



世界500强 人力资源总监 管理笔记

商业巨擘的实战经验，经营管理的行动指南

尹剑峰 著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

向世界500强人力资源总监借管理智慧

世界500强 人力资源总监 管理笔记

尹剑峰 著

ARCTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强人力资源总管理笔记 / 尹剑峰著. — 北京:
北京时代华文书局, 2015.11
ISBN 978-7-5699-0652-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 279223 号

世界 500 强人力资源总管理笔记

著 者 | 尹剑峰

出 版 人 | 杨红卫

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 天下装帧设计

责任印制 | 警 敬

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 北京建泰印刷有限公司 010-89580799

(如发现印装质量问题; 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880×1230mm 1/32

印 张 | 9.5

字 数 | 207 千字

版 次 | 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0652-3

定 价 | 39.80 元

版权所有, 侵权必究

不同的企业有不同的发展境遇，有的企业能够扶摇直上，一路高歌猛进，实现跨越式发展，甚至步入世界 500 强的殿堂；而有的企业发展到一定程度之后，就会陷入瓶颈，如同“斜坡球”理论所说的那样：越往上走就越艰难，如履薄冰，举步艰难；有的企业甚至还会走下坡路，逐步消亡。造成这一差别的原因到底是什么？当然是管理！管理是一个企业发展的基石，如果一个企业的管理跟不上，那么企业发展稍具规模之后，就会陷入紊乱状态，从而丧失了发展的根基。

企业的管理，最核心的就是人员的管理，只有把人力资源激活，企业才有生机和动力。但不同的企业，对人力资源的认识是不一样的。目前，大量企业依然把员工看成一种成本，而非一种资源。把员工看成纯粹的“经济人”，认为仅仅是一种短暂雇佣关系，给了员工工资，就得最大限度地强迫员工给企业创造价值；同时又不注重人才的培养和激励，以图把人力成本控制到最低。在这类企业里，人事部往往被视为一个简单的服务性部门，所有人事工作，仅仅停留在一些事务性工作层面，即：员工招聘、入职培训、考勤、工资核算等，完全围绕着其它业务部门做一些辅助性、服务性工作，在企业里完全被边缘化了。正如某家公司总裁所评价的那样：“人事部就是一个不长

树、不长草的地方!”言外之意,就是不能给公司带来效益的“不毛之地”。

而今社会已步入知识经济时代,企业的员工已是清一色本科以上的“知识型员工”,他们追求价值认同感,追求工作自主,追求成长和前途。如果还沿用传统的、简单的人事管理方法来对待员工,那么,企业的管理工作将陷入一片紊乱,导致员工离心离德,这样的公司将毫无竞争力可言。成功的企业,往往会把人力资源看成公司的第一资源,把人力资源部放在一个战略位置上,通过构建一套完善的人力资源管理机制,来最大限度地开发员工的潜能,进行人才运营,进而将人力资源全盘激活,让企业形成强大的人才磁场,为企业的跨越式发展提供源源不断的动力。

为了帮助众多企业实现人力资源管理的战略转型,本书在将传统企业与世界 500 强企业的对比基础上,反思传统企业人力资源管理的弱点所在,总结一流企业的成功理念和方法,并结合一些成功人士在企业中的 HR 管理经验,来探索企业人力资源管理的战略转型之道。本书理念新颖、视角独到、内容生动、案例丰富,是一部值得一读的实战型人力资源管理书。

▶ 第一章 卓越 HR 新视角：不一样的世界

不同的企业，对 HR 有不同的看法，而不同的视角，也决定了企业不同的管理水平。传统企业往往把人力资源部看成纯粹的服务性、事务性部门，重业务轻管理，从而导致企业乱象丛生，陷入了发展的瓶颈；而成功的企业，会把人力资源部看成企业的战略管理部门，把 HR 看成是企业的第一资源，进行战略性开发和人才运营，从而推动企业实现跨越式发展。

1. 人事部，真的不长草吗？ // 003
2. 谁才是企业未来的“首席职能部门” // 005
3. 人才是第一战略：这才是公司的优质资产 // 009
4. 反思空降高管：老板，也有被“绑架”的时候 // 012
5. 造产品前，先要造人 // 015
6. 从 HR “棋子化”到“自动化” // 018
7. HR 大视角：从人才“本土化”到“国际化” // 021

▶ 第二章 把好招聘关

有位世界 500 强企业的总裁曾给人力资源部这样的评价：“人力资源

部虽然不懂得赚钱，但却懂得给企业找来会赚钱的人。”的确，企业的人才水平就取决于 HR 的招聘水平。选人如同选钻石，需要用心去甄别。只有拓宽企业的招聘渠道，严把招聘关，才能源源不断地为企业猎取到出色的人才。

1. “一流人才” VS “三流人才” // 027
2. 老板是“求才若渴”还是“叶公好龙” // 030
3. 企业的“人才客栈” // 033
4. 猎头攻略：HR 猎取关键人才的手法 // 037
5. 严把面试这一关：选人就如同选钻石 // 041
6. HR 常用的面试手段 // 044
7. 防不胜防的面试怪招 // 047

▶ 第三章 透视世界 500 强企业的用才标准

许多企业在用人时，没有明确的任职标准，在岗位人才配备时，完全凭用人部门领导的感觉，从而导致企业的用人制度一片模糊、混乱，许多潜在的人才得不到有效的培养和提拔。而成功的企业，会对用人岗位，尤其是关键岗位，建立完善的任职条件，对人才实行内部认证，确保符合任职条件的人才得以升迁，也为潜在的人才指明了努力的方向。

1. 测量人才的那把尺子 // 053
2. “精品”与“毒品” // 056

3. “冰山模型”下的潜才开发 // 060
4. 内部认证制度：职位只留给“有份”的人 // 063
5. “岗位说明书”是这样用的 // 066
6. 任职资格，决定人才升迁 // 072
7. 任职资格体系与人才鉴定 // 075

▶ 第四章 人才选拔：相马，还是赛马？

在传统企业里，企业的人事权往往集中在部门负责人手中，而他们在选用人才的时候，往往采用“相马”的方法，欣赏谁就起用谁，于是常常形成一股浓厚的“圈子文化”，即跟领导走得近的人容易获得升迁的机会。而管理到位的企业，重在给员工塑造一个公平的表现平台，采用“赛马”的方式，起用脱颖而出的人才。

1. “千里马”是相出来的吗？ // 081
2. 部门一把手的“人事权” // 085
3. “圈内”与“圈外”的潜文化 // 089
4. 要“南郭先生”，还是“千里马”？ // 092
5. 用“赛马机制”打破“暗箱操作” // 095
6. 将“人事权”收归 HR 手中 // 098
7. 以奋斗者为本 // 102

▶ 第五章 人才培养：让企业具备“造血”功能

有的企业只注重使用人才，而不注重培养人才，于是在使用人才时，容易患上“外招依赖症”。当一些重要岗位空缺时，在企业内部找不到合适的继任者，于是只好选择对外人才引进，结果把内部员工的晋升通道给截断了，从而导致大量内部人才外流。成功的企业则很注重内部人才开发，让企业具备造血功能，从而拥有大批的后备人才。

1. 企业的“外招依赖症” // 107
2. “无才可用”，其实是个伪命题 // 110
3. 外来的和尚真的好念经吗？ // 113
4. 把晋升通道还给内部员工 // 116
5. 企业是这样“造血”的 // 119
6. 从“企业培训”到“企业大学” // 123
7. 企业的“新宠”：网络商学院 // 128

▶ 第六章 绩效管理：一切用业绩说话

有些企业的HR之所以停留在事务性管理的层面上，主要在于没能把绩效管理推动起来，不能追踪到每个员工的业绩表现，导致企业的战略性人力资源管理机制运作不起来，从而让企业的管理工作处在原始状态。管理到位的公司，往往都是从绩效管理做起，在此基础上构建出一套完美的人力资源管理机制，从而把人力资源全盘激活。

1. 企业乱象丛生的根源 // 133
2. 绩效真的考不起来吗? // 135
3. 绩效是领导“打分”出来的吗? // 139
4. 一切用业绩说话 // 142
5. 绩效体系的完美设计 // 145
6. 那些高效的绩效评估方法 // 148
7. 绩效结果的妙用之处 // 153

► 第七章 薪酬设计：钱，要给到位

在当今时代，薪酬依然是企业首要的激励手段，也是员工最为关注的。不同的企业，有不同的薪酬管理水平，不少企业采用的依然是低薪的固定工资制，没有任何吸引力，由此也成了企业人才外流的首因；而成功的企业，会大力构建出一个完美的薪酬体系，通过结构化工资、宽带薪酬，甚至股权激励等战略性薪酬计划，来牢牢地吸引住人才。

1. 薪酬，依旧是首席激励手段 // 159
2. 成本与工资，其实是反比关系 // 162
3. 工资，要靠讨价还价吗? // 165
4. 这才是完美的“薪酬体系” // 168
5. 让薪酬随业绩起舞 // 174
6. 制定战略性薪酬计划 // 178
7. 用股权激励拴住人才的心 // 181

▶ 第八章 人才激励：那是要下血本的

人才是要不断激励的，否则，人才的工作热情就无法持久地激发出来。但人才激励，是要下血本的，因为在知识经济时代，员工作为知识型人才，素质高，追求也高，除了高薪之外，人才还追求工作自主、追求价值认同感、追求成长和前途。由此，企业必须从工作环境、管理方式、利益分配和创意福利等多方面构建出一套完美的激励机制，让人才愉悦起来。

1. 激励，从尊重人才开始 // 187
2. 价值认同，才能志同道合 // 190
3. 人性化激励往往比物质更有效 // 194
4. 帮员工打理一下“职业生涯” // 198
5. 与员工分享企业的“蛋糕” // 201
6. 从“打工”到“做事业”的转变 // 204
7. 用创意福利感动人才的心 // 208

▶ 第九章 人才使用：能上能下，任人唯贤

联想集团的前总裁柳传志先生，曾把企业的管理工作划分为三部曲：建班子、定战略、带队伍。他把干部队伍建设摆在了企业管理工作的第一位。的确，干部是企业的骨干，只有把干部队伍建好了，才能把企业的人心带起来。但不同的企业，优秀干部的评定标准不一样，任用方式不一样，从而获得的管理效果也不一样。

1. 干部的两大资格底线：品德与作风 // 215
2. 干部不是摆设，而是为了攻山头 // 218
3. 人不人才，就看处哪个位置 // 222
4. 中高级主管：岗位必须轮换 // 225
5. 干部不是终身制：干部要能上能下，任人唯贤？ // 229
6. 设立后备干部资源池：企业的“继承人计划” // 232
7. 建设多通道晋升机制 // 235

▶ 第十章 留才管理：打造企业的人才磁场

不同的企业，有着不同的人才吸引力，人是有趋利性的，总是往诱惑性大的方向走；人才吸引力强的企业，往往成了人才的聚集地；而吸引力弱的企业，不但招不进优秀的人才，还成了内部人才流失的重灾区。由此，企业应该规范管理，消除内部的消极系统，将员工价值与企业价值有机统一起来，从而形成强大的企业人才磁场。

1. 招人难时，留人亦难 // 241
2. 要忠诚，就要赢得员工的芳心 // 244
3. 老板永远的痛：爱将叛逃！ // 247
4. 有时，也要站在员工角度想一想 // 251
5. “企业目标”与“员工目标”真的相悖吗？ // 254
6. 消除企业内部的消极系统 // 257
7. 让企业形成人才磁场 // 261

第十一章 离职管理：没有不散的宴席

有聚就有散，再好的人才，也有跟企业分手的时候，尤其是知识型人才，往往都有自己的追求。人才的离去固然是企业的一大损失，但企业也没必要为人才的离去而愤怒，取而代之的是转换企业的用人思维，即从以往的“终身雇用”转变为“终身交往”。因为离去的人才并不意味着跟公司彻底一刀两断，只要交往得好，依然能换种方式为企业所用。

1. 分手，未必是雨天 // 267
2. 珍惜“离职面谈”这一机会 // 270
3. 完美的离职流程 // 274
4. 远离公司的“健忘症” // 277
5. 从“终身雇佣”到“终身交往” // 281
6. 给离职人吃“回头草”的机会 // 284
7. 构建离职人才库 // 289

SHIJIE 500QIANG

J.P. MORGAN
CHASE &

埃克森美
EXXON

巴西国家石油公司
日立 HITACHI

FORD MOTOR

Apple(苹果)

美国快捷药方控股公司
法国巴黎银行

SIEMENS
BMW

摩根大通 J.P. MORGAN
CHASE &

康德乐 三星电子 SAMSUNG
法国电力公司 ELECTRONICS

THE WORLD'S

top 500 director of human
resources
management notes

第一章

卓越HR新视角：不一样的世界

不同的企业，对HR有不同的看法，而不同的视角，也决定了企业不同的管理水平。传统企业往往把人资部看成纯粹的服务性、事务性部门，重业务轻管理，从而导致企业乱象丛生，陷入了发展的瓶颈；而成功的企业，会把人资部看成企业的战略管理部门，把HR看成是企业的第一资源，进行战略性开发和人才运营，从而推动企业实现跨越式发展。

1. 人资部，真的不长草吗？

一个企业管理水平的高低，其实只要看看企业老板对 HR 的定位就知道了。一直以来，对于 HR 的评价，不同的企业有不同的看法。许多企业把人事部认定成一个打杂、服务性部门，如同公司的公用保姆一样，整天跟在其他部门后面，负责一些鸡毛蒜皮的事务。在这类企业里，老板看重的往往就是那些能给公司带来直接效益的部门，最典型的就是业务部、生产部、研发部等，认为这些是能给公司创造价值的部门；而对于 HR，如同行政部一样，是一个边缘化的部门，而且地位比财务部都要差一大截。

有这样一个案例：某公司召开经理级会议，各部门负责人逐一汇报部门近期工作，业务部汇报当月的销售指标完成情况，听到公司近期新增了几个客户，销售指标超额完成时，总裁笑得合不拢嘴；生产部汇报当月各订单按期交货，品质部汇报生产坏货率稳定在 1% 以下；研发部宣布又推出了几款新产品……总裁听得频频点头。轮到人事部经理汇报招聘、出勤、人员离职等情况时，总裁表情淡漠，总结性地说了一句：“你们人事部，就是一个不长树、不长草的地方。”

在这位总裁的眼里，人事部就是一个不毛之地，是个花钱而创造不了效益的部门。其实，许多公司都把人事部的工作界定为：人员招聘、简单培训、员工考勤、工资核算，以及处理

一点员工关系等日常事务性工作，充其量就是跟在其他部门后面，打打杂，做做后勤服务而已。人事部经常吃力不讨好，工作累，还常挨大家骂；招不到人，或者到岗不及时，要被催骂；工资没准时发放，要挨大家骂，出现劳资纠纷，要两头受气。所以，这也是不少人把 HR 看成是公司最窝囊的部门的原因。

然而，HR 就真的这么一毛不值吗？其实不然，把 HR 看轻的公司，往往是不懂 HR 的公司，往往也是管理相当混乱的公司。因为这类公司属于典型的重业务、轻管理的公司，老板眼中看到的只有钱，而看不到企业的长远发展。中国企业的老板往往可以分为两类，一种是纯粹的商人，开公司的目的就是赚取眼前的那点钱，而很少去关注企业的定位和未来发展。这类企业往往是做不大的，以中小型企业居多，因为稍微到了一定规模就会陷入发展的瓶颈；另一种就是企业家，他们的光是不一样的，他们关注的是把企业作为大家的事业平台，研究如何做大做强。这类企业往往会把管理当成企业的发展基石，把人力资源当成企业的第一要素，往往会把人力资源部放在一个战略高度，把公司人力资源全盘激活。

深圳某世界 500 强企业的总裁，对人力资源部有一番独到的看法。同样是一场公司管理层会议，总裁当着全公司高管的面，对人资总监作了一番高度的评价：“你们人力资源部是不懂得赚钱，但你们很会找给公司赚钱的人！并能让他们拼命地为公司赚钱！”的确，公司有 30 多家子公司，100 多位总经理级别以上的高管，数以万计的各类人才，但这些人才都是人力资源部一手搜寻、甄选进来的；公司那套完善的管理体系，如