

为4000多万中小企业量身打造
HR管理模板，拿来即用

HR 十项全能

一本书搞定人力资源管理

宋文艳（Wendy）◎著

纸质书 + 在线课程 + 模版工具箱 +
行业HR导师团 + 社群抱团学习

移动互联网时代五合一的线上线下学习模式



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

HR

十项全能

一本书搞定人力资源管理

宋文艳 (Wendy) ©著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

杭州

图书在版编目 (CIP) 数据

HR 十项全能：一本书搞定人力资源管理 / 宋文艳著 . —
杭州 : 浙江工商大学出版社 , 2019.5
ISBN 978-7-5178-3130-3

I . ① H… II . ①宋… III . ①人力资源管理 IV .
① F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 019164 号

HR 十项全能：一本书搞定人力资源管理
HR SHIXIANGQUANNENG: YIBENSHU GAODING RENLI ZIYUAN GUANLI
宋文艳 著

责任编辑 谭娟娟
封面设计 新艺书文化
责任印刷 包建辉
出版发行 浙江工商大学出版社
(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)
(E-mail: zjgsupress@163.com)
(网址 : <http://www.zjgsupress.com>)
电 话 0571-88904980 88831806 (传真)
排 版 新艺书文化
印 刷 嘉业印刷 (天津) 有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 18.5
字 数 240 千
版 次 2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5178-3130-3
定 价 68.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

企业人力资源管理的目标是吸引人、培养人、用好人，挖掘潜力，激发活力。人力资源代表了企业的核心竞争力，这个观点众人皆知，但目前中国的 1100 多万家民营企业却在人力资源管理实践中遇到太多问题，老板、中高管和 HR 常常陷入“人”的问题，一时理不清思绪，力不从心。

你的企业究竟管理得如何，可以先用下面几条标准判断一下。

1. 员工难招，难管，难留，责任心不强。
2. 员工工作效率不高，还天天喊着加工资、加福利。公司经营成本快速持续上升，效率却在不断下降。
3. 员工执行力不强，有制度却执行不下去。企业团队的执行力如生锈一般迟钝无力，简单的任务都完成得一团糟。
4. 公司管理层存在大量“老好人”，不敢得罪人，老板做坏人，

管理层做好人。

5. 员工士气低落，对公司、同事的抱怨情绪多。总有很多负能量在部门之间传递。员工之间协作性低，自己顾自己，没有凝聚力。

6. 员工关系管理出现危机，员工对企业归属感低，员工的主动流失率大。

7. 员工工资越涨越高，福利越来越好，却越来越难管理。公司每年的利润不断下滑。

8. 公司缺乏系统管理，整个公司运转非常忙，非常乱。公司越大，老板越做越累。公司没有良好的系统，缺少人才，人才复制慢，导致公司处处起火，老板需要天天救火。

如果你的公司出现了上述情况，就说明公司的人力资源管理体系存在巨大的问题。想改善公司的人力资源管理水平，就需要先了解“人力资源”是什么意思。

“人力资源”一词由当代著名管理学家彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）于1954年在《管理的实践》一书中提出。这位管理学大师在书中写道：**所谓企业管理，最终是人力资源管理，人力资源管理就是管理的代名词。**

无论是公司的人力资源工作者，还是创始人、老板、各部门中高级管理人员，都应该学习这门课——人力资源管理。我有幸在20多年前“人力资源管理”这个概念刚刚被外企引入中国时入行，在百事、飞利浦、沃尔玛三家跨国公司做人力资源管理工作，这三家外企都十分重视人力资源管理。我花了12年的时间，一路从HR新手做到HR高管，积累了丰富的实战经验。

秉承用自己的经验和能力帮助更多的年轻HR入行、学习和成长，帮助更多的中国民营企业搭建自己的人力资源基础管理体系的信念，我

毅然从外企辞职创业，以此作为人生的使命，至今已有 12 年了。其间，我一直聚焦在人力资源管理培训和咨询模块，服务对象全部是处于创业期和成长期的民营企业。我也常常接受企业邀请，进入企业给老板、中高管、HR 讲人力资源管理方面的内训课程。

我写书的初心，就是想对自己从入行到精通、从 HR 新手到 HR 经理，以及从事人力资源培训教学和咨询的 12 年的学习成长过程及其中遇到的问题进行总结，并对一些好的经验进行分享，将其传承给 HR、创业者、老板、管理者，帮助大家在人力资源管理专业上成长得更快、更稳。

这对我来说算是一个神圣的人生使命。12 年前我选择创业时，就有了写这本书的规划。今天，我做到了！我 24 年的企业人力资源管理实践都汇聚在这本书里，内容均源于我自己学习、思考还有实践的总结，绝对干货！

我将自己的观点和经验毫无保留地呈现在这本书里，希望读者能看到我真诚的内心。

我的文笔不一定优美，用词不一定讲究，但它的确是一本好书，一本有用的、真心诚意的书！只有被验证过的成功经验才真正有价值，经过时间检验的实用方法和工具都在这里。我尽力了，希望能帮到大家。

本书针对的人群：

1. 民营企业老板（你要做公司最大的人力资源总监）；
2. 民营企业各部门中高管（不懂“人力资源管理”，你真的做不好职业经理人）；
3. 民营企业 HR（精修你的专业，才能为自己争得地位和认可）；
4. 刚创业或想创业的人（人力资源管理是创业者的一门必修课，要早学）；
5. 所有想提升个人领导力水平的人。

本书特色：

1. 定位鲜明：分享实用有效的世界 500 强企业人力资源管理实践经验，为中国创业期和成长期的民营企业，为创业者，企业老板、中高管和 HR 提供切实可行的帮助和建议。

2. “体系化 + 职业化”：把规范的外资企业人力资源十大模块的理念、程序、工具、方法和模板整理总结，并专门进行提炼，为中国民企提供如何经营企业、如何制作模块、如何服务对象的指导和帮助。

3. “纸质书” + “在线课程” + “模板工具箱” + “行业人力资源导师团” + “社群抱团学习”，五合一的移动互联网时代线上线下学习，完美结合，与时俱进。

干货、落地、有效、精简、真诚，一个人文字的风格就是他灵魂的模样。本书实战能力和可操作性强，读完就能懂，拿来就能用。书中既有具体工作方法介绍，又有整体方案设计和配套落实表格工具，可以帮助民企在 90 天内成功建立起自己的人力资源基础管理体系。

宋文艳（Wendy Song）

2018 年 5 月于武汉

第一篇

拆掉思维的墙——老板才是公司最重要的人力资源总监

| 第一章 |

人力资源管理为什么让大多数人焦头烂额

老板的困惑：为什么我的企业人力资源管理不善 / 008

HR 的困惑：老板为什么总是不满意我的工作 / 012

部门经理的困惑：为什么每次为公司救火的人都是我 / 014

| 第二章 |

不谈愿景使命，靠人格魅力只是空谈

没有人才，你凭什么做大做强 / 018

吸引优秀人才的七大攻略 / 020

| 第三章 |

老板才是企业中最重要的人力资源管理者

向世界 500 强学习科学的选、用、育、留的人才管理理念 / 024

民营企业人才招不来、留不住的原因之一：老板的自我修炼不够、格局不足 / 030

避免走弯路：针对创业者的人力资源管理建议 / 033

第二篇

磨刀不误砍柴工——企业管理者的人力资源管理知识与技能提升

| 第四章 |

企业管理者（非人力资源经理）必须具备的人力资源管理思想

企业中，任何一位主管 / 经理首先应该是本部门的人力资源主管 / 经理 / 042

部门经理的人力资源管理工作职责 / 043

从普通员工晋升到管理层：心态调整和适应转型学习提升 / 047

| 第五章 |

想要留住人才，管理者必须首先提升自己的技能和魅力

育人与完成工作业务对于任何一位主管 / 经理来讲同等重要 / 050

分享企业关于招人、育人、用人、留人、辞人的相关知识点 / 051

企业中高管的职业化技能以及领导力的提升方法 / 052

管理者如何做到内外兼修，成为一名有魅力的上级 / 056

第三篇

手把手干货落地——企业如何在 90 天内建立一套人力资源基础 管理体系

| 第六章 |

企业文化如何建立与落地

企业文化的内涵及作用 / 062

几种常见的民营企业文化举例 / 065

未来企业文化的方向和趋势 / 071

企业文化建立落地八步曲 / 074

| 第七章 |

从公司战略角度制定人力资源规划

人力资源规划的关键是参考同行的做法 / 120

编制人力资源规划四步曲 / 121

| 第八章 |

轻松制定民企必备规章制度

民企必备的制度清单 / 124

制定规章制度的合法程序、工作流程及必备内容 / 125

企业最常用的两个规章制度案例 / 129

民企必须具备的制度——员工手册 / 129

| 第九章 |

劳动法与劳动关系管理

HR 必须了解并重视劳动法 / 132

民企中劳动关系管理的工作规范要点及难点分析 / 134

| 第十章 |

招聘、入职及离职的管理流程

HR 在招聘时容易遇到的困难和挑战 / 138

十八步做好规范标准的员工管理 / 144

| 第十一章 |

薪酬与福利管理

薪酬核算、工资发放的标准规范流程 / 182

HR 新手容易踩到的那些坑 / 209

福利体系的设计与执行 / 213

| 第十二章 |

社保、住房公积金的管理

社保的政策及意义 / 218

住房公积金的政策和意义 / 221

HR 新手常会遇到的棘手问题及解决建议 / 223

| 第十三章 |

员工培训管理与职业生涯规划

初创期和成长期的民营企业培训模块工作重点 / 228

做培训模块时一定会碰到的工作难点 / 239

世界 500 强企业的培训经验分享 / 241

| 第十四章 |

绩效管理

企业绩效做不好的原因 / 246

适合创业期和成长期的民营企业的绩效七步曲 / 250

企业绩效管理实施成功的十大关键 / 263

各级管理者的领导力水平如何评估 / 264

| 第十五章 |

员工关系管理

现代、积极的员工关系管理岗位的工作职责及任职要求 / 268

HR 实践中员工关系管理的经验总结 / 271

参考文献 / 283

第一篇

**拆掉思维的墙——老板才是公司
最重要的人力资源总监**

第一章

人力资源管理为什么让大多数人焦头烂额

先抛出我的观点：老板，你就是公司最大的人力资源总监。一个公司掌门人的经营观和人才观，决定了这个公司的未来。

先举两个例子。

一个例子是小米科技的 CEO 雷军。找人，几乎是所有创业公司都会遇到的难题。特别是早期的核心人才，更需要创始人下大力气寻找。对此，小米科技的 CEO 雷军认为，创业者至少需要先解决下面这两个问题：

- 人才在何处？
- 如何说服其加入？

雷军因上市公司金山董事长和小米创始人的身份而为人熟知，他在小米初创期找到 7 个“极强”合伙人的故事一度被传为佳话。根据新闻报道，雷军在总结自己的招人经验时说：“如果招不到人才，只是因为你投入的精力不够多。我每天都要花费一半以上的时间用来招募人才，前一百名入职的员工都是我亲自见面并沟通的。”对此，他还有一个切身体会：“不少创业者抱怨招不到人。其实，无论什么样的企业，找优秀的人都很难。解决这个问题只有两种办法：第一种，花足够的时间找人，至少 70%；第二种，把现有的产品和业务做好，展示未来的发展空间和机会，筑巢引凤！”

对此，雷军总结并分享了他找人的两个要素：专业与合适。

首先，要最专业。小米的合伙人都是各管一块，这样能保证做决策

非常快。我要放心把业务交给你，你要能实打实做出成绩来。

其次，要最合适。主要是指要有创业心态，对所做的事要极度喜欢，有共同的愿景，这样就会有很强的驱动力。

另一个例子来源于京东的创始人刘强东。我最近刚看完吴晓波对刘强东的访谈，感触很深。毫不夸张地说，一个企业掌门人的经营观和人才观，决定了一个企业的未来。《创京东：刘强东亲述创业之路》这本书，详细讲述了刘强东的经营观和人才观。刘强东的经营观在于他具备独到的战略眼光，比如自建物流。他的人才观则体现在他毫不避讳钱的作用。

很多企业领导，总喜欢对员工讲梦想、讲情怀、讲平台、讲学习、讲积累，这虽然没有大错，但不是最好的激励方法。原因就在于他们忽视了或者说有意回避了所有人最基本的需求，也就是马斯洛需求层次理论的第一个层次——生存、物质的需求。一个只能开到 3000 元工资的岗位，大概率是招不到优秀人才的；一个不愿意给绩效考核达 90 分的优秀员工加薪的企业，也是铁定留不住人才的。

或许是普通农村家庭出身的缘故，刘强东深知钱对一个人的感化和激励作用。从融到第一笔资金开始，他在人才上的花费就毫不吝啬，动辄发几万、几十万元的奖金给任务完成得出色的员工。可以说这种激励措施最为简单粗暴，但是不得不承认它在京东发展过程中起到了举足轻重的作用。梦想是要谈的，情怀是要谈的，平台、学习、积累都要谈，但钱更要谈，而且要先谈。

“刘强东宣布，为在京东工作 5 年以上的老员工提供医药费报销服务，医保以外的费用京东也会负担。”当微博上有京东员工爆出医疗费报销政策后，网友们纷纷表示羡慕，并在底下留言道：

“没事给村里老人发点钱，没事给母校捐个助学基金，现在还要带员工看个病，改天心血来潮婚礼也承包了。这样的老板给我来一打。”