



哈佛商学院MBA核心课程读本

人力资源总监

★ 手 册 ★

哈佛公开课研究会◎编著

用哈佛人专业的管理知识和见解
帮助您持续改进管理实践和效果

不出国门就能读的哈佛精品课程

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

哈佛商学院MBA核心课程读本

人力资源总监

★ 手 册 ★

哈佛公开课研究会◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP)数据

人力资源总监手册/哈佛公开课研究会编著.--北京:
中国铁道出版社,2015.1

(哈佛商学院 MBA 核心课程读本)

ISBN 978-7-113-18822-1

I. ①人… II. ①哈… III. ①企业管理—人力资源管理—手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 135789 号

书 名: 人力资源总监手册
作 者: 哈佛公开课研究会 编著

责任编辑: 祝 松 电话: 010-51873005 电子邮箱: zsbooks@sohu.com
编辑助理: 胡娟娟
封面设计: 王 岩
责任校对: 龚长江
责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京市新魏印刷厂

版 次: 2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷

开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 13.25 字数: 260千

书 号: ISBN 978-7-113-18822-1

定 价: 45.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换,电话:(010)51873174
打击盗版举报电话:(010)51873659

前 言

众所周知,哈佛大学是美国最著名的大学之一,其中的哈佛商学院更是世界上最具传奇色彩的教育殿堂。美国教育界有这么一个说法:哈佛大学可算是全美所有大学中的一项王冠,而王冠上那夺人眼目的宝珠,就是哈佛商学院。自创建以来,哈佛商学院取得了举世瞩目的成就,为美国乃至世界培养了无数的企业家、政治家、科学家、作家及学者。

哈佛商学院有如此高的名望,不仅在于它首创了 MBA 学位,也不仅是因为它在管理教学中开创了案例教学法及拥有一个庞大的明星教授群,更在于它实实在在培养了一大批商界名流,向社会输送了无数优秀人才,被美国人称为商人、主管、总经理的“西点军校”,美国许多大企业家和政治家都在这里学习过。据统计,在美国 500 家最大公司里担任最高职位的职业经理人中,有 1/5 的人毕业于这所学院,比尔·盖茨和马克·扎克伯格是从这里走出的杰出校友。正是这些人才在社会上的卓越表现,才使哈佛商学院扬名世界。

人力资源总监(CHO)是现代公司中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一,是 CEO 的战略伙伴及核心决策层的重要成员。企业人力资源战略,决定企业的人力资源管理活动,对它的规划是企业人力资源业务活动的纲领和指南,制定符合企业现实情况且具有创新和前瞻性的人力资源战略规划是人力资源总监的首要任务。

鉴于人力资源总监工作的重要使命,为了使不同领域的人力资源总监能够系统、全面地掌握经营管理的相关知识,我们从人力资源总监职位的实际需求出发,结合哈佛商学院 MBA 经典教材和典型案例,充分借鉴哈佛商学院 MBA 管理思想与方法,并特邀业界著名的管理学者和资深人力资源管理者共同论证编写,历经多次修改完善,为众多企业的 CHO 量身打造了这本《人力资源总监手册》,旨在为广大人力资源总监提供解决问题的方法和路径,并对自身工作产生新的洞见。

本书分为五个部分,主要包括:提升人力资源价值链、设计企业组织结

构、合理配置人力资源、实施培训与绩效考核及建立企业文化等。本书内容丰富翔实,编排方面别具匠心,与市场中同类图书相比,特色较为突出。

本书最大的特色是大量选取了哈佛大学 MBA 经典案例,案例内容大部分取自商业发展中的各种经济事件,几乎涵盖了实际工作中所能遇到的各类问题。因此,本书案例的编排较为注重丰富与实用,旨在让每一位人力资源管理者能够熟悉教学案例,把握教学案例的核心内容,并在实际管理工作中加以运用。

本书另一大特色是针对性、实用性强。内容设计从简到繁、层层深入,所述内容逻辑清晰,不仅结合典型案例,更注重“手把手”的实战教学,力求让每一位人力资源总监在不同的管理阶段都能找到重点,为其管理决策提供重要参考。

此外,本套丛书还包括《总经理手册》、《营销总监手册》和《财务总监手册》等。

一切成功的企业都源于卓越的管理,而卓越的管理离不开科学的学习和练习。本套丛书旨在使读者在学习掌握哈佛商学院 MBA 课程的核心内容,像哈佛大学商学院学生一样获取综合全面的“管理能力”,而不是专深的“学科专家能力”:即巧妙处理复杂情况和解决问题的能力;熟悉企业经营管理复杂多变环境的适应能力;根据企业经营管理理论最新进展和站在管理实践前沿的创新能力。

目 录

第一部分 人力资源总监职责:提升人力资源价值链

第一章 人力资源总监(CHO):企业战略的重要操盘者	2
人力资源是企业发展的第一资源	2
CHO 要明确自己的职责和权力	4
优秀 CHO 所必备的知识 and 能力	7
经典案例:麦当劳“金字塔”和“圣诞树”个人发展系统	11
第二章 完美实现人力资源总监的自我价值	14
现代管理人性观的发展及基本规律	14
积极改善员工与组织的关系	17
人本主义管理是最有效的管理模式	21
现代企业的终极追求	23
经典案例:摩托罗拉公司对员工持久不变的重视	25

第二部分 做好资源规划:设计企业组织结构

第三章 制定人力资源战略规划,确保企业稳健发展	30
人力资源规划是企业发展的基础	30
人力资源战略规划的七个子规划	32
预测人力资源需求	33
制定人力资源战略	37
经典案例:宝洁公司的人力资源战略	42
第四章 考虑重心因素,设计合理的组织结构	45
分析组织结构的影响因素	45

合理划分各职能部门	49
设计适宜的管理跨度	51
对企业组织结构进行创新	54
经典案例:海尔集团组织结构的转变	56
第五章 设计工作内容,有效达到组织目标	60
工作设计的主要内容	60
工作设计的主要因素	61
掌握工作设计的方法	63
工作设计的步骤	64
经典案例:沃尔沃公司的工作再设计	65

第三部分 招才纳贤:合理配置人力资源

第六章 引入人才,为企业打造高效率团队	70
确定组织的招聘理念	70
建立科学合理的招聘制度	73
选对面试官	77
选择适合的招聘方法	78
做好招聘评估	80
经典案例:三星集团的人才战略	84
第七章 用最科学的方法,实现人力资源的最优化	88
选拔最适合企业需要的人才	88
按照岗位要求委任最适合的人才	89
识别和培养高潜能人才	91
经典案例:福特汽车公司科学独特的人力资源管理方法	96

第四部分 设计合理的薪酬福利:提高员工士气

第八章 设计合理的薪酬政策,为企业留住人才	100
了解企业薪酬政策	100

设计薪酬体系遵循的原则	101
做好工作评估	103
按公平原则分配薪酬	105
经典案例:美国通用公司高薪留住人才	106
第九章 制定合理的福利制度,提升员工工作满意度	108
现代企业员工福利的主要内容	108
制定利润分享计划	109
设计员工帮助计划	110
经典案例:联想集团日趋成熟的福利制度	113
第十章 制定适当的激励机制,激发员工无限潜能	115
激励要选择适当的方式	115
人才认识和激励的误区	121
建设多通道晋升机制	124
以心理契约管理员工	128
经典案例:丰田汽车公司以“动脑筋创新”建议制度激励员工	132

第五部分 实施培训与绩效考核:提升企业综合竞争力

第十一章 注重人才培养,保证企业持续发展	136
制订员工培训计划	136
确定员工的培训需求	137
对培训效果进行评估	140
员工培训要规避风险	143
选择最合理的培训方法	145
经典案例:丰田汽车公司的教父制与人才培养	149
第十二章 实施绩效考核,调动员工工作积极性	153
制订合理的绩效计划	153
绩效考核管理实施的步骤与方法	155
对团队进行绩效考核	159

避开绩效考核的误区	163
经典案例:摩托罗拉成功的绩效管理方法	166

第六部分 建立企业文化:用先进的理念管理员工

第十三章 塑造良好的企业文化	172
营造良好的企业文化	172
制定企业文化战略的步骤	173
企业文化建设的实施步骤	175
企业的制度文化	178
经典案例:海尔集团用企业文化盘活“休克鱼”	179
第十四章 进行有效的沟通,引导员工为企业目标服务	181
人力资源管理离不开沟通	181
掌握有效沟通的技巧	183
用沟通增强企业凝聚力和竞争力	186
经典案例:沃尔玛公司的沟通管理	189
第十五章 用先进科学的管理经验管理员工	191
人力资源管理的四个新角色	191
创造健康的工作环境	193
提高企业管理者自身的素质	195
经典案例:福特汽车公司的科学管理	198
后记	201

第一部分

人力资源总监职责：提升人力资源价值链

内容提要

- 人力资源总监(CHO):企业战略的重要操盘者
- 完美实现人力资源总监的自我价值

第一章

人力资源总监(CHO):企业战略的重要操盘者

人力资源是企业发展的第一资源

人力资源,也称劳动力资源或劳动力,指的是能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。人力资源的最基本方面,包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

随着市场的完善和经济的发展,各企业之间的竞争越来越激烈。在企业的各种资源管理过程中,人力资源是其中最活跃,同时也是最核心的资源,因此现代企业的人力资源正以它特有的价值性、稀缺性和难以模仿性等经济资源的典型特征,成为现代企业核心竞争力的重要组成部分,对现代企业的可持续发展具有决定性的意义。

1. 人力资源具有双重性

人力资源的双重性是其他资源不具备的,表现在以下两方面。

(1)人具有体力。在生理上,体力并不是指一个人最大的力量,指的是以最大力量可以连续对外做多少的功,这涉及人的最大力量和最大耐力,体力应该是指一个人身体在最大力量连续做功的情况下,身体不停提供能量所能持续的量。体力是企业组织生产劳动必要具备的要素,是企业存在的必要条件,是人力的工具特性。很多人认为,现代化企业更多地采用大量的高新技术应用到生产过程中,但是,作为企业的经营者和企业各种行为的主体,人的作用是不能忽视的,人仍然是企业的主人。

(2)人具有脑力,脑力是企业发展的充分条件。脑力可以使人调用其他各种资源、优化资源结构、利用其他资源创造价值。脑力是人力的智力

特性,如果说体力可以被部分代替的话,人的脑力则有很难被替代的重要特性。虽然现在很多地方都出现了人工智能,但是其只是在人们所设定的规则下,按照人们计划的方向去发展的一个程序,真正需要脑力实现的大部分工作则不能完成,尤其是创新方面。因此,人的脑力特性是人力资源一个非常重要的,不可替代的部分。概括起来,人力资源之所以被称为第一资源,而且是企业核心竞争力中最具活力的组成部分,主要取决于人力和脑力两个方面对组织贡献的价值,两者结合起来就是企业生存与发展的充分必要条件。

2. 从核心竞争力看人力资源

核心竞争力本身就是一个人力资源作用的综合体现,可以从核心竞争力的四个识别条件体现。

(1)稀缺性。这种能力是稀缺的,只存在于少数的企业中,如果没有人力资源的作用,生产同类产品的企业之间,采用一样的投入,那么势必会产出在产品的质量、成本、服务等各方面一样的产品;企业也必然是一样的企业,更不必谈个性化了,当人力资源作为一种资源投入到企业之后,才使企业本身产生了活了,才具备了企业本身的气质,而这种气质的表现,也恰恰是大部分从企业中的人力资源的作用情况来表现出来,从而产生的。本质上说,企业的核心竞争力的稀缺性恰恰是由于人的各种各样的差异造成。

(2)价值性。这种能力首先能很好地实现顾客所看重的价值,如能显著降低成本,使产品的消费人群扩大,提高产品质量,保证顾客的使用要求,提高服务质量,满足顾客的诉求,增加顾客的效用,从而使企业体现出来的竞争优势,而这一切恰恰是人力资源通过创造性的劳动得来的。人作为企业的主体,在企业的发展过程中,通过不断的创造使企业能够适应客户的需求,满足客户的要求,实现企业的价值。

(3)难以模仿性。核心竞争力还必须是企业所特有的,并且是竞争对手难以模仿的,也就是说它不像材料、机械设备那样能在市场上购买到,而是难以转移或复制的。这种难以模仿的能力能为企业带来超过平均水平的利润。那么我们不禁要问,为什么它难以模仿呢?一个企业的产品、经营模式等方面难以模仿,一定是这个企业的这项内容中具备了自主知识产

权的核心技术,或者其他人难以达到的质量,所以使其具备了这个特性,那么创造这些的关键恰恰又是人。

(4)不可替代性。竞争对手无法通过其他能力来替代它,它在为顾客创造价值的过程中具有不可替代的作用,这更是人力资源的重要特点。另外,人力资源的不可替代,往往更多方面事体现在知识资本上,企业通过人力资源创造出来的知识资本体现在产品中,才能使产品具备其他企业不可替代的特性。因此,不可替代是人力资源在产品或者其他方面创造出价值的个性化、差异化的体现。

企业核心竞争力包括如下主要构成要素:基于自主知识产权的核心技术,需求导向的市场拓展能力,持续的创新理念,高度团结与协作,追求精品的质量意识,高素质的人才队伍以及优良的经营管理机组。从这些构成要素看,核心竞争力的处处都渗透着人力资源所起的作用。因此,无论从核心竞争力的识别标准还是构成要素上分析,可以说企业核心竞争力的根基在于企业人力资源的开发。离开了企业人力资源的开发,企业核心竞争力便会成为无本之木,无源之水。

总之,人力资源是企业核心竞争力中最具活力的一部分,同时又由于其独特的创造性,这是其他类型资源所不具备的。所以人作为企业的主体,时刻通过其体力和脑力劳动影响着企业的运营,影响着企业的发展。

CHO 要明确自己的职责和权力

人力资源总监(Director of Human Resources),是指企业人力资源管理系统的主要负责人。许多国外企业会设立人力资源总监职务(Chief HR Officer,CHO),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营体系之中,使之支持企业发展的任务。在这一过程中,人力资源管理不仅制约着企业目标的实现,而且制约着企业目标的形成,制约着企业如何确定自己的使命。人力资源部门作为企业经营管理中枢,人力资源总监作为战略的制订与执行

者,是通过其切切实实的工作体现出来的。

人力资源总监的具体职责和权力如下。

1. 人力资源总监的职责

(1)业务职责。

①根据公司实际情况和发展规划拟定公司人力资源计划,经批准后组织实施。

②组织制订公司用工制度、人事管理制度、劳动工资制度、人事档案管理制度、员工手册、培训大纲等规章制度、实施细则和人力资源部工作程序,经批准后组织实施。

③制订人力资源部年度工作目标和工作计划,按月做出预算及工作计划,经批准后施行。

④制订人力资源部总监专业培训计划并协助培训部实施、考核。

⑤加强与公司外同行之间的联系。

⑥负责在公司内外收集有潜力的和所需的人才信息并组织人力资源经理招聘工作。

⑦审批公司员工薪酬表,报总经理核准后转会计部执行。

⑧组织办理员工绩效考核工作并负责审查各项考核、培训结果。

⑨审批经人事部核准的过失单和奖励单,并安排执行。

⑩制订述职周期,经批准后安排述职活动。

⑪受理员工投诉和员工与公司劳动争议事宜并负责及时解决。

⑫按工作程序做好与相关部门的横向联系,并及时对部门间争议提出界定要求。

⑬负责人力资源部主管的工作程序和规章制度、实施细则的培训、执行和检查。

⑭及时准确传达上级指示。

⑮定期主持人力资源部的例会,并参加公司有关人事方面的会议。

⑯审批人力资源部及与其相关文件。

⑰了解人力资源部工作情况和相关数据,收集分析公司人事、劳资信息并定期向总经理、行政总监提交报告。

⑱在必要情况下向下级授权。

⑲定期向行管总监述职。

⑳制定直接下级的岗位描述,定期听取述职并对其做出工作评定。

㉑指导、巡视、监督、检查所属下级的各项工作。

㉒受理下级上报的合理化建议,按照程序处理。

㉓填写直接下级过失单和奖励单,根据权限按照程序执行。

㉔及时对下级工作中的争议作出裁决。

㉕培训和发现人才,根据工作需要按照申请人力资源经理招聘、调配直接下级,负责直接下级岗位人员任用的提名。

㉖指定专人负责本部门工作文件等资料的保管和定期归档工作。

㉗根据工作需要进行现场指挥。

㉘指定专人负责本部门和下级部门所使用的办公用具、设备设施的登记台账、定期盘点、报损报失等工作。

㉙关心所属下级的思想、工作、生活情况。

㉚代表公司与政府对口部门和有关社会团体、机构联络。

(2)领导责任。

①负责人力资源部工作目标和计划的完成。

②负责公司人力资源经理招聘的员工素质。

③负责公司人力资源的合理配备和公司所需人才的及时补充。

④负责已批准的奖惩决定执行情况。

⑤负责及时合理合法解决公司与员工的劳动争议。

⑥负责提供给决策部门的人员编制及劳动工资测算数据的合理、准确性。

⑦负责公司人事、劳资档案的齐全、完整与定期归档。

⑧负责所属下级的纪律行为、工作秩序、整体精神面貌。

⑨负责人力资源部工作程序和负责监督检查的规章制度、实施细则的执行情况。

⑩负责人力资源部预算开支的合理支配。

⑪负责人力资源部所掌管的公司安全。

⑫负责消除人力资源部给公司造成的影响。

2. 人力资源总监的权力

人力资源总监的权力范围包括以下几点。

①全面统筹规划公司的人力资源战略。

②建立并完善公司人力资源管理体系,研究、设计适合公司发展的人力资源管理模式(包含招聘、培训、绩效、薪酬及员工发展等体系的全面建设),制定和完善人力资源管理制度。

③向公司高层提供有关人力资源战略、组织建设等人力资源总监方面的建议,并致力于提高公司的综合管理水平。

④组织制定公司人力资源发展的各种规划,并监督执行计划的实施。

⑤及时处理公司管理过程中的重大人力资源问题。

⑥塑造、维护、发展和传播企业文化;为公司主管以上的管理者进行职业生涯规划设计。

⑦完成总经理临时交办的各项工作任务。

优秀 CHO 所必备的知识能力

人力资源总监,是企业人力资源管理的主要负责人,通过人力资源战略决策、制度建设、政策选择和业务指导,使企业目标与员工相结合,从人的角度优化企业经营机制,建立企业竞争优势。

显然,人力资源总监是管理者而不是业务工作者,其根本任务是把组织目标转变为企业成员的共同行动,而不是只依靠自身专业能力来实现组织目标。

因此,人力资源总监的地位举足轻重,关系到企业利益与员工利益的实现与协调,在更大价值程度上来说,人力资源管理工作就是不但要促进企业组织目标的实现,而且要提升员工价值,帮助员工准确地规划职业生涯,并达到目的。

既然人力资源总监的地位有着如此不可替代的特殊作用,那么怎样才

能成为一名合格的人力资源总监呢?

人力资源总监作为企业人力资源工作系统的主要负责人,必要具备一定的任职资格才能担任,其知识结构与能力要求是必不可少的条件。

1. 人力资源总监应该具备通用知识

通用知识是每个领导者都必不可少的知识,然而,作为人力资源总监对这些知识的掌握却是至关重要的。在沃尔玛公司,几乎有60%的管理人员是从小时工做起的,公司认为,从基层做起,可以更大程度地掌握业务流程与企业文化,同时,对员工的管理就可以站在战略的高度上进行。不想当元帅的士兵不是好士兵,而只有能为士兵成长为元帅提供帮助的军队才是好军队。

如果能掌握通用知识能称得上通才的话,那么人力资源总监对专业知识的掌握就是专才的体现。因此,要想成为人力资源总监,就必须既是通才,又是专才!如果是外请人员,必然要有很好的企业文化感知和独当一面的工作能力,是一个良好的适应者,从而也是一个良好的创新者;是一个有知识的领导者,也是一个良好的合作者。

2. 人力资源总监应站在战略的高度与首席执行官(CEO)共同制定企业发展战略

这种能力不仅来自对业务知识的熟练程度,还取决于人力资源总监对世界环境局势与企业整体状况的敏锐洞察力,这种魄力并不是一般的领导者所能轻易拥有的,也不是与生俱来的,它需要人力资源总监经过多年的工作经验的积累,以及对知识的学习和积累。

3. 人力资源总监应有的人力资源规划与配置的知识

公司市场行为的全部过程自始至终都体现着员工参与的主导作用,基于这个思想,公司对员工的规划配置就是以激发员工的忠心与进取心为方向。麦当劳餐厅对员工的管理模式更具独特性,他们提出“不用天才与花瓶”的思想,因此他的人才组合配置是家庭式的,突出多样化。在麦当劳里,有年轻的,年老的,但他们都有一个共同点,就是对工作负责,待人热情,让顾客有宾至如归的感觉。