



BEST PRACTICE

名企HR
最佳管理实践
系列丛书



张萌 王松林 武啸 著

- **架构设计典范** 顶层设计规范组织模式
● **人员编制精炼** 精益化完美实现科学化
● **集团管控知音** 关键点演绎管控精髓
● **表格制度大全** 基础设计操作实践宝典

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



名企人力资源管控 最佳管理实践

**BEST
PRACTICE**
ON HR MANAGEMENT AND CONTROL
OF FAMOUS ENTERPRISE

名企HR
最佳管理
实践系列丛书

张萌 王松林 武啸 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

名企人力资源管控最佳管理实践 / 张萌, 王松林,
武啸著. —北京: 中国法制出版社, 2016.12

(名企 HR 最佳管理实践系列丛书)

ISBN 978-7-5093-8107-6

I . ①名… II . ①张… ②王… ③武… III . ①企业管
理 - 人力资源管理 - 研究 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 301248 号

策划编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

责任编辑: 程 思

封面设计: 古涧文化

名企人力资源管控最佳管理实践

MINGQI RENLI ZIYUAN GUANKONG ZUIJIA GUANLI SHIJIAN

著者 / 张 萌 王松林 武 啸

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

版次 / 2017 年 1 月第 1 版

印张 / 19.5 字数 / 306 千

2017 年 1 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-8107-6

定价: 59.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66066620

邮购部电话: 010-66033288

序一 实践的力量

管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。1954年著名的管理学大师彼得·德鲁克出版了《管理的实践》一书，在书中他强调“管理是一种实践”，以及人的重要性。管理的本质在于实践，而人力资源管理因为“人”的自我意识驱动，以及日益成为企业价值创造的主导要素，区别于企业成长所需要的任何其他资源，更加需要实践的力量。

1993年，我主持编写了近一千多万字的管理实践应用丛书《现代管理制度·程序·方法范例全集》，以书为媒，有幸认识了不少像华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之这样极具开拓创新精神，渴望企业快速、持续成长的中国企业家，也深切感受到了中国企业成长中的管理需求，于是我与包政等六位中国人民大学的教授开始投身管理咨询行业，为华为、美的、TCL、六和等一批优秀企业提供咨询服务，弹指间20多年过去了，我们这些当时的作者成为了所谓的管理咨询专家，而当年的这些小企业如今也有不少已发展成为千亿量级的企业。我们或陪伴着，或注视着这些企业的成长，更加深感到管理实践对管理理论研究的重要性。管理理论来源于实践需求，又回归于实践价值，管理要创造价值，不是专家学者自娱自乐的工具。未来中国管理学人的使命：是要帮助中国企业提升全球竞争力，原创中国管理理论与方法，将中国企业的最优实践推向世界，使中国企业对世界的贡献，不仅仅是GDP，还有最优管理实践及原创中国管理理论与方法。

“名企人力资源最佳实践丛书”这套丛书的问世，我认为也正是出于这样的目的，出于对实践的尊重，充分体现了管理学人的使命与价值，这正是我

推荐这套丛书的主要原因。这些仍然服务于企业人力资源管理一线的专业实战派人士，能够将亲身实战的企业人力资源管理成功经验拿出来进行系统总结、提炼、升华，立足中国本土招聘管理、绩效考核、薪酬管理、培训管理、员工劳动关系管理等人力资源管理经典模块的扎根实践，以全球视野与互联网时代新思维，全面而立体地剖析、萃取人力资源管理实践的精华，对于快速提升企业人力资源管理水平，具有极大的参考价值。

在国内浩瀚如海的人力资源管理类书籍中，针对人力资源入门者、主管和经理以及高级管理人员，围绕职业生涯路线，提供业务知识系统化指导与帮助的书籍相对较少，本套丛书区别于其他人力资源管理类书籍，有以下几个方面的特点：

其一，能够站在企业管理者的高度上看问题。将人力资源管理理念提升到企业战略与人力资源战略的高度，从企业发展的整体性视角来审视人力资源各个模块的管理问题，对各个模块的内在联系，以及每个模块的体系化设计进行了深入的解读和相关管理知识的延展，能够引导读者建立全局性思维模式，形成人力资源管理支撑企业发展的系统逻辑，同时又能够对各个模块内容进行深入阅读和思考，让读者“既见树木又见森林”。因此，本套丛书对于企业中高级管理者、职能与业务部门管理者的管理思路方法都具有参考价值。

其二，在内容上充分结合实战经验。在实践基础上提炼理论与方法，摒弃复杂难懂、高深莫测的枯燥学术性词汇，注重生动性和接地气；将人力资源前沿理论与应用实战经验高度融合而形成的管理工具与方法具有较高的可操作性。本套丛书将理论与实践有机结合，内容新颖，题材丰富，既包含体系化的流程设计理念与知识，又收集了丰富的管理落地实战工具。

体系化的管理理论。本套从书中提炼出的管理理念，但并非基于某一个单点的成功实践或个例，而是将近些年解决实际管理问题的方法进行了科学和系统的分析与整理，形成了与时俱进的系统性管理理念。

针对性的实践内容。本套丛书中涵盖了人力资源管理领域中最具价值和挑战的模块，并针对各模块，详细地介绍了实践案例、利弊分析与实践心得，对于人力资源从业者而言，能够在解决针对性问题上给予帮助与启发。

其三，兼具研究与实用价值。本套丛书定位企业人力资源管理实践的标杆，能够将企业的各种管理实践进行直观呈现，启发读者去思考这些实践成果背后的内在规律；同时又提供了实战方法工具的解读和分析，读者可以参考研究之后应用到自己的实践工作中去。企业的管理实践者应该能够带着自己的企业实际、自己的思考和问题来学习和借鉴外部的成功经验，既不能生搬硬套，也不能固步自封。通过本套丛书的学习，读者能够更加深入地理解人力资源管理，理解如何去实践。

实践的力量是伟大的，源于实践、尊重实践、最终应用于实践的情怀与理念是值得推崇的，本套丛书的作者们充分发挥实践的力量，为解决管理实际问题提供理论与参考工具，为广大人力资源从业人员的职业发展与实战能力提升指引方向、提供动力，这是令人敬佩和值得赞许的。

相信本套丛书必将成为人力资源从业者以及企业各级管理者的良师益友与必备的人力资源管理应用指南！

中国人民大学教授、博导，
华夏基石管理咨询集团董事长

彭剑锋

序二 从实践中来，到实践中去

清君总组织了许多知名企业的人力资源高管编写了一套“名企人力资源最佳管理实践丛书”，嘱我写几句话，以做推荐。

一套丛书要在主题选择。这套丛书关注中国企业人力资源管理最佳实践，这是我个人近年来一直极力主张的。改革开放近四十年，我们中国企业人力资源界一直在学习、在引进、在模仿、在实践，也一直在思考、在创新。时至今日，我们至少可以总结提炼一下我们的成果。这既是我们进一步思考的前提，也是我们继续创新的基础。唯有如此，才会形成我们自己的人力资源管理最佳实践！

一套丛书重在研究对象选择。在激烈的市场竞争中，一些公司脱颖而出。这套丛书正是基于这些优秀企业而展开人力资源管理最佳实践的总结提炼与研究探索。它们既有外企，又有民企，也有国企，还有上市公司，自“优秀”的共同特征上又展现出多元化的特点。它们的人力资源管理实践不仅是助力这些企业取得成功的关键，更是我们中国人力资源管理实践探索中的宝贵财富，更为我国人力资源管理理论探索提供了丰富的素材，甚至于直接构成了这些理论探索的一部分。

一套丛书全在作者选择。这套丛书的作者既不是专门的人力资源管理研究人员，也不是从事人力资源领域的咨询专家，而是奋战在人力资源管理一些的人力资源高管们。这样的一群作者可以为我们展现身在其中的独特视角，更能为我们挖掘躬行其中的独特体会。更重要的是，他们本身有着极为丰富的人力资源管理经验，拥有一手的管理素材，能够提炼出我们管理实践中最

精华的部分；而把这些内容以系列丛书方式呈现给读者也能切身地感受到他们的社会责任感！

总括起来，这套丛书有以下几个特点：一是实践性。所有的内容都是基于原汁原味的管理实践而展开的系统的最佳实践提炼。二是实效性。丛书实际上是经过这些优秀企业的长期检验而证明为行之有效的实践总结，基于深入学习而富有极强的借鉴价值。三是实战性。丛书涵盖人力资源管理的各个模块，以及各个模块中详尽的管理制度、精细化的管理流程和管理表单，消化后可直接应用于日程管理的细节之中。

伴随着我国社会经济的发展，社会各界对人力资源管理专业人才的需求大幅增长，同时也对人力资源管理解决方案的需求大幅增长，因此，无论从人才培养方面还是从管理实践需求方面，都急需“从实践中来，到实践中去”，这正是这套丛书的价值所在。

特此推荐。

中国人民大学劳动人事学院院长、博士生导师

杨伟国

向名企 HRD 大咖学习标杆企业管理实践



中国人民大学劳动人事学院院长、博士生导师 **杨伟国**

华夏基石管理咨询集团董事长 **彭剑锋**

联袂推荐



《名企人才招聘最佳管理实践》

潘平

《名企绩效考核最佳管理实践》

王文萍 李喆

《名企薪酬福利最佳管理实践》

于彬彬 刘雅玲

《名企阿米巴合伙人制最佳落地实践》

陈毅贤

《名企人力资源管控最佳管理实践》

张萌 王松林 武啸

《名企员工关系最佳管理实践》

贺清君

《名企员工培训最佳管理实践》

王俊杰

《名企人力资源最佳管理实践》

孟涛

《名企人力资源最佳管理案例》

胡劲松

《名企员工激励最佳管理实践》

李琳

融汇国内
顶级标杆
企业实践

提炼业界
人力管理
经典做法

企业各级
管理者
必备锦囊

丛书主编 贺清君

- 凡购买本套丛书者模板工具表格均免费赠送
- 凡购买丛书者零距离倾听大咖独家传授秘籍
- 遇到管理难题可免费在线提问并获支持帮助



与大咖为伍，携智慧同行，相敬为师，一起向前！

01 课程背景：

十多位来自 360、乐视、凤凰网、北汽福田等名企 HRD/HRVP 专家领衔主讲。微课设置基于“名企 HR 最佳管理实践系列丛书”知识体系，微课分为阿米巴合伙人制、招聘、培训、绩效、薪酬、员工关系以及员工激励等人力资源最佳管理实践经验分享。

三人行联合“名企 HR 最佳管理实践系列丛书”作者，倾力打造“向标杆企业学人力资源管理”专题微课，与丛书作者零距离为伍，同在一群，互动交流，学习共长！

02 上课形式：

文字 + 图片 + 语音 + 线下讲座
每月 2 次微课分享
一年总计 20 次

微信班级群内分享（每班仅限 200 人）
晚上 8:00-9:00 课程精讲、9:00-9:30 互动答疑

一年只需 99 元，加入专享微信班级群

03 即可拥有：

1. 与 10 多位名企 HRD 专家同在一个群；
2. 365 天专业学习与工作交流的机会；
3. 老 HRD 手把手微课精讲与工作指导；
4. 每月 2 次、全年 20 次微课绝对超值；
5. 不定期分享主题沙龙暨 HR 联谊会；
6. 重温“班集体”互帮互助的温暖；
7. 来自五湖四海 HR 同学的关系人脉；
8. 不定期的线下聚会共同学习成长；

.....

04 报名方式：

- 第一步：添加微课助手微信号（请右侧的二维码加入）；
- 第二步：微信直接缴费 99 元；
- 第三步：邀请加入微课班级群，开启一年的学习。



（每班学员仅限 200 人，先报先得，人满即止）

第一章 人力资源管控知多少 // 001

1.1 人力资源管控的基本概念 // 002

1.2 人力资源管控的主要内容 // 005

1.3 人力资源管控的设计流程 // 007

第二章 管控伊始，架构现行 // 011

2.1 组织架构管控的关键性流程 // 012

2.2 组织架构的影响因素和模式 // 013

2.3 如何清晰地划分部门工作职能 // 015

2.4 如何进行组织架构权限管控 // 018

2.5 如何进行组织架构调整管控 // 020

2.6 经典案例 // 023

2.7 老 HRD 的智慧分享 // 026

第三章 职位管控，循序渐进 // 029

3.1 职位体系设计的方法 // 030

3.2 任职资格标准的设计 // 032

3.3 如何撰写职位说明书 // 036

3.4 职位价值评估的方法 // 039

3.5 经典案例 // 042

- 3.6 老 HRD 的智慧分享 // 046
- 第四章 没有规矩，不成方圆 // 049
 - 4.1 人力资源规章制度的分类 // 050
 - 4.2 统一规章制度的设计规范 // 052
 - 4.3 规章制度设计方法与步骤 // 057
 - 4.4 常见规章制度设计关键点 // 059
 - 4.5 人力资源规章制度的管理 // 066
 - 4.6 老 HRD 的智慧分享 // 069
- 第五章 夯实基础，规范高效 // 071
 - 5.1 人力资源表单的分级分类 // 072
 - 5.2 人力资源表单的设计规范 // 073
 - 5.3 人力资源表单的设计技巧 // 075
 - 5.4 人力资源典型表单的设计 // 080
 - 5.5 老 HRD 的智慧分享 // 085
- 第六章 重视协议，互赢互利 // 087
 - 6.1 员工劳动合同管理 // 088
 - 6.2 员工保密协议管理 // 091
 - 6.3 竞业限制协议管理 // 093
 - 6.4 员工培训协议管理 // 096
 - 6.5 劳务派遣协议管理 // 100
 - 6.6 员工离职协议管理 // 102
 - 6.7 老 HRD 的智慧分享 // 105
- 第七章 成本管控，磨炼内功 // 109
 - 7.1 人力资源成本构成要素 // 110
 - 7.2 人力资源成本控制方法 // 111
 - 7.3 人力资源成本预算管控 // 115
 - 7.4 经典案例 // 123
 - 7.5 老 HRD 的智慧分享 // 124

第八章 编制精益化, 实现科学化 // 127

8.1 人员编制的确定方法 // 128

8.2 人员编制的确定流程 // 132

8.3 人员编制与预算结合 // 136

8.4 经典案例 // 138

8.5 老 HRD 的智慧分享 // 141

第九章 风险无处不在, 管控方兴未艾 // 143

9.1 人力资源风险管控的概念 // 144

9.2 人力资源供给风险与防范 // 145

9.3 人力资源使用风险与防范 // 149

9.4 人力资源流失风险与防范 // 153

9.5 员工劳动关系风险与防范 // 155

9.6 经典案例 // 158

9.7 老 HRD 的智慧分享 // 159

第十章 关键少数决定全局成败 // 161

10.1 关键岗位的甄选识别 // 162

10.2 关键岗位人员的管理 // 167

10.3 关键岗位的委派管理 // 170

10.4 关键岗位继任者计划 // 173

10.5 经典案例 // 178

10.6 老 HRD 的智慧分享 // 179

第十一章 关键中的核心, 引领企业前行 // 181

11.1 高级管理人员的显著特点分析 // 182

11.2 高级管理人员的绩效管控 // 183

11.3 高级管理人员薪酬和激励管控 // 190

11.4 高级管理人员的劳动关系管控 // 194

11.5 经典案例 // 196

11.6 老 HRD 的智慧分享 // 200

第十二章 业务伙伴，助力发展 // 203

12.1 HRBP 的产生背景和主要模式 // 204

12.2 HRBP 的角色定位及工作机制 // 206

12.3 HRBP 的素质要求及选拔程序 // 209

12.4 HRBP 的工作目标及考核评价 // 212

12.5 经典案例 // 214

12.6 老 HRD 的智慧分享 // 216

第十三章 因地制宜，量体裁衣 // 219

13.1 集团人力资源管控模式的分类 // 220

13.2 集团人力资源管控模式的选择 // 222

13.3 集团人力资源管控模式的评估 // 229

13.4 经典案例 // 233

13.5 老 HRD 的智慧分享 // 236

第十四章 以点带面，掌控全局 // 239

14.1 组织结构管控 // 240

14.2 职位体系管控 // 243

14.3 薪酬体系管控 // 245

14.4 绩效体系管控 // 249

14.5 人才培养管控 // 252

14.6 委派人员管控 // 255

14.7 老 HRD 的智慧分享 // 257

第十五章 资源全球化，管控新变化 // 259

15.1 跨国公司人力资源管控主要特点 // 260

15.2 跨国公司人力资源管控模式分类 // 261

15.3 跨国公司人力资源管控模式选择 // 263

15.4 跨国公司人力资源管控重点内容 // 268

15.5 跨国公司外派人员管控基本方法 // 273

15.6 老 HRD 的智慧分享 // 279

第十六章 顺应潮流，探索无限 // 283

16.1 企业人力资源管控信息化的应用 // 284

16.2 社交网络在人力资源管控的应用 // 288

16.3 “互联网+”与人力资源管控 // 290

16.4 人力资源管控的新探索 // 294

第一章

人力资源管控知多少

——管控概述

【本章导读】

1. 为什么提出人力资源管控的概念?
2. 人力资源管控有哪些内涵和特点?
3. 与传统人力资源管理有哪些变化?
4. 人力资源管控主要包括哪些内容?
5. 人力资源管控设计遵循什么流程?

1.1 人力资源管控的基本概念

随着时代的变迁，人类社会从社会分工和商品交换开始，经历了工业革命及商业社会的高速发展。企业作为商业社会的发展基石，也发生了日新月异的变革，经历了物质资本——社会资本——知识资本的转变历程。企业之间的竞争越来越激烈，而且也越来越表现为人才之间的竞争。在企业所拥有的人、财、物等资源中，“人”作为一种特殊的“活”的资源，有着其独特性、社会性及主观能动性，已逐步成为决定企业生存和发展的关键资源，越来越引起企业管理者和研究者的高度重视。

对“人”这个特殊资源的研究、管理，经历了从被动使用、培训到主动开发、拓展的过程，有意识的“人力”管理思想也相应地经过了从简单人事管理到人力资源管理的变革阶段。进入 21 世纪，人类社会从工业经济时代向知识经济时代转变，人力资源对于企业的作用更加关键。越来越多的企业试图通过改进人力资源管理的方法，来提高人力资源的使用效能，在激烈的市场竞争中占据优势。人力资源管理也产生了以下发展趋势：

1. 人力资源管理从事后管理向事前管理发展

人力资源管理在知识经济时代已逐渐从事后移到事前，对客户、业务和市场有必要进行深入接触和了解，在此基础上把握整个企业的走向，以实现人力资源的有效利用。目前，越来越多的企业人力资源部门将工作重点放在提高生产力上，将事务性工作标准化、自动化，而对设计、实施各种有利于提高员工生产力和企业的整体绩效的方面投入更多的人力和物力。随着人力