

如何成为优秀的人力资源总监

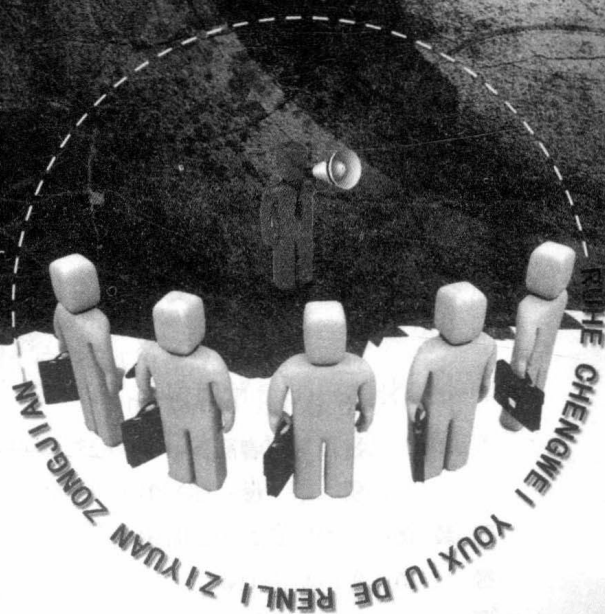


决战2020

——北大纵横管理咨询集团系列丛书

曹子祥 编著 ■

如何成为优秀的人力资源总监



清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

如何成为优秀的人力资源总监 / 曹子祥 编著. —北京：清华大学出版社，2017
(决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书)
ISBN 978-7-302-45812-8

I. ①如… II. ①曹… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 291076 号

责任编辑：王燊娉 张雪群

封面设计：赵晋锋

版式设计：方加青

责任校对：曹 阳

责任印制：王静怡

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：19 字 数：331 千字

版 次：2017 年 3 月第 1 版 印 次：2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价：40.00 元

产品编号：068576-01

丛书总序

中国黄金十年的大幕即将开启，中国企业的经济活力也即将迸发！这是一个让人值得期待的时代，这是一个给人很多遐想的时代！虽然未来面临诸多不确定性因素，但有一点毋庸置疑：中国将会在2030年发展成为世界第一大经济体，中国也将会成为一个和谐、民主、富强的国家！历史学家告诉我们：如果给中国70年的稳定期，中国的经济发展将会引领世界！

新的经济环境赋予了中国企业新的历史使命，也催生了中国本土咨询业的快速发展，越来越多的知名企业与咨询服务机构的成功合作，预示着两者之间的关系将会更加紧密。作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，我们不仅熟悉深奥的管理理论和管理规律，而且把世界上先进、成熟、实用的管理理念和工具方法迅速介绍及运用于企业，使之变成对管理实践有指导意义的可操作、可执行的方案，这既是管理咨询顾问的价值体现，也是我们主张的教授、咨询顾问和企业家的管理“三层面”理论的实现方式。

我们已成功地地为近千家企业提供了咨询服务，我们所走过的十余年发展历程，也是本土咨询业探索和发展的缩影。通过专一小组、专一服务的驻场式强互动工作方式和三级质量保证体系，我们已成功地解决了规模化服务和个性化服务之间的关系，解决了保证服务质量与保持企业发展速度之间的关系。客户感受到的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，咨询公司把丰富的管理知识和“拼命”工作的敬业精神不断传递给企业的知识转移与示范效应价值；同时借助我们品牌和声誉的积累，提供强大的影响力价值。

北大纵横管理咨询集团有出版优秀图书的传统，从中国管理咨询业第一套系统的图书出版至今已有十几个年头，很多咨询公司就是在纵横这套丛书的指导下走入咨询行业的，这也是我们最为骄傲和自豪的地方！我们和中国的咨询业在一起成长！



在这期间，很多纵横人也陆续出版了自己的图书，把自己的经验、知识和前沿关注与读者一同分享，但是不成系统。这一次，在集团高级合伙人孙连才博士的策划与推动下，整合纵横诸多优秀咨询师的成果，推出《决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书》。该套丛书既是大家智慧结晶的一次集体奉献，也是作为中国最大的管理咨询公司勇于担当的社会责任之率先垂范！

我们牢记“推动企业变革与成长”的公司使命，不仅受到客户的尊重，而且受到同行和员工的尊重。我们始终坚持个性服务和终身服务的理念，努力与服务过的客户建立长期的战略合作伙伴关系。

我们愿意不断接受新的挑战，更愿意成为企业家挑战新的高度时手中握有的那根撑杆，帮助企业跳得更高、跃得更远，共同实现我们的理想。

向中国优秀的企业家致敬！

向北大纵横的优秀同事致敬！

北大纵横管理咨询集团创始人

2014年1月18日

出版前言 |

北大纵横管理咨询集团一直有出版图书的优秀传统，而且我们也一直致力于向国内外同行和管理实践者分享知识成果，这一点也是创始人王璞先生一直秉承的理念。

自从2006年加盟这家中国最大的管理咨询集团，我们无时无刻不在汲取营养，这也使诸多纵横人感激自己的人生经历中曾经有这么好的一个平台，使我们能身体力行地为推动中国的企业变革与成长提供教练式、无缝对接的直接服务！

在项目上，我们见证了中国民营企业成长中遇见的各种问题，看到他们期待的目光、托付的眼神！北大纵横的咨询师有谁没有被中国企业家悲壮而艰辛的经历所感染？有谁没有为一个优秀的企业因走入误区而悲愤不已？有谁没有多少年以后还在关注曾经服务的客户，并在背后默默地祝福与凝视他们？有谁没有为企业的一个问题背上行囊、身处现场？

然而我们是咨询师，理性的研判会大于感性的认识，参谋、智囊的作用让我们永远明白如何去发现问题、解决问题。研究一个职能和行业是一个优秀咨询师必备的技能，由此，方法论、行业研究和职能研究也就成为我们一直追求和探索的领域，这也是出版这套丛书最初的想法。

本套丛书目前分成：方法与工具、人力资源、职能管理和行业管理4大系列近20本图书，在分类上并没有严格的区分。在未来的其他套系中，我们还会陆续推出不同的行业、职能和方法论方面的图书。

感谢北大纵横诸多优秀的同事，在你们繁忙的工作之余能与读者分享你们的成果！

感谢北大纵横管理咨询集团创始人王璞先生，是您一直在不遗余力地推动中国管理咨询业的发展与变革！



感谢清华大学出版社编辑的辛勤付出！

最应该感谢的是读者，因为我们所有的付出都是因为你们的关注和阅读！
知识改变命运，知识丰富思想，知识更能改变中国，让我们共同努力！

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2014年1月于后吴村

前言

心愿：把我29年的管理经验分享给需要的人

本人做企业高管13年，专职从事人力资源管理培训、咨询16年，现在是北大纵横管理咨询集团高级合伙人、深圳市人力资源开发研究会副会长、交通大学广东校友企业家联合会副会长，并兼任多家知名企业的高级管理顾问、董事。

本人拥有国际职业培训师资质，多年来先后担任十几家大学的兼职教授和几十家培训机构的人力资源管理相关课程特约讲师。我们北大纵横管理咨询集团自己开了几个非常著名的培训项目，其中“首席人才官”和“后MBA班”这两个课程是北大纵横培训体系里面最重要的两个，我是“首席人才官”课程的全程讲师，“后MBA班”课程的主力讲师。

曾获荣誉：

- 入选《管理咨询的智慧》“中国最具影响力的管理咨询师”；
- 【搜狐职场一言堂】“最佳人力资源管理咨询师”；
- “搜狐十大人气讲师”；
- “绩效考核及薪酬咨询中国领导品牌”；
- “国际十大培训师”；
- “首届人力资源管理大奖成果银奖”；
- “影响深圳咨询业的二十位风云人物”；
- “最受欢迎培训师”。

我的个人经历：1987年硕士毕业后，在大学当老师，非常喜欢讲课，是一位很受学生喜欢的年轻老师。1989年下海，就职于当时非常知名的企业，3



年时间，从部门经理做到最大的子公司唯一(负责全面工作的)副总经理。由于我的加入，我们子公司在所在地迅速成长为当地行业里最有影响力的3家公司(在当地被称为“三巨头”)之一。1992年创办公司，出任董事长兼总经理，经过6年的发展，公司成为工业控制计算机领域内细分市场的领导企业、工业控制计算机领域的知名企业。1998年之后，在民企、中美合资企业出任总经理和COO(首席运营官)。

2001年创办管理咨询公司，开始做管理咨询，同时讲课。从那时开始，一发而不可收。2009年加入北大纵横管理咨询集团，作为高级合伙人，先后担任培训主委(七大主委之一)、联席委成员、事业部总经理、行业中心总经理等职。自2001年以来，在管理咨询领域已积累了十几年的专职企业管理咨询、培训的丰富经验，并且具有担任上市公司独立董事的资质，同时兼任多家知名企业的高级管理顾问、董事。我的职业就是推动企业的成长与发展的角色，不论是培训、咨询还是顾问，都在为企业创造着价值，这也是我觉得特别有意义的人生价值所在。

我的工作方式比较有意思，跟大家简单说一下，这个对我的成长非常有益。

我差不多有三分之一的时间在咨询项目上，十几年来，主导和参与的咨询项目已达四十多个。做咨询项目有什么特点呢？我们的方案要结合企业的实际，对那个行业要有深入的了解，解决方案要符合管理学原理，并且要形成管理系统。咨询方案要落地，要执行，各个方面都相互关联。例如：绩效与薪酬，绩效与岗位说明书，绩效与企业的战略、工作计划，绩效与培训等都有逻辑关系。做咨询的过程是非常好的系统的训练过程。所以，做咨询工作的过程，让我对管理体系的系统性了解得比较彻底。

约三分之一的时间做顾问和董事。在中国做顾问是非常具有挑战性的，非常不容易。你做企业顾问，通常应得到企业决策人的充分的信任。对于企业存在的问题，无论什么，他们都会问。往往会包括各种各样的问题，不仅是人力资源的问题，其他各个方面(诸如战略的、营销的、品牌的、生产的)，什么都问，有时甚至私事也会问。特别典型的，我记得一次，一个企业的董事长问我一个纠结了很长时间的问题。他女儿要上大学要填报志愿。他说：“曹老师，我向您请教一个问题，到底是报北大好，还是人大好？请您给我参谋一下。”我就问了他一些问题，诸如，他女儿的兴趣爱好，喜欢什么专业，将来就业是在国内还是国外，喜欢什么类型的城市等。然后我就给他分析半天。分析完了之后，他觉得是这么回事，就采纳了我的建议。所以，做顾问的经历让我的知识面特别广，我想我写书或讲课的时候，会尽可能地把做咨询

和顾问、董事这样的一些经验分享给大家，相信读者会获得更多的收获。

还有三分之一多的时间在讲课，包括内训和公开课。讲课一直是我的至爱。十几年来，我与数十家培训机构始终保持着良好的合作关系，有八所大学正式颁发了聘书，常年请我讲课。十几年来，我的周末基本上都是在讲台上度过的，辛苦并快乐着。

我的传媒活动及出版物：从事管理咨询十几年来，我参加了很多传媒的活动，作为多家报刊、网站、电视台、电台的人力资源管理专栏撰稿人和主持嘉宾，发表文章160多篇；曾被《商界名家》《南方杂志》《新资本》《人力资源报》《亚洲新闻人物》《培训师》《中外管理》等多家杂志专题报导；并多次受邀北京《前沿讲座》电视栏目、深圳广播电台栏目作为企业人力资源管理主题的特约嘉宾，在《南方都市报》做过十几期的人力资源管理方面的专家访谈，在《深圳特区报》《深圳商报》写过两年多的《人力资源管理专栏》。

为了以更丰富的形式将管理学知识与经验回馈社会，2006年开始，我与时代光华合作，出版了4套人力资源管理核心课程的多媒体课程光盘：《组织结构优化与集团管控》《岗位分析与岗位评价操作指南》《如何有效实施战略性绩效管理》《企业激励性薪酬方案设计与优化》。

2014年出版了我的第一部人力资源管理专著《曹子祥教你做绩效管理》。



欢迎读者朋友将自己在企业管理中遇到的问题与我联系探讨，我的邮箱(caozixiang62@qq.com)、微信(caozixiang62)随时为您敞开沟通的渠道。

未来出书计划：除了2014年出版的《曹子祥教你做绩效管理》，2016年面世的《曹子祥教你做激励性薪酬体系设计》，还有这本《如何成为优秀的人力资源总监》也同大家见面了。在此我特别感谢帮助做了大量文字整理工作的李瑶和我的助理马永。未来我还将出版《企业组织结构设计与优化》《HRBP模式实操指南》《激励您的员工，引爆企业核能》等更多不同专题的管理书籍，就企业管理中面临的问题与解决的方法，与更多朋友一起探讨。

这本书带给我们什么价值？



优秀的人力资源总监对于企业是至关重要的，但是，人力资源总监的成长之路是漫长的，如何让他们找到一条通路，有一个抓手，使人力资源总监成长得更快、更强，是我撰写本书的初衷。

人力资源总监的价值体现在他们的专业能力上。通过他们的专业能力，为企业设计一整套人力资源管理体系，并践行和不断优化。这样一套优秀的管理体系能让企业吸引和招聘到各类优秀的人才，同时让能力强的人、肯干的人在企业里有权利、有资源，给他们展示才华的平台；通过人才培养体系的建立，让员工能快速持续地成长；通过激励性的薪酬体系让贡献大的人有高回报。

人力资源总监不同于中、基层人力资源经理和主管，不仅在专业上要精通，而且，要始终站在战略高度思考人力资源管理问题，紧密结合企业战略和业务设计和优化企业的人力资源管理体系。这就为本书提出了一些要求：要结合企业战略思考人力资源管理，理清楚人力资源管理的各个模块同企业战略之间的关系，培养读者战略性人力资源思考的习惯和能力。所以，在内容安排上我们更强调的是宏观上的概念和战略性思考，对于具体的人力资源管理模块的技能没有重点阐述。

《如何成为优秀的人力资源总监》的内容框架如下：

第一部分 人力资源管理与企业战略

这一部分涉及人力资源管理的几乎所有的主要模块，篇幅不大。这一部分的核心思想是通过有限的篇幅把人力资源管理各个模块的本质内涵以及与企业战略的关系讲清楚。如果把技术细节讲透彻，每一个模块都至少可以写一本书。我写这本书主要是给人力资源总监以及公司总经理、董事长等高管学习的，重点在于对各个模块的本质剖析以及理清同战略的关系上。

第二部分 总监必备的组织结构设计技术与人力资源管理的组织设计

组织结构设计优化是任何一个组织管理的基础，是人力资源总监必备的能力。广义的人力资源管理通常也包含了组织结构设计优化。组织结构是约定组织中各个岗位之间的相互关系的，本质上来讲是解决各个岗位的责任和权利的划分。在企业管理和运营体系中，组织结构对上承载了公司的战略与业务运营，对下是做岗位设计和岗位说明书的基础，企业管理和人力资源管理是离不开组织结构设计优化的。

这一部分分成五章：

第六章 组织结构设计与优化技术模型

重点是把组织结构设计与优化的原理模型讲清楚，让读者掌握组织结构设计与优化的方法。读者最好结合自己企业的实际边学习、边思考，如果可以，组织公司相关人员作几次研讨。这样一来，既可以掌握组织结构优化技术，也可以对本公司的组织结构作些优化。

第七章 人力资源部门的组织结构设计

企业到了一定规模，就会设立人力资源部或人力资源中心。不少企业设计的人力资源部门不科学，问题不少。这一章我们针对不同规模的企业人力资源部门中的岗位设计以及岗位的职责给了简要的方案建议。主要介绍人力资源管理相关的组织结构设计的相关方案，包括人力资源部、人力资源中心、人力资源岗位的设计。有的企业把培训中心和人力资源中心并列。那么，什么情况下需要将它们并列呢？这是人力资源总监需要掌握的知识。还有些企业，绩效管理没有放在人力资源部，而是放在战略管理部，或者经营计划部，或者总经办来管。那么我们需要知道，在什么条件之下才能这样做。

第八章 集团公司的人力资源组织机构设计与HRBP

HRBP是近几年比较时髦的一个词，不少大公司采用这种组织方式，取得了较好的效果。但是，我们在辅导企业的过程中发现，集团公司的人力资源组织设计比较复杂，是一个难点。在这一章中，会把HRBP的概念给大家展开来讲，很多人并不清楚如何实施HRBP，还有不少的误区。HRBP模式设计其实并不难，但是现在好多资料把它写得有点悬，所以我会花点时间把这块给读者讲清楚。我们在这里从集团公司的人力资源管理的组织设计切入，比较详细地分析了该种模式的设计要点，这个篇幅稍微大一点，为读者提供了翔实和清晰的设计指引。

第九章 从治理层、高管层到中层的人力资源管理责权解析

公司的人力资源管理从来都应该是由治理层和公司高层主导的，人力资源部门所起的作用更多是一个参谋的作用。但是，非常遗憾的是，很多人对此根本没有概念，一直把人力资源部门作为主要的人力资源管理的承担者。这一章就是告诉读者：公司治理层、高管层以及中层管理人员在人力资源管理上的职责是什么？他们应如何同人力资源部门合作，共同完成人力资源管理？

第十章 人力资源总监素质必备

这部分内容在本书的绪言部分就已经提出来，并且给出了核心观点。考虑到第二部分的内容是要讲明白人力资源管理中的组织结构设计，必然会涉



及总监的职责，职责的履行必然涉及必备的素质，所以，把这部分内容放到了这里。

第三部分 人力资源管理面临的挑战与突破

这部分我们分成三章论述，第十一章是当前人力资源管理面临的13大挑战，第十二章是移动互联网时代的人力资源管理突破，第十三章是成功企业在人力资源管理上共有的12大特质与借鉴。

第十一章的挑战是人力资源管理在各个方面的挑战，我们提出当前面临的13个方面的挑战以及解决思路。

第十二章的突破主要是讲在移动互联网时代的人力资源管理突破口。要讲清楚在移动互联网时代的人力资源管理的全面突破是一个非常庞大的话题，这不是本书的目标，我们只是把企业管理者所面临的比较突出的问题提出来，以及探讨如何实施相应的人力资源管理突破。

第十三章的内容是我多年经验的总结，非常有含金量，值得读者反复品味，系统思考。我今后可能会按照这样的逻辑单独写一本书。

曹子祥

2016年6月

目 录 |

绪 言 人力资源总监应该具备的素质	1
-------------------------	---

第一部分 人力资源管理与企业战略

第一章 战略性人力资源管理体系	11
-----------------------	----

一、企业常见的问题以及双引擎模型	12
------------------------	----

二、战略性人力资源体系构成图解	19
-----------------------	----

第二章 人力资源管理基础模块与企业战略	31
---------------------------	----

一、岗位类别划分	32
----------------	----

二、岗位分析与岗位说明书撰写	39
----------------------	----

三、人才测评与P-J-O模型	55
----------------------	----

四、任职资格与岗位能力素质模型	64
-----------------------	----

第三章 人才的获取、任用与企业战略	73
-------------------------	----

一、人力资源规划	74
----------------	----

二、定编定员	76
--------------	----

三、“招”与“聘”	80
-----------------	----

第四章 薪酬、绩效管理与企业战略	85
------------------------	----

一、薪酬方案设计	87
----------------	----

二、绩效管理	99
--------------	----



I 第五章 人才培养与潜能开发	107
一、职业生涯规划与职务晋升通道	108
二、培训体系设计与潜能开发	117

第二部分 总监必备的组织结构设计技术与人力资源管理的组织设计

I 第六章 组织结构设计 with 优化技术模型	127
导入: 组织结构设计 with 优化技术模型图解	128
一、职能结构设计	132
二、部门与岗位设计	139
三、层次结构设计	143
四、权责结构设计	146
I 第七章 人力资源部门的组织结构设计	159
一、最常见的人力资源管理职能——岗位与部门设计	160
二、人力资源部的设立——企业规模100人左右	161
三、人力资源部的设立——企业规模500~1000人	163
四、人力资源部经理的主要权责及其兼职设计	164
I 第八章 集团公司的人力资源组织机构设计与HRBP	167
一、集团总部人力资源中心组织结构设计以及下属部门设计	169
二、集团公司下属各业务单元的人力资源部门设计与HRBP 模式	170
三、培训中心(企业大学)的设计与人力资源中心的关系	178
四、为什么很多企业的绩效管理职能没有放在人力资源中心	179
I 第九章 从治理层、高管层到中层的人力资源管理责权解析	181
一、治理层人力资源管理相关的组织机构设计	182
二、高管层的人力资源管理职能	186
三、各级部门负责人的人力资源管理相关权责	188
I 第十章 人力资源总监素质必备	191
一、人力资源总监岗位说明书范例	192
二、人力资源总监与人力资源经理的差异	196

第三部分 人力资源管理面临的挑战与突破

I 第十一章 当前人力资源管理面临的13大挑战	201
挑战之一：人本身的复杂性及易变性	202
挑战之二：中国的人力资源管理的难度	204
挑战之三：角度不同带来的冲突	207
挑战之四：经验主义与能力、知识欠缺	208
挑战之五：思维及行为惯性	209
挑战之六：管理不系统	210
挑战之七：全国范围全方位的人才短缺	211
挑战之八：信息化以及移动互联网给企业管理带来的挑战	213
挑战之九：对新生代员工管理的不适应	215
挑战之十：对知识型员工的管理	219
挑战之十一：各级管理者错误地认为人力资源管理只是人力 资源部门的事情	221
挑战之十二：人力资源管理对执行力的影响	222
挑战之十三：处理好人力资源管理中的12大平衡关系	223
I 第十二章 移动互联网时代的人力资源管理突破	225
I 第十三章 成功企业在人力资源管理上共有的12大特质与借鉴	235
附录A 《人力资源管理各模块管理体系建设成果总览》	240
附录B 安妮·罗伊的择业公式	243
附录C 职业倾向的6种类型	244
附录D 样例《人力资源总监岗位说明书》5例	250
附录E 样例《*股份有限公司管理制度编制格式规范》 (ISO格式)	263
附录F 样例《*股份有限公司绩效管理制度》	265
I 参考文献	283
I 后 记	285

绪言 | 人力资源总监应该具备的素质