

离开人员任何伟大的构想都是空谈
人员是提高执行力的关键

执行力三大核心流程

THE PEOPLE PROCESS OF EXECUTION

执行力Ⅲ

人员流程

[美] 保罗·托马斯 著
何俐芳 译

《商业周刊》、《财富》、《纽约时报》
《华尔街日报》、《今日美国》等媒体大力推荐

国际文化出版公司

离开人员任何伟大的构想都是空谈
人员是提高执行力关键

执行力三大核心流程

THE PEOPLE PROCESS OF EXECUTION

执行力Ⅲ

人员流程

国际文化出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

执行力人员流程 / (美) 托马斯著: 何俐芳译.

—北京: 国际文化出版公司, 2004. 11

ISBN 7-80173-309-6

I. 执... II. ①托... ②何... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069994 号

Paul. T. The people Process of Execution

Copyright©2004 By Barrington International Culture Publishing Corporation

2004 Chinese copyright licensed International Culture Publishing Corporation

All rights Reserved

版权登记号: 图字: 01-2004-3757

执行力Ⅲ 人员流程

- 原 著 [美] 保罗·托马斯
翻 译 何俐芳
责任编辑 臧燕燕
封面设计 吕清清工作室
出 版 国际文化出版公司
发 行 国际文化出版公司
经 销 全国新华书店
印 刷 北京雅龙印刷厂
开 本 787×1092 1/16 开
50.5 印张 750 千字
版 次 2004 年 11 月第 1 版
2004 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80173-309-6/F·028
定 价 108.00 元 (全三册)

国际文化出版公司地址

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013

电话: 64271187 64279032

传真: 84257656

E-mail: icpc@95777. com

中文版序

执行力问题是当前企业最大的问题，也是长期困扰企业的首要问题，执行力就是竞争力。没有掌握执行学问的领导层是不完整而且没有效力的；缺乏执行力的组织必将行之不远；不懂得如何执行的组织，必将效率低下、歪风盛行、存在致命的管理黑洞。

对于一个组织来说，建立执行文化本身就是一个巨大的改进机遇，错过了这一机遇将是对组织能量、人员和资源的一种巨大的浪费。因此，如何提升执行力是摆在每一个管理者面前的一项极其重要的任务。

我的前两本《执行力》出版之后，引起了全球管理界的普遍赞誉，并引发了有关“执行”问题的深入探讨。特别是我在《执行力》中提出的：“执行是一个系统工程，是企业组织化的行为”。要打造执行力，就要转换工作方式，把领导者个人的执行力转换成组织化、制度化的流程，建立好执行的三大核心流程，即战略流程、人员流程、运营流程。把三大流程结合起来，才能提高企业的执行力。

这一提法，深得管理学家和学术界的广泛认同，大家都认为这是执行的第一要义和精髓所在，极富创建意义。有很多朋友写信来就这三大流程与我共同探讨，也有一些企业界的朋友邀请我去给他们做企业内训，帮助规整企业弊病，使企业走向正轨。为了使大家能够将人员、策略、运营流程顺畅地统筹起来，现在，我又把这三大流程分开，分别阐述，以期大家能够更加有效地理解。

《战略流程》是确保企业正确行事的保证。缺乏好战略，

企业就好比失去舵手的航船。优秀的战略计划应考虑以下的问题：对企业内外部环境进行评估，对企业现有市场和客户的掌握如何，目前企业发展的面临的风险是什么，主要竞争对手是谁，企业短期利益和长期利益是什么，执行过程中的阶段性目标是什么，如何保持恒久的盈利，等等。只有把这些问题都弄清楚了，才能做出适合自己企业发展的战略实施流程。当然，战略的制定要紧密地结合企业的人员及运营。

《人员流程》就是如何选好人，育好人，留好人，用好人，激励人，培训人。要执行好这些用人指标，必须将人员与公司战略和运营结合起来，进行组织机构创新，适才适岗、量才适用，充分发挥每个人的潜能和积极性。执行力的首要关键是选好人，选好人就意味着企业成功了一大半。要选好人，既要建立领导层培养渠道，又要建立人才培养体系。在人才培养上，要建立人才梯队结构。在用人方式上，一定要形成竞争意识，让能者上，庸者下，这样的企业才能充满活力。一个企业要有良好的人才激励制度，才能调动人员的积极性，才能创建一支好的员工队伍，员工凝聚力强，士气高昂，富于协作精神，才会打造出强有力的执行力。

如果说战略流程规定了企业的发展方向，人员流程指明了企业战略实施过程中的人员因素，那么《运营流程》则是为企业开展工作提供了明确的指导方向，也就是如何把事情做正确，在战略和人员之间建立联系。要做好运营计划，必须对运营环境进行动态分析，了解顾客情况，对企业的资源要了如指掌，作为管理者，要充分发挥自己在整个核心流程中的作用，并对流程进行有效的控制，等等。

企业经营的核心就在于人员、战略和运营这三个环节之间相互配合，身为管理者，要充分了解这三个流程的核心思想并能够进行整体把握。只有这样，才能最终把握执行力的主要精髓并能够真正贯彻实施。

执行力的落实最终应归结到这三个核心流程的操作上。因此，我希望这三本书能给中国的读者带来更多的参考价值，希望中国企业和其他组织能够找到提高组织执行力的金钥匙。

祝你们成功！

保罗·托马斯

2004年5月

译者序

执行的核心就在于它的三个核心流程：人员流程、战略流程和运营流程。

执行的学问正是建立在这三个核心流程的基础上。这是保罗·托马斯经过多年实践经验总结出来的管理理念，也是他创建的管理理念。

我们现有的经济管理理论不乏企业的经营战略、人力资源管理、运营管理的各种方法和技巧。但是很少有人关注这三者之间的联系和结合。人们往往只是就其中某一理论而大谈特谈，却忽视了其中的关联性。于是就导致了这样的结果：制定了一套套无懈可击、堪称完美的战略计划却没有取得预期的效果，有时候往往付出比计划多得多的努力，却只能达到计划的10%甚至更少的结果；有时企业招聘到的人才不能不说很优秀，但是在使用过程中却发挥不出他的才能，甚至让人大失所望。于是很多企业感慨人才难得，要找到自己满意的人才实在太难了；有的企业领导者整天疲于奔命，一年三百六十天，除了吃饭睡觉就是工作，总是有操不完的心，干不完的活，而自己手下的员工却整天无所事事，效率低下；当雄心勃勃的计划总是一败涂地的时候，企业往往陷入这样的怪圈：高层怨中层，中层怪员工，员工怨高层……

这就是很多企业当前潜藏的致命的危机。执行力不足，管理出现黑洞，这种状况是很危险的，长此以往，不仅造成企业效率低下，竞争力不高，甚至可能导致企业走向衰败。

执行的重要性已经被越来越多的企业和管理者认同，然而，执行不能仅仅停留在抽象的理论上，也不能局限于经验，

因为经验本身就是狭隘的，只有将这些理论升华为具体的操作方法，并在实践中加以运用，才能最好将企业执行力真正落实到位。

保罗·托马斯的这三本著作《执行力战略流程》、《执行力人员流程》、《执行力运营流程》通过一个要素一个要素的方式向我们推荐如何在实践中进行战略、人员以及运营的具体操作。人员流程为我们提供了一个强有力的人员选、育、留、用的框架；而战略流程为我们展示了如何根据具体情况制定切实可行的战略，如何保证每个战略要素都能够得到具体的实施；运营流程则是如何保证企业能够达到预期制定的目标，包括销售额、盈利等等。

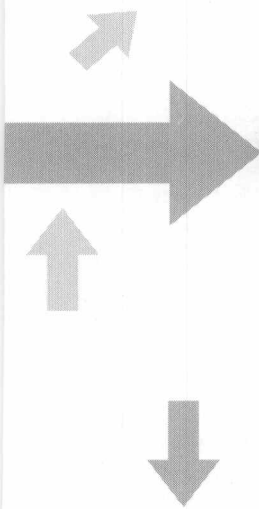
这三本可以说是《执行力》的引申之作，保罗·托马斯将执行力的三个核心流程引申开来，为我们在执行过程中如何注意具体细节提供帮助。千里之堤，溃于蚁穴，细节往往决定成败。执行力告诉我们在执行过程中，战略流程、运营流程、人员流程是三位一体，不可分割的，缺少其中之一，或只关注其中一点或两点，都可能导致执行出现黑洞，因而在这三本书中，我们可以从中体会执行的更深层的含义，更明确地知道在实践中如何具体运用。

有人说，中国企业从来不缺少战略，只是缺少执行。有感于中国企业的执行现状及管理出现的黑洞，因此，我把保罗·托马斯的这三本书翻译过来，希望能够带给读者些许的帮助，也希望组织领导者能够在执行中找到切实可行的方法，使企业能够真正地赢在执行。

非常感谢国际文化出版公司以及我在翻译过程中给我诸多帮助的朋友。

何俐芳

2004年6月



目 录

中文版序 1

译者序 4

第一章 职位分析与岗位的科学设置 001

一 职务分析：人员流程的起点 003

二 职务分析的价值 007

三 职务分析的程序 009

四 职务分析的方法 013

五 职务说明与职务要求细则 018

六 从执行的角度进行岗位设置 024

第二章 招聘合适的人才 029

一 长远的人才政策 033

二 有利于执行的人才标准 035

三 招聘策划 048

四 人才测评 052

五 招聘渠道的选择 065

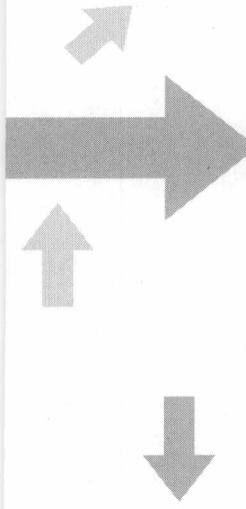
六 如何招揽人才 067

第三章 让员工施展自己的才能 077

- 一 量才用人 079
- 二 提供弹性化的工作环境 085
- 三 进行有效的授权 087
- 四 有令则行 097
- 五 进行有效的管理 100
- 六 重视员工的建议 102
- 七 激发每个员工的创造力 104

第四章 如何激励员工 107

- 一 把赞美下属当作习惯 109
- 二 给员工一个宏伟的目标 111
- 三 适时地提升员工 113
- 四 物质利益回报 114
- 五 给员工提供轮岗机会 117
- 六 帮助员工设定目标 119
- 七 精神激励 122



目 录

第五章 留住人才 125

- 一 有吸引力的薪酬政策 127
- 二 实施员工持股计划 131
- 三 关爱员工 133
- 四 宽容员工的错误 139
- 五 帮助员工进行职业生涯规划 141
- 六 让员工充满成就感 143
- 七 工作环境留人 144
- 八 企业文化吸引人 147

第六章 绩效考核 155

- 一 绩效管理流程 157
- 二 绩效计划 162
- 三 绩效考核的内容与原则 168
- 四 绩效考核方法的选择 171
- 五 绩效考核流程 176
- 六 考评者的选择 179
- 七 绩效管理沟通 182
- 八 考核评价结果反馈与面谈 186
- 九 绩效评价结果的运用 195

第七章 员工职业生涯规划 199

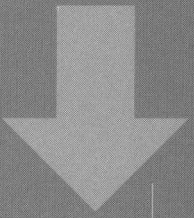
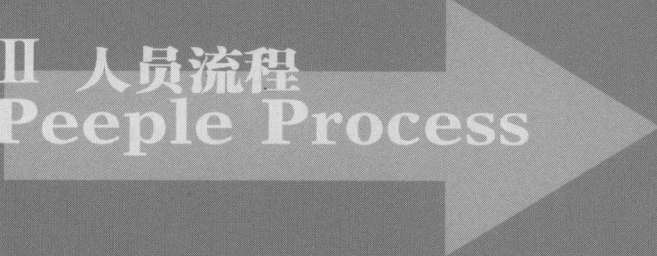
- 一 为什么要进行职业生涯规划 201
- 二 职业生涯规划的角色职责 203
- 三 职业生涯规划应注意的问题 206
- 四 职业生涯规划的内容和操作流程 207

第八章 建立完善的员工培训体系 213

- 一 营造良好的育人环境 215
- 二 进行培训需求分析 223
- 三 培训的内容 226
- 四 培训过程的组织与设计 232
- 五 培训教学方法与形式的选择 236
- 六 培训要有针对性 243

第一章

执行力Ⅲ 人员流程
The People Process



职位分析与
岗位的科学设置

关键词：

职务分析

工作程序步骤

价值

绩效考核

方法

岗位设置

工作任务

人尽其才

人力资源规划

薪酬

职务说明

很多 CEO 都雄心勃勃，刚一上任，就为企业制定了宏伟的远景规划。他们发誓要在既定的时间内，把企业的业绩提高到一个崭新的水平，憧憬着有一天企业能在纽约证券市场上市。但遗憾的是，这样的企业目前少之又少，纽约股票市场上仍然是微软、通用的天下。随手翻开那些 CEO 们制定的宏伟战略，我们不禁为 CEO 们规划的远景目标赞叹不已。制定战略是这些

CEO 们的拿手好戏。但是如何实施，他们好像不太在乎。其实，战略的执行远比战略的制定艰难。无论多么优秀的战略，最终要靠企业的员工去执行，否则，战略永远只能躺在 CEO 们的办公桌上。所以，比制定战略更重要的是执行。沃尔玛和凯马特都制定了同样的战略，但沃尔玛红红火火，而凯马特则难以为继，关键的原因就在于战略的执行。企业确定了战略以后，就要制定一个符合战略的人员流程。因此首先必须在企业内部进行职务分析，设置科学的岗位，然后再招聘合适的人才。

一 职务分析：人员流程的起点

职务分析是人员流程的起点。为了提高企业的执行力，企业首先必须

任何优秀的战略最终都要靠员工去执行

The People Process

招聘合适的人才。在招聘人才之前，企业必须进行职务分析。职务分析的目的有两个，一是弄清楚企业中每个职位都在做些什么工作；二是明确这些职位对员工有什么具体的从业要求。

（一）职务分析的信息搜索对象

职务分析的信息搜索对象包括各种职务的具体工作内容、每个职务对员工的种种要求、各种职务的工作环境背景等。一般来说，职务分析所需要获得的信息主要包括：

- 工作事项和工作方式；

- 与他人的交往活动；

- 工作标准；

- 所使用的机器设备；

- 工作条件；

- 该职务对于他人所负的责任和他人对该职务所负的责任；

- 所需要的知识、技能和能力。

（二）职务分析的形式

通过职务分析所获得的必要信息将会用来起草职务说明和职务要求制度。

1. 职务说明

职务说明是用来描述一份职务的任务、职责和责任的，表明了这份职务要做些什么、为什么要做这些、在何时何地做以及怎样做等等。职务说明还应该包括工作标准，即告诉人们对职务说明所确定的各工作来说，什么样的工作效果才是符合要求的。

在现实的操作中，许多企业的职务说明常常把工作标准省略掉了，有些企业虽然制定了工作标准，也在职务说明中包括了这些标准，但只是把它们提供给企业管理层和人力资源部门，而没有发放到所有员工手上。许多员工因此而对一些工作标准知之甚少，甚至一无所知。这就使得职务说明的作用未能得到充分的体现。

2. 职务要求细则

职务说明的作用是指出一份职务所必须从事的各种工作；而职务要求的细则，则是要详细列出合乎要求地承担这份职务所需要的知识、技能和能力，如受教育的水平、工作经历、工作技能、个人能力、智力和体质等。

要格外注意的是，一份准确的职务要求细则标准，应根据一份职务需要任职者应该具备什么样的知识、技能和能力来制定，而不应该根据该职务的现任职者现有的知识、技能和能力来制定。

(三) 职务分析的责任

在职务分析中，一般是要求一个熟悉情况的人来介绍一个职务应该做什么，或者由他来判断在该职务上，将要从事哪些具体的工作。提供这类信息的人员包括：在该职务上任职的职工、有关方面的负责人、训练有素的职务分析员等。

职务分析的目的是人尽其才

(四) 职务分析的目的

职务分析涉及有关工作人员、工作职务及工作环境，所以工作人员的分析应包括人员条件、能力等，经分析而编制成职业资料，有助于职业生涯指导工作的发展，达到人尽其才的目的。工作职务分析包括工作任务、工作程序步骤及与其他工作的关系，对于员工工作上的任用、选调、协调合作有所帮助，使组织发挥系统的功能，达到适才适职的目的。至于工作环境的分析包括工作的知识技能、工作的环境设备，使员工符合工作的要求，并使人与机械化相互配合，从而达到人尽其才的目的。

由以上分析可知，工作人员的分析乃“人与才”的问题；工作职务的分析乃“才与职”的问题；而工作环境的分析乃“职与用”的问题。“人与才”、“才与职”、“职与用”三者相结合乃是执行的人员流程，通过组织行为以达到组织目的。

(五) 工作分析的作用

全面深入地进行工作分析，可以使组织充分了解工作的具体特点和对

The People Process