

15年大中型企业人力资源管理经验总结，通往eHR之路的实用指南

罗毅 著



现代人力资源管理实战宝典

从体系与宏观入手，深入剖析人力资源管理执行细节。
垂直整合人力资源部，逐步建立人力资源三支柱模型。
40多个典型案例，场景式学习，明晰薪酬管理之道。
HR管理实操工具，提高招聘效率，规避绩效考核误区。



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

现代人力资源 管理实战宝典

罗毅著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

通常,人力资源管理工作者在工作1~2年后容易进入瓶颈期,如何提高自己、突破管理局限,正是本书要给所有HR的启示。本书分为八章,内容由浅入深、循序渐进,即使是零基础的读者也能够熟练掌握人力资源管理的原理、方法和重点。

内容精练、重点突出、实例丰富,是本书的最大特色。本书是广大人力资源管理工作者、各类公司的各层级管理者必备的参考书,同时也非常适合人力资源专业的在校师生学习阅读,还可作为高等院校人力资源相关专业的教学参考资料使用。

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,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

现代人力资源管理实战宝典 / 罗毅著. —北京: 电子工业出版社, 2018.5
ISBN 978-7-121-33911-0

I. ①现… II. ①罗… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第060262号

责任编辑: 张 毅

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 16.5 字数: 270千字

版 次: 2018年5月第1版

印 次: 2018年5月第1次印刷

定 价: 48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 57565890, meidipub@phei.com.cn。

尽 善 尽 美 弗 求 弗 迪



前 言

你怎么理解人力资源？你的同事怎样理解人力资源？你的老板或 CEO 如何定义人力资源？这中间的差距你有没有思考过？

在时代的前沿，人力资源工作者是充当引领者还是跟随者，这个问题本不该拿出来问，但现实确实让人感到不妙，甚至出乎我们的想象。

在过去的人力资源管理过程中，也曾先后写过很多版本的人力资源教材，有写给人力资源工作者的，也有写给公司的，更有作为中层培训的指导用书。市面上关于人力资源类的著作汗牛充栋，有理论版的、有实战版的、有教材版的，还有案例版的，但对于思维与价值引导版的却很少见。为此，我把过去十多年人力资源工作经历中的经验和积累，与时代对人力资源工作者的定位进行融合，写了这本从思维入手的参考书，供入门级和进阶级的人力资源工作者参考。首先，在阅读本书前，你需要重新定义人力资源各模块的功能：

- 员工信息——数据分析
- 招聘——经营人脉
- 培训——发展新势力
- 绩效——组织变革与商业变革
- 薪酬——投资与资源管理
- 员工关系——合伙平台

本书不会像教科书那样晦涩难懂，也不会像案例书那样新鲜有趣，我会从思路入手，以提问、给思路的方式让你主动去思考一些问题，有些问题，我不会给出答案，而是要你自己在工作中去思考。只有这样，你才不会成为填鸭式教育的牺牲品，才会有自己的知识架构和逻辑理论，也才会在变化的外部环境下轻松应对外来的挑战。

无论你是久经 HR 职场的高手，还是阅历尚浅的新手，阅读本书都会给你的思维带来些许的激发，而这些激发将会对你现在的工作产生影响。如果能达到这个效果，对于你来说，购买本书也就物超所值了。而对于我来说，也会为给你带来帮助而感到欣慰。

本书的特点

1. 内容新颖，知识系统

本书从人力资源规划入手，结合公司的战略来分析人力资源的各个模块和功能，对接市场需求和实际问题，提出新颖的解决之道。因篇幅原因，除员工关系部分外，其他模块均系统地做了剖析，并采用工作中切实可行的方法与工具给出现学现用的方案。

2. 先讲逻辑，再给方案

如果一直给出方案，我们虽然会在遇到相应的问题时能有效解决，但问题发生变化时就不知道如何应对了。针对这种情况，我们在书中总是先讲明逻辑关系，然后再有针对性地给出解决方案，让你边思考边应用，达到举一反三的效果。

3. 案例引导，参考为鉴

在多数章节里，我们都是先讲一个工作中真实的案例（因隐私等原因，这里我们需要用化名或虚构的公司名来替代真实的人名与公司名），然后再给出思路，让你看完章节后想起当初读的案例恍然大悟。

4. 既讲工具，又讲细节

虽然本书的目的是为你提供思路，从而引发你的思考，激活你的大脑，但为了使你不用花太多的时间去查阅其他资料，我们在书中也提供了大量的工具，以及使用方法，甚至讲解了很多平日里我们忽略的细节，对于新人来说，这部分内容非常值得你去阅读。

5. 既有教材的严谨，又有杂志的新锐

本书不像教材那么生硬，但具有教材的严谨，层层解说，通俗易懂。同时，从商业和公司需求及社会发展的角度提出了很多新锐的观点和方

法，无论是对任何岗位上的管理者，还是对人力资源工作者来说，都具有一定的参考价值。

6. 赠送超现实题材的各种 Excel 模板、PPT 资料和音频教学资料。

本书会附赠人力资源日常管理中用到的各种表格和培训资料，还有一些人力资源必须知道的 Excel 表格，同时还有作者精心录制的微课。

本书的内容安排

本书分为八章，共 32 节，主要章节规划如下所示。

第一章 现代人力资源管理者从业须知

为什么我们从事人力资源工作时感觉不到快乐，得不到认可？了解这些后，你就能找到答案，并明白如何获取解决方案。

第二章 人力资源规划——不能再被忽视

我们忽视人力资源规划太久了，不是能力问题，是我们有意无意地忽略了它，通过本章，你将掌握如何入手及在不同的公司里如何做好人力资源规划。

第三章 人事基础

在传统人事工作的基础上转换角度，提出了问题的突破点，能帮助你找到灵感，把人事工作做踏实，获得公司和同事们的认可。

第四章 招聘——不仅仅是选对人

从扎实的基本功入手，通过逻辑分析与实战细节讲解，使你快速提升招聘效率。

第五章 培训与学习——一切以商业目的为出发点

在剖析了常见的培训误区和学习环境的基础上，提出课程的设计与开发、培训与学习管理，以及碎片化学习与系统性学习三个方面，便于你深入了解公司的培训，找到适合你所在公司的培训课程。

第六章 绩效管理

同样是从逻辑关系开始，介绍了常用的绩效管理工具及推行中的误区、绩效设计与组织变革，以及实施绩效的方法，并给出了一个非常实用的参考方案，相信会对你有所帮助。

第七章 薪酬之道

从大多数中小企业的实际需求和痛点出发，明晰薪酬的原理和设计的要求，了解在非常时期的特殊方法，提供了一个大家热谈的期权激励方案供你参考。

第八章 人力资源工作者的未来之路

未来的人力资源管理之路必定是资源整合和优势发挥之路，根据这两个核心要点提出了常见的两种走向：垂直整合的三支柱模型和拆分人力资源部的方案。当然，未来的 HR 之路一定离不开 eHR（电子化人力资源管理），本书将会告诉你如何选一款实用的 eHR 软件，以及自行开发时应该注意的问题。

本书由浅入深，由理论到实践，尤其适合在人力资源岗位上有一定工作经验的工作者和管理者完善自己的知识结构，也适用于入门者了解人力资源的整个体系和细节，避免其少走弯路。

适合阅读本书的读者

- ☐ 希望进入人力资源领域的新手
- ☐ 人力资源软件开发人员
- ☐ 具有一定工作经验的各阶层人力资源管理者 and 从业者
- ☐ 大学人力资源研究生
- ☐ 企业培训师
- ☐ 人力资源专业大学生

目 录

CONTENTS

第一章 现代人力资源管理者从业须知 / 001

- 第1节 为什么要选择人力资源这个行业 …… 002
- 第2节 人力资源工作今昔之比较 …… 005
- 第3节 不同公司如何高效开展人力资源工作 …… 009

第二章 人力资源规划——不能再被忽视 / 013

- 第1节 为何要做人力资源规划 …… 014
- 第2节 人力资源规划中的细节说明 …… 018
- 第3节 人力资源体系建设 …… 030

第三章 人事基础 / 035

- 第1节 员工信息管理，一个不容忽视的工作 …… 036
- 第2节 从任务导向到服务导向 …… 040
- 第3节 配套资源管理 …… 044
- 第4节 员工离职管理 …… 059

第四章 招聘——不仅仅是选对人 / 067

- 第1节 招聘基本功要做扎实 …… 068
- 第2节 招聘与人力资源其他功能模块的关系 …… 088
- 第3节 招聘实战 …… 093
- 第4节 招聘风险管控 …… 106

第五章 培训与学习——一切以商业目的为出发点 / 111

- 第1节 常见的培训误区 …… 112
- 第2节 公司的学习环境为基础 …… 117
- 第3节 课程的设计与开发 …… 129
- 第4节 培训与学习管理 …… 142
- 第5节 碎片化学习与系统性学习 …… 148

第六章 绩效管理 / 159

- 第1节 绩效管理的逻辑关系 …… 160
- 第2节 绩效管理工具的选择与应用 …… 163
- 第3节 绩效推行中的雷区 …… 165
- 第4节 绩效设计与组织变革 …… 170
- 第5节 绩效实施 …… 180

第七章 薪酬之道 / 193

- 第1节 薪酬管理的逻辑关系 …… 194
- 第2节 薪酬设计的要点 …… 201
- 第3节 非常规薪酬模式 …… 211
- 第4节 薪酬管理精要 …… 216

第八章 人力资源工作者的未来之路 / 223

第1节 人力资源工作者的前景 …… 224

第2节 垂直整合人力资源部 …… 232

第3节 拆分人力资源部 …… 242

第4节 eHR 之路 …… 245

现代人力资源管理实战宝典



第一章

现代人力资源管理者从业须知

任何一个行业都有一个最低门槛。过去，对人力资源工作者的入门没有什么明确的要求，基本上多是凭兴趣和自愿，再加上看起来聪明就行。在这种思维模式下选择人力资源工作者，也导致了过去这十几年里我国人力资源工作者众多，但有突出成就或为这个行业提出新的创见的人却非常罕见。今后，随着时代的发展和环境的变化，大的环境要求人力资源管理者 and 人力资源工作者必须做出思维调整，优秀企业对人力资源工作者的要求已经开始发生变化。对此，我们在开篇专门用一章来说明要成为一位现代人力资源管理者应该注意的一些基本事项，为公司选择人力资源工作者，以及人力资源工作者自我定位提供参考依据。

第1节 为什么要选择人力资源这个行业

张驰正式离开了林海雪原营销服务公司。他在这十年里，积累了大量的人脉和信息资源。在这几年里，由于他经常帮这些公司推荐人才，并给出组织优化和人才管理的建议，所以经常会有其他公司的老板找他，想向他投资创办一家专门从事人力资源管理咨询的公司。

张驰找到当地一家濒临倒闭的派遣公司，和他们达成了合作意向，以智慧入股的方式持有了这家公司 30% 的股权。就在 2017 年 7 月，他

们推出的第一批 HRBP (HR Business Partner, 人力资源业务合作伙伴) 进入了当地最有名的十多家互联网公司。8月下旬, 第二批 HRBP 被派往邻近城市的大型制造业。时下, 他正和他的合作伙伴们在全国网罗优秀的人力资源工作者, 为这个行业打开新的格局。

人力资源角色的演变

人力资源这个行业在国内起步的时间比较晚。在 20 世纪末, 很少有公司把人力资源工作者工作的部门叫作人力资源部, 即使是外资企业, 也入乡随俗地叫人事部、行政部, 或者人事行政部。

2000 年后开始, 随着 MBA 在中国各大知名院校的普及, 以及人力资源专业在各个大学陆续开设人力资源专科、本科, 甚至研究生教育, 国内的公司开始逐渐启用人力资源这个词汇, 把当初的人事部门改为人力资源部。当初不分家的人事行政部也开始细化, 分为人力资源部与行政部。2008 年, 国家把人事部、劳动和社会保障部合并为人力资源和社会保障局。在国家大势的影响下, 各公司争先恐后地改名。如今, 还是以人事部、人事行政部为名称的公司已经非常少了。

随着部门名称及大环境的改变, 人力资源部门在公司的地位也开始发生了变化, 逐步由一个“招人、办手续的”摇身一变成为“公司的核心部门”。但在大多数传统制造业里, “人力资源部”仍旧是一个保姆部门或打杂部门, 其人力资源工作者多因长时间看不到希望而转岗从事其他职业。

今后, 大环境对公司的压力会越来越大, 公司将会在人力资源上加大投入, 提升人力资源部的重要性。在这个过程中, 具有专业能力和综合实力的人力资源工作者也将是非常稀缺的人才。

为什么要选择人力资源这个行业

过去, 从事人事行政工作的人很少是人力资源专业出身的。随着人力资源专业的普及, 以及国家对人力资源管理师培训的升级, 越来越多

的非专业人士开始接受人力资源管理师三级、二级甚至是一级培训并通过考试，以此奠定了良好的理论基础，人力资源行业的工作者也从过去纯粹依赖经验工作转而成为理论先行者。

即使如此，现实中的公司给人力资源工作者的定位仍旧是非常狭窄的，夜以继日地从事烦琐且看不到希望的工作，导致这一批“聪明”人渐渐地对这个行业失去了信心。

而此时，在互联网浪潮的汹涌冲击下，传统思维被彻底颠覆，这给公司高层带来了前所未有的压力及挑战，同时，整个社会对人力资源工作者重新定义了应有的工作职责，即使公司管理者们不愿意，行业也迫使他们正视人力资源的价值和人力资源工作者的重要性。如果依然用传统思维经营人力资源部或人力资源，公司将走向万劫不复。

这是一个最坏的时代，也是一个最好的时代。是机遇还是灾难，真正的人力资源工作者应该能擦亮双眼，明晰未来。

选择人力资源这个行业，就注定将走向很简单的工作，从一开始就必须从全局出发，既要持有强大的实践能力，还必须有过硬的理论基础。在接下来的五年里，一家公司的人力资源部门综合实力将代表着一家公司的真实实力。那为什么要选择人力资源这个行业呢？

- ❑ 不错的收入：人力资源行业是刚需。从当下的情势看，人力资源、财务资源及创新已经成为公司的“三驾马车”，其在公司发展中的地位不用我多讲，行业里具有综合实力的人力资源管理者是非常稀缺的。很多知名公司对这个职位开出的薪水非常诱人。
- ❑ 马太效应：人力资源行业的马太效应是指强者会越来越强，越来越受欢迎。弱者则会被淘汰，虽然机器人不能替代人力资源工作者，但未来对人力资源工作者的要求会越来越高。
- ❑ 持续领先：领先本来就是稀有品，持续领先是未来大环境和公司对人力资源工作者的要求，也是人力资源工作者内心的真实需求。

选择这个行业，从此将走向资源整合的无尽之路。你准备好了吗？

第2节 人力资源工作今昔之比较

老丁是2000年参加工作的，因为学的是行政管理专业，毕业后到某贸易公司的人事部工作，当时的主要工作是招人、算工资、买保险。2004年换了工作，进入一家连锁零售公司担任集团招聘专员，专业从事招聘工作，这十多年里，他一直在这家公司工作。先后担任招聘专员、培训专员、绩效管理、人事主管、人力资源总监等职位。他所在的这家公司也从当初的人事部改为人事行政部，到后来的行政人事部，再到如今的人力资源中心。

老丁坦白：这十多年里，部门名称换了几次，但他觉得以前做哪些工作，现在还是做哪些工作。随着年龄逐渐增大，新零售对他们集团公司的冲击很大，他开始担心自己一旦离开这家公司还能干什么。

传统人力资源工作与现代人力资源工作的区别

传统人力资源工作与现代人力资源工作的区别如表1-1所示。

表 1-1 传统人力资源工作与现代人力资源工作的区别

功能模块	传统人力资源的主要工作	现代人力资源的主要工作
人力资源规划	基本不做	当作最重要的工作来开展
人事功能	重点中的重点	只做最重要的部分，其余外包
招聘	靠天吃饭，为完成招聘任务而奔命	事先布局，把招聘当作发展人脉和品牌建设的重要通道
培训	督促并按时完成培训计划	从人才发展与组织建设的角度着手开展工作
绩效管理	按老板和高层的要求做考核	结合公司战略，从组织变革的角度辅助管理

续表

功能模块	传统人力资源的主要工作	现代人力资源的主要工作
薪酬	以降低用人成本为出发点	以激发人性潜能、吸引优秀人才为出发点
员工关系	防止出现意外，息事宁人	从人性和商业的角度寻求突破，实现劳资共赢
eHR	从流程上预防漏洞	结合未来需求提供效率工具

传统人力资源工作者的重点工作放在处理应急事务上，给人的印象通常是“保姆”和“救火队长”。现代人力资源工作者的重点工作则是规划与资源整合，给人的印象是兄长与合作伙伴。传统人力资源工作者的工作量巨大，因为工作模式是加法模式，积累效果差，但团队局部的过失对整体的影响不会太大。现代人力资源工作者强调专业优先和过程优化，不再像传统人力资源工作者那样顾此失彼，但因为工作模式是乘法，资源链上任何一个人的表现、工作中任何一个失误，都会对整体结果产生较大的影响。

我们可以非常形象地描述传统人力资源工作者：早出晚归，疲于奔命，应付差事，事后救火。造成这种状况的原因是自己没有正确地认识和理解人力资源工作，也没有花精力把人力资源工作引向正确的道路。在公司决策者的一再要求下，把自己和自己的团队带到沟里去了。

而现代人力资源工作者应以着眼未来为出发点，用发展的眼光看待一切资源、机会及危害。工作习惯从后发被动到先发主动，并且以引领和开拓为工作的重心。

用一句话描述这两者的最大区别，即认知的差别。这个认知差别主要来自公司的整体设计者——高层决策者和人力资源管理者对人力资源工作的认识。

知识用脑就能掌握，但通过实践的检验才能成为技能。人力资源工作者都是一个公司里比较聪明的一族，其学习能力和实践能力并不差，仅仅因为对事务的判定和定位的差别，导致自己和人力资源部门，甚至公司的命运有天壤之别，这就是认知。认知的改善是不能通过勤奋、好态度就能改变的。占领认知最顶端的人，往往是那些能够透析事物本质的人。你要在这方面有所突破，除了需要知识渊博外，还需要有强大的对手，以及有机会接触优秀的群体。在那里你所获取的，将是你过去多