# 集团人力资源管理工作思路初探

来源：网络 作者：雨声轻语 更新时间：2024-09-05

*第一篇：集团人力资源管理工作思路初探集团人力资源管理工作思路初探综言依据集团战略目标和发展规划（立足西北，面向全国，以流通带动生产、研发，探索多元化模式，借力省域中药优势资源，引进高新技术，发展现代中药、生物制药产业；为客户提供高、精、尖...*

**第一篇：集团人力资源管理工作思路初探**

集团人力资源管理工作思路初探

综言

依据集团战略目标和发展规划（立足西北，面向全国，以流通带动生产、研发，探索多元化模式，借力省域中药优势资源，引进高新技术，发展现代中药、生物制药产业；为客户提供高、精、尖、新医药产品与精细的全程专业学术服务，用五年时间努力成为生产、研发、流通综合性国内大型医药企业、力争实现生产板块上市。）发展要求带来的组织结构变化，对人力资源需求进行调查、分析、规划、调整，一方面：在现有的人力资源基础上，提升现有的人力资源管理水平，提高人力资源管理效率；另一方面在医药生产和药品经营领域做好人力资源深度开发，通过培养提升现有团队经营管理能力和引进具有区域市场操作经营管理经验同时具备统领团队能力的高端人才等途径做好系统的人才战略储备。通过开发活动提高人的才能、通过开发活动增强人的活力或积极性。充分、合理地利用人力资源，提高人力资源的利用率。正确处理好人力资源开发双重目标的关系即提高人的才能是人力资源开发的基础。人的才能的高低，决定人力资源存量的多寡；增强人的活力是人力资源开发的关键。有才能而没有活力，这种才能没有任何现实意义；有了活力就会自我开发潜力，提高才能。建立并完善与公司集团化管理模式相匹配的人力资源管理体系，使之形成经营的区位优势（立足首都）和商品供给区域资源优势（西部中药材品质优势及悠长医药文化沉淀的特色产品优势）与高速发展的国内乃至国际市场需求相结合的合力形成重拳为集团战略目标的顺利实现创奠定基础。

紧紧围绕人力资源管理总体目标，从以下五个方面展开工作，具体思路如下：

人力资源管理总体目标：

1、对集团人力资源整体规划和设计，人力资源管理和开发工作；

2、建立和完善集团人力资源各项管理制度及相关流程，负责各项人力资源规划及制度方案的实施与跟进；

3、指导、监督、控制、检查各子公司人力资源各项制度的执行，计划的实施和日常工作的开展等工作；

4、保证集团和下属子公司人力资源管控体系顺畅、有序运转；

5、总体把握整个集团人力资源状况，向决策层提供有关人力资源战略、组织建设等方面的建议，不断提高综合管理水平。

一、组织规划

1.1 建立并完善集团公司、各职能部门、各子公司人力资源管理体系、人力资源管理制度建设，优化管理流程，持续改进集团的人事制度、流程和运行体系；

1.2 向高层决策者提供有关人力资源战略、组织建设等方面的建议，达到提高综合管理水平的目的；

1.3 根据集团公司发展需要进行组织结构的优化并进行组织职责的分解，推动组织效能的提升；

1.4 负责工作分析、岗位说明书与定岗定编工作，提出机构设置和岗位职责设计方案。

二、招聘

2.1组织制定集团公司及子公司机构人员编制，编制总体的人员阶段性招聘需求和计划；

2.2 制定招聘方案和程序，确保招聘效率和质量；

2.3 采用有效的结构化面试方式，及时有效的招聘符合企业文化和岗位要求的人才。

三、薪资福利

3.2定期收集市场薪酬信息和数据，为薪资架构和年度薪资调整提出建议和方案。

3.3 根据国家和地方政府相关的劳动法规要求建设和塑造和谐劳资关系，及时处理与改进运营过程中的重大人力资源问题。

四、绩效考核

4.1 实施与监督执行集团公司及下属子公司的绩效考核体系和细则；

4.2 规范员工行为规范并监督实施，并对相关行为进行有效的奖惩；

4.3 定期评估和收集绩效体系的执行效果，提出修改建议和方案；

4.4 负责本部门员工工作考核、激励及部门费用的预算和控制。

五、培训与发展

5.1 基于企业的战略规划，组织制定员工的培训规划和方案；

5.2 规划关键岗位人才的培养和储备方案，以及培训相关的预算；

5.3 结合集团公司总体发展需求开发和更新培训课程和项目；

5.4 开发和完善晋升和人才储备培训体系。

3.1 按时完成人工费用、人工成本的汇总和分析，并及时更新维护员工信息资料；

**第二篇：建工集团人力资源管理工作思路浅谈**

建工集团人力资源管理工作思路浅谈

人力资源管理工作有两个目标：第一：在现有的人力资源基础上，提升管理水平，提高管理效率；第二：做好人力资源深度开发，进行人才战略储备。根据建工集团的战略目标和发展规划，从总裁办、经营部、财务部、预决算部、人力资源及技术培训部、工程技术部、工程项目管理部、质量部、安全部、综合管理部、合计10个部门，需招聘管理人员122人，总人数约422人的实际情况来分析，需尽快到位是不易的事情，但是眼前建工集团工作又急于开展，针对实际情况，具体工作从以下五个方面开展：

围绕建工集团的总体目标：先建立健全山东分公司组织架构，然后组织复制外地分公司人力架构，进而逐步完成建工集团的整体架构编制的战略目标。这就需要建工集团人力资源部，1，尽快建立和完善集团人力资源各项管理制度及相关流程，负责各项人力资源规划及制度方案的实施与跟进；

2、指导、监督、控制、检查各子公司人力资源各项制度的执行，计划的实施和日常工作的开展等工作；

3、保证集团和下属子公司人力资源管控体系顺畅、有序运转；

4、总体把握整个集团人力资源状况，向决策层提供有关人力资源战略、组织建设等方面的建议，不断提高综合管理水平。

一、组织规划

1，对建工集团总部人力资源管理和开发工作，进行整体规划和设计； 2，逐步完善去建立各子公司人力资源管理体系、制度和流程；

3，不断向集团总经理提供组织建设等方面的建议，提高综合管理水平； 4，针对各岗位说明与定岗定编工作，提出机构设置和岗位职责设计方案； 5，分解组织职责，提高效能。

二、招聘与配置

1，编制建工集团总部和各子公司人员机构编制，写出阶段性的招聘需求和计划；2，制定招聘方案和程序，确保招聘效率和质量；

3，采用有效的结构化面试方式，及时有效招聘符合企业文化和岗位要求的人才。

三、薪资福利管理

1，按时完成人工费用、人工成本的汇总和分析，并及时更新维护员工信息资料；2，定期收集市场薪酬信息和数据，为薪资架构和薪资调整提出建议和方案。

3，根据国家和地方政府相关的劳动法规要求建设和塑造和谐劳资关系，及时处

理与改进运营过程中的重大人力资源问题。

四、绩效考核

1，实施与监督执行建工集团及子公司的绩效考核体系和细则；

2，规范员工行为规范并监督实施，并对相关行为进行有效的奖惩；

3，定期评估和收集绩效体系的执行效果，提出修改建议和方案；

4，负责本部门员工工作考核、激励及部门费用的预算和控制。

五、培训与发展

1，基于企业的战略规划，组织制定员工的培训规划和方案；

2，规划关键岗位人才的培养和储备方案，以及培训相关的预算；

3，结合集团公司总体发展需求开发和更新培训课程和项目；

4，开发和完善晋升和人才储备培训体系。

六、处理好企业与员工的劳动关系

**第三篇：三一集团人力资源管理**

三一集团人力资源管理制度

一、背景介绍

三一集团有限公司始创于1989年，总部位于湖南省长沙市经济技术开发区，公司注册资本241 070.04万元，集团成员公司包括三一重工股份有限公司、三一上海精机有限公司、三一电气有限公司。二十年来，三一集团以“创建一流企业，造就一流人才，做出一流贡献”为愿景，以“自强不息、产业报国”的“三一精神”为理想，在全公司推广“品质改变世界”的企业使命，以“一切为了客户，一切源于创新”为基本经营理念，打造了业内知名的“三一”品牌。三一是全球工程机械制造商50强、全球最大的混凝土制造商、中国企业500强、工程机械行业综合效益和竞争力最强的企业、福布斯“中国顶尖企业”、中国最具成长力自主品牌、中国最具竞争力品牌、中国工程机械行业标志性品牌、亚洲品牌500强。

三一集团在海外拥有30家子公司，业务覆盖达150多个国家，产品出口到110多个国家和地区，超过1300名营销和服务人员常年在海外为全球客户提供一流的产品和服务，其中近300名外籍员工逐渐成长为三一国际化进程的中坚力量，三一已在印度、美国、德国、巴西相继投资建设工程机械研发制造基地。三一集团的迅速发展离不开每一个三一人的不懈努力，良好的人力资源管理制度是三一不断取得成功的重要保证。

二、三一的人力资源管理政策浅析

薪酬

三一的薪酬由四部分组成：固定工资、年终奖金、专项奖励和股票期权。在固定工资部分，三一集团按员工学历对本科生和硕士生进行区别设置，本科生3000元/月，硕士生6000元/月，体现了三一集团对于知识的尊重；同时三一集团针对不同职位特点，对于结果型导向的员工如营销人员、技术支持工程师采取“底薪+提成”的方式，这种工资设计有利于更好的激励员工。关于年终奖金，三一集团在一个结束后，根据员工一年来的绩效表现同时结合公司本年盈利状况，为员工提供的绩效奖金，绩效奖金直接体现对员工绩效贡献的激励。三一的奖金具有极强的弹性，管理人员在设置奖金时依据公司本年的营业状况，这种设计方式能使员工切身感受到公司一年的发展，激励优秀员工不断努力，以获取更多的奖励。同时由于是综合一年表现进行的评估，可以避免陷入很多绩效考评误区，如首因效应、近因效应等，将过程考核与结果考核相结合，表明三一集团人力资源政策引导员工行为，勤勤恳恳、一如既往。专项奖励，三一集团对于在内表现优秀的员工和工作团队，提供各项专项奖励，以体现对于员工个人和团队的认可和奖励。同时三一集团对于有志于在公司长期发展，并且绩效表现持续优秀的骨干员工提供公司股票期权，旨在让员工分享业绩增长，使员工个人利益与公司的长远利益紧密结合在一起，有利于降低核心员工离职率，起到长期激励作用，只有将优秀人才由企业的雇员转换为企业的所有者，才能实现企业与员工的共同发展。

海外国际服务人员薪酬绩效管理制度

该制度适用于长驻国外和临时（服务时长2个月以内）从事产品服务的服务工程师、安装工程师、配件工程师及服务经理、服务主任等服务管理者。

海外人员薪酬由职等工资、业绩工资、海外工作津贴三部分构成，对于不同类型工作人员的薪酬进行区别设计：安装工程师薪酬=职等工资×月度绩效系数+海外工作津贴×国外天数/当月考勤天数，服务工程师及配件工程师薪酬=（职等工资+业绩工资）×月度绩效系数+海外工作津贴×国外天数/当月考勤天数，服务管理者薪酬=（职等工资+业绩工资）×月度绩效系数+海外工作津贴×国外天数/当月考勤天数。

职等工资是依据技能等级及行政级别确定的。服务工程师及服务管理者和配件工程师的业绩工资由于其职务内容不同又有所差异，服务工程师及服务管理者业绩工资=（保底业绩工资×国外天数/当与考勤天数）×调整系数，配件工程师业绩工资=保底业绩工资×国外天数/当月考勤天数+仓库绩效工资。保底业绩工资为1000元/月，调整系数是对因服务工程师、服务主任及服务经理管辖国家或区域内设备量不同而造成业绩工资差异的调整。海外工作津贴是由所在国家安全级别、疾病及艰苦水平决定的。

纵观整个海外国际服务人员薪酬设置，可以看出三一海外服务人员的薪酬制度采用的是资金平衡法（The Balance Sheet Approach），即外派人员工资与相对的本国工资结构挂钩。对于三一集团人力资源管理来说，采取这一薪酬制度其优点是：简单明了，容易理解，同一

个外派人员在不同的派遣区间待遇差距不会太大，相同国籍的外派人员之间待遇平等，便于外派人员归国之后的薪酬管理。缺点是：外派人员与所在国人员之间待遇差距过大，会导致管理复杂。

福利

公司为员工办理养老保险、失业保险、医疗保险（含大病保险）、生育保险、工伤保险及住房公积金，并根据其自身业务特点，对驻外人员办理人身意外险。另外，三一集团保证员工享受国家规定的各种节假日、“三一节”；获得各种荣誉称号的员工还可以享受5—10天的休假福利；每年节假日会为员工发放节日物资；并且会在员工生日时送上精美的生日礼物。

培训

三一为新员工提供系统的入职培训，帮助新员工了解行业背景、公司情况、业务流程、企业文化及相关制度等等，使新员工可以迅速成长，快速适应新的工作环境，融入公司。

三一集团每年投入数千万元用于员工培训。三一集团拥可同时容纳10000人培训学习的三一工学院和实习车间。同时又与名校合作开班，让员工在工作的同时获得更高学历。

集团进行有针对性的培训，有利于提高员工的工作效率和工作能力，形成学习型企业，为企业创造更多的利润，也有利于满足员工自身发展需要，增强员工对企业的归属感和满意度。

职业发展

三一集团为员工提供了两大序列（管理和专业）三个方向（管

理纵向、专业纵向、专业横向）十六大系（干部、研发工艺、制造质量、市场营销、服务、商务、物流、IT、基建、财务投资、人力资源、行政、法务、审计监察、办公营运、一般文职）的职业发展通道。管理通道：新员工-主管-科长-部长-总监-总裁助理及以上（公司领导），专业通道：新员工-初级-中级-高级-专家-资深专家。

三一集团实行轮岗转岗制度，以满足员工职业需要，使员工找到最为适合的职位，做到人尽其才。员工可以通过内部竞争，内部任职资格评定、职务轮换和副职挂职的形式实现自我提升、发展。对于表现优秀的员工公司会为其提供带薪学习的机会，帮助员工进一步提升知识水平。

三、总结

就三一集团的人力资源管理重点而言，三一集团极为重视员工的知识和员工的培训与发展，努力建设一个不断创新，拥有自主科研能力的三一，保持企业活力，用知识竞争赢得更大的发展空间。

**第四篇：2024年集团人力资源管理工作计划**

2024年集团人力资源管理工作计划

依据集团人力资源三年战略规划（2024-2024）的相关内容，围绕构建集团战略管控型人力资源管理体系的工作目标，2024年集团人力资源管理工作将重点开展以下各项工作：

一、集团人力资源战略目标（1~3年）

1、以科学的组织发展模式推动企业多产业结构的发展进程，设计、搭建集团化多层级组织管控模式，实现组织效能不断提升的良性状态。

2、合理预测集团及所属企业中长期人力资源需求和供给，规划和控制各部门人力资源发展规模，建立完善的人力资源管理体系。

3、规划关键人才职业生涯发展，构建梯队式人才培养机制，持续打造专业化、富有激情和创造性的职业经理人队伍，加强对专业性人才的培养和引进。

4、设计并完善集团人力资源管理信息系统，以信息化为平台，实现数据化、结构化的资源中心，为集团及所属企业提供科学的人力资源数据依托，打下企业全面发展中的人力资源战略基础。

5、提出人力资源管理政策和制度的改进建议，提升整体管理水平，实现集团化制度体系建设。

6、全面推动集团企业文化，以人力资源管理为渠道，构建企业文化的信息传播桥梁，实现集团企业文化在组织末端的习惯性呈现。

二、集团人力资源规划政策的实施

1、招聘与配置策略：控制人员规模，提升人员质量，推动雇主品牌建设。

根据集团发展的节奏，合理配置人员，通过人才盘点和胜任力素质模型对集团及所属企业管理岗位进行分析，对外部渠道和资源进行资源

/ 4

匹配，做到主动预判，提前储备优秀人才。加强新进人员质量控制，在专业能力基础上更加重视培养潜质和职业态度。加强在市场及高校中的雇主品牌建设，以吸引更多的优秀人才。

2、培训与企业文化策略：加强集团人力资源战略及企业文化价值观宣导落地，建立培训资源可再生的良性培训体系。

针对集团培训体系的搭建，始终围绕着“多元一体”的模式，即产业多元化、区域多元化、人员结构多元化等，而一体就是以集团企业文化为唯一核心的中心思想，辐射各产业结构。因此对于培训推动，就应大力发扬企业文化，推行集团企业管理模式，做到组织末端的文化传导。2024年培训工作除了常规性工作外，重点实施策略项目如下：

1）内部讲师队伍建设。

建设集团内部讲师机制，完善内部讲师队伍组建，针对集团自有管理模式进行传导，发挥善于传播、善于讲授的管理人员优势，积极为集团和所属企业进行内容宣导，重点挖掘老员工的价值，突出功勋员工的榜样作用，将企业文化以可视可听的载体进行传播。

2）培训知识库建设。

由集团统一收集各所属企业管理制度、培训资料等文化传播的资源，充分丰富集团知识库，其本质目的为调研各所属企业培训内容，通过先收集后管控的方式，来进行企业文化传播控制。

3）实施“蒲公英”计划。

将各所属企业培训负责人纳入集团“蒲公英”计划，以专业交流、文化统一为基础，构建集团讲师队伍的链接人，让各位培训负责人充分感受到集团的管理优势，同时，也把这样的思路和感受带到工作中去，有利于集团进一步实施企业文化传播举措。

3、薪酬策略：提高基层薪酬吸引力，加强绩优员工保有和激励。提升公司薪酬吸引力，保持在市场的75％－90％分位线；建立并完善系统全面的薪酬体系，适应公司多元化的人才结构，起到有针对性的激励作用；依据为卓越加薪的方针，持续加强对绩优员工的激励和保有。结合2024年制定的薪酬体系结构，对地区、职务级别和绩效等多方面因

/ 4

素进行考核。集团可以根据每一年的整体收益，不断完善公司的薪酬福利制度，让绩效与市场化的薪酬相匹配最大力度地保留和激励员工。针对重点培养的骨干员工，集团可以采取内部晋升的方式，从而最大力度地保留和激励员工。

4、优才培养策略：加速人才梯队培养，提供切实针对性职业发展指导。

通过1-2年的时间，建立全面系统的优才体系，加强人才梯队的培养，以满足集团和所属企业规模扩张的人才需求；建立系统的优才培养制度，为各层级的优才提供针对性的培养；加强对优才关注和职业发展辅导，每年开设1-2批管理干部培训班，实现晋升前先培训的原则，未经集团培训辅导不得晋升，以此帮助骨干员工尽快成长，也能使其与企业文化更匹配。

5、信息化管理策略：持续开发、完善集团信息化管理平台人力资源管理模块建设，实现以平台助管理，以信息化助管控。

1）信息系统开发。

结合人力资源管理的关键目标，针对招聘模块和薪酬模块进行开发上线工作，对两个模块完成管理标准和审批流程的设计，予以完成的信息系统实现对接，形成人力资源管理的闭环模式。

2）信息系统升级：

完善评价管理的人员管控层级，实现分层监管，对管理人员增加更完备的管理维度。完善督察项目内容的行业分类，针对不同的产业板块推行针对性更强的督查内容。

推进组织管理优化，通过系统实现集团及所属企业组织架构与定岗定编同步，实现人员成本控制和组织规划管理。将基础人事管理升级为组织管控，实现组织管控有效落地。

实现培训知识库、试题库的完善，实现集团及所属企业的整体培训目标达成，实现企业文化输出的平台搭建。为2024年全集团培训目标的实现提供平台，为企业文化传播提供载体。

/ 4

三、宏观人力资源规划 区域人力资源规划目标的实现

随着集团多产业结构发展模式日趋稳定，集团产业分布也较为分散，而对于集团化人力资源管理，就需要针对不同的区域进行人力资源设计与规划，为了能够实现集团化统一管控，实现科学的、现代化的管理模式复制，集团人力资源部有必要在未来1-3年内逐步推进区域人力资源规划。主要步骤为构建以集团为标准的人力资源管理模型，该模型包括：完善的体系制度、科学的薪酬绩效结构、现代的组织规划模式、高效的人才配置方法、有效的培训与文化学习形式等。将该模型结合区域性地缘政治特点，随同集团发展进行有效复制，以此推动集团全面管控。

四、结束语

集团人力资源管理是持续性发展的职能，因此整体工作规划将会围绕集团企业文化和核心价值观，以制度为基本，以文化为土壤，充分发挥多产业结构的资源优势，做到收放自如，逐步推进集团化发展进程，由传统组织模式，向“参、管、控”的结构化转型，既：参与谋划、管理执行、风险监控。实现科学的授权和客观的评价激励，对管理人员进行有效地促进。

随着2024年的即将结束，人力资源部也会面临2024年更大的挑战，我们将做好准备，迎接更艰巨、更困难的任务，为集团的全面、健康的发展提供最坚实的动力。

集团人力资源部 2024年12月21日

/ 4

**第五篇：人力资源管理之海尔集团**

人力资源管理之海尔集团

广告策划1班 郭娅玲20096227

一、集团简介：

1、海尔集团的成立：海尔集团创立于1984年，从一家濒临倒闭的集体小厂发展成为全球拥有7万多名员工、2024年营业额1357亿元的全球化集团公司，多年稳居中国企业500强前列。27年来持续稳定发展，已成为在海内外享有较高美誉的大型国际化企业集团。产品从1984年的单一冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的96大门类15100多个规格的产品群，并出口到世界100多个国家和地区。海尔已跃升为全球白色家电第一品牌，并被美国《新闻周刊》网站评为全球十大创新公司。

2、发展概况：旗下拥有240多家法人单位，在全球30多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司，全球员工总数超过五万人，重点发展科 技、工业、贸易、金融四大支柱产业，已发展成全球营业额超过1000亿元规模的跨国企业集团。93年海尔品牌成为首批中国驰名商标；06年海尔品牌价值高达749亿元，自2024年以来，海尔品牌价值连续四年蝉联中国最有价值品牌榜首。09年，海尔冰箱入选世界纪录协会世界冰箱销量第一，创造了新的世界之最。05年8月30日，海尔评为“中国十大世界级品牌”之首。06年，评选的“亚洲企业200强”中，海尔集团连续第四年荣登“中国内地企业综合领导力”排行榜榜首。海尔已跻身世界级品牌行列，其影响力正随着全球市场的扩张而快速上升。

3、发展战略： 名牌战略阶段（1984年—1991年）

多元化战略阶段（1992年—1998年）

国际化战略阶段（1998年—2024年）

全球化品牌战略阶段（2024年—）

4、市场地位：2024年12月中旬，海尔品牌在大型白色家用电器市场占有率为6.9%，再次蝉联全球第一，同比提升1.8个百分点。其中，海尔在冰箱、洗衣机、酒柜三个产品的市场占有率排名中继续蝉联全球第一。海尔同时拥有“全球大型白色家电第一品牌、全球冰箱第一品牌、全球冰箱第一制造商、全球洗衣机第一品牌、全球酒柜第一品牌与第一制造商”共六项殊荣。海尔集团公司以855亿人民币身价连续9年位居“中国最有价值品牌排行榜”首位。海尔是参与国际标准、国家标准、行业标准最多的家电企业。

5、科研体系：海尔本集团自己在1998年12月26日成立了海尔中央研究院成，海尔中央研究院致力于自主研发创新，承载着为海尔集团创全球知名品牌

提供核心技术支持的使命。海尔中央研究院是海尔集团的核心技术机构，是海尔集团通过技术合作建成的综合性科研基地。目前研究院联合美国、日本、德国等国家和地区的 28 家具备一流技术水平的公司，中央研究院目前着重于下列领域的技术进行自主研发和创新：制冷技术、网络家电技术、控制技术、集成电路、环保、节能技术、智能家居集成技术、新材料、工业设计等。其主要职责是研究储备与集团发展密切相关的超前 3-10 年的技术，同时推进这些技术的产业化转化工作，形成新的高新技术产业。

6、目标使命：建立世界先进水平的技术研发机构以及先进的资源整合中心，整合利用全球优势资源，为海尔集团在全球的发展服务，支持集团的全球化品牌战略是海尔中央研究院的目标。海尔中央研究院担负的使命是“为海尔集团创全球知名品牌提供核心技术支持。”

7、集团文化：海尔文化的核心是创新，海尔文化以观念创新为先导、以战略创新为方向、以组织创新为保障、以技术创新为手段、以市场创新为目标，人单合一的双赢文化。

海尔的核心价值观是：

是非观——以用户为是，以自己为非。

发展观——创业精神和创新精神

利益观——人单合一双赢

8、集团理念： 1．有生于无——海尔的文化观

2．海尔企业文化海尔企业精神、工作作风诠释人人是人才，赛马不相马——海尔的人才观

4．先谋势，后谋利——海尔的战略观

5．海尔模式：人单合一

6．企业如同斜坡上的球——海尔的日清日高OEC管理法

7．市场无处不在，人人都有市场——海尔的市场链

8．品牌是帆，用户为师——海尔的品牌营销

9．企业生存的土壤是用户——海尔的服务观

10．走出去、走进去、走上去——国际化的海尔

11．管理的本质不在于“知”而在于“行” ——海尔的管理之道

12．真诚到永远——海尔的形象

二：集团的人力资源管理：

1、企业的人才观：人，始终是海尔管理的第一要素。海尔的成功说到底是人力资源开发与利用的成功，是现代企业管理科学与民主相结合的管理方式的成功。一流的企业是由一流的人组成的。海尔认为企业发展之本，就是个人价值的实现。员工个人的发展源于团队整体的进步，个人发展的总和又构筑提升了企业发展的层次和目标。海尔为员工创造了一个与企业共同发展的机制，在每个员工价值得以实现和肯定的同时，也成就了企业的价值。

2、用人机制：

（1）全员动态管理的用人机制：“相马”为“赛马”——十五种赛马规则。海

尔提出企业内部的人才管理应该实行“赛马制”，让每个员工都有压力，并在“赛马”的过程中增长才干，海尔人力资源管理的最成功之处也在于它的内部竞争机制。海尔制定了十五种赛马规则，作为考核人的标准来鉴别、选拔和培养人才。

（2）“三工”并存、动态转换。海尔根据员工的业绩将员工分为三类：优秀员

工、合格员工和试用员工，并进行动态转换，在动态转换中实现人才流动。试用员工经过努力可以转化为优秀员工，而优秀员工如果不努力而沉淀下来，同样有可能成为试用员工。海尔的管理干部则被分为优秀经理、合格经理和不合格经理，海尔就是通过企业内部的这种制度引入竞争淘汰机制，使每一位员工感受到了压力。“斜坡理论”。斜坡的角度由市场竞争的激烈程度而定，如果员工不思进取，则可能滑下斜坡，而在斜坡上又为不同的员工提供了不同的成长跑道。

（3）中层干部分类考核，届满轮换，使中层干部具有压力和动力。海尔的每一

位中层干部的职位都不是固定的，工作不力就被淘汰下来。因为有这样的竞争机制，海尔中层干部的平均年龄是26岁，使年轻人可以脱颖而出。

3、企业的OEC管理模式：以管理人、培养人、服务人的思想为出发点和核心

在车间，产品的目标层层分解，量化到人。每人、每天做的每件事进行清理控制。做到人人都管事，事事有人管。从岗位环节到车间的每一块玻璃、每一个地段，都标有责任者的名字。当日的工作必须当日完成，同时要找出差距、问题，提出改进措施。每一个班组都有一块日清日高栏，每天每人的工作数量、问题、表现情况等一目了然。而这一切又与个人的工资收入直接挂钩，每个人的收入每天也进日清日高栏。

4、企业SST（市场链）管理模式：其核心是将外部竞争环境转移到内部来，每一个人不再对他的上级负责，而是对他的市场负责。所有人之间的关系是一种市场关系，人人都有一个市场，下道工序就是他的市场。人人也都是一个市场，每一个员工都是上道工序的市场。其机制是，我给你提供了更好的服务，你应该给我相应的报酬，如果我干得不好，下道工序应该向我索赔，如果既不索酬也不索赔，第三方就会跳闸。这一新管理机制，使每个部门、每个员工都面对市场，变职能为流程，变企业利润最大化为顾客至上。

5、“赛马不相马”竞争机制：海尔按照普通员工和管理人员分别实施，给员工

搞了三种职业生涯设计：管理人员、专业人员和工人。每一种都有一个升迁的方向。能者上，庸者下，平者让。赛马通过优胜劣汰的规律，进行竞争。

6、“三工并存、动态转换”模式：即在全员合同制的基础上，将所有员工分为

优秀员工、合格员工和试用员工，根据工作绩效，“三工”之间进行动态转换。对管理人员，海尔则实行“在位要受控，升迁靠竞争，届满要轮换，末位要淘汰”，对已经在岗的干部进行控制，并在一定时期一定范围内，按一定的比例实行定额淘汰。在海尔，不存在“没有功劳也有苦劳”之说，“无功便是过”。

7、海尔集团为员工提供了“管理+专业”的双沟通职业发展，为员工提供多重的职业发展通道，使员工的职业发展最大限度的同海尔集团发展相一致； 在海尔员工还可以根据个人的业绩、成功的激励、能力及知识技能的展现、兴趣爱好等因素，集合企业岗位的需求，自主升级、自主发展。

8、海尔集团系统化的激励机制：

薪酬激励：打破平均主义的出勤奖，形成点数工资、岗位工资、计件工资、承包工资、年薪制度等十多种工资的形式，将员工的工资和工

作绩效相挂钩。

即时激励：如在质量管理上利用质量责任价值券，分红黄券用于奖励，黄

券用于处罚。质检之中，当场兑现奖罚。

外在激励与内在激励相结合：鼓励员工创造发明，设立海尔奖、海尔希望

奖。

员工参与激励：以员工姓名命名发明创造成果、管理方法、工艺方法，激励

员工实现自我价值。

9、集团的三心工程：积极为员工排忧解难，让员工上班满负荷，下班减负荷。

10、教育培训制度：培训和教育是提高职工素质的根本途径。海尔有上岗前培

训、适应性培训、提高再培训几种类型。培训内容根据具体岗位

性质而定。海尔的工人进厂时接受入厂培训，三个月后，考核合格者被正式录用并持证上岗。入厂两年后接受中级工培训。应届

大中专毕业生入厂实习一年后，按“双向选择”的原则免聘上岗。

管理岗位员工实行继续教育。科研开发岗位员工除继续教育外，可根据需要参加短期培训和出国培训。自学获大专以上文凭者可

申报培训部门，按规定予以奖励。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找