

Talent Makes the Real Difference

您将知道如何依据流程设计组织结构；  
您将清晰如何设计和应用资质模型；  
您将学习怎样建立评鉴中心；  
.....

◎ 蒋志青 风里 编著

# 成事在人

## 人力资源管理新思路

Breakthrough  
Thoughts on  
Human Resource  
Management

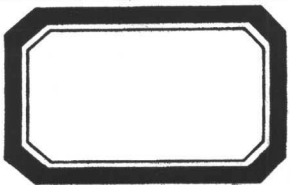
我们坚信  
成事在人！



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



kes the Real Difference

© 蒋志青 风里 编著

# 成事在人

## 人力资源管理新思路

Breakthrough  
Thoughts on  
Human Resource  
Management

电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

#### 图书在版编目（CIP）数据

成事在人：人力资源管理新思路 / 蒋志青，风里编著. —北京：电子工业出版社，2005.1  
ISBN 7-121-00721-5

I. 成… II. ①蒋… ②风… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 135408 号

责任编辑：王慧丽

印刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销：各地新华书店

开本：787×980 1/16 印张：16.25 字数：260 千字

印次：2005 年 1 月第 1 次印刷

定价：26.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

# 前 言

---

中国素有“谋事在人，成事在天”之说，而我们居然大谈“成事在人”，为什么？

人类的生存和持续发展既依赖于自然资源，又依赖于自身的能力资源。自然资源包括土地资源、森林资源、矿产资源、海洋资源、水资源、时间资源等。能力资源包括人类的体力资源、知识资源、科技资源、制度资源等。自然资源是人类生存和发展的基础，但是自然资源是有限的。能力资源是人类配置自然资源的能力，并且不同人及不同人群的能力资源千差万别！

因为自然资源是有限的，人类只有不断地提高自身的能力资源，才能更好地配置和利用自然资源；因为人的能力资源是有差别的，人类需要依据自身的能力资源去选择合适的事情。一个人，一个企业，一个国家的生存发展取决于每个人的能力、每个企业的核心能力、每个国家的相对优势。

因此，我们坚信成事在人！

既然成事在人，当然人才先于战略；

既然成事在人，就要设定人才的标准；

既然成事在人，就要准确测评人才的资质；

既然成事在人，就要公平考核人才的绩效；

既然成事在人，就更要激励人才！

成事在人，不仅仅是口号，应当成为人力资源管理的经营理念。

读者朋友，在本书中，上海人才有限公司向您奉献我们的人力资源管理的思路 and 想法。本书不是一本传统的人力资源管理教科书，而是一本基于新思路、新实践的人力资源管理随笔。

在这本书中：

您将注意有关“人才先于战略”的“异类”观念；

您将了解为什么流程分析方法优于传统的分析方法；

您将知道如何依据流程设计组织结构；

您将清楚如何设计和应用资质模型；

您将学习怎样建立评鉴中心；

当然，还有人人关心的业绩管理和薪酬管理的体系和方法。

而通过作者小传，您也将结识我们这个在知识经济时代的人力资源管理领域探索、实践、创新的咨询师团队！

感谢您阅读我们的心得，愿意进一步与您沟通。

上海人才有限公司网站：[www.talentshanghai.com](http://www.talentshanghai.com)

编者

2004年11月

# 目 录

## 第1章 工作设计：始于战略和流程 ..... 1

先考虑人才问题,并不意味着企业要把所有能够遇到的各类人才都招至麾下,让其听候调遣。胸怀大志的创业者,首先应当是有理想,有使命感的领导。创业者的理想和使命感会转变为企业的愿景与使命,而企业的愿景与使命又能够帮助企业去感召、去吸引那些认同企业愿景与使命的有创业欲望的人才,然后与这些核心人才共同制定企业的发展战略。

人才先于战略.....	2
我不看好西部大开发,除非.....	5
核心竞争力与战略.....	8
不必忙着“计分”,先来谈谈“战略”.....	13
对话平衡计分卡.....	17
平衡计分卡应用十问.....	22
为什么流程成为企业管理的焦点.....	28
工作分析与流程分析.....	32
基于流程的组织结构设计.....	35
人力资源对业务流程设计和管理的影响.....	40

## 第2章 资质模型：明确选人标准 ..... 45

一般说来,“资质”是指能区分在特定的工作岗位和组织环境中的工作绩效的个人特质。我们用冰山模型来说明资质的特点,资质这座“冰山”是由知识、技能等水面以上的应知、应会部分,和

水面以下的态度、个性、内驱力等情感智力部分构成的。知识技能等明显、突出并且容易衡量，但真正决定一个人的成功机会的，是隐藏在水面以下的因素，它们难以捕捉，不易测量。可是如果不去挖掘这些因素，无异于舍本逐末。

资质与资质模型的建立 .....	46
BEI：建立资质模型的有效途径 .....	54
资质模型的应用案例 .....	61
人才何以不出业绩 .....	65
资质模型：五个误区和五个标准 .....	69
管理人才的评估标准 .....	75

### 第3章 资质测评：提高选人效果 .....

83

测评是判断，是根据行为样本（特定场合下的特定行为）对行为总体（类似场合下的一贯行为）的判断。一般中国人谈人力资源测评，都把西方（西欧和北美）的人事心理学与组织心理学视为正宗。其实，西方研究测评历史的学者，却是言必称中国。他们书写的测评史往往是从中国的科举开始的。

测评漫谈：从姜太公选将到评鉴中心 .....	84
资质和人才选拔 .....	94
测评技术最新进展研究报告 .....	101
评鉴中心的九大实施要点 .....	110
如何招到优秀人才 .....	116

### 第4章 业绩管理：走出评估误区 .....

121

业绩管理的核心是通过提高员工的业绩达到提高企业整体业绩的目的。目前有很多公司的业绩管理还停留在考核的阶段（或者是业绩的考核，或者是德勤能绩的考核），而事实上，有效的业绩管理不同于传统意义上的业绩考核。业绩考核只是业绩管理的一部分，是对员工一段时间内的业绩进行总结性的评价；而业绩管理则是一个持续的过程和循环。

业绩管理的核心.....	122
业绩管理的“人观点”和“事观点” .....	129
战略性业绩管理：集团公司建立控制体系的有效手段.....	135
业绩评估的困境与策略.....	140
考核业绩，你熟悉业务流程吗 .....	150
业绩管理的“软硬兼施” .....	154

## 第5章 薪酬管理：揭示激励艺术..... 159

随着商业竞争日益的加剧、从制造业时代到知识经济时代的转变，以及劳动力市场流动性的增加，企业间人才争夺也愈来愈烈，如何吸引、激励和保留企业核心人才对薪酬管理提出了时代特征的挑战。薪酬管理是一门科学，更是一门艺术，它是企业的信号系统，直接影响着对企业最核心的资源——人才的管理。

当人力成为资本.....	160
薪酬管理，从战略到实施.....	162
以资质定薪酬：是否适合你的公司 .....	171
薪酬就是沟通.....	176
揭示薪酬的竞争水平真相.....	180
金钱激励的5个难题.....	184
薪酬沟通的误区 .....	187

## 第6章 人力资源管理漫谈..... 191

中国人力资源管理者的迷茫，与企业环境的局限、理论和咨询界的喧嚣嘈杂，以及自身对职业生涯的忧虑都有关系。我在三地人力资源大会的结尾坦率地说：“其实我们这些做演讲的大多也很迷茫。”面对大家再次投给我的会心一笑，我继续说：“我希望迷茫带给我们的不是思想和实践的倒退，而是对它们的促进，这也许对大家最有意义的。”从听众们若有所思的目光中，我看到的是我们这些中国人力资源管理从业者的明天。

20岁企业的人力资源管理.....	192
-------------------	-----



人力资源管理者们的迷茫 ——写在三场全国人力资源管理大会之后·····	196
人力资源职业人士的“专才”与“通才”·····	201
如何做好员工入职培训·····	205
经理人职业生涯规划的三个转变·····	210
从奖惩机制看企业文化审计·····	214
<b>第7章 人物采访·····</b>	<b>219</b>
缔造人才的大师·····	220
消灭怀才不遇 ——访上海人才有限公司测评事业部总经理风里·····	224
人才资源是第一资源 ——关于“人才资源”理念的对话·····	229
用AC技术评估管理人员·····	233
绩效管理的哲学、科学与艺术·····	237
<b>附 录 主要作者小传·····</b>	<b>243</b>
张伟俊·····	244
风里（李峰）·····	245
苗祥波·····	247
柳春鸣·····	248
蒋志青·····	249



## 第1章

# 工作设计： 始于战略和流程



## 人才先于战略

◇ 张伟俊

“我们料想那些把公司从良好带向优异的领导者会从远见和战略出发。但是，他们却首先把精力放到人上面，第二才是战略。他们把称职的人吸纳进来，淘汰出不称职的，把合适的人领到合适的座位上。然后，他们才会去思考该向哪个方向前进。”

——吉姆·柯林斯 (Jim Collins)

吉姆·柯林斯的大名随着他的旧作《基业常青》( *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* ) 在国内的出版而受到越来越多的关注。但是，很少有人知道，他的这本畅销书于 1994 年新鲜出炉之后，曾经被他的老雇主，麦肯锡公司的一位重量级人物讥讽为“毫无用处”。究其原因，是因为他的书中所写的 18 家公司素来优秀，而非逐步达到这一地位的。柯林斯接受了这一挑战，历时 5 年，写出了新作《从优秀到卓越》( *Good to Great* )，在书中，他提出了“第五级领导者”这一概念。柯林斯认为，那些实现了从良好到伟大的飞跃的公司，有一个共同之处：他们拥有“第五级领导者”。柯林斯在强调了第五级领导者的个人资质（如个人谦虚与专业意志力）之后，介绍了他们所做的工作，其中第一条，就是“首先把精力放到人上面，第二才是战略”。

我到上海人才有限公司之后，曾经有一位朋友指着“人才有限”四个字跟我戏言“人才”是否真是“有限”的。经验告诉我们，战略也许可以有 *n* 种选择，但是一个企业可以获得的合适的人才却往往是十分有限的。我的几家咨询客户在请全球一流的战略咨询公司制定了宏伟的战略之后，却发现他们缺乏实施这些战略的人才，只好暂时将战略规划锁到保险箱中，先去招募人才。

传统的管理理论认为：应当先确定战略，然后确定组织和流程，最后是人员安排。今天，人类已经处于知识经济时代，现代管理理论认为，人力资源是第一资源，战略是人制定的，流程和组织结构也是人设计和执行的，为此，企业应当把选择优秀人才放在首位。尤其是，对于那些处于创业和高速发展期的中小企业，以及知识型企业，传统的管理理论或许并不适用，它们或许应当首先考虑人才的问题。

先考虑人才问题，并不意味着企业要把所有能够遇到的各类人才都招至麾下，让其听候调遣。胸怀大志的创业者，首先应当是有理想、有使命感的领导。创业者的理想和使命感会转变为企业的愿景与使命，而企业的愿景与使命又能够帮助企业去感召、去吸引那些认同企业愿景与使命的有创业欲望的人才，然后与这些核心人才共同制定企业的发展战略。因此，处于创业和高速发展期的中小企业可以参照图 1-1 所示的模式，实现人才与战略方面的成功。

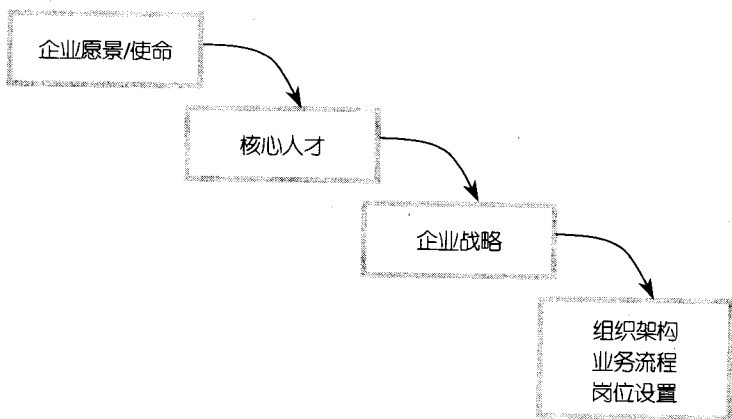


图 1-1 创业和高速发展期的中小企业的人才与战略模式

中国目前很多企业之所以做不大，做不强，其中有两个重要的原因：其一他们的领导者首先就没有做大做强的愿望；其二是他们虽然有愿望，但却没有行动。做大做强的愿望的具体表现形式就是企业的愿景与使命；而做大做强的行动的第一步，则是为企业吸引到合适的核心人才。

我当年的咨询客户之一，曾经也是中小企业的华为公司，就是一个既有做大做强的愿望，又有做大做强的行动的典型范例。华为公司的愿景（华为

称之为追求)是：“在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”而华为公司的使命(华为称之为社会责任)则是：“华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区做出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。”正是有了这样的愿景与使命(虽然华为的愿景与使命陈述成文较晚，但是其内涵远在成文之前就已经因为创始人的言传身教而深入人心)，以及激进的人才战略，华为才吸引到了创业之初的核心人才，然后公司高层与核心人才共同制定了公司的发展战略，并获得了今天的成功(1992年，华为销售额1亿多元；2001年，销售额255亿元)。

从历史上看，三国时代，群雄并起，刘备屈居于新野小城的时候，只有“光复汉室”的愿景，而没有任何战略。他的战略是在三顾茅庐请到诸葛亮之后才开始形成的。如果当时他与关羽、张飞二人制定了战略，只是请诸葛亮来执行的话，也许诸葛亮就不来了。

上海人才有限公司在成立之初，董事会就明确了公司的愿景与使命。公司的愿景是：“5年内成为中国境内最大最好的、提供全方位人力资源服务的专业机构。”公司的使命是：“为人才(上海、中国、全球)服务，为提高中国企业的国际竞争力服务。”但是我们在当时没有制定具体的战略，因为我们深信，公司目前最需要的，不是战略，而是具有企业家精神的人才。企业发展的动力源泉，来自于企业内部员工的企业家精神，而真正具有企业家精神的人才，将不会满足于仅仅执行别人为他们制定的战略。现在，来应聘我们公司的人才，多数是冲着我们能够提供的“舞台”而来的。我们正在与逐步到位的、富有企业家精神的人才们共同制定公司发展的各项战略，争取在“上海人才”这个“舞台”上唱一出精彩的“戏”。

原载：《财智》，2002年9月下半月刊，本文有所修改

## 我不看好西部大开发，除非……

◇ 张伟俊

最近几个月，应邀去四川、陕西、贵州、新疆等地讲学。笔者在实地考察后，一方面为西部大开发的宏伟远景激动不已，同时，又为西部地区普遍存在的人才问题深深忧虑。笔者以为，除非各类人才在西部真正受到重视并有切实可行的人才问题解决方案出台，否则，西部大开发的成效将会大打折扣。

中国入世以后，东部沿海地区的普遍共识是，企业所面临的最大挑战是人才的挑战。但对很多西部企业来说，我认为，最大的挑战恐怕是不清楚企业的最大挑战是人才挑战。从西部的报刊、广播电视中，人们看到、听到的，多是基础设施建设、生态环境建设、产业结构调整、资金使用效率等“硬性任务”的重要性及其实际推进状况，但对于引进人才、留住人才等“软性任务”，却很少提及，至于具体落实情况，则更少有人关心。这些年来，“孔雀东南飞”的现象不仅没被纠正，反而越来越严重，西部与东部地区在人才的数量与质量方面的差距呈继续扩大趋势。

要扭转这一局面，首先需要转变观念。西部地区的经济发展和社会进步，固然需要物质、资金作为基础，但更需要人才的知识 and 能力作为支撑。历史地看，要是说土地和资本曾经是经济发展的最重要的资源的话，今天，人才已成为经济发展的第一资源。国与国的竞争，地区间、企业间的竞争，说到底，是人才的竞争。走在全国经济发展前列的上海，在这一点上的认识水平上也在全国名列前茅。日前，笔者聆听了市政府一名重要官员有关人才问题的演讲。他用了几个统计数据来说明上海人才的国际化程度目前尚属低水平：  
① 纽约常住外国人口占总人口的比例是上海的 42 倍，  
② 上海 20 世纪 30 年代常住外国人口占总人口的比例是现在的 5 倍，  
③ 巴黎每 10 万人口中在校大学生数的比例是上海的 8 倍。通过这样横向、纵向的比较，上海看到了自己的差距，因而采取各种非常措施，以加速“人才高地”的建设。正在

不断流失人才的西部地区或许可以从中悟出点什么？

西部地区的一些学者撰文指出，由于西部与东部相比经济严重滞后，因此主要得靠“事业留人”、“感情留人”。对此，我不敢苟同。“待遇留人”，应该是一个基本的前提。没有这个前提，“事业留人”、“感情留人”只能是口号与空谈。我国企业过去享有的真正优势，是对高水平的人才支付低水平的薪酬，即所谓的“价廉物美”。而随着中国入世，这种“竞争优势”正在快速成为历史。日前，读到一篇很有些意思的专题研究“北大、清华为谁而办”的文章。该文在揭示了大量北大、清华毕业生留学西方世界的现象后，不把矛头指向我国现有的用人体制，反而责备我们的“一流人才没有耐心和信心”。须知，人类社会发展到今天，人才的“省界”、“国界”正在消失。人才不再是某一个企业的“宝贵资产”，可以像机器、厂房等其他资产一样，被任意“剥离”、“重组”。人才是“资本”。在现代企业中，人才资本正逐渐处于与货币资本平起平坐的地位。“资本”的会计定义是，“意图赚取回报的资金投资”。人才资本若发现某企业、某地区不是其“赚取回报”的最佳对象，他们便抽回“资金”（其知识、能力、热情），转而投入它处，这是完全可以理解的。毕竟，我们不能期望人人都是“活雷锋”吧？有借鉴意义的是，在“抢夺人才”方面颇有口碑的深圳华为，就曾响亮地提出“不让雷锋（在待遇上）吃亏”的口号。这或许值得我们那些羞于讨论“待遇留人”的领导与学者们参考。

西部的“实地考察”，常常让笔者思考一个问题：为什么不少企业盖办公楼、买豪华车、吃山珍海味、喝五粮液和茅台酒时有钱，而谈到“待遇留人”时，一下就没钱了呢？笔者在全国一些省市做过内容相同的“授课现场民意调查”：假如一家企业的普通员工工资为xx元，你认为该公司的总工程师/总经理的工资应当各为多少？结果发现，越是经济发达的地区，人们认为普通员工与技术/管理人才之间应该相差的倍数越大，而越是在经济发展滞后的西部省份，人们认为两者应该相差的倍数越小。据此，我们是否可以假设，是人们观念上的差异，造成了人才待遇上的差异，进而造成了地区经济发展水平上的差异呢？

在议论吸引人才这一课题时，时常听到“筑巢引凤”这一说法。前几天，读到一篇西部社科研究人员的大作，他们在文中断言：“把巢筑好了，就不必担心引不了凤。”此言差矣！君不见国内一些地区动用大量地方财政力量

筑起了相当水平的巢，至今却只引进了寥寥几只孤凤的惨状？明智的货币资本现在更看重的是投资的“软环境”，当货币资本的主人发现人才资本不愿进某个“巢”时，他们往往是不愿独自冒进的。从这个意义上来说，“以凤引凤”将取代“筑巢引凤”而成为吸引人才的新模式。

近两年来，北京以及上海、广州、深圳等东部沿海城市陆续出台了一系列新的人才政策，其中多数与“待遇”并无直接关联，但却在吸引人才、留住人才方面起到了相当明显的作用。可见，“事业”、“感情”等非经济因素对人才具有重要意义。事实证明，“事业留人”、“感情留人”不应仅仅停留在宣传口号与泛泛要求上，而要落实到具体政策、措施上。笔者所在的上海人才有限公司在成立至今的半年中，陆续引进并留住了一批“外字号”人才，主要靠的便是事业与感情（当然他们的待遇也没有比原来所在的外企差）。我们的经验是，共同的愿景与价值观是聚集人才最有效的法宝，“以凤引凤”是最有效的手段。

根据“马太效应”，拥有人才越多的东部沿海地区，对人才越有吸引力；反之，占有人才越少的西部内陆地区，对人才越缺乏吸引力。看来，西部若要留住现有人才并吸引外来人才，非得花比东部大几倍的力气不可。笔者认为，哪一天西部开始在“待遇留人”、“事业留人”、“感情留人”方面拿出堪与东部媲美的“新招”，哪一天“孔雀西北飞”就开始成为时尚，而那一天便是西部大开发具有“可持续性”的真正开端。

原载：《财智》，2002年12月



## 核心竞争力与战略

◇ 蒋志青

2003年，一位正在读MBA的合资企业的董事长向我展示了他的战略规划。

该合资企业是集生产、销售于一身的现代化专业商用展示架企业。目前公司生产的各类优质展示架已被多家国际知名商业企业所接受，成为美、日市场上商业展示架的主流产品。2003年，公司正处在一个迅猛发展的时期，营业额快速增长，客户的要求越来越多地冲击着整个组织，导致组织不断变大。面对企业的发展壮大，公司董事长提出了以“贴近市场，贴近客户需求”为导向的战略，5年内为客户做到：前期商店的位置选择，气氛营造，企业营销示别，商店总体规划，道具设计等核心优势的创造；中期的道具生产，店面的施工；后期的仓储物流、运送、组装等。可以说，为客户提供全过程的总体商店开业运营解决方案。

对于这个规划，该企业中的一位骨干人物曾对我评价说，规划写得大气蓬勃，中高层干部都备受鼓舞。作为一位管理顾问，我认为该规划悬在“天上”。从一个提供商用展示架这种初级钢铁硬件产品的企业，发展成为一个为商店开业提供全面运营解决方案的管理咨询企业，这个战略与企业现有核心竞争力的差距太大，从人力资源角度审视费用太高，需要时间太长，远不是5年内能够做到的（见表1-1）。

企业核心竞争力是企业核心能力和竞争能力的合称。

企业的核心能力是针对顾客需求而言的，是企业满足顾客需求的能力。企业的竞争能力是针对竞争对手（现在的竞争对手、未来进入市场的竞争对手、替代产品的生产企业等）的能力而言的，是企业自身强于竞争对手的能力。企业不仅要具有满足顾客需求的能力，而且这种能力必须强于竞争对手，这样企业才能生存和发展。