

让HR会管理的贴身智囊



# 老HR手把手 (中级版) 教你搞定HR管理

从会干活到能管理 应秋月◎著

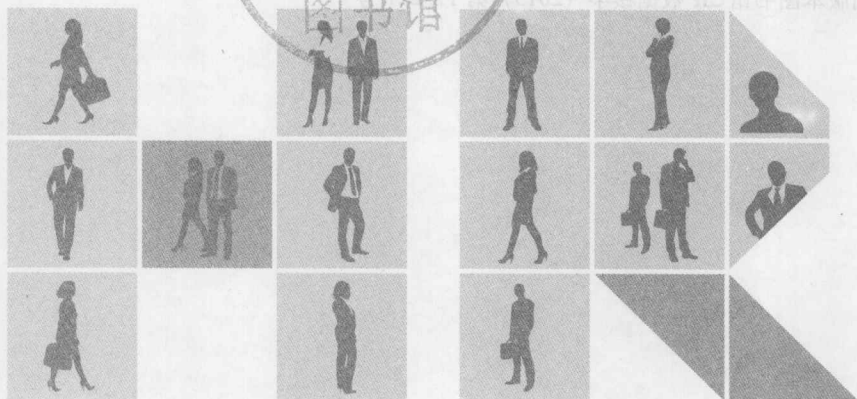
国企、外企、民企通用管理秘诀大起底  
“123管理法”让HR有地位、不受气



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

014000288

F272.92  
1314



# 老HR手把手 (中级版) 教你搞定HR管理 从会干活到能管理

应秋月◎著



北航

C1687071

F272.92  
1314



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

885000310

图书在版编目 (CIP) 数据

老HR手把手教你搞定HR管理: 从会干活到能管理. 中级版 / 应秋月著. —北京: 北京大学出版社, 2013.10

ISBN 978-7-301-22909-5

I. ①老… II. ①应… III. ①人力资源管理—通俗读物 IV. ①F241-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 173221 号

书 名: 老HR手把手教你搞定HR管理 (中级版) ——从会干活到能管理

著作责任者: 应秋月 著

策划编辑: 朱 笛

责任编辑: 兰 慧

标准书号: ISBN 978-7-301-22909-5/F · 3691

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者: 北京嘉业印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 23 印张 406 千字

2013 年 10 月第 1 版 2013 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## 前言

管理者的地位，来自于管理者自身创造的管理价值。

——应秋月

人力资源管理，是企业众多管理内容之一。但是，人力资源管理者的地位，往往远没有其他管理者的高，或者没那么被企业重视。与一线部门管理者的地位相比，一句话——根本没有可比性；与同是二线部门的财务管理者相比，也不在一个水平线上。

为什么人力资源管理在企业里沦为“说起来重要、做起来次要、忙起来不要”的境地？我想，这与人力资源管理者的管理所能体现出来的管理结果有关。我把人力资源管理者创造的管理价值分为“三阶段定位”。某种程度上讲，只有每个人力资源管理者在自身不同的三个阶段，做出应有的符合定位的结果，才能被企业100%地认可和重视，甚至有非常高的地位。

人力资源管理者的“三阶段定位”内容，如图1所示。

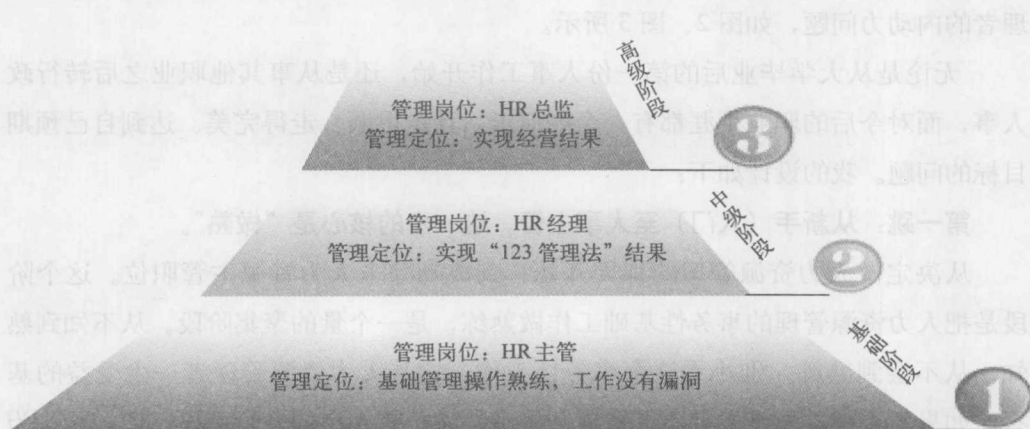


图1 人力资源管理者的“三阶段定位”





如何实施或者实现“三阶段定位”，我的计划是写成三本书展示其中的内容。我的第一本书《老HR手把手教你搞定HR管理——从有证书到会干活》于2012年9月由北京大学出版社正式出版之后，深受大家喜爱。2012年10月就荣登了北京新华书店、当当网、京东商城管理类图书畅销书排行榜的前五名。

我也关注了大家对于第一本书的评价，归结为三个方面：

一是，这本书太实用了，与其他同类书籍完全不同。没有一点点枯燥的理论，通过简简单单的案例，梳理了实际工作中的问题，可读性很强，对于工作很有帮助。

二是，这本书很适合新入行的人力资源管理者学习，让新手从一开始就朝着正确的方向起步，降低了成长的旅途中走弯路的可能性。

三是，希望中级版尽快面世，自己能看到适合有一定工作基础累积的人看，可以解决实际工作难题的书。因为自己已经拥有了人力资源管理师的资格证书，但是回到企业，面对人力资源管理问题，还是无从着手。

从大家评价反馈的信息中，我感受到这些人力资源管理者第一阶段已经成功了。接着，我就继续写中级版，即完成对于第二阶段内容的展示，相信大家依旧会有所收获，并且同样获得第二阶段的成功。

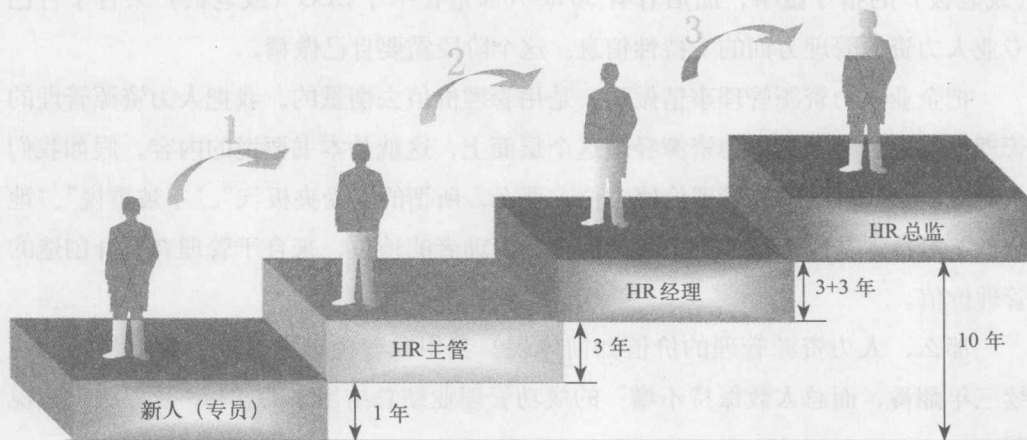
渴望成功是每个职场人的内动力，人力资源管理者也不例外，那么，内动力来自哪里？

对于这个命题，我有一堂公开课，题目就叫“完美三级跳”。其中心思想是把我对人力资源管理者自身的职业生涯的规划定位展示给大家，它解决了人力资源管理者内动力问题，如图2、图3所示。

无论是从大学毕业后的第一份人事工作开始，还是从事其他职业之后转行政人事，面对今后的职业生涯都有一个如何走，且走得顺、走得完美、达到自己预期目标的问题。我的设计如下：

**第一跳：从新手（入门）至人事主管。这一步的核心是“做熟”。**

从决定做人力资源管理的那天开始，到成功登上人力资源主管职位。这个阶段是把人力资源管理的事务性基础工作做熟练，是一个量的聚集阶段。从不知到熟知，从不会到熟练。别小看这个事务性工作，它是人力资源管理者一生受益的基石。如果不重视这一步或者不愿意做（特别是转行政人事的，脸面挂不住，总认为自己已经一把年纪了还在做基础工作，薪资低，挺没面子的），草草走过场，其结果，不能成功问鼎人事经理位置或人事总监位置。即便有企业让你做这个职位，却



职业生涯 25~60 岁，工作时间 35 年

图 2 人力资源管理者职业生涯规划定位

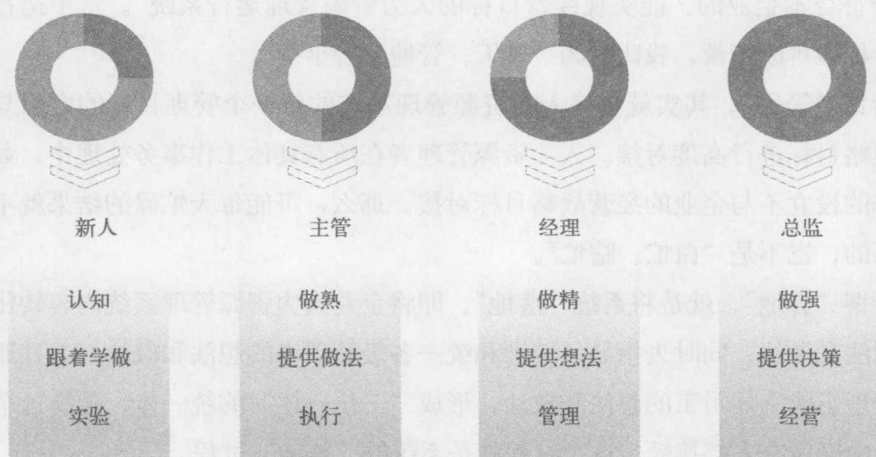


图 3 “完美三级跳”内容

也坐不稳。

第一跳问题，我的第一本书已经解决了，把人事主管的管理价值定位在“工作不出现漏洞”。也就是说，如果人力资源管理的基础工作还有漏洞，起码的执行都有错误，说明自己还不是一名称职的人事主管。

**第二跳：从人事主管升至人事经理。这一步的核心是“做精”。**

从人力资源主管到人力资源经理，这个阶段有一个质的飞跃，前者还是执行者，而后者是管理者。这两个角色的工作职责不同，前者几乎是 100%地执行 CEO



（或老板）的指令做事，而后者有50%~70%是在给予CEO（或老板）来自于自己专业人力资源管理方面的支持性信息。这个阶段需要自己做精。

把企业人力资源管理事情做精，是用管理价值去衡量的。我把人力资源管理的管理价值定位赋予在人力资源经理这个层面上，这就是本书要说的内容。假如我们不能在企业体现这样的管理价值定位，那么，所谓的“受夹板气”、“不被重视”、“地位低”等待遇是顺理成章的事情。因为，管理者的地位，来自于管理者自身创造的管理价值。

那么，人力资源管理的价值如何体现？我用我曾经创造过的“企业年产值连续三年翻番，而总人数保持不增”的成功管理业绩总结出来的“123管理法”来说明：

“1”：象征着符合本企业实际的一个人力资源管理系统。

人力资源管理者，在企业中应该做什么？我认为应该是“能够在自己企业中建立一个符合本企业的、能实现经营目标的人力资源管理运行系统”。这个运行系统有一个标准可以衡量，我比喻为“管天、管地、管平衡”。

所谓“管天”，其实就是将人力资源管理系统的一个管理目标的定位与企业经营战略目标进行高度对接。人力资源管理者在所有具体工作事务处理中，如果管理目标的设立不与企业的经营战略目标对接，那么，可能每天忙碌的结果就不是企业需要的，岂不是“白忙、瞎忙”。

所谓“管地”，就是将系统“落地”。即将企业人力资源管理系统内容转化为我们的想法和做法，同时去指导、培训和统一各级管理者的想法和做法，并且通过他们的管理影响全体员工的想法和做法，形成“三位一体”的统一体，最终这个系统被企业内部所有人都接受，这个过程就是系统的“落地”过程。

建系统容易，系统落地则比较难。如果我们只注重在企业战略目标基础上去建立人力资源管理系统，而不注重将系统落地，那么，即便目标很明确，方向也没错，但各级管理者不明白，员工也不清楚，则会使我们的管理速度变缓，甚至受阻而达不到目的。

所谓“管平衡”，就是系统解决平衡企业人力资源管理的核心问题。即能平衡岗位与薪酬之间的薪酬管理问题、岗位与人才的匹配管理问题、人才与薪酬之间的绩效管理问题。这一核心，我把它定义为“3P”核心价值管理系统，如图4所示。

这个“管天、管地、管平衡”的人力资源管理运行系统能否建立和有效运行，就是人力资源管理者有无管理价值体现的衡量标尺。

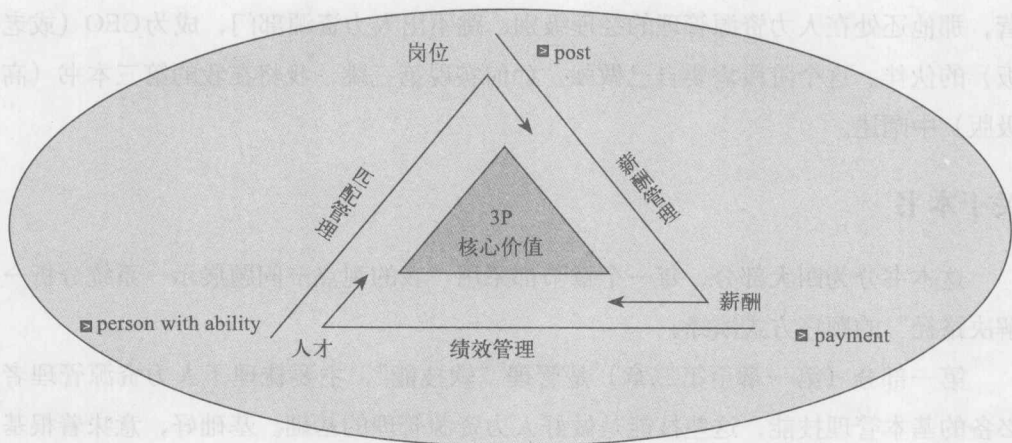


图4 企业人力资源管理的核心价值

“2”：象征着系统运行必须实现的两个经济指标。

人力资源管理系统运行得好与坏，可以通过两个企业经济数据作为指标去衡量。第一个指标是“人均产值指标”，必须呈现每年递增或至少保持不降；第二个指标是“人力成本率指标”，必须呈现每年下降或者至少保持不增（这在物价上涨、劳动力成本上涨的环境下尤为重要）。

“3”：象征着代表系统运行必须实现三个目标。

人力资源管理系统运作需要达成三个目标：

第一，能够满足企业经营必要的关于人员数量和质量（胜任能力）的需求。不能满足的，要人没有人，要素质没有素质，那么，这个管理系统就不是企业需要的系统。

第二，能够提前预测企业关于人员的富余、不足和平衡。不能提前预测的，或者根本无法预测的系统，那只能是“听命执行”。

第三，能够实现企业的“劳资双赢”，不仅仅是企业能够获得稳步发展，也让全体员工跟着企业一起获得成长，更不能发生“劳动争议”。这个系统的运行是能够消灭“劳动争议”发生的，不然，整天就在那里“救火”了。

如果我们的企业人力资源管理能做到“123管理法”的标准，那么，企业的人力资源管理才有价值可言，管理者的地位自然形成。否则，要想“被重视、有地位、不受气”，也只能是“空谈空想”而已。

**第三跳：从人事经理升至人事总监。这一步的核心是“做强”。**

从人力资源经理到人力资源总监，这一步是从管理者向经营者转化，是角色上的彻底变革。如果人力资源管理者不能把企业的人力资源管理当成一个项目去经





营，那他还处在人力资源管理的经理级别，跳不出人力资源部门，成为CEO（或老板）的伙伴。这个阶段需要自己做强。如何实现第三跳，我将在我的第三本书（高级版）中阐述。

## 关于本书

这本书分为四大部分，每一个章节都采用“我的观点→问题展示→系统分析→解决路径”的顺序方式演绎。

第一部分（第一章至第二章）是管理“软技能”，主要梳理了人力资源管理者必备的基本管理技能，这些技能是做好人力资源管理的基础。基础好，意味着根基牢固，也就意味着管理的高度、宽度和深度才有可能达到。

第二部分（第三章至第十章）是“123管理法”中的“1”，主要阐述了企业人力资源管理系统如何建立，8个系统模块内容又如何与企业经营管理目标相匹配，包括如何做好系统中各模块之间内容的联动运行。其中，第六章至第八章主要阐述了“3P”核心价值管理的内容及具体逻辑思维与做法，这是本书的精华所在。

第三部分（第十一章）是“123管理法”中的“2”和“3”，主要阐述了企业人力资源管理系统运行之后，能否实现两个经济指标和三个管理目标，最终真正对实现企业经营目标起到服务和支持作用。

第四部分（第十二章）是管理经验分享，阐述本人曾经使用过的、比较可行的一些创新方法。意在与大家进行同行交流、相互借鉴、共同提高。

我写这本书的目的是满足人力资源管理从业人员的共同想法：

- ① 能够胜任企业人力资源管理工作；
- ② 工作结果符合企业经营活动预期目标；
- ③ 能够彰显自己的管理水平；
- ④ 能够进一步提升自己的管理地位；
- ⑤ 受各级管理者和全体员工喜爱。

要达到这样的预期，本书不是将模式化的、成熟的、公认的“6个模块”的理论重新梳理一遍，而是分享简单的逻辑思维角度和思维方法下创造出来的成功管理业绩。因此，在这本书里，没有单独的章节讲述如何做所谓的“劳动关系管理”这个模块，因为我已经将其分解至整个系统之中。也就是说，你把企业人力资源管理的核心工作抓住，其他的问题及事务性工作会削减很多，甚至消失。

这本书继续沿袭我的实战风格，利用思维导图，将一个个管理问题放置于整个

系统之中考虑，读者能够很容易地找到自己面对的问题，以及从哪里着手。书里展示出来的不是“模板化、格式化和流程化”（那个有的是，随便打开电脑，搜搜一大堆，太多了，不写也罢），而是从“根”上，从系统的“源头”上梳理。

古人云：“授人以鱼，三餐之需；授人以渔，终生之用。”从表面上看，这本书没有“人力资源管理6大模块”的踪影。看完这本书，会明白一个道理：其实，人力资源管理原本就不是把“6大模块”条块分割清晰地运作一遍又一遍，在本质上它揉合了企业人力资源管理与企业经营活动两个方面，找到了大多数人力资源管理者的管理“治标不治本”的原因。

企业管理归根结底是“人、财、物”的管理，管理的目的是保障企业能够获得赢利的预期目标。对于人的管理，本身就是企业管理的一个命题，无论是专职的还是非专职的人力资源管理者，都要面对和解决。所以，这本书适合企业人力资源经理和人力资源总监人员看，也适合企业高层管理人员和老板们看。

谁把人的问题搞定，谁就是“能者”，谁就是“人才”，谁就有“地位”。

好了，我要告诉大家的就是第二阶段的“中级定位”是什么，为什么，怎么实现。跟我来吧，咱们一起解决人力资源管理的价值问题。

只有“自强”——有管理价值；才能“不息”——有管理地位。

人力资源管理价值 / 野中浩太郎 章三第

目录

前言 / VII

第一章 理解 · 人力资源管理价值

- 一、企业人力资源管理的价值是什么 / 3
- 二、人力资源管理本身具有什么价值 / 5
- 三、不同企业需要的人力资源管理价值一样吗 / 10
- 四、人力资源管理怎么做才有管理价值 / 11
- 五、实现人力资源管理价值有什么好处 / 19

第二章 梳理 · 人力资源管理思路

- 一、管理思维 / 23
- 二、管理思想 / 43
- 三、管理原理 / 45
- 四、管理方法 / 49
- 五、管理角色 / 50
- 六、管理同伙 / 51
- 七、管理项目 / 56



### 第三章 创建·人力资源管理系统

- 一、建立系统的时间 / 63
- 二、建立系统责任人 / 65
- 三、建立系统框架 / 65
- 四、建设系统内容 / 69
- 五、建设系统指标 / 76
- 六、评估修订系统 / 79
- 七、具备系统功能 / 81

### 第四章 对接·规划与企业战略

- 一、人力资源规划的系统构思 / 85
- 二、识别企业战略 / 89
- 三、人力资源现状盘点 / 97
- 四、工作分析 / 98
- 五、人员需求分析 / 108
- 六、人员供给分析 / 115
- 七、定员定编定额 / 119
- 八、拟订工作计划 / 127
- 九、人力成本预算 / 127
- 十、风险控制与评估 / 131
- 十一、人力资源规划报告 / 133

### 第五章 平衡·招聘数量与质量

- 一、招聘工作成功的要素 / 139
- 二、分解招聘压力 / 145
- 三、创造招聘时机 / 150



四、开发招聘渠道 / 152
五、识别关键能力 / 153
六、扶植新人存活 / 165
七、建设内部供给 / 168
八、调节人员数量与质量 / 168
九、控制招聘风险 / 171
十、其他方面 / 172

## 第六章 调整 · 人才与岗位匹配

一、人岗匹配成功的要素 / 177
二、建立人岗匹配系统 / 178
三、建立人岗匹配机制 / 182
四、建立岗位胜任特征模型 / 184
五、联动运行人岗匹配系统 / 189
六、人岗匹配系统风险控制 / 190
七、人岗匹配系统效果评估 / 191

## 第七章 落地 · 绩效服务于战略

一、绩效管理成功要素 / 197
二、全方位沟通 / 199
三、建立管理系统 / 201
四、分解经营目标 / 213
五、制订绩效计划 / 214
六、绩效过程控制 / 217
七、收集绩效信息 / 218
八、绩效结果考核 / 219
九、考核结果反馈 / 220



十、考核结果应用 / 221

十一、绩效管理风险 / 222

## 第八章 倾斜·薪酬设计向核心

一、薪酬管理成功因素 / 227

二、建立薪酬管理系统 / 230

三、岗位价值评估 / 234

四、设计薪酬制度 / 237

五、工资结构设计 / 241

六、福利制度设计 / 246

七、薪酬预算计划 / 252

八、人工成本测算 / 255

九、薪酬管理风险 / 258

## 第九章 注重·培训投入有产出

一、培训管理成功因素 / 263

二、确认培训计划 / 265

三、培训系统开发 / 271

四、培训模式开发 / 273

五、培训课程（师资）开发 / 277

六、管理（骨干）人才培养 / 279

七、员工职业规划 / 283

八、培训效果评估 / 287

九、培训风险控制 / 289

## 第十章 援助·员工管理用心做

- 一、员工管理成功因素 / 295
- 二、建立员工管理系统 / 297
- 三、坚持“三先”原则 / 302
- 四、员工压力管理 / 304
- 五、员工申诉管理 / 308
- 六、正能量引导 / 308
- 七、抓住关键事件 / 311
- 八、集体协商决定 / 312
- 九、管理风险控制 / 313

## 第十一章 实现·价值管理硬道理

- 一、实现两个关键的经济指标 / 319
- 二、实现三个系统管理目标 / 328

## 第十二章 创新·逼出来的好办法

- 一、用五子棋训练逻辑思维能力 / 333
- 二、建立员工计分卡 / 334
- 三、面试题目不雷同 / 335
- 四、培训可以不花钱 / 337
- 五、绩效管理从面试开始 / 337
- 六、无法处理就“民主” / 338
- 七、帮助员工“跳槽” / 338
- 八、做人的心理辅导工作 / 340
- 九、应届毕业生好用 / 340
- 十、团队合作和分享 / 342



十一、运用“二八法则” / 343  
十二、化解遭遇的“钉子” / 344

后记 / 347

105 \ 善用“二八法则” / 一  
106 \ 善用“二八法则” / 二  
107 \ 善用“二八法则” / 三  
108 \ 善用“二八法则” / 四  
109 \ 善用“二八法则” / 五  
110 \ 善用“二八法则” / 六  
111 \ 善用“二八法则” / 七  
112 \ 善用“二八法则” / 八  
113 \ 善用“二八法则” / 九

### 管理者的自我修炼 / 附录 章一十第

114 \ 管理者的自我修炼 / 一  
115 \ 管理者的自我修炼 / 二

### 管理者的心态 / 附录 章二十第

116 \ 管理者的自我修炼 / 三  
117 \ 管理者的自我修炼 / 四  
118 \ 管理者的自我修炼 / 五  
119 \ 管理者的自我修炼 / 六  
120 \ 管理者的自我修炼 / 七  
121 \ 管理者的自我修炼 / 八  
122 \ 管理者的自我修炼 / 九  
123 \ 管理者的自我修炼 / 十



