

畅销书
世界500强
人力资源总监管理笔记
续集

老HR价值千万，
让你成为最能解决问题、最能做事的HR



Note by the Director
of Human Resources Management

世界500强 人力资源总监 管理笔记 2



■ 潘新民 著

掌握人力资源处事技巧、生存法则，把握实际与理论的差距

- ✓ 怎样解决员工要涨工资、老板要控成本的矛盾？
- ✓ 怎样建立企业内部生态圈，企业文化就是老板文化？
- ✓ 怎样平衡各部门的需求，做个谁也无法抱怨的润滑剂？
- ✓ 怎样实现HR定位，让人力资源成为公司的关键部门？



化学工业出版社

畅销书
世界500强
人力资源总管理笔记
续集

老HR价有

让你成为最能解决问题、最能做事的HR ▼

Note by the Director
of Human Resources Management

世界500强 人力资源总监 管理笔记 2



■ 潘新民 著



化学工业出版社

本书是《世界500强人力资源总监管管理笔记》的续集，在前者的基础上进一步讲解了人力资源管理体系和各模块管理体系的建立、健全、维护，以及当今人力资源管理中最前沿的管理手段如何一步步在现实管理中运用。本书通过众多实际案例剖析人力资源管理工作的内涵和实际步骤，让读者能快速有效地扩展并应用理论知识。这是一本以人力资源管理、企业管理为题材，在轻松的故事中学习人力资源管理各项实战技巧的手札宝典。

图书在版编目（CIP）数据

世界500强人力资源总监管管理笔记2/潘新民著.
北京：化学工业出版社，2014.1
ISBN 978-7-122-18794-9

I. ①世… II. ①潘… 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（2013）第255925号

责任编辑：罗 琨
责任校对：宋 玮

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）
印 装：三河市双峰印刷装订有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张17¹/₂ 字数234千字 2014年3月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：35.00元

版权所有 违者必究

前言

Preface

我向来认为：把人力资源做得最像人力资源，是最不懂人力资源的。人力资源做到最专业的程度就是看不出你运用了人力资源的哪些知识和方法，做得如行云流水，天马行空。但分析一下，每一个制度、流程、方案、工具，尽含其中，而且包括各种专业知识点。无招胜有招，无招，不是乱舞，而是避免死气，幻化动作为曼妙。

我真的很想用3本书来彻底改变从业者对人力资源的认识，彻底改变人力资源在企业中的价值，彻底改变人力资源管理在中国的存在意义。通过第1本书，我想让从业者找到感觉，那种能够迅速“上道儿”的感觉，认清本质、找到方法；通过第2本书，我想让从业者在企业中提高人力资源的价值，用人力资源去做企业管理，让对的人做对的事；通过第3本书，我想让从业者转换角色，自己做教练和设计师，教非人力资源部门的人学会做人力资源。

感谢广大读者，给我莫大的鼓励，容忍我这些那些不切实际的想法，支持着我推动这个计划：让所有人知道，人力资源不是一个部门和几个岗位，不是几个模块和一堆工作，而是所有管理者每分每秒都要用的工具。

感谢读者莫大的支持让第1本书《世界500强人力资源总监管管理笔

记》在两年之内10次印刷，销量超过了很多名人大家的书，在人力资源类和管理类书籍中名列前茅。也正是这样，才使我有完成这一系列书的勇气；也正因为这样，才促使我更加勤奋、强忍疾病完成了第2本书，我决心给支持我的所有人一个满意的答卷，也是答案。

如果说第1本书的目的是让大家“上道儿”，更多地在讲一些“术”，讲一个不一样的理念，那么这第2本书的目的是让大家“像回事儿”，更多地在讲一些“道”，讲重新诠释的实战。这一点，在我原有的计划中，也在读者给我的意见中。对人力资源有了正确的更好的感觉，才能结合理论建立自己的人力资源体系和自己的工作风格，也才能开创公司内的自我时代。

如果您经过努力，已经感悟出做人力资源的处事技巧和生存法则，感悟出人力资源管理的实际与理论差距，那么您已经适合做这项工作，而且已经为以后艰难的工作打好了基础，已经从专员晋升为主管。那么，从现在开始，我们要做的是晋升为合格的HR经理。

对于第1本书，我还想再多说一点：如果您感觉它仅仅讲了一点技术上的东西，如果您认为讲的内容太浅显，如果您感觉内容散乱不成系统，那么恭喜您，这本书我也这样评价，的确如此。第1本书只是写给刚入行或入行后已经“疲”了的同仁，以及一直努力但因无人指点总是摸不到门道的同仁。现在，我们要一起踏上新的征程。

当然，对于同样一本书，因为接受能力、生活环境、思维习惯、工作经历等的不同，导致看到的、悟到的、联想到的、实际用到的都不一样。

本书仍然不会重复教科书的内容，因为那样太枯燥，因为哪里都

有同样的理论知识；本书也不想写办公室政治，因为我们的专业还是人力资源管理。本书主要探讨的就是如何做好六大模块工作，如何做好实实在在的人力资源管理工作。

如果用一句话概括本书内容的话，就是教大家学会做经理，学会如何管控人力资源的各个模块：规划、招聘、培训、薪酬、人事、绩效。换句话说就是如何建立人力资源管理体系，如何进行人力资源分析及采取应对措施。如果再形象一点的话，就是学会如何管控整个模块，而不是具体做某件事情。这并不矛盾，前者是战略战术，后者是短兵格斗。

人和故事如第1本书一样，都是身边的人和亲历的事，不同的是我把理论知识揉进了这些案例，因为我的专业性比不了教科书，但我相信我的阐释和发挥是独一无二的，至少对得起读者，如果有与传统知识相悖之处，请大家各自斟酌，做出取舍。

我对书中涉及的很多工作并没有给出专业的分析教读者如何去做，很多重点都一带而过，因为我考虑到一个问题：一些事情，往往大家都关注的反而不能决定一切，不关注的倒是赢得胜利的法宝。比如选美比赛，重要的是三围、轮廓、比例、相貌、皮肤、气质、举止等。对于这些分析得再透彻，也是无用的，因为大家都知道这些、都关注这些，但冠军通常都赢在应对、为人等相关“选美”貌似“不重要”的地方。本书的讲授也是如此。

本书按照传统人力资源六大模块，介绍作为人力资源经理，如何通过管理来做人力资源，如何用制度和体系来保证整个机器运转，如何做招聘管理而不是面试，如何建立培训体系而不是当培训师讲课，

如何做薪酬管理而不是编工资表，如何做绩效管理而不是考核，如何做人员晋升和发展而不是人事升迁。在培训和绩效方面，很多内容是我的独创，通过我自己的发展和创新，挖掘更深层次的意义，分享给读者。其实这两个管理手段能在企业发展中起到更大的作用。

我在第1本书里说：“更多的人，盼望有一本书，像工具书一样，在不会的时候，或者没事儿的时候，翻一翻，就找到了灵感，或者直接找到答案。这才是真正有用的书。”本书就是这样一本书！

本书中的人、故事、案例甚至文档都是真实的，如果涉及相关人、相关公司，不便之处给读者造成影响，我在这里表示真诚的道歉，因为不涉及机密、侵权、人身攻击，为了展示给读者，还是写了出来，再次向涉及的人和公司表示歉意。

通过第1本书找到感觉成为主管甚至经理的同仁们，现在就让我带着你领略不一样的人力资源，探讨不一样的管理技巧，收获不一样的“功名利禄”吧。

潘新民

2014年1月

001

第一章 人力资源规划

- 1 望闻问切，号准病人命脉奠基础（人力资源诊断） /002
- 2 威逼利诱，看准顾客实况定基调（人力资源定位） /010
- 3 高低虚实，理清自我发展析变革（人力资源分析） /016
- 4 轻重缓急，算准各处时机定发展（人力资源规划） /023
- 5 环环相扣，入里入实道华章尽现（战略规划范文） /031

041

第二章 招聘管理

- 1 抓纲还是抓目：招聘的系统搭建 /042
- 2 工人还是农民：招工渠道的管理 /048
- 3 儿子还是女婿：外部招聘的真实意义 /061
- 4 选秀还是晋升：内部招聘管理 /068
- 5 无招还是有招：结构化面试布局 /074
- 6 内聘也像外聘：公司内部竞聘制度（范文） /081

- 1 全局考虑，搭好架子定乾坤：培训体系建立 /088
- 2 重点布局，选好演员做教头：培训师体系 /095
- 3 包罗万象，排好节目待选戏：课程体系 /102
- 4 人尽其才，排兵布阵盯分工：实施体系 /108
- 5 理智盘点，掌声票房验收益：培训评估 /114
- 6 行商坐商，鸟枪换炮建剧场：企业大学 /121
- 7 自我验收，上传下达展成果：培训评估报告（模板） /126

- 1 岗位价值评估——薪酬改革的尖刀连 /130
- 2 计件工资——薪酬管理的桥头堡 /136
- 3 宽带工资——薪酬设计的终结者 /142
- 4 薪酬体系——薪酬控制的指挥官 /147
- 5 岗位评估办法——薪酬确立的标准杆（范文） /153

- 1 搞清目的，奠定基础正方向（绩效管理与绩效考核的区别） /166

- 2 谋篇布局，规划推动话战略（绩效三年工作规划） /171
- 3 建设体系，立体推动保成功（建立绩效管理体系） /178
- 4 前沿绩效，基于目标做管理（目标管理体系实施） /184
- 5 做足过程，绩效改善和提升（绩效改善与绩效面谈） /190
- 6 理清精髓，确保绩效不孤立（目标、绩效、预算的关系） /198
- 7 多种手段，技能全面方科学（常用绩效考核方法） /206
- 8 把握细节，完美执行重技巧（全面绩效考核方案） /215
- 9 目标责任书 /221

225

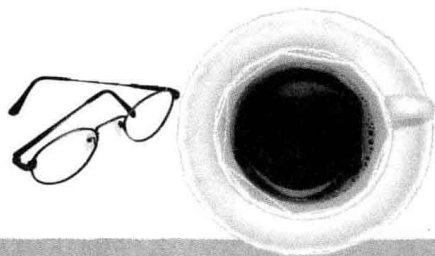
第六章 人事管理与部门内部管理

- 1 人事管理的意义与内涵 /226
- 2 人才梯队建设 /232
- 3 岗位梳理 /248
- 4 人事管理 /255
- 5 员工任用管理制度（范文） /262

第一章

人力资源规划

人力资源管理就是通过六大模块的管理，不断地满足企业对人才的需求，努力做到“岗得其人、人尽其才、才尽其所、人岗相宜”的一个过程。这说明了实施人力资源管理的过程，就是一个不断满足企业需求的过程，是动态的，是讲究适时的。如何在不同阶段，采用不同的人力资源管理手段，实施人力资源管理的各项工作，是做好人力资源管理的关键所在。本章主要讲人力资源规划，从人力资源诊断讲起，和读者探讨如何从进入一家新公司开始有计划、有步骤、科学、立体地开展人力资源部门全方位工作。人力资源规划包含诊断、分析、规划三部分，这三部分在本章将一一为读者展开。除此之外，本章还特意增加了两节内容，一节是关系到是否需要开展人力资源规划的“政治篇”，另一节给读者提供一个可“直接拿来”的成熟模板。



1

望闻问切，号准病人命脉奠基础 (人力资源诊断)

引文

2010年，我刚从北京回到省城，Moon就给我打电话，说他们人力资源部经理离职，暂由她来接任，开始负责人力资源部整体管理工作，这让从未做过部门负责人的她慌了手脚。她问我：“我是不是先问问老板对人力资源有什么要求？还是我先让部门人员说说下一步工作的打算？”我一愣，问：“你们公司处在什么样的发展阶段？人力资源需要起到什么样的作用？管理中存在的突出问题是什么？人才状况如何？你们人力资源部每个模块的能力你是否知道？”听到我连珠炮似的发问，Moon半天不知道如何回应。

有人说，如果一个HR不会人力资源诊断，就不懂人力资源管理，就无从开展工作，这犹如老鼠啃鸡蛋——无从下口。人力资源诊断，是人力资源部门负责人一进入企业就要做的头等大事，也是开展所有有效工作的前提条件。

2010年，我刚从北京回到省城，Moon就给我打电话，说她们人力资源部经理离职，暂由她来接任，开始负责人力资源部整体管理工作，这让从未做过部门负责人的她慌了手脚。她问我：“我是不是先问问老板对人力资源有什么要求？还是我先让部门人员说说下一步工作的打算？”我一愣，问：“你们公司处在什么样的发展阶段？人力资源需要起到什么样的作用？管理中存在的突出问题是什么？人才状况如何？你们人力资源部每个模块的能力你是否知道？”听到我连珠炮似的发问，

Moon半天不知道如何回应。

于是，我开始耐心地给她讲：从人力资源主管晋升到人力资源经理，特别是当工作从管理单一模块扩展到管理人力资源部门整个板块的时候，工作方法和性质就彻底地发生了变化。你已经从技术层面转为管理层面，关注的也不是“这个工作怎样做好”，而是“需要做什么工作”、“如何开展”，这就像原来的角色是“战士”，现在已经成了“指挥者”。新接手一个企业的人力资源管理工作，最关键的是对企业现在的状况有清晰的认识，然后才考虑如何对症下药，排兵布阵。企业，就像一个人，在成长过程中会有这样那样的病症，需要对其进行望、闻、问、切，经过科学分析和检查，才能找到关键的症结，然后才能开处方、阶段性用药。所以，新人力资源负责人开展工作的前提是：充分了解企业的人力资源状况，进行诊断。

进行企业人力资源诊断，需要解决两个问题：诊断什么和诊断的方法。下面我们就这两个问题分别讨论。

一、诊断什么

一个自然人去做全面检查，需要从头到脚、从里到外甚至从身体到精神检查一遍。企业也一样，人力资源诊断的内容随着人力资源发展的深入，很多专家列出了不同的诊断清单。根据不同的分类大致有：人才结构、人工成本与效率、人才建设；人员满足情况、人员发展情况、人员激励情况、工资与劳动关系情况；企业文化、员工结构、员工状态、制度流程；招聘、培训、薪酬、绩效、劳动关系；职能体系、业务体系、管控体系；高管、中层、职员。其中有根据管理方面分的，有根据人力资源阶段价值分的，有根据人力资源模块分的……其实无论怎么分都可以，只要能弄清人力资源管理现状和存在的问题就行，前提是要尽量全面、尽量准确。只要把诊断内容列全了，我们就有了调查诊断的清单和目的。

上面所列的诊断分类或者诊断内容是狭义的人力资源管理状况，要



想对我们的决策有用，我们需要了解更多的内容，要从宏观上把握，否则会影响将来的“对症下药”。本章讲解的人力资源诊断为广义的人力资源诊断。

由于企业的不同和个人把控能力的不同，我们的分析内容也要选择合适的。大部分公司处于成长变革阶段，我用自创的方法进行诊断分类：企业发展现状、人力资源现状和人力资源管理现状。

1. 企业发展现状

人力资源的作用是满足不同阶段的企业发展需要，了解企业发展现状是重中之重。通过对企业发展现状的了解找到企业需要解决的重点问题，同时也找到人力资源管理的方向和特殊性。这里要重点关注以下几个方面。

① 企业性质与经营特点。这是对企业人力资源管理大方面的定性，通过行业、性质、经营特点，了解企业人力资源需求的特点，比如是重研发还是重销售，是培训多还是招聘多，是专业型还是管理型。再如，各层次人员都需要什么类型的，年龄结构、知识结构、能力结构等有什么要求。

② 企业所处阶段及主要竞争对手的差别。了解这一方面能够为我们指出目标和标准是什么样的，与现在的差距都有哪些，这个阶段的首要工作是什么，我们需要保数量还是保质量，需要重引进还是重培养。

③ 企业存在的突出矛盾。每个企业的每个时期，都有一个或几个极为突出的矛盾或短板，大部分的矛盾和短板都与人力资源管理有关（战略人力资源），找出这些矛盾与短板是最容易的，解决这些矛盾与短板也是最见效的。

2. 人力资源现状

对企业人力资源现状的了解和掌握是迅速开展工作的前提条件，也是有效途径。人力资源现状往往能直观地把人力资源的任务表达出来。

① 人力资源数量。这是一个最简单但又最复杂的诊断，比如我所知道的DV集团，到现在为止也没有数清有多少人，因为公司模式复杂，

人员繁多。当一个企业有不同经营业态和几十个分子公司时，人员一直在变化，统计难度也较大，那么这里的人力资源数量可以是粗略的，也可以是定编定岗的，还可以是你需要管控的（主管以上或关键岗位）。但人员数量的诊断，不仅仅是数字的加总，最主要的是各类人员所占的比例结构、公司扩张需要的人员预测。

② 人力资源质量。人力资源质量包括各层级的年龄结构、学历结构、能力态度状况、在职时间状况、技术差异等。这一诊断是人力资源诊断的重点，我们需要在这些“健康”的表象下发现潜在的“病症”，从而认清自己的形势和工作对象。这些方面能诊断出业务、技术、管理水平，企业发展的潜能所在，企业竞争力、凝聚力、创造力的大小等。

③ 人力资源突出问题。突出问题的解决是人力资源部门负责人赢得肯定和地位、快速立功的关键所在，是部门兴亡的关键。这是因为这些显性的焦点问题能让我们轻而易举地切中企业要害，直捣黄龙。

3. 人力资源管理现状

对人力资源管理现状的诊断，是了解自己有多少资源和多大能力为企业“治病”，就是看看自己手里都有什么“牌”，能有多少能量。从这里我们可以清晰地了解到自己的实际力量。当然建设和加强本部门，改变人力资源管理部门本身也是我们开展人力资源管理的重要工作。

① 人力资源管理理念（定位）。管理理念牵涉最多的是人力资源在企业的地位和认可度，包括老板、关键人员、一般员工。他们对人力资源的接受程度、认识程度决定了我们的工作是否有必要、难易度如何，大到是否得到重视和支持，小到喜欢什么员工、招聘模式、重视的模块。其实在众多业内专家所讲的人力资源诊断中并未涉及这一内容，由于它的特殊性，我将其单独作为“办公室政治”问题在下一节详细讲解。

② 人力资源组织体系管理状况。如果说人力资源质量是我们人力

资源诊断的重点的话，那么人力资源自己的组织和体系现状是另一个重点，甚至是重中之重。因为我们只有清楚了现在人力资源管理进行到了什么程度，做了哪些事情，哪些做好了，哪些还欠缺，我们才能了解到下一步的工作，不至于做重复和无效的工作。这就如病人看病过程中要了解他的病史，哪里有伤疤，用过哪些药，进行过哪些治疗一样。主要内容是内部管理制度的有效性和完整性、管控模式情况、内部职责及分工情况等。

③ 人力资源从业人员能力状况。针对每个人员的特点和能力、职责和分工进行了解是对自己团队的诊断，一方面要保证自己的决策能毫无折扣地执行到位，另一方面要保证自己的团队建设蒸蒸日上。

④ 人力资源部门突出问题。对于人力资源团队来讲，发现主要矛盾是成功的前提和保障，如是执行力不够还是人员数量不够，是能力不强还是某个模块有短板。如果诊断正确，那么管理就成功了一半。

二、诊断的方法

诊断的内容有了，我们就有了诊断项目和目的，下面要做的就是如何进行诊断，如何进行了解。根据需要了解的内容，我们需要用不同的诊疗手段，就如看病，有中医的望、闻、问、切，西医的血液分析、射线检查，还有心理医生的“话疗”。下面就结合中医诊病介绍一下人力资源诊断。

望，观也。中医所讲“观气色”，从浅层次说，看见病人捂着头进来了，血流满面，那一定是破了头；从深层次说，看病人的神、色、形、态、舌象便知他的五脏情况和热寒虚亏。对于企业的诊断也是如此：通过对员工的实地观察，了解到他们的年龄结构、气质表现、言谈举止、工作和生活习惯、精神面貌、工作的熟练程度、走路速度，以及厂区和办公区的企业文化等方面，就能对人力资源的状况有一个直观的了解和感性认识，也能对薪酬绩效的满意度、企业管理的规范性、凝聚力、创新力、执行力、工作效率等方面有一个直观的印象和认识。这种

方法最简单、最粗糙，不能够分析出更多的、更准确的问题，但对小企业来说是最实用的，因为其他方法要利用很多含金量高的问题和手段进行检测、判断，将来分析的时候对人力资源负责人的能力也是一种挑战。其实最简单的也是最复杂的。

在这里，望还有更深一层的意义，那就是查看制度、文件、海报、网站、计划总结等一切外在的表象。根据这些直观的信息，经过你的经验判断就能还原给你一个更加直观的结果：人力资源的症结在哪里。

闻，听也。中医的闻，讲的是听声息以及嗅气味。浅层次的理解，包括病人的陈述和病人亲友的申述。针对企业的人力资源诊断，我们可以听员工的议论、行业及管理人士的评论，比如面试者、做过培训的讲师、公司的客户等。当然最直观的就是员工自己的言语与表述。“闻”的诊断方法和“望”一样，是被动的、自我流露的外在表现。要想通过这两种方式进行诊断，我们一定要多留心、多观察、多聆听，然后多回忆、多分析。

问，询问，就是有目的、主动地向“病人”及“家属”了解相关的问题。对于人力资源诊断来说，这个是最重要的途径。

① 根据前面讲到的需要了解的内容，列出“诊断项目清单”，把需要了解的方方面面都列全，也是这次诊断有效的有力保证。人力资源诊断的基本内容前面已经提到过，很多专业书籍和网站有专业的介绍，这里不再列举。如果有咨询公司参与或是大型集团进行的彻底改革，那么在分析和针对性解决的时候更复杂。大部分中小企业应尽可能按照六大模块或前面介绍的那些内容来细化、列举。

② 根据这些待了解的项目和内容，设计出问题。设计问题的时候一定要注意以下几个要点和技巧。

- 提问方式最好为简单选择题，封闭式问题的答案可以是二元的（是、否），也可以是打分的（五分制）。最后留一道开放性问题供读者发挥，或者有选择地让有热情和能力的人回答。