

新常态下的

人力资源管理

战略、体系和实践

刘琴琴 戴剑◎著

Human Resource Management
in the New Norm

弘骥智库·企业持续成功系列丛书



弘骥智库·企业持续成功系列丛书

新常态下的人力资源管理

——战略、体系和实践

刘琴琴 戴 剑 著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

新常态下的人力资源管理:战略、体系和实践/刘琴琴,戴剑著. —上海:上海财经大学出版社,2017.9

ISBN 978-7-5642-2811-8/F·2811

I.①新… II.①刘…②戴… III.①人力资源管理 IV.①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 197273 号

☐ 责任编辑 李成军
☐ 封面设计 张克瑶

XINCHANGTAI XIA DE RENLI ZIYUAN GUANLI

新常态下的人力资源管理

——战略、体系和实践

刘琴琴 戴 剑 著

上海财经大学出版社出版发行

(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址:<http://www.sufep.com>

电子邮箱:webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海天地海设计印刷有限公司印刷装订

2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷

710mm×1000mm 1/16 28.75 印张 500 千字

印数:0 001—3 000 定价:68.00 元

前言

“人既尽其才，则百事俱举；百事举矣，则富强不足谋也。”

综观古今，人是最重要的资源，是第一资源，更是战略资源，“三顾茅庐”至今为人津津乐道。如今，随着经济全球化、信息网络化的发展以及知识经济时代的到来，人力资源备受各国重视。

对企业而言，人力资源的重要性更是毋庸置疑，企业的“企”字，上“人”下“止”，人走业止，企业经营必须坚持“以人为本”，激发员工的能力，实现团队合力，进而构筑核心竞争力，这不仅关系到企业成败，更是关系到民族盛衰。

人力资源在企业管理中发挥着关键性作用，传统上把人看作成本，而现代更多是把人看成资本，对企业发展具有“乘数”作用。现在企业培训热情日益高涨的原因，就在于把“自然人”培养成具有个性企业文化的“职业人”，进而形成具有竞争力的团队。

现代管理学之父彼得·德鲁克说“管理就是实践”，那么，人力资源管理更是一种实践，其管理的对象是具有主观能动性的人，因此，人力资源管理既具有科学性，又具有艺术性。

随着经济和市场的日益全球化，人力资源成为企业战略资源，通过激励机制，提高员工工作的积极性，来实现组织发展的目标，其重要性日益凸显。“得十良马，不如得一伯乐。”对企业来讲，人力资源经理或总监无疑充当着“伯乐”的角色，“然伯乐不常有”，既有先进理念，又有实践经验的人力资源经理实在是凤毛麟角。如何才能培养出更多的“伯乐”，换句话说，人力资源专业人士如何成为现代“伯乐”呢？一方面离不开理论学习，与同行沟通交流，另一方面也离不开实践。

本书综合了我们 20 余年的企业管理和咨询经验，融合了多位业内知名人力资源专家和高管的实践，依照人力资源管理咨询的要求，精简理论性阐述，强化实践性操作，以问题为导向，为企业高管和人力资源经理答疑解惑，力求促进同行的人力资源管理水平，为企业发展构筑竞争优势。

目 录

前言	1
第 1 章 新常态背景下的人力资源管理概述	1
中国经济步入新常态	2
中国企业面临新的战略转型	11
人力资源管理面临的新要求	17
第 2 章 人力资源战略管理能力	26
人力资源管理是一项战略性职能	26
高管团队是第一战略性人力资源	34
人力资源是企业可持续发展的原动力	39
人力资源管理者的角色	50
人力资源专业人员角色与责任	52
第 3 章 战略性人力资源管理	59
制定人力资源战略规划	60
构建战略性人力资源管理体系	71
人力资源战略实施与反馈	82
第 4 章 战略性人力资源运行系统	87
员工与企业的三对基本矛盾	87
矛盾主体的新变化	92
基于战略的人力资源运行系统	95
第 5 章 人力资源预算及数据分析	104
人力资源预算	105
深刻认识人力资源预算的重要性	106

如何用人力资源数据说话	112
全面衡量人力资源管理	121
大数据时代人力资源管理	128
第 6 章 人力资源招聘	135
招聘是首“选”环节	135
能力素质决定员工绩效	143
面试是招聘的必要环节	152
提升企业招聘工作的有效性	161
第 7 章 战略性薪酬管理体系	168
战略性薪酬提升企业竞争力	169
构建战略性薪酬体系	180
高效实施战略性薪酬管理	204
第 8 章 成功的绩效管理	215
绩效管理是企业发展的动力源	216
平衡计分卡	231
关键业绩指标	242
建立匹配的绩效激励机制	253
绩效管理技巧	264
第 9 章 组织能力与员工培养	283
组织能力是基业长青的基础	284
员工发展是绩效管理的核心	290
基于绩效目标的企业培训体系	303
第 10 章 人力资源管理关键思考	319
任职资格管理推进员工职业化	319
创建现代化企业大学	325
人力资源服务外包	333
第 11 章 HR 管理实例问答	342
如何权衡外部人才薪酬与内部薪酬体系不匹配的问题?	342

如何让直线经理在管理中发挥 HR 管理的职能?	344
如何设计尚未盈利子公司的员工激励方案?	345
如何在发展空间、机会较少的情况下,激励与培养技术人才?	347
第 12 章 人力资源实战案例	350
企业绩效体系管理设计	351
组织结构设计及绩效、薪酬	380
标准化宽带薪酬	405
人力资源战略方案设计	427
高管股权激励方案设计	435

第 1 章

新常态背景下的人力资源管理概述

“竞争实际上不是在国家之间,而是在企业之间展开。”

——竞争战略之父迈克尔·波特

1978年,中国启动改革开放进程,之后近40年间,经济保持了高速增长,成为拉动世界经济增长的强大引擎,引起世人瞩目。同时,这段时间也是中国经济总体上“加产能”的周期,基本特征就是:国外市场日益扩宽,国内市场不断扩大,旺盛的内外市场需求为企业发展提供了难得的历史性机遇,催生了华为、联想、海尔、格力、美的等诸多知名企业,在此背景下,无论是专注于做深做强的专业化战略,还是多点开花的多元化战略,都涌现出很多成功的范例。

俗话说“人无千日好,花无百日红”。2007年3月,美国新世纪金融公司(The New Century Financial Corporation)被纽约证券交易所停牌,由此引发了美国次贷危机;2008年9月,美国雷曼兄弟公司(Lehman Brothers Holdings Inc)^①宣布破产,次贷危机演变成一场全球性金融风暴。在此过程中,中国经济不可避免地受到了冲击,高增长势头受到了遏制,走进了“新常态”。

在新常态背景下,人力资源管理要关注如下三个重要问题:

- (1) 人力资源管理如何适应企业战略转型与组织变革的要求?
- (2) 人力资源管理如何成为变革的推动者?

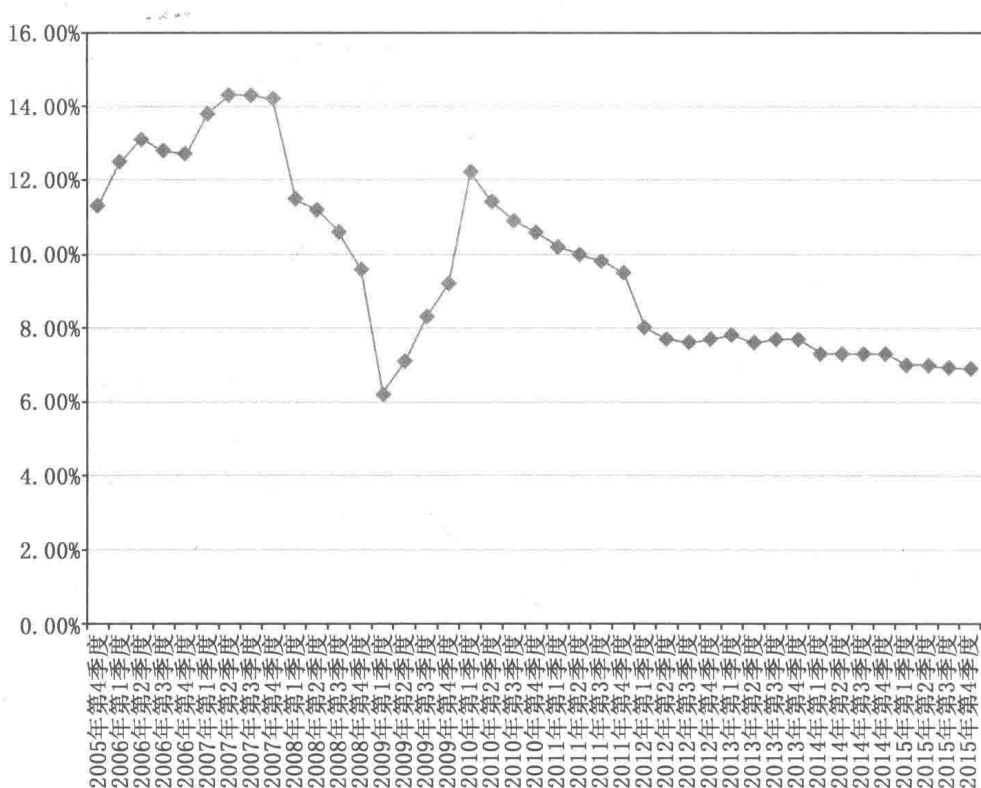
^① 2008年,美国第4大投资银行雷曼兄弟由于投资失利,在谈判收购失败后宣布申请破产保护,引发了全球性金融危机。

(3)如何在战略转型与组织变革中制定人力资源系统解决方案?

中国经济步入新常态

全球化时代,中国作为积极融入全球经济的一员,也不可避免地受到了金融危机的冲击,经济高增长势头受到了遏制:2007年,中国经济的增速曾上涨到14.2%的历史高位,然而,2008年增长速度急剧回落到9.6%,相对于2007年增速下跌了4.6个百分点。

中国经济在2009~2010年经济短暂反弹至10.6%后,2011年起,宏观经济再次步入下降通道,2011年经济增长率为9.5%,2012年经济增长率为7.7%,2013年经济增长率为7.7%,2014年经济增长率为7.3%,2015年进一步下跌到了6.9%(参见图1-1)。就目前来看,经济增长率仍处于下降通道之中,在此背景下,中国政府把2016年的经济增长目标定为6.5%~7%。



数据来源:国家统计局。

图 1-1 2005 年第 4 季度~2015 年第 4 季度 GDP 季度增长率走势

为应对经济增速下挫对社会稳定的不利影响,中国政府推出“4 万亿元”^①的强刺激政策,通过房地产和基础设施建设投资来拉动经济增长。从客观效果上来看,短期内,政府成功地“保”住了经济增长速度;但是,从中长期角度来看,无法给经济带来持久的增长动力。

资料链接 1—1: 中国政府 4 万亿元投资计划

2008 年 11 月 5 日,国务院总理温家宝主持召开国务院常务会议,研究部署进一步扩大内需促进经济平稳较快增长的措施。会议认为,近两个月来,世界经济金融危机日趋严峻,为抵御国际经济环境对我国的不利影响,必须采取灵活审慎的宏观经济政策,以应对复杂多变的形势。当前要实行积极的财政政策和适度宽松的货币政策,出台更加有力地扩大国内需求措施,加快民生工程、基础设施、生态环境建设和灾后重建,提高城乡居民特别是低收入群体的收入水平,促进经济平稳较快增长。

会议确定了当前进一步扩大内需、促进经济增长的十项措施……初步匡算,实施上述工程建设,到 2010 年底约需投资 4 万亿元。为加快建设进度,会议决定,今年四季度先增加安排中央投资 1 000 亿元,明年灾后重建基金提前安排 200 亿元,带动地方和社会投资,总规模达到 4 000 亿元。

……会议强调,尽管我们面临不少困难,但我国内部需求的潜力巨大,金融体系总体稳健,企业应对市场变化的意识和能力较强,世界经济调整为我国加快结构升级、引进国外先进技术和人才等带来新的机遇。只要我们及时果断采取正确的政策措施,把握机遇,应对挑战,就一定能够保持经济平稳较快发展。

资料来源:国务院办公厅. 温家宝主持召开国务院常务会议 研究部署进一步扩大内需促进经济平稳较快增长的措施[OL]. 2008—11—9. http://news.xinhuanet.com/newscenter/2008-11/09/content_10331258_1.htm.

尽管学界和商界对于“4 万亿元”投资存在着诸多的争论,但是,这已经属于过去时,我们要认清的一点事实就是:过去 30 多年中国经济以年均

^① 2009 年,为有效地促进经济复苏和经济增长,党中央、国务院出台 4 万亿元投资计划,旨在扩大内需,拉动经济增长,以便让经济尽快地走出困境。

10%速度增长态势已不复存在。

很多宏观经济指标都能够反映这种事实,例如进出口贸易、三次产业增加值、消费和投资以及发电量等指标都在不同程度上呈现出了下降态势;另外,从货币供应量、新增贷款、社会融资总额这些金融指标来看,其增长速度也在下降;同时,另一个反映经济情况的总量指标——克强指数^①,也呈现出快速下降趋势,从2010年的最高值19.1%,快速下降到2014年的5.83%。

目前,中国经济出现了新情况,面临着新的问题,理论界、政界和商界提出了一种为各界所接受的判断:中国经济走进了“新常态”。

依据IMF的测算,中国全部产业产能利用率不超过65%。

新常态下的中国经济,很多行业^②正在经历严重的产能过剩^③,并开始步入痛苦的去产能过程。通常情况下,健康的、能够产生利润的产业,产能利用率应当大于85%,但是,

当前以及今后相当长一段时间内,分析和研判中国宏观经济形势,必须全面、深入理解和认识新常态。新常态下,国内经济发展速度由高速切换到中速(注,并不会是低速,预计在相当长一段时间内,国内生产总值增速会保持在6.5%以上),同时增长动力源、产业结构都会出现较大调整(参见图1-2)。



图1-2 新常态下中国经济发展的动力与趋势

① 用于评估中国GDP增长量的指标,它是耗电量、铁路运货量和银行贷款发放量三种经济指标的结合。该指数是由英国著名的《经济学人》创造的,该杂志认为克强指数比官方GDP数字更能反映中国经济的现实状况。

② 产能过剩集中于地产产业链,主要以重工业为主,当外需从涨潮到退潮时,房地产新开工长周期下降和债务扩张的空间受限,重工业产能过剩矛盾开始凸显。

③ 欧美等国家一般用产能利用率或设备利用率作为产能是否过剩的评价指标。设备利用率的正常值在79%~83%,超过90%则认为产能不够,有超设备能力发挥现象。若设备开工低于79%,则说明可能存在产能过剩的现象。

中国经济新常态的提出

2014年5月,习近平总书记在河南考察时指出:“我国发展仍处于重要战略机遇期,我们要增强信心,从当前中国经济发展的阶段性特征出发,适应新常态,保持战略上的平常心态。”

2014年11月,习近平总书记又在亚太经合组织(APEC)工商领导人峰会上首次系统阐述了中国经济“新常态”。他认为:“中国经济呈现出新常态,有几个主要特点。一是从高速增长转为中高速增长。二是经济结构不断优化升级,第三产业、消费需求逐步成为主体,城乡区域差距逐步缩小,居民收入占比上升,发展成果惠及更广大民众。三是从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。”

新常态是对经济极其重要的表述,它涵盖了承上启下两重意思:一方面,这种表述不是凭空而来的,它是之前几年,尤其是2008年以来,中国经济实际运行情况的概括与总结,中国经济增长放缓是一种客观事实;另一方面,表明未来中国经济不可能重新回归到10%以上的高增长状态,中高速增长更加适合中国经济的实际情况,去产能、调结构、稳增长相辅相成。

新常态经济下的机遇

2013年,习近平总书记在中央经济工作会议上指出:“我国发展仍处于重要战略机遇期的基本判断没有变,但面对日趋严峻的国际经济形势和国内改革发展稳定的繁重任务。重要战略机遇期的内涵和条件发生很大变化,但发展仍然具备难得的机遇和有利条件。”

“新常态”下,中国经济的新机遇
包括可观的经济绝对增量、多元化的增长动力、日益优化的经济结构、以“简政放权”为核心的制度环境改善等。

新常态背景下,企业面临的重要机遇可以归纳如下:

(1)中国经济总量仍会持续增长。
2010年,中国经济总量已超越日本,成为仅次于美国的世界第二大经济体。
2015年,国内生产总值67.67万亿元(10.42万亿美元),同比增长6.9%。尽管6.9%的增速相比之前有了较大的回落,但是实际增长量并不小,2015年GDP总量比2014年增加了超过4万亿元人民币,对世界经济增长贡献仍在25%以上,巨大的经济增量为拉动全球经济增长做出了巨大的贡献。2016年,GDP突破70万亿元,达到74.4万亿元,增长速度为6.7%,尽管增长速度进一步降低了,但是也达到政府工作报告设定的6.5%~7%的增长目标。

(2)经济增长动力来源更趋于多元化。中国传统经济增长的动力主要来源于高投资率、出口的快速增长以及丰富的人口红利。“新常态”经济下,尽管传统的经济增长动力都有所弱化,但是增长动力来源更加多元化,包括新型工业化、城镇化、消费升级、科技创新等。

例如,就消费升级而言,中国目前的社会消费正从生存型消费向享受型消费、发展型消费方向转变(参见图 1-3),信息消费、休闲旅游、文化娱乐、医疗保健的消费比重将大幅上升,国内消费需求的增长将为中国经济发展提供更大的动力。



传统制造业: 钢铁、水泥、石化、工程机械、耐用消费品

经济增长引擎: 银行、房地产、基建

新消费相关: 传媒、食品饮料、新农业、医疗/养老

新兴产业: 新能源/新材料、TMT、生物科技、高端装备

注:随着中国产业结构的优化升级,消费成为新的增长点,消费升级成为新方向。

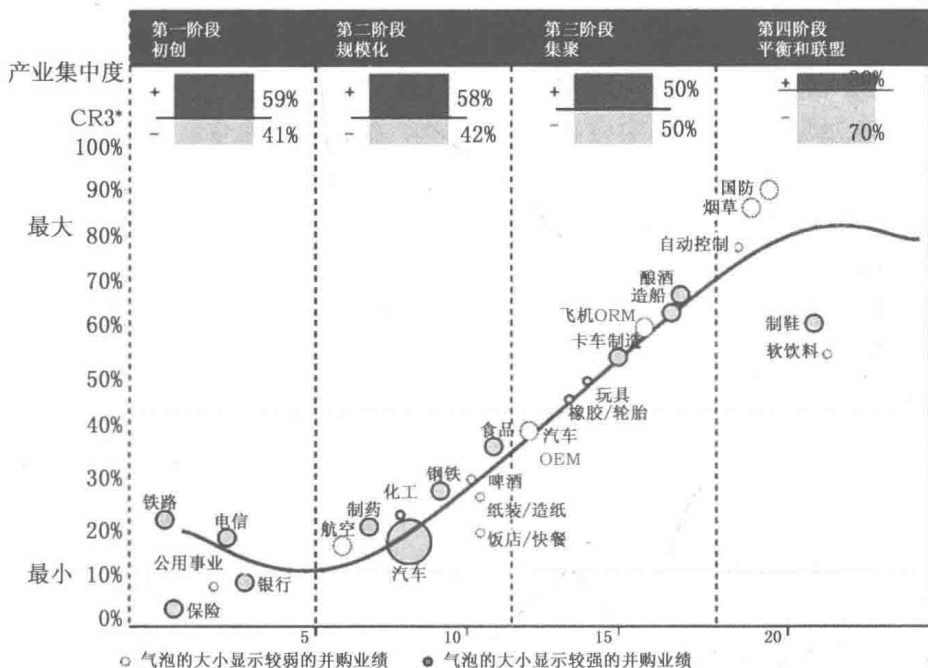
图 1-3 消费升级成为未来发展方向

(3)中国经济结构不断得到优化和升级。近年来,第三产业持续快速发展,规模不断扩大,对吸纳就业、促进发展起到了重要的作用。2013 年,第三产业增加值增长 8.3%,占国内生产总值比重达到 46.1%,首次超过第二产业,标志着产业结构发生了历史性变化,这主要得益于强劲的服务业和消费业的发展。另外,从产业来看,节能环保、新一代信息技术、新能源、高端装备制造、新材料等战略性新兴产业发展加快,“科技进步和创新”已成为我国加快转变经济发展方式的重要支撑。

2015 年,随着“十三五”规划出台,“互联网+”、“一带一路”、深化金融体制改革、产业转型升级等国家战略相继实施,国民经济实现了平稳增长,并购市场也呈现出持续火爆态势,全年完成交易案例数量为 4 156 起,同比上升 33.16%,完成交易规模 3 160.8 亿美元,同比增长 56.37%,交易活跃度与规模量双创新高。^[1]

2016 年,随着“全面深化改革”“中国制造 2025”“互联网+”等战略的推

进,在我国产业周期性转换的大环境下,产业协同和传统产业转型升级成为并购市场的主导方向(参见图 1-4)。这些情况表明,中国经济结构正在发生深刻变化,质量更好、结构更优。



注:根据 AT 科尔尼对 16 年间 1 345 起并购案例的研究发现:大多数行业可以按照一种可预测的方式周期性发展。随着中国经济市场化程度提高,很多行业进入并购高发周期。

图 1-4 行业周期性发展

(4)中国政府大力推进简政放权,进一步激发市场活力。2013 年 11 月,中国共产党十八届三中全会首次明确提出要让市场在资源配置中起决定性作用。李克强总理上任之初即承诺,本届政府要将国务院各部门的 1 700 多项行政审批事项砍掉 1/3,该目标于 2014 年年底提前完成。

之后,李总理在 2015 年的政府工作报告中承诺:全部取消非行政许可审批。在 2015 年,国务院发布有关简政放权的文件 55 个,不仅全面清理了 453 项非行政许可审批事项,而且首批取消 62 项中央指定地方实施的行政审批事项。

资料链接 1-2:简政放权是一场效能革命

2014 年国庆节前夕,国务院常务会议修订政府核准投资项目目录,

缩小核准范围,把投资决定权更多留给企业。至此,新一届中央政府已在半年多内取消、下放行政审批事项 221 项。与此同时,各地纷纷推出以简政放权为标志的改革新举措,激发市场和社会活力的成效正在进一步显现。

改革,从一定意义上说就是一场革命。简政放权,无异于政府自我革命。习惯了审批式的管理,要大幅度减少审批事项,相关人员有的难免会感觉不适应,甚至失落。但是,“中国要前进,就要全面深化改革开放。”习近平总书记近日在亚太经合组织工商领导人峰会上的论断代表了全党全国人民对深化改革必要性的共识和决心。

.....

北京市政府有关部门征集梳理的群众反映强烈的 10 个突出问题中,首当其冲便是行政审批、行政许可过多,程序烦琐。可见,以简政放权为突破口推进政府职能转变符合发展实际,顺应人民意愿。

简政放权不是简单的一放了之,而是要以法律为依据,以服务经济社会发展、服务人民群众为目标,建设法治政府、责任政府、服务型政府,把该放的权力放掉,把该管的事务管好,提高社会主义市场经济条件下的行政效率和能力。这就要求政府在放权的同时,加强管理和监督,确保市场、社会依法有序地运行,保障和改善民生,维护社会公平正义。

.....

资料来源:新华时评:简政放权是一场效能革命[OL]. 新华网, 2014-3-5. http://news.xinhuanet.com/politics/2013-10/09/c_117636641.htm.



新常态经济下的挑战

中国经济进入“新常态”之后,尽管会面临着新机遇,同时,也不可避免地遭遇到诸多的新挑战。

(1)“新常态”下经济增长明显放缓。当前的国际、国内经济环境决定了经济增速放缓,这也符合经济发展的内在规律。但是,这会给中国经济带来极大的挑战,因为过去高速增长时期积累的各种矛盾和问题,会在经济增速放缓后暴露出来。比如说,经济增速放缓使得财政收入增幅减少,进而给住宅、教育、医疗、养老等重大民生问题的财政支出带来巨大的压力,能否妥善

应对这些矛盾和问题会直接影响我国的社会稳定。

(2)随着人口红利^①的消失,经济增长面临着更大挑战。传统经济增长以低廉劳动力、高投资、高出口为特征,在新常态下面临着更大的挑战。原有增长动力快速弱化,新生增长动力尚未成熟,在新旧转换过程中,必然会面临巨大的“阵痛”和压力。

(3)中国经济内外部环境更加严峻。处于结构调整阵痛期和增长速度换挡期,支撑产业发展的要素条件发生变化,不稳定、不确定因素增多,经济运行面临的内外部环境更加复杂严峻。曾经做出了“突出”贡献的传统产业面临着“去产能”^②调整,新旧动力的接续转换不可能一蹴而就,七大新兴产业^③尽管快速崛起,但其增量尚难以抵消传统行业的衰减,这种产业结构调整也给中国经济带来了巨大的挑战。

同时,新常态下,企业生存压力增大,面临着更多的巨大挑战,进而导致企业利润率、业务增长和市场价值出现下降或放缓(参见图1-5)。

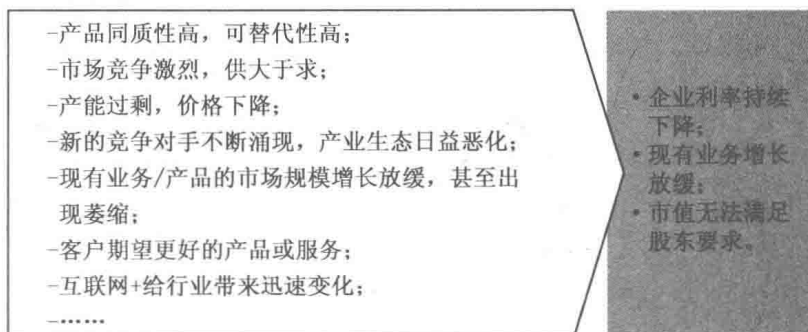


图 1-5 新常态下企业面临的关键挑战

全面深入理解经济“新常态”

研究宏观经济,尤其是中国宏观经济,需要从总体上去把握,不能拘泥于具体的经济数字。^[2]很多人单纯从“经济”角度来研究宏观经济,结果不甚理想,对于中国经济来讲,也要研究其“政治”性,也就是说,要多从“政治”角度来研究经济,当前经济“新常态”就包括了“经济性”和“政治性”。对于中

① 人口红利是指一个国家的劳动年龄人口占总人口比重较大,抚养率比较低,为经济发展创造了有利的人口条件,整个国家的经济呈高储蓄、高投资和高增长的局面。

② 去产能,即化解产能过剩,是指为了解决产品供过于求而引起产品恶性竞争的不利局面,寻求对生产设备及产品进行转型和升级的方法。

③ 七大新兴产业,指国家战略性新兴产业规划及中央和地方的配套支持政策确定的7个领域(23个重点方向)，“新七领域”为“节能环保、新兴信息产业、生物产业、新能源、新能源汽车、高端装备制造业和新材料”。

国经济“新常态”来讲,笔者认为应该至少从三个维度来理解和把握(参见图1-6)。

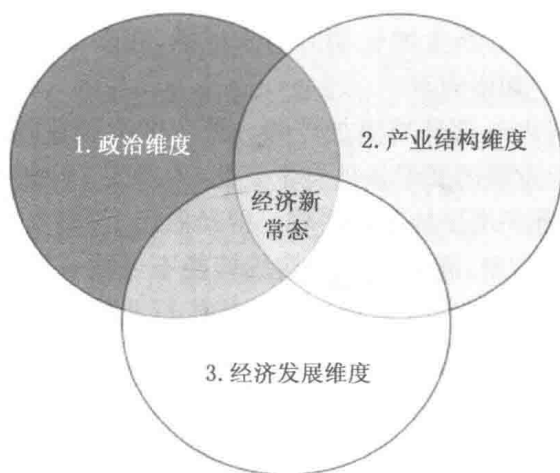


图 1-6 理解经济新常态的三个维度

(1)新常态是中国最高领导人对中国经济发展所做出的准确判断。后危机时代,国内面临着“三期叠加”^①,在这种经济运行环境下,习近平总书记在调研时强调:“从当前我国经济发展的阶段性特征出发,适应新常态,保持战略上的平常心态。”

中国经济进入到新常态,由快速发展向质量和效益的增长转变,当改革处于深水区的时候,更加需要战略眼光和战略定力,用改革的红利继续释放支撑中国经济可持续发展的动力,现阶段需要为改革创造一个良好的空间和环境。

企业的任务就是适应新常态,进而引领新常态。新常态会伴随着新矛盾新问题,一些潜在风险渐渐浮出水面。

(2)经济“新常态”最重要的就是要调整结构,实现经济再平衡。1978年至2012年,中国最终消费占比从62%下降至49.5%,资本形成从38.2%上升至47.8%。由于投资的增速仍然要显著高于消费的增速,这种不平衡显然仍在延续。

未来中国经济再平衡的逻辑是:一方面,最终消费^②比重将提升。从日、

^① 三期叠加:增长速度换挡期,是由经济发展的客观规律所决定的;结构调整阵痛期,是加快经济发展方式转变的主动选择;前期刺激政策消化期,是化解多年来积累的深层次矛盾的必经阶段。

^② 最终消费指一个国家(或地区)在一定时期内对于货物和服务的全部最终消费支出,分为居民消费和政府消费。