

周威 著

人才是金

图解最给力的人力资源战略

**TALENT
IS GOLD**

世界500强企业都在
运用的人力资源战略



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

周威 著

人才是金

—— 图解最给力的人力资源战略



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

图书在版编目(CIP)数据

人才是金:图解最给力的人力资源战略 / 周威著. -- 北京:北京邮电大学出版社, 2013.6

ISBN 978 - 7 - 5635 - 3495 - 1

I. ①人… II. ①周… 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(2013)第 081298 号

书 名:人才是金——图解最给力的人力资源战略

作 者:周 威

责任编辑:彭莎莎

出版发行:北京邮电大学出版社

社 址:北京市海淀区西土城路 10 号(邮编 100876)

发 行 部:010 - 62282185 传真:010 - 62282735

E - mail:publish@bupt.edu.cn

经 销:各地新华书店

印 刷:北京联兴华印刷厂

开 本:720mm × 1 000mm 1/16

印 张:15.75

字 数:240 千字

版 次:2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5635 - 3495 - 1

定价:39.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·



序言

我们对“人力资源”一词都并不陌生，有很多企业也将“人事部”、“人事行政部”更名为“人力资源部”，因此，我们从中可以看出，企业越来越重视人力资源管理。

企业对“人力资源管理”的重视，不能仅仅只注重在表面的功夫，为了时髦而时髦，盲目跟风，对于企业效益来说并不会产生多大的贡献。因此，人力资源的管理，要在实际的工作内容上做出改变。

在中国，各个企业、事业单位和政府机关存在着很大的差异，人力资源管理也不能一视同仁：对于组织规模较小而简单的企业，可以不需要人力资源管理，只需要管发工资和办理人事档案就可以了；对于组织规模较大且发展迅速的，就需要十分重视人力资源的管理。当然，从中国地域现状来说，人力资源管理的要求程度也是不同的，比如，东部的经济发展较快，就对人力资源要求的程度较高，相对来说，中西部的要求要低一些。

人力资源管理的层次

管理层次	一般性的工作内容	基本的组织类型
1. 人事行政管理	核算工资、发放工资 评定职称、提拔干部 记处分、记奖励 管理员工档案信息	国家公务员单位、事业单位、 部分国有企业（党务、政务等）
2. 人力资源管理	凭经验操作：根据自己以往的工作经验制定相应的人事规章制度，人力资源部经理的事宜还包括办公室、采购员、编报纸等	规模较小的企业
	非规范型操作：将招聘、薪酬、福利相对独立出来，并由专门的工作人员来管理	中型民营企业、股份制企业、 部分合资企业



续表

管理层次	一般性的工作内容	基本的组织类型
2. 人力资源管理	科学规范操作：有一套完善严谨的规范、程序化、合理管理制度	大型合资企业、部分大中型国有企业、部分大型民营企业
3. 人力资源开发	建立一套规范、系统的人力资源管理制度 具有远见的人力资源战略规划 具有全员、全面、全方位的培训体系 开发员工的潜能 帮助员工进行职业生涯规划	国内的跨国企业以及部分大中型合资企业

我们可以从表中看出，“人事管理”不等于“人力资源管理”。人事管理主要是指短期性的工作，其中包括管理人事档案、办理各项保险、招聘员工、发放工资福利等；人力资源管理除了有短期性的工作外，还包括组织的长期性工作，例如为了配合企业战略而建立人力资源战略，计划和实施员工的培训体系，帮助员工进行职业生涯的规划等。“现在很重要，未来更重要！”这句话不仅鞭策国家考虑长期性发展，对于企业而言更是如此。一旦经济利益打破了平衡的环境，那么未来的发展必将受到影响。所以，企业要持续性发展，就必须做好长期战略和短期计划的工作。企业人力资源管理的作用是，协调好员工目前的工作，还要为员工未来的工作积极性做好长效的提升。

“进入围城的人想冲出来，未进围城的人想冲进去！”这是著名作家钱钟书在《围城》中的句子，虽然跟企业毫无关系，但在实际工作中也是如此：很多人在未就业时，对未来的职业生涯充满希望和憧憬，总幻想着会做出一番惊天动地的事业，可是在岗位上工作时间久了，就会产生倦怠和抱怨，缺乏动力和创新力，到最后甚至厌倦这个行业，他们对待目前的岗位就像“鸡肋”一样食之无味、弃之可惜，“跳槽”的冲动时不时就会蹦出脑海。从人事管理方面来说，员工们因为长期在同一个岗位工作而产生的“职业倦怠”难题是无从下手的，这个时候就要求管理者转变在企业中的职能，从现代人力资源入手，帮助员工进行自我管理和自身潜能的开发，强调长期性的发展结果，这不仅有利于



员工更好的成长，对企业的发展也作出了极大的贡献。

在现代企业中，往往会出现企业在迅速发展，而员工依然在原地停留，这种单方面取得很大成功的现象在很多组织中出现，最终导致组织流失很多优秀的员工。那么怎样实现企业和员工双赢的良好局面呢？这就是企业老总、HR 经理和直线经理必须要解决的重要问题。

在电影《天下无贼》中黎叔有句名言：“21 世纪什么最贵？人才！”瞧瞧，这年月，连小偷都知道人才的宝贵了，然而在我们国家，很多企业家仍然不重视人力资源战略的管理与开发，导致企业内部人才流失、人才浪费的现象大量存在，这将对企业的未来发展有很大的消极作用。

为了帮助企业成功管理人力资源，使总经理不会陷入“英雄难觅”的困局，作者编写了这本书，书中汇集了诸多智者的智慧和作者个人的多年工作经验，期冀对读者能有帮助。廖康良、张宏宇、谭斌峰、谢达升等人参与了本书的编写，在此一并表示感谢。

无论您有多忙，都应该先静下心来看完本书，然后根据书中的指点，为自己的人力资源做好战略规划。千万不要以为这是在浪费时间，要知道，无论是创业还是守业，人力资源都是成败的关键。任何一家企业，如果人力资源战略拙劣，要想获得长足的成功是根本不可能的。而通过卓越的人力资源管理构建来获得市场竞争的优势，比通过其他方面来获得竞争优势更牢固，且竞争对手更难仿效。

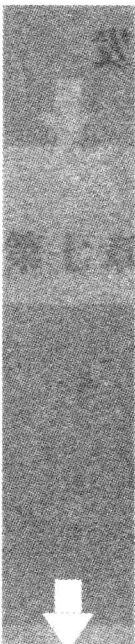


目录

第一章 规划蓝图——战略人力资源规划和管理

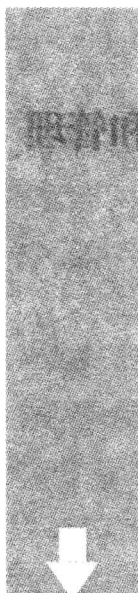
- 
1. 人力资源管理的系统模型 / 3
 2. 人力资源战略规划是企业管理的核心问题 / 7
 3. 人力资源战略规划的实施步骤 / 12
 4. 如何做好人力资源需求预测 / 14
 5. 了解人力资源战略管理 / 17
 6. 通过人力资源管理培育企业核心能力 / 20

第二章 构建团队——组织结构设计和工作分析

- 
1. 组织结构设计的思路 / 27
 2. 如何让组织发挥更大的效能 / 29
 3. 组织结构设计的思路 / 35
 4. 组织结构的形式 / 38
 5. 如何对企业进行岗位设计 / 44
 6. 岗位设计的方法 / 47
 7. 定编定员的内涵 / 52
 8. 定编定员的方法 / 55
 9. 工作分析 / 61
 10. 该如何来做工作分析 / 66
 11. 工作分析的具体方法 / 69
 12. 编写工作说明书 / 71

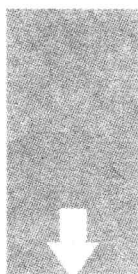


第三章 寻找良驹——人才的招聘与甄选



1. 按图索骥找不到需要的人才 / 77
2. 招聘重在“一次就选对” / 80
3. 招聘的渠道 / 83
4. 招聘前先要做好计划 / 86
5. 招聘的替代与评估 / 89
6. 如何识别千里马 / 91
7. 面试前的准备 / 96
8. 面试的流程 / 98
9. 面试中的倾听技巧和观察技巧 / 100
10. 评价中心技术在人才甄选中的应用 / 102
11. 如何引进高级人才 / 105

第四章 练兵成将——员工的培训与开发

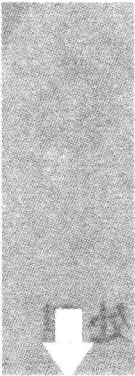


1. 从孙武练兵看员工的培训与开发 / 113
2. 员工培训的程序 / 116
3. 企业员工培训的方法 / 123
4. 员工培训与开发的误区 / 128
5. 内部师资的建立 / 131

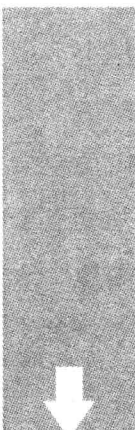
第五章 效益提高——企业的绩效管理



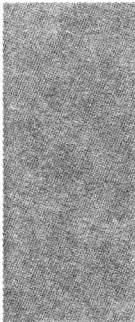
1. 绩效管理的内涵 / 137
2. 绩效管理流程 / 139

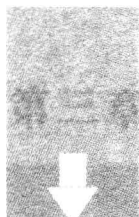
- 
3. 在企业顺利推行绩效评估 / 141
 4. 360°绩效考核 / 144
 5. 标杆管理法 / 147
 6. 目标管理法 / 150
 7. 绩效反馈 / 152
 8. 如何进行绩效沟通 / 154
 9. 如何用绩效考核的结果 / 157

第六章 犒赏三军——员工的薪酬策略

- 
1. 薪酬的功能 / 163
 2. 薪酬系统的作用 / 165
 3. 薪酬体系的设计流程 / 168
 4. 如何进行薪酬调查 / 172
 5. 如何设计发展空间 / 173
 6. 设计晋升通道 / 177
 7. 如何进行企业福利设计 / 181
 8. 如何规划企业调薪 / 184

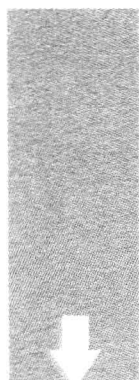
第七章 鼓舞士气——员工的激励与沟通

- 
1. 沟通的内涵 / 189
 2. 如何建立企业内部良好的沟通机制 / 193
 3. 案例：迪特尼公司的“员工意见沟通”系统 / 195
 4. 了解职场压力的起因 / 198
 5. 职场的压力源 / 200
 6. 从不同角度解读压力 / 202



7. 如何进行员工压力管理 / 204
8. 员工激励的作用与基本原则 / 207
9. 案例：巴斯夫公司的激励原则 / 209
10. 实施激励的有效方法 / 212

第八章 促进和谐——员工的人事问题处理



1. 员工任用的内涵 / 217
2. 员工任用的程序 / 219
3. 员工的职业生涯规划 / 224
4. 哪些因素会造成员工流动 / 228
5. 员工流动的积极意义与负面影响 / 230
6. 员工内部流动管理 / 232
7. 如何防止人才流失 / 234

第一章



规划蓝图 ——战略人力资源 规划和管理



01

人力资源管理的系统模型

伊查克·爱迪斯博士在《企业生命周期》中的观点是：管理效能 = 外部营销/内部营销，管理效能包括效果和效率两个方面，它指的是企业运作的有效程度；外部和内部营销是说在外部客户身上要花多少资源，在内耗方面需要花多少资源，它指的是企业资源的分配程序。企业的总体资源（人、时、地、物、钱、技术、信息、知识）是一块大圆饼，这些资源是有限的，如果这个大圆饼分成8份，外部是6份、内部是2份的话，就表明管理效能是3，相反就是1/3。

爱迪斯博士的观点是科学而有道理的，但是管理效能并不能这样简单的计算，因为爱迪斯博士并没有说明企业的运作是否有效，这些资源要如何运用，关键在于员工努力的程度。我们从管理专家曾经创造的 n 种管理模式可以看出其发展的历程：20 世纪初有泰罗的“科学管理”；70 年代出现了以戴明为代表的“定量管理”和当代彼得·圣吉的“学习型组织”，这些管理模式都是以人为核心的，需要人去实施和落实。在 20 世纪初以美国心理学家梅奥博士为代表的“人力资源管理”则成为了当代管理研究学的核心，它坚持“以人为本”的人性化原则，从各项管理工作中为组织创造效益。

人力资源管理的定义

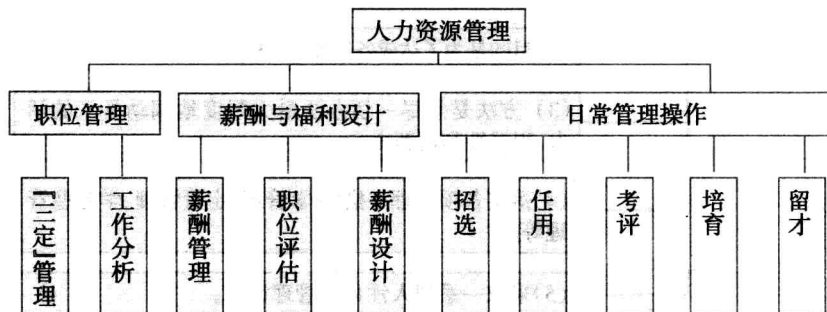
- (1) 组织通过运用各种合适而有效的资源；
- (2) 目的是为了达成各项经营目标；
- (3) 方法是想尽一切办法最大限度地调动员工的活力、积极性和创新力；
- (4) 落实各项管理举措(科学管理、定量管理、学习型管理等)；
- (5) 采取一系列人性化的管理活动。



“无规矩不成方圆。”假如将科学管理、定量管理、学习型管理定性为方形的话，人力资源管理则是圆形的，方形的管理只有适合了圆形的人性，轮子跑起来才会减少很多阻力。在企业充满活力和积极性时，落实这些精确的管理手段，可以大大提升执行力，绩效上也能够做到事半功倍的效果，这对于企业发展的贡献是不可估量的。

从定义中我们可以知道，人力资源管理和其他的管理方式是大同小异的，主要是通过一系列的活动来达到目的。就像男孩追求女孩，最终目的是为了两个人能够结婚，当他们结婚了就相当于达成了绩效，在结婚之前都只能算是计划。为了最终达成结婚的目的，男孩会进行可能的活动：旅游、看电影、爬山活动等，当从还没有手拉手到最后的拥抱和亲密无间，这就是活动所带来的功效。因此，企业为了调动员工的活力和积极性，经理人也可以采用各种有效的活动，比如分配工作的轻重缓急，建立科学的薪酬体系，培训教育员工以及吃饭唱歌等一系列的娱乐活动等，最终要达成的目的是员工能够顺利地完组织赋予的各项工作任务。

绩效的达成需要通过各种活动，但是活动的完成需要有一定的能力。比如缺乏必要的体质又没有相关的户外装备，进行珠穆朗玛峰的登山行为是一种天方夜谭；外语没有达到一定的水平就给外国人做导游、讲故事只会让自己难堪；没有深入地了解并掌握人力资源管理的各项知识技能，想完成人力资源的活动也会陷入一种尴尬的局面。说到这里，人力资源的管理需要开展哪些活动来达成呢？以下是一幅条理清晰而完整的体系图：



系统的人力资源管理模型



为了帮助读者更加简单而快速地理解和掌握上面的体系图，下表是进一步的解释说明。

人力资源管理模型的解释说明表

具体项目		解释说明
企业经营战略	SWOT 分析	主要是指分析外部机会与挑战、内部优势与劣势，最终还看公司能够抓住什么样的机会，同时回避什么样的威胁
	产业形势分析	充分利用“五力模型”，对供应商的讨价还价能力、替代品威胁、客户讨价还价能力、潜在对手威胁和竞争者的数量与质量进行分析，以便知己知彼，了解自身的核心竞争优势
	竞争位置分析	对竞争位置进行分析的工具是“九宫格”，以便了解目前自身所处的位置，如果自身是强者就主动出击，如果是弱者就要有选择性地工作进行，甚至是只做基本功；对客户群进行分析的工具是“分层图”，要了解企业客户人群的范围，以便准确地对客户进行选择
	客户群分析	
	分析管理层意图	尤其是董事长和总经理的想法和意图
	确定企业使命和愿景	为公司的使命绘制蓝图，彰显公司的美好愿景
	公司价值定位	确定是产品质优、低成本还是提供优质的客户服务
	确定方向与目标	组织的目标在哪里，所要达到目标的程度是怎样的，这都可以用IX 汇平衡计分卡来将公司的战略落到实处
	具体措施	主要包括结构调整、资源分配、职能建设、流程设计和文化塑造等具体的项目管理
	组织结构	
组织管理	结构设计	从组织的目标战略要求中，设计出战略组织结构图，确定是金字塔形、矩阵式、项目式还是虚拟组织等
	人力资源规划	主要包括补充规划、晋升规划、晋升通道、流动规划、培训规划等
	职位管理	
	“三定”管理	定岗、定编与定员，也就是组织的发展需要什么样的部门，部门中需要设立什么样的岗位，每个岗位上需要怎样的人数
	工作分析	对现有岗位的工作实际情况进行分析，并将工作岗位标准化，形成一份科学的“职位说明书”
薪酬管理	薪酬调查	对组织在市场上的薪资水平进行竞争性分析
	职位评估	对各个岗位在组织上的价值含金量进行评估，并进行公平性的分析
	薪酬设计	不管是设计窄带薪酬还是宽带薪酬，都要考虑到薪酬的激励性，以便调动员工的工作积极性，促进组织发展

续表

具体项目		解释说明
日常操作	招选	选择什么样的人加入组织，为组织工作；日常招聘事项的运用
	任用	根据公司的文化取向，任用符合企业文化发展的人才
	考评	建立完善的绩效管理方案，奖优罚劣奖勤罚懒。“做与不做”、“做多与做少”要有区别的对待
	培育	建立学习型组织，完善公司的培训体系，促使员工的素质和技能不断提高
	留才	对员工离职与满意度进行分析，采取相关的激励措施留住人才

我们一直强调企业发展的关键在于调动员工的活力和积极性。因此当管理者发展自己缺乏相关必要的调动能力时，还可以通过提倡员工阅读的形式来达成绩效，此类的书籍有《你为谁工作》、《没有任何借口》或者是《送给加西亚的信》等，书籍中的真理虽然是永恒的，却是无法真正实施和落实的，它们畅销的秘诀在于深入了解了管理者迫切和迷茫的心态。

中国有句民谚说得好，“火车跑得快，全靠车头带！”所以对于企业来说，经营战略、人力资源战略甚至是具体的管理工作，都需要企业经理人起到带头的作用，这不仅表明了经理人在企业发展中的重要作用，也进一步指出了企业经理人所要面临的挑战。就像人力资源管理模型图所示：企业好比是市场上的列车，列车的速度（企业发展的速度）如何取决于员工的发力程度，员工的发力程度主要是由自身的活力和积极性所决定的，员工的活力和积极性是由管理者们的人力资源管理水平决定的。因此为了配合企业经营战略，人力资源管理就需要做出相应的调整，我们把这些调整工作细分为职位管理、薪酬和福利的划分以及日常管理操作三大部分，这三大部分的重要性主要表现在它是列车上的轮子，这些轮子一旦不能转动或者发生故障，就会影响到列车奔跑的速度。

我们用以下的算式并从计算中的结果来看：

$$\text{算式一：} 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 = 1$$

$$\begin{aligned} \text{算式二：} & 0.99 \times 0.99 \times 0.99 \times 0.99 \times 0.99 \times 0.99 \times 0.99 \times 0.99 \times 0.99 \times 0.99 \\ & = 0.904 \end{aligned}$$



假如将一项产品的工作流程分为 10 道程序，每道程序都能一丝不苟地做到 1，那么结果就是完全的 100%；但是每个程序都错 1% 的话，正确率只有 90%。在企业中，从定岗、定编、定员到最终企业留住人才，在这一系列的流程中，人力资源管理在这连续性承前启后的工作中具有一定的逻辑和相关性。在这一系列的流程如果每个环境都能做到 100%，势必会让列车上的轮子如虎添翼地顺利奔跑，最终的结果是不言而喻的。

为了能够充分调动员工的活力和积极性，就需要 HR 管理者和直线经理人们进行全力的配合和规划。企业可以对照上图，检验一下公司和部门之间已经做了哪些工作，还有哪些工作需要完善和加强的。

02

人力资源战略规划是企业管理的核心问题

“人无远虑，必有近忧！”这句话同样适应于企业未来发展的长远战略。企业经营不善就会被市场淘汰，全体员工也将跟着丢掉饭碗。对于企业管理者来说，战略管理的目的是为了积累企业核心竞争力，以便在市场上占有份额，为社会、股东、员工和客户们创造应有的价值。

那么企业战略究竟是什么呢？

我们知道，战略是：先确定明天企业（个人）想要得到什么，今天就开始做，到时候水到渠成！战略是谋略也是所要进行的行动。战略的关键在于通过这些活动，决定我们的方向和目的以及如何做就一定是正确的。

从不断发展的各个企业中总结的经验，将战略定义为以下几个方面。