



HR

高级版

老HR手把手 教你搞定HR管理

从能管理到善辅佐

应秋月 ◎ 著

既善人才管理，又懂经营业务，做辅佐企业家的谋士和实干家



机械工业出版社
China Machine Press

应秋月HR管理丛书

高级版

老HR手把手 教你搞定HR管理

从能管理到善辅佐

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 (高级版): 从能管理到善辅佐 / 应秋月著. —北京: 机械工业出版社, 2017.6
(应秋月 HR 管理丛书)

ISBN 978-7-111-57155-1

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 123943 号

老 HR 手把手教你搞定 HR 管理 (高级版) 从能管理到善辅佐

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: 董凤凤

责任校对: 李秋荣

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm×242mm 1/16

印张: 34.25 (含 0.5 印张彩插)

书号: ISBN 978-7-111-57155-1

定价: 89.00 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

夫将者，国之辅也。辅周则国必强，辅隙则国必弱。

故用兵之法：无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

——选自《孙子兵法》

企业人力资源管理总监，由于肩负着企业人才管理的重要使命，注定是一名既善人才管理，又懂经营业务，辅佐在企业家身边的左膀右臂型“谋士”和“实干家”。这是所有大小企业的企业家期望的，也是企业人力资源管理总监工作的“内在动因”。

——应秋月

我出生在上海，成长在上海。儿时常去“外滩”玩耍，最喜欢看的不是现在用钢筋混凝土建造的一座座地标性建筑。没错，这些建筑确实伟大，不可否认是人类发展、进步所创造的“杰作”。但是，此刻你若站在黄浦江岸边，却再也见不到我儿时看到的美景——黄浦江“一马平川”江面上的日出。

儿时的情景，现在回忆起来还是那么清晰。天晴时，清晨5点刚过，我就跟随父亲来到黄浦江边，耳畔响着海关钟楼敲响的钟声，眼睛向前直视着最前方的黄浦江面与天交会的地方（天际），静静地等待。一会儿，“天际”那头开始由灰发白，不久，出现了一点点光，渐渐地看到了它（太阳）把“天际”一小块地方给染亮了。我跳起来，高声叫嚷着。我看到了！它（太阳）像一把淡橙黄色木梳子横放在黄浦江面上一样，渐渐地，梳子变成了半个橙黄色球，又变成了一个完整的橙红色球，很像一只“鸡蛋黄”立在黄浦江面上。此时，它（太阳）几乎没有一点点刺眼的光亮，我可以毫不费力地用眼直视它。就在我还想盯着看它怎么升空的时候，忽然一瞬间，它腾空跃起，离开了黄浦江面，升空了。此时，我再也无法用眼睛直视它，因为它发出了刺眼的光芒，而后，我的身上就有了它留给我的温暖和灼热。

转眼间到了2016年的今天（写作本书的时刻），看不到“日出”的我，耳畔却响起“海关钟楼”的清澈钟声。往回走到了坐落在黄浦江边的钟楼下，抬头看不到距今已有90余年历史的钟长什么模样（它太高，近距离根本就看不到它的全貌）。儿时站在它的身旁，偶尔会有几个行人，从我的眼前路过。如今，像潮水般的人群，一波波从我身边匆匆而过，若不是我躲避及时，便被卷入他们之中。此刻的我心中想着一个问题：岁月和时代已经发生了翻天覆地的变化，是什么让这座钟楼及钟声“经久不衰”？它靠什么，在长达90余年风风雨雨的洗涤后，依然矗立在那里？由此，我联想到了我们的企业，同样有一个问题：一家企业如何“经久不衰”？又靠什么，经得起市场的“惊涛骇浪”而成为行业楷模、国之栋梁？

坐落在室外大自然中的一座钟，能正常运行百年以上而不衰，想必

制造它的材料的性能一定是极其稳定的，不因任何风雨、雷电、风化腐蚀等而变质（至少在很长一段时间里不变质）。建造与这座钟同命相连的钟楼，必定在设计的时候，就已经考虑让其拥有屹立百年的保障。能让钟声每一次准时地悦耳响起，势必设有专人每天做着“加油润滑、擦拭除尘、校对拨正、更换修复”的重复性的、简单而又默默无闻的平凡工作。

企业就像这座钟，要想从其成立的那一刻起，就能够扛得住市场“惊涛骇浪”的风雨洗礼而成为行业楷模、国之栋梁，必定也要像铸就这座钟那样去设计、建设、运行和维护。

每一家企业的使命是不同的，但一家企业只有一个使命，从它成立的那一刻起就已经确定是唯一的。企业组织里的各类人员，很像钟的时针和分针，他们应该只为完成企业“报时”使命而运动和运行。而企业的经营业务、工作流程、价值链创造、转型蜕变和发展壮大等每一个部分或环节，就像那座钟的内部构造一样，只为了完成“使命”而运作。

一座钟的报时是否正确，往往取决于时针和分针的运动是否正确，若能让其永远不偏离，永远完成准确“报时”这个使命，则需要有专人为其“服务”，为其工作。

同样，企业能否完成自己的使命，也取决于企业内部全体上上下下各层级人员的共同努力。若让他们每一天努力工作的结果都不偏离企业使命，那么就像需要有专人维护钟那样，为他们“服务”，为他们做管理（工作）。那个“专人”是谁？是需要一个人、几个人，还是一支团队？

毫无疑问，我想能够专为企业各层级人员“服务和管理（工作）”的专人，无疑是人力资源管理者。企业成立的时间有长有短，企业规模有

大有小，企业使命有近有远，企业所处行业更是有这有那，各不相同。但是，企业人力资源管理者职位基本上已被社会所认同。我在前两本书中已经有所阐述和总结，再归纳一下，如图 0-1 所示。

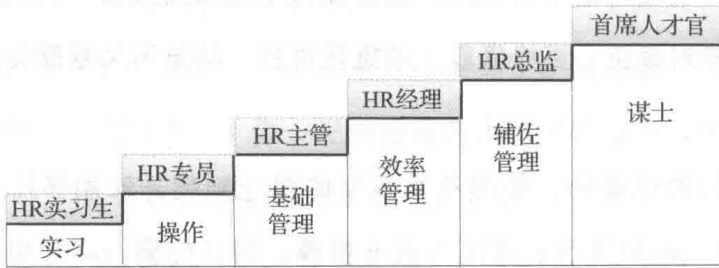


图 0-1 企业人力资源管理职位阶梯图

人力资源管理总监身上肩负的担子不轻。他们不仅要对企业人力资源管理的操作层面负责，也要对人力资源管理的执行层面和管理层面负责。此外，由于自己的上级直接是企业家，因此，“辅佐”责任和“谋士”职责的重担就落在了人力资源管理总监的身上。一方面要对企业人力资源管理体系建设负责，从基础建设到管理效率，从本专业人力资源管理部门的到非本专业各业务部门的人力资源管理，从本地区总部到跨地区异地，都需要担任教练角色“亲力亲为”。如果基础操作出了问题，管理效率低下，同样是人力资源管理总监的责任，目前我们看到的企业人力资源管理总监大多数都被这两个层面“捆绑住”了手脚，进不了企业决策层（高层）。另一方面，最重要的是需要担当起企业未来人才战略的建设责任。

关于“人力资源管理总监”这个职位，网络资料给出的定义是：人力资源管理总监，是现代公司中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一，是最高执行官（CEO）的战略伙伴、核心决策层的重要成员。面对这个“定义”，我就在想：

(1) 为什么说人力资源管理总监是现代公司中最重要的管理职位之一？

(2) 人力资源管理总监所做的“最有价值”的事是什么？

(3) 人力资源管理总监对哪些决策负责？

(4) 人力资源管理总监“不可攻破”的应战能力是什么？

(5) 人力资源管理总监的“谋士”之本质是什么？

在写作本书的时候，我有过“困惑”。前后写过三稿，都被我否定了。我试图思考：什么是人力资源管理总监？管理“最本质”的事是什么？上述五个问题的答案是什么？哪怕是做一种“先烈般”的尝试，我认为也是有必要的。这是因为，我始终认为：企业的人力资源管理没有“固定模式”。更何况，我们的企业经营进入了前所未有的新时代——互联网时代，已有的企业人力资源管理体系早已发生了很多改变和创新。

应该说，无论是从新华书店、图书馆，还是从网络平台 and 电子产品终端提供的资料中，我们都可以获得大量描述人力资源管理总监的知识。它们关于人力资源管理总监的名称定义、工作内容、承担职责、具备技能、突发事件应对、管理方案策划设计等内容都描述得相当详细。所以，我想我没必要再赘述这些内容，我只想把我在做人力资源管理过程中（无论是担任企业人力资源管理总监，还是去管理咨询公司担任管理咨询师）的想法、思考、磨砺、实践等写出来，或许更能使读者理解、实战和少走“弯路”。

在此，我需要说明一下，翻阅本书的时候，你可能查阅不到现成的解决问题的方案。这是因为我认为每一个人力资源管理总监所面对的企业局势、环境和产生的背景均有不同，不可能有管理的“万能药方”，来帮助我们“包医”所有企业的任何管理难题。我更多的是试图和大家一起，从我们所面临的管理问题产生的“根”上去思考，寻根溯源地寻

找解决管理问题的方案。如果你能做到此，则说明你的思想已经被“激活”，并且我相信，你已经超越了本书的框架，思维已经飞跃到更高、更新的平台上，再难的管理难题也难不倒你了。

还有一点，我特别深信不疑，即我们的社会发展速度非常快，快到已经不是我们用已有的管理知识、管理技术和管理工具可以应对的地步。大家聚在一起的时候，也已经在讨论这些话题：“KPI 指标用不着了？”“绩效管理过时了？”“企业人力资源部门该撤了？”“互联网时代的新型企业，人力资源管理是什么新的概念？什么管理模式？”……在我写完本书之后，我可以肯定地讲，社会又出现了新事物，又产生了新的创新知识和创新技术。我们的管理逻辑、管理工具和管理方法论也会有新的变化，而非限于本书所示的内容，这是毋庸置疑的。

不过，我们也不必担心大千世界的变化多端，“大道至简”，再怎么变化，还是有其规律可循的。就像我们心中都明白的高楼大厦阻挡不了每天的“日出”那样，太阳天天依旧升起。不用担心，也不必担心。只要我们抓住人力资源管理的本质，追根溯源，懂得创新和不守旧，就能将我们的管理很好地契合经营的需求，就像努力地保持海关钟楼“到点报时”那样，实现“最有价值”的“辅佐”作用。

我把本书分为以下五篇：

第一篇，“辅佐”的概述，共有五章，用“5W2H 方法”阐述关于人力资源管理总监“辅佐”的基本概念和理念。

第二篇，“辅佐”为经营，共有三章，讲述人力资源管理总监的战略研究思路、战术决策和服务于经营的与企业经济效益关联的三个方面的内容。

第三篇，“辅佐”布全局，共有六章，讲述人力资源管理总监“辅

佐”的“六步棋”的内容，如何脚踏实地地去布局和夯实管理规律性的基础。

第四篇，“辅佐”抓本质，共有三章，讲述人力资源管理总监“辅佐”主抓的最本质的“三件事”。

第五篇，人力资源管理成熟度模型，共有三章。这是我首次公开发布，历时五年研究和总结形成的一种非常实用的管理工具。借助它，可以评估和改善企业人力资源管理体系成熟与否，还可以检查和评估人力资源管理从业人员的管理能力成熟到哪一层面，其管理结果是否与企业经营盘子的需求相匹配。这个管理工具已经应用到管理咨询工作和人力资源管理从业人员能力评估工作的项目中，受到了非常高的评价。

为了增加本书的通俗可读性，我特意设计了本书的逻辑结构，全书每篇的结构，由三个部分组成。每章的结构，又由五个部分组成，如图 0-2 所示。

本书各篇章“引子”部分的内容均取自《孙子兵法解读》^①。我喜欢读《孙子兵法》，是因为我把企业经营与管理的过程当作一场战役看待。每次读，都会被其中的用兵思想所触动和启发。也可以说，我的人力资源管理思想源于《孙子兵法》。

《孙子兵法》中有一句话，我认为很适合对企业人力资源管理总监这一职位做描述。原文是：“夫将者，国之辅也。辅周则国必强，辅隙则国必弱。”其意思是说：将帅是国君的辅佐者。辅佐得周密，国家就强盛；辅佐有疏漏，国家必然衰弱。把企业人力资源管理总监比喻为辅佐企业家的谋士是不是有一定的道理？不然，企业就不会花重金聘请人力资源管理总监，对吧？！

① 张向荣. 孙子兵法解读 [M]. 贵阳: 贵州人民出版社, 2009.

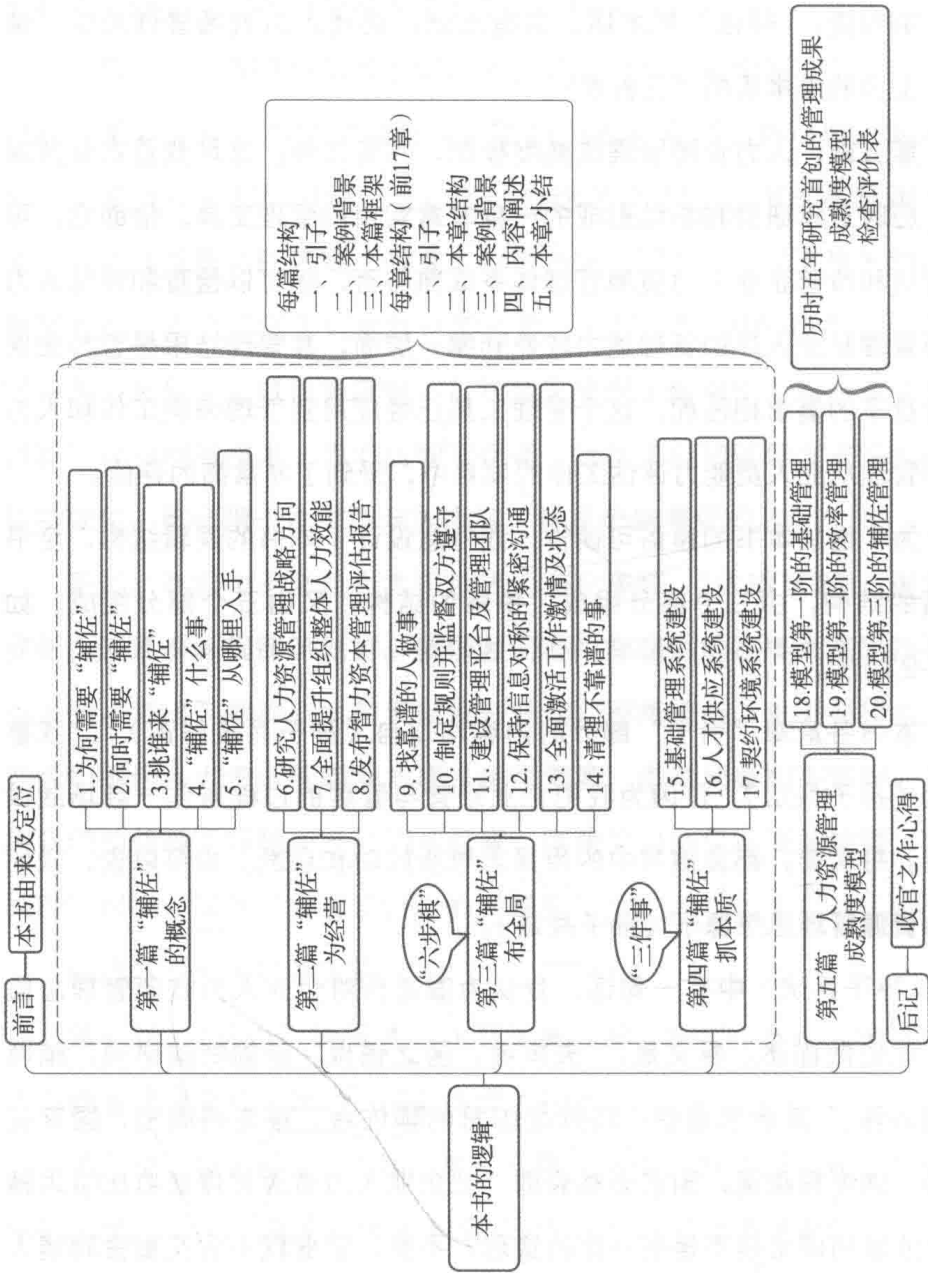


图 0-2 本书的逻辑结构图

《孙子兵法》中还有一句话更能说明人力资源管理总监应该具备的一种能力，而这种能力足以使人力资源管理总监应对瞬息变化、突如其来的事件。原文是：“故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。”其意思是说：打仗的原则在于，不要寄希望于敌人不来，而要依靠自己有充分准备，严阵以待；不要寄希望于敌人不会进攻，而要依靠自己准备好敌人不可攻破的条件。由此可见，无论是久经职场多年的人力资源管理总监“老手”，还是准备“进军”人力资源管理总监职位的“新手”，是不是也应该具备“不可攻破”的思想、条件和能力？是不是只有自己做好了充足的“应战能力”的储备，才能不畏惧企业人力资源管理难题的频频出现？

本书所列举的企业实战案例，有的来自我亲身工作经历，有的来自我周围人力资源管理总监聚会交流，还有的来自我做管理咨询和培训项目中所接触到的信息，包括读者与我的邮件、QQ和微信的交流。这些案例有成功的，也有失败的。透过这些案例，可以说明的一点就是：企业所处行业及背景状况各有不同，管理者面对的管理问题是动态变化的，我们的管理思想也应该是动态的和发展的。即便是我们的时代发生了颠覆性的变化，迎来了一个完全不同于农耕时代和工业革命时代的全新时代——互联网时代，但我们依然能为“人”（本质）而做管理。正可谓：“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”

正因为如此，人力资源管理总监才能够沉着冷静地应对企业时常发生的管理难题，拥有和具备“以不变应万变”能力的“定力”，本书就是基于此而定位的。

应秋月

2016年12月

| 目 录 |

前言

第一篇 “辅佐” 的概述

引子 // 002 案例背景 // 004 本篇框架 // 006

第一章 为何需要“辅佐” // 016

引子 // 016 本章结论 // 017 案例背景 // 018

内容阐述 // 020 本章小结 // 041

1. 企业治理结构的需要 / 2. 企业家寻求援助的需要 / 3. 追赶企业经营目标的需要 / 4. 关注人性深层次的需要 / 5. 疏导“群体危机”的需要 / 6. 服务经营深层次的需要 / 7. 大规模复杂经营的需要 / 8. 专业领导与教练的需要

第二章 何时需要“辅佐” // 043

引子 // 043 本章结论 // 045 案例背景 // 046

内容阐述 // 050 本章小结 // 068

1. 企业大规模经营格局出现的时候 / 2. 企业进入现代化管理模式的时候 / 3. 企业进入治理管理混乱的时候 / 4. 企业进入转型期的时候 / 5. 企业处于经济大环境变革的时候

第三章 挑谁来“辅佐” // 069

引子 // 069 本章结论 // 070 案例背景 // 071

内容阐述 // 073 本章小结 // 098

1. 思想格局与企业家一样大 / 2. 具备与企业经营活动匹配的
的思维习惯 / 3. 成熟的逻辑思维和分析判断能力 / 4. 善于
沟通和协调多方之间的合作关系 / 5. 敢于以 CEO 的领导
姿态和责任担当自居 / 6. 极强的创新意识，及时调整管理
方案 / 7. 其他方面

第四章 “辅佐” 什么事 // 100

引子 // 100 本章结论 // 101 案例背景 // 102

内容阐述 // 104 本章小结 // 118

1. 由整体经营格局决定做什么事 / 2. 由经营业务关联决定
做什么事 / 3. 由用人部门需求决定做什么事 / 4. 由满足员
工需求决定做什么事 / 5. 由管理专业系统决定做什么事 /
6. 布局“六步棋”，主抓“三件事”

第五章 “辅佐” 从哪里入手 // 120

引子 // 120 本章结论 // 122 案例背景 // 123

内容阐述 // 127 本章小结 // 143

1. 从空降着陆找定点着手 / 2. 从经营周期找计划着手 /
3. 从保持沟通找问题着手 / 4. 从辅佐本质找需求着手

第二篇 “辅佐” 为经营

引子 // 146 案例背景 // 148 本篇框架 // 151

第六章 研究人力资源管理战略方向 // 155

引子 // 155 本章结论 // 156 案例背景 // 157

内容阐述 // 158 本章小结 // 185

1. 研究企业的发展战略 / 2. 研究企业的经营业务 / 3. 研究
人力资源战略规划 / 4. 编辑人力资源战略规划书

第七章 全面提升组织整体人力效能 // 187

引子 // 187 本章结论 // 188 案例背景 // 189

内容阐述 // 193 本章小结 // 212

1. 组织人力效能的概念 / 2. 组织人力效能的标准 / 3. 人力资源诊断和审计 / 4. 组织人力效能的评价 / 5. 组织人力效能的提升

第八章 发布智力资本管理评估报告 // 213

引子 // 213 本章结论 // 215 案例背景 // 216

内容阐述 // 219 本章小结 // 255

1. 解读财务会计报告 / 2. 全面预算的人力成本管理 / 3. 智力资本的价值评估 / 4. 发布智力资本管理评估报告

第三篇 “辅佐” 布全局

引子 // 258 案例背景 // 259 本篇框架 // 262

第九章 找靠谱的人做事 // 265

引子 // 265 本章结论 // 266 案例背景 // 267

内容阐述 // 269 本章小结 // 286

1. 靠谱的人为什么离开? / 2. 什么样的人靠谱的? / 3. 任凭用人部门招募是否靠谱? / 4. 什么样的招募方式是靠谱的?

第十章 制定规则并监督双方遵守 // 287

引子 // 287 本章结论 // 289 案例背景 // 290

内容阐述 // 295 本章小结 // 312

1. 管理的环境基础是什么 / 2. 重点是制定治理结构 / 3. 规则的大前提不能错 / 4. 建立和完善监督机制

第十一章 建设管理平台及管理团队 // 314

引子 // 314 本章结论 // 315 案例背景 // 316

内容阐述 // 317 本章小结 // 337

1. 管理平台的深度结构 / 2. 管理平台的广度结构 / 3. 管理平台的整体结构 / 4. 专业管理团队的建设 / 5. 非专业管理团队的建设

第十二章 保持信息对称的紧密沟通 // 338

引子 // 338 本章结论 // 339 案例背景 // 340

内容阐述 // 346 本章小结 // 352

1. “不拘一格”的沟通方式 / 2. “畅所欲言”的沟通内容 / 3. “保守秘密”的咨询沟通 / 4. “潜移默化”的统一共识

第十三章 全面激活工作激情及状态 // 354

引子 // 354 本章结论 // 356 案例背景 // 357

内容阐述 // 362 本章小结 // 383

1. 四个原则的洋葱模型 / 2. 不同层次的不同措施 / 3. 基本劳动报酬及福利 / 4. 短期超额的劳动奖励 / 5. 长期效益的贡献激励 / 6. 资本参与的收益分配

第十四章 清理不靠谱的事 // 384

引子 // 384 本章结论 // 385 案例背景 // 386

内容阐述 // 388 本章小结 // 395

1. 用什么标准评估是否靠谱 / 2. 哪些属于不靠谱的事和人 / 3. 清理不靠谱的事的注意事项 / 4. 清理不靠谱的人的注意事项

第四篇 “辅佐”抓本质

引子 // 398 案例背景 // 400 本篇框架 // 402

第十五章 基础管理系统建设 // 405

引子 // 405 本章结论 // 406 案例背景 // 407

内容阐述 // 409 本章小结 // 421

1. 建设和更新·基础管理系统内容 / 2. 培训和执行·基础管理系统内容 / 3. 督导和检查·基础管理系统内容 / 4. 维护和完善·基础管理系统内容

第十六章 人才供应系统建设 // 423

引子 // 423 本章结论 // 424 案例 // 425

内容阐述 // 427 本章小结 // 448

1. 人才供应链系统需完整 / 2. 两大方案保障人才内生 / 3. 双管齐下激励人才自发

第十七章 契约环境系统建设 // 450

引子 // 450 本章结论 // 452 案例背景 // 453

内容阐述 // 456 本章小结 // 467

1. 上奉道德下行契 / 2. 善至初衷诚为约 / 3. 若设信用中心环 / 4. 水流万代永顺境

第五篇 人力资源管理成熟度模型

第十八章 模型第一阶的基础管理 // 476

1. 人事管理制度工作的检查评估表 / 2. 招聘选拔工作的检查评估表 / 3. 入职手续工作的检查评估表 / 4. 入职培训工作的检查评估表 / 5. 考勤和假期工作的检查评估表 / 6. 社会保险工作的检查评估表 / 7. 住房公积金工作的检查评估表 / 8. 劳动合同工作的检查评估表 / 9. 绩效考核工作的检查评估表 / 10. 工资核算工作的检查评估表 / 11. 离职手续工作的检查评估表 / 12. 人事报表档案工作的检查评估表 / 13. 模型第一阶基础管理的检查评估汇总表