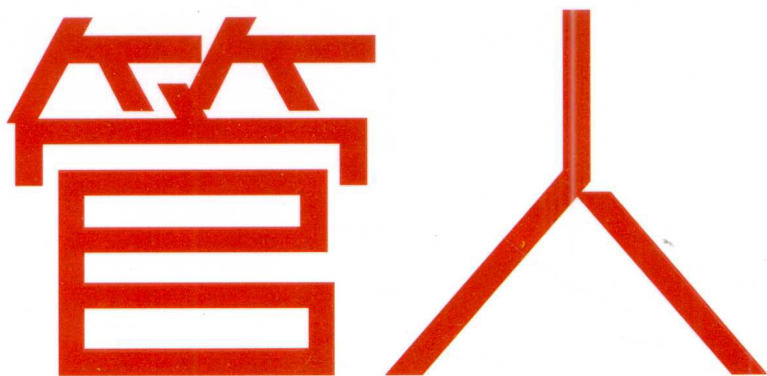


时空管理丛书·岗位系列

总策划:白 沙



人力资源总监的十大管理方略

How to Become an Excellent HR Director

管人是一门艺术，成功的人力资源总监应该是一位深谙管人之术的艺术家。

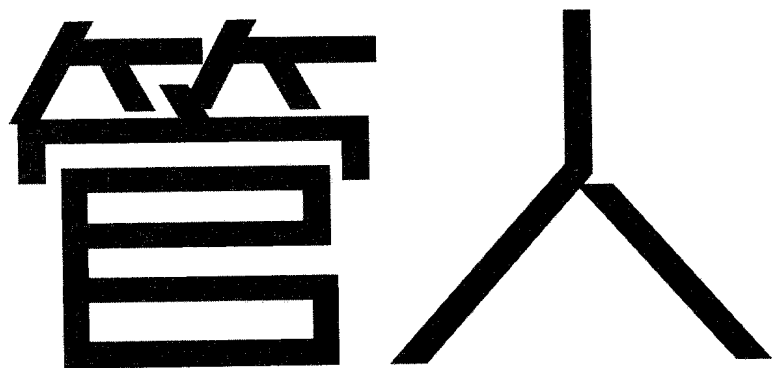
本书作者文海炜老师将与你一起，探讨管人的艺术，寻求管人的方法，分享管人的技巧，探索管人的奥秘，助你快速走向成功！

文海炜/著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

时空管理丛书·岗位系列

总策划:白 沙



人力资源总监的十大管理方略

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

管人: 人力资源总监的十大管理方略/ 文海炜著
—南京: 凤凰出版社, 2010.12
(时空管理丛书. 岗位系列)
ISBN 978-7-80729-995-0

I. ①管 · II. ①文 III. ①企业管理-劳动力资源-资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第206668号

书 名 管人: 人力资源总监的十大管理方略

著 者	文海炜
策 划	申作宏 韩丽娜
责任编辑	曹英姿 吴悦琳
出版发行	凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品	凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
公司网址	北京凤凰天下网 http://www.bookfh.cn
印 刷	北京市施园印刷厂
开 本	700 × 1000 毫米 1 / 16
印 张	18.5
字 数	400千字
版 次	2010年12月第1版 2010年12月第1次印刷
标准书号	ISBN 978-7-80729-995-0
定 价	36.00元

(本图书凡印装错误可向发行部调换, 联系电话 010-58572106)

夫圣贤之所美，莫美乎聪明。

聪明之所贵，莫贵乎知人。
知人诚智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。

文海炜拥有多年的人力资源管理工作经验，对于管人有着自己独到而深刻的见解。在书中，文海炜将自己的经验全盘奉上，引领读者了解人力资源管理的真谛。

——民革中央副主席 **何丕洁**

本书深入探讨人力资源管理的方方面面，介绍了经他实践总结出的最有效的方法与最先进的理念，必将帮助人力资源总监走出“忙、盲、茫”的困境，问鼎事业新的巅峰！

——全国政协委员、国务院国资委监事会主席
北京大学国民素质研究中心主任、博士生导师 **解思忠**

本书不仅是一本系统详实的岗位手册，更是一本将知识、经验、方法与技巧集于一身的实用工具书。研读此书，人力资源总监的工作将事半功倍。

——《人民政协报》教育周刊主编 **贺春兰**

当人力资源变为人力资本，人力资源总监面临着更高的挑战。本书将告诉你，如何通过挖掘企业人力资本优势来提升企业核心竞争力，如何帮助企业在竞争中独占鳌头。

——春风投资董事长、营销专家 **孟昭春**

管人不仅是一门学问，更是一门艺术。本书不仅教授方法，更注重传达理念。如果人力资源总监能够将管人的艺术运用于工作中，管人将变得很简单。

——北京影响力企业管理有限公司总经理 **刘永忠**

人力资源总监需要这样一本书，它能够帮助人力资源总监改进工作方法、提升工作效率，更好地开展工作。本书就是一本为人力资源总监提供切实帮助的实战宝典。

——人力资源管理实战专家 **徐剑**

推荐序 一

海炜算是我的忘年好友了，是一位优秀的人力资源管理实践者。当他请我给他所著的《管人——人力资源总监的十大管理方略》作序时，我欣然答应——这既是对我的信任，也是我们又一次倾心交流的好机会。

我从事国民素质研究已20年，深感人力资源就是企业的第一资源。中国企业在传统人事制度下度过了漫长的时间，浪费了太多的宝贵资源。在新兴的人力资源管理理念带动下，人力资源在中国企业发挥着前所未有的作用，关于“人”的管理思想也焕发出前所未有的勃勃生机。

人力资源总监是企业组织的核心管理岗位之一，必须从战略高度着力构建高效、实用的人力资源管理系统，实行科学的人才选拔制度，建立科学的约束与激励机制，以此推动企业的可持续发展。令人遗憾的是，由于对管理理念认识的历史原因，国内企业短时间内很难完成从传统劳资人事管理向现代人力资源管理真正有效的过渡，科学的人力资源管理理论与方法还未真正普及，大部分企业处于人才资源难以“人尽其才、才尽其用”的尴尬境地。

针对上述弊端，海炜总结了人力资源管理工作的多年实践经验，潜心钻研，终于推出了这部力作。本书最大的特点就是采用全新的经典案例，使读者对人力资源管理中常见问题与解决方法一目了然。因此，它既是企业人力资源总监的案头书，也是企业人力资源管理与咨询的工具书。

解思忠

全国政协委员

国务院国资委监事会主席

北京大学国民素质研究中心主任、博士生导师

2010年10月于北京

推荐序



现在是一个“以人为本”的时代，人才是企业生存、发展、制胜的关键。相应地，人力资源部门在现代企业中的地位越来越高，人力资源总监在企业中扮演的角色也越来越重要。作为企业核心团队成员之一，人力资源总监是企业最高领导者的得力参谋和助手，肩负着从战略高度构建高效实用的人才开发系统和人力资源管理体系的使命，在现代企业管理中不可或缺。

目前，我国一些企业对人力资源总监这一岗位的职能描述比较模糊，认为人力资源总监无非就是管管人、管管事，如制定招聘制度和招聘策略、审定招聘流程、建立绩效管理制度、制定绩效考核流程、审定绩效计划等。这些企业往往忽略了人力资源总监作为企业战略决策参与者、企业文化建设参与者及企业组织结构设计参与者的职能，从而在一定程度上限制了人力资源总监才能的发挥，影响了企业的发展。

王海炜先生是我们民革的党员，他做过多年人力资源管理工作，是国家一级人力资源管理师、人力资源管理咨询专家，有着丰富的企业战略决策经验及人力资源管理经验，对于如何锻造合格的人力资源总监、如何让人力资源总监发挥更大的作用有着非常独到的见解。

针对现代企业对人力资源总监这一职位认识上的欠缺，海炜在百忙中写下了这本《管人——人力资源总监的十大管理方略》。他结合自己的实战经验，不但明确地给出了人力资源总监的角色定位及岗位描述，而且还探讨了在现代市场经济及竞争条件下人力资源总监岗位职责的延伸、自身能力的拓展，并提出了一些独到的看法。

总之，这本书不仅思维缜密，而且还结合了大量案例和实用工具，生动、详细、全面地展示了如何快速打造一名优秀的人力资源总监，具有很强的实用性。

我欣赏海炜先生的才能，希望他的这本书能为企业打造优秀的人力资源管理者提供帮助，并能得到大家的好评。

何丕洁

民革中央副主席
2010年10月于北京

人力资源总监是企业的核心管理者之一，在企业中扮演着非常重要的角色。他是企业最高领导者的得力参谋和助手，担负着从战略高度构建高效、实用的人才开发系统和人力资源管理体系的使命，在现代企业管理中的作用是不可或缺的。

本书直接面向人力资源总监，详细、全面地描述了现代企业制度下人力资源总监这一非常重要和有价值的顶尖管理岗位。

全书涵盖全面，脉络清晰。本书按人力资源总监的三种角色（参与及执行者、领导者、个人），进行了针对性的论述。

第Ⅰ部分（第1~3章）：人力资源总监作为企业高层决策者，必须参与制定与贯彻执行企业文化及战略，包括战略决策与战略管理、企业文化体系构建与督导检查、组织开发。

第Ⅱ部分（第4~8章）：人力资源总监作为部门直属领导，必须对下属部门履行管理职责，包括招聘管理、绩效管理、薪酬管理、培训管理、人事管理。

第Ⅲ部分（第9~10章）：人力资源总监作为企业中的个人，需要对自身能力进行提升，并对自己的职业发展进行规划，包括个人能力素质、个人成长及发展。

本书绝非仅仅描述人力资源总监的岗位职责和工作任务，除了对传统意义上人力资源总监岗位的职责介绍以及工作分析外，还探讨现代市场经济及竞争条件下人力资源总监管理职责的延伸、自身能力的拓展；在介绍大量管理理念和管理知识之余，还穿插了很多生动的案例和实用的工具方法，使得整本书不同于简单的岗位手册，而是一本综合的管理工具书。

本书注重实践和细节，深入人力资源总监工作的各个环节，使得读

者在对照岗位实际翻阅本书时，在每一个工作流程、每一个时间节点上都能找到相应的知识点和方法、建议，更贴近岗位实际，方便读者使用。同时，每一节最后都设有讨论题目和思考题目，使读者能够结合自身情况进行总结、回顾和思考，便于读者转化学习成果。

由于作者水平有限，时间仓促，本书难免有不足甚至错误之处，恳请广大读者批评指正，共同进步。

第Ⅰ部分 战略思路篇

- 方略一 做好人力资源的战略决策与战略管理 / 2
 - 参与企业战略决策 / 3
 - 人力资源战略管理 / 14
- 方略二 做好企业文化体系构建与督导检查 / 27
 - 参与企业文化体系建设 / 28
 - 企业文化落实施行与督导检查 / 37
- 方略三 做好人力资源的组织开发 / 45
 - 组织结构设计 / 46
 - 工作分析 / 54

第Ⅱ部分 业务实战篇

- 方略四 人力资源总监的招聘管理 / 66
 - 制定招聘制度 / 67
 - 审定招聘流程 / 74
 - 制定招聘策略 / 83
- 方略五 人力资源总监的绩效管理 / 89
 - 建立绩效管理制度 / 90
 - 制定绩效考核流程 / 98
 - 审定绩效计划 / 108
- 方略六 人力资源总监的薪酬管理 / 115
 - 制定薪酬管理制度 / 116
 - 设计薪酬体系 / 122
 - 制定薪酬策略 / 132
- 方略七 人力资源总监的培训管理 / 139
 - 制定培训制度 / 140
 - 制定培训流程 / 150
 - 制定培训计划 / 157

方略八 人力资源总监的人事管理 / 168

员工关系管理 / 169

内部晋升管理 / 179

人力资源配置 / 189

第Ⅲ部分 自我修炼篇

方略九 人力资源总监的能力素质 / 198

沟通能力 / 199

时间管理能力 / 206

情绪管理能力 / 211

学习能力 / 216

变革能力 / 222

创新能力 / 227

执行能力 / 232

压力管理能力 / 238

决断能力 / 242

影响能力 / 248

方略十 人力资源总监的成长与发展 / 252

资源储备 / 253

自我升值 / 262

人际关系管理 / 276

后 记 / 283

参考文献 / 285

第 I 部分

战略思路篇

- 方略一 做好人力资源的战略决策与战略管理
- 方略二 做好企业文化体系构建与督导检查
- 方略三 做好人力资源的组织开发

方略一 做好人力资源的战略决策与战略管理

联想集团董事局主席柳传志先生曾经说过，管理其实就是“建班子、定战略、带队伍”。对企业来说，人力资源总监是管理班子的核心成员之一，是企业领导层的重要成员之一，是企业决策者的重要参谋和得力助手，在企业管理中扮演着非常重要的角色，起到不可或缺的作用。

作为企业决策者的参谋和助手，人力资源总监担负着参与企业战略制定与管理的职能，即全面统筹规划企业的人力资源战略，制定适应企业发展的中长期人力资源战略规划及整体人力资源战略规划，并负责监督实施；参与企业战略规划及重大问题的决策，向企业决策层提供有关人力资源战略、组织建设等方面的建议。人力资源总监通过参与企业的战略决策能够为企业的发展提供必要的人力资源支持，而进行人力资源战略规划与管理有利于发现企业人才的优劣，进而优化人才配置，推动企业健康发展。

参与企业战略决策

-
- 【要点】

1. 了解企业战略的特性

2. 明确企业战略的类型

3. 掌握战略决策的步骤
-

“战略”是指对全局的筹划与指挥，最早用于军事领域，并于20世纪60年代开始运用于商业领域。对企业来说，战略是目标和策略的组合，是对企业愿景、使命等的全局规划及定位。企业战略包括竞争战略、发展战略、职能战略等，其核心问题是方向的确定和策略的选择。人力资源总监要参与企业的战略决策。

了解企业战略的特性

企业战略是设立愿景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划，属宏观管理范畴，具有指导性、全局性、长远性、稳定性、竞争性、系统性和风险性七大特性，如表1-1所示。

表1-1 企业战略的七大特性

特 性	内 容 描 述
指导性	企业战略包括企业的经营方向、愿景目标等，明确了企业的经营方针和行动指南，并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性措施、对策，在企业经营管理活动中具有导向作用

续 表

特 性	内 容 描 述
全局性	企业战略立足于未来,通过对企业的经营环境进行深入分析,结合自身资源对企业的发展进行全面规划
长远性	企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考,确立愿景目标,并对企业的发展制定相应的措施与对策
稳定性	企业战略是一个持续、长远的过程,虽然可以根据市场变化作出必要的调整,但不能朝令夕改
竞争性	企业战略在制定时往往结合自身资源优势,对内外环境进行分析,并设计具有竞争性的商业模式,增强企业的不可替代性和战斗力
系统性	企业首先要确立其愿景、目标等,并设立阶段目标及实现各阶段目标的经营策略,这样就形成了一个环环相扣的战略目标体系
风险性	企业在人才流、物流、资金流、信息流等方面都会存在风险。如果应用不当,企业战略可能会将企业引入歧途,甚至带来破产的风险

1931年,从苏联回到美国的哈默认定罗斯福会当选下届的美国总统。由于罗斯福好酒,他当政后定会废除1920年颁布的禁酒令。经过分析,哈默认为商机出现了。于是,他立即行动,依靠自己在苏联的关系,订购了大量的白橡木桶并运到美国。他在新泽西州建造了哈默酒桶厂,并在纽约码头附近设立了一个临时的酒桶加工厂;作为应急储备。

事情正如哈默预料的那样:罗斯福当选,禁酒令被废除。随着威士忌和啤酒需求量的急剧上升,各种酒的产量也直线上升,而哈默的酒桶恰好解决了酒厂的“燃眉之急”。凭其在酒桶市场上的领先地位,哈默酒桶厂获得了丰厚的利润。

哈默取得成功,得益于其敏锐的市场嗅觉,制定出“生产酒桶”的企业战略,并立即付诸行动。一方面,他着眼整个美国,表现出战略的全局性和长远性;另一方面,由于除了哈默酒桶厂之外,酒桶在市场上出现了暂时的“真空”。在罗斯福尚未当选的情况下就生产酒桶虽然具有较大的风险性,但准确的预测也使哈默酒桶厂具备了强大的竞争优势。

明确企业战略的类型

企业战略主要有竞争战略、发展战略和职能战略等。这些战略都需要人力资源总监参与，因为任何一个企业战略的实施都离不开人才，而人才招聘、人岗匹配和人力资源战略等都在人力资源总监的职能范畴之内。其中，人力资源战略属于职能战略，是人力资源总监战略管理的最重要内容之一。其实，人力资源部门能够为企业提供各类优秀的人才，使各战略的落实与执行更为顺利，这都与人力资源总监的职能密不可分。下面，我们对其进行一一解析。

1. 企业竞争战略

企业竞争战略是指企业面对竞争对手所采取的各种制胜策略，主要包括差异化战略、低成本战略、专一化战略、领跑者战略、追随者战略、进攻战略、防御战略等。企业竞争战略的内容和人力资源总监在此过程中所起的作用，如表1-2所示。

表1-2 企业竞争战略的内容

内 容	具体描述	人力资源总监的主要作用	案 例
差异化战略	企业提供的产品或服务在行业内具有独特性。实现差异化战略可以有多种方式，如在设计、品牌形象、技术特点、外观特点、客户服务、营销网络及其他方面具有独特性	为企业提供具有前瞻性的研发、策划、设计、营销等方面的优秀人才	金川保健啤酒由于其独特的保健功能，与传统的啤酒区别开来，从而一枝独秀，品牌价值持续增加
低成本战略	企业通过加强内部成本控制，在研发、生产、销售、服务和广告等领域内把成本降到最低限度，使其成本或费用明显低于行业平均水平或主要竞争对手，从而赢得更高的市场占有率或更高的利润，成为行业的成本领先者	为企业提供成本“杀手”，如法律服务人员、财务人员、谈判专家等	TOM户外传媒集团非常注重成本控制，所有人员都会优先考虑成本，企业签订的任何合同都需要专业的法律服务人员去审核，采购的任何物资都需要专业的调研团队去核查

续表

内 容	具体描述	人力资源总监的主要作用	案 例
专一化战略	企业主攻某个特殊的客户群、某些产品线的细分区段或某一地区市场的发展战略。很多时候，专一化战略可以和差异化战略、低成本战略配合使用	为企业提供专业的技术人员、特定领域的专家等	伊利中老年多维高钙奶粉就是专门针对中老年人的产品；淘宝网主要做C2C（客户对客户）网络在线交易
领跑者战略	为了获得竞争优势，企业在上率先发起竞争行动，获得强大的竞争优势。领跑者往往会占有较大的市场份额，可以迅速获得大量的利润，但领跑者却需要投入大量的资金去进行研发、保护自己的知识产权，并需要设置障碍延缓追随者进入	为企业提供思维灵活、意识超前的各类优秀人才，如研发、设计、质量管理等方面的人才	微软是系统软件和开发应用平台的提供商，在此领域是绝对的领跑者
追随者战略	当别的企业率先进入市场并取得成功之后，追随者凭借自己的独特优势迅速模仿，快速切入并抢占市场	为企业提供洞察力强、反应敏锐的优秀人才	依托其庞大的QQ用户资源，腾讯公司往往会在其他企业试验成功之后，迅速推出类似的服务或功能
进攻战略	企业通过环境分析，采取开发新产品和新市场、扩大投资规模等方式，掌握市场竞争主动权的战略。既可以在产品、价格、广告等方面对竞争者展开正面进攻，又可以攻其薄弱，迂回包抄	为企业提供开疆拓土的优秀人才，如优秀的营销人才、策划人才、“空降”职业经理人等	格兰仕空调凭借积极进攻，2009年年度销量同比增长125%，是年销量过百万台品牌企业中增长率最高的一家
防御战略	企业采取该战略是为了保持或维持企业现有的市场地位。采用该战略的产品主要是市场上的新产品，因为新产品开发的目标是维持或适当扩大市场占有率，以维持企业的生存	为企业提供市场营销、策划等方面的人才	强生公司得知百时美公司新推出的达特利与其产品泰诺功效同等，价格却低得多，便迅速作出反应，全面降价，结果打了百时美公司一个措手不及，成功捍卫了泰诺的市场地位