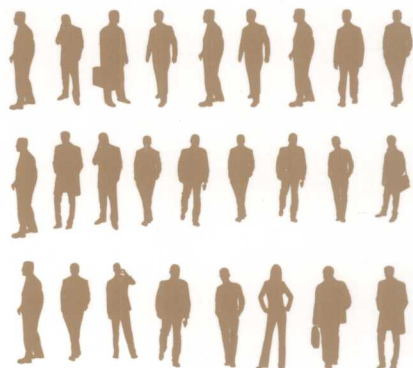


博瑞森  
**BRACE**  
管理丛书

CHINA STONE  
华夏基石




把握核心问题，提出解决思路，务实、实用

# 集团化人力资源 管理实践



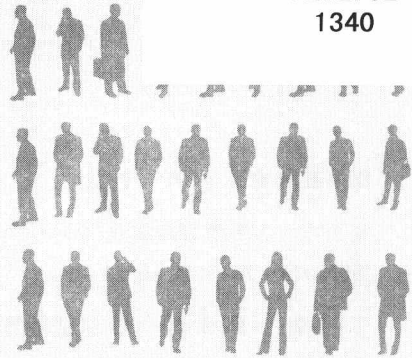
李小勇◎著



 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

C14012558

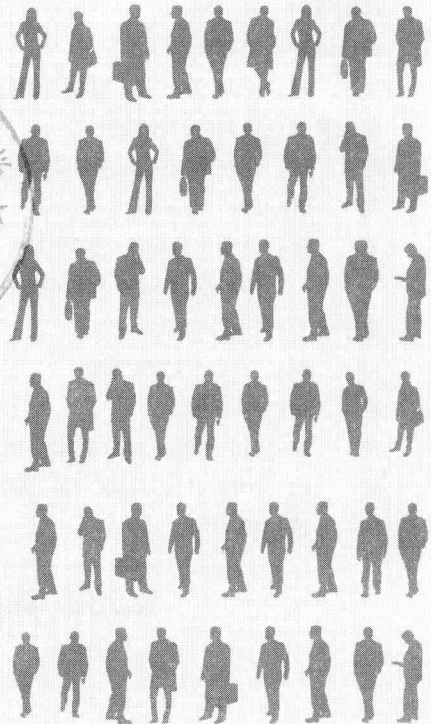
F272.92  
1340



# 集团化人力资源 管理实践



李小勇◎著



北航

C1698811

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F272.92  
1340

图书在版编目 (CIP) 数据

集团化人力资源管理实践/李小勇著. —北京: 企业管理出版社, 2013. 12

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0528 - 4

I. ①集… II. ①李… III. ①企业管理 - 人力资源管理 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 231467 号

---

书 名: 集团化人力资源管理实践

作 者: 李小勇

选题策划: 刘 刚

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0528 - 4

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: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱: [emph003@sina.cn](mailto:emph003@sina.cn)

印 刷: 三河市文阁印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 16 开本 17 印张 201 千字

版 次: 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 49.80 元

---

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

## 博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、相关图书推荐，发送短信“3101”至 13611149991 即可获赠。

## 自序

本书的主要内容是分析企业集团人力资源管理中遇到的困惑、剖析问题背后的原因，关注焦点问题，提出相应的解决思路。本书没有采取一般书籍常见的写法，基本上不阐述概念、理论，而是直接从问题入手，深入分析成因。同时，从实践的角度归纳、总结并提出独特的解决思路，结合企业集团中发生的典型案例，把它们奉献给读者，希望能帮助企业集团的管理人员解决实际问题。

本书从三个方向来解决人力资源管理方面的问题：第一个方向，分析企业集团的人力资源管理为什么难、难在哪里，提出相应的问题；第二个方向，聚焦集团化人力资源管理的关键问题，提出相应的解决策略与思路，并附有案例和资料；第三个方向，站在企业实操的角度，介绍了在不同的人力资源管理模式下的操作方法。

我长期从事管理咨询及管理顾问工作，接触到很多企业集团，在与企业集团的沟通、碰撞和咨询过程中，发现很多企业集团存在共同的诉求——它们提出了很多类似的问题，渴望得到相应的指导，希望我们推荐解决这方面问题的管理书籍，但市场上很难找到专门针对集团化人力

资源管理的书籍。在此背景下，我开始总结、归纳相关案例，找出问题的共同点与解决方案，形成自己设想，再把这些设想用于企业集团实践。

在此，特别感谢华夏基石管理咨询集团提供的案例支持和其他帮助。



作者

2013年7月

## 博瑞森管理丛书

更多实战好书,请关注“博瑞森图书直营店—淘宝网”

 <http://qiyeshudian.taobao.com/>

宋新宇博士 「简单」系列	 让管理回归简单 (升级版) 从目标、组织、决策、授权、人才、自我管理出发,提出最实用的解决方法	 让经营回归简单 (升级版) 从战略、客户、产品、员工、成长和经营管理者入手抓住企业经营的关键	 让用人回归简单 深度剖析用人的原则、难题、误区、方法,以及用人者的修炼,解决企业的用人难题
 7个转变,让公司3年胜出 李蓓 著	在消费者主权时代,从生产、营销、服务到组织管理,给出企业转型升级的具体操作路径	 升级你的营销组织 程绍珊 吴越舟 著	本土第1部营销组织实战专著,用有机性的营销组织力代替“营销能人”,打造战略统一、策略灵活、执行力强的高绩效营销队伍
 边干边学做老板 黄中强 著	一位创业20多年的民企老板的肺腑之言,带给老板86个实用忠告	 产品炼金术 史贤龙 著	告诉你打造畅销品的新思维与好方法
 卖轮子:选择最佳营销方式 【美】杰夫·科克斯等著	从新产品上市到市场成熟和企业转型,一个故事轻松把握营销精髓	 涨价也能卖到翻 【日】村松达夫 著	让每个顾客在你的产品上、在你的店里掏出更多的钱,让你的东西涨价也能卖到翻

续表

 公司由小到大要过哪些坎 卢强 著	能长大的企业是有规律可循的,会依次经历试错、突围和转型 3 个阶段,让企业看清位置,并对接接下来的路有所了解	 成为优秀的快消品区域经理 伯建新 著	掌控市场 + 内部管理 + 常见误区 + 工具箱 + 自我提升,37 个“怎么办”全面系统分析区域经理的工作关键点
 华夏基石方法:企业文化落地本土实践 王祥伍 谭俊峰 著	作者 10 年积累、原创方法、一线资料,毫无保留奉献,是企业文化落地真正有洞察力和实操价值的一本书	 跳出同质思维,从跟随到领先 郭剑 著	有效的思维框架和工具,66 个企业案例深度剖析,帮助企业突破行业长期思维惯性,发现大片蓝海
 传统行业如何用网络拿订单 张进 著	国内第 1 部针对中小企业的网络实战指导图书,作者以自己 10 多年的网络营销经验和研究积累为基础,为你带来最具实战性的建议	 用流程解放管理者 张国祥 著	国内第 1 部针对企业的流程管理实战图书!实现流程管理从无到有、从有到全
<p><b>书名及作者</b></p>	<p><b>内容简介</b></p>		
中层领导力 【韩】崔秉权等著	帮助中层管理者认清自身管理上的不足,快速提升领导力,更好地激发团队工作热情,实现下属、自身、企业的多赢		
学话术 卖产品 张小虎 著	分析常见的顾客异议,提出破解方案,将复杂的销售程序化,将优秀的话术模块化,让普通导购员也能成为销售精英		
为什么你的公司没长大 大田友龙 著	本书将小老板的众生相在笔端刻画得淋漓尽致,更值得小老板们反复思量		
营销破局八大策略 崔自三 著	本书为企业在营销过程中各个层面的问题给出了精细、系统的解决方案,旨在帮助企业走出营销困局		
公司的浪费是如何产生的 刘孝明 著	作者针对企业里各种浪费现象并结合现实场景,直指造成浪费的根源,提示管理者及时堵住各类漏洞		
中小企业如何建品牌 梁小平 著	国内第 1 部中小企业建品牌操作实务型图书。作者结合丰富的品牌咨询经验和亲身指导案例,分四步指导企业自建品牌		
一位销售经理的工作心得 蒋军 著	专为销售管理者而著的实战指导图书。从实际出发,作者用自己的亲身经历给予读者来自管理一线的经验		



续表

书名及作者	内容简介
用数字解放营销人 黄润霖 著	从营销中的各个问题出发,教会读者如何运用“营销的数字技术”,并能够运用公式和真实可见的数据赢得市场和管理团队
麻烦就是需求,难题就是商机 卢根鑫 著	通过从顾客身上不断发掘顾客真正强烈的价值需求,选择合适的产品载体,帮你挖掘出市场真实需要的商机
本土化人力资源管理 8 大思维 周剑 著	立足中国本土实践,针对民营中小企业的独特的人力资源问题提出了一个系统、实用的新理论,从实际出发,帮助中小企业重新认识和解决企业中人的问题
用流程解放管理者 2 中小企业规范化管理 张国祥 著	规范化管理不再是大企业的专利。张国祥老师将企业规范化管理的各个方面系统地讲述出来,为中小企业的规范化管理指明方向,值得广大中小企业借鉴
阿米巴经营的中国模式 李志华 著	阿米巴经营理论来自于管理学泰斗稻盛和夫,本书将该理论进行了中国本土化的发散和拓展,形成一套专业完整的体系,具有很强的工具性及学术、实战价值
集团化人力资源管理实践 李小勇 著	系统性阐述了集团化人力资源管理方面的内容,适合集团企业的人力资源专业人员阅读学习
老板、经理人双赢之道 陈明 著	从企业家和经理人尤其是“空降经理人”共生的角度出发,发现问题、化解矛盾,让沟通变得简单、透明,让双方实现共赢
走出薪酬管理误区 全怀周 著	本书梳理了薪酬体系构建中常见的 8 个误区,针对这 8 个误区,分别给出分析和解决方法
企业文化的逻辑 王祥伍 著	从这部书里,可以透彻的了解文化、了解企业文化的根源,同时又不是高深和脱离实际的学术观点,读者会从中获得知识、得到点拨,或是感叹原来如此
快消品营销与渠道管理 谭长春 著	本书立足快消品行业,帮助老板、营销总监、区域经理等各层管理者解决自己日常涉及的员工管理和渠道管理事务
招招见销量的营销常识 刘文新 著	全面解开你的销量之谜,读完本书,你的每一个营销动作都可以提高销量,降低成本
回归本源看绩效 孙波 著	企业对于绩效管理的应用可能进入了神秘化和技术化的误区,本书回归绩效管理的概念和本质,梳理绩效与企业经营的关系
企业文化激活沟通 宋籽宸 安琪 著	企业文化对于组织沟通状况的影响是根本性的。本书系统阐述沟通与企业文化的关系,帮助企业构建提升沟通效能的企业文化解决方案
华夏基石方法:人才评价中心(超级漫画版) 邢雷 朱军梅 邢雪琴 张小斐著	国内第一本用漫画形式书写的人才测评专业书籍
<b>博瑞森行业丛书</b>	
书名及作者	内容简介
白酒营销的第一本书 唐江华 著	国内第 1 部白酒营销实战指导图书,帮你打开白酒营销大门
白酒经销商的第一本书 唐江华 著	第 1 部写给白酒经销商的实战全指导,为你答疑解惑

续表

食用油营销第1书 余盛 著	从食用油的概况入手,小包装食用油的营销常识、品牌战略、营销方法,以及细分品类分类营销手段
乳业营销第1书 侯军伟 著	乳业营销的第1本书!从区域性乳品企业的实际情况出发,捕捉到他们最大的特点和现实中存在的关键问题,梳理出一条清晰的脉络,并提出了明确的解决方法
新医改下的医药营销与团队管理 史立臣 著	本书立足最新医改政策的解读,提供丰富的本土企业实践案例,为民营企业指明方向,提供变革之路,以及具体的方法措施
农资营销实战全指导 张博 著	农资营销实战的第1本书!如何找到提高销售效率和服务价值的营销模式是整个农资行业的重要命题,而本书就为您提供完美答案
精品银行管理之道 崔海鹏 何屹 主编	本书提出打造精品银行是中小银行发展的战略选择,并从产品、业务、经营、客户、风险、团队等多个角度入手,全面又贴合实际地为读者提供行之有效的方法
建材家居营销实务:新环境、新战法 程绍珊 杨鸿贵 主编	站在营销模式创新的角度,为行业、企业营销开辟了一条新道路,并提供了具体的操作方法与参考案例供读者切实学习使用
农产品营销实战第一书 胡浪球 著	农产品实战营销的第1书!立足本土,33个核心问题配合生动案例,农产品营销盈利不再难
医药营销与处方药学术推广 马宝琳 著	作者用平时的语言、轻松的笔触、原创的模型和亲身操作的成功案例,为大家讲述处方药医学策划如何让“平民产品”变成“明星产品”
待出版,敬请关注	
书名及作者	内容简介
把客流变成购买力:本土零售业升级第1书 丁昀 著	本书立足于本土实践,从整个行业的角度出发,分析业态特点,提出行业转型升级之道,并辅以大量实际案例,分析具体方法。零售行业必看的一本书
首轮胜出后,企业如何二次突围 苗兆光 著	本书定位于中间型企业,这类企业面临企业成长瓶颈,需要可持续发展的动力,本书从企业战略、管理、组织、产品等方面逐个击破,通过实战案例解答困惑,给予读者切实的帮助
商业模式与品牌营销 杨旭 林子力 主编	需求为本,梳理产业价值链上的各方需求,找到一种能够满足各方需求的盈利模式,从而提升公司的地位和价值
突破成长的陷阱 夏惊鸣 著	本书是对企业发展中的一个具体阶段的思考,即从机会主义转向战略成长过程中的经营和管理问题的梳理
从白酒经销商到品牌运营商 付文利 著	扎根行业特色,对白酒经销商如何拓展市场、规范自己的管理体系,给出了一个系统、专业的框架
中国茶营销第1书 柏龔 著	本书扎根行业,各个击破,在茶叶营销独具特色的各个方面深入浅出的为读者提供具体方法

## 华夏基石丛书

书名及作者	内容简介
农资营销实战全指导 张博 著	农资营销实战的第1本书!如何找到提高销售效率和服务价值的营销模式是整个农资行业的重要命题,而本书就为您提供了完美答案
升级你的营销组织 程绍珊 吴越舟 著	本土第1部营销组织实战专著,用有机性的营销组织力代替“营销能人”,打造战略统一、策略灵活、执行力强的高绩效营销队伍
精品银行管理之道 崔海鹏 何屹 主编	本书提出打造精品银行是中小银行发展的战略选择,并从产品、业务、经营、客户、风险、团队等多个角度入手,全面又贴合实际地为读者提供行之有效的办法
建材家居营销实务:新环境、新战法 程绍珊 杨鸿贵 主编	站在营销模式创新的角度,为行业、企业营销开辟了一条新道路,并提供了具体的操作方法与参考案例供读者切实学习使用
华夏基石方法:企业文化落地本土实践 王祥伍 谭俊峰 著	作者10年积累、原创方法、一线资料,毫无保留奉献,是企业文化落地真正有洞察力和实操价值的一本书
阿米巴经营的中国模式 李志华 著	阿米巴经营理论来自于管理学泰斗稻盛和夫,本书将该理论进行了中国本土化的发散和拓展,形成一套专业完整的体系,具有很强的工具性及学术、实战价值
集团化人力资源管理实践 李小勇 著	系统性阐述了集团化人力资源管理方面的内容,适合集团企业的人力资源专业人员阅读学习
老板、经理人双赢之道 陈明 著	从企业家和经理人尤其是“空降经理人”共生的角度出发,发现问题、化解矛盾,让沟通变得简单、透明,让双方实现共赢
快消品营销与渠道管理 谭长春 著	本书立足快消品行业,帮助老板、营销总监、区域经理等各层管理者解决自己日常涉及的员工管理和渠道管理事务
走出薪酬管理误区 全怀周 著	本书梳理了薪酬体系构建中常见的8个误区,针对这8个误区,分别给出分析和解决方法
回归本源看绩效 孙波 著	企业对于绩效管理的应用可能进入了神秘化和技术化的误区,本书回归绩效管理的概念和本质,梳理绩效与企业经营的关系
企业文化激活沟通 宋杼宸 安琪 著	企业文化对于组织沟通状况的影响是根本性的。本书系统阐述沟通与企业文化的关系,帮助企业构建提升沟通效能的企业文化解决方案
华夏基石方法:人才评价中心(超级漫画版) 邢雷 朱军梅 郑雪琴 张小斐著	国内第一本用漫画形式写的人才测评专业书籍
<b>待出版,敬请关注</b>	
首轮胜出后,企业如何二次突围 苗兆光 著	本书定位于中间型企业,这类企业面临企业成长瓶颈,需要可持续发展的动力,本书从企业战略、管理、组织、产品等方面逐个击破,通过实战案例解答困惑,给予读者切实的帮助
从白牌经销商到品牌运营商 付文利 著	扎根行业特色,对白酒经销商如何拓展市场、规范自己的管理体系,给出了一个系统、专业的框架
突破成长的陷阱 夏惊鸣 著	本书是对企业发展中的一个具体阶段的思考,即从机会主义转向战略成长过程中的经营和管理问题的梳理

# 博瑞森管理丛书

## 征稿启事

当中国和中国企业崛起成为全球共识,本土管理咨询、管理研究与创新正随之兴起。

谁是中国企业最信任、最渴求的管理专家?

何种管理思想、方法更适合当下中国企业?

博瑞森图书联合国内诸多管理专家、专业媒体、出版社向本土管理咨询师、企业管理者、管理研究者征稿!希望通过“博瑞森图书”这一本土管理图书的出版平台,为广大管理专家提供研究、创新成果展示机会,让更多有利于中国企业崛起的好思想、好方法迸发出来,为企业助力,为中国加油!

无论您目前是否已有待出版的内容,只要您认为自己的思想符合我们的出版方向、标准,请您与我们联系,将您的个人简介、或博客链接、或文章等相关个人资料发送到:bookgood@126.com。我们将会协助您策划图书选题方向、整理内容资料、制定写作计划,并按照商业化出版模式出版、发行、推广您的作品。我们在为读者寻找好内容、出版好书,所以特别说明:此活动绝非“自费出书”,不向作者收取任何成本、费用。

其他联系方式:010-84645015 qq:1963328416

博瑞森图书已出版图书示例:《让管理回归简单》、《让经营回归简单》、《让用人回归简单》、《中层领导力》、《涨价也能买到翻》、《用流程解放管理者》、《边干边学做老板》、《卖轮子》(获2010年和讯年度图书奖)、《交易心理分析》(获2011年度上海“第一财经日报”投资图书奖)。



## 华夏基石管理咨询集团

作为本土最大的综合性管理咨询集团之一，华夏基石致力于整合、传播国内外先进管理智力成果，并推进其在中国管理实践中的运用；与此同时，不断总结、研究中国管理实际，在国内外先进管理智力成果的基础上进行创新，开发具有独立知识产权的专业化、差异化产品和服务，将“为客户创造价值，与客户共成长”的理念落于实处，其管理理念与产品成果得到业内高度认可，是中国企业联合会管理咨询委员会副主任委员单位，2009年被评选为中国管理咨询机构20佳。

# 目录

## 第一章 我国集团化人力资源管理滞后十年

第一节 企业集团有名无实 / 002

第二节 “迟来的”集团化人力资源管理 / 003

## 第二章 集团化人力资源管理面临的挑战

第一节 集团化人力资源管理面临的困惑 / 010

第二节 集团化人力资源管理的重点与难点 / 014

## 第三章 企业集团太大了，让管理哲学来统领

第一节 企业集团太大了，光有管理工具  
远远不够 / 022

第二节 管理哲学成果化 / 025

第三节 别把管理哲学束之高阁 / 028

## 第四章 如何解决集团化薪酬矛盾

- 第一节 集团化薪酬矛盾有哪些 / 032
- 第二节 系统化策略解决集团化薪酬矛盾 / 034
- 第三节 最适合企业集团的岗位价值评估工具 / 037
- 第四节 构建自己的薪酬档级评定工具 / 041

## 第五章 如何解决集团化绩效落地问题

- 第一节 确定子公司目标难 / 046
- 第二节 管理部门考核流于形式 / 057
- 第三节 子公司对考核冷处理 / 064

## 第六章 如何解决集团化人才调配问题

- 第一节 集团化人才易“板结” / 068
- 第二节 在企业集团内部合理调动人才 / 068
- 第三节 发挥集团化人力资源规划的激励作用 / 071
- 第四节 要配合好薪酬策略 / 073

## 第七章 人力资源管理模式是组织保障

- 第一节 确定人力资源管理模式 / 076
- 第二节 可供选择的人力资源管理模式 / 086
- 第三节 人力资源管理模式的选择思路 / 090
- 第四节 分清各层级人力资源管理权责 / 094

## 第八章 集权直管型模式的人力资源管理操作

第一节 核心管理思想与定位 / 106

第二节 核心管理内容 / 117

第三节 人力资源管理制度建设 / 120

## 第九章 引导服务型模式的人力资源管理操作

第一节 核心管理思想与定位 / 128

第二节 核心管理内容 / 135

第三节 人力资源制度体系建设 / 139

## 第十章 指导监控型模式的人力资源管理操作

第一节 核心管理思想与定位 / 154

第二节 核心管理内容 / 164

第三节 人力资源制度体系建设 / 185

## 第十一章 外派人员的管理

第一节 外派人员的选拔和委任 / 206

第二节 管理外派人员 / 210

## 参考文献



集团化人力资源管理实践

## 第一章 我国集团化人力资源管理滞后十年