

熊星老师简介

熊 星：[易为管理咨询公司董事、首席顾问](#)

中国企业联合会高级管理顾问，2003 年度深圳市十大金牌顾问，《才富》杂志顾问，美国人力资源协会会员。

4 年中国科学院科学研究经验，担任大型中外合资企业和知名民营企业中高级管理职务 10 年，从事管理咨询和培训工作 7 年。是咨询行业中被国际大会邀请发表演讲者之一，走访和辅导过数百家优秀中外企业，并被国内多所著名高等学府邀请演讲。

熊星先生多年从事企业管理和管理咨询，曾在中国科学院、海王集团、深大电话公司和圣比特管理顾问团工作多年。

在 7 年的管理咨询实践中，熊星先生曾经走访过数百家优秀企业，辅导过数十个品牌客户，其中包括中国电信、中国联通、雅昌集团、深大电话、深大长通、深圳号簿、北京展辰、北京经典商贸、上海富臣、广西电信、广西利达、珠海伊斯佳、广安物业、智通实业、智通人才等品牌企业。

主要培训客户包括中兴通讯、创维集团、康达尔集团、三九集团、深圳电信、长城国际、联合证券、安莉芳（中国）、比亚迪汽车、唯冠科技、深大号簿、邮电设计院、奥林巴斯、伊莱克斯、合林电子、深圳热线、深圳德威森、深圳海格物流、深圳展辰达、威尼斯酒店、江苏健特、江苏三木集团、南宁西部时代等品牌企业。

多年来，为中山大学教授经理研究会、北大青鸟、广东众行、广西人才学会、深圳红邦、PLC 学习网、广东雷鸣顾问、中山总商会、烟台竞越、南通起点咨询等多家咨询和培训机构提供管理类公开课，并被多家顾问机构聘为高级管理顾问。

- ✧ 在全国各地主讲公开课超过 200 次，受训学员超过 1.5 万人次；
- ✧ 应邀请参加于瑞典召开的第 27 届国际心理学大会并演讲；
- ✧ 先后应邀到北京大学、中国人民大学、中山大学等著名高校演讲；
- ✧ 发表管理论文多篇，出版专著《展辰，为什么选择你》；
- ✧ 出版培训 VCD《机制激励，打造卓越企业的六大核心能力》。

由于在管理实践和管理咨询方面卓越的成就，曾于 2001 年获得全国人力资源开发与管理“十佳企业”（案例）奖。作为中国咨询业的引领者之一，于 2005 年入编深圳特区成立 25 周年大型报告文学集《经典深圳》和入编《中国智慧产业大典》。

讲师特色

- 1、所有内容和观点，均来自于熊星老师对世界优秀企业的深入研究和讲师职业经理人生涯的真实经历，丰富的案例使学员有身临其境的感受。
- 2、由于熊星老师丰富的企业经营管理和咨询、培训经验，使课程深入浅出，易于吸收和掌握。
- 3、熊星老师课程最精彩之处是对学员提问的反馈，针对性强，直接解决企业的实际问题。
- 4、课程形式有讲授、讨论、练习和现场交流、指导，实用型强。
- 5、熊星老师良好的表达能力和感染力，使课程生动活泼、引人入胜。
- 6、熊星老师课程能够把握各类学员的兴趣点，知识性和趣味性相结合。

新经济时代,HR的困境与出路



➤ 主讲：熊星

- 易为管理咨询公司首席顾问
- 中国企业联合会高级管理顾问
- 2003年度深圳市十大金牌顾问
- 美国人力资源协会会员

HR的困境

- ◆ 得不到决策层的支持（以市场和业务为主导，讲人才是资本，实际看人才是成本）；
 - ◆ 得不到业务部门的认同（效益主导）；
 - ◆ 做好了不会特别满意，做不好则特别不满意（保健性工作为主，缺乏激励性工作）；
 - ◆ 既要做事务，还要搞专业，顾此失彼；
 - ◆ 招人难，留人更难，员工认同与忠诚难上加难；
 - ◆ HR容易被边缘化；
 - ◆
-

报告提纲

- ◆ 一、HR的使命是什么？
- ◆ 二、方法与方向的平衡；
- ◆ 三、HR自身的若干问题；
- ◆ 四、HR出路的几个观点；
- ◆ 五、给HR经理人的几点建议。

一、谈HR出路的前提

- ◆ 10年HR职业人和经理人，每天都在做两件事情——人+制度安排；
- ◆ 7年管理顾问，辅导过30多家企业，走访和研究过100家以上的优秀公司，致力于改善两个因素——人+制度安排的效益。

中国企业制度三大缺陷

- ◆ 1、基于“人”（企业家），而不是基于“文化和战略”；
- ◆ -个人标准大于企业标准；
- ◆ -权力大于流程；
- ◆ -决策不是基于“不同意见讨论”的基础上作出的判断（HP公司，如果对新项目决策没有不同意见，会暂停执行，一定时间后再议）；
- ◆ -冲突不是基于规则和流程下的冲突，而是没有规则和流程，或者规则和流程不明朗/不清晰下的冲突等。
- ◆ 2、制度缺乏激励的功能，或者激励的功能不足；
- ◆ 3、制度内部不一致（闭门造车，市场部一年内发出50个文件，有些文件连顾问和董事长都看不明白，如何执行？）。

HR的使命

1、使命一：运用人力资源政策和策略，营造一个高绩效的工作环境；（让平凡的人，做不平凡的事情）

2、使命二：针对性地开发员工的潜能，并发挥每一个人的优势。（每个人都做到百里挑一，员工处于“恋爱状态”而不是“在职退休”状态）

调查发现，促使员工加入公司的可能是品牌、公司实力、薪酬待遇等，但决定员工业绩、服务周期、晋升发展的关键不是公司和老板，而是员工的直接主管。员工不再相信所谓“伟大公司”和“伟大领袖”的神话，他们坚信，他们的直接主管在自己成长和发展中是最重要的。

高绩效工作环境的标准

- ◆ 美国劳工部的专家研究了被美国所公认的40家全球500强企业，他们是企业高绩效的代表。他们的研究表明，在这些运营卓越的企业中，具有以下八个方面的共性。

高绩效企业HR方面的8大指标

- ◆ 1、组织在培训和连续的学习方面的投入高于竞争者；
- ◆ 2、组织内部对信息的分享程度高于竞争者；
- ◆ 3、组织内部员工对管理决策的参与程度高于竞争者；
- ◆ 4、基于战略和文化，组织结构的合理性高于竞争者；
- ◆ 5、组织内产权关系及劳资关系的协调性高于竞争者；
- ◆ 6、更重视为员工提供与绩效相关的薪酬（要区分有形成本和无形成本，要区分总体成本和个人成本，要科学地解决内部公平性的问题）；
- ◆ 7、员工安全性和归属感高于竞争者；
- ◆ 8、组织为员工所提供的工作支持高于竞争者。

◆ ——熊星，《经理人》2001年第1期。

基于HR使命的长期价值指标

- ◆ A、企业人均产值的增长；
 - ◆ B、合格员工的流失率/保留率；
 - ◆ C、教育培训达成的成效。
-
- ◆ HR长期价值：通过配置和优化资源，来提高企业的竞争能力。
-
-

二、方法与方向的平衡

◆ 与国际知名教授的对话：

- ◆ 为什么国际优秀公司先进的方法，无法在我们的企业发挥作用？
- ◆ 为什么多数企业的H R管理实践，得不到高层及各级员工的认同？

◆ 教授的观点：

- ◆ 1、理论研究与方法，中国与世界优秀企业没有距离；
 - ◆ 2、中国企业的方法，缺乏对战略的有效解码与互动；
 - ◆ 3、中国企业受到的干扰太多，执行没有深入、持续。
-

问题与思考

- ◆ 我们的不足在于:
- ◆ 1、HR对战略的理解与把握不足;
- ◆ 2、HR对方法的执行, 不够认真。



科学·客观



- 战略定位／目标
 - 重点领域
 - 核心价值观
 - 制度导向
- 文化背景：数据与事实

目标导向，强调竞争、事实与数据！

艺术·和谐



- 沟通
 - 改善
 - 修身
 - 快乐
- 文化背景：不患寡，而患不均

强调关怀、反馈，持续改善技能和生活品质！

哲学·思辨



- 底层假设
- 制度体系
- 商业组织中人性的根本
- 商业组织存在的基础

制度安排的基础，必须关注底层员工的利益与感受！

方法与方向的平衡

- ◆ 1、方法是手段，**方向**是目标；失去方向，工作还有什么意义？
 - ◆ 2、方法只能解决信度问题，方向正确才有**效度**；没有效度的方法有什么价值？
 - ◆ 3、方法是为了解决客观性和公平性，如果失去应用**价值**，客观有什么意义？
 - ◆ 4、如果主观就能够解决问题，为什么还要追求高成本的“所谓**客观**”？
 - ◆ 5、如果直接**主管**不能在管理中担当责任，再好的技术又能解决什么问题？
-
-

三、HR自身的若干问题

- ◆ 我们在重视诸多管理方法、工具的同时，对这些东西产生作用的背景缺乏必要的理解和把握。
- ◆ 我们太急于利用新技术和新工具，但我们往往得不到预期的结果，领导满意度和员工认同度都很低。举例：
 - ◆ -采用BSC（平衡记分卡）进行绩效管理；
 - ◆ -采用360度反馈法进行绩效管理。

◆ ——熊星，《才富》2005年第11期，“顾问寄语”。

管理是什么？

- ◆ **管理**就是通过建立和改善生产关系，从而提高生产力的一种活动；管理是通过**配置资源**，体现效益和价值；企业管理的最终目标是完成经营目标。
- ◆ **厉以宁**：“产出是效益，**配置**也是效益”。
- ◆ **柳传志**：“管理就是定战略、建机制、搭班子”。
- ◆

我们的观点

- ◆ 任何管理工具，如果缺乏持续的、正确的理念支持时，就无法发挥作用。
 - ◆ 理念是方法的灵魂，必须建立在强化企业价值观、执行公司战略和引导员工认同的基础上。
 - ◆ 如果方向出现问题，我们的努力会是公司的负担。
-
-

人性化管理的偏差

- ◆ 许多企业在强调“以人为本”管理的同时，忽略了人性化管理的基本原则。
- ◆ 例子：微软的人性化管理建立在完善的分工协作和规范、流程基础上。
- ◆ -产品经理：对市场负责，保证围绕客户需求；
- ◆ -程序经理：对开发过程负责；将项目分成若干段，工程师在提交成果时，把开发过程用手册或流程固化下来。从而保证任何一个人变动，都不会影响开发过程。

我们的观点

- ◆ 员工服从的更多是操作流程，而不是主管的权力。无论你技术水平多高，你都不可以决定做什么。
 - ◆ 只有在流程和规则之上，才有真正的“个人与组织的冲突”，才有人性化的管理。
 - ◆ 一个没有原则和崇高目标、标准的企业，一定不是好企业；一个没有高标准工作成果要求的上司，同样不是好上司；员工跟随他们不会有很好的前途。
 - ◆ 我们在强调管理“人性化”的同时，不要忘记了“科学”是前提；我们要倡导“科学+情感”的管理。
-
-

四、思路决定出路！

- ◆ 美国资深记者斯图尔特·克雷纳对20世纪100年管理思想和实践的评论中，得出以下几个结论：
- ◆ 1、管理只有恒久的问题，没有终结的答案；
- ◆ 2、现实中掺杂了太多的选择、工具、技巧、新思想和旧思想。大行其道的实用主义似乎为所有的问题提供了答案，但也许一个也不实用。在秩序和混沌之间，存在一条狭窄的小径。在未来的年代里，这条小径可能变得更加模糊、难以辨认；——企业的价值观和理念
- ◆ 3、观念决定生死。

◆ ——斯图尔特·克雷纳，《管理百年》，海南出版社

见解先行

- ◆ “世界上最没有成效的事情，就是以最高的效率做最没有用的事情”。

◆ ——德鲁克

- ◆ “不在于寻找答案而是问正确的问题，决策者在问题分析之前，正确的见解比答案和任何信息更加重要”。

◆ ——德鲁克

见解先行

- ◆ 见解而不是方法优先；
 - ◆ 见解就是基于企业价值观和战略的规则、原则、标准、立场和目标等；
 - ◆ 问正确的问题，有利于澄清我们的原则。
-
-

五、HR的出路何在？

- ◆ HR必须站在企业战略和核心能力的高度，系统解决企业制度安排、主管技能和员工意愿三大核心问题，成为企业经营决策层的“战略伙伴”；
 - ◆ HR还必须站在业务部门的角度，系统解决业务部门的人力资源和配置优化问题，提升企业的效益，做公司的“业务伙伴”。
-
-

三件最重要的事情

◆ 做好与HR相关的制度安排

- ◆ 如招聘制度及执行的科学性，培训规划及执行的效率，薪酬的公平性，绩效考核及反馈改善机制，员工规划及发展机制等；基本策略是要紧密结合企业战略和文化，深入调研，集中反映员工的意愿，调动执行部门和员工的积极性。

◆ 做好基层主管管理技能提升

- ◆ 基层主管是企业目标达成、制度执行和效益提升的关键，也是员工绩效、沟通、反馈和成长的关键；如何实现他们的角色转变（不是技术和业务），是HR需要重点关注的。

◆ 关注和关心员工的感受变化

- ◆ 员工有哪些需求变化？员工中经常发生哪些问题？我们的制度安排和管理工作能否解决好员工关心的问题？这是企业内部管理、提升核心能力和实现公司与员工“共赢”的控制点。

- ◆ 观点：这三点如果做不好，企业员工流失率一定增高、满意度下降、效率低下，最终也会导致领导和公司不满意，成为“伙伴”也是空话。

举例：关于招聘

- ◆ **HP公司：**（2006年，高建华，《笑着离开惠普》）
 - ◆ 招聘目的：好的招聘，是为了少招聘！
 - ◆ 招聘考核：认同第一，技能第二；
 - ◆ 招聘流程：
 - ◆ HR：组织者，硬件筛选权，否决权，而无决定权；
 - ◆ 用人部门：两个以上考试官共同决定，技能决定权；
 - ◆ 上级主管：仲裁权，对存在异议可以提出复试或要求重选。
-
-



首先，打破一切常规

世界著名的“盖洛普”公司调查了全球 400 余家跨国企业、超过 80,000 名职业经理人以后，告诉你**世界顶级管理者**与众不同的做法是什么！

世界级优秀主管做什么？

- 1、选拔人（寻找合适的人，正确评价和定位）
 - 2、提出要求（做合适的事，确定目标和战略,有效分解和传播）
 - 3、激励他（提供支持，用机制和管理环境激发潜能，让他/她做得高兴）
 - 4、培养他（开发和提供发展机会）
-
-

选拔合适的人才

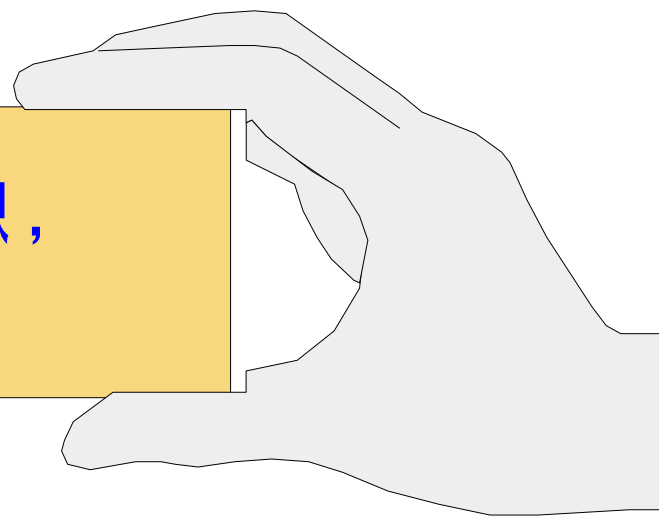
- 知识和技能:
 - 后天获得；能够传授和转移。（学习法律知识，驾驶汽车）
 - 才干：（乔丹的篮球天赋，伍兹的高尔夫天赋）
 - 先天和早年形成；因人而异；一旦形成，很难改变。
-
-

➤ 怎样选拔？

- -如何选空姐？与美国西南航空公司有何不同？
 - -海航陈峰：3名空勤人员，为什么可以很容易区别？
 - -如何选秘书？大专以上学历，女，25岁以下，身高165厘米以上，形象好，气质佳。
 - 问题：
 - 重硬件，轻软件，因为硬件相对容易评价和把握；
 - 重知识/技能，轻才干。
 - 举例：
 - 万科的才干观。
-

优秀经理的哲学

- ◆ “你可以培训一个人的专业服务知识，
你却难以培训他/她具有爱心”。





“你可以培养一个销售人员的销售技巧，
你却难以培养他/她见人三分亲的亲和力”。

中国的传统智慧

- 只要工夫深，铁杵磨成针；
 - 勤能补拙是良训，一份辛劳一分才；
 - 琴棋书画，样样不精；
 - 让兔子下水，教猪唱歌。
-
- 观点：把精力和时间花在弥补缺陷，无暇顾及发挥和增强优势，不仅达不到完美，反而失去了夺取单项冠军的机会。
-
-

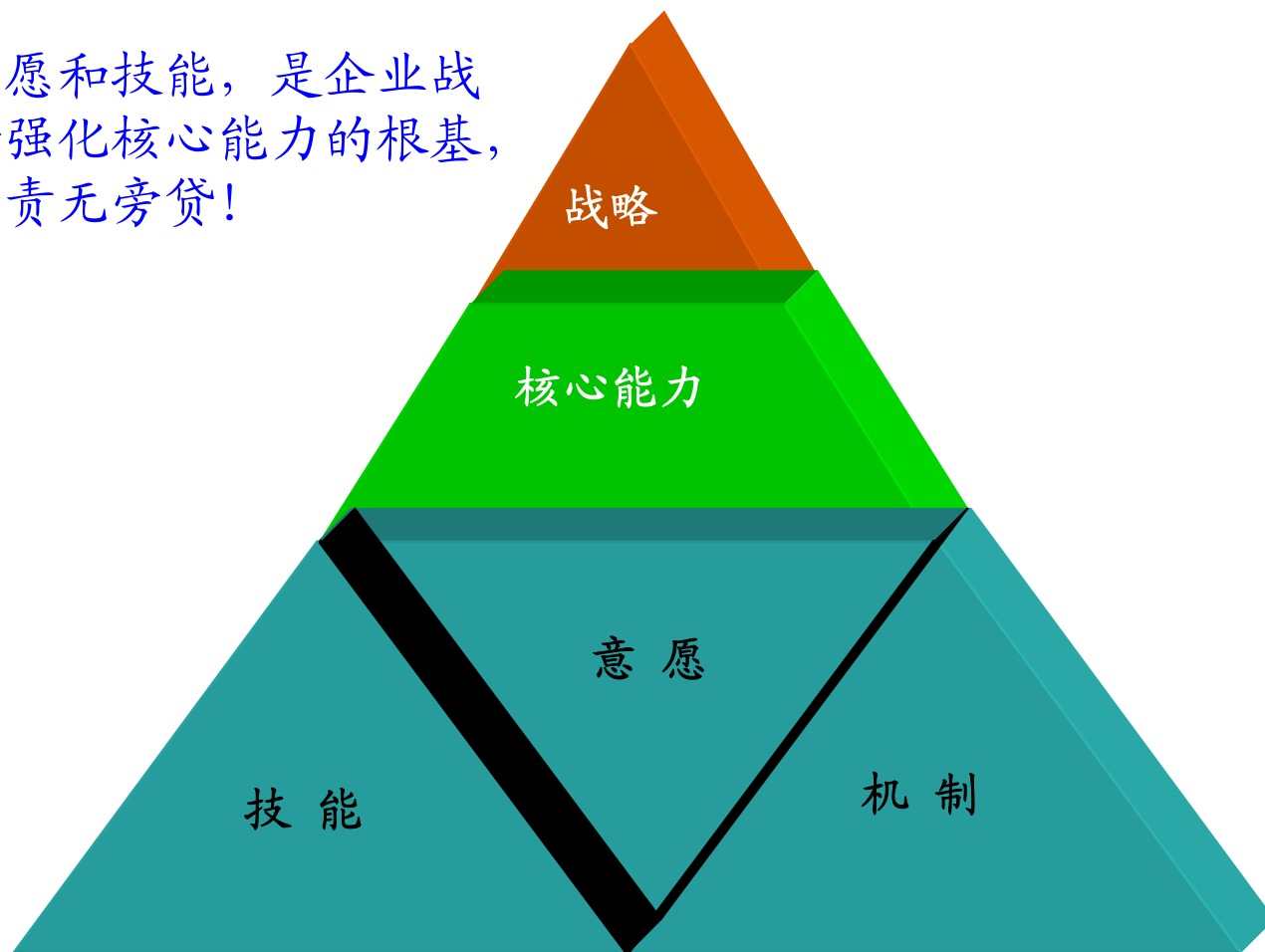
优秀经理的选人哲学

- 才干与技能，重才干；（才干第一，专业第二）
 - 优势与弱势，重优势；（让每个人都做“百里挑一”的事情）
 - 爱一行，干一行；（让员工处于恋爱状态）
 - 花钱培训，不如花钱选拔；（先选人，再培养）
 - 重奖一招鲜的员工。（奖励单项冠军，树立各种榜样）
-
-

举例：关于培训

- ◆ 1、重点不是要运用技术，而是通过制度，保障培训计划的实施；
 培训计划和成果，需要应用到以下领域：
 - ◆ —对直接主管业绩考核的依据；
 - ◆ —公司内部岗位调整/轮换的依据；
 - ◆ —岗位任职/晋升的依据；
 - ◆ —优先获得更高资格培训的依据；
 - ◆
 - 2、倡导和建立分享经验的制度和文化的，建立内部培训师队伍至关重要。
-

机制、意愿和技能，是企业战略执行和强化核心能力的根基，HR的工作责无旁贷！



给HR精英的几点建议

- ◆ 让领导做选择题，不要做问答题；
- ◆ 让领导做减法，不要做加法；
- ◆ 让领导做“锦上添花”的事情；
- ◆ 开放的心态，积极寻求资源和支持；
- ◆ 追求高标准的工作成果，不断改善；
- ◆ 注重实践，用事实和成绩获得支持；
- ◆ 主动、耐心，成为“战略伙伴”非一日之功。

谢谢各位精英的参与!

欢迎联系和交流:

0755-26092211, 13632666299

E-mail: xingxiong@vip.sina.com



熊星老师简介

熊 星：易为管理咨询公司董事、首席顾问，中国企业联合会高级管理顾问，2003 年度深圳市十大金牌顾问，《才富》杂志顾问，美国人力资源协会会员。

4 年中国科学院科学研究经验，担任大型中外合资企业和知名民营企业中高级管理职务 10 年，从事管理咨询和培训工作 7 年。

在 7 年的管理咨询实践中，熊星先生曾经走访过数百家优秀企业，辅导过数十个品牌客户，其中包括中国电信、中国联通、雅昌集团、深大电话、深大长通、深圳号簿、北京展辰、北京经典商贸、上海富臣、广西电信、广西利达、珠海伊斯佳、广安物业、智通实业、智通人才等品牌企业。

主要培训客户包括中兴通讯、创维集团、康达尔集团、三九集团、深圳电信、长城国际、联合证券、安莉芳（中国）、比亚迪汽车、唯冠科技、深大号簿、邮电设计院、奥林巴斯、伊莱克斯、合林电子、深圳热线、深圳德威森、深圳海格物流、深圳展辰达、威尼斯酒店、江苏健特、江苏三木集团、南宁西部时代等品牌企业。

- ✧ 在全国各地主讲公开课超过 200 次，受训学员超过 1.5 万人次；
- ✧ 应邀请参加于瑞典召开的第 27 届国际心理学大会并演讲；
- ✧ 先后应邀到北京大学、中国人民大学、中山大学等著名高校演讲；
- ✧ 发表管理论文多篇，出版专著《展辰，为什么选择你》；
- ✧ 出版培训 VCD《机制激励，打造卓越企业的六大核心能力》。

新经济时代，HR 的困境与出路

近几年来，HR 已经成为中国企业运营管理中一个时髦的名词。热门的背后，必定寄托着太多的期待。**普遍的规律：期望越高，失望就越大！**

企业的HR究竟在企业的运营管理中扮演着一个什么样的角色呢？据我们的调查与分析，企业的HR存在着太多的问题与困惑：**被边缘化，得不到决策层、业务部门和员工的认同与支持，花了很多钱却得不到效果的事务部门，似权力部门却无权力，似服务部门却缺方法，缺乏“组织关怀”和行业荣誉感**，已经成为多数企业的共性问题。

如何重新定位 HR 的角色，走出 HR 普遍存在的困境？采取哪些有效方法提升 HR 的价值？几乎所有的企业和 HR 人都非常关注！

世界优秀企业的案例，长达 7 年咨询的成果，为你提供一场理念与方法的精神大餐！

对象：企业高级经营管理者，人力资源总监/经理

时间：约 120 分钟

纲要：

一、新经济时代，HR 必须面临的课题

- 1、顾客任性而善变，对个性化的要求越来越高；
- 2、员工多样化，更多的选择要求有更多的机会；
- 3、经营管理者面对业绩和成本的双重压力，要求提供有效的资源和支持；

.....

HR 必须面临的课题：

过剩的是产品与服务，而稀缺的是人才与科学的机制。所有企业，都必须重新定位自己的核心能力。而这些，都离不开 HR 的工作及由其带来的价值！

二、HR 困境的诸多现象

- 1、建立的制度不严禁，执行的过程出现太多的问题；

我们天天都在招聘，可每个企业为什么总是缺人才？我们天天在搞培训，可为什么员工还是不能胜任工作？.....

- 2、引进的管理工具和开展的变革，没有解决问题反而增加了麻烦；

HR 的工作为什么得不到管理层、员工的理解和支持？为什么我们的变革总是把员工推

上了“被告席”？……

3、采用的管理工具走样，不能解决企业的实际问题；

对管理工具的背景缺乏系统把握，不能发挥作用；甚至因加得减，增加了管理成本，却达不到预期的效果；

4、360 度考核与绩效管理的失误；

5、HR 没有规划，总是处于被动状态；

公司的 HR 工作总是缺乏规划，也无法规划，为什么？

……

三、HR 面临的主要问题

1、被边缘化，难以找到在公司的核心定位与价值回报的支点；

2、难以将公司期望与员工期望，通过制度安排有机地结合起来；

3、难以为业务部门提供有效的支持，抱怨越来越多；

4、难以平衡短期工作与长期工作之间的关系，常常处于救火状态；

5、难以平衡劳资关系与矛盾，老板和员工的满意度都在下降；

6、缺乏“组织关怀”和行业荣誉感；（广西利达化工岗位价值评估，经理岗位进入高级的仅三个——研发、销售、HR）

……

四、HR 的出路

1、HR 的两大战略目标；

2、HR 的长期价值指标；

3、HR 的主要工作方法；

—招聘：正确的理念，合理的分工，科学而严密的流程；

—培训：用制度和文化，促使管理者成为最佳经验分享者；

—考核：重要的是用制度保障，使管理承担改善的责任；

—薪酬：结构的公平，比水平的公平更加重要；

—员工关系：用制度确保信息分享、提供支持和参与决策，像关心工作目标和任务一样，关心员工。

……

4、保健性工作的建议；

5、激励性工作的建议。

新经济时代，HR 的困境与出路

近几年来，HR 已经成为中国企业运营管理中一个时髦的名词。热门的背后，必定寄托着太多的期待。普遍的规律：期望越高，失望就越大！

企业的 HR 究竟在企业的运营管理中扮演着一个什么样的角色呢？据我们的研究，企业的 HR 存在着太多的问题与困惑。

如何重新定位 HR 的角色，走出 HR 普遍存在的困境？采取哪些有效方法提升 HR 的价值？几乎所有的企业和 HR 人都非常关注！

纲要：

一、HR 必须面临的课题

二、HR 困境的诸多现象

三、HR 面临的主要问题

四、HR 可能的出路

五、给 HR 的几点建议

新经济时代,HR的困境与出路



➤ 主讲：熊星

- 易为管理咨询公司首席顾问
- 中国企业联合会高级管理顾问
- 2003年度深圳市十大金牌顾问
- 美国人力资源协会会员

HR的困境

- ◆ 得不到决策层的支持（以市场和业务为主导，讲人才是资本，实际看人才是成本）；
 - ◆ 得不到业务部门的认同（效益主导）；
 - ◆ 做好了不会特别满意，做不好则特别不满意（保健性工作为主，缺乏激励性工作）；
 - ◆ 既要做事务，还要搞专业，顾此失彼；
 - ◆ 招人难，留人更难，员工认同与忠诚难上加难；
 - ◆ HR容易被边缘化；
 - ◆
-

报告提纲

- ◆ 一、HR的使命是什么？
- ◆ 二、方法与方向的平衡；
- ◆ 三、HR自身的若干问题；
- ◆ 四、HR出路的几个观点；
- ◆ 五、给HR经理人的几点建议。

一、谈HR出路的前提

- ◆ 10年HR职业人和经理人，每天都在做两件事情——人+制度安排；
- ◆ 7年管理顾问，辅导过30多家企业，走访和研究过100家以上的优秀公司，致力于改善两个因素——人+制度安排的效益。

中国企业制度三大缺陷

- ◆ 1、基于“人”（企业家），而不是基于“文化和战略”；
- ◆ -个人标准大于企业标准；
- ◆ -权力大于流程；
- ◆ -决策不是基于“不同意见讨论”的基础上作出的判断；
- ◆ -冲突不是基于规则和流程下的冲突，而是没有规则和流程，或者规则和流程不明朗/不清晰下的冲突等。
- ◆ 2、制度缺乏激励的功能，或者激励的功能不足；
- ◆ 3、制度内部不一致。

HR的使命

- 1、**使命一**：运用人力资源政策和策略，营造一个高绩效的工作环境；
- 2、**使命二**：针对性地开发员工的潜能，并发挥每一个人的优势。

高绩效工作环境的标准

- ◆ 美国劳工部的专家研究了被美国所公认的40家全球500强企业，他们是企业高绩效的代表。他们的研究表明，在这些运营卓越的企业中，具有以下八个方面的共性。

高绩效企业HR方面的8大指标

- ◆ 1、组织在培训和连续的学习方面的投入高于竞争者；
- ◆ 2、组织内部对信息的分享程度高于竞争者；
- ◆ 3、组织内部员工对管理决策的参与程度高于竞争者；
- ◆ 4、基于战略和文化，组织结构的合理性高于竞争者；
- ◆ 5、组织内产权关系及劳资关系的协调性高于竞争者；
- ◆ 6、更重视为员工提供与绩效相关的薪酬（要区分有形成本和无形成本，要区分总体成本和个人成本，要科学地解决内部公平性的问题）；
- ◆ 7、员工安全性和归属感高于竞争者；
- ◆ 8、组织为员工所提供的工作支持高于竞争者。

◆ ——熊星，《经理人》2001年第1期。

基于HR使命的长期价值指标

- ◆ A、企业人均产值的增长;
- ◆ B、合格员工的流失率/保留率;
- ◆ C、教育培训达成的成效。

二、方法与方向的平衡

◆ 与国际知名教授的对话：

- ◆ 为什么国际优秀公司先进的方法，无法在我们的企业发挥作用？
- ◆ 为什么多数企业的H R管理实践，得不到高层及各级员工的认同？

◆ 教授的观点：

- ◆ 1、理论研究与方法，中国与世界优秀企业没有距离；
 - ◆ 2、中国企业的方法，缺乏对战略的有效解码与互动；
 - ◆ 3、中国企业受到的干扰太多，执行没有深入、持续。
-

问题与思考

- ◆ 我们的不足在于:
- ◆ 1、HR对战略的理解与把握不足;
- ◆ 2、HR对方法的执行, 不够认真。



科学·客观



- 战略定位／目标
 - 重点领域
 - 核心价值观
 - 制度导向
- 文化背景：数据与事实

艺术·和谐

- 沟通
- 改善
- 修身
- 快乐

- 文化背景：不患寡，而患不均



哲学·思辨



- 底层假设
- 制度体系
- 商业组织中人性的根本
- 商业组织存在的基础

方法与方向的平衡

- ◆ 1、方法是手段，**方向**是目标；失去方向，工作还有什么意义？
 - ◆ 2、方法只能解决信度问题，方向正确才有**效度**；没有效度的方法有什么价值？
 - ◆ 3、方法是为了解决客观性和公平性，如果失去应用**价值**，客观有什么意义？
 - ◆ 4、如果主观就能够解决问题，为什么还要追求高成本的“所谓**客观**”？
 - ◆ 5、如果直接**主管**不能在管理中担当责任，再好的技术又能解决什么问题？
-
-

三、HR自身的若干问题

- ◆ 我们在重视诸多管理方法、工具的同时，对这些东西产生作用的背景缺乏必要的理解和把握。
- ◆ 我们太急于利用新技术和新工具，但我们往往得不到预期的结果，领导满意度和员工认同度都很低。举例：
 - ◆ -采用BSC（平衡记分卡）进行绩效管理；
 - ◆ -采用360度反馈法进行绩效管理。

管理是什么？

- ◆ **管理**就是通过建立和改善生产关系，从而提高生产力的一种活动；管理是通过**配置资源**，体现效益和价值；企业管理的最终目标是完成经营目标。
- ◆ **厉以宁**：“产出是效益，**配置**也是效益”。
- ◆ **柳传志**：“管理就是定战略、建机制、搭班子”。
- ◆

我们的观点

- ◆ 任何管理工具，如果缺乏持续的、正确的理念支持时，就无法发挥作用。
 - ◆ 理念是方法的灵魂，必须建立在强化企业价值观、执行公司战略和引导员工认同的基础上。
 - ◆ 如果方向出现问题，我们的努力会是公司的负担。
-
-

人性化管理的偏差

- ◆ 许多企业在强调“以人为本”管理的同时，忽略了人性化管理的基本原则。
- ◆ 例子：微软的人性化管理建立在完善的分工协作和规范、流程基础上。
- ◆ -产品经理：对市场负责，保证围绕客户需求；
- ◆ -程序经理：对开发过程负责；将项目分成若干段，工程师在提交成果时，把开发过程用手册或流程固化下来。从而保证任何一个人变动，都不会影响开发过程。

我们的观点

- ◆ 员工服从的更多是操作流程，而不是主管的权力。无论你技术水平多高，你都不可以决定做什么。
 - ◆ 只有在流程和规则之上，才有真正的“个人与组织的冲突”，才有人性化的管理。
 - ◆ 一个没有原则和崇高目标、标准的企业，一定不是好企业；一个没有高标准工作成果要求的上司，同样不是好上司；员工跟随他们不会有很好的前途。
 - ◆ 我们在强调管理“人性化”的同时，不要忘记了“科学”是前提；我们要倡导“科学+情感”的管理。
-

四、思路决定出路！

- ◆ 美国资深记者斯图尔特·克雷纳对20世纪100年管理思想和实践的评论中，得出以下几个结论：
- ◆ 1、管理只有恒久的问题，没有终结的答案；
- ◆ 2、现实中掺杂了太多的选择、工具、技巧、新思想和旧思想。大行其道的实用主义似乎为所有的问题提供了答案，但也许一个也不实用。在秩序和混沌之间，存在一条狭窄的小径。在未来的年代里，这条小径可能变得更加模糊、难以辨认；
- ◆ 3、观念决定生死。

◆ ——斯图尔特·克雷纳，《管理百年》，海南出版社

见解先行

- ◆ “世界上最没有成效的事情，就是以最高的效率做最没有用的事情”。

◆ ——德鲁克

- ◆ “不在于寻找答案而是问正确的问题，决策者在问题分析之前，正确的见解比答案和任何信息更加重要”。

◆ ——德鲁克

见解先行

- ◆ 见解而不是方法优先；
 - ◆ 见解就是基于企业价值观和战略的规则、原则、标准、立场和目标等；
 - ◆ 问正确的问题，有利于澄清我们的原则。
-
-

五、HR的出路何在？

- ◆ HR必须站在企业战略和核心能力的高度，系统解决企业制度安排、主管技能和员工意愿三大核心问题，成为企业经营决策层的“战略伙伴”；
- ◆ HR还必须站在业务部门的角度，系统解决业务部门的人力资源和配置优化问题，提升企业的效益，做公司的“业务伙伴”。

三件最重要的事情

◆ 做好与HR相关的制度安排

- ◆ 如招聘制度及执行的科学性，培训规划及执行的效率，薪酬的公平性，绩效考核及反馈改善机制，员工规划及发展机制等；基本策略是要紧密结合企业战略和文化，深入调研，集中反映员工的意愿，调动执行部门和员工的积极性。

◆ 做好基层主管管理技能提升

- ◆ 基层主管是企业目标达成、制度执行和效益提升的关键，也是员工绩效、沟通、反馈和成长的关键；如何实现他们的角色转变（不是技术和业务），是HR需要重点关注的。

◆ 关注和关心员工的感受变化

- ◆ 员工有哪些需求变化？员工中经常发生哪些问题？我们的制度安排和管理工作能否解决好员工关心的问题？这是企业内部管理、提升核心能力和实现公司与员工“共赢”的控制点。

举例：关于招聘

- ◆ HP公司
 - ◆ 招聘目的：好的招聘，是为了少招聘！
 - ◆ 招聘考核：认同第一，技能第二；
 - ◆ 招聘流程：
 - ◆ HR：组织者，硬件筛选权，否决权，而无决定权；
 - ◆ 用人部门：两个以上考试官共同决定，技能决定权；
 - ◆ 上级主管：仲裁权，对存在异议可以提出复试或要求重选。
-
-

选拔合适的人才

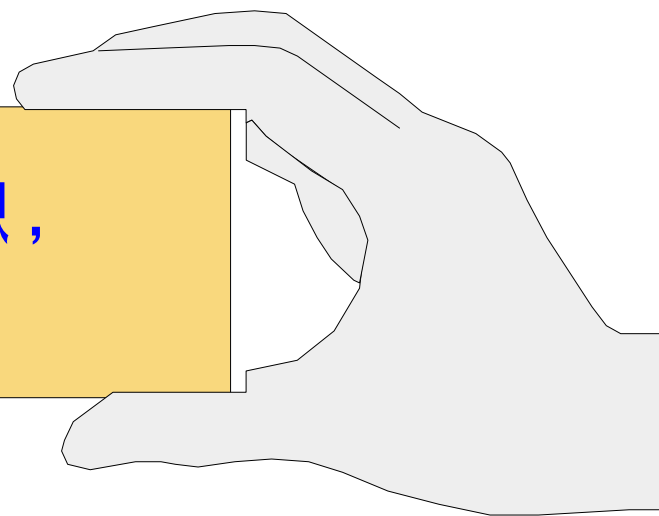
- 知识和技能:
 - 后天获得；能够传授和转移。（学习法律知识，驾驶汽车）
 - 才干：（乔丹的篮球天赋，伍兹的高尔夫天赋）
 - 先天和早年形成；因人而异；一旦形成，很难改变。
-
-

➤ 怎样选拔？

- -如何选空姐？与美国西南航空公司有何不同？
 - -海航陈峰：3名空勤人员，为什么可以很容易区别？
 - -如何选秘书？大专以上学历，女，25岁以下，身高165厘米以上，形象好，气质佳。
 - 问题：
 - 重硬件，轻软件，因为硬件相对容易评价和把握；
 - 重知识/技能，轻才干。
 - 举例：
 - 万科的才干观。
-

优秀经理的哲学

- ◆ “你可以培训一个人的专业服务知识，
你却难以培训他/她具有爱心”。





“你可以培养一个销售人员的销售技巧，
你却难以培养他/她见人三分亲的亲和力”。

中国的传统智慧

- 只要工夫深，铁杵磨成针；
- 勤能补拙是良训，一份辛劳一分才；
- 琴棋书画，样样不精；
- 让兔子下水，教猪唱歌。

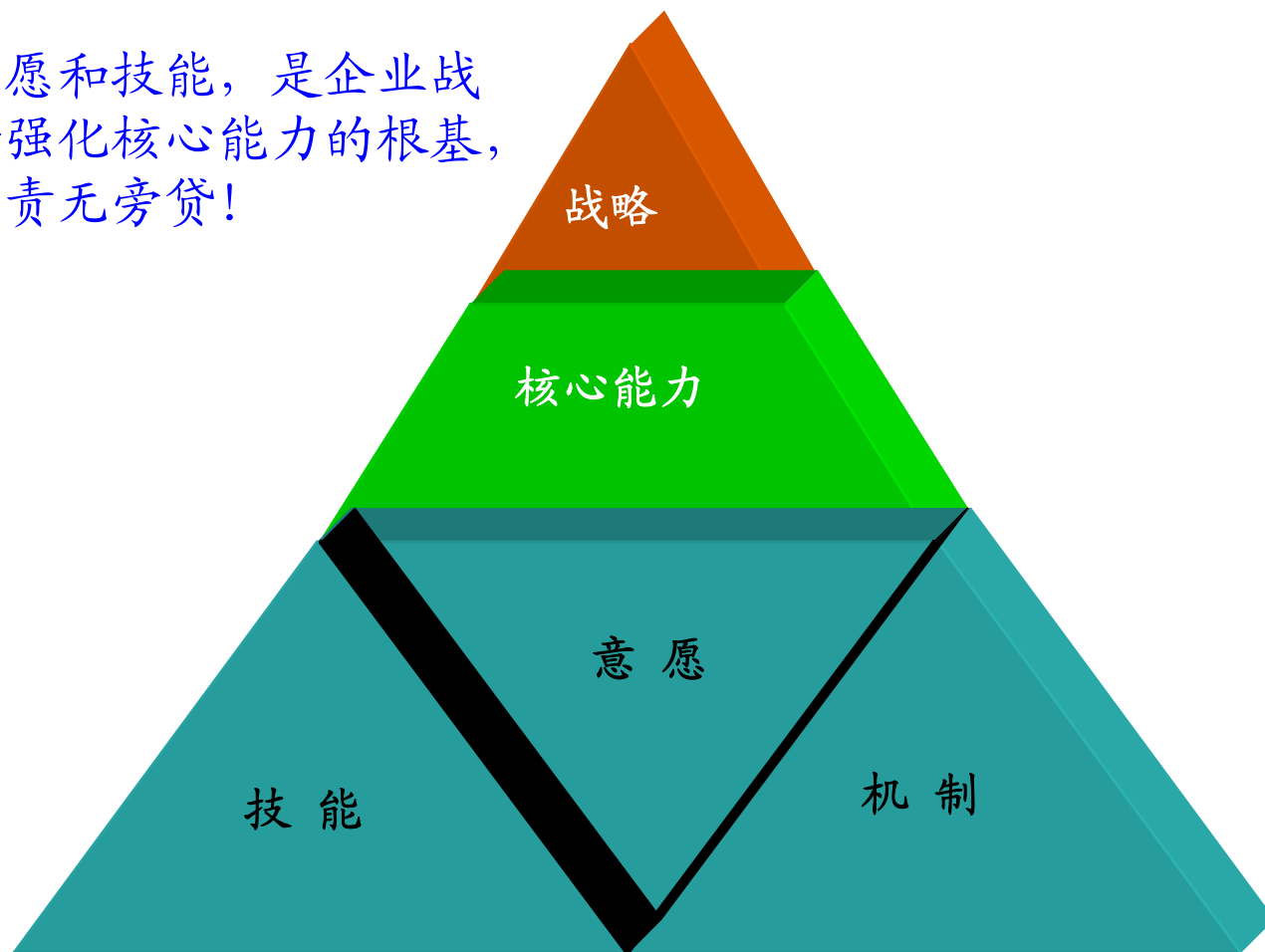
优秀经理的选人哲学

- 才干与技能，重才干；（才干第一，专业第二）
 - 优势与弱势，重优势；（让每个人都做“百里挑一”的事情）
 - 爱一行，干一行；（让员工处于恋爱状态）
 - 花钱培训，不如花钱选拔；（先选人，再培养）
 - 重奖一招鲜的员工。（奖励单项冠军，树立各种榜样）
-
-

举例：关于培训

- ◆ 1、重点不是要运用技术，而是通过制度，保障培训计划的实施；
培训计划和成果，需要应用到以下领域：
 - ◆ —对直接主管业绩考核的依据；
 - ◆ —公司内部岗位调整/轮换的依据；
 - ◆ —岗位任职/晋升的依据；
 - ◆ —优先获得更高资格培训的依据；
 - ◆
 - 2、倡导和建立分享经验的制度和文化，建立内部培训师队伍至关重要。
-

机制、意愿和技能，是企业战略执行和强化核心能力的根基，HR的工作责无旁贷！



给HR精英的几点建议

- ◆ 让领导做选择题，不要做问答题；
- ◆ 让领导做减法，不要做加法；
- ◆ 让领导做“锦上添花”的事情；
- ◆ 开放的心态，积极寻求资源和支持；
- ◆ 追求高标准的工作成果，不断改善；
- ◆ 注重实践，用事实和成绩获得支持；
- ◆ 主动、耐心，成为“战略伙伴”非一日之功。

谢谢各位精英的参与!

欢迎联系和交流:

0755-26092211, 13632666299

E-mail: xingxiong@vip.sina.com