



HR管理实践的结晶与思考
打破常规**重塑**人力资源管理
创新理念与应用案例**相结合**
体现**合作经营**资本运作模式

黄树辉◎著

HR**新生代** 重塑人力资源管理



走出人力资源管理困局，
迎来人力资源管理新生！

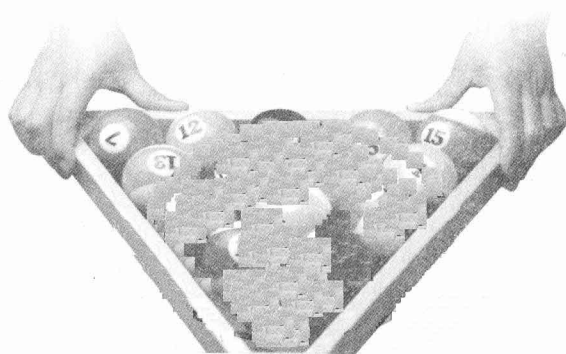


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

HR新生代

重塑人力资源管理

黄树辉◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书提出重塑人力资源管理的思路,即淡化现有人力资源管理六大模块的划分体系,突破谋、选、育、用、留、裁的管理理念,提出未来要真正实现人力资源管理的核心价值,从根本上摆脱过去的思维定式,建立以投资者、经营者、管理者、员工相互间的合作发展、追求多赢为宗旨,以四大体系即组织体系、人才体系、激励体系、分配体系为核心的管理新思路。

图书在版编目(CIP)数据

HR 新生代:重塑人力资源管理/黄树辉著. — 北京:机械工业出版社, 2013. 2

ISBN 978-7-111-41412-4

I. ①H… II. ①黄… III. ①人力资源管理-研究
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 025295 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:李新姐 责任编辑:李新姐 丁思檬

版式设计:张文贵 责任印制:张楠

北京双青印刷厂印刷

2013 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15.5 印张 · 217 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-41412-4

定价:48.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



推荐序一

几年前，黄老师还在我们公司担任人力资源总监时，我就对他说：“我们要把学术变成学问。”学术更多的是理论，但不可操作、难以执行；学问是有理论高度，并易于执行、可见效果。同时我又对他说：“我十分重视人力资源管理，但人力资源管理所产生的效果如何才能得到我的认可与重视，那就是你要思考的问题。”

黄老师所著《HR 新生代：重塑人力资源管理》这本书，就很好地诠释与回答了我的问题。该书提出企业与员工合作发展（让员工参与投资、参与运营、参与分配）的管理模式，并基于合作发展、追求多赢的宗旨，提出四大体系：组织体系、人才体系、激励体系、分配体系。这种体系的划分，就把人力资源管理的重点转变为对人才的布局、人才的培养、人才的激励和人才的分配，进而把传统理念与实践企业中企业与员工的雇佣与被雇佣关系，转变成企业与员工、员工与员工的合作关系，同时把人力资源管理、财务管理、运营管理有机地结合在一起，这样就把人力资源管理提高到企业经营的高度，这正是我所需要的！

作为企业的投资者与经营者，我一直很重视人力资源管理。比如：

（1）我关心人才梯队的建设。该书在人才体系及其中的核心团队管理中，为我的企业进行人才布局、人才培养提供了策略与方法。

(2) 我主张只有制定有效的激励措施，才能管好人、管好事，进而完成企业经营目标。该书在激励体系中，以对人才的激励、对绩效的激励、对过程的激励、对结果的激励，为我的企业进行绩效管理与激励提供了一种新的思维方式与突破口。

(3) 我希望人力资源管理能协助企业处理好投资者、经营者、员工等方面的合作与利益关系。该书在分配体系中，引入资本运作理念，把人才转化为资本，提出投资分配、损益分配、个人价值、职位价值、社会价值、企业价值等观念与方法，为我的企业建立合作发展的经营平台提供了理论支撑与案例参考。

有些人力资源管理者，或照本宣科、生搬硬套现成的理论与案例，或陷入纯学术研究，看似完美无瑕，可就是难以操作与推行。

而黄老师所著的《HR 新生代：重塑人力资源管理》这本书，理念上是创新的，实践上是可行的。我觉得人力资源管理者值得细读、思考与借鉴，作为企业的投资者、经营管理者，更值得一读，或许该书可以让我们知道如何引导、协助、监管人力资源部门的工作变得更加高效。

冠欣投资有限公司董事长 梅伟



推荐序二

黄老师立足于自身在人力资源管理领域的深厚基础与实战经验，不断思考、领悟与创新，并沉淀与提炼出全新的人力资源管理体系。这种敢于挑战传统思维与定式的胆识与灼见，给人力资源管理的同行们敲响了警钟；这种敢于跳出人力资源管理而以企业家的高度去剖析、定位与经营人力资源管理的创新与智慧，给企业投资者、经营管理者、人力资源管理者带来了启示与深思。

人力资源管理，虽然在国内发展已经有一段时间，并取得了可观的成绩，但仍然还存在诸多尴尬与困境。我曾经与黄老师就人力资源管理当面交流与探讨过数次，黄老师提出一些人力资源管理者感同身受但又不愿触及的尖锐问题：

(1) 人力资源管理部门为企业经营人才，人才为企业创造价值。虽然企业深知人力资源管理在企业管理中的重要地位，但人力资源部门却被视做企业经营活动中的职能支持性部门，而不是等同于经营部门。是否因为人力资源管理者思维与工作视角仅仅是基于人力资源管理的日常事务，而没有立足于企业经营的高度所导致？

(2) 不管人力资源部门的工作做得多好，不管人力资源管理者多努力出色，企业对人力资源管理的评价，最多是不说不好，但难以说好。是否因为人力资源管理的产出，年复一年都差不多，并没有为企业带来惊喜与突破？

(3) 我们整个人力资源管理领域，众多企业均大同小异地

把人力资源管理做得很细致、很深入、很专业、很系统，可企业与员工仍然对之不满意。是否因为现有人力资源管理的理论体系本身就存在缺陷并需要改进？

黄老师所著《HR 新生代：重塑人力资源管理》一书针对这些情况，立足于中华传统思维方式，融入了西方的管理理念，直面现实、提出对策，注重实践、实用及实效，其中很多理念、模式与案例，十分值得企业投资者、经营管理者、人力资源管理者细读与品味，或许它能为您的企业与工作带来意想不到的突破与飞跃，或许它能激起人力资源管理领域的反思与革命。

恒丰银行股份有限公司人力资源总经理 邢秀生



推荐序三

人力资源管理的理念与体系从西方引进，国内的人力资源管理者，大多数是基于业界通行的六大学术模块进行发展与应用，始终没有摆脱为了人力资源管理而进行人力资源管理的定式，结果是各个企业人力资源管理并未发挥出应有的、促进业务高速发展的价值。

黄老师所著《HR 新生代：重塑人力资源管理》一书，立足于企业经营的高度，引入企业与员工合作发展、追求多赢的经营机制，提出四大体系：组织体系、人才体系、激励体系、分配体系，以便尽可能地调动与激发员工的潜能，取得企业与员工利益的最佳化，也许这种思路就是未来人力资源管理走出困局的有效途径与方法。作为人力资源管理的同行，觉得在这本书中有以下几方面值得我们学习与深思：

一是视角敏锐、分析深入。黄老师用专业的眼光、职业的敏锐发现并入木三分地剖析了当前人力资源管理界所面临的困惑与问题。我们大多数企业及人力资源管理者在遇上问题时，几乎都是在进行内部人力资源管理机制的调整与优化，殊不知这种西方引进的理念，在国人身上用起来会否水土不服。经济、人文乃至社会的发展与变迁，也让现有人力资源管理的理论与体系跟不上时代发展的步伐。于是从理论上重新思考、定位与塑造人力资源管理显得十分必要，《HR 新生代：重塑人力资源管理》就如一场及时雨，在这方面为大家提供了新的方向与思路。

二是打破常规、创新务实。黄老师勇于打破常规，提出与现有理论体系大不相同的思路，并应用于实务管理中。比如该书中的激励体系，由激励体系取代绩效管理，在剖析人才需求时，把西方理论与中国传统人文思想进行深入对比与分析，从而得出企业应该如何满足人才需求，并有的放矢地制定相应激励政策与措施，在目前业界的绩效管理之重点“目标极端化、论功行赏化”的基础上，增加了人才激励、过程激励、绩效分类等许多新的思路、方法与实例；再如分配体系，由分配体系取代薪酬管理，引入财务上投资分配、损益分配等资本运作的理念，在目前业界的薪酬管理之重点“计薪资、发福利”的基础上，增加了投资分配、损益分配、个人价值、社会价值等许多新的思路、方法与实例。

三是十年磨剑、心血力作。黄老师把在人力资源管理领域工作十多年的知识、经验与智慧进行思考、沉淀，并花了长达三年时间整理与提炼，终于让此佳作面世，真可谓是十年磨剑之心血力作。我特别关注过书中的每一幅插图，都很专业，且创新、精辟，有深度与高度，书中的每一个理念，虽很前沿，但绝非纸上谈兵，都是可以用于实践、可以施行的。

黄老师这种学者的心态、实干者的作风，所著的作品，即使不是十分完美的专著，但也一定是相当有价值、有分量的人力资源管理专业书籍，此书既授人以鱼，同时也授人以渔，谨此推荐给广大企业投资者、经营管理者、人力资源管理者阅读、学习与探讨。

用友集团首席人力资源专家 陈谏



前言

著书目的

我刚开始进入人力资源管理领域时，与大部分人力资源管理从业人员一样，从人力资源管理有关书籍中学到理论知识，然后在实际的人力资源管理工作中不断实践与验证，不断修正与调整。十多年来，不管是在理论知识层面还是在实践经验层面，都学习与成长了不少。

但最近几年，特别是 2008 年金融危机以来，各企业对人力资源管理的要求提升到新的层面，于是人力资源管理从业者面临诸多挑战。面对这种情况，当大家想再次从现有各种流派的人力资源管理学术或管理案例中寻找解决之道时，却因众多大同小异的这类书籍显得乱花渐欲迷人眼，似乎从中难以找到从根本上制定引导性、突破性及创新性的对策，于是人力资源管理的理念与实践始终停滞不前。

居安思危，穷则生变。在这种情况下，我对自己在人力资源管理及企业管理领域所掌握的理念与经历的实践进行反思，感到必须重新对人力资源管理进行剖析与定位，才能从根本上摆脱过去的思维定式，从而突出重围，告别人力资源管理者与人力资源管理界在企业中所遭遇的尴尬。

于是，我本着推动人力资源管理领域的不断完善与发展的精神，根据自己对人力资源管理的实践经验，从一种全新的角度与思维去剖析、审视、总结、创新人力资源管理，并把这些

沉淀与结晶整理成书，以供关注人力资源管理的人士参考与探索。

本书尚有很多观点不是很成熟，在下只是抛砖引玉，为企业投资者、经营管理者、人力资源管理提供者提供另一种思路，也真诚地希望得到同行们的批评与指正。

内容概要

本书根据国内企业的人力资源管理现状进行剖析，发现人力资源管理者及人力资源管理界在经历了西方人力资源管理理念的引进、接受与发展阶段后，正面临着理论与实践方面的挑战。于是本书提出重塑人力资源管理的思路，即淡化现有人力资源管理六大模块的划分方式，突破谋、选、育、用、留、裁的管理理念，提出未来要真正实现人力资源管理的核心价值，从根本上摆脱过去的思维定式，应该建立以合作发展、追求多赢为宗旨，以四大体系，即组织体系、人才体系、激励体系、分配体系为核心的管理模式。

第一章 人力资源管理概况：根据对人力资源管理现状的剖析，发现当前人力资源管理的处境不容乐观，我们应该对此进行深刻地反思。

第二章 重塑人力资源管理：从人力资源管理工作内容的四管（管人、管事、管体系、管调控），到人力资源管理的核心价值（资源利用与权力分配、人才储备与知人善任、人尽其才与核心团队、人力成本与人力价值、人力资源化与人力资本化、参与运营形成三足鼎立），提出建立人力资源管理的四大体系（组织体系、人才体系、激励体系、分配体系）。

第三章 人力资源战略规划：从人力资源战略到人力资源规划，以五定（定策、定岗、定编、定员、定额）来阐述人力资源规划，指出定编工作的重点（要什么人、要多少人、如何匹配、如何分配），提出定编应该采取相应的定编模型（如职能式、比例式、项目式、趋势式、目标式等）。

第四章 组织体系：组织体系不再是简单的组织结构，它还涉及了企业的股权结构关系、人事结构关系、汇报与管辖关系，组织体系的核心就是企业权力的布局与企业资源的布局。

第五章 人才体系：先对企业人才进行分类，然后根据不同类别人才的

特点制定相应的职业生涯规划，并围绕个人及组织的职业规划，以人才的职业发展及能力培养为目的，建立任职资格标准，然后在此基础上进行人才的甄选与培养，提出核心团队应该被视为企业人才梯队建设的重心所在。

第六章 激励体系：指出当前绩效考核与管理的局限，提出企业激励核心的两大类型（人才与绩效）。依据中华的人文思想重新剖析西方马斯洛的人才需求理论，从而得出人才激励除了物质与精神等外在浅层次的激励，还有个人改变、突破与自我实现等内在深层次的激励。绩效激励应该根据对象的层次及不同特点，比如基层（任务驱动）、中层（目标驱动）、高层（事业驱动），而相应分别采用考、评、激的管理方式。绩效激励不能仅仅关注结果，过程同样重要。绩效结果不仅是论功行赏，更重要的是持续改进与再创辉煌。

第七章 分配体系：传统的以人力成本为核心的薪酬待遇模式，尽管各个企业都在努力优化，但始终难以让企业与员工皆大欢喜。本章引入财务损益与资本运作概念，把人才转换为企业的无形资产并参与投资分配、损益分配，以实现企业与员工共同合作发展、追求多赢的宗旨。分配体系包含投资分配（就是把企业有形的、无形的资产都转换为资金参与企业投资）与损益分配（包括薪酬所得、股权所得。薪酬所得，即传统的薪资福利等，根据企业的人力成本预算而定；股权所得，即根据人才在企业投资中所占的比例来界定人才在财务损益中应该承担的亏损与获取的盈利比例）。

第八章 人力资源管理的信息化：人力资源管理的信息化是现代化管理发展的趋势，本章简单地说明了人力资源管理信息化的规划或导入过程中应该注意的事宜。

第九章 人力资源管理的应用案例：本章根据本书提出关于人力资源管理的创新理念与思路，有针对性地提供了实际应用案例，以供读者参考。提供某科技型企业的案例为：人力资源战略的应用案例、人力资源规划的应用案例、职业生涯管理的应用案例、任职资格管理的应用案例；提供某金融型企业的案例为：人才激励管理的应用案例、绩效激励管理的应用案例、投资

分配管理的应用案例、损益分配管理的应用案例；提供某综合型企业的案例为：资源布局管理的应用案例、核心团队管理的应用案例、员工关系管理的应用案例。

读者对象

本书推荐给企业投资者（即主要股东）、经营管理者（即主要运营者、高层管理者）、人力资源管理者阅读与参考。对于人力资源管理理论较浅、实践较少的人士，以及爱好并有意向人力资源管理方向发展的人士，建议先阅读一些较为基础的人力资源管理书籍，并对人力资源管理实务进行一些初步了解，然后再读本书或许会更有帮助与收获。

关于业界都熟悉的人力资源管理理论知识或表格模板，本书不多重复。若是因为著书完整性、逻辑性、易读性的需要，则仅仅点到为止，敬请读者们注意并给予支持和理解。

本书为读者提供了一种新的人力资源管理思路、方法与案例，并拓展您在人力资源管理领域的视野。但如何让它在具体企业落地与执行，仍需要根据企业的具体情况进行调整与应用。

感恩之心

感谢金蝶国际软件集团有限公司董事局主席徐少春先生，在加盟金蝶之前，我虽曾想过把自己过去的工作经验与结晶整理出来，但总是断断续续，似乎缺少一种激情。但在加盟金蝶之后，一是在您倡导的中国管理模式大背景下，我重新对人力资源管理领域所面临的尴尬与困境进行剖析与思考；二是在金蝶我有机会接触到很多大客户、大项目，在这些业务合作过程中，我与不少客户的高层就人力资源管理领域进行了深层次的探讨，我所提出的关于人力资源管理界的疑虑、定位以及解决对策，均受到客户的共鸣与重视。基于这些，在您所打造的金蝶式管理智库的土壤里，萌发与坚定了我著书出版的决心。

感谢深圳市冠欣投资有限公司董事长梅伟先生，我在人力资源管理方面

敢于打破常规，不断创新，提出与众不同的观点，离不开与您共事时，您提及的诸多新观念与要求，然后我在此基础上进一步挖掘、思考与细化，比如合作发展理念、损益分配理念等。可以说，如果不是您在我脑海中播下这些种子，也许我在人力资源管理领域不会有什么成就，更不可能把自己在人力资源管理领域的知识、经验、思考与创新编著成书了。

感谢恒丰银行股份有限公司人力资源总经理邢秀生先生，您在人力资源管理方面于我有知遇之恩，您高度认同我在人力资源管理方面的创新思维、理念与方法，对我鼓足勇气、坚定信心地完成本书起到了不可忽视的促进作用。我谨遵您的指点，开始探索如何将中国古代哲学思想以及中华传统文化引导并应用于现代人力资源管理中，并在编写书稿时适当增加了我在这方面的浅薄认知，为本书添加了不少亮色。

感谢广东瑞洲科技有限公司董事长郭华忠先生，我们相交与合作十多年，您一直是我不断前行的坚实后盾，我在人力资源管理方面的创新，您都为我提供试验田，并在您及您的企业的配合下，取得了不错的成效。我见证了您及您的企业的发展，您也见证了我的成长。

黄树辉

2012年10月于深圳



目 录

推荐序一

推荐序二

推荐序三

前言

第一章 人力资源管理概况/1

第1节 人力资源管理——“我”从哪里来/3

第2节 人力资源管理——“我”是什么样/6

第3节 人力资源管理——“我”过得好吗/8

第二章 重塑人力资源管理/15

第1节 人力资源管理——“我”的重新认知/17

第2节 人力资源管理——“我”的价在何方/22

第3节 人力资源管理——“我”的管理创新/25

第三章 人力资源战略规划/31

第1节 人力资源战略/33

第2节 人力资源规划/37

第四章 组织体系/45

第1节 组织体系概述/47

第2节 权力布局管理/49

第3节 资源布局管理/53

附文：什么是职位职务/55

职位设置的流派/57

第五章 人才体系/59

第1节 人才体系概述/61

第2节 职业生涯管理/64

第3节 任职资格管理/69

附文：整合任职资格管理/74

第4节 招聘选拔管理/76

附文：找人难，求职难，谁之过？/80

第5节 培训开发管理/82

附文：培训流行时，通病又几何/86

第6节 核心团队管理/88

第7节 员工关系管理/91

附文：员工关系，不容忽视/94

淘汰之词，请慎用/95

第8节 人事服务管理/97

第六章 激励体系/101

第1节 激励体系概述/103

第2节 人才激励管理/107

第3节 绩效激励管理/113

附文：目标管理/118

绩效考核方法/120

想管好绩效，并不那么容易/120

数据，也会骗人的/121

正态分布，你有罪/122

第七章 分配体系/125

第1节 分配体系概述/127

第2节 投资分配管理/131

第3节 损益分配管理/135

附文：用人成本高涨，企业生存不易/141

企业福利/142

第八章 人力资源管理的信息化/145

第1节 E-HR 系统的应用价值/147

第2节 E-HR 系统的设计思路/150

第九章 人力资源管理的应用案例/155

第1节 某科技型企业的人力资源管理应用案例/157

一、该企业的人力资源战略/157

二、该企业的人力资源规划/159

三、该企业的职业生涯管理/172

四、该企业的任职资格管理/179

第2节 某金融型企业的人力资源管理应用案例/195

一、该企业的人才激励管理/195

二、该企业的绩效激励管理/199

三、该企业的投资分配管理/204

四、该企业的损益分配管理/206

第3节 某综合型企业的人力资源管理应用案例/214

一、该企业的资源布局管理/214

二、该企业的核心团队管理/226

三、该企业的员工关系管理/228

后记：著书感言/230