

企业法律与管理实务操作系列 WIN

《劳资关系》杂志、持万商学院 联合强力推荐
HR俱乐部、人力资源管理研究中心 ★★★★★ 中国人事法业务指导用书

增订
6版

人力资源管理 实用必备工具箱.rar

——常用制度、合同、流程、表单示例与解读

王桦宇 著

(人力资源、用工管理与财税规划专家)

行政人事总监决策参考 人力资源经理必备工具
合规事务主管实务指南 员工关系专员操作依据

制度合法化 合同规范化 数据化

工欲善其事，必先利其器。（《论语·卫灵公》）

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实用必备工具箱 . rar: 常用制度、合同、
流程、表单示例与解读/王桦宇著. —6 版. —北京: 中国
法制出版社, 2020. 10

(企业法律与管理实务操作系列)

ISBN 978 - 7 - 5216 - 1229 - 5

I. ①人… II. ①王… 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 (2020) 第 154539 号

责任编辑 杨智 (yangzhibnlaw@126.com) 冯运

封面设计 周黎明

人力资源管理实用必备工具箱 . rar

RENLI ZIYUAN GUANLI SHIYONG BIBEI GONGJUXIANG. rar

著者/王桦宇

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/730 毫米×1030 毫米 16 开

版次/2020 年 10 月第 6 版

印张/40.25 字数/472 千

2020 年 10 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5216 - 1229 - 5

定价: 119.80 元

北京西单横二条 2 号

邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfs.com>

市场营销部电话: 010 - 66033393

传真: 010 - 66031119

编辑部电话: 010 - 66038703

邮购部电话: 010 - 66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010 - 66032926)

大数据、AI时代的雇佣关系与人力资源管理

随着云计算、物联网技术的高速发展，数据呈现爆炸式的增长，人们正被数据洪流包围，大数据的时代已经到来。正确利用大数据给人们的生活带来了极大的便利，但与此同时也给传统的数据管理方式带来了极大的挑战。^①人工智能（Artificial Intelligence, AI）则是研究、开发用于模拟、延伸和扩展人的智能的理论、方法、技术及应用系统的一门新的技术科学，具体包括机器人、语言识别、图像识别、自然语言处理和专家系统等研究领域。AI的本质是“基于算法”的智能，在大数据的基础上，AI的应用功能得到了充分而极致的发挥。在大数据、AI时代，传统的雇佣关系开始变得多元化，人力资源管理也开始出现了新的变革，这不仅仅体现在人力资源管理对大数据和AI的广泛使用上，雇佣关系和人力资源管理本身也被大数据和AI深刻影响。

在大数据、AI时代，研究和从事人力资源管理工作，需要深刻把握新的技术时代对传统雇佣关系和人力资源管理的系统性影响，并因此变革和建构顺应新科技发展和行业内要求的人力资源管理新思维。在大数据、AI时代，人力资源管理变革是根本性的，归结起来主要体现在两个层面：一是宏观的国家和政府人力资源管理方面的变化，在制定国家、政府宏观人力资源规划、进行福利制度和退休制度设计时，应全面地运用大数据和AI进行数据综合治理新策略；二是在微观的企业、医院和大学等组织的人力资源管理过程中，也可以运用大数据和AI的管理思维及方法，在人力资源规划、管理和实施等关键问题上建立基于大数据和智能运算视角的新管理理念。^②

管理大师德鲁克指出，“管理者的自我提高往往比卓有成效的训练更为重要。管理者必须增进其知识与技巧，必须养成各种新的工作习惯，同时也必须放弃旧

^① 参见孟小峰、慈祥：《大数据管理：概念、技术与挑战》，载《计算机研究与发展》2013年第1期。

^② 参见唐魁玉：《大数据时代人力资源管理的变革》，载《中国人力资源社会保障》2014年第3期。

的工作习惯”^①。在传统的技术视野下，人力资源管理主要包括人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、薪酬福利、绩效管理及员工关系六大模块。六大模块之间相辅相成，相互配合，相互衔接，围绕雇佣关系中需要特别关注“留、选、育、用”四大环节展开。在大数据、AI时代，一切的人力资源管理似乎都可以变得数据化、智能化，传统的雇佣关系被置于数据平台之上而非“面对面”的人与人之间，甚至AI可以依托建构的现代雇佣模型而自主实施人力资源管理。

就传统的雇佣关系来说，大数据和AI开始影响人们特别是年轻人的观念和职场生活，传统企业人力资源管理生态开始被撼动，职场进化为以“数字驱动”“智能技术”“情景模拟”为表现特征的“智造场”。在此之前，雇主和雇员之间的沟通往往是通过“面对面”的“情感交互”而形成的，一些基于管理需要的企业内部权威体制和阶层秩序能持久地发挥作用。当大数据和AI开始全面进入社会生活场景中，职场的信息获取途径发生巨大变化，职场新人或“跳槽行动者”基于行业、岗位和薪酬的大数据分析结论，能对自己未来的职场空间做出更为精准的预测，也为与下一家的雇主谈判增加了底气。与此同时，传统的基于雇佣关系而生的互动方式开始被数字技术取代，即便是“面对面”交流，也可能是透过屏幕和虚拟空间来进行，一些基于现场感而产生的“硬约束”管理秩序开始消解，更加平等、互相尊重的员工关系和沟通机制开始建立。

在大数据和AI的时代语境下，人力资源管理的传统模块也发生了深刻的变革。就人力资源规划而言，大数据技术分析和AI能在获得有效数据支撑的前提下让所有需要精确计算的结论成为可能，甚至可以通过对企业员工全景数据的分析得出企业在行业内的人力资源核心竞争力及其排名，“数据规划”成为可能。就招聘与配置而言，社交网络平台让招聘不再需要经由专门的渠道，而是可以通过设定智能化的职场环境来个性化匹配和选择应聘者，“开放选才”成为可能。就培训与开发而言，大量外部化的共享培训资源使得企业主导的个性化培训安排变成了以需求为主的员工主导下的个性化培训，“自我开发”成为可能。就薪酬福利而言，大数据和AI技术使得各行各业的薪酬数据得以被收集和分析，并通过海量化的数据支持和系统纠错还原最接近真实情况的薪酬水平，使得“透明薪酬”成为可能。就绩效管理而言，通过对产品、岗位、内部认同、消费者评估等多个角度建模，使得绩效管理不再是相对主观的技术管理，而是系统自动生成的更加客观化的最优模型，如此“智能考核”成为可能。就员工关系而言，大数据和AI技术的大量使用使得管理更加数字化，彼时人与人之间的心灵方面的沟通

^① [美] 彼得·德鲁克：《卓有成效的管理者》，许是祥译，机械工业出版社2019年版，第200页。

变得更为重要，员工激励机制开始走向“愿景共鸣”。

科技创新未来，梦想照耀道路。大数据和 AI 都是时代变迁的必然产物，且必将持续进步和发展。有美国学者认为，在新的技术变革图景下，作为人力资源管理专业人士，有必要关注四个研究领域，并从中寻找可以促进人力资本数据发挥作用的见解。这四个领域一是金融，即商业标准和组织估价，涉及人力资源管理的价值；二是数学，即混沌理论，涉及人力资源管理的逻辑；三是信息技术，即大数据，涉及人力资源管理的技术；四是建立自动反馈的流程也即决策支持，涉及人力资源管理的方法。^①也许，在未来更加发达的大数据和 AI 技术背景下，通过人力资源管理的价值、逻辑、技术和方法的创新，能找到科技时代雇佣关系和人力资源管理重构的新的切入面和着力点。在这里，也顺便预测一下，当作为人力资源管理实务工具箱的这本实体书变成网络共享资源的时候，一个数据共享、智能交互、资源开放的人力资源管理全新图景也开始在悄然无声中真实建立了。

王桦宇

上海·静安区

国家人力资源服务产业园

2020年6月

^① [美] 雅克·菲茨恩兹、约翰·R. 马托克斯二世：《人力资源与大数据分析——新时代 HR 必备的分析技能》，人民邮电出版社 2018 年版，第 152-164 页。

建构更加注重沟通的雇佣关系： 人力资源管理的新路向

《人力资源管理实用必备工具箱·rar（第四版）》出版和重印以来，依然受到了广大企业界和HR界朋友的普遍欢迎。本书的姊妹篇《劳动合同法实务操作与案例精解》自出版以来也已经更新至第六版，且截止到今年年初，第六版已经是第十次印刷了。这除了说明读者们对劳动合同法以及新法时代人力资源管理的普遍关注，也显示出企业的雇佣关系管理需要更多的原则理念和治理实践来进行引导和支撑。近几年来，在中央层面国家并未出台新的劳动法律法规和政策，在地方层面各地政府出台新的法规政策也不常见，但这并不影响其间企业人力资源和雇佣关系发生持续性的深刻演化和悄然变迁。这种演化和变迁的趋势主要体现在以下几个方面：一是劳动法规政策的“停滞化”和雇佣关系管理的“因应化”。一方面，劳动法规大规模更新暂时停止；另一方面，实践中持续生发出来的管理案例仍需要相应的对策方法来因应。二是经济发展的“新常态”影响并催生劳动法实施的“供给侧改革”。当前，“发展方式粗放、不平衡、不协调、不可持续问题仍然突出，经济增速换挡、结构调整阵痛、动能转换困难交织”，^①劳动法制变革和雇佣关系发展亦需要服从此趋势。三是人力资源和雇佣关系管理的思维从“风险控制”转型到“永续沟通”。人力资源管理的核心并非风险控制，而是调动人的资源优势，为组织变革和发展发挥出最大化的效用，雇佣关系管理的关键仍需要归位到持续性的沟通机制上来。

由于从事人力资源和用工管理咨询，笔者对于国有企业、外资企业和民营企业的人力资源及雇佣关系管理架构比较熟悉。从学理上讲，雇佣关系是指通过个人出卖劳动力而在雇佣者和受雇者之间产生的关系，是随着国家和市场的条件变化，通过合同实现劳动与薪酬之间的交换的一种关系。构成雇佣关系主要有五种要素：雇员、雇主、国家、市场和契约。前两者构成雇佣关系的基础，并通过劳动契约形成内部规则约束，而国家通过制定法律来调整和规制雇佣关系的市场

^① 《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》，人民出版社2016年版，第6页。

化。而立基于不同的视角，则分别又有利己主义、一元主义、多元主义和批判式等四种雇佣关系模型。然而，无论作为一个研究领域还是商业功能，人力资源管理的基础就是雇佣关系。^①在雇佣关系之外，还有人才选用的观念在人力资源管理领域尤为重要。“能够找到忠于雇主、具备良好职业操守、善于交际、热爱本职工作的人，当然是最好不过了。”^②相较而言，人才的概念则在更为广泛的范围内使用。《诗·小雅·菁菁者莪序》：“菁菁者莪，乐育才也，君子能长育人材，则天下喜乐之矣。”^③“对大多数组织来说，人才管理是战略执行的关键成功因素。就人才策略而言，需要由直线经理设定战略执行的具体目标，由HR来提供解决方案。”^④在人力资源管理过程中，在坚持保守原则也即控制风险之外，还需要强化雇员的人才特点，在重新定义人才基础上，发挥人力资源的最大效用。

就国有企业而言，其雇佣关系和人力资源管理呈现出三个特点：一是身份性。相较于外资企业和民营企业的员工，国有企业的员工有较高的身份认同，并对职业的稳定性有着较高的预期。二是福利性。通常而言，国有企业的营利性能得到充分的保证，工会经费比较充足，用于福利性开支的费用也较为充裕。三是均等性。国有企业的员工对均等性的预期往往会高于其他所有制企业，就绩效考核而言，相关指标的确定也往往带有一定平均主义的色彩。在日常咨询实务中，我们给国有企业雇佣关系的框架性思路是在均等主义认知基础上建立较为严密细致的规章制度。相对而言，国有企业员工的维权意识是较高的，针对雇佣关系的调整需要基于合法规范的规章制度和劳动合同，任何于法有悖的操作往往会引来非常强烈的回应，也可能导致比较大的用工风险。另外，需要特别做好国有企业的民主管理和工会工作，通过职代会确立规章制度的有效性和充分发挥工会的全职能特别是协调职能，这对控制法律风险和加强有效沟通有着重要意义。

就外资企业而言，其雇佣关系和人力资源管理也具有三个特点：一是流动性。外资企业一般愿意为引进适格人才承担较好的培训机会和薪资待遇，这也导致外资企业员工对薪资待遇和成长空间具有的一定功利性，较高频率的跳槽呈现

① 参见 [美] 约翰·巴德 (John Budd)、迪瓦希什·海沃 (Devasheesh Bhawe)：《雇佣关系：人力资源管理的基础》，载《中国人力资源开发》2011年第9期。

② [美] 菲奥克 (Cathy Fyock)：《选人的真理》，方颖译，机械工业出版社2015年版，第6-7页。

③ 参见《古汉语大词典》，上海辞书出版社2000年版，第43、338页。

④ [美] 布莱恩·贝克尔 (Brian E. Becker)、马克·休斯里德 (Mark A. Huselid)、理查德·贝蒂 (Richard W. Beatty)：《重新定义人才》，曾佳、康至军译，浙江人民出版社2016年版，第8页。

出的流动性往往与上述两点具有正相关性。二是激励性。激励性是指外资企业更加注重岗位、绩效与薪酬的匹配性，对同一岗位的员工薪资差异性存在非常弹性的宽容度。对于绩效考核好的员工，其实际薪酬往往会与绩效不好的员工拉开非常大的差距。三是规则性。在遵从用工依法合规方面，外资企业比其他所有制企业都来得更为规范，并且对于劳动法的掌握和研究也往往达到了较高的水准。在日常咨询实务中，我们给外资企业雇佣关系的框架性思路是在严格依法合规的基础上找寻更具弹性空间的雇佣管理机制。基于此，在合理妥适的基础上的员工沟通就显得尤为重要。一方面可以疏解严格立法背景下的员工对抗意识从而有效控制法律风险，另一方面沟通有利于消除误解并根据具体管理实践激发员工绩效从而提高经营管理整体目标的达成。

就民营企业而言，其雇佣关系和人力资源管理同样也有三个特点：一是在地性。大多数民营企业都在当地设立，和当地政府和主管部门之间具有很好的人脉关系，并在日常经营管理中进行更为良性的互动。二是差异性。不同地区、不同行业 and 不同规模间的民营企业的差异性非常大，企业文化也具有非常大的差异性。比如作为中国本土化管理的家长式做法，就对企业人力资源管理产生了深刻影响。^①三是复合性。民营企业往往会朝向管理较为完备科学的外资企业取经并施行相同或类似的制度，但往往这些制度和做法又发挥不了应有的作用和功能。以苏州乐园为例，其人力资源管理和迪士尼乐园相比较很能说明问题。^②在日常咨询实务中，我们给民营企业雇佣关系的框架性思路是在自身企业文化基础上引进吸收更为科学的人力资源管理技术。而民营企业最大的优势是在沟通方面具有较强的灵活性，对于一些正常法律框架下难以达成和解的情形，亦能通过各种可以接受的方式进行协调。

沟通是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。松下幸之助有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”管理者的真正工作就是沟通。互联网时代作为一个互联互通、大数据和共享开放的商业民主时代，给企业的人力资源管理带来了前所未有的机遇和挑战。^③更加注重沟通是这个时代人力资源管理的内在要求和外部特点。只有基于互相理解融合的妥适有效沟通才能消解矛盾、积累互信、深化激

① 参见吴坤津、刘善仕：《中国企业家家长式人力资源管理的伦理动因、内容结构及影响机制》，载《中国人力资源开发》2014年第15期。

② 参见强大双：《苏州乐园人力资源管理现状及对策——基于与迪斯尼乐园的比较研究》，载《东南大学学报（哲学社会科学版）》2014年第16卷增刊。

③ 参见彭剑锋：《互联网时代给企业的人力资源管理带来了前所未有的机遇和挑战》，载《中国人力资源开发》2014年第16期。

励、拓展潜能，才能有效地吸引人才、用好人才、留住人才。需要指出的是，不同所有制的企业之间，以及相同所有制的不同企业之间，雇佣关系和人才管理都显示出非常强的个体性和多元性。通常而言，“差异化的人才管理策略就要用一套差异化的衡量标准来进行管理和评价”^①，但充分注重沟通是雇佣关系和人力资源管理中共同遵循的不二法宝。

王桦宇

宁夏·中卫

沙漠水城公寓

2016年11月

^① [美] 布莱恩·贝克尔 (Brian E. Becker)、马克·休斯里德 (Mark A. Huselid)、理查德·贝蒂 (Richard W. Beatty):《重新定义人才》，曾佳、康至军译，浙江人民出版社2016年版，第157页。

如何卓有成效：人力资源管理的执行力与实效性

管理者的工作必须卓有成效。推敲起来，“使某项工作产生效益”（to effect）和“完成某项工作”（to execute），可视为同义词。身为管理者，不管是企业主管、医院主管、政府机构主管、工会主管、学校主管，还是军事机构主管，首先必须要按时做完该做的事情。换言之，管理者做事必须有效。^① 1954年，彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在其《管理的实践》（*The Practice of Management*）一书中首次提到“人力资源”的概念，认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。他还指出，从企业竞争的角度来看，未来企业的竞争水平的高低取决于人力资源的数量、质量和产出。人力资源的稀缺性和能动性凸显了人力资源管理卓有成效的极端重要性。而当下，伴随高新技术的迅猛发展，互联网和信息技术的广泛运用，人类已然进入了知识经济时代。在过去的30年里，人类商业社会的竞争经历了投资扩张能力的竞争、战略思维的竞争、信息技术的竞争，而当前企业的成功已经取决于人力资源的利用。企业的能力越来越取决于技术资金以外的人力资源状况以及人力资源的充分开发，通过有效地开发员工的职业潜能来取得公司的全面成功。^② 在此基础上，人力资源的核心任务是构建智力资本优势，人力资源管理的角色多重化和职业化。^③

在当下，为什么卓有成效的人力资源管理变得如此重要？这是因为企业成长壮大及其永续经营，其最重要的逻辑价值或存续基石即其核心能力（Core Competence），又称核心竞争力。1990年，加里·哈默尔（Gary Hamel）和C. K. 普拉哈拉德（C. K. Prahalad）在《哈佛商业评论》上发表了《公司的核心能力》一文，首次提到了企业的“核心能力”这一概念。他们认为，企业的核心能力，是组织中的一种集体学习，尤其是关于如何协调多样化的生产技能以及把众多的

① 参见[美]彼得·德鲁克：《卓有成效的管理者》，许是祥译，机械工业出版社2010年版，第1-18页。

② 参见王璞主编：《新编人力资源管理咨询实务》，中信出版社2005年版，第1-21页。

③ 参见彭剑锋主编：《人力资源管理概论》，复旦大学出版社2009年版，第56页。

技术流一体化的一种组织能力。^① 而此后的管理学专家则在这两位学者的基础上提出了相应的补充性观点。咨询业界也普遍认为，核心竞争力是企业最为重要的自主价值体系，其通过组织内部一系列互补的知识和技能的组合，并由洞察预见能力和一线执行能力两大要素构成。而随着人力资源或称人力资本在企业组织资本构成中的重要性愈加凸显后，人力资源管理真正被认识到是商业价值创造的根本源泉。人力资源管理既具有宏观性、战略性和决策性的管理要素特征，又具有微观性、专业性和技术性的技术规范特征，这也就注定了：人力资源管理卓有成效其企业经营方才卓有成效，而同时企业经营卓有成效也意味着其人力资源管理也必然卓有成效。

卓有成效的人力资源管理涉及战略规划、岗位分析、素质模型、获取配置、绩效管理、薪酬设计和培训开发等具体环节的方方面面，每个具体流程的细节、实施和评估都非常关键和重要。从更高位阶的宏观层面来看，卓有成效的人力资源管理的根本要素则在于执行力（Execution）和实效性（Effective）两大基本命题。执行力，是指企业的组织机构和管理团队，通过制度设计与规则安排，统筹和运用各种资源，贯彻组织战略意图，完成预定目标的操作能力。执行力是企业竞争力的核心，是把组织战略、规划转化成为效益、成果的关键。衡量执行力的标准，个人执行力是指按时、按质、按量完成工作任务；组织执行力是指按时、按质、按量完成组织战略目标。“执行力”源自美国保罗·托马斯和大卫·伯恩著的《执行力》一书。它原指企业管理的关键因素，是21世纪构成竞争力的重要一环。具体而言，执行力包括三个层面的内容：一是对决策的理解力。执行首先是以决策的制订和推行为前提，好的执行力的前提是对决策的正确理解。对决策的背景和内容有精准的掌握，才能生成和锤炼更有方向和相度的执行力。二是对方案的贯彻力。在决策层经过讨论和思辨达成决策之后，会制订决策，制定相应的分解内容和具体的行动方案，而执行力也体现在对微观方案的贯彻程度和实施力度上。三是对目标的达成力。就包括战略决策和技术决策的任何决策，其最终的目的都在于目标的最终完成，而考察执行力最实质的判断依据就是对既定目标的达成度和完成率。

实现卓有成效的人力资源管理另一大命题则是指实效性。实效性，是指人力资源管理应该体现效率原则，通过组织资源、技术手段和经营运作的综合使用，来达到既定的人力资源管理目标，借以服务并提升企业组织的整体管理效能。具体而言，实效性包括三个层面的内容：一是管理的可行性。人力资源管理的可行性是人力资源管理整体策划、流程分解和实施方案在执行上应具有通用的可操作

^① 参见 [美] 迈克尔·波特、加里·哈默尔等：《战略：45位战略家谈如何建立核心竞争力》，中国发展出版社2002年版，第356页。

性，在成本较低和难度较小的情形下实现既定的策划、流程和方案。如果管理上的可行性欠缺或存在瑕疵，后续的执行或检验则会变得更加困难，管理的有效性更是无从谈起。二是管理的可检验性。任何一项任务或目标，必须在实施过程中或实施完成后是可以被检验的。通过人力资源管理工具和手段的运用，其最初设定的策划、流程和方案是否有特定的评估因子或技术指标以便对其进行评估和考核。若在其过程中或完成后发生偏差，这种偏差事先是否可以避免，若无法避免那么这种偏差是否可以纠正，若无法纠正则是否可以计算这种偏差到底是多少，并在此基础上研判是否影响到最初目标的执行指数和完成要求。三是管理的有效性。有效性则是指在执行策划、流程和方案的活动过程中及其完成后，是否达到事先规划或预设的相应程度，是否按照此前安排的时间节点和执行要素顺利进行并达成最终的目标。

这里需要特别指出的是，在日常经营管理中，企业经营者除了需要熟练掌握规范化、标准化和合规化的人力资源管理咨询工具外，还应特别重视差异化人力资源管理的必要性。组织中的个体由于先天遗传素质、后天努力、外界环境的不同而呈现出不同个性，也即存在个体差异性。处于同一组织中的个体由于其个性差异的存在会对组织运营绩效产生不同的正面或负面的影响。差异化人力资源管理，能够充分利用个体差异带来的互补增值效应，根据组织成员的个体差异特征实施“适才适岗”的选拔程序，在工作实践中进行任职匹配调整、对组织成员进行差异化的教育与培训，为员工提供不同的职业发展阶梯，从而实现人力资源优化配置，建立起高效的组织体系。处于同一组织中的个体由于其个性差异的存在会对组织绩效产生不同的影响。同一个个体存在于不同的组织中，所起作用的大小甚至性质也可能有所不同，这既取决于组织的性质，也取决于组织对个体差异性的不同认识和利用。如何看待组织中的个体差异，如何减少由个体差异带来的冲突，并充分利用个体差异带来的互补增值效应，以便更有效地达成组织目标，也是人力资源管理中必须面对的问题。^①

王桦宇

台北·外双溪

阳明山麓

2012年11月

^① 参见持万HR俱乐部：《新编常用人力资源管理词典》，中国法制出版社2012年版，第49页。

迈向精细化：人力资源管理中的细节意识

由我编著的《人力资源管理实用必备工具箱·rar》（第二版）2010年8月印刷上市后又很快售罄了。中国法制出版社策划编辑刘峰先生在春节前后就与我联系，说第二版在上市几个月后库存已经不多，征询我的意见是选择重印还是再版。基于第二版和第一版的变化不大，我也考虑在第三版中对该书做比较大的增补和修改，以适应新法律法规的变化以及最新的人力资源管理实务发展动向。至于是在第二版基础上重新印刷，还是修订出版第三版，我也有一些特别考虑。若是重新印刷，则比较简单，从出版社的角度而言，销路也会延续一段时间；若是修订出版第三版，则需要进行较大程度的修订和增补，出版社的编辑也会重新辛苦校对制版，但对读者而言，可以最大限度地吸收新版工具箱更合规和更实用的模板带来的新的思路便利。所以，即便是各种事务缠身，我还是决定抽空来完成第三版的修订增补工作。

人力资源管理涉及人力资源管理框架设计、招聘与录用、职位岗位管理、绩效考核、薪资福利管理、培训与职业发展、员工关系管理等各个方面。在这些具体的人力资源管理工作中，有一些部分是具有创新性属性的，比如职位设计与岗位检讨、高管人员薪资福利管理中的股权激励，等等；另外一些部分则是具有常规性属性，比如日常招聘与录用管理、员工关系管理与劳资争议预防，等等。持万团队在对众多企业提供人力资源和劳动关系管理咨询的过程中，特别注重对创新性工作和常规性工作的厘清和梳理。对于创新性工作，我们都注重对此部分明确的认可，并在合规的范围为其开拓更多的管理空间。比如，在奖金设计和股权激励方面，结合劳动法关于薪酬福利的相关规定，通过制度规定和合同约定的双重方式来予以固化支付规则，予以工具引导和风险控制。对于日常性工作，我们则在确保管理效率的同时将操作风险降低至最小层面，并注重从制度合同到流程表单的全面管控。比如，对于招聘环节，我们在制度规范、流程宣导、合同审核和表单制作的辅导工作非常全面而具体。

但无论如何，在人力资源管理中都应特别注意细节的把握。这主要是出于两方面的考虑：其一，注重细节能提高效率。细节在管理学上是非常重要的组成部分，具体到每个执行模块细节的仔细实现和环环相扣才能达到事先制定的总体策

略和宏观思路。如果各个层面的全部细节都能得以确保，则整体立场上的人力资源管理目标能顺利达成。**其二，注重细节能控制风险。**任何一个环节的细节出现问题，都会导致某个模块和环节出现纰漏，导致整个综合层面的失败。在新劳动法的背景下，法律对劳动者进行偏重保护，这也使得企业人力资源管理的法律风险进一步加大。任何一个细节上的疏忽特别是程序细节上的疏忽，都会导致此后管理事项上难度的增加，甚至是导致劳动争议发生后的必然败诉。比如，规章制度没有经由公示或员工签收、^①解除劳动合同没有注明正确的解除理由，^②等等。无论从经营管理层面上，还是从法律遵从层面上，精细化意识都起到提升企业业绩和控制经营风险的正面效应，这也正是企业人力资源管理的迫切需求和客观规律。

老子在《道德经·第六十三章》中讲道：“天下大事必作于细，天下难事必作于易。”意思是做大事必须从小事开始，天下的难事必定从容易的做起。秦国宰相李斯《谏逐客书》中则提到：“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”所以，大礼不辞小让，细节决定成败。企业人力资源包括宏观战略管理、中观部门管理和微观具体操作等多个层级，这就要求每个层次在决策和执行上都要注意对细节的掌控和落实。特别是在站在风险管理的立场上，程序上的任何小瑕疵都会导致潜在的风险成为现实的失败。是故，精细化管理应该渗透到人力资源管理的方方面面，既包括从总经理到专员上下层级的管理关系，也包括人力资源部门和非人力资源部门的沟通；既包括从入职管理、在职管理到离职管理全流程的纵向关系，也包括岗位管理、薪资管理、培训管理等各模块的横向关系。

此次修订的第三版，特别注重对人力资源管理制度、合同、流程和表单等工具文本的精细化追求，并在此基础上达到与实务化、工具化、方案化的有机结合。**首先，实务化是精细化的思路。**人力资源管理的精细化，是管理操作实务化的客观要求。企业人力资源管理注重实际效率，理论上的精细化不如实务上的精细化来得更实际。**其次，工具化是精细化的载体。**精细化的理念，一定是需要通过某种形式或载体来实现。如果没有管理工具和手段的支撑，精细化的理念也仅仅是空中楼阁，而无法落到实处。**最后，方案化是精细化的目标。**任何一个管理目标的达成，一定是通过具体的方案设计和执行来进行的。人力资源管理的精细

^① 根据《劳动合同法》的规定，规章制度有效应当经由民主程序和公示（告知）程序。在实务中，仲裁和司法机构对民主程序的要求有所放宽，但对公示（告知）程序要求仍很严格。若规章制度没有经由公示程序或告知程序，则该规章制度不能适用于员工。

^② 有些企业在解除严重违反规章制度的员工时，发给员工本人的解除通知书上未注明解除理由或者解除理由并非严重违反规章制度，这样会导致解除不能或者败诉的后果。

化，最终的归结点还是在于人力资源管理目标的实现。也正是基于此，在实务化、工具化和方案化基础上的人力资源管理精细化理念，也才能真正贯彻和落实到人力资源管理的具体操作实践中去，从而实现精细化管理的应有功能。

此次修订的第三版，本着“连贯调整、渐进补充、适法修订”的原则，对增订版进行了一些相应的调整和修改。这些调整和修改，主要在以下几个方面。其一，在规章制度篇的员工手册部分，对章节结构进行了调整，并相应**新增了“不同行业类别员工手册常见结构”和“某国有控股集团有限公司规章制度手册完整示例及要点解析”**等两节，以充实员工手册的代表性和多样性。其二，将规章制度篇专项制度调整为两章，并**新增了“岗位管理制度”、“不胜任工作员工管理制度”、“出差管理制度”、“劳动争议管理制度”和“人事档案管理制度”**等五节，以填补之前第二版的空白。其三，在合同协议篇，**新增了“外资公司集体合同”、“外服系统劳务（派遣）一揽子合同协议”和“人事外包合同”**等三节，进一步强化了协议合同样本的完整性和周全性。其四，在一些文字表述和法规引用上，按照相关新法律、法规和政策进行了调整和补充，并对第二版中一些语词瑕疵和错误进行了更正。

尽管本书由我主持编著，但在更广义的程度上讲，应是我主导的持万咨询团队集体智慧结晶和共同研发成果。持万咨询团队在为众多跨国公司、外资企业、国有企事业单位、民营企业等客户提供人力资源与用工管理咨询中，形成了自己独特的思维观念和工作方法，并将这些观念和方法提炼出来并形成工具指引和方法论，给客户企业和咨询业界提供更多的参考思路和实务样本。此处应特别感谢上海财经大学法学院王全兴教授、清华大学法学院郑尚元教授、中国人民大学劳动人事学院常凯教授、武汉大学法学院张荣芳教授等多位恩师，他们在各个层面和不同领域均给予我非常关键和重要的指点、帮助及关照。还应再次感谢我的老朋友及本书的策划编辑刘峰先生。在刘峰先生的策划和督促下，我和持万团队的系列图书才得以较高的频率一本一本先后在中国法制出版社出版并多次再版。最后，还要感谢我的助手张野顾问在文稿校对方面的细致工作，同时她作为律师也为文稿中的法规核查付出了辛勤劳动。

王桦宇

上海·静安区

国家人力资源服务产业园

2011年8月

人力资源管理的新动向：体系化、流程化与标准化

随着全球经济回暖，中国内地的企业生产经营亦开始得到系统、有效和可持续的恢复。最近一段时间，我和我的同事们飞往全国各地，给企业做人力资源管理整体优化和用工管理流程合规化的项目。在此期间，就企业经营者对人力资源管理观念转变方面，我有两点主要的感受：一是**从理论到实务的转变**。企业从原来的偏重理论指导性过渡到理论指导性与实务指导性并重，甚至是实务指导性优先的观念更强。这说明企业对人力资源管理更加注重实效性，从原来的仅仅注重理论本身开始转变到结合企业实际来看待和改进人力资源管理。二是**从效率到合规的过渡**。企业对人力资源管理优化的基本要求从原来的仅关注效率性指标过渡到并重考量效率性指标和合规性指标。在新劳动法的背景下，企业开始意识到在人力资源管理中会存在相当多的法律风险和操作风险，而一个可能在法律上存在合法性质疑的制度与流程，无论如何也不能成为优秀的人力资源管理范例。

正如我在本书第一版前言中所推崇的，企业在新劳动法的背景下需要找到因应人力资源管理合法化新规则的解决方案。这种解决方案，可以从总体方面和细节方面进行展开：就总体层面，此种解决方案作为整体性的应对之道，应具备系统性、原则性和框架性的特点，而就细节层面，此种解决方案作为面向实务的操作规程，也应同时具有指引性、实用性和操作性的特点。这种既面向宏观又针对微观的解决方案，我们称之为**规范化操作程序管理（SOP, Standard Operation Program）**。而秉承这样一个观念和想法，我们在去年出版了基于新劳动法背景的人力资源管理工具书——《人力资源管理实用必备工具箱.rar》。此书面世以后，在人力资源管理实务界甚至是劳动法律实务界均获得了良好的评价，第一版**很快售罄**。策划编辑刘峰先生多次建议我及时更新并增订出版，我亦利用各种空闲的时间竭力来更新和增订这本相对热销的工具书。

在当下的人力资源管理实践中，管理制度的合规化日益成为企业管理者非常重要的意识。而在合规化的大前提下，似可再分解为以下三个层次：其一，**管理制度的体系化**。就人力资源管理制度本身内容而言，不同的模块和环节间本身即具有一定的逻辑关联。在管理实践中，人力资源部门可能细分为若干个具体子部门和下属岗位，这些具体部门和岗位之间的分工与整合对管理制度提出了体系化

的要求。其二，**管理制度的流程化**。从实际运用和应然性的角度来看，人力资源制度应是静态制度和动态管理的有机统一。管理制度的细化与落实，需要具体的流程来得以遵循和执行。将纸面上的管理制度具体化为具有执行力的实践，需要高效和合理的流程安排而得以保障。其三，**管理制度的标准化**。不同企业间由于发展历程、管理文化等方面的区别，导致了其管理制度之间具有相当的差异性。但是，这种差异性的存在并不影响管理制度本身内在的规律性，管理制度的标准化有利于提升企业的执行力。

在新劳动法的背景下，特别提炼出人力资源管理制度的体系化、流程化和标准化，并不影响在实际操作过程中应秉承一定的辩证性。人力资源管理制度的设计，其首要目的在于实现企业的人力资源管理需求，有效落实人力资源诸环节中的各项既定指标。与此同时，制度设计还应有效预防和控制因法律变动而产生的各种风险。在咨询实务中，有两种倾向不太可取，一种是**过于强调管理上的理论性**，部分咨询顾问不能准确把握企业的实际需求而如空中楼阁一般构建过于理想的模型，会大大减损企业人力资源管理的效率性；另一种则是**过于强调制度上的合规性**，部分律师在审查管理制度时往往不能在风险控制和效率保障两者之间把握平衡，过于强调风险控制上的合规性，甚至是不容许有任何瑕疵的观念可能会影响企业在人力资源管理方面的自身创新和发展。

此处需要特别说明的是，作为咨询顾问和风险控制专业人员，应时刻铭记自己工作的特殊性和功用所在，即为企业客户在合规经营和稳健发展的总体指导框架下，透过逐步累积的专业知识、技能和经验，利用同时满足功能性和实效性的各种咨询工具，为客户外部商业经营和内部制度管理提供其存在真正需求并确实富有价值的咨询和法律服务。在企业管理咨询实务中，专业人员还应特别注意实效性和灵活性的掌握，由于人力资源管理特别是员工关系模块涉及人与人的沟通，所以一定的交流技巧和柔性化的操作是重要的基本功。很多律师同仁总是去收集各种针对员工的较为“恶毒”的主意并建议HR们如此操作，而HR们往往基于对专业知识的尊重而加以贯彻执行。随之而来的后果是，尽管这个离职的员工被省心省力地处理了，但是会让其他仍在职的员工略感“寒意”。我们有一个基本的观点可以与HR朋友们分享：**在策略上做好沟通协调比技术上争讼案件胜诉意义更为高远。**

尽管新劳动法特别注重偏重保护员工的理念，但对于海量处理劳动法案件的咨询顾问和律师特别是诉讼律师而言，仍有大量的经验和技能使用用人单位在劳动仲裁或诉讼进程中获得最大利益，而使员工相应陷于被动局面。但是，我们希望这种经验和技能只针对相对“恶意”的员工使用，而不至于使得企业作为用人单位在争讼中显得格外被动。

我们愿意出版并再次增订出版这本较为畅销的工具书，也就是希望读者们能