

HUMAN RESOURCE DIRECTOR
MANAGEMENT MANUAL

人力资源总监 管理手册

那些教材上不会
实战方法

任康磊 / 著

人力资源总监 管理手册



那些教材上不会告诉你的
实战方法

任康磊 / 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

人力资源总监管理手册：那些教材上不会告诉你的
实战方法 / 任康磊著. — 北京：人民邮电出版社，
2018.6

ISBN 978-7-115-48266-2

I. ①人… II. ①任… III. ①人力资源管理—手册
IV. ①F243-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第075988号

内 容 提 要

本书以人力资源管理的六大模块为逻辑线，主要讲解了如何在企业中“活下去”、人力资源管理的价值在哪里、持续的人才供应才能“玩下去”、像产业化生产一样量产人才、把人与组织的利益绑在一起、要平衡财聚人散和财散人聚、尽力维护人才与组织的关系、一定要做人力资源量化管理等内容。在实践的层面，以人力资源总监的视角，从“认知”和“应用”两个角度展开，详细介绍了人力资源管理的各个环节和重点，并且提供给读者一些不一样的方法、技巧及实践中容易忽略的细节要点。

-
- ◆ 著 任康磊
责任编辑 恭竟平
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：15.5 2018年6月第1版
字数：253千字 2018年6月河北第1次印刷
-

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号



有人认为企业人力资源管理能不能做好，理论知识是关键。如果这个观点成立，那么那些在名校学人力资源管理专业的博士到了企业应该能如鱼得水，畅游自如。可现实并非如此，那些书本上、课堂上很有道理的理论在实践中常常变得既不通用，也不实用。

如何让企业真正意义上实现从劳资管理到人事管理、人力资源管理，再到人力资本管理的功能性转变？这是令许多企业人力资源从业者头疼的问题。要实现和推动这种转变，仅靠理论知识是远远不够的，更需要我们对人力资源管理的“认知升级”和“活学活用”。

人力资源管理在中国处于起步阶段，许多企业的老板和人力资源从业者对它的认识还停留在“点的阶段”，远未做到系统全面的认知。就好像一张空白的A4纸，随机地滴上几滴墨水，画上几段线条。如果不是抬杠，一般意义来说，这当然不能算作一幅画。

为什么画不好这幅画？因为画这幅画的人不是站在纸的上方往下看，而是处在这张纸的二维平面中。在纸的上方画画尚且需要画功，更何况是“身在此山中”。知识的局限、眼界的局限、心智的局限，让许多人力资源从业者深陷其中，难以自拔。所以，我们常听有人总结道：做人力资源“简单而重复”，“就是个文员”，“没有前途”，“注定工资低”等。

如果我们能站在纸的上方往下看，就会发现人力资源管理的深度、宽度、高度和前景远不是那些认知不足之人想象的样子。也许，不是人力资源管理没有“前途”或“钱途”，只是某些人没有“前途”和“钱途”。这些没有“前途”的人不是因为做了人力资源而没有“钱途”，事实上，他们做什么都没有“前途、钱途”。

如果把屠龙刀给一名厨师，他可能只会用它切菜。怎么能用好这把屠龙刀？我想一定需要学习几本武林秘籍，需要一段时间的武功修炼，需要和一些武林高手比武切磋。做人力资源管理也是同样道理，理论知识就像屠龙刀，有了这把刀还需要实践运用上的“武林秘籍”，坚持实践，不断练习，灵活运用。

为什么人力资源总是不受老板重视？

为什么理论到了实践中却不管用？

如何正确理解人力资源的各模块？

如何把人力资源理论转化为实践？

如何有效推动人力资源组织变革？

如何有效实施人力资源量化管理？

这些问题在本书中都有解答。

本书以人力资源管理的六大模块为逻辑线，在实践层面，以人力资源总监的视角，从“认知”和“应用”两个角度展开，介绍人力资源管理的一些“花式玩法”，希望能为人力资源从业者在职业发展上提供一点借鉴。一得之见，抛砖引玉，希望与各位读者们在交流学习中共同成长与提高。

本书特色

本书理论联系实际，在介绍工具和方法的同时，加入了人力资源管理的艺术化应用；不仅从人力资源的角度看人力资源管理，还站在公司和老板的高度看人力资源管理；不仅适用于人力资源的管理者，也适用于各阶层人力资源从业者；不仅介绍传统的人力资源管理模块，还加入了人力资源量化管理和数据分析模块。

本书总结了人力资源管理的各类原理、方法论、工具、图表等，不仅讲理论，更阐明如何把理论运用到实践当中发挥作用的行之有效的方法；大量运用人力资源管理实践案例和故事，使读者更容易阅读并理解、更易接受并记住，引发读者联系实际工作的深层次思考；同时，故事不落俗套、不走常规，从更多的角度、更广阔的视野、更深的层次阐述人力资源管理的现实应用。

本书内容及体系结构

第1章 如何在企业中“活下去”

本章介绍很容易被人力资源从业者忽略的人力资源管理核心内容。在组织中，人力资源管理者要想顺利开展，除了掌握基本的知识和技能外，必须先“活着”。只有让自己在企业中“活下去”才有可能发挥价值，只有“活得好”才有可能推动变革。“活着”的前提是获得老板的信任。

第2章 人力资源管理的价值在哪里

在很多公司的老板眼里，人力资源部门就是个“打酱油”的，远不及能直

接创造价值的业务部门重要。人力资源管理从业者也感慨，老板不懂人力资源，不能体会 HR(人力资源)的良苦用心。基于这种现实矛盾，我们有必要深入探讨：人力资源管理的价值究竟在哪里？HR 如何做才能体现人力资源管理的价值？

第 3 章 持续的人才供应才能“玩下去”

市场竞争归根到底是人才的竞争，组织拥有什么样的人才决定了其在市场竞争中处于什么样的地位。苹果公司前 CEO(首席执行官)史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)说他大约有 1/4 的时间是用在人才招聘上。人才是战略实现的根本，人才供应对于组织就像造血功能对于人体一样重要，源源不断的人才供应是组织持续发展的保障。

第 4 章 像产业化生产一样量产人才

本章主要介绍培训体系建立和优化的过程。世界上最有战斗力的组织是军队；世界上最有凝聚力的组织是家庭；世界上最有学习力的组织是学校。我们会发现这 3 类组织有 3 个共同的特点：都属于学习型组织，这些组织里面的领导既是管理者，又是导师；都特别注重从心灵和思想的角度去管理；不是纯粹以物质报酬来激励，而是以情感、教育和个人成长为激励。

第 5 章 把人与组织的利益绑在一起

本章主要介绍绩效管理的误区、工具和实施方法。绩效管理的目的究竟是什么？有 HR 认为绩效管理就是为了管住员工，通过给员工打分，决定员工是否有晋升、调岗、降职等变动；或者作为给员工调工资、发年终奖的依据。其实，绩效管理对一个组织的意义远不是它的表面工作体现出来的，它其实是把人才的利益与组织的利益绑在一起的工具。

第 6 章 要平衡财聚人散和财散人聚

本章主要介绍薪酬管理的误区、实施方法。人们常说“财聚人散”“财散人聚”，这在企业中同样适用。如果企业注重给员工发钱，员工收入高了、离职少了，慕名而来的人就多了，可同时人力费用也高了，经营压力大了；如果企业吝啬守财，员工收入低于同业，离职多了，慕名而来的人就少了，同时企业人力费用低了，经营压力小了。这两种极端显然都不可取，如何在它们之间寻找平衡点呢？

第 7 章 尽力维护人才与组织的关系

管理的对象到底是什么？有人说是人、财、物。其实都不是，管理的对象

是“关系”，是人与财的关系、人与物的关系、人与人的关系以及人与组织的关系等。协调人与组织的关系就叫员工关系管理，它是影响员工行为态度、工作效率和执行能力的关键因素，是人力资源管理的重要职能之一，良好的员工关系管理可以有效提高员工心理上的满足感，有利于提高员工的工作意愿和积极性，也可以在一定程度上保障企业战略和目标的有效执行。

第8章 一定要做人力资源量化管理

数据是组织管理的基础，是决策的依据，是评价的手段。当人力资源部还被称作“人事部”或“劳资部”时，HR从业者由于大量从事行政事务类的工作，对数据没概念还情有可原。如果想从“人事管理”上升到“人力资源管理”再到“人力资本管理”，在现在的互联网、大数据时代，人力资源量化管理、数据分析是必然，也是必须要做的。

本书读者对象

- 人力资源总监（HRD）
- 人力资源经理（HRM）
- 人力资源主管（HRS）
- 人力资源专员
- 人力资源管理初学者
- 想要从事人力资源管理的人员
- 人力资源管理师培训班的学员
- 各大院校人力资源管理专业的学生
- 需要人力资源工具书的人员
- 需要人力资源实战案例的人员
- 其他对人力资源管理感兴趣的人员



01 第1章 如何在企业中“活下去” / 1

- 1.1 靠什么获得老板的信任 / 2
- 1.2 危难时刻最能突显能力 / 4
- 1.3 会分配利益才能站住脚 / 6
- 1.4 分得清权责才能算称职 / 9
- 1.5 能主导政策才有影响力 / 12
- 1.6 有时候你需要态度强硬一点 / 14
- 1.7 说服老板没想的那么难 / 15
- 1.8 老员工也能接受新事物 / 18
- 1.9 如何令老板持续信任你 / 19

02 第2章 人力资源管理的价值在哪里 / 22

- 2.1 老板为啥不重视人力资源 / 23
- 2.2 经营企业其实就是经营人 / 25
- 2.3 人力不仅是资源更是资本 / 27
- 2.4 不量化就别说自己在管理 / 30
- 2.5 如何设计人力资源部架构 / 33
- 2.6 如何平衡效率与成本问题 / 36
- 2.7 人力如何引领组织的变革 / 39
- 2.8 有一种境界叫作“目中无人” / 41

03 第3章 持续的人才供应才能“玩下去” / 44

- 3.1 什么样的人才是人才 / 45
- 3.2 如何快速招到人才 / 48
- 3.3 如何有效测评人才 / 51
- 3.4 面试还有花式玩法 / 61
- 3.5 不受重视的岗位管理 / 64
- 3.6 别让胜任素质模型坑了 / 69
- 3.7 后继有人才是王道 / 71
- 3.8 如何帮空降兵落地 / 76
- 3.9 离职人才也是财富 / 79

04 第4章 像产业化生产一样量产人才 / 82

- 4.1 构建量产人才系统 / 83
- 4.2 有理有据做事无惧 / 86
- 4.3 如何优化培训体系 / 90
- 4.4 如何确认培训需求 / 92
- 4.5 如何制定培训目标 / 95
- 4.6 如何建设课程体系 / 98
- 4.7 如何优化支持系统 / 103
- 4.8 如何优化培训评估 / 106
- 4.9 何为有效的培训 / 110

05 第5章 把人与组织的利益绑在一起 / 114

- 5.1 常见的绩效管理误区 / 115

- 5.2 如何用奖惩引导行为 / 118
- 5.3 哪个绩效工具最有效 / 120
- 5.4 平衡计分卡常见疑惑 / 123
- 5.5 如何推进平衡计分卡 / 126
- 5.6 如何做绩效指标沟通 / 129
- 5.7 如何做绩效反馈面谈 / 131
- 5.8 如何做绩效结果运用 / 135
- 5.9 绩效管理要划清职责 / 137

06 第6章 要平衡财聚人散和财散人聚 / 141

- 6.1 涨工资不是有效激励 / 142
- 6.2 薪酬与动机没有关系 / 144
- 6.3 常见错误的薪酬模式 / 146
- 6.4 如何定薪酬管理策略 / 149
- 6.5 如何做岗位价值评估 / 153
- 6.6 如何做薪酬结构设计 / 156
- 6.7 如何做奖金分配测算 / 159
- 6.8 可选的股权激励计划 / 164
- 6.9 巧用弹性福利有奇效 / 167

07 第7章 尽力维护人才与组织的关系 / 170

- 7.1 员工关系该管什么 / 171
- 7.2 关注人才家庭生活 / 174
- 7.3 队友的认知很重要 / 176
- 7.4 如何预防离职风险 / 178
- 7.5 如何管理员工投诉 / 181

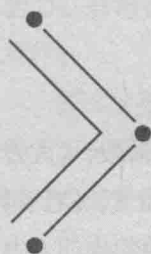
- 7.6 如何管理劳动争议 / 183
- 7.7 如何做满意度调查 / 185
- 7.8 广泛征求群众意见 / 188
- 7.9 把心里的话说出来 / 191

08 第8章 一定要做人力资源量化管理 / 195

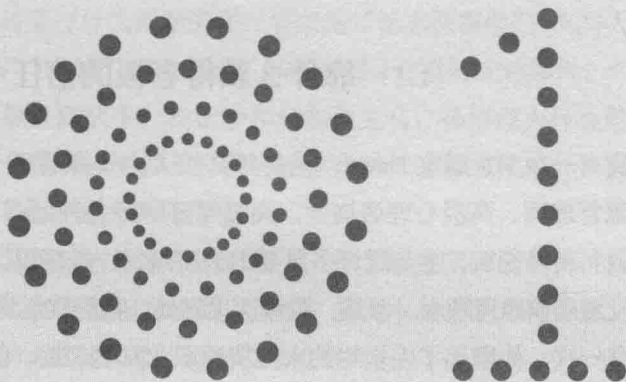
- 8.1 数据分析常见问题 / 196
- 8.2 人力三大报表之一 / 199
- 8.3 人力三大报表之二 / 202
- 8.4 人力三大报表之三 / 206
- 8.5 人力资源项目跟进 / 210
- 8.6 用工效率倍增案例 / 213
- 8.7 常见薪酬数据分析 / 218
- 8.8 常见绩效数据分析 / 222
- 8.9 数据和图表会骗人 / 226

结语 / 232

附录 / 237



如何在企业中“活下去”



在人力资源界，流传着这样一套书单，被视为 HR 必读，第一阶段：《人力资源管理》《组织行为学》《驱动力》等；第二阶段：《教你怎么不生气》《老子》等；第三阶段：《活着》。这虽是个笑话，却说出了一个道理：在组织中，人力资源管理者要想顺利开展工作，除了掌握基本的知识和技能外，必须要先“活着”。只有让自己在企业中“活下去”才有可能发挥价值，只有“活得好”才有可能推动变革。“活着”的前提是获得老板的信任。

1.1 靠什么获得老板的信任

我有一位 HR 朋友 David，他是某高校人力资源管理专业硕士，有高级人力资源管理师、高级心理咨询师、高级经济师等各种证书，参加过无数场著名的培训和高峰论坛，参与过许多重要的大型项目。按理说，以他的知识和能力，事业发展应该顺风顺水。可是，我每次见到他，都能察觉到他的苦闷。

有一次，他聊起了他坎坷的人力资源职业发展之旅。他在 15 年的职业生涯中换了 9 家公司，从金融业到制造业再到服务业，从外企到国企再到民营企业，从北京、上海转战到二线城市，又从二线城市转战到三线城市。如今他已经是 40 多岁的人了，却还没找到能给他归属感的组织。

一位朋友问他：“问题出在哪呢？”

他苦笑了一下，说：“我明明有能力做成的事情，老板偏偏不支持；我明明有充足论证的方案，老板偏偏不采纳；我明明有充分理由的建议，老板偏偏不

同意。哎！说到底，老板还是不信任我呗！”

老板不信任某人是谁的问题？是老板的问题，还是那个人的问题呢？如果老板对所有人都不信任，那应该是老板的问题；如果老板信任一部分人，不信任另一部分人，那问题很可能不是出在老板身上。

人力资源管理工作者不像某些业务部门的工作者可以靠业绩数据生存，业务部门的工作者甚至不需要考虑老板是不是信任自己，他们的工作，靠的是能力、资源或客户。可人力资源管理工作者如果得不到老板的信任，将寸步难行。

那么，要如何让老板或领导信任自己呢？在回答这个问题之前，首先要回答它下一层面的问题：领导如何判断你的为人？当然不是靠想象，领导一般会通过我们呈献给他的样子来判断我们的为人。

那么，我们又是如何向领导呈现自己的样子呢？是我们每天的日常工作吗？其实不是，领导不可能每天站在我们身后看我们的工作状态，也不可能知道或判断我们做过的每一项工作。是从我们的同事那里知道的吗？也不全是。因为对于同事，也存在同样的问题，领导怎么能完全信任他们呢？怎么能只通过听同事的意见就判断另一个人呢？

那么，领导究竟是通过什么判断的呢？答案是“标志性事件”。人与人之间所谓的“认识”“了解”“知道”这些概念，其实都源于这些标志性事件。

在《西游记》的取经团队中，相比沙和尚和白龙马，孙悟空为什么给人的印象更深刻？为什么他的特点更鲜明？因为孙悟空有许多标志性事件，孙悟空的“大闹天宫”显示了他的武力和叛逆等。

而沙和尚和白龙马的标志性事件相对较少。作为取经团队的一员，沙和尚和白龙马在整个过程中的表现相对低调。当然，低调本身也是一种标志。可如果只有低调，很难给别人其他印象，也就很难被别人记住。

标志性事件，都让我们在心中建立对每个人的“印象”，让我们能够区分每个人的性格、分辨每个人的特质，让我们能够判断对每个人的好恶。

比如，我对某位同事的印象是：“他是个非常热心、很有爱心和同情心的人。”我为什么会这么认为呢？因为有一次公司的一位同事得了一场大病，家庭困难没有足够的钱治疗，公司组织捐款，大多数同事都捐了100元。他每月工资3000元，竟然捐了1000元给这位同事。

后来，他还问及这位同事的住院地址，自己利用节假日的时间买了水果和鲜花去医院看望这位同事。最后由于公司筹到的善款并不够支付医疗费，他还帮助这位同事的家人把其情况发到网上，利用互联网凑齐了剩下的医疗费。

我曾去一家新公司工作，岗位是人力资源总监，当时我 28 岁。入职前经过了 3 轮面试，总经理觉得我年纪太小，拿不准，特别找了一位人力资源管理咨询方面的专家来面试我。最后，那位专家让我先做副总监，但总监这个位置先空着，看我的能力来调整，如果我的能力可以，再做总监；如果不行，公司会再招聘一位总监。

我入职后才知道，这家公司有 30 多年的历史，干部队伍的 average 年龄是 40 岁，平均司龄 11 年。我成了这家公司最年轻、资历最浅的干部。可我在入职 1 年后，人力资源部的年终考评排名第一，决策层的主要领导都对我的工作能力很满意。我不仅顺利地转为总监，2 年后还升职为公司 VP（副总经理）。领导是如何逐渐信任我的呢？其实也源于我做过的一个个标志性事件。

1.2 危难时刻最能突显能力

我在入职这家公司大约 1 个月时，接到的第一个棘手事件是 3 名司机的去留问题。当时公司由于业务调整，厂房搬迁，车队有 3 辆危化品车辆已经不需要运营。领导的想法是把车卖掉，司机如果愿意留下就安排他们做生产车间的工人；如果不愿意留下，则希望他们能自行辞职。

处理这件事的是当时该车队所属分公司的一位副总，这位副总已经在公司工作了 30 多年，是公司的元老级人物。他在处理这件事之前，打电话问了我法律方面的风险和建议。我给他的建议是：先跟这 3 名司机好好谈谈，听听他们的意见，如果他们有特殊想法，就直接告诉他们公司现在对他们的安置方式是调到车间做生产工人，希望他们理解。

结果，这位副总没跟他们沟通，直接下了调令，调令要求他们在某时间到某车间报到上班，如果到期未报到，将视作旷工处理。这 3 位司机看到调令后，意见很大，在车队的办公室里闹起了情绪，对正常的工作秩序造成了较大的不良影响。

总经理得知后，找到这位副总，问他事情怎么会演变成这样，当初是怎么

沟通的？

这位副总说：“哎，我平时对下属的管理很严格，以为不需要沟通，一纸调令就能解决问题，没想到事情会变成这样。”

总经理说：“你的想法是挺好的，现在这个情况你要怎么处理？”

这位副总犯了难，说：“我真是没办法了，要不公司赔他们一些钱，让他们走吧。”

总经理听后气不打一处来：“你如果把员工放在心里，提早妥善地沟通，就不会发生这种事！”

后来，总经理找到我，问我这件事该怎么处理。这个时候问我“该怎么处理”，背后的意思其实是让我想办法把这件事处理好。所以，我爽快地向总经理说：“让我去处理这件事吧！”因为这件事处理的结果，会决定公司上下所有人未来怎么看我。答应起来容易，实际做起来还需要技巧。这个事件情况比较复杂，时间比较紧迫，需要妥善周到地处理。

从总经理那里出来，我就直接去了车队办公室，见到了这3位司机。他们低着头、闷不吭声地坐在房间的角落。屋里还有其他的几十位司机，看到我去了，全都看向我。

我装傻着说：“今天早晨，我这里收到了一份调令，现在听说出了一些问题，想请问一下，这份调令上的3位司机师傅是谁？”

说罢，这3人都懒洋洋地说：“是我，我是×××，你找我们有什么事？”

我说：“哦，你们好。我先自我介绍一下，我负责公司的人力资源工作，刚来公司不久，许多情况不了解。今天早晨，我听说3位因岗位调整的事情和公司闹了一些误会，想向3位了解一下具体是怎么回事。”

三人一听我是刚来的不了解情况，而且我管这个事，于是他们打开了话匣子，你一言，我一语地说了起来。而在这个过程中我做的就是专心地聆听，不停地点头，时不时地给一些反馈：“还有呢？然后呢？接下来呢？”等他们都说累了，消极情绪也基本消失了一大半。

这时，我平静地说：“哦，我听明白了，原来是这么回事呀！看来这只是个误会，是沟通上出了问题。我刚才听几位大哥说话，觉得也都是非常明事理的人，所以我们能沟通得很顺畅。既然现在情况已经明确了，几位大哥准备怎么办呢？”

他们有点蒙了，一是因为憋了一肚子的气想找能负责的人倾诉，说完之后



反而不知道说什么了；二是没想到我能这么认真地听他们说那么久，一点不打岔；三是因为我说他们“明事理”，他们要“自我验证”。人都喜欢别人把自己说成正面的，所以他们会赶快顺应我说的“特质”；四是因为他们只知道闹情绪，从来都没想过他们到底要什么，到底希望公司做什么。

他们停顿了几秒，然后说：“其实我们也明白公司的意思，我们就是对副总没有和我们事先沟通就下调令这个行为感到气愤。”

我说：“几位大哥，误会解开以后，这事儿其实就很简单了。公司业务变更，几位大哥都能理解。公司不想辞掉几位大哥，提供了车间岗位，新岗位的工资比车队的还高。我听说长期开车对人的颈椎和下肢都不好，要不几位大哥到车间试一试？如果这个车间的岗位不适合，还可以再换另一个车间的岗位。正好今天上午有个车间开叉车的员工离职了，这个岗位处于空缺状态，现在3位大哥谁先同意，可以先去那个岗位，工资比现在高，工作性质和原来也差不多。”

三人面面相觑，一会儿，其中一位说：“我去开叉车吧。”

另外两人瞅了他一眼，说：“我们都开了这么多年的车了，开车是我们的手艺，到车间干，不成了从零开始了吗？”

我看他俩低着头，很犹豫，就说：“也对，一般做一个职业时间长了，冷不丁换了，难免不适应。但公司已没有司机岗位了，如果我是两位大哥，还不如辞职算了，正是年富力强的时候，这么耗着对个人有什么好处呢？我有朋友在其他公司做人力资源，可以帮两位大哥问问他们公司招不招司机。”

他俩想了一会儿，说：“好吧，你说的也对！”

我接着说：“是啊，不如早点把手续办了得了。”

他们又想了一会儿说：“好吧，就按照你说的办！”

然后，他们很配合地办完了离职手续。

回去后，我不仅向总经理汇报了我处理这件事的始末，还分析了这件事发生的原因，背后反映的问题，我们未来要怎么做才能有效防止类似事件的发生，以及如果再次发生类似事件的应急预案。总经理点点头，表示很满意。

1.3 会分配利益才能站住脚

人力资源管理者的工作事项庞杂，领导绝不可能因为你做好了一两件事就