

深·度·思·想·者

重构

企业人心



企业人力资源再造

赵学文 / 著

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

重构企业人心

企业人力资源再造

赵学文 / 著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

重构企业人心：企业人力资源再造 / 赵学文著. —北京：中国财富出版社，2014. 8

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5282 - 6

I. ①重… II. ①赵… III. ①企业管理-人力资源管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 145679 号

策划编辑 姜莉君

责任印制 方朋远

责任编辑 苏佳斌 姜莉君

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5282 - 6/F · 2189

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 张 14.5

印 次 2014 年 8 月第 1 次印刷

字 数 245 千字

定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前 言

21 世纪是全球化、市场化、信息化的世纪，是知识主宰的世纪。在新经济条件下，企业人力资源管理也发生了巨大的变化。

“人力资源”这一概念最早于 1919 年由美国学者康芒斯提出，现代意义上的人力资源管理概念是由现代管理学大师彼得·德鲁克提出的。人力资源管理是通过对企业事业组织的人和事的管理，处理人与人之间的关系、人与事的配合，充分发挥人的潜能，并对人的各种活动予以计划、组织、指挥和控制，以实现组织的目标。

在我国，最早的人力资源管理称为劳动管理，后来出现了人事管理，直到 20 世纪末期才出现人力资源管理的概念。之所以称为人力资源，是因为与其他各种资源相比较，人力资源是一种特殊的、有价值的资源，在特定时期和特定地点的合适人才具有稀缺性，必须通过有效的激励、有效的开发利用，才能为组织带来可观的经济价值。

人力资源管理的对象主要是人，包括企业中的所有岗位、所有知识、所有个性、所有可能。作为人力资源从业者必须要清楚了解这个人所包含的知识、技能、个性及各种变化的可能以及其履历背景。如果是雾里看花，谈何“理”之有效！

我们都知道，每个企业都是从原始积累跨越到发展阶段，其管理逐步显现为“以人为本”的理念，因为 21 世纪的竞争是人才的竞争。企业管理更是“人”与“事”的管理。这是企业稳、强、大的关键所在。然而许多企业依然停留在人事行政事务的管理和总务后勤的管理工作上，从观念上、职能上和系统与管理上滞后于时代。人力资源管理的工作过程，从点滴观察、丝毫细致中入手，从而系统化地做到真正的人力资源管理。



古人云：成功非必然，失败非偶然；千里之行，始于足下。企业需要将“人”当作资源的重要性排在首位。要稳、强、大，就要从人自身出发，由于最终确立企业的经营管理是“人本”的经营，因而，企业管理者要做到“人”和“事”的管理。只有这样对于人力资源的管理才能称作是有企图的帮助，从而将企业做大做强，以获得更好的发展。

本书是一本实用性很强的人力资源管理丛书，书中内容全面围绕如何通过有效的人力资源管理来重构企业人心，从而更好地提升企业竞争力这一主题，介绍了人力资源管理中的战略再造、流程再造、培训再造和招聘革新等相关内容。

知识改变命运，管理创造价值。衷心希望本书能对读者有所帮助。

作者

2014年3月

目 录

第一章 人力资源管理：企业管理的本源	1
企业管理的本源：人力资源管理	3
人力资源管理的核心：价值链管理	5
人力资源管理的精髓	8
人力资源管理的核心价值	12
人力资源管理未来的使命	17
超导链接 华为为什么能赢	19
第二章 管理战略再造：引爆企业竞争力核能	23
人才：企业成败的关键	25
企业战略：必须从人力资源战略抓起	26
核心竞争力是企业的“生命线”	28
提升企业核心竞争力	31
培养企业的核心能力	33
超导链接 中国企业所面临的人力资源问题及其解决方案	35
第三章 流程再造：精细机构优化组织的工作力	41
流程再造，以简为佳	43
流程再造的有效方法	45
业务流程：人员配置的最佳导图	47
业务流程设计：让执行更高效	49
组织机构设计：让组织更精简	52



岗位设计：让职责更明确	57
超导链接 人力资源部岗位分析	60
第四章 人员招聘革新：找到最合适的组织机构成员	65
告诉自己，需要什么样的人	67
寻找有效的招聘信息发布渠道	71
“三步”让你引进高级人才	73
优中选优，严格甄选	77
公平竞争中择优录用	81
不求最好，但求合适	84
典型的结构化选才模式——BBSI	86
拒绝个人情感，科学评估	88
超导链接 公司的招聘工作分析	91
第五章 员工培训再造：让每一位员工都成为“明星”	99
企业培训，企业最明智的投资	101
创新型企业培训方法	104
企业培训应做到“七性”	108
培训不是走过场，培训要有计划	112
有效培训注意的几个要点	116
不要让培训成为一纸空文	120
加强培训实施后的跟进工作	122
超导链接 新进员工需要培训吗	125
第六章 绩效管理再造：用绩效地图导航	129
认识绩效地图	131
构建绩效管理体系	134
明确绩效管理的流程	138
对绩效管理进行整合	142
不可忽略的 KPI 体系设计	144

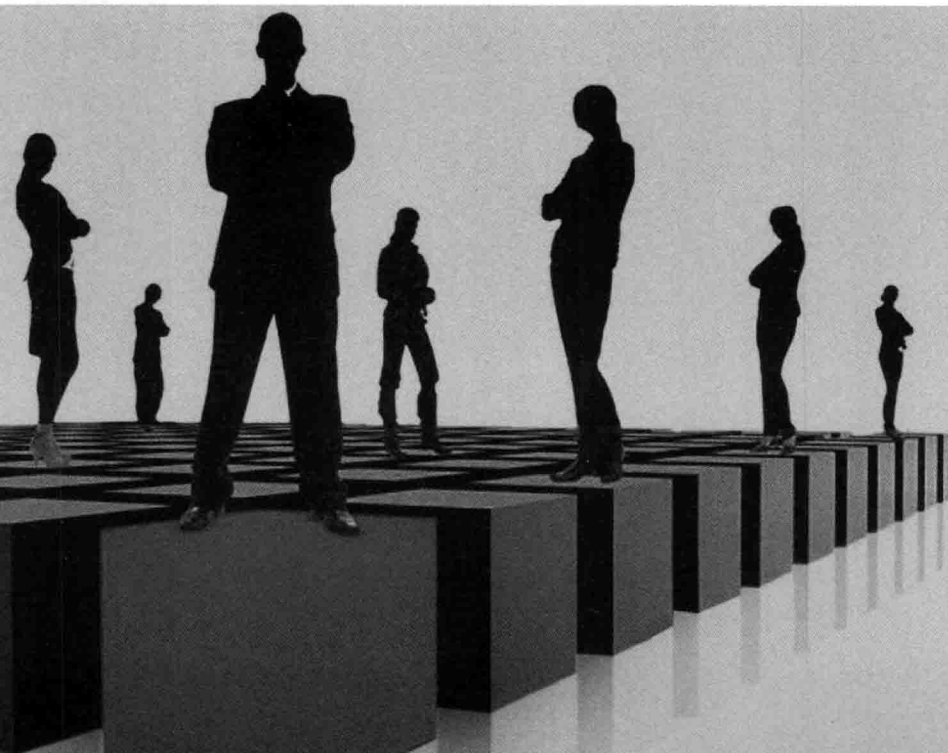


科学运用绩效考核的方法	147
360 度考核不是万能的	155
平衡计分卡与绩效管理	158
超导链接 企业绩效考核	162
第七章 薪酬战略再造：用“薪”赢“心”	167
成员离心大多由于“薪”	169
重新审视企业薪酬	170
现今企业薪酬体系存在的问题	173
有效薪酬管理的四大技巧	176
企业不同阶段的薪酬策略	180
企业不同年龄员工的薪酬策略	183
企业核心人才的薪酬激励	185
用动态的薪酬留住员工	188
超导链接 如何构建薪酬体系	192
第八章 从管理到服务：人力资源管理思维大变局	199
重新看待企业与员工的关系	201
当好员工的“服务员”	203
尊重员工的尊严与价值	206
打造良好的工作环境	210
为你的员工规划未来	212
用企业文化构建核心价值观	215
超导链接 创造良好的人际关系	219

第一章

人力资源管理：企业管理的本源

人力资源管理，就是指在经济学和人本思想的引导下，通过招聘、甄选、培训以及报酬等管理形式对组织内外有关人力资源进行有效利用，满足组织目前和未来发展的需要，确保组织目标实现和成员发展的利益最大化。就是指预测组织人力资源需求并作出人力需求计划；招聘甄选人员并进行有效组织；考核绩效支付报酬并进行有效鼓励；结合组织和个人需要进行有效发掘，以便实现最优组织绩效的全部过程。





企业管理的本源：人力资源管理

“人力资源”一词最先是由战略管理大师彼得·德鲁克于1954年在《管理的实践》一书中提出的，他指出人力资源拥有现在其他资源所缺乏的素质，即协调能力、融合能力、判断能力与想象能力。这四种能力是人力资源区别于其他社会资源的最有价值的特点，同时也是企业财富扩增的贡献者。

从企业经营视角来分析，企业既经营客户（就是为客户创造价值），也经营人才。企业的经营活动与核心竞争力同企业人力资源密不可分，企业核心竞争力与竞争优势的本源在于企业人力资源管理。不重视企业人力资源开发管理，企业核心竞争力将会变成无根之木、无源之水。大多数企业领导者都认识到人力资源的重要性，也都很重视人力资源，可是面对企业生存与发展的压力，企业领导只能将全部精力投入到影响企业发展命脉的市场营销等更加重要的事务中去，最终致使人力资源陷入“看起来重要，忙起来就次要”的尴尬局面。所以，很有必要对人力资源进行正确定位。

人力资源管理怎样定位？人力资源的核心价值与管理使命究竟是什么？到底是人力资源从业者本身的素质影响了人力资源管理在企业中的地位，还是企业的发展阶段与管理需求决定了人力资源管理在企业中的重要性？对于以上问题，人力资源管理者一定要深刻反思与掌握，要不然人力管理工作就会失去方向。

从人力资源管理战略方面来说，企业发展战略的支撑战略是人力资源战略，也可以说是为企业战略目标的顺利完成提供支撑而形成的一种引进、培养、激励以及留住人才的支持性战略，这就决定了人力资源战略是企业发展战略的支撑战略。

人力资源管理是为企业的战略目标与经营目标所设立与服务的。因此，人力资源管理者不可以仅从本专业的狭隘角度来对待工作，不可以为管理而管理，而是需要站在企业全局的高度上来审视自己的工作，人力资源管理工作者才可以从真正意义上做到为企业的经营绩效服务，才可以和企业最为重视的赢利与可持续发展战略保持一致。



人力资源站在不同的高度设置观察自己的角色定位，就会导致不同的职能管理视角，最终会对企业获取竞争优势产生完全不同的影响（见表1-1）。

表1-1 人力资源的不同角色定位和对应的职能

角 色	角色定位和对应职能
战略伙伴	定位于企业战略决策的参与者，提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案，最终目标是将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动当中，使人力资源与企业战略相结合，为企业实现经营战略提供有力的支撑
变革推动者	深入参与组织变革、改革和创新过程中的人力资源管理实践，提高员工对组织变革的快速适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种相关的人力资源问题，推动组织向着更好的方向发展
卓越绩效推动者	通过员工招聘与上岗培训、人才选拔和培养、薪酬体系建设、绩效与激励体系建设，成为公司的卓越绩效推进者
人力顾问	运用专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务，为企业人力资源问题的解决提供咨询，提高组织人力资源开发与管理的 有效性
人事管理	完成六大模块，通过与员工沟通及时了解员工的需求，为员工及时提供支持，不断提高员工满意度

作为企业管理的战略伙伴，人力资源管理者不仅要了解企业的经营战略、业务部门对人才的真正要求、员工的实际要求，还需要了解外部客户的需求，将人力资源策略与企业的经营策略结合起来支持企业实现经营目标，从而为企业实现价值奠定基础。

根据调查，很多企业的实际情况是：多数人力资源管理者仍处于日常人力资源工作的表面，在传统的人事管理工作上投入大量精力，没有深入企业经营战略，没有深入研究企业业务实际需要，没有深入研究企业最有效的激励与绩效管理，没有深入研究人才培养机制和优化机制……

人力资源管理工作只有有效定位，才能真正彰显出应有的价值；只有成为人力资源管理的行家里手，为企业发展切实解决人力发展实际问题，帮助企业各级经理解决他们最关心的管理难题，才能真正发挥人力资源管理的



核心价值。

人力资源管理的核心：价值链管理

人力资源价值链是企业中整个人力资源管理的横向链条，包括人力资源在企业中的价值创造、价值评价、价值分配三个环节。

价值创造环节：即从企业价值创造的主体和要素出发所建立的企业价值理念，而且通过价值创造机制与制度设计，不断将员工的潜能激发出来，使其不断创造价值。

价值评价环节：即以价值创造环节所确定的价值理念为依据，进而确定这些主体和要素所创造的价值量，为价值分配打好基础。

价值分配环节：就是要在前面两个环节的基础上，对公司创造的所有价值进行公平合理的分配与再分配。

这条价值链的后一环节都是以前一环节为基础的：价值评价与价值分配以价值创造环节为理念和原则；价值分配以价值评价为依据和标准；价值分配又通过对员工的激励和劳动耗费的补偿作为新一轮价值创造的起点。通过前后呼应，这三个环节形成了一个有机整体，使得职位管理体系、胜任力能力体系、绩效考核体系、薪酬分配体系等能够形成有效的呼应与配合，因为这些相互配合的要素是企业人力资源管理机制的主体，所以能够使企业的各项机制相互整合，促进整个企业的人力资源管理机制形成一个有机整体。

如今，随着经济全球化进程的加快和科学技术的不断进步，现代企业管理各方面正在进行一次大的变革。在这场变革中，企业管理思想的变化主要表现在以下四个方面，即从过程管理向战略管理转变、从内向管理向外向管理转变、从产品市场管理向价值管理转变、从行为管理向文化管理转变。在这种情况下，价值链管理模式就成为一种新的认识和看待现代企业管理的有效工具。

1. 企业人力资源价值链管理的形成与发展

从企业管理的整体活动来说，在企业的整体价值链条中，人力资源管理系统是非常重要的一个环节。即使是人力资源管理子系统，其内部也有很多



能够满足价值链管理要求的系统，所以对于整个企业组织来说，人力资源管理系统的价值链管理发挥着特别重要的作用。人力资源管理子系统实施价值链管理不仅是企业价值链管理的正常要求，而且也是人力资源管理子系统对自身进行资源优化配置的内在要求。

德尔和瑞维斯是最先进行人力资源价值链研究的人。在 1995 年，通过对组织绩效测量的方法进行研究，他们发现组织绩效的产出实际上代表了一个因果关系，也就是人力资源实践影响雇员产出，雇员产出进而影响组织产出，组织产出又会影响财务产出，最终导致公司市场产出的变化。基于这些分析，他们提出了早期的人力资源价值链模型。在他们之后，很多学者也提出了相关的人力资源价值链模型，其中贝克和胡塞利提出的模型最具代表性，该模型认为公司经营战略对人力资源系统的设计具有驱动作用，雇员的行为受到影响，促进公司的运营绩效不断提高，最终促使公司市场价值的提升。在我国，一些学者也注重对人力资源价值链的研究，他们认为价值创造、价值评价和价值分配构成了人力资源管理的价值体系。正是围绕这三个方面，企业人力资源管理价值链才得以构成。这三个环节是企业人力资源管理体系的核心与重点。

2. 企业人力资源价值链管理的关键

人力资源管理系统若想推行价值链管理，必须组建起科学的价值评估体系与价值分配体系这一关键。只有组建起价值评估体系与价值分配体系，才可以形成有效的激励体制，然后再推动企业员工为企业创造更多的价值与财富。

通过深入研究，可以发现，开展企业人力资源价值评估研究具有重要的现实意义，它可以使企业注意到人力资源作为一个整体；作为企业资产的价值问题，还可以使企业更准确地进行资产价值评估，进而使企业信用评价中对人力资源的评估更具科学性；与此同时，它还可以帮助确定企业工资总额，吸纳企业员工和开发企业人力资源，帮助企业解决劳动纠纷。在现有条件下，我国对人才特别是企业家管理才能往往持一种轻视态度，这必然带来企业运行成本的增加，导致企业发展处于不利位置。在此情况下，开展企业人力资源价值评估有助于保护资产完整、维护人才合法权益；有利于企业人才战略



的实施。要想真正实施人才战略，企业必须从资产价值角度重视人力资源。

怎样寻找一种科学有效的办法来对企业人力资源价值进行分析判断，并在此基础上研究企业的人才战略，成为现代企业进一步发展面临的显著问题。完整的企业人力资源价值评估包含两大内容，即人力资源个体价值评估与群体价值评估。

对于个体人力资源价值的研究，国外的学者提出了一些用于评价个体价值的计量模型。例如，马克思的劳动价值论，他认为工资就是劳动力价值或价格的体现。以此为基础，有些学者提出了以成本为基础来计量人力资源价值的方法，也就是历史成本法和重置成本法。而美国的乔治·赫曼森提出了未来工资折现法，巴鲁克·列夫和阿巴·施瓦茨提出了未来收入折现法，弗兰霍尔茨提出了随机报酬法，赫奇曼和琼斯提出了内部竞价法等个人价值计量模型。当然，这些计量模型都有其存在的合理性，但是也都存在很多不足。在对人力资源个体价值评估的过程中，一定要严格界定评估范围，而且在此基础上选择合适的评估标准和评估方法体系。

下面就以企业家为例就人力资源个体价值评估的方法进行分析。

（1）市场价格法

在企业家或经理市场上找到当前受雇企业家能力相同或相近的人当作参照物来评估企业家价值的一种办法叫作市场价格法。截至目前，因为我国人力市场并不是很成熟，因此采用这种方法缺少现实基础。可是，这不可以否决市场价格法所持有的一些特点，像评估视角与评估途径直接、评估过程直观、评估数据直接取材于市场、评估结果说服力强等优点。伴随着人才市场变得越来越公开、透明、活跃和富有效率，市场价格法将会得到更大范围的应用。

（2）收益现值法

将企业家安置于指定的企业中，把企业家预期留在既定组织的时间内为该组织创造的一系列未来经济收益的现值确认为企业家价值就是收益现值法。企业家对该组织创造的未来经济收益可依据企业在连续经营的前提下产生的预期收获赢利，引进分配系数来计算。

3. 人力资源价值链管理的意义

具体包括以下几个方面。



第一，人力资源管理系统推行价值链管理不只是企业价值链管理的普遍性要求，更是人力资源管理系统自身优化配置的内在要求。从某些方面来说，价值链管理组成了人力资源管理的核心。

第二，人力资源管理系统推行价值链管理的关键是经营好企业的“价值链”，只有创建起科学的价值评估体系与价值分配体系，才能形成有效的激励体制，进一步鼓励企业员工创造更多的有用价值。

第三，假如想要让人力资源价值链充分而有效地运作起来，就有必要制定一套有效的绩效考核和目标激励机制，而这套机制同时也是整个价值链运转的动力机制。

第四，人力资源的价值链理论为我们提供了一条通过人力资源管理实践提高组织绩效的有效道路，对整个组织的发展有着里程碑的意义。

人力资源管理的精髓

现在，在越来越多的企业中，人力管理的部门名称虽然换了（由人事部改为人力资源部），但是人力资源管理工作并没有落到实处。究其根本在于，人事经理并没有真正转变角色，没有形成人力资源管理的新观念，没有真正理解人力资源管理的实质内容。

结合中国企业的实际情况与理论分析，我们将人力资源管理的精髓归纳为四个字：选、育、用、留。它是一项以识人为基础、选人为导向、育人为动力、用人为核心、留人为本质的工作。

1. 选人

人力资源管理工作的首要环节是选人，是对招聘人员的甄别或选拔。想要真正选拔到优秀人才，第一，一定要了解组织的宗旨、战略以及业务的发展，必须提前制订较为详尽的人力资源计划。第二，要明确岗位要求，尤其是任职资格分析十分重要，只有这样才能做到某些人适合做某些事，某些事必须由某些人去做。第三，要有一个完善的选人标准，处理好德和才的联系。第四，选人者自身要具备较高的素质，有相对应的专业知识，只有在此基础上才能更好地甄别人才、发现人才与选好人才；当然，还要有科学的选人机



制和严格的程序。在选人机制上，要掌握好公平、公正、公开的原则。第五，需要特别留心的是，招聘和选拔主要看重人员的潜能。俗话说：能者识能，贤者识贤。潜能是无形的，人力资源开发最有价值的意义是你发现了员工自己都没有意识到的潜能，并使它得以有效运用。

同时选人要符合本公司的实际情况，要注重实用，而不是盲目看学历与工作经验。比如，美国 IT 业巨头 IBM 一年四季都在招聘，但能够有机会进入 IBM 的却凤毛麟角，因为 IBM 招募的都是真正的精英。

在招聘条件上，IBM 公司有三方面的要求。其一，一般能力，包括逻辑分析能力、适应环境的应变能力、注重团队精神与协作能力和创新能力。其二，品德，而且把这一点作为雇用的先决条件。其三，岗位方面的实际技术能力与心理特征，包括沟通技巧、计算机操作能力、英语水平及发展潜力等。IBM 对员工的个人发展潜力非常重视，因为这关系到员工未来是否能够有所发展。

IBM 公司的招聘途径多种多样，通常有人才招聘会、报纸广告、网络招聘和校园招聘等。IBM 一项特别又有效的途径，是实行内部推荐招聘。公司充分信任自己的员工，奉行“内举不避亲”，鼓励员工介绍自己的亲朋好友来 IBM 公司，如果推荐的人很适合 IBM 的要求，IBM 还会奖励介绍人。

2. 育人

培养人才就是指育人。育人的主要目的，是激发员工对本职工作的乐趣，提升员工的工作素养并且规划员工的职业生涯，以达到使员工变成有职业特长的人才的过程。所以，管理者的角色是老师或者教练甚至专家。在组织发展的同时，帮助员工得以尽快成长，是管理者的重要使命。培训必须要从岗位出发，综合员工的岗位要求，切实帮助员工提升工作技能。培训要因人施教，学以致用，与实践密切联系。现代企业越来越推崇一种新的培训概念：培训不仅是知识的传授，技能的拔高，最主要的是观念的更新，态度的转换。从某种意义上来说，培训不仅不是消耗，反而是一种投资。培训产生的收获所带给企业的不仅是工作目标的完成，更是整个企业素质的提升。必须具备如此的想法，企业才能经久不衰，独占鳌头。