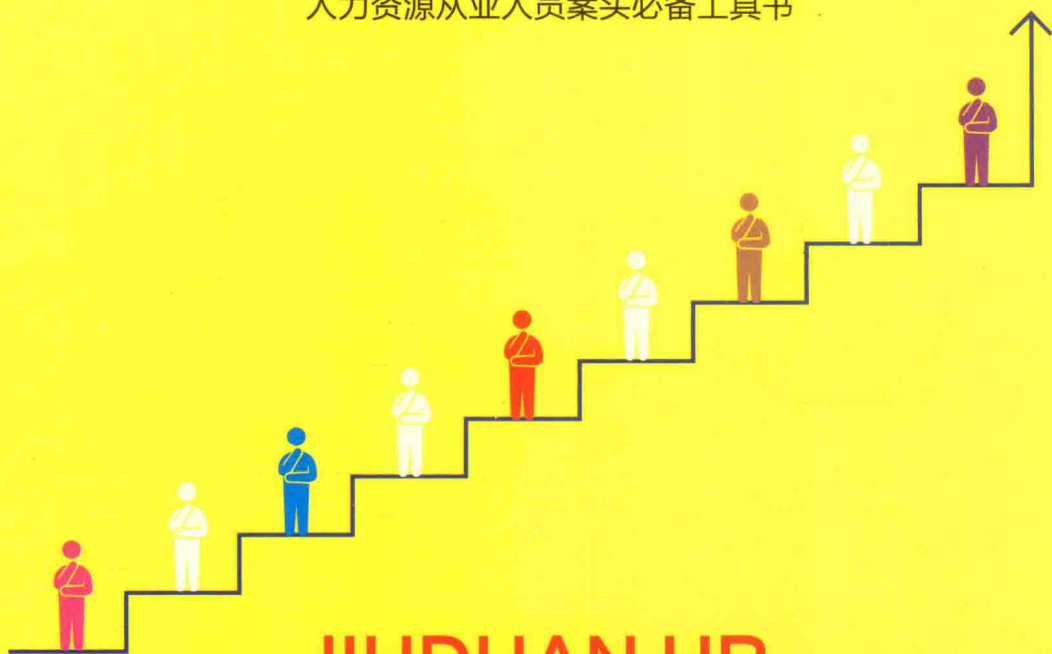


如何从一段到九段
人力资源从业人员案头必备工具书



JIUDUAN HR

九段HR

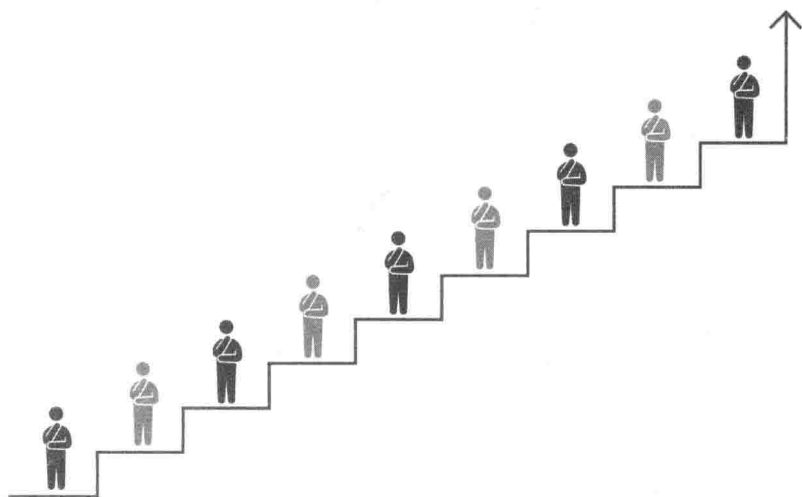
中国企业人力资源管理一本通

邢 涛◎著

企业HR通过招聘、培训、使用、考核、激励员工，调动员工积极性，发挥员工潜能，为企业创造价值，给企业带来效益，从而确保企业战略目标的实现。



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

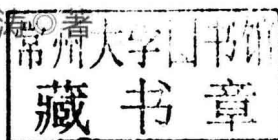


JIUDUAN HR

九段HR

中国企业人力资源管理一本通

邢海著



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

九段 HR: 中国企业人力资源管理一本通 / 邢涛著
— 北京: 当代世界出版社, 2018.1
ISBN 978-7-5090-1324-3

I. ①九… II. ①邢… III. ①企业管理—人力资源管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 007453 号

书 名: 九段 HR: 中国企业人力资源管理一本通

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.org.cn>

编务电话: (010) 83907332

发行电话: (010) 83908409

(010) 83908455

(010) 83908377

(010) 83908423 (邮购)

(010) 83908410 (传真)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市兴国印务有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 16.5

字 数: 240 千字

版 次: 2018 年 3 月第 1 版

印 次: 2018 年 3 月第 1 次

书 号: ISBN 978-7-5090-1324-3

定 价: 48.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究, 未经许可, 不得转载!

北极熊是怎么死的？

北极熊浑身是宝，尤其皮毛最为珍贵。爱斯基摩人为了猎杀北极熊想了很多方法，比如用箭射、用枪打、用药毒等等。这些方法都不好，因为都会破坏北极熊的皮毛或内脏，怎么办？爱斯基摩人想出了一个好办法……

他们用桶装满海豹的血，放在外边冻，快冻实的时候在冰坨中间插一根带刀片的铁棍，然后把桶拿掉，把这个中间插着带刀片的铁棍的冰坨放在北极熊经常出没的地方。这时候，一只北极熊闻到了它最熟悉、最喜欢的味道——海豹血的味道，北极熊嗜血如命，于是疯狂地用舌头舔冰坨，越舔越兴奋，越舔越过瘾……不一会儿，刀片露了出来，舌头被割破，自己的血和海豹的血混在一起，口子越来越大，血流得越来越多，可是麻木的舌头和吃血的快感让北极熊根本无法停下来……最后，结果可想而知，北极熊因流血过多而死，皮毛完好无损。

北极熊的死像不像中国的成长型企业，过去的30年赚了钱，活得挺好，就以为是自己有本事，其实只是有个机会、有个关系、有个好的中国经济形势，水涨船高。殊不知，吃血的同时隐藏着巨大的危机，你吃的是自己的“血”，你没有战略、没有机制、没有文化、没有人力资源系统，只靠一种原始的、落后的方法在赚钱，没有内功、没有核心竞争力，活不知道因为什么活，死也不知道因为什么死。中国企业平均寿命不到三年，原因很简单，就是没有

一个持续生存的理由。我们要清醒了，不要再被过去的机会式的成功所迷惑，以为自己真的很有本事，以为这种情形可以持久。所有的行业都在洗牌，所有的企业都要修炼内功，所有的成功靠的都是团队！

我每天都问自己一个问题：“我的企业凭什么活着？”凭机会？凭关系？还是凭团队？我经常做以下四个假设：

1. 如果我的公司现在进入一个充分竞争的市场，我的公司会不会死？
2. 如果我的新老顾客刚从我的一个中等水平的员工那里，享受或购买了我的一个产品或服务，他会为此微笑着离开吗？如果没有或不常见，我的公司会不会死？
3. 如果公司最重要的人突然走掉 1~3 人，我的企业会不会死？
4. 如果有一天客户知道我的公司破产了，他们是会惊讶，还是会感到不可思议？

我认为，中国成长性企业面临着十大冲突和矛盾：

1. 企业规模与规范之间的冲突；
2. 公司人力资源与业务高速发展之间的冲突；
3. 核心团队管理能力与企业更高业绩目标之间的冲突；
4. 资金资源和业绩对能人依赖性过强与团队工业化复制之间的冲突；
5. 短期业绩和利润与长期的客户满意度之间的冲突；
6. 伟大的战略意图与团队执行力差之间的冲突；
7. 机制流程的更新落后与企业成长速度的冲突；
8. 主流意识形态缺失的企业文化与多产品、多区域同时发展、多团队需相互配合之间的冲突；
9. 盈利模式的扩张与资金压力之间的冲突；
10. 新老团队（或新并购企业）价值观和文化之间的冲突。

企业生死存亡有三个关键的按钮：第一个是产品，产品定位和产品战略决定公司战略方向；第二个是客户，客户细分以及客户核心消费价值观的提炼和满足是企业的比较竞争优势；第三个是团队，团队的思想、文化、机制和气质才是企业基业长青的根本。中国现在的企业比任何时期都更需要人才，更需要团队！没

有好产品、没有很多客户不要紧，只要有好的团队，一切都会有的。

我带着几十位老板去丰田名古屋的工厂学习，丰田公司给我最深的触动就是：丰田认为“企业最大的浪费不是钱的浪费，也不是原材料的浪费，而是把员工智慧的浪费当成习惯。”企业最后靠的还是一支能打胜仗的团队和别人无法取代的灵魂。遗憾的是，很多老板从来就不懂人力资源，不知道人力资源对于实现战略和业绩的重要性，也就从来没有重视过人力资源。我的一位客户，老板姓王，没有人力资源部，也没有人力资源经理，招人靠行政助理。我跟他说要有人力资源经理，他第二天就提拔没有任何专业背景和实践经验的行政主管兼任人力资源经理，弄得我哭笑不得。我问王总：“你会让行政主管做研发经理吗？会让行政主管做生产厂长吗？会让行政主管做营销经理吗？”他说：“那怎么可能，那些都是非常重要而且非常专业的岗位，怎么能随便派一个没有专业背景、没有经验的人去呢？”他的潜台词很明显：“人力资源不用专业，人力资源不用经验，人力资源谁都可以做。”有多少企业根本没有人力资源部，有多少企业认为人力资源就是招招人、打打杂。我近十年来的调研结果显示，企业几乎所有的问题都跟人力资源有关，所有的企业都缺少专业的、有经验的人力资源经理。

我做企业咨询十五年，所有的企业都有执行力的问题，而且永远有，为什么？很多企业连公司制度都执行不了，连最起码的考勤制度、穿工装的制度、处罚制度都执行不了，这是为什么？有很多企业根本处罚不了元老，你如果敢处罚他，他就给你好看，动不动就以辞职相要挟。老板都无可奈何，不敢处罚，执法的员工就更不敢了，最后制度、奖罚机制都形同虚设。有多少企业从来不敢淘汰不合格的员工或业绩不达标的员工，美其名曰：“不淘汰人还不够呢？淘汰了更没人干活了。”你不敢！你不敢执行、不敢处罚、不敢淘汰，都是因为你没有强大的人力资源系统，你招不来人，留不下人，培养不出来人，所以，你就每天哄着员工为你干活，哄着元老不要离开，把员工哄出一身的毛病，不思进取、不懂感恩、不听指令、自私自利。

我们已经意识到没有强大的人力资源有多么可怕了，那么，人力资源是谁的事？人力资源首先是老板的事，企业第一人力资源经理应该是老板。你不抓，没

人能抓；你不重视，没人重视。所以，这本书是给老板和总裁看的。如果你开饭馆，你不一定是个大厨，但你一定是个美食家。你不一定绝对精通人力资源，但是你必须懂，因为你要指导制定企业人力资源战略、督导人力资源的工作。这本书更是给 HR 看的，无论你现在身处何职，只要你想做 HR，想做好 HR，你就要认真学习这个专业，因为 HR 跟金融、电子、计算机一样，是一门专业，要想培养九段员工，先做好九段 HR，九段从 HR 开始。这本书也是给各业务部门经理和主管看的，因为选、用、育、留首先是业务部门的事，非 HR 的 HR 管理才是关键。

人力资源，企业真正的核心竞争力！

邢涛

2018 年 1 月

PART 1 把人力资源管理当成“企业战略”

1.1 人力资源管理必须要有“高度”	2
1.2 人力资源管理八大功能模块	5
1.3 企业战略与人力资源无关吗?	10
1.4 人力资源管理是谁的事?	12

PART 2 通过组织设计提升企业能力

2.1 组织结构的四种类型	18
2.2 公司的组织结构怎么搭建?	29

PART 3 招聘从文化认同开始

3.1 招聘是一场营销	36
3.2 招聘的五大误区	37
3.3 专业招聘的“四化建设”	40
3.4 人才测评的“信度”和“效度”	49
3.5 招聘的“四大步骤”	52

PART 4 录用是建立契约精神

4.1 录用是一份契约精神的建立	60
4.2 录用的事前：二合同、一书、一册	61
4.3 录用的事中：二合同、一书、一信、三章	62

4.4 录用的事后：一书、两单、三图、一笔账	67
------------------------------	----

PART 5 培训是把员工成长放在首位

5.1 培训的“七大误区”	78
5.2 构建培训体系比培训本身更重要	82
5.3 培训的三种基本方式	90
5.4 聚高培训“四步法”	93

PART 6 建立基于市场、业绩、能力的薪酬体系

6.1 薪酬是根据战略制定的	96
6.2 薪酬体系设计也分内外	98
6.3 如何确定岗位价值	99
6.4 外部薪酬调查怎么做	106
6.5 如何确定薪酬战略	107
6.6 薪酬体系用薪点表落实	110
6.7 绩效是因，薪酬是果	113
6.8 薪酬的其他表现方式	116

PART 7 全面战略绩效管理系统

7.1 企业绩效考核败因追寻	120
7.2 如何建立“全面战略绩效管理系统”	124
7.3 如何找到企业关键业绩指标（KPI）	129
7.4 如何设计科学的绩效考核表	142
7.5 如何确保绩效获得	148
7.6 绩效面谈大有学问	152
7.7 绩效管理的其他疑难杂症	154

PART 8 建立以行为标准为基础的九段任职资格体系

8.1 何为九段?	162
8.2 职位序列划分规则	166
8.3 确定九段任职资格的四个条件	168
8.4 专业九段实操手册	170
附录一 九段任职标准管理制度	189
附录二 某餐饮企业的部门经理序列九段任职资格标准	201
附录三 某餐饮企业的营销类职位九段任职资格标准	227

PART 1

把人力资源管理当成“企业战略”

说到人力资源，可能很多企业的老板都会有心痛的感觉，为什么？因为老板们深知，企业的产品、销售、客户都可以通过种种方法去改善，而“人”是最难改变的。即使是最聪明的老板，遇到不给力的下属也没有办法。于是招人吧，往往是招来的还不如现有的，好不容易有了不错的人，很快就“跳槽”了！

这些现实问题像刀子一样扎在很多企业老板的心上。从本章开始，我们就从一个不一样的角度来讲讲人力资源这件事。

从定义上来看，人力资源管理是企业管理学中一个重要的组成部分，它是根据企业发展战略的要求，有计划地对人力资源进行合理配置，通过对企业员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等，调动员工积极性，发挥员工潜能，为企业创造价值，给企业带来效益，从而确保企业战略目标的实现。

人力资源管理的涵盖面很广，主要包括企业人力资源战略的制定、员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等。它不仅是企业正常运转必不可少的管理依托，更是企业想要实现自身战略目标的重要辅助。本书我们就从“战略”的高度来详解人力资源管理的方方面面。

1.1 人力资源管理必须要有“高度”

人力资源管理的目的说白了就是两方面：其一是帮助企业实现战略目标；其二是帮助员工实现个人发展。很显然，人力资源管理是与企业战略挂钩的。尽管人力资源管理如此重要，但很多企业却并不重视，他们觉得“人力资源管理不就是招聘吗？招人难道很难吗？每天我们都能收到好多简历”。事实上，这种思想所犯的错误既典型又有共性，它把人力资源管理简单地等同于招聘，这种理解太“low”了。很多企业的失败最后都被证明是在人力资源管理方面出了问题，比如下面这家企业。

名为飞龙集团的企业成立之初是一个只有几十名员工的小企业，随着企业的发展，仅仅1年便盈利400万元，第二年更是盈利6000万元，企业仅用3年时间就实现了利润超2亿元的壮举。短短几年，飞龙集团可谓飞黄腾达，牛气冲天。但这个如日中天的企业，在成立后的第5年突然进入休克状态，然后便不见踪迹了。这是为什么？究其原因，飞龙的失败是人力资源管理失误造成的恶果。

飞龙集团除了在成立的第二年严格招聘营销人才外，从来没有对人才结构进行过战略性设计。随机招收人员、凭人情招收人员，甚至出现任人唯亲的不正常招收人员现象，而且持续3年之久。作为一个已经发展成为行业前几名的公司，飞龙集团竟没有完整的人力资源体系，没有完整的选择和培养人才的系统，这直接造成了飞龙集团的员工素质偏低，人才结构不合理，员工积极性低等结果。从成立的第二年开始，飞龙集团在无人才结构设计的前提下，盲目地大量招收行业

内的专业人才，并且安插在企业的各个部门，造成企业高层、中层知识结构单一，企业人才结构不合理，严重地阻碍了企业的发展。

有一句谚语是这样说的：“少了一个蹄钉，损了一匹战马；损了一匹战马，伤了一名信使；伤了一名信使，输了一场战争；输了一场战争，亡了一个帝国。”这个谚语告诉我们，错误的开始也许很小，但是总会在各种驱动因子的作用下演变为一场灾难。

从上述案例我们可以看到，导致飞龙集团失败的主要原因，是其没有长远的人力资源管理战略规划，没有将组织的经营和发展战略作为制定人力资源管理规划的依据。同时，飞龙集团还缺乏招聘规划，也没有完整的选择和培养人才的体系与制度；招聘程序不规范，缺乏客观的筛选与录用标准，因而出现了随机招收人员、凭人情招收人员，甚至任人唯亲的现象。

飞龙集团产生上述问题的根本原因，在于飞龙集团没有把人力资源管理当成公司发展战略中不可或缺的组成部分，也就是说没有把人力资源管理上升到战略层面，这种对人力资源管理的蔑视让企业自食恶果。

本书的第一个重要观点就是：必须把人力资源管理上升到战略层面，这不仅是一家企业战略目标实现的前提，更是企业获得持久竞争优势的必然选择。

其实战略人力资源管理并不是一个新概念，早在1981年，Devanna、Formbrum和Tichy在《人力资源管理：一个战略观》一文中就曾提出战略人力资源管理的概念。它被定义为：是为了实现企业的长期目标，企业在总体战略框架下，以战略为导向，对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用、科学管理，从而达成企业战略目标的管理方式。

笔者经过多年对人力资源领域的研究，设计出一个“战略人力资源管理关系模型”（见图1-1），它能够更好地帮助我们理解战略人力资源管理的概念。

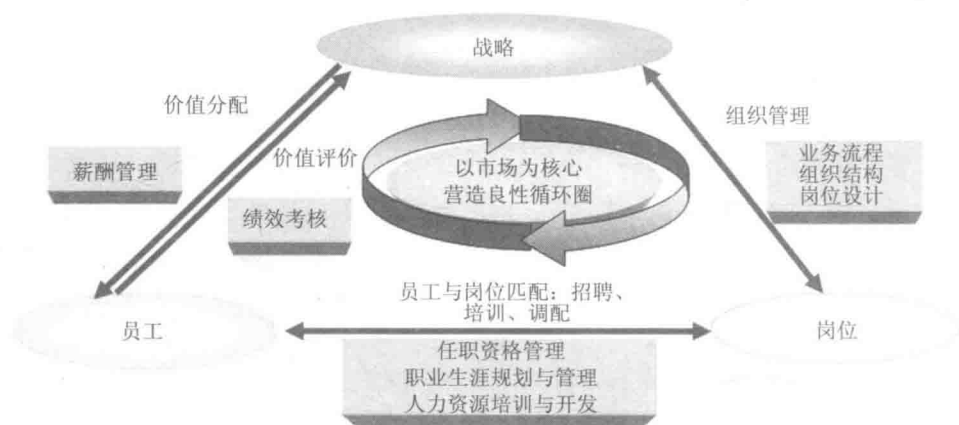


图 1-1 战略人力资源管理关系模型

笔者设计的这个战略人力资源管理体系是将战略、机制与企业文化融入到传统的人力资源管理中，帮助企业建立基础的管理平台，以实现企业的战略目标。

很显然，战略人力资源管理体系是最高级别的人力资源管理模式，在目前能够做到的企业并不多。大多数企业的人力资源管理者要么不具备这样的能力，要么还未形成这样的意识。它的实施是在对内、外部环境理性分析的基础上，明确企业人力资源管理体系的不足和所面临的挑战，清晰地勾勒出未来人力资源规划以及与企业发展相匹配的人力资源管理机制，并制定出能把目标转化为行动的可行措施，并对措施执行情况进行评价和监控的体系。

所以我们说人力资源管理的战略重要，是因为在实际市场竞争中，人力资源已经成为关乎企业健康运作和市场竞争成败的战略性资源，在如今这个时代，真正有竞争力的是掌握“粉丝”和人力资本的企业。

因此，在全球化的市场竞争中，企业如何通过人力资源管理体系增强其人力资本运营实力，不断提高运营“粉丝”的水平，成为获取市场竞争战略优势的关键。

1.2 人力资源管理八大功能模块

每一家企业都在追求业绩，那么一家企业的业绩与谁相关性最强？答案就是员工（见图 1-2）。

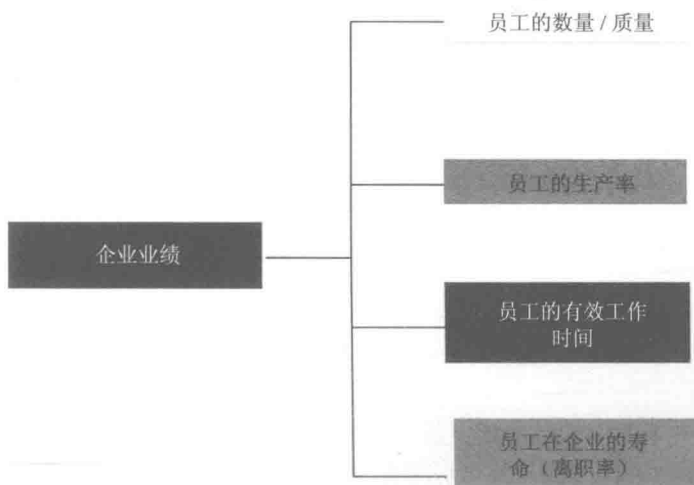


图 1-2 企业业绩公式

从图 1-2 中我们可以看到，与企业业绩相关的各个因素都是以员工为基础的。正因如此，才凸显出人力资源管理的重要性。那么，以战略为前提的人力资源管理到底包含哪些内容？本节我们就一一来看。

人力资源管理按照功能可以分为八个模块，分别是业务流程模块、组织结构模块、岗位设计模块、任职资格管理模块、职业生涯规划与管理模块、人力资源培训与开发模块、绩效管理模块以及薪酬管理模块。

㏏ 业务流程模块

业务流程模块包括工作任务、工作顺序、执行者、工作结果、操作要点和使用工具。

有人认为业务流程的设计不在人力资源管理的范畴里，而应当属于业务部门，很多企业也都是这样做的，其实并不是这样。在这里，我之所以把业务流程列为人力资源管理的第一个模块，就是强调在业务流程设计过程中人力资源管理的重要性。下面就让我们看看那些人力资源管理非常成功的企业对这个问题的看法吧！

诺和诺德（中国）制药公司把人力资源发展设定为三个阶段，分别是提供服务阶段、推广这些服务和框架与业务部门合作阶段以及策略性工作（不仅服务于业务，而且通过了解业务去预测可能出现的需求和挑战）阶段。公司鼓励人力资源部门的员工走出去，了解业务部门的实际工作和问题。

PPG 涂料公司人力资源总监曾说：“‘人力资源’必须接近公司业务，对公司业务的了解要像了解人力资源专业一样多。”

UT 斯达康公司的人力资源总监每次碰到业务部门的人给他打电话，总是从业务谈起，用业务的发展需求去思考人力资源部门应该做什么。

从上述几个企业人力资源管理者对企业业务的态度不难看出，既然人力资源管理要以企业的发展战略为前提，那么作为企业发展过程中非常重要的业务部门，就必须要有人力资源管理部门的参与。

首先，业务流程设计中的岗位制定与人员配置本就属于人力资源管理的范畴；其次，对业务流程的熟悉可以让人力资源部门更有效地配合业务部门的实际工作；更重要的是，员工的薪酬体系、绩效考核体系与升迁体系都必须以业务流程中各个岗位的要求标准为主要参照。因此，在业务流程模块里，人力资源管理部门不仅要参与，而且要深度参与，这才是执行企业发展战略的最佳做法。

㏏ 组织结构模块

组织结构模块是为了实现企业目标而对资源进行的系统性安排。组织结构的

本质是员工的分工协作，是实现企业组织目标的一种手段；同时，组织结构又可称为权责结构，是员工在职、责、权方面的结构体系，又可以分为职能结构、层次结构、部门结构和职权结构。

职能结构是实现组织目标所需的各项业务工作的比例和关系；层次结构是管理层次的构成，即纵向结构；部门结构是管理部门的构成，即横向结构；职权结构则是各层次、各部门在权力和责任方面的分工及相互关系。

▮ 岗位设计模块

岗位设计模块的内容是在明确公司的长期战略、盈利模式和年度业务目标的前提下，明确主要工作流程，并依据工作流程设计组织架构，界定各部门关键职责分工，依据关键职责设置关键岗位，依据关键岗位设置辅助和支持岗位，最后依据工作环境、流程的变化对岗位设置进行再调整。

▮ 任职资格管理模块

任职资格是指企业对担任某一职位的人所必须具备的知识与技能、行为、潜在素质与业绩要求的总和。任职资格管理模块包括知识与技能、行为、潜在素质和业绩要求四个部分。

其中，知识与技能部分包含知识结构与技能结构；行为部分包含行为模块与行为标准的分层描述；潜在素质模块包含态度、自我形象、动机、内在驱动力以及价值观；业绩要求则是企业对某岗位的业绩要求。

▮ 职业生涯规划与管理模块

职业生涯规划主要是从企业的角度设计职业通道，结合素质模型设计测评体系，建立职业生涯管理体系，解决企业的员工发展路径，并为培训提供依据（见图 1-3）。



图 1-3 职业生涯规划与管理模块