

HUMAN RESOURCES

Management counsel

资深人力资源管理顾问 全模块解析

杨钢 温和平◎ 著



资深人力资源咨询师15年的工作总结

教你“管人”“办事儿”“学管理”

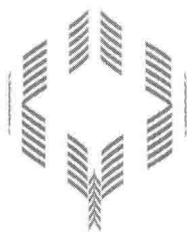
以咨询师的思维去管理、以管理者的角度去实践

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

HUMAN
RESOURCES
Management counsel

资深人力资源管理顾问 全模块解析

杨钢 温和平◎ 著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书采取 6+1+1 的结构,即人力资源管理六大模块+1 篇综述+1 篇企业化管理,这 8 个板块所包含的常见问题,采取问答式+咨询案例与方案成果的方式来阐述作者从事人力资源管理咨询多年的思考与经验总结。简言之,本书既非纯粹的人力资源工具书,也不是理论书籍,而是从一个独特的视角去思考和解答人力资源六大模块的常见问题,希望能帮助读者在购买其他人力资源工具书时起到“知其然、更知其所以然”的作用。

图书在版编目(CIP)数据

资深人力资源管理顾问全模块解析 / 杨钢, 温和平
著. —北京: 中国铁道出版社, 2016. 8
ISBN 978-7-113-21983-3

I. ①资… II. ①杨… ②温… 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(2016)第 146269 号

书 名: 资深人力资源管理顾问全模块解析
作 者: 杨 钢 温和平 著

策 划: 王 佩
责任编辑: 杨新阳
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056

封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码: 100054)
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷
开 本: 700mm×1 000mm 1/16 印张: 14.75 字数: 234 千
书 号: ISBN 978-7-113-21983-3
定 价: 49.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174
打击盗版举报电话:(010) 51873659

序 言

这本书不是严格意义上的人力资源工具书，我其实更愿意把它当作从事人力资源咨询 12 年时间内，对人力资源管理几大模块的经验、教训和思考的回顾——在这 12 年时间内，是多个人力资源、组织变革、企业文化管理领域的经验和思考的合集。所以，这本书更适合那些有一定基础和实践经验的人力资源管理者或入行时间不长的顾问来看，因为太过工具化的定位并不是本书的初衷，而是通过这十多年的咨询项目经验去尝试着回答一些其他人力资源工具书没有讲出来或者尚未着重解释的疑问。

需要特别说明的是，学术界关于人力资源管理的书籍非常多，里面既有各种理论、工具、观点、方法的深入阐述，也有许多鲜活案例的解读，但我们在多个项目中发现，仍然有许多 HR 不仅想知道 Know-How，还想知道 Know-Why，所以，我们就尝试着用这种一问一答的方式，将人力资源与组织管理、企业文化管理中抽取出最有代表性的 72 个问题并对其进行解答，努力用简洁易懂的语言进行讲解，旨在帮助那些渴望提升人力资源管理水平的人士掌握专业人力资源顾问的方法与诀窍。因此，如果读者将这本书当作可以直接引用的工具书来阅读，恐怕本书会让读者们失望。但是，我们将会在今后出版的书籍中调整定位，把不同行业、不同规模的企业在人力资源与组织管理领域的重点、难点及解决方案进行深入的阐述，希望能够在切实解决读者疑问的同时，提供一些拿来即用的模板或方案。

最后，书中肯定还有许多不完善之处，如果读者有任何疑惑或不同观点，欢迎您与我们通过微信公众号进行互动，或者参加我们组织的沙龙，期待与各位对书中所涉及的观点，或者各位人力资源从业者所关注的话题进行广泛而深入的交流。

我们的联系电话：010-56029797，邮箱：mc@unionuwin.com；

微信公众号：hryanggang2015， 杨钢老师个人微信号：3691851；温和平老师个人微信号：jessica_yichen。

北京众合众行管理咨询有限公司

杨钢 温和平

2016 年 5 月

目 录

第 1 章 当下企业人力资源管理的现状.....	1
1.1 综述	2
1.1.1 中小企业人力资源管理与大企业的人力资源管理有什么 区别	2
1.1.2 国内的人力资源咨询公司应具有的特色	3
1.1.3 如何提高咨询项目的成功率	4
1.1.4 管理咨询公司能给企业什么? 不能给企业什么	7
第 2 章 人力资源管理规划的制定.....	8
2.1 企业怎么做人力资源规划	9
2.1.1 人力资源数量规划	9
2.1.2 人力资源质量规划	9
2.1.3 人力资源结构规划	10
2.1.4 人力资源规划的执行方案	10
2.2 人力资源规划的重点保障体系是什么	11
2.2.1 学习培训机制	11
2.2.2 薪酬福利	11
2.2.3 企业文化	12
2.3 哪些企业最需要做人力资源规划? 哪些企业不必要做人力资源 规划	12
第 3 章 企业管理的基础——组织与职位.....	14
3.1 企业怎么做定岗定编.....	15
3.2 组织架构怎么设计	16
3.2.1 简单型组织	16
3.2.2 职能型组织	17
3.2.3 事业部型组织	18
3.3 部门职责怎么设计	19

3.3.1	强化专业分工，兼顾效率与成本	19
3.3.2	监督与执行适度分离	20
3.3.3	部门及部门管理者的成熟度	20
3.3.4	有限幅度	21
3.4	如何在不大动干戈的前提下对组织与职位体系进行优化	21
3.5	职位说明书应该怎么撰写	22
3.6	通过名词解释界定职责基本权限	24
3.7	什么是权限表？权限表有什么功能	27
第4章	招聘与人才配置	30
4.1	有哪些常用的面试方法？各自的优缺点是什么	31
4.2	为什么说“相由心生”有一定的科学依据	33
4.3	企业常见的用人风险有哪些？如何消除这些风险	34
4.4	企业在不同发展阶段，应该选择什么类型的管理者最适合	35
4.4.1	初创期	36
4.4.2	成长期	36
4.4.3	成熟期	37
4.4.4	转折期	37
4.5	为什么民营企业从跨国公司高新聘请的“空降兵”往往很难成功落地	38
4.6	企业是否应该招聘频繁跳槽的求职者	41
4.6.1	“低职业忠诚度型”跳槽原因分析	41
4.6.2	“低企业忠诚度型”跳槽原因分析	42
4.7	老板最需要什么样的人力资源管理者	42
4.7.1	伙计型人力资源管理者	42
4.7.2	技术专家型人力资源管理者	43
4.7.3	顾问型人力资源管理者	44
4.7.4	左膀右臂型人力资源管理者	44
4.8	人力资源管理者应该具备哪些能力和素质	45
4.8.1	用数字说话	45
4.8.2	沟通说服技巧	47

4.8.3 敢于对老板说不	48
第5章 薪酬福利	50
5.1 为什么说相对高薪的企业，其实总体人力成本并不比那些相对低薪的企业高	51
5.2 高薪酬定位有哪些优点和弊端	52
5.3 低薪酬定位有哪些优点和弊端	53
5.4 为什么说中国当下劳动力平均工资上涨对企业而言是个利好消息	53
5.5 什么是全口径人力成本？为什么要全口径统计人力成本	54
5.6 不同的薪酬结构有哪些效用？企业应该采取怎样的薪酬构成方式	54
5.6.1 基本工资	55
5.6.2 绩效工资/奖金	55
5.6.3 职位津贴/补贴	55
5.6.4 公司效益奖	56
5.6.5 法定福利	56
5.6.6 补充福利（弹性福利/菜单式福利）	56
5.7 薪酬报告怎么用	57
5.8 没有薪酬报告能做薪酬设计吗	59
5.9 薪酬的固定浮动比通常怎么设置	61
5.10 法定福利和补充福利及弹性福利的区别？有哪些注意事项和重点	62
5.10.1 补充福利与法定福利的区别	63
5.10.2 在设计补充福利时需要关注哪些注意事项	63
5.11 职位评估的作用是什么？大概有哪些方法	68
5.12 什么是宽带薪酬	70
5.13 什么是薪酬档位？薪酬档位通常怎么设计	71
5.14 薪酬档位是越多越好吗？为什么	73
5.15 完成薪酬方案优化设计后，原有岗位的人员面临降薪的情况如何解决	74

5.15.1	老人老办法，新人新办法的个人薪酬	75
5.15.2	因人设岗，或增设特殊补贴的方式找齐薪酬差额部分	75
第 6 章	绩效管理	76
6.1	怎么做绩效考核	77
6.2	绩效管理与绩效考核的区别	77
6.3	什么是战略地图？战略地图有什么作用？如何绘制战略地图	78
6.3.1	什么是战略地图	78
6.3.2	战略地图有什么用	78
6.3.3	如何绘制战略地图	80
6.4	绩效考核周期多长才合理	82
6.5	常用的绩效考核方法有哪些？各自的优缺点是什么	83
6.6	绩效考核能解决什么问题？不能解决什么问题	85
6.7	为什么有许多企业认为绩效考核最难做？怎么解决	86
第 7 章	培训与开发	87
7.1	企业怎么做培训规划	88
7.2	培训讲师是用内部讲师还是外部讲师更好一些	96
7.2.1	培训课程的类型	96
7.2.2	员工平均素质和管理基础：	97
7.2.3	讲师的专业水平和行业经验	97
7.3	企业如何自行开发培训课件	98
7.3.1	需求调研	98
7.3.2	组建编委会	98
7.3.3	确定课件类型与教学方式	99
7.3.4	课件编写与后期加工	100
7.4	如何提高培训效果	100
7.4.1	找对问题	101
7.4.2	摸清现状	101
7.4.3	选对方法	101
7.4.4	选对讲师	102
7.5	如何选择培训讲师	103

第 8 章 任职资格与能力素质模型	105
8.1 胜任力模型和能力素质模型有什么不同	106
8.2 能力素质分为哪些类型	106
8.2.1 核心能力素质	106
8.2.2 通用（序列）能力素质	107
8.2.3 专业（岗位）能力素质	108
8.3 怎么做素质测评	109
8.4 什么是任职资格管理体系	110
8.5 任职资格管理体系的构成内涵有哪些	111
8.5.1 基本条件	112
8.5.2 知识与技能	112
8.5.3 能力素质	114
8.6 如果不具备某些能力素质或达不到要求的能力素质等级，能 通过学习培训改善吗	114
8.7 能力素质中哪些是最重要的	115
8.8 人岗匹配怎么做？需要注意什么	116
第 9 章 员工关系	119
9.1 怎样做好员工关系	120
9.1.1 “情”是感情，核心是以人为本	120
9.1.2 “义”是道义与责任	121
9.1.3 “理”是道理也是方法	121
9.1.4 “利”是利益也是收益	122
9.2 员工关系管理的核心是什么	123
9.3 什么是雇主品牌？良好的雇主品牌能给企业带来什么	124
9.4 怎样建立良好的雇主品牌	125
第 10 章 员工敬业度	129
10.1 什么是员工敬业度？高员工敬业度能给企业带来什么	130
10.1.1 薪酬福利	131
10.1.2 工作职责	131
10.1.3 管理机制	132

10.1.4	工作环境.....	132
10.1.5	职业发展.....	133
10.2	如何调查员工敬业度.....	133
10.3	如何提高员工敬业度.....	135
10.4	什么是员工满意度？较高的员工满意度能给企业带来什么.....	135
10.5	员工敬业度和员工满意度是什么关系？哪个更重要.....	136
10.6	员工离职率能说明什么？员工离职率如何计算.....	136
10.7	员工离职率是越低越好吗.....	137
第 11 章	流程管理.....	138
11.1	什么是流程？流程优化能给企业带来什么.....	139
11.2	有哪些常见的流程优化导向.....	139
11.2.1	效率导向的流程优化.....	140
11.2.2	成本导向的流程优化.....	141
11.2.3	控制导向的流程优化.....	142
11.3	怎么开展流程优化.....	144
11.3.1	明确流程问题.....	144
11.3.2	整理流程问题.....	144
11.3.3	流程问题识别.....	144
11.3.4	寻找解决方案.....	145
11.3.5	指定流程优化实施负责人.....	147
11.3.6	实施效果评估与修正.....	147
11.3.7	解决下一个问题流程.....	148
11.4	流程优化.....	148
11.4.1	组织保障体系.....	148
11.4.2	制度保障体系.....	149
11.4.3	人员保障体系.....	149
第 12 章	组织与职位模块成果文件.....	151
附件一：	某软件公司职位列表.....	152
附件二：	某高科技制造企业职位列表.....	154
附件三：	某水务公司职位列表.....	158

附件四：某建筑施工企业职位列表.....	164
附件五：某金融公司职位列表	167
第 13 章 薪酬福利模块成果文件	170
附件六：某高科技制造企业薪酬管理手册	171
附件 1：《ZL 科技薪档匹配系数表》	177
附件 2：《ZL 科技集团中高层岗位绩效考核系数对照表》	178
附件 3：《ZL 科技集团效益奖分配系数表》	178
附件七：某软件公司薪酬套档模型.....	178
第 14 章 绩效管理模块成果文件	181
附件八：某外资机械制造企业绩效管理手册	182
附件九：某机械制造企业绩效指标库（研发部门，节选）	204
第 15 章 任职资格模块成果文件	206
附件十：某卫星导航企业总部职位技能库（列表）	207
附件十一：某卫星导航公司素质辞典.....	210
致谢	224

1

当下企业人力 资源管理的现状



1.1 综述

管理咨询公司不是万能的，管理咨询项目也并不总是能够一帆风顺，以人力资源咨询项目为例，包括笔者亲身经历的人力资源项目，除了成功经验可供参考，更有失败教训值得借鉴。笔者认为，最重要的经验是企业应充分了解自身的需求、客观评估自身的实际情况，有选择性地挑选优秀的咨询公司和优秀的项目团队，因为在项目开始之前就做好准备远比在项目启动之后做好准备更容易让项目获得成功。

同样，在对人力资源管理模式和管理方法的选择上，大企业和小企业、成熟企业和初创企业，也是截然不同的两种逻辑——前者更注重规范性和系统性，后者更强调实用性和简便。所以，在读者阅览本书之前，笔者特意撰写了本篇的内容，旨在帮助读者先做好铺垫，因为这更有助于掌握后面各个专业部分的内容，无论读者是否有物色咨询公司的打算。

1.1.1 中小企业人力资源管理与大企业的人力资源管理有什么区别

中小企业的人力资源管理与大企业的人力资源管理在基本逻辑、操作方法上存在较大的差异，这些差异主要表现在以下三个方面。

1. 人力资源管理对象的差异

大企业通常是一个萝卜一个坑，每个岗位都有具体、明确的职责和工作范围，通常很少出现一人多岗、身兼数职的情况；中小企业则经常有一个萝卜几个坑的情况，即有些员工身兼数职，或者存在工作内容跨度较大的情况。因此，人力资源管理对象的差异实际上更多表现在岗位工作内容的多样性不同、隶属关系的不同。此外，通常情况下，大企业更容易吸引到优秀的人才，中小企业则对人才的吸引力会略低于大型企业，这就导致了大企业人力资源的平均质量会高于中小企业。

2. 人力资源管理方法实施条件的差异

大企业有着成熟的岗位设置、人员编制也较为合理，实施一些政策和变革会相对更容易一些，而中小企业则通常更关注经营和业务，对于内部管理

则不那么重视，并且，一旦方案实施过程中遭遇员工阻碍，中小企业的领导者往往为了维持当下的业务，很难坚持实施，或者妥协，或者放弃变革。

3. 企业资源的差异

大企业通常拥有更多的人力、财力和物力，而小企业则相对匮乏——他们通常更在意某项改革是否在短期内带来业务上的增量或利润的提升，对于人力资源管理提升对企业未来发展的长远影响，他们通常想不到那么远（其实也没有必要）。但是，对于大型企业而言，他们则可能持有截然不同的观点——无近忧但有远虑，如何维持现状或者改善未来的经营预期是大企业的管理者更在意的事情，并且大企业拥有足够多的资源去投入，他们看重短期收益但更看重未来的改善。

中小企业的人力资源管理与大型企业的人力资源管理存在的三大差异可以很好地解释为什么那些从大企业、跨国公司高薪挖过来的经理人（包括HRD、HRM）大多很难在中小企业长期服务的原因，表面上看是企业文化的差异，但更有这三大差异所导致的工作理念、工作方法、实施成效的原因。

这不是在否定从大企业、跨国公司引进优秀人力资源管理者的重要性，而是想给那些计划或正在引进人力资源总监/经理的中小企业管理层提个醒：不要对“空降兵”寄予过多期望，要提升人力资源管理水平，首先自己要重视，然后给“空降兵”营造良好的实施环境并给予足够的关注和支持。

1.1.2 国内的人力资源咨询公司应具有的特色

客观地说，应该是各有特色。抛开内资、合资、外资咨询公司的企业属性不谈，就人力资源咨询而言，由于人力资源领域的模块化程度很高，每家人力资源公司在方法和模型上并无本质上的差异，区别在于专业深度、服务质量，但更重要的是项目经理的水平。

问题在于，专业深度、服务质量和项目经理的水平是隐性的且难以观测，所以，在选择哪家人力资源咨询公司之时，比较保险的做法有以下两种。

1. 提供给咨询公司必要的资料与信息，让其提供项目建议书

项目建议书不仅是咨询公司的第一张脸，阐述了咨询公司的历史、经验与专业方向和积累，更应该是咨询公司对企业面临问题现状的判断，以及对形成当前问题的原因及解决思路的阐述。建议书，顾名思义，应该是包含倾

向性的判断和独到见解的内容，而不应只是咨询公司过去做过什么、现在做什么的陈述。通过咨询公司对企业面临问题的判断与分析及解决思路的阐述，企业可以大体判断出这家咨询公司是否合格，从这个意义上讲，对企业面临问题的判断是否准确、对问题的成因分析是否深刻，远比其他内容更重要。而其他的那些辉煌历史仅能代表过去，可以作为咨询公司资质的佐证，代表不了更多。

2. 在合同中明确注明咨询服务的边界及成果清单与用途

管理咨询作为智力服务的一种，具有非标、个性化的特点，而且不同服务内容/模块之间的边界比较模糊，无论是咨询公司还是客户，在项目期间都不大容易完全界定清楚各个模块之间的边界；如果在签约阶段未对这些做具体说明，很容易在项目开展过程中出现分歧甚至是矛盾——对客户而言，总是希望获得更多的服务；对于咨询公司而言，如果做了很多预期之外的服务内容，不仅增加成本，而且会严重影响项目的进度。到了这个时候，咨询顾问如果不满足客户的要求，会影响回款和项目进度；如果满足客户要求，项目难免超期而且会提高项目成本。所以，最好的解决方案不是在项目过程中的相互博弈与妥协，而是在商务阶段就明确服务的边界、服务的内容和范围，以及方案成果的种类、名称和用途，虽然这样显得有点“不近人情”，但事实上，这是保护双方权益的最佳途径。遗憾的是，绝大多数本土企业都不太喜欢这样做，但明确项目边界、确定项目范围，一定是提高项目成功率最重要的第一步。

1.1.3 如何提高咨询项目的成功率

这个问题太大，以至于很难回答，就像是诸如“如何提高婚姻的美满度？”之类的问题那样难以找到最佳答案。事实上决定咨询项目成败的原因有很多，而且，负责任地说，不成功的咨询项目既有客户的原因也有咨询公司的原因。当然在此没有必要去追究谁的责任更大一些，这完全没有意义。重要的是，要提高咨询项目的成功率（企业对项目成功的定义与咨询公司对项目成功的定义不尽相同，前者是取得了预期的效果，后者是客户满意并且顺利付款并结项即是成功），企业应该遵循以下几点原则。

1. 对管理咨询公司/咨询顾问不要抱有不切实际的要求

咨询公司不是救世主，不可能替企业解决所有问题，只能在某些领域（如

战略、组织、人力资源、流程、市场营销、品牌、IT、供应链管理等）帮助企业做改善；决定企业最终命运的，只能是企业或者说是企业家自己——在电影《指环王·王者回归》里有一段场景，FRODO 在末日火山外准备将魔戒扔到火山岩浆里摧毁，但他已经筋疲力尽，此时 SAM 对 FRODO 说过：“I can't carry it for you ,but I can carry you!”（意为我不能帮你毁灭魔戒，但我可以背着你去毁灭它），意思跟咨询公司与客户的关系如出一辙，即咨询公司/顾问可以帮助企业做管理改善，但永远无法替代企业去做管理改善。对管理咨询公司不要抱有不切实际的要求（或者咨询顾问许诺了那些超出角色范围的内容时），要清醒地认识到咨询公司能做什么、不能做什么，适合做什么、不适合做什么，只有清醒地认识到双方的角色才能保障项目顺利进行并实现预期的目标，否则项目很难成功。

2. 对咨询项目在企业内可能遭遇的困难和阻碍有着深刻的认识和充分的准备

任何类型的管理咨询项目其本质都是一次变革，不同在于有些变革会触及大多数人的利益或改变固有的观念或习惯，有些则不会或者影响面较小，因此，遭遇阻碍是必然的。不同在于，有些企业的内部阻碍小、有些企业的内部阻碍大，或者是有的项目阻碍小，有的项目阻碍大。不管是什么项目，要想扫清变革的阻碍，引进管理咨询的管理者最好是高层甚至是最高决策者，换言之，应该是由上至下的去推动变革，而非由下至上的推动变革。同时，在启动项目之前，先开吹风会（在项目启动之前的内部公告），造势并对部分可能持有抵触情绪的人做思想工作，然后再择机启动。这是最稳健的方式，也最容易获得成功。

3. 基于咨询需求寻找咨询公司而非基于经营管理目标而寻找咨询公司

恐怕没有几家咨询公司敢将客户的经营管理目标与咨询收费/付款结合在一起，原因并非咨询公司避重就轻，而是影响客户企业经营管理目标实现的因素太多，而且对于咨询公司而言，有很多都是不可抗力因素——战略因素、组织因素、企业环境、行业格局、政治因素、汇率因素、管理团队、员工团队……试问，咨询公司只负责对某一个领域做改善，他们怎么可能、怎么敢承担相应的责任呢？所以，应该是基于咨询需求（想要做什么、咨询方