

战略人力资源管理丛书

考 量 篇

# 考量

——让老板看到人力资源管理的价值

杨序国 著



湖南科学技术出版社

战略人力资源管理丛书 考 量 篇

# 考量

——让老板看到人力资源管理的价值

杨序国 著



湖南科学技术出版社

战略人力资源管理丛书·考量篇

## 考 量

——让老板看到人力资源管理的价值

著 者：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：20.75

插 页：2

字 数：276000

书 号：ISBN 7 - 5357 - 4144 - 4/F·426

定 价：36.00 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”；第三个原因就是对人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



## (一)

当“人力资源管理”这个术语被开始滥用的时候，它也好像只不过是一个比较时髦的工作头衔。人力资源管理相对于传统的人事管理而言要承担更多的战略功能。然而不幸的是，正如“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”，许多销售人员一夜之间变成营销管理人员、企业的规划发展部门改朝换代成了战略管理部门一样，许多公司的人事部门也开始清一色地改名为“人力资源部”，越来越多的企业人力资源管理通过设立人力资源总监这一高层职位进入公司董事会或是最高决策机构。但是部门名称的改变、人力资源总监职位的设立并未带来多少公司战略管理上的改变与调整，也没有能在“人力资源管理”之前实质地加上时髦的前缀：“战略性”或“基于战略的”，“山还是那座山，水还是那些水”。

人力资源管理的需求从来没有像今天这样强烈：如果你的公司的人力资源专业管理人员能够参加组织战略的决策与实施，许多完全可以避免的错误与不必要的损失就可能不会发生。然而就连世界头号咨询公司 Mckinsey（麦肯锡）也因为没有充分考虑“人”的问题，而出现了让世人津津乐道的“兵败实达”的案例。

“人力资源管理—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，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。

但是，现在中国的人力资源经理一直有一个“心病”：人力资源管理“养在深闺人未识”，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。

出现这种状况的原因当然是多方面的，但首先同时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”。因此怎样让你的老板看到人力资源管理的价值，特别是人力资源管理给企业带来的组织核心能力打造上的成果与财务上的增值，是每一位人力资源经理迫切需要解决的问题——人力资源管理的产出和结果的“考量”。

第二个原因就是人力资源管理与组织战略的脱节。人力资源管理就像骑着瘦马的堂·吉珂德拿着长矛与风车搏斗，甚至于扮演了那个“南辕北辙”的赶车夫——“将梯子搭在了错误的墙上”：人力资源管理的日常运作游离于组织环境之外，与组织战略关联不大；花很多时间做高层认为价值不大的事情，如工资分配、人员调配等，缺乏统一的规划。企业只要有风吹草动，第一个“下课”的就必然会是人力资源经理与人力资源部门。因为人力资源管理没有创造价值，甚至在阻碍组织业绩的提升。在这里要解决的问题是你的人力资源管理是不是“无的放矢”——人力资源管理战略与组织战略一致性“考量”。

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。

## (二)

经过几年的培育，特别是众多高校人力资源管理专业的设置与毕业生进入公司，我国终于出现了一批专业的企业人力资源管理人员。他们不仅

接受了先进的人力资源管理理念的熏陶，而且掌握了企业的人力资源管理操作工具、技术与方法，所以在建立企业的人力资源管理体系上，人力资源管理人員拥有了更多的发言权与支配权。而且，为了更好地建立起公司的人力资源管理体系，人力资源管理人員在这个过程中会不断地向组织申请更多的授权、要求更多的资源，这也预示着企业对人力资源与人力资源管理的更大投入。

针对人力资源部门不断出现的各种需求，领导或许会开始感觉到压力。在他们的潜意识中，人力资源确实很重要，但却不是最主要的，特别是在现在的市场环境下。所以一方面他们会尽可能地重视人力资源部门的需求，但另一方面他们仍会将人力资源部门作为一个成本中心，他们希望人力资源部门在有一些影响较大的需求的同时也能提交一份投入产出分析报告，比如一个咨询项目或是实施一套人力资源管理信息化系统。领导的这种要求也在情理之中，但问题的关键是建立管理体系的投入产出模型是一个系统工程（如现在的人力资源会计体系的研究与建立就是一个明显的例子），非一朝一夕所能解决的，而且对于人力资源管理的投入产出模型也很难预测现阶段的投入在未来会获得什么样的产出与效果。一旦这个模型缺乏说服力，就很难获得领导者的支持，最终导致人力资源的某些计划很难执行下去而影响组织的人力资源管理体系的建立。

即使人力资源组织的某些计划获得了领导者的支持而得以执行，人力资源管理人員又会发现新的问题：由于中国职业经理人市场的不成熟，大多直线经理都是业务能手而不是职业管理专家，他们会想当然地以为人力资源管理是人力资源部门的事，自己只需配合配合。

更令人力资源管理人員几乎绝望的是员工的抱怨。人力资源部门的员工每天都在尽职尽责地为员工提供各种服务，但是员工仍然不买账：人力资源部门一天到晚都在忙，就是不知道在忙些什么，不知道为什么老是忽视我们的感受呢？

面对诸如此类的困惑，人力资源管理人員应该反思：我们的人力资源管理到底出了什么问题？

因此，接受过专业培训的人力资源管理人员还必须接受人力资源管理产品或服务（包括管理理念与管理技术两个层面）的推销责任，要让公司领导（首席执行官）、直线经理以及员工了解公司的人力资源产品或服务为公司、直线部门与员工创造了什么价值。

### （三）

本套丛书的技术篇《咨询手记——人力资源战略制定实战》一书的定位是技术——人力资源管理的操作技术，因此在这本书里着重介绍的是企业在建立系统的人力资源管理体系时应该做些什么，怎么做，但做得怎么样、会取得什么样的成效等问题却谈得很少。这正为本书预留了充足的发挥空间，即人力资源战略、人力资源计划与人力资源管理流程（行为）的考量。

本书提出了“考量”一词，“考量”就是“考评”与“计量”的合称。人们常提到的管理格言之一就是用来说明“考量”的作用。这些格言有若干种形式，有的是从正面表述，如：“能够考量的，才能够实现”、“有考量才有管理”或“有考量才能有成功”；也有的从反面来表述，如“不能考量的，就不能实现”。这些说法虽然差别细微，但饶有趣味。正面的表述在于重点强调考量是绩效的充分条件，反面的表述重点在于强调考量是绩效的必要条件。

综上所述，其实考量包含了至少三层意思：

一是对现状与问题的诊断。企业人力资源管理现状是什么？与“理想”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？

这三个问题就像横亘在人力资源经理面前的、似乎不可逾越的“鸿沟”，不设法填平这条“鸿沟”，人力资源管理在中国就无法继续前进而获得发展。

因此，笔者产生撰写本书的念头。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、调研、构思与写作，终于使本书与读者见面了。

#### (四)

现在是一个快餐社会，您可能没有太多的时间来反复地琢磨一本书，所以要求书既要通俗，没有高深、抽象的理论说教，又要有较强的实用性，看完后能立即应用于工作当中，并能产生明显的效果。

正是基于这种认识，可以毫不夸张地说，本书正是为您量身定做。

1. 通俗性。这是一本通俗生动的人力资源管理读物，将人力资源管理的原理、技术用极其通俗的语言娓娓道来，让您好像是在阅读一本关于人力资源管理的《故事会》，又像是在听一位朋友在讲身边发生的一些故事。您甚至可以一边欣赏着电视或听着音乐，一边读这本书。书中的这些故事恰好是您在工作中会经常面对的。

2. 工具性。您也可以把本书当作一本工具书，当您在工作中碰到一些人力资源管理考量方面的难题时，您可以打开本书找到相应的部分参考，因为本书中结合具体情景，介绍了大量工具性的模型、分析表格、公式和词典。如“素质词典”提供了每一素质的行为指标，“结构化面试问题卡”指导如何建立公司每一个职位；如果您在工作中发现组织的文化似乎存在一些问题，但自己又说不清道不明，您可以用本书第4章介绍的几张表格，去诊断企业的文化便可找到答案，等等。

## (五)

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。

- 从事组织战略管理的人员。
- 从事人力资源管理的人员。
- 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）。
- 组织设计与开发人员。
- 公司内聘或外聘的咨询顾问。

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。

我也要感谢国内资深人力资源顾问、北京华夏基石咨询公司总经理张建国先生与湖南大学商学院姚艳红教授，他们通读了我的手稿，并给予了很多中肯的意见。同时，我还要诚挚地感谢本书的编辑与出版社。

欢迎读者与我联系，我的电子邮件地址为：[yangxuguo@sohu.com](mailto:yangxuguo@sohu.com)。

**杨序国**

2004年7月于深圳

---



---

## 第1章 组织战略考量 1

● 智者问愚公：“世界变化太快，战略是否有效？”愚公回答道：“唯一的解决方案就是永远不要停下你的脚步！” 2

● 战略执行力的缺失——施乐公司的悲剧 7

● 平衡计分卡营造执行的艺术 9

● “老板，我们的战略错了！” 16

案例 几家石油公司的平衡计分卡及其战略 19

附录1 相关系数及其在考量中的应用 22

附录2 组织战略考量的几大问题 24

---

## 第2章 组织核心能力考量 27

● 随着1990年《哈佛商业评论》的一篇文章的发表，组织核心能力作为一种战略而流行于世。狮子问“资源基础论者”：我到底具备什么样的组织核心能力？ 28

● 要弥补缺陷，首先得知道缺陷在哪。步步高董事长王填问道：为实现公司战略目标，公司应该打造什么样的组织核心能力？ 37

案例 企业的“寿命”及其核心能力 40

---

## 第3章 组织绩效考量 47

● 刘总没有想到自己3年内做到2亿元的公司会经营不下去 48