

经 理 人 才 干 增 长 阶 梯 系 列 丛 书
JINLI RENCAI GANZHENZHANGJIE TIXILIE CONGSHU

Human
Resource Manager

人力资源主管

赵光忠 主编

才干增长阶梯

系统化能力提升方法，阶梯式才干增长途径
管理者职业发展通道，高端人才自我培养模式



中国经济出版社
www.economyph.com

●经理人才干增长阶梯系列丛书

人力资源主管才干增长阶梯

——人力资源管理高端人才职业发展通道

赵光忠 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源主管才干增长阶梯/赵光忠主编. —北京: 中国经济出版社, 2005. 1

(经理人才干增长阶梯系列丛书)

ISBN 7-5017-6876-5

I. 人... II. 赵... III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 005715 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 华连斌 (电话: 010-68319114)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 740 × 1000mm 1/16 印 张: 19.625 字 数: 279 千字

版 次: 2005 年 3 月第 1 版 印 次: 2005 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6876-5/F·5500 定 价: 32.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《经理人才干增长阶梯系列丛书》

编委会

主 编 赵光忠

执行主编 张保文 许海玉 王 锐 吕军伟

刘克毕 李 云

编委会成员

陈慧玲	周玉寒	冉一文	陈振声
李雅芬	何毓华	雷洪宇	翟有龄
王森林	崔华芳	聂坚原	周富宽
郑 磊	吴小东	赵富忠	缪子仁
谭仁伟	张翔军	张 华	崔殿军
魏同中	廖得歧	赵 晶	

写一本主管自己的书

作为中层管理者，主管是企业联结战略与执行，沟通高层领导与基层员工的纽带和渠道。管理者和管理研究人员对主管的工作也非常关注，关于主管的工作手册、管理培训也层出不穷，并且也确实帮助了主管有效提高自己的工作效率。

但是，现在的图书、培训等都还更多地强调，主管在工作中应该怎样做才更好，主管有什么可以高效完成工作的方法和技巧，主管在工作中可以运用什么样的管理工具，如此等等。但是，所有这些，都有意无意地忽视了这样一个问题：主管凭什么很好地完成这些工作，主管怎样通过自己的才干增长来提高工作效能。

就是说，现有的古语主管的图书和培训，都还没有解决这样一个问题：怎样从主管本身出发来提高主管的工作效能，怎样通过帮助主管增长自己的才干来帮助主管实现工作高效和职业发展。毕竟，主管自己能力素质的提升才是确保工作效率提高的根本，方法技巧的掌握与主管职业能力素质相比，只不过是形式化的东西而已。因此，我们需要写一本主管自己的书，写一本主管的职业才干增长与职业发展的书，从根本上为主管提供一个胜任主管职位工作，把握主管的职位发展方向、渠道和要求。

主管的才干是主管胜任主管职位工作的保证，一个胜任的主管，在自己的职位上，必须清楚地知道一下六个方面的问题，才能够保证自己是职位的优秀人才，是可以有更好职业发展的主管：

1. 自己需要掌握什么样知识，怎样获得；
2. 自己应该具备怎样的技能，如何掌握，如何运用；
3. 自己的那些综合素质能够帮助自己更好地完成自己的本质工作，自己如何更好地完善自己的综合素质；
4. 自己应该在工作中扮演什么样的角色，自己的工作在组织中处于什么样的地位，具有什么样的价值；
5. 自己深层次上的个性特征是否与职位工作特征相适应，自己现在的工作能否让自己保持持续工作的乐趣和不断改进工作的动力；
6. 自己在职业上，在完成本职工作的前提下，还应该知道，自己今后职业发展的方向应该是什么，有那些可能，需要自己具备什么样的条件。

以上六个方面，前五个方面构成了一个完整的职位胜任特征模型，也是主管职位才干体系的主题内容，而第六点则是主管职业生涯规划 and 职业发展的关键内容。主管只有胜任了当前的工作，才能够更好地获得职业的发展，也只有具有未来职位发展的可能，主管的工作才可能不断改善提升。

围绕这六个方面，我们编写了现在这套主管自己的书——“经理人才干增长阶梯系列丛书”。

丛书从主管的职位工作内容与要求出发，分析高效完成具体工作所需要的知识、技能以及一般基本素质，提出主管合理提升职业知识水平、职业能力和综合素质的方法与途径；分析主管职位的角色价值，帮助主管正确把握自己的工作角色，发挥自己的工作价值；揭示主管高效工作的深层次原因——与职位相匹配的个人特质与成就动机，帮助主管完善调整自己的特质与动机。在此基础上，我们进一步根据现实情况，为主管阐明其进一步的职业发展应该是什么，

可能是什么，相应的职业发展需要怎样的胜任特征。

对于主管职位而言，知识才干、技能才干是最容易量化，最容易改变的才干要素，它们对主管职位工作效率有着直接影响。综合素质是主管相对一般的才干要素，它从主管日常行为的各个方面影响主管的工作。角色意识是主管对自己职位价值、职位工作、职位权限和本职位在企业内部地位的认识，它决定了主管能否正确发挥自己的价值，能否把自己有机融入组织工作之中，发挥组织工作的效能。个人特质与成就动机是一个人最深层次的东西，一般不会直接表现出来，但它们却在深层上决定着主管的其他才干要素，并且决定着主管的工作兴趣、工作动机、职业发展取向，并进而决定了主管是否能够长期持续、主动地改进自己的工作，提高自己的能力，在自己的工作发挥自己的全部潜力。

五个层级的才干，从表现程度上，从高到低是：知识、技能、综合素质、角色意识、个人特质与成就动机；从重要程度上，从高到低是：个人特质与成就动机，角色意识、综合素质、职业技能与知识；从增长改进的难易程度上看，从难到易分别是：个人特质与成就动机，角色意识、综合素质、职业技能与知识。

上面的分析和实践经验都表明，个人特质与成就动机是主管才干的核心，它是最根本的，也是最难改变的。知识技能虽然是一个主管能否胜任职位工作的主要衡量标注，但它其实一方面受更深层次才干的影响，另一方面也是容易改变提升的。同时，如果更深入分析的话，可以发现，主管职位工作对管理内容的要求越高，其知识技能才干的要求在整体要求体系中重要性越低，角色、个人特质与成就动机的重要程度就越高，反之亦成立。

我们的书是为主管自己的写的书，一方面需要时可把握好主管

是个工作角色，他的才干是相对于工作来说的，主管的才干（胜任特征）是其胜任工作职位的才干。另一方面，我们还必须注意，主管是一个主动的、独立的、有内涵的个人，他的才干不仅仅是日常表现的知识技能。主管才干增长，既必须结合职位工作，又需要相对超脱于职位工作，把主管个人的长期职业发展规划容纳于其中，形成主管在胜任职位的基础上的、面向发展的才干增长。

策划编写此书是我们深入思考的结果，是对时下很受关注的职位胜任特征模型理论与职业发展理论的借鉴与展开。我们深知，今天的中国管理者，最需要的不是艰深的理论的，而是可以指导实践操作，甚至直接用来实践运用的方法和工具。因此，我们在编写过程中，尽可能把理论知识融入实践之中，用胜任特征为纲，主管才干内容与增长方法为体，形成现在和大家见面的这套丛书——“经理人才干增长阶梯系列丛书”。丛书一套六本，具体如下：

《人力资源主管才干增长阶梯》

《财务主管才干增长阶梯》

《行政主管才干增长阶梯》

《营销主管才干增长阶梯》

《企划主管才干增长阶梯》

《生产主管才干增长阶梯》

赵光忠
2005年3月

目 录

第一篇 优秀人力资源主管才干模式

一、人力资源主管如何以人为中心 / 3

★人力资源主管：以人为中心的工作 / 5

★人力资源主管的岗位职责 / 16

★人力资源主管的权责范围 / 20

★人力资源主管的职位价值 / 22

二、人力资源主管的才干模式 / 26

★人力资源主管的职位说明 / 26

★人力资源主管胜任特征的主要内容 / 29

★人力资源主管胜任特征模型 / 31

★一般与优秀人力资源主管的才干对比 / 32

★人力资源主管才干体系与才干增长 / 37

第二篇 人力资源主管才干增长阶梯

第一级才干 人力资源主管职业知识才干增长 / 43

——用知识奠定工作的基础

★人力资源主管职业知识体系 / 43

★人力资源主管职业知识增长 / 46

• 加强学习, 丰富知识 / 46

★围绕人的人力资源主管专业知识 / 49

• 工作分析 / 49

• 人力资源规划 / 51

• 招聘与录用 / 56

• 培训与发展 / 59

• 薪酬福利 / 64

• 绩效考核 / 68

★人力资源主管绩效改进与优化的知识 / 71

★心理学知识 / 71

• 组织行为学知识 / 73

• 经营管理知识 / 76

• 财务知识 / 80

• 公关知识 / 87

• 法律知识 / 89

★学习效果评价 / 90

第二级才干 人力资源主管的职业技能增长 / 105

——用技能实现人的价值

★人力资源主管的职业技能体系 / 105

★人力资源主管的基础性技能 / 106

- 写作能力 / 106
- 组织能力 108/
- 表达能力 / 109
- 观察能力 / 110
- 人际交往能力 / 111

★人力资源主管的专业技能 / 112

- 员工的招聘 / 112
- 员工培训技能 / 116
- 绩效管理技能 / 124
- 薪酬设计与管理技能 / 129

★人力资源主管保证部门绩效的管理技能 / 147

- 时间管理技能 / 147
- 沟通技能 / 155
- 激励技能 / 158
- 授权能力 / 162
- 决策技能 / 165

★技能水平测试 / 168

★人力资源主管职业技能增长 / 177

第三级才干 人力资源主管的综合素质增长 / 190

——综合素质：由内而外的绩效

★综合素质：人力资源主管最深层的能力 / 190

★人力资源主管综合素质增长 / 196

- 综合分析能力 / 196
- 领导能力 / 203
- 协调能力 / 204
- 应变能力 / 208
- 学习能力 / 211
- 倾听能力 / 214
- 优秀的身体素质 / 218
- 学习效果评价 / 220

第四级才干 人力资源主管角色认知 / 225

——认知引领方向

★人力资源主管的工作角色 / 225

- 助手和参谋 / 225
- 服务者和监督者 / 227
- 自律者和示范者 / 228
- 运动员与教练员 / 229
- 辅助决策角色 / 230

★避免人力资源主管的角色误区 / 233

- 减少角色冲突 / 233
- 避免角色混淆 / 236
- 掌握实现上司角色的要领 / 238

第五级才干 人力资源主管个人特质与成就动机 / 239

——实现个人与职业的最佳匹配

★实现人力资源主管个人特质与职位的结合 / 239

- 人力资源主管的个人特质 / 239

★激发人力资源主管最深层的动机 / 244

- 人力资源主管的成就动机 / 244
- 人力资源主管的动机激励 / 248

第三篇 人力资源主管向上发展通道

一、人力资源主管的职业发展方向 / 253

★了解层级组织 / 253

★生涯锚 / 255

★人力资源主管的职业选择 / 258

★人力资源主管横向职业通道设计 / 260

★人力资源主管纵向职业通道设计 / 263

★人力资源主管职业发展要领 / 266

二、人力资源主管的长期发展 / 270

★制定生涯目标 / 270

★人力资源主管职业生涯的影响因素 / 277

★人力资源主管的晋升守则 / 289

第
一
篇

优秀人力资源主管才干模式

人力资源主管做的是人的工作,他需要依靠自己的才干来配置人力资源,激励人心。优秀的人力资源主管始终会知道,自己工作的中心是人,自己的工作绩效表现为公司里每一个人的绩效。因此,人力资源主管在自己主要工作内容的基础上,会始终把自己的知识、技能、综合素质、个人特质与成就动机与人力资源的发展结合起来,把自己的角色与人结合起来。



一、人力资源主管如何以人为中心

有一个很有意思的故事：

一家公司中几名部门主管为了得到重视和别人的肯定，各自强调自己的重要。

“你们知道，除非我们生产出什么东西，否则公司就什么也没有发生。”在一次部门主管的讨论中，生产部门主管首先发难。

研究开发部主管立刻还以颜色，“不对，除非我们设计出东西，否则公司就什么也没有发生。”

“你们说什么？”市场营销主管也不甘示弱，“除非我们卖掉这些东西，否则公司就什么也没有发生。”

恼怒的财务部主管反击到：“你们设计、生产、销售什么都无关紧要，除非我们核算出结果，否则谁也别想知道公司到底发生了什么。”

只有人力资源部主管一直面带微笑，没有吱声，看着大家脸红脖子粗的样子，不禁哈哈大笑，“知道发生了什么又怎样？如果经过我们的绩效考核，你们的个人努力如何得以体现？又如何对你们进行奖励？同时又怎么通过奖励来满足你们的个人需要：没有工资和奖金的激励，也没有晋升的机会，你们还会这么努力工作吗？”

这个故事虽然是个玩笑，但我们也可以在一定程度上看出人力资源主管在企业中的重要作用。

我们正在进入一个以智力资源的占有、配置与知识的生产、分配、使用为生存手段的新经济时代。在这个新经济时代，人才将成为企业中惟一不断增值的资源。