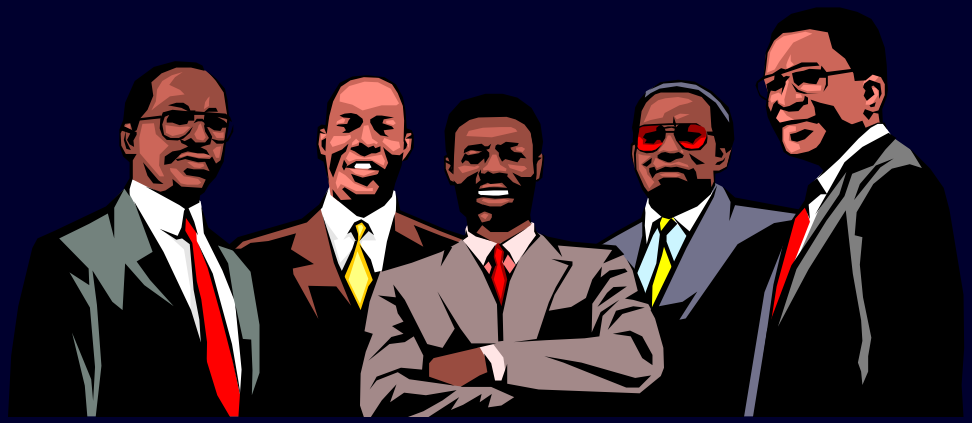
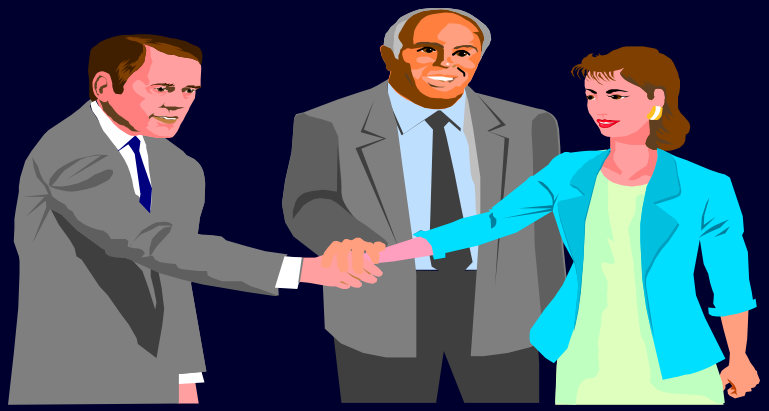
企业发展与
人力资源战略



PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

主要内容

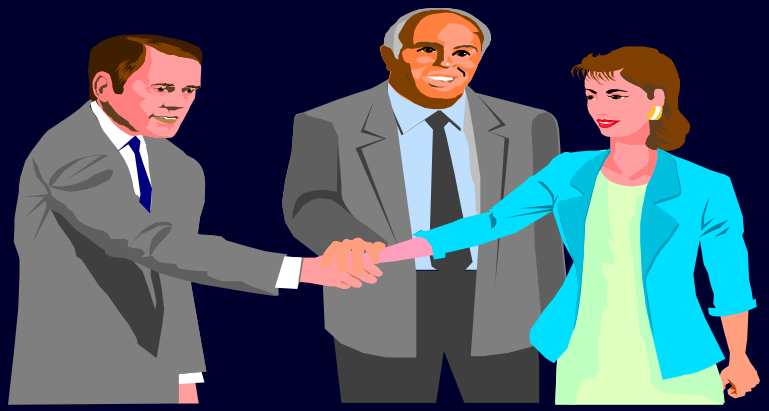
一、人力资源战略的形成
二、管理三要素“建班子、定战略、带队伍”
三、“带队伍”之文化、培训
四、班子建设与决策推进



PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

主要内容

一、人力资源战略的形成
二、管理三要素“建班子、定战略、带队伍”
三、“带队伍”之文化、培训
四、班子建设与决策推进



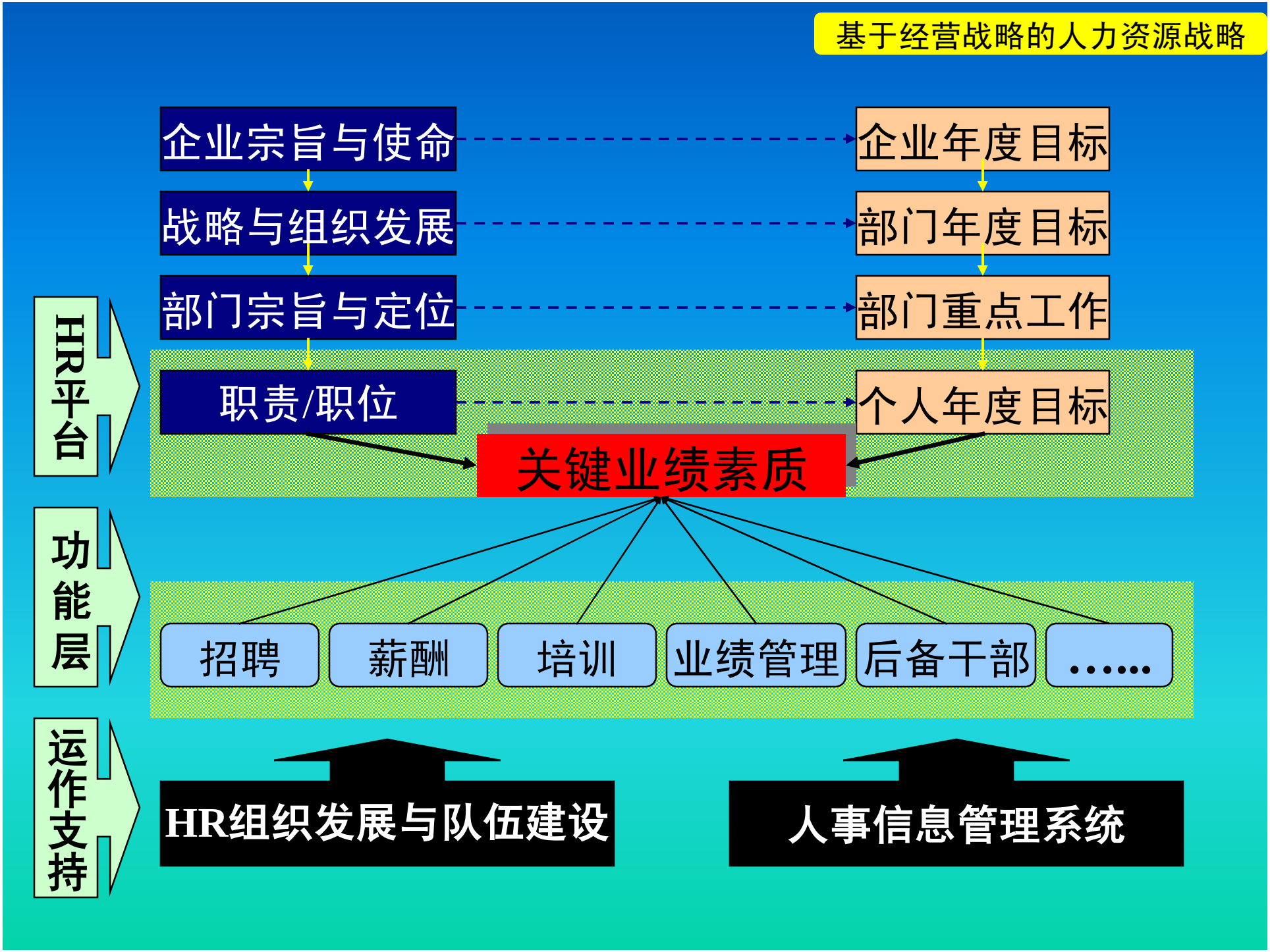
PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

人力资源战略是经营战略的重要组成部分

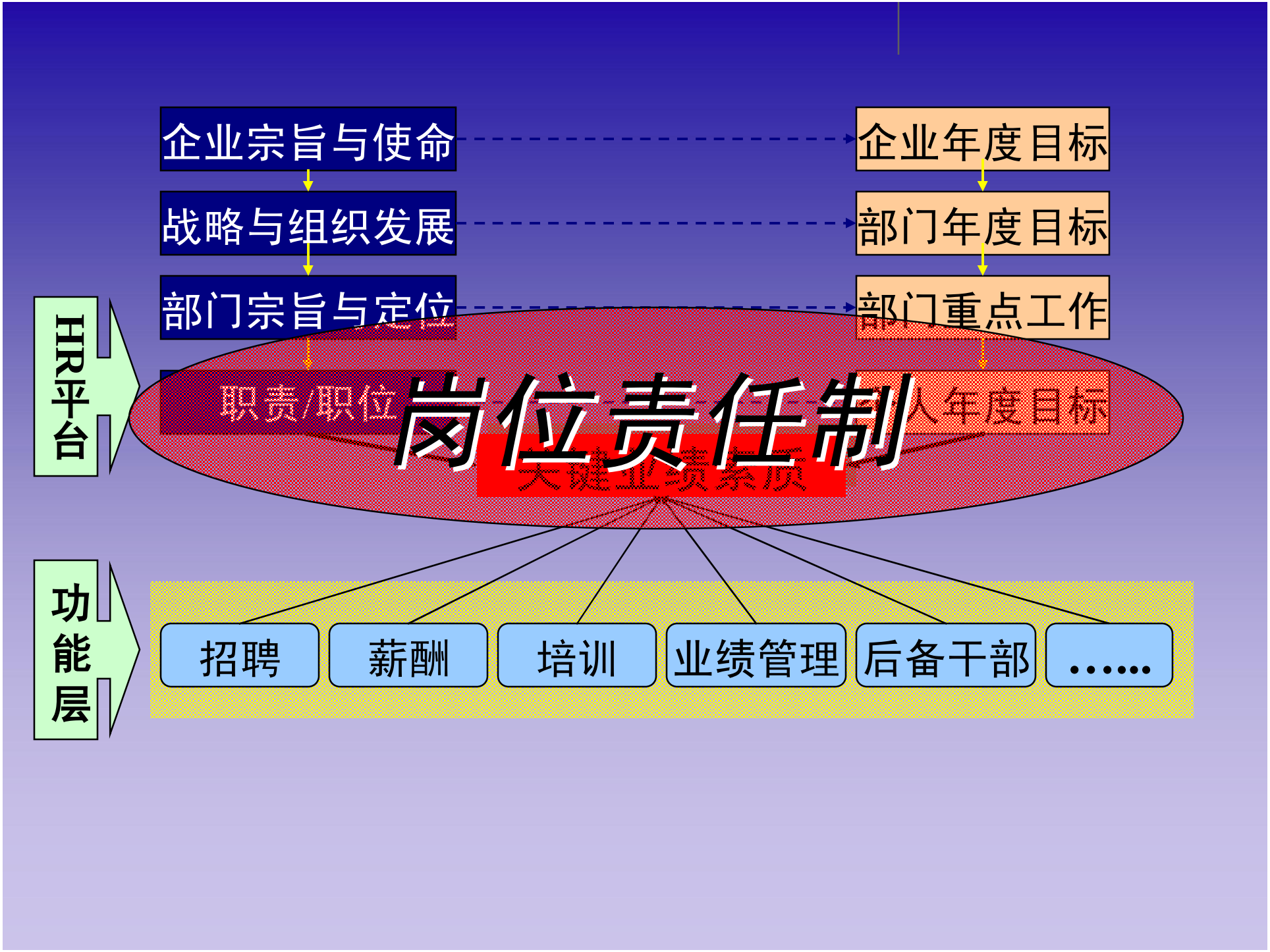
经营战略
Business Strategy

资金战略	技术战略	人力资源战略
Financial Strategy	*Technical Strategy*	*HR Strategy*
短期效益	中期效益	长期效益

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn



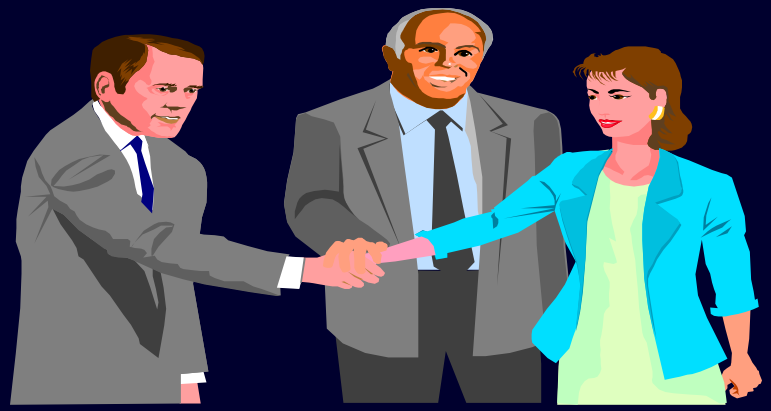
PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn



PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

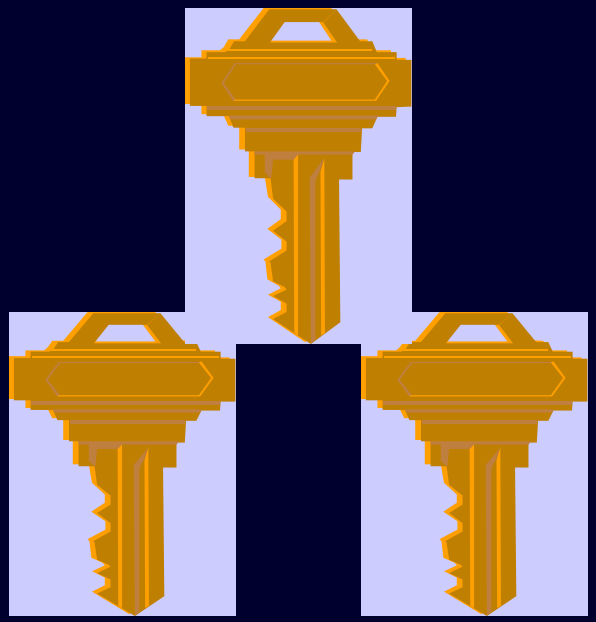
主要内容

一、人力资源战略的形成
二、管理三要素“建班子、定战略、带队伍”
三、“带队伍”之文化、培训
四、班子建设与决策推进



PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

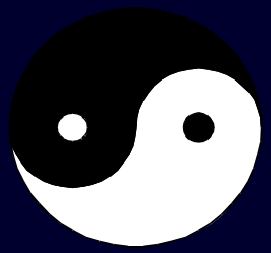
联想管理三要素



- 建班子
- 定战略
- 带队伍

组织是结合平凡的人做不平凡的事。

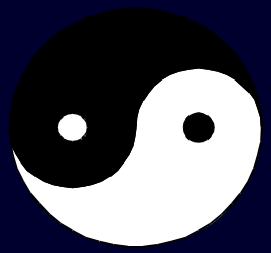
PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn



建班子

- 第一把手要具备什么条件、如何自律；
- 如何选择班子成员，不合标准怎么办？意见不一致怎么办？不能团结怎么办？
- 班子成员分工是否明确；
- 事关全局的事如何确定，班子成员是否都知道；
- 做的好坏如何考评、奖惩；
- 如何杜绝产生宗派的可能。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn



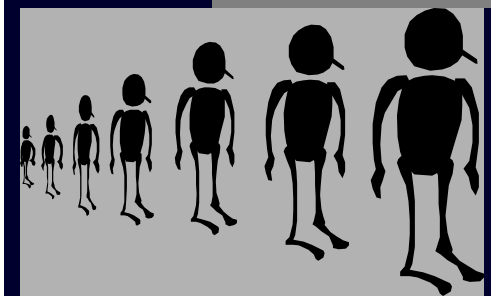
定战略

确定中、长期目标；
制定达到目标的战略路线；
划分近期目标；
分解实现近期目标的战术步骤；
进程中对目标的检查调整。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

带队伍

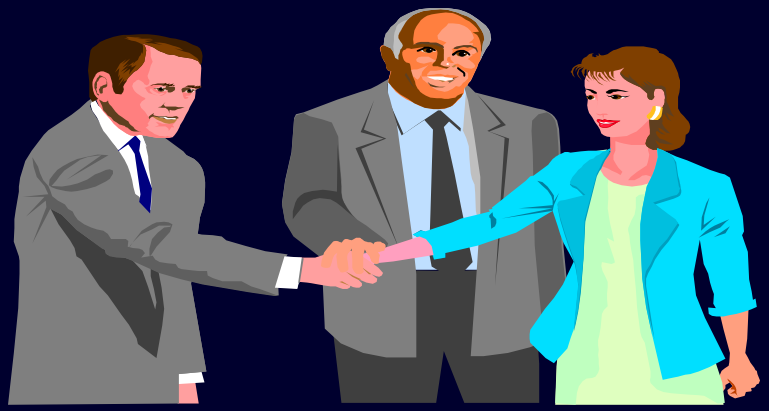
建立合适的**组织结构**，落实岗位责任制；
制定令行禁止的严格的**规章制度**；
采用充分调动积极性发挥创造力的**激励方式**；
加强**企业文化**建设，增强公司凝聚力；
加强内部培训，培养**骨干队伍**和**领军人物**。



PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

主要内容

一、人力资源战略的形成
二、管理三要素“建班子、定战略、带队伍”
三、“带队伍”之文化、培训
四、班子建设与决策推进



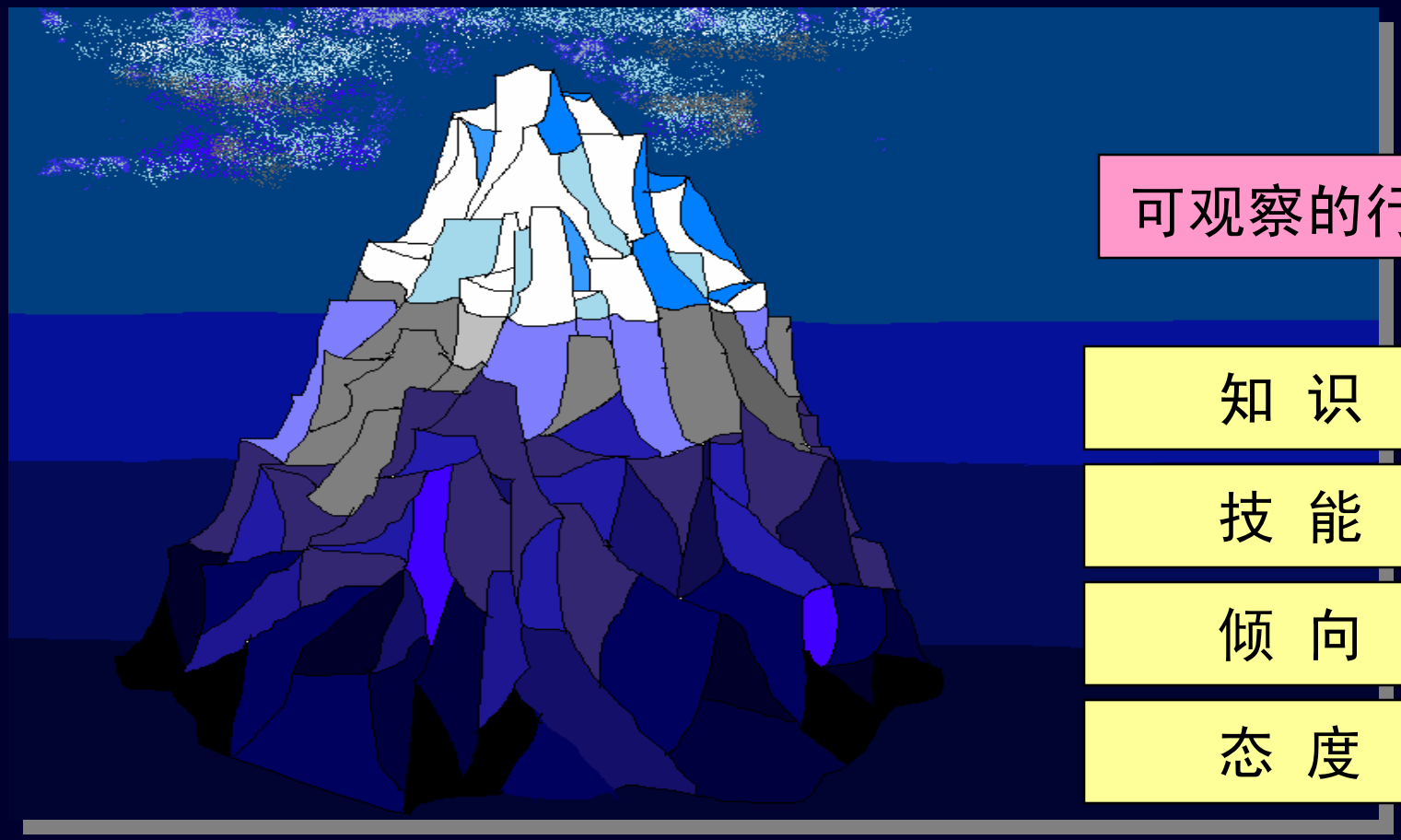
PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

什么是价值观?

价值观是人们对事物的重要性的主观判断，是人的行为的基本驱动力，是获得知识、掌握技能、形成态度和倾向，进而形成世界观的基础。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

价值观



可观察的行为

知 识

技 能

倾 向

态 度

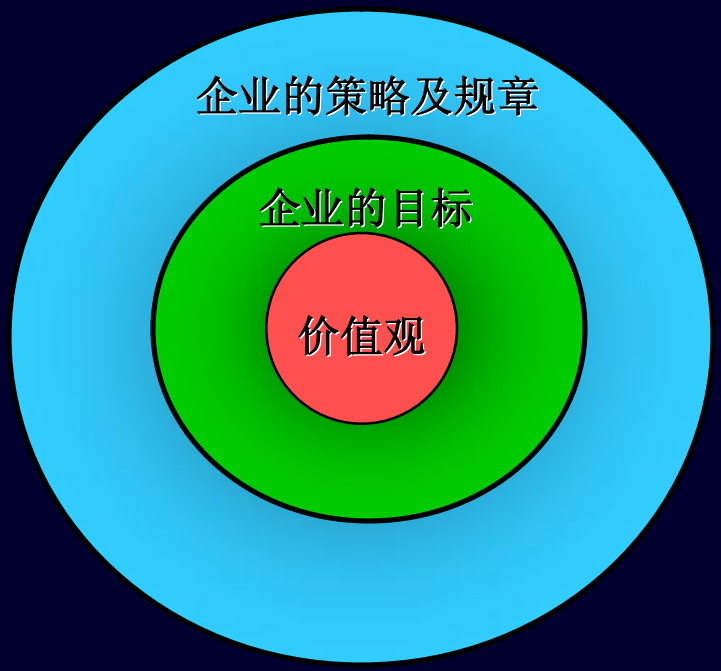
价值观

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

企业文化与价值观

在企业中的作用

价值观



PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

企业文化
--企业的灵魂、企业的软指令

一个富于创造的企业，必定有它的理想，正是这个理想，向未来显示出这个企业之于社会的意义。员工们将从这个理想中看到自己作为集体一员的意义。正是从这里，人们感受到生活的意义。

——日本 土光敏夫

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

联想企业文化的核心

把个人追求融入到
企业发展目标之中

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

联想精神

- 爱国主义精神
- 以信为本
- 大局观
- 艰苦奋斗
- 拼搏创新
- ……

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

爱国主义精神

联想集团回馈国家的不仅仅是好的产品和服务，不仅仅是税收的大幅度增长和提供广泛的就业机会，而且将把几年之内进入世界500强的事实奉献给祖国。

……我们将每年检查我们向500强目标步步逼近的情况，总结经验教训。我们要用事实成为中国企业说话算话的模范，成为中国企业掌握先进管理规律的模范，成为中国企业高科技产业化的模范。

——柳总《把压力转化为动力》
在联想集团99财年誓师大会上的讲话

微机部成立之初……

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

以信为本

个人的信誉（求实）:

- 踏实做事、说到做到、点滴积累
- 取信于用户、取信于同仁、取信于上级、取信于下级、取信于政府

信誉是金

公司的信誉:

- “以用户效益求公司效益”
- 宁可损失金钱，绝不丧失信誉

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

大局观

什么是大局观？

从联想的根本利益考虑问题

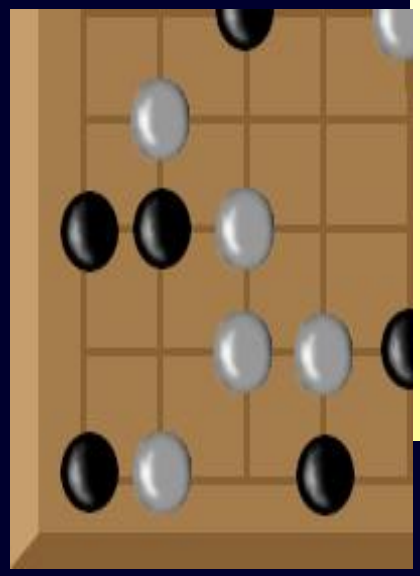
“退出画面看画”

为什么要强调大局观？

（1）现代企业管理的要求

（2）实现联想目标的要求

（3）联想的管理结构的要求



PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

拼搏精神

把5%的希望
变成100%的现实

—— 客观的态度
—— 科学的方法
—— 不懈的行动
—— 承受失败的勇气

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

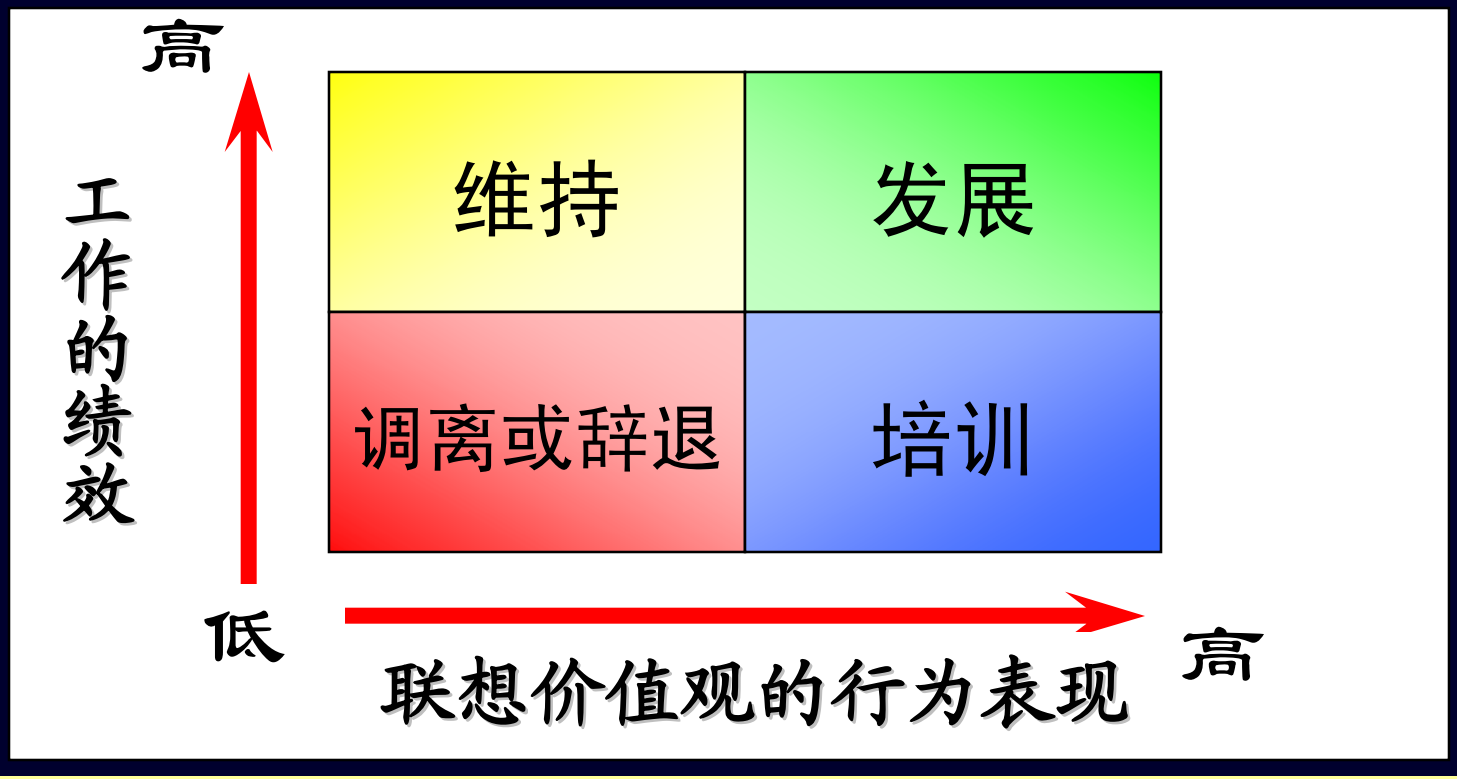
创新精神

- 技术和产品创新——企业生命的体现
  - QDI主板无跳线技术SpeedEasy
  - 电脑公司不断推出的新产品
  - LTL四赢理念
- 市场创新——企业竞争的策略
- 组织创新——企业经营的基础
  - 联想如何解决新老交替问题
    老同志如何退下去？
    年轻人如何顶上来？
  - 管理模式的变化

人人都是发动机

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

联想的价值观要体现在行为上



联想致力于帮助员工最大地发挥潜能，并肯定其成就。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

联想的人才观

衡量人才的标准

不唯学历重能力

不唯资历重业绩

重贡献

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

联想对人才的要求

- 立意高远，求实进取
- 德才兼备

  德的内涵之一：“8分6分说”

清清白白做人

光明正大干事

勤勤恳恳劳动

理直气壮挣钱

- 对高级人才的要求：

  1.具有极强的上进心，并能上升为事业心

  2.具备一眼看到底的能力、定战略能力

  3.有自知之明，能正确看待自己和他人的成绩

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

联想需要三个层次的人

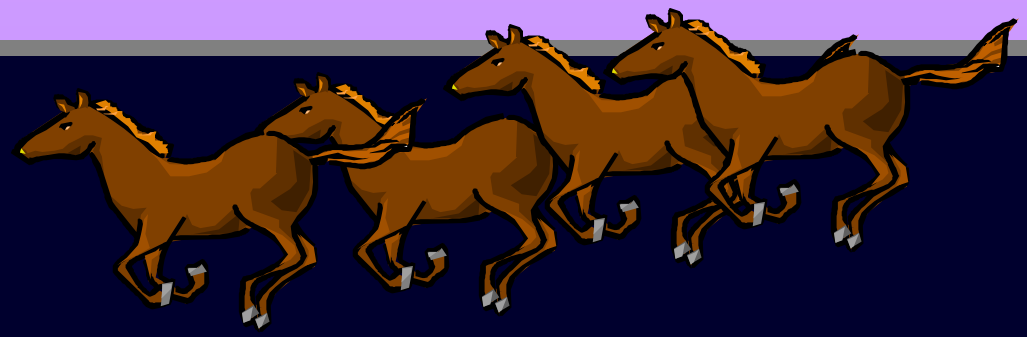
- 能独立做好一摊事情的人
- 能带领一班人做好事情的人
- 能审时度势，具备一眼看到底能力，定战略的人

1和0：领军人物

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

用人之道

- 适才适岗
- “给您没有天花板的舞台”
- 为每个人提供机会，每个人都有相当的舞台，每个人都有成长的机会
- “在赛马中识别好马”



PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

联想人应具备综合素质：把式论

光说不练——假把式

光练不说——傻把式

能说会练——真把式

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

人才成长机制：

做鞋垫：做高档西服从鞋垫做起

撒土夯实：撒土夯实再撒土，再夯实

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

联想人

对人：平等、信任、亲情、欣赏

对事：认真、严格、主动、高效

联想 以人为本

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

联想人应严格遵守联想的规章制度

天条：

- 不利用工作之便谋取私利
- 不收受红包
- 不从事第二职业
- 工薪保密

各项规章制度

CI管理

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

端正态度

想改变自己命运的时候，从态度开始。

态度 → 行为 →

习惯 → 性格 → 命运

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

企业培训
与战略实施的关系

以拆分前的联想集团为例
（2000年以前）

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

对员工培训的一点认识

- 办长久公司的根本问题
  ------用人与树人
- “以人为本”的一个方面
  ------把人培养成强者
- 战略的形成和认识统一的过程
  ------形成氛围、快速应变
- 学习科学先进的观念、知识、技能
  ------战术动作执行到位

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

联想培训体系的指导思想

干部

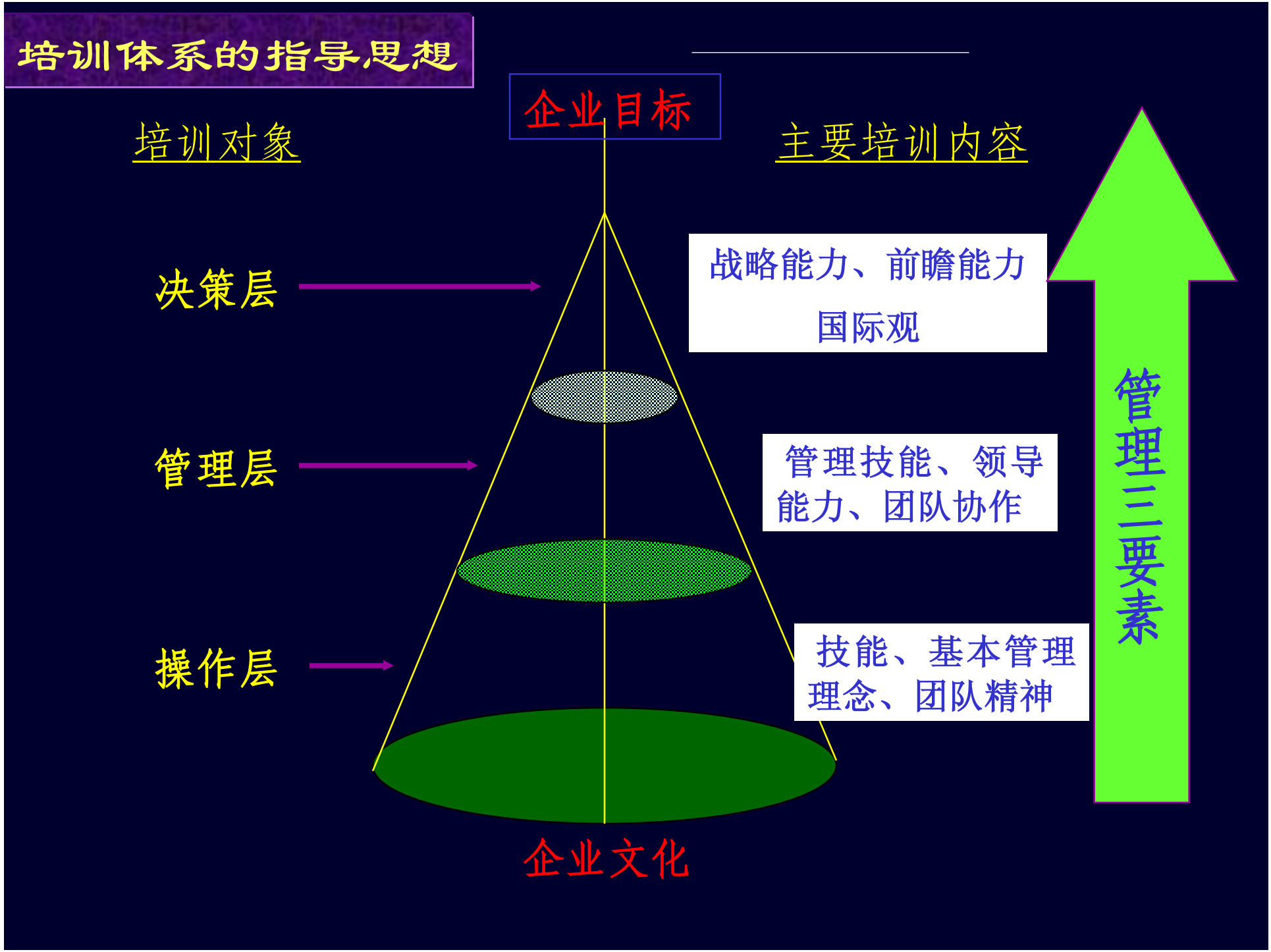
以“管理三要素”为核心统一语言、统一标准，以国际领先企业为标杆认识差距、学习经验。

员工

以公司价值观和个人追求的融合为导向激发员工创造性，培养员工职业素质提高其社会价值。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

培训体系的指导思想



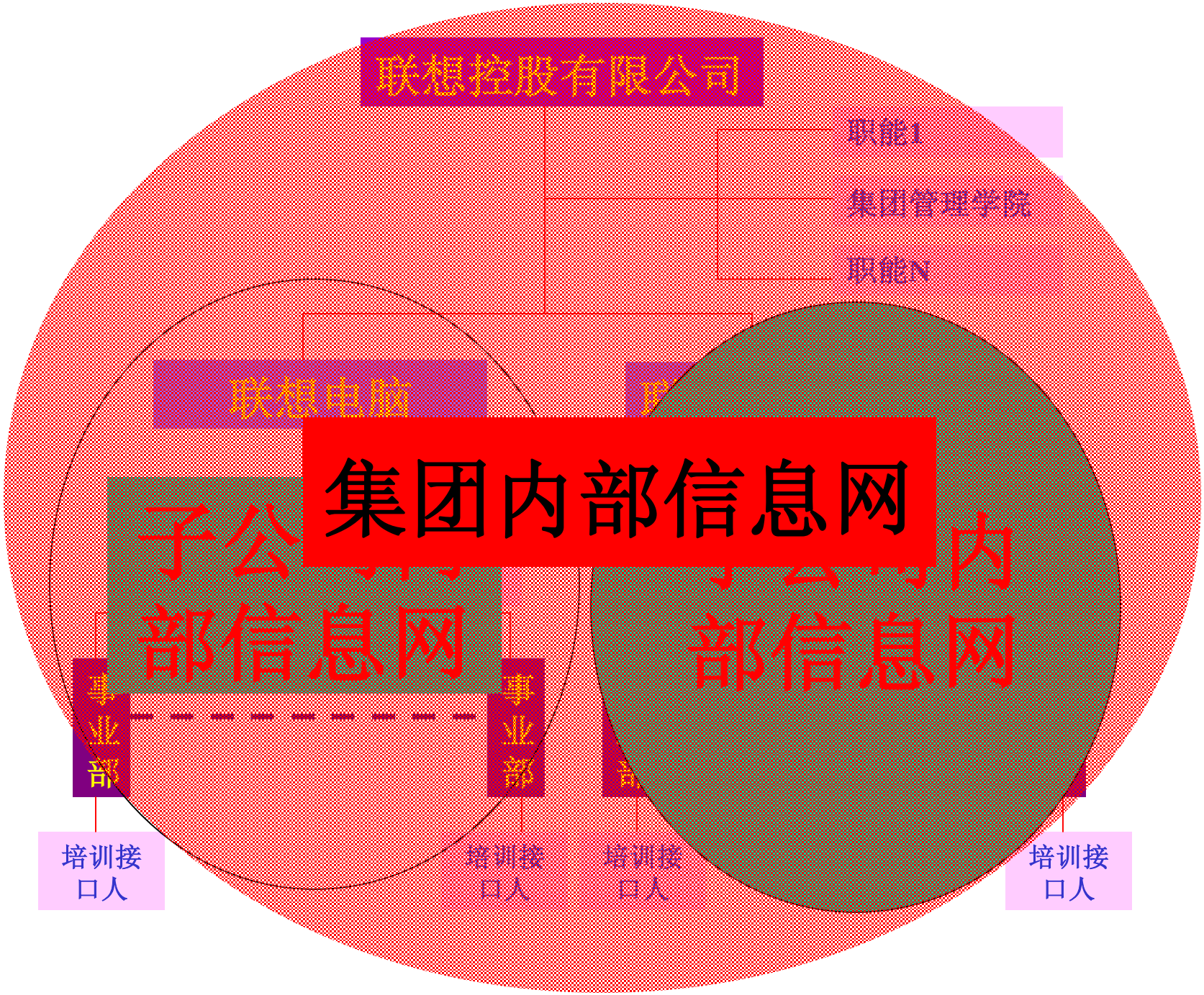
PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

基本培训体系

新员工（文化、制度、技能）	基层干部（管理技能）	中层干部（领导能力）	高级干部（战略能力）
联想简介、历史	基本管理理念带队伍	管理理念、领导技能	管理趋势、外界环境
联想文化、制度	基本管理技能个人生产力	人力资源管理、有效授权	前瞻能力、战略能力
联想礼仪、团队训练	沟通能力、团队精神	财务管理、信息管理	国际观、规划能力
工作环境、接口部门	时间管理、制度执行	质量管理、战略执行	竞争能力
应岗素质、工作技能	作业管理、专业技术	组织管理、专业技术	前瞻性技术
管 理 三 要 素			

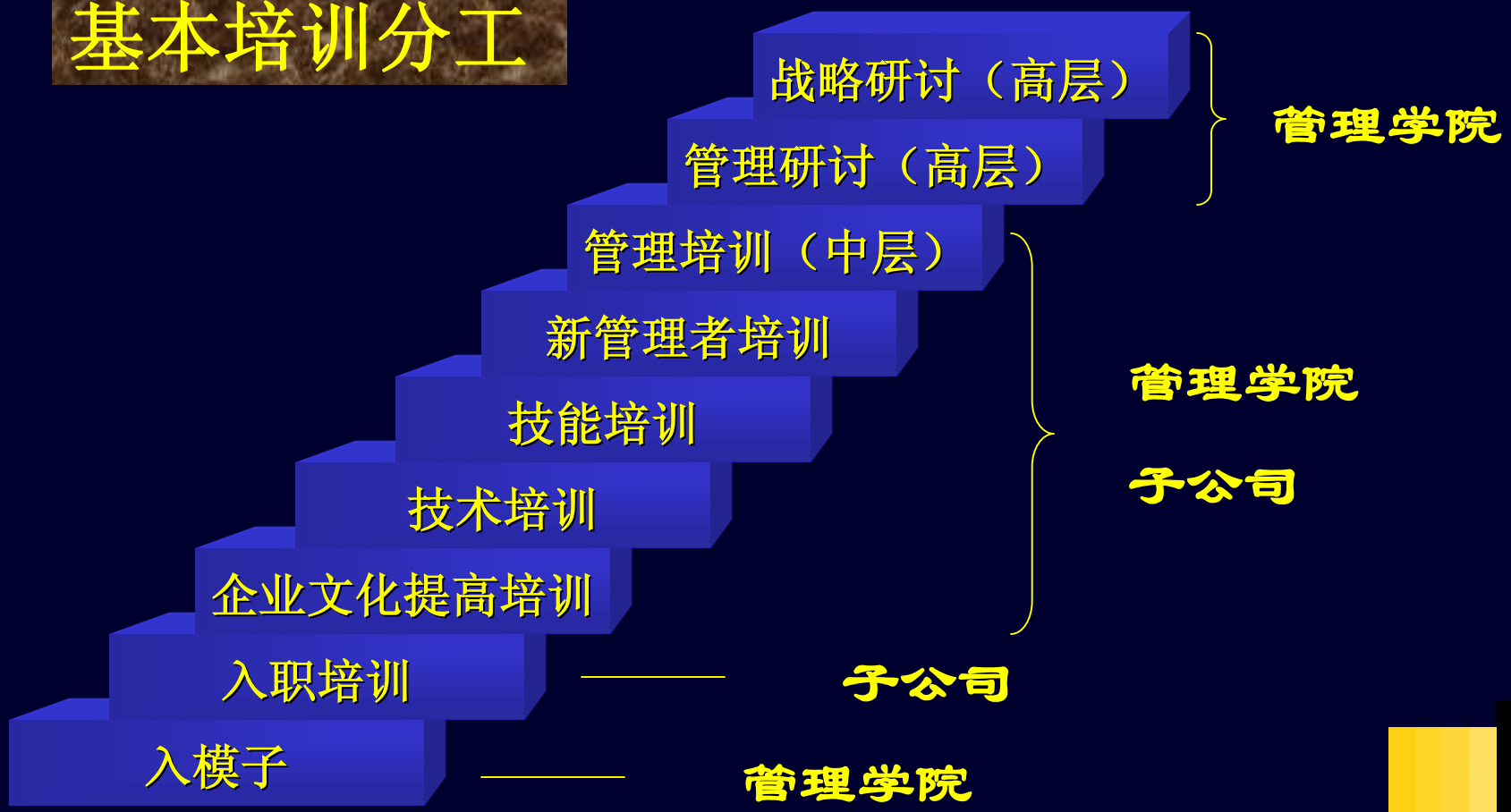
PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

联想的培训组织网络



PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

基本培训分工



PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

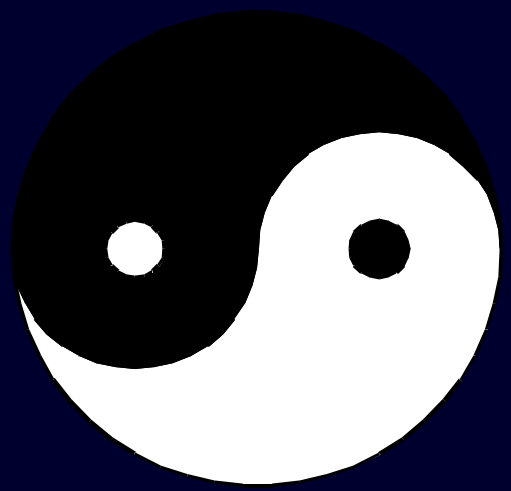
管理学院的培训实施

高级干部培训：

- 统一战略指导思想、形成规范性原则，是公司文化发展的基础。管理理念、管理经验分享，使最先进的知识在公司内有效流动。
- 海外培养计划。
- “建班子”“定战略”培训实例。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

管理三要素



- Ü 建班子
- Ü 定战略
- Ü 带队伍

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

附件：

“管理三要素”调查表

- 全方位调查：
  - □被调查者本人
  - □该部门班子成员
  - □该部门员工
  - □被调查者上级
  - □接口部门责任人

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

管理学院的培训实施

中层干部培训：

- 贯彻高级干部培训成果，提高战略执行能力和学习“带队伍”技能。
- **“三+X”培训方案实例**

  联想经理的基本素质

  业绩管理实务

  变革管理

  带队伍中的常见问题

  基本管理理论（MBA精选）

  基本管理技能 …

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

管理学院的培训实施

员工培训：

- 以公司目标、战略、文化及应岗技能培训。
- 新员工“入模子”培训实例

  联想简介、联想历史

  联想文精神联想人

  澄清个人价值观确立行动准则

  联想制度、礼仪

  职业素质

  团队训练 …

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

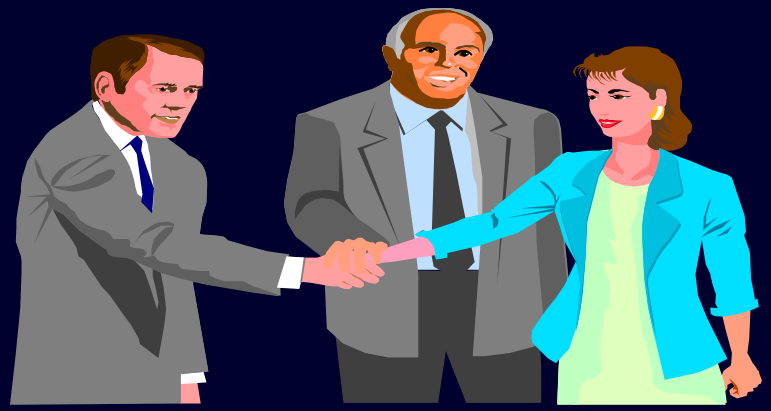
培训量与培训效果的关系

体会

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

主要内容

一、人力资源战略的形成
二、管理三要素“建班子、定战略、带队伍”
三、“带队伍”之文化、培训
四、班子建设与决策推进



PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

有这样一个“班子”：

平时很少开会，但是,凡遇到部门的重大事情需要决策时基本都是组织班子会议在一起讨论，讨论时经常都是由一把手做引导发言，然后大家发表意见，可是“各说各话”，会议结束时一把手归纳总结仍然是自己引导发言的观点，会后落实“决策”时班子成员也基本各自按自己的想法去做。

员工、班子成员自己都认为没有班子，业绩滑坡、队伍涣散，干部向员工传达的信息即便是正确的也不能被员工接受执行，员工向干部提出无理要求时，干部有理也“底气不足”。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

讨论：

这个企业究竟有没有班子?

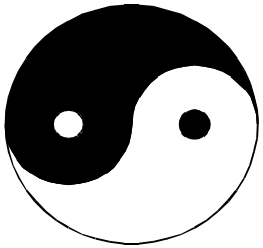
为什么要建班子，班子的作用是什么？

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

有无班子的区别

	有	无
战略决策	集体智慧，科学决策	个人意志，决策局限大
战术动作	分工协作，迅速彻底	独断专行，缓慢、偏差
部门发展	后继有人，延续、稳定	后继无人，断裂、震荡
企业文化	集体文化，精英方阵	家长作风，散兵游勇
共同进步	取长补短，共同发展	以偏盖全，自我封闭
上下关系	准确理解，执行到底	难免片面，上情下达
左右关系	经常沟通，群策群力	有知有邻，孤军奋战
内部管理	班长谋大，井井有条	眉毛胡子一把抓

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn



建班子

- 第一把手要具备什么条件、如何自律；
- 如何选择班子成员，不合标准怎么办？意见不一致怎么办？不能团结怎么办？
- 班子成员分工是否明确；
- 事关全局的事如何确定，班子成员是否都知道；
- 做的好坏如何考评、奖惩；
- 如何杜绝产生宗派的可能。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

一把手及班子成员应具备的素质：

德：

- 有强烈的进取心与事业心，有敬业精神、奉献精神，必要时牺牲个人利益；认同联想文化；
- 个人的追求融入公司的长远发展中；
- 以大局为重，个人服从组织、局部服从全局、短期服从长期，从公司的根本利益考虑问题的观点；勇于承担责任和自我批评；
- 诚实公正，任人唯贤，严于利己、宽以待人，能包容；
- 作风正派，心怀坦白，不欺上瞒下，有事放在桌面上不搞小动作；
- 有自知之明，能正确的看待自己和他人，不断向他人学习，易与他人合作，有吃亏忍让和妥协精神，能团结一班人；
- 言而有信，做事扎实靠得住。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

才：

辨正务实的思想方法，对三要素的深刻理解和运用，审时度势，制定战略的能力；悟性强，善于总结与提高，能够给下属指导；具有适应公司发展的知识结构和自学能力。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

如何保证联想干部的自律：

- 选才时，“德”“才”兼备，以德为重；
- 联想干部要具有严格的自律能力，公司利益为先，遵纪守法；
- 要求员工做到的，自己首先要做到；
- 定期开展批评和自我批评；
- 完善的财务监督机制；
- 建立述职制度，以利监督；
- 在公司造成良好的企业文化基础，树正气压邪气，形成主动律的风气，做的好坏有说法；

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

班子的组成部分及其作用：

- 一把手：班子的责任者和灵魂；
- 核心班子：全局问题的策划和支持者；
- 重要功能负责人：参与班子的决议，是决议的贯彻执行者。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

班子的分工原则：

- 班子成员必须有纵向分工
- 班子成员同时必须还要有横向分工
- 不能因分工防碍掌握全盘情况
- 明确分工、权利义务、工作关系、报告渠道、职责与目标
- 班子组织权限明确
- 班子内部统一的考核原则和标准

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

保证会议的有效性

1、常规会议应有流程，每人的发言内容应有具体条目要求（固定模版）

2、严格控制时间，必须有结果

会议类型

1、通报类会议

2、作决策的会议

3、务虚、研讨会

班子的沟通[illegible]方式有哪些？

不同类型的[illegible]通采用不同的形式

用于商谈具[illegible]工作的沟通应及时、有效

时间、形式固定的议事方式：周、月、季度例会。（目的清楚、内容明确、形成制度）

经常性的沟通：随时进行，默契的基础。

点对点沟通：重大问题决策前、定期谈心、交流感情。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

重大问题如何达成共识？

- 明确部门重大问题
- 做好决策会议的准备
- 保证决策会议的有效性
- 达不成共识怎么办
  正确的决策程序

- 决策内容及早布置
- 做好调查研究和前期沟通
- 有人负责提出“靶子”

- 升位思考与换位思考
- 要站在全局角度看问题
- 学会妥协
- 决策会议主持人把握会议进程

- 立项
- 前期准备
- 出方案
- 充分研讨
- 形成决议

- 重要不紧急的事 可暂缓，但不能长期议而不决。
- 重要且紧急的事可表决或一把手拍板。
- 对外众口一辞，勇于承担责任，主动找后帐。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

- **决策的基本原则**

  听多数人意见，和少数人商量，一把手拍板。

- **达不成共识又急需决策的几种决策方式**

  1、表决；
  2、一把手拍板；
  3、以掌握资讯多的人的意见为主。

- **“找后帐”**

  特别是对于意见分歧较大的决策，在决策的时候一定要同时设计出“找后帐”的时间点、方法及对不同结果要采取的措施。找后帐的两个主要目的一是任何人作出决策都要承担责任，再就是为了及时的总结和改进。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

决策的事如何坚决推进？

- 明确目标、有共识、决心下定；
- 推进方案要精心策划；
- 层层下灌，宣传到位；
- 进行过程控制与指导；
- 事先规定奖罚，对结果进行评估；
- 认真总结，找出规律；
- 勇于面对决策失误。

管理三要素考核表

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

如何防止宗派的产生：

- 何谓宗派

不以公司利益为最高利益，不以公司的发展目标为最高目标的团伙

- 宗派的主要表现形式

任人唯亲
本位主义
极不公正
阳奉阴违
闹名誉地位

- 宗派产生的主要原因

没有统一意志的班子
没有良好的文化
制度不完善规则不统一
用人不当目标不高心胸不广
宗派的根子在个人第一

- 如何防止宗派发生

一把手的德行修炼与管理办法
良好的沟通机制
透明的工作氛围
批评与自我批评
及早发现并制止

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

没有班子1+1<1
有班子1+1>2

班子建设是管理三要素中最为重要的

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn