

POSITION-PERFORMANCE-PAYMENT

3P 模式

中国企业人力资源管理操作方案

劳动和社会保障部劳动科学研究所
林泽炎/编著

■ 全面结合中国企业实际情况及中国传统文化和现实人性背景，将国外HRM模式彻底本土化，推介中国企业急需的HRM理念和制度

■ 条分缕析HRM三大核心技术——POSITION（职务分析及岗位评价技术），PERFORMANCE（工作绩效考核技术），PAYMENT（工资分配及设计管理技术），提中国企业HRM“一揽子”解决方案

■ 全套核心HRM技术规范化作范例，3P模式应用举例与效果分析，贯彻科学性、操作性和实用性，介绍中国企业HRM现状诊断与解决方法



中信出版社

POSITION-PERFORMANCE-PAYMENT

3P 模式——中国企业人力资源 管理操作方案

林泽炎 编著

中 信 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

3P 模式:中国企业人力资源管理操作方案/林泽炎编著.
—北京:中信出版社,2001.1

ISBN 7-80073-315-7

I .3... II .林... III .企业管理:人事管理—中国
IV .F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83732 号

3P 模式

——中国企业人力资源管理操作方案

3P MOSI

编 著	林泽炎	开本	880mm×1230mm 1/32
责任编辑	肖新明	印张	15
责任监制	王祖力	字数	350 千字
出 版 者	中信出版社(北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	版次	2001 年 1 月第 1 版
承 印 者	北京地质印刷厂	印次	2001 年 1 月第 1 次印刷
发 行 者	中信出版社	书号	ISBN 7-80073-315-7 F·235
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	38.00 元

版权所有·翻印必究

为了那份社会责任感

(代序)

每当在电脑上输入自己姓名的最后一个字“炎”时，只要轻轻敲打回车键或空白键，屏幕上马上就会弹出“林泽炎黄子孙”。想当然，这不是“林（施）恩泽于炎黄子孙”吗？父母给我取名字的时候可能没有想那么多，我作为一个普通的社会成员来说，或许也没有那么高尚。但是，从小就有父母亲的朴素教导：“出门在外要行善（做人），做事就要做最好（做事）”，并生活于祖辈“英雄”传说中的我，一直都在努力。不管是在农村度过的童年、在中等师范学校读书、在煤矿的山顶上作为一名小学教师、在大学和研究所攻读研究生学位，还是在公司就职、在研究所从事研究工作，我都在尝试遵循古圣人的训导：“修身、齐家、治国、平天下”，努力“止于至善”的境界。

人生原则在上，当时时反省，其中极为关键的是：作为一名从事企业人力资源管理与开发研究的研究人员，该如何实践古训？或许别无他途，只有将自己的一点点思想奉献给国家和企业。

在如今全球经济一体化的时代，我相信一位学者所说的话：一个不重视企业的民族，是一个没有希望的民族，一个不重视企业的国家，是一个没有前途的国家。我们的祖先，曾在农业文明的发展中领先于世，不仅给我们留下了一份自豪，也遗传了优秀的基因——这使我们在现代世界上葆有一流的基本素质。然而，为什么有着一流基本素质的中国人却不能发展出与现代文明相适应的技能，不仅失去了在文明演进中的领先地位，反而在曾被我们祖先蔑视为“蛮夷”者的后代面前失去了自豪感？是什么原因

使有优秀遗传基因的中国人陷入没落？当我们以犹豫的心绪加入世界贸易组织，并将按其规则来与外国人打交道时，能否再现祖先曾有的辉煌，对全人类的文明发展作出自己的贡献？

世人逐渐明了：人是决定一个组织、一个企业发展命运的关键。时常可见：“企业的竞争，就是人才的竞争”，“企业的主要的资本就是人力资本”，……一个企业的成与败，兴与衰，固然有许多这样、那样的原因。但其中最为主要的原因还是“人的原因”。在事故预防理论中，有一种“人因理论”，认为：60%—90%的事故都是由于人的因素造成的。企业的衰败原因中，是否有如此之高的“人因”，很少有人统计分析过。但“人因理论”不乏可鉴之处。

中国企业沿袭祖先，或许并不缺乏管理思想，尤其是并不缺乏“管理人”的科学思想。但却十分缺乏如何将这些管理思想转化为规范化、操作化的管理制度、方案、技术的理性探索和理性遵循。一个初创的、小规模的企业，仅有“混沌”的管理思想，或许还能苟且一些时日，但在具有统一游戏规则的市场中运作，没有理性化、规范化的管理，是难有生命力的！

我真心希望中国企业的旗帜能在国际舞台上高高飘扬起来。除了营造环境，提炼企业家素质外，真正探索并实践适合中国企业特点的管理制度、模式、技术、操作方案等是十分必要的。

因此，我仅就企业人力资源管理与开发这一隅，结合西方发达市场经济企业的现代人力资源管理理念、技术和中国学者专家近年来的探索成果、中国知名企业的实践经验与失败教训，以及中国的传统文化和中国企业的现实人性背景，等等，尝试提出了目前中国本土化企业急需规范的现代人力资源管理、开发理念和“3P 模式”——核心人力资源管理技术。并从人力资源管理与企业命运、我国企业人力资源管理现状诊断与环境分析、现代企业人力资源管理模式分析与探索、现代企业人力资源管理制度借

鉴、职务分析与岗位（POSITION）评价技术、工作绩效（PERFORMANCE）考核技术、工资（PAYMENT）分配方案设计及其管理、3P模式应用举例与效果分析等八个方面，详加探讨，力求达到操作性、科学性、实用性、切合中国企业现实性、案例丰富性、语言生动趣味性等目标。

现代企业人力资源管理，远不止职务分析和岗位（POSITION）分析、绩效（PERFORMANCE）考核与工资（PAYMENT）分配等。但我认为目前有必要就人力资源管理的核心技术规范化。只有首先将核心技术规范化，并努力在企业实施，才有可能健全、完善其他人力资源管理制度和技术。另外，随着现代企业管理理论、技术越来越细化、微观化、具体化，现代企业人力资源管理越来越以个体的“人”和特定的“事”及“岗位”为核心，岗位分析、绩效考核和工资分配这三者的关系越来越紧密，而且以“岗位分析”为起点，绩效考核（针对企业、部门、个人）为中心，工资分配作为一种呈现给员工、企业的结果，这一逻辑顺序似乎越来越明显。这两点或许就是3P模式提出的主要理由。

尽管“初生之物，其形必丑”，但愿能抛出此“砖”，引起同仁们的关注和共鸣，共同探讨中国企业现代化、规范化、本土化人力资源管理理念、模式、制度、技术方案，以为经济腾飞、祖国繁荣、人民幸福贡献自己的一份热情和智慧。

实际上，本书在写作过程中，就已经参阅了大量同仁的研究成果及企业界实践专家的工作方案与心得。书中已列出了一些参考资料的出处。如有不妥或未列出者，请多包涵。同时，在写作本书的过程中，由于工作太忙，交稿日期一拖再拖，是中信出版社编辑同志的宽容和理解，我妻子陈红女士的支持和帮助，才得以付梓定稿。另外，本书中提到的一些思想、模式和技术曾在我给许多企业、大学讲授“人力资源开发与管理”、“组织行为学”、

“管理学”及帮助企业设计人力资源管理方案、为各种媒体撰稿时所涉及，得到了许多学员、企业组织和专家的批评指正。应该说，这本书是所有关心国家、民族、企业命运和关心企业人力资源管理工作的人们的共同结晶。在此一并致以深深的谢意。

希望诸位专家、实际工作者来信、来电共同继续商讨。
是为序。

作者于芍药居

2000. 12. 10

联系方式：

通讯地址：（北京朝阳区惠新西街 17 号）劳动和社会保障部
劳动科学研究所

邮政编码：100029 手机：13801127481

传 呼：010—68368800 呼 62872

E-mail: Lzydr@263.net

目 录

第一章 人力资源管理与企业命运	(1)
一、历史的启迪：适宜就是最好的	(2)
二、国内成功与失误企业的人力资源管理比较	(5)
三、企业命运掌握在谁手中	(7)
四、中国企业员工的心态调查	(11)
五、根据员工心态采取合理的管理措施	(13)
案例参考：许继集团公司王继年的“生死观”	(17)
六、管理方式改变计划	(22)
 第二章 我国企业人力资源管理现状诊断与环境分析	(23)
一、什么是人力资源管理诊断	(24)
二、人力资源管理诊断关注的内容	(24)
三、人力资源管理诊断步骤	(29)
四、人力资源管理诊断方法	(33)
五、企业人力资源管理诊断工具	(36)
六、企业人力资源管理与环境的关系	(56)
七、人力资源管理的外在环境因素分析	(57)
八、人力资源管理的内在环境因素分析	(63)
九、人力资源战略与环境的关系	(67)
案例参考：凡事预则立——从中资公司人力资源 规划谈起	(69)
十、我国企业人力资源管理现状诊断	(75)
十一、我国企业的现实“人性”背景特点	(78)

第三章 现代企业人力资源管理模式分析与探索	(81)
一、日本企业人力资源管理模式	(82)
二、美国企业人力资源管理模式	(84)
三、国内典型人力资源管理模式	(87)
四、现代企业人力资源管理制度创建目标：极大地 激活人	(92)
五、现代企业激活人的机制创建	(93)
六、现代企业人力资源管理制度定向：以人为本	(97)
七、现代企业人力资源管理制度内涵：系统管理人	(101)
八、现代企业人力资源管理部门的职能	(103)
九、现代职业人力资源主管的任职资格	(104)
十、构建现代企业人力资源管理核心制度方案—— 3P 模式	(108)
第四章 现代企业人力资源管理制度借鉴	(112)
一、传统人事管理与现代人力资源管理的区别	(113)
二、现代人力资源管理的本质与内涵	(114)
案例参考：微软公司的揽才之道	(116)
某公司员工教育培训制度	(119)
MBA = 高层管理者？	(125)
三、人，企业最重要的一种活的资源	(128)
四、宝安集团的“人才经”——争得来留得住 用得好的	(134)
五、怎样拥有企业所需要的人才——从某集团的 人才失误谈起	(143)
六、拥有人才，并不能保证企业腾飞	(149)
七、中国企业职工教育培训之路的探索	(155)

八、企业文化，人力资源管理理念的整合和升华·····	(162)
九、激励就是每个人当家作主·····	(169)
案例参考： 通用电气公司员工激励六原则·····	(177)
十、人挪活，那企业呢？——某企业人才频繁流动 引发的思考·····	(178)
十一、架设沟通金桥——一种重要的激励手段·····	(183)
案例参考： 组织内部沟通技巧训练案例·····	(189)
十二、职业管理：帮助企业与员工共同发展·····	(191)
 第五章 职务分析与岗位 (POSITION) 评价技术 ·····	(196)
一、职务分析的概念·····	(197)
二、与职务分析相关的一些概念·····	(197)
三、职务分析在人力资源管理中的作用·····	(198)
四、职务分析需收集的信息·····	(203)
五、职务分析信息的收集方法·····	(204)
六、职务分析相关结果之一：职务描述书·····	(216)
七、职务分析相关结果之一：岗位设置·····	(230)
八、职务分析相关结果之一：岗位评价方法及其 应用·····	(240)
 案例参考： 职务职责的纠纷·····	(277)
 第六章 工作绩效 (PERFORMANCE) 考核技术 ·····	(279)
一、绩效与绩效考核·····	(280)
二、根据岗位分析确定绩效考核指标体系·····	(282)
附录一：某研究院科研人员年度考核指标·····	(288)
附录二：企业各类人员考核指标体系参考·····	(289)
三、绩效考核标准的编制·····	(292)

附录一：某公司管理人员绩效考核标准表·····	(294)
附录二：公司研究开发人员绩效考核标准表·····	(295)
四、绩效考核的内容举例·····	(298)
五、绩效考核的方法·····	(299)
附录一：生产工人的绩效考核方法·····	(319)
附录二：员工的绩效考核方法·····	(321)
附录三：管理人员绩效考核方法举例·····	(330)
六、绩效考核的实施·····	(334)
七、绩效考核结果的处理·····	(341)
附录：管理岗位考核结果反馈表的设计·····	(347)
八、绩效考核的效果评估·····	(348)
附录一：英国 Xerox 公司绩效考核的改革·····	(353)
附录二：日本企业人事考核工作的特点·····	(354)
附录三：某研究院各类人员年度考核暂行规定·····	(356)
附录四：某公司各类人员考核规定·····	(363)
附录五：某铸造有限公司人、事的“量化”评价 与考核·····	(365)

第七章 工资 (PAYMENT) 分配方案设计及其管理·····	(375)
一、工资的职能·····	(376)
二、工资的管理决策·····	(378)
三、影响工资方案制定的主要因素·····	(380)
四、市场化工资方案设计的人性原则·····	(382)
五、企业工资制度方案设计程序·····	(385)
六、一般工资方案涉及的要素·····	(389)
七、工资方案设计的基础：建立工资等级制度·····	(392)
八、岗位工资方案的设计·····	(404)

案例参考：某棉纺织有限责任公司岗位工资实施方案	(408)
九、职能工资方案的设计	(420)
十、企业员工持股方案设计及其操作	(422)
十一、国外经营者年薪制参考	(427)
案例参考：某制药企业集团公司岗位效益工资制实施细则	(433)
第八章 3P 模式应用举例与效果评析	(443)
一、3P 模式的应用原则	(444)
二、3P 模式的应用前提及程序	(445)
三、3P 模式应用举例	(447)
四、3P 模式应用效果评价	(460)
五、现代企业人力资源管理方案自我设计练习	(461)
主要参考文献	(463)

第一章

人力资源管理与企业命运

学习目的

通过本章的学习，您将会：

1. 明了人性假设与人力资源管理方式的关系；
2. 国内企业典型的人性假设及其相关的人力资源管理方式；
3. 企业命运与人力资源管理的关系；
4. 中国企业员工的心态调查分析；
5. 根据人的需要特点采取的工作措施。

一、历史的启迪：适宜就是最好的

在任何一个企业组织中，认识人和管理人都是相辅相成的。就是说，对人有什么样的认识，就有什么样的管理人的措施。这在人力资源管理的历史中体现得十分明显。下面我们以沙因在《组织心理学》一书中关于人性的四种看法为例加以说明。沙因提出的四种人性假设（参考张德：《人力资源开发与管理》，清华大学出版社，1995），在某种意义上可以说，就是认识人与相应管理措施的一种历史演变。

1. 经济人假设

经济人假设认为：

（1）人是由经济诱因来引发工作动机的，其目的在于获得最大的经济利益；

（2）经济诱因在组织的控制之下，因此，人总是被动地在组织的操纵、激励和控制之下从事工作；

（3）人总是以一种合乎理性的、精打细算的方式行事，力图用最小的投入取得最满意的报酬；

（4）人的情感是非理性的，会干预人对经济利益的合理追求。组织必须设法控制个人的感情。

在这种人性假设下，相应地，就必须对工人实施严格的外部监督和运用物质刺激手段来加强对工人的管理。正如泰勒所指出的那样：把人视为一头牛，采用“胡萝卜加大棒”的方法管理工人。

2. 社会人假设

社会人假设认为：

（1）人类工作的主要动机是社会需要，而不是经济需要，人们要求有一个良好的工作气氛，要求与同事之间建立良好的人际

关系；

(2) 工业革命和工作合理化的结果，使得工作变得单调而无意义，因此，必须从工作的社会关系中去寻求工作的意义；

(3) 非正式组织有利于满足人的社会需要，因此，非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人有更大的影响力；

(4) 人们最期望于领导者的是能承认并满足他们的社会需要。

与这种人性假设相应的管理方法是：大力改善工作气氛，建立良好的人际关系，实行有人情味的管理。这正是行为科学管理学派所倡导的观点，随着行为科学学派的出现，人力资源开发与管理的思想发生了重心转移，即由注意人力资源外在要素量的管理，转移到注意人力资源内在要素的管理上。诚然，人力资源量的管理，包括，人员录用、人员调配、人员考核、人员报酬、人员职位升降、人员教育培训、人员安全及心理保健等，仍然是重要的、基本的。但是，人力资源内在要素的管理，包括人的行为、人的心理、人的观念、群体价值观、群体风气的培育和管理、领导行为及班子建设、组织行为变革及企业文化建设等，更为深刻，也更为艰巨。特别是在温饱问题解决和教育水平普遍提高之后，人力资源的开发和管理将决定组织的成败。

3. 自我实现人假设

自我实现人假设认为：

(1) 人的需要从低级到高级可分为多种层次，其最终目的是满足自我实现的需要，寻求工作上的意义；

(2) 人们力求在工作上有所成就，实现自治和独立，发展自己的能力和技术，以便富有弹性，能适应环境；

(3) 人们能够自我激励和自我控制，外部激励和外部控制会对人产生威胁，造成不良的后果；

(4) 个人的自我实现和组织目标的实现并不是冲突的，而是

能够达成一致的。在适当的条件下，个人会自动地调整自己的目标，使之与组织目标配合。

基于这样的人性假设，对于职工，必须以工作的合理安排满足其自我实现的需要，其关注的焦点不是工作的外部条件，而是工作本身，是工作本身能否使工作人员满足兴趣爱好、满足求知求美的欲望，能否使工作人员在工作中取得成就，发挥个人潜力，满足其自尊和自我实现的需要。近几十年来，在发达国家中方兴未艾的“工作重新设计”，即“工作扩大化、丰富化”，以及企业内的民主参与制度、自我培训计划等，都是通过提高工作生活质量，满足职工的高层次需要，调动其工作积极性的。

4. 复杂人假设

复杂人假设认为：

(1) 人的工作动机不但是复杂的，而且变动性很大。每个人都有许多不同的需求。人的动机结构不仅因人而异，而且同一个人也因时、因地而异。各种动机之间交互作用而形成复杂的动机模式。

(2) 一个人在组织中可以形成新的需求和动机。因此，一个人在组织中表现的动机模式是他原来的动机与组织经验交互作用的结果。

(3) 人在不同的组织和不同的团体中可能表现出不同的动机模式。在正式组织中与别人不能和谐相处的人，在非正式组织中可能是合群的，从而满足其社会需要。在某些复杂的组织中，各个部门可以利用不同的动机来达到其目标。

(4) 一个人是否感到心满意足，肯为组织尽力，决定于他本身的动机结构与他同组织之间的相互关系。当然，工作的性质、本人的工作能力和技术水平、动机的强弱、人际关系的好坏，都有可能产生影响。

(5) 人可以依自己的动机、能力及工作性质对不同的管理方

式作出不同的反映。

因此，没有一种适合于任何时代、任何人的可能管理方式。作为领导者，就得适人、适地、适时地提出相应的管理措施。这便是基于复杂人假设的权变理论观点。

尽管在今天看来，有些人性假设和相关的管理方式，是那么的“不可接受”。但是，以上任何一种人性假设及其相关的人力资源管理方式，都推动了相应历史时期的社会发展和经济进步。一种人力资源管理制度、方式的进步与否，关键是看其与当时特定历史时期的“现实人性背景”是否一致。只要二者是一致的、适宜的，便是最为理想的、最好的人力资源管理制度、方案。这或许便是我们探索和构建我国企业现代人力资源管理制度的一个指导原则和根本出发点。

二、国内成功与失误企业的人力资源管理比较

企业是要人来做的，难怪有人说：“办企业就是办人”。让我们看看国内知名企业和失误企业的人力资源管理模式。

（一）国内知名企业的人力资源管理理念

表 1-1 国内知名企业的人力资源管理理念

企业名称	主要理念	员工表现	理念综合分析
联想集团	办公司就是办人	职责明确 积极性高 团结协作	以人为本，绝不是“雷区” 拥有人才、尊重人才、管理人才、开发人才是所有知名企业的成功秘诀
海尔集团	我们现在惟一怕的只是我们自己；领导者的任务不是去发现人才，而是建立一个可以出人才的机制。		
长虹集团	尊重每一个人，管理是管理者思维的管理，是管理者境界的管理，是管理者目标的管理		
春兰集团	企业的动力源主要是人，在人的观念改变		
小天鹅集团	企业人的一个显著特征，就是始终充满着忧患意识。情系职工，依靠职工		