是一个很好的突破口。修炼到家，必能帮助企业从容面对经济的新形势，创造更好的佳绩。

作者

2009年1月于厦门

目 录 CONTENTS

第一篇 战略人力资源管理的三大核心理念

第一章 给战略人力资源管理准确定位	03
第二章 从传统人力资源管理走向战略人力资源管理	05
第三章 扫除战略人力资源管理运行障碍	08

第二篇 战略人力资源管理新模式：一基三维修炼

第四章 什么是一基三维修炼	13
第五章 一基三维修炼对企业的意义	15
第六章 企业如何应用一基三维修炼	17

第三篇 一个基础：建组织

第七章 理念篇：组织与岗位管理体系建设三大理念	23
第1节 为什么要建设组织与岗位管理体系	
第2节 什么是组织与岗位管理体系	
第3节 组织与岗位管理体系与三维修炼的关系	
第八章 流程篇：组织与岗位管理体系建设两大流程	28
第4节 组织与岗位管理体系设计流程	
第5节 组织与岗位管理体系实施、应用与持续改进流程	
第九章 技巧篇：组织与岗位管理体系建设三大技巧	32
第6节 组织与岗位管理体系推进技巧	
第7节 组织与岗位管理体系编制技巧	
第8节 组织与岗位管理体系审核技巧	

第十章 工具篇：组织与岗位管理体系建设的十大工具..... 38

工具1：组织设计与部门职能说明书体系建设推进计划表

工具2：岗位说明书体系建设推进计划表

工具3：企业战略框架模版

工具4：四度分析模版

工具5：组织设计目标模版

工具6：组织设计原则模版

工具7：部门职能说明书模版

工具8：部门职能说明书编写指南

工具9：岗位说明书模版

工具10：岗位说明书编写指南

第十一章

案例篇：某大型企业组织与岗位管理体系管理办法 53

第四篇 一维修炼：选对人

第十二章 理念篇：选对人的四大核心理念 59

第9节 为什么要选对人

第10节 为什么选不对人

第11节 企业怎么选什么人

第12节 企业如何选对人

第十三章 流程篇：高效招聘流程 67

第十四章 技巧篇：选对人的三大技巧 68

第13节 技巧1：识人七法：跟诸葛亮学面试的角度与方法

第14节 技巧2：相人术：跟曾国藩学“无声面试”

第15节 技巧3：三步识人：跟孔子学面试技巧

第十五章 工具篇：选对人的十大工具 76

工具11：胜任素质模型

工具12：文字功底测试

工具13：推理能力测试

工具14：气质类型测试

工具15：工作方向测试

工具16：创造力测试

工具17：创业能力测试

工具18：面试登记表

工具19：面试经典问题

工具20：如何选择猎头公司

第十六章 案例篇：丰田汽车公司的招聘程序 108

第五篇 二维修炼：育好人

第十七章 理念篇：育好人的三大核心理念 113

第16节 为什么要育好人

第17节 为什么育不好人

第18节 企业如何育好人

第十八章 流程篇：高效的培训管理流程 127

第十九章 技巧篇：育好人的六大技巧 131

第19节 技巧1：专业的培训需求调研

第20节 技巧2：有效的培训实施

第21节 技巧3: 成功的培训转化与效果评估

第22节 技巧4: 讲师队伍的建设

第23节 技巧5: 企业教材库的建设

第24节 技巧6: 职业生涯规划

第二十章 工具篇: 育好人的十大工具 149

工具21: 培训需求识别五步法

工具22: 对比性培训评估法

工具23: 培训需求申报表

工具24: 培训计划表

工具25: 培训考核表

工具26: 授课满意度调查表

工具27: 内部培训讲师授课考核表

工具28: 培训项目实施计划表

工具29: 培训签到表

工具30: 职业规划表

第二十一章 案例篇: IBM公司的员工培训模式 162

第六篇 三维修炼: 理绩效

第二十二章 理念篇: 理绩效的四大核心理念 169

第25节 为什么要理绩效

第26节 为什么传统的考核没效果

第27节 什么是绩效管理

第28节 如何做好绩效管理

第二十三章 流程篇：绩效管理的两大流程	192
第29节 绩效管理的组织流程	
第30节 绩效管理的操作流程	
第二十四章 技巧篇：绩效管理的四大技巧	222
第31节 企业推行绩效管理策略	
第32节 绩效管理设计思路	
第33节 绩效评估结果与薪酬体系的关系	
第34节 绩效管理有效实施的几个条件	
第二十五章 工具篇：绩效管理的十大工具	242
工具31：绩效管理体系模型	
工具32：部门绩效合约	
工具33：员工绩效合约	
工具34：部门管理干部行为考核表	
工具35：班组长行为考核表	
工具36：一般员工行为考核表	
工具37：操作工考核表	
工具38：关键绩效指标分析报告	
工具39：员工绩效面谈表	
工具40：绩效改善承诺书	
第二十六章 案例篇：GE的绩效管理系统	255
主要参考文献	260