

决战2020

北大纵横管理咨询集团系列丛书

曹子祥 编著 ■-----

如何成为优秀的人力资源总监



清华大学出版社
北京

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

如何成为优秀的人力资源总监 / 曹子祥 编著. —北京：清华大学出版社，2017
(决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书)

ISBN 978-7-302-45812-8

I. ①如… II. ①曹… 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(2016)第 291076 号

责任编辑：王燊娉 张雪群

封面设计：赵晋锋

版式设计：方加青

责任校对：曹 阳

责任印制：

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

印 刷 者：

装 订 者：

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：19 字 数：331 千字

版 次：2017 年 3 月第 1 版 印 次：2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价：40.00 元

产品编号：

丛书总序

中国黄金十年的大幕即将开启，中国企业的经济活力也即将迸发！这是一个让人值得期待的时代，这是一个给人很多遐想的时代！虽然未来面临诸多不确定性因素，但有一点毋庸置疑：中国将会在2030年发展成为世界第一大经济体，中国也将会成为一个和谐、民主、富强的国家！历史学家告诉我们：如果给中国70年的稳定期，中国的经济发展将会引领世界！

新的经济环境赋予了中国企业新的历史使命，也催生了中国本土咨询业的快速发展，越来越多的知名企业与咨询服务机构的成功合作，预示着两者之间的关系将会更加紧密。作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，我们不仅熟悉深奥的管理理论和管理规律，而且把世界上先进、成熟、实用的管理理念和工具方法迅速介绍及运用于企业，使之变成对管理实践有指导意义的可操作、可执行的方案，这既是管理咨询顾问的价值体现，也是我们主张的教授、咨询顾问和企业家的管理“三层面”理论的实现方式。

我们已成功地为近千家企业提供了咨询服务，我们所走过的十余年发展历程，也是本土咨询业探索和发展的缩影。通过专一小组、专一服务的驻场式强互动工作方式和三级质量保证体系，我们已成功解决了规模化服务和个性化服务之间的关系，解决了保证服务质量与保持企业发展速度之间的关系。客户感受到的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，咨询公司把丰富的管理知识和“拼命”工作的敬业精神不断传递给企业的知识转移与示范效应价值；同时借助我们品牌和声誉的积累，提供强大的影响力价值。

北大纵横管理咨询集团有出版优秀图书的传统，从中国管理咨询业第一套系统的图书出版至今已有十几个年头，很多咨询公司就是在纵横这套丛书的指导下走入咨询行业的，这也是我们最为骄傲和自豪的地方！我们和中国的咨询业在一起成长！



在这期间，很多纵横人也陆续出版了自己的图书，把自己的经验、知识和前沿关注与读者一同分享，但是不成系统。这一次，在集团高级合伙人孙连才博士的策划与推动下，整合纵横诸多优秀咨询师的成果，推出《决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书》。该套丛书既是大家智慧结晶的一次集体奉献，也是作为中国最大的管理咨询公司勇于担当的社会责任之率先垂范！

我们牢记“推动企业变革与成长”的公司使命，不仅受到客户的尊重，而且受到同行和员工的尊重。我们始终坚持个性服务和终身服务的理念，努力与服务过的客户建立长期的战略合作伙伴关系。

我们愿意不断接受新的挑战，更愿意成为企业家挑战新的高度时手中握有的那根撑杆，帮助企业跳得更高、跃得更远，共同实现我们的理想。

向中国优秀的企业家致敬！

向北大纵横的优秀同事致敬！

北大纵横管理咨询集团创始人

2014年1月18日

出版前言

北大纵横管理咨询集团一直有出版图书的优秀传统，而且我们也一直致力于向国内外同行和管理实践者分享知识成果，这一点也是创始人王璞先生一直秉承的理念。

自从2006年加盟这家中国最大的管理咨询集团，我们无时无刻不在汲取营养，这也使诸多纵横人感激自己的人生经历中曾经有这么好的一个平台，使我们能身体力行地为推动中国的企业变革与成长提供教练式、无缝对接的直接服务！

在项目上，我们见证了中国民营企业成长中遇见的各种问题，看到他们期待的目光、托付的眼神！北大纵横的咨询师有谁没有被中国企业家悲壮而艰辛的经历所感染？有谁没有为一个优秀的企业因走入误区而悲愤不已？有谁没有多少年以后还在关注曾经服务的客户，并在背后默默地祝福与凝视他们？有谁没有为企业的一个问题背上行囊、身处现场？

然而我们是咨询师，理性的研判会大于感性的认识，参谋、智囊的作用让我们永远明白如何去发现问题、解决问题。研究一个职能和行业是一个优秀咨询师必备的技能，由此，方法论、行业研究和职能研究也就成为我们一直追求和探索的领域，这也是出版这套丛书最初的想法。

本套丛书目前分成：方法与工具、人力资源、职能管理和行业管理4大系列近20本图书，在分类上并没有严格的区分。在未来的其他套系中，我们还会陆续推出不同的行业、职能和方法论方面的图书。

感谢北大纵横诸多优秀的同事，在你们繁忙的工作之余能与读者分享你们的成果！

感谢北大纵横管理咨询集团创始人王璞先生，是您一直在不遗余力地推动中国管理咨询业的发展与变革！



感谢清华大学出版社编辑的辛勤付出！

最应该感谢的是读者，因为我们所有的付出都是因为你们的关注和阅读！
知识改变命运，知识丰富思想，知识更能改变中国，让我们共同努力！

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2014年1月于后吴村

前 言

心愿：把我29年的管理经验分享给需要的人

本人做企业高管13年，专职从事人力资源管理培训、咨询16年，现在是北大纵横管理咨询集团高级合伙人、深圳市人力资源开发研究会副会长、交通大学广东校友企业家联合会副会长，并兼任多家知名企业的高级管理顾问、董事。

本人拥有国际职业培训师资质，多年来先后担任十几家大学的兼职教授和几十家培训机构的人力资源管理相关课程特约讲师。我们北大纵横管理咨询集团自己开了几个非常著名的培训项目，其中“首席人才官”和“后MBA班”这两个课程是北大纵横培训体系里面最重要的两个，我是“首席人才官”课程的全程讲师，“后MBA班”课程的主力讲师。

曾获荣誉：

- 入选《管理咨询的智慧》“中国最具影响力的管理咨询师”；
- 【搜狐职场一言堂】“最佳人力资源管理咨询师”；
- “搜狐十大人气讲师”；
- “绩效考核及薪酬咨询中国领导品牌”；
- “国际十大培训师”；
- “首届人力资源管理大奖成果银奖”；
- “影响深圳咨询业的二十位风云人物”；
- “最受欢迎培训师”。

我的个人经历：1987年硕士毕业后，在大学当老师，非常喜欢讲课，是一位很受学生喜欢的年轻老师。1989年下海，就职于当时非常知名的企业，3



年时间，从部门经理做到最大的子公司唯一(负责全面工作的)副总经理。由于我的加入，我们子公司在所在地迅速成长为当地行业里最有影响力的3家公司(在当地被称为“三巨头”)之一。1992年创办公司，出任董事长兼总经理，经过6年的发展，公司成为工业控制计算机领域内细分市场的领导企业、工业控制计算机领域的知名企业。1998年之后，在民企、中美合资企业出任总经理和COO(首席运营官)。

2001年创办管理咨询公司，开始做管理咨询，同时讲课。从那时开始，一发而不可收。2009年加入北大纵横管理咨询集团，作为高级合伙人，先后担任培训主委(七大主委之一)、联席委成员、事业部总经理、行业中心总经理等职。自2001年以来，在管理咨询领域已积累了十几年的专职企业管理咨询、培训的丰富经验，并且具有担任上市公司独立董事的资质，同时兼任多家知名企业的高级管理顾问、董事。我的职业就是推动企业的成长与发展的角色，不论是培训、咨询还是顾问，都在为企业创造着价值，这也是我觉得特别有意义的人生价值所在。

我的工作方式比较有意思，跟大家简单说一下，这个对我的成长非常有益。

我差不多有三分之一的时间在咨询项目上，十几年来，主导和参与的咨询项目已达四十多个。做咨询项目有什么特点呢？我们的方案要结合企业的实际，对那个行业要有深入的了解，解决方案要符合管理学原理，并且要形成管理系统。咨询方案要落地，要执行，各个方面都相互关联。例如：绩效与薪酬，绩效与岗位说明书，绩效与企业的战略、工作计划，绩效与培训等都有逻辑关系。做咨询的过程是非常好的系统的训练过程。所以，做咨询工作的过程，让我对管理体系的系统性了解得比较彻底。

约三分之一的时间做顾问和董事。在中国做顾问是非常具有挑战性的，非常不容易。你做企业顾问，通常应得到企业决策人的充分的信任。对于企业存在的问题，无论什么，他们都会问。往往会包括各种各样的问题，不仅是人力资源的问题，其他各个方面(诸如战略的、营销的、品牌的、生产的)，什么都问，有时甚至私事也会问。特别典型的，我记得一次，一个企业的董事长问我一个纠结了很长时间的问题。他女儿要上大学要填报志愿。他说：“曹老师，我向您请教一个问题，到底是报北大好，还是人大好？请您给我参谋一下。”我就问了他一些问题，诸如，他女儿的兴趣爱好，喜欢什么专业，将来就业是在国内还是国外，喜欢什么类型的城市等。然后我就给他分析半天。分析完了之后，他觉得是这么回事，就采纳了我的建议。所以，做顾问的经历让我的知识面特别广，我想我写书或讲课的时候，会尽可能地把做咨询

和顾问、董事这样的一些经验分享给大家，相信读者会获得更多的收获。

还有三分之一多的时间在讲课，包括内训和公开课。讲课一直是我的至爱。十几年来，我与数十家培训机构始终保持着良好的合作关系，有八所大学正式颁发了聘书，常年请我讲课。十几年来，我的周末基本上都是在讲台上度过的，辛苦并快乐着。

我的传媒活动及出版物：从事管理咨询十几年来，我参加了很多传媒的活动，作为多家报刊、网站、电视台、电台的人力资源管理专栏撰稿人和主持嘉宾，发表文章160多篇；曾被《商界名家》《南方杂志》《新资本》《人力资源报》《亚洲新闻人物》《培训师》《中外管理》等多家杂志专题报导；并多次受邀北京《前沿讲座》电视栏目、深圳广播电台栏目作为企业人力资源管理主题的特约嘉宾，在《南方都市报》做过十几期的人力资源管理方面的专家访谈，在《深圳特区报》《深圳商报》写过两年多的《人力资源管理专栏》。

为了以更丰富的形式将管理学知识与经验回馈社会，2006年开始，我与时代光华合作，出版了4套人力资源管理核心课程的多媒体课程光盘：《组织结构优化与集团管控》《岗位分析与岗位评价操作指南》《如何有效实施战略性绩效管理》《企业激励性薪酬方案设计与优化》。

2014年出版了我的第一部人力资源管理专著《曹子祥教你做绩效管理》。



欢迎读者朋友将自己在企业管理中遇到的问题与我联系探讨，我的邮箱(caozixiang62@qq.com)、微信(caozixiang62)随时为您敞开沟通的渠道。

未来出书计划：除了2014年出版的《曹子祥教你做绩效管理》，2016年面世的《曹子祥教你做激励性薪酬体系设计》，还有这本《如何成为优秀的人力资源总监》也同大家见面了。在此我特别感谢帮助做了大量文字整理工作的李瑶和我的助理马永。未来我还将出版《企业组织结构设计与优化》《HRBP模式实操指南》《激励您的员工，引爆企业核能》等更多不同专题的管理书籍，就企业管理中面临的问题与解决的方法，与更多朋友一起探讨。

这本书带给我们什么价值？



优秀的人力资源总监对于企业是至关重要的，但是，人力资源总监的成长之路是漫长的，如何让他们找到一条通路，有一个抓手，使人力资源总监成长得更快、更强，是我撰写本书的初衷。

人力资源总监的价值体现在他们的专业能力上。通过他们的专业能力，为企业设计一整套人力资源管理体系，并践行和不断优化。这样一套优秀的管理体系能让企业吸引和招聘到各类优秀的人才，同时让能力强的人、肯干的人在企业里有权利、有资源，给他们展示才华的平台；通过人才培养体系的建立，让员工能快速持续地成长；通过激励性的薪酬体系让贡献大的人有高回报。

人力资源总监不同于中、基层人力资源经理和主管，不仅在专业上要精通，而且，要始终站在战略高度思考人力资源管理问题，紧密结合企业战略和业务设计和优化企业的人力资源管理体系。这就为本书提出了一些要求：要结合企业战略思考人力资源管理，理清楚人力资源管理的各个模块同企业战略之间的关系，培养读者战略性人力资源思考的习惯和能力。所以，在内容安排上我们更强调的是宏观上的概念和战略性思考，对于具体的人力资源管理模块的技能没有重点阐述。

《如何成为优秀的人力资源总监》的内容框架如下：

第一部分 人力资源管理与企业战略

这一部分涉及人力资源管理的几乎所有的主要模块，篇幅不大。这一部分的核心思想是通过有限的篇幅把人力资源管理各个模块的本质内涵以及与企业战略的关系讲清楚。如果把技术细节讲透彻，每一个模块都至少可以写一本书。我写这本书主要是给人力资源总监以及公司总经理、董事长等高管学习的，重点在于对各个模块的本质剖析以及理清同战略的关系上。

第二部分 总监必备的组织结构设计技术与人力资源管理的组织设计

组织结构设计与优化是任何一个组织管理的基础，是人力资源总监必备的能力。广义的人力资源管理通常也包含了组织结构设计。组织结构是约定组织中各个岗位之间的相互关系的，本质上来说是解决各个岗位的责任和权利的划分。在企业管理和运营体系中，组织结构对上承载了公司的战略与业务运营，对下是做岗位设计和岗位说明书的基础，企业管理和人力资源管理是离不开组织结构设计。与优化的。

这一部分分成五章：

第六章 组织结构设计与优化技术模型

重点是把组织结构设计与优化的原理模型讲清楚，让读者掌握组织结构设计与优化的方法。读者最好结合自己企业的实际边学习、边思考，如果可以，组织公司相关人员作几次研讨。这样一来，既可以掌握组织结构优化技术，也可以对本公司的组织结构作些优化。

第七章 人力资源部门的组织结构

企业到了一定规模，就会设立人力资源部或人力资源中心。不少企业设计的人力资源部门不科学，问题不少。这一章我们针对不同规模的企业人力资源部门中的岗位设计以及岗位的职责给了简要的方案建议。主要介绍人力资源管理相关的组织结构的相关方案，包括人力资源部、人力资源中心、人力资源岗位的设计。有的企业把培训中心和人力资源中心并列。那么，什么情况下需要将它们并列呢？这是人力资源总监需要掌握的知识。还有些企业，绩效管理没有放在人力资源部，而是放在战略管理部，或者经营计划部，或者总经办来管。那么我们需要知道，在什么条件之下才能这样做。

第八章 集团公司的人力资源组织机构设计与HRBP

HRBP是近几年比较时髦的一个词，不少大公司采用这种组织方式，取得了较好的效果。但是，我们在辅导企业的过程中发现，集团公司的人力资源组织设计比较复杂，是一个难点。在这一章中，会把HRBP的概念给大家展开来讲，很多人并不清楚如何实施HRBP，还有不少的误区。HRBP模式设计其实并不难，但是现在好多资料把它写得有点悬，所以我会花点时间把这块给读者讲清楚。我们在这里从集团公司的人力资源管理的组织设计切入，比较详细地分析了该种模式的设计要点，这个篇幅稍微大一点，为读者提供了翔实和清晰的设计指引。

第九章 从治理层、高管层到中层的人力资源管理责权解析

公司的人力资源管理从来都应该是由治理层和公司高层主导的，人力资源部门所起的作用更多是一个参谋的作用。但是，非常遗憾的是，很多人对此根本没有概念，一直把人力资源部门作为主要的人力资源管理的承担者。这一章就是告诉读者：公司治理层、高管层以及中层管理人员在人力资源管理上的职责是什么？他们应如何同人力资源部门合作，共同完成人力资源管理？

第十章 人力资源总监素质必备

这部分内容在本书的绪言部分就已经提出来，并且给出了核心观点。考虑到第二部分的内容是要讲明白人力资源管理中的组织结构，必然会涉



及总监的职责，职责的履行必然涉及必备的素质，所以，把这部分内容放到了这里。

第三部分 人力资源管理面临的挑战与突破

这部分我们分成三章论述，第十一章是当前人力资源管理面临的13大挑战，第十二章是移动互联网时代的人力资源管理突破，第十三章是成功企业在人力资源管理上共有的12大特质与借鉴。

第十一章的挑战是人力资源管理在各个方面的挑战，我们提出当前面临的13个方面的挑战以及解决的思路。

第十二章的突破主要是讲在移动互联网时代的人力资源管理突破口。要讲清楚在移动互联网时代的人力资源管理的全面突破是一个非常庞大的话题，这不是本书的目标，我们只是把企业管理者所面临的比较突出的问题提出来，以及探讨如何实施相应的人力资源管理突破。

第十三章的内容是我多年经验的总结，非常有含金量，值得读者反复品味，系统思考。我今后可能会按照这样的逻辑单独写一本书。

曹子祥

2016年6月

目 录

绪 言 人力资源总监应该具备的素质	1
-------------------------	---

第一部分 人力资源管理与企业战略

第一章 战略性人力资源管理体系	11
一、企业常见的问题以及双引擎模型	12
二、战略性人力资源体系构成图解	19
第二章 人力资源管理基础模块与企业战略	31
一、岗位类别划分	32
二、岗位分析与岗位说明书撰写	39
三、人才测评与P-J-O模型	55
四、任职资格与岗位能力素质模型	64
第三章 人才的获取、任用与企业战略	73
一、人力资源规划	74
二、定编定员	76
三、“招”与“聘”	80
第四章 薪酬、绩效管理与企业战略	85
一、薪酬方案设计	87
二、绩效管理	99



|第五章 人才培养与潜能开发·····107

一、职业生涯规划与职务晋升通道·····108

二、培训体系设计与潜能开发·····117

第二部分 总监必备的组织结构设计技术与人力资源管理的组织设计

|第六章 组织结构设计及优化技术模型·····127

导入：组织结构设计及优化技术模型图解·····128

一、职能结构设计·····132

二、部门与岗位设计·····139

三、层次结构设计·····143

四、权责结构设计·····146

|第七章 人力资源部门的组织结构设计·····159

一、最常见的人力资源管理职能——岗位与部门设计·····160

二、人力资源部的设立——企业规模100人左右·····161

三、人力资源部的设立——企业规模500~1000人·····163

四、人力资源部经理的主要权责及其兼职设计·····164

|第八章 集团公司的人力资源组织机构设计与HRBP·····167

一、集团总部人力资源中心组织结构设计以及下属部门设计·····169

二、集团公司下属各业务单元的人力资源部门设计与HRBP模式·····170

三、培训中心(企业大学)的设计与人力资源中心的关系·····178

四、为什么很多企业的绩效管理职能没有放在人力资源中心·····179

|第九章 从治理层、高管层到中层的人力资源管理责权解析·····181

一、治理层人力资源管理相关的组织机构设计·····182

二、高管层的人力资源管理职能·····186

三、各级部门负责人的人力资源管理相关权责·····188

|第十章 人力资源总监素质必备·····191

一、人力资源总监岗位说明书范例·····192

二、人力资源总监与人力资源经理的差异·····196

第三部分 人力资源管理面临的挑战与突破

第十一章 当前人力资源管理面临的13大挑战	201
挑战之一：人本身的复杂性及易变性	202
挑战之二：中国的人力资源管理的难度	204
挑战之三：角度不同带来的冲突	207
挑战之四：经验主义与能力、知识欠缺	208
挑战之五：思维及行为惯性	209
挑战之六：管理不系统	210
挑战之七：全国范围全方位的人才短缺	211
挑战之八：信息化以及移动互联网给企业管理带来的挑战	213
挑战之九：对新生代员工管理的不适应	215
挑战之十：对知识型员工的管理	219
挑战之十一：各级管理者错误地认为人力资源管理只是人力 资源部门的事情	221
挑战之十二：人力资源管理对执行力的影响	222
挑战之十三：处理好人力资源管理中的12大平衡关系	223
第十二章 移动互联网时代的人力资源管理突破	225
第十三章 成功企业在人力资源管理上共有的12大特质与借鉴	235
附录A 《人力资源管理各模块管理体系建设成果总览》	240
附录B 安妮·罗伊的择业公式	243
附录C 职业倾向的6种类型	244
附录D 样例《人力资源总监岗位说明书》5例	250
附录E 样例《*股份有限公司管理制度编制格式规范》 (ISO格式)	263
附录F 样例《*股份有限公司绩效管理制度》	265
参考文献	283
后 记	285

**绪 言 | 人力资源总监应该
具备的素质**



在一次课堂上，我向学员提出了这个问题——我们要想成为一名优秀的人力资源总监，应该具备什么样的素质？

学员们都是专业从事HR工作的管理者，有总监，也有经理。经过几分钟的讨论后，学员们给出了以下回答：

学员1：首先，人力资源总监应该敢站出来，第一是要勇敢和有激情，要敢于表达。

学员2：要有远见和创新性的战略眼光。

学员3：要能对组织进行创新的设计，要有创新思维。

学员4：沟通能力要强。

学员5：组织协调能力要强。

学员6：要有人际敏感度。

.....

根据我多年的经验总结，我认为一个优秀的人力资源总监必须具备如下一些素质，读者可以边思考边对照自己，或者对照所在公司的人力资源总监工作来思考。

① 要通晓《劳动合同法》《公司法》等相关法律、法规

我说的“通晓”，即基本的概念都应该了解，条款都应该知道，不一定像律师那样精通，但是要通晓，不至于犯一些原则性的大错误。比如说我们很多企业，都可能发生员工与公司的法律纠纷，这种情况下，公司有举证义务。

例如，员工离职的时候会跟你要加班费，然后你跟他说，加班费已经在你的奖金里给你了。如果员工不服，到劳动仲裁委员会申请仲裁（一般先由劳动仲裁委员会受理，如果仲裁无果再到当地法院诉讼）。劳动仲裁委员会就会要求公司出示一些证据。首先，奖金和加班费在工资条里有没有分列？如果没有分列，那么就认为这是奖金，奖金不等于加班费，这是第一点。其次，公司有没有制定相关制度规定奖金包含加班费？如果并没有这样的制度，奖金就不能替代加班费。再次，如果有了制度，但是公司没有到劳动保障监察机构去备案，制度的权威性就有点问题。这样一个涉及全体员工利益的

的制度，不仅要得到公司董事会这个层面领导的批准，而且要获得员工代表大会的通过，并且要到劳动保障监察机构备案。如果遇到员工代表大会休会期间，怎么办呢？要让工会负责人签字。有的企业说我们没有成立工会。没有成立工会就意味着公司没有尽责，是公司的失职。因为按照《工会法》要求，组织必须成立工会。公司在失职的情况下要想获得劳动仲裁的支持就非常困难，企业往往会败诉。企业败诉是谁的责任？当然HR总监有不可推卸的责任。所以我跟大家讲，要通晓劳动法律法规，要通晓公司法。如果所在企业是上市公司，HR总监还要熟悉上市公司治理的一些规则。这是人力资源总监要具备的第一点素质。

② 是战略管理的行家，能站在战略管理的高度理解和设计人力资源管理体系

如学员们所讲，人力资源总监的视野要开阔，要有全局眼光、有远见，讲的都是战略问题。人力资源总监要懂战略，不一定要去设计战略，或者做战略规划，但是要有战略的高度，要用全局的视野来设计人力资源管理体系。在企业中，人力资源总监和人力资源经理的区别不仅在于级别不同，关键是定位的差异。人力资源经理主要从管理职能的角度思考企业的各项人力资源管理问题，而人力资源总监则需要更多地从战略层面思考整个人力资源管理体系的建设和运行。所以，本书在各个模块都讲到了模块与战略的关系，以求帮助人力资源总监站在战略的高度，对人力资源各职能模块的关键脉络予以把控。这是贯穿我们全书的一个基本宗旨。

③ 熟悉公司的业务，能与各个部门的人员讨论客户需求、产品参数、生产工艺，了解竞争对手的情况，熟悉行业标杆企业的优、劣势

那么如何才能够熟悉公司战略呢？这就要做一个战略研究，要对行业了解，对公司的业务了解，要熟悉公司的业务和竞争对手、标杆企业的情况。我们有些HR总监对公司业务并不十分了解，也很少想到要主动去研究了解业务，或者到客户及竞争对手方面去了解情况。这种对业务、对行业、对竞争对手了解的缺失必然会阻碍HR工作的开展。

公司的所有专业职能人员，如人事、财务、行政等，他们的工作使命就



是服务于公司的业务。人力资源专职人员，需要从人力资源专业的角度来为业务发展提供服务。那么，能否提供专业的人力资源服务，先决条件就在于是否熟悉业务。只有当人力资源从业者熟悉业务之后，才具备和业务部门进行有效沟通和对话的能力。你熟悉业务，业务人员才信你，愿意跟你说，愿意听你的。如果你不熟悉业务，他是听不进去你的建议的。你的专业建议有可能说到点子上了，可是他还是不愿意听，因为觉得你不懂业务，觉得你是外行。所以，身为HR从业人员，要想把这碗饭吃好，光懂HR专业知识是不够的，一定要懂业务。在外企，比如说早期的沃尔玛，就有“三驾马车”的说法。这三驾马车指的是中国区的总经理、人力资源总监和财务总监。总经理是没有权利管人力资源总监的。人力资源总监向沃尔玛总部直接汇报，在中国区的人力资源领域有绝对的权利，并且还起到制衡总经理的作用。如果人力资源总监不熟悉业务的话，他对公司提供的管理建议就没有办法达到辅助业务发展的目的。

做咨询也是这样——我到任何一家企业，无论是做顾问、咨询还是内训，首先一定要到企业各处先去看一遍，包括仓库、生产现场、研发中心等。我一边看，一边和相关岗位的工作人员交流。这样差不多半天时间，我对企业的业务就有了大致的了解。在这个基础上，我才可能提出更好的人力资源管理建议。多年的管理咨询和培训的经验告诉我们，如果不懂业务，很难给人提出有价值的建议。例如，辅导企业定绩效考核指标的时候，你不懂业务就没有办法给出绩效指标设置的建议。还有，如果你不了解客户的需求，不了解产品的参数，不了解生产的工艺，不了解竞争对手的情况，你怎样为公司的相关岗位任职者设计人力资源素质模型呢？怎样进行有效的招聘活动呢？怎样设计激励政策或者晋升机制呢？

所以，作为人力资源总监，一定要懂业务，不熟悉业务就没有办法提供好人力资源服务。你要能够与公司相关的业务人员或者技术人员讨论清楚客户的需求点，同时还要能听明白客户的需求点。

那么，怎样才能熟悉业务呢？有很多方法。首先，入职的时候可以先到各部门去蹲点了解情况；其次，有的公司提供了轮岗的机会，通过横向轮岗，加强你对业务的了解，培养你成为复合型的人才；另外，有的人力资源总监自己有很不错的方法——他三分之一的时间在客户那儿，三分之一的时间在各个部门，剩下的三分之一时间才在办公室。之所以作这样的时间分配，就是为了让自己的熟悉业务。你不熟悉业务在公司就没有地位，而如果能做到业务娴熟、专业扎实，在公司里面可能有什么机会呢？可能会成为老总

之下的第三、第四号人物，这个是完全有可能的。

除了熟悉本公司的业务，人力资源总监还要了解竞争对手的情况，熟悉标杆企业的优势。标杆企业的人力资源管理能够为本公司的人力资源管理提供一个努力的方向，为招聘、培训、绩效等人力资源模块建设提供一系列的参照。

那么，如何去了解行业信息及标杆企业和竞争对手的信息呢？首先，可以通过互联网，关注相关的网站、微信公众号等了解一些信息；其次，可以通过参加展会得到一些信息；再者，参观竞争对手企业、标杆企业，作客户拜访也是不错的信息渠道。另外，可以在招聘面试环节中，设置一些关于行业、产品、竞争对手、标杆企业的相关问题，通过与应聘人员的沟通，了解到一些信息。

④ 掌握组织结构设计的技術，能够动态调整公司的组织结构，指导各个部门科学设计组织结构

组织结构设计技术是比较复杂的。在设计过程中，我们会遇到很多难以从技术角度来突破的问题，比如：人的利益、人的前途、各种人际关系等。这些因素会使得组织结构设计颇有难度，在本书的相关章节中我们会着重来讲。

⑤ 掌握所有的人力资源管理模块，并精通其中一些模块，可随时兼职任何一个模块的具体工作

人力资源总监要把握各个人力资源模块的脉络，并对其中一些模块的知识有深入研究。比如说，有的人对人力资源所有的模块都了解，都能够讲清楚，其中特别精通薪酬管理，这就挺好。企业管理最难的事儿，就是分钱。而有的人说了，分钱我不太懂，但是我最精通人才的培养、开发。这也可以，一切问题的根源都是人的问题，你擅长做人才开发也可以。总之，作为人力资源总监，你必须所有模块都懂，但是只要精通某些模块，这就很好了。

有些人力资源总监，自己并不是学人力资源管理专业出身的，觉得在掌握人力资源管理各模块上目前还有所欠缺。这样的情况，并不需要太担心，因为任何知识和经验都是需要靠时间来积累和历练的。以我个人的体会——知识和经验是一个一个方案做出来的，是一次一次课讲出来的，是一次一次辅导积累起来的。一段时间之后，就会发现知识越来越丰富，“知其然”的积累越来越多。大约三五年之后，知识面就广了。但是再深究下去，又发现



了什么呢？发现“所以然”有点弱了。又再往后积累到十年左右的时间，我突然可以把很多知识讲得深入浅出，并且发现很多东西都是相通的。这个时候，对于知识的理解就算是透彻了。哪怕是遇到新的问题也不怕，因为很快就能弄明白。当然，这个是需要时间历练的，需要一个过程，不能急，所以大家要坚持。任何事情要做到极致，关键在于坚持。在某些领域不断地积累，然后讨论、分享、思考、做方案。这样一个学习、思考的过程不断持续下去，一定能让你对这个领域在广度和深度上都有所领悟。

我是如何学习的呢？在这里和各位读者分享一下我的方法。我在刚刚开始做管理咨询的时候，专门接那些自己不熟悉的课题。我跟我的助理说：凡是我原来没做过的课题，你就主动接，大胆地接。因为我辅导的过程，就是一个自我学习、研究的最好过程。这样一来，我把所有的课题都研究过，并且讲过几十遍，辅导过几十家企业，我所掌握的领域就越来越广，越来越深。这是一个坚持的过程，不要急。积累没有太多的诀窍，就是不断去学习，然后去思考、去实践，之后再学习、再思考、再实践的这样一个过程。

⑥ 能超越人力资源具体的模块细节，以人力资源管理的系统观指导各个模块开展工作

这就意味着：一个人力资源总监要能指导招聘经理做招聘，指导薪酬经理做薪酬，指导人事经理做人事管理。所以，作为一个HR总监来说，你不能只懂其中的某些模块，你应该掌握所有的模块。在这本书里，我们将用近三分之一的篇幅来把所有的人力资源模块都为大家梳理一遍。总结我多年的心血和经验，把要点提炼出来给大家分享。

⑦ 对环境变化很敏感，随时追踪人力资源管理的热点问题，结合企业的实际优化企业的管理

比如说，移动互联网时代我们怎么样来突破传统的人力资源管理？还有，我们现在好多管理者面临着90后的员工，对于新生代的孩子，我们该怎管？这是我们的挑战，也是难点。HR总监要有对环境的敏感，要随时追踪人力资源管理的热点问题，然后将新的方法注入企业管理中去，使企业适应环境的变化，在新的环境条件下推动企业的管理发展。

⑧ 有强大的沟通能力，可与高管层和治理层有效沟通，并具有协调各个部门的出色能力

为什么说这个沟通能力必须是强大的呢？首先，人力资源总监要跟上级沟通，比如跟老总沟通，跟董事会沟通，要沟通思路，制定策略；其次，人力资源总监还要跟下级沟通，组织、落实各项工作；另外，人力资源总监在横向的层面还有大量的沟通工作，以推进全公司人力资源管理工作的进程。所以，人力资源总监没有强大的沟通能力是很难做好的。

⑨ 有拟定和审核制度(包括实施细则、流程、表单)的能力

拟定和审核制度的能力，这是一个关键点。人力资源总监是靠什么吃饭的？是靠专业吃饭的。什么工作最能体现我们人力资源从业者的专业度呢？拟定制度。这个制度具体来说包含了什么呢？制度、实施细则、流程、表单等，这是我们作为人力资源专业人士最硬的基本功。我们讲规范化管理，说这家企业的管理很规范很正规，一定要建章立制。谁来为人力资源的管理建章立制呢？人力资源部门。

在人力资源部门中，比如说我是人力资源总监，我下面有薪酬经理，有培训经理。那么企业在进行人力资源方案拟定的时候，薪酬制度一般由谁来拟定呢？薪酬制度一般是由薪酬经理来拟定，拟定完了报到我这儿，我来进行审核。如果制度在我这一关未通过，我要指导薪酬经理修改。修改完了，在我这里通过后，再把这个薪酬制度报到老总那儿进行审核。老总审核通过之后，还要报到董事会进行审批。在这个过程中，人力资源总监要对制度的合法、合理、合规性从专业的角度进行把关。也就是说，我作为一个人力资源总监，一定要具备拟定和审核制度的专业能力。

⑩ 具备畅顺的表达能力

具备畅顺的表达能力，也就是表达要清晰、透彻，要有说服力。

| 第一部分 |

人力资源管理 与企业战略



这一部分共分五章，讲述人力资源管理体系的主要内容。用这么短的篇幅讲完如此庞大的内容实在是非常不容易的一件事：

- 第一章 战略性人力资源管理体系
- 第二章 人力资源管理基础模块与企业战略
- 第三章 人才的获取、任用与企业战略
- 第四章 薪酬、绩效管理与企业战略
- 第五章 人才培养与潜能开发



第一章 | 战略性人力资源 管理体系



企业管理一切问题的根源都是人的问题，一切成功的根源也都是因为人。所以，企业如何实施成功的人力资源管理以支撑企业战略的发展，至关重要！在本章中，我们将从战略的角度入手，对企业人力资源管理作系统性的介绍。

一、企业常见的问题以及双引擎模型

① 企业常见的人力资源相关问题

企业中总是会遇到各种各样的问题。到底有哪些人力资源管理的问题呢？以下我们列出企业常见的人力资源管理问题，请读者思考一下：你们的企业有没有？

- 有机会项目，但是，缺人才；
- 企业遇到困难，需要人的时候，没有人可用；
- 招人困难，招来的人不好用；
- 能干的人要求高、不好管、留不住；
- 职责不清、职责重叠，职责缺失，职责错位；
- 阳奉阴违，出现问题推卸责任；
- 缺少积极性，出工不出力；
- 不思进取，能力提升慢，甚至很多年没有进步；
- 没有理想，没有激情；
- 负能量，搬弄是非，影响他人；
-

警句摘录：企业管理提升的双引擎：管理体系的搭建和团队的建设，这两条缺一不可。

请大家思考：这些问题如何解决？

思路：如果企业存在上述问题，我们首先应从管理本身找问题，不要把

问题的根源归结于员工。这么多员工来到企业，都是怀着理想和期待的。他们既不是好人也不是坏人，可能是一个大众的道德水平，平均智商差不多，激情也差不多，对组织是有信心的，是存在期待的。但是当他们发现组织不能够给他们提供足够好的舞台时，就会慢慢地失去信心，就会出现上面那些常见的问题。

② 企业管理提升的“双引擎模型”

如何解决上述企业常见的问题？

要解决这些问题，可以使用我提出的企业管理提升的“双引擎模型”。

所谓管理提升双引擎，就是说企业管理提升是依靠两个引擎：一个引擎是团队素质的提升，另一个引擎就是要搭建一整套科学的管理体系，这两者缺一不可。这两个引擎相互作用，并且要均衡发展，就像一架飞机的两个翅膀，不能一个强，一个弱，否则企业的发展就会跑偏。

团队素质的提升是任何一个组织的长期挑战，无论这个组织是什么性质的组织(企业、政府、军队、医院、学校等)，处于什么阶段，都需要持续地提升团队的素质。

如何提升素质呢？

组织素质提升的有效方法有：长期的系统的培训；招聘到更优秀的员工，淘汰掉不胜任的人员；将员工安置到最适合的岗位上；通过有效的激励充分调动员工的积极性，让员工持续努力提升自我等。实际上就是要设计、执行并不断优化一套科学的人力资源管理体系。

这样一套完善的人力资源管理体系，是企业管理的核心，也是我们说的另一个引擎的重要组成部分。一套好的人力资源管理体系就是要让能干的人在组织里有足够的发展空间，让有意愿进步的人有足够的学习、培训机会，让贡献大的人有满意的回报。有了这样的机制，大家都会努力让自己变得能干。而对于那些工作不能干，又不想干的人，公司同样要有一个机制，把他们逐渐淘汰出去。这样就形成了一个优胜劣汰的良好风气。反之，如果企业提供的机制使得能干的人没机会、没平台、没权利，想进步的人没有学习机会，没有发展空间，那就麻烦了。

3. 解读：企业管理体系模型

现在我们讲解另一个引擎，就是科学的管理体系，这套管理体系(如图1-1所示)包括战略、组织、人力资源、企业文化等。

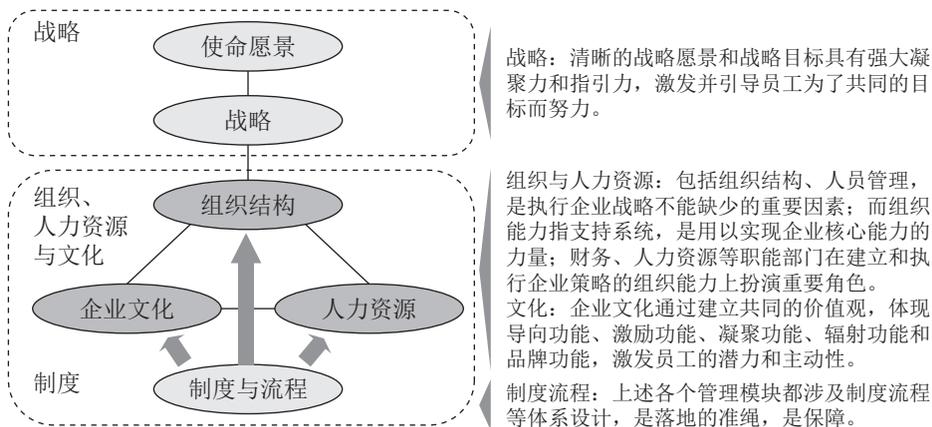


图1-1 企业管理系统简化模型

我先给大家一个企业管理的简化模型，然后在下一部分再给大家介绍三个人力资源管理系统模型。有了这些模型作为框架，就能够比较系统地掌握企业管理的相关知识，也就能把薪酬管理做得更科学，真正解决企业的问题。

为什么要强调系统性？特别是在移动互联网时代。近两年大家经常说到一个很重要的词，叫“碎片化”。碎片化包括什么呢？时间碎片化、知识碎片化、学习碎片化等。移动互联网时代，知识的传输变得非常方便快捷，人们可以非常方便地利用碎片的时间，获取片段的知识，碎片化学习成为一种时尚。但是，实际上，现在学习上面临的最大的问题也是碎片化。对于很多人来说，他们的知识没有形成体系。这样一来，那些零星的、碎片的、没有体系的知识不断地进入大脑。由于缺少知识体系，就会一叶障目，被这些一个个碎片式的信息和知识所误导。对于这些人来说，碎片化带来的负面影响大于收益。另一方面，大量支离破碎的信息、相互矛盾的观点、相互冲突的说法，使得有些人不知道该怎么办，无所适从。从健康保健的知识，到财经知识，再到政治观点，都有这个问题。很多相互矛盾的企业管理的知识，大家都在转发。好多人也经常询问一些企业管理的问题，不知道哪些是对的，哪些是错的，不知道该怎么办。例如，今天说去KPI化，明天有人又说必须KPI，到底谁对呢？要不要KPI？去还是不去？好多人糊涂了。为什么会这

样呢，因为有些人没有系统的企业管理知识，就会被一些似是而非的观点所左右，没有系统就会糊涂。

没有管理系统知识作为基础，不仅对碎片化知识缺乏判断能力，而且学习效果也不好。对于初学者，很多人看到一些信息后，不知道这个观点是对还是不对，只是人云亦云。碎片化时代带来混乱，我们自身如果没有体系的话，所接受的碎片知识就可能变成垃圾。怎么才能够让碎片知识变得有价值呢？构建了企业管理系统以后，对所有学到的碎片的知识，就有能力拼接到你的知识体系里面去，能够挂在你的知识架构上面。否则，你就会被它误导。

所以，在讲薪酬之前，先把管理体系介绍一下，让大家先建立企业管理知识系统。

当我们说到企业管理的时候，心里想到的管理是什么？我们先从管理学的定义说起。管理学的定义是描述性定义，有别于自然科学的限定性定义。就是说，管理学的定义没有那么严格，也不是只有一个定义，“管理学”有很多不同的描述。记得一位非常有名的管理学教授在说到管理学的定义时，给我们讲过一件事：他让他的博士生去搜集关于管理学的定义，那位博士生搜集了一百多个报告给了他，这些描述很多都是被人们广泛认同和经常引用的。这个教授看完这些定义后跟他说：如果继续找，还可以找到很多的定义。不同于自然科学的定义都是唯一的，管理学的概念很多都是描述性的定义。定义多，是描述性定义的特点，不过，同一个概念的各个定义所描述的内涵都是有共性的。

同样，企业管理的定义也不是唯一的，但是，不同的定义的内涵是相似的。为了便于大家记忆，如果我们用一个图形描述出来的话，岂不是很好。因此，我们给出了一个企业管理的模型(如图1-1所示)，这个模型很简单，很容易记。

先思考一下：什么是企业管理？当我们想到企业管理的时候，我们就会想到这个模型，一共四大模块。

最上面的模块：战略。

大家结合图一阅读：最上面是企业的战略，当我们做企业管理的时候，先把企业的战略搞明白，定位要准，方向要明，目标要明，步子要稳。也就是说，当我们做企业管理时，第一件事就是要把战略搞定，叫战略管理。

接下来，是组织结构设计。

战略规划完了之后做什么呢？要调整组织结构，组织结构要支撑我们的战略，不管什么战略，做什么业务，都要有组织结构支撑。组织结构设计会



涉及总体结构设计、部门设计、岗位设计等。

组织结构完成设计后，要配套人力资源，人要跟得上才行，就是说，要选、育、用、留人才，这就是人力资源管理。

企业要强大，必须铸造强大的企业文化。企业中的人是要有信仰的，有信仰才会有持续的激情，才能感受到工作的价值，才能快乐地工作。如何能够让他们有共同的强大的信仰，就要铸造强大的企业文化。

我们把复杂的企业管理，用这样一张图来描述，就可以非常形象地把企业管理的几件事——战略、组织、人力资源、企业文化之间的关系表示出来。非常容易记住，这是企业管理最核心的几个内容，最应该记在脑子里。

能否找到一种方法，可以非常方便地把这张图记住呢？我们把这张企业管理简图想象成一个人体就好记了。从图1-1中可以看出，战略就是人的脑袋，战略在最上面，要站得高看得远，目标要明，方向要清，因为战略是指引方向的。再往下，支撑人的脑袋的是什么？是躯干。躯干就是企业的组织结构，组织结构千万不能出问题。躯干出问题了，就是出大问题了。躯干下面是两条腿，一条腿是人力资源，一条腿是企业文化。两条腿要强健有力，要均衡发展，公司就能够走得远，从而实现战略目标。

我们重点谈一下人的问题：企业中，一切问题都来自人。请想一想，你们部门的问题，你们公司的问题，哪一个问题不是来自人？任何企业，一切问题的根源都来自人；同样，企业中，一切成功的原因也都是因为人。所以，一定要牢牢地抓住对人的管理，老总最核心的工作就是人力资源管理。

而这些人是有信仰的，还是没有信仰的，其竞争力差别巨大。有信仰的人，他们干活是愉悦的，是高效的，是没有抱怨的，是同心协力、上下一条心的，这一切都是我们要抓的企业文化。一个企业要做到几千人、上万人的规模，如果没有强大的文化，是不可想象的，是很难做到的。所以，企业文化也是企业管理的要点。通常，我会把企业的组织结构、人力资源、企业文化这三者称为企业管理的“金三角”。大家把它画一下，记住企业管理最为重要的金三角。

我们使用模型图的意义在哪里呢？就是方便我们记忆。就是说，如果我们把一个比较复杂的东西，用图形画出来，变成一个很形象的东西，就很容易记住了。

警句摘录：组织结构、人力资源、企业文化，这三者称为企业管理的“金三角”。

警句摘录：企业中，一切问题都来自人，一切问题的根源都来自人，一切成功的原因也都是因为人。

归纳：

图1-1所示的企业管理系统简图，呈现的是一套管理体系，用非常简单的图示表现出来，完整又便于记忆。记住了这张图，当你在思考企业管理的问题的时候，立马在脑子里面呈现这么一个图形出来：企业管理先思考战略，即战略定位、战略目标、战略举措。战略定了之后就是通过组织结构设计或者组织结构优化来支撑它，组织结构优化会涉及设置或调整什么部门、什么岗位，哪些部门该合并，哪些部门该分拆，哪些岗位缺失了要补上，哪些岗位重复了要删减，真正做到各个岗位在职责上不重叠、不缺失、不错位。

组织结构下面，有两条腿支撑：一条腿是人力资源，另外一条腿是企业文化。

首先，一条腿是人力资源。组织结构设计最终都会确定岗位，确定了岗位之后就要配备合适的人。通过测评可以了解到哪些人合适，哪些人不合适，就是说人一岗匹配度如何。还要考虑人的激励情况如何。这些人的选拔以及培训、晋升等，都是人力资源管理问题。当然，核心问题是薪酬管理，就是如何分钱。另外一条腿就是企业文化。这些构成了整个企业管理体系，期待大家学习完了之后，脑子里面能建起来这样一个体系。

不好的表达会如何呢？学习完了之后，脑子里面什么都没有。我们通过一个图形化的表达，给读者一个形象的模型，而且，把它想象成一个人体，这样就非常容易记忆了。这个图形在你的脑子里留下来之后，你后面再思考企业管理问题的时候，就有系统支撑了。再遇到那些碎片化的知识时，就往这个体系里面放，同时联想到整个管理系统。比如，看到战略方面的问题的时候，就会联想到战略与组织结构、企业文化、人力资源等问题的关系。

一句话，当我们说到企业管理的时候，就想到这是一个人体：脑袋——战略，躯干——组织，两条腿——人力资源和企业文化。

警句摘录：任何组织的管理，都是通过建章立制实现的。

④ 企业管理与建章立制

上面说的企业管理的四大模块(形象地想象为一个人体)的每一个模块的管理体系建设，都是通过建章立制实现的。

当我们说企业管理的时候，一定会想到建章立制，是制度化，这是企业



管理的必要条件。如果一个企业没有制度，就谈不上管理。这些制度包含该企业的组织管理制度、人力资源管理制度、企业文化相关的管理制度等，当然，也包括战略管理。

这里所说的制度指的是一个笼统的制度范畴，通常包含的内涵比较广，如制度、标准、规则、规范、实施细则等，甚至流程、表单也在制度的范畴之内。在具体的运营环境下，我们提到制度的时候，可能是说适用于整个公司的制度。例如，薪酬管理制度是针对整个公司所有人的。而实施细则可能是针对某一个部门或者某一类人。例如，野外作业人员补贴的实施细则，只是针对野外作业人员。有了制度、实施细则，然后就是具体怎么操作，通常要制定相应的流程，流程必须配套有表单。我们很多流程没有表单，没有表单配套，流程怎么流呢？该流到张三，张三要签字，流到李四，李四要签字，这些都需要有表单。很多企业会发生这样的情况：建章立制后，制度得不到执行。思考一下，为什么得不到执行呢？因为没有流程，或只有流程，没有表单配套，大家不知道该怎么去做。所以，这是一套体系。就是说，制度的设计，通常包括制度、实施细则、流程、表单等。这些就是我们所说的建章立制。

二、战略性人力资源体系构成图解

1. 人力资源管理的内涵

当我们谈到、想到人力资源管理的时候，会想到哪些？有人会说：薪酬管理。也就是说，人力资源管理肯定包括薪酬管理。还有什么呢？还要要培训人，还有人才的储备、人才的招聘、人才的测评，还有绩效考核、岗位分析等。

2. 战略性人力资源体系构成

现在给大家看一个战略性人力资源管理框架图(如图1-2所示)，这个系统看着似乎很复杂。现在我先给大家梳理一下系统中各个模块的关系，梳理之后，请读者合上书自己画一下，看能否画得出来。

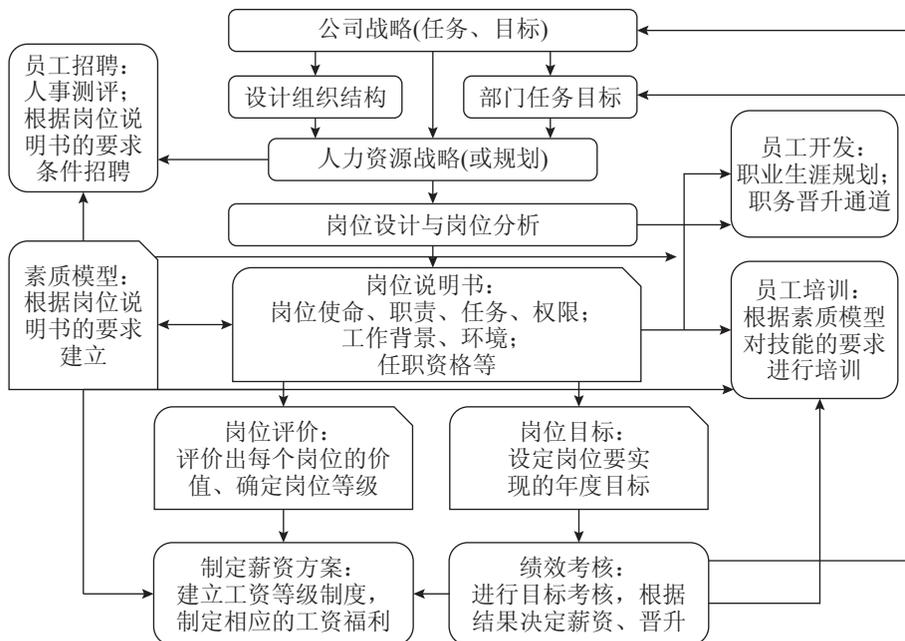


图1-2 战略性人力资源管理框架图



警句摘录：人力资源管理是以战略为指导的。

警句摘录：岗位说明书是人力资源管理的基础性工作，就像一座大厦的地基，如果地基不够好，整座人力资源管理的大厦就不可能有好的质量。

首先，人力资源管理是以战略为指导的。我们来看一下图1-2，战略管理在最上面，告诉我们人力资源管理是以战略为指导的。战略包括战略目标、战略任务等，战略是一切管理工作的指导，包括战略指导之下的组织结构的设计，通过组织结构的设计承载企业的战略。在战略指导之下，做人力资源战略(规划)。根据公司的战略目标，定各个部门的目标，进一步分解到每一个岗位的目标，成为绩效考核的依据。另外，其他的人力资源管理活动，诸如培训、薪酬管理等都是在战略指导之下展开。

岗位说明书是人力资源管理的基础。组织结构设计中包含部门设计、岗位设计和岗位说明书撰写，组织结构设计中通常也包含权责的安排和流程的梳理。在流程梳理之后，还要再重新撰写或优化岗位说明书。岗位说明书是人力资源管理的基础性工作，就像一座大厦的地基，如果地基不够好，整座人力资源管理的大厦就不可能有好的质量，所以一定要重视！

围绕着岗位，就涉及：要找到适合岗位的人(内外部招聘)，如何用好的人才(基于素质模型的测评)，如何吸引和激励人(薪酬福利、职业生涯规划的实现、培训开发等)，如何培养和留住人才(培训及开发，人才梯队建设)，以及如何通过绩效考核实现战略等，这些人力资源管理模块都是以岗位为基础来展开的。

企业的招聘工作一定要提前规划好，在人力资源规划的指引下组织招聘工作。避免在需要人的时候现找人，那样很难招聘到合适的人才。人力资源规划是很多企业的短板，有些企业根本没做人力资源规划，也不知道如何做，导致企业人才总是无法及时到位，影响了企业业务的顺利开展。招聘中的人事测评是必不可少的，建立基于素质模型的人事测评体系，不仅是招聘质量的保证，也是其他诸如培训、员工任用、薪酬水平设计等的前提。

绩效指标是绩效管理的核心，指标的提炼是以公司战略目标为指导的。指标体系包括指标库和绩效合同。为了避免指标的歧义性，通常要建立指标辞典。公司的战略任务、目标，要分解到各部门，形成部门的目标，然后再分解到各个岗位，形成各岗位的目标，构成公司的三级绩效考核指标体系，也就是常说的：总经理的指标、部门经理的指标和执行岗位的指标，其中，总经理的指标承载了公司的战略目标。

我们再看一下岗位评价和薪酬方案设计之间的关系。当我们设计薪酬水

平的时候，比如说一个很现实的问题(对国企尤其如此)：对于多个副总，我们设计这些岗位的薪酬水平时，我们如何确定各个副总(副总一，副总二，副总三……)的薪酬水平？是设计成一样高？还是不一样？应该是不一样的。如果不一样的话，哪个高？高多少？哪个低？低多少？这是一个重要的问题。这个问题很复杂，解决好这个问题很有挑战性。决策层无论怎么决定都会有人不同意。给谁给多了，别人就不开心；给谁的少了，谁就会有问题。怎么办呢？答案就是作岗位评价。通过岗位评价解决内部公平性问题。

岗位评价有什么好处呢？岗位评价是一批评委共同打分形成的结果，岗位评价的评委人数通常从几人到几十人，代表了公司的各个层面。一般岗位数在百位以上的企业，评委人数都会超过20名，一般是奇数，例如25、27或35个评委等，都可以。岗位评价的结果，是所有评委共同的认知，而不是少数几个人的意愿，更有公信力。

岗位评价是以岗位说明书为基础，是在了解岗位的全貌之后作出的评价，避免了具体任职者的影响。岗位评价对于每个岗位的评价都使用一系列的指标来进行评价，是非常全面的评价，避免了以偏概全。比如说非常知名的IPE岗位评价系统(如图1-3所示)，就是使用7个因素、16个维度作岗位评价的。用16个指标作某个岗位的评价，出来的结果当然会更客观、公平。

IPE系统——7个因素16个维度，与岗位说明书密切对应

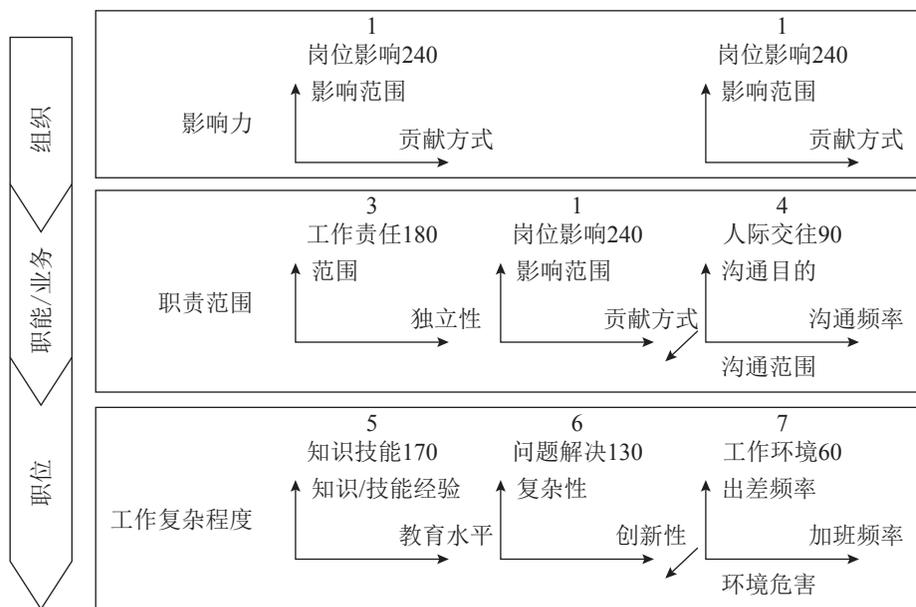


图1-3 IPE岗位评价系统

心理学家告诉我们，人们往往特别容易看到自己的贡献，不容易看到别



人的贡献。岗位评价的意义在哪里？岗位评价的意义就是说，把二十几位，或者三十几位评委，他们每一个人对某一个岗位的价值评价都用十几项指标呈现出来，这个时候任何一个任职岗位的个人如果觉得不公平的时候，说明他对自己的认知和评委的认知是不一致的。那问题就出来了：是以他个人的认知为准呢？还是以几十个评委的认知为准？当然是几十个评委的综合意见更有公信力。不是说他个人的意见完全没有道理，个人说的是小道理，几十个评委说的是一个大道理。还有，岗位评价用包含了体现岗位价值的各个方面的十几个指标来进行评价，根据这些指标评价的结果，应该更公平。这就是岗位评价的价值。

依据这个评价出来的结果做的薪酬水平方案，当然也不会做到绝对的公平，可是，毕竟这些评价方法都是经过大量企业验证过的，是非常全面的评价方法。比起有些公司，少数的几个人，在没有全面评价指标的情况下做的决策，更有公信力。

公平理论告诉我们：什么叫公平？公平是一种主观的感知，所以讲公平的时候，一般用一个“公平感”这个词。公平感，也就是对所谓公平的一个主观的感知。所以，不能说岗位评价就一定做到了绝对公平，做不到绝对的。

注意：岗位评价所评价的是“岗位”的价值，而不是在岗位上的“任职者”的价值。

人力资源系统框架图(如图1-2所示)的右方是人才梯队建设相关模块，越来越受到人们的重视，是很多企业比较欠缺的，包括员工培训、员工开发、职业生涯规划、晋升通道设计等；那些行业中的优秀企业，通常是重视人才梯队建设的企业，这几个模块都做得比较好。

最后，我们看一下人力资源框架图中最下面的三个模块“岗位说明书”(position)“薪酬管理”(payroll)，加上“绩效管理”(performance)，这三个模块合在一起，构成了人力资源管理的最为基础也是最为重要的三个方面，由于这几个职能模块都可以用第一个字母为P的英文单词描述，基于它们之间内在的紧密联系和便于记忆的原因，也是我们构建人力资源管理系统平台中最重要的三个内容，所以，我们称之为“人力资源管理3P核心”。

警句摘录：“岗位说明书”“薪酬管理”与“绩效管理”合称为“人力资源管理3P核心”。

3. 要点归纳

关于人力资源管理体系，现在我们归纳几个要点，便于理解。

第一个要点是战略指导。第二个要点是以岗位说明书作为基础。所有具体的人力资源管理职能模块都和岗位说明书有直接的关系。岗位说明书，它包含了岗位的使命、职责、任务、权限、工作背景、工作环境，以及入职要求等。第三个要点，要重点关注人力资源管理的3P核心。

4. 理解与记忆训练

现在给你三分钟的时间，闭上眼睛，在脑子里回顾一下刚才看过的人力资源管理体系的体系框架图，然后，思考一下我们怎么样来解读，如何去理解这个人力资源管理体系？思考的时候，回答如下几个问题：

- (1) 整个人力资源管理体系是由哪些功能模块构成的？
- (2) 每一个模块它的核心内涵是什么？
- (3) 各个功能模块之间有什么关系？

好，三分钟，时间到！请你根据刚才思考的印象，不要看书，画出我们给出的人力资源管理框架图。经过几次这样的练习，你对人力资源管理体系的了解就全面了很多。

快速理解和记住人力资源管理体系的尝试：大家想象一下，如果能够非常形象地把人力资源系统表达清楚该多好，让我们能很快速记住这么庞大的人力资源管理系统。

每次讲课，我都会启发学员把人力资源体系想象成一个人体，形象地表示出来，这样形成的人力资源系统模型非常便于记忆，下面就是我每次引导学员的一种表述。

如果要把人力资源系统看成一个人体(如图1-2所示)，他呈站立状态，左右两手举到与头部对齐的位置。这样，人力资源体系就可以这样描述。

人头部分：把企业战略规划，作为人头部分；具有指导作用，所以放在最上面。

中间的部分是躯干，是人力资源管理的支撑和基础，由上下两部分组成，躯干的上半部分包括组织结构设计、部门目标设定和人力资源战略(规划)，这部分是人力资源管理的支撑。躯干的下半部分包括“岗位设定与岗位分析”“岗位说明书”撰写，是人力资源管理的基础。



躯干下面是两条腿：薪酬管理与绩效管理。薪酬管理以岗位评价为前提，故而，岗位评价是左腿的上半部分；绩效考核以目标设定为前提，所以，把岗位目标作为右腿的上半部。

人力资源管理就是依靠两条腿来支撑。

躯干的两侧就是两个胳膊，握紧拳头，双手举到头的位置；左右两手都要抓，两手都要硬。

左臂是人才配置，其中，上面的拳头是招聘与测评，左手要有力，才能够快速有效地抓住(招聘到)人才，不够强就抓不住，拳头的下边是肘，就是素质模型，是对上面的拳头的支撑，它要有力，招聘(人事测评)才会更有成效。

右臂是人才培养，其中，右边上面是员工开发—职业生涯规划——职务晋升通道，是右手；右手下面是右肘，对应了员工培训。

人力资源管理必须：两手都要抓，两手都要硬。

警句摘录：绩效管理和薪酬管理是人力资源管理的两条腿，要站稳；左右两手是招聘和培养人才，两手都要抓，两手都要硬。

对于人力资源管理体系，这种非常复杂的结构化的体系性描述最好是记在脑子里，不用翻书。我们用非常形象化的描述，就能够用最短的时间把学到的人力资源管理的系统知识记在脑子里，而不是让知识停留在书本上。

小结：在理解人力资源管理的时候，一定要注意，人力资源管理的根本使命是更好地完成公司的任务，实现公司的战略目标，以此安排所有人的工作，所以，战略是指导，在最上面。也就是说，所有的人力资源管理工作都为战略服务，包括组织结构设计、部门设置和岗位设置都是根据公司的战略目标、任务展开的。在公司战略指导之下，通过人力资源管理才能够让全体员工都能为企业的战略目标有效工作。所以，企业的战略规划一定要做好，否则，人力资源管理就失去了指导，难以富有成效。

把人力资源管理体系想象成一个人，很自然就会想到：战略是脑袋，要思考，方向要清、思路要明，要站得高、看得远。还有，健康的人的四肢要健全，两条腿一个是绩效，一个是薪酬，这两条腿要站得稳，如果做不好绩效和薪酬，人体就摇晃了，当然跑不快。四肢要健全，还包括两条胳膊两只手都要强健有力，右手是培训、职业晋升通道、职业生涯规划；左手是招聘、测评，这些都要强健有力，才是一个健康的人。

截止到目前，我们讲了两个人体形象的模型：一个是企业管理体系的简化模型(如图1-1所示)，还有一个是战略性人力资源管理系统框架图(如图1-2所

示)；我们都形象地将之表示成一个人体。

企业管理的简化模型，我们形象地表示为：战略是脑袋，然后组织结构是躯干，然后是两条腿，一条腿是人力资源，另外一条腿是企业文化。

人力资源系统框架图，也想象成一个人，前面刚刚讲过。

学习完这一段，在我们的脑子里面就形成了两个体系，用两个人体来描述。

5. 人力资源管理体系模型

先给大家讲讲人力资源管理体系整体框架图，如图1-4所示。这个模型和上一个模型在本质上是一样的，但是对体系内的细节表述得更细一点。

在这个模型中，有一条中轴线从上到下贯穿。

首先根据企业的战略制定人力资源战略，其中包含了人力资源规划，形成了人力资源规划的一个体系。在人力资源规划的指导下，我们实施有效的招聘和调配。然后在任职资格体系和绩效考核结果的基础上搭建培训管理体系。同时，任职资格体系和绩效考核结果也为员工的晋升提供依据。接下来是价值的分配，也就是薪酬体系的构建。这些构成了整个模型的中轴线，这个中轴线讲的是什么呢？讲的都是“人”，人的招聘、培训、晋升和价值分配。

模型的左边是职位与任职资格体系，它是招聘、培训、晋升、价值分配的基础。模型右上角的人员甄选评价体系，也同样是为中轴线上的人力资源管理活动提供服务的。位于模型右下角的绩效管理体系，它不仅是重要的人力资源管理活动，而且为员工的培训、晋升及价值分配提供了重要依据。

这两个人力资源管理体系模型没有对错之分，只是从不同的角度来思考人力资源管理体系。第一个人力资源管理体系模型更强调岗位，比较适合重资产的实体企业。而第二个人力资源管理体系模型则更强调人，智力密集型或人才密集型企业以这个模型来思考，可能对于人力资源体系的理解会更顺一些。

我们后面讲的内容，以这里的任何一个模型为基础都没有问题。如果读者想对人力资源管理体系有比较系统的了解，可以在看完全书之后再反复研究这两个模型，并结合企业的实际情况对照思考。这样的方法会使您对于体系的理解更为清晰，也会在学习的过程中更有收获。

第三个人力资源管理体系模型(如图1-5所示)，与前面的模型有所区别，它主要介绍如何去设计和实现人力资源管理体系。

从图1-5中可以看出，我们设计人力资源管理体系的时候，主要有四条逻辑

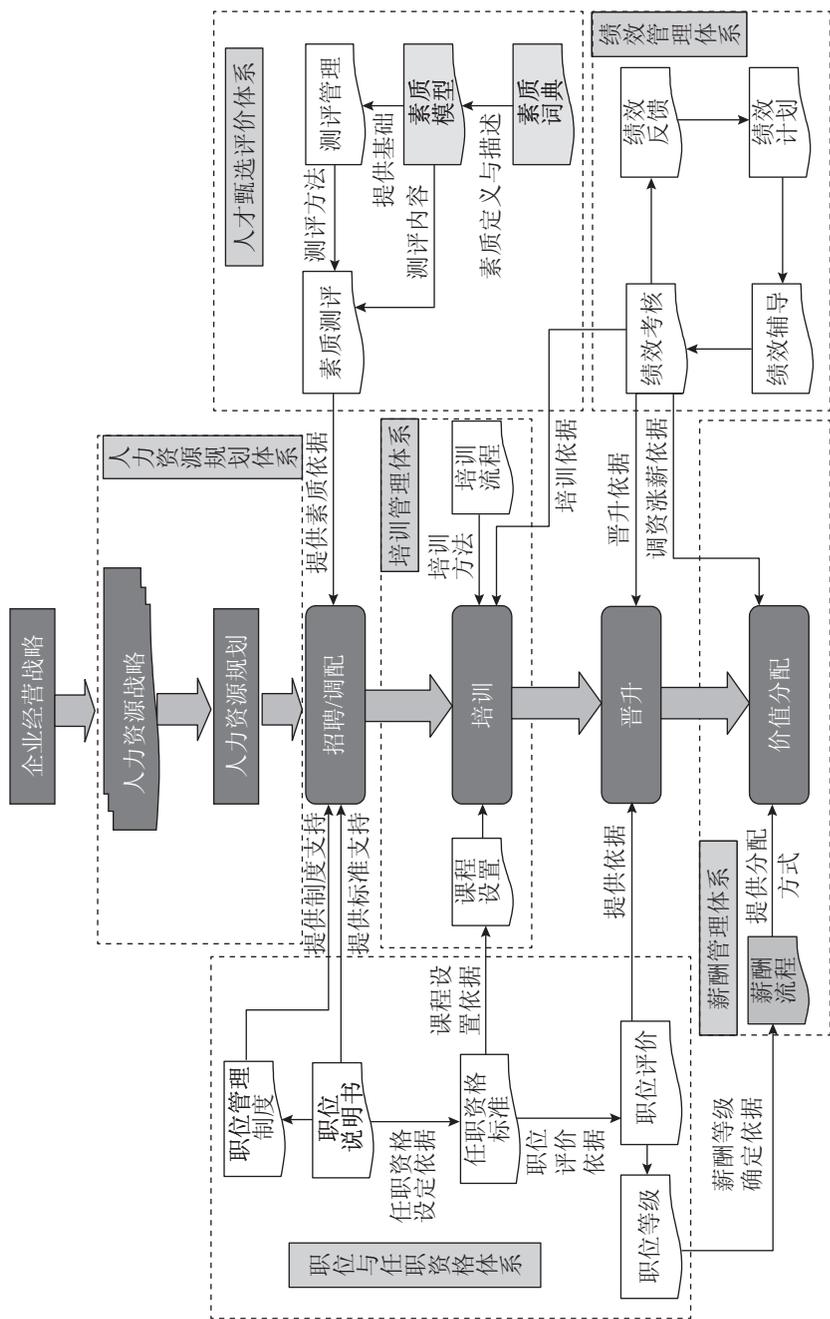


图1-4 人力资源管理整体框架图

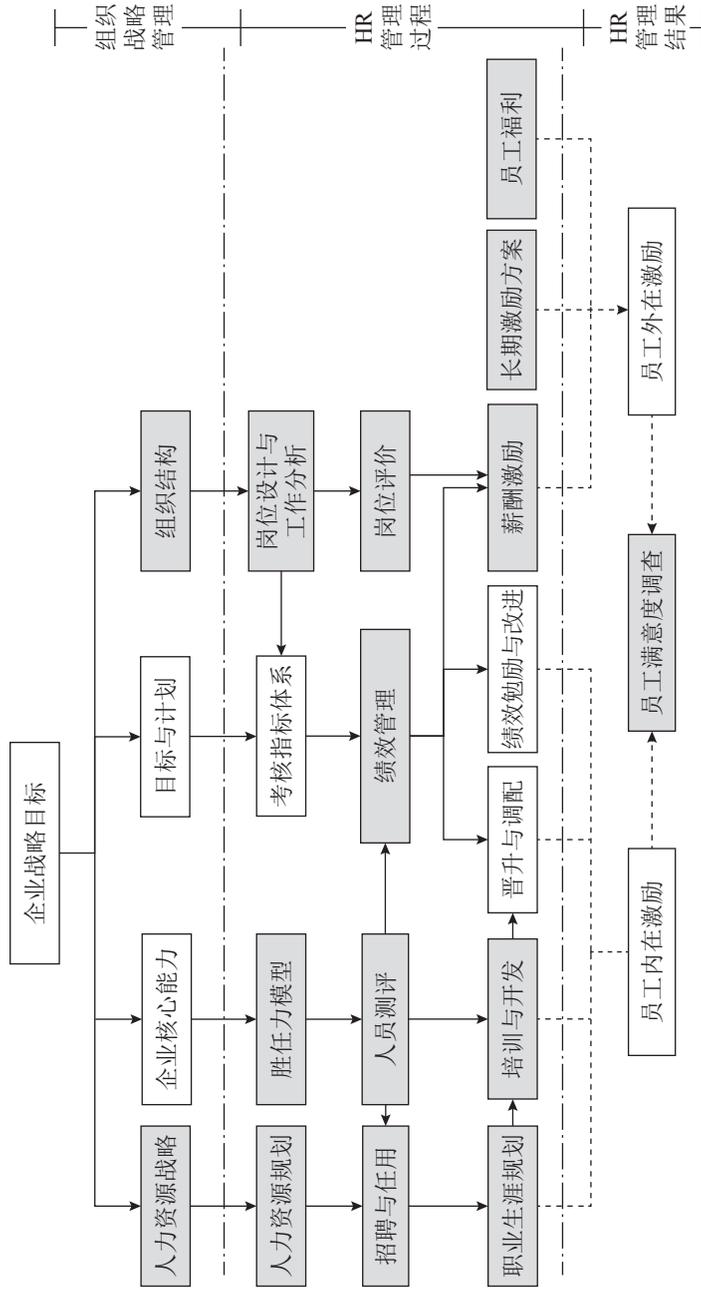


图1-5 人力资源管理逻辑框架图



辑线。

第一条逻辑线：在战略目标的指导之下进行组织结构设计。根据战略规划，决定是否要增减部门的设置。比如根据企业战略，我们要做产品附加值提升，要做研发，那么就要增加研发团队，设置研发中心。组织结构确定之后，我们要进行岗位设计与工作分析，进行岗位价值的评价，然后以岗位价值为基础设计薪酬方案。

第二条逻辑线：公司的战略目标决定了企业的目标及计划，并在此基础上形成企业的绩效指标体系。依照绩效指标进行绩效管理，并以绩效考核的结果作为员工晋升、调配、培训和价值分配的依据。

第三条逻辑线：以企业的战略目标为基础来定义企业的核心能力。企业的核心能力由人的能力构成。而人的能力要求则通过胜任力模型(即素质能力模型)来体现。以胜任力模型为标准，企业进行人岗匹配度的测评，并依据人岗匹配的不足对人才实施培训和开发。

第四条逻辑线：在公司战略目标指导下，企业形成人力资源战略和人力资源规划。然后，依据人力资源规划的人员编制设置情况实施企业招聘与任用活动，并将员工个人职业发展规划与企业规划相结合，帮助员工在企业内实现个人发展。

以上图1-2、图1-4、图1-5这三个人力资源管理模型图，读者可以拍照后存在手机里，有空就翻出来研究一下，并将平时看到的关于人力资源管理的碎片化信息往模型里填充、思考，这样就能够比较快地提升自己，领悟更多。

⑥ 总结

最后，我们再来回顾一下人力资源管理的三个系统模型。

第一个模型，以岗位为核心，更适合重资产的企业。我们可以把它想象成一个人体。从上到下，头是战略，躯干是组织结构设计、部门目标设定、人力资源规划、岗位设计及岗位说明书。一个人往这儿一站，一条腿是绩效，一条腿是薪酬。两个胳膊，一个胳膊是培训开发，职务晋升通道设计，职业生涯规划；另外一个胳膊是什么呢？是招聘，依据的是素质模型和人事测评。

第二个模型，以人为核心，更适合轻资产、知识型的企业。中间有条中轴线从上到下贯穿。最上面是战略，指导我们进行人力资源规划，然后围绕

着“人”进行我们的招聘、培训、晋升和价值分配。左右两边呢，左边是任职资格体系，右边是人才甄选评价体系和绩效管理体系。

第三个模型，主要是我们设计和实施人力资源管理体系的思考逻辑，有四条逻辑线。

记住了吗？当你把体系的结构记在脑子里之后，任何一种人力资源方法、工具都可以往里面套，碰到问题的时候就想：是工具出问题了？还是模型出问题了？或者是我自己的理解出问题了？在移动互联网时代，时间的碎片化导致我们对于知识的掌握非常零碎。比如，很多人说“去KPI化，不要做绩效考核了”。那么好多人就蒙了，不知道应该怎么办。我们在这里把人力资源管理体系介绍给读者，就是为了帮助读者从体系的角度去思考问题。你会发现，也许管理的概念、方法有了一些创新，但是整个企业管理的逻辑并没有变，管理的体系也没有变。所以最重要的是要理解体系。