



南海中南铝合金轮毂有限公司

优化组织流程规范 HRM管 理

目 录

1、对中南轮毂经营现状的初步认识	2
2、中南轮毂人力资源管理改善方案的目标及总体思路	3
2.1 方案目标：	3
2.2 方案总体思路：	4
3、改善内容与工作步骤	6
第一阶段：明确中南轮毂经营理念与思路，确认中南轮毂的战略	6
第二阶段：中南轮毂组织结构设计	8
第三阶段：岗位定位与分析	10
第四阶段 A：绩效管理体系设计	12
第四阶段 B：薪酬管理体系设计	15
第五阶段：政策体系开发	17
第六阶段：实施与调整工作	18
4、项目运作与管理	19
4.1 项目团队层次	19

4.2 项目成员工作职责	19
4.3 时间安排和进度表	20
4.4 项目控制手段：	21
5、硕旺人力资源产业公司的服务优势	22
6、备选顾问介绍	26

1、对中南轮毂经营现状的初步认识

南海中南铝合金轮毂有限公司是一家外商投资的大型工业企业，是中国第一家能够大批量同时生产铝合金汽车轮毂和摩托车轮毂的现代化企业。该公司于一九九零年九月正式成立，占地面积达五万八千平方米，现有员工多达 1200 余人。经过多年的发展，企业累计完成固定资产投资 2.95 亿元，并建立起完善的研发机构、生产体系和营销渠道。公司自成立以来，密切关注市场变化和客户需求，不断开发新产品。在短短的十年里，公司成功地开发了超过三十多种款式，四百多种规格的汽车轮毂，形成比较全面的产品系列。除了满足国内市场的需求外，产品还远销美国、加拿大、日本、澳大利亚、欧洲和东南亚等国家和地区。该公司为一汽大众、神龙、吉普、夏利、长安汽车等十多家汽车厂，以及中国嘉陵、五羊本田、嘉陵本田、南方雅马哈、大长江、新大洲等二十多家摩托车厂提供轮毂配套生产。

2002 年 4 月 11 日，深圳市奥兰德公司和硕旺公司顾问拜访了中南轮毂的汪副总及管理本部温经理等人，双方共同对中南轮毂的需求作了深入的分析，我们得知目前中南轮毂的困惑是：定单多做不出货、成本高、员工绩效难以评估等，这些都是企业管理的基本问题，如不解决将严重影响中南轮毂的发展。因为，随着中国加入 WTO，我国市场经济分阶段地与国际市场的全面接轨真正融入到全球经济之中，我国的企业不可避免地要参与国际市场的竞争，中南轮毂真正的竞争对手是国外同行企业。面对机遇与挑战，中南轮毂将面临更为激烈的人才、技术、市场的竞争。中南轮毂要实现

成为中国大陆行业内第一的宏伟目标，必须规范组织管理，建立科学合理的分配机制激励机制与约束机制，吸纳优秀人才，引进设备和实施技术改进、加强产品研制和开发、塑造品牌和营销网络建设等。从汪副总处，我们顾问了解到中南轮毂的管理层有较先进的管理理念，希望建立现代企业管理平台，为企业的长足发展打好基础。经过4月11日沟通交流，双方一致认为尽管ERP能解决企业管理的一些问题，给企业发展增添活力，但企业基础管理规范化后再上ERP才能真正起到如虎添翼的作用。

万丈高楼从地起，中南轮毂在专业化发展的基础上，我们认为必须解决三方面的基本问题：组织、人才、市场。人才是三大基本问题中最核心的问题；组织环境是搞好人才管理的前提条件，有了人才才能搞好市场开发与产品开发，而要搞好人才管理必须搞好岗位设置、员工绩效管理与工资分配。

2、中南轮毂人力资源管理改善方案的目标及总体思路

2.1 方案目标：

根据中南轮毂的需求，硕旺公司将帮助中南轮毂建立一套规范的组织、职务职能体系、科学的分配与激励机制等，使中南轮毂的人力资源管理达到以目标：

- 公司组织与战略的匹配
- 岗位设置与组织流程的匹配
- 个人资质与岗位设置的匹配。
- 个人业绩与个人利益的匹配
- 个人利益与公司利益的平衡。
- 个人价值观与公司价值观的融合

2.2 方案总体思路：

硕旺人力资源产业公司（以下简称硕旺公司）正是基于前述现实，以下列思路帮助中南轮毂改善人力资源管理体系：

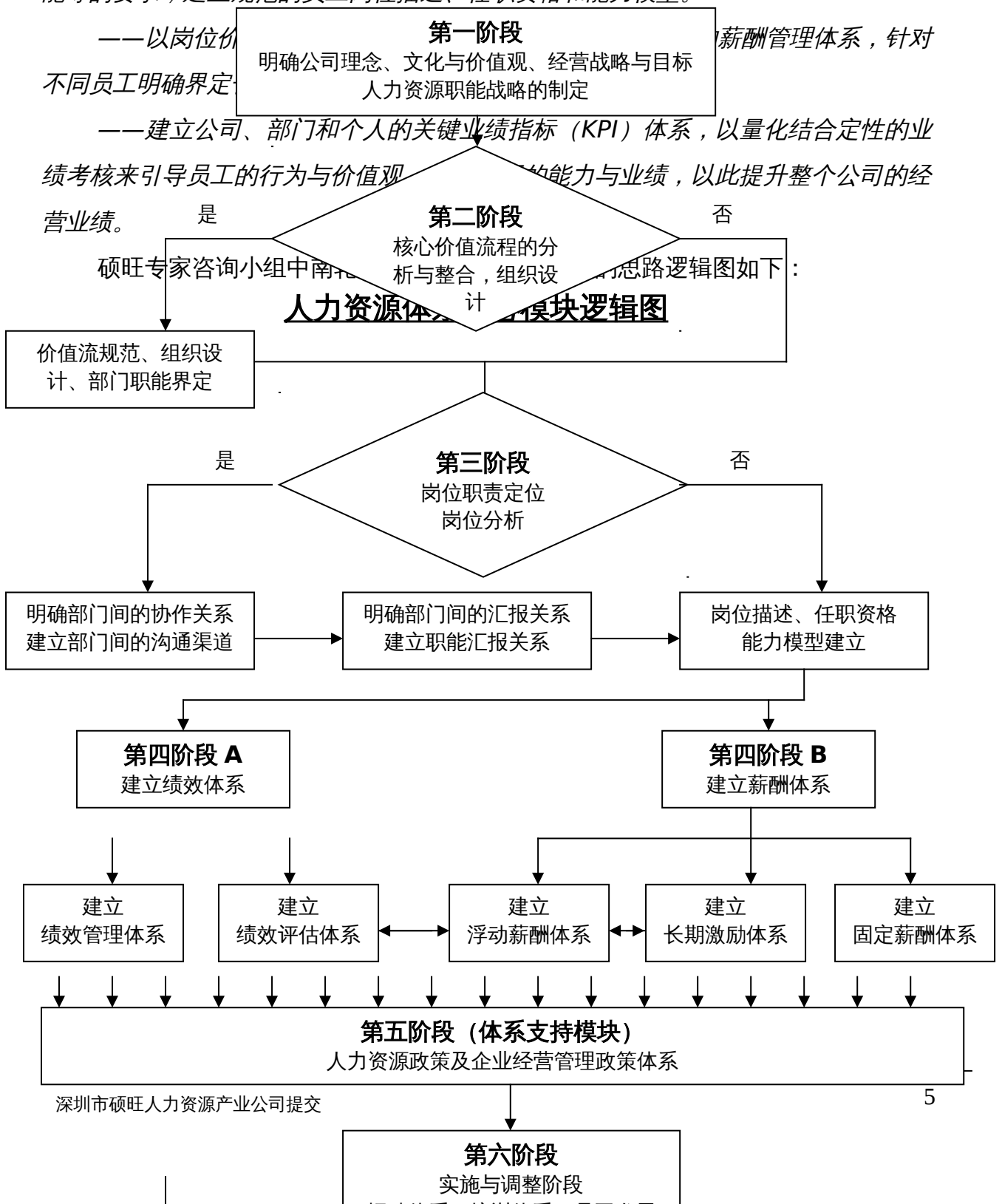
——通过对中南轮毂战略目标的分解，使中南轮毂人力资源职能战略能有效的支持和服务与集团的整体战略目标。

——以流程分析为主线，公司战略为导向，搭建中南轮毂的整体组织架构，使各职能部门和直线运作部门形成有机的协调统一体。

——以工作分析、工作流程为出发点，明确中南轮毂对各岗位的内容、责任、技能等的要求，建立规范的员工岗位描述、任职资格和能力模型。

——以岗位价值评估为基础，建立科学的薪酬管理体系，针对不同员工明确界定

——建立公司、部门和个人的关键业绩指标 (KPI) 体系，以量化结合定性的业绩考核来引导员工的行为与价值观，提升员工的能力与业绩，以此提升整个公司的经营业绩。



3、改善内容与工作步骤

第一阶段：明确中南轮毂经营理念与思路，确认中南轮毂的战略

目的：

中南轮毂经营理念和战略对人力资源职能战略具有指导和导向作用，充分认识和理解中南轮毂的经营理念和战略规划能够确保人力资源策略对集团战略的支持与服务作用。

步骤一：项目整体运作规划

硕旺公司咨询人员将根据项目的具体实施内容与难度，拟订对整个项目的整体规划。通过与中南轮毂的协商沟通会议，明确各阶段的咨询内容、方法、相关人员的权责等。

在此我们将完成和界定下列具体工作事项：

- 项目总体时间安排与控制。
- 咨询内容的信息来源、信息范围以及明确信息提供者的责任。
- 咨询工具的使用种类与方法。
- 确定咨询人员和中南轮毂项目参与者的职责与权限。
- 项目咨询过程中职能部门的配合方式、内容与时间安排。
- 咨询成果提交的内容、格式以及鉴定的方式等。

步骤二：中南轮毂信息收集

我们咨询人员进入中南轮毂后，将对中南轮毂进行基本信息收集和进行相应的调查：

- 行业状况与中南轮毂经营计划。
- 现有组织结构图和岗位设置情况。
- 职务描述与职务规范。
- 短期计划进人总数。
- 中南轮毂对员工素质结构（年龄、性别、学历、专业、职称等）要求。

步骤三：中南轮毂决策层经营理念规划

1、决策层访谈：根据硕旺众多行业与企业的咨询经验，企业决策层的经营理念对企业理念、文化、战略等产生着巨大的影响；同时对咨询项目的推进和有效实施十分重要。

因此，我们希望中南轮毂决策人员能够与硕旺咨询人员面谈，以使我们能够更充分的理解中南轮毂的经营理念与策略、组织运作方式、发展目标。面谈将涵盖以下主要内容：

- 了解决策人员对中南轮毂经营与组织运作的认识统一度，并提供整合性建议。
- 了解中南轮毂的经营的机遇与威胁。
- 了解组织各部门的运作方式和遵循的基本程序，各部门协作与沟通的渠道。
- 了解中南轮毂现有人力资源的用工模式与劳资关系。

2、关键员工访谈：通过对关键员工的面谈，了解其对组织的认识和看法，以使项目咨询更具针对性和实用性。

- 员工对公司经营策略、方式的理解，以及在工作中对达成目标的愿望和建议，对组织的期望。
- 员工对薪酬与福利政策、结构、等级以及竞争性的看法。
- 员工对绩效管理、个人发展机会等的看法。

步骤四：确立中南轮毂人力资源管理策略

在本步骤中硕旺公司的咨询顾问将对收集的所有信息进行系统、全面的整理与分析，以达到准确理解中南轮毂的经营理念、战略目标、潜在问题与威胁等，从而为中南轮毂设计现阶段人力资源管理的策略。我们将以回答下列问题来对中南轮毂人力资源管理架构进行功能定位：

- 明确中南轮毂目前与未来的经营发展需要怎样的人力资源体系给予支持？
- 中南轮毂在人才的激烈竞争中，如何建立自身的人才策略模式？
- 中南轮毂员工应具有怎样的核心能力？
- 员工个人发展怎样与公司的发展接轨？
- 怎样的激励模式才能激发员工的潜力？

第一阶段常用咨询工具有：

- 决策人员访问卷；
- 关键员工访问卷；
- 价值模式分析；
- 管理高层远景规划指南

成果：对中南轮毂的经营理念、经营目标与战略、决策模式、组织机构、未来组织文化等达成共识，确定整体人力资源功能的改善框架与内容。

第二阶段：中南轮毂组织结构设计

目的：

围绕公司经营战略，对科技生产型企业流程进行分析，挖掘核心增值价值流，确认经营决策程序；以价值流为导向，以专业分工为基本原则，明确部门职能与职责、部门 workflow 及工作量；在此基础上，进行科学的组织机构设计。

步骤一：理解中南轮毂的经营决策程序

中南轮毂的经营决策程序对核心价值流运作、管理影响很大，经营决策应把握核心价值流程，放权非核心价值流。决策程序的理解有利于我们了解下面事项：

- 各种经营活动的决策放于什么层次？
- 决策人员应拥有怎样的权利与责任？
- 对各种决策活动应采用怎样的监督与约束？
- 不同种类的决策应采用怎样的决策形式？

步骤二：核心价值流的理解与分析

部门的职能、职责是由企业价值流来确定的，在这一步应确认下列事项：

- 定义核心价值流。
- 核心流程说明。
- 核心流程运作图。
- 流程责任与权利。
- 流程管理与保障措施。

步骤三：核心流程的分解

我们将与中南轮毂中高级人员进行沟通与研讨，以确定下列事项：

- 中南轮毂的核心流程在各部门间如何进行协调与沟通。
- 各部门在流程运行中的作用、权限、职责等。

-
- 各部门之间可以扩大和加强合作之处。
 - 明确各部门的平衡与协作，消除部门间“真空”与“重叠”。

步骤四：中南轮毂部门职能与岗位配置分析

组织结构是部门、岗位、责任、制度等有机组合而成网络结构。我们将与各部门主管及关键核心人员进行面谈，以了解下列事项：

- 各部门的工作内容和特性。
- 各部门的结构和工作流程。
- 各部门的工作程序与规范。
- 各部门内岗位设置及编制。
- 各部门现有岗位的工作内容、责任等。

第二阶段常用咨询工具有：

- 流程运作分析表。
- 核心业务流程图。
- 部门职能调查表。
- 员工岗位调查表。

成果：组织结构图、岗位配置图、部门职能手册、组织流程管理手册、部门绩效标准，以及在此基础上形成的组织管理手册。

第三阶段：岗位定位与分析

目的：

在阶段二的工作基础上，明确了部门的职能与责任，通过建立科学的部门沟通和汇报程序，结合岗位的现实与未来存在价值，设计科学合理的职务描述、任职资格、能力模型，进而制定公正的职位评估体系。并为绩效评估、工资设计等奠定基础。

步骤一：确定部门内部的汇报关系与沟通链条

根据与部门各职位人员的沟通与交流，以及各部门的职责与权限，确定下列事项：

- 部门内各职位的工作流（及工作信息的输入，该岗位对信息的处理过程、经加工后的成果流向等）。
- 各职位间的沟通处理程序。
- 各职位的汇报关系。

步骤二：当前工作职位归档

硕旺顾问将对中南轮毂组织架所配置职务进行分析，帮助中南轮毂内部人员对当前职位进行归档，具体为：

- 硕旺公司设计职位调查问卷和职位职责归档格式。
- 对中南轮毂参与项目的经理人职务归档进行培训
- 在中南轮毂项目人员的配合下，对有代表性的岗位进行问卷调查与面谈。
- 对各岗位所收集的资料进行整理、归档，为职位分析做准备。

步骤三：明确职位要求，规范建立职位描述、任职资格、能力模型

硕旺顾问将在职位归档与分析的基础上，与中南轮毂项目组对关键、有代表性的岗位

编制职务描述、任职资格、能力模型。具体为：

- 主要工作职责。
- 工作成果与关键绩效指标。
- 工作关系与权限。
- 工作环境与工作规范。
- 任职资格要求。

步骤四：岗位价值评价体系设计

岗位价值评估是对组织内所有岗位的相对价值进行公平、理性的分析与评价过程。其目的在于通过统一标准，公平的评价程序，基于所有岗位对于中南轮毂的整体贡献来确定他们之间的相对价值序列。在此过程中应充分展现中南轮毂的文化特性和价值取向。这是设计科学合理工资体系的前提条件。

成果：岗位描述、任职资格、员工能力模型、员工岗位关键业绩指标体、职务职能体系系、岗位价值评估手册等。

第四阶段 A：绩效管理体系设计

我们坚信良好的绩效管理程序应该：

- 强调不断变化的经营方向。
- 个人目标与公司经营战略相匹配。
- 发展企业实现经营目标所需具备的核心能力。
- 帮助员工和经理放眼未来。
- 员工为满足内、外部顾客需要，而努力提高自身的能力与素质。
- 加强绩效与薪酬之间的联系，以确保员工的绩效得到正确的认可和公平的回报。

成功而有效的绩效管理系统应确保：

企业内部就经营目标与发展重点达成共识——确保员工能回答这一问题：企业目标是什么？

当条件成熟时：

- 企业非常明确自身所希望进行的工作；如何创造价值和评估价值？
- 企业不断地逐级传达经营使命和目标；
- 员工能明确经营挑战与经营目标；
- 员工理解并接受持续性的变革；
- 诸多目标之间存在适度的竞争。

企业明确其对个人和部门的期望——确保员工能够回答这一问题：在帮助企业实现经营结果和创造持久价值的过程中，我能够发挥哪些作用？

当条件成熟时：

- 企业内部始终强调个人需求将与公司经营目标相匹配；
- 企业中各部门能够说明其对公司业务所产生的影响；

-
- 他们非常了解为取得成功需要投入哪些努力；
 - 理解和倡导绩效目标（其中包括弹性目标）。

步骤一：绩效衡量体系设计

结合第一、二阶段咨询结果，我们进而向部门经理提供如何通过目标管理手段来分解公司目标，从而确定部门层面的关键绩效考核领域以及部门关键绩效衡量指标。我们将对部门经理自行完成的关键绩效考核领域进行指导与培训。

在上述约束机制建立后，各部门经理可参照在阶段三完成的职位说明书、任职资格、能力模型等的要求，将部门绩效目标进一步分解至每个员工个人层面。

在所有讨论中，我们将引入平衡计分卡分析工具帮助理清与整合全体管理人员的思路。

步骤二：绩效管理系统设计

在制定了关键绩效领域的基础上，设计一个卓有成效的绩效管理系统。绩效管理系统设计中将考虑下列关键要素：

- 绩效管理的目的及所涉及岗位；
- 绩效管理的目标分类；
- 绩效管理周期和程序；
- 绩效规划与评估方法；
- 权重分配；
- 绩效指导与反馈；
- 绩效评估；
- 数据追踪系统和负责人；
- 绩效管理系统的监督者。

通过与中南轮毂咨询项目参与者和高层研讨确定以上设计原则。我们还将召开一至两次设计会议。在这些设计会议中，硕旺顾将问：

- 与中南轮毂确认所设计的方案；

-
- 明确各项方案的赞成与反对意见，并进行相应修订；
 - 提供如何向员工沟通系统的实施建议。

该步骤结束时我们将设计出一个包括绩效管理程序、绩效管理工具箱、绩效管理和评估表格和检查清单在内的绩效管理系统，以及推行绩效管理系统的沟通策略。

步骤三：系统审核

该步骤旨在确保新体系符合中南轮毂的实情并获得有关人员的支持。

我们将与各级别的部分人员召开一次研讨会，由此来审核这些材料。我们将对该系统进行必要的个性并在经过中南轮毂管理层的审批之后最终定稿。

成果：该步骤结束时，我们将最终确定中南轮毂的绩效管理系统。

第四阶段 B：薪酬管理体系设计

步骤一：薪酬策略设计

硕旺咨询顾问在前面各阶段基础上，拟订薪酬策略框架，再与中南轮毂项目小组召开计划会议，以确定中南轮毂的薪酬策略。在该阶段中，我们将探讨下列一些战略性和战术性的问题：

- 中南轮毂期望何种薪构架（固定工资、浮动工资、现金津贴、以及非现金性福利等）？
- 通过不同的薪酬因素，中南轮毂期望传递什么关键信息？
- 中南轮毂如何看待晋级概念，工资结构设计如何支持这种理念？
- 哪些因素将影响个人的加薪幅度？
- 奖励方案在全面薪酬计划中发挥什么作用？
- 主要通过哪些方式来表彰个人绩效？团队绩效？以及组织绩效？
- 该步骤旨在明确中南轮毂薪酬管理的综合策略，并指导中南轮毂当前项目设计以及未来全面薪酬管理的实践。

步骤二：薪酬市场分析

了解中南轮毂所在地区、行业及其它行业中类似职位富有竞争力的薪酬水准与薪酬方案。

通常可以通过下述方式来了解市场薪酬数据：

硕旺将从其在咨询的众多行业与企业的全面薪酬评估数据库中检索相关的薪酬数据，该数据库中包括 200 多家公司。职位定价通常包括下列步骤：

- 明确数据库中现有的合理匹配对象；
- 选择中南轮毂的基准匹配职位并对其与数据库中的相关职位进行匹配。
- 分析并确认数据；
- 向中南轮毂提供最终报告。

步骤三：固定工资管理体系设计

在这一设计步骤，我们将整合前阶段职位评价的结果与固定工资间的关系，帮助中南轮毂建立系统管理员工固定工资的方法。

具体而言，硕旺顾问将在既定的薪酬策略指导下分析设计，提交建议方案，并通过与项目研讨核证出最佳方案设计。我们将在该程序中确定下列设计内容：

- 固定工资结构设计，明确级别要求与定义；
- 工资级别数量、工资级别幅度、中点值递进率等等；
- 各职位所处的工资级别以及相应的目标工资水平；
- 固定工资管理的一系列规则：如工资调整、试用期工资管理等等。

步骤四：浮动薪酬计划设计

当我们建立了有序的绩效衡量体系后，进一步，我们可以着眼于将关键指标衡量与浮动薪酬设计相结合，经强化“绩效文化”与强化“个人成功”与“企业成功”的紧密联系，有效地调动员工积极性与责任感，以共同实现中南轮毂的总体经营目标。

在该阶段中，我们先前所制定的组织、部门/职能部门及员工个人层次的关键绩效评估标准将与一定比例的员工个人薪酬直接挂钩。

在该步骤中，设计程序将包括召开设计会议，其中，硕旺公司将：

- 介绍各种能够满足中南轮毂所明确的主要目标的各种备选取薪酬设计方案（例如：基本工资审核与调整原则、浮动薪酬计划）。
- 概括各种设计方案的支持意见与反对意见。
- 与中南轮毂共同修改和完善计划设计理念，直至制定出最终的方案/计划。

该步骤结束是我们将准备一个完整的浮动薪酬方案，该方案将能够有效地促使员工实现中南轮毂总体经营目标。

第五阶段：政策体系开发

步骤一：人力资源管理政策与制度

人力资源管理制度是企业内部对人员进行规范化管理的实施法则，表面而言，人力资源管理制度只是一些工作规范的条目，但实际却蕴含着全部人力资源管理理念，内容和操作方法等。主要内容有：人力资源规划与招聘、员工薪金、福利、保险的管理、员工考核、培训、人事异动、纪律及考勤、奖惩、人事档案的管理等

步骤二：行政管理政策与制度

行政管理制度是企业生产经营活动管理正常运作的保证，它规范员工的日常工作习惯和行为，是企业人力资源等其它制度的补充，行政管理制度由行政部门负责制定并对其实施进行管理督导，行政管理的特点是综合性强、政策性强、时间性强，其主要内容：办公环境的管理、文件及档案管理、通讯管理、会议管理、接待工作、行为标准及社交礼仪、办公设施及用品管理、安全工作、企业宣传与企业文化管理等。

步骤三：编写员工手册

员工手册是让员工了解知道公司的现状及发展前景的相关政策的一本简明手册，是以政府法规、组织政策等为依据编制的，且不威胁双方自由聘用合作的权利，适应企业的所有员工，是有效地向员工传达组织政策的工具。其主要内容如下：欢迎词、公司简介、人力资源聘用政策、奖惩、考勤、晋升、沟通及投诉、安全、基本的行政管理制度、附则等。

步骤四：不同部门的经营管理制度

员工在岗位上完成业务工作所必须遵守的工作流程、操作规程及其注意事项，其主要内容都与各阶层员工的工作绩效管理有关，包括各职能部门、业务部门、生产部门的管理规定等，这些都是员工绩效管理的相关数据的来源。

该阶段的结果是使中南轮毂企业管理规范化，形成企业管理制度文化。

第六阶段：实施与调整工作

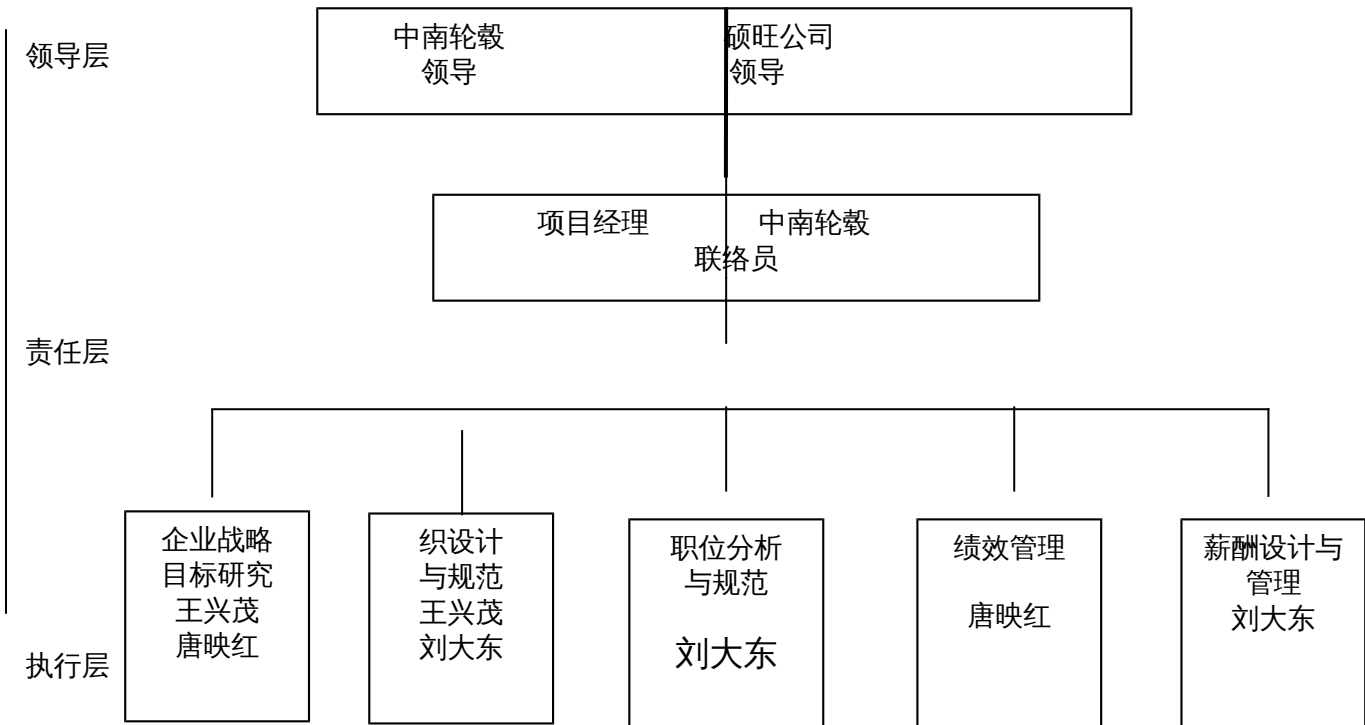
该阶段旨在确定最行之有效的中南轮毂计划实施方案，以及项目目标与实施过程的沟通方案，并根据实施具体细节对相应模块进行调整。其中包括下列关键内容：

- 制定一个实施规划；
- 制定一个沟通策略；
- 确定沟通渠道、目标听众、沟通话题以及关键的沟通工作；
- 准备一份用于引导沟通工作的详细的沟通计划；
- 对相关负责人和专业人士进行培训，培养实施计划所必备的技能。
- 该步骤结束时，我们能够确保中南轮毂成功地在组织内部实施和沟通总体项目目标和结果。

由于该步骤中的相关工作与实际设计结果息息相关，我们采用事前、事中控制措施，充分了解实施的整个过程，以真实掌握实施各个环节与整个体系设计的各个子系统的吻合度，以利于我们准确、及时的采用修正措施，达到中南轮毂咨询项目的目标。

4、项目运作与管理

4.1 项目团队层次



4.2 项目成员工作职责

4.2.1 项目领导小组职责：

- 向项目工作小组提供决策、支持和指导；
- 解决在项目组层次无法解决的问题；
- 签署项目小组交付的阶段性的项目成果；
- 批准项目实施的提议；
- 评估项目小组的工作及成果。

4.2.2 项目经理职责：

- 对整个项目的质量和目标负责，确保项目的完成；
- 向项目领导小组报告项目情况；
- 向整个项目小组提供指导；
- 建立项目的信息沟通制度，并确保渠道的畅通；
- 对项目组的人员进行管理；
- 项目成果的审核与把关。

4.2.3 中南轮毂联络员职责：

- 协调项目涉及到与中南轮毂有关的部门及人员；
- 负责组织提供项目所需的资料；
- 配备相应的办公条件及设备；
- 组织项目工作人员参加中南轮毂有关会议；
- 负责与硕旺公司的联络；
- 负责安排项目工作人员的出差、食宿等。

4.3 时间安排和进度表

阶段一：明确中南轮毂经营理念与思路，确认中南轮毂战略（5天2人）

阶段二：中南轮毂组织结构设计与流程优化（20天2人）

阶段三：岗位定位与分析（20天2人）

阶段四A：绩效管理体系设计（15天1人）

阶段四B：薪酬管理体系设计（15天1人）

阶段五：政策体系开发（8天2人）

阶段六：实施与调整工作（10天1人）

注：整个项目依据上面六个阶段与内容初步周期为三个月至四个月，硕旺公司投入顾

问150个工作人日，初步估价约43万元人民币，具体可依据中南轮毂的咨询范围与内容进行确定。

在每一阶段，硕旺公司将向中南轮毂提交详细的工作计划。

4.4 项目控制手段：

4.4.1 项目工作组成员沟通

- 口头沟通：项目实施过程中，双方人员之间随时口头沟通
- 书面沟通：调查表格，工作备忘录，重要文件/数据的流通跟踪单。主要以电子邮件、信件、磁盘等格式存在，并在项目结束后保存1年以上，以备后期评估。

4.4.2 项目会议

- 项目工作例会：项目成员每星期五召开一次项目工作例会。
- 项目工作报告会：负责项目的项目经理每月或项目每阶段向中南轮毂报告一次有关项目的进展情况

4.4.3 项目报告

- 单一项目报告会：在每一项项目完成后，负责项目的项目经理向中南轮毂报告该项目的完成情况
- 项目完成报告
- 项目成果（文本/表格/方案/制度等）
- 项目人员工作成绩评估
- 项目预期效果评估

5、硕旺人力资源产业公司的服务优势

5.1 “顾问+软件”的人力资源管理全面解决方案

硕旺公司的顾问模式为 1+1，即人力资源管理顾问服务加自行研发的人力资源管理软件，从而为客户提供全新的、可持续发展的人力资源管理方案。将顾问提供的思维和规范化管理模式尽量通过人力资源管理软件进行固化，既有利于客户独立实际操作，也有利于客户在我们提供的管理改善方案的基础上自我提升持续改善，在确保规范化持续作用于客户同时，促进客户企业文化建设的积累。硕旺 HR-2000 是目前国内最先进的、管理功能最强大最全面的人力资源软件系统，融合了人力资源专业顾问服务、人力资源专业管理工具、日常人事事务管理和 IT 技术，与市场上其它人事软件相比，硕旺 HR-2000 的特点是将现代人力资源管理理念与中国企业的特点相结合，既保持了功能的先进性，又对国内本土企业具有较大的亲和力，适合国内本土企业使用。只有规范化才能软件化，顾问服务在前软件化服务在后，即使客户暂时不需要人力资源管理软件，我们顾问文字加数字的思维服务方式对客户日后实行管理信息化起积极作用。

5.2 “理论+实践”的人力资源管理完整体系

硕旺公司的人力资源管理顾问均有硕士以上学位及五年以上大中型企业人力资源实际管理经验，我们综合目前世界上最先进的人力资源管理理论和管理工具，并结合中国本土文化和企业人力资源管理实践，独创包含目标体系、工作体系、员工体系、绩效体系、薪酬体系等内容的“五体投地”型人力资源管理体系，体现了我们对人力资源管理的战略思考和独特思维。在软件开发上硕旺公司有二十多位工程师，为便于开发和实际操作，我们以“更新、开发、激励、制衡、监控”五大体系为核心，对人力资源所有的管理领域进行系统整合，通过软件来宣导我们超前的人力资源管理理念和科学有效的操作流程。

5.3 “专业顾问+专家学者”的互补型战略组合模式

硕旺公司拥有三十多名具有丰富的人力资源管理理念、人力资源实务操作经验和人力资源诊断服务经验的专业顾问，他们一直浸淫于人力资源管理领域，恪守“客户第一、专业

科学、团队协作、保守机密、量体裁衣、授人以渔”的顾问服务精神，是先进的人力资源管理理念和模式的倡导者与推行者。同时，硕旺公司还借助高校研究开发力量，与国内知名院校的人力资源研究机构合作，并聘请在国内具有一定知名度的人力资源专家教授担任常年顾问，在战略理念及项目实施两个层面为我们提供理论支持。

5.4 “专业+行业”的顾问配置模式

硕旺公司拥有实力雄厚的人力资源专业顾问队伍，均为人力资源管理领域里的“T”型人才，这些专业顾问既有全面的人力资源管理理念和经验，又是专业领域的学术带头人，如人力资源战略专家、组织与机构设计专家、职务分析与岗位测评专家、绩效管理专家、长期激励专家、薪资建设专家、培训专家、招聘专家等；同时，我们还根据顾问自身的学术背景及从业资历，确定其专业服务行业及领域，如制造业人力资源专家、服务业人力资源专家、证券业人力资源专家、高科技企业人力资源专家等。通过“专长+行业”的顾问配置模式，使我们的顾问能将自己最熟悉的理念、最有价值的经验、最擅长的工具服务于其最了解的企业，达致我们和客户共同满意的双赢局面。

5.5 “专业公司+综合公司”的资源整合型服务模式

硕旺公司致力于为客户提供人力资源咨询与诊断服务，以及与之相匹配的人力资源管理软件专业公司，同时，在服务客户的过程中硕旺公司还依托南晟德管理顾问机构（国内唯一获得 SGS\BSI 双论证的综合性顾问集团：亚洲第一家获准加入 AMCF—全球管理顾问公司协会 Associate of Management Consulting Firm 的管理顾问公司）的力量，依据客户企业的具体情况为客户提供相应的生产管理、质量管理、流程重组与再造、营销策划、ERP 实施等的管理咨询服务，以人力资源管理为核心帮助客户全面提升自己的管理素质，增强企业核心竞争力。

5.6 “专业顾问+企业经理人”的项目运作模式。

为保证人力资源项目有效运作，硕旺公司坚信“一个咨询项目的成功一定是 顾问与企业管理者紧密配合的结果”，因此我们始终坚持“顾问加企业经理”型的项目运作模式，即由

5.9 “定性+定量”的咨询投资收益率的独特测量方法

硕旺公司为客户利益着想，敢于承诺将所收服务费用与为客户企业提供的服务之有效性挂钩，我们将利用世界顶尖顾问公司所用之六种类型的数据来评价咨询活动所做出的实际贡献。六种类型的数据反映在以下几个方面：客户的反映与满意度、客户所学知识技能情况、咨询方案的实施与应用情况、企业经营绩效、测算投资回报率。这六种类型的数据可以在咨询过程中收集，但这必须依客户企业要求我们提供的服务层次而定。

6、备选顾问介绍

王兴茂：人力资源管理、企业战略、首席顾问师，硕士。多年大型企业集团人力资源经理、总监、行政总经理及市场总监的任职经验。属学者型管理人员，对企业战略管理、组织设计、人力资源开发、员工生涯规划、营销策划及企业文化建设有深刻的认识及实践经验，从事企业管理改善多年。已成功辅导的企业有：深圳清华深讯科技有限公司、香港中大印刷集团、中国长城电脑股份有限公司、珠海姗拉娜集团、东方潮通信科技有限公司、深圳金活实业有限公司等大型企业，目前从事知识经济时代传统企业转型、高科技企业高速发展之管理模式及人力资源管理的发展趋势的研究工作，曾发表《企业文化生生不息》、《企业组织变革》等十余篇。

唐映红：人力资源管理、企业战略高级咨询顾问师，企业诊断与 HR 战略管理专家，人才评估与培训专家，心理学硕士。长期在北京从事企业管理咨询及培训工作，主持开发国内第一套生涯发展和成长辅导的测评与培训体系 PSYGYM 项目。相关工作业绩曾被中央电视台《东方时空》报道。已经成功辅导、服务过的企业包括：中钨高新、湘火炬、株洲硬质合金集团、株洲电机、北京龙之门教育网络、联想电脑、北京高远科技、北京同仁堂等大、中型企业。目前从事企业可持续发展战略、高新技术企业人力资本与价值链管理、转型期及高速发展期企业的 HRM 变革趋势的研究与辅导工作。专著有《心灵体操》、《我们的心灵.我们自己》，《企业 HRM 诊断实务》（即出）。

刘大东：深圳市硕旺公司人力资源顾问师，组织设计、流程重组专家，工商管理硕士。有多年从事企业管理经营工作（涵盖人力资源管理、营销管理、质量管理、生产管理等）的实际运作经验。从事过《企业员工凝聚力》课题研究，曾为多家企业从事人力资源运作咨询工作，咨询服务过的项目包括：四川长虹、奥沃国际、深圳摩比天线、精量电子、深圳天择科技、山东东胜新华等企业。

张泓：管理学硕士，硕旺人力资源管理顾问，薪酬与激励专家。曾任多家大型知名集团型企业培训经理、人力资源总监、销售副总经理等职务，有多年大学人力资源管理学授课经验。成功咨询过的企业有：金华业通信设备有限公司、三和国际集团、冠利达包装印刷（深圳）有限公司、丽斯达日化（深圳）有限公司、东方杰实业有限公司等。

彭荣模：北京大学 MBA。深圳市硕旺公司人力资源顾问师，人才招聘选拔与绩效考评专家。有近十年大型国有企业、高科技合资企业人力资源管理、战略企划、企业文化建设丰富的实战经验。对现代企业的系统运作与制度规范、人力资源体系的构建与动态优化、企业文化建设等有独到见解与操作经验。先后有《识才要讲技巧》、《论 CI 的稳定性与动态性》等十余篇论文发表于《中国人事报》、中央电台等国家级、省部级媒体或获奖。成功咨询服务的企业包括：深圳福景莱贸易公司、株洲硬质合金厂、深圳市华粤宝电池公司。