


JingLiRenQianYan  
CongShu

经理人前沿  
丛书

# CHO —— 人力资源 总监

秦志华 著

 中国人民大学出版社

*JingLiRenQianYan* 经理人前沿  
*CongShu* 丛书

# CHO —— 人力资源 总监

秦志华 著

 中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

CHO——人力资源总监/秦志华著.

(经理人前沿丛书)

北京: 中国人民大学出版社, 2003

ISBN 7-300-03432-2/F·1019

I. 人…

II. 秦…

III. 企业管理-劳动力资源-资源管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 104181 号

经理人前沿丛书

**CHO——人力资源总监**

秦志华 著

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷厂

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2003 年 11 月第 1 版

印 张 28.25 插页 2

印 次 2003 年 11 月第 1 次印刷

字 数 431 000

定 价 46.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**

## “经理人前沿丛书”编写说明

企业管理的文献很多，有对某个领域进行探讨的，例如市场营销学，财务管理学；有对某个问题进行探讨的，例如渠道整合，合理避税；还有对某种方法进行探讨的，例如营销策略，查账技巧等等。然而惟独从职务角度对企业管理进行探讨的文献不多。

是不是因为这种探讨不必要？不是的。不仅必要，而且非常重要。对于职业经理人来说尤其如此。这是因为，职业经理人在社会上立足，所依托的是自己的经营管理能力，而这种能力不是某种知识体系，而是一种分析解决经营管理问题的素养。在实际工作中，经营管理能力总是通过一定的职务活动体现出来的。能否把一般的理论方法与具体的职务要求结合起来，解决职务工作问题，实现职务工作目标，提高职务工作绩效，是一个职业经理人能否取得成功的关键。在这个意义上，成功的职业经理人也就是成功的职务工作者。

为什么从职务角度探讨企业管理的文献不多？原因在于这一探讨有特殊的困难。首先，职务工作是一种情景活动，必须结合职务所处的具体位置来把握；同样的市场营销内容，在不同企业的市场部经理，应用方式是不一样的；在同一企业的市场营销总监和具体客户经理，关心的内容也不一样。其次，职务工作是一种任务活动，必须结合职务面临的具体问题来把握。在一个高速发展的高科技企业，和一个稳定成熟的制造型企业，同样的财务部经理，面临着不同的财务管理要求，关心财务工作的不同方面内容。最后，职务工作是一种协作活动，必须结合职务依托的具体关系来把握。同样的绩效考评任务，对于一个具有群众基础

上的老经理，和一个刚刚上任的新经理来说，遇到的工作困难是不一样的，需要不同方面的绩效考评技能。这样的困难清单还可以一直列下去，但仅此已经可以看出，要从职务角度探讨企业管理的规律，是一件不容易的事。

但是，既然存在着这样的实践需要，那么这个问题就必须解决。事实上，近年来已经看到了从这方面进行的努力。实现这一突破的关键，在于找到把知识体系的抽象性与职务活动的具体性结合起来的关联点。

已有的企业管理教学用书，大多注重学科知识的系统性，从概念、原理出发，按逻辑关系逐步展开，分层次分侧面地介绍有关知识内容。这种方式的长处是便于介绍知识体系的整体结构，全面阐明一门专业知识的相关内容。但有其弱点，即难以把这些知识直接应用到具体工作中去。因为知识体系总是理论抽象的结果，具有特定的逻辑结构，在一定意义上是自我封闭的。而实践工作不是单项度的逻辑活动，而是一个受各方面因素影响的综合过程，往往需要从不同角度灵活地应用多种方法。这就产生了一个矛盾，即知识体系单向度的严谨性，与实际工作多纬度复杂性之间的矛盾。表现在实际工作中，是任何具体的工作问题，都不能依靠某一门专业知识的支持来解决，而必须灵活应用多学科相关知识。

这个问题怎么解决？一条可能的途径，是改变从理论概念出发的思考方式，转而从实际问题出发来进行思考。就企业经营管理而言，就是从不同职务所面临的具体工作问题出发，探讨分析解决问题的途径和方法。

这种思考方式具有如下特点。第一，具体性。思考的起点，不是如何理解某一概念的抽象含义，而是如何完成面对的实际工作任务。这种任务总是具体情境中具体角色的具体要求，必须放在具体条件下思考。第二，综合性。思考的过程，不仅要符合形式逻辑的要求，合理地应用某一学科的知识，而且要体现辩证逻辑的规律，从多方面的矛盾中寻找解决问题的途径。第三，操作性。对于具体问题所进行的辩证思考，是直接为实践服务的，目的是针对不同工作问题拿出实际可行的处理办法。因此不仅要考虑解决问题的必要性，而且要考虑解决问题的可能性，把问题放在实际条件的约束下来确定可操作的工作方案。这样的思

考方式，能够把不同方面的专业知识综合在一起，用来为活生生的具体实践服务。以这种方式思考，长此以往，会形成特有的思考习惯，即面向实际发现问题、解决问题的习惯。这种习惯的形成，能够提高在工作中捕捉问题的直觉与悟性。而这种直觉与悟性，是经验通过理论向素质的升华，构成了经营管理者职业能力的根本特征。

“经理人前沿丛书”正是从这个角度进行编写的。编写的基本思路，是选取企业中最有代表性的管理职务，从职务的工作需要出发，锁定探讨的对象和范围，把典型问题提取出来，围绕问题展开分析与论述，使全书形成一个以问题探讨为中心线索的内容体系。

从总体上看，本套丛书具有如下特点：第一，以经营管理的具体职务为选题依据。实际工作问题常常是职务工作问题，从不同的职务出发，会遇到不同的问题，并且需要不同的问题解决思路。因此，以职务为选题依据，能够使经营管理问题更具有情景性和实战性。根据实际工作需要，本套丛书所选职务以企业高层经营管理职务为主，例如首席执行官、首席财务官、市场营销总监、人力资源总监等等。此外，也涉及一些重要的具有普遍性的中层管理职务，例如直线部门经理、项目经理等。第二，以不同职务特点为丛书内容的筛选依据。不同层次的经理职务，在同样的经营管理领域中有不同的关注重点。例如关于企业战略，首席执行官关心的是如何建立企业核心竞争力，如何把企业宗旨与资源配置方式结合起来；而首席运营官关心的是如何把企业战略落实于实际运作，使经营计划得以合理编制并有效实施。又如薪酬管理，人力资源总监考虑的是如何确定工效挂钩力度和员工分配差距，而人力资源部经理考虑的是如何制定员工考核指标和薪资预算方案。这些不同的关注点，体现着不同层次、不同角度的分析思路。因此，本丛书围绕不同的职务要求，强调与该职务工作直接相关的内容。第三，以职务工作面临的问题为丛书写作的展开线索。职务活动是以职务工作任务为基础的，从任务出发才能够找到企业经营管理工作所在，从而展开分析解决问题的思路。因此，本书每一章均以一个个案例开头，通过案例给出的情景，明确面临的经营管理任务和所要解决的实际工作问题，作为该章内容展开的起点，在此基础上再循序渐进地说明问题解决的思路与方法，这些思路与方法即本丛书的主

体内容。最后在各章结尾处，再对本章内容进行概括，提供基本的分析结论。这样，就从整套丛书的选题依据、每本书的内容结构、各个章节的写作方式上，全面贯彻从职务工作出发提供问题分析解决思路的宗旨。

显然，本套丛书的写作方式，决定了丛书能否编写成功的关键在于问题是否提得有质量。为此，围绕着如何收集和提炼实际问题，编写工作中做了大量的努力。首先，与大量工作在经营管理一线的职业经理进行了深入沟通；这些职业经理大都具有 MBA 学位，既有丰富的企业实践经验，又有 MBA 学习的直接体会，能够较好地理论联系实际提出问题和分析问题。其中不少职业经理包括企业老总直接承担了写作工作。除此之外，我还在很多研究生的协助下，广泛搜集整理了有关领域的研究成果和最新信息，使编写工作与国内外同类丛书和研究进展同步。在此过程中，围绕丛书的一些疑难问题，在校研究生与职业经理人不仅进行了深入全面的沟通与对话，而且组织开展了专门的企业调查，以验证丛书内容的科学性与合理性。

本丛书的编写工作，是在中国人民大学出版社费小琳编审的推动下进行的，主要是想为我国企业的高级经理培训提供一套理论联系实际参考书，因此注重在立足本国实际的基础上与国际标准接轨。本丛书所提出的问题乃至所使用的案例，大都出自我国当前的企业实践。本丛书编写工作从 2000 年选题开始，逐步确定写作计划，收集整理资料，到正式进行撰写，前后历时四年。每本书稿都前后修改了多次，其中的《CEO——首席执行官》、《COO——首席运营官》、《CHO——人力资源总监》等，修改达八次以上，且每一次都是大幅度的增删调整，工作量极大。前后参加本丛书编写工作的职业经理人有：李满威（美国西湖公司中方总代表，MBA）、姜纯（安徽鑫科材料有限公司总经理，MBA）、张建军（北京中科大洋高级管理专务，MBA）、杨宏勋（河南竹林众生药业公司副总经理，MBA）、张秋利（山西昂生药业公司总经理，MBA）、赵小平（山西太原涤纶厂副厂长，MBA）、宋维波（中国化工进出口总公司部门经理，企业管理硕士）。除此之外，具体写作过程得到了中国人民大学研究生蒋韶华、郝艳丽、刘建华、钱兰、朱岩、黄淑丹、杨学成、武兴伟、曹征宁、李陵、刘英、魏丽、邓光霞、徐晓俊、

-----

廖冠民、张俊海、王利，以及中山大学研究生黄嘉欣、韦妮等同学的全面配合与协助；这些同学以扎实的专业基础、良好的理论素养、高度的责任心、相互支持的团队协作精神，为本套丛书的编写成功做出了重大贡献。

蔡志华

2003年10月



## 前 言

《CHO——人力资源总监》一书，是我从事企业管理教学科研工作，特别是从事企业管理咨询服务十多年来的一个初步总结。在长期的人力资源理论与实践探讨中，有一个突出的体会，即人力资源管理涉及的知识领域广，进行探讨的角度多，但整个学科体系还停留于经验总结与材料介绍的层次，理论性不强，没有关于人力资源管理一般规律的公认结论。其结果，不仅难以推进理论，而且难以指导实践，特别是难以指导从企业全局所进行的战略人力资源管理。为此，本书进行了专门努力，力图以市场经济条件下的人事匹配为原则，全面整合企业人力资源管理的各方面职能，使之形成一个统一的理论体系。这是一个初步的理论总结，其中很多问题还有待于进一步展开，是否成功有待于各方面有识之士评价。

本书写作过程中，中山大学研究生黄嘉欣同学做了大量的工作。全书前后八稿，每一稿都作了重要的增删改动。嘉欣同学以其广泛的知识积累、敏捷的思维、一丝不苟的负责态度，以及高度的敬业精神，对本书写作给予了很大的帮助。没有嘉欣同学的全面配合与协助，本书是难以按时完成的。在书稿后期的形式整理上，特别是在与本书配套的《CHO工作备考》编辑上，我的研究生武兴伟、曹征宁两位同学做了重要的协助工作，特别是参考文献的整理。

本书写作虽然做了大量的努力，但我由于能力有限，挂一漏万之处在所难免，谬误之处也肯定存在，希望各方面同仁批评指正，共同推进我国企业人力资源管理的发展。

# 目 录

导论	(1)
一、本书的研究对象是谁	(1)
二、本书的重点在什么地方	(6)
三、本书的思路如何展开	(9)
四、本书的体例怎么安排	(11)
<b>第1章 企业人力资源</b>	(16)
<b>第1节 企业竞争力靠谁来建立</b>	(19)
一、企业演进的机制	(19)
二、人力资源的地位	(24)
<b>第2节 人力资源管理具有什么规律</b>	(29)
一、市场经济环境	(29)
二、双向选择方式	(30)
三、要素配置方式	(33)
<b>第3节 人力资源的资本化进程</b>	(35)
一、劳动能力与人力资本	(35)
二、人力资源的资本化要求	(37)
三、人力资本的形成方式	(39)
<b>第2章 人力资源总监</b>	(46)
<b>第1节 人力资源管理的任务</b>	(49)
一、人力资源管理的目标	(49)
二、人力资源管理的任务	(51)
三、人力资源管理的范围	(53)

第2节	人力资源管理体系 .....	(54)
一、	人力资源管理的复杂性 .....	(54)
二、	人力资源管理的体系性 .....	(58)
第3节	人力资源管理总监 .....	(63)
一、	人力资源总监的产生 .....	(63)
二、	人力资源总监的地位 .....	(66)
三、	人力资源总监的职能 .....	(68)
四、	人力资源总监的资格 .....	(71)
<b>第3章</b>	<b>人力资源战略</b> .....	(76)
第1节	为什么需要人力资源战略 .....	(79)
一、	人力资源战略的性质 .....	(80)
二、	人力资源战略的重点 .....	(83)
三、	人力资源战略的结构 .....	(88)
第2节	如何制定人力资源战略 .....	(91)
一、	战略方向 .....	(91)
二、	战略依据 .....	(94)
三、	战略分析 .....	(97)
四、	战略决策 .....	(99)
第3节	怎样选择人力资源战略模式 .....	(103)
一、	战略模式的性质 .....	(104)
二、	战略模式的类型 .....	(107)
三、	战略模式的选择 .....	(112)
<b>第4章</b>	<b>人力资源规划</b> .....	(117)
第1节	人力资源规划的意义 .....	(120)
一、	人力资源规划的任务 .....	(120)
二、	人力资源规划的范围 .....	(123)
三、	人力资源规划的类型 .....	(125)
第2节	人力资源规划的编制 .....	(127)
一、	人力资源规划的指标 .....	(127)
二、	人力资源规划的步骤 .....	(129)

三、人力资源规划的体制 .....	(131)
第3节 人力资源规划的方式 .....	(132)
一、提出任务 .....	(133)
二、了解情况 .....	(134)
三、做出决策 .....	(139)
四、编制规划 .....	(141)
<b>第5章 职务工作分析</b> .....	(148)
第1节 人力资源规划依靠职务界定 .....	(151)
一、工作活动的人事关系 .....	(151)
二、工作任务的规范处理 .....	(152)
三、工作组织的职务界定 .....	(154)
第2节 职务界定依赖工作分析 .....	(157)
一、工作分析的性质 .....	(157)
二、工作分析的任务 .....	(160)
三、工作分析的方式 .....	(161)
第3节 工作分析需要科学安排 .....	(163)
一、工作分析的组织 .....	(163)
二、工作分析的内容 .....	(165)
三、工作分析的结构 .....	(166)
第4节 科学安排需要专门技术 .....	(168)
一、职务活动调查技术 .....	(168)
二、任职资格分析技术 .....	(172)
<b>第6章 人员招聘甄选</b> .....	(180)
第1节 合格员工界定 .....	(183)
一、基于企业文化的员工标准 .....	(183)
二、基于职务能力的员工标准 .....	(186)
第2节 人员招聘甄选 .....	(189)
一、员工吸取工作的程序 .....	(189)
二、人员补充方式的选择 .....	(190)
三、员工就职的不同形式 .....	(193)

第3节 员工甄选方式	(199)
一、员工甄选流程	(200)
二、基础能力测量	(201)
三、核心能力评估	(204)
第4节 招聘甄选政策	(208)
一、甄选标准选择	(208)
二、甄选方式选择	(209)
三、甄选程序选择	(210)
<b>第7章 员工培训开发</b>	(216)
第1节 员工的角色定位	(219)
一、企业是个协作组织	(219)
二、组织具有共同规范	(221)
三、规范需要塑造传习	(222)
第2节 员工的职业发展	(225)
一、如何理解员工的期望	(225)
二、员工期望如何在企业中实现	(227)
三、员工培训开发的作用是什么	(229)
第3节 员工的培训开发	(231)
一、培训的含义	(231)
二、培训的类型	(232)
三、培训的效果	(234)
第4节 培训的项目管理	(236)
一、培训项目的产生	(237)
二、培训项目的管理	(238)
三、培训项目的优化	(243)
<b>第8章 员工绩效管理</b>	(249)
第1节 企业的绩效来源	(252)
一、企业效益来自员工投入	(252)
二、员工投入来自行为目标	(255)
三、行为目标来自工作激励	(256)

四、工作激励来自组织规则 .....	(258)
第2节 企业的绩效管理 .....	(260)
一、绩效管理的机制 .....	(260)
二、绩效管理的特征 .....	(263)
第3节 企业绩效的改进 .....	(265)
一、工作表现的性质 .....	(265)
二、工作表现的形成 .....	(266)
三、工作表现的改进 .....	(268)
<b>第9章 绩效考评指标 .....</b>	<b>(274)</b>
第1节 绩效指标的性质 .....	(277)
一、绩效管理需要指标 .....	(277)
二、指标必须符合要求 .....	(278)
三、要求通过机制实现 .....	(280)
第2节 绩效指标的体系 .....	(282)
一、绩效指标的层次性 .....	(282)
二、绩效指标的结构性 .....	(284)
三、绩效指标的操作性 .....	(288)
第3节 绩效指标的实施 .....	(293)
一、指标实施依靠管理沟通 .....	(293)
二、沟通关键在于部门督促 .....	(297)
三、部门督促需要个别辅导 .....	(299)
第4节 绩效考评 .....	(300)
一、绩效考评的目的 .....	(301)
二、绩效考评的机制 .....	(303)
三、绩效考评的作用 .....	(306)
<b>第10章 企业效益分配 .....</b>	<b>(312)</b>
第1节 企业分配关系 .....	(315)
一、绩效考核怎么落实 .....	(315)
二、经营效益归谁所有 .....	(316)
三、企业分配有何规律 .....	(318)

第 2 节 企业分配格局	(320)
一、企业分配的原则	(320)
二、企业分配的格局	(322)
三、企业分配的标准	(324)
第 3 节 企业薪酬管理	(327)
一、薪酬的性质	(327)
二、薪酬的内容	(330)
三、薪酬的管理	(335)
<b>第 11 章 薪酬管理体系</b>	(341)
第 1 节 薪酬管理的性质	(344)
一、薪酬管理的意义	(344)
二、薪酬管理的理论	(346)
三、薪酬管理的实践	(349)
第 2 节 薪酬管理的机制	(350)
一、薪酬管理的范围	(351)
二、薪酬管理的基础	(354)
三、薪酬管理的环境	(360)
四、薪酬管理的政策	(362)
第 3 节 薪酬管理的模式	(364)
一、薪酬模式的结构	(365)
二、薪酬模式的类型	(368)
三、薪酬模式的选择	(370)
<b>第 12 章 薪酬预算管理</b>	(376)
第 1 节 薪酬预算的性质	(379)
一、薪酬预算管理的意义	(379)
二、薪酬预算管理的体系	(381)
三、薪酬预算管理的重点	(383)
第 2 节 薪酬预算的编制	(386)
一、薪酬的总额预算	(386)
二、薪酬的刚性预算	(390)

三、薪酬的弹性预算 .....	(393)
第3节 薪酬预算的实施 .....	(395)
一、薪酬预算体制 .....	(395)
二、薪酬决算管理 .....	(398)
三、薪酬政策调节 .....	(399)
<b>第13章 企业劳动关系 .....</b>	<b>(405)</b>
第1节 劳动关系的性质 .....	(409)
一、企业产生的原因 .....	(409)
二、劳动契约的性质 .....	(411)
三、员工职责的界定 .....	(413)
第2节 劳动关系的处理 .....	(415)
一、企业管理的任务 .....	(415)
二、管理矛盾的演化 .....	(417)
三、劳动纠纷的处理 .....	(419)
第3节 劳动关系的变化 .....	(422)
一、劳动关系状况 .....	(422)
二、员工管理方式 .....	(424)
三、企业契约演变 .....	(426)
第4节 劳动关系的发展 .....	(428)
一、经营机制的性质 .....	(429)
二、经营机制的形成 .....	(430)
三、经营机制的改进 .....	(432)



# 导 论

## 一、本书的研究对象是谁

### 1. 人力资源总监的含义

随着企业的发展，员工的地位日益提升；从总体上看，对员工的认识，发生了从人工费用向人力资源再向人力资本的转变。

这种转变为什么会发生？究其原因，不难看到，在于企业与员工相互关系的变化。变化通过两个方面集中体现出来：第一，二者之间的劳动契约，由短期交易变为长期协作；在此基础上，企业对于员工的支出才能逐渐由成本转变为投资。第二，二者之间的契约方式，由风险分离变为风险共担；在此基础上，员工从企业获得的报酬逐渐由劳动工资转变为效益分享。

上述变化不仅直接关系着企业的经营状况，而且从本质上影响着企业的制度发展，使人的问题日益成为现代企业管理的核心问题。人们常说，企业竞争本质上是人才的竞争。关于这一命题，不仅要看成一种策略，而且要看成一种战略，看成是关于企业核心竞争力依靠什么来建立的问题。人力资源总监，作为现代企业中一个日益突出的高层管理职务，正是在这样的情况下产生的。

本书所说的人力资源总监，是指企业人力资源管理系统的主要负责人；其工作职责由两方面内容构成：第一，从人力资源管理角度参与企业经营决策；第二，从企业生存发展的角度推动人力资源管理。因此，人力资源总监不是一个部门负责人，而是企业经营管理的核心领导成员之一，承担着把人力资源纳入企业运作体系之中、使之支持企业发