

# 你就是公司顾问

人力资源经理用制度说话

冉 斌 唐晓斌 编著

海天出版社

## 前 言

### 成功是一种选择

每个人的生命中都会有许多美好的时刻，对我来说也是一样。在我的生命历程中，有许多美好的时刻始终伴随着我——幼小的女儿叫喊着爸爸扑向我的怀抱，和妻子在周末的清晨去爬山，看父母健康快乐地安度晚年……所有这些时刻，更多的时候，对我来说是一种完美的享受，我真的很感谢生活给予我无限的关爱与回报。

多年来，我一直坚持写作，夜深人静时，电脑键盘清晰的敲击声伴随着我，我凝视着那一行行文字，如此多的情节和人物浮现在我的眼前。在最近几年的时间里，我学到了大量的东西，但即便是这样，我觉得自己与一个优秀顾问的差距还很大。但非常幸运的是，我有机会得到一些朋友无私的帮助并通过自身的学习不断得以成长和进步。在最近几年中，我和数十位企业家、高级经理、职业顾问进行过深度的交流与沟通，他们的知识、技能和经验帮助我弥补了自身的许多缺陷与不足。

每个人的成功或多或少都是建立在别人帮助的基础之上的，当然，我也不例外，虽然呈现在大家面前的这些书是用我的声音表达出来的，但它还是代表了不少人的努力——我的老师、朋友、同事以及所有那些在过去多年中与我有幸合作过的客户企业。在这里我要特别感谢我的朋友来小乔、周



敏、丁丁、李谋诚、张志华、谢志伟、李文茵、陈红、黄文、金燕、肖建华、王清、水藏玺、李时琴等，他们用真挚的话语鼓励我，用无私的友情帮助我，由于大家平时忙于工作很少见面，我期望在这本书出版的时候，他们能感受到我对他们深深的谢意和祝福！

同时我还要感谢那些知名和不知名的参与本书试读并提出宝贵意见的各位经理，他们的意见在本书的修改过程中起到了非常重要的作用。

对于本书的书名，如果您是一个聪明的经理，我相信您已经猜想到我们称之为《经理用制度说话》的用意了——经理为什么要用制度说话呢？主要有两个方面的原因：第一，我们希望您所在的企业是一个制度化的企业，我们认为一个没有规范化管理的企业是一个不健康的企业，是一个人治的企业而不是一个法治的企业。第二，我们希望经理们在管理企业时，工作和行事的依据是制度，而不是权力或自己的主观意志，这就是我们通常所说的标准化管理——制度第一，权力第二。

本书所有的文字和图表都是我亲手完成的，鉴于我的年龄、能力和经验，相信本书还有很多不成熟的地方，但我答应读者，我将为书中所出现的任何观点、错误或表达不清楚的语句负责，如果有需要的话，你可以致电我或将你的问题通过电子邮件发给我，我的电话是 员斌斌电话，电子邮箱是 员斌斌@163.com

从表面上看，我们大多数人都生活在同一个世界，其实，因为心态不同，我们每个人生活的世界是大不相同的。所有有所成就的人，他们的心态都是正面和积极向上的，并不是因为成功而积极，而是因为积极而成功——当你从一个

舒适的区域进入一个全然陌生的区域而产生不适应和消极感的时候，我真诚地希望你能逐渐认识到，将来的收益会足以补偿你现在的不适应。而且，如果你只会怀念过去的好时光的话，那么记住，这样的好时光从来就不曾有过，至少不是你记忆中的那样美好，真正的好时光在不久的将来等着你。

什么样的选择决定什么样的生活，今天的生活是由一年前我们的选择决定的，而今天我们的选择将决定我们三年后的生活，在这样一个竞争的时代，我们越来越有理由和条件去实现自己的梦想和追求。

真诚地希望每一个人都坚信：成功是一种选择；当然，失败也是一种选择。

在此一并深深地谢谢大家！

冉 斌

二〇〇四年 远月于深圳

## 本书导读

### 相信前方一百米就是成功的彼岸

总部设在深圳的**杂糖**公司的人力资源副总裁唐晓斌先生站在弧形会议大厅的讲台上，认真而深情地讲述着公司最近刚刚完成的人力资源调研分析报告，当他在员工热烈的掌声和激动的心绪中结束自己的演讲时，他意识到在接下来的六个月的时间内他的工作将比平常更加繁忙，因为董事会已经在会议之前给唐晓斌副总裁安排了工作——在接下来的六个月时间里，人力资源“蓝色行动工程”将全面启动。

唐晓斌副总裁深知，“蓝色行动工程”对**杂糖**公司太重要了，也具有非同寻常的意义。“蓝色行动工程”的三个核心工作计划——人力资源管理再造、五十名优秀员工回流、十名员工内部创业，将把公司的管理水平带到一个更高的层面上。唐晓斌为自己能承担如此重大的变革计划感到骄傲和自豪，但也对未来不可预知的变革之路藏有一丝隐忧，但他深信凭自己的执着和努力一定能够取得成功。

本书所关注的焦点正是深圳**杂糖**公司唐晓斌副总裁“蓝色行动工程”的第一项工作——人力资源管理再造。

读到这里也许每个人都会问：唐晓斌先生他最后做到了吗？他成功了吗？他是如何去做这些工作的？我深信每一个人力资源经理随时都会面临唐晓斌先生这样的机遇和挑战，在即将成功的机遇面前，我只希望你能回答我一个很简单



问题，那就是“你做好准备了吗？你能做到吗？”答案很简单，只是“是”和“否”的选择，没有解释和其他多余的答案，我希望你的答案是“是”。

六个月的时间已经过去了，唐晓斌先生获得了巨大的成功，在他成功的背后有无数困难、开心和不开心的事情，作为 ~~清华~~ 公司的顾问和唐晓斌先生的朋友，我和他之间有过长时间深入的交流和沟通，他留给我印象深刻而且颇值得玩味的一句话是：“始终要相信前方一百米就是成功的彼岸。”唐晓斌先生是一个智者，我相信我对这句话的理解也许不能完全符合他想表达的内容，但我相信这句话注定能帮助和影响很多人，所以我特别把它提出来并作为本书引言的标题。

征得唐晓斌先生的同意，我将他用心血和智慧编制的工作文本奉献给大家，当然这只是其中较少的一部分，但我期望能对大家有所帮助，特别是那些正需要帮助的人力资源经理们。

为了使大家更加有效地理解和应用这些人力资源制度，我们按照人力资源的功能模块对这些制度进行了划分，并将这些制度分别纳入了这些功能模块中，本书分为九章，共包含 ~~九~~ 个制度。

决定一个企业成败与否的一个至关重要的因素就是现代企业制度建设。面对快速变化的竞争环境，企业已经无法仅凭过去的经验及直觉判断来应对纷繁复杂的各种变化，管理制度为企业提供了一种系统的、全面和有效的框架标准，我从来没有听说过有哪个企业能够仅仅把几百名员工放在工厂里，什么制度也没有，就期望员工把工作做得很好的，我相信现在没有，将来更不会有。

人力资源制度在构建企业有效的人力资源管理平台和竞争优势方面的地位和作用是显而易见的，比如科学合理的培训制度有助于员工的不断成长，最大限度地降低成本和提升效率；再比如良好的企业文化建设，有助于形成团队精神和独特的价值观。很显然，这种根植于企业实际价值观的制度是竞争者无论如何也难以学到的。

当你阅读完本书的最后一页，在你的工作中，人力资源管理的神秘面纱就会被掀开，如果你能够用这些制度去和员工说话，我相信前方一百米就是你成功的彼岸！

从现在开始，尽情享受用制度说话的乐趣吧！

# 目 录

前言 成功是一种选择 .....	( 员 )
本书导读 相信前方一百米就是成功的彼岸 .....	( 员 )
第一章 人力资源理念 .....	( 员 )
一、影响制度设计的人力资源理念 .....	( 圆 )
二、人力资源管理的基本理论介绍 .....	( 远 )
第二章 人力资源规划与招聘 .....	( 员 )
人力资源规划与招聘管理制度 .....	( 圆 )
第三章 员工培训 .....	( 源 )
培训管理制度 .....	( 圆 )
第四章 员工职业生涯规划 .....	( 苑 )
员工职业生涯规划管理制度 .....	( 苑 )
第五章 薪酬福利管理 .....	( 怨 )
一、薪酬福利管理制度 .....	( 怨 )



二、销售人员薪酬管理制度 .....	( 员源)
三、员工持股计划实施方案 .....	( 员源)
第六章 目标绩效管理 .....	( 员源)
一、高管人员绩效述职制度 .....	( 员源)
二、目标绩效管理制度 .....	( 员源)
第七章 员工激励管理 .....	( 员源)
一、优秀人才奖励制度 .....	( 员源)
二、员工改善提案管理制度 .....	( 员源)
第八章 劳资关系管理 .....	( 员源)
一、员工奖惩管理制度 .....	( 员源)
二、考勤管理制度 .....	( 员源)
第九章 员工基本规范 .....	( 员源)
一、员工礼仪规范 .....	( 员源)
二、员工成功须知 .....	( 员源)
三、员工手册 .....	( 员源)
后记 .....	( 员源)
参考文献 .....	( 员源)
读者调查表 .....	( 员源)



## 一、影响制度设计的人力资源理念

影响人力资源制度设计的一般性因素非常多，从宏观的角度来讲包括外部环境因素、组织因素、工作因素和员工因素，以上这些因素没有一个因素是相对静止的，它们总是连续不断地处于快速的变化中，这些因素的变化对人力资源制度的设计或多或少都会产生一些影响——有些因素对人力资源制度设计的影响是根本性的影响，而有些因素则对人力资源制度设计的影响很小，甚至没有影响。

那么影响人力资源制度设计的核心因素是什么呢？——是人力资源理念。那么什么是人力资源理念呢？

人力资源理念是企业进行人力资源开发管理过程中的一种基本价值观假设，人力资源理念是企业人力资源开发管理的基本哲学体系，这个哲学体系对人力资源管理系统来说，是最根本的，也是最本质的。离开了人力资源基本理念，所有的制度建设都是无源之水和无本之木，我们可以说人力资源理念是制度建设的前提和基础，是制度建设根本性的指导思想。

为什么中国有很多企业总是做不大也总是做不长久？为什么很多明星企业很快就变成了流星企业？从某种意义上说，这些企业都是机会成功型企业，也就是凭借创业型企业家的胆略和气魄，抓住了市场发展过程中的某个机遇、某个特定时机或某个产品而使企业迅速成长起来的，但一个机会的成功并不等于企业的成功，企业从机会成功型企业转变成成为可持续发展的健康型企业，需要具备两个基本条件：一是企业要有一套完善的价值理念支持系统

——即企业要有科学和健康的运作理念与核心价值观体系，二是企业要有足够广阔的资源支持系统——即企业要有人力、资金、产品与市场。

一个企业能做多大、能做多好，取决于企业的境界与追求，一个没有企业文化、没有理念追求的企业是不可能获得成功与发展的。

我们始终认为，中国企业最大的人力资源问题不是缺少人才和环境，而是缺乏先进的管理理念；中国人力资源经理最大的问题不是缺少经验和能力，而是缺乏卓越的职业素养。只有紧跟世界最新的人力资源管理理念，我们才有可能通过跳跃式的发展赶上人家。

不同企业的人力资源理念是不尽相同的，有时甚至相去甚远——有些是健康的，有些是不健康的，有些是成熟的，有些是不成熟的，那么人力资源理念是受哪些因素的影响而形成的呢？概括起来说，人力资源理念受企业使命、经营目标、管理者价值观和内部资源状况等因素的影响。

### ◎企业使命

永续经营和可持续发展已成为许多优秀企业的终极奋斗目标，企业只有在正确理念的驱动下不断创造价值，才能被社会接受和认可，如果使命是违背基本价值观的，即使企业创造再大的价值，也不会被社会接受和认可。为达成企业的永续经营和可持续发展，目前许多企业都建立了自己清晰和完整的使命系统，用以来表达企业之所以存在的基本理由，并为管理、经营、企业文化建设提供最基本的指引。

应该说，企业使命对人力资源领域的影响是最根本的，第一它赋予了组织成员共同的奋斗方向、使命感和责任感，第二它为



力资源制度提供了一套清晰的指导思想。

### ◎经营目标

所谓经营目标就是企业经营所追求的直接结果（利润、成长与社会责任），经营目标对制度建设的影响虽然是间接的，但影响程度却非常大，因为目标是确定组织形态及建立组织结构的重要依据，不同的经营目标必然带来不同的组织模式，而组织模式和制度又是息息相关、密不可分的。

### ◎管理者价值观

从理性决策的观点来看，管理制度设计与制定不应受到个人价值判断的影响，但这在人力资源制度设计的过程中却几乎是不可避免的，管理者会从自己受教育、工作的经验中不自觉地总结出各种方法和价值判断，并不自觉地应用到人力资源制度的设计中去，这种认知上的差异毫无疑问会影响到人力资源制度的效能发挥，以下是常见的几种管理者的价值判断：

（员）有些管理者认为主动进取方能取胜，而有些管理者认为顺其自然就可以了；

（圆）有些管理者认为企业要不断地变革创新才能成功，而有些管理者认为平稳经营才对企业发展有利；

（猿）有些管理者倾向于追求高风险高利润，而有些管理者则主张低风险经营；

（源）有些管理者认为企业成功主要是靠核心成员，而有些管理者则认为成功是团队的力量；

（缘）有些管理者认为企业应充分相信员工，而有些管理者则认为不能相信员工。

普通管理者的价值观总是仁者见仁，智者见智，对制度建设

也许只是局部和小范围的影响，然而最值得关注的是高层管理者的价值观，现在许多企业的高层管理者的价值观已经成为了企业管理的主流思想，他们的价值观渗透到了组织的各个层次和角落，比如美国波拉若依德公司的创始人艾德维因就坚持认为：“给每一个为公司工作的人都提供在公司内充分展示其个人才能的机会——发表他的观点，在他能力所及的范围内允许他分享组织的进步，让他挣更多的钱，从而使挣更多的钱在他的脑子里不再永远是第一位的需求。简单地说，就是要创造一种机会，不仅使他的工作得到充分的报酬，而且使工作成为他生活中的一个重要的部分。”

像这样的一个价值观会产生一个什么样的影响呢？很显然，在波拉若依德公司，所有的人力资源政策制度都会直接或间接地受到艾德维因价值观的影响。

### ◎企业内部资源状况

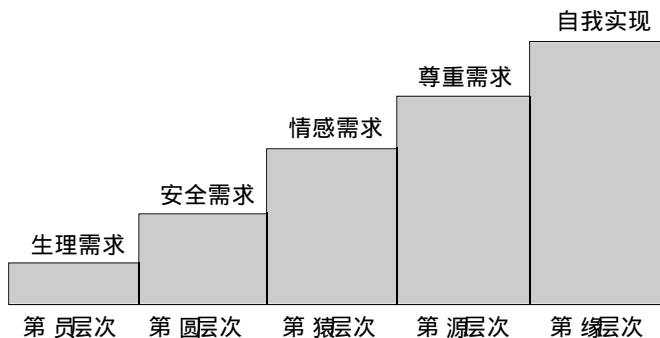
企业内部资源的限制，对人力资源制度设计的影响是非常大的，一般常规性的制度受资源的影响或许不是太大，而有的制度则完全受资源的直接影响和束缚，当企业资源不够时，几乎有的新思想和新方法则完全不能得到体现。比如一个基于网络平台的绩效管理系统，当企业不具备足够多的电脑时，设计出一套先进的绩效管理制度也是没有任何用处的。再比如，对一个资金紧张的企业来说，制定并执行一个高薪吸引人才的薪酬政策是很难想象的，但要执行一个同甘共苦的薪资政策却是可行而且必要的，所以，要使人资源制度设计具有针对性和可操作性，就必须全面考虑企业的资源现状及承受能力。



宿感、安全感等，毕竟作为社会人，金钱无法成为刺激积极性的惟一动力。

## 马斯洛的层次需求理论

马斯洛（1908-1970），美国心理学家，代表作有《人类动机理论》等。马斯洛层次需求理论是近代最伟大的激励理论之一，马斯洛把人的需求按其重要性和发生的先后顺序排列成五个层次，这五个层次分别是：（1）生理需求；（2）安全需求；（3）感情和归宿需求；（4）地位和受人尊重的需求；（5）自我实现的需求。



## 麦格雷戈的 载原再理论

道格拉斯·麦格雷戈（1906-1964），美国著名行为科学家、麻省理工学院管理学教授，代表作有《企业的人性方面》（1960）等。麦格雷戈在研究了大量的管理案例后，发现企业管理中出现的问题，不少是由于管理者对员工的片面认识所造成的，他觉得对员工的管理应该建立在一个对人的特性和人的行为动机更为恰当的假设基础上才能进行，由此他提出了 载



原再理论。载理论的人性假设是：(员) 一般人的本性是懒惰的，他会尽可能逃避工作；(圆) 他缺乏进取心，不愿意承担责任，情愿受人领导；(猿) 他天生以自我为中心，对组织需要不关心，所以对大多数人都必须强迫、控制以及指挥，甚至要以惩罚相威胁。再理论的人性假设是：(员) 一般人在本质上并不讨厌工作，激励人们的最好方法是满足他们的成就感、自尊感和自我实现感等类似的高层次需求；(圆) 对外部控制和惩罚并不能够使人们为组织目标而奋斗；(猿) 在适当的条件下，一般的人不仅愿意承担责任而且会主动地寻求责任感。

### 阿吉里斯的不成熟 原成熟理论

克里斯·阿吉里斯，美国著名的行为学家、哈佛大学和耶鲁大学名誉博士，代表作有《个性与组织》、《理解组织行为》、《个性与组织的结合》、《组织研究》等。阿吉里斯的不成熟 原成熟理论认为，员工的成长和人的成长是一样的，有一个从不成熟到成熟的发展过程。在员工成长的过程中，其个性会发生如下变化：(员) 从被动状态发展到日益主动的状态；(圆) 从依赖别人的状态发展到相对独立的状态；(猿) 从做事方法单一发展到做事方法相对较多；(源) 从目光短浅发展到目光长远；(缘) 从缺乏自觉发展到自觉和自制。

### 现代的复杂人理论

现代的复杂人理论认为：员工是非常的复杂的，变动性大，角色多，管理者必须保持高度的弹性，以不同的原则和方法适应不同的员工和企业不同的阶段。复杂人理论对人的假设是：(员) 人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的，而且人们有不同的需要类型；(圆) 不同的人对管理方式的需求也是不同的；(猿) 组

织的目标、工作的性质、员工的素质等对组织结构和管理方式有很大的影响；(源) 当一个目标达到以后，可以继续激起员工的胜任感，使之达到新的更高的目标而努力。

运用这些理论建立企业细化的人力资源理念系统，可不是一个简单的过程，多数企业的人力资源经理在设计人力资源制度时，也许并未仔细研究过这些理论，但他们都自觉和不自觉地在应用这些理论——一些优秀的企业对这些理论运用得非常好，他们设计出来的制度脉络清晰，而且能够非常有效地指导实际运作，而一些企业由于对这些理论把握得不够好，设计出来的制度自相矛盾，甚至违背了管理的一些基本原则，我相信这样的制度是完全不能有效指导实际运作的。

基于上述管理理论，主要有两种截然不同的人力资源管理模式，一种是以工作为中心的管理模式，一种是以人为中心的管理模式。

### ◎以工作为中心的管理模式

以工作为中心的管理模式是一种将管理重点放在工作上的管理模式，管理者以工作成果为导向，完全忽视人的成长和感受，他们把员工当成是完成工作的一个机器，有时我们也把这种管理模式叫做奴役式的管理。

### ◎以人为中心的管理模式

以人为中心的管理模式是一种将管理重点放在人上的管理模式，以人的成长和感受为导向，管理者充分运用各种管理方法调动员工的积极性并通过培训、激励、企业文化建设来提升员工满意度，有时我们也把这种管理模式叫做俱乐部式的管理。

我曾为不少的企业提供过人力资源顾问服务，在对他们的人