



宏瞻智成
让企业管理更简单

中小企业HR管理白皮书

人不好管，不是员工的问题，而是机制的问题

广州宏瞻智成管理咨询有限公司

2025年4月

首席顾问导读 | 给每一位“在组织里拼命带人”的老板

过去十年，我陪伴上百家中小企业解决人力资源管理难题。我们看过太多企业“用人难、留人难、管人难”，看似是人的问题，其实本质是组织缺少一套“**可复制、能落地、替老板分担**”的机制系统。

这份《中小企业HR管理白皮书》，不是写给HR的，而是写给真正扛着企业往前走的你——企业创始人、总经理、老板。我们尝试用老板听得懂的语言，解释一个底层逻辑：

✅ 人不好管，不是人不行，而是你还在靠“经验和感觉”在带组织。

✅ 机制，是帮助老板从“事事拍板”走向“组织自己运转”的关键。

全书共8章，内容涵盖：

- 为什么组织越长越大，问题反而越多？机制缺位的五种信号
- 六大HR核心机制：从岗位、薪酬、绩效，到制度、招聘、人才发展
- 顾问如何协助中小企业“一步步把机制搭起来、跑起来”
- 两个真实案例：40人科技公司、80人制造企业，从混乱到高效的逆转过程
- 最后附上实用的《HR机制成熟度自测表》，可作为公司管理升级的起点工具

我想说：

📌 你不需要懂人力资源，你只需要知道“机制能不能帮你省力”；

📌 你不需要一次做完所有机制，但你得有计划、有节奏地开始动起来。

期待这本白皮书，能成为你迈向“从亲力亲为到机制托底”的第一步。

也欢迎你在阅读中随时与我交流，我们可以一起聊聊：你现在公司最需要从哪一套机制开始搭建。

首席顾问：杨国栋

广州宏瞻智成管理咨询有限公司

Eminsight Consulting | 让企业管理更简单



本书目录

首席顾问导读 给每一位“在组织里拼命带人”的老板	1
01 老板的烦恼不是HR的问题，而是组织开始“长歪了”	3
02 为什么人不好管？你绕不开的三大真相	7
03 一套HR机制的底层逻辑：不是流程，而是系统	10
04 典型场景 × HR机制解法大全	14
05 企业案例2则：老板从“人事混乱”走向“管理有章”	20
06 中小企业的HR机制建设路线图	25
07 顾问能解决什么？不是方案，是“落地机制”	30
08 你不是不适合搭机制，而是没人教你怎么搭	34
结语：这份白皮书写给“准备动起来”的你	38
关于广州宏瞻智成	39



01 | 老板的烦恼不是HR的问题，而是组织开始“长歪了”

有一天你突然发现：

--人越来越多，事却越来越乱。

--没人主动负责，干多干少一个样。

--HR天天在忙，但你却看不出成果。

你开始怀疑，是不是员工不行，是不是HR太水，是不是你自己太心软.....

但其实问题并不在“人”，而在“机制”。

机制没搭好，公司就像一棵没有支架的小树，越长越歪，风一吹就散架。

而老板你，就是那个每天在扶树、盯风、拼命自己扛住的人。

1.1 中小企业老板的五种典型HR烦恼

我们和超过300家中小企业打过交道，发现老板们最常提的五句话是：

表1-1 中小企业老板的五种典型HR烦恼

老板常说的话	背后的HR问题
员工越来越不好带了	没有岗位边界与汇报关系，职责混乱
人招进来，留不住	缺乏岗位标准 + 面试流程随意
干多干少一个样，奖金我都不想发了	没有绩效机制，无法区分好坏表现
HR每天都在忙，但我不知道她到底干了啥	HR没有机制搭建能力，只做事务性工作
制度写了没人执行，出了事我还得擦屁股	缺乏真正执行落地的制度体系

这些问题，有一个共同点：不是人力的问题，而是组织开始“长歪”了。

1.2 什么叫“组织长歪了”？

刚创业那几年，大家干劲十足，“谁能干就谁上”，凭的是人情、默契、执行力。

但一旦公司跨过30人 → 50人 → 80人 → 100人，原来靠“老板+骨干+喊一嗓子”就能搞定的事，开始变味了：

- 部门开始“各自为政”，推活、扯皮、踩线
- 员工开始“只干分内事”，不主动、不负责
- HR开始变成“打杂部门”，没有存在感，也没有发言权

这时候，公司已经进入了一个“**靠感觉管理失效**”的阶段。

你不是不努力，而是用错了方法。

你还在拼体力扛组织，而不是用机制撑组织。

1.3 为什么“机制”对中小企业尤为重要？

你可能会想：“我们公司还小，谈不上什么机制吧？”

但现实是，越小的公司，越容易因为没机制出大问题。

举个例子：

表2. 机制对中小企业的作用示例

公司A	公司B
50人，制度松散，绩效靠感觉，员工凭经验做事	50人，有岗位职责说明，有绩效评分，有奖惩依据
老板天天亲自拍板、现场盯人	老板把制度交给HR执行，自己专注业务决策
成长瓶颈期跳槽率高、团队士气低	稳定发展，团队逐步沉淀，员工有清晰目标

机制不在大小，在有没有、会不会用。

哪怕只是一张清晰的“岗位职责表”、一份简单的“绩效评分表”、一次明确的“月度工作计划”，都能立马让团队开始“照章干活”。

1.4 没有机制的公司，会走向三种危险：

危险一：老板失控，一人扛起整家公司

- 没有机制，所有判断都靠老板做：谁涨薪、谁奖励、谁升职，全靠“感觉”，到最后只能靠老板“拼体力”。
- 表面上是老板能干，实则是组织无能。

危险二：员工模糊，效率内耗严重

- 员工不知道自己具体该干什么，岗位职责模糊，干多干少一个样，谁愿意多干？谁还主动？

危险三：HR无力，制度形同虚设

- 你喊HR搞制度、出方案、考绩效，她却只会发工资、订外卖、打印通知。
- 不是HR不努力，而是没给她一套机制去“说话”和“落地”。

1.5 机制不是花架子，而是公司高效运转的“操作系统”

我们常说：“机制对公司，就像操作系统对手机”。

- 没有操作系统，手机只能打电话；
- 有了系统，才能跑App、开视频、转账付款.....

企业也是一样。

老板管控的是“方向”和“战略”，HR机制负责的是“执行”和“组织落地”。

当机制搭起来了，老板才能真正“放手”做老板，HR才有章法，员工才有边界。

1.6 你不是HR专家，但你必须是机制思维的老板

你不需要会设计考核表，不需要研究激励理论，但你必须知道：

组织出了问题，最该调整的不是人，而是机制。

这份白皮书，就是帮你建立这种认知，告诉你：

- 什么叫HR机制
- 哪些机制最适合你现在的企业规模
- 顾问怎么帮你落地机制，而不是讲道理



02 | 为什么人不好管？你绕不开的三大真相

很多老板每天都在想：“为什么员工越来越不好带？”

有的老板归因：“现在的年轻人抗压差、玻璃心。”

有的老板感叹：“现在的员工没责任心，不愿吃苦。”

有的老板自我怀疑：“是不是我太心软，不够强硬？”

但真正的答案，往往不是人在变，而是管理方式落后了，机制缺位了。

2.1 真相一：没有规则，就没有执行力

你可能会说：“我们有制度啊。”

可制度是不是谁都清楚？是不是谁都在执行？是不是一线管理者都能照着用？

有制度 ≠ 有执行力。

我们见过太多企业：制度写在员工手册里，贴在墙上，却没人当回事。

为什么？

因为制度没有和日常行为挂钩，没有变成真正的“动作准则”。比如：

- 奖金发不发，看老板脸色
- 绩效打几分，全凭主管感觉
- 开不开心、升不升职、调不调岗，HR说了不算

那员工自然**只服“老板”，不服“制度”**。

而没有制度作为统一标准，员工心里没数，做事自然就“看人下菜碟、能躲就躲”。

 **真正的规则不是靠发通知，而是让员工知道——干好了能得到什么，干不好会失去什么。**

2.2 真相二：靠经验管理团队，迟早会踩雷

你可能习惯了凭感觉招人、提拔、奖励，比如：

- “这个人我面试时聊得不错，人挺实在的”
- “这个人跟了我两年，是自己人，先提起来再说”
- “最近加班多，我多发点奖金，别计较细节了”

听起来很人性化，实则很危险：

！危险一：选错人，浪费机会成本

- 一个岗位选错人，不光损失一份薪水，还错过了一个关键岗位“起作用”的时间窗口。

！危险二：奖错人，打击团队士气

- 发奖金是凭主观判断还是有评分依据？如果讲不清楚“为什么发”，其他人只会觉得：老板偏心，不公平。

！危险三：升错人，埋下组织内耗

- 你提拔了一个“技术强但不会带人”的员工当主管，结果老员工不服，新员工没方向，团队直接失控。

经验当然重要，但机制是经验“保险带”。它让你少犯错、少拍脑袋，多点依据，多点安全。

2.3 真相三：没有机制，就没有团队持续运转力

员工靠什么留下来？除了工资，其实还有两个关键因素：

- 清晰的规则（我该干嘛，我该如何进步）
- 稳定的机制（我付出是否会被看到和认可）

如果这些都没有，员工会变得：

- 不主动，不负责，“能混就混”
- 不表达，不反馈，“多说多错”
- 不成长，不忠诚，“机会来了就跳槽”

你以为他们是“佛系”，其实他们只是在一套混乱的环境中，学会了“自保”。机制的作用就是：让团队的行为、氛围、效率、成果，有章可循、有据可查、有改进的方向。

不是靠情绪激励，不是靠老板喊话，而是靠流程、规则、奖惩和目标打通。

2.4 你要的不是“能干的人”，而是“能跑机制的人”

一个企业不能永远靠“优秀员工”撑着，而要靠让普通员工也能发挥作用的机制。你当然可以继续凭直觉带人，但只要你想“把自己从人事烦恼中抽离出来”，你就需要一套HR机制：

- 机制让员工知道边界、任务、规则
- 机制让HR知道怎么管、怎么考、怎么奖
- 机制让你，专注做企业主该做的事——战略、业务、方向



03 | 一套HR机制的底层逻辑：不是流程，而是系统

很多老板会说：

“我不是不重视人，只是HR的事我搞不懂。”

“我们流程也有啊，招人、面试、发工资、考勤全都有。”

问题恰恰在这里：你以为有流程，就有机制，其实不然。

3.1 流程 ≠ 机制，差别在哪里？

流程，是单点动作，比如：

- 招人流程：发招聘 → 面试 → 发offer → 入职
- 发薪流程：HR汇总工资 → 财务打款

这些都重要，但它们只是“动作”，而不是决定这些动作“如何做、做得对不对”的机制。

机制，包含三个关键维度：

表3-1 机制的三个关键维度

维度	问题	举例
标准	做得好不好、谁说了算？	招聘标准、绩效打分表、薪酬结构图
边界	谁来做、做到哪？	岗位职责、流程责任划分
反馈	做完之后，能不能复盘、优化？	绩效复盘、月度HR汇报、员工调研

一个流程可以执行，但没有机制，就无法判断对错、激励好人、淘汰坏人，也无法沉淀经验、持续优化。

所以说：**流程只是“怎么走”，机制决定“走不走得通、走得值不值”。**

3.2 一张图，看懂HR机制的完整系统

我们把中小企业需要搭建的HR机制，拆成六大模块：



你可以理解为：这六个模块组成了你企业的“人事发动机”，少一个都跑不顺，多一个也不嫌多。

3.3 六大模块各解决什么问题？

表3-2 HR机制六模块

模块	解决的问题	简单说就是...
岗位职责机制	员工边界混乱、推诿扯皮	“谁干啥”写清楚，出了事能追责
招聘与选人机制	招不到人、招错人	“要什么样的人”有标准
薪酬激励机制	干多干少一个样、奖金发不动	“奖给谁”有依据，发得服气
绩效管理机制	考核流于形式、员工混日子	“干得好不好”可量化、可评价
人事制度机制	HR工作全靠临场发挥、员工胡搅蛮缠	“走流程”有模板，标准一致，扯不起来皮
人才发展机制	能人待不住、核心员工没方向	“谁值得培养、怎么留住”有机制、有节奏

3.4 机制的搭建原则：四个字——能用、管得、留得、看得

1. 能用：机制不是做样子，是HR能每天用起来的

- 薪酬结构不复杂，HR能按模板调整就行
- 岗位职责不是空话，是员工每月对照的工作清单

2. 管得：老板不必事事拍板，HR和一线主管就能处理

- 调岗、请假、升职，都有标准流程和判断表
3. **留得：不是靠感情留人，而是机制让好人想留下**
- “每年都在进步”的人，要感受到成长与激励
4. **看得：机制运行中有“指标”，老板一看就明白现在啥状况**
- 简单人效指标、绩效达成率、月度复盘表……

3.5 机制之间是怎么联动的？

一个好的HR机制系统，就像齿轮套齿轮，能带动起来。

比如：

- 你建立了岗位职责清单 → 招聘标准也清楚了（要找能做这些事的人）
- 招到的人清楚自己该干啥 → 考核表就能匹配岗位职责 → 绩效就容易推行
- 绩效评分有数据依据 → 薪酬和奖金就能按分配规则发 → 员工更服气
- 全流程都有“能用的表”，HR工作有抓手，老板不用天天盯

这就是机制的魅力——前后打通、彼此联动、推动组织自动运转。

机制，不是HR“学术”的事，而是老板为组织插上的“自动运转齿轮”。



04 | 典型场景 × HR机制解法大全

很多老板问我：“我们公司要不要搞机制？要从哪里开始？”

我的回答是：不是你要不要搞机制，而是问题已经在那儿了，你现在做与不做，只是决定它会不会越来越大。

本章我们挑出中小企业老板最常遇到的6类典型场景，结合我们顾问服务的真实经验，为你拆解：

- 背后问题到底是什么？
- 该用哪套机制解决？
- 怎么搭、怎么落地、怎么见效？

场景一：干多干少一个样，奖金发得老板心累，员工也不满意

 背后问题：

- 没有明确的绩效考核机制
- 奖金分配全靠“印象分”和“老板拍脑袋”

 解法机制：绩效评分 + 奖金分层激励机制

表4-1 绩效评分+奖金分层激励机制

做法建议	说明
设计岗位分类考核模型	比如A岗看产出，B岗看过程，C岗看服务满意度
用“绩效评分 + 反馈复盘”流程	不是打分游戏，而是设目标、看达成、复盘沟通
奖金分成“三类池”	①保底奖 ②团队奖 ③个人激励奖 ——分账透明，激励清晰

 落地关键：

- 不用搞太复杂，1页绩效评分表 + 1次月度复盘会就能起步
- 奖金发放依据要写清楚，让员工“事前就知道怎么得奖”

场景二：HR天天忙，老板却总觉得“啥都没变”

 背后问题：

- HR没有清晰的角色定位与工作机制
- 没有“该做什么+怎么做”的工作系统

 解法机制：HR工作职能机制 + 共建制度库 + 周期型输出节奏

表4-2 HR工作机制

做法建议	说明
制定HR职能清单	招聘、用工、制度、培训、绩效，每类做什么定出来
共建一套HR制度工具包	每月交付一项制度模板，老板能看见成果
固定“月度汇报机制”	HR每月汇报数据+难点+建议，逐步走向“有声音”的角色

✅ 落地关键：

- 老板不能只喊“你去搭制度”，而要参与共建机制框架，顾问带HR做项目是最有效的激活方式。

场景三：招不到人、招来的人不合适、干几个月就走

📌 背后问题：

- 招聘没有岗位胜任力标准
- 面试全凭感觉
- 入职引导缺失，员工无法融入

🔧 解法机制：岗位标准机制 + 面试流程机制 + 入职引导机制

表4-3 招聘与选人机制

做法建议	说明
每个岗位设“胜任力要求卡片”	不只是学历/经验，还包括能力+行为风格
标准化面试流程	至少要做到两轮结构化访谈+打分
设计“入职30天关怀计划”	包括入职引导、岗位目标、文化融入等任务卡片

✅ 落地关键：

- 招聘的起点不是写JD，而是“这个岗位要解决什么问题”
- 第一印象+前两周体验，决定新人留下来的意愿

场景四：谁干什么说不清楚，一出问题就扯皮、推锅

 背后问题：

- 没有岗位职责清单
- 没有跨部门协作流程
- 没有“对事不对人”的分工标准

 解法机制：岗位职责机制 + 跨部门协作机制

表4-4 岗位职责机制

做法建议	说明
每个岗位制作职责卡片	职责范围、汇报对象、KPI清晰写出来
引入“RACI协作模型”	谁负责、谁协助、谁审批、谁知情，一目了然
建立“跨部门协作表单流程”	用标准表单解决扯皮问题，如采购申请、需求流转等

 落地关键：

- 职责不是写给HR看的，是让每个员工清楚“我的边界”
- 跨部门的“事后追责”，不如机制中的“事前约定”

场景五：有制度没人执行，出了问题还怪HR

 背后问题：

- 制度是“抄来的”或“形式化”
- 缺乏“制度执行闭环”——谁监督、谁问责、谁评估？

 解法机制：制度落地机制 + 组织监督机制

表4-5 制度机制

做法建议	说明
制度从业务中来，在场景中长	每条制度都要有“执行场景”+“操作路径”
设“制度反馈窗口”	不合理的制度可以建议修改，但不是“全员无视”
建立制度落地责任表	谁执行、谁监督、出问题谁负责，要写清楚

 落地关键：

- HR不是“制度警察”，制度必须有老板授权、主管执行
- 每次制度上线要有“试运行 + 回访 + 修订”的节奏

场景六：团队没人能独当一面，核心人才流失，晋升没人接

 背后问题：

- 没有梯队设计机制
- 没有岗位成长路径
- 没有“高潜识别 + 留人激励”机制

 解法机制：人才发展机制 + 晋升机制 + 保留机制

表4-6 人才发展机制

做法建议	说明
制定“关键岗位继任计划”	列出所有关键岗位，有没有人能接班？
设计“岗位等级+能力模型”	初级、中级、高级，不只是发工资，更是认同路径
引入“非薪酬保留机制”	高潜可以给项目主导权、带团队机会、特殊津贴等

 落地关键：

- 人才不是选出来的，是“被机制识别和激活”的
- 留人靠认同和空间，不只是钱

每个问题都不是“偶然”，都能靠机制解决

表4-7 场景×解决机制

老板的烦恼	对应机制	解法建议
员工干多干少都拿一样	薪酬机制	拉开绩效奖金差距，设计激励因子
HR不会写制度、不敢管人	HR赋能机制	顾问共建制度模板，手把手教会用
岗位职责不清、推诿扯皮	岗位机制	梳理岗位图谱+职责分工清单
招不到合适人	招聘机制	明确岗位标准 + 面试流程标准化
不敢开人，怕出事	用工机制	套上“合法辞退流程+证据链”体系
员工“干不动也不走”	绩效机制	分层分类考核 + 改变评价节奏



05 | 企业案例2则：老板从“人事混乱”走向“管理有章”

机制不是高高在上的管理理论，是你办公室那张绩效评分表、是员工每天都在填写的日报、是HR每月能汇报出成果的流程。

本章，我们呈现两个顾问实战案例，告诉你：

- 哪怕只有50人，也能把机制搭起来；
- 哪怕HR水平一般，也能带出来；
- 哪怕老板一开始很焦虑，也能慢慢安心。

案例一：80人制造型企业的“机制重启计划”

企业概况：

- 行业：电子元器件制造
- 规模：80人，设有HR 1人
- 老板诉求：“部门各干各的、互相推锅，我每天都要下车间协调，非常累”

阶段一：诊断发现了什么？

- 岗位职责模糊：同一个问题，三个主管互相扯皮
- 薪酬结构扁平：干了5年和刚来1年的，工资差不多，奖金“随缘”发
- HR无法推动机制：老板习惯亲自管人，HR只是“表格管理员”
- 没有绩效评分：员工只看领导脸色，不看目标、不谈产出

阶段二：顾问介入后怎么干？

第1月：启动诊断 + 问题梳理

- 管理层访谈+员工调研+HR工作观察
- 输出《人力资源现状诊断报告》（17页）

第2-3月：机制搭建期

- 梳理出26个岗位的职责卡+岗位层级体系
- 联合财务+老板重塑薪酬结构（划分5档等级+3类奖金池）
- 建立“月度绩效评分表+主管考评机制”
- 制定HR月度工作目标与成果交付节奏

第4月：制度上线+管理动作同步

- 举办“机制说明会”，老板亲自发话、全员宣导
- 上线《车间考核表》《月度任务打分表》《调岗申请标准流程表》
- 老板每月只管一件事：绩效会坐镇1小时，其余交给机制运转

阶段三：3个月后的变化

表5-1 80人制造型企业机制重启计划效果

项目	改进前	改进后
部门扯皮	频繁，推诿扯皮成常态	职责卡 + 流程表清晰落地，责任落实
奖金分配	随机性强，引发内部不满	评分挂钩奖金，员工业绩与奖金挂钩
HR角色	“行政小姐姐”形象，无执行力	开始主导考核、制度执行、老板授权
老板精力	天天救火、事必躬亲	90%事务由HR和主管解决，专注新项目开发

老板原话：

以前我觉得制度就是束缚人，现在我发现，制度才是帮我“放人手”的工具。

最重要的是，HR终于能“说话”了，我不是一个人扛组织了。

案例二：40人科技初创公司的“绩效突围战”

企业概况：

- 行业：企业级SaaS软件开发
- 规模：40人，3个技术小组 + 1个市场团队
- 老板诉求：“团队氛围不错，但没人主动冲业绩，干多干少全凭自觉。”

阶段一：诊断发现了什么？

- 技术团队“佛系”：项目节奏拖慢，责任难追
- 市场团队“甩锅”：客户成单与否，谁负责说不清
- 员工普遍无目标感：绩效目标没人设，老板永远是“最后决定者”
- 奖金一人决定：年终奖金老板独自分配，员工不满但不敢说

阶段二：顾问介入后怎么干？

第1月：聚焦绩效机制重构

- 与老板+组长共创“岗位-目标-成果”三位一体考核模型
- 技术团队用“交付节奏+质量评分”双维打分
- 市场团队用“目标达成+客户满意度”双维打分
- 建立奖金激励机制，打分直接挂钩奖金分配

第2月：运行+复盘机制建立

- 每月组织“绩效共评会”+“OKR自评表”上交
- 引入1次“绩效面谈训练”，教会主管做正向反馈
- HR开始收集数据、出报表，形成机制闭环

阶段三：2个月后的变化

表5-2 40人科技初创公司绩效突围战成效

项目	改进前	改进后
团队协作	技术拖延、推任务，市场推责任	指标挂钩岗位，职责+结果同步考核
奖金机制	靠老板分配，员工“摸不着边”	打分公开，奖金有章，口服心服
主观判断	没有数据，全靠拍脑袋	分值清晰、结果公开、团队回顾机制
HR工作	“日常打杂、月末结算”	成为“绩效执行官”，提升话语权

老板原话：

以前我说话是靠情商，现在我靠机制说话。

我没想到，这帮年轻人这么吃“清晰标准”这套，机制让大家开始“玩真的”了。

机制带来的变化不是表面，而是整个组织运行逻辑的升级

表5-3 企业案例总结

公司类型	搭建前状态	搭建后改变
------	-------	-------

制造企业80人	老板亲自救火、部门互相推锅、奖金发得累	岗位职责清晰、绩效挂钩奖金、HR获得执行力
科技公司40人	没人主动冲业绩、奖惩混乱、员工无目标	建立评分机制、绩效激活团队、老板释放决策精力



06 | 中小企业的HR机制建设路线图

很多老板在听完我们的顾问分享后都会问一句：

“我认了，我们公司确实需要搭HR机制……那我该怎么开始？”

这就是本章的目标：

一步一步告诉你——

你该先做什么？每个月能看到什么成果？最后会搭出什么样的系统？

6.1 “搭机制”不是一口气做完，是一个有节奏的系统工程

我们把从0到1的HR机制建设，分为 **四大阶段、十个关键动作**，整体建议在 3-6个月内完成初步建设，6-12个月内形成良性运行闭环。

阶段一：启动与诊断（第1月）

关键词：别急着干，先搞清楚问题在哪

表6-1 启动与诊断阶段工作节奏

动作	说明	产出
 组织调研	访谈老板、HR、主管、员工，识别“人事堵点”	问题清单+访谈纪要
 初步评估	使用《HR机制成熟度自评表》对公司现状打分	阶段诊断评分表
 管理共识会议	老板+管理层统一“我们要建机制”的共识	《HR机制共识纪要》
 机制搭建计划	明确搭建顺序、节奏和每月目	《HR机制建设路线图v1.0》

✅ 输出成果：

- 企业HR管理诊断报告
- 管理共识会议纪要
- 三个月机制搭建时间表

阶段二：机制搭建期（第2-4月）

关键词：按优先级、分模块推进，先从最影响人效的地方开始。推荐机制搭建顺序：

表6-2 机制搭建顺序

月份	搭建模块	建议内容
----	------	------

第2月	岗位职责机制 + 招聘机制	- 岗位图谱、职责卡片 - 招聘标准、胜任力模型 - 面试流程表单
第3月	薪酬机制 + 绩效管理机制	- 薪酬结构分层、奖金机制 - 绩效评分表、月度打分机制 - 奖励发放规则
第4月	人事制度机制	- 请假、调岗、考勤、奖惩制度模板 - 流程表单标准化 - 执行责任人划分

✅ 输出成果：

- 岗位职责卡册（Word/Excel）
- 绩效评分模板（岗位版+部门版）
- 薪酬结构图 & 奖金发放规则书
- 公司人事管理制度初稿（HR手册雏形）

阶段三：机制落地运行（第5-6月）

关键词：机制不能只“写在纸上”，要开始“跑起来”

表6-3 机制落地运行

动作	说明	建议节奏
✅ 运行机制	将机制在团队中正式发布并试运行	每月上线1-2个核心机制
📈 数据反馈	收集运行数据+员工反馈，做1轮机制微调	每月收集一次绩效和满意度数据
🤝 管理会议	召开“机制共管会”，让各部门认领机制责任	每月一次管理层小会

✅ 输出成果：

- 各类机制的试运行情况汇报
- 员工体验反馈（满意度、建议）
- 第一轮机制优化修订建议稿

阶段四：复盘与升级（第7-12月）

关键词：把机制从“能用”升级到“好用、能持续用”

表6-4 复盘总结

动作	说明
 定期评估	用机制运行情况做结果复盘
 机制优化	迭代制度版本，让机制越来越贴合公司业务
 建立人才发展机制	梳理核心岗位继任、培训机制、保留策略
 成果汇报	输出HR年度管理报告，让机制“看得见”

 最终产出成果：

- 机制文件V2.0版
- HR数据看板/汇总报告
- 晋升/培训/保留制度初稿

6.2 我该从哪一个模块开始搭建？

我们建议按以下四种路径决策优先级：

表6-5 决策优先级的四种路径

情况	建议优先模块
人越来越多，事情越来越乱	先搭“岗位职责机制” + “协作流程”
干多干少一个样，奖金发得心累	先搭“绩效机制” + “薪酬机制”

HR没有体系、老板事事亲力亲为	先搭“HR制度包”+“HR工作流程图”
成长关键期核心人才难保留	搭“人才梯队机制”+“关键人才激励”

6.3 配套成果清单

表6-6 成果清单

类别	标准成果	格式建议
机制文档	岗位卡、薪酬结构表、绩效表、制度包	Word/Excel/PDF
流程工具	调岗表、请假流程表、考核评分表	Word+表单系统
汇报材料	月度汇报模板、HR工作报告、机制落地计划	PPT/Excel
管理工具	HR看板、OKR跟踪表、员工数据卡片	Excel/系统化表单

顾问的价值在于：不仅设计这些机制，而且陪你一起交付这些成果，让HR“看得见成果”，老板“用得上机制”。

机制搭建的“四句话原则”

1. 不要怕慢，要有节奏地推进（每月干一件事）
2. 不要怕员工不理解，机制越清晰越容易执行
3. 不要怕HR不专业，有顾问带一带，机制也能跑起来
4. 不要等公司大了再做机制，公司做大是因为机制能用了



07 | 顾问能解决什么？不是方案，是“落地机制”

常常有老板问我们：

“你们是来讲课的吗？”

“你们是不是那种做PPT、给模板、然后人就不见了的顾问？”

老实说，这种担心，我们完全理解。

因为你可能真的遇到过——

讲了一堆道理，最后HR还是不会干，制度也没人执行。

但我们要告诉你的是：

真正的HR顾问，不是卖“概念”，而是交“成果”；不是“讲怎么做”，而是“陪你做完”。

7.1 为什么“方案”解决不了问题？

你可能也经历过这样的过程：

- 请了顾问，出了一份看起来很“高大上”的报告
- HR看完一头雾水，老板也不知道下一步该干嘛
- 没人落地，没人推动，纸上方案变成抽屉文档

这就是“方案思维”的局限：

表7-1 两种导向的顾问对比

方案导向的顾问	落地导向的顾问
告诉你“你应该怎么做”	陪你“一起把事做完”
输出PPT、制度模板	输出制度+推动落地+教会执行
说得多，做得少	沉在现场，一件事一件事干
强调概念、流程图	强调成果、表格、机制跑起来

✅ 你要的是“能解决问题”的顾问，不是“懂得多”的老师。

7.2 一个好顾问，应该具备这三种能力

1. 机制设计能力：让复杂问题变成“标准动作”

顾问不是来增加你工作量的，而是把你的管理“流程化”“表格化”“机制化”：

- 老板每月怎么参与绩效会？做成日程+模板
- HR怎么做晋升答辩？做成评分卡+建议话术
- 怎么设计奖金规则？用激励因子+浮动池公式拆解

✓ 好机制 = 看得懂、用得上、推得动

2. HR能力带教力：把HR从“事务员”带成“机制官”

你的HR也许很努力，但她不知道该怎么建体系、推制度、开会提方案。

而顾问能做的是：

- 给她明确路径：这个月做绩效，下个月做薪酬
- 给她工具方法：表格怎么做，制度怎么写
- 给她专业背书：老板支持她，员工配合她

✓ 好顾问 = 把HR“扶上马”，再“送一程”

3. 落地陪跑力：项目不是“做完”，而是“跑起来”

机制不是写完就算，关键在于：

- 谁用它？怎么用？出问题谁改？谁复盘？
- 顾问的作用就是“盯这个过程”，确保不是“文件”，而是“习惯”。

我们会做的事包括：

- 每月陪HR做成果例会
- 每次制度上线前，设计试运行+员工反馈表
- 每次管理层会议，帮老板提出机制建议
- 每季度形成机制优化报告

✓ 好机制 = 落得下、推得动、能复盘

7.3 顾问和HR、猎头、培训、外包，差别在哪？

表7-2 顾问和HR、猎头、培训、外包的差异比较

角色	核心工作	能解决的问题	局限
公司HR	日常事务执行	发工资、考勤、合同、招聘等	缺乏机制建设能力
猎头	招人	帮你找人	不负责后续管理
培训公司	授课	给HR或主管上课	听完回去不会做

人事外包	执行	办社保、算薪水	不懂战略、不落地机制
顾问	设计+共建+落地+带教	解决机制没搭、制度落不了地、HR不会管的事	需要老板参与共建

7.4 我们的服务到底能帮你交付什么？

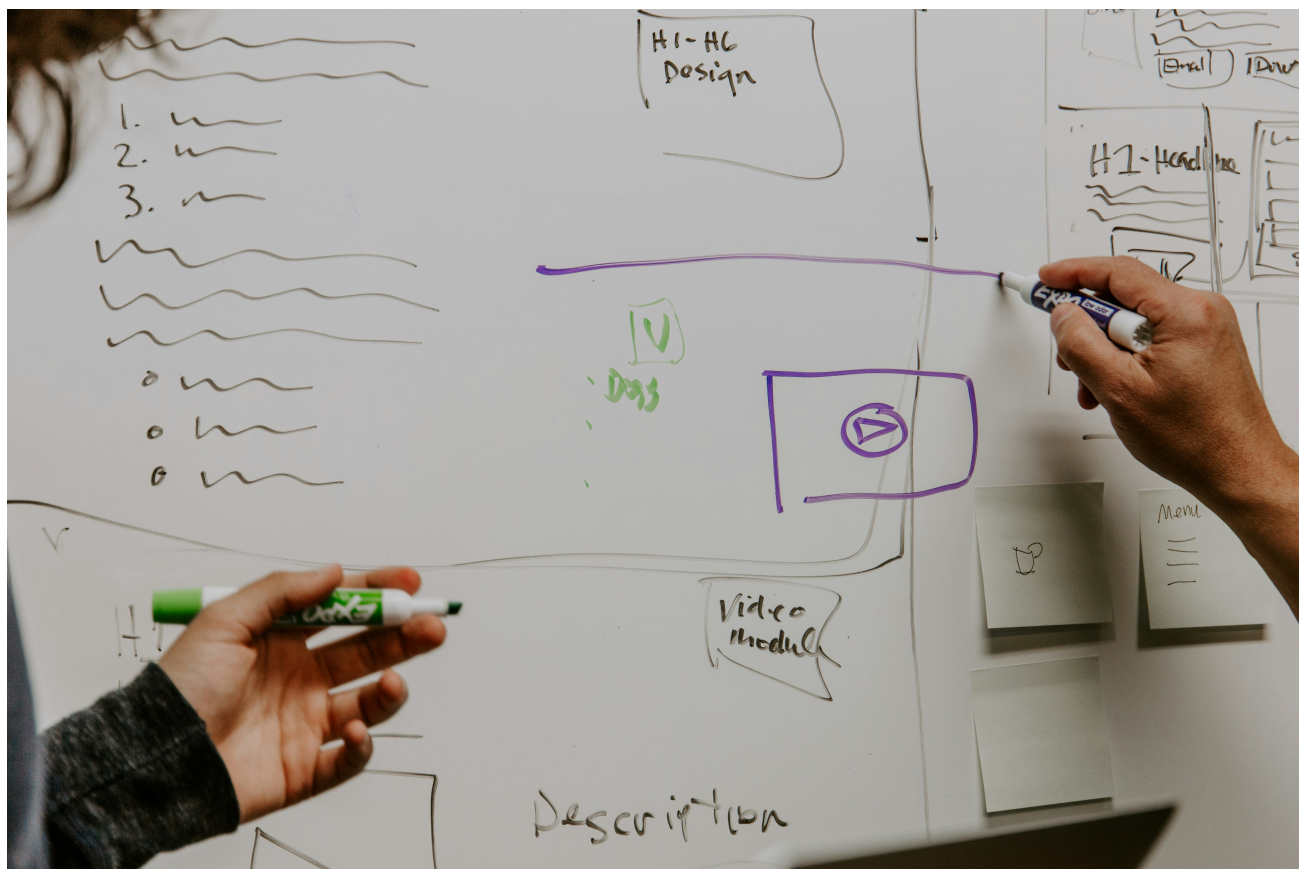
表7-3 顾问服务交付说明

类型	内容	说明
 机制搭建	岗位、薪酬、绩效、制度等机制设计并交付	不是模板，是与你公司实际匹配的“机制系统”
 制度落地	推进制度试运行、收集员工反馈、优化修订	制度不是写完，而是要“能推、能改、能收口”
 HR赋能	带HR做方案、做流程、做	让你的HR真的成为“机制管控者”
 老板支持	每月陪你梳理管理盲区、制度死角	老板有“机制对话”的外脑顾问
 成果交付	文档包、模板库、汇报PPT、看板表格	“不是空谈”，你能拿到实物成果

不是你不会搞人力资源，是你不该亲力亲为去搞。

- 你要的，是一套能稳定运转的“机制系统”；
- 你请的，是一个能帮你搭起来、跑起来、教会HR用的专业合伙人。

你不需要一个“告诉你怎么做”的人，你需要一个“陪你把事做完”的人。



08 | 你不是不适合搭机制，而是没人教你怎么搭

很多老板在听完顾问建议后会问一句：

- “我们公司才五六十人，谈机制是不是太早了？”
- “我HR能力一般，制度真能推得动吗？”
- “以前也搞过绩效、岗位职责，搞了几个月最后不了了之。”

我们非常理解你的顾虑，但也想告诉你一句掏心窝子的话：

不是你不适合搭机制，而是你没有遇到一个能带你“从0到1”把机制搭起来的人。

8.1 很多中小企业的机制之路，是“半途放弃型”

我们见过很多公司机制失败的典型路径：

- 老板决心“要搭一套制度”，交给HR负责
- HR找了几份模板，左抄右拼，硬着头皮做方案
- 方案拿到会上，没人提意见，也没人真正参与
- 结果执行不动、HR被员工吐槽、老板重新回到亲力亲为

机制“成了文件，败在执行”。

 **根因不是制度本身的问题，而是制度没有被“建在组织的真实场景里”**

机制搭建失败的本质，是因为你：

- 没有系统的方法路径
- 没有专业的人带着推进
- 没有“老板-HR-主管”三方达成共识

8.2 好机制不是“管死员工”，是“解放老板”

机制不是“框死员工自由”的东西。相反，机制的目的，是让每个人更有边界、更清楚任务、更看得见成果。

对员工来说，机制让他知道：

- 我该干什么？
- 干得好有什么奖励？
- 哪些行为是红线？
- 公司有没有晋升机会？

对老板来说，机制让你：

- 不用天天盯人
- 能安心授权、放心交事
- 把管理从“拍脑袋”变成“有章法”
- 能腾出时间专注业务、战略、客户

所以别再说“我们公司还小，不适合搭机制”了，

其实你越早搭，越省事，越稳。

8.3 自测：你公司是否已进入“必须启动机制搭建期”？

如果你符合以下3项及以上，建议立即启动机制共建 📌

表8-1 HR机制搭建紧迫性自测表

判断项	是	否
公司已超30人，员工开始分组协作，但职责混乱		
有HR但不具备体系搭建能力，只能做事务		
奖金靠老板主观判断，发钱时“累、烦、不公平”		
绩效评价靠印象，缺乏评分标准或流程		
没有岗位说明书或组织岗位图谱		
过去12个月员工离职率偏高，核心人员流失		
老板频繁下场救火、亲自面试、亲自批流程		

只要你选了3项以上，是时候考虑一位靠谱顾问，和你一起把这件事干到底了。

8.4 一句话总结：你不该再一个人扛组织了

你的公司正在发展、你的人在变多、你也越来越清楚——

靠感觉、靠“吼”、靠HR单打独斗，已经不够用了。

你不是不想搭机制，你只是需要：

- 一个说人话的顾问，能懂你现在的难处
- 一套靠谱的方案，不是给你讲道理，而是陪你做出来
- 一次“机制共建”的起点，把HR带起来，把制度跑起来，把你从事务中抽出来

你不需要等公司“做大了”才搭机制，

机制搭起来，公司才有机会“真正做大”。

从一个小动作开始，不为难自己

管理的升级，从来不是一蹴而就，
而是从你“决定让机制帮你省力”的那一刻开始。

你不需要今天就搭完一套机制，你只需要从第一个小动作开始，就能打开突破口。

我们建议你可以从以下任意一个“低门槛小动作”开始试试看：

✅ 做一次免费的《中小企业HRM在线诊断》 20分钟完成在线问卷，看看你公司目前在哪个阶段，有哪些盲区 🔗 扫码即可进入 → 【中小企业HR管理诊断系统】	
✅ 添加首席顾问微信，1V1私聊你最“卡”的那个问题 我们不打广告，不讲概念，只聊你公司现在真实的问题。 半小时深聊，免费初步建议。有思路再推进，没思路不勉强。	
✅ 关注我们的微信公众号【宏瞻智成】 每周更新真实案例 × 机制方法 × 老板视角建议	



结语：这份白皮书写给“准备动起来”的你

📌 你不需要完美，你只需要开始；

📌 你不需要懂HR，你只需要做决策；

📌 你不需要很忙，只需要每月推动1件事；

我们愿意做那个“让你轻松上路的人”，

帮你从“人不好管”，走向“机制托底、组织高效”的状态。

👏 加入我们，一起搭一套真正适合你公司的HR机制吧。

关于广州宏瞻智成

广州宏瞻智成管理咨询有限公司是一家致力于推动企业高质量可持续发展的专业管理咨询机构，聚焦中小企业的组织成长与管理进化，构建了涵盖管理咨询、管理顾问、智库研究的一体化专业服务生态。

我们以“让企业管理更简单”为使命，融合宏阔视野与精深智慧，帮助企业从混沌走向有序，从事务走向体系，从经验走向专业，实现战略驱动下的组织变革与能力跃迁。

秉承“致广大而尽精微，极高明而道中庸”的实事求是专业主义精神，我们始终坚持“伙伴式过程咨询”理念，以同行共创的姿态深度嵌入客户业务现场，助力企业建立简约而高效、有序而灵活的管理机制，成就和而不同、张弛有度的未来组织。

理论原创 × 中国实践

- 拥有自主研发的系列人力资源管理进阶模型，精准适配中小企业发展阶段，帮助企业明确进化路径、优化资源配置、提升组织能力。

咨询 × 顾问 × 数字化一体化协同

- 搭建“诊断工具 + 顾问辅导 + 管理机制”的服务闭环，打通企业“战略制定—组织执行—人才成长”全过程。

过程式共创 × 深度定制落地

- 不做“模板派”专家，我们以深入理解客户的独特性为基础，聚焦关键场景，以“共识→共建→共创→共进”的陪伴方式推动成果转化。

我们始终相信，管理不应是繁复的技术堆叠，而应是源于人性与理性的秩序美学。让企业管理更简单，是我们对未来组织最真诚的回应。