第一图书网, tushu007.com

<<战略人力资源管理>>

图书基本信息

书名：<<战略人力资源管理>>

13位ISBN编号：9787121091353

10位ISBN编号：7121091356

出版时间：2009-7

出版时间：电子工业出版社

作者：包晨星

页数：249

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

内容概要

作为一名人力资源管理者，如何协助CEO落实企业战略，成为CEO的得力助手？
人力资源部如何成为战略推动者，而不仅仅是事务性的部门？
21世纪的人力资源管理是怎样的？
在战略人力资源管理领域，有哪些前沿的理论、观点、方法和工具？
10多位跨国咨询公司资深顾问与人力资源经理共同为您解答这些问题！
《战略人力资源管理：化战略为行动》是一本战略人力资源管理的理论集！
经验库！
工具箱！

<<战略人力资源管理>>

书籍目录

第1部分 综合：如何实现战略人力资源管理第1章 人力资源管理者如何成为公司战略伙伴1.1 人力资源的战略和战术1.2 战略人力资源管理记分卡1.3 最佳实践并非捷径1.4 才能审计与战略决策1.5 培养战略思维第2章 成为战略人力资源管理者的四个关键转变2.1 关键转变一：从应变到前瞻2.2 关键转变二：从冲动式管理到系统性管理2.3 关键转变三：从依赖经验和直觉转变为理性和逻辑思考2.4 关键转变四：从专家走向综合2.5 结语第2部分 规划：描绘战略人力资源管理蓝图第3章 战略人力资源管理的模型和工具3.1 制约人力资源战略的因素3.2 战略人力资源管理模型3.3 竞争战略与人力资源战略第4章人力资本管理4.1 关于人力资本管理4.2 如何建立与战略相联结的人力资本标准4.3 如何实施与人力资本标准相匹配的人员测评4.4 如何缩小人岗差距，提升人力资本4.5 如何避免人力资本流失第5章 QCP模型与人力资本风险管理5.1 获取人才和使用人才5.2 人才标准和评估手段5.3 QCP模型5.4 应用QCP模型于人力资本风险管理第6章 基于组织发展的战略人力资源管理6.1 组织发展的含义6.2 组织发展的阶段6.3 持续建立核心能力以克服不同阶段的管理危机6.4 基于组织发展的人力资源战略定位第3部分 评估：衡量员工的战略产出第7章 绩效评估七宗罪7.1 第一罪：方法论错误7.2 第二罪：弱化管理7.3 第三罪：压抑学习和创新7.4 第四罪：打击士气7.5 第五罪：劳民伤财7.6 第六罪：反馈不及时7.7 第七罪：侮辱人性第8章 从平衡记分卡到战略记分卡8.1 第一次访谈8.2 第二次访谈附：平衡记分卡小史第9章 作为战略沟通的绩效管理9.1 绩效管理——面向企业战略，实现“无为而治”的第一步9.2 平衡记分卡——企业战略的“黄金降落伞”9.3 绩效管理流程——战略落地的“永动机”9.4 成功实施绩效管理的关键——权责明晰的绩效文化9.5 案例：某大中型房地产开发公司绩效管理体系浅析第4部分 选才：匹配员工才干和战略要求第10章 用人战略10.1 什么是用人战略10.2 常见的用人战略盘点10.3 用人战略的制定依据10.4 用人战略的构成框架10.5 小结第11章 素质模型的困境与战略素质建模11.1 素质模型的特征11.2 素质模型的缺陷和困境11.3 战略性素质建模的思路和方法第12章 基于素质的人力资源管理12.1 支持企业战略12.2 选拔人才12.3 培训人才12.4 激励人才第5部分 育才：培养适合战略要求的人才第13章 基于素质的领导力发展中心13.1 发展中心的起源13.2 发展中心的理论支持13.3 发展中心的操作模式13.4 发展中心的运行特点13.5 发展中心的类型演化13.6 发展中心的影响因素13.7 发展中心实践与应用13.8 发展中心培训案例第14章 实现企业未来战略的后备领导人才梯队建设14.1 头痛医头：全球最佳实践14.2 如何实现完美匹配14.3 从头做起：改进后备领导人才梯队建设的七个步骤第6部分 留才：激励人才实现战略第15章 岗位的战略价值评估15.1 岗位的元素15.2 岗位评估与组织战略15.3 岗位评估的方法15.4 合益集团岗位评估方法15.5 岗位评估的应用第16章 薪酬战略与高管激励16.1 高管——权力塔尖的明珠16.2 高管绩效及薪酬——董事会核心议题之一16.3 高管继任计划——董事会核心议题之二16.4 全球最受推崇的企业的高管薪酬16.5 高管考核与激励——撬动公司绩效的杠杆16.6 高管辅导——点石成金棒参考文献

章节摘录

第1章 人力资源管理者如何成为公司战略伙伴　风里　　早在20世纪80年代，人力资源负责人就已开始希望其及其部门成为CEO的战略伙伴。
如今，进入21世纪已经好几年了，有多少企业的CEO把他们的人力资源负责人作为自己的战略伙伴呢？
答案是屈指可数。
为了强调人力资源的战略作用，一些企业称人力资源的负责人为“首席人才官”（Chief People Officer。
简称CPO；或Chief Human Resource Officer，简称CHO），但是，称呼并不代表人力资源管理已被提升到战略地位。
　　如何能够让人力资源管理者成为公司战略伙伴呢？
关键是人力资源管理者的思维方式必须转变。
第一，要从经营者的角度看问题。
换言之，人力资源管理者要像董事长或CEO一样思考问题。
第二，要形成战略思维。
也就是说，人力资源管理者想问题、作决策要有很强的目的性。
本书各章的宗旨，就是帮助读者强化此类思维方式。
　　战略人力资源管理无处不在。
戴维·尤瑞奇（David Ulrich）把人力资源管理者的角色分成四类：战略伙伴、变革主体、员工关系专家和行政专家，如图1-1所示。
　　正如尤瑞奇所言，人力资源管理职能的侧重点，正在从日常运作的职能向战略伙伴转变。
但是，千万不要误以为人力资源管理的一些事情是战略性的大事，而另一些事情是例行公事。
人力资源管理的所有方面都应该与企业战略步调一致。
例如，行政工作和员工关系也可能关系到企业战略的成败。
其实，人力资源的方方面面，都与战略息息相关。
　　战略人力资源管理是一块刚刚开垦的荒地，门派众多，没有统一的范式。
我们规划本书的时候，把各种观点粗略地分成了两类。
第一，把人力资源管理作为实现企业更高战略目标（竞争战略、业务战略、公司发展战略）的手段。
例如，《当代战略分析》（Contemporary Strategy Analysis）的作者罗伯特·格兰特（Robert Grant）认为，人力资源管理的核心作用是：把个人目标和公司目标联系起来，从而建立支持战略实施和业绩目标的激励机制。
平衡记分卡式的战略地图、从企业战略演绎人力资源战略的逻辑思路，以及企业并购、转型等重大战略举措下的人力资源对策，都是这个观点指导下的实践领域。
　　第二，在制定战略时把人力资源作为核心资源之一，甚至把人力资源塑造成企业核心竞争力。
人力资本投资回报的概念、人力资源规划的方法论、素质模型的建立，以及领导力发展都属于这个思路下的实践领域。
人力资源与财务资源及其他资源的不同之处在于，人力资源可以塑造企业文化、价值观、战略和竞争力，并可使用其他资源成为商业模式。
战略是动态的，制定战略是不断调整，微调战略的过程，领导力在这个过程中起到关键作用。
从这个意义上看，领导力本身就是竞争优势，所以，有的企业提出“人才先于战略”。
在当今复杂多变的经营环境中，战略是动态的，而文化和企业核心价值观则比战略更加稳定。
战略人力资源管理的重要价值之一，在于确保人与企业文化的匹配。
人力资源与财务资源及其他资源不同之处还在于，企业永远无法像拥有财务和其他资源那样拥有人力资源，这个特点极大地增加了战略人力资源管理的难度。
　　1.1　人力资源的战略和战术　　战略对于不少习惯于日常事务性工作的人力资源管理者来说，是一个陌生的领域。

即使一些经营者在谈论和制定战略时，往往也产生很多歧义。
所以，我们有必要明确战略不是什么和是什么。
第一，战略不是政府工作报告，不需要面面俱到，慷慨陈词。
第二，战略不是商业计划，不需要具体到每一项预算。
也不必刻意高估成本，低估收入。
更不必为了获得风险投资，而描绘一个高回报的未来。
第三，战略不是部门工作计划。
战略必须直击目标，而日常工作的内容则无须涉及。
反之，部门工作计划则需要把所有需要做的事情考虑周到。
第四，战略不是一两个鬼点子。
例如，某商学院的战略案例，居然把某公司如何应对政府的约束作为战略来讨论，实在是对战略的误解。
而某个营销创意本身，并不能称其为营销战略。
第五，战略不是公司愿景、使命和目标。
公司战略除了这些要素，还必须包括实现愿景、完成使命、达到目标的方法，哪怕方法并不具体。
第六，战略不是公司的核心价值。
核心价值是公司即使不盈利，也不愿放弃的追求。
核心价值既不是目标，也不是手段。
第七，战略不是工作重点。
除非这些工作重点环环相扣，构成一个目标一手段系统。
第八，战略不是不盈利的借口。
一些上市公司的管理层，在业绩不好的年报中，往往会格外强调战略，似乎战略成了不盈利的借口。
当一个投资不能带来近期的回报时，人们往往称这笔投资为战略投资。
不追求近期回报的投资者，人们往往称其为战略投资者。
但是必须注意，着眼于长期回报的商业行为，并不等于就是战略，除非这个行为是基于明确表达的目标一手段系统。
战略，正如品牌和文化一样，属于管理界最含糊的概念之一。
在Google。
或百度上输入“ strategy ”或“ 战略 ”一词，会出现各式各样的定义。
这些定义尽管侧重点不同，但是都有一个共同点，即战略是由目标和达到目标的手段构成的。
什么是战略？
我们为战略所下的定义是：　　战略是明确表达出来的目标一手段系统。
从以上定义可以看出，未经明确表达的不称其为战略。
例如，某公司发展极其成功，事后总结出来的经验不等于这个公司在发展过程中执行了某些战略。
从以上定义还可以看出，目标和达到目标的手段，对于战略来说缺一不可。
我们看到过太多的所谓“ 战略 ”，因为只有目标，没有手段，而不成为战略；反之，同样有太多的所谓“ 战略 ”，因为只有手段，迷失了目标，而不成为战略。
战略分层次。
如图1-2所示，对于高层次战略而言，较低层次的战略就不能称为战略，而称为战术（tactics）。
公司最高层次的战略是公司战略（corporatestrategy）。
公司是以赢利为目的的组织，公司发展的目标和达到目标的方法构成公司的最高战略——公司战略。
公司战略之下是业务战略（business strategy），业务战略之下是职能战略（functional strategy），而人力资源战略作为职能战略之一，实际上是实现公司战略和业务战略的战术之一。
人力资源战略之下，是人力资源管理各个方面的战略。
对于人力资源战略而言，人才的培训与发展战略则成为实现人力资源战略的战术之一。
1.2　战略人力资源管理记分卡　　人力资源管理能否做到战略相结合，其实是有一个尺度来衡量的。

战略人力资源管理的最高境界，要求一个企业的人力资源管理成为这个企业的竞争优势。
换言之，这个企业主要靠人力资源管理而获得市场地位。
这主要表现在，企业运作的各个方面，如营销、财务、金融、运营、研发、信息技术等，对企业生存和发展所起的作用，都不如人力资源管理重要。
或者说，人力资源管理好到这种程度，以至于其他方面做得不好，也不会影响企业的竞争地位。
亿康先达就是一个例子。
这是一家非常成功的国际猎头公司，它的人力资源管理与所有其他猎头公司都不相同。
一般猎头公司都是按照业绩付薪酬，而亿康先达是按照资历付薪酬。
它的理念是：因为这个行业是靠咨询顾问的个人圈子的大小的——咨询顾问知道到哪里找到什么样的人，是靠日积月累的，所以，它希望它的咨询顾问都是终身制，为鼓励咨询顾问一直在公司待下去，它在制度上也强化终身制——年终分红的多少跟在本公司工作的年头长短成正比。
因为这个猎头公司的猎头对象都是世界级的管理岗位人选，因此，不同办事处之间的合作是关键，所以，它选人都是选那些合作精神强的人，同时在制度上强化合作——每个人拿到的奖金都是整个公司的平均奖金。
为了保证它招聘的顾问能长期不跳槽，并且具有高度合作的精神，亿康先达每招聘一个猎头顾问，都要在不同地点的办事处作25～35轮面试，最后的面试由公司的最高领导人亲自担任考官。
战略人力资源管理的最低境界，要求一个企业的人力资源管理至少能够有效支持企业发展战略，能做到这一点的企业也是极少数。
美国第二大医药分销企业Cardinal Health就是这些极少数企业中的一员。
Cardinal Health要求它的人力资源管理人员，一定要了解业务，一定要经常跟企业的客户接触，这样，他们才知道企业需要什么样的人。
咨询公司的榜样麦肯锡是另一个例子。
麦肯锡知道它是靠什么盈利的：它的咨询顾问，必须是人中的精华，俗称“人精”。
这些人精在为客户企业工作的三个月到半年的时间里，要能够与客户企业的领袖们对话，要创造性地解决企业几年甚至十几年未能解决的问题。
所以，麦肯锡的人力资源系统的目标是吸引并留住最好的人。
为此，他们不遗余力地只在最好的大学中最好的商学院招收MBA毕业生，用超高的薪酬吸引他们。
对已经进入公司的咨询顾问们，他们制定了“升不上去就走人”的政策——到了一定期限不能担负更大的责任，那么这个人就必须被淘汰。
麦肯锡淘汰掉的人，大企业如获至宝，往往委以重任。
这更加说明麦肯锡用的人才都是精英中的精英。
但是，人力资源管理能够有效支持企业战略，并不能保证人力资源管理成为企业的竞争优势。
以麦肯锡为例，与亿康先达不同的是，麦肯锡的市场地位，主要并不是靠人力资源的优势得来的。
在管理咨询行业，其他因素也同样重要。
而在医药分销行业，能够做到把人力资源管理作为企业竞争优势几乎是不可能的。
目前，在多数运行良好的企业中，人力资源管理的副作用极少，人力资源管理总的来说起到的好作用大于副作用。
但是，它们的人力资源管理还不能有效支持企业战略。
例如，某个公司培训投入巨大，员工满意度很高，觉得企业重视他们，觉得企业收入稳定，有安全感，这种投入对企业也有好处。
但是，这种效果是“niceto have”（有当然好，没有也不影响企业发展），不能对企业战略目标的实现作贡献。
多数成功企业的人力资源管理都是这个样子，人力资源部门尽职尽责，内部客户满意，但其只是一个职能部门，起到服务的作用，不能起到战略作用。
还有众多企业的人力资源管理处于尝试阶段，总的来说到底好作用更大，还是副作用更大，依旧是一个问号。
在一些企业中，人力资源管理职能仅限于人事管理——发工资、落实福利政策、入职离职手续、日常

考勤等。
或者，人力资源管理的效果得不偿失，人力资源部门成为企业发展的障碍。
业务部门感觉人力资源“不做人事儿”，处处阻挠业务部门的管人用人。
在这种情况下，人力资源管理的作用，实际上就是帮倒忙。
……

编辑推荐

作为一名人力资源管理者，如何协助CEO落实企业战略，成为CEO的得力助手？
人力资源部如何成为战略推动者，而不仅仅是事务性的部门？
21世纪的人力资源管理是怎样的？
在战略人力资源管理领域，有哪些前沿的理论、观点、方法和工具？
10多位跨国咨询公司资深顾问与人力资源经理共同为您解答这些问题！
本书是一本战略人力资源管理的理论集！
经验库！
工具箱！

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com