

构建以胜任力为基础的人力资源管理新体系
是人力资源领域的一场变革

COMPETENCE

“人事合一” 与“胜任力管理”

来自实践的新理念、新方法

张育新 / 著

“人事分离”是许多人事工作者身上的“痛点”，可惜的是“身上有痛却不知痛”



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

“人事合一”与“胜任力管理”

来自实践的新理念、新方法

张育新 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

“人事合一”与“胜任力管理”:来自实践的新理念、新方法 / 张育新著. -- 北京: 企业管理出版社, 2017.11

ISBN 978-7-5164-1606-8

I. ①人… II. ①张… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第264356号

书 名: “人事合一”与“胜任力管理”: 来自实践的新理念、新方法

作 者: 张育新

选题策划: 周灵均

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-5164-1606-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部(010) 68456991 发行部(010) 68701073

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 14.75 印张 210千字

版 次: 2017年11月第1版 2017年11月第1次印刷

定 价: 48.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

在实践中领悟新理念，探索新方法

2008年4月，第三届中国人力资源管理大奖颁奖典礼在首都北京举行，峰会期间，我见过张育新同志。当时他作为“十佳企业”和“成果金奖”的代表之一，在会议上做了“创立三力系统，推动企业又好又快发展”的精彩发言，并由清华大学的张德教授现场点评，因而给我留下了深刻的印象。

这次出版的《“人事合一”与“胜任力管理”》一书，是张育新同志长期从事企业人事管理工作，并坚持实践探索与理论探讨相结合的一个结晶。从本书的前言和目录中可以看出，本书是在对多年的研究成果进行综合整理的基础上编写出来的，已经形成颇具特色的论述体系。

本书第一、二、三章论述的是人事管理的理念、人事管理者的胜任力和人事管理体系的变革。第四、五、六章论述的是人才管理、绩效管理和文化管理。尽管研究的课题是多侧面的，但都集中在企业人事管理实践这个范畴。企业人事研究是人事研究的一个分支，而人事研究与人才研究有着密不可分的联系。人事研究的主要内容是人力资源的开发与管理，人才研究的主要内容是人才成长规律的探讨及人才的发现、培养与使用。而人才的发现、培养和有效使用正是人事研究

的核心内容。本书的研究成果聚焦于企业人事管理实践的提升与优化，这是企业从事人事管理工作的朋友们普遍关心的问题，因而可以为他们提供一种借鉴，也可以为其他相关人员提供一种参考。

在阅读本书的过程中，特别引起我注意的是第一章：人事管理从“人事分离”走向“人事合一”。文中提到的人事分离的问题在相当多的人事管理者的实际工作中是存在的。其中一个重要原因，是我们在引进西方管理理论和管理方法时，也引进了西方的思维工具和思维方式，对任何事物的研究，比较注重“细分”，而不太注重“统合”，而一分再分的结果，就使得我们的一些人事工作者，只看到职责范围内的管人工作，而没有看清楚所管的人“正在做”或“将要做”的事，因而在某种程度上出现人事分离，影响了人事管理的效能。正是针对这种问题，本书作者从王阳明的“知行合一”理念得到启示，提出了“人事合一”的理念，这是值得特别肯定的。

本书第三章，论述的是“从以岗位为基础走向以胜任力为基础”的人事管理变革。其中第一节介绍了一个企业实施胜任力管理的经验，第二节介绍了胜任力管理手册编写的目的、方法及内容。从目前企业人事管理的实践看，多数企业注重的还是绩效管理，胜任力管理多停留于理论上的研究探讨，并未进入实施阶段。本书作者的可贵之处在于，已将这套方法导入多个企业的人事管理实践，并在实践中不断地总结优化。对于想导入胜任力管理的企业组织或其他组织而言，可以从中获得不少新知。我认为，从注重业绩管理到注重胜任力管理是一种进步。业绩管理注重的是组织及岗位业绩目标的设定、跟踪、考核及结果应用，胜任力管理注重的是岗位胜任力要素的确认、测评及员工胜任力的提升。一般而言，组织业绩的增长必须靠员工胜任力的提升作为支撑。没有胜任力管理，只有业绩管理，业绩的提升是受限的。并不是企业奖金的刺激越多，组织及员工的业绩就越好。员工的胜任力就是那么一个水平，再多的奖金刺激也不能继续提升业绩。

本书第五章论述的内容是绩效管理如何“从业绩管理走向‘三力系统’”，着重介绍了宝安集团建设三力系统，推动企业发展的经验。这一部分，张德教授

已做了点评，我就不再赘言。

总之，本书中提到的一些理念和方法，来自于作者长期深入实践的领悟和探索。期待广大企业人事管理者和其他相关人员对这些理念和方法进行讨论和交流，以推动企业人事管理实践的不断进步。

是为序。

王通讯

（中国人事科学研究院原院长）

2017年6月24日

前言

本人自 1983 年至今从事组织人事工作 30 多年。先是在深圳大学任人事处副处长，后在深圳市委组织部任调研处处长，继而在宝安集团任人力资源总监兼人力资源部部长，现在贝特瑞、大地和两家上市公司担任人力资源顾问。在此期间，既从事实践工作，也结合实践进行了一系列理论上的探讨，发表了一批论文和经验总结，并应邀在一些全国性和国际性的人力资源管理高峰论坛上发表演讲，还主持制订了人力资源规划、人力队伍建设方案、绩效管理方案、组织管理手册、胜任力管理手册等一系列实用性操作文本。现综合整理上述成果，编写了《“人事合一”与“胜任力管理”》一书。

本书的价值在于为企业从事人事工作的朋友提供一些针对实践问题，具有实际指导意义的新理念、新方法。其中，“人事合一”是针对业界的误区和通病提出的新理念，“胜任力管理”是业界正在探讨的新方法，具有通用性和可复制性，已结合多个企业的实际情况进行复制，并获得成功。阅读本书可以在几个方面获得启示：一是人事管理如何从“人事分离”走向“人事合一”；二是人事工作者如何从“六项胜任力”走向“九项胜任力”；三是人事管理变革如何从以岗位为基础走向以胜任力为基础；四是人才管理如何从经营“事”走向经营“人”；五是绩效管理如何从“业绩管理”走向“三力系统”；六是文化管理如何从价值观

的确立走向价值观的更新。以下为本书主要章节的内容概要。

一、人事管理：从“人事分离”走向“人事合一”

本书第一章第一节“人事管理者要确立‘人事合一’理念”针对的是人事部门的管理者在工作中的误区及通病。一些人事部门的管理者认为，我是管人的，因而注意力在“人”而不在“事”，对于公司所做之事、各部门所做之事、各岗位所做之事只有粗浅的认识，缺乏深入细致的了解和分析，导致管人的工作脱离了人所做之事，这就是一种“人事分离”。针对这种倾向，文中积极倡导，人事工作者在管人的过程中，必须坚持“人事合一”，无论是人才招聘、人才培养还是绩效管理、薪酬管理，都不能脱离人所做之事，都必须心中有“事”。

第一章第二节“非人事管理者也要确立‘人事合一’理念”则指出，非人事部门的管理者注意力在“事”而不在“人”，对于“用人”只有粗浅的认识而缺乏深入细致的思考，不能做到“善用人”，导致“成事”脱离了“善用人”，这也是一种“人事分离”。文中指出，对于非人事部门的管理者而言，“人事合一”就是要将“成事”和“善用人”结合起来。非人事部门的管理者不论想成就何种事业，都必须心中有“人”，必须“善用人”，必须善于引进人才、培养人才、激励人才。

二、人事管理者：从“六项胜任力”走向“九项胜任力”

本书第二章中的“以‘新型胜任力’为基础，建立 HR 职业评价新体系”和“如何打造高效的 HR 部门”是对美国密歇根大学商业管理教授戴维·尤里奇和他的助手们先后提出的“新型胜任力”的解读。

第一节“以‘新型胜任力’为基础，建立 HR 职业资格评价新体系”指出，现有人力资源管理职业资格评价体系只注重人力资源管理领域本身的六项基本技能，而对人力资源管理与商业模式、公司战略、企业文化、企业家风格之间的关系未给予充分的重视，因而难以牵引资格获得者在职业发展的道路上比别人走得

更快。针对现有评价体系的局限性，文中提出，要以“新型胜任力”为基础，建立 HR 职业资格评价新体系，并具体分析了“新型胜任力”的基本内涵、层次划分、评价标准及认证方法，构建了一个 HR 职业资格评价新体系的框架。本节内容原是提供给人力资源高峰论坛的一篇文章，该文获得第四届中国人力资源管理大奖的“成果金奖”，并收入《第四届中国人力资源管理大奖文集》。

第二节“如何打造一个高效的 HR 部门”针对的问题是：人事部门管理者对于如何做好人事工作普遍比较关注，而对于自身的建设，对于如何打造一个高效的 HR 部门，则关注度不够，少有进行深入的思考。正是针对这种情况，本节对戴维·尤里奇教授在 2015 第二届中国人力资源高峰论坛上所做的第七轮全球人力资源胜任力调研报告中的相关论述进行解读，主要内容包括确立 HR 的愿景、使命；建立 HR 构架及管理机制；建立 HR 部门本身的人员管理系统；建立 HR 人才的胜任力标准及提升途径；建立 HR 工作表现的评价体系。文中对从“六项胜任力”到“九项胜任力”的演变和两者之间的不同点进行了分析。

三、人事管理变革：从以岗位为基础走向以胜任力为基础

本书第三章第一节“构建以胜任力为基础的人力资源管理新体系”原为在深圳大学管理学院与《管理世界》杂志社共同举办的一个管理论坛上的发言稿，后被收入《管理世界》杂志社出版的专辑。本节提出，构建以胜任力为基础的人力资源管理新体系是人力资源管理领域的一场变革。贝特瑞公司为适应公司战略发展的要求，在这方面做了有益的尝试。本节从实战的角度介绍了贝特瑞公司构建新体系的指导思想、过程方法、运行成效及优化改进的情况，对相关企业或其他组织构建人力资源管理新体系具有一定的推动作用和借鉴作用。

第三章第二节“《胜任力管理手册》的编写”介绍了该手册编写的目的、方法及主要内容。其目的是提供一个胜任力标准体系和一个基于胜任力的人力资源管理新体系，推动人力资源管理的全面升级。胜任力标准体系的设计方法，首先是进行岗位序列划分，其次是选择胜任力模式，再依据胜任力模式对一个组织的

核心胜任力要素、通用胜任力要素和专业胜任力要素进行确认。胜任力管理制度的编写方法，则是在原有制度的基础上导入新的元素，实现人力资源管理的全面升级。手册的内容包括“胜任力标准体系”和“胜任力管理制度”两个部分。构建以胜任力为基础的人力资源管理新体系，第一步工作是编写《胜任力管理手册》，第二步工作是在开展人才选用、人才培养、人才激励等各项人事管理工作中活用这本手册，比如说，应用于人员招聘和干部选拔；应用于资格认证和职称评审；应用于双轨制绩效管理；应用于薪酬的确定与调整等。由此可见，手册的编写是一个重要的课题。

四、人才管理：从经营“事”走向经营“人”

本书第四章第一节“学习曾国藩、韦尔奇，提升经营‘人’的能力”，原是2006年在海峡两岸人力资源管理峰会上的书面发言稿。本节针对中国一些企业用人机制存在的问题指出，就一个组织而言，拥有人才是重要的，而建立良好的用人机制显得更为重要。而建立良好用人机制的关键就在于提升领导者的用人能力，或者说提升领导者经营“人”的能力。在提升经营“人”的能力方面，曾国藩和韦尔奇是值得我们学习的。他们两人，一位是古人，一位是洋人，但都是经营“人”的大师级人物。综观曾国藩、韦尔奇经营“人”的经验，有许多值得各级经营管理者借鉴之处，比如说，他们都强调，办大事者必须把经营“人”作为自己的第一要务，只有善用天下人的心智和能力，才能成就一番大事业；都善于利用各种场所，通过各种方式去了解属员的性情、心术，使各地的名流贤士为我所用；都讲求用才“适宜”，从而使平凡之才也可以产生神奇的效果；都十分注重人才的培养成长，认为人才就好像庄稼一样，长官的“教诲”如同耕种培土，“鉴别”如同剔除杂草，“举荐”如同引水灌溉，“提拔”如同甘露按时而降，庄稼即会迅速成长。

第四章第三节“总经理的角色要求及选用”提出，如何选对总经理，这是企业人事工作中的一个重点问题和难点问题。针对这一问题，本节将总经理的角色

要求概括为“懂经营”“善管理”“能总揽全局”，并对这三条基本要求的行为标准进行了具体描述。文中还依据总经理的角色要求，对总经理的选聘、培训和使用提出了一些可供参考的操作方法。本节内容原为提交人力资源峰会的论文，获“第二届中国人力资源大奖——成果银奖”。并收入《第二届中国人力资源管理大奖文集》。

第四章第四节“谈企业经理外逃事件的原因与对策”针对深圳特区在改革开放的过程中出现的经理携款外逃事件，提出必须正确地认识和处理好增强企业活力和健全企业制约机制的关系，在强调放权搞活企业的同时，千万不要忽视健全企业的约束机制，千万不要放松对经理的管理制约。在对H、J两公司的经理外逃情况进行深入调查的基础上，文中对问题的严重性、问题产生的根源及解决问题的办法做了初步的探讨。本节内容原是提供给中组部研究室的一篇调查报告，后被中组部研究室摘要刊登在《组工通讯》增刊上。

五、绩效管理：从“业绩管理”走向“三力系统”

第五章第一节“创立‘三力系统’，推动企业又好又快发展”介绍了宝安集团绩效管理的创新经验，内容包括“三力系统”提出的背景、基本思路、主要内容、实施效果及进一步优化的思考。本节内容原是在第三届中国人力资源管理峰会上的演讲稿，清华大学的张德教授对这次演讲做了点评。该项目获第三届中国人力资源管理大奖成果金奖，该文收入《第三届中国人力资源大奖文集》。随后，作为经验推广，又在民建中央和国家工信部、陕西省政府联合举办的非公经济发展论坛上做了一次演讲，获得好评。

六、文化管理：从价值观的确立走向价值观的更新

本书第六章第一节“价值观的关键点”原是2003年在澳门召开的“第三十届亚洲培训总会管理及人力资源发展国际会议”上的演讲稿。本节针对“在大多数企业里，实际的企业文化同公司希望形成的企业文化出入很大”的问题，提出

价值观建设的关键点在于：价值观的提出，源于企业家独特的价值追求及战略思考；价值观的推广，靠企业家的大力倡导及强硬的制度化措施。

本书“附录”的内容是本人在企业工作期间主持编写的一些操作文本，其中的《组织管理手册》因内容较多，只摘录了部分内容。

因学识与经验所限，书中肯定有不妥之处，敬请读者批评指正。

张育新

二〇一七年六月于深圳

目 录 CONTENTS

序 言……001

前 言……005

第一章 人事管理：从“人事分离”走向“人事合一”……001

第一节 人事管理者要确立“人事合一”理念\\ 002

第二节 非人事管理者也要确立“人事合一”理念\\ 012

第二章 人事管理者：从“六项胜任力”走向“九项胜任力”……019

第一节 以“新型胜任力”为基础，建立 HR 职业资格评价新体系\\ 020

第二节 如何打造一个高效的 HR 部门\\ 028

第三章 人事管理变革：从以岗位为基础走向以胜任力为基础……035

第一节 构建以胜任力为基础的人力资源管理新体系\\ 036

第二节 《胜任力管理手册》的编写\\ 056

第四章 人才管理：从经营“事”走向经营“人”……081

第一节 学习曾国藩、韦尔奇，提升经营“人”的能力\\ 082

第二节 论管理者的领导能力建设 \ 089

第三节 总经理的角色要求及选用 \ 100

第四节 谈企业经理外逃事件的原因与对策 \ 106

第五章

绩效管理：从“业绩管理”走向“三力系统”……121

第一节 创立“三力系统”，推动企业又好又快发展 \ 122

附：张德点评中国宝安集团人力资源总监张育新演讲 \ 135

第二节 “双轨制”绩效管理操作方法 \ 136

第六章

文化管理：从价值观的确立走向价值观的更新……149

第一节 价值观建设的关键点 \ 150

第二节 企业文化的重建与变革 \ 158

附 录……177

某上市公司人力资源规划 \ 178

某上市公司人才队伍建设方案 \ 191

某上市公司组织管理手册（摘录） \ 206

HAPTER1

第一章

人事管理：从“人事分离”走向“人事合一”

第一节 人事管理者要确立“人事合一”理念

古人云：“成事在人”，“因人成事”，“善用人者能成事，能成事者善用人”。可见，古人在讲成事时，总是自然而然地想到人，而在讲用人时，总是自然而然地想到事。在他们的理念中，“人”与“事”是不分离的，是合一的，也许，这就是“人事”一词的由来。因此，我们不妨把这种观念称为“人事合一”论。

据史书记载，刘邦登上皇位后，在述其战胜项羽的经验时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必克，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”这段话为“善用人者能成事，能成事者善用人”提供了一个绝妙的案例。刘邦善用人杰，因而能取得天下。刘邦的目的是取得天下，为了这个目的，他善用人才。首先，表现在人才规划上。他很清楚，夺取天下，必须有人善战略谋划，有人善带兵打仗，有人善后勤保障。只有组建这样一个团队，才能保证事业的成功。其次，表现在人才识别上。他很懂得识别人才，用人所长，优势互补。子房善谋划，就让他负责制定军事策略；韩信善带兵，就让他负责带兵打仗；萧何善治理，就让他负责后勤保障。再次，表现在人才激励上。他给予这些人杰相应的职务、权力和利益。正是因为他善用这些人杰，因而最终取得天下。而项羽自以为是，自认为是力能拔山的盖世英雄，听不进别人的意见，即使身边有范增这样的人杰也不善用，因而最终只能自刎乌江、霸王别姬。

改革开放后，随着西方人力资源管理理论的引入，很多单位人事部门的名称发生了变化，把“人事部”改为“人力资源部”。人事部门的工作内容也发生了变化。过去，人事部门只是承担人事管理中的一些事务性的工作，比如办理人员录用、干部选拔、薪酬调整、档案管理等一些相关事务。而人力资源部则把人当作一种重要的资源来管理，并把人力资源管理进一步细分为规划、选用、培训、

绩效、薪酬、员工关系等六个模块。然而，人力资源部在运行中也出现了一些新的问题，一些人力资源工作者在认识上存在一种误区。他们认为，我是管人的，因而注意力在“人”而不在“事”，对公司所做之事、各部门所做之事、各岗位所做之事只有粗浅的认识，而缺乏深入细致的了解和分析，导致“管人”的工作（人才引进、培养、激励等）脱离了“人所做的事”，这就是一种“人事分离”。

因此，为了纠正这种误区及通病，提升人事工作的效能，我们积极倡导人事工作者在管人的过程中，必须坚持“人事合一”，无论是人才选聘、人才培养还是绩效管理、薪酬管理，都不能脱离人所做的“事”，都要做到心中有“事”。否则，对人的选聘会选错人；对人的培训会选错培训的内容与方式；对人的考核会选错考核的项目与指标；对人的薪酬的确定，也会选错薪酬的级别与档次。

为了坚持“人事合一”，我们在观念及方法上必须有一番改变。

一、“成事”是“用人”的目的，各种“用人”手段的运用都必须心中“有事”

不论是企业单位，还是机关、事业单位，“用人”的目的都是为了“成事”。企业为了经营业绩，机关为了行政业绩，事业单位为了公共服务业绩。

我们可以把人力资源管理工作细分为六个模块，但是，我们必须清醒地认识到，这六个模块，都是用人的手段，这些手段的运用，目的都是为了成事。因此，我们在做这六个模块的工作时，都必须心中有“事”，要围绕着成“事”来做这些工作。脱离了特定的“事”来做这些工作，我们的人力资源工作就会失去方向和目标。

就企业的人事工作而论，我们做公司人力资源规划，心中必须有“事”，这个事就是公司的发展战略和经营计划。我们做公司的人才选聘工作，心中必须有“事”，这个“事”就是特定岗位的岗位职责及其必须具备的关键胜任力要素。我们做人才培训工作，心中必须有“事”，这个“事”就是培训对象所做之事及其胜任力的不足。我们做人的绩效考核工作，心中必须有“事”，这个事就是岗