

- + 现代印刷企业如何用人
- + 现代印刷企业如何管人
- + 现代印刷企业如何留住人

精编
企业培训
宝典

一看就懂

印企人力资源管理 实务手册

周 熠 李 飞◎编著



HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
of PRINTING ENTERPRISES

印企人力资源管理 实务手册

周 熠 李 飞 编著



印刷工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

印企人力资源管理实务手册 / 周熠, 李飞编著. -- 北京: 印刷工业出版社, 2014.11
(一看就懂)

ISBN 978-7-5142-1120-7

I. 印… II. ①周… ②李… III. 印刷工业—工业企业管理—人力资源管理—手册
IV. F407.846.15-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第228691号



印企人力资源管理实务手册

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT of PRINTING ENTERPRISES

周 熠 李 飞 编著

责任编辑: 郭 蕊

责任校对: 郭 平

责任印制: 冷雪涵

责任设计: 刘 凯

出版发行: 印刷工业出版社 (北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: www.keyin.cn www.pprint.cn

网 店: pprint.taobao.com www.yinmart.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京忆浓世纪彩色印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 19

字 数: 300千字

印 次: 2014年11月第1版 2014年11月第1次印刷

定 价: 59.00元

I S B N : 978-7-5142-1120-7

如发现印装质量问题请与我社发行部联系。直销电话: 010-88275710。

HR MANAGEMENT
of PRINTING ENTERPRISES

前言

随着中国经济的全球化发展，企业的竞争正在逐步加剧，曾经的“蓝海”也逐渐变成了“红海”。在当今社会发展中，企业管理水平的高低已经成为决定企业发展周期长短的最重要的因素之一。而管理的核心恰恰在于管人，正所谓“企”离开“人”就“止”了。随着中国劳动力价值的迅速提升，人力资源正朝人力资本方向转变，因此对于一个企业而言，选人、用人、育人和留人就显得尤为重要。选好人就会减低裁员的风险和成本；用好人就能激发员工潜能，提高企业利润；育好人能够增强企业实力，提升企业在行业的竞争；留好人就能降低公司的选聘和培训成本。因此，如何充分调动企业员工的积极性、主动性、创造性，发挥人力资源的潜能，已成为很多企业管理的中心任务，加强人力资源的管理工作迫在眉睫。

鉴于现代企业对解决人力资源问题的困惑，并迫切希望得到解决问题的思路和方法，经过对多年来工作中实际案例和经典案例的总结，有针对性地对先进的人力资源管理经验进行分析总结，系统地对人力资源最实用的员工招聘录用方案、工作分析和人才测评方案、员工培训方案、员工薪酬管理方案、员工激励方案、岗位评估方案、员工福利管理方案等进行综合分析，将抽象的管理理论体现在现实工作

的具体操作方案中，重点突出了企业实际问题解决思路、人力资源实用的管理工具、表格、范例等。这些方案和表格都是经过成功企业的成功实践验证过的，所以具有极大的可操作性和实用性。

本书没有长篇大论的理论阐述，而是通过一个个具体实际的案例和解决方案，以及针对解决方案所阐述的理论知识，让读者既可以迅速掌握各种问题的解决方案，现用现查；又可以从案例中学习人力资源管理的理论知识，从而快速地积累人力资源管理经验，并由此增强自身价值，提高企业管理效率。

本书适合于在企业从事人力资源管理工作的人员以及与之相关的管理人员。此外，本书对于那些从事人力资源管理理论研究工作的学者、大专院校人力资源管理专业的学生以及其他相关人员都有很高的参考价值。本书在编撰过程中，参阅了大量的相关著作和文献资料，对于这些文献的作者、编者，在此表示衷心的感谢！由于编者水平有限，书中难免有不足之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

2014年9月

目 录

第1章 理解人力资源管理	001
1. 反面案例	002
人力资源管理的定位只是后勤保障吗?	002
2. 问题解答	003
为什么说人力资源管理和人事管理不一样?	003
为什么人力资源部的价值会被大打折扣?	004
为什么人力资源部被划分到“后勤保障部门”?	006
为什么企业人力资源管理工作又难又累?	008
为什么部门主管认为人力资源管理与他无关?	012
如何将战略发展与人力资源战略结合起来?	012
第2章 定岗定编定员管理	015
1. 反面案例	016
各部门到底该用多少人最为合适?	016
2. 问题解答	017
如何确定公司设置什么岗位?	017
岗位名称的设计原则是什么?	018
岗位评估时,如何判断岗位的重要性?重要程度又	
相差多大?	019
岗位设置要考虑哪些因素?	026
如何保障岗位设置不失败?	028
如何进行岗位设置?	028
如何进行定编工作?	031
如何判定某个部门的人员数是否合适?	032
3. 工作实务	038
第3章 员工培训与学习型组织	046
1. 反面案例	047
难道说培训是在作秀吗?	047
2. 问题解答	049
为什么新入职的员工不能尽快适应企业环境?	049

为什么工伤事故频发,控制难?	051
为什么老员工在岗位上停滞不前,无所创新?	052
为什么各部门不能提供准确的培训需求与分析?	053
为什么制订的培训计划不适合公司自身?	056
为什么印刷企业的培训工作不好推动?	057
为什么培训后很难看到培训效果?	058
为什么印刷企业很难调动培训课堂气氛?	060
为什么上级不愿意培育下属?	060
为什么外聘培训讲师提供的方法行不通?	062
如何使企业保持长久的发展动力?	063
培训应考虑什么问题?	064
3. 工作实务	064
某印刷企业 2011 年度培训实施流程	064

第 4 章 工作分析与职务说明书 069

1. 反面案例	070
职务说明书只是为了应对 ISO 9000 体系认证吗?	070
2. 问题解答	071
为什么要进行工作分析?	071
工作分析的程序是什么?	074
工作分析的信息收集有哪些实际操作方法?	076
如何利用工作分析进行岗位职务说明书的撰写?	083
3. 工作实务	084

第 5 章 招聘与测评管理 088

1. 反面案例	089
招来的员工入职后不能履行应聘时的承诺	089
2. 问题解答	090
如何粗浅地判断招聘的员工是否合适?	090
招聘是简单地对应聘者提几个问题的事吗? 有流程吗?	093
为什么有的公司开通了很多招聘网站却招不到人?	095
招聘的关键性环节是什么? 怎样做?	102

面试前要做哪些准备工作?	103
看简历都看什么?	104
对于面试者, 招聘主考官通常用哪些方式对其进行测评? ...	106
面试方法有哪些? 如何将这些方法进行有效运用?	108
如何将要考核的能力转化成所提问的问题?	
如何设计提问问题? 面试官通常会提出哪些问题?	112
作为主面试官, 也会导致面试的失败, 其原因是什么呢? ...	115
3. 工作实务	115
第6章 现代企业如何用人	119
1. 反面案例	120
【案例一】工作倦怠症	120
【案例二】重“关系”, 不重“能力”	120
2. 问题解答	121
如何选拔员工能让员工感到公平?	121
导致熟视无睹的错误频发的根本原因是什么?	123
怎样才能问题面前不听借口, 而得到解决方案?	125
如何培养员工对企业的忠诚度?	130
如何做好职业生涯规划?	132
3. 工作实务	141
第7章 薪酬与福利管理	147
1. 反面案例	148
薪酬结构不合理造成技术骨干流失	148
2. 问题解答	149
薪酬管理为什么重要?	149
为什么即使工资高也留不住员工呢?	150
我们怎样知道公司的工资是否具有竞争性呢?	152
关键岗位与一般员工薪酬差距多少为宜呢?	163
工资怎样设计为宜呢? 如何用薪酬促进绩效呢?	175
福利包括什么? 如何进行福利管理?	180
调薪怎么调? 降薪如何规避劳动争议风险?	181

3. 工作实务	194
实务操作一：××公司薪酬设计方案	194
实务操作二：××公司薪酬管理暂行规定	202
第8章 绩效考核管理	208
1. 反面案例	209
绩效评估系统不起作用吗?	209
2. 问题解答	210
绩效管理能解决什么问题?	210
许多企业绩效考核存在怎样的误区和错误做法?	212
如何通过绩效管理激励一线员工?	224
如何设定绩效目标?	226
绩效的影响因素有哪些?	229
绩效考核有哪些实用的工具?	231
SMART 在绩效考核中的具体应用	243
如何进行绩效沟通与绩效应用?	244
3. 工作实务	251
第9章 企业如何留住人才	275
1. 反面案例	276
人才流失背后的故事!	276
2. 问题解答	276
员工凭什么留下来?	276
该留住什么样的人?	282
留住人才的核心是什么?	285
如何通过离职员工修正企业不良之处?	288
企业如何留人?	291
3. 工作实务	294

第1章

理解人力资源管理

人力资源管理的定位只是后勤保障吗？

为什么说人力资源管理和人事管理不一样？

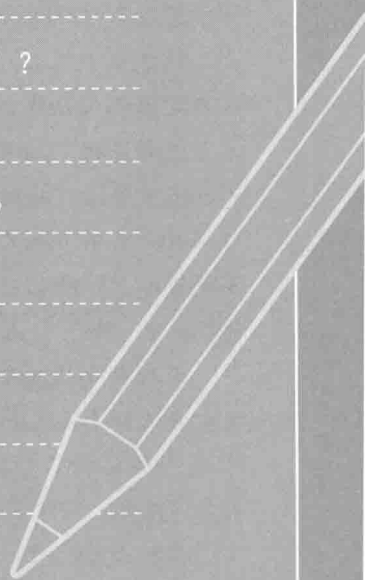
为什么人力资源部的价值会被大打折扣？

为什么人力资源部被划分到“后勤保障部门”？

为什么企业人力资源管理工作又难又累？

为什么部门主管认为人力资源管理与他无关？

如何将战略发展与人力资源战略结合起来？





1. 反面案例

人力资源管理的定位只是后勤保障吗？

在大多数印企老板的眼中，人力资源只是一个微不足道的后勤保障部门。他们普遍认为缺了营业部、缺了生产车间，公司就无法存活，但缺了人力资源部则无所谓。对于一个企业的发展，人力资源管理能起到多大作用呢？让我们看看下面的案例。

某民营印刷企业成立于2005年，经过数年的发展，已经从最初只有200人的企业发展成为拥有700名员工的大型规模印刷企业，该公司无论从企业规模和发展速度上在行业内也是比较突出的。

该公司人力资源部有三个员工，一个人事主管，他同时兼任办公室主任、行政主管，由于身兼数职，整日事务繁忙；一个招聘专员，由于公司普工流动性大，再加之招聘专员经验不足，所以她无暇顾及技术工种的招聘，只能应付普工的招聘工作，另外负责新工入职手续的办理和饭卡、厂牌的办理，这些工作使她忙得不可开交；一个社保专员，负责员工社保办理和工伤上报，业务水平并不高。

由于老板的不重视和从业人员专业水平的限制，该公司出现了人力资源危机。首先，面对技术工人的大量流失，生产部门只有依靠闲暇之余自己招聘本部门技工；其次，薪酬的设定完全由老板自己确定，人力资源几乎无权参与，定薪是否根据技能水平，也有待商榷；日常各类培训更几乎是空白。此外，薪酬由财务部计算，人力资源几乎不了解员工的薪酬情况，更谈不上薪酬设计了。

该企业老板认为，人力资源部只能做一些流程性的简单工作，没有指导性价值。人力资源部人数越少就越省成本，只要能完成简单的人事工作就行。说实话，他从根本上也并不指望人力资源部做什么指导性的工作。比如：提到培训，认为有培训时间不如多干些活；提到招聘，认为工资越低越好；提到薪酬，认为发得越迟越好……，结果普通员工不断流失，影响到生产。生产经理多次要求人力资源部快速招聘，暂且不说能否及时地招聘到普工，即使招来了也待不了几天又要跳槽，弄得人力资源部只能埋头苦“招”，无力改变现状。

面对人员的流失，公司从上至下众说纷纭。有人认为工资低是主要原因，有人认为食堂伙食差是主要原因，有人认为一线主管管理方法有问题是主要原因，有人认为80后、90后员工的思维和态度有问题是主要原因……，面对种种问题，没有人意识到如何改变，即使意识到了，也没人敢牵头去管，毕竟自己不是老板，只能放任自流。

面对上述问题，到底该由哪个人去管、哪个部门去管，好像没有人深入想过类似的问题。难道没有人意识到合理的薪酬体系需要人力资源部去进行薪酬调查，并建立

有竞争力的薪酬体系？难道没有人意识到一线主管的管理方法需要通过人力资源去培训和改变？难道没有人意识到 80 后、90 后员工的思维 and 态度需要人力资源通过员工关系管理去安抚和引导？……好像真的没有人意识到。

因为在很多老板眼里，人力资源部只是一个普通的后勤保障部门而已。



问题的引出

- 为什么说人力资源管理和人事管理不一样？
- 为什么在企业中人力资源部的价值被大打折扣？
- 为什么人力资源部被划分到“后勤保障部门”？
- 为什么印刷企业人力资源管理工作又难又累？
- 为什么部门主管认为人力资源管理与他无关？
- 如何将企业战略与人力资源战略结合起来？



因为

- 我们并不了解适合中国国情的人力资源应该怎样做。
- 我们并不了解人力资源管理都应该做些什么。
- 我们并不了解人力资源的真正内涵是什么。
- 我们并不了解人力资源部的工作是企业花钱还是赚钱。
- 我们并不了解人力资源部需要公司给予怎样的支持。
- 我们并不了解人力资源部的潜在价值是什么。



2. 问题解答

为什么说人力资源管理和人事管理不一样？

很多企业老板都喜欢这样说“人是公司最大的财富”“人是公司最宝贵的资源”“企业要以人为本”，但是真正做到的又有多少呢？实际上看一个企业老板以人为本的态度，除了看他的盈利能力外，还要看薪酬的分配方法；除了看他关心基层员工的程度外，还要看他对基层员工的主管的教化深度；除了看他对人力资源管理的重视程度外，还要看他对人事管理和人力资源管理不同之处的理解程度。所以，“人性化管理”就是要求企业转变传统的人事管理观念为人力资源管理，转变传统的以基本工资为基础的固定薪酬分配方法为现代的以绩效工资为基础的浮动薪酬分配方法。首先我们先了解一下人力资源管理与人事管理的不同之处。

一、人事管理与人力资源管理的不同之处

人事管理与人力资源管理的不同见表 1-1。

表 1-1 人事管理与人力资源管理的区别

名称	工作内容	目前应用的企业类型
人事管理	核定工资、发工资； 评职称、提拔选用干部； 每月落实奖惩； 员工档案管理	国有企业、事业单位
人 力 资 源 管 理	凭经验操作、根据老板的经验制定相应的人事制度，人力资源兼任人力资源模块专员	规模比较小的企业
	招聘、薪酬、培训、福利相对独立出来，有专人负责，但只完成执行工作，不做长远规划	制度不完善的中型、大型企业
	建立规范系统的人力资源管理体系和制度； 前瞻性的人力资源管理规划； 全员、全面、全方位的培训体系； 开发员工潜能； 协助员工进行职业生涯规划	制度完善的中型、大型企业、跨国集团

从表 1-1 可以看出，人事管理和人力资源管理一个本质的区别就是：人事管理以短期的工作居多，如人事档案管理、社保办理、招聘员工、薪酬计算等；而人力资源管理除了做好上述短期的工作之外，还加入了长期性的工作，如配合公司发展战略建立培训管理体系、建立人力资源发展战略，考虑到员工长远发展而进行的薪酬体系设计等工作。

二、“人事管理”转变成为“人力资源管理”的必要性

过去人们常鼓励年轻人“干一行，爱一行”，但事实的情况恰恰相反，“干一行，厌一行”。其实这是正常现象，这被称为“职业倦怠症”。在一个行业或者岗位待久了，由于工作缺乏成就感，就会缺乏创新的动力，于是，越是没有成就感，就会越灰心。久而久之，工作对于员工而言就成了食之无味、弃之可惜的“鸡肋”，再加之工作中难免发生的困苦，就会不时地蹦出“跳槽”的念头，以逃避现有困苦，另寻“性价比”更高的空间。对于这种“职业倦怠症”，人事管理是很难解决的。只有通过人力资源管理，通过对员工潜能的长远性开发和对员工发展空间的长远性规划，才能让“鸡肋”变成“鸡腿”，做得更出色的企业，会使“鸡肋”变成“麻辣香锅”，让企业变成行业内员工梦寐以求的向往之所。总之，人力资源管理实现的是企业与员工的双赢。

为什么人力资源部的价值会被大打折扣？

一、人力资源部的价值被大打折扣的原因

每个企业可能都会存在这样的“意识通病”，就是赚钱都是营业部门的功劳，保障赚钱都是生产部门的功劳，所以销售部 + 生产部 = 一定能赚钱！有谁会在意人力资源部在这个整体过程中的作用呢？在庆功会上永远看不到人力资源部的名字。但是在检讨会或者究责会上，一些

莫名的罪名总少不了落在人力资源部的头上。为什么会是这样？因为企业的成功离不开“人”，企业的失败也离不开“人”。

庆功会上，高管们总会说，我们英勇的营业队伍如何不畏艰难开拓客户、我们的生产部门如何克服困难保障生产……这时有谁会问，是谁帮助生产部克服了困难、帮助营业部招募了勇士？幕后英雄可能尚会有人记起，但是幕后的幕后英雄有谁还会记起呢？

同样，失败也离不开人。在公司会议上经常会看到这样的现象，当生产任务完不成，总经理问责生产部时，生产部常常不会检查自身管理问题如何，而会以目前印刷企业流行性通病“缺人”为由，才导致生产不能顺利完成，将此罪过推到人力资源部身上。如果这是事实，人力资源部自然百口莫辩了，于是人力资源部便成了企业利润下滑的罪魁祸首。都已经是罪人了，还何谈价值啊？

但是，回想刚才的问题，“缺人”这个结果是人力资源部一手造成的吗？人力资源部对于“缺人”的确应负有责任。但有 70% 的人力资源管理工作是需要车间主管直接去完成的，所以当企业主管把“缺人”“培训不好”“薪酬不合理”等过失百分之百地推到人力资源部的时候，这些主管是否考虑到您的人力资源管理工作做到位了吗？

人力资源部是控制全公司人力资源体系的部门，针对不同部门的人力资源管理工作应该是具有差异性的，即使是很小的差异。针对这个不同点的管理，人力资源部是配角，部门主管才是主角。否则，人力资源部如果将各部门都能独立地尽善尽美地管理好，那么还要部门主管做什么呢？难道说部门主管仅仅就是个技术骨干加上生产调度的角色吗？

所以说，“人”的问题是最容易找到的借口，也是最简单的卸责方法，但就因为这个最容易最普遍的借口，人力资源部的价值就被大打折扣了。

二、人力资源部的价值如何衡量

总有人说“人力资源部根本不重要，创造不了多大的价值”，事实上好像也的确没有什么直接经济指标可以用来衡量人力资源部的工作创造了多少价值。人力资源部每年忙忙碌碌，一年到头来到底有多少指标能够用经济收益指标来衡量呢，唯有经济指标才是最好衡量业绩的标准，其他指标更多是属于形而上学，笼笼统统的所谓的离职率、招聘达成率、员工满意度等都不能直接说明人力资源部的经济收益体现。

对于人力资源部创造的价值，有人这样拿培训举例，当培训前一个员工的日产值是 100 元，而培训后员工在某些方面得到改善后的日产值变为 130 元。这 30 元的差异就是人力资源部创造的价值。乍一听，好像没错，但细想起来，似乎也不尽然。因为有好多的确是无法用直接经济收益去衡量的，比如像企业文化，企业文化带来的员工凝聚力能够用直接的经济效益去衡量吗？至少在短期内不能。

因此，人力资源部创造的价值不能用直接的经济指标来衡量，但可以用对人力资源的各个职能进行分解和确认考核指标的方式进行价值的衡量。因为对于企业而言，任何一个部门的使

命都是要为企业创造价值。如招聘、培训、绩效考核等日常工作都与公司的业绩息息相关。良好而准确的招聘能够促成公司高速运转；精心的薪资、福利设计能够让公司既保持人才市场的竞争力，又降低公司的成本运行；高明的组织架构设计更能改善公司的业务流程，使管理简单，实现人与人、部门与部门的良好沟通与协作，从而提高公司竞争力。而且，在人力资源部门日常的绩效考核指标中，很多都可以和企业的业务紧密相连，如人员招聘质量、速度，人员的招聘费用，员工培训效果，人均培训时间，关键岗位薪资等。

为什么人力资源部被划分到“后勤保障部门”？

一、企业对人力资源部普遍存在的误区

误区一：人力资源部是支持性职能部门。

不仅是企业的管理者与员工，就是人力资源管理者都习惯于把人力资源部看成是支持性职能部门。由此造成的结果是，人力资源部在促进公司成长中应有的作用常常被忽视。

人力资源部应该做的事有什么？比如领导能力的开发，设计有效的绩效考评标准与报酬激励体系，培养员工创新的精神，企业文化的协调整合并使之能激励员工承担责任，促进公司各层面富有建设性的开放式沟通等。如果人力资源部门仅将自己局限于一个支持性职能部门，是无法有效组织实施这些活动的。

误区二：人力资源部是成本中心。

一个公司的人力资源经理曾抱怨，他们设计了许多培训课程，到实施时才发现受训人竟拒绝参加。许多一线经理普遍认为人力资源部仅仅提供事务性服务，至于那些领导能力培养与管理培训等，在他们看来仅仅增加了费用预算而并没有创造价值，因此这些活动是可有可无的。

人力资源部也常常陷入这种观念之中，当他们面临预算压力时，他们也开始以成本为基础来衡量管理能力发展等这样的培训项目，而不是考虑它们为企业创造的价值。的确，当不能深刻理解人力资源部是如何创造价值的，就很容易以成本作为衡量标准，而竭力回避其他更有意义的方式。

人力资源部不是成本中心，应树立利润中心的意识。企业与员工是人力资源部的客户，人力资源部必须具备一套全新的思维方式，去考虑“客户”需要什么样的人力资源服务并怎样提供这些服务，借此来创造在企业中的权威。人力资源部要首先改变自己对企业价值贡献的看法和关注的重点，将他们的工作重心从成本意识真正转移到企业成长上来。此外，他们也要寻找一种方式与企业的其他成员进行沟通来接受人力资源部的服务，用具体的方式向他们说明自己在帮助企业成长壮大。

误区三：人力资源部的任务是维持现状。

在许多人力资源部人员的心态里，维持现状、保持稳定是重要的，这意味着他们将注意力集中在那些事务性服务领域，保持公司的一团和气。对他们而言，最不愿意做的一件事就是在

企业中推动剧烈和彻底的变革。他们感到变革是有风险的，就是不去推动变革，公司也不会有人指责他们。变革是有风险，但不变革却是最大的风险。人力资源部应成为变革的推动者，在管理转型和变化方面发挥核心作用，通过设计适当的激励机制和企业文化引导企业进行创造价值的彻底变革。

至于变革的风险应取决于人力资源部对企业的战略与业务了解程度，如果人力资源部对企业所从事的业务了解得很少，很显然变革的风险将非常之大。所以，人力资源部担心变革从另一个侧面透视出他们还没有真正了解业务，真正成为公司的战略伙伴。在许多成功的企业里，变革几乎成为一种持续的现象。所以人力资源部必须将领导变革作为其创造价值的独特方面，领导变革可以通过以下的方式，诸如：在公司中为各层次员工提供技能培训；把那些思想开放、满怀激情和愿意拥护变革的人培养成组织的领导者；积极推进新的绩效考核体系和改革报酬系统等。

二、人力资源部是否做到尽职尽责？

职场中有一种现象——很多人力资源管理者在工作没有成就感，或者管理出了问题之后，或多或少都会抱怨说是“老板没有授权”所致。而比这更有趣的是，老板往往也会“拥权自重”——意即“我为什么要授权给你？你能达到我的要求吗？我想要的你能做到吗？”或者说请给我一个授权给你的理由，结果，下属的工作失误或者管理失职行为就顺理成章地变成老板的问题——是你没有授权才让我无法发挥的！于是，矛盾和责任就开始转移了。殊不知，这是一种谬误，老板更是不知不觉地做了“冤大头”。

要弄清这个概念，我们还得先从什么是职务权力说起。

在 HR（人力资源）管理理论中，管理者的权力其实就是一种“职务权力”，职务权力就来自于职务本身，来自于 HR 管理中的职务设计，不同的职务有不同的权力，必须明明白白地写进《职务说明书》，不管是谁，只要在这个职位上，就必须行使职权，否则就是一种失职。而任何组织只要设计了这个职位，就必须赋予这个职位相应的权力，这是一种管理科学。比方说，一个门卫可以拒绝某些人和某些车辆的进出，一个清洁工也可以制止乱丢垃圾的不良行为，这就是他们这个职务本身就具有的权力。同样，交警要是没有查处违章的职权，交通治理就是一句废话。

遗憾的是，因为不明白什么是职务权力，也不知道职务权力来自哪里，在管理实践中，很多管理者对权力这个东西讳莫如深——要么回避权力，要么抱怨老板不授权。久而久之，很多老板也就真的认为管理者的权力是自己授予的，这就做定了“冤大头”，也为企业中很多的管理失职行为、逃避责任行为埋下了伏笔和隐患。

在任何组织中，《职务说明书》都是一个最为基础的管理文件。它不仅明确了职务本身的基本权力，还界定职务应该担负的基本责任，以及这个岗位的基本任职资格。一个组织要是连标准的《职务说明书》都没有，那管理可能就不是一般的混乱和落后了；一个 HR 管理者要是连《职务说明书》都不去设计，那也不只是专业水平低下那么简单了。而任何一个身在主管岗位的管理者还认为自己没有权力的话，这就绝对是企业的一种悲哀了。

在管理概念中，权力还是责任的保证，所以，权责必须是对等的。也就是说一个人享有多少权力，就必须担负多少责任，一个人回避权力，实际上就是规避自己的责任。当老板真的给你权力的时候，我们是否了解甚至熟练使用人力资源的各个模块呢，而且能够将各个模块与工作实际相联系呢？往往，我们都是要了权力而不要责任，当发生问题时，要么推卸给下属，要么推卸给横向部门，总之把自己搞干净就好，这样做只能背离权力，甚至越行越远。细细想来，有多少 HR 可以做到，为公司设计出一套指标明确，量化到位的绩效考核方案；有多少 HR 可以做到从企业战略角度设计培训体系，而不是为了完成培训计划而培训；有多少 HR 可以做到，结合绩效方案设计薪酬体系，使薪酬促进绩效；又有多少 HR 是真心地将自己“交给”企业，而不是为了每天的 8 小时。也许当企业是我们自己的时候，我们才会真的将人力资源模块运用起来。也正因为如此，我们发现很多中小企业老板没有多么高的学历，但他们却能设计出最实用的绩效考核方案和薪酬管理办法，这难道还不让我们 HR 从业者汗颜吗？所以，如果要让老板为“人力资源”投资，我们需要熟练掌握人力资源各大模块，最重要的是用于企业实际发展，改变企业现状。人力资源的各大模块，可以说每一个模块都深不可测，甚至都可以独立成一个专业，只有深入研究剖析，结合案例才能获取精华，应用于实践。

三、如何改变人力资源部工作现状？

- (1) 要取得决策层的支持。
- (2) 要使决策层明白在现代企业人力资源部可以发挥的重要作用。
- (3) 要使决策层看到改革的光明前景，使其相信经过改革能够发挥其应有的作用。
- (4) 要使决策层明白改革的困难，说明原来的人力资源部的基础现状。
- (5) 要使决策层看到具体的改革措施，这样才会有信心，这要建立在深入分析现状、了解各服务对象的需求的基础上。
- (6) 改革从具体入手，使老板和业务部门明显感觉到改变。
- (7) 逐步争取战略影响力，先深入了解公司业务，争取到战略的知晓权，提出可行性建议，再逐步争取参与权，凭空要权是不行的。
- (8) 从选、用、育、留各方面提升部门管理效率，这对于人力资源经理来说应该是驾轻就熟了。

为什么企业人力资源管理工作又难又累？

企业人力资源管理存在的问题很多，比如招聘的人员不能胜任岗位，是人力资源的责任；招聘的人员能够胜任岗位，但与管理人员的脾气秉性不匹配，同样也不行。再比如，人力资源要一手托两家，既要维护企业的利益，也要维护员工的权益，但事实上大多数人力资源必然要站在资方考虑和处理问题。但即使你为了维护公司利益，老板就会喜欢你吗？未必！因为，损