



HR

中级版

★★★

老HR手把手 教你搞定HR管理

从会干活到能管理

应秋月 © 著

“123管理法”实现连续三年企业产值翻番，总人数保持不增
管理者的地位，来自于管理者自身创造的管理价值



机械工业出版社
China Machine Press

应秋月HR管理丛书

中级版

老HR手把手 教你搞定HR管理

从会干活到能管理

应秋月 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

老 HR 手把手教你搞定 HR 管理 (中级版): 从会干活到能管理 / 应秋月著. —北京: 机械工业出版社, 2017.6
(应秋月 HR 管理丛书)

ISBN 978-7-111-57066-0

I. 老… II. 应… III. 人力资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 109376 号

老 HR 手把手教你搞定 HR 管理 (中级版) 从会干活到能管理

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯小妹

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2017 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 30 (含 0.25 印张彩插)

书号: ISBN 978-7-111-57066-0

定价: 79.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前 言

管理者的地位，来自于管理者自身创造的管理价值。

——应秋月

人力资源管理，是企业众多管理方法之一。但是，人力资源管理者的地位，远没有其他管理者的地位高或者被企业重视。与一线部门管理者的地位相比，一句话——根本没有可比性。与同是二线部门的财务管理者相比，也不在一个水平线上。

为什么人力资源管理在企业里沦为“说起来重要、做起来次要、忙起来不要”的境地？我想，这与人力资源管理者的管理所能体现出来的结果有关。我把人力资源管理者创造的管理价值进行“三阶段定位”。某种程度上讲，只有每个人力资源管理者在自己不同的三个阶段，做出应有的符合定位的结果，才能被企业认可和重视，甚至有非常高的地位。

人力资源管理者的“三阶段定位”内容，如图 0-1 所示。

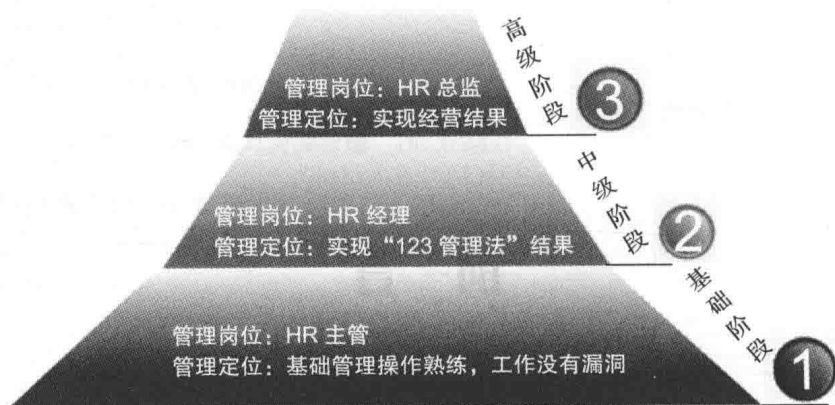


图 0-1 人力资源管理者“三阶段定位”内容

如何实施和实现“三阶段定位”？我的计划是写成三本书分别详细阐述三阶段的具体内容。我的第一本书《老 HR 手把手教你搞定 HR 管理：从有证书到会干活》于 2012 年 9 月正式出版之后，深受广大读者的喜爱，2012 年 10 月就荣登了管理类图书畅销书排行榜的前五名。

我也关注了大家对于第一本书的评价，归结为三个方面：

一是，这本书太实用了，与其他同类书籍完全不同。没有一点点枯燥的理论，通过简简单单的案例，梳理了实际工作中的问题，可读性很强，对于工作很有帮助。

二是，这本书很适合人力资源管理新手学习，让新手从一开始就朝着正确的方向起步，降低了成长的旅途中走弯路的可能性。

三是，希望中级版尽快面世，帮助有一定工作基础的人解决实际工作难题。因为他们虽然已经拥有了人力资源管理师的资格证书，但是回到企业，面对人力资源管理问题时，还是无从着手。

从大家评价反馈的信息中，我感受到这些人力资源管理者第一个阶段已经成功了。接着，我就继续写中级版，即完成对于第二阶段的内容的展示，相信大家一定会有所收获，并且获得第二阶段的成功。

渴望成功是每个职场人的内动力，人力资源管理者也不例外，那么，内动力来自哪里？

对于这个命题，我有一堂公开课，题目就叫“完美三级跳”。其中思想是把我的人力资源管理者自身的职业生涯的规划定位展示给大家，它解决了人力资源管理者们的内动力问题，如图 0-2、图 0-3 所示。

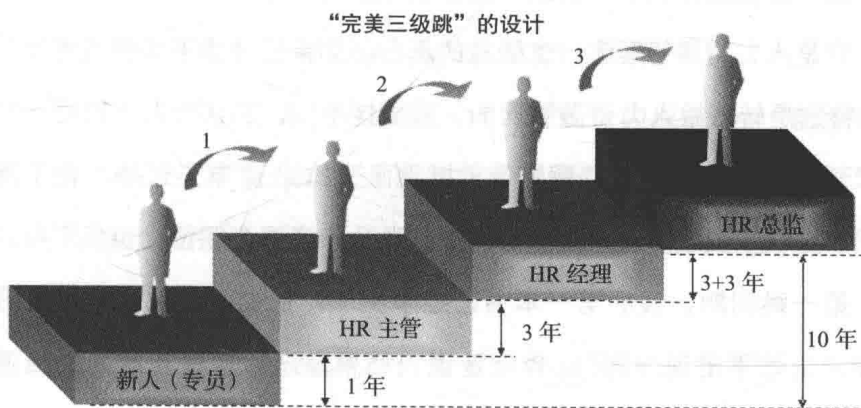


图 0-2 人力资源管理者职业生涯规划定位图

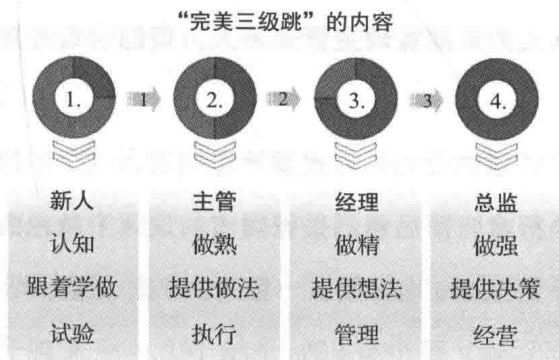


图 0-3 “完美三级跳”的内容

无论是从大学毕业后就开始做人力资源管理工作，还是从事其他职业之后转行做人力资源管理，面对今后的职业生涯都有一个如何走，且走得顺、走得完美，达到自己预期目标的问题。为此，我对人力资源管

理者的职业生涯进行了“三级跳”设计。

第一跳：从新手（入门）至人力资源管理主管。这一步的核心是“做熟”。

自决定从事人力资源管理工作的那天开始，到成功登上人力资源管理主管职位，这个阶段要把人力资源管理的事务性基础工作做熟练，这是一个量的聚集阶段。从不知到熟知，从不会到熟练。别小看这个事务性工作，它是人力资源管理者一生受益的基石。如果这一步不重视或者不扎实做（特别是转行做人力资源管理的，脸面挂不住，总认为自己已经一把年纪了，还在做基础工作，薪资低，挺没面子的），草草走过场，便不能成功问鼎经理职位或总监职位。即便有企业让你坐这个职位，也坐不稳。

第一跳问题，我的第一本书已经解决了，把主管层次的管理能力定位在“工作不出现漏洞”。也就是说，如果自己所在企业的人力资源管理基础工作还有漏洞，则说明自己还不成熟，还不是一名称职的人力资源管理主管。

第二跳：从人力资源管理主管升至人力资源管理经理。这一步的核心是“做精”。

从人力资源管理主管到人力资源管理经理，这个阶段有一个质的飞跃，前者还是执行者，而后者则是管理者。这两个角色的工作职责是不同的，前者几乎是100%地按照上一级（企业家、总经理、总监、老板）的指令做事，而后者，至少有50%是给予上一级来自于自己专业人力资源管理方面的支持性信息。这个阶段需要自己做精。

把企业人力资源管理的事情做精，用管理效率去衡量是否有管理价值。我把解决人力资源管理效率问题的责任赋予了人力资源管理经理，这就是我的这本中级版（本书）要说的内容。假如我们不能在企业体现

这样的管理价值定位，那么，所谓的“受夹板气”“不被重视”“地位低”等“待遇”就会“扑面而来”。因为，管理者的地位来自于管理者自身创造的管理价值。

那么，人力资源管理的管理效率价值如何体现？根据我曾经创造过的成功管理业绩——“企业年产值连续三年翻番，而总人数保持不变”——总结出来的“123管理法”应该可以说明这一问题。

“1”：象征符合本企业实际的人力资源管理系统。

人力资源管理者在企业中应该做什么？我认为应该是，“能够在自己的企业中建立一个符合本企业的、能实现经营目标的人力资源管理运行系统”。这个运行系统有一个标准可以衡量，我比喻为“管天、管地、管平衡”。

所谓“管天”，就是将人力资源管理系统的一个管理目标的定位与企业经营发展目标进行高度对接。人力资源管理者在所有具体工作事务处理中，如果管理目标的设立不与企业的经营发展目标对接，那么，可能每天忙碌的结果就不是企业需要的，岂不是“白忙、瞎忙”？

所谓“管地”，就是将系统“落地”，是将企业人力资源管理系统内容转化为我们的想法和做法，同时去指导、培训和统一各级管理者的想法和做法，并且通过他们的管理，去影响全体员工的想法和做法，形成“三位一体”的统一体，最终这个系统被企业内部所有人都接受，这个过程就是系统的“落地”过程。建系统容易，系统“落地”则是一件比较难的事情。如果我们只注意了在企业经营发展目标基础上去建立人力资源管理系统，而不注意将系统进行落地，那么，即便目标很明确，方向没错，各级管理者和员工也不会明白，这样会使我们的管理效率变

低，甚至受阻而达不到目的。

所谓“管平衡”，就是系统性地解决平衡企业人力资源管理的核心问题，即能平衡岗位与薪酬之间的薪酬管理问题、岗位与人才之间的匹配管理问题、人才与薪酬之间的绩效管理问题。这一核心，我把它定义为“3P”核心价值管理系统，如图 0-4 所示。

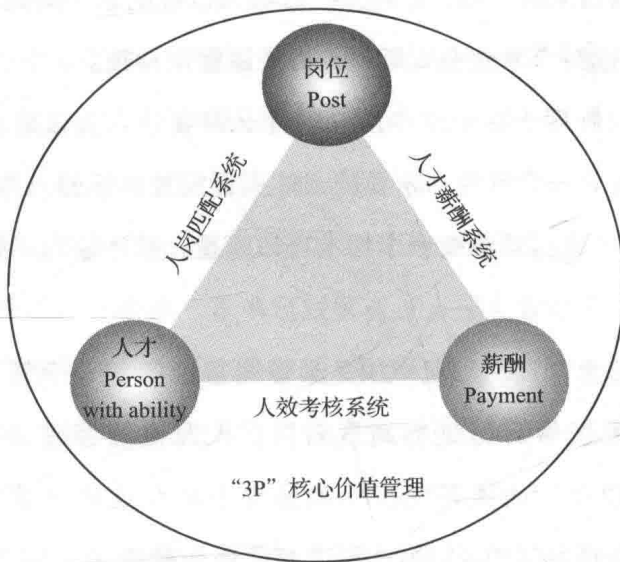


图 0-4 构建“3P”核心价值管理系统

这个“管天、管地、管平衡”的人力资源管理运行系统能否建立和有效运行，就是人力资源管理者有无管理价值体现的衡量标尺。

“2”：象征着系统运行必须实现的两个经济指标。

人力资源管理系统运行得好与坏，可以通过两个企业经营数据作为指标去衡量。第一个指标是“人均产值（销售收入）指标”，必须呈现每年递增或至少保持不变。第二个指标是“人力成本率指标”，必须呈现每年下降或者至少保持不增（这在物价上涨、劳动力成本上涨的环境下尤为重要）。

“3”：象征着系统运行必须实现的三个目标。

人力资源管理系统运作需要达成三个目标。

第一，能够满足企业经营必要的关于人员数量和质量（任职要求）的需求。不能满足的，要人没有人，要素质没有素质，那么，这个管理系统就不是企业需要的系统。

第二，能够提前预测企业关于人员的富余、不足和平衡。不能提前预测，或者是根本无法预测的系统，那只能是“滞后的系统”。

第三，能够实现企业的“劳资双赢”，不仅仅是企业能够获得稳步发展，也让全体员工跟着企业一起获得成长，更不能发生“劳动争议”。这个系统的运行是能够消灭“劳动争议”发生的，不然，人力资源部整天就在那里“救火”了。

如果我们的企业人力资源管理系统能做到“123管理法”的标准，那么，企业的人力资源管理才有价值可言，管理者的地位自然形成。否则，“被重视、有地位、不受气”只能是“空谈空想”而已。

第三跳：从人力资源管理经理升至人力资源管理总监。这一步的核心是“做强”。

从人力资源管理经理到人力资源管理总监，这一步是角色上的彻底变革，从管理者向经营者转化。如果人力资源管理者不能把企业的人力资源管理当成一个项目去经营，那他还是处在人力资源管理的经理级别，跳不出人力资源部门，不可能成为辅佐企业家（或老板）的亲密伙伴，也不可能辅佐企业经营成功。这个阶段需要自己做强。如何实现第三跳，可查阅我的第三本书《老HR手把手教你搞定HR管理（高级版）：从能管理到善辅佐》，在此不做赘述。

为了方便读者阅读，我先把本书的内容结构展示出来，如图0-5所示。

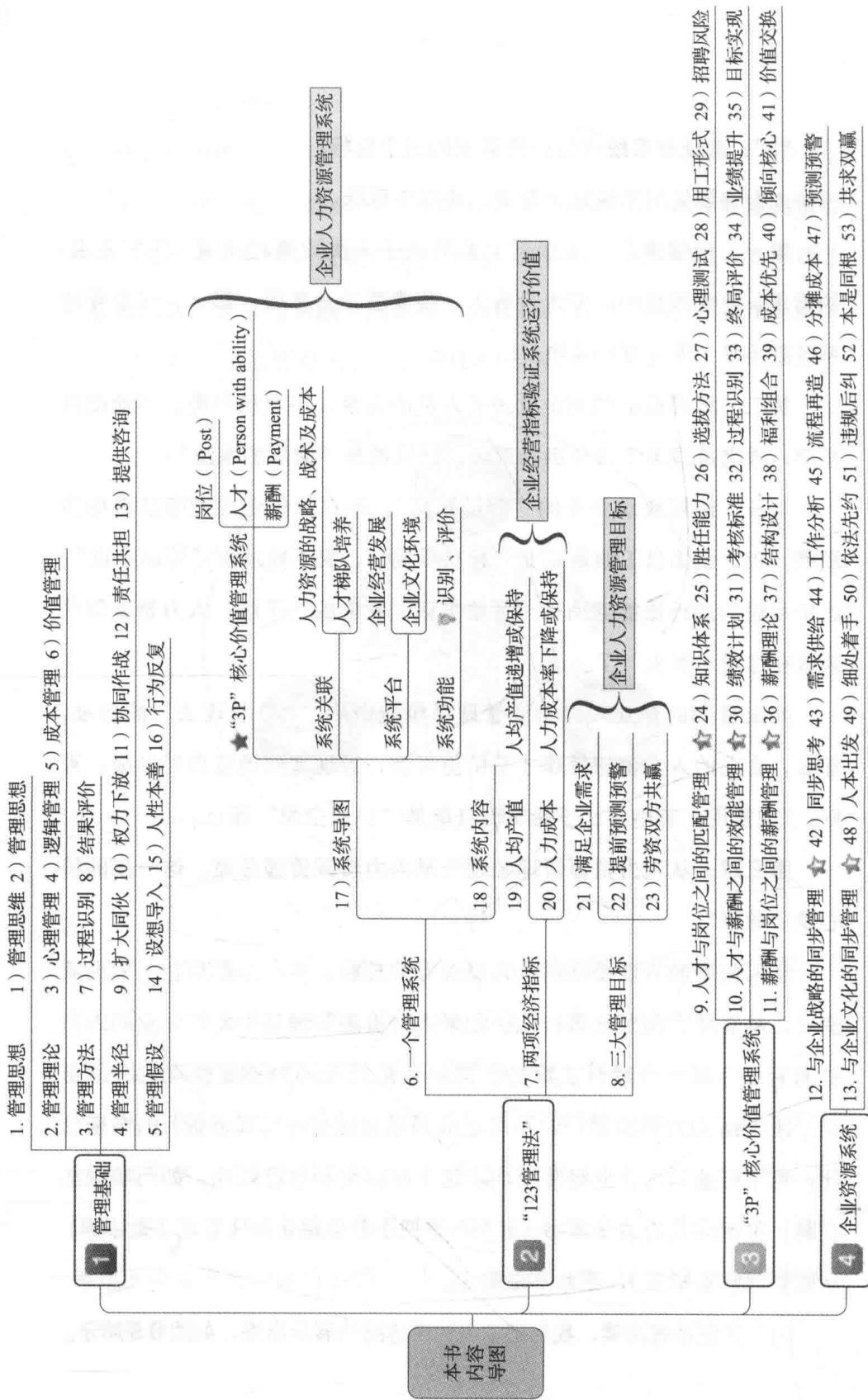


图 0-5 本书的内容结构图 (全貌)

图 0-5 所示的内容，就是我历时 5 年，探索、研究和设计的“人力资源管理成熟度模型”（见本书图 1）的第二阶人力资源管理的效率管理内容。把这一层次的管理能力锻炼成功了，则说明成熟了。

本书的每一个章节都按照我的观点→问题展示→系统分析→解决路径的顺序演绎。我将这本书分成四大部分。

第一部分是管理基础，它是一个“管理思维技能”，在第一章至第二章中阐述。主要梳理了人力资源管理者必须具备的基本管理思维技能，这些管理思维技能是做好人力资源管理的基础。因为，这个基础好，才意味着管理的高度、宽度和深度有可能实现。

第二部分是“123 管理法”的全部内容，在第三章至第十章中阐述。主要阐述了企业人力资源管理系统如何建立八个系统内容，又如何与企业经营管理目标相匹配，包括如何做好系统中各关联系统之间的联动运行。在第六章至第八章中，重点阐述了“3P”核心价值管理的内容及具体逻辑思维做法，这是本书的精华所在。

第三部分是“123 管理法”的“2”和“3”，在第十一章中阐述。主要阐述了企业人力资源管理系统运行之后，能否实现两个经营指标和三个管理目标，最终为实现企业经营目标服务。

第四部分是管理经验分享（即第十二章），阐述了本人曾经使用过的、比较可行的一些创新方法，意在与大家交流、相互借鉴、相互分享。

我写这本书的目的是满足人力资源管理从业人员的共同想法：

- （1）能够胜任企业人力资源管理工作。
- （2）工作结果符合企业经营活动预期目标。
- （3）能够彰显自己的管理水平。

(4) 能够进一步提升自己的管理地位。

(5) 能够受各级管理者和全体员工喜爱。

要达到这样的预期，本书不是将模式化的、原有的“六个模块”的理论重新梳理一遍，而是分享在简单的逻辑思维角度和思维方法下创造出来的成功管理业绩。因此，在这本书里，没有单独的章节讲述如何做“劳动关系管理”这个模块。我的观点是，当我们把企业人力资源管理的核心工作抓住了，自然而然地就会引导劳资双方走上“共赢”的道路。

古人云，“授人以鱼，三餐之需；授人以渔，终生之用。”从表面上看，这本书没有“人力资源管理六大模块”的踪影，而是继续沿袭我的实战风格，利用思维导图，将一个个管理问题放置于整个系统之中考虑，使之能够很容易地找到自己面对的问题，可以从哪里着手，从“根”上、从系统的“源头”上梳理。

看完这本书，你会明白一个道理：其实，每一家企业的人力资源管理原本就不是按照“六大模块”条块分割清晰地运作一遍又一遍，在本质上，企业人力资源管理与企业经营活动的两个方面是交织在一起的。企业管理，归根结底是“人、财、物”的管理，管理的目的是为保障企业实现预期的盈利目标服务。对于人的管理，本身就是企业管理的一个命题，无论是专职的人力资源管理者，还是非专职的人力资源管理者，都要面对和解决。谁把人的问题搞定，谁就是“能者”，谁就是“人才”，谁就有“地位”。

好了，我要告诉大家的就是第二阶段的“中级定位”是什么，为什么，怎么实现。跟我来吧，咱们一起解决人力资源管理的效率问题，去实现自己的管理价值。

只有“自强”——有管理价值，才能“不息”——有管理地位。

前 言

第一章 理解·人力资源管理价值

- 企业人力资源管理的价值是什么 // 001
- 人力资源管理本身具有什么价值 // 005
- 不同企业需要的人力资源管理价值相同吗 // 014
- 人力资源管理怎么做才有管理价值 // 015
- 实现人力资源管理价值有什么好处 // 026

第二章 梳理·人力资源管理思路

- 管理思维 // 029
- 管理思想 // 059
- 管理原理 // 062
- 管理方法 // 067
- 管理角色 // 069
- 管理同伙 // 071
- 管理项目 // 076

第三章 创建·人力资源管理系统

- 建立系统的时间 // 083
- 建立系统的责任人 // 086
- 建立系统的框架 // 086
- 建设系统的内容 // 091
- 建设过程是什么样的 // 093
- 建设系统的指标 // 095
- 评估修订系统 // 095
- 具备系统功能 // 106

第四章 对接·规划与企业战略

- 人力资源管理规划的系统构思 // 110
- 识别企业战略 // 116
- 人力资源现状盘点 // 127
- 工作分析 // 129
- 人员需求分析 // 141
- 人员供给分析 // 150
- 定员定编定额 // 156
- 拟订工作计划 // 167
- 人力成本预算 // 168
- 风险控制与评估 // 174
- 人力资源管理规划报告 // 177

第五章 平衡·招聘数量与质量

招聘工作成功的要素 // 181

分解招聘压力 // 190

创造招聘时机 // 198

开发多种招聘渠道 // 200

识别人才关键能力 // 202

扶植新人安心成长 // 219

建设内部人才供给 // 222

调节人员数量与质量 // 223

控制招聘风险 // 226

其他方面 // 228

第六章 调整·人才与岗位匹配

人岗匹配成功的要素 // 231

建立人岗匹配系统 // 234

建立人岗匹配机制 // 239

建立《任职要求·库》// 242

联动运行人岗匹配系统 // 244

人岗匹配系统实用意义 // 246

人岗匹配系统风险控制 // 246

人岗匹配系统效果评估 // 249

第七章 落地·绩效服务于经营

- 绩效管理成功要素 // 253
- 全方位沟通 // 259
- 建立管理系统 // 261
- 分解经营目标 // 278
- 制订绩效计划 // 279
- 绩效过程控制 // 283
- 收集绩效信息 // 285
- 绩效结果考核 // 286
- 考核结果反馈 // 287
- 考核结果应用 // 288
- 绩效管理风险 // 290

第八章 倾斜·薪酬设计向核心

- 薪酬管理成功因素 // 294
- 建立薪酬管理系统 // 299
- 岗位价值评估 // 305
- 薪酬制度设计 // 311
- 工资结构设计 // 315
- 福利制度设计 // 322
- 薪酬预算计划 // 330
- 人工成本测算 // 335
- 薪酬管理风险 // 338