

CHINA-CO

华|彩|咨|询|文|库|

白万纲◎著

人力资源

—集团管控之一—

管控



集团管控 集团型公司竞争和扩张的核武库
洞悉企业帝国管控奥秘 分享集团公司管控实践

每一个问题，全部来自作者的咨询实践。每一个问题都有若干相关案例作为背景。

对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统阐述，构建了一个实操型的整体框架。

国务院国资委培训中心、三大国家会计学院 隆重推荐

中国发展出版社

—集团管控之—

人力资源 管控



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控之人力资源管控 / 白万纲著. —北京: 中国
发展出版社, 2008. 3

(集团管控职能篇系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 137 - 1

I. 集… II. 白… III. 企业集团 - 企业管理 - 劳动力资
源 - 资源管理 IV. F276. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 002835 号

书 名: 集团管控之人力资源管控

著作责任者: 白万纲

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 978 - 7 - 80234 - 137 - 1/F · 705

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京中印联印务有限公司

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 16. 5

字 数: 234 千字

版 次: 2008 年 3 月第 1 版

印 次: 2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 7000 册

定 价: 36. 00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: drcpub@126.com

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

当前，国内外对集团化公司管理的研究成果和学术著作可谓层出不穷、汗牛充栋，但绝大多数的研究依然仅仅聚焦于“管理”，而忽视了“控制”；在传统的著述中，“控制”充其量也仅仅作为“管理”的五大职能（计划、组织、指挥、协调和控制）之一而存在。

事实上，控制——尤其是事前控制，已经在实际的企业管理中表现出越来越突出的作用。因为通过事前谈判、授权、流程、组织、政策、风险评估乃至战略、价值观（文化）等控制手段，可以有效地降低管理过程中可能出现的风险，降低管理成本，进而提升“管理+控制”的综合效能。“控制”已经从传统的五大管理职能之一的角色渐渐地走到台前，并随着其重要性的日益突出，更加可以和“管理”并列，共同组合形成未来公司管理的新模式——管控！

集团管控——这个崭新而蕴含了强大生命力的课题，已然成为未来集团化公司解决生存和发展之道的法宝。然而，对这一问题的探索仅仅局限于实操层面还是远远不够的，它更多地需要人们从哲学的思考出发，以一种更广阔的视角进行系统的、本质的观察与研究。我们相信，这一过程必将掀起人们对公司管理模式的更为巨大而深刻的思想变革！

华彩的集团管控观——“管理+控制”：母公司的主要任务不是亲自设计子公司的管理结构，而是通过对“管理的管理”和“决策的决策”来行使其“权力的权力”，最终促进子公司形成一套优秀的决策程序，实现其自我功能的优化。同时，母公司要扮演好对子公司的外部监管角色，并通过对子公司恰当地实施监督、审计甚至庇护等多种手段来实现控制。

1. 母公司对子公司的管理。相比而言，母公司具有诸多子公司无可比拟的优势，子公司所无法回避的许多先天缺陷在母公司看来却是与生俱来的利好。所以母公司在对子公司的管理过程中，务必不能越俎代庖，甚至“自降辈分”，“主动”地降至子公司层级去代替子公司行使职能，母公司真正需要努力的方向则是——识别、挖掘并着力放大这些优势，如图1所示。

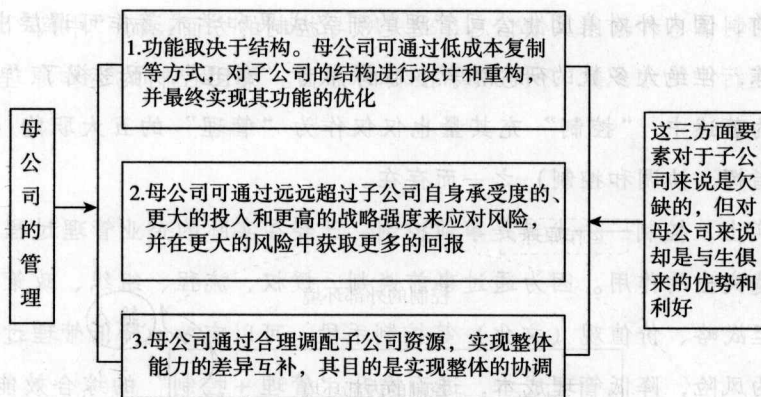


图1 母公司的管理

2. 母公司对子公司的控制。控制论提出的前提是人们认识到了系统的复杂性，而控制论的贡献不仅在于把一无所知的系统视为黑箱，而且在于它提供了认识黑箱的方法，即黑箱方法。所谓黑箱方法，就是采用不打开系统的“活体”，仅从系统的整体联系出发，通过对系统的输入和输出关系的研究，从外部去认识和把握系统的功能特性，探索其结构和机理的研究方法。黑箱方法对母公司实现控制功能具有重要的意义，这些意义主要表现在以下几方面。

(1) 黑箱方法是研究和全面把握结构复杂的施控对象（执行组织）的有效工具，特别是针对巨大系统、复杂多变系统的控制。

(2) 黑箱方法是研究动态系统和组织的主要方法。动态系统具有高度的组织性和活动性，是活生生的有机体。一旦采用解剖的方法打开黑箱，系统

的结构就会受到干扰，整体功能就会受到破坏。而用黑箱方法，通过对输入控制信息和输出获得反馈信息进行比较，既可以保持执行组织的动态稳定、有序，又实现了领导控制的目的。

(3) 黑箱方法是研究尚不能打开系统的唯一手段。从集团管理职能来看，管理者控制的系统是一个不能打开的系统，并且管理者也无权打开。那么对不能打开的施控系统的控制只能通过黑箱方法来实现有效控制。总之，黑箱方法对领导控制的基本要求是：“只管两头，不管中间”，“两头”是通过输入控制信息和输出反馈信息，这是领导控制的方面，而“中间”即施控对象（运行中的组织），不是领导控制的方面。集团控制的运作原理如图2所示。

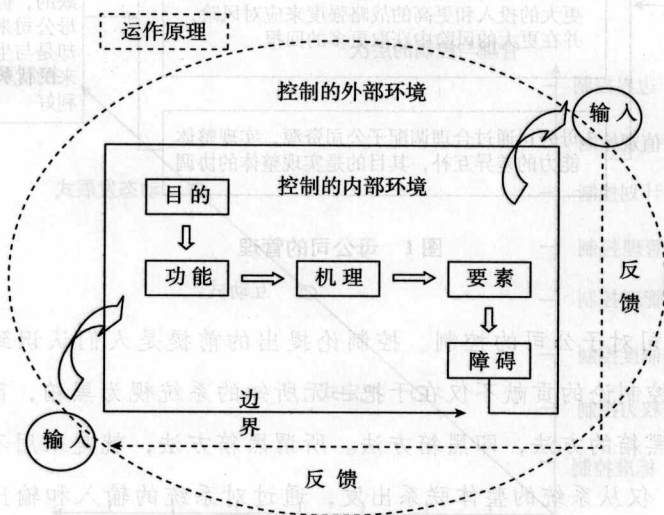


图2 集团控制运作原理

从控制运作原理出发，我们得出了集团控制的过程机制。如图3所示。在母公司具体实施对子公司控制的时候至少需要面对三个方面的问题：控制的层次、控制的手段和控制系统的的设计方法。这构成了集团的控制体系，如图4所示。

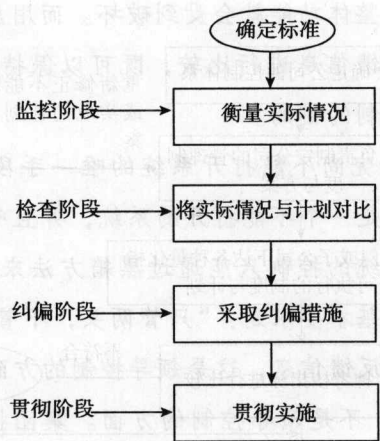


图3 集团控制过程机制

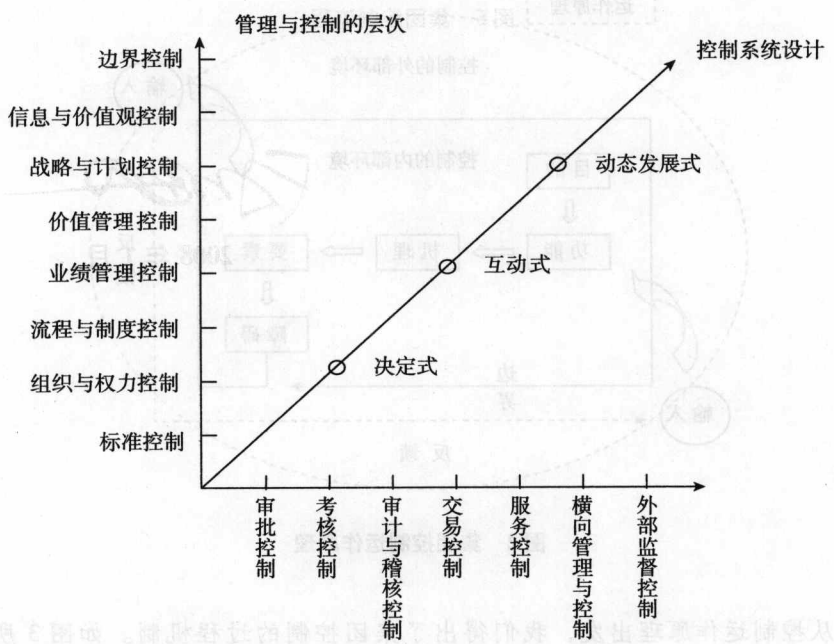


图4 集团控制体系

从集团控制体系出发，我们进一步细化得出集团控制的流程，如图5所示。

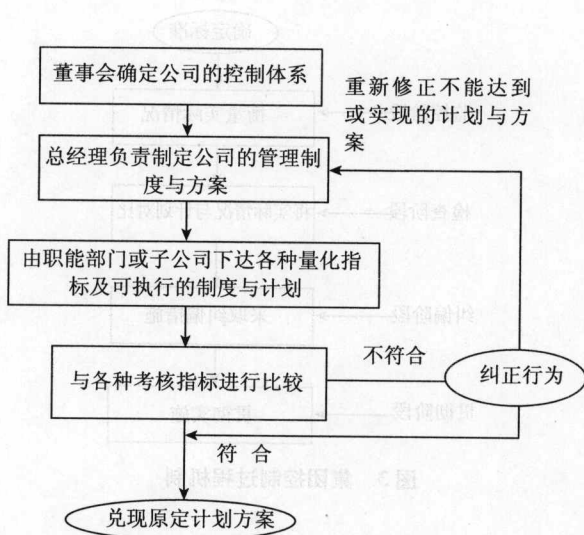


图5 集团控制流程

2008年1月

序

◎缘起

在企业集团中的人力资源管控系统中，除了包含类似单体公司日常的人力资源功能模块外，更重要的价值体现在人力资源管控。正如古语所云“为政之道，首在得人；立政之道，察吏为先。”从企业集团的角度来看，人力资源管控的重心体现在集团总部对企业本身的人力管控。人力管控的成败关系着企业集团能否如臂使指，形成合力，关系着企业人力资源管控体系能否高效运行，关系着企业能否凭借先进的人力资本开发和运用获取竞争优势。

随着企业规模的不断扩大，人力资源管控的作用对企业集团发展起着越来越重要的作用，但总体来说，国内企业人力资源管控能力和水平还比较低，存在着相当多的困惑和难点，主要表现在以下几个方面。

1. “将在外，君命有所不受”的子公司经营层执行存在困惑。母公司三令五申，子公司我行我素。局部利益服从整体利益的思想人人理解，为什么政策法规在执行中形同虚设？如何确立价值认同以及奖惩约束，是当前许多集团公司迫切需要解决的问题。

案例：马上要到年底了，某集团公司人力资源中心开始组织相关部门对各子公司定指标，但是该集团人力资源中心一直都很困惑：为什么指标年年定，也是宣传结果和奖金挂钩兑现，但总是形同虚设，到年底却没有一次真正按照经营责任状兑现过？因为下面的企业总是找出一大堆的理由来解释指标为什么没有完成，最后考核还是不了了之，奖金还是按照基数发放。到底怎样才能把对子公司经理的业绩考核管理落在实处呢？

2. “身在曹营心在汉”的下派人员利益诱惑。母公司下派人员的初衷是维

护母公司的利益，同时对子公司承担服务监督的角色，而实际经济生活中错位现象比比皆是，监督者成了保护伞，甚至是推波助澜的“帮凶”角色。

案例：某企业集团是国资委直管中央企业，有个老大难问题一直没有妥善解决。从1999年开始实行委派会计制，但实施效果总不能令人满意，比如，下派会计与子公司经理相互勾结，私设小金库情况屡有发生。该企业集团一直非常困惑：到底要委派哪些人员？如何委派？如何加强对委派人员的管理呢？

3. “蜀中无大将，廖化做先锋”的人才断层危机。现有人才知识构成及职业素质日益成为企业集团发展壮大的瓶颈问题，随着业务规模的不断扩大，经常出现无人可派的尴尬境地。面对有才无德和有德无才的两类员工，如何选拔任用，令领导者左右为难，德才兼备的理想员工无处寻觅。

案例：某企业集团近年来发展速度非常快，从原来单一业务快速发展到多元化，成为一家拥有三个核心业务的大型集团公司，但是该集团高层发现，虽然该集团在市场上有很多机会，但是内部人力资源明显供应不足，往往花了九牛二虎之力终于拿下或兼并具有战略意义的新业务而欢欣雀跃时，却发现无人可派。同时新的业务对现有管理人员也是一个严重的挑战，该集团非常困惑：如何进行基于投资与产业组合的人力资源规划，并建立基于多层次管控的继任管理和人才繁衍体系呢？

4. “一朝天子一朝臣”的人治管理。对人对事的方式因人而异，企业管理活动依赖于领导的主观意志。领导发生变动调整，随之而来原有的人力资源管控体系也在不断修改和抛弃，人为性和随意性突出。对手下的能人或亲信是一套，以此换取他们的忠心，而对员工是另一套，大讲制度和规则。制度不能一视同仁，企业派系林立，争权夺利。

5. “领导用脑子思考，下属用膝盖思考”的决策中心化。创业型企业家很多习惯于用管理小企业的方式来管理不断做大的企业，将个人的成功放大为企业的成功，使业务单元负责人丧失决策职能，而仅仅是一名执行者，久而久之便丧失了思考能力，日益平庸。

6. 机构繁多，人浮于事的总部弱势化。子公司以轻装上阵为借口，将不合适的员工踢回母公司，日积月累导致母公司人浮于事，机构臃肿，官僚主义、文牍主义盛行，大量专业技能低下、无法胜任工作的员工充斥其中，不能很好监督指导下属企业。

7. 效率优先与公平优先。不同业务单元经营状况千差万别，有的费尽九牛二虎之力才能略有盈余，有的获利丰厚只要举手之劳。对于企业集团来说要清楚如何把握薪酬标准和尺度，达到既能在企业内部统筹兼顾、保持一致，又能把握横向公平的目标。

案例：某企业集团公司在昆山、海宁、青浦同时有三个项目公司在运作，短短数月间就有两个项目公司总经理、一个副总、两个总工提出辞职，该企业集团人力资源负责人经过调查发现原因是企业缺乏激励，高层没有工作积极性。该企业集团决定，要对各业务单元在下一年度进行业绩管理，但该人力资源负责人非常困惑：如何根据各业务的不同，针对各业务经营层进行有效激励，同时兼顾效率与公平呢？

8. 集权与分权。一种情况是统一性有余而差异化不足。由集团总部制定“一刀切”的人力资源政策和制度，缺乏针对下属企业的差异性，产生的问题是“一抓就死”，下属公司缺乏动力和灵活性。面对快速发展的业务和市场，人力资源政策和制度滞后，下属公司抱怨颇多，而集团总部是费力不讨好，面对这种状况束手无策。另一种情况是差异性有余而规范性、系统性不足，过分强调下属企业的差异性，于是下属企业人力资源政策体系百花齐放，集团公司很难进行有效的人力资源盘点，实现集团化资源的有效调配和规模效应。

案例：某企业集团决心将部分权力下放到下属企业，并要求该集团人力资源中心负责人尽快制定相关文件，并要求尽快能够出台实施。但该企业集团人力资源中心负责人非常困惑：在人力资源管控的各项功能方面，哪些职权应该放在集团公司，哪些应该下放到子公司？集团总部人力资源应如何定位？扮演哪些角色？如何能够更好地服务于各子公司？

◎思 变

第一，单体公司向集团化公司转变。从华彩“系统论”和“组织智商”的观点出发，我们知道，任何一家企业从诞生之日起就不可避免地要走向复杂，并在一定时期之后成为一个复杂系统；当前，这种复杂性的一个最明显表现就是单体公司向集团化公司的转变。从整个世界的视角来看，集团化公司已经取代单体公司成为全球企业发展的主流。这种趋势不可阻挡，并在加速进行。

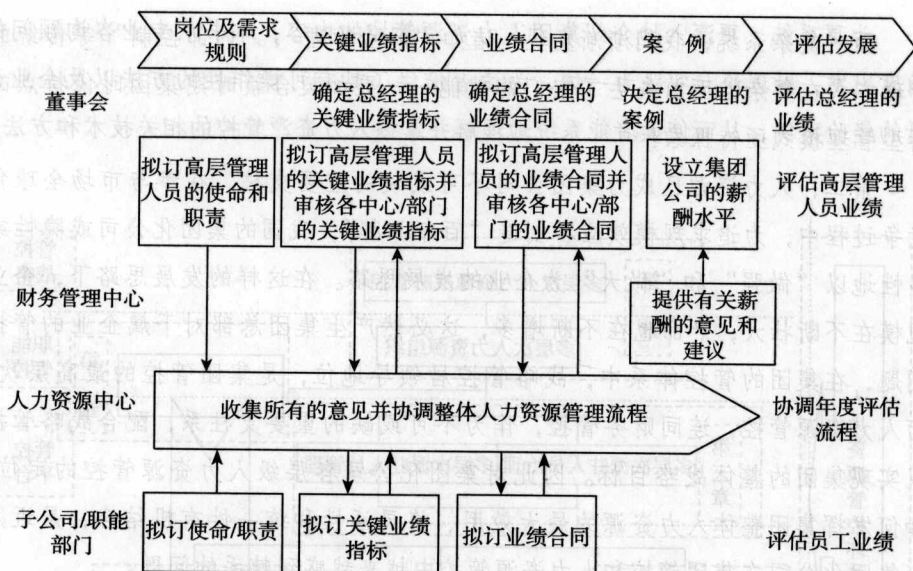
面对复杂系统，我们渐渐发现：诸如“风险管理”、“内部控制”等传统的管理方式在复杂性面前失去了它们的效能——更加契合新时期集团时代特点的新型管理模式亟待探索！

第二，人力资源已成为集团公司不可或缺的重要支柱。在参与市场全球化竞争过程中，为追求规模效应和创造“百年品牌”，我国的集团化公司或隐性或显性地以“做强”和“做大”为企业的发展思路。在这样的发展思路下，企业规模在不断壮大，产品也在不断增多，这必然产生集团总部对下属企业的管控问题，在集团的管控体系中，战略管控居领导地位，是集团管控的最高层次；而人力资源管控，连同财务管控，作为不可或缺的重要支柱系，配合战略管控以实现集团的整体战略目标。因此对集团化公司各层级人力资源管控的定位，如何发挥集团整体人力资源的最大效用、将灵活性和统一性有机结合，是近几年集团化公司在集团管控和人力资源管控中越来越感到棘手的问题。

从企业集团层面讲，对人力资源管控的主要任务不是去发现人才，而是通过人力资源制度体系的完善去建立一个可以打造人才并且易于快速复制的机制，并维持这个机制健康持久地运行。人力资源管控作为集团管控体系的重要环节，与一般企业的人力资源管理存在差异，集团人力资源管控重点在于强化人力资源战略规划、高管人员绩效管理、薪酬激励和高级人才发展职能等相关职能，并避免了用单体公司人力资源管理的手法来直接管理集团性公司。

在上述的时代环境之下，中国集团化企业的人力资源管控如果还在传统的老路上徘徊，势必将不可避免地遭受厄运。只有充分意识到集团人力资源管控所需面对的日趋复杂的外部环境和所呈现出的新型特点，并在集团管控模式下对核心人力资源进行有效的“管理+控制”，通过内部的优化和有序来应对外部的复杂和无序，才能真正地适应未来发展的趋势要求。

接下来的问题便是：如何对集团化企业的人力资源实施有效地管控？“华彩咨询”作为中国集团管控的创始者和领导者，责无旁贷地肩负起了对这一问题研究的重任。于是我们决定编就此书，对集团管控下的人力资源管控进行探讨，以期抛砖引玉，激发大家更多的思考。



集团管控的核心含义是指大型公司总部或者高层对下属企业或部门采用的管理控制方式，其目的是为了能够更好地适应集团型、多元化企业的管理需求。本书是华彩管理咨询公司集团管控系列丛书的重要组成部分，从人力资源的角度告诉企业集团高管如何对整个公司进行管控。本书的体系和写作目的决定了它和一般的人力资源管理书籍有所不同，主要有以下特点。

1. 突出“管理+控制”。本书的着眼点是集团在人力资源方面如何对整个集团进行管理控制，而不是泛泛地介绍人力资源知识。

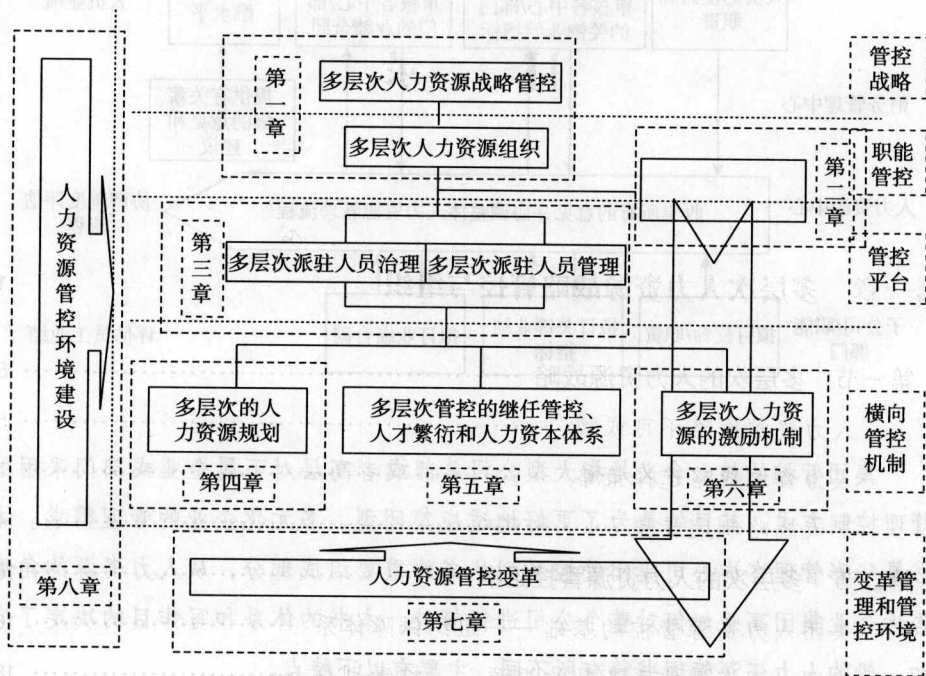
2. 注重操作性。希望本书能够教会读者如何在集团人力资源管控中进行实际操作，重在操作，而非人力资源管控理论的泛泛而谈。

3. 子系统定位。本书是华彩管理咨询公司集团管控丛书中的一本，内容是整个集团管控体系的子系统，与整个体系的其他子系统密切相关、相辅相成。

4. 多层次的管控。本书知识体系的指导思想是多层次的人力资源管控，这一思想渗透到全书的各部分内容，是本书的精髓所在，读者在阅读之时应该抓住这一点，以便更好地理解本书内容。

5. 读者群定位为集团的高管层。本书主要是为集团的高管层而写，以便他们更好地做好所在集团的人力资源管控工作，而非公司的所有人员。

为更系统、更深入地介绍集团人力资源管控的内容，本书从专业咨询顾问的角度出发，融理论与实践为一体，为读者提供了具有可操作性的方法以及企业大量的经验案例，从而使读者能系统地理解并掌握人力资源管控的相关技术和方法。



研究和思考的过程是痛苦的，但收获硕果的时刻确是欣喜异常的。欣喜的同时，我们不忘首先向那些曾经在书报上发表过相关观点的朋友表示由衷的感谢！虽然我们未曾谋面，但你们的思想就像沙滩上一颗颗五彩斑斓的贝壳，帮助我们更多的角度去认识和了解眼前的大海，并无形中为我们不断完善集团管控之人力资源管控体系提供了许多帮助和启迪。

2008年1月

目 录

第一章 多层次人力资源战略管控与组织	1
第一节 多层次的人力资源战略	5
人力资源战略不可或缺	5
人力资源战略选择策略	7
三大战略制定步骤	14
第二节 多层次的人力资源管控组织	16
集团人力资源管控的基础——组织保障体系	16
集团人力资源体系紊乱的根源——权责划分	18
思考题	24
第二章 跨层次的人力资源职能管控	25
第一节 人力资源管控职能定位和模式选择	27
抓大放小——人力资源管控重点	27
因地制宜——影响人力资源管控职能定位的三大核心因素	28
化繁为简——集团人力资源管控职能定位和 模式设计的黄金法则	31

05	第二节 多层次人力资源管控职能运作流程	33
16	思考题	38

第三章 多层次的派驻人员管控 39

02	第一节 子公司人员派驻——是集团管控的神来之笔还是祸乱之源	42
	第二节 子公司人员派驻为什么这么难——派驻人员的选拔与委派	44
	派驻人员的选拔	45
	派驻人员的委派	47
	看门人与掌门人的尴尬	48
	第三节 阳光下的秘密——多层次的派驻人员管控	53
	对控股子公司派驻人员的管控	53
	对参股子公司派驻人员的管控	55
	对战略型、财务型子公司派驻人员的管控	56
	思考题	65

第四章 多层次的人力资源规划 67

	第一节 人力资源竞争取胜的保障——规划、规划还是规划	70
	人力资源规划为什么不受重视——到底能为我们带来什么	71
	重新审视人力资源规划——企业集团人力资源规划功能定位	71
	迈出人力资源规划第一步——企业集团人力资源规划的目标	73
	企业集团人力资源规划的主要特点	73
	人力资源规划的内容	77
	第二节 如何做好企业人力资源规划	79
	诊断内部人力资源状况	79
	明确人力资源规划的主要内容	79
	遵循人力资源规划制定的原则	80

判断人力资源规划的发展趋势	80
关注影响人力资源规划的因素	81
第三节 基于战略的人力资源规划流程	81
思考题	88
第五章 多层次管控的继任管控、人才繁衍和人力资本体系	89
第一节 如何打造“子弟兵”——内部选拔体系	92
源源不断的子弟兵秘密——集团人才梯队建设	92
独当一面的子弟兵秘密——集团员工的继任计划	94
集团型公司的一大困惑——接班人计划	96
基于能力的关键人才梯队建设	102
通用电气选拔接班人的启示	104
第二节 人力资本还是人力成本——企业培训规划	110
企业培训规划的困惑	110
如何进行培训规划	111
第三节 职业规划——提升员工，成就企业	113
指明航向——职业规划的现实意义	114
职业发展规划的实际操作	115
影响职业发展决策的因素	117
职业生涯的三维策划	118
基于性别的职业发展模式	119
职业生涯设计的五大步骤	121
第四节 赛马不相马——多层次选拔体系	129
人才选拔的原则	129
人才的内部选拔	130
人才的外部招聘	134
思考题	144