

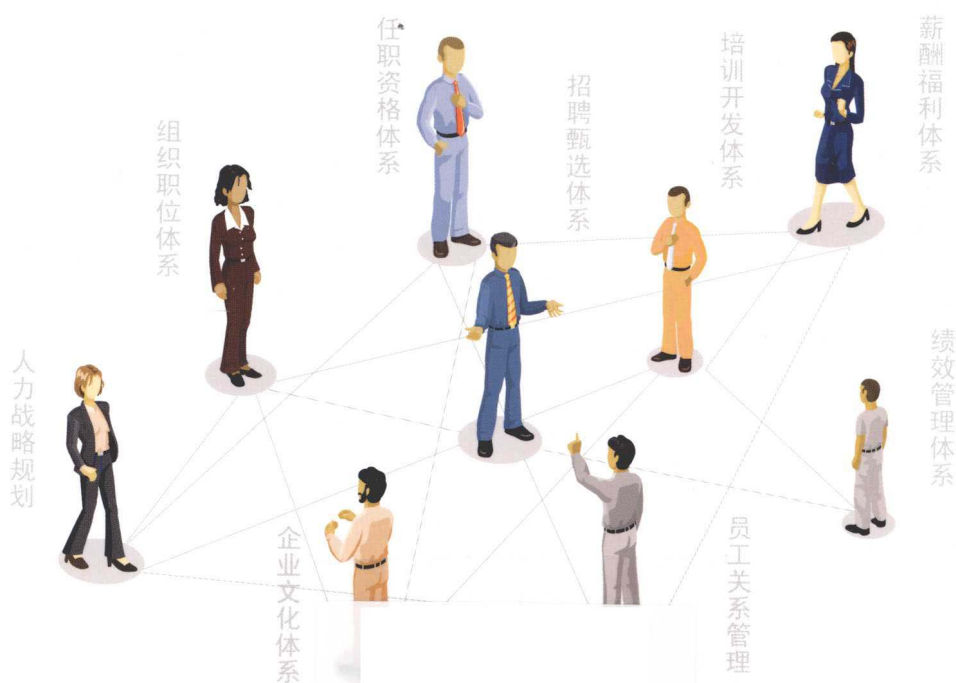
本书是作者完全原创，在国内是第一个提出九大系统的理论专家，也是用全新的九大系统观点帮助企业构建战略性人力资源管理系统并取得极高成效的实践专家。

再造

人力资源

九大系统

冉斌 毛桥坡 蔡玲◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

本书是作者完全原创，在国内是第一个提出九大系统的理论专家，也是用全新的九大系统观点帮助企业构建战略性人力资源管理系统并取得极高成效的实践专家。

再造

人力资源

九大系统

冉斌 毛桥坡 蔡玲◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

再造人力资源九大系统 / 冉斌, 毛桥坡, 蔡玲著.

— 深圳 : 海天出版社, 2012. 8

ISBN 978-7-5507-0470-1

I. ①冉… II. ①冉… ②毛… ③蔡… III. ①人力资源管理 IV. ①D035.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第157748号

再造人力资源九大系统

Zaizao Renliziyuan Jiudaxitong

出品人 尹昌龙

出版策划 毛世屏

责任编辑 杨月进

责任技编 梁立新

装帧设计  线艺设计
电话: 83460339

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦7-8层 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460293 (批发) 83460397 (邮购)

设计制作 深圳市线艺形象设计有限公司 Tel: 0755-83460339

印 刷 深圳市华信图文印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 23.875

字 数 340千

版 次 2012年8月第1版

印 次 2012年8月第1次

印 数 1-4000册

定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

理想来自于对事业的热爱

(序言一)

十多年来，我一直在一个细分的行业打工，这个行业叫咨询行业。咨询着实是一份让人感到兴奋和忙碌的职业——每天面对不同的客户，每周在不同的城市！

咨询是一种生活，更是一种阅历！2010年，离开了我所创立并工作了七年的华盈恒信咨询集团和深圳金融联培训中心，我来到一家美国上市公司工作，重新回到我所热爱的行业，一个小小的轮回，颇多人生领悟。

回顾多年的咨询生涯，我深感咨询工作是一个知识的炼狱，更是一个人的炼狱，每次坐最早的航班出发，坐最晚的航班回家，衣着光鲜，但其实挑战大于快乐，疲惫多于成长！

在现实工作中，几乎每周我都会收到来自各行各业中高级职业经理人的咨询电话和电子邮件，时时感受着他们在管理围城中的挣扎和企图冲破围城的炽烈心愿。大部分专业问题我都会用电邮正式回复，当然也有一些问题让我喷饭，比如有人强烈要求冉老师给国足队员建立一套任职资格体系；中国的个税计算方法算不算世界第五大发明；某政协委员的“将五十六个民族建成五十六个省”的提案是不是一个好提案；郎咸平为什么要采访郭美美母女；能不能给政府公务员讲一下职业素养的课

程等等。我知道写几本书根本不可能改变企业人力资源管理的格局，但大家的真诚和热情使我的信念越来越坚定。这个信念不仅是一种动力，更是一个责任，鼓励着我和我的团队一直在咨询行业努力地工作！

瑞诚嘉信团队所走过的十多年发展道路，是中国本土咨询业探索和发展的缩影。我们通过一对一驻场式服务的工作方式和三级质量保证机制，已成功解决了管理咨询的三个难题：规模化服务和个性化需求之间的矛盾；有效变革与稳健发展之间的协同；传统人事管理向战略性人力资源价值的转变。瑞诚嘉信带给客户的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，把丰富的管理知识和专业专注的教练精神不断传递给企业的示范效应。

瑞诚嘉信绝非好大喜功及故步自封之辈，我们耐住寂寞，立志做自己最擅长的事情，我们始终坚持在人力资源这个细分领域中进行研究、培训和咨询。所有基础研究的成果我们将通过文件资料、沙龙活动的方式免费与客户分享。

瑞诚嘉信愿意不断接受新的挑战，更愿成为企业家在实施人才战略、培养核心能力、构建七大机制九大系统时手中那根撑杆，帮助企业跳得更高，跃得更远，共同实现我们的理想。

本书的出版，首先要感谢海天出版社的杨老师，是他精心的组织和帮助，以及尽善尽美的专业态度，使得这本书能够顺利问世。同时我还要深深感谢我的家人，他们的关怀和鼓励是我最大的财富，每一本书都是一个感谢！

本书的写作还受到许多真诚人士的帮助，虽然他们都有自己成功的事业，但还是尽力抽出时间来帮助我。在与他们的交流和共事中，我受益匪浅。

同时我还要感谢那些成为我朋友的客户，是他们的信任和支持，是他们信心和独到的眼光，使我不断成长并感受着他们成功经营企业的辛勤和快乐。

人力资源领域的未知非常多，谁也不知道未来会怎样，但我执著地期望能与你创造和分享这一领域的最新管理知识。从二00二年出版第一

本书《员工满意度测量手册》到这一本《再造人力资源九大系统》，我已经出版了20多本书了。书虽多，但质量不高，所以我内心仍是充满了惶惑。本书所有的文字和图表都是我和毛桥坡、蔡玲亲手完成的，鉴于我们的年龄、能力和经验，本书还有很多不成熟的地方，但我们答应读者，我们将为书中所出现的任何观点和表达不清楚的语句负责。如果有需要的话，你可以致电给我们，冉斌的电话是13509606769，毛桥坡的电话13581693159，蔡玲的电话13908187662。

本书是我们穿梭在深圳、广州、沈阳、南京、丹阳这几个城市时，利用工作之余的时间写成的，每天晚上九点到凌晨一点基本上都是我们写作的时间。我们在写作的过程中记录了我所在的城市位置，虽然这些记录没有什么特别的价值，但读者从中可以知道本书大致写作的时间和地点。虽然我们写作这本书只用了不到三个月的时间，但不用说，从人力资源3P系统到六大模块，再到九大系统可看出，我们为这本书做了很多年的思考和准备。

作为一个职业顾问，我深深地认识到责任和信念的重要性。包括我在内的很多人，正是凭借着正面的思想和积极的信念，才使平凡的自己做到了一些不平凡的小事情。我想再重复一遍：理想来自于对事业的热爱！

在此一并谢谢大家！

作者

2012年6月1日

这本书的真相

(序言二)

这本书的特点在用而不在创，在借鉴而不在照搬。有些东西是我们自己在操作中形成的，有些东西是借鉴国内外同行的，算是深入实践又广征博引吧。尽量真实、坦诚、开放地还原和透视真实的人力资源管理，是我们写此书的出发点。

管理是一门经验学科，这是我们的主张。当经验管理过程中发现有些点子和方法可以推而广之的时候，我们就可以变通地应用在别的地方，并可以解决一些具体的问题，这就是管理的价值。关在屋子里琢磨事儿，我们就是想破大天也不会有好主意，反而深入实际，多听听，多看看，才有助于开拓思路，找到灵感。

了解背景和细节很重要。对于初学管理的人士而言，没有太多经验，更没有深刻的体会，一大堆的管理书籍放在面前会头脑发懵，觉得讲得都有理，说的都是道，有的甚至是冲突的。除了那些胡编乱造的山寨作品不说，管理大家们呈献给读者的作品，有时也需要我们明白那些所谓道理背后的场景、逻辑和条件，抛开这些谈管理是没有意义的。

学会思考。最初的学习方式是模仿，最初的管理手段也是模仿，我们往往在模仿中找到感觉。但这是第一步，往下走就不能只靠模仿了，

你得推陈出新，你得变通使用，你得随机应变，你得精益求精。这些背后支持的东西，都是一个词——思考。思考什么呢？我们在指导新人成长的过程中发现，他们很容易一下子就晕在大堆需要模仿的东西里跳不出来；也很容易丧失追求完美的动力，以为那就是最好的；更容易不再进取，追求别的什么东西。所以如果说思考的话，可能就是老辈儿人说的举一反三、辩证处理事儿吧。

人力资源管理的路子一直在标准化和个性化之间徘徊，很乱。这跟这门学问的出身有关系，它是管理学、心理学、统计学、组织行为学、经济学、宗教学，甚至厚黑学等等好几门学问杂交的产物，不乱才怪。管理讲求的是整齐划一，步调一致，我们才好带领团队往前奔，它始终强调的是目标、策略、路径、标准这些东西。人力资源管理觉得以上这些东西有用，就照单全收了。所以你会发现，所有谈人力资源管理的书中，大部分内容是关于管理的一些常理性的阐述。这种风格让你感觉特没劲，还不如直接看管理书呢。可是，当我们把人性化的内容再装进去的时候，气候就变了，书就生动多了，有文化多了，仿佛给人一种只要透彻了里面的内容，人人都可以成为领袖级的人物的幻觉，这种幻觉有点玄乎乎的。事实上，我们透彻了再多的内容，也只是透彻了其思想层面的部分，还得在实践中去操刀一把，练练把式。毕竟大千世界丰富多彩，林子大什么鸟都有，大家的追求、性格、动机、秉性差异大了去了，管理没有固定的模式，只要精细化、系统化地应对就靠谱儿。

不可不教条，不可全教条。靠自己打拼发达起来的老板们成了一个个企业家；靠自己努力成功起来的底层打工仔成了一个个职业经理人；靠组织任命飞黄腾达的官爷摇身变成了一个个公司领袖。这些变化谁也没有想到，但时势造英雄，有很多英雄都这么成功了。他们成功后常常做的事儿，就是跑到商学院里深造一下，读读正规科班的课程，拿个代表学问的学位证书回来，而证书最好还是跟国外大学沾边的，一个不就是EMBA（高级管理人員工商管理碩士）了。事实上，他们可能没有意识到，自己的经历才是最好的EMBA证书，自己的思考才是最好的认

证，自己在实践中探索出来的路子在当时的条件下就是管用的。这是在没有教条的情况下就能达到的水准。为什么还要去听课学习教条呢？应该是寻找别的什么机会吧，比如：拓展下视野，丰富下理念，借鉴些别的经验，好再提高提高，进步进步，争取把事业推上一个新台阶等等。事实上，他们都是聪明人，都是生意人，对“不唯上，不唯书，只唯实”的道理深信不疑。所以，你从这本书里读到的东西，仅供参考借鉴吧。

善用信息化。信息化让很多事情变得很透、很方便。大家可以在微博上、网络上、手机上、IPAD上随时随地查阅到自己想看的东西，里面有很多是关于理论上管理的和实际上正在管理的内容，你可以多看、多想、多琢磨。

最后，祝你阅读愉快！如果有疑问也欢迎深入切磋交流！

作者

2012年6月1日

目 录

第一章 诊断与评估	1
第一节 诊断与评估的价值	3
第二节 诊断与评估前的准备	5
第三节 高效的启动会	7
第四节 资料分析和问卷调研	10
第五节 访谈与沟通	31
第六节 诊断与评估报告	33
本章小结	34
第二章 人力资源战略与规划	35
第一节 人力资源战略的常见模式	37
第二节 人力资源战略地图	39
第三节 战略制定方式	41
第四节 人力资源规划	49
本章小结	83

第三章 人才需求与招聘	85
第一节 招聘全景与职责话语权	92
第二节 确定招聘策略	97
第三节 制订招聘计划	101
第四节 高效招聘	107
本章小结	135
第四章 能力发展与培训	137
第一节 能力的层次与培养	140
第二节 经理人发展	144
第三节 培训管理	153
本章小结	167
第五章 标准与任职资格	169
第一节 工作标准化的前提——稳定的组织结构	172
第二节 工作标准化的过程 ——岗位职责与工作任务定位	178
第三节 流程标准化	186
第四节 任职资格管理的价值	191
第五节 任职资格管理“四件套” ——机构、序列、模型和测评认证	194
本章小结	215
第六章 目标、过程与绩效管理	217
第一节 目标——来自何方，去向何处	220
第二节 过程——目标落地，理念生根	224
第三节 绩效管理循环	228
第四节 好的设计+好的执行	232
第五节 体现诚意——好的应用	250
本章小结	272

第七章 激励与薪酬福利体系	273
第一节 全面薪酬的激励效果	276
第二节 向内看员工，向外看市场 ——把握薪酬给付策略	278
第三节 薪酬水平与结构设计	295
第四节 变革后的薪酬调整	306
第五节 多元化的长期激励	311
本章小结	317
第八章 规则与员工关系	319
第一节 员工手册	322
第二节 规则——职业道德与行为规范	336
第三节 竞业限制规定	346
第四节 员工敬业度管理	347
本章小结	349
第九章 风格与公司文化	351
本章小结	363
后 记	365
参考文献	369

The background of the page features a light gray, textured surface. A prominent white wavy line curves across the middle. In the upper right and lower left corners, there are faint, stylized white gear shapes, suggesting a mechanical or industrial theme.

第一章 诊断与评估

DIYIZHANG ZHENDUAN YU PINGGU

第一节 诊断与评估的价值

诊断与评估其实是一回事，如同医生问诊一般，诊断在前，评估在后，然后开出对症的方子。作为一种常态化的管理过程，诊断的意义在于定期、动态化地掌握公司运营的质量和方方面面展现的状态；而评估，就是把诸多观察分析，套入到规定的标准模式内，进行定量和定性评分，给一个优良中差或正确错误的评定。

说到底，诊断与评估是一个观察和分析过程，凭借慧眼识得真伪，是所有公司都期待诊断评估的操作者能够呈现的结果。这里的门道在于，看操作者有多大的力和用多大的力。

与财务审计不同的是，管理诊断与评估是一个弹性十足的作业程序。严格意义上，人力资源诊断与评估没有既定的标准可言，所以基本上，一百个人力资源诊断与评估，会有一百个不同的结论出来。但是，作为一种方法，诊断与评估的框架还是很清晰的，那就是：

——诊断与评估的对象，是公司系统的人力资源管理政策与执行效果，以及更高层面的，即对战略的支持作用；

——诊断与评估的框架，往往涵盖了人力资源战略、规划、招聘、培训、绩效、薪酬、文化、员工关系、员工发展等常见的管理模块；

——诊断与评估的内容，既要有系统的结论，又要有详细的调查材料支持，最终以报告的形式展现出来。

——诊断与评估的结果，要明确地告诉决策者，人力资源管理的现状与未来、优势与不足、问题与改进方案分别是什么，还要对决策者关注的细节问题，做出可信的、有价值的回答。

这样看来，操作者要做好诊断与评估工作确实并非易事，理论上这是一个非常理性的过程。操作者既要熟悉公司经营，又要谙熟人力资

源管理的全过程；既要善于沟通表述，又要善于观察分析；既能掌握全局，又能深入细节。总之，操作者是要能上天入地，宏观微观地看个仔细，说个明白，出来的诊断评估报告才会有价值。所以，一份含金量高的报告的出炉，对三方面都是个挑战。一、诊断评估团队的视野、经验和能力；二、采取的方式方法；三、被诊断评估的公司上下配合度。

经验告诉我们，一份高质量的诊断与评估过程本身就是一笔财富，其原因在于：

——公司内部与操作者细致充分的沟通交流，对于帮助决策者了解情况，看清问题，是个非常难得的机会；

——员工可能被压抑的观点与情绪，得到了有效的释放，这对于缓解矛盾和建立解决矛盾的机制有帮助；

——高管的声音和意图，可以通过诊断与评估的形式，向公司传递一个清晰和积极的信号，即：我们在关注，我们要改变。

因此，很多公司的决策者会非常重视诊断与评估的展开，他们会拿出专门的时间，参与到具体的访谈、调研和最后的报告陈述上。

有趣的是，很多公司高管的日常管理其实都带有诊断与评估性质，比如定期召开的工作会议、不定期举行的总裁见面会等等，都是通过建立一种对话的平台，掌握公司的运行状态，只是，我们这里所说的诊断评估，是拿出专门的时间，就专门的问题，进行系统的观察罢了。

如何应用评估报告呢？这确实是个问题。经验还告诉我们，很多公司的决策者并不会急于推行具体的改革措施，来应对评估发现的问题。他们需要一个检讨、反省、再认识和逐步调整的过程。不过，这并不会影响报告本身展现的价值，比如：

——公司可以如此系统、近距离地看到经过访谈、观察、诊断、调研、扫描、记录后所展现出来的真实状况，看到已经知道的事情和还不曾知道的事情；

——决策者可以了解到来自员工普遍的态度，即对待已经实施的人力资源政策所给予的反馈；

——公司在薪酬福利、员工发展机会上，其制度对内形成的印象和

可能传递到市场上的造成的影响力；

——制度建设和规范性方面，可能存在的漏洞；

——员工对公司理念、愿景和价值观的理解是否与公司期望的保持一致；

——公司上下对未来发展抱有的态度和希望；

——当然，更重要的是，人力资源体系在多大程度上，保证公司未来战略的实现。

本章，我们将对具体诊断与评估的过程、方法及相关案例逐一介绍。

第二节 诊断与评估前的准备

无论是内部团队执行诊断，还是聘请外部咨询机构进行第三方独立诊断，事前都需要做充分的准备。通常我们将准备工作划分为三部分，即：

一、日程计划准备；二、启动与访谈准备；三、资料及现场调研准备。

日程计划准备

操作团队要提前两周，策划整个诊断过程的日程安排，最重要的一点是：列明启动会议的时间、与高管及员工访谈和其他需要内部配合的时间、具体工作的时间节点，以及需要内部人员做什么样的准备与配合。

日程计划，是整个诊断过程系统运作的基础，一个好的计划安排，能够最大程度上做得高效、高质，为评估结果的形成提供支持。所以，一般的模式是，操作团队先提前两周拿出计划，再交由公司的企管部门与高管们沟通时间，最终敲定日程安排，避免不必要的时间冲突和准备不足问题。

在日程计划安排中，特别需要注意的情况是：

——公司内部临时出现的事情，有可能打乱正常的日程计划，操作团队需要有随机应变的准备；