

战略人力资源管理丛书

技 术 篇

# 咨询手记

——人力资源战略制定实战

杨序国 编著

HRM



湖南科学技术出版社

战略人力资源管理丛书 技 术 篇

# 咨询手记

——人力资源战略制定实战

杨序国 编著



湖南科学技术出版社

战略人力资源管理丛书·技术篇

## 咨询手记

——人力资源战略制定实战

编 著：杨序国

责任编辑：戴 涛

出版发行：湖南科学技术出版社

社 址：长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系：本社直销科 0731-4375808

印 刷：长沙环境保护学校印刷厂

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址：长沙市井湾路 4 号

邮 编：410004

出版日期：2005 年 1 月第 1 版第 1 次

开 本：700mm×1020mm 1/16

印 张：23.75

插 页：2

字 数：319000

书 号：ISBN 7-5357-4161-4/F·427

定 价：38.00 元

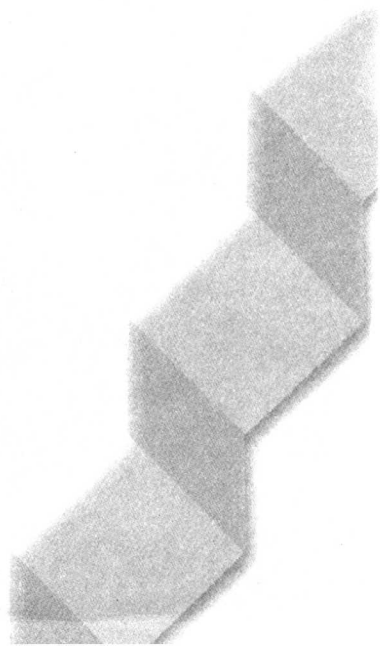
(版权所有·翻印必究)

## 作者简介



**杨序国**，湖南湘潭人，杨序国工作室首席顾问。曾历任大型上市公司、民营高科技公司人力资源部经理和咨询公司高级咨询师，在多种出版物及网络上发表著作。

杨序国工作室“专注于中国中小企业人力资源整体解决方案”，其主要咨询、培训领域为：战略管理与平衡计分卡、战略性人力资源管理体系、人力资源战略设计、组织文化培育与变革、素质模型与人才测评、人力资源经理出租。



坦率地说，在不到 30 岁的时候，没有想到自己的职业生涯被迫出现戏剧性的变化。

2004 年元旦过后，因意见不合而离开深圳一家知名的咨询公司之后，我没想到会在求职过程中屡遭拒绝而在 2 个月内找不到一份称心的工作。然而“塞翁失马，焉知非福”，正是由于这种拒绝与冷遇，使我能静下心来思考与研究一些有关人力资源管理的问题：

“中国企业的人力资源管理怎么了？”

“如果人力资源管理不能为企业创造价值，那么我们是不是应该抛弃人力资源管理？”

“人力资源管理的出路在哪里？”

.....

求职的不顺利使我不得不选择自己创业——创办“杨序国工作室”，希望成为一家专注于为 500 人以下的中小企业提供人力资源整体解决方案的咨询公司，开始致力于对中国企业，特别是中小企业的人力资源管理需求的研究与相应的人力资源解决方案的开发。在随后的 10 个月的时间里，在为我的客户提供人力资源管理咨询与培训的同时，我夜以继日地伏案疾书，敲打出这套《战略人力资源管理》丛书。

## (一)

“惟一不变的就是变。”全球化、顾客需求的个性化、电子商务、多元



化、并购与重组、白领阶层的异军突起……市场环境在变，客户需求在变，公司的战略也在变，因此，对人力资源管理也提出了新的变革的要求。毫无疑问，人力资源管理发展中的变化是不可避免的，而且变化的速度和不可预见性都在日益增加。速度快意味着发生的事情比预料的更快，变化的不可预见性意味着我们不能完全预见将发生什么，随着变化速度的加快，这种不可预见性还在增长。原来需要花费很长时间回答的问题现在需要快速地给出答案。比如：哪种组织形式是标准的？哪个今天还被奉若神明的领导明天就会被人蔑视？哪个今天还享有很高声望的公司很快就会失去信誉？

大多数人力资源专家认为，社会处在剧烈的变化之中。全球化需要超越地方边界的视野和行动，技术将使信息更容易得到，用互联网把人们联系起来的方式必然影响到各类组织和人们在组织中的工作关系。由于拥有更多知识，许多员工成为自愿者，因为他们可能在世界各地选择公平和薪水更高的工作，所以，他们是在自己选择的组织中工作，而不只是在尽所谓的“义务”。将员工的知识转化为生产力并影响智力资本，将成为未来劳动力的挑战。企业绩效必须重新定义，仅仅从降低成本、增加利润来定义企业绩效的观念也将根本改变。

正因为如此，21世纪的人力资源管理工作需要用不同的方式来做。一个10年前的人力资源管理专家来到现在，他的理念、技能和素质如果不能有所不同，他就应该而且只能“安静地离开”。

## (二)

无论是过去还是现在，我们很多的人力资源管理类著作更多的是关注“人力资源管理做了什么”，诸如招聘管理、薪酬管理、绩效管理、人才测评、沟通、组织设计、团队建设、职业生涯规划、培训等；在企事业单位的人力资源管理实践当中，人力资源经理们更多的只是关注基于人力资源管理技术的人力资源管理制度本身，他们关注公司今年在他们的主持下又

制定或完善了什么新的人力资源管理制度，引进了什么新的人力资源软件；他们关注公司今年培训了多少课时，招聘了多少人才，进行了几次人力资源管理政策的调整等。其实“人力资源管理提供了什么”更重要，因为“提供什么”更注重人力资源管理的产出与结果，更注重人力资源管理是否真正提升了组织的绩效、创造了附加价值，更注重是否提升了员工个体能力并最终改善、提升了组织的核心竞争能力。

“人力资源管理—员工能力与素质的提升—组织核心能力增强—为顾客更好地创造价值—最终提升股东价值”的链条表明了人力资源管理的战略性质。一旦组织战略明确下来，也只有人力资源管理才能通过“获取、培养、强化与维持战略实施所需的组织核心能力”来成功地实施组织战略，并赢得竞争优势；才能满足组织的远景规划，实现企业的可持续发展。人力资源管理必须能创造价值，人力资源管理应该成为一个提高组织核心能力与员工个体能力的组织过程，从而提供有效的产出。

### (三)

本套丛书共有5本：

1. 理念篇：《将梯子搭在正确的墙上——人力资源管理如何增强组织竞争优势》。书的副标题为“人力资源管理如何增强组织竞争优势”，旨在将人力资源管理的注意力从“人力资源管理做了什么”转移到“人力资源管理提供了什么”上来，企图解决人力资源管理的产出与结果的问题以及围绕这个产出与结果，人力资源管理各个流程（行为）的构筑思路。这个构筑思路就是：首先，将人力资源管理这架“梯子”搭在组织战略与组织核心能力这面正确的“墙”上；然后，为这面正确的“墙”量身打造一架“适宜”的人力资源管理“梯子”。不同的“墙”应该打造不同的“梯子”——不同的组织战略要求企业拥有不同的组织核心能力，也就应该有不同的人力资源管理流程（行为）体系。

2. 技术篇：《咨询手记——人力资源战略制定实战》。在解决了思想与

理念的问题（为什么要这样做）之后，接下来就是解决技术问题（怎么做）。即在理念的指导下如何来制定公司的人力资源战略，如何制定人力资源计划以及根据人力资源战略与人力资源计划如何来设计各个人力资源管理流程（行为）体系。本书以一个咨询师的工作程序为例，明确地告诉读者在设计人力资源管理制度时，第一步该怎么做、第二步该怎么做、第三步该怎么做……最后一步该怎么做。同时，本书也提出了新的人力资源管理流程循环。

3. 工具篇：《制度为先——人力资源管理必备文档、表格与制度》。这是一本人力资源管理的必备文档、表格与制度集。书中所收集的一些表格、制度与文档是我在企业做人力资源经理以及后来为一些中小企业提供人力资源管理咨询服务时，为特定的企业所设计的。当然，本书中那些为特定企业所做的特定的人力资源管理制度、表格，由于其特定的企业背景，在此仅供参考。

4. 考量篇：《考量——让老板看到人力资源管理的价值》。现在中国的人力资源经理一直有一个“心病”：人力资源管理往往得不到应有的重视，人力资源部门也无法获得其应有的地位。原因当然是多方面的，但首先，也是最根本的原因，就是不知道如何来证明人力资源管理的价值从而还人力资源管理以本来的“战略地位”；第二个原因就是人力资源管理与组织战略的脱节——“将梯子搭在了错误的墙上”；第三个原因就是对人力资源管理的现状以及与“理想”的差距认识不清，对企业的人力资源管理严重滞后于公司的发展浑然不觉，也就无法去重构企业的人力资源战略与改进、再造人力资源管理的流程。本书着重解决3个有关“做得怎么样”的问题。一是对现状与问题的诊断：企业人力资源管理现状怎么样？与理想的标准、与标杆企业的差距有多大？二是人力资源管理与组织战略一致性的评估：公司的每一个人力资源管理的流程（行为）是不是都“聚集”于组织战略与组织核心能力，是否“将梯子搭在了正确的墙上”？三是人力资源管理成效的考评与测量：人力资源管理的产出与结果是什么？它为企业创造了什么价值？

5. 执行篇：《HR 执行力——人力资源组织的人力资源管理》。本书的副标题为“人力资源组织的人力资源管理”，很明显，旨在解决公司的人力资源组织内部的自身管理、运营与变革问题，以适应人力资源管理角色的变化，增强公司人力资源管理的“执行力”，以便更好地为公司创造价值。

以上 5 本书由于其内在的逻辑关联，构成了一套完整的人力资源管理战略体系丛书。希望这套丛书能有助于中国企业人力资源管理的战略转型或变革。

**杨序国**

2004 年 9 月于深圳



全世界包括中国在内的企业，都只知道在营销上加强竞争力，而不知道加强战略上的竞争力。未来的企业，必须摒弃过去被动的竞争战略，改为运用内部组织优势主动出击的竞争战略。

——迈克尔·波特

## (一)

当今的企业都在改变管理方式，以便更具有竞争力。20世纪90年代以来，衡量管理的关键标准是借助迅速的环境变化所创造的机会与紧迫感而取得成果。取得竞争优势的另一个主要途径是更有效地实施人员管理，设计与实施人力资源战略并据此设计人力资源管理体系，以确保人力资源管理行为适应竞争的需求，正如企业战略努力确保企业行为适应竞争需求一样。为了在全球市场中取胜，企业正在努力提供与众不同的、优秀的客户服务，开发新的能力，培养员工的献身精神，进行改革和创新以及依靠团队合作来把握变化。

“人力资源”一向被认为是企业内部组织优势的来源之一。“人力资源战略”乃是通过人力资源对诸多企业面临的问题做出积极的反应，以达到企业人力资源运用的目标，并维持或创造企业持续的竞争优势的政策设计。

另外，国内著名人力资源专家林泽炎在由他主编的《人力资源管理技术丛书》总序中指出：“我们在人力资源管理的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但是却缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为

适合中国企业特点的可操作的制度、措施的技术。”

2年前，当笔者还是一位人力资源经理人员的时候便发现：市面上关于人力资源管理的读物可谓琳琅满目，各种各样的人力资源管理的出版物几乎令读者应接不暇，但却鲜有真正能指导我们的人力资源从业人员用来建立公司的人力资源管理体系的书，更多的是A、B、C、D地罗列大量的理论、最新观点与管理原则，却很少提及如何将这些先进科学的理论、观点与原则应用于实际的人力资源管理实践当中去。例如，关于制定公司的人力资源战略的理论、最新观点与管理原则的书不下10种，但读者看完后还是不知到底如何根据公司战略与核心价值观来制定企业的人力资源战略；有一些书谈到了具体的人力资源技术，却在细节上不够深入，例如薪酬设计技术之如何确定带宽、设计级差、设计薪点表等问题谈得很少。

笔者在后来为企业做人力资源管理咨询时也发现，我们的人力资源经理对于现代人力资源管理理念能娓娓道来，似乎烂熟于心，但对于如何将这些东西、这些最新和适用的理念与理论转变为可操作、可执行的管理实践，特别是在一些具体细节上却谈得不那么顺畅。例如，对于企业文化的好处、意义，每个人都能讲上几个小时，但对于如何来重塑与建设公司文化，如何将公司的核心价值观灌输到员工头脑中、体现在员工的行动上，并不是每个人都十分清楚。

因此，笔者产生了撰写此书的念头。笔者结合多年人力资源管理实践与咨询的经验与体会，经过近一年的准备、构思与写作，使本书终于与读者见面了。

## (二)

本书以一位人力资源顾问在企业做常年咨询顾问时的培训与管理咨询经历为线索，以纪实的手法记述了以下几个方面的内容：

- 人力资源战略与人力资源计划制定。
- 平衡计分卡设计。

- 业务流程再造与优化。
- 组织设计与发展体系设计。
- 组织核心价值观培育与变革的四大策略。
- 员工招聘体系设计。
- 素质模型与人才测评体系设计。
- 人员晋升、淘汰、轮换、接班人计划体系设计。
- 能力发展体系设计、重点人才培养体系设计、员工职业生涯规划体系设计。
- 绩效管理体系设计与 360°反馈体系设计。
- 薪酬、福利体系设计。

书中第一次提出了如何制定公司的人力资源战略、如何建设公司文化、如何建立比较系统的人员配置体系、如何将面试量化等。

### (三)

本书的两大特色：

1. 工具性。笔者一开始写作本书时，就打算让本书更具有可操作性，要尽可能实用。所以笔者在书中列有大量的人力资源管理体系的设计模型（如人力资源战略模型、接班人计划模型、企业文化建设模型）和大量的人力资源管理表格与问卷（如绩效考评表格、工作分析调查问卷、工作说明书样板、员工招聘表格）。本书列有 10 余个通用职位的素质模型，读者可以根据需要选用。

2. 程序性。本书采用程序式的写作手法，按照人力资源管理体系各个模块构建的通用程序，系统地、程序化地介绍了如何建立企业的人力资源管理体系，在建立组织人力资源管理体系时应遵循什么、考虑哪些因素，应该采用什么流程、工具与方法，应该注意哪些事情等。



#### (四)

本书的主要读者是那些工作涉及人力资源开发的人，如果你的工作岗位或职业涉及以下任何一项，那么本书就是为你而写的：

- 从事人力资源管理的一线人员。
- 培训人员（战略管理、人力资源管理、平衡计分卡、员工职业开发等方面的培训师）。
- 职业咨询与开发人员。
- 组织设计与开发人员。
- 公司内聘或外聘咨询顾问。

本书还可以作为正在学校学习人力资源管理以及准备从事人力资源管理的人员的教材。你们将从本书中获益。

**杨序国**

2004年9月于深圳





---

如果没有许多人的帮助，本书将不可能问世。首先我得感谢我的许多客户，从他们那里我学会了许多东西。通过对这些客户的咨询实践，我才得以不断地形成、检验、完善与发展本书所介绍的内容。此外，我要感谢深圳君合智联管理咨询公司的王兴茂、李鸿飞、吕碧芸，是他们出色的工作让我在为我们的客户提供咨询的同时有时间腾出手来完成此书。

我也要感谢女友查晓萍小姐，是她在工作与照顾我的生活的同时，花了大量的时间对我的手稿进行订正，并进行了大量的文字处理。

我也要感谢资深人力资源顾问何稳根先生，他通读了我的手稿，并给予了其中肯的意见，这对提高本书的质量起到了很大的作用。此外，我还要诚挚地感谢本书的编辑与出版社。

欢迎读者与笔者联系，我的电子邮件地址为：yangxuguo@sohu.com。

**杨序国**

2004年5月于深圳

---



|                                             |      |
|---------------------------------------------|------|
| 背 景 .....                                   | (1)  |
| 第 1 章 公司战略与人力资源战略制定 .....                   | (3)  |
| 第 1 节 制定人力资源战略 .....                        | (4)  |
| 一、明确人力资源管理的使命与公司需要建设一支什么样的职业化人才<br>队伍 ..... | (7)  |
| 二、明确员工价值主张 P, 界定 ROAD, 明确人力资源战略定位 .....     | (10) |
| 三、SWOT 分析, 制定人力资源管理流程 (行为) 策略 .....         | (16) |
| 第 2 节 人力资源战略执行——平衡计分卡 .....                 | (22) |
| 一、平衡计分卡设计实务 .....                           | (23) |
| 二、人力资源战略的平衡计分卡 .....                        | (24) |
| 第 3 节 人力资源计划 .....                          | (30) |
| 一、人力资源计划的流程 .....                           | (31) |
| 二、人力资源计划的编写 .....                           | (36) |
| 第 4 节 S 公司 2004 年度人力资源计划 .....              | (41) |
| 一、总计划 .....                                 | (41) |
| 二、业务计划 .....                                | (42) |
| 附录 1 人力资源战略分析框架 .....                       | (52) |
| 附录 2 惠普公司与百事公司的人力资源战略 .....                 | (54) |
| 附录 3 平衡计分卡设计实务 .....                        | (56) |
| 附录 4 深圳某高科技民营企业平衡计分卡项目时间表 .....             | (68) |



|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 附录5 人力资源管理诊断与员工工作满意度综合调查问卷 ..... | (72) |
|----------------------------------|------|

## 第2章 组织设计与发展体系设计 .....

(87)

### 第1节 流程设计、优化与流程重组 .....

(88)

一、流程设计与优化 .....

(90)

二、流程再造 .....

(95)

### 第2节 组织结构设计与组织变革 .....

(96)

一、组织结构设计的影响因素与组织设计策略 .....

(97)

二、组织设计 .....

(105)

三、组织变革 .....

(115)

### 第3节 组织文化培育与变革 .....

(117)

一、对公司文化进行定位 .....

(119)

二、提炼公司的核心价值观 .....

(122)

三、将组织文化建设策略化、制度化 .....

(122)

四、组织文化变革 .....

(124)

### 第4节 岗位设计与团队设计 .....

(127)

一、岗位设计 .....

(127)

二、工作团队设计 .....

(131)

### 第5节 工作分析 .....

(132)

一、工作分析的流程 .....

(133)

二、工作(岗位)审核 .....

(138)

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 附录1 知名公司的核心价值观 ..... | (139) |
|----------------------|-------|

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 附录2 核心价值观调查问卷 ..... | (141) |
|---------------------|-------|

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 附录3 各大公司的组织文化培育策略 ..... | (144) |
|-------------------------|-------|

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 附录4 工作丰富化设计要领 ..... | (146) |
|---------------------|-------|

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 附录5 工作丰富化诊断问卷 ..... | (147) |
|---------------------|-------|

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 附录6 某电脑公司工作分析程序 ..... | (149) |
|-----------------------|-------|



|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>第3章 员工招聘体系设计</b> .....          | (153)     |
| <b>第1节 战略性招聘体系开发</b> .....         | (154)     |
| 一、建立战略性招聘体系的程序.....                | (156)     |
| 二、招聘体系的评价.....                     | (166)     |
| <b>第2节 员工素质模型</b> .....            | (168)     |
| 一、建立素质模型的程序.....                   | (169)     |
| 二、潜能评价的一般程序.....                   | (178)     |
| 三、基于素质模型的人力资源管理.....               | (180)     |
| <b>第3节 基于素质模型的人力资源测评体系设计</b> ..... | (183)     |
| 一、关于基于素质模型的人力资源测评.....             | (183)     |
| 二、建立测评体系的程序.....                   | (186)     |
| <b>第4节 某公司评价中心运作案例</b> .....       | (188)     |
| 一、制定考核项目及标准.....                   | (188)     |
| 二、确定评价中心的内容.....                   | (189)     |
| 三、评委的安排.....                       | (194)     |
| 四、计算被测者的得分.....                    | (195)     |
| 五、结果分析.....                        | (195)     |
| 附录1 素质配比表.....                     | (197)     |
| 附录2 素质词典简明版.....                   | (205)     |
| 附录3 通用性职位素质模型.....                 | (209)     |
| 附录4 评价中心法——分厂经理的挑选.....            | (211)     |
| <br><b>第4章 人员配置体系设计</b> .....      | <br>(213) |
| <b>第1节 人员配置</b> .....              | (214)     |
| 一、人员配置应注意的问题.....                  | (215)     |
| 二、人员配置的四大模块.....                   | (215)     |
| <b>第2节 管理人员晋升体系设计</b> .....        | (217)     |
| 一、拟定详细的职位要求.....                   | (218)     |
| 二、发掘更多的人选.....                     | (218)     |