



云智阅读  
HIGH READING

用友公司副总裁15年人力资源与信息化管理工作的精华总结

# 人力资源 管理 心法与实战

经营人才、激活价值

华为+阿里+腾讯+用友等企业人才经营方法解读

华润集团、中国联通、百威英博、上海汽车、中国人保、

上海医药、中国国际航空公司……都在使用的

有效提升人力资源管理效率的实战方案

苏华 / 著

中国人力资源开发研究会常务副秘书长、《中国人力资源开发》杂志社社长

中国人民大学劳动人事学院教授

南方航空人力资源副总经理

北京华联集团人力资源共享服务中心原总经理、国美控股集团人力资源中心总监

资深 HR 顾问、用友集团企管高级经理

李直  
周文霞  
高周刚  
李建红  
王曲元

作序  
推荐



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 人力资源 管理

心法与实战

经营人才、激活价值

苏华 / 著

人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

人力资源管理心法与实战：经营人才、激活价值 /  
苏华著. — 北京：人民邮电出版社，2018.1  
ISBN 978-7-115-47152-9

I. ①人… II. ①苏… 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(2017)第268833号

### 内 容 提 要

本书从人力资源管理者面临的问题着手，鼓励企业人力资源管理者贴近组织，走向业务，任务落地；针对组织架构、人才优化、绩效管理、分配激励和领导力提升等提供具体实践方法及措施；提出人力资源管理规范和标准化三大表，以缩短企业自我研究道路；为企业从人力资源管理到人力资本管理的变革和IT落地指明具体方向。

本书涵盖人才管理方法与大型企业案例，视角独特，语言平实，可作为有效提升人力资源管理效率的实战方案。

---

◆ 著 苏 华

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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：16

2018年1月第1版

字数：198千字

2018年1月北京第1次印刷

---

定价：55.00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



## 人力资源管理需要体系和方法

两年前，中国人力资源开发研究会举办了当年的“人本中国论坛”，论坛的主题是“人力资本的价值管理”。时为用友副总裁的苏华先生在大会上作了主题演讲，内容是通过信息化管理提升人力资本的效率。演讲结束后，点评专家文跃然教授评价道：“大多数专家学者谈及人力资本时，更多停留在理论层面，关于人力资本的管理和运营是企业界的一个难点，但苏总的演讲让我们看到了解决这个难点的一条路径和方法。希望有更多的企业能从实践层面探索人力资本管理的落地方法。”

两年后，我看到了苏华先生的这本《人力资源管理心法与实战：经营人才、激活价值》。这几年，中国的很多企业高管不仅在人力资源开发和管理实践中大胆创新，同时也通过系统的思考和梳理，将其实践和理论结合起来，写成书籍，这是一件了不起的事。

毫无疑问，中国已全面进入人力资本时代，人才才是 21 世纪有效连接创新、竞争力和经济增长的关键纽带。人力资源作为一种资本，正在取代物质资本在社会和经济体中的主导地位。很多企业一改由物质资本说了算的局面，而由拥有大量人力资本的主体牢牢掌控。因此，人力资本的管理、运营成为了当前人才开发领域的重要课题。著名经济学家、中国人力资源开发研究会会长刘福垣一直在强调，人力资本经营是企业资本管理和运营的核心和灵魂。

著名人力资源专家彭剑锋教授指出，企业人力资本经营的要点是要突

出价值管理，必须让人力资本在企业里创造价值并且分享价值，只有提高人力资本的贡献率，人力资本的经营才是有效的。他认为，一个企业价值管理的核心是要解决如何高效创造价值这一问题。这跟苏华先生写作本书的目的是完全一致的。苏华先生说：“我写这本书的目的只有一个，那就是为企业提供一套有效提升企业管理效率的实战办法。”我在阅读本书时，也看到了这一套办法的要点和逻辑性。

首先，这是一本适合包括人力资源总监（HRD）在内的企业高管阅读的书。本书一直在强调人力资源总监要服务战略贴近业务，人力资源管理者要与业务干部共同打造人力资源管理体系，而这其中的重点就在于打通管理逻辑，建立企业自己的人才管理链。

其次，如果说人力资本价值至上是人力资本管理的逻辑起点，那么数据化分析和应用就是人力资本管理的基本工具和手段。作者根据自己多年的人力资源信息化实践，推出了人力资本管理分析的3张表以及基于这3张表的关联分析和应用，建立了一套科学完善的人力资本数据分析指标体系，以帮助企业进行人力资本决策。

同时，作为人力资源信息化领域的资深专家，作者通过众多案例和实践总结告诉我们，企业人力资源信息化建设不仅仅是IT部门的事——人力资源管理系统是人力资源部门和企业众多管理者应用的平台，因此，人力资源部门必须在IT系统建设阶段就要投入进去，协同建设，让系统真正“为我所用”。

最后，作者告诉我们，关于提升人力资本效率，有两个要点需要我们去把握：一是人力资源管理变革要以项目的形式，通过拉动和推进的方式，引导企业员工走出“舒适区”；二是企业的经理，特别是人力资源管理者必须重视领导力修炼，通过提升领导力持续推动人力资源产出效率的提高。

人力资本管理体系的完善和有效性需要众多像苏华先生这样的专家、管理者的推动。我们相信，在大家的共同努力下，中国企业的人力资本管理理论和实践一定会迅速发展，成为支撑我国企业和经济发展的基石。

李直

中国人力资源开发研究会常务副秘书长  
《中国人力资源开发》杂志社社长、副主编



## 人才经营的“心法”与实战

苏华先生的《人力资源管理心法与实战：经营人才、激活价值》一书面世了。他的书一如他的为人，低调、务实、求真。苏华先生早在15年前就开始从事人力资源信息系统的开发与应用工作。在这个过程中，他与不同企业的人力资源从业者有了广泛而深入的接触，人力资源管理者在工作中遇到的各类问题也都成了他不断思考、认真钻研、力图解决的问题。经过勤学、多思、反复实践，他把自己变成了人力资源信息化系统与人力资源管理的“双栖专家”。这本书就是证明。

如苏华先生所言，他编写这本书的目的是想从实战的角度出发，为企业提供一套提升人力资本管理效率的行之有效的方案。在他看来，人力资本管理的IT（信息技术）之路是必经之路，但用什么样的理念、思路去驾驭信息管理系统，决定了这条路会走成康庄大道还是羊肠小道。因此，他不仅用一章的篇幅详细介绍了人力资本信息系统的规划、建设、运营、维护，而且强调“心法”为主，用更多的篇幅梳理了人力资本的理论，讨论了人力资本管理如何贴近组织，走向业务，驱动业务。在书中，苏华先生提出企业的愿景、使命、价值观高于一切，必须把价值观纳入企业的考核体系，用愿景、使命感召员工，用企业文化凝聚人心。这就使得对人力资本的管理上升到了“道”的层面。他对人力资本管理中的组织设计、绩效管理、人才优化、分配激励、管理变革以及经理的领导力提升都有自己独到的解读和论述，有案例的分析，有操作的方法，

适合各类人力资源从业者参考。特别是他借鉴财务管理所开发的人力资本管理 3 张表——人才盘点表、人工成本表、人力资本表，为企业的人力资本管理提供了一种新的简便的工具。人才盘点表是对人员流入流出情况的统计，其中把关键员工、核心员工单列出来，便于管理者对企业各类人才的状况做到心中有数；人工成本表是关于人工成本如固定工资、浮动工资、法定福利、公司福利等以及人事费用的统计分析，可以作为薪酬分配的重要依据；人力资本表是关于人均投入产出等的统计分析，是人力资本管理水平的重要体现。书中有设计好的表格、有提炼出的指标、有进行统计的方法。如果企业能够根据自己的实际情况用好这 3 张表，一定会大大提高管理的效率。

对人的管理，是企业管理中最复杂也是最重要的工作。它不可能一劳永逸，也永远没有绝对的真理。它需要不断更新和永无止境探索，我们期待苏华先生不断有新的成果。

周文霞

中国人民大学劳动人事学院教授



## “道、势、法、器”，知行合一

欣闻苏华先生出了新著，我便索之先睹为快。苏华先生 15 年的信息化和人力资源工作历练，使得他在如此蓬勃的时代有许多机会与各种企业开展合作、实践、体验，沉淀下丰厚的专业思考、实战经验、人生感悟，犹如一煲老火靓汤，值得细细品味。读书即阅人，《人力资源管理心法与实战：经营人才、激活价值》确有一番这样的味道。

人们常说，“企业的竞争是人才的竞争”，那么，人才竞争的背后是什么的竞争呢？是人才制度的竞争。而人才制度竞争的背后是人才制度制定者的竞争，这最终取决于企业决策者。根据这样的逻辑去探问，倒过来看我们就会发现：企业决策者的价值观、使命感、宏观视野、战略能力等基本决定了这个企业可能达到的高度；企业中间者的组织管控能力、业务协同能力、标杆示范作用等则反映了这个企业的质地；各类人才（特别是核心人才）所能体现自身价值的机会、方式等则决定了这个企业的活力。所以，有一句行话叫“人对了，事就对了”。这里的“人”包括企业所有直接或间接的参与者；这些“人”与那些“事”相生相伴。对“人”与“事”的思辨，是企业管理的大学问。我想，这大概是苏先生写作本书的逻辑和用心吧！

在这个充满“不确定性”的时代，企业人力资源不仅需要管理，更需要经营。“管理”侧重于把人作为一种资源来编制使用，基于职能、“拿来主义”的成分多一些；“经营”则侧重于把人作为一种资本来规划投入，

基于战略、“保值增值”的成分多一些。人力资源管理与人本经营，是两个完全不同的境界。人力资源工作在关注战略同步、业务伙伴、变革促进、提质增效的同时，必然越来越倚重数据分析、效能反馈、平台建设、智能互联。所以，从这个意义上说，“不懂 IT”“不会算账”的 HR(人力资源管理)将不再是一个好的 HR。苏华先生在书中把人力数据化、指标体系化，多维度、大纵深地进行挖掘分析，引导企业管理内生变革，分享了许多“算账”的方法、案例，让人耳目一新。

工欲善其事，必先利其器。人力资源工作越来越离不开信息管理系统了；反过来说，拥有什么样的信息管理系统，表明人力资源工作将处于什么样的水平层次。人力资源工作的思想理念、功能需求决定了信息管理系统的开发；信息管理系统的开发又影响了人力资源工作的具体实现。依我的经验看，要做到两者匹配，或者希望通过一个相对领先的信息管理系统来促进人力资源工作，至少有 3 点是不能忽视的：一是要选择一个有实力且适合自身发展的平台供应商，保证平台的基本品质；二是企业要清楚自己到底需要什么样的系统，提前做好规划，整合各方需求，达成共识并落到纸上，保证平台的顺利搭建；三是人力资源部门要与内部 IT 部门、外部开发商正确定位，不要指望做“甩手掌柜”，主动担当、相互体谅非常重要，内部 IT 部门宜及早介入、逐步接手，保证平台的不断优化，在使用和改进中永葆系统平台持续的生命力。

人才强企，是企业围绕“人才”这个最活跃、最能动，甚至最核心的要素所进行的“强身健体”“固本强基”的工程。人才强企之战，是企业人才识、选、育、用等过程中关于“道、势、法、器”的综合竞争。学到真切笃实处即为行，行到明觉精察处即为知。苏华先生在人力资源咨询和信息化实践中的觉悟，为我们认识、从事企业人才管理提供了一个新的理论框架和行之有效的方法路径，也为长期从事企业人力资源管

理的工作者如何做好知行合一，树立了很好的榜样！

高周刚

南方航空人力资源副总经理



## 启迪、借鉴或“拿来主义”

当听说苏华先生要出一本关于人力资源管理效率提升方面的实战图书时，我就十二分期待了。作为国内知名人力资源软件供应商和服务商的高层管理者，苏华先生不仅经历过诸多最佳实践案例，有着非常丰富的实战经验，而且他本人还是一位勤思好学、善于总结与提炼的学习型领导。深入了解用户的需求，从用户的角度改进 eHR（电子化人力资源管理系统）产品并提升服务水平，帮助甲方提升人力资源管理效能，是苏华先生及其团队多年来坚持不变的工作风格，跟苏华先生团队合作过的企业或个人，都获益匪浅。

拜读苏华先生的《人力资源管理心法与实战：经营人才、激活价值》是在一个周末，几乎是一口气读完的。作者自嘲用白话著书，但在我看来这一点最难能可贵。苏华先生用生动活泼的案例，深入浅出地阐释了人力资源管理的逻辑和最佳实践经验，让人在轻松地阅读的同时，又不时沉淀思考。本书的章节安排、结构布局、案例引用、工具表格都是匠心独运的。

不论你是 HR 领域的新兵，还是老将，阅读此书都必有收获，甚至每阅读一遍都会有不同的收获：或受到启发、比较、借鉴，或实行“拿来主义”直接运用，抑或提出质疑、形成自己不同的见解……但作为人力资源管理实务方面的图书，能帮助读者改进日常工作，拓宽 HR 业务知识面，最终提升自己的 HR 管理水平，那么作者写作本书的基本目的就实现了。仁者见仁，智者见智，期待不同领域的 HR 伙伴们更多的精彩分享。

李建红

北京华联集团人力资源共享服务中心原总经理

国美控股集团人力资源中心总监



## 企业管理即人力资源管理

苏总的《人力资源管理心法与实战：经营人才、激活价值》终于问世了，这是一部凝聚苏总 15 年实战经验的心血之作。我怀着既兴奋又期盼的心情拜读，好奇苏总会从何种角度来总结提炼这么多年的精华，因为关于人力资源管理和信息化方面的著作太多了，如何写出既贴近业务、把握住时代特点、真正为企业决策者和 HRD 们服务，又能在众多著作中脱颖而出的作品，我着实好奇。

从我入行人力资源管理以来，听到最多的一句话就是“企业管理即人力资源管理”，然而近两年又有“去人力资源管理”的说法，究其实质便是人力资源管理的价值没有真正体现出来。苏总首先便论述了如何实现从人力资源管理转向人力资本管理。企业只有像管理财务等无形资产那样管理人力资本，量化人力资本的投入和产出，并采取有效的手段，使企业的人才、结构资本等无形资产增值，才能使企业获得长期、可持续的发展。

在接触客户时，HRD 们遇到最多的问题是：期望自己成为企业的战略合作伙伴，却发现无论自己如何努力，总是感觉欠点火候。苏总在书中也为他们指明了方向：

(1) 人力资源管理必须贴近业务、服务企业，HRD 需要带领人力资源部门进行“跨界”。HR 要转型为业务支持，驱动业务的发展，这是一个不小的跨越，但随着人力资源管理部门工作模式和管理职能的转变，

人力资源管理不仅要为业务部门服务，更要帮助业务部门进行思考和判断，逐渐由“业务支持服务者”转向“业务合作和推动者”。

(2) 必须用数据说话，为高层决策提供数据支撑。苏总提炼了人力资本三大报表，及其应用穿透、汇总和关联分析指标体系。旨在用数据和数据关联性支撑人力资源业务决策，进而支撑企业战略决策。在数据化决策时代，将数据作为精细化人力资源管理的好工具，随着时间和数据的积累，使其逐渐成为指导企业成长和发展的风向标。

(3) 借助 IT 平台，将人力系统视为人力资源部门应用的资产，需要自己投入建设，在“互联网+”时代做到“为我所用”。

苏总这本《人力资源管理心法与实战：经营人才、激活价值》既有理论解读，又有实战经验；既阐述了如何提升人力资本管理效率，又演绎了怎样进行人力资源信息化落地。这是一本上接战略、下接地气的人力资源管理佳作，能写出这样一本著作，与苏总曾多年任职用友网络科技股份有限公司副总裁兼 eHR 事业部总经理的经历是分不开的。期望苏总不断有新的惊喜给我们！

王曲元 博士

资深 HR 顾问、用友集团企管高级经理

我的职场生涯——自 2002 年进入用友以来，每日忙于人力资源与信息化的咨询服务工作，参与各类大型企业的人力信息化项目，蓦然回首，时间如白驹过隙，15 年过去了！这些年我有两个角色，一是充当人力资源总监的“粉丝”，为人力资源总监提供咨询服务；二是作为用友公司的业务负责人，做非人力资源的人才管理运营工作。

记得 2007 年从南方调往北京时，我手里拿着一家大型企业的投诉函，还没有到用友集团总部报到，就直接去了客户项目组的现场。当时我们正在为企业的人力资源变革与信息化项目提供咨询服务，项目成本一期过千万元，但客户不满意，所以领导调我去处理。上个月，距离那个项目刚好过去 10 年了，我再去拜访这个客户时，他很高兴，因为我们一直在合作，每年合作的总金额超过 1 亿元。他说现在已经到了数据化决策的时代，人力资源管理平台没有落后于这个时代，企业的人才竞争力和效率在稳步上升，并完成了从传统企业向现代企业的转变。

一直到 2016 年，我还在为很多客户解决与上述类似的问题，累计下来，我的团队服务过中国 3 000 多家集团型企业。说实话，并不是每一个项目的进展都顺利，但往往是经历过越多磨难的项目，做出来的成果价值越大。同时，我也看到还有大批企业只是实现了一些小目标，有些企业则忽略了人力资本的系统化建设，徘徊不前。

用友公司是一个知识密集型企业，相比外资同行企业的“高大上”

定位，用友文化更注重按照客户不同阶段的不同需求提供贴身服务。我从顾问岗位做起，自 2005 年开始，作为业务负责人，带领这些“知识分子”组成的团队开展咨询业务，后来又负责集团的全国顾问团队，再到担任副总裁分管事业部和研发团队的业务，从当时带领 20 多人的顾问团队，发展到几百人、几千人的顾问团队，这期间，我作为一个人才管理者，一直在磨炼自身，提升团队的服务能力，提高人力资本产出。

在带领团队时，我一直与自己的 HR-BP（人力资源业务合作伙伴）合作，深刻体会到企业的人才管理不是人力资源部的工作，而是企业整体的事情，需要董事长、高管、直线经理和员工的共同参与，在各级业务管理者与人力资源互动的过程中改善管理。在这个过程中，人力资源总监起到了关键的驱动作用，不仅要做好自己部门的规划工作，还要通过 HR-BP 为企业各个角色服务，让大家集聚、融合起来，形成合力。

企业人力资源管理体系的大幅度提升，需要按照各个项目的方式，进行系统化的持续建设。在为企业提供人力资源咨询服务以及个人带领团队的过程中，我萌生了跟大家分享大型企业人才经营管理与落地方法的想法，我要将自己在实践中总结的方法和案例分享给大家，希望企业的人力资源总监能够把握好人力资本管理变革的路径，帮助组织实现愿景目标。

我希望这种思维和方法是具有通用性的，比如我们为什么不能把华为、阿里巴巴和腾讯的人力资源管理方法直接拿来用呢？对于一般的企业来说，可以学习它们的精神、思想，但是很难照搬它们的做法，因为每个企业的所有制性质不同，业务基础和行业特点不同。而且，人力资源总监还得做好自己的事，弄清楚企业的运行阶段和要解决的问题，与公司的企业家达成共同计划。

要把一件事做好，就得把它琢磨和实践得足够透彻。我觉得企业的人



才管理比较复杂，有必要用一本书的形式来将这些方法系统化。本书不想定位为一本研究类的学术著作，只想为企业提供一套有效提升企业管理效率的实战办法。因此在理论研究上，我采用“拿来主义”，归纳了相关管理学家与经济学家的研究成果；在实践上，我总结了这些年自己看到的和体验到的企业“玩法”，以供参考。

本书共7章，采用的是我在日常沟通中用到的话语，希望读者在看书的时候简单轻松点，不用学习专业词汇就能迅速理解；用直白的文字把事说透，直达问题的关键，否则解决不了问题。

第1章主要介绍了我们现在所处的环境，这是人力资本价值凸显的时代。超级IP（知识产权）和粉丝经济的存在，促使很多创业者更快更好地获得成功，也促使许多企业进入人才大战，不仅抢夺国内人才，还争抢有国际视野、符合国际化标准的人才。打造企业竞争力，人力资源管理是核心，这也给我们提出了一个课题：人力资源部如何摆脱困境，走向人力资本管理的新阶段？

第2章阐述了人力资源总监如何突破自己的起点。HR长期处于职能管理的位置，业务经验不足，如何让服务战略贴近业务？从人力资本的目标来看，HR要转型为驱动业务的发展，这是一个不小的跨越，需要深入理解和把握组织的愿景、使命和价值观，以及业务策略和关键任务的分解；反之，如果不融入业务，就不能促进业务的增长，甚至会阻碍业务的进一步发展。

第3章主要介绍了人力资本的核心管理体系运作，包括组织架构、人才优化、绩效管理、分配激励。这个框架并不陌生，但是在实践中，特别是大型企业在实践中，需要业务干部共同打造，其重点在于打通管理逻辑，解决企业的实际问题，最终实现企业的良性循环，在此我们称之为“人才管理链”。对此，许多企业还在摸索之中，或者是不敢作为。