

预见 人力资源

新时代HR的进化方法论

李舟安◎著

与人工智能为伍，未来HR会变成谁，
人力资源专家还是商业伙伴？

揭秘新科技浪潮下的人力资源管理
看HR如何从幕后走向舞台中央

知乎大V

李石

沃尔沃汽车
亚太区人力资源总监

范珂

知乎大V

Sean Ye

原宜家
亚太区IT经理

江杰华

联合推荐



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

人力资源管理创新丛书

预见人力资源——新时代HR的进化方法论

李舟安 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（**CIP**）数据

预见人力资源：新时代HR的进化方法论/李舟安著.--北京：人民邮电出版社，2018.4

（人力资源管理创新丛书）

ISBN 978-7-115-48054-5

I.①预... II.①李... 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（2018）第044857号

◆著 李舟安

责任编辑 刘盈

责任印制 焦志炜

◆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 15@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

◆开本：700×1000 1/16

印张：14 2018年4月第1版

字数：120千字 2018年4月北京第1次印刷

定价：55.00元

读者服务热线：(010)81055656 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

目 录

[封面](#)

[扉页](#)

[版权信息](#)

[内容提要](#)

[推荐序 快时代的人力资源管理者](#)

[推荐序 一场前所未有的职场变革正在来临](#)

[推荐序 HR的角色转变](#)

[前言](#)

[挑战篇](#)

[第一章 传统管理过时了](#)

[1. HR要用心留住90后员工](#)

[2.留下来不走的员工就忠诚了吗](#)

[3.别碰天条，你就是这样失去尊重和信任的](#)

[4.核心员工走了，你还以为只是钱和委屈的原因](#)

[5. 90后拒绝“口号式”管理](#)

[第二章 传统的招聘不管用了](#)

[1.由培养新人到“人才打劫”](#)

[2.为什么职位高薪酬好，优秀人才还不愿意来](#)

[3.放弃大平台转去小平台，你真的以为他们脑子进水了](#)

[4.这些少有人知道却异常有效的面试技巧](#)

[5.招聘的一些新动向](#)

[第三章 薪酬福利怎么做](#)

[1.怎样调薪最合理](#)

[2.这些福利让人好想跳槽](#)

[误区篇](#)

[第四章 迷信工具](#)

[1.那些年HR迷信过的工具](#)

[2.工具引来的怒火](#)

[3.“工具包治百病”才是“病”](#)

[第五章 迷信大平台](#)

[1.认识“迷信大平台综合征”](#)

[2.甲之蜜糖，乙之砒霜](#)

[3.学我者生，似我者亡](#)

[第六章 走形式](#)

[1.流程制度只是“面上光”](#)

[2.收表打分只为走过场](#)

[第七章 混日子](#)

[1.HR真的应该自觉地做个边缘人吗](#)

[2.“吵过架”的人反而应聘成功了](#)

[3.HR该邀功时为何退缩](#)

[未来篇](#)

[第八章 传统HR正在进入淘汰期](#)

[1.未来三分之一的HR将面临淘汰](#)

[2.“事务性HR”——为什么受伤的总是你](#)

[3.“互联网+”带来的HR集体焦虑](#)

[4.合伙人制度揭开组织变革的序幕，HR将何去何从](#)

[第九章 HR的自我成长](#)

[1.要想成为一名出色的HR，你还有多少东西要学](#)

[2.你能独立策划一场年会吗](#)

[3.设计思维——未来HR必备之能力](#)

[4.HR常犯的96个错误](#)

[第十章 人性化管理是未来HR工作的主题](#)

[1.真正的管理：接地气、说人话](#)

[2.HR的核心能力：通人性](#)

[3.管理正在由“管控”走向“激活”](#)

[4.未来员工体验将胜过流程设计](#)

[第十一章 HR的角色转变](#)

[1.从边缘到中心，挑战与机遇并存](#)

[2.跳出“专业深井”，深入财务和运营](#)

[3.HR未来的八大主要转型方向](#)

[4.人力资源转型的10个要点](#)

[5.别跑题，你还是一个HR](#)

[第十二章 股权激励是当前的大热门](#)

- [1.股权激励变得前所未有的重要](#)
- [2.阿里巴巴、华为等企业都在玩股权激励吗](#)
- [3.不懂《公司法》做股权激励，HR挖个坑把自己埋了吧](#)
- [4.股权——留下核心员工的几把刷子](#)
- [5.一家包子铺的股权激励计划书](#)

[第十三章 大数据将全面改写HR行业](#)

- [1.大数据来了，HR准备好了吗](#)
- [2.大数据是块砖，哪里需要哪里搬](#)
- [3.要玩转大数据，先别被数据给骗了](#)
- [4.HR工具正在迎接历史性的大革新](#)

[第十四章 人工智能时代HR前景非常看好](#)

- [1.来势汹汹的人工智能](#)
- [2.人工智能时代，HR会被淘汰吗](#)
- [3.为什么互联网行业的HR待遇高](#)
- [4.万物互联下的HR](#)

[后记 未来HR成长最快的地方一定是中国](#)

内容提要

进入大数据和人工智能时代后，作为HR的你，还在抱着各种管理工具不撒手吗？还在依靠制表打分做绩效吗？赶紧把自己从这些琐事中解脱出来吧，新时代的HR不是这样工作的。

本书作者拥有8年的人力资源管理工作经验，现在成为了新一代的互联网创业者，他跳出了传统HR的角色局限，用自己多年的实践经验和对这个行业发展趋势的预判，告诉中国的人力资源从业者，未来十年，HR要如何转型，如何突破，如何适应新的形势，如何利用新的科技手段，如何成为企业管理者真正的战略合作伙伴，从配角走到舞台中央。

本书可读性和前瞻性强，适合初入人力资源管理领域或在人力资源管理领域已有一定成就的读者阅读，也适合希望从事人力资源管理工作的读者阅读。

推荐序 快时代的人力资源管理者

我和舟安是在知乎上认识的。在知乎上，他回答专业问题时很精炼也不会使用太多的专业词汇，但在回答非专业问题时他就会解释得既详细又专业，我觉得他思考的角度很有意思，于是就关注了他。

后来因为工作的关系，我和舟安有了更多的交集，我们也有了更多的沟通，特别是在判断人力资源未来趋势和变化上，我们碰撞出了很多火花。

如果用一个字来形容现在的人力资源管理，那就是快。例如，我们今天还在准备校园招聘宣讲，竞争对手的HR已经在前一天晚上挨个宿舍和重点学生沟通交流了；我们今天还在总结员工培训效果，明天公司就调整经营方向了，我们需要更换内容重新培训；我们今天还在做企业文化对比分析，过几天双方已经开始筹备合并了。如果你不够快，人力资源工作的成果就不是在减少，而是在消失。

对于人力资源管理这样的后台工作而言，很多人对它的印象都是“不紧不慢”。很多人想象的人力资源工作就是从容淡定地制订计划，设计制度。这种方式自工业革命以来，从管理学诞生至今都是对的，但是在信息革命后，这种方式正在逐渐失效。这个过程既明显也不明显，说明明显是因为几乎每个人都能在新闻中感受到新思维、新想法、新工具带来的红利，说不明显是因为包括世界500强在内的很多大企业都还在采用这种工作方式。

人力资源管理领域的改变正在围绕以下三个关键词展开。

1. 跨界

互联网和移动互联网极大地降低了信息不对称的程度，过去可能有人想到小米这种互联网公司会做电视，但是插线板呢？牙刷呢？竞争已经在所有维度展开，能适应这种竞争烈度的人力资源管理者必须具备非常全面的知识体系。HR不仅要懂人力资源管理知识，还要懂业务，不仅要理解战略，还要思考行业。

2. 竞合

跨界而来的不仅有对手和威胁，也有伙伴和机会，优秀的人力资源从业者需要跳出竞争的框架思考合作。腾讯入股永辉超市，阿里巴巴集团欲投资家乐福，过去木桶理论总是告诉我们需要去弥补短板，今天人力资源管理者要思考的是我

们最长的长板是哪一块，这块长板和谁在一起可以拼成一个更大的木桶。

3.极速

人不是机器，HR要注意员工的思维惯性，要考虑员工的情绪变化，以人为工作对象的人力资源部常常是企业中最慢的部门。如果关键人才还没招到，企业就选择了调整方向，HR是帮公司省钱了吗？其实并没有，反而是因为关键人才没招到，企业错失先机只能遗憾放弃。

无论是竞争还是合作，在这个快时代，HR必须快起来，旧人才撑不起新战略，旧绩效也激发不出员工的竞争力。只有HR快起来，员工才能快起来，只有员工快起来，企业才能快起来，快速失败，快速总结，快速迭代，直至快速成功。

在这个快时代，我们不仅要学习最新的知识，还要比其他人更先学到、更先运用、更快迭代。所有的知识和实践最重要的价值就是先发优势、先发红利。

刚刚看到某企业在招聘具有10年以上工作经验的区块链专家，算一算中本聪也不过只有9年经验，这个发布招聘信息的HR在区块链领域看起来不够快。那么，在这个人力资源管理的快时代，你够快吗？

如果想要跟上时代，我建议你读读这本《预见人力资源——新时代HR的进化方法论》。在本书中，舟安一步步地引导HR破除思维误区，迎接当前挑战，展望未来发展，为你在变局中点亮一盏明灯。

知乎人力资源（HR）版块大V 李石

推荐序 一场前所未有的职场变革正在来临

我和舟安是在知乎上相遇的，因为我们皆是人力资源从业者，所以有了不少交集。

2017年初，舟安和我说起想深度聊一聊人力资源管理这个职业的未来，起初我们的交流只是浅尝辄止，没想到一年后他已经将思考和研究的结果写成了书籍，着实令人敬佩。

30年前，提到职场，人们想到的还是生产线上的工人。那时候的员工（工人）的工作局限性很大，一个人只负责生产线上的某一个环节。他对企业的依附程度也很高，如果离开了工厂、换个岗位，一切就要从头开始。

到了21世纪的第二个十年，职场已经大不相同：传统的聘用方式面临着很大的挑战。员工的个体价值迅速提升，企业从主导和领导的角色转变为组织和协调的角色。人才将成为未来职场的主角，在企业提供的舞台上发挥自己的才能。

得到和罗辑思维创始人罗振宇认为：互联网时代的U盘式生存方式（自带信息、不装系统、随时插拔、自由协作）将成为个体在职场崛起的主要方式。

如何打造一个优良的平台，吸引优秀人才，将成为企业管理者最关注的话题。

这个任务也摆在了人力资源从业者的面前。

我和很多HR有过交流，如今的HR想要做好自己的工作，已不只是守住自己份内的一亩三分地，而是越来越多地接触新鲜事物，尤其是在数字化的互联网时代，HR需要充分利用一切手段提升自己的实力。

如今的HR已身兼数职，既可以是安抚员工情绪的“工会主席”，也可以是内网界面的“UI设计师”，还可以为了推广福利项目变身“营销人才”。

如今的HR仍有很多痛点，例如，工作内容繁杂、工作成绩不被认可、贡献被忽视、预算少得可怜。但有挑战就有机遇，未来企业的成功取决于人才，而人才的成功取决于人力资源管理者。

未来的30年，将是人力资源的时代，未来的HR大有可为，关键看你如何入手。

舟安作为一个经验丰富的人力资源从业者，他对互联网的研究，对社群运营的研究，让我钦佩。本书从HR的日常工作入手，讨论的内容平实清晰，却又精准地击中了HR的不少痛点，值得我们一读。

对刚刚从事人力资源工作的小伙伴们来说，本书尤其有价值，它可以帮助你们迅速摆脱初入岗位时的困惑和迷茫，在这个岗位上生存下来，并迅速成长为优秀的人力资源管理者。

希望阅读此书的读者，能和我一样，从这本书中汲取知识和力量，积累我们的信心和实力，让我们共同吹响人力资源走向新时代的号角。

知乎人力资源（HR）版块大V **Sean Ye**

推荐序 HR的角色转变

与舟安相识，是我在参加2016年第一财经菁英计划的评选时。那时，舟安以初创菁英的身份当选，而我是以外企职业经理人的身份参与。

在和他相处的过程中，我很欣赏他作为创业者的勇气和坚持的决心。他致力于将HRGO发展成为专业的人力资源培训和咨询机构，以及能够陪伴HR成长的平台。这个想法很真诚并且符合市场需求，他和他的团队正在一步步把它变成现实。

有一次，他在微信中说到要把这几年关于人力资源管理的想法写出来和更多的人分享，希望我能帮忙从技术的角度写个序。当时我以为他只是随口一说我也就听听罢了，没想到《预见人力资源——新时代HR的进化方法论》的初稿很快就送到我这里来了。我以多年职业经理人的经历以及半个HR的角度，看了一遍初稿觉得相当有干货，于是认真地写序一篇。

一口气读完初稿，我印象最深的是这本书写得很接地气。书中描述的案例和实际工作如出一辙，舟安给出的分析和解说非常到位，从人员招聘、教育培训、薪酬福利、员工关系、组织发展等方面娓娓道来，让你在看得过瘾的同时也吸收了很多有益的观点。

整个社会和商业都在不断前进与改变，企业内部对于HR的角色定位也发生了变化：结合企业的发展建立良性的企业文化和让企业成为优秀人才的聚集地，从支持的职能部门转向和业务更紧密结合，从对企业实际业务的表面了解到深层次的洞察，在实际成本的支出中逐渐创造价值和利润转变。文中关于HR转型的大量描述，让我们更加了解HR该怎样面对这样的转变，以及需要做好哪些准备。

在进入互联网时代之前，IT所处的环境和角色与HR很相似，都是支持部门和花钱的成本中心。只是这些年电商和线上线下的概念发展得如火如荼，很多企业的IT拥抱了互联网以后才慢慢地从成本中心转变为可以帮助企业赚钱并且提升销售额的角色。然而对于HR来说，不具备IT这种技术优势是否能够完成华丽转身呢？是转变为架构师、精算师、智能专家还是大数据专家？

一个卓越的企业就好像是一部四驱车，发动机带动引擎，四个车轮能够步调

一致地朝一个方向迅速前进并且把对手远远地甩在身后。然而，大多数企业更像是在划龙舟赛，船头有个敲鼓的人在把控节奏，每个划桨手只有划桨的频率速度相同、持续发力，龙舟才能朝一个方向快速前进。每个人的力量水平和整个团队的协作配合都起到了决定性作用，当然也不能忽略那位敲鼓的人的作用。HR只有帮助企业中的每个人实现成长，优秀的团队才能在龙舟赛中脱颖而出，才有机会变身“四驱车”，不仅前进的速度很快，动力充足，而且可以灵活转变方向。

HR怎样才能回到最根本的“人”上面，需要采用什么方法，需要注意哪些关键点，希望大家能够在读完本书以后找到答案。

原宜家亚太区**IT**经理 江杰华

前言

2013年，我决定跳出HR的身份，开始计划创业。

当时，我身边的很多HR同行们都在任劳任怨地埋头苦干，只知道眼前的KPI和企业的战略方向，压根儿没有考虑过人力资源的未来发展方向。

我也是如此，科班出身的我，甚至不知道自己从事人力资源管理这份工作有没有前景，有哪些挑战，未来的发展方向在哪里？

这些问题困惑了我两年，直到2015年我正式创办HRGO这个品牌并且开始商业化运作之后，我迫切地感到，要对这些问题梳理清楚。

于是，我开始遍寻HR业内的前辈、牛人、大咖、专家，向他们请教各种稀奇古怪的问题，虽然得出来的结论千差万别，但是我已对HR这个行业有了一些不同的思考。

企业所处的行业、经营的业务、经营者的性格，以及企业的规模，甚至企业所在的地理位置和管理者的平均年龄，都会影响企业人力资源的形态。在不同组织里的HR，理解的人力资源自然是不一样的。

也是从那个时候开始，我每天在我们公司的公众号（hrgogogo）上写一点我对人力资源管理的小见解，从事人力资源管理行业的朋友也向我提供了一些素材与案例，公众号的订阅者几乎每天都和我们互动，帮我理清了不少思路。

2016年年初，我们与用户的一次争论，让我至今印象深刻。世界知名的人力资源专家拉姆·查兰教授提出：拆掉人力资源部，将人力资源部一分为二。一部分变为行政人力资源（HR-A），主要管理薪酬和福利，向首席财务官汇报。另一部分称为领导力与组织人力资源（HR-LO），关注提高员工的业务能力，直接向CEO汇报。HR-LO负责人由运营或财务部门非常有潜能的人担当，他既要有专业知识，又要具备人际交往能力，并能将二者融会贯通。

我们认为这样的做法并不合理，就在公众号上做了说明与例证，有一位用户阅读得非常认真，用自己公司的实际案例将我们的说明与例证逐一反驳了，并认为我们公众号的观点不太对，拉姆·查兰教授说的才是人力资源的发展方向。

那是我第一次收到那么长的用户留言，尽管不太赞同他的观点，但是心里非

常感动。

那次经历，让我慢慢感觉到人力资源工作的不易。

人力资源部并不只是一个部门，更多的是一种职能、责任与信仰。

最近几年，我在和不同企业背景的中高管聊完之后发现了一个规律：任何职业都是从最早的混乱，发展到有不同的人讨论它、分析它、建设它，最终形成了一套所有人都比较认可的方法论。

人力资源管理工作似乎是个例外，最近几年人们谈论的最多的就是：HR要转型、HR要突破、HR要成为战略合作伙伴.....从来没有一个职业像HR那样急于转型和突破，其中原因有很多，这些原因就是我写这本书的最初动机。

其次，我看到大部分HR似乎都做好了应对这场“转型战役”的准备，不停地寻找学习机会，寻找突破口，但回到企业之后又是独自摸爬滚打、野蛮生长。很多雷同的问题，困惑着无数位HR。

另外，写这本书也是完成了自己的一个小心愿，我享受每个深度思考的片刻，更享受用户看完我的观点与我互动的过程，有了这两点，写书就成为了一件很自然的事情。

最后，感谢一路指点我的前辈与友人，我的入门导师翁江春先生，前领导也是前华为副总裁张建国先生，我的合作伙伴也是专业前辈郑指梁先生、德勤中国的彭雷先生、知乎大V李石先生、中智的陈金晶女士，还有我们HRGO的各位小伙伴们。

我衷心希望这本书能带给你一些不一样的思考，而这些思考才是本书的意义所在。

挑战篇

由“招聘新人”到“人才打劫”，企业招聘的难度越来越大；
“金主”也会被挑剔，高薪酬、好福利在招手，人却不肯来；
90后员工很任性，一言不合就离职；
年轻人不服管，奇葩员工特别多；
苦心打造的企业文化，新新人类们却说非常土；

.....

慢慢地，90后开始成为企业员工的主力军，这些傲娇的“小主”们要求特别多，口味还不一样，管理起来特别难。HR“亚历山大”，先不谈转型和成长，就连选、用、育、留这些日常工作都受到了前所未有的挑战。

常用的那一套管理理念已经过时了吗？HR该如何应对90后员工在工作中出现的种种问题呢？本篇主要解决的是HR的基础问题。

第一章 传统管理过时了

90后员工一言不合就离职，难道仅仅只是因为钱？

留下来的员工就忠诚了吗？很可能你留下的只是“人”，而不是“人才”；

员工总是不满意薪酬福利，分钱竟然这么难？

留不住核心员工，被抛弃的感觉真的很痛；

员工总是把问题甩给自己，HR永远在做接盘侠；

.....

这些让HR头疼的问题，其实解决起来并不难。

年轻人没有那么难搞，管理也没有那么复杂。接下来让我们一起学习破局的秘密。

1. HR要用心留住90后员工

我在各种群里经常可以听到HR对90后员工的吐槽。

“我们公司的一群90后，特别难伺候，他们总是提出一些莫名其妙的建议，关键是你还不能当他是空气，因为老板让我认真考虑一下。”

“我们公司的一个90后，因为一点小事就跟同事吵起来了，最后影响了团队的整体氛围，老板却说是我HR的工作没做好，我也是郁闷至极了。”

“我们公司的一个90后竟然因为公司冷气温度开得太低而离职，你们见过这么奇葩的离职理由吗？最关键的是，他还是一爷们啊，还在很重要的位置上，突然就要走人，我一时间上哪儿找人顶上？”

.....

这些看似离谱儿的员工行为，在HR的工作中经常上演。一言不合就开闹，一言不合就离职——这群太任性的90后员工常常让HR们怀疑人生：真是看不懂他们的脑回路，一个个的真是难伺候啊。

前不久我在新闻中看到了下面这则报道。

长春一90后小伙儿小张在一家电商公司工作。10月8日，国庆假期结束之后，小张就提出了离职。理由竟然是感觉还没有休息够，而且想到今年再也没有

假期了，顿觉人生灰暗。

经理不同意小张的意见，他认为小张手里还有好几张单子，而且公司近期人少忙不开，于是经理告诉他如果执意要走，就扣一个月工资。愤怒的小张当即与经理扭打在一起。

无独有偶，前不久爆红于网络的一封离职信中，在离职理由一栏上清楚地写着“冬天太冷，起不来，先冬眠”。部门经理的评语竟然是“懂你”，总经理的评语是“现在的90后，太不负责任了，我表示无语”，但还是选择了批准。最搞笑的是，这封离职信竟然被很多年轻人奉为“史上最具共鸣的辞职信”。

有调查显示，90后就业者中，超过50%的应届毕业生的第一份工作没有做满一年，40%的人不能坚持6个月，能坚持三年以上的人仅占11%左右。

90后员工频繁离职这个问题一直困扰着HR们，面对年轻员工的离职，我们似乎办法不多。

HR最常用的方法就是用涨薪的方式留下他们，但是这个方法不仅收效甚微，而且如果经常使用的话，员工就会要挟企业涨薪。

那么，为了让年轻员工稳定下来，除了钱之外，HR还需要做什么呢？

第一，招聘时，多点实话少点浮夸。

很多企业的HR在招聘的时候经常宣称自己公司一年有13~18薪，工资是5K~8K。

年轻员工入职之后才发现，只能相信HR承诺的最低的那个数，最高的那个数只存在于理论层面。

不要觉得惊讶，能够做到这点还算是比较良心的公司，那些没良心的公司甚至连承诺的最低数都达不到。

另外，还有一些公司对外宣称提供的薪酬水平是行业的中高点，我觉得这句话更不可信，我说你的长相属于中上，你就相信了？

HR踏踏实实地说些实话吧，不丢人！

第二，寻找价值观相同的人才。

由于各种原因，部分企业的HR招入了很多本身并不适合自家企业的年轻员工。

这种感觉就像很多情侣，一开始就不是因为真爱而走在一起的——相处时间长了发现问题很多，进而无法忍受——最终分手。

这样的事情一旦发生在职场中，最终的结局也是如此。当年轻员工觉得企业不适合自己的时候，就会转身离开。

所以HR要记住：我们招聘员工的时候一定要寻找那些和我们公司的价值观相匹配、兴趣点相同、能力和需求相吻合的人。这样员工在企业中才能获得成就感、存在感和满足感。

第三，别给年轻员工贴标签。

HR不要给85后、90后、95后这些小伙伴们贴标签，我们都是不同的个体，个体和个体之间存在差异是很正常的。

不同年龄段的员工的成长环境不一样，对这个世界的看法也不一样。在这个信息时代，只要不涉及到原则问题，HR就不要把自己的立场强加给年轻员工，要学会尊重他们。

大家知道，多年前，我们找工作时还要托关系，因为那个时候是以用人单位为中心的卖方市场；而现在，在抢人才的大背景下，人才的供求关系已经发生了极大的变化，卖方市场变成了买方市场。如果你不懂得尊重那些年轻员工，人家为何要在你这一棵树上吊死？

第四，要有真诚的爱与关怀。

大部分的分离，都是因为一方给不了另一方想要的。这句话既适合爱情也适合工作。

年轻员工都希望能够感受到公司对他们的关心和关怀。但是实际上呢？企业对员工的要求就是听话，在全身心付出的同时还不能计较收入和福利。

这是对待机器还是对待人呢？其实年轻员工比老员工更需要爱，因为他们初入职场，领导的一句鼓励就能够让他们干劲十足。

只要企业满足了以上这几条，又有谁愿意经常换工作呢？

[2.留下来不走的员工就忠诚了吗](#)

过去人们对HR工作的认知是：把人留住，不要给别家培养人才，就是HR的成功之处。

然而，真的是这样吗？

如果你的朋友告诉你他们公司“员工离职率很低”，你能从中解读出什么内容呢？

大部分人会认为：公司有发展前景、同事关系融洽、工作环境舒适、领导和蔼可亲、工作有激情有挑战.....

但在这个现象的背后可能隐藏了残酷的现实：当组织和员工都很稳定时，员工的士气和动力又从哪里来呢？

进一步分析之后我们会发现：留下不走的人具备哪些特质，离开的又是什么样的员工呢？

我们再来看管理者对离职率的普遍解读：如果出现员工离职，管理者多半会说是员工向心力不够，忠诚度不高，员工期望太高，不契合实际，员工有其他选择了.....

但管理者忽略了以下两个问题。

第一，员工忠诚是天经地义的事吗？谁生下来就要对你这家企业忠诚？

第二，当员工的忠诚对象发生重叠时（组织利益与个人利益），他们的价值就会产生冲突，此时大多数人是选择组织利益还是个人利益呢？

从这两个角度解读“离职率低”就可以明白，大部分员工不想离职很可能是出于对自身利益的考量，充其量只是“表象忠诚”，与忠诚于公司很可能并没有太大的关系。

[3.别碰天条，你就是这样失去尊重和信任的](#)

有时个别HR在大家心中是不接地气、不靠谱的人，这是因为HR常常在不知不觉中触犯一些“天条”。

（1）永远站在业务的对立面

坊间一直盛传人力资源部与业务部门是典型的冰与火的关系，两者很难相容。

其实这两者之间的关系并没有那么紧张，很多时候只是因为HR比较容易进入自己的角色，难以转变思路，于是一不小心就站在了业务部门的对立面上。我们都知道，只有人力资源部门与业务部门站在同一个方向，让公司的业务变得更好，公司的管理才能发挥最大的效能。

所以，HR应该抱着一种开放的心态，只要是有利于公司和业务发展的，谁的解决方案好就采纳谁的，不要一上来就和对方谈什么专业思想和专业方法，调整好自己的心态最重要。

（2）没考虑清楚就出发

这也是HR常犯的毛病之一。我们在接到一个任务或者需求的时候，首先想到的是第一时间完成它，这本身是一个好习惯，但是如果忽略了任务背后的关系和原因，你就会好心办坏事。

某次培训因为时间紧张，一位资深的培训主管就根据自己的经验迅速为培训确定了主题和内容。这个决定就给授课的老师戴上了“枷锁”，老师全靠这位培训主管提供的主题和需求授课，并未经过系统的分析，最终培训效果大打折扣。这就是指HR在没有考虑清楚的情况下就出发。

具有这种思维的HR，在职业生涯中经常会遇到瓶颈，因为他们常常会忘记自己为何出发。

（3）只懂接盘不懂拒绝

不要嘲笑你身边那些“接盘侠”，作为HR的你也在做接盘的活儿。

当任务或需求出现的时候，你想到的第一件事就是完成任务和满足需求。这看起来没什么问题，但背后可能隐藏着危机。

如果任务和需求并不合理，你会怎么做呢？不懂拒绝的HR会迫于各种压力去执行，他们还有一个借口：这是业务部门强迫我做的，我想拒绝的，但是拒绝不掉。

此时此刻，你有没有想过，你的工作要向谁负责？

（4）忽略配合需要的时间

你是不是经常觉得业务部门做事拖沓，事前沟通少、事后问题多，导致自己的时间不够用，任务和需求非常紧迫。

前阵子我们跟腾讯的HR聊天，他们说腾讯的人力资源部每次在做需求分析和任务计划的时候，不管与任何部门对接都会预留出足够的配合时间（这个时间不含执行的时间，仅限沟通与协调时间）。

在腾讯，任何部门有需求，都会与人力资源部门先沟通再确认，出现任何结果都要及时告知对方，让对方有个心理预期。如果遇到不可逆的困难，双方要重新校准配合时间。

有经验的HR还会制作一份此项任务的甘特图，每天都要落实工作的完成情况。

（5）自己代表业务部门（想当然）

HR经常因为懂专业懂管理，从而会主动为业务部门设身处地地考虑问题，这是HR有责任心的表现。但是，如果你仅凭感觉去帮助业务部门，这是远远不够的。

没有任何人比业务部门更懂自己的业务，如果HR代替业务部门去思考，无疑是画蛇添足。

如果HR真想帮业务部门，不仅要做一些调研来验证自己的想法是否正确，而且可以针对某个交叉的需求点去别的部门找其他同事作调研（同样是总经理助理这个职位，可能不同的事业部的要求是不一样的）。总之，方法有很多，切忌自己想当然，不能以偏概全。

（6）不去争取，只会等待结果

如果HR不够主动，很多机会就会从身边溜走。

大部分HR是与世无争的，认为做得好是应该的，做得不好就是自己的责任。所以很多事情我们不习惯去争，也不太爱争。

这就养成了我们不太会推进某些事情的坏习惯，同时也不会去争取结果，而是等待结果。出现问题后，既说不清楚自己需要的资源，也不知道需要对方怎样配合。最后的结果往往都不太令人满意，你会错过很多好机会。

（7）说出来的都是别人的想法

有时候，HR会过于沉浸在自己的世界中，每天忙于低头赶路，缺少对公司的思考，对行业的思考，对趋势的思考，以及其他应该有的问题的思考。

这就导致HR在跟别人沟通的时候，总是在倾听，很少表达自己的观点。当有人问起你对某件事情的想法的时候，你想到的却是同事怎么说，领导怎么说，竞争对手怎么说，忘记了自己应该怎么说？

所以HR一定要看书，关注行业新闻，看一些高质量的内容，尽可能从文章中引发自己的思考，这样做，久而久之就会找到自己的感觉，在团体讨论的时候也可以表达出自己的观点，你不再是单纯倾听，交谈之中有攻有守才能碰撞出火花。

[4.核心员工走了，你还以为只是钱和委屈的原因](#)

几年前，一句话辞职信“世界那么大，我想去看看”在网络上爆红，此后，各种各样的离职信纷纷出炉。很多HR也在网上晒离职信，诸如：

“家里有300亩地、10头牛、100只鸡鸭，爹妈老了照顾不了，我得回去照顾它们”

“回家炒股”

“单位女同事太多，害怕影响自己的性格”

.....

诸如此类的离职信，常常被网友们戏称为“奇葩”，真的是“奇葩”吗？据晒信的HR们反映，他们与信的主人反复沟通过，这些离职信上的理由的确是他们的真实想法。

我们只能感叹，时代变了。马云曾说过：“员工离职无外乎两个原因，一是钱给少了，二是心里觉得委屈了。”然而现在看来却不尽然，员工的离职理由五花八门，HR有点摸不着头脑：除了钱之外，还有什么会让核心员工选择离开呢？

一位策划部的精英由于对自己的上司感到不满，进而提出了离职。

他的能力差，完全不懂市场，又不让下属发挥，无论我们想尝试点什么他都不支持，没有积极的鼓励，永远是质疑和打压。一旦有什么差错就说是我们效率低，自己逃得干干净净。

没理由地加班，他不走我们也不能走，下班前莫名其妙地开个会，一直开到晚上九点。

还有最不能忍的！他开女下属的玩笑，说话极其猥琐。

总之就是很傻很土，我什么都学不到，还得生他的闷气，不跳槽我傻啊？

一位技术员工的离职原因是因为情怀。

钱少也就算了，我就是受不了老板（还有整个公司）那种唯利是图的感觉。我刚加入这家互联网公司的时候就是冲着（我想象中的）好玩来的，HR在招聘时说得很好听，什么开放的氛围、大开脑洞的机会、成长的空间.....其实公司架构极不完善，员工岗位被随意地调来调去，很难有提升。我感觉公司的业务越来越偏离我的兴趣，老板真正关心的不是实现你的想法，连情怀都不和你谈，要的就是你给公司挣钱。

我不太希望工作仅仅是一种谋生手段，我希望借工作实现自身的价值，同时为公司创造价值。新换的工作和自己的兴趣相关，也能获得成就感。虽然涨薪不多，但是做得很开心。

5. 90后拒绝“口号式”管理

小赵在一家大型国企从事人力资源管理工作已有十余年，半年前他跳槽到一家互联网创业型公司做HR经理。此公司虽然成立时间不长，但发展迅速，前景很好。

面试时，老板对小赵寄予厚望：公司发展太快，一直在扩张，业务量也在增加，管理却跟不上公司的发展。希望小赵能进行规范管理，营造良好的工作氛围，提高公司的凝聚力。

小赵做了很多努力，将“合作、创新”等理念常常挂在嘴边，经常在大会、小会、内部论坛、内部微信群里强调。但是最后都变成了他的独角戏，就连他在群里聊个天，都成了“尬聊”，常常以冷场告终。

后来，一位资深技术人员的离职让他受到了深深的打击，这位80后的技术骨干入职不到一个月就选择了离开，他的离职理由竟然是：你们公司天天搞这些表面化的陈词滥调，好土啊！

小赵相当郁闷，想不到自己的一腔热血，竟然成为了别人眼中的“土”。年轻人怎么就这么不服管呢？

小赵的经历正在很多传统HR的身上上演。传统HR在长期摸爬滚打中积累出了一套打造企业文化、完善管理系统的理论和方法。然而这个套路对80后、90后不管用了。

90后员工到底有哪些难管的地方呢？

（1）90后员工注重实效，讨厌空喊口号。用60后、70后员工的话说：“这一代人特别现实。”过去老板可以给员工“画饼”，但90后员工不吃这一套，他们只关注实实在在的好处。

（2）90后员工崇尚发展自我、展现自我、成就自我。他们不迷信权威教条，渴望标新立异；反感千篇一律，主张个性独立。

（3）90后员工不喜欢上纲上线，不喜欢严肃、平庸和脸谱化。

（4）90后员工追求自由平等，他们没有等级观念，也特别反感企业里的层级关系。他们反感管理者用职位压人，主张平等的沟通和合作。

.....

综合分析以上几点，我们不妨反思一下：真的是90后员工难管吗？事实上，90后员工的这些诉求，正是人性深处的普遍诉求。只不过这些诉求在过去被掩盖住了。

著名的马斯洛需求层次理论，认为人的需求有五个层面。

这五个层面的需求，实际上反映了人在不同处境下的心理状态。当一个人连温饱问题尚且无法解决时，他活着只是为了满足生理需求，其他的需求都被忽略了；当一个人在经济上达到小康水平时，他除了满足生理需求之外，可能还会有社交的需求和情感的需求；当一个人在经济上很富足时，他会追求尊重、自由和自我实现等多重价值。

如今的90后，出生于改革开放以后，是随着经济腾飞长大的一代，不愁吃、不愁穿是这代人的常态。90后员工拥有崇高的理想，渴望自我实现。根据一家权威人力资源机构的调查显示：90后员工认为工作的主要目的是实现理想、展现个人价值、满足个人兴趣。

面对这种情况，HR应该怎么做呢？压制显然是不行的，传统的培养组织认同感也是收效甚微的。唯一有效的管理就是顺应人性的需求。

HR首先要改变过去那种传统的说教和教条的管理方法，以下几点可供参考。

（1）发自内心地尊重员工，肯定他们的需求

到了下班时间，如果需要开展联谊或者开一些不重要的会议，就不要强迫员工参加。因为有的人喜欢热闹，但有的人不喜欢公司占用他的休息时间。

组织团建活动时，有些人不感兴趣或者想早点回家，HR应该充分理解他们的要求，而不是一味地强调集体观念，因为每个人都是独立的个体，有不同的心理需求。

（2）不要灌输思想

有些HR喜欢“洗脑”式的表达方式，但是内容都是十几年前的那一套，不符合实际情况，员工自然会比较排斥。

（3）少一点套路，多一点真诚

别总谈牺牲小我、感恩公司，现在的员工对这样的口号可不买账。要想提高员工的积极性，就应制定人性化的激励策略，让员工感受到自身价值的实现；想要员工热爱企业，就要用心打造友好、轻松、相对自由的工作氛围。

（4）发现员工的优点，让他找到最适合自己的职业发展道路

90后员工特别注重自我价值的实现，HR适当地给他们安排一些有挑战性的工作，如果他们感到能在企业中学到东西，当前的工作是符合自己的职业发展规划的，他们就会自动自发地努力工作，不需要人管也能做得很好。

(5) **HR**提出批评时要有的放矢、有事说事，越具体越好
HR批评90后员工时，一定要有针对性，千万不要拐弯抹角、旁敲侧击。

第二章 传统的招聘不管用了

你以为招聘就是筛选简历，或者联系猎头跑跑腿？倘若HR对招聘的理解还停留在这样的层面，那么离被淘汰就不远了。

为了“抢人”，大佬们纷纷亲自上阵，只因这是一个“人才打劫”的时代，得人才者得天下。

雷军都说“要把80%的时间花在找人上”，你还敢不拿招聘当回事？

招聘是HR最能发挥自身价值的领域，可惜传统的HR在招聘环节中仅仅做了点“打酱油”的活。在行业转型期，HR首先要练习的，就是打开招聘的正确姿势，找回自己的主场。

1.由培养新人到“人才打劫”

德勤的一份调查报告显示：人才模式正在发生重大颠覆。

过去，企业可以很轻松地为员工提供一份有价值的职业：招聘一位优秀的大学生，委以初级职位，见证他不断晋升，最后慢慢步入退休。

目前，这一模式正逐渐被打破。企业更趋扁平且阶梯状分布减弱，导致晋升率降低（通常由团队或项目领导替代）。年轻的新职员往往具备经验丰富的老职员未掌握的技能，因此许多老职员会受年轻职员的领导。随着科技的飞速发展，许多工作、工艺和技能仅在几年内即告过时。

这意味着，HR招聘工作的重点，将由培养人才转向争抢优秀人才。事实上，一些走在前列的新型企业尤其是互联网企业，已经自动进入了“人才打劫”的模式。

小米的一位高管认为，对于员工招聘而言，首先就是要用最好的人。研发本身是很有创造性的，如果人不放松，或不够聪明，就很难做好。你要找到最好的人，一个好的工程师不是顶10个，而是顶100个。所以，在寻找核心工程师上面，大家一定要不惜血本，千万不要想偷懒只用培养大学生的方法去做。最好的人本身有很强的驱动力，你只有把他放到他喜欢的事情上，让他有玩的心态，他才能真正做出一些事情，先打动他自己，然后才能打动别人。所以你今天看到我

们很多的工程师，他自己在边玩边创新。

小米手机硬件结构工程负责人第一次面试是在雷总办公室，从中午1点开始，聊了4个小时后出来上了个洗手间，回来后雷总说我把饭定好了，咱们继续聊聊。后来聊到晚上11点多，他终于答应加盟小米。之后他半开玩笑地说：“赶紧答应下来，不是那时有多激动，而是体力不支了。”

乔布斯也说过一句话，非常震撼：“我过去常常认为一位出色的人才能顶两名平庸的员工，现在我认为能顶50名。我大约把四分之一的时间用于招募人才。”据说乔布斯一生参与过对5000多人的招聘，打造由一流的设计师、工程师和管理人员组成的“A级小组”，一直是乔布斯最核心的工作。

非HR岗的负责人对人才争夺战都这么拼，HR怎么能还沿用过去流程式的招聘呢？

京东的招聘制度更猛，公司把招聘完全交给各部门各小组，其中一组招到了人才，其他的组就会着急，几乎不依赖HR。

网易的一位高管也表示：挖人就得自己上。我们的产品总监就是我的大学同学推荐的，我最近挖来的一个有微软十几年一线工作经验的人，也是熟人推荐的，在整个过程中HR就是辅助。还有一个方法，就是直接找猎头，回复猎头要及时、勤快一点，下次他给我发简历也会勤一些，我的销售人员全是通过猎头招到的。

百度的一位技术经理更厉害：有一次他急需一个App消息推送的人，招了很久都没招到，只好自己到微博上去搜，搜发过相关帖子的人，然后关注他，给他发私信，最后还真招到了一个有丰富相关经验的工程师。他说：“这样做虽然效率有点低，但当你定向招聘某一个人时，我觉得这种方式是行得通的。”

从上面这些例子中我们发现：在抢人这件事上，一些技术岗的负责人比HR更积极、更用心、更富有创意，HR在招聘工作中越来越边缘化，因为传统的招聘方式已经不能适应企业的要求了。倘若HR再不创新，饭碗堪忧。

在人才“打劫”的时代，招聘不再只是按流程走，它要求HR不断创新。一个生动的例子就是网易的“招聘洗脑音乐”。

浙江杭州 浙江杭州 网易互联网 招聘了

浙江杭州 著名猪厂 网易互联网 招聘了

云音乐云课堂严选考拉 北上广杭北上广杭

要招聘要招聘千八百号人 看到需求 HR 就傻了
我们没有没有没有办法办法 借着内推做校招校招
原本都要 985 211 一本类的院校 统统免筛选
免筛选免筛选统统免筛选 统统统统统统免筛选
java++ios 安卓 你快来你快来你快来投
985 211 一本类的院校 统统免筛选统统免筛选
前端算法测试运维 你快来你快来你快来投
我们辛辛苦苦发了 辛辛苦苦给你给你发了内推码
你你你不来不来参加参加 你快投快投简历啊
快投简历啊！

你们没有看错，这正是网易的招聘音乐，歌名就是《浙江杭州网易互联网招聘了》，封面还配上了网易创始人丁磊的一张魔性照片，配上“快投简历啊”五个大字，一时火爆互联网。

创作这首歌曲的人，正是网易的一位HR——网易笑招组负责人。笑招和“校招”同音，从名字中就可以看出网易HR对招聘所花的心思。

他介绍：“因为这首歌的走红，我们在一天内就收到了近4 000份技术类简历，不到两周的时间共收到技术类简历两万多份。同时，网易同事对于校招内推的关注也是热度空前，近三成的员工参与到了内推活动当中，内推人数最多的同事一个人就推荐了2 000多份简历。”

在人才“打劫”的时代，招聘人才越来越难，HR需要开动脑筋各显神通了。

[2.为什么职位高薪酬好，优秀人才还不愿意来](#)

现在，越来越多的企业遇上了一个“招聘黑洞”，这个黑洞就是：有太多的人找不到工作，而我们依然招不到人。

更让HR感到痛苦的是，已经口头答应了offer的应聘者，到最后还是放了你鸽子。

问题的根源出在哪里呢？我们不妨用逻辑来捋一捋。

问：优秀的人才会不会失业？

答：不会，失业的都是竞争力不够的人。

问：既然优秀的人才不会失业，那他们的选择是什么呢？

答： 他们希望择良木而栖。

问： 良木各有不同，他们拒绝的企业有哪些共性呢？

答： 优秀人才拒绝企业的理由大致有八种，听我缓缓道来。

第一，昨日黄花。

企业正在走下坡路，企业管理者也不思进取，优秀人才看不到发展前景。

第二，锱铢必较。

有太多的企业在与应聘者谈判薪酬的时候喜欢做砍价游戏，也有不少HR把“砍价能力”当作了自己的核心竞争力。

这种积财吝赏的作风，往往会让优秀人才产生不受尊重的感觉，导致他们选择拒绝到职。

第三，结党营私。

企业内部如果有派系争斗就会让人才却步。我们倡导良性竞争，拒绝结党营私。

第四，口碑不佳。

有些企业虽然运营不错，但还是被诸多优秀人才打入了黑名单，这多半是因为企业风格和组织文化不能让人苟同。

不尊重员工、恶言相向、口是心非、管理苛刻、奖罚随意的企业，基本上和优秀人才绝缘。

第五，一手遮天。

管理者独断专行不愿授权，会让专业经理人没有施展空间。

第六，不懂装懂。

企业引进人才是为了带来新的知识与经验，但是有些企业存在“官大学问大”或“倚老卖老”的情形，存在着“外行领导内行”的严重现象。

这种情形势必让优秀人才望而却步。

第七，磨磨唧唧。

有些企业把招聘流程变得极为复杂，看似专业、谨慎，实际上给优秀人才带来了不少麻烦。

同时进行的面试，人家已经发offer了，你的第一轮面试结果却还在商量，与“良驹”失之交臂的状况就会发生。

第八，唯我独尊。

HR与优秀人才面谈的时候不要灌输太多舍我其谁的观念，这会让人非常反感。优秀人才也会了解或面试同行企业，大家都有自己的判断，HR如此在背后说别人不好，有损风度。

如今的职场大军以80后和90后为主。90后员工最看重的，根本就不是薪酬。他们普遍认为工作不只是满足生计这么简单，能够满足兴趣、实现人生意义更重要。超过半数的90后表示择业时更看重是否有符合自己兴趣的发展空间，仅有少部分的90后在择业时优先考虑薪资待遇。

90后是“努力工作，努力玩”的一代。对职场充满热情的90后员工不在乎是否加班，更关注工作是否有挑战性，能否满足自己的兴趣，并希望管理者能及时肯定他们的工作成绩。

3.放弃大平台转去小平台，你真的以为他们脑子进水了

我的前同事老蒋，他在阿里巴巴已经是P8级别的管理者了，前阵子他告诉我自己刚离职，已经加入了一家刚成立不久的技术型小公司。

我很吃惊，问他为什么要放弃那么大的平台和那么好的资源，而选择一家前景未知的小企业，他笑了笑说你懂我的啊！

我另外一位朋友小P，在深圳华为总部做HRM（招聘方向），她在华为工作了八年，工资从一开始的小几千到现在的大几万。她也在今年年初离开了华为，以人力资源讲师的身份，入职了一家没啥名气的咨询公司。

我问她为何要放弃别人羡慕的大平台，她很豁达地说，在华为待腻了，想出来透透气。

虽然他们俩都是轻描淡写的回应，但是我还是从他们的言语中猜到了一些原因。

- 平台的好与坏，资源的多与寡，更多的是我们“事后诸葛亮”去判断的，在事情发生之前又有多少人能看到呢？

- 他们都把身体力行当作自己的人生信条，决定了就去做。

- 无论是大公司、小公司、创业公司，还是巨型公司、国内的公司、国外的公司。对于有追求的人来说，内在的自我成就动机才是他们坚持下去的关键。

据调查显示，对于未来的职业规划，90后显得更加积极主动，高薪、稳定的“金饭碗”模式不再受到他们的青睐，64%的90后受访者表示更愿意在富有挑战

性的中小企业工作。

想必大家和我一样，也发现了身边不少人从大公司出来转而选择了小公司。不应该从一个平台出来去更大的平台吗？出现这种情况到底是因为什么呢？

第一，关于思维的差异。

大众多从外部条件入手思考如何选择offer。这家公司给我5K，那家公司给我6K，故我选择6K的，因为6K的条件更好。

人才会用自我目标和自我要求去决定选择的结果。人才在选择offer前会思考，我想要做什么？我能得到什么？这份工作对我未来的发展有什么帮助。哪个平台愿意给我施展能力的条件，我就去哪里。

第二，内在的动力。

在大公司做久了的人，一定会遇到各种职业发展瓶颈，如在工作上没突破，在职业上没发展等。

如果是一个有强烈内在动力的人，在遇到这样的情形时往往会主动寻求突破，离开这个安逸又舒服的环境，这样的环境比较适合没啥追求的人。

第三，工作的分工。

大公司都有分工，就好像在厨房里，切葱花的人只负责切葱花，炒菜的人就负责炒菜，刷锅的人负责刷锅，各负其责。

在小公司，要做的事情有很多，有可能一个人需要做好买菜、配菜、切菜、炒菜、刷锅、洗碗等所有的事情。

第四，红利的计算。

蔡崇信在加入阿里巴巴的时候，阿里巴巴是一穷二白的；跟随雷军创立小米的那些人，当时也是前途未卜，他们到底为何会如此选择呢？

因为红利！

一家公司从创业到成熟，红利自然会不断增加。红利的增加不仅可以带来自我成就感，更多的是财务上的自由。

因此，大平台的HR不要自满，平台大、待遇好也不一定就能招到合意的人才；小平台的HR也不要泄气，关键是懂得满足人才的需求以及展示自家企业的长处。

[4.这些少有人知道却异常有效的面试技巧](#)

HR都遇到过一个难题：用什么方法可以快速辨别这位候选人是否“有潜力”“有学习能力”“有担当重任的能力”？

今天我就给大家来分享一些不被大部分人使用，却异常有效的面试办法。

（1）讲一个与父母相处时很难忘的故事

这道题非常有意思，东方人通常在外人面前时羞于提及父母，让候选人讲一讲与父母相处时很难忘的故事，既可以考验他的心智是否成熟，也可以从他的成长背景中找到一些性格密码（如果候选人特别在意隐私，HR也就别太强求他回答这个问题）。

重要的是，听他讲故事。要讲好一个故事并不容易，这对一个人的表达、归纳、逻辑等方面提出了一系列的要求，能够讲好一个故事的人一定是个聪明人。

（2）交给他一本书，1个小时后问重点

首先，这本书应该是和本次面试相关的专业类书籍，HR挑选书籍时不要挑选普及性非常高、观点层次却是路人级别的书，一定要选择有一定入门门槛且有思想深度的书。

给候选人一个小时的时间，在这个过程中不要打扰他（可以观察他如何总结），这个环节能够掌握候选人抓重点的能力、快速建立知识结构的能力以及知识牵引（触类旁通）的能力，短时间内能够把一本书吃透的人一定是个学习能力极强的人。

（3）留出50%的面试时间让候选人提问

大部分的面试只是在最后留出10%~20%的时间用于候选人提问，请HR给面试官留出50%的时间用来提问，说不定他们会给你带来不一样的惊喜。

优秀的人有一个共同的特征：能够提出高质量的问题。爱因斯坦也说过：提出问题比解决问题更重要。

如果面试者能够提出高质量且逻辑性强的问题，HR千万不要错过这样的候选人。

当然要提示面试者，不要提出：您觉得我怎么样？我该如何做好这份工作？这份工作工资多少？类似这样的问题。

（4）解释一个专业名词

抛给候选人一个专业名词，如“组织发展”，让他把专业名词用通俗的语言解

释出来。

这个问题看似简单，实则非常“刁钻”，因为需要候选人对专业名词的理解足够深刻，还需要链接专业名词的上下游，并用通俗的语言解释出来。

只有对专业知识理解足够透彻的人才会用最简单的语言解释清楚一个专业名词。

（5）追求异性，考察细节

这个面试技巧是我从一位在一家国际知名投资公司就职的朋友那里听来的。当候选人前往公司面试时，如是女性候选人，就由男同事引导进面试间，如是男性候选人，就由女同事引导进面试间。

面试官在面试过程中就会提问：如果你是TA的追求者，会用什么样的方式追求TA。

这个问题特别犀利，考验了面试者观察细节的能力、待人接物的能力、记忆能力、说服别人的能力、临场发挥的能力，等等。

上面列举的这些方法，希望对大家的工作能够有所帮助。

5.招聘的一些新动向

未来，新技术的运用将令招聘模式产生颠覆性的改变，具体表现在以下几个方面。

（1）大数据运用于招聘

大数据驱动招聘肯定是一种趋势，HR可以通过新技术和专业平台获取大量数据，建立更庞大、更全面、更准确的人才数据库。

（2）人工智能影响招聘

人工智能逐渐进入了人力资源领域。例如，IBM Watson（IBM认知计算系统的杰出代表，也是一个技术平台）已经开始研究候选人的个性。让候选人给机器人发送信息，机器人会在几秒钟之内给你一个完整的候选人性格报告。这项技术运用人工智能分析文本，进而得出候选人的个性特点。

（3）游戏化招聘

很多大企业已经开始尝试游戏化招聘了，例如，西门子工业推出的Plant Ville就是一款招聘游戏，该游戏的所有操作都是在模拟工厂经理的体验。玩家必须维持工厂的运作，同时努力提高生产力，优胜者会被优先录取。

巴克莱等顶尖金融服务公司使用StockFuse（实际上是一款虚拟股票交易游戏）实时市场数据的股票交易游戏挖掘明星交易员。

Uber的道路挑战赛更是可以帮助企业挖掘到一些“隐藏高手”，它的做法是邀请乘客在乘坐Uber时参与编码小游戏，吸引那些并不在找工作的状态的人，这些人往往呈现的是他最真实的状态，技痒的技术达人完成挑战后，可以直接连线面试官。

还有些企业在内部员工招聘推荐项目中使用游戏徽章并记分，以此来激励员工内部推荐。

（4）视频面试

越来越多的HR开始利用低成本的视频工具（微信或QQ）进行远距离面试，另外还有虚拟办公室参观和视频介绍公司等。

这种方式不仅可以降低成本，而且可以促成分享。

第三章 薪酬福利怎么做

薪酬给低了，员工说HR好坑。

薪酬给高了，老板说HR好坑。

薪酬给低了，员工走了，老板就说HR好坑。

福利奖金怎么分？老板说要让大伙高兴，可问题是，大伙高兴了，老板不高兴啊。

.....

定薪、调薪、福利.....看似分分钟就能完成的事，却堪比“宫斗剧”，随时可能是场大戏。一个不小心，HR坑死的可能就是自己。

HR如何做好薪酬福利，以下这些“脱坑”指南请收好。

1.怎样调薪最合理

HR作为调薪工作中重要的角色之一，却在整个过程中略显尴尬。一方面，HR是制度的守护者与执行者，在整个调薪过程中的行动备受员工关注；另一方面，在诸多企业中，HR地位并不高，人力资源部在调薪过程中往往只是一个签字的部门，有些企业的HR连说不能的权力都没有。

面对如此无奈的现实，部分HR就会认为：调薪工作只是走过场，HR配合演出就好了？

这个观点就大错特错了，每年的调薪工作，都是企业高管们在年底最关注的几件事之一。人力资源部如果能够圆满地完成年度调薪工作，不仅能迅速获得公司层面的肯定，而且来年还可能拿到更多的部门预算。调薪的关键点有以下几个。

（1）调薪离不开节奏感与分寸感

任何一次成功的调薪都离不开HR出色地把握节奏感与分寸感。

我们都知道，只要有调薪预算，那么企业的调薪人数和调薪金额总是呈反比的，其间如何平衡关系和找准节奏非常重要。

一般情况下，企业调薪的节奏如下：

☆ 员工一年最多调薪两次，只有做出特殊贡献的员工才有两次以上的调薪机会；

☆ 调薪的比例在月薪20%左右比较适宜；

☆ 调薪不一定晋升，晋升一定调薪；

☆ 调薪后，福利与奖金需要另行约定。

我们不妨提个问题：如果今年你所服务的企业一共有100万元的调薪预算，你打算怎么用？

只用50%左右表示控制成本卓有成效，还是用100%表示严格执行制度，还是用110%激励员工？

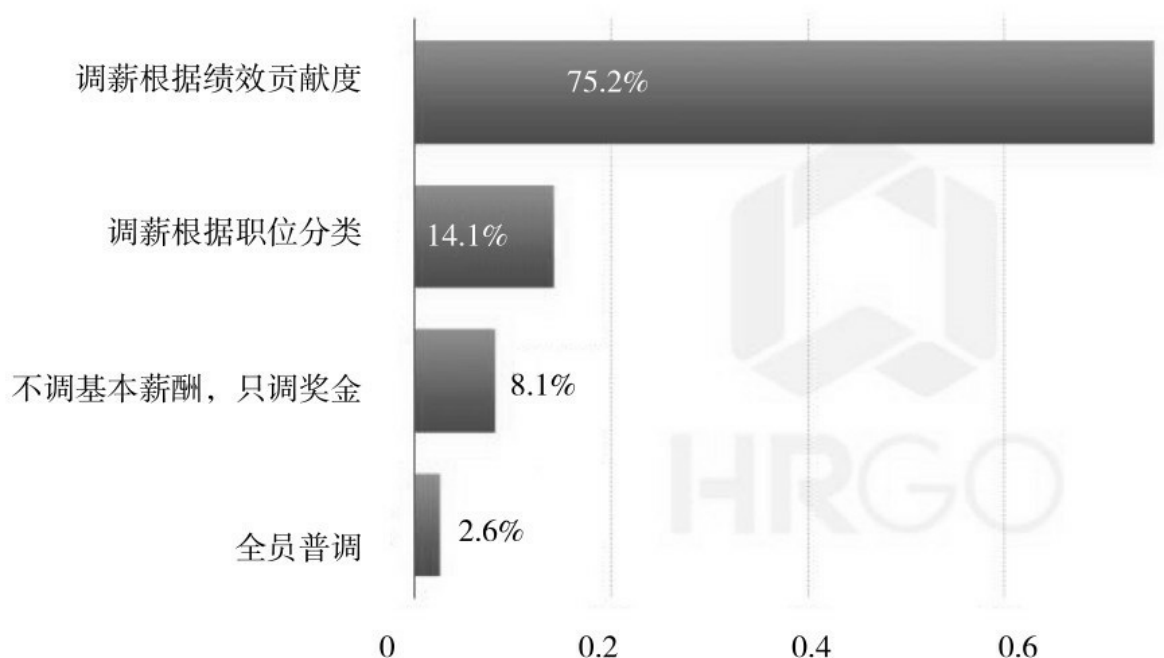
我认为以上三种方式都不太合适，我们建议调薪用到预算的90%为宜。

因为只用预算的一半左右，一方面无法激励员工，另一方面也会影响明年的预算总额。如果用完全部预算甚至超出，就可能违背了公司开源节流的理念。当然，如果公司有严格规定，必须100%用完预算就另当别论了。

（2）与绩效相结合的调薪最普遍

说到开源节流，事实上开源目标是很难达成的，所以企业往往很重视节流。

人才作为企业的重要资产，也是重要的投资成本，如何节流就成为了每位管理者都会头疼的问题。



根据我们的年度薪酬调查发现，大多数企业调薪都按照上图所示的四种类型。

目前企业普遍采用的调薪方式是与绩效挂钩的，绩效优良的员工，一人可抵两人用的多面手，的确可以让企业的人力资源成本效益最大化，这些人也理应成为被调薪的主力军。

另外，我们发现很多企业依然根据职位分类进行调薪，如研发部门和产品部门调薪，人力资源部门和采购部门不调薪。这种一刀切的方法势必影响到员工的士气。

（3）调薪的四大维度：**SPTM**

部分企业调薪的方法很简单，领导说谁可以调薪、调多少，HR就去执行。

但问题来了，钱是花下去了，激励效果却不明显，甚至还会引来更多员工的不满。

每个人的心里都有一杆秤，领导认可的人可能并不是大家认可的。以下四个维度的调薪标准，也许可以让大多数人认可。

①S（结构）

调薪该提高固定薪比例，还是提高变动薪比例呢？

前者有助于稳定民心，但是否会让企业运营成本更加沉重呢？后者为绩效导向，可以使人力资源成本效益最大化，但是否会因企业经营不善而让变动薪看得到却吃不到，造成人心浮动呢？这些问题在调薪过程中至关重要。

②P（对象）

企业应将有限的资源投入关键职位的技术或管理人才？还是高绩效人才？这两者该如何取得平衡呢？若关键职位的技术或管理人才是重点，那又该如何判断哪些职位是关键职位呢？

我建议应综合考量职位的需求度、专业能力的可替代性、管理责任大小和沟通协调需求度。

③T（时间）

若以调薪的时间点来看，多久调一次比较合适呢？

前面投小后面押大，把重点放在年终？还是前面押大后面投小，把重点放在每月薪资上？HR把这点考虑清楚也很重要。

④M（水平）

HR还要对比外部同业水平，进而判断公司目前的薪酬水平是否有必要调整。

（4）并不是所有人都在乎钱

90后员工经常会做出一些让人感到匪夷所思的事情，说走就走，老板哭着喊着给他们加薪升职，却只能看到他们的背影和扬起的尘土。

调薪对留住这类人来说，作用并不明显。要留住90后的优秀员工，老板们还是得用不同的激励手段。

报酬待遇、上司监督、人际关系、工作环境在90后员工的眼中同等重要，任何一个条件没有被满足，90后员工就很容易产生不满情绪。

（5）礼轻情意重的福利很重要

很多互联网企业都很关注“礼轻情意重”的贴心福利和照顾，以及人性化的关怀措施，员工会感到很舒心。

综上所述，HR在调薪时要注意以下几点：

☆ 在调薪过程中把握好节奏感与分寸感，调薪就成功了一半；

☆ 并不是所有员工都在乎钱，调薪只是留下核心员工的一种手段，而不是唯一手段；

☆ 不要忽略小福利的力量，一次出色的调薪也包含了福利的调整，要让员工感受到企业在用心地关怀员工。

[2.这些福利让人好想跳槽](#)

说到福利这件事，拉仇恨是难免的。

但是，HR要看到的不仅仅是拉仇恨的部分，更重要的是可借鉴的福利手段。

我们来盘点一下那些出色的福利手段，据说很多员工看到这些福利就表示好想跳槽，赶紧来围观！

（以下福利真实存在，如有雷同，大家很幸福！）

（1）经济实用型

这些福利几乎没有任何成本。

a.每月发放三张迟到券，累计一季度不迟到，迟到券数量乘以二，超过则下月归零。

b.生日如果在周五或者周一，当天可以带薪休假。

c.提供免费健身房，公司帮忙预约私教，费用自己承担。

d.下班时间关空调断网，办公室不允许加班，如果有紧急事情，仅有一间会议室有空调和网。

e.弹性工作，单位工作时间内完成工作即可。

f.所有下雨下雪天，员工既可以适度晚到，而且能够提早下班。

（2）小资情调型

这些福利可以让公司变得有人情味。

a.失恋假期：每季度有三天带薪休假，每季度仅限一次。

b.无限量提供下午茶、咖啡、水果、零食。

c.每月有三天可以在家办公，照常发工资。

d.办公室有Wii、PS3和X360，不爽来一盘。

e.根据需求随时更换显示器，显示器大到离谱。

（3）高端大气型

老板，我想和你做朋友。

a.Team Building（团队建设）：每季度必须有一次，必须出去，且必须是上班时间。

b.帮员工找租房公司，如果需要搬家，公司报销全部搬家费用。

c.给经常出差的员工提供免费的家政服务，每周一次，每次5小时。

d.所有法定节假日提前半天放假，方便员工出行。

e.免费三餐，健康到你不想吃（少油少盐多蔬菜）。

f.厕纸有三层。

（4）任性土豪型

尝试放纵的滋味。

a.迟到一次奖100元，公司内部OA或者邮件宣传，发到你羞愧难当为止。

b.企业内部培训师（需考试认证）：所有外出培训报销，每月购5本书籍，费用报销。

c.病假不扣钱，公司承担除医保外的全部医药费（个别病例除外）。

d.每年三次探亲假，无论什么交通工具都报销。

e.如果岗位需要，免费送你出国进修，时间不能超过一年。

f.健身房报销, 游泳馆报销, 面对电脑的员工眼镜和皮肤保养费用报销。

（5）逆天违之型

逆天，只为更有竞争力！

a.入职后为每位员工发一台iMac、不需要交话费的iPhone、最新款iPad，如果没有手表就送iWatch。

b.各种电子产品配件随意领取（如 iPhone 及 Android 充电器、SD 卡、蓝牙耳机、蓝牙键盘鼠标等）。

c.员工每半年旅游一次（必须在工作日），国内国外旅游地区随意选，时长为一周。

d.公司请五位阿姨做饭，涵盖粤菜、川菜、鲁菜、西餐等。

e.北上广深一线城市借你30万元买套房。

f.如果竞争对手有哪些福利比我公司好，一定要抄袭，并在此福利水平上超越竞争对手。

误区篇

向老板推荐各种人力资源管理工具，在各种HR交流群里求工具表格，模仿大平台推行薪酬激励.....这就是HR们感觉枯燥无味的日常工作。

HR委屈：没人理解我的工作。

员工抱怨：HR和老板站在一条战线上。

老板不满：HR看似干了很多活，却什么业绩都没有。

HR本应成为老板的“传声筒”、员工的“代言人”，最后却成了“夹心饼干”，两头讨嫌。

问题究竟出在哪里呢？

本篇介绍了HR在日常工作中常见的一些误区。在科技高速发展的新时代，如果HR不能转变思路，将自己从这些误区中解救出来，那么下一个被淘汰的很可能就是你。

第四章 迷信工具

数不清的表格，学不完的工具——这是大多数HR在成长道路上要面对的情况。

很多HR过于迷信工具，在他们的眼中，工具就是战胜各种困难的法宝。工作进展得不顺利时，HR首先想到的是工具不够好，要是能有个新玩意替代旧的体系就好了。

大多数资深HR对工具都是既爱又恨的：工具看起来很美，开始得很热闹（老板期待，HR信心满满），结束得很潦草（员工抵制，老板大失所望）。

被各种工具耽误了的HR不禁反思，难道都是工具的错？

1.那些年HR迷信过的工具

很多HR把学习使用各种工具当作自我提升的主要突破口。在他们看来，能否熟练使用各类工具，是衡量HR专业水平的一个重要标准。同行交流时，谁掌握的工具多，谁就会感到特别自豪。

我曾在论坛上看到过这样的帖子。

有人指责一些HR非常不专业，例如，初入职场的“HR菜鸟”负责招聘；HR并不具备与企业所处行业相关的学历背景和从业经验；销售经理被调任人力资源经理.....

面对这种质疑，一位自称是资深HR的人进行了反驳，他列出了自己掌握的一大堆工具：九宫格性格评估，IQ（智商）和EQ（情商）及领导力测试，综合素质雷达图分析，价值观匹配度体系剖析；绩效的KPI（关键绩效指标）考核、360度考核和平衡计分卡应用，行为指标和任务指标的权重比例分解，分解应用和强制排名，OKR（目标与关键成果）的组织绩效和个人绩效分解，目标管理调整等；薪酬的职级指标库搭建和应用，行为底薪和梯层薪酬设计，团队阶梯薪酬设计；培训的破冰，户外和室内拓展，TTT培训（职业培训师培训），员工关系的入离转调的流程化设计，甚至将行为心理学运用到结构化面试中，等等。他问到：这其中任何一项工具的运用，不具备专业性吗？有几个外行人会使用这些工具呢？

他的回复得到了大批HR的附和，大家顿时生出了一种扬眉吐气之感：谁敢说我们HR不专业？

我相信很多HR在看上面这个帖子时都会下意识地数一下，然后惊呼，我居然全都用过！这些工具带着大家重温了一遍自己的职业发展史，哪一个HR不是在学习掌握新工具的过程中从“菜鸟”变成“老鸟”的？HR需要用到的工具还有很多，如果把所有工具都列出来，估计能填满一张A4纸。



HR用过的绩效考核工具（部分）

在我们HRGO的平台中，迷信工具的HR也不在少数，大家急于解决问题的心理可以理解，只不过用力过猛会给管理工作带来很多问题。

HR到底有多依赖工具，我们不妨看看下面这几段文字。

HR在跳槽时，跟老板谈话开头闭口就是各种高大上的工具。老板说，员工效率不高，HR就甩出KPI、OKR、BSC（平衡计分卡）；老板说，企业庸才太多、人才太少，HR立即甩出“胜任力评估”“人才测评”等工具。

重工具而轻效果。由于太迷信管理工具，HR会把大量时间与精力倾注于建立一个完美的人力资源管理体系。但是，仅仅搭起一个空架子，是起不到任何作用的。

与员工面谈时，HR会甩出一串又一串与工具相关的专业术语，员工一脸茫然地表示听不懂，HR则会抱怨沟通怎么就这么累呢？

频繁更换工具。刚建立360度考核，又来实施平衡计分卡；今天创建学习型组织，明日导入知识管理。

痴迷工具。谁要是在HR工作群里发个新工具，或说一句“有几道题分享给大

家”，就会引发一群HR狂喊“发给我”“麻烦给我来一份”，大家纷纷留下邮箱，沉寂许久的工作群马上会因为一个工具而变得热闹非凡。

很多咨询机构热衷于研发或者从国外引入形形色色的测评工具，市场上测评工具的相关书籍种类繁多，测试内容五花八门。这一现象也从侧面说明了HR对工具的热衷。

提升能力时，HR把“熟练掌握工具”“掌握更多的工具”作为一个硬性指标，甚至是唯一标准。“学习和使用新工具”成为了很多HR自我提升的唯一路径。

为什么HR说出来的话，外行人常常表示听不懂呢？因为我们对工具爱得深沉。

在公司其他职能部门的同事眼中，人力资源管理工作是一个含金量不高的工作。为了扭转这种错误的印象，显示自己的专业性，工具就成了HR最好的标签，至少说出去足够“高大上”啊。

还有一点，我们不得不承认，很多老板要求HR会用工具，并且工具越“高端大气上档次”越好，也不管是否合适。如果最后实施效果不好，HR就感到很委屈，用理论验证过的工具，为什么在实际操作中却总是得不到想要的结果呢？宝宝心里苦啊！

2.工具引来的怒火

上文中那一长串工具，被HR当作了成长的见证。但是，HR真的从工具中获得成就感了吗？答案是少之又少。对于大多数HR来说，辛苦学会的工具，加了N次班制成的各种表格，还有费了多少嘴皮子才从同行那里收集来的各种测试题，最后反而给自己带来了误解，说起来都是一把辛酸泪啊。

以下是HR在使用工具时经常发生的几个场景。

场景一：某HR在征得老板的同意后，尝试在企业内推行BSC。结果，没几天就被大家喊停：“这么小的公司还折腾这些破玩意，是不是有病啊，人事部不干人事。”

场景二：某HR准备在企业内推行KPI考核制度，要求各部门经理给出各岗位的KPI关键指标，并上交人力资源部。各部门吵成一锅粥，因为KPI量化太难了，大家都从自身利益出发设定指标。最后，老板担心影响团结，折中了各项指标，几乎把考核搞成了平均主义。久而久之，员工嫌麻烦，老板嫌没用，这项考核制

度就被淡忘了。

场景三：某HR一连更换了几个考核工具，仍然被大家痛批不公平，导致员工士气低落，最后考核工具变成了一堆废纸。

场景四：HR辛辛苦苦制定的表格和工具，在实施的过程中却发现问题越来越多。老板觉得这项工具不适合企业，HR也开始感到些许的不自信，最后这项工作半途而废。由于该项目耗费了公司大量的精力和财力，因此HR遭到了公司上下的一致批评。

场景五：用了一个工具之后发现效果不好，HR赶紧换另一个工具，但是，员工不会用啊。所以，每换一次工具都需要HR开展培训，大家怨气冲天。

场景六：工具太多，从KPI管理，到OKR，到九型人格、胜任力模型等，甚至有些企业连星座血型也用上了。员工感觉HR管得太宽，纷纷给予HR部门“差评”。

HR有没有觉得这些场景很熟悉？

很多HR迷信工具、依赖工具，但是能把工具用好的，却少之又少。有多少HR将雄心壮志寄托在工具上，最后却败在了工具上。

究其原因，很多HR缺乏历练的机会，也没有真正主导实施过一些人力资源项目，没有系统完整的工作思路；流行什么就去做什么，从KPI到BSC到OKR，从OD（组织发展）到BP（业务伙伴），从华为的任职资格体系到阿里巴巴的政委体系，但是学成功的HR却是凤毛麟角。

3.“工具包治百病”才是“病”

大概是2014年，一篇关于OKR绩效考核的文章在朋友圈疯传。HR们加足马力学习、研究OKR，以为自家企业的绩效管理终于有救了。一时间，许多HR开始批判KPI，多方论证OKR的先进性和合理性，认为应该丢掉KPI，采取OKR这种更“先进”的管理工具。

上面这个场景在HR圈内经常上演，HR很容易陷入“工具包治百病”的误区。

HR有一个通病：总在琢磨“工具替换”的问题。今天KPI用得不好了，就想着是不是可以换OKR，仿佛换个工具就能解决所有问题。

但是大家忽略了一点：倘若管理环境不好，或HR管理水平不够，抑或基础工作不扎实，那么，一个工具用不好，换个工具依然不会好。

HR过度迷信工具会带来哪些后果呢？

（1）忽略HR工作中的一些核心要点

HR做的是管理“人”的工作，机械地推行工具会忽略管理工作与人性特点的结合，一旦工作做得不够细致，就容易出现各种问题。

以KPI为例，很多企业的业绩不好，责任明明在中高层管理者，如外部资源拓展得不好，或是对基层员工支持得不够。但是HR在实施KPI的时候，没有意识到这一点，只是盲目地把指标下达给中高层。结果，中高层管理者在制定KPI时忽视了自身的责任，只是把指标往下压。最后除了换来员工的抱怨之外，什么都改变不了。因为根本问题没有得到解决，所以企业绩效不可能有任何改善。

（2）导致自身能力的退化

有人说，人力资源管理是一个门槛很低的工作。其实恰恰相反，人力资源管理是一个要求很高的职业。因为它考验的是HR识人用人、与人沟通的能力。

当HR过度迷信工具时，他们的头脑中就容易出现许多条条框框，久而久之，灵活解决问题的能力就会退化。

说到底，管理是为经营服务的。再好的工具，如果不符合企业的自身情况，不具备适用性，不能帮助企业提升业绩，又有什么用呢？HR一旦陷入“迷信工具”的误区中，就很容易脱离人力资源管理工作的本质，成为工具的执行者。请HR记住，工具是为人服务的，如果“人”的工作没做好，即使你能玩转工具又有什么用呢？

第五章 迷信大平台

有人说，凡是从阿里巴巴、腾讯、华为出来的HR，必定身价不菲。因此，很多HR为了让自己的履历更好看，即使有万般不如意，也要守着大平台过日子。

HR时刻都在向外取经，复制大平台的管理经验成了HR的常用“套路”，却无奈甲之蜜糖乙之砒霜。在模仿大平台的过程中，HR永远走在失败和即将失败的路上。

1.认识“迷信大平台综合征”

小A是某中型连锁零售企业的HR经理，由于企业目前存在利润锐减、基层员工离职率高等问题，他的工作压力很大。老板一再给人力资源部门施压，希望人力资源部门能够采取措施，加强绩效管理，降低员工流失率。公司还给小A报了各种培训课程，希望他能学习到外企、名企的管理经验。

在不到两年的时间里，小A仔细研究了上百家企业的管理制度，选取了自认为最适合本企业的制度并进行模仿。经历了取经、尝试、失败、再取经、再尝试、再失败的几个循环后，企业的离职率达到了一个空前的高度，中高层管理者和员工的意见很大，老板为了息事宁人，只好辞退了小A。

辛辛苦苦从外面取经，却换来了自己的失业，这个HR够悲催的。虽然这个案例只是个案，却反映了HR在工作中存在的一个普遍现象：迷信大平台。

相当一部分企业管理者和HR患上了“迷信大平台综合征”，且看下面这些症状。

HR喜欢把阿里巴巴、华为挂在嘴边，甚至全盘复制这些企业的管理制度。在推行新的管理制度时，HR只要搬出这些大平台，顿时就有了底气：阿里巴巴都用这一套，不想成为马云的老板就不是好企业家。

凡是在阿里巴巴、腾讯等企业任职过的HR，必定身价不菲，老板也希望这些HR能把大平台的管理经验带到本公司。

凡是在大平台待过的人，总是格外受到HR的优待，HR会不惜重金将其招入麾下。

HR迷信大平台的原因大概有如下几点。

(1) 大公司在流程设计、职位设计、企业文化建设等方面有完整的体系，HR在操作时有较丰富的经验，这对小公司或者成长型公司无疑有着巨大的吸引力。

(2) 从大公司出来的人，职业精神、专业性比较好，HR可以节省大量的培训成本。

(3) 大家潜意识里都认为大公司的格局和视野比较好。

最后，我们不得不承认，很多老板痴迷于大企业的管理模式，阿Q似地认为自家企业只要模仿了大平台的制度，就能如此这般地走向成功。所以，HR为了迎合老板的喜好，迷信大平台就可以理解了。

2.甲之蜜糖，乙之砒霜

从我多年的从业经验和观察到的实际情况来说，在借鉴大平台这个问题上，“甲之蜜糖，乙之砒霜”的情况还是比较常见的。

现在就让我们来总结一下HR在模仿大平台时的各种“闹剧”吧。

第一，盲目高、大、上。

杰克·韦尔奇将领导力、学习型组织、竞争机制等管理理念带到了中国，国内众多企业如阿里巴巴、联想、华为等也都在借鉴这些管理思想，并且获得了不错的效果。

于是很多小企业也开始跟着学。例如，某公司HR模仿阿里巴巴办企业大学，开设企业图书馆，举办企业内部读书交流会。各部门负责人担任学习小组组长，设置企业读书墙，将优秀读书笔记张贴在读书墙上，员工学习的表现跟其当年绩效直接挂钩，等等。

半年过去，问题出现了：某销售骨干因为忙于与客户签约未能参加当日的读书会，被通报批评，并处罚金200元，争论未果后他愤然离职；读书会越来越浮于表面，大家都是在读书会开始之前匆匆看上几眼，讨论时也都是陈词滥调，要么是对公司的吹嘘，要么是高谈自己的理想，大家感觉越来越无聊，反对的声音越来越多；业务部门抱怨参加读书会、写读书笔记等事情占用了太多的工作时间，打乱了正常的业务安排和进度，“学习型组织”渐渐成为员工心中沉重的负担……

企业花费了不少时间和金钱引进“先进制度”，却导致利润骤跌、离职率飙升，企业形象、员工满意度、公司凝聚力等均受到了影响。老板只好叫停了该计划。

HR和老板看到那些“高、大、上”的管理方法就想学，这就是虚荣心在作怪。殊不知，大企业有专业的学习顾问，科学的学习机制。更何况，一个成长中的企业，首先要考虑的应该是把业务做上去，让自己活下来。

第二，傲娇，无自知之明。

某企业HR在参加了一次行业分享会后，决定学习大企业的竞争机制，在公司内部实施末位淘汰制。

从此，每天的早会变成了“恐吓会”：还有××天就进入淘汰阶段了，绩效靠后的小伙伴要注意了。

从此，每天的午休时间没有了，HR会找那些排名靠后的员工面谈，大家不胜其扰。

从此，大家每天都有各种填不完的表格，打不完的分，尤其是涉及到态度、能力等方面的选项，如帮助同事可以得10分，但是当天确实没有什么可帮的啊，大家只能互相放水造假。

一时间，企业氛围空前紧张，某员工干脆直接拒绝面谈，当着大家的面对HR放话：“你要是觉得我不行，就直接开掉我好了。”

最尴尬的是，到了月底的淘汰阶段，按照该机制要淘汰几个人。可是该企业规模小、经营能力一般、薪资在行业内处于下游，开掉这几个人后，企业不仅很难招到新人，而且招来的人未必比这几个人强，更何况招人还需要消耗成本。老板觉得这样做划不来，就把他们保了下来。于是，轰轰烈烈的末位淘汰制变成了一场闹剧，HR成了员工的“公敌”。

HR看到大企业的制度是那么严格，大企业的员工是那么拼命，以为将大企业的制度搬到本公司，自家员工也能这么拼命，谁料却是搬起石头砸自己的脚。大企业福利好、平台好，人才抢着来，企业在用人时处于优势地位，所以HR可以成为制定规则的人；对于小企业来说，先要考虑的是怎么把人留下来。HR在模仿大平台的制度时，要先看看人家给出的工资，再看看自己能够给出的工资，毕竟权利和义务是相辅相成的。

第三，过度管理。

HR推崇大平台的制度是很正常的，毕竟“正规化”是每一个创业期企业都在追求和探索的。于是，明明是只有十几个人的创业公司，HR也按照大公司的思路，把这些人分成了五个层级。

虽然大家挤在一间很小的办公室里办公，明明有些事情喊一嗓子能解决，但是HR要求大家一定要严格地按流程办事。员工上报给主管，主管再跨部门协调，还要有老板的最高指示，文件上要集齐各种签字，工作效率自然不必说了。

公司几乎时时在开会、天天在开会，因为有大佬说了，大公司都是开会开出来的。仿佛HR不把大公司那套搬出来，企业就失去了梦想。

不仅如此，繁杂的管理模式意味着企业需要更多的人手，会议管理要人，流程管理要人，建设企业文化也要人，这就导致非业务岗的员工越来越多，人数甚至超过了业务岗。一个只有十几个人的小公司，HR部门就有四五名员工。企业用人成本大幅增加。

过度管理占用了公司大量的时间，也消磨了员工的工作激情，最后这家公司的经营效益越来越差，濒临倒闭。

大平台因为员工多、分工细，所以管理流程自然复杂些。如果HR把这些照搬到小公司，就是“舍本逐末”。

任何企业都有两类员工——赚钱的员工和不赚钱的员工，对应的是业务岗员工和非业务岗员工。如果非业务岗员工比业务岗员工还要多，那么企业管理肯定是有问题的。

我们发现，在一些过度管理的企业里，非业务岗员工所占的比例普遍很高。

3.学我者生，似我者亡

HR学习大平台一定就错了吗？未必，要看怎么学。在学习和模仿大平台这个问题上，往往是“学我者生，似我者亡”。学习大平台并没有错，然而很多HR在学习的时候是“只得其形，不得其神”，具体有以下几种情形。



情形一：没有考虑实际运用场景

管理只有结合实际场景才有意义。

腾讯为员工提供了极致的任职体验，流程细致又不失弹性，内部文化平等、开放又充满竞争，腾讯的绩效考核非常残酷，但它又是一家凝聚力和稳定性都很

强的公司。

如此完美的管理制度，很多HR马上照搬过来，却忽略了腾讯为了运作这样的体系所投入的资源（如预算、外部供应商、HR团队规模等）是大部分公司无法比拟的，绝大多数平台并没有这样的实力。

这套体系同样存在着非常多的负面影响，例如，内部竞争过于激烈导致合作困难，过于平等开放制约决策效率（因为每一个决策都可能遭到无数的挑战），等等。

因此，倘若你家企业自身财力不够或是靠成本领先取胜的，照搬腾讯只会让你生不如死。

情形二：只得其形，不得其神

很多时候，HR在学习大平台时，只套用了形式，却没有领悟形式背后的内涵。

在阿里巴巴，每年都能出现一批感动企业家的员工。

例如，在人海茫茫的杭州街头，阿里巴巴的一位女程序员走在路上时突然有了灵感，于是她不顾路人的眼光，直接坐在一个垃圾桶旁边，打开背包，拿出笔记本，开始写代码。

这个故事感动了一大批企业家，他们纷纷惊呼：倘若我有一批这样的员工，那么我离成功还会远吗？

他们认为，这是阿里巴巴的企业文化和价值观在起作用，于是要求HR在自家企业推广阿里巴巴的文化。

只是HR在晨会、班会天天强调愿景、价值观、感恩等，结果并没有换来一群有激情的员工。

原因就在于，HR只学到了形式，并没有学到内涵。企业文化不是喊口号，也不是强行灌输，背后有很多支撑它的东西。阿里巴巴的感恩文化能奏效，前提是员工对阿里巴巴的认同，而这份认同来自于阿里巴巴给员工带来的利益：良好的工作环境，广阔的发展空间，高薪酬、好福利，阿里巴巴级别6以上的员工就可以得到期权，还享有住房基金、集体婚礼等，这些你的企业都有吗？

情形三：只见一木，不见森林

管理是一个复杂的过程，要用全局的眼光看，不仅要看到现象，更要透过现象看本质。任何片面的理解和模仿都注定失败。

谷歌的OKR被热捧，但是你想过吗，为什么向来鄙视管理教条的谷歌偏偏选择了这个管理工具呢？只有弄清楚这一点，你才能考虑企业是否适合推行OKR。

小米的“去KPI”很火，但是“去KPI”真的就意味着企业制度宽松到没有任何考核了吗？

华为的“狼性管理”被无数管理者推崇，任正非把员工骂哭的新闻被很多人转载，但是你看到了任正非写公开信让离职的员工回来吗？

管理是门艺术，不仅管理方法灵活多变，还有许多说不清、道不明甚至旁人看不懂环节和细节。如果只是简单复制，失败是必然的。

与大企业相比，中小型平台无论是薪资、办公环境，还是企业福利、上升空间等都有不小的差距。中小型平台吸引人才的一个重要因素就是创业者对员工的情怀，以及公司氛围相对轻松，没有大企业那样的条条框框。在自身实力不足的前提下，一旦企业丢掉这种优势，则很可能失去对人才的吸引力。

中小型企业倘若盲目模仿大企业投入巨资搞形象工程，一旦遇到市场波动，高成本将成为沉重的负担，甚至拖垮企业。

几乎每一家业绩较好的中小企业，都有一批忠诚员工，从而形成了一种“老板背后有人跟，员工做事老板放心”的良性互动。一旦企业盲目模仿大平台搞“制度严谨化”，容易寒了忠诚员工的心。

第六章 走形式

坊间有一副对联：目标制定，上压下，层层加码，马到成功；目标执行，下骗上，节节掺水，水到渠成。横批：皆大欢喜。

这幅对联非常形象地描述了企业绩效管理的“走形式”现象。实际上，对于HR来说，“走形式”何止单单存在于绩效考核这一环节。可以说，HR得不到晋升，多年来职业生涯无起色，原因之一就是：走形式的时候太多，走心的时候太少。

1. 流程制度只是“面上光”

我曾经亲眼看到过某总监签字的情景：拿起钢笔刷刷刷，瞬间搞定桌上堆着的厚厚一摞文件，那过程简直是行云流水、一气呵成。

我傻傻地问：“你都不看的吗？”

对方回：“这么多单子，报批单、审核表、入职单、请假单等，甚至小到员工几块钱的报销单，都需要我签字。我看得过来吗？”

接着我问：“既然你都不看，为何还要签字呢？那不是多此一举吗？”

对方回：“还不是人力资源部那帮人整出来的！整天流程制度，结果还不是走走形式，浪费我们的时间不说，审批过程又复杂又慢，影响所有人的工作进度。”

HR走形式的一大表现，就是体现在各种流程制度上。

（1）公司有各种规章制度，大多数并未得到严格执行。尽管如此，HR依然把制定各项规章制度、员工手册等当作一件很重要的工作。

（2）招聘流程走形式。不管招聘哪类员工，HR都是严格按照流程操作。有些企业的招聘环节竟有五六轮之多，其实很多流程实际作用并不大。

（3）新员工培训在很多企业里也已沦为走形式，实际帮助并不大。

（4）各种审批、报销制度更是走形式，领导层级越高，要签的文件就越多。

我们发现，越是那些被社会各界推崇的企业，如腾讯、京东、阿里巴巴等，他们的流程制度越简洁，执行起来也是雷厉风行。京东公司要求所有高管必须在收到邮件后的24小时内做出回复，即使在飞机上，也要一下飞机立即回复，否则

将被开除。相反，在一些企业中，流程制度往往十分复杂，执行的效果却很差，甚至完全沦为走形式。

为什么会出现这样的情况呢？原因无外乎以下两种。

一是无法执行。很多HR在制定企业的流程制度时，喜欢拿别家模板往自己身上套，但是用起来后才发现，这些制度不符合自家企业的实际情况，根本没办法执行。例如，有些企业模仿联想的日清日结制度，但是该企业是一家餐饮企业，由于员工素质参差不齐，各岗位又缺乏一个正确的执行标准，最后日清日结制度就成了走形式。

二是不敢执行。有些企业的规章制度很严苛，但是该企业的薪酬福利较差，较难招到新人，因此在遇到一些违规行为时不敢处罚，久而久之大家纷纷效仿，就没人再拿制度当回事了。

2.收表打分只为走过场

HR另一个走形式的工作是绩效考核。我们可以看几个例子。

案例一 某企业采取的绩效考核方式为目标管理。年初时，HR要求各部门主管制定本部门的绩效考核方案，并责任到人。最初交上来的目标，HR认为设得太低，老板肯定不会满意。为了让大家定高目标，HR费了不少口舌。最后，大家交上来一系列满意的数字。为了保证目标的实现，HR还组织了声势盛大的宣誓大会。各位领导、员工纷纷走上台，公开说出自己的目标。然而，到了年底傻眼了，几乎没有一个人完成目标，甚至有些部门的实际绩效只有目标的两成。怎么办呢？为了不打击员工士气，老板只得奖金照发。总结大会上个个慷慨陈词，表示明年一定再接再厉。到了第二年，又是一个相同的流程，目标依然没有达成。

案例二 某企业采取KPI考核，HR为了制定KPI和各种打分标准，没少下功夫，打印出来的各种表格堆积如山，只是这些考核条目繁多且标准模糊。最后，要么是遭到业务部门的抵制而执行不下去；要么就是到了年底，大家象征性地打个分，每个人的分数差不多，也都高得惊人。HR怪业务部门放水。业务部门责怪人力资源部：有些条目根本没办法打分，何况大家都是一个部门的，来年还要指望这帮兄弟们支持我，怎么好意思打低分呢？于是，轰轰烈烈的KPI管理，最后完全沦为走形式。除了收获一堆废纸之外，什么也没有得到。不仅员工对HR颇有微词，老板也不太满意。

绩效考核是HR工作的一个重点，也是体现HR工作价值的地方。每一个HR都想把绩效管理做好，但绝大多数到最后都沦为收表、打分、走形式。

就连员工激励，有时都成了走形式。无论业绩好坏，蛋糕平均分，钱是发出去了，但是激励的目的并没有达到，员工的积极性也没有提高。

为什么绩效管理会沦为走形式呢？

一是人力资源部大包大揽，既没有做好部门间的沟通协调，也没有做好分工。人力资源部主要负责搭建一个绩效管理的体系，具体执行一定需要老板动员、各部门负责人扛起大旗。但是在实际执行过程中，很多老板会让HR负责，自己却没有发挥相应的作用。最后出现问题了，老板就说一句：人力资源部怎么搞成了这个样子？

二是指标设置不合理。例如，有些指标制定得过高，有些指标无法量化，还有些企业将业绩考核和道德考核混为一谈，最后根本没办法执行。

下面是某企业采购人员的绩效考核表。

某企业采购人员的绩效考核表

序号	指标名称	说明
1	采购计划完成率	$(\text{实际采购量} \div \text{计划采购量}) \times 100\%$
2	采购计划按时完成率	$(\text{规定时间内完成的订单总数} \div \text{当期应完成的订单总数}) \times 100\%$

(续表)

序号	指标名称	说明
3	采购质量合格率	$(\text{采购物资的合格数量} \div \text{采购物资总量}) \times 100\%$
4	订货差错率	$(\text{出现问题的订单} \div \text{订单总数}) \times 100\%$
5	错误采购次数及物资数量	以实际数字为准
6	新商品引进率	$(\text{引进新商品的数量} \div \text{采购总量}) \times 100\%$
7	原材料月库存周转率	$(\text{耗用原材料成本} \div \text{存货平均余额}) \times 100\%$
8	采购成本	支出的采购成本总金额
9	采购成本降低率	$(\text{与上期相比减少的金额} \div \text{上期金额}) \times 100\%$
10	采购资金节约率	$(\text{实际采购金额} \div \text{预算金额}) \times 100\%$
11	供应商开发计划完成率	$(\text{实际开发的供应商数量} \div \text{计划开发的供应商数量}) \times 100\%$
12	供应商资料档案完备率	$(\text{资料准确无误的供应商数量} \div \text{供应商总量}) \times 100\%$
13	到货及时率	$(\text{规定时间内到货的批次} \div \text{采购总批次}) \times 100\%$
14	供应商履约率	$(\text{履约的合同数} \div \text{签订的总合同数}) \times 100\%$
15	新开发供应商率	$(\text{新开发供应商个数} \div \text{供应商总数}) \times 100\%$
16	物质发放错误的次数	以实际次数为准
17	采购价格的合理性	在同等质量下，采购价格与市场平均价格的比较情况
18	信息收集的及时性和准确性	采购信息的收集是否及时、有效
19	与仓管部、生产部交接的及时性	是否能及时入库，是否能及时满足生产部的需求
20	供应商满意度	供应商对采购部的工作是否满意
21	部门协作满意度	其他部门对采购部的工作是否满意

由上表我们可以看出，一个采购岗位的考核指标多达21项，相当繁琐，且当中有很多条目如准确性、满意度、合理性，主观性强，很难打分。这种考核表的实际效果可想而知。

三是员工动员不够。很多时候，HR纯粹是站在完成任务的角度去做绩效，为了考核而考核。下面这个案例告诉我们，员工抵触的考核，执行就会被打折，最后变成走形式。

某企业对超市导购的绩效考核是这样的：原来底薪是3500元，现在改为底薪3000元，另外500用来做绩效奖金。如此一来，绩效管理变成了“扣钱行为”，做好了，员工不会多拿钱，做不好，员工会被扣钱。对于这样的绩效考核，员工当然会反感和抵制。

第七章 混日子

1.HR真的应该自觉地做个边缘人吗

关于国内HR的工作，有一个很形象的说法。

国内70%~80%的HR认为自己在做人力资源管理，其实是在做人事；有50%~60%的人力资源从业者，认为自己在做人事，其实是在做行政；有40%~50%的行政人员认为自己在做行政，其实仅仅是在做后勤而已。

HR被边缘化，工作中缺乏成就感，最后就会变成混日子。

有多少HR，正当好年华时选择了这个职业，最后越干越没有激情，越混越趋于平庸，在企业中越来越没有存在感。最后要么继续郁闷地混着，要么艰难地转行。

HR是如何被边缘化的呢？

（1）没有目标随波逐流

一个HR的一天是怎样度过的呢？有同行小伙伴形象地描述过：没事的时候整理一下员工的考勤表，催促一下各部门需要上交的表格，时不时接个电话。这些电话有社保局打来的，有员工打过来请假的，有领导打过来让帮忙查询培训课程情况的。偶尔员工跑过来说工资核算错误，再偶尔其他部门负责人发过来一个招聘计划。HR的工作时间被切割得七零八碎，每天都在应付各种琐事中度过。

说到底，HR没有目标，工作就变成了被动等待，随波逐流。

（2）没有定位指哪打哪

HR对自己缺乏正确的定位，很少去思考：我能创造些什么？我能够为企业贡献些什么？最后完全沦为配角，成了人人都可以指挥的对象，指哪打哪，变成了大家的保姆和服务员。

（3）能力不足难当大任

做招聘的HR，最后只做了筛选简历的活，真正的招聘过程是业务部门完成的；做培训的HR，设计的课程业务部门领导不满意，索性自己上，HR只起到了安排场地的作用；做薪酬激励的HR，由于不懂业务，最后把皮球踢回业务部门，自己只做了统计的工作.....

HR如何才能不被边缘化，马云的一番话说得很好。

阿里巴巴的一位HR曾经问马云：“我以前做销售时成就感很强，工作也很有干劲，自从转岗做HR后，就找不到成就感了，该怎么办？”

马云是这样回答的：“HR的成就感在哪里？你知道我自己的成就感在哪里吗？之前，我们个个都是小屁孩，现在都挺厉害的，你发现了他，把他扶起来，这个成就感也是蛮好的。”

真的，一个老师最大的乐趣，是发现有成就的学生。你们今天就是训练官，你们自己实现不了的事情，让他们去实现，把你的手伸长，把你的思想伸长，这就是HR。

今天你仍然无法完成有些工作业绩，可以找到业绩比你强的人，并把他招进来，培养他们，这才是HR手段的延伸。我招进来的五个人，四个人成为了经理，这就是HR的成就感。你把招来的人培养成主力军，这才是成就感。所以，当你擅长关注、培养、训练新人并营造环境时，你们就成为了中国最优秀的HR，自己当不了将军，但是我知道谁可以当将军，这也是非常了不起的。

地位是自己给的，把手伸长，把思想伸长，这才是HR。

你想工作轻松、事情少、压力小，那就做一辈子的龙套吧。不少工作时间不短的HR还抱有这样的幻想：要做主角，但是不能承担主角的责任。

你没有功劳，裁员时就会先考虑你，现在的职场绝不是养懒人的地方。

如果你想做主角，就必须能扛得住高压，干得了高强度的工作。

2.“吵过架”的人反而应聘成功了

在HR圈里曾流传过这样一个故事。

某HR在面试时被问到这样一个问题，有没有跟人吵过架？

一般人会下意识地认为HR是协调人际关系的，肯定要脾气好。结果出乎大家意料的是，吵过架的那个人却应聘成功了。

为什么吵过架的人反而应聘成功了？

HR常常给人留下和事佬的印象。大部分的HR确实也是性格温和、行事低调的人。似乎大家都忽略了，HR这个职业和领导力、组织能力相关，也需要展现强势、自信、霸气的一面。

马云说过，没有开除过人的HR他不要。一个好的HR，手要快，刀要狠，他

要有自己的见解和坚持，关键时刻还要有自己的决断。

HR是怎么把自己变成受气包的呢？

一是心态保守，不敢试错。

有一位HR在论坛上求助：我从事人力资源管理工作不到两年时间，目前在一家中小型企业做HR，公司大概有80名员工，人力资源部有4个人，其中两人在公司干了七八年，只有我和另外一名同事是刚来公司1年左右的。

我性格比较外向，本着多做事、多学习的心态工作，但因为做得多，所以犯的错也多。另一个同事性格比较内向，事情做得比我少很多，但是犯的错也相对少。有一天我听其他人说她稳重，适合干大事，我很担心如果大家都这么认为，时间久了公司就会培养她而不是我（现在有这个倾向），所以我很纠结。

在传统的观念里，人力资源部门是花钱的部门，不是赚钱的部门，所以企业往往对HR格外苛刻，导致HR规行矩步，一点错也不敢犯。这种过分谨慎的工作方式，导致HR在企业内部毫无存在感，体现不出自身的价值，业务能力也得不到任何提升。

二是不自信。

很多HR对业务了解不够深入，在涉及企业战略层面的问题，如人才结构调整等问题时，往往不够自信，不敢表达自己的看法。即使有不同意见，也不敢与业务部门辩论，最终逐渐沦为配角。

三是不敢得罪人。

HR做的就是协调工作，企业针对HR绩效的评定指标中，其他部门同事对HR的满意度是一个很重要的指标。因此很多HR害怕得罪员工，尤其害怕得罪高利润部门和高绩效员工，把明哲保身作为工作原则。

3.HR该邀功时为何退缩

我们HRGO的会员群里曾经有同行讲过这么一个故事。

A君是某企业的一名资深HR，为人低调，工作勤勤恳恳，从不展露自己的锋芒。不管谁交代他的事，他都当成是自己的份内事，默默地完成，从不邀功。就连同事和老板偶尔夸他几句，他都会觉得挺不好意思的，总是说：“哪里，这都是谁谁谁的功劳，我只是配合了一下。”大家对他的评价都不错，可是摊上事时谁都不会想起他，因为他的存在感实在是太低了。以至于虽然他做事不错，却从来没

有晋升过。

公司还有一个90后的新晋HR，性格外向。每次做了一点事，她都要大肆宣扬，譬如开早会时，老板表扬了销售一部，说业绩不错，尤其某某员工业绩特别突出，这位HR立即邀功：“这个销售能手是我招来的，算功劳时记得算上我一半哦。”任何时候，只要跟HR部门有点关联的事情，她都要积极参与，哪怕她只是在其中发挥了一点小小的作用，也要邀功一番。就是这么一个被A君看不惯的后辈，来公司不到两年就升职了，令A君郁闷至极。

奇怪吗？其实一点也不奇怪。HR的很多工作，都是辅助性的工作，并不产生直接的销售收入，你不邀功，谁能知道你的功劳呢？

不懂借力、不会邀功，是很多HR迟迟得不到晋升的重要原因。

很多HR都羞于向外界表达自己的需求，甚至觉得麻烦别人是一件特别丢脸的事情。

但不管如何，你不得不承认无论是工作问题的改进，还是推动一项新的工作，都需要得到领导和同事的支持。

因为害怕被人认为“你不懂”“太嫩”而宁可自己瞎琢磨，也不肯向人求助，这种幼稚的想法可能需要HR改一改了。因为你唯唯诺诺不敢开口要资源，反而会让人觉得你不够自信，做事既没有章法，也没有规划。

试着大胆张口去借力，往往能得到事半功倍的效果。

几乎99%的HR都不喜欢邀功，因为大家觉得这个做法特别渣。

HR不会邀功，在任何场合都把功劳让给其他部门，说好听点是谦虚，说难听点就是等死。

你知道吗？就因为在HR这种“慷慨”做法的帮助下，慢慢地人力资源部门成为了越来越边缘的部门。

你知道吗？不懂得邀功，很多个熬到腰酸背痛、两眼发花的日日夜夜等于白干，你的言行就不可能对老板的决策起到任何影响.....

为何不邀功？说到底，大多数HR缺乏结果思维。

销售岗位的人就特别有结果思维，平常干了再多活，只要没签单，就等于白干，因此他们从来不谈苦劳，永远谈功劳。

HR则刚好相反，总是埋头干活，很少关注自己做出了哪些成绩，甚至自己都对工作成果缺乏正确的认知，又怎么懂得邀功呢？事实上，HR的很多日常工作，

如招聘、协调内部关系、薪酬激励等，都对企业的利润贡献良多，只是这些功劳都被“低调”的HR们随手扔掉了。他们从来没有意识到自己原来也有那么多的成果。

未来篇

这是一个最好的时代，这是一个最坏的时代；这是一个智慧的年代，这是一个愚蠢的年代；这是一个光明的季节，这是一个黑暗的季节；这是希望之春，这是失望之冬；

.....

狄更斯《双城记》中的这段话，用来形容当前HR的处境最合适不过。

HR正在进入转型期，这是机遇，也是挑战。部分HR将抓住这个机会走上人生巅峰，更多的HR则会因为不能适应变化而面临淘汰。



互联网带来的产品思维、用户思维、跨界思维，正在全面颠覆过去的管理理论；在个性解放的时代，人性化管理不再只是一句口号；大数据正在向我们走来；机器人像天使也像魔鬼，很多工作都在被它取代；万物互联给HR带来了无限的想象空间。

可以确定的是，在知识主导的时代，人才最珍贵，只要人值钱，HR就值钱。但是“人”这门学科，恰恰是很多HR的短板。

未来的HR到底会是什么样子呢？我们需要提前做好哪些准备呢？

前景无限光明，是“破局”还是“出局”，也许结果从这一刻起便开始注定。学习要趁早，转型从来不容易，“涅槃”的过程是艰难且痛苦的，但是新生的机会，就在你的手中。

第八章 传统HR正在进入淘汰期

大多数HR只是事务性HR，干的都是打杂的活，未来这类工作必定会被机器取代。

HR正在被“跨界打劫”，做绩效，财务比HR更高效；做流程，IT架构师比HR更专业。HR无语泪流：这让我们怎么活？

合伙人制度正在揭开组织变革的序幕，组织扁平化已是不可逆转的趋势，可是多数HR还是一脸懵：扁平化到底是个什么东西？该怎么设计？

.....

互联网思维、人工智能、大数据、组织变革.....这一切来势汹汹，彻底颠覆着过去的管理思维。过去的经验越来越鸡肋了，传统HR们倍感无力，他们在主动淘汰（转行）和被淘汰的大潮中各自寻找出路。

但传统HR的出路究竟在哪里呢？

1.未来三分之一的HR将面临淘汰

我的好友W同学，告诉我她不想做HR了，打算转行从事PR（公共关系）。

W同学，出身中药世家、书香门第，英国考文垂大学人力资源专业硕士毕业，目前为国内知名投资公司的HR。

可以说她的背景、学历、工作比大部分HR都要好，但科班出身的她现在却想转行，我问她为什么？我一开始猜想的原因是她不满意现在的工作或者同事有矛盾。

最后她告诉我，原来是老板不再和她续约。

回过头来看看你正在从事的人力资源工作，你会发现，业内很多人的情况和W同学相近：**HR**的提议经常得不到老板的重视，业务部门对人力资源部门也颇有微词.....

究其原因，最根本的一条就是：**HR**能力素质与市场和企业的要求脱节。

这种脱节现象似乎正变得越来越严重。

按照人力资源管理的经典理论，人力资源被人为地分为了六大模块，各大模

块的从业者泾渭分明，分工明确。

这种管理方式在过去很长时间内是可行的，但随着互联网的兴起，企业对人力资源工作的要求也变得越来越高，传统的六大模块已逐渐“失灵”。

HRBP（人力资源业务合作伙伴）的普及，彻底打破了传统六大模块的定义。

随着六大模块的“失灵”，HR管理逐渐展现五大新的特征。

（1）个人品牌的光环效应

近年来，企业间的竞争加剧，能够长时间保持稳定增长的企业变得越来越少。

与此同时，几乎所有企业都希望能够实现弯道超车，纷纷提出要在短时间内搭建出团队和体系，这就给人力资源从业者提出了非常大的挑战。在这种挑战中能够脱颖而出的HR往往是凤毛麟角。

当脱颖而出的HR开始为组织产生价值，他的身价就不仅仅与他的能力相关，更与他背后的公司以及个人的品牌相关。

例如，几乎所有企业都会争相挖角华为、腾讯、阿里巴巴的HR，尽管他们的能力并不是最强的，但是在强大的品牌效应下，这些人肯定不愁找不到施展才华的平台。

（2）理科思维伴你走天下

HRGO在2015年做过一次调研，目前从事人力资源工作中的人中，有81%是文科生，仅有19%是理科生。可以说，现在的人力资源界是文科生的天下。

告诉大家一个残酷的消息：未来的人力资源工作更需要理科思维，因为未来的人力资源工作更强调逻辑、推理、定量与理性。

与此同时，定性的结论将再也无法用于说服别人，各种数量化的指标和方法将被越来越多地使用。

掌握数据化工具与方法的HR在企业的地位会越来越高，而一大批半路出家又不愿意学习的HR将被淘汰。

（3）专业学霸开始失效

人力资源管理本身就是一个跨度很大的专业。

当企业问题并不复杂的时候，某一个模块的专业学霸还能够解决问题，但是现在管理上出现的问题，恐怕并不是某一个模块专家能独立解决的，需要系统牵引和思考。

所以，沉浸在专业世界里的一批学霸型HR恐怕将会失去原来的光环。

那些沉醉在“HR应该是战略伙伴”这样的空头支票里不愿自拔的人，继续使用各种无法测量的指标和方法以求在领域内发挥独家指导作用。我奉劝这样的人赶紧警醒。

（4）定制至上

未来，关键员工将会全程参与人力资源政策、制度、流程、规范等制定过程，人力资源从业者必须根据不同部门的需求，与关键员工一起为部门量身定制出适合本部门的相关文件。

这将引出两个积极的结果：第一，人力资源部推出的所有文件都已经经过员工们的验证；第二，公司的效率大大提高，管理的流程和理念发生巨变，而这个变化是员工驱动的。

这样的转变会让那些没有用户思维、只有单一经验的HR面临更大的挑战。

（5）玩转互联网才能赢天下

在传统企业，人力资源部视老板为上帝，所有方案公司上下统一，提交标准件。

但在互联网思维普及的年代，任何东西都会被赋予人格。员工与HR之间已经不是简单的服务和被服务的关系，更是彼此促进的关系。

互联网改变了人力资源，它一方面使得HR获取信息更加便利，另一方面也使HR被淘汰的概率大大增加。

不过，互联网在增加HR淘汰率的同时，也为我们指明了方向。

美国著名的产业学家曾经说过，要判断一个行业是否蓬勃发展，只看其三年内是否淘汰了三分之一以上的从业者就行。

2.“事务性HR”——为什么受伤的总是你

最近，在我们的HRGO群里听到了一个无比悲伤的故事：负责裁人的HR，第一个被裁了。

这家公司，我们姑且称之为X公司吧，是个典型的小公司，除了1个老板、1个HR、1个财务之外，剩下的员工基本都属于业务部门。每个月公司依靠销售收入维持运营，最近几个月由于核心销售精英离职，销售部门其他员工没有实质性贡献，因此公司收入寥寥无几。于是，老板决定通过裁员来断尾求生。

他第一个裁员的面谈对象，便是HR主管。这位主管27岁，女性，有4年工作经验，入职公司不到1年。平时她工作勤勤恳恳，包揽公司大小杂事，既做HR又做行政。被裁的时候，老板也肯定了她平时的贡献，希望她能理解公司的难处，且让她把手头的工作交接给财务，并给她支付了赔偿金。

为何勤勤恳恳的HR，会第一个被裁呢？

无论在专业的HR眼里，还是门外汉的眼里，对于公司裁员标准的认识，都是一致的：拿价值贡献低且替代性强的人开刀。

好死不死，这位HR在X公司的老板眼里，完全符合这个标准。

这位HR是个完完全全的事务性HR，可以想象她平时的工作内容：招聘面试，但没有决定权；社保公积金，按时办理和缴纳；员工考勤和工资，按时考核和统计；员工出差餐旅，提前计划和安排.....事情很多，但都很基础，说白了，就是一个“打杂”的。她的工作虽然给公司带来了后勤保障，但没有产生明面上的财务收入和成果，同时，她的工作替代性太强。老板让她交接给财务的时候，连征询财务想法的过程都省了。原因很简单：HR的工作财务可以做，但财务的工作HR做不了。

看了这个案例，你有什么感想？可别暗自庆幸，事实上，传统的HR，特别是那些中小企业的HR，大多数都是“事务性”的HR。

按照戴维·尤里奇的观点，HR的职能发展经历了四个阶段。

第一阶段是行政效用。这个阶段 HR 更多的是做一些行政性的工作，如发布职位、面试、算工资、签合同、交社保等。这个时候的HR就是“事务性HR”，做的都是些很边缘的工作。

第二阶段，HR 专家开始出现。有负责招聘的，有负责培训的，有负责绩效的，等等。这一阶段，HR引入了大量工具，设计的体系越来越复杂。

可是光会用工具怎么行呢？懂工具不懂业务，设计的体系跟企业的实际经营脱节，实施不下去啊。于是有了HR的第三阶段，成为企业的战略伙伴。

往深处讲，仅仅懂公司还不够，还需要从社会、科技、经济、政治、环境、人口的变化来预测未来用人趋势；不仅仅要协调内部员工关系，还需要去协调外部关系。因此，戴维·尤里奇提出了HR的第四阶段：超越战略的层面，成为利益的连接者。

戴维·尤里奇的第三阶段和第四阶段，就是对于HR转型的一种展望。关于HR

的转型，未来的HR会变成什么样子，不同的研究者看法各异。但是就目前中国的企业来看，大部分HR都处于第一阶段和第二阶段，能够超越第一阶段和第二阶段的HR，可以说是少之又少。

在HR的每个发展阶段中，都会不断地有 **HR** 从业者被淘汰。如今世界进入移动互联时代，未来物联网的发展，还会进入万物互联的时代。大数据、云计算、人工智能，这些会对HR产生怎样的影响？很多机构和研究者都给出了相应的预测，但是有一点是所有人都认同的，那就是：技术的进步，会帮助 **HR** 从繁琐的行政性工作中脱离出来，释放精力到更能产生价值的地方。不过，这些都只是辅助，不是根源，根源还在 **HR** 本身，**HR** 的核心竞争力一定是不能被技术和机器替代的能力。

在时代的飞速进步下，倘若HR不能及时转型，则必然面临被淘汰的前景。具体来讲，哪些HR会面临淘汰呢？我们可以抛砖引玉一下：

如果你现在的工作还是在处理大量的文件、社保、工资表等行政性的工作，如果你是一名事务型的HR，那么你将是淘汰的重点对象；

如果你觉得自己特专业，各种工具用得特别溜，专业术语随口蹦出来，业务部门却觉得你不靠谱，那么你的职业生涯危矣；

如果你发现你的工作对公司业务的帮助越来越小，甚至在拖业务部门的后腿，那么前方已出现高能预警了；

如果你对你所处的行业的技术水平、政策导向一无所知，如果你对人才的总体趋势毫不了解，对社会发展的大趋势从不关心，并且对此毫无感觉，完全没有自我成长意识，那么危机已经出现了；

.....

如果你是一名传统的HR，就对照一下上述信号，这些情形倘若已出现在你的身上，那么，请尽快成长、尽快转型吧。

[3.“互联网+”带来的HR集体焦虑](#)

近几年来，“互联网+”的旋风席卷全国。这本来是个好事，却引起了HR的集体焦虑，甚至很多HR选择了自我淘汰。说一个我亲历的事。

前不久，一位资深人力资源经理告诉我他辞职了，我当时感到特别意外，因为不久前他在与我交流时，还是一幅满怀壮志雄心的样子，说新公司很不错，老

板很有魄力，自己要好好干云云。这个辞职来得太突然了点。

问及原因，他告诉我现在企业在转型，老板要搞“互联网+”。其实在入职前老板已经提过这方面的构想，当时这位经理表示完全可以理解，毕竟现在传统企业转型是普遍趋势嘛，更何况，变革往往意味着机会，他心里还是有些期待的。

但是真的操作起来，他才明白了什么叫力不从心。这样一家普通的生产和销售白酒的企业，该如何转型呢？其实老板自己心里都没底，也没有具体的思路和操作方法。于是建架构、招人、革新管理模式等工作全部落在了人力资源经理的头上。

如何招人？不好招——在这样一个互联网运营基础为零的企业中，以这位人力资源经理过往的经验和资源，要招到能独当一面的互联网人才相当不容易。

架构如何建？旧的模式还要不要？——这涉及到战略的层面，是一个庞大的工程。

成本如何控制？搭系统要钱，互联网人才对薪水的要求也高，成本和产出如何平衡？——这涉及到财务和经营的层面。

新型人才的薪水高，如何平衡他们和老员工的关系？如何避免老员工心理失衡？

.....

种种问题压向了这位人力资源经理，他花费了大量的时间和精力，在做了大量的努力后，依然是吃力不讨好，公司上下都对他有意见。最后，他发现这份工作完全超出了他过往的经验，感到“亚历山大”，每天都焦虑得睡不好觉，最后无奈选择了离职。

这种情况实际上非常普遍。如今，众多传统企业都面临着艰难的转型。在企业的转型期，老板首先考虑的就是管理体系的构建和相关人才的配备，这个担子自然就落到了HR的头上。从某种程度上讲，企业的转型，客观上要求HR也随之转型。过去，HR只需要打好配合；现在，则要求HR独当一面。在这个过程中，适应不了的HR就会发现自己“混”不下去了。

随着互联网技术的深入发展，众多的传统企业都面临着转型。我们发现，很多HR就是在企业转型的过程中被自然而然淘汰掉的。

为什么“互联网+”会造成HR的淘汰呢？这方面的原因有很多，我们可以简单探讨下。

（1）互联网时代追求效率，传统HR那套死板的管理逻辑已不能适应互联网的节奏。

互联网时代有多追求效率，我们可以从很多地方得到验证：微信打赏的钱是一个星期到期；一款线上授课App的款是隔天到账。在这种时代背景下，HR还用过去的那套管理方法，能行得通吗？

举个例子。一家做线上购物的App，客服非常繁忙，特别是换季上新的时候，大家都忙成狗。这个时候，倘若HR还是运用传统的管理手段，依然收表打分，大家会买账吗？在要求快速出成效的互联网时代，传统的激励手段在时间上严重滞后，能起到相应的效果吗？

这说明什么？互联网时代需要更灵活高效的管理手段。我们以小米为例来说明。

小米的组织完全是扁平化的，7个合伙人各管一摊，形成一个自主经济体。小米的组织架构基本上就是三级，核心创始人——部门领导——员工，一竿子插到底地执行。他不会让团队过大，团队一旦达到一定规模就要进行拆分，变成项目制。从这一点来看，小米内部完全是激活的，一切围绕市场和客户的价值，大家进行自动协同，然后承担各自的任务和责任。在小米，除了7个创始人有职位以外，其他人都是工程师。因为组织扁平化，在管理上就能做到极简化。小米从来没有打卡制度和考核制度，就是强调员工自我驱动，强调要把别人的事当成自己的事，强调责任感。

很多人说小米是“去文化”管理，其实这恰恰是文化和价值观管理。靠价值观凝聚人、吸引人，一切围绕客户价值，组织扁平化、管理简单化，这是从小米的实践中看到的互联网时代人力资源管理的蜕变。

互联网时代依然需要企业文化和价值观的打造，只是比过去更复杂了，对HR的要求更高了。

（2）互联网时代对人才的要求不一样了。

过去，企业注重员工的忠诚度和可塑性，注重企业文化对员工潜移默化的影响，所以我们发现，过去的那些知名企业（包括外企），都特别热衷于招那些名校毕业的“小白”来培养，因为是一张白纸，好“调教”，HR在人才培养上的使命是将企业打造成终身雇主。但是现在呢？互联网时代特别讲究创新、创意，因此传统的“选、用、育、留”那一套不管用了。依然以小米为例来说明。

雷军认为人力资源部80%的时间应该用在找人上，要找最聪明的人，跟最聪明的人合作。过去我们一直讲企业要找最合适的人，但小米颠覆了人力资源管理理念。为了找到聪明的人不惜一切代价，他们认为如果一个同事不够优秀，不但不能有效地帮助这个团队，反而有可能影响到整个团队的工作。要把产品做到极致，要超越客户需求，人才必须是超一流的。靠内部培养人才是远远不够的，一定要不惜代价去市场上挖。小米研发团队从14人到400人，整个团队平均年龄33岁，几乎每个员工都来自最优秀的公司，如谷歌、微软、金山、摩托罗拉。

这种挖掘最优秀人才的能力，是很多传统HR不具备的。

(3) 互联网时代讲究“跨界”，不思进取的HR被其他部门跨界“打劫”了。

在互联网时代，有一个特别热门的词汇叫“跨界”。在这个跨界无所不在的时代，**HR**也面临着被“跨界打劫”的风险。一旦HR转型太慢，其他人一点也不介意代劳。例如，我们前面讲到的小米的扁平式管理，部门负责人实际上扮演了HR的角色，HR就这样被替代了。

这样的例子有很多，例如，在某些企业里，绩效考核很大程度上就是由财务的结算系统来完成的，更加市场化，更加精准。再如，在另一些企业里，流程再造是由财务部门或IT部门一起推动的，他们通过流程来打穿部门墙，重塑了科层化的组织结构，变得极致扁平化。

面对这样的现实，老板会怎么想？既然HR的工作都已经由其他部门代劳了，那么这个职位还有存在的必要吗？在这样的“跨界打劫”中，HR的作用进一步被稀释，原本“无能”的形象变得更加“无能”，原本就边缘化的地位进一步被边缘化，倘若不能及时成长，被淘汰是必然的结局。

[4. 合伙人制度揭开组织变革的序幕，HR将何去何从](#)

德鲁克老先生在他晚年最重要的一本著作《下一个社会的管理》中提到，未来知识型员工和组织之间会形成怎样的关系呢？——Partner，最初中文版书中译成了伙伴关系，我们现在基本上统一了对这个词的翻译，把它叫做“合伙人”，也就是说未来是合伙人时代。

HRGO也开设了几十期《合伙人制度》公开课，有不少优秀企业的高层管理者与负责人参加，我们发现合伙人制度是未来企业发展的核心动力之一。

小米的去KPI一直受到HR们的热烈推崇，但是支撑去KPI的，恰恰是他们

的“小组制”和“组织扁平化”。关于小米的内部管理，一位高管是这样介绍的。

小米内部讲忘掉KPI，我们没有KPI，这个背后是以用户反馈来驱动开发，响应快速。比如我们MIUI的开发，MIUI的设计师、工程师全部泡论坛，我们每周根据用户的意见快速迭代。至于内部奖励，不是老板今天心情不错，然后说你做得好，而是全部依靠用户票选出来，大家公认的好设计才是好。这种力量是循环互动的，当你很认真地对待用户的时候，用户也会用心对待你。有玩者之心的团队，才会真正爱自己的产品，爱自己的用户，这才是解放团队真正的核心。

对互联网时代的公司来讲，你要走群众路线，你要鼓动大家的积极性，你要鼓励大家创新，如果都是那种层层汇报的架构，比如有五六层、七八层的层级架构，大家怎么可能会有创新性呢？我要作一个决策，我说了不算，我要向七八个领导汇报，要等两三个月之后才有回复，工程师怎么会有胆量创新？我们很多用户都能够知道某个功能是某位工程师做的，那个模块是另一个工程师做的，用户有吐槽，这个工程师就说我们看到了这个反馈，会立刻去改。所以在小米，研发层级结构是基本三级，一层是员工，一层是核心主管，一层是合伙人，只有这三层。特别是研发部门也不会有正经理、副经理，不会搞得非常复杂。

小米的快速发展，与它的合伙人制度是分不开的。合伙人制度激发了员工的积极性，创造出一种全新的企业文化——粉丝文化，小米把员工培养成了自己的粉丝，进而把客户也培养成了自己的粉丝，才有了它爆炸式的飞速发展。

万科也是合伙制的倡导者，万科总裁郁亮曾撰长文讲述职业经理人和事业合伙人的差别。他说，职业经理人可以“共创、共享但没有共担”，一旦遇到巨大行业风险，职业经理人难以依靠。所以在未来，职业经理人会渐渐消亡，取而代之的，是“事业合伙人”！

万科的事业合伙人制度，在最近这三年几乎把万科的文化都给颠覆了，原来是精英主义的万科公司，现在就是一家去精英主义的企业。万科的合伙人文化就是：信任文化+协同文化+去金字塔化，也就是组织结构越来越扁平化。

我们会发现，当前发展得比较好的一些企业，都在进行组织扁平化的变革。为什么组织扁平化受到了商界大佬们的一致欢迎呢？这就是一个提高积极性的问题。

如何提升员工的积极性，进而提升员工绩效和产出，是管理者和HR一直都在探索的问题，但它却是一块难啃的硬石头，无论做出多少努力，都啃不动。例

如，绩效管理提倡了这么多年，能做好的企业有几家？十个手指都可以数得过来。

虽然管理者一直都在高唱理想和情怀，但是对于员工来说，工作无非是谋生，并非理想，否则就不会有那句著名的“生活不是只有眼前的苟且，还有诗和远方”了。对于大多数人来说，工作真的只是“眼前的苟且”，是不得已而为之。企业的未来会怎样，员工并不关心，因为那只是老板的理想，并非员工的理想。所以提升绩效往往变成了一句空话。

直到合伙人制度的出现，“激活员工”才真正开始落到实处。组织扁平化和合伙人制度有很多好处：

（1）最大的好处就是让员工变成企业的主人，员工获得极大的尊重，并且与企业真正成为利益共同体，积极性自然得到空前的提升；

（2）组织扁平化可以让员工清晰地明白自己的工作任务，层级过多会影响目标执行的效率；

（3）扁平化的组织，可以让管理者和员工更多的专注工作本身，而不是勾心斗角，一呼百应不如一呼十应；

（4）层级多了，还容易出现官僚化，部门变成了衙门。

事实上，组织扁平化也是一个管理幅度的问题，就是一个人可以管多少人？

拿破仑说，一个人可以管理5个人。后来很多学者的结论也大致接近，大管理学家厄威克提出了一个人管五六个人的标准。

以军队为例，连长是通过管理三个排长来管理9个班战士的。所以，一个连是三个管理层级，连是一层，排是一层，一个连有三个排，一个连长管三个排长。班是最基层的组织，一个排有三个班，一个班大约有十名战士。你看，这跟教科书的说法就有差异，并不一定是5个人，或者7个人，可能多一点，也可能少一点。

很多时候，企业抱怨HR工作做得不够细致，不接地气，其实也是因为层级太多，HR没办法接地气。如绩效管理，由于层级太多，HR管理的人数太多，很多HR连员工的名字都叫不上来，如何管，最后只能是交给业务部门自己去做，HR完全发挥不了作用。

组织扁平化，可以让所有管理者的直接管理人数达到一个合理化的水平，从

而真正提升管理效率。

但是，组织扁平化给HR带来的挑战也是空前的。在组织扁平化的尝试上，失败的案例也不少。很多企业都出现了一放就乱、企业变成一盘散沙的案例。可以说，如何适应组织扁平化，成为组织扁平化的倡导者和执行者，对HR的能力要求是非常高的，不能适应这一趋势的HR将面临淘汰。

第九章 **HR**的自我成长

精心设计、策划了各类活动，员工总是不满意；

办一场年会居然这么难，心累啊；

在这个看脸的时代，做个PPT，都会因为颜值不够而被领导同事DISS；

.....

总想出类拔萃，结果却是漏洞百出，HR疑惑了：我究竟缺少些什么呢？别人家的HR，到底比我强在哪儿呢？

在互联网时代，跨界人才受到热捧，HR更需要多项技能傍身，然而HR到底该学些什么呢？成长不仅需要一颗上进的心，更需要智慧。

以下是从平庸HR到卓越HR的360度修炼。

1.要想成为一名出色的HR，你还有多少东西要学

如何成为一个有格调、优质的HR，以下是修炼指南。

☆ 技能技巧篇

- (1) 表达能力是HR的主要技能。
- (2) 普通HR+Excel技能+PPT技能=不普通HR。
- (3) 闭门造车的前提是你见过很多车，没见过就一边凉快去。
- (4) 在人力资源部内，最有用的语言是专业词汇；在人力资源部外，最有用的语言是“说人话”。
- (5) 形成人力资源模块思维后注意拆分，打乱人力资源模块思维后注意分层。
- (6) 在严格遵守和执行制度面前，其他问题都不算大事儿。
- (7) 在HR的工作中，业务是方向，预判是关键，制度是主角，文化是基础，完善的流程是后悔药。
- (8) 注意组织结构优化，只有形成等建制才能有效指挥，这是常识。
- (9) 流程不要畏惧变化，而要主动拥抱变化。
- (10) 花些钱做数据调查对于薪酬预算来说是有必要的。

☆ 习惯养成篇

- (1) 养成每天写工作日志的习惯，这有助于提高你的大脑容量。
- (2) 在做出任何决策前先做调研，这样可以节约大家的时间。
- (3) 最好的工具是纸和笔，其次是别人的纸和笔。
- (4) 工作电脑、重要文档、办公室WiFi，记得加个密，最好密码都不一样。
- (5) 百闻不如一见，人力资源部要走到台前才行。
- (6) 每个人都是视觉动物，任何制度、方案、项目、流程和规范，整洁、清晰永远是第一位的。

☆ 能力锻造篇

- (1) 常充电。
- (2) 大多数情况下，老板并不关心专业含量和工作量，往往简单的解决方案更快、更有效果。
- (3) HR不要当八卦专员，因为八卦不仅浪费时间还会失去人心。
- (4) 不能做到全局性的考虑问题，即便工作再有贡献也难有建树。
- (5) 先了解公司的业务，才能谈人力资源管理。
- (6) 请把至少三分之一的工作时间花在和业务部门的沟通及问题反馈上。
- (7) 想要让自己的形象在部门或者公司高大起来，就主动扛下问题并且积极解决，不管问题是不是你的。

☆ 工作思维篇

- (1) 不要先做计划再做沟通，最好反过来，从内部沟通中确定部门或个人计划。
- (2) 不要忽略和技术人员讨论每一个细节，不要和销售人员讨论每一个细节。
- (3) 制度、流程、规范模板是好东西，但是不能硬套。
- (4) 下定义之前先看看别人对这件事或这个人是如何定义的，等到非说不可的时候再说。
- (5) 不要订过大、过远、过细的计划，因为即使订了也没有用。
- (6) 宁可多算一周，不可少估一天。别总因为你的“乐观”而让BOSS们受惊吓。

- (7) 做出任何承诺之前，都要给自己留出30%的时间去检查和更新。
- (8) 永远别小看实习生。
- (9) 魅力低的人的能力总是被低估，团队中不善言辞以及长得丑的人值得留意，人的潜能是无限的。
- (10) 别相信所谓人力资源专家和大师对未来的预测，他们的预测是没有什么成本的，但是，付出的成本就要自己承担。

☆ 增长见识篇

- (1) 眼高手低和无所适从是新手最容易遇到的两个问题。
- (2) 你遇到的大多数问题，别人都遇到过。
- (3) 越是奇怪的问题，越是由低级错误造成的。
- (4) 数据永远比你要懂管理，只是它缺乏对人性的了解。
- (5) 领导或上级经验的价值是快速验证想法，帮员工节省时间。
- (6) 统一管理和人性化管理是天然矛盾的，不可能同时实现。
- (7) Leader问你工作的相关问题时，如果你答不上来，很可能是你对工作任务拆分不够细，要细分到你自已都没有疑问。
- (8) 工作效率和工作强度往往是成反比的。
- (9) 沟通、编写和优化需求，这三件事同时出现时只能做一件。
- (10) 好的HR往往作风硬派、有理有据，差的HR往往不立文字、神神秘秘。

2.你能独立策划一场年会吗

不少HR苦恼于所在部门在公司里的地位不高，是老板和员工之间的“夹心饼干”，但人力资源部的地位不是老板给的，仅仅依靠员工也不行，人力资源部的地位应该是HR在工作中赚回来的。但是，很多HR连策划一场年会，也需要其他部门协助。

某HR经理介绍了自家的一场年会。

我们有一次年会策划得特别成功。公司以前的年会就是大家在一起聚餐，吃一顿饭就散场。有一年公司年会，我们人力资源部门进行了一次大胆的尝试，借鉴中央电视台年度经济人物的颁奖典礼，我们也策划了一个年度最佳员工的颁奖典礼。最佳员工分4类奖项——开拓创新奖、爱岗敬业奖、突出贡献奖、诚实守

信奖。年会的流程事先是保密的，在员工上台领奖的时候，把该员工从进公司以来的照片用大屏幕的方式播放出来，还给每位获奖员工写了颁奖词。年会的效果非常好，不仅让获奖的员工感到惊喜、自豪，而且激发了其他员工的斗志和积极性。我们人力资源部一下子在公司有了存在感，经常有员工主动给我们提意见，或者问下一年有什么惊喜。

不要以为办好一场年会很容易，我敢说90%的HR都没有独立办一场年会的能力。不信，我们来梳理一下，办好一场年会到底需要HR具备哪些方面的能力。

（1）统筹全局的能力

年会从计划筹备、物料准备、人员动员、流程安排，再到正式举办，是一个看似简单却很庞大繁琐的工程。这当中任何一个环节准备不足，如物料准备不充分、流程设计不合理，或灯光、音乐出差错，都有可能影响整体感受。

（2）前瞻预判的能力

年会进行过程中可能会出现种种意外，对此HR做好应急措施了吗？网上就曾有过某大型企业员工披着马甲来吐槽自家企业年会因为音响故障中断，修理了很久仍然无法解决，最后中途终止的尴尬事。大家尽心而来、败兴而归，可想而知筹办年会的HR是怎样的心情。

（3）流程设计的能力

晚会的流程设计如果不够合理，也会影响大家的整体感受。什么时候表演节目，什么时候颁奖，什么时候抽奖，什么时候领导讲话，都要有一个合理的安排。如果抽奖环节安排的太靠前，人都早早地走光了，如果安排的太靠后，年会的气氛也上不来。

（4）影响他人的能力

年会是大家的事，如何让其他部门参与进来，并且在这个过程中还是由HR来主导，这就需要HR自身的影响力和领导力。令很多HR郁闷的是：自己闷头做，不仅累，大家也未必满意；让大伙参与吧，常常是炒成一锅粥，最后意见有很多，却不能达成一致，浪费了大量时间，却没有成果。

（5）控制预算的能力

年会的各个环节都意味着物质上的投入，HR必须控制好预算，否则很可能办完一场年会之后，发现实际花费比预算超出很多，最后领导责怪下来，还是HR背锅。

（6）职业化的能力

年会不仅仅是玩，更多的是希望借助年会提升企业凝聚力，树立企业形象，让员工更加热爱公司。年会中的各个环节，都需要HR精心安排，包括称呼、座次都有学问，一旦安排不好就有可能破坏和谐。这个过程需要HR洞悉人性，发挥专业能力。

（7）时间管理的能力

如何在筹备年会的过程中既不耽误自己的时间，也不耽误同事们的时间，让大家高高兴兴地参与进来，很考验HR的时间管理能力。年会从筹备到举办，需要很长的过程，且环节相当繁琐，倘若时间安排不合理，不仅会耽误HR的其他工作，也会让自己长时间处于“压力山大”的状态之下。

（8）争取资源的能力

在举办年会的过程中需要种种资源，HR如何说服老板和财务，也是一个问题。

（9）结果导向的能力

无论HR在年会中做了多少工作，花费了多少精力，最终还是要看老板和员工是否满意，这一点在筹备之前就要明确，否则再多的苦劳也换不来功劳。

3.设计思维——未来HR必备之能力

设计绝不只是画图，事实上，设计是一种思维，我们都生活在“被设计”的环境中。例如，各大超市整体的布局及货架、物品摆设，背后都有一套设计理念，为了让人们更加便捷、愉快地购买商品；很多令人欲罢不能的游戏，其中的通关、竞争、排名都是精心设计过的，也可以使人们能够乐在其中。

人力资源项目和服务该如何引进“设计思维”，以更加贴近员工的需求并解决其痛点呢？或者说HR如何借助设计思维成为“员工体验架构师”呢？

未来，员工将对锻炼自己的领导技能、实现自己的职业抱负有更高的追求，沟通透明、公正对待员工的组织才是他们理想的工作之选。同时，灵活办公、远程办公、互联网技术等新潮流让员工面临着更加多样化的选择，员工的忠诚度越来越低。

在这种情况下，人力资源工作的出发点将发生彻底的改变：由过去的“管控”，到现在的“帮助企业”变成“让人们更加乐意工作、发挥最佳绩效”。提升员工

体验是未来HR工作的重中之重。在这种情况下，设计思维是HR必备的一种能力。

Zappos公司是实行合弄制（Holocracy）的全球最大公司。在这种管理模式中，所有的工作都被定义成各种“角色（roles）”，每个角色对应明确的职责范围。员工可以自由选择自己的角色，允许多选，而后根据角色的要求完成具体的工作任务。比如某人在公司担任市场专员的职位，该公司实行合弄制后，他既能够申请承担市场营销推广等相关的任务，也可以申请完成其他工作。

与传统架构的公司相比，在合弄制之下，员工和职能是分离的，可以拥有“自我选择”（choose-your-own-adventure）的职业路径。员工可以选择不同的角色，并有权利将各角色的职责进行优先级排列，并随公司需求调整职能，具有很强的敏捷性。

Zappos于2014年5月停止制作招聘海报，取而代之的是创建了自己的新社交网络Zappos Insider。在这个平台上，应聘者可以与Zappos的现有员工互动，展示自己对Zappos的热情等。招聘团队也把主要精力放在Insider项目的互动中，通过问答、测试、活动等方式来进一步了解应聘者。这些交流可以私下或者公开地进行。

具体的招聘流程是这样的：首先，对Zappos工作感兴趣的人可在该社交网络上申请成为Zappos的“局内人”，并被分配一位“团队大使”。然后，团队大使会根据应聘者的视频自荐信以及在线聊天，了解其展现的技能和专业领域，并帮助他与其相应领域的Zappos员工取得联系。

再次，应聘者获取面试机会。如果应聘者来自异地，他们前来面试时抵达机场后，可以免费搭车前往Zappos位于拉斯维加斯的总部。这也是面试的一部分——司机会在一天的行程中留意应聘者的言行举止以及他对待司机的方式，因为招聘人员会将司机对求职者的看法纳入考虑范围。最后，被聘用的申请者在经过为期4周的培训和1周的工作之后，所有的新员工都将获得相应的奖金，而发现自己不适合这种工作文化的员工选择离开时，将获得2 000美元的奖金。从Zappos统计的数据来看，选择拿钱走人的新员工占比大约为2%~3%。一位以这种方式加入Zappos的小伙子表示这种方式很赞，还能提前了解未来一起工作的伙伴是怎样的人。

这其实就是设计思维的运用。

让管理游戏化，是设计思维的另一种体验。

80后、90后是伴随着游戏长大的一代，他们的思维方式就是游戏化的，因此游戏化的管理方式更容易被他们接受和喜欢。

盛大公司在企业内部推出了“游戏式管理”模式。每个体系中的盛大员工都会看到一个类似游戏界面的管理系统，其中会有一些类似游戏的补气、加血和角色等级的柱状条，各自代表与该员工薪酬体系挂钩的一系列重要数据。其核心规则是：所有员工都会像游戏中的人物一样拥有经验值，员工平时的表现和工作业绩，都将被经验值忠实地记录。员工如同网络游戏角色，通过“练级”来提升经验值以获取晋升或加薪的机会。配合游戏式管理，盛大内部的信息化系统还设置了“升级助手”，以便员工随时查询并管理自己的经验值。这既降低了考核成本，又促进了员工的自我管理，大大提升了员工的工作积极性。

4.HR常犯的96个错误

HR是企业里跟人打交道最多的岗位，有人的地方就有江湖，有江湖的地方就会有纷争。HR哪怕犯点小错，分分钟被能被人抓住小辫子。下面这些可能会被关进“小黑屋”的雷区，HR千万要避开。

☆ 低下的【时间管理】

- (1) 为活动、方案、组织起个名字，一桌子人想一下午。
- (2) 通知的会议时间比正式时间提前半小时，还有人会迟到。
- (3) 不建立时效机制，每次要资料或数据时都要追着其他部门后面跑。
- (4) 随意安排工作对接和沟通的时间，打乱别的部门的工作安排。
- (5) 不给其他部门时间，今天说的东西明天就要。
- (6) 给业务部门当爹当妈操碎了心，耗费大量精力解决个人问题。
- (7) 在一个问题员工的身上浪费太多时间。
- (8) 写工作周报、月报、总结时，Word、PPT新建了半天没憋出一个字。

☆ 稀缺的【工具方法】

- (9) Office、PS、MindManager、Visio、keynote、SPSS，全部不能熟练使用。
- (10) 所有方案、数据、制度只写一个Word。
- (11) PPT上全是文字，演讲PPT的时候就是照着念。

- (12) 满篇错别字、病句，就连人称都用错。
- (13) 开口闭口各种理论，需要用的时候一个都不会。
- (14) 习惯做伸手党，动不动就要模板、要方案、要资料。
- (15) 不懂得互联网思维。
- (16) 用微信交流代替日常沟通。

☆ 荒谬的【部门沟通】

- (17) 不懂业务就瞎指挥。
- (18) 为业务部门的错误买单、背锅。
- (19) 不理业务部门的抱怨，业务部门意见不反馈。
- (20) 没有有效管理业务部门的期望值，出现问题后又抱怨业务部门催得急。

- (21) 以为用感情就可以维系与业务部门之间的关系。
- (22) 开发票前不问财务开票类型。
- (23) 签合同前不经过法务流程。
- (24) 相信别的部门的口头承诺。
- (25) 自己都做不到的事情，却要求其他部门一定要做到。
- (26) 理所应当的认为其他部门必须第一时间配合自己的工作。
- (27) 疑神疑鬼，总觉得别的部门动机不单纯。

☆ 死板的【思维模式】

- (28) 不会逆向思维，不会跳出自己的视角看问题。
- (29) 盲目相信自己的感性判断和经验。
- (30) 相信只要做好自己，就不需要顾及别人的看法。
- (31) 做事只想着少出错，不想着如何做得更出彩。
- (32) 总觉得自己想的应该和别人一样，别人想的也会和自己一样。
- (33) 自我安慰，精神胜利法。
- (34) 只会接受，不会拒绝。
- (35) 不希望自己和部门太出众。
- (36) 相信所有免费的东西。
- (37) 对外与第三方合作时，选择最便宜的。

☆ 致命的【工作习惯】

- (38) 工作全靠上司分配，工作少做一件就少错一件。
- (39) 任何决策不看数据就决定。
- (40) 把“工匠精神”当成没效率的挡箭牌。
- (41) 在没有做好基础工作的情况下追求完美主义。
- (42) 在把握不准大方向的前提下死扣细节。
- (43) 在坏结果出来之后抱怨决策不对。
- (44) 对任何活动、项目、方案、制度过度乐观。
- (45) 对任何风吹草动都有好奇心，恨不得随时知道公司里每个角落发生的所有事情。
- (46) 汇报工作滞后，不积极呈现工作结果。
- (47) 经常误解领导意图，一旦工作方向出错，就在心里责备领导没交代清楚。

☆ 扭曲的【职场法则】

- (48) 与领导冷战，或者孤立自己的领导。
- (49) 为了自己的工作业绩讨好各个部门。
- (50) 在自己的部门之外说自己部门的坏话。
- (51) 与同行交流时，各种贬低自己的公司。
- (52) 在同事间散播部门、公司的负面信息。
- (53) 领导面前乖乖样，同事面前蛮横样。
- (54) 排班、值班从来不考虑自己，都安排给其他人。
- (55) 言语攻击、得罪人时归咎为：我说话太直了。
- (56) 面对新人时，总希望在别人身上找到一些缺陷，而不是发掘优势。

☆ 失衡的【内部管理】

- (57) 一周只有某一天或者某几天才能办理一项手续。
- (58) 用公司的钱永远不会心疼。
- (59) 出台的制度和政策多年不更新。
- (60) 不对人力资源工作进行规划。
- (61) 把考核当作老板授予人力资源部的“尚方宝剑”。
- (62) 晋升、加薪等关键决策不坚持原则。
- (63) 奖励起来“大锅饭”，惩罚起来“皆大欢喜”。

(64) 认认真真地走绩效考核的形式。

(65) 离职率高就推卸责任，找不到原因就怪公司和领导。

☆ 匮乏的【专业修炼】

(66) 上贴吧、豆瓣、QQ空间、各类论坛发招聘帖子。

(67) 做招聘、培训从来不预估成本、转化率及 ROI。

(68) 不做人才储备计划，人到用时方恨少。

(69) 以是否压低人工成本作为薪酬管理成功与否的关键。

(70) 用到各项法规、社保政策的时候，必须百度百科来补脑。

(71) 不依据部门之间的差异做方案和制度。

(72) 过分重视业务部门的需求调查。

(73) 以小范围样本代替整体需求。

(74) 用业务部门的需求来制定各项政策、制度、流程和规范。

(75) 制度写的漏洞百出，真正实施起来到处可打擦边球。

(76) 把各项工作流程设计得像迷宫一样。

(77) 过分相信其他企业的成功经验。

☆ 堪忧的【工作方式】

(78) 复制其他公司的招聘、培训、员工活动、企业文化的创意。

(79) 自嗨型的企业文化推广。

(80) 设计五花八门的团建活动。

(81) 招聘遇到瓶颈后，和竞争对手交换员工通信录，互挖墙脚。

(82) 招聘时喜欢用人海战术，数量先于质量。

(83) 新员工入职后，没有人关心他也没有人带他。

(84) 为了做培训而做培训。

(85) 把机场书店的演讲DVD当做培训内容。

(86) 自己拍脑袋制定 KPI。

(87) 遇到劳动纠纷时，无原则地站在老板一边。

(88) 自己被辞退时，最大化地争取自己的所得；辞退员工时，最小化地给予员工所得。

☆ 糟糕的【职业素养】

(89) 喜欢简单、强度小、风险低的工作。

- (90) 下班、放假时，就对工作完全撒手不管。
- (91) 数据造假。
- (92) 犯错前不询问，犯错后不承认。
- (93) 冲动的时候，做事前不考虑后果。
- (94) 做错事后不反思、不检讨。
- (95) 拖沓、推诿、阳奉阴违。
- (96) 懒。

第十章 人性化管理是未来HR工作的主题

继小米高喊“丢掉KPI”之后，马云又喊出了新口号：让消费者快乐，让员工快乐。

人性化管理被提到了一个前所未有的高度。

过去，我们一直都在“左脑管理”，用制度管，用流程管；未来，“右脑管理”将是HR的一大突破，唤醒员工的激情和热情，正在成为一股清流席卷整个管理界，管理正在由管控走向激活。

接地气、说人话，是未来HR的生存之本。

无论科技如何发展，“通人性”始终是HR的核心技能。可这恰恰是很多传统HR的短板，因为我们未必真正了解自己。

1.真正的管理：接地气、说人话

在HR群里曾经流传过这样一个段子。

做招聘的HR诉苦，自己每天说很多话，舌头都直了，做培训的朋友就笑了；

做培训的人抱怨，每天说话说得嗓子冒烟，做绩效管理的朋友就笑了；

做绩效管理的人发牢骚，每天都要说些又哄又吓的“鬼话”，真烦啊，做员工关系的朋友就笑了。

有人说，HR是“耍嘴皮子”的职业，有些同行会不服气：我们HR明明很专业好吗？但是回到管理的本质、HR工作的本质，我们不得不承认：沟通是HR工作中极其重要的一环。HR要通人性，首先就得学会“说人话”。

怎么理解“说人话”呢？请看下面几个例子。

一个HR面试车间基层操作工时，跟对方大谈价值观、愿景、职业规划和九型人格，这就叫不说“人话”——基层员工最看重的是薪酬、福利、工时等内容。面试这类员工的过程中，HR无需问过多云里雾里的问题，说点大家听得懂的话，摸清楚他的求职动机，洞察他的工作态度和责任心，这些就足够了。

HR在绩效考核的过程中，游说员工要懂得感恩，大谈发挥员工潜能对企业发展的重要性，甚至将企业绩效上升到利国利民的层面。在员工的眼中，这就叫不

说“人话”——这都是老板喜欢听的话，不是员工喜欢听的话。说服员工接受绩效管理，最动听的话就是“想要多拿钱，绩效可以帮你做到”。

HR在和员工交流的过程中，抛出各种外行人听不懂的专业术语，如做BSC时，提出战略地图、个人计分卡、指标卡、绩效考核量表、执行漏斗等一系列专业术语，在员工心目中，这就是不说“人话”——员工不想学习这些术语，也不想知道BSC到底是个什么东西，对他们来说，你只要简单直接地告诉我：它有什么用，该怎么操作，对我有什么好处，就可以了。

“说人话”不仅体现在跟员工的沟通中，还体现在跟老板的沟通中。HR好不容易写的人力资源解决方案，不是到了总经理那里显得过于“专业”，难以理解，就是在落实推广过程中被各部门经理百般抵触，执行不下去。造成这种结果的原因，还是没有做到“说人话”——老板不关心你会使用多少专业术语，也不关心你的方案写得多完美，他只关心这个方案能为企业创造些什么？需要企业怎么支持配合？需要多少预算？多长时间能完成？——说点老板听得懂的话，效果会更好。

搜狐e-HR项目（人力资源的信息化建设）的负责人李强先生回忆最初启动这个项目时，他是如此得到企业高层的认可和支持的。

他说第一个招式就是“饼”，做所有项目之前，先给老板画一个饼。HR都会画饼，但是饼画得好不好，就看个人的造诣了。

李强先生是怎么做的呢？他说，我们的饼画得比较简单实在，跟老板确定了一个六年目标，两年为一个阶段，列出每个阶段实现什么目标，一目了然。

然后跟老板要预算，李强先生戏称“这其实就是内部融资，HRVP就是我们的天使投资人”。你要怎么对待自己的投资人，当然要说些他们听得懂的“人话”。怎么做一个好的HR产品，去说服老板投资呢？这其实就是产品设计的问题，要从产品方向、需求点、政策、流程管控等多方面做相应产品的设计，并将它以老板看得懂的形式呈现出来，还要能让他看到收益。

我们总结一下，对HR来说，什么叫说“人话”呢？

一是抛弃那些引以为傲的人力资源专业术语，说些大家能听得懂的话。

二是抛弃那些场面话、套话，从人性的角度，站在对方的立场，说对方关心的话。

很多HR每天花大量的时间与上下级沟通，往往只是“自娱自乐”，老板不喜

欢，员工也不喜欢，就是因为没有“说人话”。用错管理语言，就是变相的语言暴力，不但没有管理效果，反而会招人烦！

什么是“员工不关心的语言”：业绩翻倍、成本控制、现金为王、资本运作、做大做强、提升利润；那些假、大、空的企业文化等。

什么才是员工心中的“说人话”：

让我们珍惜大家一起工作的缘分；

我们每天待在公司的时间是最长的，要共同创造愉快的工作氛围；

我们一起成长；

我们的产品要贴近客户；

我们要做出更好的产品，因为那也是自己的作品；

别忘了我们来这家公司工作的初衷，从自己的热情与兴趣出发；

.....

在今天的职场里，HR们受到了很多“冷待”：费尽心思打造的“企业文化”，遭员工嘲笑；辛辛苦苦做成的培训课程，业务部门说没有用；筹备了很久的团建活动，大家觉得无聊；熬了多少个通宵做成的绩效考核表，变成了一堆废纸.....

难道HR的工作真的没有存在的必要了吗？

其实并不是，只要“接地气、说人话”，即便面对难搞的“千禧一代”，HR依然能把工作做得漂亮。

今天我们处在一个变革的时代，新的HR工具、新的管理体系层出不穷，但是最终，HR的工作还是要回归本质。例如，所有的HR都把“提升绩效”挂在嘴边，讲绩效的人可以说是不胜枚举，但是有哪家公司真正做好了绩效呢？这几年HR都很崇尚BP，但是哪家公司的BP真正发挥了应有的作用呢？人才测评工具数不胜数，但是有几个HR招到了让自己自豪的人呢？还有SSC、SDC，众多HR在学，但是哪家公司真正借此提高了工作效率呢？

从本质上讲HR做的是“人”的工作，不通人性，掌握再好的工具也是枉然。现在企业也好、员工也好，他们不关心你用什么技术，更关心你能够如何帮助他们解决问题。

2.HR的核心能力：通人性

我曾经在一个HR行业论坛上看到一篇标题相当惊悚的文章：“如果你是人

才，千万别找HR面试！”

这篇文章的作者是一位管理层求职者，应聘的是副总级别的职位。他在文章中反复强调：“每当面试时，看到坐在自己面前的是刚毕业的小姑娘，就失去了聊下去的欲望！”

在文章中，他控诉了HR的诸多罪行：应聘了几家公司，几乎所有的HR无一例外地让他先作自我介绍，然后是问个人情况、工作经历，接着是对自己公司的介绍，以及询问他对公司的要求等，几乎都是这一套程序。在他看来，简历上都写着这些东西呢，让他重复一遍简历，那不是浪费时间吗？

他想要了解的东西是：他的价值观跟企业的价值观能否达成一致；他对这个职位的理解和期望值，能否与公司的目标达成一致；公司的氛围和文化是否是他所喜欢的，公司的激励机制能否让他满意……这些人性深处的需要，跟一个刚毕业的小姑娘，很难聊得清楚，因为以她们的阅历，怎么能明白求职者到底最在乎什么呢？

有人反驳他：“过了HR的基础关，这些深层次的东西会有公司高层跟你谈。”

他的回应是，既然如此，那HR的价值是什么呢？

他的话值得每一个HR思考：HR的价值到底是什么呢？

我曾经观察过一个非常有意思的现象：国内的HR，包括猎头，都是很年轻的人，一般刚毕业的大学生就可以进入猎头行业。国外优秀的HR和猎头大都是40岁以上的人，很多都是资深高管出身，甚至还有很多是已经退休的人，从高级管理岗位上退休的人就非常受猎头公司的欢迎。

国外的猎头都是咨询式的，不仅会对企业的人才策略提出建议，还会跟求职者建立长期合作的关系，变成他们的职业顾问。他们按小时收费，不承诺一定能帮助企业招到人，即便没有结果，也会收取费用。

当年德邦物流通过美国某国际猎头公司招聘全球线路规划经理，前后支付了40万元的猎头费。这个费用完全是过程中支付的费用，因为最后这家猎头公司并没有帮助他们招到人。不仅如此，猎头顾问在加班面试时，德邦物流除了按小时计算支付猎头的加班费外，还要支付他们面试系统的使用费。

国外的好猎头为什么都是40岁以上的人呢？原因就是只有一个人有了一定的生活阅历之后，才真正具备“识人”的能力，才能全面地评价人才，也才能挖掘到人才内心的需求，用他们内心最渴望的东西去打动他们，最大程度地实现企业和

人才的默契合作。只有在“懂得”的前提下，猎头才能更好地设计人才的职业发展路径，发挥他的潜能，这是任何工具、任何流程都办不到的。

3.管理正在由“管控”走向“激活”

最近几年，人力资源界出现了这样一种现象。

有一段时间，“绩效是个害人的东西”“扔掉KPI”等观点在HR圈内和圈外疯传。曾经被众多中国企业借鉴的“日式”管理观念，如“强调集体、弱化个体”“强调纪律”“忠诚第一”“重视细节”等，遭到了集体批判。众多专业和非专业的机构及个人纷纷撰文讨论这个问题，其焦点就是“在创新驱动的互联网时代，那些诞生于工业时代的管理理念是否已经过时，是否压抑了人性，是否应该摒弃？”

与此同时，小米、华为、阿里巴巴、腾讯等新型公司的管理理念被大家广为传颂和借鉴。HR只要在上述公司呆上几年，必定身价暴涨，成为众多企业争抢的对象。

为什么这些企业的HR很“吃香”呢？我们发现这些企业的管理都是以“人性化”著称，企业内部有活力，员工敬业度高，因此他们的HR薪水也高，在行业内的认可度也很高。从HR行业内部的薪水分布情况，我们也能看到一个趋势：传统“管控”式的管理正在逐渐被抛弃，“激活”成了未来管理的关键词。

俗话说“千金难买我愿意”，员工只有热爱工作、认可工作，才有可能提升敬业度，创造出最好的绩效，否则一切管理都是空谈。

为什么员工的敬业度普遍不高呢？

（1）敬业？少忽悠人，先给我一个敬业的理由

“80后”、“90后”逐渐成为企业的主力军，这是随着网络成长起来的一代人，也就是人们通常所说的“千禧一代”。网络的盛行带来了信息的高度发达和透明化，他们个个都理性的可怕——

“为什么都是做一样的工作，别家公司给的薪水高？”

“为什么我同学公司的福利比我们好？”

“给我股份？先百度一下靠谱不，别又是忽悠人的”

.....

这是新新人类面对HR时的思考方式，他们不仅不盲从，还会跟你斗智斗勇。同时，网络带来的舆论自由，令这一代人实现了前所未有的思想解放，相对高

薪，他们更加渴望平等和尊重。

“你谁呀，咱俩不是一个部门，轮得着你来管我吗”——某90后员工直接怼HR。

“公司不尊重人，这样的公司还有必要继续待下去吗？”——某员工在论坛上发帖。

“我们公司的HR是‘坑货’，成天不干人事，工作好压抑、好痛苦，处处都是大坑啊，好悲催”——某员工的微博吐槽收获了一大票“赞”。

.....

面对这样的员工，企业界多年来大行其道的“管控思维”必将统统失效，HR必须转变思路、调整角色，在顺应人性的基础上，激发员工的工作热情。

（2）敬业？别自作多情了，我又不是你的人

终身制逐渐被打破，过去跳槽频繁的员工被很多企业排斥，如今这个被HR约定俗成的用工准则逐渐被打破。90后的跳槽率一路高涨。根据智联招聘网的一个调研显示：90后员工的平均离职周期为半年一次。

90后员工对企业的归属感非常低，用90后的话来说：“没有遇到真爱之前的，都是将就。”在90后的眼中，这份工作没准只是“将就”，无论你用怎样的制度和流程去管控，都无济于事，因为谁都无法叫醒一个装睡的人。怎么让“将就”变成“真爱”，让员工爱上这份工作，这真的是一个“走心”的过程，靠的是HR对人性的把握，是不可能通过技术层面去实现的，只有“通人性”才能办到。

（3）敬业？“得到的关注太少，宝宝不开心”

传统的管理注重“树标杆、立榜样”，大多数普通员工得到的关注非常少，对于有些工作了几年的员工，HR可能连名字都叫不上来。缺乏关注，没有成就感，员工的工作激情逐渐冷却，工作就变成了“拿工资、混日子”。

如何点燃激情，首先你得找到让他激动的那个“点”。未来的人力资源工作必将更加细致，管理更加有针对性。有行业人士推测：未来的大数据将会全方位收集员工的各种行为（如工作、娱乐、购物、交友、阅读等），通过数据了解到员工的潜在个性和需求，进行差别化管理。大数据将对人力资源管理的变革产生深远的影响，一些熟练运用大数据，有效运用数字化手段与员工及时沟通、反馈的HR将会脱颖而出，跟不上变化的HR将被淘汰。

人力资源管理如何从“管控”走向“激活”呢？各界人士都在探索，也给出了自

己的一些经验，如华为的股份奖励制，阿里巴巴的“阿米巴”模式，小米的去KPI，罗辑思维的小组PK，一些新型企业还有积分制，等等。

总地来讲，一家公司既要有自己的制度，也要具备人性化；既要有规矩，又不能让制度失去活力，这个“度”是很难把握的。所以提了这么多年HR转型，倡导了这么久的“人性化”管理，具体实施方法仍在摸索之中。对于这一现状，我有以下几点建议。

第一，要谈“责”，更要谈“利”。

很多企业的管理做不好，都是因为单方面谈“责任”，而没有给到员工足够的利益。早些年被老板和HR追捧的一些培训教材，如《把信送到加西亚》《不找借口》等，都是单方面的谈责任、谈奉献，被80后、90后抵触是很正常的。

事实上在管理中，“私利”是一个无法回避的问题。以华为为例，很多企业管理者看到了华为的军事化管理，于是要求自家HR也来复制这套军事化的管理系统。但是他们忽略了，在华为8万多名员工中，有千人的年薪超过500万元，有万人的年薪超过百万。为什么华为的管理这么严苛大家还是愿意这么拼，这是因为企业给足了“利”。

任正非的一句话值得HR思考：“如果员工感恩公司，那一定是我做错了，给多了。”事实上，企业和员工之间是一种契约关系，企业管理不是行善，而是给有价值的人应有的待遇，发挥员工的积极性；员工努力工作也不是为了感恩，而是为了得到想要的回报。给不了人才应该有的待遇，企图用虚无缥缈的道德去留住员工，留下的只能是庸才，管理也注定只能是一潭死水。

第二，创造更好的员工体验。

最近几年，零售业正在发生翻天覆地的变化，大佬们都在倡导新零售，当中有一个关键词，就是“体验”。人力资源管理也是一样，留住80后、90后员工也要靠体验。弹性的工作时间和制度，人性化的绩效管理，游戏场景的设计，小组PK等，都可以增加员工对工作的兴趣，为企业创造出更好的绩效。

相对于大多数企业死板的绩效管理模式和奖惩制度，罗辑思维对于90后员工的管理非常有一套，如著名的“节操币”制度。每个员工每个月获得一定数额的可以在周边咖啡厅、饭馆消费的节操币。但是，不能自己使用节操币，必须公开赠送给同事，而且要公示你把节操币送给他的原因。节操币是罗辑思维的硬通货，它的交易情况反映了每个人与他人协作的水平。节操币代表了全体员工在每天的

协作中为同事做出的评价，是一张张真实的选票。落后的人会自觉改善，或者离开。

绩效管理仅靠HR强势执行，必然会遭到员工各种各样的抵制和推诿。如果让员工参与进来，事情就变得简单多了。“节操币”这种形式是把绩效交给大家去判断，可以让员工从他人眼中更清楚地认识自我，有利于激励员工。

第三，共同创造企业文化而非灌输企业文化。

每个企业都有自己的文化，但是这套企业文化适合你的员工吗？如果HR只是充当一个企业文化的传播者、灌输者，结果只能是遭到抵制。不妨让员工都参与进来，共同创造全新的企业文化。

第四，放弃权威管控。

面对自我意识觉醒的员工，指令式、权威式的领导力已经过时，竞争式、赋能式的管理更能激励员工主动发挥创造性。

第五，跟技术一起成长。

大数据和一些新技术对HR工作是一个很好的辅助，HR需要尽快学习和掌握新技术，跟科技一起成长。

[4.未来员工体验将胜过流程设计](#)

让我们先来看一个数据。

2016年智联招聘发起了最佳雇主的评选，此次最佳雇主评选活动有9740家企业报名参选，同比增长80%。408万名公众参与到提名最佳雇主活动中，分享并推荐自己心目中的最佳雇主。

此次评选，年度最佳雇主排名第一的企业为腾讯，招商银行和中国宝马位列腾讯之后，分别为最佳雇主第二名和第三名。

大家在分析评选结果时发现，吸引人的企业文化是公众推荐的最佳雇主具备的首要特征，上榜企业多是那些去中心化、去秩序、去层级的存在活跃社群的企业。对员工的平等尊重以及强调共同价值、共同情感成了那些企业上榜的主要原因。

腾讯为什么能成为最佳雇主呢？举一个小例子：2016年“双十一”的时候，很多腾讯的员工（甚至前员工）会在朋友圈晒老板发给自己的红包，因为这一天是公司的“18岁成人礼”。老板把“你我”的概念变成了“我们”，除了3000万元现金红

包、向员工授予每人300股腾讯股票之外，马化腾还带着管理班子做了次在线直播，跟员工互动。

最佳雇主评选反映出了人力资源管理变革的一个趋势：去中心化、扁平化的管理将替代过去层级式的管理；员工体验将变得比流程设计更加重要。人力资源管理界提倡“人性化”管理已经有很多年，现在才算是到了“动真格”的时候。

过去，HR的工作都是特别重视流程和制度：

HR要兼做行政工作，制定各种员工守则、奖惩措施；

HR要设计招聘流程、培训流程、批假流程等，所有工作都要有严格的流程；

HR要做绩效考核，要制表收表，也是一套完整的流程。

我们发现，过去，会做流程管理是HR必备的技能，也是HR工作的核心内容。能否制定出一套严格并能执行下去的管理流程，是HR能力的集中体现。因此传统HR都非常自豪地称“HR是企业的架构师”。

但是现在，HR仅仅做一个“架构师”，已经远远不够了。传统的架构大都存在着层层审批、流程复杂、耗时太长、反馈不及时、员工体验差等弊端。未来HR必将朝着简化工作的“全面员工体验”的方向发展。如何让员工获得更好的体验，比制定严格的流程更加重要。

未来，如何让员工快乐，将比制定任何流程和制度都更重要。举一个发生在小米公司的例子。

一位客服部门主管在小米做了多年的客户服务工作，经验非常丰富。2012年，小米的业务飞速发展，用户数量迅速增长，客服工作也随之变得“压力山大”。她第一次向上级领导汇报工作计划时，领导就被她吓到了：她抱着厚厚一沓的纸。她非常认真地总结了过去小米所有的客服数据、工作报表，然后根据这些数据和她对小米的业务增长预期，做出了好几十页的客服未来改进计划。

领导花了整整一个下午看完后，对她说：“做客户服务这件事情，你是专业的，我是业余的。你做了这么多图表和计划，说实话我看不大懂。你专业，你自己懂就好了。咱们能不能不要这么多的KPI数据？我只给你一个指标：怎么让你的小伙伴发自内心地热爱客户服务工作呢？”

那么，未来企业是否就不需要流程了呢？在管理上会不会变得一团混乱了？并不是。

过去，HR的流程设计大都是来自模仿和借鉴，一家企业的流程可以直接套用

另一家的。未来的HR流程设计将需要符合人性化、差异化的特点，要在充分了解企业文化、企业战略的基础上进行，没有标准可套用、没有模板可借鉴，更加考验HR的原创能力。这个能力也是当前传统HR所不具备的。事实上，现在已经有许多优秀企业的HR开始重新定义他们的部门角色了，如称自己为“人力运营专员”“人才与文化运营专员”等。

如何在流程设计上让员工获得更好的体验呢？我认为以下几个趋势是值得关注的。

（1）未来几年，设计思维、体验设计和数字化App设计将开始进入HR的主流业务。很多企业的制度都将迎来变革，甚至是彻底颠覆。不能适应这种变革的HR将被淘汰。

（2）多样性、包容性和无意识偏见将成为HR变革的头等大事。根据一项人才管理研究发现，“建立包容性文化”是所有人力资源实践中推动业务出成果的最佳方法之一。如何在流程设计中兼顾包容性、多样性、无偏见，将成为HR要面临的巨大挑战。

第十一章 **HR**的角色转变

从边缘到中心，属于HR的时代到来了。

HR必须实现两个转变：

一是HR必须懂财务，由企业的成本中心向利润中心转变；

二是HR必须深入业务、懂运营，由职能型HR向业务型HR转变。

未来的HR到底是什么？资本家、大管家、治疗师、艺术家.....？一切由你来决定。

1.从边缘到中心，挑战与机遇并存

电视剧《欢乐颂》中樊胜美的遭遇，大概是很多HR的心声。作为一名外企资深HR，樊胜美有颜、有能力、敬业、情商高，金句说得超级溜，还通人性，是公认的知心大姐，人际关系处理得得心应手。无论从哪方面看，她都是HR的一把好手。

就是这样的优秀HR，也面临着到30岁还是拿着1万元左右的工资，职业上升无望的窘境，最后不得不放弃HR的工作，转战金融业，成了一名理财顾问。

樊胜美的经历，是很多HR的真实写照！我每天都能听到HR离职转行的消息，问及原因，无外乎：工作几年还是拿着几千元的工资，永远干着打杂的活，看不到未来，看不到希望。很多HR曾私下向我“吐槽”后悔选择了这一行，眼看着自己跟大学同学的收入差距越来越大，年龄也越来越大，就开始悔不当初，怎么就入了HR这个“坑”呢？

一线城市的HR，收入能够达到20万元以上的不到12%，能够拿到50万元以上年薪的不足1%。为什么HR的收入这么低呢？有一个关于HR的段子很能说明问题。

她在一个奇妙的部门；她是一个奇妙的人。

她上得厅堂下得厨房；她偶尔还坐在主席台上；她有时高瞻远瞩，与老板畅谈人才战略和机构设置；她有时鸡毛蒜皮，为半个月补偿金跟员工争得面红耳赤；她有时很匆忙，加着班计算加班，休着假统计休假；她有时很凄凉，拿着温

饱+的工资帮领导设计股权计划。

她要 and 满腹牢骚的员工谈心；她要替无法无天的制度正名；她要给说错话的总监擦屁股；她要为无厘头的工作安排找理论典故。

她是服务部门，为你上保险、跑银行、安排体检、介绍对象；她是权力部门，盯着你的迟到早退，算着你的绩效指标，压着你的人员编制，管着你的培训费报销。

这个段子反映了HR工作的痛点：看似很全能，但都是些事物性、辅助性的工作。这样的HR确实很容易被边缘化。什么叫边缘化？

负责招聘，但最后的决定权在老板和部门负责人手里；负责绩效，但只管制定表格和收表；负责薪酬福利，但真正的制定者是老板；负责培训，但做的只是些基础培训，中高层次的培训都来自外部培训机构。

大事老板想不到你，小事都交给你去办。

做决定时你的意见无关紧要，执行时你负责配合就行了。

HR的专业技术不接地气，无法和大家打成一片。

当企业出现经营困境时，HR无法着力。

在中高层的股权分配时，HR被忽略了。

当HR与业务部门有分歧时，领导往往站在业务部门一边。

所有的核心业务，人力资源部都只是起到了统计监管的辅助作用。

HR往往游离于业务之外，很难真正融入到业务中，为核心业务创造价值。

尤其在民营企业和小企业中，老板才是HRD。人力资源没有任何用人权限。

年底做业绩表时，人家都用数据说话，HR虽然做了很多工作，老板的评价也高，但就是感觉不到价值的存在。

.....

不只是业务部门看低了HR，就连HR自己也很困惑，感受不到自身工作的价值。我们HR资深会员群的一位伙伴曾经跟我“诉苦”：我跟老板提绩效管理，提了N次，完整的计划和方案都做好了，换来的只是老板的“可以考虑”，销售总监一提议，尽管只是几句话，老板就立即拍板，要我马上照办。最后他得出一个结论：HR做个“边缘人”就行了，妄想跟业务部门争宠。

所幸，这种局面正在被改写，HR的变革时代来了。HR正在从幕后走到台前，从边缘进入舞台中心，HR的上升空间将是前所未有的广阔。但问题是，你能

把握住吗？

我们已经看到，高薪的HR越来越多。那么，HR如何才能从边缘走向中心呢？年薪100万的HR，跟年薪10万的HR，差距到底在哪里呢？

（1）你是配角，他们在挑大梁

一项调查显示，39.6%的企业中HR是“后勤管家”，26.4%是“参谋”，22.6%是“服务员”，只有11.3%的是“合作伙伴”。

大多数HR都在充当配角，企业没人了就招人，领导要培训就培训，领导要考核就考核，领导要求写岗位说明书就加班加点、闭门造车地完成，还有应聘者接待、为员工核对工资等。很多HR都是这样被琐事牵着鼻子走，缺乏自身的定位，缺乏有效的工作计划。面对工作只是被动完成，很少主动规划。

年薪百万的HR，他们的工作是这样的：制定人力资源战略；熟悉企业的战略目标和年度目标，能很好地协助其他部门达成目标；精通业务，在每一项涉及HR的业务上，都能给出独到的见解和专业的意见；懂得数据，掌握数据，并能系统地分析数据，找出这些数据之间的内在联系，并运用于HR的工作之中；懂得团队建设，是协调团队关系的一把好手；熟悉企业的内外部环境和宏观政策，成为老板的好帮手，等等。

（2）你在打酱油，他们在练内功

很多HR抱怨企业安排给他的都是些边缘性的工作，但是让他来挑大梁，他也做不好。

HR不知企业经营战略，不懂业务，不懂市场，如何制定相应的人才战略？你不懂行业趋势、企业产品，如何进行岗位优化；不懂公司法，企业如何敢把股权激励放心地交给你去做；没有项目策划执行能力，团建活动都需要其他部门主管配合才能办成；执行计划时得不到员工的支持，最后还是要求助于领导.....很多HR就是这样被边缘化的，内功没练好，也找不到提升的方向和方法，结果在琐事中被消磨了青春，越发边缘化，沦为一个“打酱油”般的存在。

（3）你还在“语文管理”，他们已经学会了“数学管理”

大多数HR不懂数据化管理，无法清晰呈现工作成果，最后的结果就是，虽然做了很多事，但老板和员工没有感觉到。对于专业问题的处理，HR不能提供可信赖的量化的统计分析报告。因此，在各项经营决策工作中，HR失去了决策权，沦为了二传手。

高薪的HR都是懂数学管理的，他们会用工程师的思维来分析问题，用数据和事实说话，从现象中发现规律。例如，倘若你能通过数据分析出企业的人均劳动产出是多少，招聘培训的成本是多少，薪酬处于市场中的几分位，哪些员工的贡献度高，你就能明确地给出哪个团队的构成不合理，哪个部门的人员需要调整等专业建议，你才能在公司形成影响力，老板才能看到你的成绩和作用。

（4）你还在被“使唤”，他们已“变被动为主动”

好多HR不仅被使唤，还是“万能背锅侠”。研发部周期滞后，怪HR招的人不到位；销售部业绩不达标，怪HR的培训不专业。大部分HR被业务部门牵着鼻子走，部门老大让招聘就立即办，办得不好还被埋怨。

高薪的HR会是这样的工作模式吗？打听下就知道，在一些人力资源管理做得比较好的企业，如阿里巴巴、腾讯、搜狐等，HR的权利非常大，基于对企业战略和业务的深入了解，他们会主动制订人才计划。对于计划之外的招聘，不好意思，业务部门要说服HR才行。

2.跳出“专业深井”，深入财务和运营

从2016年开始，HRGO就推出了深入财务与运营方面的《人力资源效能方程式》公开课，下面我就把课程中的一些核心要点和大家分享一下。

HR如何化被动为主动，如何从边缘进入企业舞台中心呢？以下两个思路是可以确定的：

一是HR必须懂财务，由企业的成本中心向利润中心转变；

二是HR必须深入业务，懂运营，由职能型HR向业务型HR转变。

我们先来看第一点，HR由成本中心转变为利润中心。

过去，HR是企业的成本中心，也就是俗称的“花钱的部门”。所以，过去HR一直都在做着省钱的事：招聘时，怕钱花多了老板不高兴，拼命跟业务部门砍价，能不能少招几个？发奖金时，钱发多了怕老板不高兴，发少了怕员工不高兴；辛辛苦苦做出来的绩效考核表，却被大家痛批不公平，老板也不满意……有多少HR，操着CEO的心却干着书记员的活儿，想要左右逢缘最后却变成了“夹心饼干”，说起来都是一把辛酸泪啊！

其实，这是因为你不懂财务；不懂财务，你就没有“利润”的概念。事实上，HR的每一项工作，如招聘、培训、绩效、薪酬、激励，虽然是在花钱，但也是利

润的源泉。人才是成本，但更是投资。问题是，HR如何说服老板你是在创造利润？这就需要HR懂财务，懂数据。

懂财务和不懂财务的HR，差距在哪里呢？我们看一个例子。

HR在对采购部进行绩效考核的时候，其考核指标为成本下降6%。采购部为了完成任务，上半年就完成了所有的采购任务，理由是批量采购价格更低。

但是财务部不满意了，首先需要租仓库，要请人管仓库，这都是成本；其次提前采购需要从银行贷款，要付给银行利息。所以，表面上看采购成本下降了，但实际上成本增加了。

采购部这样完成KPI，让HR怎么玩？

因为不懂财务，所以很多HR都将“人”和“事”混为一谈，管理时都是采取“扣分制”的。

某家企业实施末位淘汰制，但是在HR制定的打分表格中，工作态度、企业文化认可度、团队协作能力、学习能力等层面的内容占了很大一部分，几乎跟“业绩”层面的内容各占半壁江山，有些考核项甚至是“态度”和“业绩”二者兼具。

因为HR不懂财务，所以在指标量化上有很多不合理之处。

因为HR是成本思维，不是利润思维，所以考核基本是采取“扣分制”的。

问题来了，因为是“扣分制”，就存在“做多错多”的问题；因为“态度”和“能力”不分，“德”和“才”混为一谈，“人”和“事”混为一谈，导致企业内部拉帮结派盛行，一派乌烟瘴气。

最后考核的结果也让HR哭笑不得：有几个平常工作特别敬业、表现不错的员工，因为“做多错多”，竟然在淘汰的名额中。反观那些懒汉，分数还很高。

忙乎了一年的绩效考核，最后竟以闹剧收场，老板和员工纷纷表示不满。

为什么绩效考核喊了很多年，真正做得好的企业却是寥寥无几？为什么绩效考核在很多企业都无法落地？一个重要的原因就是，HR不懂财务、不懂数据，很难站在全局的角度去做绩效，很难真正从“为企业创造利润”的角度去做绩效，最后自然陷入了“专业深井”中，与企业经营实际脱节。为了考核而考核，即便失败，也很难从数据上分析原因，而是考虑要不要换考核工具。

再如，业务部门要求HR招人和炒人，HR就真的只能被动执行或者讨价还价吗？人招对了，做出业绩了，是业务部门领导的功劳，与HR无关；人招错了，或者新员工没有在规定的时间到岗，最后业绩不理想，都是HR的责任。其实，这都

是因为HR缺乏财务思维和数据化管理。

招一个人的成本是多少？未来可能产生的收益是多少？解聘一个人的成本是多少？可能损失的收益是多少？这些行为的背后，都可以找到相应的数据支撑。倘若HR懂财务，能够整理出“成本”和“产出”的数据。那么，是否招人，招多少人，用何种方式招聘，什么时候招聘，这一切将由HR做主，HR对招聘的业绩负责。人才产出大于投入，就是HR的成果。

企业经营无外乎一个公式“利润=收入-成本”，人才的投入和产出，管理的投入和产出，其实都是可以用数字衡量的。如果HR掌握了财务思维、数字思维，那么完全可以从成本思维转变为利润思维，让每一笔花费都有直观的成果。HR的工作自然会得到重视，摆脱被边缘化的局面。

再看第二点，**HR**将由职能型向业务型转变。

懂业务和不懂业务的HR，差距到底在哪里呢？

我们依然用一个案例来说明。

某公司几个月前完成了C轮融资，开始进行多城市发展，业务体系也逐渐庞杂，原有的组织架构比较原始和粗糙，基本是按照研发、产品、运营、市场、商务、人力、财务、行政等职能来划分，老板想要调整公司组织架构，于是找到HR，希望他能够给出方案。

传统职能型HR是这样做的。

先问问老板的想法，了解到他想怎么调整，分成几个部门、几条业务线，每条业务线之下需要做怎么样的配置，对于员工，老板有什么调整的想法（初次沟通时，老板会给出一个大概的框架，很多背后的意图不会说得很直白），然后按照老板的想法，画出初步的组织框架图，给出调整路线图，然后会议通过，照章执行。

负责一点的HR会和各部分负责人沟通现有的组织架构和人员状况，然后结合老板的想法，写出一版组织调整方案。

再负责人一点的HR会对现有人员做个粗略的盘点，并对人员情况进行分析，罗列一下大致数据，以支撑组织结构的调整。

一般来说，职能型HR也就止步于此了，纯执行的角色是比较明确的。

业务型HR会怎么做呢？

公司为什么要进行这次调整？

老板为什么在这个时间节点提出调整？

公司的业务发展到哪个阶段了？

过去的组织架构存在哪些问题？

在支撑业务发展中还会出现什么问题？

老板对于现有人员有哪些不满？

公司下面的业务战略和实施步骤有哪些？

重新划定业务范围会对现有团队造成哪些冲击？

利益格局上会有哪些变化？

公司现有各部门的业务衔接和流程是怎样的？

调整的必要和可能性在哪里？

人员是冗余还是不足？现有人员结构配比是否合理？

能力框架和经验框架是否合理？

如果进行人员快速盘点，切入点和可行的行动方案有哪些？

整个组织架构调整方案的运行路径应该是怎样的？

当HR由职能型向业务型转变时，就回归了HR的本质——管理是为经营服务的。HR的一切工作，都是为了支撑企业更好地开展业务。

当前，随着科技的发展，商业模式的革新，以及互联网环境下常见的跨界，HR的工作将变得复杂得多。不懂业务的HR，可能连公司需要招一个怎样的人都搞不清楚。

某资深猎头曾经“吐槽”很多HR连CTO、技术总监、首席架构师都分不清楚。

一个刚刚创业的小团队去招技术总监，显然不合适，因为这个时候企业需要的只是几个高级程序员，他可以带一两个副手，主要负责干活，有技术难题也是他来亲自攻克解决。

公司再大点，研发团队少于15人，有一套主产品，这个时候需要的是一个研发Leader，负责团队管理。

研发团队超过20人，有多套产品线、多个研发Leader，这个时候，就需要一个技术总监，负责组建平台研发部，搭建公共技术平台，通过技术平台和高一层的职权，管理和协调各个产品线组。

研发团队已经超过100人了，就需要有人专注来做架构规划、设计、日常维护。不能让研发总监和研发Leader既做管理又做技术，这时候，需要从技术总监

和研发Leader身上剥离职责，让技术总监和研发Leader侧重于项目管理，把各个模块之间的架构设计工作独立出一个岗位，就是架构师。

如果已有多条产品线，在每条产品线都有架构师的情况下，就需要一个首席架构师。首席架构师的职责就是让技术平台架构能够和产品业务系统的架构互相促进、支撑。

当架构师团队组建完成，再往大扩张，就需要真正意义上的CTO了。

我们可以看到，所有对职位的理解，对人员职责的理解，都是建立在对业务了解的基础上，都是为了支撑企业的运营和战略。HR对业务理解得越透彻，对职位的设计就会越合理。很多企业存在人浮于事、人员冗余又在关键时候无人可用、人才结构配比不合理等诸多问题。究其根源，都是因为HR不懂业务，人和职责之间没有实现很好的匹配，导致企业在人才的投入上有诸多浪费，员工也因为才干无用武之地而归于平庸。

为什么绩效考核在很多企业都成了走过场，一个很大的原因就是HR不懂业务。

滴滴出行HR的工作强度和工作难度非常大，原因是滴滴出行本身的业务复杂。

举个例子，让大家感受下。

设想在周五的傍晚，下班晚高峰，又开始下大雨。在陆家嘴有1000个用户通过滴滴叫车，而附近只有100辆车。如何做订单分配？应该把有限的车派给谁？

这看似是一道算术题，其实中间要考虑的问题非常多。

（1）分配订单时应该考虑哪些因素？（距离？顺路？司机习惯？天气？供求关系？商圈布局？）这些因素又该如何组合？

（2）如何在更长的时间维度上做更优化的分配？（离乘客最近的车就是最优的选择吗？还是要避免拥堵情况下的车才是最优选择？）

（3）拼车更环保也能帮乘客省钱，但是相对耗时，如何在订单分配中让尽可能多的人在保证体验的同时拼上车？

（4）乘客加价如何影响订单分配？

.....

别看这些都是技术上的问题，实际转换到HR，这就是绩效考核的问题。

以上四大问题背后，其实隐含了滴滴出行在考核过程中要追求最大化成交

量？还是最大化流水？还是最大化（愿加价）乘客打车的成功率？或者是这三个目标的组合？

所以滴滴出行的HR几乎人人都是业务小能手，对业务的了解程度相当充分。只有这样考核才不会出问题，人力资源才能助推业务的发展。

3.HR未来的八大主要转型方向

大管家？精算师？未来的HR到底是谁？

未来的HR到底要在组织中扮演什么样的角色？

可能一千个HR眼中就有一千个角色。

HRGO·人力资源分享汇在过去的两个月里，访谈了100位来自不同性质企业不同职级的HR，用大数据调研等方式，归纳总结了未来人力资源角色的演变可能会有以下八大方向。

架构师、资本家、精算师、艺术家
治疗师、会计师、大管家、调解员

这八个方向并不是一一对应的，很多HR可能一人扮演多种角色。



（1）架构师

这里所说的架构师，不是过去对企业架构的那种理解，即单指企业的组织结构，如中央集权、分权、直线以及矩阵式等，也不同于常说的软件架构师（程序员的金字塔尖）。

我们所说的架构师，是站在管理层的视角，基于对企业战略的理解，搭建管理框架。

时至今日，我们看到HR宣称的成为“企业战略合作者”仅仅是停留在口头上，本身仍然是在充当“后勤角色”，并没有真正成为一个合格的架构师。

合格的架构师到底要做些什么呢？如何理解站在战略的高度搭建组织框架呢？

互联网时代对企业提出了两大严峻考验。

一是创新和学习能力。从业务战略上看，市场需求日益多元化、个性化，并且革新速度特别快，这需要企业能够学得更快、变得更快，反应速度决定了企业

的生死存亡。

二是与外部组织建立连接和合作的能力。商业活动中的各大环节，如创意、设计、研发、制造、定价、营销、渠道、仓储、配送、售后等已经逐渐分离，不再由某一家企业独立完成，而是各自占据价值链上的某一环节。这就需要企业一方面要具有外部合作的能力，另一方面还要在自身价值链的某一环节上具有足够的优势，支撑企业进入强大的网络，并获得议价优势，甚至领衔控制强大的网络。

这两方面的能力就是企业竞争的软实力，也被称为“企业DNA”。

企业如何打造这两方面的能力呢？首先就是提升企业的组织能力，建立符合企业战略的管理架构。

新时代对企业的管理架构提出了更高的要求，必须满足以下三大条件。

一是跟企业战略契合。例如，某企业的战略是“以产品上新速度”作为企业的核心竞争力之一，那么传统的矩阵式组织架构就无法满足企业的战略要求，必须配合更灵活、更高效的内部管理模式，非常考验HR的架构能力。

二是跟组织契合。在传统的国有企业，引入大量空降兵显然是不合理的。

三是跟业务和实践契合。站在风口上的创业型企业，发展迅速，淘汰也很迅速。那么在组织管理上，培养应届生的人才策略显然行不通。

由此可见，未来的HR将基于对企业战略和业务的全局把控，成为企业真正意义上的架构师。



（2）资本家

未来的HR将不再只是机械地执行领导下达的招聘、培训、绩效、薪酬、奖励等各项指令，而是用投资的眼光来吸引人才、培养高绩效员工。人才产出投入比将得到前所未有的重视，HR力争把人力资源部门打造成利润中心。

绩效管理在国内被倡导了那么多年，但依然没有跳出“考核”的范畴，多数HR仍是为绩效而绩效，为考核而考核。

这种状况在未来将被彻底颠覆。未来的HR将成为人力资本的倡导者，全面“效能化”。企业不仅要人力资源部为业务提供支持，更要求“向人力资源管理要结果！”这要求HR必须摒弃一切形式主义，培养出高绩效的、能为企业赚钱的员工。



（3）精算师

大数据的发展要求未来的HR必须像精算师一样懂数据，不仅会收集数据，还要学会从数据中找到背后的管理逻辑，为下一步决策提供管理依据。

某企业HR通过收集和监测员工近段时间以来的工作表现（如迟到的次数、加班的频率等），社交购物的数据等，就能够准确判断出该员工想要离职了，然后未雨绸缪，提前招聘。



（4）艺术家

我们可以预测，未来的人力资源管理工作将像艺术那样灵活多变，像游戏一样好玩。

过去，人力资源管理工作是纯制度性的，灵活度低、变通性差、刻板、无趣、冷漠.....HR为了完成任务会把各项指标强行下压，员工为了应付检查压力很大。员工和HR处于对立面上，互相防范，导致企业氛围很是冷漠。

未来这种“纯制度执行员”的HR将被淘汰，管理将更加灵活，HR将像艺术家那样，贴近人性，营造更受员工欢迎的工作氛围，激发活力，成为员工的代言人。



（5）治疗师

过去，HR是业务部门的服务员，为业务部门跑腿。业务部门让招聘就招聘，让培训就培训，业务部门还常常责备HR配合不好，一旦出问题两个部门就互相推卸责任。

未来，HR将深入业务，在熟悉业务的基础上，站在管理的高度，为业务做诊断及出谋划策。

例如，过去销售部门业绩不好，往往埋怨HR招聘来的人不行。未来的HR将基于对业务的了解和大数据的掌握，分析出问题的症结，用数据及其背后的逻辑判断出到底是人员的问题还是产品的问题，并给出解决方案。

HR执行层视角

01



治疗师

（6）会计师

正如我们前面所讲，管理是为经营服务的，未来HR的工作必将回归管理的本质，为经营服务。过去，HR是人们眼中花钱的部门。未来的人力资源将成为利润中心。什么是利润？ $\text{收入} - \text{成本} = \text{利润}$ 。未来的HR必须具备成本意识，每花一笔钱都要关注它的产出，让它能够产生利润。HR要像会计师一样，让每一笔从自己这里花出去的钱，都做到物有所值。

02



（7）大管家

未来的HR要上升到战略的高度，做企业的大管家。

不仅要管制度建设、管招聘、管薪酬、管人才结构、管绩效和产出，还要真正像打理家一样打理企业。未来的管理一定是越来越人性化的，企业氛围建设对留住员工十分关键。因此，一个好的HR，还要会进行公司文化建设和活动策划，

提升企业这个大家庭中成员的幸福感。



（8）调解员

未来的HR还将起到一个“调节员”的作用，不只是调节员工之间的矛盾，还要努力搭建各部门间沟通的桥梁。良好的企业氛围和文化的塑造，离不开HR扮演好“调解员”的角色。但这需要HR对人性的深刻把握，需要心理学、社会关系学等多门学科的参与，这对很多HR来说无疑也是一个挑战。



未来HR的变与不变的5张图的说明

未来对于HR来说将是一个高淘汰率的时期，想要存活下来的HR必须从以下

几个方面去自我改变和学习。

从BOSS的角度，要关注思维的变化、结合的变化、关注点的变化。



（1）思维的变化

首先要有跨界的思维。在以“跨界”为主要特色的互联网时代，那些只会守着自己的“一亩三分地”，不能适应变化的HR，很容易惨遭淘汰。如今的企业，业务范围跨界的现象十分普遍，没有“跨界思维”的HR将很难从全局理解公司的业务。同时，各岗位之间的分工也没有以前那么明确，很多公司还出现了从原有部门和岗位分化出来的新部门、新工种，倘若HR还抱着“教条式”的思维，面对这样的情况，该怎么管员工，该怎么做绩效？根本无从入手。面对一个缺乏“跨界思维”的HR，BOSS又怎么敢委以重任。

其次要有主动支持业务的思维。过去的HR都是被动地等待工作上门，其他部

门找上门来了，才配合一下，还配合不好。未来的HR将要学会主动将自己的目标与其他部门的目标关联起来。譬如，当销售部制定出自己的年度目标时，HR需要主动去思考：我需要做怎样的努力去支持销售部，帮助他们完成目标呢？

最后要有投资回报率的思维。对于花出去的每一分钱，HR都要考虑到它的回报率。关于这个问题，我在前面已经讲的很多，这里就不多说了。

拥有“跨界思维”“主动支持业务思维”“投资回报率思维”的HR，一定会更受BOSS的青睐。



（2）结合的变化

其一是HR跳出专业深井，与业务结合，更好地支持业务。

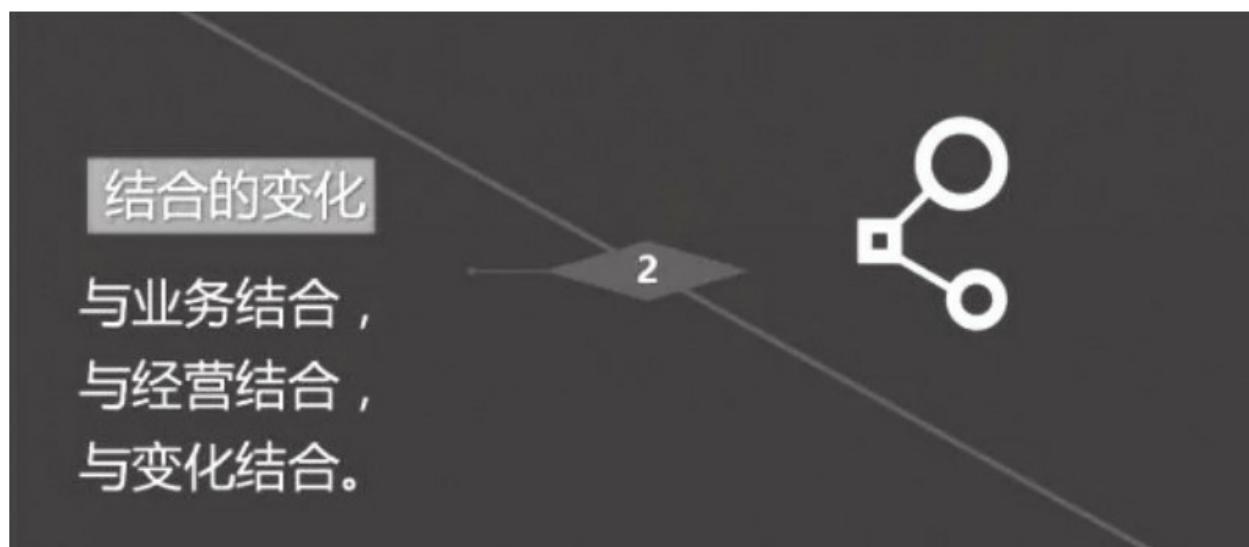
其二是HR跳出管理的范畴，与经营结合，抛弃“为管理而管理”的旧观念，围绕经营做管理，让管理为经营服务。

这两点，前面已经讲得很多了，这里只是再强调一下。

其三是HR与变化结合，这个时代变化很快，HR需要时刻关注变化，切忌教条主义。制度是死的，人是活的。再好的制度，如果不能很好地支持业务和经营，也要随时调整。

毫无疑问，懂业务、懂经营、善于思考和变通的HR，才是BOSS们最看重的

人。

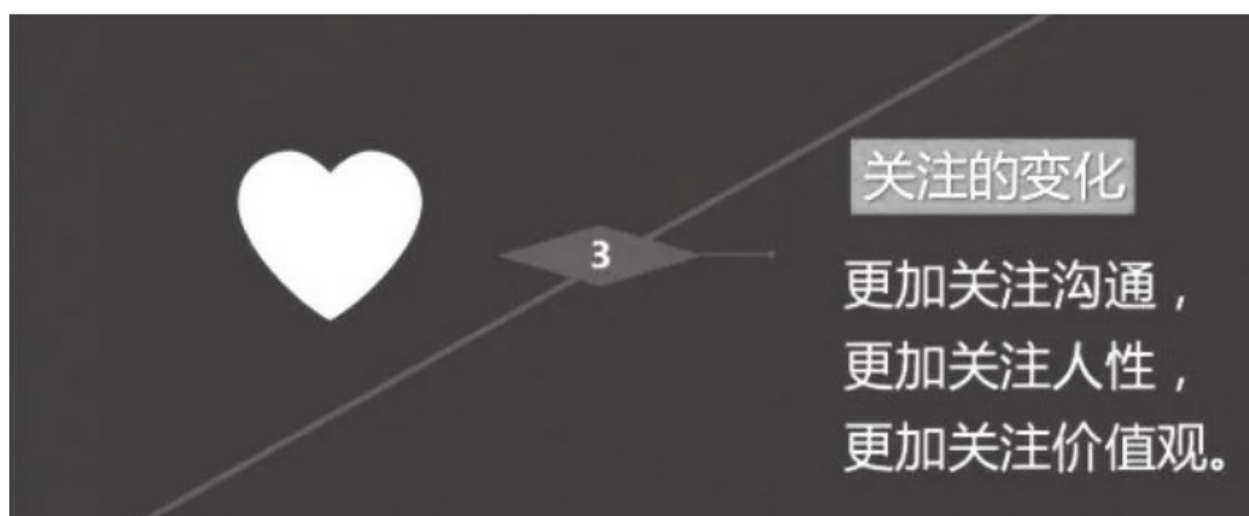


（3）关注点的变化

其一是关注沟通。过去的HR往往都是用考核的形式做绩效，用冷冰冰的工具和一个个的模型去评定员工，以确定他的职业发展之路。未来的HR则可能更注重双向的沟通。

其二是关注人性。未来的管理一定是越来越人性化的。

其三是关注价值观。未来的HR在人才的选、用、育、留方面有一个评估的关键点，那就是人才的价值观是否跟团队一致。HR准确地把握这一点，既能帮公司留住人才，又能做到公平公正并服众，还可以凝聚人才和人心。



善沟通、通人性，深刻地理解、认可、掌握并能灵活运用企业价值观的HR，

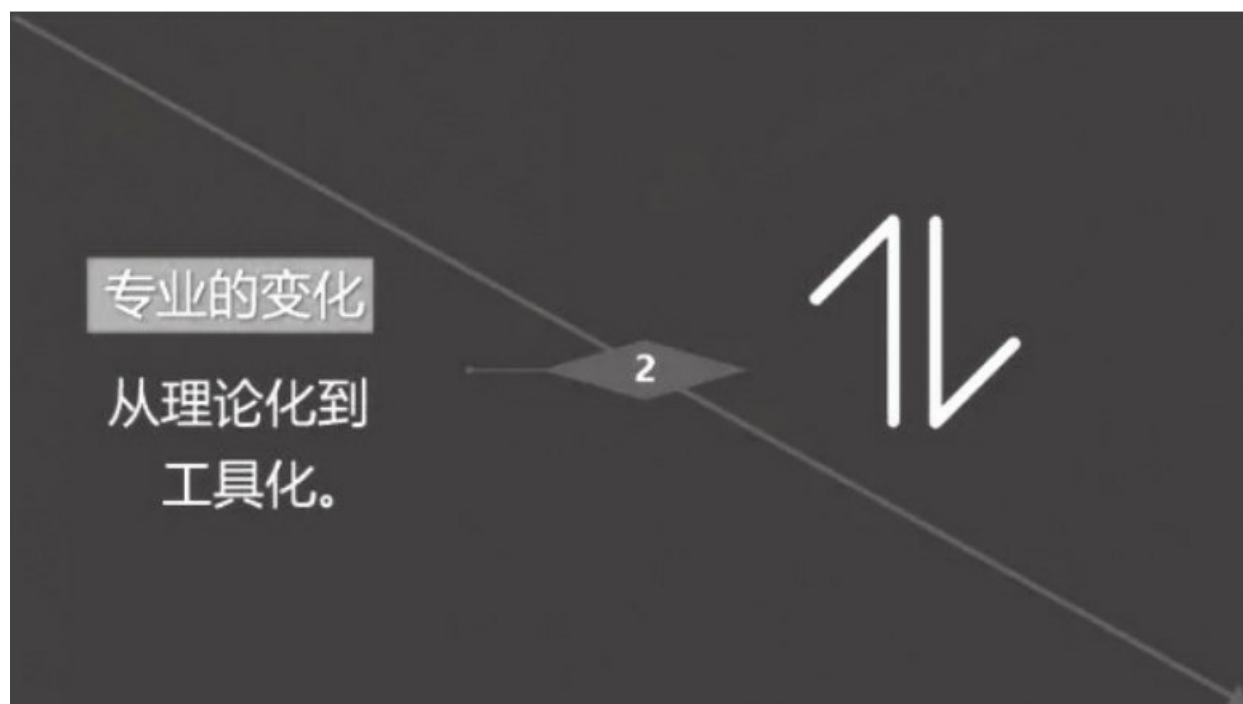
哪个BOSS会不喜欢？

从HR自己的要求，也要关注以下三个变化。

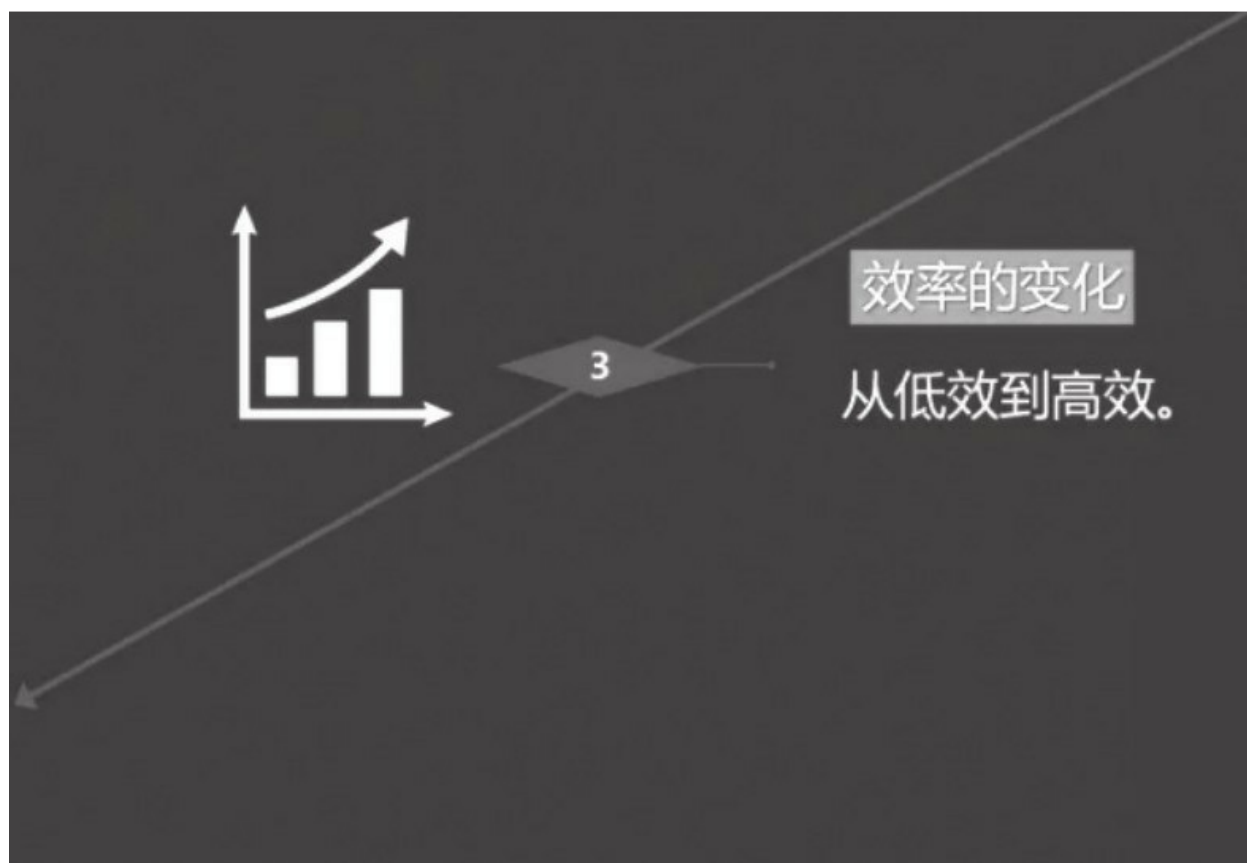
(1) 角色的变化：从配角到主角。前面已经讲的很多。



(2) 专业的变化：从理论化到工具化。这里所说的从理论化到工具化，并不是让大家去迷信工具，而是让大家将理论与业务、经营相结合，变语文管理为数学管理，特别是掌握大数据，运用数据来进行决策，让理论和HR技术工具能够真正落地，为企业经营服务。



(3) 效率的变化：HR担负着企业的绩效，但一个优秀的HR，首先要提升自己的效率。



4.人力资源转型的10个要点

关于人力资源转型，各方都有不同的见解。以下是我总结的10个要点。

（1）最佳实践不一定适用

在设计解决方案时，HR的常见做法就是生搬硬套。我们经常可以看到HR在要资料、要方法、要课件，不假思索地借鉴优秀企业的做法。

今天华为火，统统效仿华为，明天腾讯火，恨不得照抄腾讯。

事实上，人力资源管理的最佳实践往往放在另外一个环境中是不可靠的。



（2）以中层为中心的人力资源管理

以往，人力资源部门工作的中心都在基层，因为基层人员基数大、问题杂。

人力资源转型的一个重要方向就是要做好面向中层的人力资源管理，要让中层掌握人力资源管理技巧。HR的工作要点是教会经理们使用专业工具，而不是用这些专业工具来取代经理。

另外，人力资源管理的落地还在于一线经理将HR所提供的管理工具与长久养成的管理直觉结合起来，共同使用。

德鲁克曾经说过：“人力资源管理之所以毫无建树，原因之一，就是HR认为管理员工和工作是专家的事，而不是管理者的职责。”这句话放在现在依然很有

效。

（3）不考虑产出的专业性，都是毒药

专业人士的最大敌人，恰恰就是专业本身。

专业出身的HR很容易陷入“HR专业性”的怪圈，脱离了公司的业务链和战略。

有些HR要么关注方法论，动辄SWOT分析、PEST、波特五力，满口专业术语，将简单问题复杂化；要么关注事情本身，总想着做了什么，而不考虑产出是什么，效果是什么。

人力资源转型的重要标志，就是要求HR要有产出。没有产出的专业性，都将变成毒药。

（4）人力资源转型=连接+价值观+解决方案

人力资源转型，简单来说就是只需要做三件事。



第一件事：完成人与人的连接，部门与部门的连接；第二件事，让连接起来的人形成相对统一的价值观；第三件事，通过连接和统一价值观，HR与业务部门一起提出最好的解决方案。

完成这三件事后，人力资源管理就不仅是人力资源部门的责任了。

（5）管理新技术和工具都要找到回家的路

很多专家看一个组织的人力资源管理的转型，往往关注它所采用的新理念和新技术。采用流行管理技术只能提升企业人力资源部的格调，实际上这一变动和

企业绩效是无关的。

说白了，用新技术、新工具往往是不奏效的，因为这些都太超前。如果只是想追逐专业时尚，以试图摆脱传统定位，只能说这样太低端了。

只有人力资源部在找到了正确的定位，恰当地承担起责任，HR又深入了解业务之后，这些新工具才能产生效果，否则这些技术和工具都会让你迷路。

（6）敬业的员工需要优秀的主管

如果员工不敬业，问题一定出在他的直接主管身上。万科很早就发现了这一问题，他们引入盖洛普Q12到组织环境评估中，提出了“员工敬业与否的关键是主管”的理念。



（7）直接经理是生死判官

一名员工在这家公司究竟能待多久，其在职期间业绩如何，并不是公司环境决定的，也不是工作内容决定的，一切取决于他的直接经理。人力资源转型将会让责任回归到直接经理手上，提高直接经理的人力资源管理水平，这才是企业人力资源水平提升的关键因素。

（8）未来的HR定位：基于专业、融于组织、业务交融

第一是基于专业。全能型HR将会越来越少，作用和地位也将逐渐降低。

第二是融于组织。一个制度、一个流程是不是能够得到更多的实践，要看其能不能彻底融入组织环境。再完善的制度，如果不考虑组织特性也是没有用的。

第三是业务交融。HR不仅需要了解业务，更需要给业务部门出谋划策。任正

非讲的把权利交给距离炮火最近的人，就是HR要深入业务最好的例证。

（9）走出去，让协作来完成你的工作

专业主义不是一味的“自恋”，而是要走出去。

只有走出去，你才能独立完成老板交派的工作。如果你遇到无法解决的工作难题，就集思广益，找到最适合的人选或外部机构，大家协作完成。

这就是HRBP的内核。

（10）试错，是成功的开始

不要怕犯错。实际上试错就是通往成功的路径。

互联网的特点就是小步、迭代、试错、快跑。人力资源转型也是如此，不要希望一步到位，改变从现在开始，持续地迭代、快跑、试错，这样人力资源转型才能真正到位。

总的来说，HR的工作是基于问题、基于业务、基于客户的。沉溺于深邃的理论、复杂的模型、盲目的专业，是目前人力资源管理的通病，得治。

5.别跑题，你还是一个HR

近日，马化腾的一句话“不想成为科学家的投资人不是好的企业家”火了，这句话非常形象地解释了“跨界”这个词。

HR要懂战略、懂业务、懂财务、懂心理学……但是千万记住别跑偏了，首先你得是一个HR，懂业务必须建立在专业的基础之上。

懂业务，本质上是为了更好地为业务部门服务。

懂专业，这才是HR的根本素质要求。这里所讲的专业，不仅是专业知识，还有职业化、专业化、靠谱化的意思。

为什么很多销售精英转做管理后，效果却不够理想呢？这是因为，专业能力不等于组织能力、领导力，管理者没有格局，没有领导力，就算专业能力再强，也带不好团队。

很多管理者以为懂了业务之后，就能做好管理，这和有了权力就有领导力一样，是个谬误。

HR懂专业以后，将会获得什么呢？

（1）合法权力

合法权力是指基于领导者拥有的正式职位或头衔，人们接受领导者发出的命

令或者指导行动的权力。例如，辞退员工的能力，这是HR的专业所带来的，其他业务部门纵然业务能力再强，也不能行使这个权利。

（2）奖赏权力

基于领导者给予或撤销奖赏的权力，人们为了获得想要的奖赏而服从。

（3）强制权力

基于领导者惩罚或建议惩罚的权力，人们服从命令从而免受惩罚。

此外，还有专业带来的以下软权力。

①专家权力

基于领导者的专业知识或技能，由于领导者的专业知识，人们信任并尊重他的决定。

②参照权力

基于领导者的个人品质，人们钦佩并尊重领导者，愿意追随他，并且采纳他的观点。

HR懂业务的影响力，就是更好地与业务部门衔接。懂专业是根本，懂业务是关键，两者显然不在一个层面上。

第十二章 股权激励是当前的大热门

哈佛大学的詹姆斯教授说过“管理的深处是激励”，他说：“一个人的能力仅能发挥20%~30%，如果加以激励，可以发挥到80%~90%。”

论激励，没有哪个激励比股权激励更有效。

阿里巴巴、华为、小米、京东.....这些企业发展迅猛，无数企业纷纷效仿。然而，其发展背后一个共同的秘诀，就是股权激励。

股权激励一定是未来的大热门，不懂股权激励的HR将寸步难行。

1.股权激励变得前所未有的重要

为什么要谈股权？马云有一句话说得好：“这是一个人才打劫的时代！”在这样一个时代，为了留住人才，股权从来没有如此重要过。人类已经真正步入知识经济时代，这是一个组织依靠人才决胜的时代。企业的资金壁垒优势已经逐渐消失，得人才者得天下。

投资界流传着这样一个案例。

天使投资人A君，用100万元投资B君的创业项目，后来B的公司倒闭了，A君的100万元也打了水漂。B君继续创业，再次找到A君，要求他再投100万元，同时上个项目亏光的100万元也折算成这个项目的股份，也就是共给A君200万元的股份。B君的第二个创业项目非常成功，上市了。A的200万元折成的股份，市值竟然高达数亿元。

这个事件展示了天使投资的新玩法：锁定创业型人才，持续投资TA的创业项目，直到TA创业成功为止，失败的投资都折算成成功项目的股份。这里我们看到了什么：过去是投项目，现在是投人。以前是争夺创业项目，未来是争夺创业型人才。人成了这个时代“打劫”的主要对象。

互联网行业更是把人才看作企业生存发展的根本动力，以“打劫式招聘”的方式挖掘优秀人才。雷军创业时有句经典的话“将80%的时间都用在找人上”。2014年年底，原新浪总编辑陈彤跳槽至小米公司，滴滴打车总裁柳青从美国华尔街来到国内创业，谷歌深度学习技术领域的专家吴恩达加盟百度，阿里巴巴集团挖来

了曾经负责谷歌投资者关系事务的高管佩纳.....这类“人才打劫”的例子实在是太多了。

如今的人才不只是在行业内流动，还开始了跨界流动。在招聘市场上，从传统媒体跳到新媒体的职场精英，从传统企业跑到互联网企业应聘的求职者，从传统金融行业跳槽到互联网金融行业里的人才络绎不绝。数据显示，掌握多个行业经验的跨界型人才正受到热捧。

不仅如此，创业者也越来越多。现在是一个全民创业的时代，越是优秀的、能独当一面的人，创业的几率就越高。对于企业来说，与其让他独立出去创业，不如给他股份，让他在公司内部创业。在人才经济时代，股权激励可以让人才与企业更加紧密地绑在一起，可以说是“合作共赢”最直接、最有效的方式。

在这样一个时代，不会玩股权激励的HR，还好意思说自己是一个HR吗？

[2.阿里巴巴、华为等企业都在玩股权激励吗](#)

经常有HR或者老板感叹：员工能敬业就不错了，怎么敢奢求他去拼命？但真的有员工为企业拼了命，这家企业就是大家熟悉的华为。

2016年，一部名为《华为人》的纪录片讲述了华为分别工作在尼日利亚、巴基斯坦、法国、巴西的4个年轻人，他们如何从被误解、藐视到赢得尊重；销售如何从0到1，再从1到无穷的奋斗故事。

影片中，让人印象最深的是，2005年华为公司在海外某国家因为战乱问题某重要项目陷入僵局，基站建设进展缓慢，遭到用户投诉。

一名华为员工临危受命为项目总监，冒着生命危险，冲过战争的封锁线，徒步40公里在枪林弹雨中赶赴基站。他在没有任何防护头盔、防弹背心的情况下，赶到了基站，及时进行维修，保证了基站正常运转。

大家都知道华为很拼命，不知道的是华为为什么那么拼命！

华为可以说是最早实施股权激励的企业，任正非股权仅有1.01%，包括任正非在内的华为员工持股高达99%以上。

华为目前的员工总数是18万人，有近一半人持股。

华为让全员持股的目的，就是让员工分享华为高速成长的红利，方式就是它的高分红。每年华为股票的分红，这几年保持在25%以上的回报率。

25%是什么概念啊，现在银行5年期的利息也不到5%，最牛的投资人巴菲特

也很难达到20%。

有人算过一笔账，华为员工年薪百万的超过1万人，年薪达到500万元的超过1000人！这是什么概念，每年福彩、体彩中500万元的人加起来也不到500人！

华为用持股分红的方式，把员工变成了主人。员工的收入和分红跟企业的经营状况是连在一起的，大家同坐在一条船上，能不拼命？

作为老板，你如果希望自己的员工能够和华为的员工一样为了工作拼命，HR要想拥有华为员工那样的绩效，仅仅只靠制度约束以及宣扬感恩文化注定只是空谈。当你把员工从你我，变成我们，你把公司从我的公司变成我们的公司的时候，你就是下一个华为！这当中最有诚意的手段，就是股权激励。

如今，股权激励几乎已经成为互联网和科技型企业的标配。例如，腾讯从2007年就宣布开展股权激励计划，并且比重逐渐加大；奇虎360在2006年就开始了员工股票期权计划，并且在2010年和2017年再度增加员工持股。最终，奇虎360员工激励总数为三千八百万股，以每股30美元推算，该部分股票及期权价值11.4亿美元，这也就意味着360部分员工的身家将超过1000万元人民币。

在京东，刘强东开出了1元年薪计划。根据该计划，刘强东在10年内，每年基本工资为1元，且没有现金奖励。只不过，伴随这一薪酬计划的是一项股权激励计划。根据公司股权激励计划，刘强东已被授予2600万股A股股权，相当于公司所有流通股的0.9%。这样做的目的是为了将刘强东的个人利益与整个京东绑在一起。未来10年内，只有当京东股价达到或超过33.4美元时，刘强东才能将他那部分股权进行套现，以获得利益。在业界看来，这样的薪酬方式调整使得刘强东和京东绑得更紧。

目前，放眼望去，那些业绩好、增长迅速的企业，几乎都在搞股权激励。非科技型企业也开始纷纷试水，如大娘水饺、真功夫、格力。在未来，员工持股计划将会被广泛应用。

当越来越多的企业开始实施员工持股计划的时候，那些不重视人才，认为人才是成本而不是资源的企业，将在人才争夺战上被淘汰出局。同样，不会做股权激励的HR，在未来也很可能会因为满足不了企业的要求而惨遭淘汰。

3.不懂《公司法》做股权激励，HR挖个坑把自己埋了吧

已经有越来越多的人开始谈论股权，甚至在很多人的眼中，找到一份好工作

的标准就是有没有拿到一份股权。

实际上，很多人并不是真正了解股权，也没有掌握股权背后的逻辑。

今天小汇斗胆来和大家聊一聊股权及《公司法》的那些事，希望能够对大家的工作有所帮助。

（1）从哪里开始了解股权

关于股权的所有内容，都在《经济法》《公司法》《合伙企业法》《证券法》和《破产法》等几部重要法律文献中。

看完这些，你整个人都会不好，因为内容太多、条款太复杂，臣妾记不住啊！

（2）必须要学，怎么办

要想理解股权，最基本的是读《公司法》。

《公司法》读通了，其他经济组织形式的法律法规就可以触类旁通。

《公司法》关于股权的介绍和解析非常详细，初学股权的小伙伴都必须通读《公司法》。

《公司法》内容非常多，我也读不完，怎么办？

我给大家归纳总结一些关键点，拿好不谢！

（3）《公司法》的五大核心问题

①股东和公司之间是什么关系

如果把公司看作是一个人，那么股东就是这个人的母亲。

所以就有了母公司和子公司的概念。母公司是子公司的法人控股股东（一般持股比例在51%以上）；子公司归属母公司所有，母公司就是他们的法律监护人。

至于分公司，它就是母亲的手和脚，因为分公司不是独立的个人，所以就不是独立的法律主体。

这样分，大家就清楚了吧。

②股东有哪些主要权利

作为一家公司的母亲，股东的权力大着呢。

a.公司所有权

有限责任公司成立后，应当向股东签发出资证明书，并应当置备股东名册，说明股东的股比和出资额以及个人信息。

b.参与重大决策权

家里大大小小的事情都要让母亲决策。

股东会就是公司的权力机构，有权决定公司的经营方针和投资计划。

c.选择、监督管理者权

股东会有权选举和更换非由职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项。

说白了，母亲有权力管理孩子的任何事情，包括娶谁当老婆。

d.资产收益权

股东对于公司的财产分配权是一种剩余权，公司运作初始是股东投入的，投入之后会形成负债。无论企业经营是盈利还是亏损，最终股东能享有的是还清债务后的权益。

e.知情权

作为监护人，母亲大人要有权知道孩子的任何事情。

f.关联交易审查权

孩子的朋友不能伤害自己的孩子。公司的控股股东、实际控制人、董事、监事、高级管理人员不得利用其关联关系损害公司利益。

g.提议、召集、主持股东会临时会议权

这个不需要解释了，就是母亲可以随时见自己的孩子，而且要随时和他面谈沟通。

h.决议撤销权

i.退出权

j.诉讼权和代位诉讼权

以上三条省略，详细内容可以自行百度。

③公司的设立；股权的转让、增资、减资的关系

公司的设立主要按照出资的实缴制度和认缴制度。

现行公司出资制度吸收了英美法系的“授权资本制”，出资只需要认缴就可以了。对于何时出资到位不再有要求，这样做主要是便于各种形式的创业。

现有股东和新股东之间进行的股权转让，只影响公司的股权结构，资金的流转也只在股东之间进行，不影响公司的财产状况。

增资是增加公司注册资本的行为，绝大部分增资会在影响公司股权结构的同

时，给公司带来新增的财产。

比如，公司估值1000万，我增资1000万，那么原始股东的股比就会得到稀释。

减资其实与增资没有什么大的差别，刚好相反理解即可。

减资分为定向减资、全面减资。定向减资是某个或某些股东抽离出资，全面减资是全部股东（一般同比）抽离出资。最常见的减资现象是公司回购股票。

④股东和其他管理者的关系

a.股东（大）会是最高权力机构，有限公司称股东会，股份制公司称之为股东大会。

b.股东和其他管理者的关系为上下级关系，股东是决策者，下级是执行者或方案的制定者。

c.监事会的上级包括股东（大）会和工会。因为监事会按《公司法》规定需要包括不低于三分之一的职工代表，职工代表主要由职工代表大会或职工大会选举产生。

d.对于较小的有限公司，可以不设立董事会、监事会，取而代之的是执行董事、一或二名监事。

e.很多股份制企业都这样操作：总经理对于副总一级高管只有提名权，没有任免权，任免权归董事会所有，如此制衡是防止总经理对企业日常运营一手遮天。

f.股东（大）会一般是按照股权比例投票，决议过半数就可以通过。但是遇到特殊决议，如修改章程、增资、减资、合并、分立等，必须是2/3以上通过。

g.董事会、监事会实行的是一人一票，有限公司董事会决议通过票数按照章程规定，股份公司董事会决议过半数通过。

h.按《公司法》规定，为了保证股东（大）会、董事会、监事会的正常运作，必须按照要求召开年度会议。

i.监事会的职能在于监督董事会（成员）、高级管理人员是否合法、合规、勤勉、尽责地维护公司利益。故而，监事会不得由董事、高管兼任（但是可以由股东担任，监事会对股东负责的）。

⑤有限公司和股份公司有什么区别

理解有限公司和股份公司的区别是实施企业管理非常重要的一环。

第一，有限公司享有更多自主权，而股份公司会受限很多。

a.有限公司在很多地方可以由公司章程约定，而股份公司必须是法定的。

b.有限公司股权转让、增资时，老股东可以享有优先权（章程可以去掉优先权），而股份公司老股东就没有这个权利。

c.股份公司法定同股同权同次增资同价，而有限公司没有这些要求，同次增资可以不同价，甚至可以通过章程约定不按照出资比例享受分红。

d.股份公司的董事会决议法定过半数通过（可以通过章程提高比例），而有限公司没有法定要求，按照章程约定即可。

第二，有限公司股东人数比较少，股份公司股东人数比较多。

a.有限公司的股东人数限定在1~50人，股份公司设立时股东人数为2~200人，上市公司股东人数没有上限（所以就有了全员持股一说）。

b.有限公司三会运作程序事项时间间隔更小，而股份公司程序事项时间间隔较长，比如通知时间。

c.有限公司的股东会会议记录应该由出席会议的股东签字，股份公司的股东大会的会议记录由主持人、出席会议的董事签字。

⑥小型团队怎么分配股权、期权

股票增值权：这类股权激励无法预留股权，也无法由公司回购股权用于员工激励。

所以股票来源是大股东所持的股权，或者在创始股东和投资人谈判的时候，就会约定好现有股东股权中有多少可以用于员工股权激励。

在持股方式也会差异。

第一种，由大股东代持。

好处：表决权（如果授权大股东的话）集中，后续办手续等事项便利，未来重组做海内外结构都方便。

坏处：员工手里没拿到股票，心里不踏实，需要做好解释工作以及做好利益实现机制。

第二种，直接转让给员工（需要不超过50人）。

好处：直接拿在手上，踏实。

坏处：手续繁琐，决策慢。

第三种，设立员工持股公司或合伙企业（人数不超过200人时可以设立股份

公司），并由员工持股公司持股：人数可以超过50人。以前还有工会或者员工持股会持股的，现在不能做了。

在分配方面，期权是可以分期给员工期权的，行权时（也就是正式买股票时）可以免费给员工，也可以设定一个行权价格，由员工低价购买。

限制性股票：可以直接低价卖给员工或送给员工，但是在一定期限内不能处置。

股票增值权：股权最终还是需要体现为利益，否则只是白纸一张。

所以，有的公司干脆就把利益抽出来给员工，其实就是变相的奖金，但是核算基础与股票相同。

股票为什么会增值，是因为每股净资产、每股收益率等增加了，所以公司核算的某个指标价值增加了多少，就把对应数额的现金发给员工。

虚拟股票：股东没有实际拿出股权，但是在账面上把公司资本分成若干份，并把它称作股份，每个人几股，然后基于对公司利润的核算，持股的员工像一个真正的股东一样参加分红。

但是员工没有一般表决权，也不能随便转让。有的公司会设定严格的转让要求，只能公司转让，或者员工之间转让，但必须经公司同意。

最后说一下，无论公司选择哪种股权激励方式，一定要做好沟通工作，让员工真正感到这样的安排可以获得利益，也能有效做好争议解决和保密的工作，否则就容易出问题。

4.股权——留下核心员工的几把刷子

怎样留住企业核心员工一直是企业高管和HR们头疼的难题。

一直以来，我们知道的留住核心员工的形式不外乎这几种：

能升职；能加薪；提高福利；洗脑；进入体制内；公司牌子响。

前三种成本高但是有机会实现，后三种成本不详但不是你想有就会有的。

我们都知道，不管以上哪种方式都有弊端，几乎所有HR都用过以上几种方式留住企业核心员工。但是效果呢？

要想留住核心员工，除了以上六种方式之外HR还要有以下几把刷子。

第一把刷子：利润分享计划。

这个方式又称为长期分红权（Dividend Sharing）。

主要意思就是：你占公司一部分的虚拟股份，虚拟股份可以让你获得对公司的分红权利，但是你不能参加股东会也没有投票权。

分红权只授予核心高管层与核心员工，获得分红权不需要出资，但也不能转让和出售。如果你离职了或退休了，就会自动失效。

优势：不会对大股东的控股权造成稀释,也不会改变实际的股东结构。

操作容易，放出收回都比较便利。

缺点：财务公开度高，员工信任感低。

第二把刷子：员工持股计划。

员工持股计划有很多种做法，核心意思就是：公司内部员工（个人出资）认购本公司部分股份。

这样就会让你从原来的员工变成了企业的主人，不管从心理上还是实际股权比例上。

员工持股也分为两种情况。

第一种叫实股。

实股具有以下特点：

- a.他享有股东权益，对应实有资产，享有表决权；
- b.员工与公司形式长期、牢固的利益共同体；
- c.员工的荣誉感、凝聚力强；
- d.涉及的法律、法规严格，且目前还不完善，操作复杂；会影响企业上市，需要事先筹划。

第二种叫虚拟股、干股。

- a.员工不享有股东权益，不享有表决权（可经董事会批准参与决策）。
- b.操作简单，基本不影响上市。
- c.有长期利益，但利益纽带较脆弱，留人的作用不如实股。

下表就是员工持股计划的关键实施内容。

员工持股计划

股份性质	股份来源	资金来源	持有形式	受益方式	退出机制	相关法律	注册变更
实股	大股东转让、增资扩股市场回购	现金 贷款 员工奖金折扣 免费赠与	个人持有、代表持有、持股会	分红、股票转让	转让、公司回购	公司法（注册时）、交易法规（回购时）	需要
虚拟股	虚构，按需要配置	—	个人持有	分红、售予公司	回购	合同法	不需要
干股	按需要配置	—	个人持有	分红	补偿、自动失效	合同法	不需要

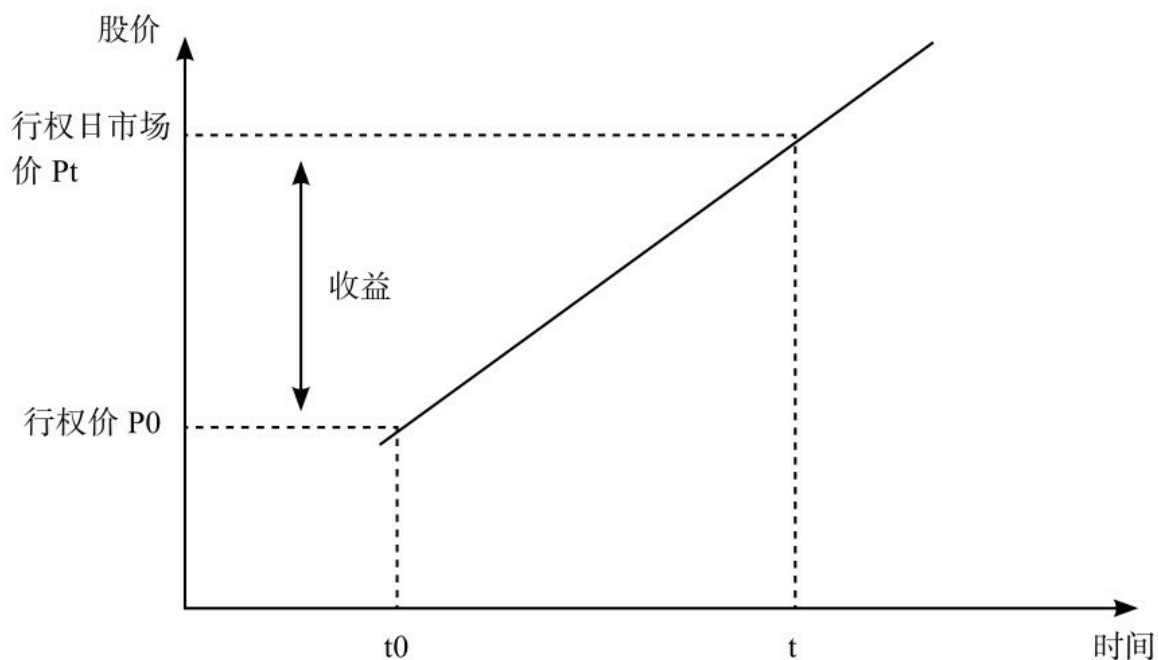
第三把刷子：股票期权计划。

股票期权计划，可能是我们听过的次数最多的“一把刷子”。

股票期权的意思就是：公司给予员工的一种权利。持有这种权利的员工可以在规定的时期内以股票期权的行权价格（事先约定的）购买本公司股票，这个购买的过程称为行权。

在行权以前，股票期权持有人没有任何的现金收益。行权以后，个人收益为行权价与行权日市场价之间的差价。

股票期权持有人可以自行决定在任何时间出售行权所得股票，具体如下图所示。



下表就是股票计划的关键实施内容。

股票计划

股份性质	股票来源	定价模式	购股资金	受益方式	退出机制	相关法律	上市影响
上市	注册预留、大股东转让、回购	市场 / 内部	现金 / 贷款	差价	二级市场	公司法（注册时）、交易法规	—
不上市	注册预留、大股东转让	市场 / 内部	现金 / 贷款	差价 / 分红	回购	公司法（注册时）、其他	有影响
期权	虚构、按需要	市场 / 内部	—	差价 / 分红	回购、自动失效	合同法	极少影响

除了上面提到的“三把刷子”之外，大家还要思考下面三个问题。

（1）有了长期激励就够了吗

很多人说长期激励是金手铐，其实没有人会喜欢手铐。一个能留住核心员工的股权激励方案必须能让员工真正从中受益，而不能是一个精心设计的圈套。如果你只是忽悠员工让员工留下来，你不仅会耽误别人的前程，最终也会伤害到你自己。

（2）公平的事情怎么办

一般而言，越早加入公司的员工拿到的股权就越有价值，甚至可能会远远超过后期加入的“贡献更大”的员工，这才是应有的态度。我强调一下：公平不应该是“平均主义”。

（3）后悔了想灵活调整怎么办

长期激励要实现灵活调整是很困难的，所以HR在设计的时候就要想好。另外可以考虑在授予股权的时候明确一个回购条款，允许公司以适当的价格在一定期限内分期回购股权。这样就可以匹配给更优秀的人。另外，一定要设置退出机制，一定！

5.一家包子铺的股权激励计划书

作为一个倍受欢迎的治理公司的“锦囊”，尤其是当创业公司无力给早期加入的人才支付高薪水时，股权激励计划能吸引、激励并留住顶尖人才。

股权激励在现实中的实践并不是一帆风顺的，许多企业都在股权激励中栽过跟头。一个个失败的教训，给我们正在实践的股权激励计划带来了诸多思考。今天我们就用一个包子铺的案例，和大家深度剖析做好股权激励的注意事项，以及相关数据比例。

这个案例的基本要点如下。

（1）美娜是包子铺刚刚招来的一位新员工，她勤劳质朴，努力工作，得到了老板和老板娘的赏识。

（2）包子铺老板决定给美娜期权，一方面是对其工作的认可，另一方面也是希望美娜能够留下来发光发热。包子铺老板给了美娜四万股的期权（共发行200万股），行权价为每股0.25元（授予时的公允市场价）。

（3）老板也在期权授予方面给美娜做了解释，这份期权的成熟期是4年，包含1年的锁定期。美娜工作满一年后才能成熟一万股期权，以后的36个月，每个月可以成熟 $30000 \times 1/36$ 的权益。

（4）当然，老板还特别强调，如果美娜还没待够一年就跳槽或者被开除了，那她一份期权都拿不到。

（5）期权“到期”后（已经成熟可以行权），不管“股价”涨了多少，美娜都能以每股0.25元买入股权。

（6）时间过的很快，一晃四年过去了，美娜从一个普通的基层服务员，已经成为了包子铺城市区域的负责人，她的四万股都可以行权了。

（7）包子铺也上市了，股票每股发行价为20元，美娜以每股0.25元买入四万股，共计10000元。

（8）美娜觉得自己辛苦了四年，希望给自己买一套房子，她在付首付款时，决定转手将股票卖掉，到手800000元（ 40000×20 ）。这四年，美娜其实还赚了790000元。

这是一个很普通也很常见的故事，一个股权激励计划让员工能从公司的成功中分到一块“蛋糕”，能为企业节省一部分开支。当员工用行权价买期权时，这笔行权的钱也间接成为了公司的资本。

对于员工来说，员工行权时，只要公司业绩向上，那么他们所拥有的权益一定是大大增加的，这个数量的增加和现金、红包或者别的奖励比起来，更有正向激励作用。

股票激励已经让成千上万的人实现了财务自由，尤其是对于那些思维活跃或者技术出色的员工而言。对企业来说，如果做不好股权激励，可能会引来“野蛮人”，甚至创始人、核心高层都有出局的可能性。

我们在这个案例的基础上，给大家梳理一下股权激励计划的核心流程与数据。

（1）期权池的大小（份额总数）

一份期权计划必须说明最大可行权数量。这个数量通常是董事会认可的，一般在5%~20%。

当然，不是所有期权池内的期权都会被授予。与此同时，公司的投资者必须在相关合同中限定期权池大小，以防被过度稀释。

（2）每个员工分配的期权数目

该给员工分配多少股？这个问题没有标准答案，一般都是协商确定的，不过公司也可根据职位高低设置上下限。

重要的不是期权有多少份，而是拿到手的期权占公司总股份的比例。

给你10万股，公司的流通股有一亿股，你就拿到千分之一；给你10万股，而公司一共才100万股，那你就拿到十分之一。

（3）行权支付的相关事宜

在遵循《公司法》的前提下，股权激励方案应给予董事会最大的便利，来决定行权价怎么支付。

如果员工一时缺少行权所需的现金，应允许员工在一段时间内延期支付。

（这个时候请注意行权价和公允市场价的区别）

（4）经过原始股东的同意

公司通常需要董事会和股东会通过发放期权的提议，保证遵守公司章程。

（5）“员工”身份是行权的必要条件

期权的授予和持续的聘用关系是不是有直接关系，这个是非常重要的，所以我们建议将“员工”身份列为行权的必要条件。

（6）转让的限制说明

股权激励计划可以指明：如果期权被行使，新的股权持有者（行权人）应允许公司对股权的转让做出限制，防止该员工把股权卖给公司以外的人。

这样做就可以保证：股本所有权留在公司所知的特定的股东手中。

（7）财务报告

激励计划应该要求给予股东定期的财务数据和报告，这样可以规避相关的法律风险。

（8）成熟时间

期权如何行权，每家企业都要有一个成熟的时间表，规定员工在工作期限满足一定条件后，期权才逐渐成熟。

例如，包子铺的美娜可能会被授予一份4万股的激励协议，该协议要求：工作满一年后，四分之一的期权（即1万股）成熟，可以行权，接下来的3年内剩余的期权依次成熟。

（9）行权价

期权被授予者“到期”后，可以以什么价格买入公司股权呢？通常情况下，行权价都是按照期权授予时的公司估值的一定比例定的。

如果股价自授予之日起持续上涨，员工就偷着乐吧。

（10）行权时间

被授予期权的员工多久才能行权？激励协议通常会规定期权行权的时间（这个阶段通常是10年）。

大多数员工在离职后的30~90天之内必须行权。这可能会变成员工的负担，特别是员工还没机会卖出股权套现，就被行权带来的税负给吓到。

以上就是我和大家分享的一家包子铺的股权激励计划的全部内容，感谢股书 | kapbook 提供相关专业内容。

第十三章 大数据将全面改写HR行业

得数据者得天下，HR这个职业正在由语文管理向数学管理转变。

过去让无数HR兴奋和自豪的工具、表格，在大数据面前都变成了小儿科。

大数据在未来将全面渗透到HR工作的每一环节，HR职业将彻底被颠覆。

对于HR来说，这是挑战，更是机会。

然而，要想玩转大数据，可不是那么容易的。大数据不等同于数据，更不是日常数据通过“美图秀秀”就能变成大数据。

大数据是HR未来制胜的关键，但是多数传统HR对大数据的认知为零。

1.大数据来了，HR准备好了吗

大数据时代来了！最先喊出这句话的是科技大佬们。

“得数据者得天下”大概是近年来宅男程序员们喊出的最霸气的一句话。

“与数据共舞”——科学家们竟也把数据玩出了些许温情柔软的感觉。

但是在普罗大众的眼中，提起大数据，通常的感觉就是知道但不了解，或者只有一个很模糊的感觉。大多数HR对大数据的理解，似乎仅仅停留了在幼儿园的水平。

到了2017年，如果HR仍将大数据当作可有可无的东西，那就很残酷了。可以毫不客气地预测：大数据将彻底改变HR的游戏规则，未来将有大量的HR因为大数据而丢掉饭碗。大数据由过去的“雷声大、雨点小”到现在的越来越接地气、越来越有创意，正在全面颠覆HR的工作方式，它用实际行动告诉HR：再不懂大数据，你就OUT了！

我们来看下面这个案例。

全球客服呼叫中心 Transcom，由于公司的人员流动率过高，在2012年下半年使用大数据进行了员工行为分析。在涉及到“诚实”这一品质时，员工会被问到，是否能够进行简单的快捷键操作，如复制粘贴。如果答案是肯定的，将会当场被要求在键盘上进行实际操作。

结果，负责收集和分析数据的 Evolv 公司发现，在“诚实”方面得分高的员

工，稳定性要高 20%~30%。与此同时，Evolv 还找出了一些其他的数据规律。基于这些数据，Transcom 改变了招聘策略，优先聘用这些有着同类型“特质”的员工，这项改变使得员工数量下降20%，流动性也大大降低，不仅降低了招聘成本，也节省了培训新员工的成本（新员工培训成本约为 1500 美元/人）。

该公司还利用大数据，找出旗下最成功呼叫员所具有的特点，作为招聘新员工的重要依据。这使得该公司的招聘面试时间从1小时缩短至12分钟、平均呼叫时间压缩了1分钟、人员流失率下降了39%。

再例如。

Kenexa是一个线上的招聘培训服务机构，每年它的问卷调查能够覆盖 4000 万的工作申请者和管理者。他们通过大数据分析发现，一个成功销售员的特质并不在于他的外向内向性格，而在于自我鼓励的强度，也就是被拒绝后继续坚持的品质。这家公司因为大数据上的表现，被IBM 用 13 亿美元收购。

过去的HR工作都是凭什么？直觉、经验、个人偏好。

未来的HR工作将依靠数据，因为有了数据的支撑，将人力作为资本进行投资分析和管理的成为了可能；因为有了数据的支撑，HR成为企业的战略合作伙伴才成为可能。我们看一个例子。

过去，在HR的经验和直觉中，职位越高，对公司的贡献越大；岗位越重要，越要加大投入。例如，在一家航空公司里，HR会理所当然地认为飞行员比空姐更重要，职位的技术含量更高，在人才培养和资源投入上会加大飞行员的比重。

如果有了大数据，会怎样操作呢？基于大数据可以进行人才细分，通过对各类员工群体的“边际绩效贡献率”（每新增一份投入对绩效提升产生的影响大小）进行信息收集和分析，从而对人才进行重新定义。

当引入大数据和“边际绩效贡献率”指标来分析后，HR就会发现，对一个视服务品质和客户体验为命脉的航空公司而言，空姐在服务上的额外努力将给公司带来更高的绩效收益；飞行员尽管技能门槛较高，但他们的额外努力对公司的绩效增长并没有空姐大。

基于这个大数据分析，HR会发现：对空姐加大人力资源方面的投入，对于企业绩效的提升更为显著。

这样的数据分析，往往会颠覆HR过去对人才的认知。基于大数据，可以对不同的员工群体乃至个体的战略价值进行准确的分析，从而判断出该员工群体是否

值得加大投资，投资的比重为多少，一目了然，科学又准确。正是因为大数据的支撑，未来HR可以像财务工作者和投资人那样，将人力投入当成投资来抓，完成人力资源由成本中心向利润中心的转变。

过去，由于一切都靠经验、靠直觉，所以HR总是显得缺乏底气，尽量减少甚至回避风险，甚至连说“NO”的勇气都没有，最后自然被边缘化。一旦HR玩转了大数据，就能很好地进行风险防范和管理，敢于做决策也敢于承担，在企业里的地位也会水涨船高。

HR借鉴财务领域的数据模拟法，预估不同奖酬方案在若干时间点的成本和收益，在做薪酬和激励时就不必再畏首畏尾。

再例如，某企业过去只和顶级高校合作，HR通过大数据分析，未来企业将可能陷入人才供不应求的风险，于是借鉴投资领域中的投资组合理论，与多家高校建立并保持联系。因为有大数据的直观呈现，该计划很容易地就得到了企业的支持。由此可能给企业减轻的风险和创造的收益也一目了然，HR的工作成果像业务部门一样有了数据体现。

过去，HR递交给BOSS的各种建议和项目书，因为缺乏数据的支撑，欠缺科学依据，无论怎样声情并茂，最终都只能卖卖情怀，无法带给老板直观的成果数据，因此常常被无情地打入冷宫；当有了数据的支撑后，HR就可以跟其他部门一样，进入企业的核心管理层，成为企业战略决策中不可或缺的一环。

2.大数据是块砖，哪里需要哪里搬

大数据在人力资源领域的影响，可能比我们认知到的还要广。未来的HR依赖大数据，可能就跟现在的90后依赖手机一样，这绝不是夸张，大数据将渗透到HR工作的每一个环节。

(1) HR们在人才招聘领域已经意识到并开始运用大数据。

事实上，HR们早已意识到了仅靠直觉和经验招聘是不够的，也曾借鉴人才测评、人才模型、九型人格等工具。但是，跟大数据比起来，这些工具都弱爆了。

我们可以设想一下：某企业想要招聘一位新型业务经理，招聘专员小A接到指令后，该怎么操作呢？

传统HR的做法：一是去人才招聘网疯狂搜索简历，顶多利用平台自带的关键词功能筛掉一些不合格的简历；二是请同行或者公司内部员工帮忙推荐；三是

联系猎头帮忙找人。虽然只是招聘一个人，但是工作量非常大，小A需要浏览大量的简历，面试大量的人，然后把相对符合要求的人员推荐给上级领导做进一步的面试。这个过程可能耗时很长。有资深HR在吐槽某些奇葩的简历时说了一句话：你们知道我们HR平均阅读简历的时长吗？不是3分钟，不是1分钟，是30秒，甚至是10秒，HR每天要看上去千份简历，所以你们懂简历该怎么写吗？

这句话是很多HR的心声，HR在面对海量的简历去寻找合适的人选时，无异于大海捞针，身累、眼累、手累、心更累。最后还被业务部门埋怨：HR招聘效率太低，推荐过来的人都不行。

懂得使用大数据的HR，其做法是这样的。

小A先进入公司人力资源管理数据系统，点开储备人才库系统（未来的大数据可能是高度共享的，小A点开的可能不只是企业的数据库，而是一个全国乃至全世界共享的云数据库），按照自己对于目标岗位的理解，输入相应的搜索关键词，包括职位名称、管理层级、工作经验等，出现了若干人选。之后，进一步增加搜索关键词，如曾经管理过的团队规模、是否有操作新型项目的成功经验等，通过不停地增加关键词，简历匹配越来越精准，甚至可减少到个位数。

随后，小A用同样的方法筛选了专业猎头公司提供的简历，再次获得了几份不错的简历。

之后，小A基于对数据库的分析，对这些简历进行了一些排序，如薪酬期望值排序、成功经验排序、创新度排序、新项目适应度排序、多背景企业工作适应度排序、曾供职企业对他们的信用评价排序，等等。

最后，小A大致获取了总计不到二十份的简历。

简历未必是一个人最真实的体现，接下来，小A调出这些人在社交网络中的大数据，对他们的价值观、人脉网络、过往同事在社交网络中对他的评价等进行分析，以深层评估他们与岗位的契合度、与企业价值观的契合度、与直属上司的契合度等，再进行一轮筛选。

最终，小A确定了不到10份简历，并安排面试。

在这个过程中我们会发现四个论断。

①有了大数据的掌控，人才的选择范围更广，质量更高。

②基于大数据的筛选，HR的基础工作量（筛选和阅读简历）大大减少，将更多的精力花在了能产生更高价值的地方（对精准人才进行深度筛选和匹配），工

作的价值感和重要性大大提升。

③社交网络、生活层面的大数据，能够促成人才和企业更深层次的匹配（价值观、职位的潜在要求、人才的潜在气质和品质等），人才与企业、职位可以达到更高层次的契合，HR在招聘上将不再只是打杂，而是真正有了自己的核心价值。

④耗时更短，效率更高，大大降低了招聘成本，能够及时满足企业的用人需求。

（2）大数据在人才培养上也有用武之地。

对于人才培养，一直存在一个两难的困局：人才想成长，却找不到成长的正确路径；HR想帮助人才成长，却苦于无从下手。面对绩效差又特别努力、特别渴望进步的员工，HR的内心也是崩溃的，直接开掉他既不人性化也将增加招聘成本，何况换人也存在风险。于是，HR只能通过一次又一次的面谈，希望能够帮助他成长却收效甚微。

实际上，对于大部分人来说，其职业成长都是盲目的。既不清楚当前的岗位是否适合自己，也不清楚自己的职场竞争力究竟如何，还不了解自己最需要提升什么，只能盲目寻找新机会，或者是在企业中逐渐被边缘化。这些问题，都有可能借助大数据解决。

职场新人小D在某企业担任了两年的基础职位后，陷入迷惘期，他想发展，想提升，想有更大的进步空间，却无从下手。想跳槽，他又拿不定主意。于是他的工作热情大减，浑浑噩噩度日。

面对这种情况，HR该怎么做呢？

传统HR的做法是：面谈，但是沟通存在很多障碍。其一，有些东西小D不好意思说实话，HR很难得到全面的信息；其二，沟通中的漏斗效应，HR会遗失一部分有效信息；其三，沟通容易出现逻辑混乱，HR很难得到系统的信息；其四，HR自身的经验和阅历有限，凭直觉给出的判断未必正确。因此，传统HR面对这类情况能够辅导成功的并不多。

懂得使用大数据的HR，其做法是这样的。

首先，HR调出了行业竞争力大数据，让小D自行测评，通过各项数据的输入和匹配，包括工作年限、职位、自身掌握的工作技能等，最后得到的结果是“在参加测评的全国数十万从业者中，竞争力排名为456789（处于中等偏下的水平）”。

然后，HR引导小D进行了岗位匹配度测评，在输入该岗位的一些关键数据后发现，小D的岗位匹配度和胜任力很好，在数十万名同行从业者中处于领先。

排除了小D调岗的可能性。

接下来，HR引导小D进行了岗位关键能力测评，该职位有四大关键能力，小D一项领先、两项居中、一项落后。就这样确定了小D需要提升的关键方向。

接下来，HR调出急需提升的那项关键技能的大数据。数据显示，在同行从业者中，有50%的人通过持续学习提升，有30%的人通过加入专业圈子提升，有12%的人通过寻求专业指导提升，只有8%的人通过跳槽提升。

到这里，HR成功说服小D放弃了跳槽的想法。

通过比较，小D决定通过持续学习的方式提升。HR调出了持续学习的那部分同行的大数据，帮助小D找到了效率最高的学习方法。

接下来，HR调出了该职位的发展空间大数据。通过分析，HR发现该职位主要有三大发展路径，小D结合自身情况，以及通过大数据匹配自身胜任力，选择了最适合自己的路径。

最后，HR调出了此条职业路径的大数据，并同小D一起分析适合他的提升方式。

经过这一系列的分析，小D对自己的未来发展充满信心，也确信该企业能够帮助他实现自己的职业梦想，同时对自我提升的方向和方法也了然于胸，工作热情空前高涨，业绩不断提升。

（3）大数据在薪资激励上的应用。

给出合理的薪资水平，以及根据员工能力适时调整薪资，这对HR来说并不是一件容易的事。为什么当前求职市场上涨薪最快的方式不是来自企业内部，而是来自跳槽？这其实反映了HR工作中的缺陷。传统HR很难对薪资有一个正确的评估。

各个企业HR的经常性难题在于：不清楚本企业的薪资水平在全行业中的位置，不清楚本公司的各项福利保险是否发挥了激励作用。

设想一下：某位技术人员要求涨薪，并给出了自己要涨薪的理由，随着技术水平的提升，他在工作中承担的责任比过去大得多，并列出了自己的贡献成果。

面对这种情况，HR该如何操作呢？

传统HR的做法是：不负责任的HR拿出公司内部的薪酬制度甩给该员工，指

出目前他的情况不符合调薪的硬性标准；负责任的HR会跟老板商量，酌情涨薪，但是不确定具体能涨多少，又怕老板和财务部门不批，只能跟员工讨价还价。

掌握大数据的**HR**，他的操作方式是这样的。

通过收集该员工的各项大数据，对该员工的能力和岗位贡献做出合理的评估；再将这些数据输入总数据中，评估该员工的能力在从业者中处于怎样的水平；调出全国从业者中不同层级的薪酬分布情况，以判断薪酬水平是否合理。可能还会调出与员工价值观、贡献度相关的数据做出更全面的评估；还会假定该员工离职并计算可能会造成的成本（招聘、新员工培训、项目中断等），作为决策的辅助依据。最后，**HR**倘若认为不符合调薪的情况，可以用数据说服该员工；倘若应该调薪，对具体该调多少**HR**也已了然于胸，可以用数据说服老板。

不仅如此，有了大数据，**HR**对员工的贡献、喜好、潜在需求了解得更加透彻，激励就可以做到有差别、有惊喜。

（4）大数据在绩效管理上的应用。

有了大数据，绩效管理将彻底摆脱过去收表打分走形式的套路，**HR**将彻底从员工眼中整天瞎叨叨的“老妈子”中解脱出来（在没有大数据之前，**HR**要么画大饼，要么只能拿感恩、目标、梦想等空泛的说教来做绩效）。

有了大数据，**HR**可以将人力上的投入当成投资，真正运用ROI（人力资源的投资回报率）来做绩效。可以用财务的手段使所有的贡献都有合理、及时的回报，调动员工的积极性不再只是一句空话，绩效管理的成果和回报率也有了直观的数据呈现。

（5）大数据在人才选拔和晋升上也有应用。

过去，人才选拔和晋升主要来自于业务部门领导的建议，**HR**几乎很难有所作为。业务部门主要是凭感觉和个人喜好做出晋升决定，容易造成不公平、难以服众、打击士气等不良后果。因为对晋升不满而离职的高绩效员工比比皆是。

有了大数据，**HR**对员工的专业能力、团队合作能力、管理能力、与企业价值观契合度、抗压能力、发展潜力等有了充分的掌握，可以在人才选拔上给出自己的专业建议，甚至可以让人才选拔变为企业内的公开公平竞争。

可以说，大数据可以被运用到**HR**工作的每一环节。除此之外，大数据还在很多细节上有许多有趣、不可思议的应用。

①通过检测员工一段时间内的大数据，**HR**可以准确预测出该员工将会在不久

后离职。例如，该员工近期特别关注长途旅行的信息，在各种旅行相关的App上逗留的时间很长，在旅行相关的话题上跟网友互动最多，甚至购买大量与户外旅行相关的物品等。

②通过监测高管和员工互动的大数据，HR可以判断管理层的敬业程度及管理效率，甚至以此为依据给出业绩提升方面的建议。

③根据大数据，HR可以准确判断出不同群体的绩效贡献度。例如，上述例子中通过大数据分析出空姐的绩效提升相比飞行员对企业的贡献更大。

总之，大数据对HR的影响将会是空前的，至少有以下四个方向值得我们关注。

①运用于选、育、用、留各个环节中，实现HR的量化、科学化，让人力资源工作可测量、可记录、可分析、可改善，彻底改变HR的工作方式。

② HR的价值感大大提升，更加接近核心决策层，“成为业务部门的战略合作伙伴”终将在大数据时代得以实现。HR将成为CEO的左右手。

③人力资源全产业链发生巨变。包括企业人力资源部门、猎头机构、咨询机构、招聘中介机构、培训机构、服务机构等在内的产业链上下游需要共享数据，颠覆过去甲方和乙方的传统关系，成为共享关系乃至合作伙伴。

④人力资源管理本质中的艺术性和灵活性不会改变，HR不会变成和财务部门一样的纯科学工作。无论大数据的量化分析技术演进到何种程度，无论对于职场人的刻画模型有多么精准，人力资源管理在本质上仍然部分是艺术，部分是科学，这是由人的复杂性决定的。未来的人力资源管理要达到的目标是，在大数据技术的支撑下，让科学的部分尽可能科学，让艺术的部分更加智慧。

[3.要玩转大数据，先别被数据给骗了](#)

现如今，HR们不说几句大数据就好像自己的层次不够。但实际上，真正能把大数据理解透彻的HR很少。关于大数据，我们得厘清下面几个关键点。

(1) 别闹，你说的是数据，不是大数据

有些HR随便拿个简单的数据分析就往大数据上套，把离职率、入职报到率也当成是大数据来谈。讲真，做HR的，谁手上没几个数据啊！诸如离职率、出勤率、招聘周期、在职员工年限分布、敬业度、人才结构比等数据，随便一个HR都能甩出一长串。但是这些东西有什么用呢？老板关心的是现在和未来能不能赚更

多的钱，投资在员工身上的钱的回报是多少。所以在企业里常常出现这样的情况，HR看似很专业，术语一串接一串，数据报表一大堆，但向HR问起一些问题，如销售额增加50%该花多少钱招多少人，公司的薪酬分布在行业内处于怎样的水平，投资你的这套激励体系后到底绩效增加了多少.....HR就立刻两眼一抹黑。

原因就是，HR手上虽然掌握了许多数据，但都是片面的数据，不是全局的数据；是表层的数据，不是深层的数据；是边缘的数据，不是关键性的数据。

大数据的英文单词叫“big data”，可不是普通的数据用滤镜美化下就能达成的。

大数据就是大量的数据，它具有4V的特点：**Volume**（大量）、**Velocity**（高速产生）、**Variety**（多样性）、**Veracity**（真实性）。由于是自动提取，保证数据源充分；由于是即时产生和处理，保证随时刷新；由于是全貌数据，保证永远不会出错。

从字面上理解，大数据的关键在于数据量庞大。有些HR认为有个几千几万的样本就是大数据了。但实际上，就算是像华为那样员工接近十万人的大企业，将胜任力、绩效、岗位、SOP等传统数据完全纳入，看似数据很庞大但离真正的大数据还差得远。这些数据通过本地软件的计算能力（甚至直接用Excel表）就可以解决，根本不需要运用到互联网上的云计算。

更不要说当前HR手中的数据都是人为收集而成的，不是自动生成的，专业点说是“报表数据”而非“源数据”，因此全局性和准确性都存疑。

有两个房产经纪人，A上个月带看客户60人，B带看客户30人，那么HR很容易得出A的绩效优于B的结论。如果是在全局性的大数据下来分析，可能会发现B平均每个客户追踪的次数是3次以上，A则是不到1.5次；B的客户平均收入水平，是A的客户的好几倍。基于大数据来分析，会发现B的绩效明显优于A：与客户交流更深入，客情关系维系得更好，客户质量也更高，按照这样的趋势，未来B的业绩大概率会高于A。如果加上客户反馈、谈判进展阶段等方面的数据，就会更加准确。

所以，HR玩不转大数据，这是因为他们对大数据的理解就是错的。

（2）数据背后还有数据

HR都在谈数据，但很多HR理解的数据，都是最表层的数据。

全球知名的酒店连锁企业在面临快速扩张时，客户满意度大幅下降。调研数据显示，客户最不满意的是酒店人员的服务水平（一级驱动因素）。

可想而知，倘若HR拿到这份调研数据就沾沾自喜，立即开展培训、搞绩效管理的效果会如何？多半起不到任何作用。

HR深入挖掘原因后，发现服务水平下降的真正原因是员工对企业的薪酬制度和福利不满。由于疯狂扩张，人手少了，大家的工时加长了，待遇却没增加。了解到背后的数据后，HR只有先对员工待遇做出针对性的改善，再谈服务水平，才能起到效果。

为什么HR把大企业、名企的管理经验，用到自家企业时却水土不服？原因也是一样的，只看到了表面的数据，没看到背后的数据。比如学华为搞军事化管理，提倡狼性，却忽略了人家华为的员工一年拿多少钱，你的员工一年拿多少钱？

我举的例子其实严格地讲都算不上是大数据，我要表达的是，真正的大数据是相互关联的，往往数据的背后还有数据，HR只有抽丝剥茧，才能得到最核心、最有价值的

（3）数据不是关键，数据背后的逻辑才是关键

讲到大数据，很多HR会有点恐慌，那么多的数据，该如何收集呢？其实这倒不必忧虑，根据各方大佬们的言论可以推测：未来的大数据在极大程度上会是一种共享资源。因此，对HR来说，最大的挑战不是数据缺乏，而是如何有效地选取和利用数据、分析数据，而不是在数据的海洋中迷失了方向。

简单地讲，大数据不是一串数字那么简单，而是一种思维方式。它看似是一项数学工作、统计学工作，实际上却是哲学工作。HR要围绕业务目标进行数据的提取和分析，通过“理解业务问题—分析筛选数据—建立逻辑联系—提出解决方案”四个步骤，将人力资源的投资与重大业务结果之间建立紧密的联系。

（4）把数据玩得科学，更要玩得艺术

未来HR很可能会陷入一种困局，变成了一个数字工作者，整天围着一堆数据焦头烂额，甚至跟财务人员抢起了饭碗！

再完美的数据，也会有缺陷，因为人性是复杂多变的，一千个观众有一千个哈姆雷特，同样，一千家企业也有一千种不同的“基因”，这些东西是只可意会不可量化的，只能从艺术、人性的层面去理解，无法机械地用数据解决。因此大数

据再好，也只能是HR的辅助工具，而不是核心价值。

任何数据模型都只能作为参考，最重要的还是HR利用其商业头脑、从业经验以及对人性的把握，对数据和模型做出合理的分析和解释。例如，如果你的分析模型告诉你，你正在寻找的理想员工是不存在的，你该怎么做？大数据时代，HR依然需要具备开放的思维模式。

记住，你是玩数据的人，不要被数据玩了。如果HR在数据的海洋中迷失了自我，成为了数据的机器，忘记了HR工作的初衷，把“通人性”这个核心能力丢掉了，那就杯具了！

HRGO也会和大家一起，深入研究数据，和你一起在数据中找到决策依据。

[4.HR工具正在迎接历史性的大革新](#)

前面我们讲，过分依赖工具是种病，因为脱离业务谈工具，最终常常是无法落地或者效果南辕北辙。我们可以预测，未来很多HR工具将会被淘汰，如KPI、BSC、九型人格等。

很多HR会担心：不用工具还怎么玩？

其实无需恐慌。未来，将会有更多基于大数据和移动互联的新技术出现，与传统工具相比，这些新技术将给人力资源管理工作带来前所未有的改观。这是一个令人激动的前景，但是带给HR的挑战也是空前的。HR工具正在迎接历史性的变革，不能适应的从业者可能会遭到淘汰。

目前，人力资源管理工作各个环节已经可以看到新技术在“发威”。

（1）绩效管理领域，有实时反馈App

多数传统企业每年进行一次绩效考核，大部分采取制表的方式，少数企业用Excel来做。但是反馈效果并不好，不利于日常跟踪和实时绩效记录，因此常常是到年底评绩效时，大家都忘了该员工做过什么，只能凭印象打分。

而今，绩效实时反馈App已经出现，它是一种社交网络工具，鼓励员工参与和进行实时绩效反馈。

游戏化的绩效考核系统也可以使用排行榜和活动信息来查看员工的实时绩效。绩效管理正从年度考核与经理每年一次谈话，转移为各种应用程序和系统使用下的更频繁和灵活的双向沟通与反馈。

（2）在组织沟通方面，有组织沟通与文化互动软件

一年一度的员工满意度与员工敬业度调研的价值正在减弱，一系列新的工具正在出现，它们的目的是帮助HR更好地了解员工对组织的评价与建议，评估工具鼓励更为实时的定期反馈，以此促进更有效的组织沟通。

（3）人力资源分析与预测工具出现

传统的HR数据分析还停留在Excel和PPT的运用上，而未来，这一领域将由各种基于大数据的新工具出现，HR需要有能力和分析数据，然后制定有效的人才获取、保留与发展策略。人力资源的各项流程，如员工参与、工资、考勤、培训等均可以采用新工具进行数据分析，如HR可以运用考勤去分析员工离职的可能性。

（4）员工晋升发展方面，数字化互动平台出现

麦肯锡一直在思考如何制定个性化的员工参与和保留计划。他们的建议是运用数字化平台把正确的人放在正确的工作岗位上，找出技能差距，帮助员工获得新的能力，从而更好地关注员工职业发展路径，并为企业培育下一代企业领导者。

在普华永道的全球人才交流平台（PWC Talent Exchange）上，全球的员工都可以根据自己的专业能力，自由地选择为PWC的客户服务。

（5）薪酬福利方面

有关方面预测，随着物联网的发展，到2020年，500亿个连接的设备将通过互联网连接咖啡生产商和汽车到工厂的机器。物联网的大数据将持续影响工作场所。

例如，谷歌希望向山景城北海湾区当地政府租借20万平方米的商业用地，用以建造其4层全透明的楼帐篷式结构的新办公楼，外面罩上巨大玻璃。谷歌的目标是令建筑与自然完美融合，从而让员工有全新的工作环境体验，激励员工更开心地工作。

再如，Fitbit 是美国旧金山的一家新兴公司，以记录器产品名扬世界，他们推广健康乐活产品，从而帮助人们改变生活方式。研究表明，可穿戴设备是通过数据保护和健康问题来提高生产率和工作满意度的。目前员工健康关怀大部分集中在可穿戴技术上，如通过员工的外套、手表或眼镜来收集数据，还有游戏化的健身跟踪、电子化激励和医疗等。美国红砖健康公司就是使用员工健康应用程序的带头公司之一。

（6）员工培训方面，**VR/AR**等虚拟现实工具正在出现

关于**VR**技术，服装电商行业已经开始尝试，如网络试衣间等。

其实，在**HR**领域，特别是企业培训领域，**VR**技术也大有可为。

传统的培训很难真实再现某些特定的工作场景，尤其是危险性行业的工作场景。一个新入职医生可以学习专业书籍，并观察其他外科医生的手术，但这些都无法让他体会到亲自操刀的感觉。运用虚拟现实（**Virtual Reality, VR**）和增强现实（**Augmented Reality, AR**）则可以做到。

VR倾向于打造出全真浸入式的虚拟空间，**AR**则通过添加标签、说明等虚拟元素，把真实的环境和虚拟的元素叠加到学员的视野空间内。资源开采、医疗健康是虚拟技术运用得最好的两个行业。现在其他行业也纷纷加入。美国目前有四支**NFL**美式橄榄球队通过虚拟技术来分析本球队以及对手的训练比赛情况，以此来提高成绩。

通用汽车公司使用 **Google Glass** 对工人进行实时培训并提供即时反馈，同时在 **Google Gadget** 上查看相应的实况展示。培训因此被重新定义：由 **AR** 技术提供信息与操作流程提示，模拟出真实的工作环境，受训学员进行模拟操作。

另外，传统培训将逐渐向数字化培训方向转变。大型开放式网络课程已经出现。如从2012年起，美国的顶尖大学陆续设立网络学习平台，在网上提供免费课程，**Coursera**、**Udacity**、**edX**三大课程提供商的兴起，给更多学生提供了系统学习的资源。

MOOC在企业培训界也引起了广泛的关注，微软公司通过企业慕课在全球培养销售团队。国内慕课平台也逐渐建立起来，企业培训也可以选用这一新资源。

此外，游戏化学习将是**HR**未来钻研的一个重点，也将成为优秀**HR**和平庸**HR**的一道分水岭。游戏化学习领域专家卡尔·卡普（**Karl Kapp**）认为，游戏和游戏化学习能够创造一种容许失败的环境以供学员学习，所以沙盘模拟课程深受企业学员们的欢迎。

国内首创大型3D培训游戏“安利人生90天”就是安利公司针对新加入的营销人员开发的培训平台，其他公司也纷纷效仿推出了自己的游戏学习项目。

第十四章 人工智能时代HR前景非常看好

人工智能来势汹汹，HR真的要失业了吗？

当万物都能互联时，我们的职场将变成什么样子呢？人与人之间的关系会变成什么样子呢？这给HR带来了无限的想象空间。既令人激动，也令人恐惧。

有专家预测，未来我们可能需要下一代教我们使用机器人，就像现在我们教父辈使用微信一样。

可想而知，有多少HR会在这个过程中被淘汰出局。后浪已经来了，不能快速奔跑的HR都将成为被拍死在沙滩上的“前浪”。

然而，这亦是一个充满机遇的时代。人性是最复杂的，管理亦是不稳定的学科，因此HR的核心价值，恰恰是人工智能无法取代的。未来，“通人性”的HR，将变得前所未有的重要。

1.来势汹汹的人工智能

从2016年以来，人工智能已经从科研领域来到了普罗大众眼前：

全自动化、智能化工厂如火如荼地发展；

机器人餐厅、无人超市来势汹汹；

网络试衣间体验越来越好，虚拟导购已开始出现了；

.....

这还不是最可怕的，谷歌的AI阿尔法狗又战胜了一个人类棋手，三比零完胜。人工智能太猛了，体力劳动被取代大伙认了，连智力领域的工作也被占领了，这还怎么玩？

未来的工作会变成什么样子呢？HR要怎么应对呢？

人工智能必将对某些工作造成冲击，造成部分职业的员工失业。

世界经济论坛发布报告《工作的未来》：截至2020年，全球15个主要经济体，将净损失510万个工作岗位。

花旗银行联合牛津大学发布报告《TECHNOLOGY AT WORK v2.0》：中国77%的工作将会被机器人代替。

吓死宝宝了有没有？

这些预测，成为现实的可能性有多大呢？其实，在一些行业，人工智能“已经”在替代人工了。尤其在发达国家，人工智能已经开始发威。

在美国高盛纽约总部，现金股票交易柜台的交易员数量从2000年巅峰期的600名，下降为如今的2名，其余工作均由机器人包办。

美国沿海联邦信用合作社已经用机器人替代了40%的雇员；在其下属的16家分行中，已全面启用“个人柜员机”。

日本富国生命保险公司正式“录用”了34名智能机器人，负责公司的保险理算业务，公司34名理算员（占理赔部的30%）因此将在3个月后正式“下岗”。

最先阵亡的竟然是大伙眼中高大上的金融行业？完全出乎意料啊。

这些只是个案，从整体来看，什么类型的职业更容易被人工智能替代呢？

我们来分析一下，人工智能的优势和劣势各是什么。

人工智能的优势在哪里呢？在限制性决策。下棋看似是高智力的游戏，其实限制性很强，而且随着棋局的深入，限制性逐渐增强，能走的棋路越来越窄，增强的限制性使得人工智能的计算工作进一步简化，可以说，越往后，狗狗的速度越快，压力越小，相反，人会随着时间的增长而愈发疲劳，于是，人类败了。

相反，人工智能不擅长的是非限制性决策，完全开放的，没有模型和规律可以遵循的工作。如艺术创造、设计等发散性强且没有数学模型的。

具体说来，下列类型的工作最容易被人工职能取代。

（1）低时薪。美国白宫在报告《人工智能、自动化及经济》中认为，时薪低的工种受到人工智能技术的冲击最大。美国白宫经济顾问委员会（CEA）把职业按薪资水平排序，发现每小时工资低于20美元的工作中，83%的工作将受到自动化技术的冲击。

相比之下，每小时工资在20至40美元的工作中仅有31%的工作受到自动化技术的威胁，这个比例在每小时工资40美元以上的工作里只有4%。

（2）非顶级。有观点认为，人工智能替代不了艺术、创意类的职位，因为人工智能没有情感、没有幽默感等。现在是这样，但未来一定会有变化。因为越来越多的科研机构 and AI公司正在攻坚“情感”“意识”等难题。

任何技术的进步，都会带来人类的忧虑，但是，技术真的会是消灭工作的“杀手”吗？二十年前，当电脑出现时，人类也曾出现过这样的恐慌，担心工作机会被

电脑取代，但是实际却是电脑为人类创造了更多的工作，如浩浩荡荡的码农大军；互联网出现时，大家也担心导购之类的工作会被取代，结果却是产生了快递、网店运营、美工、职业买手等一系列新岗位。

事实上，技术的进步从来都不会消灭工作，它只会带来职业结构的改变，同时还将创造一些新的工种。

2000年前，人们能吃饱穿暖就不错了，所以那个时候的职业以农民、猎人、手工业者、小商人为主。2000年前有设计师吗？可能也是存在的，但只限于为贵族服务，从业者非常少，可能还都是爱好的成分居多，处于业余水平，或者是作为艺术家的形式存在，不足以成为一个独立的职业。

200年前，设计师已经是一个独立的职业了，但是那个时候从业人员非常少，跟农民工工人比起来在规模上可以忽略不计。可能只有服装、鞋帽、房屋等领域需要设计师，还多是为富裕阶层服务。

20年前，设计师成了一个庞大的职业群体，开始为普通百姓服务，但是领域依然狭窄，需求较为单一，所以设计师的数量也不是那么多。

现在呢？我们可以看到，设计已经深入到人们生活的方方面面，手机、电器，就连一个杯子、一本书、一张糖果纸、一个护肤品的瓶子、一个包装盒，都需要设计，甚至颜值决定产品的竞争力！网络时代造就的个性化需求，使得人们对设计的要求非常高，非常多样化，因此我们会发现设计师的数量跟二十年前相比，可能多了十倍都不止！

时代的进步，科技的进步，会让职业结构发生重大的调整 and 改变。有些职业慢慢淡出历史舞台，有些职业的需求量却是大幅上涨。不仅如此，还会创造许多新工种。

那么，人工职能时代，新增职位在哪里呢？

第一，“新行业”带来“新职位”。如同PC时代产生了大量的程序员一样，AI会造就大量类似于“自然语言处理工程师”“语音识别工程师”“机器人道德/暴力评估师”“机器人维护技术工人”等新工作。

2017年，硅谷出现“训机师”岗位——高科技公司聘请诗人、喜剧演员帮助聊天机器人设计优雅有趣的对话。

第二，“旧职位”的“人工智能化”（升级/细分版）。例如，产品经理—人工智能产品经理，互联网媒体—AI领域的垂直媒体，TMT投资—“专注于AI领域”的投

资。类似于传统媒体人向自媒体、互联网媒体过渡是一样的道理。

第三，人工智能激发出人性角度的更多需求，导致某些“旧职位”的需求量变大。机器解放了人类，会产生更多的闲暇时间，一方面，会导致娱乐、游戏、内容方面的需求变大；另一方面，也很可能导致更多的身体或心灵方面的问题，使得健康或自我精神提升方面的需求被放大，由此产生大量相关工作岗位。

2.人工智能时代，HR会被淘汰吗

现在市面上有一种观点：面对人工智能的冲击，很多行业可能都不堪一击，很多岗位甚至将不复存在，特别是HR。

经常可以在媒体上看到各类人士发出“HR的时代要终结了”“人工智能+大数据双剑合璧，将对HR造成毁灭性灾难”等论点。

这种观点的主要依据是，在我国，绝大多数的HR从事的并不是那么专业的人力资源工作，做的多数是“工资核算、做考勤表、缴纳社保”等事务性的工作，这些非常容易被机器取代。

曾经有人以“未来的招聘”为主题，对HR的未来前景表示深深的绝望。

招聘可以说是HR与市场接触最紧密的一项工作，在HR的工作中占比非常大，猎头公司都依附于这个需求生存，仅2016年，大陆猎头市场就高达3000亿元。越来越多的HR将招聘工作委托于猎头公司，造成自身技能下降。

其实招聘工作主要是三个核心：人才搜寻、人才评估与匹配、背景调查。

基于人工职能和大数据时代，招聘会变成什么样子的呢？

人才搜寻：社交网络、征信网络拟合模型大数据可以解决。

人才评估：人工智能与能力模型帮助解决。

背景调查：征信网络、金融数据整合解决。

在这个过程中，似乎招聘工作变成了自动化的工作。

HR真的会被机器取代吗？

我认为，和其他工作一样，HR的部分功能也许会被机器取代，一些业务水平较低、从事事务性工作的HR，可能真的会被机器取代。

例如，很多HR不接地气、不懂业务，很多本应由HR来完成的工作，实际上都由其他人代劳了。高级管理人员的招聘和洽谈，实际上都由老板和相当领域的专家完成了，HR只完成了筛选简历、填表接待、简单了解情况等基础性的工作；

促进部门之间的沟通及协调矛盾，很多时候也是由高层管理人员完成了，HR只完成了整理、记录、文档保管等边缘性的工作。这些工作，是最容易被机器取代的。

其次，如上文所讲，限定性的工作容易被机器取代。如大数据的整理，各种模型分析等。

但是，HR的核心价值不可能被机器取代。事实上，HR是一个高度开放、发散思维、艺术性的工作。因为人有千面，企业有千面，因为经营活动时刻处于变化之中，因此HR的核心功能，恰恰是非限定性的。

数据和模型再准确，也只是决策的依据，最终还是需要HR基于人性的层面进行更细致、更灵活、更贴切的分析和理解，这个过程是机器做不到的。

“未来的工作”不仅仅只是简单地用技术代替人，相反，是让生活更“人性化”——重新设计职责，重新设计岗位，重新设计组织，这些都会让“人类这一边”的工作变得前所未有的重要和专注。

国家职业统计部门近期发布的“行业人才需求调查报告”显示，人力资源管理人才被国家列为十二种稀缺人才之一，因为在强调以人为本的主题下，人力资源管理工作就会变得很重要。人才越重要，为人才服务的HR就越重要。

3.为什么互联网行业的HR待遇高

根据国内调研机构的一项数据显示：HR职业待遇最好的行业前三甲分别是——房地产、互联网和金融行业。

为什么这三大行业的HR待遇高呢？除了这三大行业都是增长较快的高利润行业之外，还有一个重要的原因就是，都是人才密集型的行业。这几乎也是未来经济发展的趋势：目前传统行业全面陷入困境，一些靠创新驱动的知识型企业却快速增长。

在知识型的企业中，什么最值钱？人才最值钱。人才越重要，HR的工作就越重要，价值越高，自然收入也越高。

21世纪最贵的是人才，这在过去只是一句空话，因为只有第三产业发达的地方，人才才是最贵的。过去的二线城市还是以工业为主，因此最需要的并不是高知人才，而是招商引资和廉价劳动力。

武汉市委书记在武大的一次演讲中提出要让大学生以“低于市场价20%买到

房”，让他一下子成为网红。

长沙、杭州也出台了很多政策来留住人才。

这十年来，各个城市第三产业的发展越来越快，第三产业的占比都已经超过了50%，导致对人才的需求变大，人才决定城市的未来。以至于连市长们都开始扮演“HR”的角色为吸引人才吆喝，充分说明未来HR的工作有多重要。

[4.万物互联下的HR](#)

人工智能、万物互联到底将对HR的工作产生怎样的影响呢？这是一个研究领域的话题，可以说，目前包括我在内的所有人都尚处于摸索阶段。不过，我们可以从当前一些企业的尝试和探索中来感受一下。

某公司HR通过用芯片记录员工位置来判断该员工的绩效是否合理，并以此来预测他未来三个月的业绩情况。例如，倘若是研发人员，如果呆在自己工作区域的时间太短，则表示绩效不佳需要改善；倘若是销售人员或者HR，长时间呆在工作区域也有问题，表示绩效急需改善。

目前热门的区块链、去中心化技术，也将对HR的工作产生重大影响！喜欢本书吗？更多免费书下载请加V信：YabookA，或搜索“雅书”。

美国有一家人力资源科技公司将计划提供一种基于劳动力的分配系统，而且不用现金结算，因此不受通胀的影响。他们内部有一套非常精密的测算系统，可以测算出你的劳动时间的价值，以此来代替货币。

人人都可以在这套系统上贡献自己的劳动力或获取他人劳动力，这样做的好处就是企业能够连接市场中非常专业的人员，而且无需依赖传统的人力资源外包公司和招聘公司，为企业带来了更大的便利。

所以本质上，区块链技术可能创建了一种传统人力资源服务业的替代方案，这种新的替代方案更加低廉，而且更加透明。

后记 未来HR成长最快的地方一定是中国

HR在人工智能时代的前景一定是十分看好的，对于这一点，我深信不疑。

同时，我们可以做一个大胆的预测：未来HR发展最快的地方一定是中国。如同过去的20年我们向国外的优秀公司取经一样，未来将会有很多的国外企业向我们的HR取经。我们有幸生活在这个经济腾飞的年代，HR不仅可以从龙套成为主角，走到舞台的中央，这个职业中的一些佼佼者甚至有可能创造历史，留下自己的管理成果。

为什么我会做出这样的预测呢？主要是基于以下几个方面的考虑。

（1）中国的HR发展速度最快，这主要源于中国经济发展的速度

1995年，世界500强企业里只有2家中国大陆企业，2000年增加到了9家。到了2005年，这个数字是106家。目前，这个数字还在增加。

人力资源是一门不稳定的学科，因为很多概念和理论都在更新迭代，而在这个过程中，发展越快的地方，迭代的就越快，大家都会想方设法的提高人的效率和组织的效率。

正如万科的郁亮所说：中国企业已经大到没有对象可模仿。

万科做房地产时第一个跟随的目标是香港最大的房地产公司新鸿基。现在呢？新鸿基组织一个团队到万科来学习。他们在香港做的非常成功，但就是一个城市，到中国投资两个城市、三个城市就会发现管理非常困难，他们要向万科学习管理分布于几十个城市的企业。美国的帕尔迪和万科非常类似，在美国的20多个州投资房地产，投资的产品也和万科很类似，万科就把它当成目标。2008年爆发金融危机万科一下子就超过它了。没有可模仿的，也没有可跟随的，只有摸索着前进。

中国的HR就面临着这样一种不得不创新、不得不摸索着前进的处境。

（2）HR是一门管理人的学科，是一门研究人性的学科，是研究人与人之间关系的学科

中国是一个人情社会，中国人最关注人和人之间的关系，这是几千年的文化遗留下来的。中国的最高管理者，可能都是HR的高手。

“成也萧何，败也萧何”讲的就是萧何识人的能力，他发现了韩信，对刘邦夺得天下起到了决定性的作用。所以我们会发现，在HR还没有出现的年代，中国就已经有了最优秀的HR。

再如过去的殿试，殿试是考什么呢？实际上就是皇帝通过面谈，了解一个人的品德、心胸、气度，看他是否适合担当大任。

可以说，研究人，研究人性，研究人与人之间的关系，没有哪一个国家和民族，比我们拥有更源远流长的历史文化基础。这种文化基础和氛围，对HR学科的现代发展，将起到不可磨灭的重大作用，帮助HR职业快速发展。

（3）中国人本身的关系敏感度，让人的管理变得更加重要

中国人自古以来就对关系特别敏感。

座次、方位都事关尊卑，一点也马虎不得；

同样一个身份，可以根据情景的不同有很多不同的称谓，如皇帝的自称多达几十种。

中国人的礼节特别多，礼节不到位会被认为是不够尊重对方。

未来，新新人类对工作氛围和人际关系的要求越来越高。“深入探索人与人之间的关系，构建和谐职场”，是新时代对HR提出的要求。但是这一点，我们没有任何现成的案例可以借鉴，只能自己摸索着发展，在这个过程中也会造就一大批优秀的HR。

（4）越来越多的人开始意识到老祖宗的智慧给我们带来了更多的启发

与10年前、20年前疯狂借鉴西方管理理论相比，我们看到了一个可喜的现象：越来越多的管理者意识到老祖宗的智慧给我们带来的启发。中国经济高速发展，越来越多的中国企业开始走上国际舞台。随着世界500强名单上的中国企业越来越多，中国人慢慢树立起了对管理的自信，不再机械地模仿西方，而是重新学起了老祖宗的智慧。我们几千年的文化中，对人性的认知、对人与人之间关系的认知、对管理的见解，比任何一个民族都更丰盛，这是一笔宝贵的财富。HR用好这笔财富，将极大地提升我们的管理水平。

我在这里大胆地预测：未来的HR一定是一个拥有无限机遇、可以创造无限可能的职业，未来的人力资源管理发展最快的地方一定是中国。我们庆幸生活在这个时代，我也希望HR们能够从现在起就开始学习、进取、创新，在历史中留下你们浓墨重彩的一笔！