

Note by the Director
of Human Resources Management

世界500强 人力资源总监 管理笔记

精装珍藏版 · 第一季

潘新民 著

销量突破
25万册
位居人力资源类
图书畅销榜

裁人技巧

工作手札

岗位轮换和调动技巧

处理“疑难杂症”高手

读懂老板的心理

笔记体

人情和法律

考核细节操作

利益纷争化简为零

精确解读用人需求

不涨工资，

也能激励员工

管理细节

Note by the Director
of Human Resources Management

世界500强 人力资源总监 管理笔记

精装珍藏版 · 第一季

潘新民 著



化学工业出版社

本书分为十一章,共计70个技巧,分别介绍了人力资源管理的六大模块,并通过实例介绍了公司管理的方方面面,希望读者能从中举一反三,领悟人力资源管理的真谛。

本书内容全面,实用、风趣,适合各类型公司现代人力资源从业人员阅读,也可以作为相关人员的参考书和教材。

图书在版编目(CIP)数据

世界500强人力资源总监管管理笔记:精装珍藏版.第一季/
潘新民著. —北京:化学工业出版社,2015.8

ISBN 978-7-122-24535-9

I. ①世… II. ①潘… III. ①企业管理-人力资源管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第151420号

责任编辑:罗 琨
责任校对:陈 静

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:北京画中画印刷有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张22 字数265千字
2016年1月北京第1版第1次印刷

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

定 价:49.80元

版权所有 违者必究

致读者

《世界500强人力资源总监管管理笔记》(1、2)自出版以来，已经销售近20万套，在我心中成为了一个奇迹。借此机会，我由衷地感谢每一位读者和关心支持我的人，谢谢你们！

每一个幸福的人都有一些难忘的故事，每一个成功者都有一段正能量的奋斗史。不管我是否成功、幸福，我都有我的故事和奋斗史，用心讲出来，那就是自传；能悟出中间的一些道理，那就是经验之谈。写自传的人，目的最多的是个人价值的实现；写经验的人，目标更多的是帮助他人实现价值。

十几年的工作历程，我深谙从职场菜鸟到臻于成熟，都需要度过几个难点：懂得用书上的知识，懂得职场处事，懂得建立体系，懂得管控大局。这需要用很多时间、教训去换，但也未必能得到。如果悟性差、浮躁一点，就再也无翻身之日，归于平淡。如果有前人点拨，会快速上路、成功。我，很荣幸能做这个前人，兼得“帮天下人才”之名。

一路走来，我深知传统的知识和理念，在工作的实际操作中帮助甚微，因为那些都是从西方学说承接而来的，这些东西有着先天的不足：读者不愿读、读不懂，用不上。人力资源是意识层面的东西，原本这个学科并不存在，只是管理分工越来越细，所以西方学者开创了 this 学科，初衷是围绕企业的发展 and 盈利从人的方面考虑问题。但单从人力资源的角度出发去解决企业问题，路会变得单一，我们只能应用一些西方人归纳的工具和手段；而从企业的难题出发去考虑，将有无数条路，阡陌纵横，四方通达，这也就是我的HR理念：“人资”无定式。

理论是死的，有它的既定条件；企业和现状是活的，一个条件不成立，原有的做法就要改变，但更困惑的是我们不知道多少条件不成立，哪些做法需要改变。所以我们要学的不是知识，而是全新理念以及如何提高最本源的能力。读我这本书，明确这一点，才能看透我要说的是什么，案例背后是什么理念和手段，才能触类旁通、举一反三，变成自身的潜能，遇事自然迸发。

从第一本到此次修订，我用了6年时间，也陪伴一些读者从人力专员走向HR总监。而作为广大读者和HR从业者，也应相信自己。成长和成功很简单：读好书、认真实践。读书，方能发现不同的理念和未知的知识；实践，方能转化理念、知识为能力和动力，直至实现个人价值。

此次出版精装版也算是对读者的答谢，但愿这套伴您职业生涯的书值得典藏，长久相伴，犹如和我的友谊永续；但愿书里内容不会封存，而是在大脑中记忆，在实践中开花结果。



前言

我自诩是一介书生，有事儿没事儿就喜欢写点文字，也算是当初的梦想之一。

所以，当老师约稿的时候，我满声应允了。一是自认为有点文学功底——能写；二是刚好在人力资源专业上也虚耗了些时日，经历了一些事儿——爱讲。

能写的人有表现欲，爱讲的人也有表现欲。于是就想把自己这么多年的感受写下来，供大家评判。

常和人力资源管理行业人士聊天，他们经常问我：

“为什么我考了证书，培训课也参加了不少，怎么还是不知道如何开展工作？”

“我每天都在处理琐事，像一个救火员。到底是哪里出了问题？”

“我做的招聘、培训、考核等都和书上一样，为什么结果是相反的？”

“我如何让老板重视人力资源工作？”

“其他部门不配合我们，怎么办？”

.....

说实话，我开始从事人力资源工作时，也有很多问题。找遍了各大书店，都没有合适的书籍能帮我解决。其实人力资源方面的书很多，犹如近年来人力资源得到长足发展，人力资源从业者猛增一样。目前的HR^❶书分为两种：一种是比较专业、枯燥的理论性书籍，这些书不仅晦涩难懂，而且是对人力资源工作的实际操作用处甚微，多用于专业研究时参照；另一种是自我发展史，大部分在讲自己多么厉害，自己的职位是什么，和多少名人交往过，公司有多大，自己现在混得多好等，读者还是没有什么收获。

因为80%的人力资源工作人员，没有在世界500强企业工作过，体会不到其中的管理现象和观点：在大公司，我们犯愁的是今年人力资源部的300万元预算如何分配，怎样花！而现实中众多的HR人连为员工申请一个拓展训练和旅游的机会也要处心积虑。

因为80%的HR人，没有做到经理以上的职位，还没有机会去和公司战略接触，不会搞一些期权激励、战略绩效。我们犯愁的是，怎样才能在不涨工资的情况下，激励员工更好地工作；还要想办法让老板能重视一下人力资源部，哪怕同意添加一个人手。

因为80%的HR人，所在的公司人数还没有一班学生多，不会了解到人力资源的架构都是三级体系。我们犯愁的是如何化解部门间的隔阂和人员间的利益纷争；如何在各个帮派之间斡旋，既解决问题，又不得罪老板和员工。

更多的人，不知道如何让HR新人，或者一直当不上经理的人，迅速成长为一个优秀的部门经理。期盼有一个老师，手把手教会他们

❶ HR: Human Resource的缩写，指人力资源。

各种疑难杂症的处理方法。

更多的人，盼望有一本书，像工具书一样，在不会的时候，或者没事儿的时候，翻一翻，就找到了灵感，或者直接找到答案。这样的书才是真正有用的书。

更多的人，想象着嬉笑之间，就能幻化为经理和总监，精通于传说中的“办公室政治”和“升职技巧”。当然，更想像看故事一样，把人力资源六大模块、几十种常见工作掌握好，使自己的能力和不断得到提升。而且，故事要通俗，要系统，要专业，要实用。

看着他们的需求，又看看市面上的书，不是给总经理、总监看的书，就是各种管理之道，还真没有什么专为普通HR准备的。大部分书在看后并不能一步一步用到工作上，个别能用的，一到关键要点，却没有了下文。于是我决定，为了80%的企业HR们，为了80%的未来的HRD^①们，一定要写一本适合的书。因为我知道当前这个时期，是他们最需要经验和教训指导的时候。

其实人力资源工作没有什么形象工程、豪言壮语，有的只是把公司了解透，把员工了解透，然后让他们少一些内耗，发挥更多能力，创造更多价值。人力资源的工作很多都是不起眼的小工作，一点点地做，踏踏实实地做，你就成功了。

开始写了，才感觉有很多话讲不完，讲不透；总感觉自己写得太少，怕让同行们笑话。但不敢写多，啰哩啰嗦更不便于表现我的专业。于是我一边用自己的经历诠释，一边问我的几个好友，写一点专业的东西。我相信我的读者都经历过很多同样的事情，也都有不同的处理方法。这一点从我的两个朋友身上得到验证，在此对韦付军老师和陈强老师给我的帮助表示谢意。

① HRD: Human Resource Development的缩写，指人力资源发展。

书里的主要脉络是一个HR人从找工作到就业、常规工作，最后到自我突破，并没有完全遵照人力资源六大模块。而其中的几十个故事，也都是我的亲身经历或经验，或教训。对于读者的作用，不敢苛求。而事件的处理是否得当，还需要大家给我指点，我将不胜感激。

书中的故事有加工，但不多。人力资源工作涉及的事情倒是没少说，以便使读者受益。本书摒弃了市场上“点到不说透”的弊病。这本书是一盘实实在在的“大餐”。书中提到的现象和方法都是我尽心为大家准备的，很多方法都是可以直接使用的。相信大家结合自己的情况，可以把人力资源工作做得更好。

书中涉及的人物和公司都做了相关处理。本书中的观点和做法，也纯属我的一家之言。有过，希望原谅；有错，希望批评。

最后，希望大家看后喜欢上这本书，同时通过这本书，能够得到一点什么，有益于在人力资源方面能力的提高。

目 录

| 第一章 | 求职

1. 战前准备：选择天时、地利、人和 /002
2. 简历准备：要学会“镀金” /009
3. 面试准备：拥有让人记忆的优点 /015
4. 猎头攻略：高手的捕猎工具 /017

| 第二章 | 面试

5. 面试攻略一：我能做你的什么？“朋友”“轿夫”还是“老师” /022
6. 面试攻略二：谨记这是一辈子的行为 /026
7. 面试攻略三：你是不是那块遗漏的黄金 /031

| 第三章 | 招聘工作

8. 实战和兵法相反（招聘的内容和时间方式的灵活） /036
9. 理解指挥官意图（理解招聘的最终意图） /041
10. 续好补给部队（常规招聘渠道的培养、人才储备） /047

11. 用好机动部队（内部调配和关系户的使用） /052
12. 别忘特种部队（协会、猎头、QQ） /056
13. 常用军队布阵（面试流程） /061
14. 系列秘密武器（高级面试形式） /066
15. 空降专杀武器（面试官和背景调查） /071
16. 必要的军事演习（虚假招聘的妙用） /076
17. 勿碰的地雷区（特殊人才招聘） /081

第四章 | 离职管理

18. 空穴来风（人员离职预警） /086
19. 完美离别（离职流程和离职面谈） /091
20. 谁该解雇（你所不知道的裁人技巧） /095
21. 借刀杀人（离职事件的利用） /099

第五章 | 常态工作

22. 有一种成功叫态度——重要的态度（用心做人，细心做事） /104
23. 有一种技巧叫折腾——没事耍两下（疲惫期HR：显露才能） /110
24. 有一种行为叫展示——不该出手也出手（让大家时时记得你） /115
25. 有一种艺术叫表演——给老板看几招儿（几招搞定老板） /120
26. 有一种技巧叫中立——别站错队（势力帮派的对策） /125
27. 有一种姿态叫善待——接稳“空降兵”（应对突来的高端人士） /131
28. 有一种处世叫圆滑——资深人士和关系户（特殊人群的人际关系） /136
29. 有一种举动叫惹祸——为显露先捅漏儿（没事找事，发挥余热） /142
30. 有一种绝招叫造势——晋升的诀窍（服务公司、服务老板、学会造势） /146
31. 有一种方法叫对调（岗位轮换和调动的技巧） /150

| 第六章 | 培训实操

- 32. 这是在培养人才（培训的重要性） /156
- 33. 老师是一辈子的（培训的潜规则） /160
- 34. 做好“一字之师”（用自己的专长做培训） /164
- 35. 你敢培训老板吗（对关键人物的培训） /168
- 36. 暗藏的种子（培训后期特殊作用） /171
- 37. 核心员工的培养（公司核心人员的培训问题） /175
- 38. 这不是借花献佛（培训的福利效用和培训关键点的处理） /180
- 39. 借助外力（外训老师以及咨询公司的合作） /185

| 第七章 | 薪酬与劳动关系

- 40. 老虎屁股摸不得（你不懂老板的心理） /190
- 41. 你想一鱼几吃（薪酬的真正意义） /195
- 42. 留个绿色通道（宽带工资制的好处） /200
- 43. 可推卸的责任（岗位职责的转移） /205
- 44. 这就是劳动关系（人情和法律，朋友和公司） /209
- 45. 息事宁人（纠纷的处理） /211

| 第八章 | 绩效考核

- 46. 老板的算盘（老板心中的考核） /216
- 47. 尚方宝剑（考核实施的几个保证） /220
- 48. 武林绝学（考核的细节操作） /225
- 49. “零分”获得者（不合作核心人员的处理） /230
- 50. 打雷和下雨（考核对人力资源部门和本人的作用） /235
- 51. 是在考核谁（考核是双刃剑） /240

52. 为公司作弊（关键人员考核结果的处理） /245

53. 游戏规则（绩效考核指标的提取） /250

| 第九章 | 规划、组织架构和制度流程

54. 法治和人治（制度的本质） /256

55. 法治和民主（制度制定的流程） /260

56. 制法与执法（执行力） /265

57. 从头再来（流程的梳理） /270

| 第十章 | 做点实事

58. 人力资源的终极目标（为经营和利润出谋划策） /276

59. 真正的人力资源（人力资源的真正意义和工作） /282

60. 有本事就大刀阔斧（战略人力资源） /287

61. 为社稷培养接班人（接班人和核心人的培养） /292

62. 革旧病，立新风（有良心就要做改革者） /297

63. 打造钢七连（职业生涯规划） /302

| 第十一章 | HR的“江湖”

64. 用好间谍（现实比电影更复杂精彩） /308

65. 留个名号给“江湖”（发挥独特能力，在业界培育名声和影响） /313

66. 浪荡“江湖”时的生活（失业状态下自我的管理） /317

67. 独立门派还是加入大帮（创业和就职的博弈） /322

68. 别忘了自己（自身素质的培养和自我价值的实现） /327

69. 感情和健康的影响（追求本质的回归） /332

70. 完美蜕化，蛟龙出水 /336

第一章 求职

本章从开始找工作写起，讲述了有志于从事人力资源新人找工作或者人力资源在职人士跳槽需要注意的问题。本章内容来自作者亲身经历，首先讲述了找工作的时机选择、地点选择，让你从天时、地利、人和上占尽优势；然后讲述了简历的“镀金”，从HR的角度包装简历，进一步为求职成功打下基础；面试准备一节中，介绍了HR的一些招聘技巧；在最后一节中，介绍了HR行业近年来比较火的猎头公司，以及如何运用猎头帮助自己找公司，让自己的事业更上一层楼。

1

战前准备：选择天时、地利、人和

引文

我的学生Moon给我打电话说她想跳槽，但不知道该不该跳，总是犹豫不决，也不知道怎么分析。她说：“我把跳槽的好处和坏处分开写到两页纸上，纸写满了，也没有决定。反而更迷茫了。”她忽然觉得，天天给别人做职业生涯规划，自己倒不知道路该怎么走了。跳还是不跳？她的心里很乱。

如果一个HR找不到工作，或找不到更好、更适合自己的工作，那就是他最大的失败。如果一个有经验的HR，甚至是很有招聘经验的HR没有找到好工作，或许他真的可以转行了。请相信这句话！

求职，常被比喻成“推销自己”，我常常把它比做一场战役。对于一场战役来说，关联最紧密的就是天时、地利、人和。这很关键，关系到成败。众所周知的滑铁卢战役、渡江战役等都能印证这一命题。这里我讲的“天时、地利、人和”，只是很小范围的，也就是求职心态，或者说求职准备或求职时机。我近段时间求职就会考虑这些，而我求职的结果也在很大程度上证明了它们的重要性。所以对于HR人或所有人的求职来说，考虑的要素也应该有天时、地利、人和。

我的学生Moon给我打电话说她想跳槽，但不知道该不该跳，总

是犹豫不决，也不知道怎么分析。她说：“我把跳槽的好处和坏处分开写到两页纸上，纸写满了，也没有决定，反而更迷茫了。”她忽然觉得，天天给别人做职业生涯规划，自己倒不知道路怎么走了。跳还是不跳？她的心里很乱。这就是人力资源管理者通病的通病，我把它叫做“医不自治”。我告诉她不要拿两页纸来分析优劣势，只需要考虑3个方面：天时、地利、人和。

我大学毕业到民生证券实习，当时叫黄河证券。因为我的专业就是证券投资，在当时是最新潮和耀眼的专业（全国只有3个班），可谓“明星专业”，所以各个证券公司都抢着要。而我幸运地被分到了最好的营业部之一的中户室。更巧的是，因为经理休产假，改由优秀的公司核心人员——副总直接带我。我就比别人多了一个更好的学习机会。在副总的带领下，半年后我就可以独立负责中户室的工作。做股评，谈投资，“股醉金迷”。当时的感觉是多么的好呀，和很多老板（炒股的很多是老板）打交道，更能积累人脉。就是这么好的机会，我却并没有珍惜。当一位做股票的老板邀请我和他一起创业时，我毫不犹豫地答应了。骨子里那种爱改革、创新、打江山的野心和性格把我出卖了。我离开得干脆利索，没有一丝的考虑。直接的感觉就是，“他是我的菜！”。于是我结束了第一份工作。

几年后在我们大学的同班同学56个人中，30个左右做股票发了家，有了名气。近20个在上市公司负责证券事务。只有包括我在内的寥寥几位拖了班级的后腿，至今功不成名不就。谈到这里，大家都会认为我失败了，当时第一次的跳槽就失败了，可我不这样认为。当我和我的第一个老板从7个人起家，做到清华同方多种产品总代理，并有3家子公司，员工人数达到100多个人，在当地科技市场排到前几名的时候，那种成就感别人就不得而知了。我认为当一个人赏识你，而你的才能刚好得以发挥时，你的跳槽就很合时宜，而这时跳槽算是有了

“天时”。

当我们的业务做到全国排名第三的时候，我被清华同方直接调到北京总部。半年后我被派往河南，我的老板已经赚了钱回家乡开地产公司了。离开清华同方后，老板让我回去帮他忙，接着跟他干，我回绝了。那是2005年，如果跟着他干，现在我也有自己的别墅了。这期间我从未考虑天时、地利、人和，走了几个弯路，不该离开老板去北京，去后又不该回来，回来又不该拒绝回到家乡。直到现在，我认为这是我职业生涯中最后悔的一段路。地理位置的频繁更换，导致了我跳槽的不成功。

后来我有了自己的公司，然后因为职业取向不同，又被猎头介绍给了一家公司。这是一家全国性农业龙头企业，我在那里做行政人事中心的总经理。在这里我找到了自己的最爱和自尊。再然后的跳槽又是一次失败，而且是我最大的失败（很多认识我的人都这么认为）。天时、地利、人和都不考虑就辞职了，那么果断，就像给员工做激情培训时一样潇洒和激昂。这次跳槽，算是天时、地利、人和全都没有占，教训深刻！从此以后我再也没有头脑发热了。安心做我的房地产公司集团行政人事总监，而我的职业生涯也就这样走下去，没有了太多的岔口。

但对于刚找工作的大学生或HR的求职来说，我还是有很多的心得体会。一般职业生涯会有几个关键节点，每一个关键节点就是你跳槽的最好时机，我们可以称之为“天时”。按天时来说，如果不考虑因工作环境等的不顺心进错了公司，而是在最理想的大环境下求职，那么好的天时一般有3个。

第一个时机就是工作一段时间后（1~3年），这段时间是我们的第一个瓶颈。如果你在一个大公司，严格的上升通道和残酷的竞争会让刚刚毕业的你看不到发展前途。你的成绩明显，野心也开始膨胀。