

## 组建企业战略性人力资源体系

时代在发展，企业在变革。人力资源管理职能的演变在企业的发展变革中扮演了最重要的角色。然而，市面上具有指导性的战略性人力资源管理体系的书籍却非常少。

我曾在大型国企、民营企业和知名跨国外企从事多年的人力资源管理工作。很大一部分企业如今都引入了员工的职业培训、绩效考核、设立竞争性的薪酬制度等新的人力资源管理理念，可以看出非常重视人力资源的建设，但难以见到成效，为什么呢？因为这些企业忽视了人力资源管理最根本的核心职能，尤其是国内的中小型企业。

企业组建战略性人力资源管理体系，是一项系统、流程化的工作。这正好比建造一座摩天大厦不能像堆积木那样，而应按流程施工。

另外，一定要具备可操作性、可行性。流程中任何一项工作都要非常具体细致、完备，并且环环紧扣，否则就会停留在表面成为一种形式。领导者的观念、意识是成功建立体系的先决条件。

战略性人力资源管理与传统人力资源管理最大的区别就在于，人力资源管理部门能够直接参与组织的战略决策，在明确的组织战略前提下，与其他部门协调合作，共同实现组织的战略目标。

战略性人力资源管理的职能范围广，具体涉及企业竞争评估、企业组织规划设计、组织文化建设、工作职位分析、人员招聘和配置、培训和职业发展、员工评估和绩效考核、薪酬制度、福利、劳动力管理、人力资本控制、劳动关系十二个方面。经过多年的观察、研究和实践，发现人力资源管理的四大基本核心职能，即——企业竞争评估、企业组织规划设计、工作职位的确定和分析、薪资制度。在企业组建战略性人力资源管理体系的实际运作中，充当了最基本、最关键的核心作用。

### 企业竞争评估，战略性人力资源管理的第一大核心职能

企业最易忽视这项基本工作。我们所要评估的切入口就是企业的各项综合竞争力(研发、生产、管理、营销、财务)，在每一个大的职能项下又包括各个明细的小项，如营销竞争力评估就包括市场战略、产品价格策略、包装、促销运动、广告公关策略、渠道分销、销售团队战斗力、营销费用控制、销售人员贡献率等小项的评估。从这些项目入手，最终都会归结为各项“人力资源”的利用评估。因为企业的每一个行为活动都是依靠“人”去执行的。任何一项决策、执行、控制，“人”都起着决定性的关键作用。所以企业的综合评估就是企业现阶段人力资源的状况评估，是组建战略性人力资源体系的第一步工作。

那么如何进行评估呢？根据企业的发展现状和规模可采取不同的方法。涉足领域多、发展规模大的大型企业最好聘请专业的企业管理咨询顾问公司(譬如麦肯锡、康柏斯等)进行系统的全面评估，中、小型企业可自己根据 SWOT 评估模型进行。企业本着“扩大优势，改进劣势，迎合机会，防范威胁”的原则，寻求解决之道，制定改进措施。

通过信息分析将问题暴露出来，如部门间沟通协调存在障碍、员工工作效率低下、员

工业企业认同感低、产品研发、创新速度不够、生产工艺有待提高、员工素质技能和生产率有待提升、市场广告公关力度需要加强、薪酬福利激励需进行调整等等。那么问题出现了怎样解决这些问题呢？可以自问：现有的部门配置是否合理？哪些部门可以撤消或需要新增哪些部门，以适应未来的发展？部门职能如何完善以保证部门间沟通协调无障碍？通过哪些措施手段可提高员工工作效率和企业认同感，是否需要进行必要的培训，哪些方面的培训？是否需要设置专门的品牌管理部门，招聘合适的人员，以加强广告公关力度？现有人员定编是闲置率高、人力利用不足还是人力紧张？等等。这项工作完成之后，根据职能分工定位，组建一个什么样的战略性组织架构不就勾勒出一个雏形了吗？

在企业的发展过程中，要定期开展企业的竞争评估分析，以确定企业在不同阶段、不同环境下的需求。

### 企业组织规划设计，战略性人力资源管理的第二大核心职能

传统的金字塔式组织架构在国内很多企业依然存在，这种模式已跟不上时代的发展需要。竞争要求企业具备更强的适应力、更快的应变力和更高的灵活性。因此，一种扁平式的组织架构理念在企业中开始盛行，并发挥出巨大的效用。传统的金字塔式组织架构，往往设置了7—10个管理层级，而扁平式的组织架构精简到了4—5个层级。以世界500强企业中第三大的食品饮料巨头——法国达能集团为例，其在中国旗下的一家全资集团公司经营范围涉及水、饮料、乳制品多个领域。从达能集团企业的组织架构模式中，不难发现以下几大特点：一、管理层级少，组织架构相对平坦。二、层级战略意义得以充分体现。战略决策层的职能重心是对企业发展的重大战略上进行决策并制定宏观战略计划；管理控制层的职能重心是对宏观战略计划进行分解，组织下级机构实施各项计划，并对计划的实施过程进行有效的整体控制；管理执行层的职能重心是坚决贯彻执行上级下达的指令，是基础管理工作的执行者。三、部门的设置因职能的发展需要而定，分工明确。四、部门不设副职，实行充分授权、集中管理，但相互之间又得以制约，全国有十几家工厂、二十多个分公司，厂长、财务主管、品控主管、分公司经理分属不同的职能经理管辖。

组织架构的确定只是企业组织规划设计中的一项基础工作，紧接着要做的就是根据组织架构和工作性质来确定职系和职级。以达能企业为例，划分了8个职系16个职级5个管理层面。

根据组织架构中的部门和岗位编制，确定各个岗位的职系和职级，各类人员可对号入座。在同一职系中，可根据现有人员的不同素质、技能、经验确定不同的职级。

确定了完善的组织架构，完成部门岗位职系、职级的编制，才标志着企业组织规划设计工作的最终完成。

### 工作的分析说明，战略性人力资源管理的第三大核心职能

这项工作在很多企业都没有，或者说都不完善，只停留在表面形式上。工作的分析说明包括两个方面的内容，一是部门职能分析说明，二是职位分析说明。

部门职能分析说明由以下主要内容构成：部门的架构及编制、部门的工作范围概述、

部门的职责和义务、与其他部门的内部关系(支持和被支持)、部门的工作考核标准等。

在部门职能分析说明的基础上,对各个岗位制定职位分析显得尤为重要,它为研发部门、财务部门、营销部门、生产部门提供了各种组织、支援和协调。在此基础之上才能发展完善战略性人力资源管理的其他职能,这是保障企业组织高效运作的有力措施之一。

如何着手这项工作,可根据企业的实际情况而定。有两种比较可行的办法,在此之前先设计一份职位分析问卷。由人力资源部组织各岗位相关代表人员填写,这是一项信息调查和收集工作。第一种方法是直属领导根据收集的职位分析问卷为下一级员工制定职位分析说明书,从上至下逐级分解,这种方式的优点是完成速度相对较快,分析说明较为客观缺陷是难以站在员工的切实立场考虑问题。第二种方法是由下级员工先自己独立拟订职位分析说明,然后再与直属领导共同讨论、确定,直属领导将所有下级的职位分析说明汇总后,再编制自己的职位分析说明,而后呈交上级领导。这种方法的优点是,充分体现出企业尊重、重视员工,内容较为完善和详细,但缺陷是完成速度慢,员工会部分夸大自己岗位的实际状况。

任何工作都是一个逐步完善的过程,不论采取哪种方式进行,对企业都是有利的,在组建之初不必拘泥于哪种形式。

确立薪酬制度,战略性人力资源管理的第四大核心职能。

薪酬制度包括三部分内容:薪酬模式、薪酬标准、薪酬体系。

薪酬模式即以投入为基础的计时制工资和以产销量为基础的计件制工资。计时制工资又分为标准工作时间和不固定工作时。

确定不同岗位的薪酬模式之后,就要考虑薪酬的标准。查看组织架构图,按可比性在本地域的同行业中进行薪酬标准调查,了解各个层级的平均水平和最高水平,确定各个层级的薪资幅度。在这个层级中有几个档次职级,在确定的薪资幅度范围内,如何按职级档次分配?调查完成后,确定薪酬总体标准。

为什么晋升的工资等级额度不一样,而是从低至高逐步递升呢?因为薪酬和晋升是对员工激励最直接最有效的措施。但是越向高层发展晋升,员工付出的努力和困难就越大,如果G7升到G6工资涨幅为1000元,G6升至G5仍然是1000元,而不是1200元,那么员工就会在心里有个价值衡量,现在付出的努力将比以往更多,而且也更困难,但薪资只按原来的标准涨,这样算起来停留在现有的岗位已经不错了。这时,该员工就容易失去继续发展努力的动力,这对于企业的发展和团队战斗力提升是不利的。因此逐步拉大差距将更大的刺激员工在企业内部的发展,为企业创造更大的价值。

各个职级的薪酬标准确立后,要考虑建立什么样的薪酬体系,是采取固定式还是浮动式工资。根据岗位的工作性质、技术含量、重要程度和激励效应、贡献大小的不同确定。实行浮动式工资也是为了有效地引入绩效考核的管理。一种应用最广较为通用的薪酬体系可由以下内容构成(含税):基本工资、地区补助、岗位补贴、考核工资、年终奖金构成。

其中前三项为固定工资部分，后两项为考核工资部分。如果一个企业在全国有多个工厂或分公司，那么基本工资的标准可参照全国地区的平均水平确定，而地区补助则是用以调整地区经济差异造成的差距(可划分三类地区，经济发达地区、中等水平地区、低水平地区)。岗位补贴是为特殊岗位设置的。各个职级的基本工资是一致的，但地区补助依不同的工作地而定。

计时制工资中引入绩效考核管理，那么，固定工资部分和考核工资(浮动工资)之间的比例如何确定。固定工资与考核工资的比值太大，则意味着固定工资过高，考核部分过低这样不容易引起员工对考核的重视，对管理不利；固定工资与考核工资的比值太小，则意味着固定工资部分较低，考核部分较高，又不利于调动员工的积极性。一个基本的原则就是以投入付出为基础的人员考核部分可相对调低，以产销量为基础的人员考核部分所占比例可适当增加。

生产线上的工人不论是采取计时制还是计件制，也要调查了解在本地域的同业中的平均工资和最高工资水平，以一个合理的薪资水平确定单位计酬或工时计酬标准。工资组成为单位或工时计酬工资、岗位补贴、考核工资、年终奖金。

其实，战略性人力资源管理的其他职能都是紧紧围绕着这四大核心职能，在它的基础上得以丰富完善。如果核心职能不健全、不完善，那么其他的职能将有如无本之木，无法发挥出其应有的功用。完成了核心职能的组建，就为人力资源管理的其他职能搭建了一个坚实完善的平台，为其他的职能运作提供了指导性的参照依据。

战略性人力资源管理体系，是企业整个体系中的软件平台，硬件系统的优势虽然能提升企业的竞争力，但是并不是绝对的因素。很多企业都存在同样的问题，重视硬件环境而不重视软件环境，这正反应出了一个最常见、最根本的问题——忽视了“人”在企业中的关键作用。