

高管实战手册系列

# 人力资源总监 实战手册

从理论到实战



从优秀到卓越

{ 33个最经典的案例  
15套最高效的方法  
46种最实用的技巧 }

黄俊发 黄伟芳 / 编著

CHIEF HUMAN RESOURCE OFFICER

广东省出版集团  
广东经济出版社

高管实战手册系列

# 人力资源总监 实战手册

—黄俊发 黄伟芳/编著—

广东人民出版社  
广东人民出版社

**▼第一章 做好“萧何”——如何做好人力资源总监**

- 一、人力资源总监的角色定位 ..... 3
  - 1. 人力资源总监的岗位职责 ..... 3
  - 2. 人力资源总监的三个角色 ..... 5
- 二、人力资源总监的素质要求 ..... 6
  - 1. 人力资源总监的管理层次 ..... 7
  - 2. 企业三大类型 ..... 8
  - 3. 人力资源总监的三大能力 ..... 9
- 三、人力资源总监要处理好的关系 ..... 15
  - 1. 妥善处理与总经理之间的关系 ..... 15
  - 2. 正确处理与下属之间的关系 ..... 16
  - 3. 处理好企业与员工的关系 ..... 16
  - 4. 处理好企业内部与外部的关系 ..... 17

**▼第二章 深谋远虑——如何进行人力资源战略规划**

- 一、人力资源战略规划是什么 ..... 21
  - 1. 人力资源战略规划的功能定位 ..... 21
  - 2. 人力资源战略规划的步骤与方法 ..... 26
- 二、人力资源战略规划怎么做 ..... 32
  - 1. 预测人力资源需求 ..... 32
  - 2. 制定人力资源战略 ..... 38
  - 3. 编制人力资源规划书 ..... 42
  - 4. 实施人力资源战略规划 ..... 46

### ▼第三章 构建团队——如何进行组织结构设计

一、部门设置 .....	55
1. 确定组织结构形式 .....	55
2. 部门划分 .....	60
3. 设计管理跨度 .....	64
二、岗位设计 .....	67
1. 岗位分析 .....	67
2. 编写岗位说明书 .....	76
3. 岗位评价 .....	82

### ▼第四章 招兵买马——如何进行招聘与甄选

一、建立招聘制度 .....	93
1. 选择有效的招聘渠道 .....	93
2. 完善招聘流程 .....	98
3. 选择招聘战略 .....	103
二、构建人才选拔体系 .....	109
1. 完善内部选拔机制 .....	109
2. 加强人才储备 .....	112

### ▼第五章 慧眼识才——如何进行高级人才筹划

一、建设高层次人才队伍 .....	121
1. 了解高级人才的特点 .....	121
2. 有效甄选人才 .....	124
3. 制定高级人才引进策略 .....	127
二、加强猎头合作 .....	132
1. 正确选择猎头公司 .....	132
2. 采取合适的合作策略 .....	135

## ▼第六章 操练兵马——如何为员工提供培训和职业生涯规划

一、构建员工培训体系 .....	141
1. 分析员工培训需求 .....	141
2. 制订并实施培训计划 .....	146
3. 确定培训内容与方法 .....	151
二、全面推进培训工作 .....	155
1. 建设内部培训师队伍 .....	155
2. 开发管理人员 .....	160
三、为员工规划职业生涯 .....	164
1. 员工职业生涯规划 .....	164
2. 职业生涯规划管理 .....	166

## ▼第七章 留人之策——如何进行薪酬与福利管理

一、设计合理的薪酬体系 .....	171
1. 进行薪酬调查 .....	171
2. 做好薪酬预算与控制 .....	175
3. 建立科学的薪酬制度 .....	177
4. 实现薪酬公平 .....	180
二、完善福利制度 .....	183
1. 制订员工福利计划 .....	183
2. 引进弹性福利制度 .....	186

## ▼第八章 战略提升——如何进行绩效管理

一、完善绩效考核与评估 .....	195
1. 设定绩效目标 .....	195
2. 绩效考核的实施 .....	199
3. 完善绩效评估方法 .....	202
二、绩效反馈与改善 .....	208

1. 提高绩效反馈水平 .....	208
2. 实施绩效改善计划 .....	210

## ▼第九章 鼓舞士气——如何进行沟通与激励

一、建设有效的沟通系统 .....	217
1. 构建企业内部沟通机制 .....	217
2. 提高跨部门沟通效率 .....	223
3. 扮演好“沟通枢纽”的角色 .....	226
二、建立员工激励机制 .....	229
1. 选择适当的激励方式 .....	229
2. 建设晋升体系 .....	235

## ▼第十章 同心一力——如何塑造和谐的企业文化

一、塑造良好的企业文化 .....	241
1. 构建企业战略文化 .....	241
2. 打造企业团队文化 .....	245
3. 完善企业制度文化 .....	247
二、创建和谐的员工关系 .....	250
1. 建立正向的员工关系 .....	250
2. 以心理契约管理员工 .....	254
3. 制订员工帮助计划 .....	258

## ▼附录 .....

人力资源总监必备工具表单 .....	263
人才测评工具 .....	279
国内外知名猎头机构 .....	283

## ▼参考文献 .....

第一章

做好“萧何”

——如何做好人力资源总监

zuohao xiaohere ruhe zuohao renliziyuan zongjian

●你将在本章学到：

- 人力资源总监在企业中的角色定位
- 优秀的人力资源总监应具备的能力素质
- 人力资源管理过程中处理各种关系的技巧

关键词：角色定位 人格魅力 工作能力 人际关系



## 一、人力资源总监的角色定位

人力资源总监（CHO），是企业人力资源系统的领导者。在企业中，人力资源总监是一条无形的线，把具有才能的人才联系起来，形成人才链，发挥出最大的人力资源效能，促进企业发展。简而言之，人力资源总监肩负着一个重要的职责，即把人力资源体系整合到企业的总体运营战略中，使人力资源能够最大限度地支持企业发展。

在这一过程中，人力资源总监不仅会对企业战略目标的实现产生影响，还能够对企业战略目标的形成进行引导和制约。所以说，任何一家企业都不可缺少人力资源总监，人力资源总监是无可取代的。

人力资源总监所管理的人力资源部门是企业运营管理的神经中枢，而人力资源总监作为这个神经中枢的领导者，其作用也需要通过实际的工作来展现。人力资源总监需要通过做好招聘和培训计划、企业人事制度建设规划、人力资源战略规划、管理政策等具体工作，使全体员工认同企业发展目标并为之共同努力。

人力资源总监通过打造一支高效的团队，来培育企业的核心竞争力，并通过为员工提供职业生涯规划，促进企业利益与员工利益相互协调、统一。

### 1. 人力资源总监的岗位职责

具体而言，人力资源总监的岗位职责是：

### (1) 企业组织建设

确定组织结构模式，为企业进行部门设置并适时做出调整，使企业的组织结构最优化；对各个岗位进行设计与分工，负责定岗定编，明确工作流程，力争使企业运营成本最低化；根据企业的具体情况，制定企业各项制度，例如招聘、薪酬、培训、考核、福利、员工守则等规章制度，细化工作方案和程序，并组织实施。

### (2) 制定企业人力资源战略规划

制定与企业总体发展战略相一致的人力资源战略规划，预测企业人力资源需求，及时收集与分析企业招聘、录用、培训、绩效考评、薪酬福利等各方面信息，制定人力资源战略，并负责执行人力资源战略规划，及时进行监控与评估。

### (3) 领导人力资源部门的工作

领导人力资源部门的工作，如招聘、培训、薪酬、福利、考核、员工关系管理、人事任免、企业文化建设等各项工作。具体来说，包括：组织企业员工的招聘与甄选，通过多种方式和渠道为企业寻找适合的人才；组织员工培训工作，制订培训计划，使员工不断进步；编制企业薪酬方案，以最低的成本实现最大的效益；制定员工福利制度，满足员工需求；建立企业绩效考核体系，对员工关系进行管理，建设企业文化等。

### (4) 沟通与激励

在企业中建立起一个畅通的沟通渠道，使上下级之间能够实现无缝隙沟通；积极听取员工的建议和意见，及时进行反馈与处理；构建企业的激励机制，通过多种方式调动员工的积极性，发挥员工的能动性。

### (5) 人力资源经费预算与控制

根据企业的财务制度与安排来分配人力资源经费预算，人力资源方面的各项花销均要经过审批、进行控制，并确保各项支出具有合理性。

## (6) 工作报告

定期对自己以及人力资源部门的工作进行总结，以书面形式报告给总经理，与总经理进行有效的信息交换与沟通，提出合理化的建议。与此同时，还要把沟通的结果传递给下级，使他们及时获悉。

## 2. 人力资源总监的三个角色

人力资源总监不仅要了解自己的岗位职责，还需要明确自己在企业中所扮演的角色，对自己进行准确的定位。具体来说，人力资源总监的三个角色分别是：

### (1) 人力资源专家

一个好的 人力资源总监，必定是人力资源方面的专家。这个角色要求人力资源总监必须具有丰富的人力资源管理知识和能力，比如如何进行人力资源规划与配置、怎样才能招聘到合适的人才、如何在企业中开展培训、怎样进行薪酬设计、如何完善福利制度、如何进行绩效考核等问题，都要求人力资源总监熟知并妥善解决。只有这样，人力资源总监才能在管理人力资源时做到游刃有余、事半功倍。

### (2) 企业的战略合作伙伴

人力资源总监所扮演的战略角色，主要承担着把人力资源战略与企业的总体发展战略整合到一起、共同促进企业发展的任务。作为企业的战略合作伙伴，人力资源总监必须能够深刻理解企业的发展目标、战略规划、运营流程以及人才需求，并在此基础上，为企业提供专业的支持、帮助和服务。

### (3) 变革的推动者

对于一家希望飞速发展的企业而言，变革是永远不变的主题，因为只

有不断地变革，企业才能够持久地保持生命力。人力资源总监作为企业的核心领导者之一，同时也是变革的推动者。引导并推动企业的发展与变革，是人力资源总监承担的使命。作为变革的推动者，人力资源总监应该深入了解并分析企业的变革需求，熟悉企业所处的环境，使管理层形成变革的观念，帮助员工理解并配合企业变革的需求，为企业建立一套利于变革的人力资源机制。

在推动企业变革的过程中，人力资源总监发挥着引导、协调、调度等作用，连接企业的管理层、各职能部门以及员工，并与他们保持有效的沟通，使人力资源政策能够顺利实施，使企业的变革之路更为顺畅，使企业获得更大的成功。

## 二、人力资源总监的素质要求

当前，社会的变化越来越大，而在人力资源管理方面，变化也不少，其中最为明显的一个变化就是：过去企业中常见的人事部门已经逐渐发展成为管理企业中最为重要的资源——“人”的人力资源部门。很多传统的人事管理行为已经被时代淘汰，人力资源总监的职能从以前单调的事务性管理转变为战略性管理，所承担的具体工作也从行政、福利以及总务转变为人力资源战略规划、人事政策制定与实施、人才招聘与员工培训、薪酬福利体系建设。新的人力资源管理方式对人力资源总监提出了更高的素质要求。

由此可见，要想成为一名优秀的人力资源总监，首先应该明白企业对自己有什么要求。人力资源总监应该立足企业的角度，认真考虑企业在人力资源管理方面的需求。

## 1. 人力资源总监的管理层次

不管什么企业，针对人力资源管理问题，都可以把对人力资源总监的要求简单归纳为四个层次（如图1-1所示）。

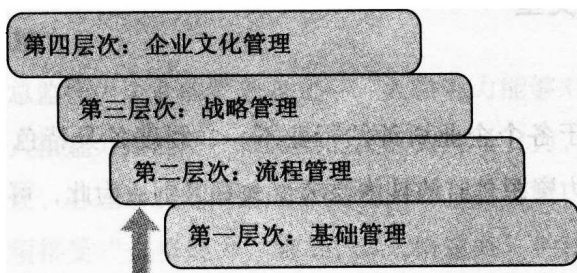


图 1-1 人力资源总监管理的四个层次

### (1) 基础管理

在这一层面上，要求人力资源总监具体负责企业员工的招聘与甄选、劳动合同的签订与解除；为员工办理社会保险，按照企业的相关制度发放工资与福利，合理处理员工关系；对员工进行培训以及绩效考核等。

### (2) 流程管理

要求人力资源总监承担企业的流程管理，比如为企业的人才招聘、选拔、培训、员工关系、工资福利、绩效考核等方面建立起一套可行的管理体系及规章制度，并不断调整流程，使之更加完善。

### (3) 战略管理

要求人力资源总监担负起对企业的人力资源进行战略管理的任务，人力资源总监应该做好企业变革的引导者、推动者，并不断地为企业战略的制定与实施提供支持。

#### (4) 企业文化管理

企业文化管理是企业对人力资源总监的最高要求。在这个层次上，企业希望人力资源总监能够成为企业文化的塑造者与推动者，并将文化管理融入基础管理、流程管理以及战略管理三个层次的工作中。

## 2. 企业三大类型

但是，由于各个企业所处的行业不一、制度各具特色、规模大不相同，因此对人力资源总监的具体要求也大有区别。为此，可以把企业分为三种类型：

### (1) 小型企业

小型企业指的是人数不到 50 人的企业，这种企业的员工少，规模小，管理的层次较少，相对来说管理比较简单。这类企业当中，人力资源总监的职责主要倾向于基础管理方面，只要能够做到认真、负责、高效即可。

### (2) 中型企业

中型企业的员工数量大约是 50 ~ 200 人，相对于小型企业，中型企业已具备一定的规模，制度较为完善，组织结构也基本划分清楚。在这样的企业当中，人力资源总监主要应侧重于流程管理，应将企业人力资源的各项流程加以完善，形成系统。这要求人力资源总监具备丰富的专业知识和业务能力。

### (3) 大型企业

大型企业往往采取的是集团公司的形式，员工数量众多，管理层次多而复杂，组织架构已经臻于完善。此时，人力资源总监的工作已经不再局限于基础管理和流程管理，而是侧重于战略管理和文化管理。这要求人力资源总监具有较强的人力资源规划能力以及推动变革的执行力。

### 3. 人力资源总监的三大能力

人力资源总监必须具备三大能力：人格魅力、基本工作能力、业务能力。

#### (1) 人格魅力

人力资源总监作为企业的管理者之一，人格魅力能够对其领导力产生直接的影响。人格魅力指的是一种强烈的凝聚力与号召力，由一个人的性格、气质、品性、心理素质等因素综合体现出来。在美国，凡是加入西点军校的学生必须接受“人格魅力”训练，“人格魅力”的精神力量影响了许多学员。一个优秀的人力资源总监，同样也必须具备较强的人格魅力，只有这样，才能对员工形成号召力，也才能从容应对工作中所遇到的各种难题。

对于人力资源总监而言，人格魅力的形成很大程度上取决于其内在的修养与品性。这主要包括：

##### ► 品性正直

对于任何一个企业来说，“人”都是最宝贵的资源，而人力资源总监恰好掌握着这一宝贵资源，熟知企业中所有员工的信息。如果人力资源总监存在品性上的问题，那么，就相当于在企业中埋下了一颗定时炸弹，随时都有可能给企业带来危险。因此，一个优秀的人力资源总监必须具有正直的品性。

从另一个角度来说，只有正直的人，才能对企业保持忠诚，才可以在处理企业人力资源工作、构建人力资源体系时以企业的利益为落脚点，一切以企业为重。也只有正直的人才能够以自己的人格获得他人的尊重，能够在工作中保持对员工的号召力和吸引力。

### ➤ 处事公正

人力资源总监要处理的事务不仅关乎企业的发展，也直接影响员工的利益。因此，处事公正是人力资源总监应该具备的重要素质之一。只有做到公正，才能够在人力资源管理中做到客观和坦诚，才能够公平地甄选、任用、评估和提拔每位员工，也才能够让员工发自内心地信服。

### ➤ 情绪控制能力强

人力资源总监作为企业的高层管理者，其情绪很容易影响自己的下属甚至其他的员工，使企业的总体工作氛围受到影响。因此，优秀的人力资源总监必须具备良好的情绪控制能力，在处理任何问题的时候都尽可能做到心平气和。

### ➤ 意志力坚韧

在人力资源总监招聘、甄选、录用、提拔员工的过程中，必然会受到众多因素的影响，甚至会遇到来自上级的压力。因此，一个优秀的人力资源总监必须具备坚韧的意志力，不会为外界因素所干扰，能够坚持自己的原则，承受住来自各方面的压力和挑战。

### ➤ 具备战略眼光

人力资源总监不同于其他的人力资源管理者，不能只把目光投放在人力资源部门以及企业内部的事务上，人力资源总监必须要有战略性眼光，能够对企业的资源进行战略规划。人力资源总监在掌握企业人力资源需求和现实状况的同时，还应该对企业总体经营状况有所了解，深入剖析企业未来可能遇到的机遇与挑战，为企业的发展提供更好的支持。

### ➤ 掌握人际关系处理技巧

人力资源总监上要面对总经理，下要面对企业的每一位员工，处于企业人际关系脉络的关键点。因此，人力资源总监必须具备一定的的人际关系处理技巧，并运用这种技巧合理构建企业的人力资源体系，适时调整人力资源部署，吸收更多能为企业所用的人才，协调企业与员工、员工与员工之间的关系，从而保证人力资源能够在企业中发挥最大的作用。

人力资源总监代表的是企业，代表的是制度，这个角色赋予了人力资



源总监一定的权威性，人力资源总监的权威性及其自身的人格魅力能使其收获员工的信任与尊重。所以说，人力资源总监的人格魅力，是企业从传统人事管理跨越到人力资源管理的关键及有效保障。

## (2) 基本工作能力

作为一个人力资源总监，只具备人格魅力是远远不够的。要想承担企业的人力资源管理工作，人力资源总监还必须拥有许多直接经验，这些经验体现在基本的工作能力中。

具体来说，人力资源总监应该具备的基本工作能力可以归纳为写作能力、观察能力、表达能力、组织能力、危机处理能力以及信息处理能力。

### ► 写作能力

人力资源部门的规章制度，例如人力资源战略规划，都要由人力资源总监来撰写。写作是人力资源总监的基本任务，而写作能力也是人力资源总监必须修炼的基本功。

人力资源总监在写作的时候不仅要准确表达自己的意思，还要在文件中适时表现自身的态度和倾向。换句话说，人力资源总监所撰写的文书不但应该符合通用的写作规范，还要与人力资源工作的要求相一致。

人力资源总监在撰写企业规章制度的时候，应该做到以下几点：

第一，站在公正的立场上，不偏不倚。既要充分考虑企业的利益，又要为员工的切身利益着想，人力资源总监在制定规章制度时应力求公正，客观反映真实情况。

第二，让事实说话，保持内容真实、准确。人力资源总监在工作中，必须遵循一个原则，那就是——真实。因此，人力资源总监在进行文书写作的时候，一定要牢记这一准则，要尽可能反映最真实的状况。

第三，形式保持多样化。一个优秀的人力资源总监，除了撰写必要的规章制度外，还要利用文书形式来表达企业的人性化关怀。例如逢年过节给员工写一封慰问信，通过文字来传递善意，让员工感受到企业的关怀。