

《HR转型突破》

图书基本信息

书名：《HR转型突破》

13位ISBN编号：9787111430667

10位ISBN编号：7111430662

出版时间：2013-7

出版社：机械工业出版社

作者：康至军

页数：192

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《HR转型突破》

内容概要

HR不断追逐专业时尚，以试图摆脱传统定位，进而转型扮演更重要的角色，但却往往又走入新的误区，甚至在组织中产生很多“副作用”。

转型多年，HR为何依然招人憎恨，被业务主管视为需要智取的“敌人”？

本书以德鲁克先生的人力资源理念为主线，通过对大师思想的解读和优秀企业实践的剖析，提出了中国企业HR转型的杠杆解：回归正确的角色定位、从客户需求而非职能专业出发、从目标成果而非专业活动出发、从假设而非最佳实践出发。

作者跳出人力资源的专业局限，从更为宽广的视角采撷素材，通过大量的经典案例，对德鲁克近乎常识的理念进行了深入浅出的阐释，脉络分明、层层递进、一气呵成。

德鲁克告诫说：“思考是很艰苦的工作，而管理时尚刚好是思考的完美替代品。”与热衷于介绍流行概念的书籍不同，本书试图厘清中国企业HR转型之道，强调回归管理常识，启发读者的思考。

《HR转型突破》

作者简介

康志军

深圳赛普咨询高级合伙人、人才发展咨询业务总经理。10年来，赛普咨询专注于房地产行业卓越管理，为万科集团、华润置地、绿地集团等超过60%的地产30强提供全过程或专项咨询服务。

他毕业于南京大学商学院，有13年人力资源实践与咨询经验，擅长组织变革、HR转型与提升、人才加速培养体系设计等。近年来，他专注于房地产标杆企业人力资源管理实践研究和咨询，客户包括远洋地产、招商地产等数十家企业。

他立足中国企业管理实践现实，热衷于探索管理门道，传播管理常识。合著有《人力资源开发阅读地图——如何让培训更有效》，被权威媒体评为培训与发展领域最有价值的图书之一。未来，他将进一步致力于HR转型与提升。

《HR转型突破》

媒体关注与评论

人力资源如何才能真正创造价值？作者的观点振聋发聩，值得每位HR深思。期待人力资源行业同仁携起手来，共同探索中国HR转型之道。—— 中人网CEO，何国玉这是一本经典理论评述和实战案例并重的好书，是至军在多年研究和实践的基础上倾心思考的结晶。对于没有时间博览群书的读者来说，读这本书，就像经历一场启蒙运动。我相信，这本书能让HR少走很多弯路，能让CEO从更多的角度看管理。—— 中国领导力评鉴中心先行者，风里（李峰）博士能跳出专业的深井，方更显专业的精深。至军的这本新书，遍览经典，而不失洞见，殊为可贵。—— 联想控股人力资源部常务副总经理，高强本书讨论了HR面临的现实困境，并基于开阔的组织视野提出了HR如何成为业务伙伴的解决方案。全书融合了经典理论、管理实践发展史、中外经典案例，写作风格活泼轻松，可读性很强，相信HR一定能够从中产生自己的感悟。—— 中国人民大学公共管理学院院长助理、教授、博士生导师，刘昕很精彩，很有营养，读起来很生动。本书将大师理念及经典案例融会贯通，形散而神不散，解决了HR转型“道”的问题。—— 怡安翰威特中国区人力资源有效性负责人、首席顾问，李晓红

《HR转型突破》

编辑推荐

一场大师思想的盛宴 一次万科实践的新解读 一个HR转型的杠杆解 一张HR经典阅读地图

精彩短评

- 1、第一次有上亚马逊评价的冲动，只为作者的字字珠玑。观点新颖独到，几乎就快颠覆了我对HR的看法，却又深深刺痛了我的心。案例信手捏来，支撑观点，绝不矫揉造作。依靠大师，十分有信服力。看完这本书，才知道我们现在在走的很多或许是弯路，在HR的道路上，还需要走很远，才能够到达彼岸。感谢康老师，为我提供了全新的视野，必须看三次以上！
- 2、人力资源工作其实和业务人员工作没有本质差别，都需要关注客户，以解决问题为导向，制定能贴合实际需求的解决方案为根本，迷恋工具和制造多如牛毛的制度方案是没有任何用处的。很多道理很简单，但是大家都视而不见。这是一本非常好的书。
- 3、如果早点读到就好了 商学院里教的太功能化
- 4、唯一不变是变化
- 5、难得实在，有延伸阅读。
- 6、康至军的本书还是写的不错的，深入浅出的写了一个HR到HRM、甚至到HRD的必须经过，对具体事务的理解，再到对企业战略的感悟，人力资源类工作怎么样与企业发展有效结合起来。同时给了很多优秀书籍作为参考，供大家成长参阅，很好，积极推荐有志向从单个方向的HR向HRM、HRD进化的同志来好好学习！
- 7、阅读地图的升级补充，虽然内容很好，但确实重复的部分太多了。
- 8、虽然没有给出最终的答案，虽然书里的结构有些混乱，但却是少有的与HR管理咨询相关的，真实的书籍，点个赞
- 9、友人推荐
- 10、冲着作者的名字买的，前些年看过作者与他人合著的《人力资源开发阅读地图》，确实还不错的一本书。这本书也很好，对于HR转型的思路有很好的启发，和我的观点也很相同。
- 11、HR的苦，只有自己知道。
- 12、 尽管人力资源（以下简称HR）行业的专业人士们都对于自己所肩负的种种踌躇满志，大有改变世界，“旧貌新颜”般豪情勇气，但不得不承认，这一切都只能是看上去很美，今天的HR们所面临的窘况，委实狗血苦逼得多。 所以，当康至军老师的新作《HR转型突破-跳出专业深井成为业务伙伴》（以下简称HR转型突破）开篇提到《哈佛商业评论》总编斯图沃特信誓旦旦言必称“炸掉人力资源部”时，作为曾经HR，现今的创业者确实感同身受，回顾过往，内心惶惶，如芒刺在背。
“说句半捧场、半认真的话，《HR转型突破》这本书必将成为中国HR绕不过去的作品。”豆瓣网友如是说，我也深信不疑。如同作者的第一本著作《人力资源开发阅读地图-如何让培训更有效》一样，好书永远是点亮心灵的一盏长明灯。 康至军老师和本人同是德粉，德鲁克大师的经典自然长记心中。不夸张的说，这一本简直是德鲁克名著《管理的实践》的人力资源解读本，当然，作者和他的作品也正应了大师的观点：一个正确的人，做了一件正确的事情。 德鲁克告诫说：“思考是很艰苦的工作，而管理时尚刚好是思考的完美替代品。”《HR转型突破》恰恰不落窠臼，另辟蹊径，思想无域，全书最有价值的在于作者跳出人力资源的专业局限，从更为宽广的视角采撷素材，通过大量经典案例，对德鲁克近乎常识的理念进行了深入浅出的阐释，脉络分明、层层递进、一气呵成，让人读...来畅快不已，欲罢不能。 引用领导力测评专家风里老师的话，“这是一本经典理论评述和实战案例并重的好书，是至军在多年研究和实践的基础上倾心思考的结晶。对于没有时间博览群书的读者来说，读这本书，就像经历一场启蒙运动。我相信，这本书能让HR少走很多弯路，能让CEO从更多的角度看管理。“由此看来，《HR转型突破》一书在手，好似与高手切磋过招，华山论剑，莫愁前路无知己。 对于康至军老师，亦师亦友，一直是我的标杆榜样。说得”过“一些，甚至多少有些”羡慕嫉妒恨“，同样的经典悦读，我收获的是只鳞半爪，而至军则是由点及面，渐进系统大成。但这就是差距，功夫在诗外。 纪伯伦说：我们已经走得太远，以至于忘记了为何出发。我想至军老师的这番笔耕不辍，也正是对过往青春的反刍，纵岁月易老，依然不忘初心。阅读更多 ’
- 13、还可以
- 14、多少给我带来了点警示，自己确实一直比较形式化。。。
- 15、对于HR从业人员的工作价值观的修正是很有帮助的

《HR转型突破》

- 16、集实务与咨询于一体；集经验与案例于一体；看一本书当十本书，全是精华。
 - 17、关注客户目标、关注交付成果、关注业务战略。所有的专业活动只是手段而非目的。
 - 18、书不错，内容也好，就我个人而言还需要用实践提高
 - 19、HR应怎样实现自己的价值？方向在哪
 - 20、一直想买一本HRBP的书作为引导，可惜，目前大家都还在探讨。可能我对这本书寄予了太高的期望值，看完却soso。在我看来算得上是一篇论文或者更确切说是读书笔记。可以引发更多的思考，值得三星。
 - 21、受益匪浅
 - 22、近年HR类书籍泛滥，大多千篇一律照搬理论，这本书观点独到，联系实际，对HR的发展和定位给予了非常宝贵的意见，附录的学习地图更多对本书内容的深入补充和延续，衷心推荐每位有志于在HR领域长期发展的同行阅读
 - 23、很好 很不错的一本新概念
 - 24、先撇开内容不谈，作者的文字质感超级棒，好久没读过这样的经管类书籍了。本书给我提出了好多问题，HR本身的出路还真够尴尬的，一不小心就会变成那种自以为掌握世界真理的法规帝。
 - 25、书里给出的更多的是一种思考方式，具体怎样转型还是需要我们自己规划。
 - 26、是一本从HR视角对《管理的实践》的解读，更多的从组织的角度来反思人力资源管理工作，适合有一定专业经验的从业者阅读。
 - 27、开启了工作新思路
 - 28、对于hrbp的路上的hr很有指导意义不过家家有本难念的经所以也不是全部都能生搬硬套的书中的很对，一切要从实际、实用出发
 - 29、非常喜欢这本书，给我打开了一扇大门，感谢作者！
 - 30、非常专业的HR图书，建议企业管理层都看看
 - 31、有心得还能表达的出来。需要补充大量知识才能更明白。
 - 32、附页书单是亮点
 - 33、读晚了，很多观点很好，是互联网企业HR的思考模式。
 - 34、目前为止最令我我觉得思维突破的HR书籍
 - 35、作为公众号发文可以，作为书太不值，机械工业出版社这次对你小失望
 - 36、此书很适合HR和管理咨询工作者，篇幅不长，但看完有一直顿悟的感觉。
 - 37、真的值得一看，让HR工作者本来自视过高或过低的思维回归正途
 - 38、HR是一个被诟病的部门，但是如何去做好一个HR，这是一门学问。其实公司的人才结构最大的HR是老板，是CEO，而非人力资源部经理。做好人才管理，做好人才传帮带，这是一家公司的HR工作好坏的标准之一。管理部门一定要有一种为业务部门员工服务的意识，公司的基石是业务部门的一线员工，服务好他们，他们为公司创造效益，这样公司才能够活下去。
 - 39、当初为了凑单而买的此书，读完颇感共鸣，也算幸运。由于职业的优势，对公司中高层经理做过大量访谈，也曾在一家集团公司”上窜下跳，因此书中所说的正面示例和反面示例都听到过和经历过，共鸣自然很深。
- 全书都是反复强调一个观点：HR应该为落实公司战略服务，而不是自以为是地做所谓的”HR管理“。一个道理写成一本书，优点是生动具体，缺点是有混钱嫌疑，但个人认为该书物有所值，值得误入歧途的HR乃至职能管理人员吐血一番后，仔细反省，虚心改变。
- 40、没有大师写得好，随便看看~~
 - 41、真让人失望啊，写的跟大纲似的，都是简介
 - 42、有案例有延伸阅读，已经属于比较难得的有干货的了。
 - 43、感觉有点像读书笔记，推荐的书目可以看看
 - 44、篇幅不长，意味深长，颇有启发，值得一读。
 - 45、作者思路比独特，想法很犀利，篇幅太短，未介绍具体如何转型突破，留下一堆疑问
 - 46、结合企业和咨询实际，回顾提炼了大师们对于人力资源价值创造的理解
 - 47、思想是好的，但是并没有方法，很多理论层意义的论述
 - 48、是转型还是回归？
 - 49、为了凑单才买的，现在读了一半，很有共鸣，算是意外收获。我也是做咨询的，做咨询前在一家

《HR转型突破》

集团企业跟随一位很务实也很有魄力的HR副总裁，培养了业务导向的务实意识；现在咨询服务对象以国企为主，那真是做得吐血啊.....所以看了作者的观点后如逢知音。正巧我也在做相关HRBP培训材料，书中有不少值得借鉴的事例，将来在豆瓣中整体评论此书吧。在此谢谢作者了。哦，对了，来亚马逊习惯了，这本书我是在别处买的.....贝佐斯不要见怪

50、从管理学经典出发，理念多

51、今年看的第一本专业书，书中有些点还是不错的，决定再看一遍。

52、作者对文字驾驭娴熟，而核心观点仍然是HR要从客户、成果以及假设出发。

本书以大量HR实践工作中碰到的困境开头，引人入胜。问题是，这本书企图变成德鲁克观点的映射，但没有成功就为什么HR需要转型，方法比较，实践问题等展开富有逻辑的深刻的论述。

相反，作者在简单的论点三出发框架之下，层层叠叠铺叙了大量管理学、科学、实践等故事。

一方面，作者似乎无意就故事和观点的进行论述。另一方面，作者也不由得掉入了其反对的“专业的深井”。

有意思的是，虽然摘录案例蜻蜓点水，作者较好的文字功底读来还是别有韵致。

53、HR需要回归本源，基于达成企业目标的前提来体现自己的专业性，而不是自封专家脱离实际。

54、偶然间拿起这本书籍，算是闲暇时的一种调味品。读罢此书，书中的大部分观点并没有记住，但却对我的思维造成了巨大的冲击，甚至开始怀疑自己的学习方式。以下感受供分享：1、对于HR的专业知识，我并不缺乏，但我只是单纯的记住一些概念乃至一些“高端的模型”，实践中却无法使用或不知如何使用；2、关于重复读书的问题，对于一本经典，确实需要一读再读，前提是你需要在不同的处境，短时间的重复，可能更多的只是对记忆的强化及掌握一些并没有鸟用的概念；3、个人感觉并不缺乏系统性思维，但是缺乏系统做事的方法，在实践中，难免为各种原因如个人利益而置整体与系统不顾；4、实践是提高管理学素养的唯一途径，没有任何捷径；5、多看书，多出去走走，不要局限在特定学科思维了，外面的世界很精彩。

55、本书利益还是比较好的，内容和案例充分

56、很期待的一本书，难得有HR同行作专业的思考与写作。看到第三章，基本上已经可以得出判断。作者企图心很大，但是理论和实践都知道得不多、不深，生吞活剥所在多有。有思考值得按赞，但书的品质还是令人失望。

57、更像是经典阅读地图手册，顺着这本书的线索走下去，可能会发现一个宏大的管理类宝藏。对于有一定工作经验的HR来说，这本书让你陷入思考，关于你和组织的现在和未来。

58、还好，只是没有想象中的厚

59、HR需要的不是专业性，而是解决内外部客户问题，从需求出发设计解决方案。

60、4.5星，常读常新

61、摘抄了一下前人的经典

62、HR跳出专业深井，做一个业务的好伙伴

63、有一定经验的读，会有一种豁然开朗的感觉。

64、没有满目的专业词汇让人头晕脑胀眼花缭乱云里雾里不知所云。章章条理清晰，对世界一流企业的案例分析深刻而入味，读来如饮甘露，酣畅淋漓。书的末章推荐了多本经典的管理书籍，如明灯，为再管理中跋涉的人照明前方的路。

65、观点鲜明，集众家观点，但整体章节衔接不严密，显得松散。主要观点总结如下：通过盖洛普q12的调研结果和霍桑实验，再次阐述了员工敬业度由直线经理负责，公司只需保证满足员工基本需求。... 阅读更多

66、一些理念的提炼，德鲁克精髓的认同者。

67、开始感觉像众多国外HR和管理咨询的书籍的论点的堆砌，后来还可以。

68、三个观点:客户导向，成果出发，假设

69、旁征博引地讲述了人力资源角色转型的观点，强调从客户导向、结果导向、假设导向出发的人力资源，为公司人力资源定位转型提供了很好的借鉴意义，其实后来发现大部分观点与大师尤里奇相似

1、心理学有很多的研究，在研究者费尽周折好不容易得出结论的时候，旁观者往往会说：这个我早就知道啊！社会心理学专门把这一类现象归为“事后诸葛”。是的，也许很多东西本是常识，但是如果没有人“叮”你的话，你往往就忘诸脑后，再也认识不到它的重要性了。所以，我觉得与其说是HR的转型突破，不如说是常识回归——HR的工作是基于问题、基于业务、基于客户的。而沉溺于深邃的理论、复杂的模型、盲目的专业之上是目前人力资源管理的流行病。在这一发现上，作者具有极强的洞察力。但我觉得不能矫枉过正，专业的工具和方法也是必须的，不过要看以什么为出发点。

2、身为HR，不管我多不想承认，书中提出的问题都已经啪啪打脸了，而且声声入耳。某些瞬间，我甚至开始怀疑，人力资源部是否真的应该被炸掉。HR的困境：1、出身之困。虽说现在大多数岗位都不是绝对需要专业出身，但专业出身的人毕竟还是有几分优势的。但是，HR正好相反，专业出身的HR多数都没有业务出身的HR合适。因为专业出身的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。2、培训之困。很多公司在人才培养方面，一上来就是高屋建瓴，从全员基本素质抓起，结果效果不佳且耗费成本巨大。你是要培养多才多艺的员工，还是胜任工作岗位的员工？3、职能之困。很多HR不明白自身定位，尤其是人力资源部后面加一个“党委组织部”的，总以管理者自居。要明白，企业中除了业务部门是利润中心，其他部门都是成本中心，都要服务于业务部门。书中有一个比喻特别贴切：HR部与业务部门就像油和水，表面上好像在一起，但实际上从未真正融合，油总是浮于水上。4、工作之困。要么关注于方法论，动辄SWOT分析、PEST、波特五力，满口专业术语，将简单问题复杂化；要么关注于事情本身，总想着做了什么，而不考虑产出是什么，效果是什么。5、激励之困。绩效考核原本是激励员工的一项工具，但在很多公司则变成节省成本的途径了。如果你正挖空心思在琢磨各项考核指标，那么你是时候反思一下绩效考核的初衷了。以上几点，即HR工作流程“选、育、用、留”中常见的一些困境，其实不仅是困境，任何有关HR的事情，都可以从这四点中分析。

3、当头棒喝。作者显然深谙HR现状，了解症结所在，行文处处戳中痛点。越专业的HR，越应当“体验”下，试试作者的重手。除此以外，作者对德鲁克的理念解读也独具一格。读德鲁克很多年，但没有能像作者这样，从全新的视角去理解。缺点在于，本书着重于对HR思维的冲击甚至颠覆，对具体方法的介绍很少。不过对一本书而言，谁又会期望它面面俱到呢？一本有趣、有料的好书。

4、看到这个事故和我小时候听到的讲解版本不同，让我惊到了。。很多工匠或专业人士，常常自以为有成就，其实他们只不过在磨亮石头或帮忙打杂罢了。——彼得·德鲁克“最难办的就是第二个石匠”三个石匠的故事为管理爱好者熟知，其出处为德鲁克的经典著作《管理的实践》：有人在一个工地看到三个石匠，就问他们在做什么。第一个石匠回答：“我在养家糊口。”第二个石匠边敲边回答：“我在做全国最好的石匠活。”第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道：“我在建造一座大教堂。”德鲁克认为，第三个石匠是真正的管理者。第一个石匠已经无可救药，他不是个管理者，也永远不会成为管理者。“最难办的就是第二个石匠”。读《管理的实践》至此，仿佛可以看到德鲁克先生写到这里的时候，也皱了皱眉，轻叹一口气。德鲁克认为，在现实的企业中，大多数的管理者都和第二位石匠一样，只关心自己的专业。因此他以一种嘲讽的口气说道，“很多工匠或专业人士，常常自以为有成就，其实他们只不过在磨亮石头或帮忙打杂罢了。”

5、先坦白一下，我算是与作者熟识的朋友。但内举不避亲，呵呵。这的确是本值得一读的好书，特意注册豆瓣，上来推荐一下。原因有几个。首先自己读的时候很受触动，感觉非常过瘾。我不是做HR工作的，推荐给HRVP后，他半夜三更发短信给我，说正在读你推荐的书，作者下笔有点狠呐，戳的我睡不着觉！除了作者在书中鲜活的案例、轻松的笔法之外，我在阅读过程中，感受最深的是作者对德鲁克理念的解读。自己也读了很多年的德鲁克，而且觉得颇有心得，但作者从责任的角度，解读之妙，确实令人赞叹，而且引人深思。从根本上讲，HR管理是直线经理的责任。这句话似乎很普通，但作者从提炼德鲁克有关组织管理的原则入手，娓娓道来，让读者对这些看似稀松平常的常识，有了真正的理解。看山还是山，是最高境界。说句半捧场、半认真的话，这本书必将成为中国HR绕不过去的作品。

6、近日拜读了康至军老师的《HR转型突破》一书，有点想法记录如下：1.康老师的书核心思想来源于德鲁克大师，在职能化分工日益精细的今天，反思职能专业造成的官僚对公司业务的破坏。那个经典的三个石匠的故事应该为所有管理者熟知并深思。德鲁克所推崇的管理概念理念并未我们所深刻理

解，也就有了视管理咨询为时尚与流行的现实。我们倡导企业变革，但关注的是如何采用更专业的、更优的管理模式，但我们常常忽略了“企业的本质是通过营销产品或服务来实现本身目的的组织”，“我们的事业（企业的愿景）并非由生产者决定，而是由消费者来决定；不是靠公司名称、地位或规章来定义，而是由顾客购买产品或服务时获得满足的需求来定义”（德鲁克语）。所以一切管理变革的出发点应该是如何为实现企业更好的满足客户需求，具体到HR简单说就是如何更好的促进业务，而不是给业务部门带来无尽的烦恼。2.流程的出现是为了更好的整合职能，但我们需要的是带来高效的流程，而非所谓规范的流程。提出流程再造（后面再造被取代）的哈默认为思想来源于德鲁克，而会看《管理的实践》，我们会发现大师关于流程的误用已有解释：“报告和程序都是管理上的必需工具，但是我们也很少看到任何工具会如此轻易地被误用，而且造成这么大的伤害。因为当报告和程序被误用时，就不再是管理工具，而成了邪恶的统治手段。”试想我们的流程运营或是职能部门，以前用制度、报告，现在用邮件、信息平台，做了太多所谓规范的流程，但有多少给管理带来破坏的流程会被反思并废除呢？我们总在批判政府审批要盖很多章，自己所做的难道不也是这样问题吗？我们的客户（业务部门以及真正的客户）难道不抱怨吗？3.其实很多管理工具的意义并不在于最好，而在于适合，而适合应取决于管理者的认同与坚持。绩效管理是几乎在所有企业都被管理者攻击的管理工具。HR团队本身面对这个问题，更多的是自检绩效工具的专业度，比如局限于绩效表单、绩效流程、绩效面谈。但是在我看来，绩效工具的专业性并不是问题的关键，关键在于首先是适合（可参看海底捞）而后是HR通过有效地方式使得管理者认同并坚持使用，在这个层面上，绩效更是组织目标管理的共同语言，而非单一的工具。其实类似绩效管理的问题有很多。很多管理问题的解决都是在最佳时机出现时，因HR人员变动造成成果的丢失。4.不专业到专业再到正确的专业？康老师书一出，就有朋友在微博上提出问题：国内的管理问题恰恰首先是不专业，何谈转型呢？我的意见如此：专业本身就是一个迷惑性的概念，只有且唯有对公司业务的支持，没有其他任何衡量指标可以评估专业性。而跨组织的专业性本身也是不可横向比较的。所以我以为康老师带来的思想在任何组织阶段都是值得思考的，我们要做专业，但确实应该是符合组织业务要求的正确的专业。我们不应该把HR忙碌和采用很多流行工具、做很多管理咨询等同于专业，正确的专业无所谓工作的量，而是管理工作的有效性与价值。

7、关于人力资源管理诞生的历史，管理学界争议不断，但人力资源作为一个独立的职能部门基本上可以定格于上世纪50年代。半个世纪以来，人力资源就这样默默无闻地从无到有，上升到组织的核心部门，突然有一天，《哈佛商业评论》的总编托马斯·斯图尔特发出了“炸掉人力资源部”的声音，一时惊起了众多人力资源主管的愧疚。接着人力资源研究权威戴维·尤里奇顺势发出“评价人力资源部门的贡献，不是看它做了什么，而是看它带来什么价值”的新观点，更是戳到了人力资源部的痛处。1998年，尤里奇在《哈佛商业评论》上发表了题为《人力资源的四个新角色》（中文版2005年10月）的文章，这篇文章认为，如果人力资源部真的是一无所用，理应拆掉，但现实的需求是，“公司要实现卓越的组织能力就必须在学习、质量、团队合作以及组织再造几个方面下工夫，在这背后起推动作用的因素就是组织的做事方法和对待员工的方式”。这就要求不是拆掉人力资源部，而是“应如何发挥人力资源部的作用”。顺着这一思路，尤里奇提出人力资源的四个新角色：战略业务伙伴、变革领导者、服务供给者、雇员代言人。在此之前，人力资源应该是什么模样呢？在大多数公司，人力资源部是公司的“秘密警察”，或者维护公司规章制度的“看家狗”，有些甚至在市场营销部看来，人力资源部是“一群拿着高薪不赚钱的败家子”。人力资源部主管也天真地认为，人力资源部与业务无关，至少这种看法代表了大多数国内中小企业的真实写照。有关于国内人力资源方面的著作很少见，大多数也只是围绕人力资源的6大模块转，很少对人力资源提出新的看法。最近人力资源咨询顾问康至军的新著《HR转型突破：跳出专业深井成为业务伙伴》一书出版，这本书以采用大量的人力资源著作观点和真实案例分析了国内企业如何在人力资源上实现转型突破。这本篇幅并不长的小册子实际上可以分为两个部分，前三章，作者分析了国内人力资源管理的三个迷失方面，后三章，对这些错误的看法提出了新的观点，即在组织中找到正确的定位、从客户需求而非职能专业出发、从目标成果而非专业活动出发、从假设而非最佳实践出发。以下简单介绍这些问题并提出自己的看法。作者是以德鲁克管理思想为主线。在《管理的实践》一书中，德鲁克提出，管理者是组织的器官，组织的核心就是让正确的人承担正确的责任，但遗憾的是，官僚的存在破坏了组织的氛围，人力资源主管错误的认识也导致了艰难的回归。人力资源管理不仅仅是直线经理和HR的事，CEO和员工也是重要角色，CEO决定了企业的经营哲学，员工是自我发展的对象，接着作者以万科为案例分析了这四个角色正

确定位。专业化一度上被称为核心竞争力，但现在看来却成为组织成长的绊脚石。斯密在《国富论》一书中提及专业化对劳动分工的影响，并进而提出绝对优势理论。但现在在德鲁克看来，“管理架构必须在组织上以绩效为目标”，他更赞同联邦分权制而非职能分权制。迈克尔·哈默再次在上世纪90年代末旋起了“企业再造”的革命，重新指向组织中的官僚部门。但在笔者看来，专业化本身并没有错，在大多数领域，还是专业的人做专业的事，但专业化容易进入一个误区：只关注专业本身，而忽视了专业背后的价值驱动。另外，德鲁克所赞同的联邦分权制也并不是符合时代的潮流，斯隆的联邦分权制铸就了二战后的通用汽车，也制造了金融危机时期的通用汽车。尤里奇在《人力资源管理价值新主张》一书中提出，“由于价值是由接受者而非给予者界定的，因此，任何价值前提从一开始就必须针对接收者而非给予者。对人力资源专业人员来说，这个价值前提意味着他们首先必须充分了解别人的需求，而不是将自己的信念、目标和行动强加于别人”。这句话点开了作者在本书的所以提及的两个误区：认识客户不需要什么，分析客户不知道真正需要什么；从成果出发，以目的为驱动，为顾客所得到的产品或服务创造价值。从假设出发实际上是批判性思维方面的内容，作者也在这里提出几种假设的误区，并警告读者注意小心最佳实践，用马歇尔·戈德史密斯的话说是“那些过去让你成功的东西，并不会让你继续成功”。《HR转型突破》这本书提出的观点和理论框架很好，但却在叙述上不明朗，拘于篇幅，有些问题并没有进一步探究，比如回归正确的定位，是角色上的定位还是客户需求上的定位，抑或是战略上的定位？2013年8月4日 欢迎关注微信公众账号 商业书阅读指南未经允许，请勿非法转载！

8、这本不是讲方法论的书。主要是通过解读德鲁克管理思想的现状，抓住HR在企业中的痛点，提出HR转型的杠杆解。对于企业HR思考如何实现自身价值提出了方向性的指导，对拓展HR视野具有参考意义，但文中提出的最佳实践案例，在国内大多数企业不具可参考性。总体来讲还是值得一读。

9、曾经我听到企业要听《战略人力资源》这门课的时候我总是很奇怪，人力资源对于企业来说天然与战略相关，那么他们想从这门课里到底学到点什么？对于一个同样做管理咨询顾问的人来说，我不厚道地说，跟很多HR负责人的谈判是最头疼的那个环节——你明知道他的那套和老板想要的东西肯定不一样，但如果你不能有效让他认同，则无法到达老板那个环节。很多HR并不愿意承认对于HR技术的半懂不懂和对业务的基本不懂造成了他们职业发展的痛苦。以前在国企里，管领导干部的叫“组织部”，管发工资算考勤的叫“劳资科”，后来企业发展要科学化了，于是我们说我们不能将员工看做“成本”，要看做“资本”，于是我们现在企业里都改叫“人力资源部”了。但事实上人力资源部是基本不可能管到每一个员工的日常工作，而绩效考核最大的问题是滞后性，只能评价过往工作。而且即使从绩效看出问题，HR和直线经理往往也是各自割裂地来分析问题，最后多半罚款了事，所以一般员工想起绩效，基本上也就想起了“扣钱”。HR部门和HR人员基本上在企业里属于比较不招人爱的，他们做的招聘、员工关系属于费力而不出彩的活，干好了没人夸，干不好有人骂；算工资做社保属于事务工作；其他若想稍微做些改革，必然招致极大的抵触。其实可以看看这本书，这本书没有什么新奇的理论，只是回归常识，而且作者对于各管理理论流派的梳理可以作为HR人员专业充实的参考书目（作者还有一本《人力资源开发阅读地图》特别适合作为书目存档）。

10、《不忘初心-HR回归与突破》文 | 刘军元 尽管人力资源（以下简称HR）行业的专业人士们都对于自己所肩负的种种踌躇满志，大有改变世界，“旧貌新颜”般豪情勇气，但不得不承认，这一切都只能是看上去很美，今天的HR们所面临的窘况，委实狗血苦逼得多。所以，当康至军老师的新作《HR转型突破-跳出专业深井成为业务伙伴》（以下简称HR转型突破）开篇提到《哈佛商业评论》总编斯图沃特信誓旦旦言必称“炸掉人力资源部”时，作为曾经HR，现今的创业者确实感同身受，回顾过往，内心惶惶，如芒刺在背。“说句半捧场、半认真的话，《HR转型突破》这本书必将成为中国HR绕不过去的作品。”豆瓣网友如是说，我也深信不疑。如同作者的第一本著作《人力资源开发阅读地图-如何让培训更有效》一样，好书永远是点亮心灵的一盏长明灯。康至军老师和本人同是德粉，德鲁克大师的经典自然长记心中。不夸张的说，这一本简直是德鲁克名著《管理的实践》的人力资源解读本，当然，作者和他的作品也正应了大师的观点：一个正确的人，做了一件正确的事情。一个正确的人-康师傅其人其事 康至军是谁？作为和作者深交十数年的笔者来讲，无疑是有诸多话语权。抛开书中所展现的企业高管、资深咨询顾问、管理科班生身份。我的眼中的至军还有另外三重：一个“管理料理”大厨，一个不畅销管理经典图书推广人，好友一枚。首先是“管理料理”大厨，该君确实有料。从十年前栖息谷/BBS时代的结识开始，每每与其畅聊，总是纵横捭

阖，引经据典，学贯中西，如同一道道大餐，让人大快朵颐。犹记得多年前和至军一起交流爱迪思的《企业生命周期》读书心得以及顺便提到的管理现实，“康师傅”一语中的：“对此问题，我现在有了新的看法。由于中国企业目前处于学步期往青春期发展的过程中，这一阶段就决定了老板有点像“纵火犯”，说变就变，是这个阶段老板的重要特征。与皇帝的阴影有关，但不是唯一因果关系。”彼时小荷初露，“羨煞”我等。在我看来，至军就是中国HR实践/管理咨询界的“百晓生”和“小李飞刀”的结合体，熟稔江湖世故，娓娓道来，刀刀见红，却不意间寻得HR转型的杠杆解。所以，喜欢康师傅，就是喜欢这个味儿！然后是不畅销管理经典图书的推广人。至军曾经在新浪微博发起过如此倡议：寻求若干出版业界的同道，翻译并出版HR管理大师尤里奇大师的经典《HR champions》（人力资源冠军），但应者寥寥，经历一番周折，最后无果而终。这其中有诸多细节无法一一说明，但有点可以肯定，“康师傅”其心可昭。经典和不畅销实质上并非是绝对矛盾，但受众面的“相对局限”会导致出版社错误的决策。好在失之东隅，收之桑榆，《人力资源开发阅读地图》的腾空出世，多少弥补了内心的忿然，“培训与发展领域最有价值的图书”美誉实至名归。最好的赞誉来自粉丝。“这本书让我明白了许多的道理，好比《笑傲江湖》书中令狐冲得到风清扬的几句点拨，武学便俨然另一个境界了。如果有一天我在HR领域能够挥洒自如，我想今天便是我入门之时，而你-康老师应该便是领我进门的人。”推广不畅销经典，这纯粹源于一种“专业的善良”，桃李不言，下自成蹊。如果说，让每一个人选出影响自己职场生涯的十个人，我想至军绝对是首选在列。孔子说过，益友有三：友直、友谅、友多闻。回顾过往的交集，所呈现的是一个坦诚、真实、乐于分享的君子形象。有友如斯，真好。当然，作为好友，在新书出版之际做这样的评述实质上是有“风险”的，但举贤不避亲。在我的眼里，康至军老师《HR转型突破》的出版，就是一个非常靠谱的人，写了一本靠谱的书。生不愿封万户侯，但愿一识韩荆州。康至军老师就是韩荆州。一件正确的事回归常识，重新定位。长久以来，中国的HR从业者们不断追逐专业时尚，以试图摆脱传统定位，进而转型扮演更重要的角色，但却往往又走入新的误区，甚至在组织中产生很多“副作用”。应该说笔者就是这个“副作用”的始作俑者之一。记得曾经和至军分享过自己经历的HR案例，取名“我的第二炮，HR,SOS!”当时的观点现在看来，似乎偏激得很，一言概之，不接地气，没有回归管理的常识。“人事管理之所以毫无建树，主要原因之一，就是人力资源人士认为管理员工和工作时专家的事，而不是管理者的职责。”早在60年前，德鲁克大师就毫不客气说过这样的话，如今看来，仍然超级正确。滑稽不已的是在培训市场上非常畅销的一门非人课程，开篇教导：“HR管理不仅仅是人力资源部的事情，业务部分也要参与其中”，这无疑是对管理者最大的误导。HR们该干什么，不该干什么？想做的还是有兴趣做的？主角还是配角？这些都是HR从业者们应该且必须回答的问题，尽管对于大多数人来讲是一个艰难的回归。正本清源，集体回归常识，是优秀走向卓越的不二法则。去年一次培训中，笔者的一个观点引起了客户公司HR副总的兴趣：HR是媒婆，业务经理和员工是谈恋爱；媒婆负责一般筛选和“拉皮条”，但真正最终“幸福生活”的责任人应该是其余双方，业务部门是HR责任主体。客户赞誉的同时，自己绝对自知之明，原因无他，观点实际上来自于早期和“康师傅”的交流所得。HR应该做什么？康至军老师推荐尤里奇和HP的管理实践，回归四项具体目标：促进、衡量和提高管理与协作的质量；业务战略的实现；加快个人和组织的学习速度；有效管理与人员相关的流程。同时，要注意三项幕僚综合征：亲信专权、主仆不分、越俎代庖。埃森哲公司的一份研究报告指出，人员管理是直线经理的事，这是个常识。由此可见，常识不简单。所以，不要迷恋主角，主角只能是一个传说。讲另外一个从康至军老师处学到的行业案例，某企业大佬谈人力资源管理。核心意思有三点，高管层（老板）决定了企业人力资源的高度。HR部门决定了企业人力资源的宽度，直线部门（经理）决定了企业人力资源的硬度。在我看来，高度关乎HR战略，宽度和工具有关，硬度在于HR实施的有效性。个人认为，一个企业HR管理成功的关键在于战略要适当，同时结合企业所处生命周期的各项体征表现；同时工具要落地，这取决于HR和业务部分的良性互动。《HR转型突破》书中提到了盖洛普公司的观点：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。我的职业经验体会是，实际上真正HR的落地，在于一线经理将所提供的管理工具，切实结合长久养成的管理直觉，共同作用而成，缺一不可。所以HR们的作用还是很必要的，但这取决于坚守正确的定位而不越俎代庖。应该说，有所为有所不为，把握管理的分寸感，确实高难度活儿。跳出专业的深井，实现HR转型。还是那个耳熟能详的故事，关于三个石匠。第一个在养家糊口，第二个在力争做全国最好的木匠活儿，第三个很有目标感，我在建造一座传世的大教堂。”最麻烦的是第二个石匠。“德鲁克语重心长的说到。现实也正是如

此，太多的人关心自己的专业胜于工作和目标本身。这好比专业领域的“野蛮人”。康至军老师在书中提出：专业人士的最大敌人，恰恰就是专业本身。这证对应了上述德鲁克的观点，管理技术、工具满天飞的时代，充其量让企业看上去更富创新精神，说得再直白些，采用流行管理技术可以显著提升企业在排行榜上的位置，实际上这一变动和企业绩效无关。套用韦穆伦的观点，时髦的HR专业人士的功能很像老鼠和鸽子，两者的共同点都是会传播疾病，这就是所谓坏的管理技术/工具，似是而非，远胜过病毒。所以不难理解，转型多年，HR依然招人憎恨，“敌我”势如水火。什么是专业？个人观点，核心两句话：第一，如果你能自行解决老板交派的工作，那就漂漂亮亮的完成，真正做到位，不留死角；第二，如果你无法完全解决工作难题，那就集思广益，找到最正确的合适人选或外部机构，去协作完成。实际上，专业不是一味的“自恋”，而是要走出去，解决问题为导向。在这一点上，我们已经看到了太多的实例：越来越多的公司倾向于从业务部门抽调人员，组建HRBP（人力资源业务伙伴）队伍；业务出身的HR总监、副总裁的薪资越发的看涨等等。所以对于大部分深陷专业深井中的HR们，现在，想必是跳出来的时候了。怎么办？还是要感谢康至军老师，以德鲁克大师的HR理念为主线，通过对大师思想的解读和优秀企业实践的剖析，于《HR转型突破》书中为广大从业者们提供了一个结构化的转型模型，也就是中国企业HR转型的杠杆解：回归正确角色定位、实三个转型，即从客户需求而非职能专业出发、从目标成果而非专业活动出发、从假设而非最佳实践出发。首先是从客户出发。这也是德鲁克的信念：由外而内，以客户为中心是企业成功的必要条件。由此及彼，作为内部客户的业务部门，自然是HR们的衣食父母，是真正的老板。这也是HR管理的价值新主张：价值是由接受者而非提供者决定的。对于客户而言，他们想的和你不一样，崇尚简单而非复杂，希望单刀直入而非隔靴搔痒。务实的讲，HR所看重的系统性和套路，也许就是客户心中的“花架子”：方法唯一论、从概念而非业务出发、喜欢过于宏观等。任正非讲的把权利更多给距离一线炮火最近的人，就是从客户出发的最好例证。其次是从成果出发。管理层的绩效目标必须来源于企业的目标，企业要通过管理者对企业的成功所做的贡献，来衡量他们的工作成功。但专业人士的努力往往会偏离这一点，关乎活动本身而非成果。如同尤里奇的当头棒喝：人力资源部不应该关注做了什么，而是应该关注产出什么。所以，HR要单刀直入，深谋远虑的同时，更要“急功近利”，在专业工作与业务成功之间建立直接了当的联系。对此，作者很风趣：医生更关注做一台高质量的手术，但往往忽略了最根本的目的，让病人健康。最后一点是从假设出发。看似简单的因果关系，其实不简单。HR们经常涉及系统解决方案，因果关系的假设就是其中核心。但可惜的是大多数人对此缺乏足够认知和重视。乃至我们倾向于从所谓最佳管理实践中寻找答案，企图将别人的个案演变成放四海而皆准。实质上，这是典型的无知者无畏。身处不确定时代，还是要对假设怀有一颗敬畏心，通过经验、数据和事实，建立起可靠的战略性假设。个人认为，实际上这才是企业最核心部分，关乎管理哲学。所以，对于属于业务领域门外汉的HR们，不妨“小心假设，小心求证。”德鲁克告诫说：“思考是很艰苦的工作，而管理时尚刚好是思考的完美替代品。”《HR转型突破》恰恰不落窠臼，另辟蹊径，思想无域，全书最有价值的在于作者跳出人力资源的专业局限，从更为宽广的视角采撷素材，通过大量经典案例，对德鲁克近乎常识的理念进行了深入浅出的阐释，脉络分明、层层递进、一气呵成，让人读来畅快不已，欲罢不能。引用领导力测评专家风里老师的话，“这是一本经典理论评述和实战案例并重的好书，是至军在多年研究和实践的基础上倾心思考的结晶。对于没有时间博览群书的读者来说，读这本书，就像经历一场启蒙运动。我相信，这本书能让HR少走很多弯路，能让CEO从更多的角度看管理。”由此看来，《HR转型突破》一书在手，好似与高手切磋过招，华山论剑，莫愁前路无知己。对于康至军老师，亦师亦友，一直是我的标杆榜样。说得“过”一些，甚至多少有些“羡慕嫉妒恨”，同样的经典悦读，我收获的是只鳞半爪，而至军则是由点及面，渐进系统大成。但这就是差距，功夫在诗外。纪伯伦说：我们已经走得太远，以至于忘记了为何出发。我想至军老师的这番笔耕不辍，也正是对过往青春的反刍，纵岁月易老，依然不忘初心。

11、三个石匠的故事，最麻烦的就是第二个石匠；HR正确的定位：从客户出发、从成果出发、从假设出发：一、从客户出发：1、如果HR是协助业务，那么“协助”也应该由“受助者”决定，产生的价值由接受者而非提供者决定。2、在客户服务方面，公司赢取忠诚客户的主要方法就是帮助他们快速并容易的解决问题。而在HR角度，如何服务我们的客户，不仅要从Q12考虑，更关键的在于我们是否满足了员工的最基本需求？不过有时候，客户并不知道她们真正想要的，那么这个时候我们就要关注，客户提出的是直接解决方案还是的有待进一步分析考量的业务问题。3、eg：万达人才培养体系的三

《HR转型突破》

阶段：能力导向 任务导向 以问题为导向；而华润置地永远是秉承急用先学先组织的原则而不是大而全的什么建立培养体系；二、从成果出发：1、HR不应该关注做了什么，而应该关注产出是什么。目前的HRBP潮流，我们不是为了成为业务伙伴而转型，而是HR应该更加以战略和业务为导向；HR活动是重要的，但重视活动的产出才是更重要的。2、戴维·尤里奇界定的HR四项成果产出：促进战略实施、推动组织变革、提升员工敬业度、打造高效的HR流程；因此HR对应的四个角色：3、eg1：联想文化：核心价值观+方法论，方法论是“目的性极强，分阶段实现目标、复盘；也就是一定要先弄清楚目的，先弄清楚”为什么“，瞄准了再出招。eg2：中粮团队学习，成功的团队学习=从解决问题出发+结构化会议；解决问题六步法：回顾工作、界定问题、分析根源、行程方案、制定行动计划、计划执行；结构化会议：导入理念和分析工具 集体研讨 引导催化 总结关闭；从问题出发，带着问题参加学习，培训做导入，集体研讨是重头戏，最后的计划与执行；eg3：丰田8D流程（工作法，TBP）：确定问题、拆分问题、设定目标、分析根源、研究对策、同时监控结果与过程、将成功流程标准化；三、从假设出发：1、波普尔：所有的科学都只是一种猜测和假说，它们不会被最终证实，但却会被随时证伪；也就是说，世界上只存在两种理论：已经被证伪的和即将被证伪的。2、所有的工作方向都可以试试通过假设类确定；问题——猜想——反驳；如果...那么...3、eg：海底捞：如果员工满意度高，顾客满意度高；那么火锅店的业绩就不会差（所以海底捞没有其他利润、绩效等等考核指标，只有员工满意度、顾客满意度和干部培养三项定性考核指标，而且都是人直接评，而不是什么打分表）eg：沃尔玛：如果商品价格每件降低5%，那么我们的市场份额至少增加20个百分点，利润至少提高5%。几个关键点：1、管理层的功能和责任永远因其任务来决定而不是HR部门规定的；管理的基本原则：让正确的人承担正确的责任。HR的工作要点是教会经理使用专业工具，而不是用这些工具来取代经理；2、人员管理是直线经理的事，这是常识，敬业的员工最需要优秀的主管——营造常识；必须由企业中最好的管理者来担任应届生的最初上司；eg：每位管理者要对后继人才培养负直接责任，如果一个优秀的人才要从IBM离职，其主管必须向HR做出详细的解释和说明。并且分析其背后的原因，以供公司改进和借鉴。3、一切员工的发展都是自我发展——必须让员工自主的行动起来；（自己承诺参与学习发展计划，找寻找推荐人等等；）

12、整理了作者书后的阅读地图供大家参考：<https://www.douban.com/doulist/44471031/>

13、——读者适用范畴——：请看官仔细阅读封面右上角“经典阅读地图”——本书实际上是诠释一批管理学家的对于HR及相关企业管理的新理念。我除了大学时候的教材，就没再看其他HR的书籍了。各种经典的都没碰过——我知道不对但完全提不起兴趣看大部头，大部头在我眼中真的很无聊。所以这样一本入门级的理念诠释书很适合我。它定位在介绍新理念，举例（估计是复述经典著作中的例子）来循环阐述观点。这样的文章如果在心理学，一般发表在《心理科学进展》这类【反映国内外心理学各领域研究的新进展、新动向、新成果的文献综述和评论以及研究简报】上。别人一篇文献综述，作者用了一本书的篇幅，区别在于看文献的人基础较好，不用拓展基础知识，看入门书籍的人（例如我）则需要慢慢去接受新的思想理念。所以本书的基本节奏是比较温和的。——内容精彩程度——书里内容确实很多地方让我觉得【Cool！我怎么之前没从这个角度想过！这观点可以有！】——我是多么的孤陋寡闻啊！为了不剧透，我就不多描述内容，不过本书内容的精彩程度很大部分是因为理念、观点本身的含金量高，所以吸引人。但如果说到书籍编写本身，则普普通通。很多时候我会在一点怀疑是杜撰的细节上纠结吐槽，因为作者根本不可能接触到那些管理大师，但又构筑了这些细节。希望这样的细节能够被编辑揪出来鞭挞下，能够在下本书中消失，起码减少吧！！具体可以看我的读书笔记。<http://book.douban.com/annotation/36429025/>——最能满足我的地方——阅读地图，绝对是这个！！我对案例【入门级】、发展【入门级】等非常饥渴，市面上基本没有咨询公司的案例库成书，或者又是我孤陋寡闻不知道吧！总之很无奈，索要无方QWQ反正循着此书章节中出现过的书名，我制作出了一个书单——最后发现这书单作者提供在此书最后一章了——无妨，锦上添花，作者增加了每本书的短评和适用范畴，都是此书提及的理论来源或者是拓展。实际上看完此书，我对于这个范畴的理论级别的书籍已经失去了兴趣——懒，但我仍然对案例和实际操作过程记录非常饥渴，所以在书单中，预备挑一些案例类的深入阅读，关注点在如何沟通并达成共识这方面的细节处理。感谢前人【作者】的劳动，让我省下了许多时间，从各种大部头的阅读直接跳到结论和运作部分！！！可能今后会去看大部头，但目前时间不允许的条件下，文献综述类的书籍显得异常有价值！！

14、很好的书，围绕创造价值，集业务与咨询于一体，汇经验与案例于一身，发人深省、引人深思。

《HR转型突破》

——“专业的路走得太远，却往往忘了出发的目的。”力荐之余，手头还有许峰的《破局》和凯洛格的《人才盘点》，风格不同不好比较。但个人感觉要是《转型突破》也能够有在书中的案例添加一些运用的工具、方法甚至项目中的表格，或许读来更加尽兴和有操作指导意义。比如，“从客户出发、从成果出发、从假设出发”的案例中具体的表单截图，又比如，那个“解决客户跨部门沟通”案例中的工作计划等等，在阅读中不时产生“想看看究竟做成什么样的”这一念头，很是挠人。

《HR转型突破》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com