

战略人力资源管理丛书

工 具 篇

制度为先

——人力资源管理必备文档、表格与制度

杨序国 编著



湖南科学技术出版社

中国农村经济观察

000

制度为先

——论中国农村经济体制改革与发展的关键

2000.12

HPRM



中国农村经济研究中心

战略人力资源管理丛书 工具篇

制度为先

——人力资源管理必备文档、表格与制度

杨序国 编著



湖南科学技术出版社

战略人力资源管理丛书·工具篇

制度为先

——人力资源管理必备文档、表格与制度

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：湖南飞碟新材料有限责任公司衡阳印务分公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址：湖南省衡阳市黄茶岭光明路 21 号

邮 编：421008

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：284000

书 号：ISBN 7-5357-4143-6/F·425

定 价：35.00 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



HR 经理是靠不住的

“总统是靠不住的”

西方有句谚语：“总统是靠不住的。”有一位管理学家曾经做了这样一个假设：假如一架飞机不幸失事，而飞机上载着 A 公司的老板与 B 公司的老板，这两位老板都不幸遇难。事后，A 公司出现一片混乱，呈现出群龙无首的状态；而 B 公司则依然井然有序，没有受到太大的影响。造成这种差异的一个原因就是 B 公司已经具备了一套系统的管理制度。

在中国，我们经常观察到一种现象，就是我国很多的民营企业初期发展迅速，但经过膨胀后却困难重重。为什么？究其原因，主要是因为企业高层管理者只顾处理企业的具体事务，忽略了组织设计。

有人认为，中外企业高层管理者的主要区别在于中国老总总是没时间，而外国企业老总总是有很多时间参加学术研讨会、休闲等。但是，外国企业仍然运作良好，这主要是因为企业一切按规章制度办事，老总只需处理企业战略问题，而不必参与企业具体业务。反观我国的情况，企业老总总是忙得团团转，像个“救火员”那样，哪里的事情紧急，就去做哪里的事情，以至于没有时间来处理企业战略这样更重要的事情。

如果我们按轻重（战略性）缓急来构建时间矩阵，可以发现我国企业的高层管理者大部分时间在处理第二、第三、第四象限的事情。而事实上，企业高层管理者应集中处理第一象限战略性强而且时间紧急的事情。要做到这一点，关键是企业要实行制度化管理。事实上，制度是第一生产力，一个企业没有好的制度就不能留住人才，科学技术也难以发挥其应有



的作用。

这说明了制度的重要性。制度的存在使得企业的运行更多地依赖于预先制定好的一系列规则与既定的程序，从而减少了对少数个人的依赖，避免了决策的主观性。大到一个国家，小到一个企业或家庭，都不能过分依赖于某个或者是某几个精英分子，其成功的运作必须是建立在完善的制度的基础之上。

管理制度把企业的大量管理工作规范化、标准化、程序化，使繁琐变得简单、使杂乱变得有序，为企业在激烈的市场竞争中的生存与发展奠定了坚实的基础。管理制度是企业兴衰成败的关键。成功的企业源于卓越的管理，卓越的管理源自于优异的制度。

深根固本方能枝繁叶茂、硕果累累。任何希望出类拔萃的企业或组织，都必须健全各类制度。对于一个企业的人力资源管理也是如此，其必须建立在科学的人力资源管理制度体系之上。

让制度成为“载舟之水”

上面我们谈到制度的重要性，有读者可能马上就会想到：当前处于信息技术时代，管理环境的变化非常频繁、剧烈，导致管理活动的稳定性、可重复性和可预期性大大降低，这是否意味着通过制度来进行管理已经不再重要或者失去其价值了呢？

事实上，对于任何问题，我们都要从两方面来看待，这正如水可以载舟，亦可以覆舟。那么，我们的问题就是如何让制度成为“载舟之水”，而不是相反。

不是不应该按照制度来管理员工，而是要制定什么样的制度来管理员工。制度是由人来制定的。一个公平合理的制度能够吸引优秀人才，而人才是公司市场竞争中取胜的重要条件。

在制定企业制度时，企业应该考虑一个根本性的因素——员工以及员工的需求。那么在考虑人的因素时应注意哪些方面的因素呢？

1. 考虑员工的基本素质状况。很多制度规定了管理活动中的权限，也

就是权力在不同的管理层次、不同人之间的分配。这种权力的分配并不是简单地按照一定的管理学法则来实现的，而是要切实地考虑现有员工的状况。一个组织集权与分权的程度取决于权力承担者的素质状况。一般来说，倾向于将较多的权力交给能力较强的中坚人员，这样有助于保证企业目标的实现。而对于目前能力不足的管理人员，则一方面应加强对他们的培训，一方面通过上级对他们的指导而逐步将权力移交给他们，最终实现充分授权。另外，企业制度的制定应考虑“人性假设”。假设员工主要是受经济利益驱动的“经济人”，往往更倾向于用奖惩及管理制度来控制员工的行为；假设员工主要是很想成为好员工的“社会人”，则应该用角色认同环境来规范员工的行为；假设员工主要是遵循伦理道德的“文化人”，则应该采取用组织核心价值观、原则、信念等软性的东西来引导员工的行为。

2. 考虑企业员工的态度。有些制度容易引发员工的反感和抵触，有些规定会超出员工的可接受程度，如果是这样，则需要对制度进行一定的调整。例如，某个企业的员工对考评与薪酬的挂钩比较敏感，产生了抵触情绪，则在调整制度时应相对淡化日常的绩效管理 with 薪酬挂钩的比例，从而促使员工对待绩效考评的态度由消极转向积极。

3. 考虑当前人员管理存在的问题。制定一些制度的目的就在于解决管理中出现的与人有关的相关问题，对员工的行为进行约束与规范。例如，发现有些人总是在会议中迟到、早退或缺席时，就需要制定相应的会议考勤管理制度，对人们的行为进行约束。

4. 考虑团队的气氛。在制定制度时不要压抑组织原有的良好氛围，不要因为严格的规章制度破坏了和谐、具有创造创新性的氛围；同时也应用企业核心价值观引导员工个体和小团体的价值观，塑造更适合组织与个人共同发展的团队氛围。

5. 考虑员工的未来发展。考虑员工的未来发展并不等于要简单适应和迁就现有员工，通常的解决方案是“老人老办法、新人新办法”。当然，制度的制定单纯考虑员工这一单一因素也是不可行的。在全球经济一体化



的知识经济时代，每天都有新的技术、新的观念产生。信息的快速传播、科技的进步使人们有了更多的选择，社会更加多元化。企业制度在今天可能是企业发展的助推剂，明天就有可能成为绊脚石。因此制度必须不断创新，一方面不断地适应人才，另一方面也要适应外部环境的变化。

IBM 公司在 20 世纪 80 年代中后期，由于组织机构臃肿，规章制度过于繁琐，束缚了员工的创新意识，削弱了员工的积极性，导致官僚作风蔓延，使管理决策速度迟缓，不能对市场变化做出快速的反应，而使自己的个人电脑销量首次被苹果电脑公司超过。郭士纳这位蓝色巨人的首位外聘首席执行官一上任就果断地进行了体制改革，使制度适应人才的发展，IBM 公司重新成为个人电脑市场的领先者。

惠普公司给人的印象是沉着、稳重和保守。1998 年，公司的经营利润大幅下降，股票市价下降。公司请来朗讯公司的凯利担任首席执行官，凯利对惠普公司进行大刀阔斧的改革，重塑了惠普公司积极进取的形象。

人力资源制度必须与组织战略、人力资源战略相一致

人力资源大师戴夫·沃尔里奇（Dave Ulrich）认为，惟有人力资源管理制度与公司经营战略的联结，才能创造顾客与员工的一致性，进而创造组织的竞争优势。

战略性人力资源管理就是将公司战略转化为组织能力并落实到人力资源管理的运作上，而人力资源战略在于通过营造人力资源管理的组织与行动方案来提升人力资源管理的效能与效率。人力资源战略决定人力资源部门的目标与活动。人力资源管理制度就是这些人力资源活动的规范性文件，制度本身就是公司战略与人力资源战略的一种体现、一种执行工具。

任何人力资源管理制度都旨在提供一个人力资源管理运作的平台，旨在通过人力资源管理流程（行为）的规范化与科学化运作，达到“获取、培养、强化与维持组织实施战略，并赢取相应的竞争优势所需相应的组织核心能力”的目的。正因为如此，人力资源制度如同其他企业管理制度一样，在制度设计时应该考虑以下因素：



第一，必须基于组织战略，必须有利于组织战略的执行与达成。任何管理职能存在的价值都是能直接或间接地为顾客创造价值，而组织战略的核心就是顾客。组织的任何资源、任何管理制度都应该紧紧围绕组织战略的执行，成为组织战略实施的一个工具与手段。

第二，基于人力资源战略。人力资源战略为人力资源部门确定了使命、目的和工作重点，是对整个组织人力资源管理的战略性安排，因此人力资源管理制度也应该体现出这种战略性安排。

第三，考虑员工的价值主张。“员工的价值主张（定位）”是笔者在《将梯子搭在正确的墙上》一书中提出来的一个人力资源概念，其实质就是员工的需求。任何人力资源管理制度，特别是激励、薪酬、职业发展、人员配置、培训等人力资源管理制度必须基于员工的价值主张，基于员工的需求。而不同的企业战略需要不同的人才，从而持有不同的员工价值主张，也就决定了其人力资源管理制度各有千秋。

第四，考虑组织人力资源计划与人力资源现状。不同的组织经营计划需要不同的人力资源计划作为支持或实施计划。而且不同企业的人力资源管理水平与人力资源状态指标（如年龄结构、学历结构、素质测评结果、流失率、人工成本等）也不同，人力资源管理制度也应体现出这种差别。

因此，不同的企业、不同的组织战略、不同的人力资源战略就要求设计不同的人力资源管理制度。

但是现在中国相当一部分企业、相当一部分人力资源经理人员有一个极坏的倾向：在制定组织人力资源管理制度时，往往照搬甚至是抄袭。一些人力资源经理不去研究A企业的战略与现状，而是简单地将自己在B企业的制度搬到A企业；一些原来长期从事行政管理工作的的人力资源管理人员，因为缺乏起码的人力资源管理专业培训，而满足于抄袭现在市面上大量有关“制度集粹”、“表格集粹”之类的书籍上的相关制度。

本书所收集的一些制度与工具仅是笔者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——有国有企业、民营企业，也有外资企业；有20世纪50年代开办的老企业，也



有开办仅一年的新企业；有销售额超过1亿美元的企业，也有销售额不足500万元人民币的企业——所做的，只针对这些特定的企业的人力资源管理制度，因此也仅能为您提供一些参考。

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，那么本书就是为你而写的：

1. 从事人力资源管理的中下层经理人员，因为你掌控着人力资源部门，并负责构建公司的人力资源管理体系。
2. 培训人员（人力资源管理、组织管理、计划管理、员工职业开发等方面的培训师）。
3. 公司内聘或外聘咨询顾问。

本书还可以供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作为教材。你们将从本书中获益。

关于《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以及薪酬体系的设计和招聘制度、培训制度的建立等。

本书是《战略人力资源管理》丛书的“工具篇”，其重点在于人力资源管理必备的文档、表格与制度。本书是《咨询手记——人力资源战略制定实战》一书所提出的模型、技术、程序的发展与继续，也是针对特定企业的必然结果。所以建议读者先阅读《咨询手记——人力资源战略制定实战》一书，在对人力资源管理技术、模型与程序有一个系统的认识之后，再来阅读本书。



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。由于有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。

我也要感谢查晓萍小姐，是她在我写作期间，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了订正，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、益华时代咨询公司创始人张建国，重庆四维集团瓷业集团公司董事、副总经理乔昌志，三和国际董事长兼首席执行官张华三位先生，他们通读了我的手稿，并给予了很中肯的反馈，他们的意见对提高本书的质量起了很大的作用。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7月于深圳
