

人力资源管理从入门到精通必备丛书



上承战略 下接人才

人力资源管理高端视野

潘平/著

清华大学出版社

人力资源管理从入门到精通必备丛书



上承战略 下接人才

人力资源管理高端视野

潘平 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

企业要想基业长青,除了要有好的战略外,关键还在于拥有人才、用好人才、发挥人才创造价值的作⽤。⽽⼈才⼜需要⽐较好的⼈⼒资源战略、科学的规划和相应的激励与约束机制来⽀撑。本书全面系统地分析战略与组织管理、⼈⼒资源规划、⼲部管理、任职资格管理、招聘管理、培训与发展、绩效管理、薪酬激励、企业⽂化、国际化与⼤数据⼈⼒资源管理等内容,并提出关注及思考点。

本书具有以下特点:⼀是引经据典,立足实战,展望未来,通过对⼈⼒资源管理各个业务模块的介绍,彰显⼈⼒资源管理的重要性;⼆是指出⼈⼒资源总监未来发展的成功之道,说明⼈⼒资源总监如何走进业务和员⼯,如何掌握“道”“法”“术”“器”成为智慧之⼈;三是以⽀持业务为本,为业务提供解决方案,从经典实践出发为⼈⼒资源管理者提供⽅法和⼲术;四是本书紧跟时代,告诉读者如何在⼤数据时代⽤数据经营⼈⼒资源管理;五是融战略、⽂化、⼲术等诸多关键内容于⼀体,有助于⼈⼒资源管理者树⽴职业⽬标。

本书免费提供相关表单等配套资源,下载地址: <http://www.tupwk.com.cn/downpage>。

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

上承战略 下接⼈才——⼈⼒资源管理⼲端视野 / 潘平 著. —北京:清华大学出版社,2015
(⼈⼒资源管理从入门到精通必备丛书)
ISBN 978-7-302-39182-1

I. ①上… II. ①潘… 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(2015)第 028961 号

责任编辑:施 猛 易银荣

封面设计:熊仁丹

版式设计:⽅加青

责任校对:邱晓玉

责任印制:杨 艳

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

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62794504

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:22.75 插 页:1 字 数:415 千字

版 次:2015 年 2 月第 1 版

印 次:2015 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~3500

定 价:66.00 元

产品编号:059498-01

编写委员会

■ 潘平(丛书首席顾问, 负责编写《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》)

硕士, 高级经济师, 资深人力资源专家, 高级人力资源管理师, 中国机械工业企业人力资源管理研究会理事会副理事长, 北京国际人才交流协会常务理事, 中国十大创新型汽车企业人力资源总监, 对外经济贸易大学等高校导师, 现任北汽福田汽车股份有限公司总经理助理兼人力资源本部本部长。二十多年来一直从事企业管理、人力资源管理相关工作, 在人力资源战略、集团化人力资源管控、人才发展、绩效与薪酬等方面拥有丰富的管理实践经验, 对人力资源管理前沿有较深入的研究, 并在多家期刊报纸上发表相关文章, 其管理成果多次在北京市企业管理创新成果评选中获一等奖。

■ 贺清君(丛书主编, 负责编写《招聘管理从入门到精通》)

工学学士, 管理学硕士, 吉林松原人, 北京市社会保障信息系统指标体系与数据结构标准起草专家组成员。多年来在国企、民企、外企和上市公司担任人力资源总监职务。擅长公司治理架构、组织结构设计、人力资源管控体系构建、激励与绩效管理、薪酬管理以及人才培养体系构建, 具有多年人力资源工作管理经验, 曾接受《环球人物》和《企业观察报》等多家媒体采访, 实战派人力资源管理专家, 是畅销书《企业人力资源管理全程实务操作》《人力资源常见管理问题解决方案及风险防范》和《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》的作者。

■ 胡劲松(负责编写《绩效管理从入门到精通》)

工学学士, 管理学硕士, 实战派人力资源专家, 曾就职于中国海洋石油总公司、华为技术有限公司, 现任网秦移动集团人力行政高级总监。擅长公司研发管理、公司治理架构、研发流程设计、组织结构设计、人力资源管控体系建立、激励与绩效管理、薪酬管理以及人才培养体系构建。在华为十余年工作期间, 历任培训经理、终端研发分部部长、人力资源总监等职位, 曾从零起步协同打造全球排名前三的智能移动终端研发团队, 具有业务管理和人力资源管理的复合经验。早年曾在《中外管理》《中国石油月刊》等多家媒体从事记者、编辑工作, 发表多篇重要文章, 并与著名管理科学家杨沛霆合著《科技技术是第一生产力》等书。

■ 闫轶卿(负责编写《薪酬管理从入门到精通》)

毕业于北京大学, 获经济学硕士学位, 后就读于北京大学人力资源总监班。曾在北大青鸟集团、博雅软件集团担任高级管理职务。具有十多年现代企业中高层管理经验及人力资源管理工作经验, 对现代企业管理理论及人力资源管理理论有深入的研究, 并在多年的工作中结合实践经验不断积累、不断总结, 尤其在企业人力资源管理中的招聘、薪酬福利、人才培养及企业发展变化中的管理体系建设方面有独到的见解。

■ 张银昆(负责编写《员工管理从入门到精通》)

劳动经济学学士，人力资源管理在职研究生，MBA，在国企、民企、外企有近二十年的HR从业经历，积累了丰富的HR实战经验。现为北京合纵科技股份有限公司人力资源副总裁，并担任中关村人才协会人力资源委员会主席。善于发现企业人力资源管理存在的本质问题，能根据企业的战略和实际情况提出有针对性的解决方案并推动实施。在人力资源战略、组织发展、人才培养、招聘、绩效体系等方面有深入的研究，在《人力资源》《职场》《HR经理人》《管理@人》等专业杂志和中国人力资源开发网上发表文章多篇，部分文章被广泛转载。

■ 杜云华(负责编写《培训管理从入门到精通》)

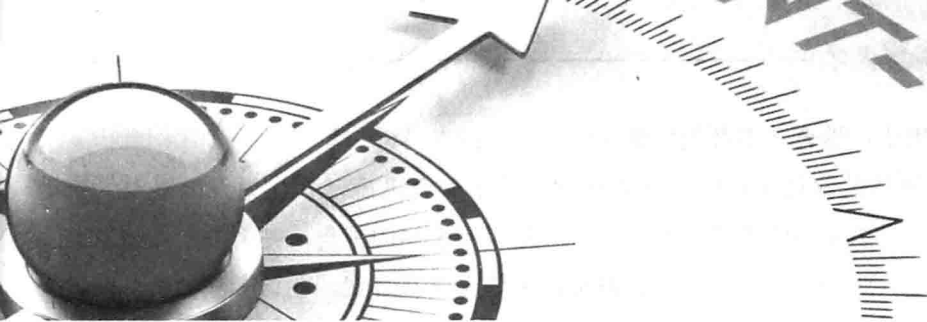
毕业于北京交通大学，管理学硕士，后就读于上海交通大学及美国宾夕法尼亚大学国际人力资源班。曾就职于国内知名通信设备制造商烽火通信，移动网络服务供应商北京电旗通讯，目前在澳际教育集团任人力资源总监。具备十余年通信行业、教育培训行业集团总部和控股公司人力资源管理经验，接受过系统的中外企人力资源管理培训，对现代企业管理及人力资源领域，特别是人才战略、组织发展、员工培训、职业规划具有深刻的理解和多方面的操作经验。现为GDCF全球职业规划师、人力资源和社会保障部生涯规划师、公益校园专项基金就业导师团执业导师。作为JA(青年成就)志愿者和就业导师、职业教练，多次参加校园职业起航和求职指导相关授课活动。

■ 杨岗松(负责编写《岗位分析和评价从入门到精通》)

工商管理本科，工程硕士，二十年人力资源从业经历。曾在机械制造、互联网、电子商务、媒体等领域的国企、民企和外企公司服务，现任全球最大的母婴垂直网站“宝宝树”(www.babaytree.com)人力资源副总裁。具有全面统筹规划公司人力资源战略和人力资源管理平台运营的能力，在企业战略、商业策略、组织发展与组织诊断、人力资源管理和文化变革、领导力发展、人力资本开发等方面具有丰富的实战经验。擅长组织架构设计以及以任职资格管理系统为基础的人力资源体系的建设，典型的实战派人力资源管理专家。曾发表《企业薪酬管理与激励机制的研究》《某电力企业内控管理系统设计与实施》《物联网技术综述》等论文和科普文章。

■ 于丽萍(负责编写《企业人力资源全程法律顾问》)

工学学士、法律硕士，北京诵盈律师事务所合伙人，中华全国律师协会会员，北京市律师协会会员，从业8年，常年担任企业法律顾问，主要业务涉及企业人事用工风险防范与争议解决、企业改制、股权激励等与公司法相关的以及经济合同纠纷等领域。曾为奇正藏药集团、周林频谱、小豆餐饮集团等企业提供人力资源与劳动关系处理或法律顾问服务。熟悉人力资源法律法规及办案规则，尤其是在企业高管解聘谈判及裁员方案策划、员工薪酬制定及股权激励设计、员工关系管理以及劳动争议案件的处理等方面，积累了丰富的执业经验。擅长办理各类复杂、疑难的劳动仲裁和诉讼案件，能凭借专业优势为客户提供最优的应诉方案，切实维护客户的正当权益。



丛书 序 1

实战派丛书助推企业人力资源管理更上一层楼

欣闻一套由企业高层人力资源管理工作编写者编写的实战派丛书——“人力资源管理从入门到精通必备丛书”即将在清华大学出版社出版，在此表示衷心祝贺！

在经济全球化的今天，各个国家、地区和企业间的竞争不再单独依靠物质资本投资和规模经济等传统方法，而是通过加大人力资本投资，改善人力资源管理水平，从而推动创新，这已成为提高企业竞争力的制胜法宝。

近些年来，企业人力资源管理地位日趋上升，强调工作地点的人和事相匹配，重视员工的培训与开发，建立科学的绩效管理制度等，已成为企业管理的普遍现象。这也迫使人力资源工作者不断学习新理念、新方法、新思路，客观上也促进了近些年人力资源管理领域各种图书的热销。

本套丛书具备与其他人力资源管理丛书完全不同的特点和优势，其中最大的特点和优势，是作者都是目前在职的大企业人力资源总监或人力资源副总裁(《企业人力资源全程法律顾问》作者为资深律师)，他们所推崇的理念、思路、方法代表了国内人力资源管理实践发展的最新进展。书中，各位高管分岗位、分职位对人力资源管理知识体系和管理体系进行了梳理，整套丛书内容丰富、体系完整、易于理解、操作性强。

我国企业人力资源管理正在经历一个不断发展和进步的过程。20世纪80年代，我国逐步引进了国外先进的管理思想和技术，处于“跟着做”的阶段；20世纪90年代，国内学者和管理实践者逐步将国外先进的管理思想和技术与我国国情相结合，发展出适合我国企业的管理方法和管理体系，处于“接着做”的阶段；进入21世纪，我国企业家已能将这些先进的管理思想与我国传统文化融会贯通，创造性地应用于企业管理实践，助推我国企业不断做大做强，以华为、联想、海尔为代表的中国企业的崛起，让许多跨国竞争对手折服，可以毫不夸张地说，在某些方面我们已经处于“领着做”的阶段了。

本套丛书的作者来自各行各业，有传统制造业的，有高新技术企业的，有服务行业的，具有很强的代表性。如此多的在职大企业高管齐聚一堂，共同撰写体系如此齐全的人力资源管理实战派丛书，殊为不易！无论对于我国企业人力资源管理实践工作者，还是高校人力资源管理及其相关专业的本科生和研究生，乃至各高校从事人力资源管理

教学的教师群体来说，这套丛书都是一套非常有价值的参考读物！

管理的最高境界是做到知行合一以及科学与艺术的有机统一。作为人力资源管理者，必须站在企业人力资源管理战略的高度，具备审视全局的视角，完美阐述人力资源各个模块的精髓，针对企业常见的管理难题提出系统化解决方案。在这套丛书中，我非常欣慰地看到了这一点。

衷心祝愿本套丛书的出版能对我国企业人力资源管理实践和理论的发展产生更大的推动作用！

中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师 曾湘泉



丛书 序 2

人力资源进入实战派管理新时代

由清华大学出版社出版的由企业HR实战派人士编写的图书——“人力资源管理从入门到精通必备丛书”即将面世，本人非常高兴。

这套丛书主要由企业人力资源总监或人力资源副总裁级别人士编写。这些作者至今仍然奋战在企业管理第一线，写作素材来自多年的企业管理实践。由于这套丛书的内容与企业管理零距离接触，让读者读完就能懂，拿来就能用，具有极强的可操作性。

本套丛书有以下5个非常显著的特点，值得人力资源从业者学习和借鉴。

(1) 注重体系完整性。本套丛书从企业战略和人力资源管理战略的高度审视各个模块的相互联系，每个模块都有非常完整的体系性设计，让读者能从企业经营的整体视角去理解人力资源管理各个模块的内容，让读者“既见树木，又见森林”。

(2) 实例及素材丰富。本套丛书提供了丰富的操作实例和表单模板。这些制度、合同、方案、表单等对于人力资源新手来说是非常有用的，他们可以将这些素材直接或略加修改运用到工作中，能够节省很多时间，也能够提高相关工作的科学性。

(3) 注重实践和可操作性。本套丛书的作者都是企业一线的高级管理人员，他们对企业人力资源的运作流程十分熟悉，了解各项工作的难点。因此，通过本套丛书学习人力资源管理，就像跟人力资源老手学习一样，书中会直接告诉你怎么做才是最好的，针对企业的实际情况如何作出取舍，非常有利于工作的顺利开展。

(4) 分享了很多管理经验。本套丛书的作者大都在这个职业上奋斗了十年以上，管理经验十分丰富，在系统介绍每个模块操作方法的同时，又通过“管理经验分享”或“小贴士”的方式对一些工作中的难点进行了分析，为读者提供了很多行之有效的工作方法，对于提高读者的工作效率是非常有帮助的。

(5) 全面融入企业最先进管理实践。本套丛书很多作者来自各行业的领军企业，他们中很多人从基层的人事助理一步一步做到人力资源高管，经历过各种管理改革和创新，能将这些最先进的经验和做法传授给广大读者。

在有些人看来，人力资源管理的工作并不难，但很多人力资源老手也无法独立胜任人力资源主管的全部工作，他可能只会做一些发工资、招聘之类的简单工作。如果上级

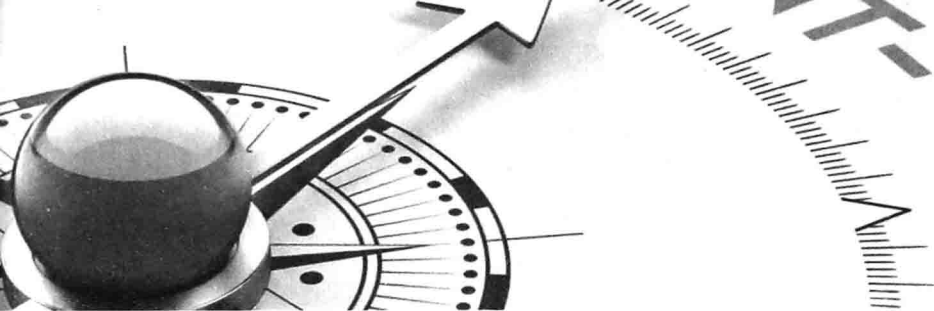
领导要他拿出一个招聘或考核方案，他就拿不出来了。本套丛书提供了这种思路，让基层人员认识到自己的差距和改进之路在哪里。人力资源主管会做什么？人力资源总监会做什么？策略如何制定？制度如何影响员工？这些内容看似简单，要想成功运用却并非易事。

“学而不思则罔，思而不学则殆。”读者在学习与借鉴的过程中，要善于举一反三，将这些实操方法与自已企业的实际情况相结合。不同行业的企业、不同规模的企业、不同企业文化的企业、不同劳动者素质的企业，所能采取的人力资源管理方法是截然不同的。例如，高新技术企业与传统制造企业，其所采取的招聘策略、薪酬策略、绩效考核策略等，都是完全不同的。令人非常欣喜的是，读者从这套丛书中，都可以找到适合自己企业的相应方法，但要想成功运用，还要多下工夫，仔细区分不同方法的适用范围及其达成的效果。

俗话说“读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如名师指路”，这套丛书为HR管理者提供了解决实际问题的途径和方法，能提升人力资源从业者的实战能力。还有一句话是“师傅领进门，修行靠个人”。有好的老师，有好的图书，是否能在人力资源这个职业上有所成就，就看读者的悟性与努力了！

相信本套丛书必将成为HR从业者的良师益友和案头宝典！

腾讯集团高级副总裁 奚丹



序1

“人力资源总监是怎样炼成的？”从事管理咨询多年，在与企业各层面管理人士的对话中，经常能听到的抱怨就是“没人”，企业的业务部门往往一方面向人力资源部门要优秀的员工，另一方面却将人力资源部门隔绝在业务系统之外，不愿意让他们参与业务进程。人力资源管理在企业经营管理中扮演着重要的角色，但时常会因为业务部门1%的不满意而受到指责。人力资源总监的那些爱与恨，只有在亲身经历后方能真正品味。

通过管理咨询，虽然我们为众多企业构建起专业的人力资源体系，但能在实践中不断完善的企业不多。听闻清华大学出版社即将出版一套人力资源管理实战图书，我是非常欣喜的。这套丛书的意义在于能够帮助人力资源工作者打开思路，学习到国内外先进的管理经验，帮助人力资源工作者深入业务体系，实现“业务伙伴”的角色定位，成为业务部门绩效提升的顾问，从战略高度为企业实际业务问题提供解决方案。

与潘平先生已是相识多年的老朋友了，他是一位人力资源管理专家，从事人力资源管理工作二十余年，有非常多的宝贵经验可以分享。听说他受邀负责其中《上承战略下接人才——人力资源管理高端视野》这本书的编写工作，我非常支持。我相信这本书介绍的诸多崭新理念将从全新的视角为读者介绍人力资源管理体系，能为读者营造一个难得的模拟实战的环境，实现从实践中来、到实践中去的学习理念。

感谢潘平先生，他在企业人力资源管理问题和解决方法之间搭建了一座桥梁，使天堑变为坦途，帮助企业可持续发展，基业常青。

北大纵横管理咨询集团创始人 王璞



序2

本科时，我学的是汽车工程专业，后来阴差阳错地进入了咨询行业，一做就是十几年，对没有从事老本行多多少少有点遗憾，所以后来在给汽车行业的客户服务过程中就感觉特别亲切，不知不觉和很多汽车行业的高管都成了好朋友。能够为这么多汽车企业服务，也算没远离了专业。老潘就是其中特别的一位。最初接触他，他说话锋利，思维跳跃，要求极高，搞得很多下属包括我的同事一开始都很怕他，但接触久了，又情不自禁地喜欢上他。因为他懂战略，做过业务，因为他善于系统思考，经常有些创新的想法蹦出来，还因为他坦诚直率，这样的人最容易成为朋友。他写出的这部书稿，我有幸率先拜读，也更荣幸能给诸多的企业高层管理者以及从事人力资源工作的朋友做推荐。

这部书首先从人力资源总监是怎么炼成的入手，这是所有人力资源总监或有志成为人力资源总监的读者所关注的。然后再从企业生命周期的角度思考公司的人力资源战略，这是最能引起所有CEO共鸣的角度。在从事咨询工作早期，我的一位导师曾经不无夸张地和我说，要想和CEO或者企业的创始人对话，如果枕边只留下一本书，那就应该是艾迪思写的《企业生命周期》。事实证明，这部书的理论确实洞悉企业的各个发展阶段，在这个角度去思考人力资源的战略问题，才是真正意义上的站在公司的层面去思考，而不是简单的头疼医头，脚疼医脚。一个幸运的CEO，是一个拥有优秀人力资源负责人的CEO，一个幸福的CEO，是一个拥有能够站在他和企业发展阶段理解他、理解企业的人力资源负责人的CEO。目前在市面上，理论界讨论人力资源学术层面的东西太多，能够把这个角度作为思考起点的书真的太少了，所以看到第一章就一下子让我兴奋起来，相信这些内容也会让很多读者有共鸣，兴奋起来。

其次，这部书的系统性极强，认真阅读，可以发现它构建了人力资源系统的全貌。从企业生命周期角度出发，思考企业的人力资源计划、人才发展计划、干部管理、人才配置、人才招聘、校园招聘、绩效管理、激励和保留，以及在国际化和大数据环境下的人力资源管理，能够把这些都讲清楚，没有多年的实践底蕴和持续的学习思考是做不到的。读这本书时我感觉需要吸星大法，要把老潘从事人力资源这么多年提炼总结的东西好好吸收。读一本好书时会让你有一种感觉，这种感觉是作者从书里蹦出来，就坐在你的对面，沏一壶好茶，他在娓娓道来，你时不时想打断他提问，他微笑回应：“别着急，我慢慢给你讲。”作者用心诉说，读者倾心思考，这样才会产生很多共鸣。我

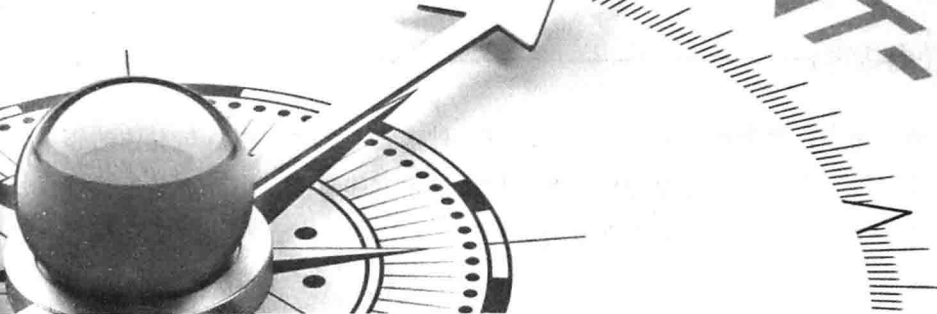
相信对人力资源工作有思考的人，有困惑的人，有求知欲的人，读这本书时就越会有这种感觉。

再次，这部书的观点和方法极其实用，尤其对于快速发展的中国企业来说，这部书既不失理论高度又不失系统性，远远比来自西方的经典人力资源理论教材实用得太多太多。同步定计划，三情定目标，双驱促发展，干部的出库入库管理，五层级，勇闯四关，如何面对空降兵和移民文化，校园招聘如何五步成才，蓝领工人如何计薪，如何育才拓土国际化，这样的系列方法全是干货，越读越爽。看得出老潘是把压箱子的功夫拿出来了。和老潘合作多年，知道这些体系方法都是老潘团队多年的实践所得，一部书，几十万字，凝聚了老潘这么多年的思考和实践。这样的方法拿来就可以用，对于读者和很多国际化进程中的企业都是一种福音。

这本书有几章是让我眼前一亮的，很多管理书籍容易虎头蛇尾，起点很好，但是末尾几章有时候容易平淡，但是这部书的最后几章提出了几个未来人力资源发展的战略性话题，又掀起一个新的高潮。蓝领工人已经成为中国企业发展的瓶颈资源，能够在这方面进行系统性思考并拿出解决方案的管理者并不多，中国企业的国际化马上进入新的高潮，如何在国际化中培养自己的跨国作战部队是所有遇到这方面问题的中国企业的头疼话题。大数据时代已经来临，对人力资源工作会有哪些天翻地覆的影响？这几个话题是未来20年人力资源的战略命题，老潘水银泻地般地提出来，是这部书的高潮。

老潘从事人力资源行业多年，现今能够把这么多年的思考与实践经验总结出来，汇编成书，帮助更多的人、更多的企业，是件大好事、大善事，是为推荐，荣幸之至。

凯洛格公司创始人、总裁 王玥



序3

应潘平先生之邀，为其新作写个序，倍感荣幸，因此也能对他的新作先睹为快。

读毕，我认为这是一本有质量的、有思想的好书，值得人力资源同行以及企业管理者细心阅读。

我一直认为一本企业管理的好书，大致可以从“观象、学术、悟道”三个层面剖析。

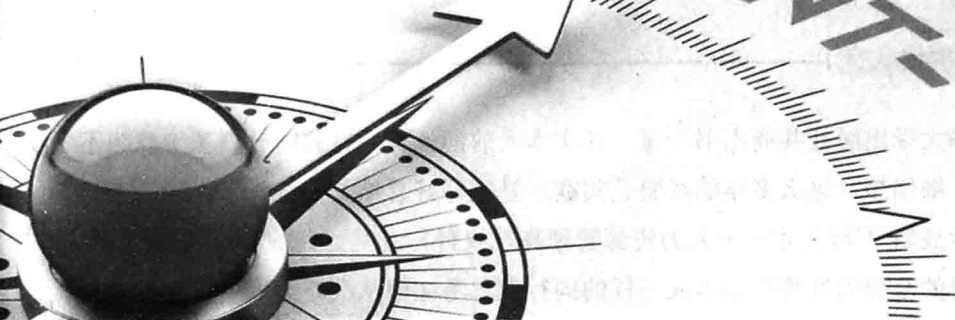
观象，就是观察当今企业已经和正在发生或进行的生动活泼、持续变革的实践。比如说到HR，从最初的人事管理，到人力资源管理，再到战略性人力资源管理和人本管理，每一次名称的变化必然伴随着企业的发展和商业模式的创新。这些变化从来都不是孤立存在的，人力资源管理太超前或落后，都不能有效支持业务发展，甚至会成为阻碍。在谈人力资源创新实践的同时，必然是与业务紧密联系的。很推崇潘平先生提出的“双驱动”理论，即企业发展驱动人力资源转型、人力资源创新驱动业务发展，只有与业务无缝链接的人力资源管理才具有生命力。

学术，就是探求解决问题的办法。人力资源管理是一门艺术，对上要符合企业战略发展，对下要恩威并施、激励员工发展，如何设计一套行之有效的政策是很考验人力资源从业者智慧的。这本书中从人才开发、薪酬绩效、招聘培训等诸多方面阐述了这些“招数”，读者可以直接借鉴和应用这些工具解决实践中的问题。

悟道，就是要总结提炼企业管理的基本理念和一般规律。稻盛和夫极为推崇“敬天爱人”。所谓敬天，即遵循客观规律。放在企业中看，人力资源的管理机制必须遵循企业的发展战略。比如企业在创业期或在新领域扩张时，人力资源的战略就是“能人战略”，招聘是其核心要务，这个时候谈培训就是不合时宜。所谓爱人，不是全方位提升员工的满意度、留住人才，而是尊重人性。比如，人都是懒惰的、不爱学习的，如果为了完成培训指标，你非要强制性安排培训课程，就会出现迟到早退和心不在焉，培训是无效的。我们需要研究的是“人为什么会学习”。驱动学习的阶段大致有三：刚入职时、晋升管理岗或轮岗时、更高发展诉求时，这些阶段的共同动因是：对未知的困惑！了解到此人性后，培训的设计和管理就清晰明确了。

我特别欣赏潘平先生在繁杂的行政工作中，葆有一种求索、思考、提炼与写作的心境。我期待他保续这种生活方式与心路历程！我更期待这本书能够提升中国企业人力资源管理的实践与理论水平，对每位读者都开卷有益！

对外经济贸易大学商学院院长 汤谷良博士



作者 自序

今年夏天，有幸走进西藏，翻越念青唐古拉山，手捧纳木错圣水……望高望远望空望净，久居平原足踏高原，战胜的是自己的心态，体验的不仅是身体，更是高原的神圣。朝圣者千里匍匐而行的虔诚，追求的正是心中的圣灵。而作为人力资源总监，我心中的圣灵又在哪里，归来后我总是在自问。翻阅中国的历史，社会的进步，国家的久盛，企业的长兴，一切成就的背后最关键在于人，尤其是那些肩负历史使命、开创先河的创造者们，正是这些“伟人”改变了社会。更准确地说“伟人”是一个团队而非个人，而他们的成功是因为有卓越的领导者领导这支优秀的团队，而领导和管理就是人力资源的业务范围。站得高则战略思维，走得远则流程设计，行得正则制度建设，赢人心则员工关爱……一个优秀的企业，老板一定是个优秀的人力资源管理专家，他通过文化引领、企业愿景、战略规划、制度设计及个人魅力来吸引千才归巢。

成立于1996年的福田汽车，以建成世界品牌为目标，经历了18年的风雨历程，实施了两次重大战略转型，成为中国商用车第一品牌、全球销量最大的商用汽车企业。本人在有幸在1997年9月加入了福田汽车，与福田汽车共同成长，见证了福田汽车每一次重大创新发展。在这些年里本人先后在事业部、总部从事人力资源管理等工作，通过不断地学习研究、创新实践，对人力资源管理有一些认识和理解。这些年我：

行万里路，寻千数才，结百数情。全球化的企业自然需要全球化的人才，每年都去寻访、招募人才，走遍了行业内的先进企业，拜访了著名的高等学府；在美国、俄罗斯、印度、英国等国家，与不同的人才交流，招募了众多国内、国际英才，对人才有了深入的理解。

筑职业梯，建冰山模，助人气兴。人力资源管理者的价值在于为企业、社会培养优秀的人才、制定业务解决方案，让员工明确职业发展方向、追求创新，这对所有的人力资源管理者均是一个巨大的挑战，职位分析、职业生涯、能力模型、绩效管理均是人力资源的关键业务。

走国际途，育海英才，开疆拓土。企业全球化，人才必先行，育人先选人，选人要以适应为本、能力为先、要有国际化的“牙与胃”，以语言为桥梁，尊重文化、再造文化，学先进、吸精华。

这些都加深了本人对人力资源的认识和理解。前些日子有幸与人力资源行业内的

几位专家及清华大学出版社共商出书一事，其实本人前期就有些打算，一直苦于修为不足，能力不够。细细想，这么多年的经验、实践，是该好好总结、提炼，于是应之并将书名定为《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》。

写本书的目的是想引发那些如本人一样的同行们思考如何从战略高度看人力资源，通过人力资源的关键业务来帮助业务部门发展，成为业务部门的支持伙伴，建立“如家”的文化，让员工忠诚于企业，关爱社会。然而在写那些内容的同时，我要先讲的是一个优秀的人力资源总监是怎样炼成的。人力资源总监的工作充满激情与挑战，职业一生，“爱恨”一生，一点小误可成大误，甚至自毁前程。

本书共分18章，主要内容包括战略与人的匹配、人才招聘与培养、制度体系、激励制度、员工关爱等，对人力资源管理进行了深刻的诠释，希望能为中国企业人力资源管理水平的不断提升作出应有的贡献。

有一句诗是这么说的：“这佛光闪闪的高原，三步两步便是天堂。却仍有那么多人，因心事过重而走不动。”这句诗耐人寻味，做人力资源管理的人如果没有信仰，没有境界，不务实工作，就不能创新，就会停滞不前。做人力资源工作这些年，眼见耳闻许多事，本人的心愿是对这些实践经验进行提炼，为这个行业做些事，让读者读后有所收获。

潘 平

2014年12月



目录

第1章 人力资源总监是怎样炼成的

1.1 人力资源总监的爱与恨	1
1.1.1 人力资源总监的爱	1
1.1.2 人力资源总监的恨	3
1.1.3 顺势而为，化恨为爱	4
1.2 “99%的满意”与“1%的不满意”	4
1.3 人力总监的“东”“西”“南”“北”“中”	6
1.4 人力总监的“道”“法”“术”“器”	8
1.5 让人力资源总监更卓越	11

第2章 人才战略管理

2.1 不同时期的人才战略	15
2.1.1 初创期的“能人”战略	15
2.1.2 成长期的“能人+培养”战略	17
2.1.3 成熟期的“梯队建设”战略	18
2.1.4 转型期的“再造”战略	19
2.2 人才的战略目标管理	20
2.2.1 “三情”定目标	20
2.2.2 “双驱”促发展	23
2.2.3 “同步”定计划	24
本章关注及思考点	26

第3章 人力资源组织管理

3.1 不同生命周期的人力资源组织管理	27
3.2 不同模式的人力资源组织管理	28
3.2.1 “依附式”组织管理	28