

战略人力资源管理丛书

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

杨序国 编著



湖南科学技术出版社

战略人力资源管理丛书 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

杨序国 编著



湖南科学技术出版社

战略人力资源管理丛书·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

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：14

插 页：2

字 数：180000

书 号：ISBN 7 - 5357 - 4141 - X/F·423

定 价：28.00 元

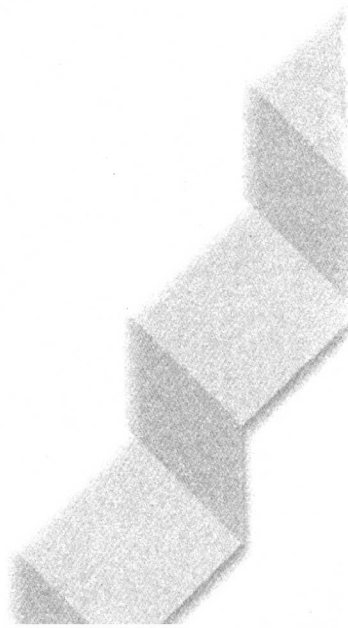
(版权所有·翻印必究)

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的流程（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”；第三个原因就是人力资源管理现状以及与“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



我相信未来的10年将是人力资源管理的10年，技术全球化、利润增长、顾客需求等引起的不断加快的变化的步伐，把员工的能力与组织的能力放在舞台的中心。

——戴夫·沃尔里奇

(一)

中国的人力资源经理从来没有像今天这样需要与组织战略如此亲密的接触，刚刚从传统的人事管理脱胎而来，并且还没来得及脱掉传统人事管理的“外衣”的人力资源经理们又获得了一个新的称谓——“战略合作伙伴”。那么什么是“战略合作伙伴”呢？就是要将组织远景与战略转化为有效的人力资源管理流程与行为。那么人力资源经理如何成为组织的“战略合作伙伴”呢？你所要做的就是：

1. 找到一面正确的墙。
2. 为这面正确的墙量身打造一架梯子。
3. 把这架为正确的墙而量身打造的梯子搭在这面正确的墙上。

☐ 找到一面正确的墙

战略性人力资源管理（SHRM）体系就是这样一架梯子：有两根支撑



性与统帅性的立柱，其一是人力资源战略（HRS），其二是人力资源计划（HRP）；而在两根立柱之间连接着的五根横杆是具体的人力资源管理流程（行为）：组织设计与发展（包含业务流程优化或再造、组织文化）、人员招聘、人员配置（含人才储备与裁员）、能力发展（含知识管理与组织学习）、绩效与激励。而这架梯子应该搭在正确的墙上，这面正确的墙就是执行组织战略、赢得组织竞争优势所需的组织核心能力以及为实现经营计划所需的职业化人才队伍。

过去我们很多的人力资源著作更多地关注“人力资源管理做了什么”，诸如招聘、薪酬管理、绩效考评、人才测评、沟通、组织设计、团队建设、培训等。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和结果，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，更注重是否提升了组织的核心能力。现在中国的人力资源经理人员只有解决了企业人力资源的产出和结果问题，才有可能成为真正的“战略合作伙伴”。

本书的第1章将系统阐述“明确人力资源管理的产出和结果：组织核心能力”。

□ 为正确的墙量身打造一架梯子

不同的组织处于不同的环境之中，或者有着不同的内部资源优势，会采取不同的经营战略，赢得不同的竞争优势，这是不争的事实。这也决定了组织必须拥有不同的、变化着的核心能力。因此，不同的组织有不同的“墙”，同一组织处在不同的环境、处于不同的时期也会有不同的“墙”。

现在中国的人力资源管理界有一个糟糕的现象：很多的人力资源经理习惯于将同一套人力资源管理制度在不同的组织进行操作，也就是企图将同一架“梯子”搭在不同的“墙”上。这就必然产生这样一个问题：我们是否应该抛弃人力资源管理而回到传统的人事管理的老路？因为人力资源管理将不能为组织创造与增加价值，并且阻碍组织业绩的提升。显然，不同的“墙”应该打造不同的“梯子”，不同的组织战略要求有不同的组织

核心能力，也就应该有不同的人力资源管理流程（行为）体系。

本书的第2章到第7章将用6章的篇幅围绕“如何来获取、培养、强化与维持组织战略赢得竞争优势所需的组织核心能力”这一中心来介绍如何量身打造这架梯子的两根立柱与五根横杆。另外，在“打造梯子的第四根横杆：能力发展”一章（第6章），笔者扩充了人力资源管理的职能，将组织学习与知识管理作为员工与组织能力发展的重要策略。

□ 将梯子搭在正确的墙上

正确的“墙”的发现设定了人力资源管理的目的地或者说是产出和结果，而量身打造的“梯子”提供了到达那里的“行军路线图”。在上路之前或在行军的路上，你必须不时整理自己的行装，培养人力资源经理人员的能力，强化人力资源组织，再造或优化人力资源管理的流程——将梯子搭在正确的墙上。当然，这里最最核心的问题是人力资源组织的价值定位。

在本书的第8章将为你介绍“人力资源组织的人力资源管理”。

(二)

□ 本书为谁而写

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，那么本书也就是为你而写的：

1. 从事人力资源战略管理的人员，如人力资源总监。
2. 培训人员（如人力资源管理、公司战略管理方面的培训师）。
3. 职业咨询与开发人员。
4. 组织设计与开发人员。
5. 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，毫无疑问，你们将从本书中获益。

☐ 内容概要

本书将“如何通过特定的人力资源管理流程（行为）来获取、培养、强化与维持创造组织竞争优势所需的组织核心能力”这一人力资源战略的使命作为全书的中心议题，分3部分、8个章的篇幅系统介绍。

第1部分：“找一面正确的墙”。

第1章：“明确人力资源管理的产出和结果：培养组织核心能力”。

第2部分：“为正确的墙量身打造一架梯子”。

第2章：“打造梯子的两根立柱：人力资源战略与人力资源计划”。这一章提出了一个人力资源战略的制定模型“P-ROAD”与一个重要的人力资源管理概念——“员工的价值主张”。

第3章：“打造梯子的第一根横杆：组织设计与发展”。这一章谈到了价值链、海尔的SST机制、通用电气（GE）的组织文化建设与变革。

第4章：“打造梯子的第二根横杆：员工招聘”。这一章包括上海通用汽车公司的员工素质模型与人才测评。

第5章：“打造梯子的第三根横杆：人员配置”。这一章主要介绍两大内容：一是人与岗位之间的适配，二是人与人之间的适配。

第6章：“打造梯子的第四根横杆：能力发展”。这一章增加了有关知识管理与组织学习的内容。

第7章：“打造梯子的第五根横杆：绩效与激励”。

第3部分：“将梯子搭在正确的墙上”。

第8章：“人力资源组织的人力资源管理”。这一章第一次提出了本书的另一个很重要的概念——“人力资源管理的价值定位”以及人力资源管理从业人员的能力的培养等问题。

☐ 本书的特色——案例

1. 全书有40余个鲜活的人力资源管理案例。

2. 通用电气、IBM、微软、波音、英特尔、麦当劳、惠普、贝尔、通用汽车、诺基亚、壳牌、爱立信、阿尔卡特、施乐、摩托罗拉、西门子、福特、美国西南航空、北方电讯、松下等全球 500 强企业的人力资源管理是如何增强组织竞争优势的。

3. 海尔、华为、联想、中国联通、北京双鹤药业、北汽福田等国内著名公司的人力资源管理如何让公司得以迅速成长。

□ 与《咨询手记——人力资源战略制定实战》一书

《咨询手记——人力资源战略制定实战》一书是《战略人力资源管理丛书》的“技术篇”，其重点在于人力资源管理的操作技术，主要是指导读者如何进行具体的人力资源管理流程（行为）体系的程序化设计，如怎样制定人力资源战略与编制人力资源计划，怎样设计绩效管理体系、薪酬体系以及招聘制度、培训制度的建立等。而本书是《战略人力资源管理》丛书的理念篇，其重点在于人力资源管理的理论、理念层面。《咨询手记——人力资源战略制定实战》一书是本书所提出的理论、理念的发展与继续，也是其操作手册。所以建议读者先阅读本书，在对“人力资源管理如何创造组织竞争优势”有一个系统的认识之后，再阅读《咨询手记——人力资源战略制定实战》一书。



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。

我也要感谢我的女友查晓萍小姐，是她在我推掉手头的一切工作专心致志地写书期间，一边工作与照顾我的生活，一边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。

我也要感谢国内资深人力资源顾问、北京华夏基石人力资源服务公司总经理张建国与重庆四维瓷业（集团）股份公司董事长顾问沈之愚两位先生，他们通读了我的手稿，并给予了很中肯的意见，这对提高本书的质量起到了很大的作用。同时，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



第1部分 找一面正确的墙 1

第1章 明确人力资源管理的产出和结果：培养组织核心能力 3

- 一、提高股东价值与组织核心能力 4
- 二、从“战略-核心能力-核心人才”模型看人力资源与竞争优势 7
- 三、从“资源基础论”看人力资源与竞争优势 10
- 四、三丽欧公司新组织核心能力的培育 13
- 五、沃尔里奇的多重角色模型与组织核心能力 16
- 六、美国企业与中国企业人力资源管理的差异 17

第2部分 为正确的墙量身打造一架梯子 23

第2章 打造梯子的两根立柱：人力资源战略与人力资源计划 27

- 一、组织战略与人力资源战略 28
- 二、人力资源战略的规划 30
- 三、人力资源战略的制定：P-ROAD模型 32
- 四、从某房产公司人力资源计划谈组织经营计划与人力资源计划 40
- 五、从某钢材公司扭亏为盈、某医药公司三年再造谈人力资源管理的杠杆作用 46
- 六、美国某航空公司人力资源变革与人力资源管理流程（行为） 49

第3章 打造梯子的第一根横杆：组织设计与发展 57

- 一、海尔以“市场链”为纽带的价值链管理和业务流程优化与再造 58
- 二、通用电气公司的组织设计与变革造就组织竞争优势 62



三、通用电气公司的组织文化变革与竞争优势	69
四、双鹤药业、中国联通、北汽福田的组织文化变革	74
五、装订机操作工岗位的再设计	77
案例分析 诺基亚的制胜之道	79
第4章 打造梯子的第二根横杆：员工招聘	85
一、招聘是一个战略问题	86
二、从美国、日本企业首席执行官选拔的异同谈内部培养与外部招聘	88
三、上海通用汽车公司的招聘方法的素质模型与人才测评	91
四、新人管理	97
案例分析 壳牌公司选人——寻找未来的老板	98
第5章 打造梯子的第三根横杆：人员配置	101
一、B老板的用人理念与职位适配	102
二、华为的人才储备	103
三、联想与阿尔卡特的人员晋升体系与职业化标准	104
四、厦门某工厂与某台资公司中层干部选拔策略	107
五、请不合适的人下车——人员淘汰与裁员	110
六、IBM的接班人计划	113
七、从PM技术谈组织高层管理团队的组合	116
八、Astra公司和Zeneca公司合并时的人力资源整	119
第6章 打造梯子的第四根横杆：能力发展	123
一、海尔、麦当劳的员工培训与基于能力的人员培训开发	124
二、英国罗孚汽车组织学习与核心能力培育	132
三、从微软与通用汽车资产价值差距看知识管理与核心能力培育	136
四、施乐的知识管理与防止技术人员将技术“私有化”	139
案例分析 西门子公司的选才、育才办法	144
第7章 打造梯子的第五根横杆：绩效与激励	149
一、组织战略与绩效管理	150
二、从贝尔阿尔卡特的考核改革看绩效管理体系	152
三、某国有企业绩效考评制度的误区	159
四、伊莱克斯、英特尔、美国普渡、通用电气、安易、飞利浦的绩效管理	163