

(第二版)

# 人力资源总监

——人力资源管理创新

张文贤 著

CHIEF  
HUMAN  
RESOURCE  
OFFICER

- 全国高级人力资源管理师资格考试必读参考书
- 同时，献给MBA、EMBA、职业经理人，以及正致力于现代企业人力资源管理创新的人力资源总监们

复旦大学出版社

3

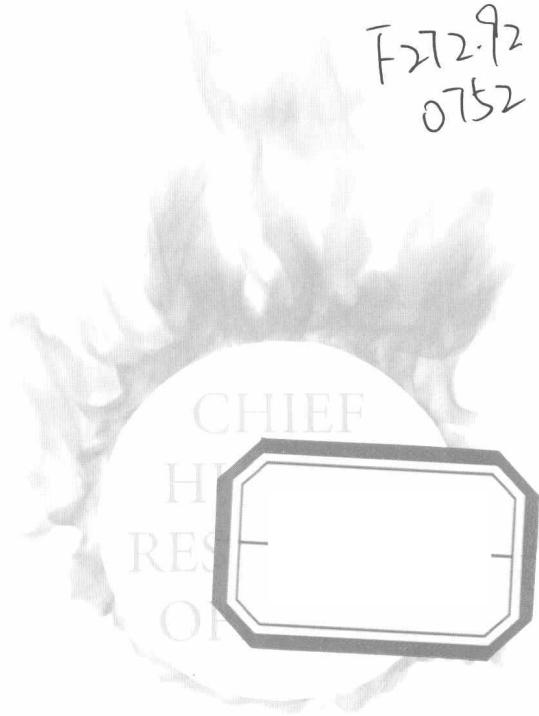
(第二版)

# 人力资源总监

## ——人力资源管理创新

张文贤 著

F272.92  
0752



- 全国高级人力资源管理师资格考试必读参考书
- 同时，献给MBA、EMBA、职业经理人，以及正致力于现代企业人力资源管理创新的人力资源总监

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源总监——人力资源管理创新/张文贤著.—2版.—上海:复旦大学出版社,2012.7  
ISBN 978-7-309-08975-2

I. 人… II. 张… III. 企业管理-人力资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第110484号

人力资源总监——人力资源管理创新(第2版)

张文贤 著

责任编辑/王联合

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海市崇明县裕安印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 36.5 字数 932 千

2012年7月第2版第1次印刷

印数 9 851—12 950

ISBN 978-7-309-08975-2/F·1836

定价:68.00元

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

1562638

## 序 言

近两年,我浏览了五本关于人力资源管理的论著,从中获益不少,但总有不满足之感。看来,这几本书存在着一个共同的不足之处:重管理流程,轻开发思路;重操作性、技术性的内容,轻理论性、人文性的内容。

摆在读者面前的张文贤教授所著《人力资源总监——人力资源管理创新》一书,弥补了上述不足,较好地将两个方面的内容结合起来,给人以全面的满足感。

张文贤是我的老朋友,相识相交二十余载。博识、创新以及对人文精神的关注,是张文贤众多著述的特点。这在本书中得到突出的表现。我相信,读者不仅可以从中获得智力营养,还可以获得人文享受。

本人已年过古稀,回顾以往所作所为,唯有一事聊感自豪,即于20世纪80年代初期创建了“人力资源管理”专业(开始阶段称为“人事管理”专业)。此前,我国的人事管理从属于政治工作和保卫工作,而与高等教育无缘。现在,它已成为全国高校的热门专业。

作为一名老年人文社科工作者,本人的学术兴趣有所变化,即淡化对现实功利问题的关注,强化对人类前途命运问题的关注。因此,我愿借此书写序言的机会,就人力资源的开发与管理的若干根本性问题,谈点想法,就教于读者。

### 一、21世纪人类社会发展的五大趋势

为了从观念层次即指导思想层次上探究人力资源的开发与管理问题,就不能不涉及我们正面临的21世纪人类社会发展的趋势问题。有人说,21世纪有两大趋势,即高科技和全球化。这种看法不无一定的道理,但存在着重物力轻人力、重科技轻人文的不足。长话短说,我认为,21世纪人类社会的发展具有以下五大趋势。

#### 第一个趋势:人口高素质化。

人是高科技和全球化的载体,也是其他社会活动的载体。因此,人的现代化高于物的现代化,人口高素质化是推动21世纪一切进步活动的基础。人的素质主要包括智能和道德两个方面,唯有这两个方面都得到正常发展的人,才能称之为高素质的人。人类是理智与情感相结合的“万物之灵”,我们有理由相信,21世纪人的素质将会不断提高。

#### 第二个趋势:经济市场化。

前苏联和改革开放前的中国等一些国家,在20世纪的相当长一段时期,误入经济乌托邦的歧途,用行政权力垄断体制取代市场经济体制,以致吃尽苦头。现在,只有极少数教条主义者和空想主义者还死抱着经济乌托邦不放。21世纪人类将不断健全市场秩序,把市场原则与诚信原则更好地结合起来。

#### 第三个趋势:政治民主化。

经济是政治的基础,政治是经济的上层建筑。市场经济和民主政治的关系,正是基础和上层建筑的关系,两者之间存在着相互对应、相互配套的关系。为什么两者之间存在着这种依存的关系?因为两者具有共同的基础,即自由选择和公平竞争。在当今世界,公开反对政治民主化的集团和个人已不多见,但还存在着变相反对者和暗中抵制者,因为这涉及他们既得的权力

和利益。但世界潮流是不可阻挡的,21世纪将是民主政治大普及的世纪。

#### 第四个趋势:文化多元化。

这里指的是狭义的文化,即以价值观为核心的包括政治、法律、道德、艺术、宗教、习俗等精神领域的文化。古今中外的历史表明,封闭的文化必然导致社会的停滞和退化,开放的文化必然促进社会的繁荣和进化。这可以从我国汉、唐开放文化与清朝封闭文化的对比中得到证明。在“文明冲突论”盛行的当今世界,倡导多元文化和平共处,相互取长补短,具有十分紧迫的意义。

#### 第五个趋势:生态环境优先化。

20世纪人类在科技经济领域取得了巨大的成就,但在生态环境领域付出了难以承受的代价。20世纪生态环境领域出现的灾难,主要是人为所致,就是说,主要根源于人类对自然生态的破坏。必须制止这种既危及同代人、更危及子孙后代的破坏活动。的确,我们在战天斗地改造自然中取得了胜利,“但是我们不要过分陶醉于我们对自然界的胜利。对于每一次这样的胜利,自然界都报复了我们”(恩格斯:《自然辩证法》)。那种认为科技的发展能解决生态环境恶化问题的观点,是幼稚可笑的。要知道,科技创新只能带来方便和效率,唯有以人文关怀为出发点的制度创新,才能正确地解决方向和秩序问题。看来,就生态环境而言,人类最大的敌人,正是人类自己。

聪明的读者会发现,以上五个趋势,贯穿着一个宽广而深邃的理念,这就是维护和崇尚人的价值。人的价值的大小,主要表现为人享有的各种权利(经济的、政治的以及其他的权利)的大小。21世纪将是人的权利不断提升的世纪。

## 二、现代人力资源管理的人性和人权基础

在我国“极左”路线盛行时期,人性和人权是两个谈之色变的禁区。现在,人们可以理直气壮地探讨这两个问题了。几千年来,人们在人性问题上争论不休,东方和西方都有性善论、性恶论、半善半恶论之争,并由此派生出不同的人力资源管理理论——“管理理论丛林”。

2500多年前,中国哲人管子对人性作了简明而深刻的表述。他说:“人之情,逢利莫不趋之,逢害莫不避之。”这与孟子的“食色,性也”相比,在广度和深度上,都有着更强大的说服力。管子在2500多年前对人性作出如此精辟之论,令人叹服。伟大的马克思在距管子2400多年之后,也对人性作了类似的概括,他说,“人性即人的需要”(《德意志意识形态》)。我认为,这是古今中外对人性所下的两个最精确的定义。性善论、性恶论、半善半恶论,都带有明显的主观主义色彩。人性是中性的,无需对它作出善恶判断。人在满足自身需要、趋利避害的过程中,采取损人行为或利他行为,这只表明他的道德水平的高低,而与人性本身无关。我们的任务就是要在顺应人性的基础上,通过法律手段和道德手段,惩恶扬善,营造和谐的人际关系和公正的社会环境。

人权,是一个比人性更实际、更尖锐的问题。不久以前,“人权”已写入我国新宪法,这是具有伟大历史意义的事件,它为我国民主化的政治体制改革打下了坚实的法理基础。现代意义的人权观,不同于我国古代具有进步意义的“民本”观,它比后者更符合人性。人权是现代化民主政治的基本要素,因为民主政治就是以公民的权利为本位(而不是官本位)的政治。

从哲理和逻辑的层面看,人权派生于人性,承认和尊重人性,也就必然承认和尊重人权。

“人的需要”的满足(人性的实现),要求人具有为满足需要必不可少的权利。人的需要是

多方面的,与此相联系,人的权利也是多方面的。按照世界各国的共识,人权包括生存权、自由权、追求幸福权三大方面。

人力资源的开发与管理就是对人本身的开发与管理。正确的人性观和人权观,是现代人力资源开发与管理的哲学基础和政治学基础。唯有基于人性和人权的人力资源开发与管理的哲学基础和政治学基础,唯有基于人性和人权的人力资源开发与管理,才是合情、合理、合法的开发与管理。

### 三、发扬中华优秀传统文化,优化人力资源开发与管理的宏观环境

纵观世界历史,四大古代文明中,唯有中华文明连绵不断。这绝非偶然,其中必有深刻的原因。界定“中国人”的最本质的标志,不是肤色、外表等外在的东西,而只能是中国传统文化,特别是其中观念层次的文化传统。但是,由于种种历史的和现实的原因,源远流长、博大精深的中华文化传统,被不少中国人忽视了,甚至遗忘了。这是一个不幸和可悲的事实。要知道,中华文化传统是中国各族人民的黏合剂,是我国在21世纪和平崛起的精神支柱。

近百年来,中华传统文化遭受到两次大劫难。1919年的“五四”运动,在推崇民主和科学、反对帝国主义和封建主义等方面,起了伟大的启蒙作用。但它全盘否定中华传统文化,把国力衰败和人民穷困的根由归咎于传统文化。这种文化虚无主义导致民族自卑和崇洋媚外的恶果。1966—1976年十年动乱的“文化大革命”,变本加厉地打压中华传统文化,其疯狂程度堪称空前绝后。可幸,否极泰来,“文革”的直接结果,是“四人帮”的倒台和“极左”路线的清除。

世界上任何一种文化都有其精华和糟粕两个部分,但两者之间存在着相互交织的复杂关系。那么,什么是中华传统文化的精华?答案众说纷纭,见仁见智。依我之见,道家的“道法自然”,儒家的“和而不同”与“中庸之道”,管子与众不同的人性观,堪称中华传统文化之精华。

如何继承传统文化的精华?这是一个复杂而微妙的问题。看来,我国哲学大师冯友兰提出的“抽象继承”法,较好地解决了这个难题,因为它既超脱于传统文化借以产生的具体历史背景,又顾及古为今用的目的。

“道法自然”,具有极高的哲理性,几乎可以覆盖宇宙、地球、社会、人生诸领域。几年前,我从“道法自然”引申出“自然秩序高于人为秩序”的命题,并认为,这是人文社会科学的首要原理,是市场经济理论、民主政治理论、经济社会可持续发展理论、自然生态及环境保护理论的哲学基础,也是人力资源管理的哲学、伦理学基础。

“和而不同”,就是在处理人际关系和矛盾冲突时,力求和平共处、和谐相处、宽容差异。无数事实证明,遵循“和而不同”的原则,是实现双赢、多赢的必要前提,这对一个家庭、一个企业、一所学校、一个社区、一个国家乃至国际社会,都是适用的。孔子说:“君子和而不同,小人同而不和。”所谓“同而不和”,就是强制命令,强求一律。这种倚仗权势造成的“同”,只是表面现象,人们的内心深处并不认同。“和而不同”原则在人力资源管理中的运用,主要表现为自由选择、公平竞争、保护弱者,兼顾效率与公平,以达到人尽其才的目的。我们应当努力营造这样的宏观环境。

“中庸之道”,就是在处理各种关系时,取事物两端之“中”,既不“过”,又无“不及”,以避免偏倚和极端。“中庸”是实现“和而不同”的有效途径。在我国“极左”路线盛行时期,“中庸之道”被误判为“庸俗自保”、“不讲原则”、“反对变革”。其实,“中庸”无非是对各方利益的兼顾、

对各方权力的制衡,以防止极端化。在现实生活中,任何极端主义的做法不论是右的极端主义,还是左的极端主义,都会导致恶性循环的后果。

管子的趋利避害的人性观,具有很高的理论价值和实用价值。任何一种管理思想和管理行为,都不可避免地立足于一定的人性假设,管子的人性观正是人力资源管理最直接最有效的人性假设。



2004年8月24日于北京大学中关村

其中(赵履宽教授现任中国人民大学劳动人事学院名誉院长、博士生导师,中国人力资源开发研究会副会长、中国劳动科学教学研究会名誉会长)

## 再版前言

### 什么是 CHO(人力资源总监)

本书第一版出版以后,一再重印,已经印了五次,还是脱销。看来读者还是比较喜欢,我心里自然高兴。出版社决定再版,我也欣然同意。

#### 一、变化

我们这个时代,用一句流行的话来说就是:唯一不变的是变化。气象学家说,全球气候正在变暖;地质学家说,地层结构正在发生变化;环境学家、人类学家、生物学家都在作出各自的判断和预测。未来学家约翰·奈斯比特的《大趋势》像水晶球一样,很多预言正在变为现实。我们亲身感受到的,网络时代改变了原来的时间和空间概念,大大缩短了人们之间的距离,真正出现了“地球村”;手机的普及给我们的生活带来了多大的变化!伴随手机出现的短信,又使我们相互沟通和交流变得如此的快速和神奇!“顺风耳”、“千里眼”不再是神话,而是活生生的现实!诺基亚发布的《手机世界分布图》显示,欧洲和独联体平均每10人拥有12.5部手机。早就看到有幅漫画夸张捡垃圾的也用上了手机在互通信息。根据工信部统计,全国移动电话已经突破9亿户!爱立信消费者研究室2011年6月1日发布调查结果,中国农村手机普及率达到90%,电脑普及率达到31%。电脑已经成为农村女儿出嫁的新嫁妆!

面对这些变化,我们的人力资源管理能不变吗?

#### 二、悖论

与此同时,人力资源开发与管理也出现了许多新的情况新的问题。比如,有人说,规划赶不上变化,我们还要不要规划?如果要,应该如何规划?又比如,企业的发展战略很重要,人力资源开发与管理如何配合企业发展战略的实施与贯彻?时下,一方面很多人找不到工作,另一方面,企业找不到合适的人,为什么?在招聘中,看看简历才华横溢,实际使用差之千里;好不容易从海外招来“海归”,结果又发现“水土不服”,怎么办?我们提倡培训,但是,员工经过培训,翅膀硬了,跳槽飞了,怎么办?又比如,许多创业的企业家已经到了退休的年龄,谁来接班?内部选拔还是外部招聘?会不会“招进了女婿气走儿子”?富士康出现一连串员工跳楼事件以后,企业领导提心吊胆,对压力管理提出了挑战。新“劳动合同法”出台以后,保护了劳动者的利益,但是,用工者有不少困惑,如何处理?总之,这里有许多悖论。这些悖论,正是我们要探讨的难题。

#### 三、角色

所以,我在写作和修改这本书的时候,就在想,作为人力资源总监究竟应该扮演什么样的角色?换句话说,人力资源总监的执业标准是什么?由此,我首先想到了CEO(首席执行官),有一本书,叫《什么是CEO》,给了我们一个回答。CEO所扮演的角色是:(1)企业定位,愿景;(2)制定清晰的目标,战略;(3)明确责任,结构;(4)发现人才,员工;(5)合理授权,战术;(6)高效运作,现金;(7)向前看,变革;(8)选择最优项目,投资;(9)管理业务,交易;(10)故事的本质,沟通。

从CEO那里可以得到启发,CHO应该配合CEO做好人力资源方面的各项工作,特别是帮助



CEO发现人才和沟通。事实上,CEO的10个角色CHO都可以做,只是配角而已。我想,CHO首先应该学会做配角,红花好看还要绿叶相扶,我们的CHO应该快乐地扮演“绿叶”的角色。说不定哪一天,我们的CHO也会成为红花!我曾经研究了中国企业管理的中心转移规律,20世纪50—60年代是生产中心,70年代是技术中心,80年代是销售中心,90年代是财务中心(《会计研究》1996年第7期),我相信,21世纪是人力资源为第一资源的时代,毫无疑问将是人才中心的时代,也就是说,人力资源管理者将成为企业的核心领导。

#### 四、标准

关键在于我们的CHO能不能真正发挥独特的作用,使得企业感到人力资源开发与管理的贡献非常明显,的确举足轻重,非同小可,不是可有可无。比如,我们在人力资源战略方面支持企业整体战略的实施有突出的成绩;在吸引人才和激励员工方面有创新的举措;在人才发展规划和职业生涯设计方面有显著的成效;在工作分析和岗位设计方面提高了效率;等等。我们的CHO是完全可以大有作为、大显身手的。我们常常说核心竞争力,这就是!人家不能取代的,人家做不了的,你出类拔萃,鹤立鸡群,你就是好样的!如果我们的CHO老是在应付一些事务性工作,表面上忙忙碌碌,实际上碌碌无为,肯定不会有什么出息。所以,我们的CHO应该做自己的贵人,要有自己的定位。有人说,一流的企业做标准,二流的企业做品牌,三流的企业做产品。微软所以成功,就因为做标准。同样的道理,我们的CHO也应该做标准。标准是什么?我想可以概括为:理论有深度,眼光有宽度,胸怀有厚度,办事有速度,事业有高度。也就是说,应该有相当的理论基础,包括经济学、管理学、心理学等科学知识;要有战略思维、逻辑思维,要善于沟通,宽容大度;要雷厉风行,认真负责,热爱事业热爱工作。在这里,有些是能力问题,有些是品德问题,有些是修养问题。

为此,我在写作和修改书稿时注意加强了这方面的内容。国内外大部分的人力资源管理教科书都只讲管理而很少涉及开发,我却认为,开发才是我们的重点和难题。我在这里特别强调人力资源的立体开发、分层开发和组织开发。人力资源管理应该逐步深入,尽可能用数据说话,甚至可以采用人力资源会计的方法来计量经营管理的贡献,国外有平衡计分卡(BSC)和经济增加值(EVA)等先进工具,我这里则提出了“管理贡献明细账”,以事实为依据,以数字为语言,更加容易计量;对于培训,也可以进行投入产出分析。在这方面,限于篇幅没有在书中展开,读者如果有兴趣,可以参考我的其他著作,包括《人力资本》(四川人民出版社,2008)、《“种豆得瓜”的奥秘》(世界社会文献出版社,2008)、《人力资源会计》(科学出版社,2010)以及《人才测评》(科学出版社,2010)等。在人才测评方面,我们特别希望在情商的测评上有自己的研究成果。我们曾经举行过几次小型的专题研讨会,深入研究情商的科学测评方法。因为,正如华裔科学家李开复所指出的:“从我的经验和一些最近的研究结果看来,领导能力中最重要的是所谓的‘情商’。据研究,在对个人工作业绩的影响方面,情商的影响力是智商的两倍;在高级管理者中,情商对于个人成败的影响力是智商的九倍。”千百年来流传的一句话是“知人知面不知心”,这个“心”,其实是“情商”。现在也有把情商和智商演化为十商的,包括:德、智、情、逆、胆、财、心、志、灵、健等。我感到没有必要这样细分,这样反而复杂而且重复,无法界定。

我们的CHO不管在理论方面还是实践方面,都可以对这些重大问题进行研究和探索,从而有我们自己的研究成果。国外的产品有名牌,我们正在创造自己的名牌;国外的理论有名牌,我们的理论也应该创造自己的名牌。

诺贝尔经济学奖获得者萨缪尔森在他的《经济学》出版50周年时,写下了“金色的诞辰”作为第14版的前言。字里行间,洋溢着庆祝“金婚”的喜悦!我们实在是仰慕之至!实在是望尘莫及!但是,我们同样希望自己的著作能够有独到的见解,有旺盛的生命力!所以我们必须精雕细刻,精益求精。

精,不断创新,不断更新。

本书有幸被选为高级人力资源管理师资格考试的必读参考书,与由我作为总主编的《高级人力资源管理师》(国家职业资格一级)进行配套学习。在这里,我也要特别感谢劳动和社会保障部教材办公室和上海市职业培训指导中心给予我们理论结合实际的机会。

我真诚地期待着亲爱的读者诸君批评指正!

张文贤

复旦大学

2011年7月22日,盛夏

# 前 言

## 人力资源总监——企业的战略伙伴

### 一、从传统人事管理到现代人力资源管理

人事管理源远流长。可以说,人类管理活动的开始就是人事管理。比如原始的劳动分工是按性别进行的——“男耕女织”就是天然的人事管理。

传统人事管理的特点是以“事”为中心。人们为了完成某项任务,就要配备适当的人选。因此,招聘、选拔、录用、考核、奖励、惩罚、解聘、退休等就成了传统人事管理的主要环节。这种管理往往是“救火型”的,哪里需要人,就设法补上,是一种被动反应型的管理模式。这种管理的定位是处于执行层的地位,是企业的一个职能部门,如同收发、后勤一样的事务性工作。所以有些企业只设立一个人事干事,就把这些事务性工作包下来了。传统人事管理处于一种无足轻重的地位。

随着社会经济的发展,企业的组织形式不断发生变化,企业所面临的内部和外部的政治、经济、社会环境越来越复杂,传统的人事管理已经不能适应客观形势的变化,“人事部负责发放礼品券和节日食品的那个时代已一去不复返了”。现代人力资源管理不仅是这些事务性工作,还要负责奖金、薪水、人员调动、人员预测、编制计划,管理员工表现、人际关系、组织发展、质量管理、需求分析、员工培训、项目评估、投资回报等方面。

现代人力资源管理的特点是以“人”为中心。其主要职能是工作分析、工作设计、合理配置和使用人力资源、培训开发人力资源,协调人际关系和工作关系,真正把人看做是“第一资源”,亦即最重要的资源。因此,人力资源管理部的管理活动从被动反应型转向主动开发型,其管理地位也从执行层转向决策层,其管理性质从非生产、非效益部门转向直接参与价值创造的部门。表1就是对这一差异的描述。

表1 传统人事管理和现代人力资源管理的差异

	管理价值	管理活动	管理地位	管理焦点	部门性质	管理职能
传统人事管理	成本	被动反应型	执行层	以事为中心	非生产 非效益部门	进、管、出
现代人力资源管理	资源	主动开发型	决策层	以人中心	直接带来效益 和效率的部门	工作设计、招聘、合理配置和使用、开发培养、协调工作关系等

### 二、从现代人力资源管理到战略人力资源管理

随着人力资源管理部门职能越来越重要,究竟谁来担当主管这样的问题涌现出来:人力资源专家?总经理?公司应该从内部选拔还是从外部挑选?现在没有定论。不过,有一点很清楚,那就是这一职位要同时具备战略眼光和领导才能。

早在1985年,我们曾讨论过人力资源总监应该主动还是被动的的问题。他们是否应该参与

公司的决策？他们是否应该成为企业的合作者？如今我们已不再追问他们是应该还是不应该。他们已经干预了，而且在已经到来的21世纪，他们已经更加直接参与公司的事务中来。

尽管如此，人力资源管理的职能究竟是什么，在不同的企业中还是有所不同的。这要由企业的历史、特点等大的背景环境来决定。抽象的人力资源管理是不存在的，因为内容决定形式。人力资源管理首先是它的任务，其次是它的组织结构。它的存在是为了帮助经理们达到公司的计划目标。

总之，人力资源总监的作用就如同“催化剂”、“媒介”那样，促使事物发生变化。所以它的任务就是找出公司资源有效、高效的使用方法。在采取措施之前，管理者应该考虑：“如果这家公司是我的，我会这样做么？”他们要是高层领导，就必须了解市场需求和员工的表现。他们要进行“协调和影响”。他们要熟知不同业务来帮助员工而不是为每个人作亲自的指导。他们要知道什么时候叫来技术专家向首席执行官报告。此外还要有发展眼光。他们要识别潮流，并将其置于大的背景环境中，而且知道如何适应潮流。他们要聚集那些有才能、有经验、多才多艺的人才。

此外，人力资源总监在外部环境中还会遇到哪些情况呢？

除了少数地区外，政府通过法规控制来干涉公共事业和私人企业，这种情况将继续下去，也许还会有所发展。现在政府把主要精力放在三个方面：就业机会的平等，工作的安全和健康，养老金改革。同样，我们不再质问政府是否应该干涉人力资源这一部门，它已经干涉并且将继续。这就要求主管们严格遵守这些法规，同时还要有足够的洞察力和预见力来避免相关的麻烦。

人力资源总监如何发掘并留住人才？从目前的统计来看，我们为了达到公司的目标对员工进行培训和再培训。私人企业和公共教育事业在这方面各承担着什么样的角色？我们是怎样培养人才的？什么是学习？他应该在哪里完成？是学校还是企业？是“一阵子”还是“一辈子”？学习和培训有什么区别？怎样看待企业对培训费用理解的变化？是培训花销还是发展成本？是要激励员工还是挽留？

如何协调教育和培训来铸造人才？

在21世纪，人力资源管理将是效率、质量、竞争力的关键，其面临的挑战是空前的。

在20世纪90年代初，政府、地理位置和全球化改变了商业运作的方式。19世纪初的那种企业组织结构已不再有效了。谁会想到苏联的解体？谁会想到出现一个“欧洲共同体”？我们做梦也没有想到美国的市场竟会被环太平洋地区的国家给抢占了。

20世纪80年代蓬勃发展的经济成了90年代的“泰坦尼克”。经济衰退造成了大量的失业。不道德操作，银行丑闻，企业倒闭，缺乏技术，就业压力，物质滥用，艾滋病成为我们这一时代耳熟能详的词汇。

20世纪90年代出现了各种各样的挑战：多职家庭，单亲家庭，儿童的抚养和老人的赡养，无家可归的人群，环境，卫生花销，多样化的劳动力等等，这是与20年前完全不同的局面。美国的人力资源总监在对待这些问题时还要面对新的地方主义带来的更严重的竞争。

到目前为止，变化是朝着好的方向发展的。例如，事业曾经被看做是一条漫长的道路，偶尔会有让人高兴的发展。现在，变化带来了偶然。事业呈现多样化，上升、下降、原地打转。这比从前更加激动人心。

全球市场，劳动力统计，底线，科技快速发展，政府的干预是促成变化的动力的一部分。人力资源总监必须关注这些变化。

区域联盟迫使企业改变其运作方式。市场的划分、产品适应性、顺应不同的文化造就了全球

市场竞争中的最优秀的企业。顾客满意、品质保证、反应灵敏要求新的运输和通信方式,新的信息渠道、新的货物和新的服务。人力资源总监要在跨文化、效率、机遇方面具有创新和领导才能。

如前所述,政府干预在全国、省、市各级对各种不同的企业将继续产生影响。行政命令、法规导向、立法条例将成为人力资源总监的主要关注对象。

近几年来在机会平等、上层职位方面出现“玻璃顶”优先权的问题。为什么公司中层以上的干部几乎没有少数民族或女性?人力资源总监在招新、调动、培训、奖金以及改变高级主管陈旧观点方面怎样做来改变当前这种局面呢?

美国的残障者关注他们可以进入的工作领域。要改变现有结构要有多大的开销?如何减少成本并提高效率?ISO9000标准对想打入欧洲市场的企业加压来让它们遵守这一欧洲共同体共同制定的质量标准(国际标准组织9000—ISO9000,是针对产品和服务制定的一系列标准,有自己一套质量认证体系和质量管理机制。它建立在英国5750标准基础上,用来决定公司是否有有效的质量检测,并且为其经营授权和认证)。

有眼光的管理者要视这一要求为底线,而不是政府的强干预。这一挑战可以显示公司的技术成熟、多元文化、多种能力的实力,以及对质量和顾客满意的投入。

另一挑战来自有人预言,一些企业到21世纪初期将有60%的预算投在健康卫生方面。人力资源主管要关注高质量的工作环境和工作满意度。健康和安全以及员工成长是企业具有竞争力的关键。此外,人力资源主管还要关注生产和服务对公众安全和环境的影响,建立起为后代创造良好的、未受破坏的经济、环境的道德标准。如果主管可以自觉意识到这些就不需要政府不断的提醒,外界的干预也就不需要了。

效率的公式应该是收入除以成本,过去企业都把焦点放在分母(成本)的降低以提高效率,现在则逐渐重视以提高分子(收入)的方式来增进效率。而增加分子的方式有三:在顾客方面,必须以创新的产品及服务满足市场需求;在员工方面,鼓励员工分享学习经验及建立畅通的信息沟通渠道;在企业间的关系方面,通过合并(merger)、收购(acquisition)、合资(joint venture)的方式,增进自身实力,因此如何整合不同组织的工作方式及文化就成为新的挑战。收购兼并是否能够提高劳动生产率,降低成本,提高效率,这是每个人必须优先考虑的。人力资源总监必须接受挑战去发现隐藏于这个过程之中的商机。

小型化以及重组将会导致新的需要以及工作安排的新类型,扁平化的组织结构将会为多样化及非传统的矩阵安排铺平道路。其中,工人可以以雇佣方式充分满足全职和兼职两种需要。在创新和自我管理的环境下,具有交叉功能的团队和网络化的工作组织将得到发展。我们不仅要接受创新,它还会成为企业生存的基本条件。人力资源管理必须通过构造一套能培养有能力的员工,并使教育培训和组织干预相结合的体系来提高服务质量,提升客户满意度。

一个组织无法无限制地为员工提供物质激励,因此如何构造新的激励机制以应对文化、物质生活方式的改变而导致的成本就成为人力资源管理面临的新的挑战。为此,企业必须进行重大改变,如,以提供丰富的退休金,日常保健以及利于员工照顾老人、孩子的工作日制度等方式留住核心员工。

今后员工将不再满足于纯粹货币性工资安排。除工资以外,公司还将提供实物形式的待遇,可能会制定一个工薪总额,由员工自由选择现金、医疗保障和其他福利措施的灵活的工作安排;也可以选择灵活工作时间,或者把工资的一部分计入退休金,这叫做完全弹性的工资制度。

人力资源总监的工作不仅仅是雇佣员工,更重要的是关心激励他们,他们必须看到在管理

团队和组织工作之间具有共同的目标和价值观。对今天的工人而言,必须从多个方面构造企业形象,而不再是像从一个黑暗遥远的放映间打出来的投影。近几年来,在全面质量管理方面取得的突破可能为提高员工的参与意识、发现工作意义以及提高客户服务质量开辟了一条新路。

### 三、人力资源总监:企业的战略伙伴

许多企业仍旧怀疑人力资源管理的功能,认为人力资源管理不过是文件作业(paper work)的制造者或法令规章的执行者(watch dog)。伦敦商学院组织行为学教授杰伊·A·康戈尔说:“人才是形成高绩效的DNA。这种珍贵的资本形式将会要求高级经营管理人员必须重新界定自己所扮演角色的优先顺序,以确保自己成为人才的鉴赏家——事实上,就是要成为‘首席人才官’”。联邦快递公司董事会主席兼首席执行官弗雷德里克·W·史密斯说:“负责人力资源的高层经理在最高管理团队中一直都有自己的席位——在联邦快递公司我们向来是这样做的。在所有的管理决策中,我们都需要得到人力资源方面的建议。这一点,就像呼吸对于人来说是不可缺少的一样。”IBM公司高级副总裁兼存储系统集团执行官琳达·桑福德说:“在我们存储系统集团中,我们有一群非常聪明而且技能高超的人力资源专业人员所组成的团队。我们把他们配置到存储系统集团的每一个业务单位之中,与我们的直线经理人员建立起一种伙伴关系。”

人力资源总监,或者称人力资源总经理,其主要的职责是什么?他在企业中处于什么地位?他与总裁以及其他部门是什么关系?他的岗位目标是什么?有什么职权责任?参与的关键程序如何?考核的关键绩效指标有哪些?企业应该提供的工作条件和福利待遇如何?这一岗位的任职资格有哪些条件?应该具备什么能力?要求有什么样的工作态度?本书第11章“工作分析和设计”中,我们附了一份岗位工作描述案例,对此有详细介绍,这里只作扼要的说明。

(1) 人力资源总监,其直接主管是总裁,其直接下属一般有培训经理、招聘经理、薪酬福利经理和日常管理项目经理。

(2) 人力资源总监的工作关系:在内部,与集团总部各部门是平行关系,与所有子公司的人力资源总监是业务指导关系,应该常向总裁、集团高层管理人员、董事会、监事会汇报,与各子公司总经理、总部各部门主管进行协调;在外部,要与政府管理部门(包括劳动人事部门、社保事务管理部门、地方政府办公厅、外事局等)各级领导联系,要与各类人力资源服务供应商联系。

(3) 人力资源总监的工作职责,包括参与总体策略的制定、贯彻、实施,制定人力资源规划和组织管理、招聘管理、培训管理、薪酬福利、考核和激励管理、员工关系管理、信息管理、工作设计管理和部门内部管理。

(4) 人力资源总监的职权责任:职权范围包括集团所有人力资源管理工作,上述各项职责工作的决定或参与决策,有关预算开支的批准与审核,如果工作失误,必须承担相关责任。

(5) 人力资源总监参与的关键程序,包括决策参与、政策制订、流程审核、工作指导、费用管理、队伍培养。

(6) 人力资源总监考核的关键绩效指标,包括人力资源管理各项工作流程的规范程度,以及制度建设程度,HR管理制度的可操作性和实施效果、HR投资和费用管理及控制情况,对子公司的HR支持程度,各类年度计划完成情况和质量,员工满意度,员工离职率,人力资源管理自身建设情况以及作用发挥程度等。

(7) 人力资源总监的任职资格,要求具备通用技能和专业技能,特别要求具备决策能力、组织能力和协调能力,要求具有饱满的工作热情和严谨、高效的工作作风。

#### 四、人力资源总监的角色定位

市场竞争环境对人力资源管理提出了新要求,人力资源总监已不仅仅定位于企业人事政策的制订者与执行者,还应成为企业的战略发展伙伴<sup>[1]</sup>。

##### 1. 人力资源部的企业定位

在传统认识中,人力资源部是一个服务型职能部门,处理诸如员工的招聘、留用、离职、退休等事宜,一天到晚和表格或档案打交道。随着信息技术和知识经济的快速发展,人力资源越来越成为企业核心竞争力的关键要素,谁拥有了高素质的人力资源,谁就可以在市场经济的战场上无往而不胜。因此,人力资源部在企业的位置需要重新确定,见图1。

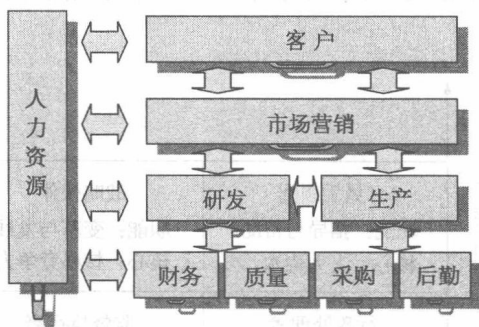


图1 人力资源部的企业新定位

人力资源部已经参与到企业经营管理的各个层面中,它需要直接面对企业各个部门,提供专业化的支持和服务,如人才引进与激励,绩效管理,组织结构优化,企业流程再造,企业文化建设,以及客户管理等。

##### 2. 企业战略制订与人力资源管理

企业人力资源发展战略的制订必须以企业发展战略为指导,而企业发展战略的制订也必须充分考虑到人力资源因素的影响和制约,见图2。

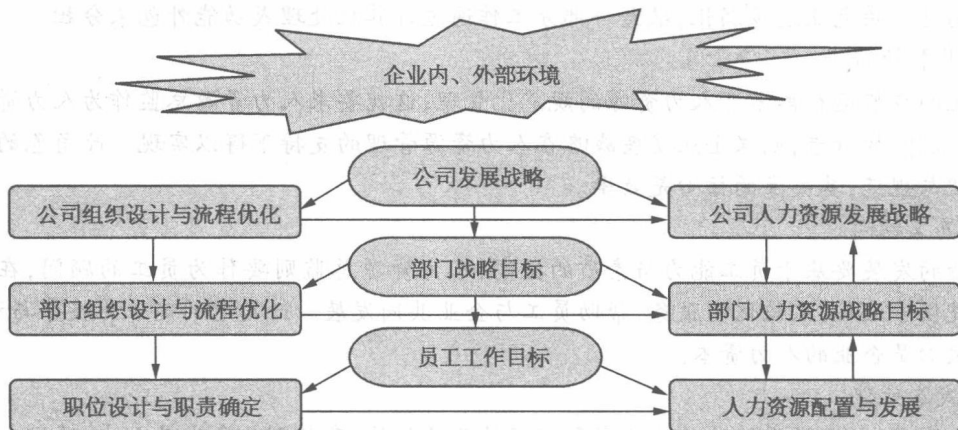


图2 企业战略制订流程

[1] 参见刘爱东“人力资源经理如何成为企业的战略发展伙伴”,《中国人力资源开发》,2004年7月号。

企业在内、外部环境条件的约束下,制订企业发展战略。在发展战略的指导下,进行组织设计和流程优化,并制定出公司人力资源发展战略;各部门根据总体发展战略,制订部门战略目标,进行相应的部门组织设计和流程优化,以及部门人力资源战略目标;各部门会把部门战略目标层层分解至每一个职位,确定其职位职责,并进行相应的人力资源配置与发展。企业发展战略通过层层分解,落实到每一个职位;而公司的人力资源发展战略,也与每个员工的配置与发展联系起来。

### 3. 人力资源总监的四个角色

在企业发展战略的制订与实施过程中,如果从关注企业发展和关注员工发展两个维度进行分析,人力资源总监有四个角色定位,分别为行政处理者、监督执行者、员工顾问、战略伙伴,见图3。

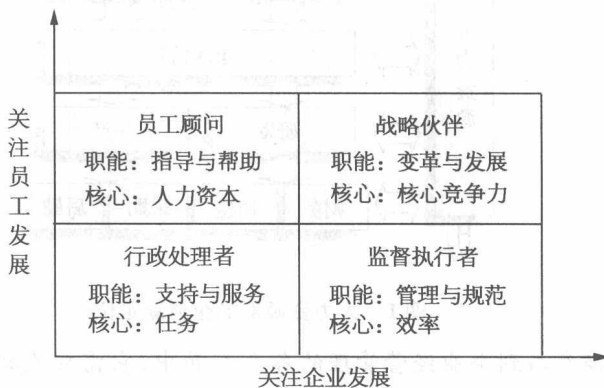


图3 人力资源总监的四个角色

#### ● 行政处理者

人力资源总监的传统角色是行政处理者,其基本职能是支持与服务,关注的核心是任务,例如:薪资福利的日常发放,文档处理,员工的常规培训、调动、退休等。在目前的情况下,人力资源总监的这个角色正逐步弱化,很大一部分工作通过计算机处理或功能外包来分担。

#### ● 监督执行者

企业的良好运行离不开人力资源的规范化管理,这就要求人力资源总监作为人力资源政策的制订、监督、执行者,确保企业发展战略在人力资源管理的支持下得以实现。此角色的职能定义为管理与规范,其关注的核心是效率。

#### ● 员工顾问

企业的发展要基于员工能力与素质的提高,人力资源总监则要作为员工的顾问,在员工发展方面提供专业化、系统化的服务,帮助员工与企业共同发展。此角色的定位为指导与帮助,其关注的核心是企业的人力资本。

#### ● 战略伙伴

在此阶段,人力资源总监作为公司和部门的业务伙伴,参与到业务发展之中,通过人力资源战略和策略的制订与实施,推动变革,引导学习,塑造企业文化,促进企业发展战略的实现。此角色的职能定义为变革与发展,其关注的核心为企业的核心竞争力。

### 4. 实现战略发展伙伴角色的途径



人力资源总监若要成为企业的战略发展伙伴,以下六项工作是不可或缺的途径,见图4。

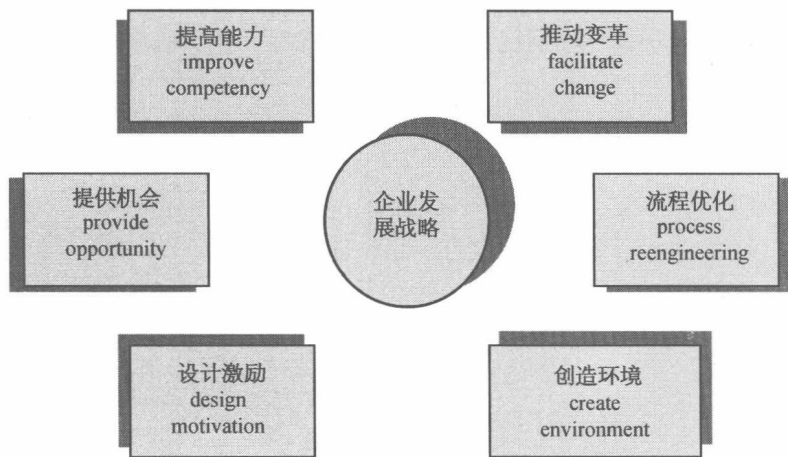


图4 实现战略发展伙伴角色的途径

- 提高能力

员工、团队和企业的能与企业的绩效紧密相关,人力资源总监应从持续提高个人和集团的能力入手,积极推动企业发展战略的实施。对于员工个人,可以通过培训、辅导等方式,培养学习型员工;对于团队,可以通过组织沟通、知识分享,来创建协作型团队;对于企业,可通过制度创新、知识管理,来创建学习型企业。

- 提供机会

个人或集体能力的发挥,还需要有合适的机会。人力资源总监的一个重要职责就是提供机会,比如,通过技能培训、在岗实践、职位晋升或轮换、充分授权等,给予员工充分展示的机会,来提高员工绩效和企业绩效。

- 设计激励

组织或员工能力的发挥和绩效的实现,与是否受到激励以及激励的强度关系密切。企业中,常见的激励手段有:绩效管理体系、薪酬福利体系和员工职业发展规划等。

- 创造环境

良好的环境会直接促进企业发展战略的实现,人力资源总监的职责之一即是,为员工创造优秀的工作环境。可以通过倡导领导艺术与团队合作来建立融洽的上下级关系及同事关系;通过企业文化建设来增强凝聚力和向心力;此外还包括尊重个人,以人为本、逐步改善办公条件等。

- 流程优化

环境的变化、市场的竞争要求人力资源总监要时刻关注企业流程的优化,提高运营效率。通过组织扁平化、充分授权、系统化、网络化等方式,使企业更加面向市场,关注客户,更有信心迎接挑战。

- 推动变革

变革是一个永恒的主题。认识、推动、引导变革也是人力资源总监永恒的使命。人力资源总监应充分认识到变革的需求、变革的环境和变革的社会,来推动员工形成变革的行为和变革的思想,并创造出变革的技术、变革的产品和变革的企业。