



“非人力资源经理的人力资源管理”

第一品牌课程

周昌湘◎著

非人力资源经理 的人力资源管理

全新修订版

一版再版，百万经理人受益



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

周昌湘◎著

非人力资源经理 的人力资源管理

全新修订版

图书在版编目 (CIP) 数据

非人力资源经理的人力资源管理 / 周昌湘著. —修订本. —北京: 北京联合出版公司, 2014. 8

ISBN 978-7-5502-3001-9

I. ①非… II. ①周… 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 (2014) 第 093009 号

非人力资源经理的人力资源管理 (全新修订版)

作 者: 周昌湘

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 李 征

特约编辑: 卢倩倩

封面设计: 曾 放

版式设计: 曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京飞达印刷有限责任公司 新华书店经销

字数 150 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 14 印张

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-3001-9

定价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

请注意，《非人力资源经理的人力资源管理》（全新修订版）一书是写给所有企业非人力资源部门朋友的，因为他们是企业人力资源整体分数的决定者，若要想拿高分，请先好好读读这本书。

如果你是人力资源管理人员，如何让其他部门愿意配合支持工作？下面是给你的建议。

首先，要了解企业的经营战略、年度计划、运营状况、核心产品、业务流程、发展趋势等事项，才能同其他非人力资源部门一起开展工作。其次，要记住站在对方的立场观点来看事情，他们需要的人力资源管理支持是什么？他们在人力资源管理方面需要解决的难题有哪些？人力资源管理的工具方法可以提供的有哪些？

总的来说，这本书要传递的信息就是让每位一线部门经理都成为人力资源管理高手。

一、企业管理的现状

1. 企业人力资源管理工作推进困难，一线部门经理成阻力

一线部门经理竟然会成为企业人力资源管理工作中的阻力？可能，你会觉得这个问题十分荒谬。然而，真相到底是什么样的呢？在回答这个问题之前，我们先来看一个例子。

某天，总经理在工作会议中要人力资源部门加强对业务销售人员的培训，以便促进公司业绩的成长。于是，负责人力资源培训的经理立刻跑去跟销售部经理商量如何开展业务培训工作。没想到，销售部经理却说：“实在是没时间呀！现在公司对业绩要求这么严，销售的同事整天忙着出差，拜访客户，接订单，现在要培训真是很不凑巧！这样吧，等忙过这一阵，我们销售部一定第一个请你来培训。”培训经理见状非常恼火，抱怨的话也不由得脱口而出：“就是因为你们销售队伍专业素质差，业绩不佳，才更需要培训，希望你们能够配合！”本来只是想延迟培训时间的销售部经理闻听此言，也迅速燃起了怒火。就这样，双方你来我往，一场冲突不可避免地发生了。

冲突的结果显而易见：不仅培训没有搞成，而且造成了销售业务部门和人力资源部门之间的误解。

现在让我们回到开头提出的问题。为什么一线部门经理会成为企业人力资源管理工作中的阻力呢？究其原因，主要有以下两点：第一，一线部门经理认为人力资源工作没有业务工作重要，在整体公司运营中只是辅助性的或者说对经营业绩没有直

接促进作用的一项工作；第二，在人力资源各项重要事务的推进中，一线部门经理很多时候都是处于被动、应付的状态。也正因为如此，很多企业一线业务部门的人力资源工作在体系、规范、进程方面都处在严重滞后的状态。

2. 一线业务部门与人力资源部门矛盾重重

目前，很多企业的一线业务部门和人力资源部门都在一定程度上存在着或大或小的矛盾。这种现象，我想大家也并不陌生。

每年年终，企业都要进行绩效考核。每当此时，人力资源部门会先将考核表、考核说明文件交给一线业务部门，由该部门领导组织部门内考核，并依照规定在一定时间内交回人力资源部门进行汇总整理，再依照规定计算考核分数。

对此，很多一线部门经理会认为自己是在帮人力资源部门完成工作，被要求要对自己部门的下属员工进行评分，很可能会得罪员工，变成员工眼中的“坏人”，因此心里很不舒服。当然，还有更“过分”的。有时候，经理们还被要求一定要将相当比例（比如3%）的人员，列入业绩“不及格”的行列。这样一来，一线部门经理就对考核工作更加厌恶。许多部门经理都会对本部门的员工这样讲：“这不是我的本意，这些都是人力资源部门让我这么做的。”

与此同时，业务部门的员工也会一起排斥绩效考核制度，认为这是公司在故意“找碴儿整人”。他们对绩效考核的公正性深表怀疑。也正因为如此，考核之后，就会出现大规模的“离职潮”。

面对业务部门的不配合与牢骚满腹，人力资源部门也觉得万分委屈：“真是冤枉啊！”明明一线部门经理对自己部门的员工最了解，年底做一次公正的绩效考核评估，就是部门领导应尽的工作职责，人力资源部门只是负责行政支持的单位，员工绩效分数如何，应该由部门经理全权负责才对！

由于认识上分歧过大，一线业务部门与人力资源部门之间出现了重重矛盾。双方都认为对方在推卸责任。更有甚者，业务部门的员工也将怨气发泄在人力资源部门头上。

由此可知，了解人力资源管理知识对于一线部门经理来说有多么重要。当一线部门经理不了解绩效管理的意义及考核技巧相关知识，而人力资源部门也没有落实制度沟通及专业培训工作时，绩效考核这件重要的管理工作就会成为大家眼中的“鸡肋”。遗憾的是，这类现象在我国的企业中非常普遍，真是令人可惜！

二、不良经营的后果

1. 部门绩效低

很多时候，一线部门经理在从普通员工转变为管理者时，并没有接受正规体系化的学习，特别是在长期“官本位”思维的影响下，习惯用权力来“压倒”下属员工。这样的做法在过去或许还可能会有些效果，但在现在就未必行得通。这是因为，各位部门经理现在所要面对的大部分员工是“90后”的年轻人，他们最反感的就是“权威服从”。这时，如果部门领导不能准

确掌握人力资源管理的技巧，就很难在员工中建立起威信，部门绩效也会深受影响。

例如，企业每年都会为每个业务部门制定绩效目标，但是目标必须依赖部门每位员工的努力才能达成。下属员工如果没有得到一线部门经理的关心激励，工作任务遇到困难的时候，也找不到可以商量、提建议的人，甚至因为没有经过系统培训，专业能力不足，当然业绩不会有起色，即使订单到手，也可能会“飞”了。

所以，如果一线部门经理没能运用好人力资源管理技巧，部门将无法同心，绩效目标也将很难达成。

2. 找不到对的人

不少一线部门经理常会有这样的想法：寻找合适的员工就是人力资源部门的本职工作，自己只要等着接收就可以了。若是没有找到合适的人选，就是人力资源部门办事不力。其实，这种想法未免偏颇。如果没有合适的人选，硬要急就章的话，就可能会出现由于把关不严，让不合适的人进入企业“滥竽充数”的情况，到头来恐怕会“请神容易，送神难”！实际上，这还不是最坏的情况。要命的是，不合适的人选进入企业之后造成的后遗症更麻烦。

按照通常的标准，企业需要为员工提供工资福利、业务培训指导等诸多方面的便利条件，以便员工能创造出更好的业绩。结果，不合适的人选在享受公司平台提供的种种便利之后，却没有回报，还弄得部门乌烟瘴气，鸡犬不宁，损失惨重。这样的急就章就得不偿失了。另外，最新调研结果显示，目前国内

企业一线部门经理“选对人”的概率几乎都在五成以下。

所以，一线部门经理学好正确的招聘技巧就显得十分重要。如果只凭借个人经验去选人，依靠的仅是外貌、学历等表面信息，不仅会使招聘工作缺乏科学性和系统性，还可能招到不合适的人选。如果让不对的人进来，不只没有发挥原先期待的能力，反而可能会带来员工彼此间的矛盾，浪费大量的人事成本。若是发生这样的事情，那真是太可惜了！

3. 人员流失

“前程无忧”最新发布的《2014 离职与调薪调研报告》显示，在参与调研的 3421 家企业中，2013 年员工离职率平均为 16.3%，与 2012 年的 16.7% 和 2011 年的 18.9% 相比，有所下降，但制造业、传统服务业的离职率一直较高，分别为 19.1%、19.4%。

当然，这只是行业的平均数字。目前，国内的中小型企业平均离职率超过 25%。造成员工流失的因素很多，一线部门经理的人力资源管理不善也是其中重要的一环。例如，营销部门只重视业绩，生产部门只重视产量质量，但是对下属员工是否做过培训呢？是否做过职业生涯规划呢？员工遇到工作挫折时会不会鼓舞士气呢？如果都不知如何处理，那员工就觉得追随这个领导没有任何前途可言，还不如早点儿离开，另谋出路。于是，部门人员就开始流失。

所以，要判断一线部门经理是否称职，我们可以统计他所负责的部门一年的员工离职率，同时与其他部门、全公司的平

均离职率进行比较，看看是否有异常。凡是高于平均值或市场数字的，代表有必要关注。否则，企业的年度计划、绩效目标虽然制定得煞有介事，没有员工来执行的话，一切都是枉然！

三、人力资源管理工作中可能出现的障碍

1. 与己无关，认为人力资源管理是人力资源部门的事情

非人力资源部门的一线部门经理，本来就担任着该部门的管理工作，认为从企业分工、职责划分来看，只要把自己的一亩三分地照顾好，不用管别人的闲事。人力资源管理是人力资源部门的事情，都跟自己无关。

此外，还有为数不少的部门经理认为：人的问题不好处理，涉及人情世故、方方面面的感情关系，十分复杂，没有把握，实在不好处理，不必蹚这趟浑水，最好没有我的事！况且公司只管我要业绩，也没说要做人力资源，所以这档子事，就交给人力资源部门去伤脑筋吧！

2. 无从下手，也缺乏有效方法

对很多一线部门经理来说，管好专业技术才是自己的本职工作，至于管人，不就是布置任务、安排人干活、要求认真完成吗？还有什么难的？不听指挥？那就让他吃点“苦头”。扣奖金，扣工资，看他怎么办？还不行？那就让他明天不要来上班了。

其实，人力资源管理工作的真的没有想象中那么简单。俗话说，隔行如隔山。人力资源管理在很多企业中都没有得到应有的重视。随着第三次科技革命轰轰烈烈地展开，更多生产、业

务背景出身的创业者投身商海，成为企业老板中的主流。在业务层面，他们中的很多人甚至可以称得上是无懈可击的“完人”，但是在人力资源管理方面，却是“小学生”，不仅没有受过这方面完整的培训，而且本身也不理解人力资源工作的重要性。在他们看来，所谓人力资源管理不过就是招招人、搞搞社保、培训工作技巧而已。实际上，这种认知只是将人力资源管理工作停留在人事行政阶段。

既然老板不支持，自然一线部门经理也跟着照葫芦画瓢。当自己部门的人力资源管理问题已经一一浮现，比如招不到合适的人，候选人工资要求高，员工工作态度不认真，绩效业绩不达标，培训没有效果，很多部门经理不知道怎么做，也不清楚到底要从哪里下手。还有人认为自己力量有限：“工资福利也不是我说了算，业绩要求也不是我提的，我怎么知道如何管理一直不配合的员工？到底应该是先学面谈技巧，还是让人力资源部门帮我谈完，送人给我用就行了？还是到时候不满意就退回给人力资源部吧，这样比较省事！”在他们看来，人力资源管理工作真是千头万绪，简直没有下手之处。更要命的是，很多人往往只会说：“去找人力资源部！没我的事！”

四、做好人力资源管理工作的现实意义

1. 一线部门经理能力提升

学术研究报告显示，人力资源管理技巧是优秀经理人的必备素质之一。如果能让每位一线部门经理透过观念的澄清，理

解正确的做法，提升日常管理能力，其专业技术能力水平也会相应提高。

为了更好地说明这一问题，让我们一起来看一下美国通用电气公司 (General Electric Company, 简称 GE) 的经理人培养案例。

众所周知，通用电气的前任总裁杰克·韦尔奇是位伟大的企业家，他非常重视下属（很多人后来也成为通用电气的中层管理者）的培养，甚至认为对于高层管理者来说，对下属授课就是自己的本职工作，是一种自然而然的行为。在通用电气公司，对每个管理者来说，人才培养都是自己必须尽到的责任，甚至是绩效考核的指标。因为，每位管理者当年都是被上级领导苦心教导成材的，他们十分感激“师傅”的教诲。现在有机会能把自己所会的传授给别人，在他们看来，这是一种荣耀。

在这个案例中，我们看到通用电气公司的管理者因为领悟出“知识传承是责任”的信念，愿意不断地提升自己的管理能力，不辜负领导的期望，努力认真学习再分享付出，从而建立起一个组织成长发展的良性循环，让通用电气公司的管理为人所赞赏！

2. 促进团队稳定

近年来，企业人力资源管理工作所面临的最棘手的事情就是人员流动大，留不住人才！其实，通过调查，我们不难发现：就算拥有薪水高、福利好等多方面优点的企业，也会有人要离职求去。为什么条件这么好的公司还有人要离开呢？笔者研究分析后发现：原来，问题的症结点不在公司，而是在管理者身

上。这是因为，员工无法忍受一个不通人情事理、要求极度完美的怪经理，无法忍受一个老是负面批评、骂得别人狗血淋淋的恶经理。因此，我们看到，按照企业内部部门离职率排名，那些常常垫底的部门经理可能就是没有做好人力资源管理的人。

现在，让我们以如何面对“90后”的“闪辞”为例来聊一聊。在职场上，辞职是一种常见的现象，本来无可非议，但相对于“80后”“70后”来说，“90后”的“闪辞”确实是现代职场中的新风景。其实，“90后”有很多“潮”的想法和观点，喜欢博客，也喜欢微博，还是非常讲道理的。所以，一线部门经理要掌握最新时代脉搏，从人力资源的关心、帮助计划切入，要与他们共同学习，共同去理解正在不断发展的世界，才能一起发力，为社会的进步做点事情。

当企业的制度在悄无声息地变化着，人员的流动率自然下降。作为管理者，若一味地认为自己是对的，无异于排斥年轻人，应该共同协商，在尊重中理解，在理解中调整不合理的地方，具备“懂人、带人”的能力，才能带出稳定优秀的团队。

3. 打造企业竞争力

现在整体经济环境严峻，市场竞争激烈，企业经营者对外部的挑战已经应接不暇，如果内部不能团结一心，发生内耗抵消现象，很难谈得上成功进步。一线部门经理本身就承担着部门工作职责赋予的任务，如业务经理要销售公司产品创造高业绩，生产车间主任要让产品的产量、质量达标符合客户需求，但是要完成这些任务，都要仰仗自身管理的下属员工的努力工

作，并创造出高附加价值。

笔者曾经连续几年帮百度全国销售渠道大区经理做非人力资源管理方面的培训。当初，光是课前调研就用去了近两周的时间。这主要是因为，此次培训除了要达到提升渠道经理带自己的团队的人力资源管理能力外，还要能同时帮各销售大区里的代理商公司做好人力资源管理工作。

其实，后者也是相当重要的，因为代理商的实力强大与否直接关系到百度公司能否在当地的竞争中长期占据优势。而渠道经理具备基本的人力资源管理能力，知道如何推进人力资源管理工作的方法和技巧，了解人力资源重要模块的意义，甚至扮演代理商人力资源总监的角色，这就是百度可以在中国各地建构强大销售竞争力的秘诀吧！

学习目的>>>

通过对本书的学习，您将能够：

- 清楚地了解部门经理在公司人力资源管理战略中扮演的角色；
- 学习到重要的人力资源管理的技巧和方法；
- 知道如何运用内部或外部的资源强化自身的管理能力；
- 有效提升企业整体人力资源管理水平，达到“部门经理就是人力资源经理”的目标。

自我检测 >>>

对照下表中各项进行自我评价。自我评价的每一项都对应一定的分值。

项目	自我评价				
	5	4	3	2	1
你由普通员工晋升为部门经理时感到的压力	很大	较大	大	较小	小
你成为部门经理前对人力资源管理观念的了解	完整学习	懂得常用的基础知识	一般认知	模糊	完全没有
你成为部门经理后在人力资源管理方面得到的培训	很系统	较系统	系统	不系统	无
目前你所负责的部门整体士气	高涨，效率高	较积极，超额完成任务	按时上下班，能勉强完成任务	有迟到早退现象，人心涣散	拉帮结伙，互相拆台
你对招聘作业流程的了解	非常熟悉	较熟悉	熟悉	不很了解	不了解
你对本部门各职位薪资规定的了解	非常熟悉	较熟悉	熟悉	不很了解	不了解
你对本部门员工个人情况的了解	很了解，知道每个人的性格爱好	较了解，知道多数人的性格爱好	了解他们的基本性格	了解他们的基本情况	对有些员工的基本情况不了解

(续表)

项目	自我评价				
	5	4	3	2	1
你对本部门员工个人能力的了解	了如指掌	比较了解,但偶尔有用错人的情况	了解大概情况	对有些人不太了解	不能判断他们能力的高低
你对本部门人力状况的了解	非常明确各职位人力的余缺	比较了解,经常向有关部门反映	大体了解,偶尔向有关部门反映	工作无法进行时,才意识到人力问题	人力安排,上级说了算
你对员工所做的绩效评估	非常有效,大大提高了员工积极性	能反映真实情况,员工积极性有所提高	基本真实,但效果有限	不很真实,员工偶有怨言	流于形式,有不如无
总计	_____分				

假如每一项的得分都是5分或4分,就说明你在这方面做得很好;如果多数项得分低于3分,则说明你的人力资源管理能力亟待提高。如果总分在40分以上,说明你的人力资源管理能力已经很强了;如果不足25分,则需要继续努力。

根据这几年在企业培训的经验,一般企业测评的结果在30~35分这个区间居多。也就是说,只能说是及格水平而已,仍有努力的空间。

不过,这只是初步测试,通过学习本书,你必将大大提高自身的人力资源管理能力,使业绩得到飞速提升。不相信吗?进来看看吧。