

全博咨询HR实战丛书

主编：涂满章

战略人力资源管理 **新模式**

企业卓越绩效模式

HR NEW MODEL

编著：雷光萍



 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

全博咨询HR实战丛书

主编：涂满章

战略人力资源管理 **新模式**

企业卓越绩效模式

HR NEW MODEL

编著：雷光萍



 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书是全博咨询 HR 实战丛书之一，主要介绍了战略人力资源管理的新模式——企业卓越绩效模式。

全书共分为八章：第一章为卓越绩效模式的概述，详细介绍了卓越绩效模式的内容；第二章介绍了建立卓越绩效模式需要经历的两个阶段——前期计划阶段和前期实施阶段；第三章详细阐述了企业战略与人力资源战略的联系以及如何梳理企业战略；第四章的主要内容包包括梳理组织结构、编写部门职能说明书、定岗定编的含义及意义；第五章详细介绍了岗位说明书与业务流程一体化建设的作用及其应用与管理；第六章详细介绍了岗位胜任素质模型的定义及其应用；第七章介绍了薪酬管理体系的设计、岗效能三位一体的薪酬体系和岗位评价的方法；第八章要介绍了绩效管理体系的设计、绩效管理体系的执行和绩效文化的培育。

本书可作为高等院校人力资源管理专业的教材，也可作为企业完善绩效管理的参考用书，还可作为企业对员工进行绩效管理知识培训的学习资料。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业卓越绩效模式 / 雷光萍编著. —天津: 天津大学出版社, 2010. 6

全博咨询 HR 实战丛书

ISBN 978 - 7 - 5618 - 3496 - 1

I. ①企… II. ①雷… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理

IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 104027 号

出版发行 天津大学出版社

出版人 杨欢

地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)

电 话 发行部: 022 - 27403647 邮购部: 022 - 27402742

网 址 www. tjup. com

印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司

经 销 全国各地新华书店

开 本 180mm × 250mm

印 张 11.25

字 数 274 千字

版 次 2010 年 6 月第 1 版

印 次 2010 年 6 月第 1 次

定 价 28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请向我社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

序

Preface

战略人力资源管理新模式 助推企业人力资源管理战略转型和升级

2007年8月，美国次贷危机恶化在全球引起了一场金融风暴，并由此引发了全球经济动荡。这场百年一遇的全球经济灾难，带给企业的震撼是空前的，而管理基础尚且脆弱的中国企业，特别是出口加工劳动密集型企业，在这场灾难面前，更显现出薄弱的抗风险能力。如何提高企业的抗风险能力，自然也成了企业高度关注的焦点。2008年10月30日，《南方周末》的一篇文章指出：“关键在于企业自身抗变能力如何，加工企业本身在技术管理方面要不断更新，从而以效率提升来增强竞争力。但企业难升级的现实症结在于：如今流水线工人水平与十年前相比并未提高，没有相关培训投入，还是只会简单加工。”从这个观点可看出，提升企业的抗风险能力，本身人力资源的素质将起决定作用，而人力资源素质的高低和企业的人力资源管理如何运作又紧密相关。

“人力资源是企业的核心资源、第一资源”已经是不争的事实；“企业管理说到底就是人力资源管理”获得了广泛的认可；“人力资源管理应该上升到战略的高度”也逐渐得到企业CEO的肯定；“优秀的战略人力资源管理模式能够帮助企业从容应对目前日益复杂和严峻的经济形势”更是呼之欲出……

然而，怎样实现从人事管理到战略人力资源管理的转型？究竟什么才是优秀的战略人力资源管理模式？这个模式是否能够真正融合国际先进的人力资源管理理念和中国的具体国情？这个模式是否能够以简单可行的方式进行构建？尤为重要的是，这些人力资源管理模式能否助推企业实现战略，真正走向可持续发展？所有这些，应是中国企业CEO、HR经理们最迫切需要得到的答案！

在互联网时代，中国深厚的文化积淀对当前的中国企业而言，并不缺

“道”，全球最先进的管理理念可于第一时间在中国的企业界传播，但普遍存在的困惑就是应用问题，即“术”的问题。理念听起来很美妙，但如何应用呢？如果不能应用，再好的理念又有何用？

基于此，人力资源管理专业咨询公司——仝博咨询，在潜心帮助企业做好人力资源管理咨询项目的同时，也关注着如何在吸收全球先进理念的基础之上，针对国内企业的管理基础和现实的人员理念，开发出一系列既有战略高度的，又易被企业接受，且能有效驱动企业发展，尤其在可操作性层面尽可能实现“简单化”的系列战略人力资源管理模式，从而助益国内企业实现从传统人事管理到战略人力资源管理的转型。本着这样的理念，我和我的团队，从2002年开始，以平均两年一个周期的开发速度，分别研发出“员工二维价值评量”、“一基三维修炼”、“卓越绩效模式”和“绿色竞争力模型”，并得以在企业中成功应用，而且均获得一致好评。目前，新的研发项目——“CTC管理模式”将在2010年推出，相信对中国企业人力资源管理的提升能够起到促进作用。

“员工二维价值评量”主要立足于“岗位管理”的基础，通过建立胜任素质模型和绩效管理系统，让企业客观判断员工在人岗匹配和价值创造这两个维度的最终结论，并以此作出薪酬的准确分配。它帮助企业系统且专业地解决绩效管理及其评估结果应用问题，以促进企业绩效管理的专业构建和实施。

“一基三维修炼”从“一个基础——建组织”和“三维修炼——选对人、育好人、理绩效”的明快线条入手，以清晰的理念、严谨的结构、实战的论述、具体的工具和成功的案例，帮助企业从选人、育人、用人的人力资源管理主体框架入手，建立系统的战略人力资源管理模型，以促进企业现代人力资源管理的机制建设。

“卓越绩效模式”立足于两大基础、一个核心。两大基础是“人”、“事”基础：从“人”的角度，明确阐述企业如何建立选人的依据和流程，确保做到“人岗匹配”；从“事”的角度，与企业共同分享如何专业地进行岗位规划，使任何一个岗位都能清晰地搭建“做什么事，做到什么程度，如何做”的三维结构。在此基础上，阐述在对人的动态管理中，应紧扣薪酬管理和绩效管理的核心，使每一个人都能由此在岗位上创建绩效，从而在根本上促进企业提升绩效、发展绩效。

“绿色竞争力模型”秉承全球战略管理大师迈克尔的战略竞争理论，阐述从创造人的差异性层面谋求企业核心竞争力的构建。该模型从“岗位说明书与业务流程一体化建设、岗效工资制建立、绩效管理、经理人作用、企业文化建设”五个方面作了全新的论述，并使这五方面成为一个相互、关联不可分割的整体，以此整体化的运作，打造人的差异性，提升人的核心竞争力，从而全面提升企业的战略执行力，促进企业的可持续发展。

全博咨询研发的上述四大人力资源管理战略模型，各有侧重，所阐述的重点和最终期望企业应用模型之后达到的目的都不同。因为国内企业的人力资源管理基础各有千秋，所以，企业可针对上述四大模型作出适合企业特征的不同选择，相信对帮助企业的人力资源管理转型、促进企业管理水平的提升、驱动企业的基业长青必有助益。而全博咨询将此四大模式编辑成“全博咨询实战 HR 丛书”，也期望能通过传媒的力量，为企业界贡献我们的人力资源管理理论和实践思路，也由此实现全博咨询回馈社会、做好社会公民的企业愿景。

在上述四大模型的研发和应用过程中，我们得到社会各界的大力支持，既有著名高校的专家学者，也有企业界的总经理、人力资源总监们；既有我们服务过的客户，也有出版社的朋友。在此，我们向他们表示衷心的感谢。

我们真诚地期望这套丛书能够给您和您的企业带来帮助；盼望这套丛书能够对中国企业实现战略人力资源管理的转型和企业管理的提升有一定的推动作用；同时热切期盼理论界、企业界、咨询界的朋友能和我们就战略人力资源管理模式进行更为深入的探讨。

全博咨询：涂满章

2009年1月于厦门第一稿

2010年2月于厦门第二稿

前言

Preface

2010年春节前夕，我已回到武汉休假，虽说这个时候武汉没有下雪，却也依旧显得阴冷，此时公司告诉我可以将我2009年春节前后撰写的企业卓越绩效模式书稿委托天津大学出版社武汉分社公开出版，原本觉得寒冷的天气竟也由此透出一些温暖。

十几年来，我们企博咨询一直致力于对企业人力资源管理的研究和实践，与企业共同探讨发展与成长的内在规律，并且矢志不渝地坚持将我们从理论和实践研究中总结出来的经验和技能移植到企业，让企业的相关人员熟悉和掌握相关的管理技能并能灵活应用，为企业的发展奠定坚实的人力资源管理基础。

由于人始终是企业发展的核心资源，“以人为本”一直是管理界所提倡和推崇的观念，在这样一种朴素的理念基础上，我们致力于对传统人力资源系统的提升和改善，并由此发现，规范了做事的内容、标准、流程等，即“做什么、如何做、用什么工具、做到什么标准”，在此基础上，选对有相关能力的人，对其进行培训和激励（当然，也离不开到位的管理），使“人”和“事”有机地结合起来，就能创造企业的卓越绩效。

基于这些，我们结合企业的实际状况，将企业人力资源管理的重心放到基础的“事”上，以此加强绩效标准及流程建设。事实证明，员工适岗率提高了，人职更加匹配，人力资源管理的成本大大降低了。企业反馈的这种适用性让我们更加致力于“人”与“事”有机结合的实践性研究和探讨，除了“事”，我们也不遗余力地为企业的人才队伍建设和培养提供更加实用、有效的技术和理念的培训，促进员工职业化程度的大幅提升。客户的成功就是我们的成功，这些实践的成功所带来的喜悦溢于言表，无法掩饰。我们渴望分享，渴望将我们的研究及实践成果与企业界更多的人员分享，这个想法驱动我们着手撰写此书，以期促进企业人力资源管理的提升。

感谢我的导师廖建桥老师，作为我就读于华中科技大学管理学院硕士研究生的导师，他在我读书期间对我进行了不遗余力的指导，并引领我踏入了企业

管理咨询这个行业。

感谢涂满章老师，作为仝博咨询的 BOSS，他给予我无限的信任和支持，同时也给予我适当的压力和动力。对自己研究了几年终成框架的《卓越绩效模式》，他倾情教授并再三嘱托要形成书稿，并对此书的成稿进行了系统的修订和指导，使我有机会得以撰写此书并正式出版发行。

感谢我的同事邓文敏先生、王勤先生、刘其兴先生、张承志先生、王银生先生以及王阿云女士在此书撰写过程中提供的大量咨询案例资料及顾问心得，并感谢各位在本人撰写此书期间的鼓励。

感谢仝博咨询的客户，是你们提供了我们实践的平台及大量的信息反馈。

感谢我的家人，有你们无私的奉献和无限的包容，尤其是我的宝贝聪明乖巧懂事，才使我能心无旁骛地从事自己热爱的工作，也才有此书的诞生。

感谢我的同事康韵如女士及天津大学出版社武汉分社的周建巍先生及其带领的团队的帮助和协调，才使得本书能顺利出版。

最后，感谢你，亲爱的读者，选择了本书作为你个人与组织成长的资源。很有意义的是，仝博咨询一直倡导的理念是“因为专业，所以卓越”，愿以此与广大读者共勉。

雷光萍

2010年2月于武汉

目 录

Contents

第一章 卓越绩效模式 / 1

- 第一节 打造战略执行力 / 3
- 第二节 卓越绩效模式与战略执行力 / 6
- 第三节 卓越绩效模式的内容 / 7

第二章 卓越绩效模式建立的前期准备 / 11

- 第一节 前期计划阶段 / 13
- 第二节 前期实施阶段 / 23

第三章 梳理企业战略 / 29

- 第一节 企业战略与人力资源战略管理 / 31
- 第二节 如何梳理企业战略 / 32

第四章 梳理组织机构 / 35

- 第一节 梳理组织机构概述 / 37
- 第二节 编写部门职能说明书 / 39
- 第三节 定岗定编 / 42

第五章 岗位说明书与业务流程一体化建设 / 51

- 第一节 什么是岗位说明书与业务流程 / 53
- 第二节 岗位说明书与业务流程一体化建设的作用 / 55
- 第三节 岗位说明书与业务流程的一体化建设 / 56
- 第四节 岗位说明书与业务流程的应用与管理 / 63

第六章 建立岗位胜任素质模型 / 67

- 第一节 何谓岗位胜任素质模型 / 69
- 第二节 如何建立岗位胜任素质模型 / 74
- 第三节 岗位胜任素质模型的应用 / 81

案例 基于胜任素质的培训管理体系构建案例 / 85

第七章 薪酬管理体系 / 103

第一节 什么是薪酬 / 105

第二节 建立岗效能三位一体的薪酬体系 / 108

第三节 为岗位付薪——岗位评价 / 110

案例 ××公司岗位评价管理办法 / 118

第四节 薪酬架构设计 / 122

案例 ××公司薪酬管理制度 / 130

第八章 绩效管理体系 / 141

第一节 绩效管理体系的设计 / 143

案例 ××公司绩效管理体系 / 152

第二节 绩效管理体系的执行 / 158

第三节 绩效文化的培育 / 163

参考文献 / 167

QIYEZHUYUEJIXIAOMOSHI

卓越绩效模式

第一章

- 第一节 打造战略执行力
- 第二节 卓越绩效模式与战略执行力
- 第三节 卓越绩效模式的内容



卓越
绩效



美国著名管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）认为：“所谓企业管理，最终就是对人的管理……人的管理就是企业管理的代名词。”在工业经济时代，实物资产与资金是企业管理运作的核心，随着经济的不断深入发展，人作为一种生产要素，在企业乃至整个国家经济运作中的地位越来越显著，而人力资源管理作为一种管理技术和一门学科也从无到有，逐渐发展至今天的地位。人力资源管理作为企业内部的重要职能，在企业中的作用与地位也越来越重要。随着人类社会进入知识经济时代，人力资源逐渐成为企业管理运作的核心，人力资源管理水平的高低逐渐成为企业能否获得竞争优势的关键。

卓越绩效模式包括了人力资源管理的几大重要模块，在整个人力资源管理体系中占有重要的地位。在本书中，我们将共同研究企业“卓越绩效模式”设计的操作原理，重点探讨两个方面的问题：①企业“卓越绩效模式”在整个“以实现企业战略为导向的战略人力资源管理”中的地位与作用；②构建“卓越绩效模式”各个内容的操作步骤和实施技巧。

第一节 | 打造战略执行力

随着企业战略管理在我国企业管理实践中的不断深入，如何提升企业的战略执行力越来越为中国企业界所重视。美国经济学家拉姆·查兰对“执行”下的定义是：“执行是目标和结果之间缺失的一环（Missing Link），是一套系统的流程，它包括对方法和目标的严密讨论、质疑、坚持不懈的跟进以及责任的具体落实。执行是一种暴露现实并根据现实采取行动的系统化方式，更是企业文化的重要组成部分。”可见，执行力是何等重要且具挑战性。然而，中国企业普遍缺失战略执行力，平均绩效执行水平只有35%，远远低于《财富》500强企业75%的平均水平。国际管理中心欧洲分部的彼德·惠特拉姆博士在—项调研中指出：大多数员工只发挥了不到1%的实际潜能。

拉姆·查兰先生对“执行”所下的定义以及企业管理的大量实践案例证明：一个企业的战略执行力主要包括三方面的内容，即目标、责任及方法。

一、目标

战略是企业成长的主要动力之一，企业无论大小都需要战略，无论一项战略的具体内容如何，它都有最基本的目标。目标是战略执行力的首要因素，没有目标，战略就无法执行，更无法坚定地执行下去。

在与企业的实际接触过程中，许多企业（包括一些发展较好的民营企业和大型国营企业）虽然已经走过了创业初期的“跟着感觉走”及“赚钱就好”的混沌阶段，但目前仍然处于战略目标单一或是战略目标未成体系的状态，企业领导感觉到管理越来越混乱，未来发展方向越来越不明确。他们开始思索企业的存在价值和未来的发展方向。

企业结合自身的实际制定了合理、清晰的战略目标，并不代表企业的每个员工都围绕着战略目标在开展工作的，这就需要企业领导组织将战略目标层层分解，确保每个员工都明确自己的目标，确保每个员工努力的方向都与企业的战略目标保持高度一致。在这个过程中，“卓越绩效模式”能充分发挥其功能，促使“以实现企业战略为导向的战略人力资源管理”的各项机制的建立，打造中国企业的战略执行力，确保组织战略目标得以最终实现（见图 1.1）。

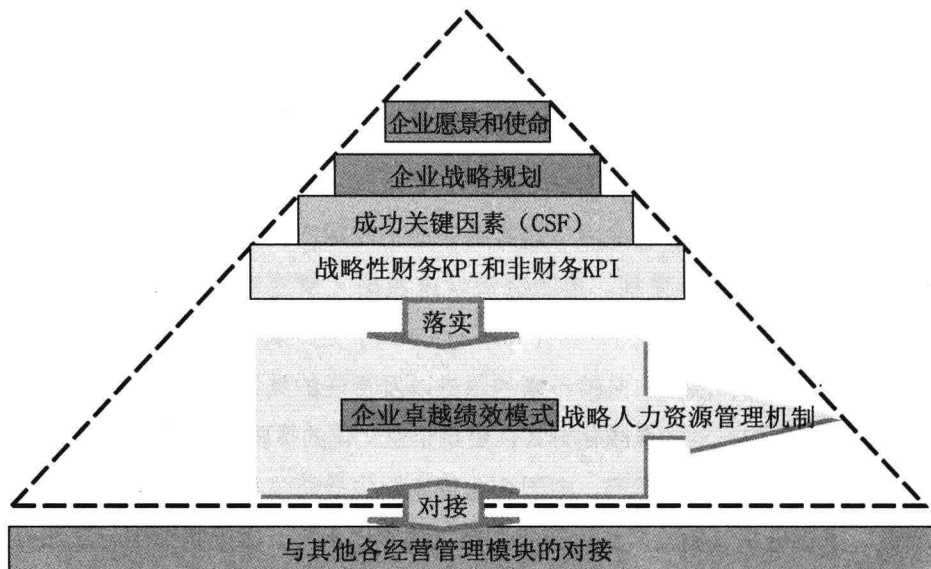


图 1.1 卓越绩效模式的地位和作用

二、责任

这里的“责任”包括两个对立面的统一，即每个员工按照企业分工所确定的岗位承担他的那一份职责与员工是否愿意主动及是否有足够的能力承担他的那一份职责的相互统一。

基于企业战略建立适合企业的组织机构，再将企业战略目标层层分解并落实到部门及岗位人员。各层级为了完成自己的目标，相应的，就必须承担一定的职责，这也是一个部门或一个岗位存在的价值。如果企业内部基于战略的职责分工明确、清晰，但是员工缺乏主动工作的意愿或是缺乏足够承担他那份职责的能力，企业战略仍然得不到有效执行。

要有效地解决上述二者之间的矛盾，首先，要建立有效的激励体系，从物质和精神两个方面对员工进行激励，调动他们的工作主动性和积极性。物质方面是指员工的经济收入，即根据员工承担的职责和达成的目标付给员工的劳动报酬；精神方面是指员工从工作中获得的自我满足感和对企业的认同感，可通过培育适当的企业文化来实现精神激励。其次，通过建立“岗位胜任素质模式”来有效地解决员工胜任能力问题。基于企业战略、目标分解和责任落实，分析不同的岗位需具备哪些核心能力才能保障企业战略的有效执行。根据不同的“岗位胜任素质模式”，分析现有在岗员工的现实能力水平，寻找差距，督促员工制订相应的自我提升计划或企业制订有针对性的培训计划来弥补员工的不足；或者通过重新招聘具备相应胜任素质的人员来有效地解决“人岗匹配”的问题。

三、方法

不同的企业因采取不同的方法，战略执行的效果也各有差异。有些企业战略目标清晰，也知道要将目标进行分解，将责任层层落实，但最终执行效果就是达不到预期的程度，正是因为没有找到适合企业有效执行战略的方法。

21世纪以来，执行力几乎成为每个企业所关注的热门话题，平衡计分卡、目标管理、关键绩效指标等源自西方的管理工具开始为大家所逐步应用和掌握。这些先进的管理工具的确能为企业创造有效的执行力，但必须采取适合企业文化的方法逐

步推广使用，而这也往往被企业所忽视！

战略执行力的三个内容相辅相承，决定了企业战略执行的有效性。目标不明，企业和员工就会迷失方向，甚至员工的行为会与企业的预期相背离，从而导致企业无法发展及生存；有了目标，相应的责任无法通过适当的方法落实到具体人员，目标就会犹如“空中楼阁”，永远无法得到有效执行。

第二节

卓越绩效模式与战略执行力

在“以实现企业战略为导向的战略人力资源管理”过程中，卓越绩效模式是其最重要的组成部分，它与企业战略执行力的强弱有着最为密切的关系，对企业战略的执行和落实有着最关键的影响。

一、卓越绩效模式有效引导企业关注基础人力资源管理工作

如前所述，战略执行力由三大内容构成：目标、责任及方法。实现某个既定目标是企业存在的价值。然而目标如何制定？目标责任如何落实？每个人做什么、做到什么程度、如何做？这些基础的人力资源工作如果得不到充分的关注和重视，“实现企业战略人力资源管理，打造企业战略执行力”就是一句空话，企业战略目标的实现也就没有任何保障。

二、卓越绩效模式引导企业关注对“人”的重视和培养

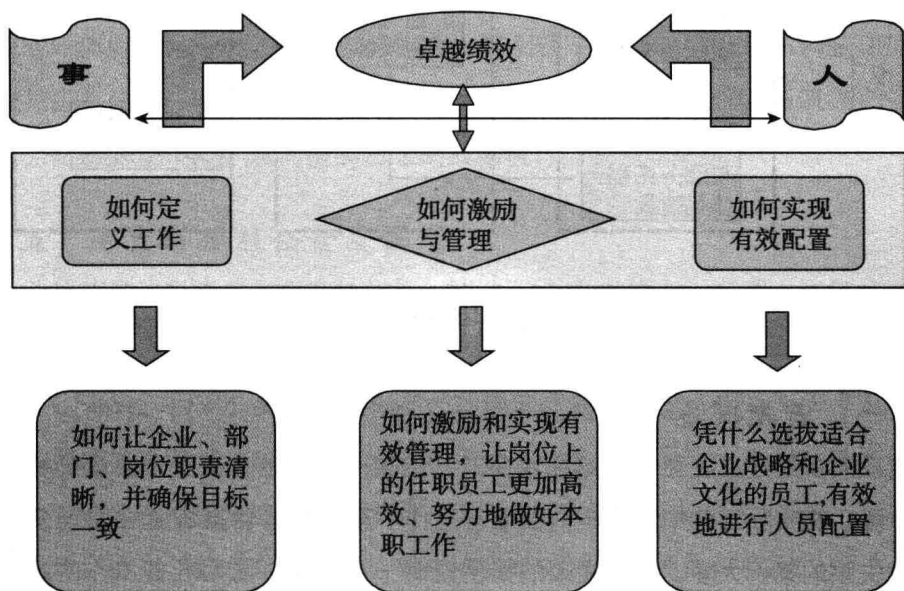
美国家美草坪养护公司创始人杜克曾经说过：“如果你愿意善待和你并肩工作的人，如果你愿意关心他们的素质，关心他们的幸福、利益和进步，而几乎完全不顾自己的得失，你就一定有所进步。”关心员工，培养员工的能力素质，让员工个人的收益（包括能力和报酬）与企业共同发展，这一点应该是企业“自主而且是必须”关注的。在这种情况下，企业就应该通过建立“卓越绩效模式”来提高员工的积极性和能力素质，进而打造企业的核心能力，以实现良好的战略执行力。

第三节

卓越绩效模式的内容

一、卓越绩效模式的结构

全博咨询在成功为中国企业提供专业的人力资源管理咨询的基础上，于2004年自主研发出企业“卓越绩效模式”，并经过多年在企业人力资源管理咨询项目中的实际操作与逐步完善，以管理实践驱动了企业“卓越绩效模式”的最终建立（见图1.2）。



上述“卓越绩效模式”是一种支撑战略落实与实现的管理工具，是一种提升组织与个人绩效的管理方法，是一个对企业整体绩效、部门绩效、员工绩效等进行科学规划、有力管控、系统考核、有效激励以及持续改进的管理过程。该模式通过将“事”和“人”有效地整合，并通过建立适当的薪酬体系和绩效管理体系，最终实现企业对员工的有效激励和管理。