

HR哥

人力资源总监导师答疑录

世界500强企业

选人+育人+用人+留人 ◎ 经验谈

李江华◎著



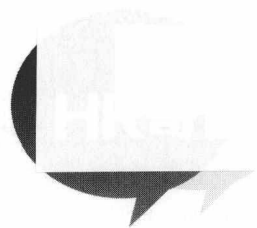
透析真实职场 演绎成功法则

HR 成长路上的导师，HR 成功路上的帮手

Q&A
HUMAN
RESOURCES

- 他培养了无数位世界500强、中国500强企业的HR经理、总监
- 为何远在澳大利亚、中东沙特、英国伦敦的HR前来向他学习
- 他的作品为何会成为很多大公司HR部门组织学习的教材

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



人力资源总监导师答疑录 世界500强企业

选人⊕育人⊕用人⊕留人 ⊙ 经验谈

李江华◎著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书是知名人力资源实战专家、知名 HR 辅导专家，HR 实战网络教育第一品牌美誉的楚源华创人力资源管理学院创办者 HR 哥李江华先生的又一力作。

本书是 HR 哥李江华老师平时解答 HR 学员工作及学习中相关问题的完整记录，内容涵盖招聘、培训、薪酬、绩效、劳动法律、员工关系、企业文化、HR 职业生涯发展等相关内容。解答不仅仅提供解决问题的具体思路，还有拿来即可用的方法。可以说每一个解答都是一堂生动而实用的课程，内容精辟、道理深刻，方法实用。

HR 哥学员遍布中国 29 个省、自治区、直辖市，学员来自 80 多个行业，300 家企业，其中既有来自中小民营企业的学员，也有来自大型国企的学员，更有来自世界 500 强、中国 500 强的企业。他们有的是 HR 专员，有的是 HR 主管、经理，还有 HR 总监，所问的问题基本上代表了中国绝大多数企业 HR 所遇到的工作实际问题及成长困扰。您的 HR 专业困扰及成长问题在此都能一一找到答案。

图书在版编目（CIP）数据

世界500强企业选人·育人·用人·留人经验谈 / 李江华著. — 北京：中国铁道出版社，2016.1
（人力资源总导师答疑录）
ISBN 978-7-113-21048-9

I. ①世… II. ①李… III. ①企业管理—人力资源管理—问题解答 IV. ①F272.92-44

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第281182号

书 名：世界 500 强企业选人·育人·用人·留人经验谈
作 者：李江华 著

策 划：巨 凤

责任编辑：苏 茜

责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2016 年 1 月第 1 版

2016 年 1 月第 1 次印刷

开 本：700 mm×1 000 mm

印张：18.25 字数：276 千

书 号：ISBN 978-7-113-21048-9

定 价：39.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

全国 HR 学员推荐语 >> >>>

2013 年，因《世界五百强人力资源总监是如何炼成的》的精彩连载而初步认识 HR 哥，彼时的我，并不知自己的职业生涯会因他而发生质的突破；2014 年，因从业困惑与迷茫而与 HR 哥初步在线交流，遗憾因家庭琐事而选择放弃跟随学习；2015 年，在新的征程路上，追求突破与转型的过程中，知识碎片化、实战经验缺乏、思路不清晰以致严重影响升职后的工作，我做出了职业生涯中最正确的选择——拜 HR 哥李江华为师，踏上了突破与转型的征程。拜读新书、学习实战课程、参与角色体验，工作有起色、内心充满正能量，不再对这个职业、行业感到失望，不再“学而无友”。一切皆因 HR 哥及其课程、书籍。

三茅第一位接受专访 HR 专家 点点妈妈

真的要非常非常感谢 HR 哥，一位真正的良师益友。在如今鱼龙混杂的培训行业，他没有唯利是图，急功近利，好大喜功，而是真正将学员当作自己的伙伴、战友、亲人。在他的身上您能够感受满满的正能量，让您每天都能够信心满满地前行。他不单单是将专业的知识传授给您，而且是将合理的为人处世的思维方式教授于您，正如您在工作中遇到的“选育用留”的难题，他能够将复杂的问题简单化，通过一个个生动翔实的案例来告诉您怎样解决比较完美。相信您读完本书会有种豁然开朗的感觉，会情不自禁地赞叹，会由衷地佩服并喜欢 HR 哥。

烟台 HR 学员 阿杰

没有华而不实的包装，没有晦涩难懂的理论，用一颗真诚的心，用最朴实无华的语言，帮我们解开一个个困扰 HR 的难题，手把手地教我们处理一个个棘手的问题。大道至简便是如此，这就是 HR 哥，真正的实战专家，缩短我们在 HR 路上探索的过程。

秦皇岛 HR 学员 慧宇

HR 是一个奇妙的岗位，它代表着多方利益；也承载了企业中不同方面的诉求。这么复杂的岗位要怎么做才能满足这些要求，并且顺利成长为合格甚至是专业的 HR 人员呢？答案就在本文中，相信您看完 HR 哥的图书后，立刻就能踏上自我成长的高速公路。

广州 HR 学员 朱琨

李老师从事 HR 多年，在 HR 领域理论 & 实战经验颇丰，但一直不忘初心，本着以育人为本，度人度己，惠己及人的宗旨来教导每位学员，他心中充满大爱且诲人不倦，能帮助学员解答企业中遇到的各种疑难杂问，深受同学们的信赖。

沈阳 HR 学员 小爽

听老师的课，对于职场中的我来说是一堂盛宴，大家可能会有疑问，我为什么会这样说，因为，老师的课程大纲是根据不同层次的人有针对性制定的专业课程。但是，老师在每次专业课程的讲解过程中，还会将专业知识形成方案后所涉及的如何与老板、领导、同级、下属推行自己的方法和采取何种沟通方式能够让对方接受的技巧编入其中，这是任何一位老师或者培训机构无法做到的。

北京 HR 学员 少君

人是企业的根本，但选、育、用、留及人才自我成长这一系列问题一直困扰着每位企业家和人力资源经理。如何选择高素质人才？如何培育高素质人才？如何合理使用人才，充分发挥每个人的潜能？如何赢取人才的献身精神，留住人才，实现企业长久稳定的发展？且听 HR 哥为您答疑解惑。

西安 HR 学员 娜娜

HR 哥的书读过，HR 哥的文章看过，HR 哥的课程听过。给人的感觉可以用三个“实”来表达：实在、实用、实战。每次拜读 HR 哥的作品，都有一种山重水复疑无路，柳暗花明又一村的感觉，俗话说思路决定出路，当我们没有高人指点的时候，HR 哥和他的文章就是为我们指明道路的高人，确实值得一读！

山东 HR 学员 李洋

我是一个 HR “菜鸟”，在刚刚转型之初遇到 HR 哥，HR 哥不仅传授给我 HR 专业知识，还教我为人处世的道理。正是 HR 哥无私奉献的大爱精神，让楚源华创人力资源管理学院的每一位学员传承了他的精神，正是由于 HR 哥，才让我在 HR 职场避免碰得头破血流，HR 哥是我永远的老师！

河北 HR 学员 冰儿

作为 HR 哥的忠实粉丝，了解他的人都知道，他一直都是用叙述的手法来写书，通俗易懂，用轻松活泼的方式带领读者步入 HR 的世界，开始令人向往的 HR 之旅。

北京 HR 学员 小泉

我从事 HR 工作有些年头了，也读了不少关于 HR 方面的书籍，包括一些国外的知名人力资源管理书籍，在我个人的感受中，这些书籍中不外乎有两种，一种是理论著作，一种是方法论著作，这两种书籍在工作实践中，能否真正带来帮助，还是要看个人的理解和应用能力。在实践中，很多情况往往与自己工作的实际情况、企业的实际环境、发展阶段不符合，从而疑问、困惑丛生，不知该如何处理。

我有幸，在中人网中结识了 HR 哥，那时每天都会关注他的新作，他的文章，还有之后出版的书籍，让人耳目一新，犹未尽。后来在三茅人力资源网再次看到 HR 哥的文章和对各种问题的解答，犹如身临其境。HR 哥的专业度是毋庸置疑的，他更多的是给我一种思路或者观念，从而不断地改变自己，提升自己的专业知识。

东莞 HR 学员 阿军

自 2014 年机缘之下在网上看到李老师答 HR 同人的关于人力资源管理的问题，就被他博大的学识和谦虚智慧的个人风采所倾倒，之后立刻在网上搜索拜读了李老师的第一本书籍《HR 的快乐之道》，可以说一开始看就停不下来。李老师有着十几年的人力资源管理经验，从企业、HR 自身各个角度用朴实的话语解读了看似深奥晦涩难懂的理论和人资管理知识，并且把他作为过来人的经验，作为领导开阔的高度思想，作为我们知心的 HR 哥的真诚引导融入他的每本著作中。只道相逢恨晚，并有幸抓住了机会跟着李老师学习。直至今日，李老师依然用他的德行和才学指引辅导着我们，对老师感到敬佩并且感激，向李老师学习。

浙江 HR 学员 艳艳

大学生如何提高面试成功率？面试时要注意什么？HR 从业者如何做好招聘中的把控？……一切答案尽在本书中，本书对于大学生参加面试，对于 HR 招聘工作中遇到的相关难点等都有详尽的阐述。书中观点浅显易懂，并且理论贴合实际，让人学起来轻松，拿来即能上手使用，能够帮助大家大大地提升求职或工作效率。是 HR 在职场中不可多得的一本指南针，相信大家阅读后都会收获良多！

湖北 HR 学员 石头

从第一次看到 HR 哥李江华老师的文章，就开始关注他写的文章及各种答疑，他给出的见解总是独到又全面，令人醍醐灌顶。全书内容中收录的案例都是来自各企业 HR 们实际工作中所遇到的问题，从作为一位好 HR 应具备的心理素质和应做到的自我管理，再到实际工作中对于人才的选、育、用、留等，是一本实战性极高的经典之作！

河南 HR 学员 明燕

我的恩师——HR 哥！他是楚源华创人力资源管理学院的创始人！在短短一年时间由 1 名学员发展到近 300 名学员，优秀的人力资源管理作品一部接连一部，通俗易懂且实用，让职场“菜鸟”变高手，让高手变精英。他充满正能量的磁场，高深度的思维和宽容的胸怀及高尚的品德，指引着我们前进。学院的多种学习模式，还有一个个经典的案例研讨，让大家的思维互相碰撞，尽情吸取知识。通过阅读 HR 哥的作品及点评这些经典的案例，一定会触动您的大脑神经，直击您的灵魂深处。

广东 HR 学员 淑平

HR 哥是我见过最尽职尽责的人，将自己数十年工作总结出来的经验毫无保留地分享给我们，不仅有超级实用的实战 HR 干货，还在无形中教导我如何做一个好 HR，让我在 HR 的求学之路少走了很多弯路，是我永远的大恩师。

四川 HR 学员 廷娟

在多数人眼中，HR 从业者被定义为不干人事的人，HR 部门被定义为没有价值的部门。我曾经迷茫过、犹豫过，甚至想过放弃。直到遇见《世界 500 强人力资源总监是怎样炼成的》这本书的作者 HR 哥，从此，深深地迷上了 HR 这个职业。HR 哥虚怀若谷、兼济天下的情怀，游刃有余的专业技能，让我坚信 HR 不仅要做人，说人话，更重要的是通人性。HR 哥总是能用最平实的语言将讳莫如深的理论讲解清楚，一个个通俗易懂的例子，既能让人捧腹大笑，又能让人真真切切地学到知识。跟着 HR 哥学习，收获的不仅仅是知识和技能，更是满满的正能量，相信这种能量，将会不断被传承下去。不信的话，就来阅读本书吧，让我们一起来走进 HR 的世界。

广西 HR 学员 马琴

HR 哥的文章读一遍就会让人印象深刻，对问题层层剖析，一语中的。他能将复杂的事物简洁明了地表述出来。他的为人更让人钦佩。在课堂上，他分享职场心得，是我们期待的心灵鸡汤。您会忍不住向身边的朋友推荐他的作品和课程。当有一天您的朋友忽然说，他读完了 HR 哥的三本书，并向您咨询课程时，您会感到激动不已！HR 哥，您值得拥有！

上海 HR 学员 新利

（推荐语排名不分先后）

序 言

管理学本自实践中诞生，科学和艺术双重性是其重要特点，人力资源管理的实践性和艺术性尤为突出。由于近几十年中国的教育体系过度关注理论和知识的系统学习，而忽视学生实际操作技能的训练，导致大量受过专门训练的人力资源管理从业人员操作技能难以满足企业运营和发展之需，而现行人力资源管理著作和教材大多存在“重理轻法”和不够“接地气”等问题，尤其是在技能传授方面普遍存在“最后一厘米”不到位的问题。

我一直关注人力资源管理的实务问题，也借助于湖南省人力资源管理学会等平台力推人力资源管理技能传授和实务问题的解决。偶然的机会我得知从企业人力资源职业经理人员成长起来的李江华先生正在致力人力资源管理操作实务的传授与推广，很是欣慰，尤其对他成功运用互联网平台快速便捷地实现 HR 职业经理人知识流动和经验共享的做法甚为赞叹，这是符合时代趋势的人力资源管理和培训推广的有益探索，值得关注与学习。

有学者认为第一工业革命主要通过蒸汽机解决了动力问题，实现了远距离的生产和生活资料的输送，第二次工业革命通过电力实现了能量的远距离

输送，第三次工业革命主要实现了信息的远距离输送和共享，它将从根本上全方位地改造我们社会生产和生活的方方面面。

自然，互联网+也必定会渗入人力资源管理各个模块，从根本上引发人力资源管理的思维和方法的大变革。“春江水暖鸭先知”，长期泡在实务问题中的李江华先生较早地感受到了互联网的影响，并很快成功的运用于其人力资源的推广服务之中，我看到在他写的著作中很好地吻合了第一线人力资源管理工作者的现实困惑和问题，运用自己的职业经验、依托互联网平台，实现了我们人力资源管理前沿领域正在关注和研究的知识有效流动，这种模式和小米的互联网商业思维模式有异曲同工之妙，对人力资源管理研究者和工作者颇有启迪。我认为这种依托互联网平台聚集的人力资源培训和问题解决模式随着群体的扩张和结构的进一步优化，将越来越显示出其独特的作用和优势。

应作者之邀，基于对青年才俊创新创业精神之赞赏，出于对人力资源管理发展动态之关注，将上述观点表述于此，代为序。

湖南省人力资源管理学会执行会长
中南大学商学院教授、博士生导师
人力资源管理研究中心主任

颜爱民

2015年10月23日晚
于中南大学

前 言

这是我写的第四本有关 HR 的书了，在与广大 HR 读友们的交流过程中，我发现：

绝大多数 HR 朋友是爱学习的，但无论是自我学习还是参加培训，都会有这样或那样的疑问，这些疑问全靠自己摸索，要花费很多时间，走不少弯路。

绝大多数 HR 朋友也是善于思考的，但无论是工作还是自我成长，都会有这样或那样的难题，这些难题非一己之力或周边朋友所能解答。

我们在做出各种判断、选择的时候，虽然心中早有主意，但总希望找一个人能证明自己是正确的，这个人最好经验丰富而且靠谱，这种人不太好找。

国家需要智库，明主需要智囊，企业需要专家，对于个人，无论您多么厉害，其实也需要有一个私人成长顾问。在自己走不出来的时候，这位顾问能为您打开一扇门，大大提高我们工作的效率与人生品质。

抱着做 HR 朋友们成长私人顾问的初衷，我于 2014 年创办了 HR 哥一对一人力资源训练辅导中心，现更名为：楚源华创人力资源管理学院。辅导

的学员从1名发展到现在300多名，学员来自一个城市到现在覆盖29个省、自治区、直辖市，还有几位海外学员，80多个行业不同类型的企业HR主管、经理、总监加入的我们学习队伍中，其中世界知名企业、世界500强、中国500强企业数十名之多。学员中有夫妻学员、同窗学员、同事学员……

两年不到的时间，在没有付出一分钱广告费的前提下，仅靠口碑，为何让一个名不见经传的个人辅导机构如此受到HR朋友们的青睐呢？我们不妨来看看下面一组数据：

一、加入我们学院，一年内升职加薪（含换新工作）的HR学员占学员总人数的64%，加薪幅度每月平均提升1500元左右，最高学员每月提升12000元。

二、加入我们学院，一年内应聘上世界500强、中国500强等知名企业的同学占学员总人数的6%，累计20余人，既有亚马逊、毕马威、华润、中石化、中国平安等世界500强企业，又有如富士康、万达集团、海信、索芙特、得力集团、歌尔声学、中国忠旺等中国500强企业。

三、中心办学不到两年，目前学院主导下开课节数达715节（含学员分享），平均一天相当于一节学习课程，学员平均直播参与率为58%，学员活跃度为79%，收到答疑问题个数为2006个（截至2015年10月1日），平均一位学员提出6.68个问题。无论是在籍学员人数、分布地区数、学员好评度、学习参与度、学员成长率（升职加薪硬指标）均为同行之翘首。

四、学院目前开设七个班级，每个班级设班长一名，专门负责为学员提供服务，另设案例组、答疑组、试题组、内刊组、新人辅导组、学员分享组、课程建设组等多个专项学习小组，为学员学习提供保障，案例研讨累计达102期，试题已出26套，月刊已出第9期，学员分享连续坚持16个月的学员分享周，学员分享达160人次。正在组建模拟面试组、考证辅导组。

.....

在从事 HR 学员辅导过程中，我发现，成长得快慢不是由专业知识技能决定的，不是由学历决定的，不是由工作经验决定的，也不是由机遇决定的，而是由一个人的思维模式决定的，一旦思维模式发生了改变，其进步速度将迅速提升。正确的思维模式加上良好的情商，是在 HR 这个行业快速成长的关键核心素质。

如何提升情商，本书已有详细的阐述。如何改变思维模式，我认为最重要的是要学会独立思考，面对一个问题，你想一想，如果你碰上了，你该如何处理？然后，你再看一下我又是如何思考和处理的，然后找到差距的原因，这样旧的思维模式将会大大的改变。也许我的观点并不一定完全对，但绝对值得参考。正是在这种思维的指引下，我们数百计的 HR 学员获得了很大的提升和改变，或许其中某句话或某个观点也会改变你的一生。

本书是平时我辅导学员时，就学员提出来的一些有代表性问题所作的书面回答。内容涉及人力资源各模块的方方面面，还包括 HR 在个人成长中所遇到的困扰。许多 HR 朋友抱怨自己经验太少，我想，只要你认真阅读本书并深入思考，这些经验将会成为你经验的一部分。

如果你也想让 HR 哥成为您的私人成长顾问，也想搭乘我们这辆成长高速列车，请与 HR 哥的 QQ 直接联络（QQ：1619618178 本人使用），相信，你将会开始一段完全不一样的人生旅程，祝您好运！

HR 哥 **李江华** 于长沙

C 目录 CONTENTS

选人篇 1

· HR ·

- 如何才能判断求职者素质高低 / 2
- 如何解决 HR 和用人部门面试标准不一的问题 / 6
- 如何面试大学生 / 9
- 如何设计《求职申请表》 / 13
- 如何预防员工入职前法律风险 / 16
- 任职资格与素质模型哪个更适合我们企业 / 21
- 如何做招聘的效果评估（选人） / 24
- 如何在招聘过程中运用 STAR 法则 / 27
- 如何提高面试水平 / 30
- 如何编写岗位说明书 / 33

育人篇 37

· HR ·

- 培训效果，真的能看见 / 38
- 新人教不会怎么办 / 41
- 找准培训的时机很重要 / 44

如何搭建企业培训体系 / 47
如何简单有效地找准培训需求 / 50
如何搭建企业人才梯队 / 53
如何做好新进人员培训工作 / 57

用人篇

· HR ·

61

末位淘汰，谁说了算 / 62
薪资曲线怎么画 / 64
绩效管理如何才能推行 / 71
批评下属，需要技巧吗 / 74
如何进行年度人力资源盘点 / 78
如何做好人员定岗定编工作 / 81
宽带薪酬，您准备好了吗 / 85
绩效提升的关键是绩效过程管理吗 / 90
通过薪酬调查数据如何确定薪酬中位值 / 93
如何提升企业员工凝聚力 / 96
如何与晋升失败的人员沟通 / 99
如何做好 HRBP 这个工作 / 102
如何提取个人岗位的 KPI / 106
如何慎重选择劳务派遣机构及签订劳务派遣协议 / 109
如何让考核不流于形式 / 112
绩效困惑如何解 / 115
集团公司如何对分公司人力资源管理进行诊断 (用人) / 119
如何真实了解员工的需求并根据需求采取相应激励措施 / 122

- 如何平衡新老员工的工资 / 126
- 如何理解常见劳动法律术语 / 129
- HR 如何推动企业管理制度规范化 / 131
- 有关计薪天数的疑问 / 133
- 企业效益不好需放假时，如何支付员工工资 / 136
- 如何做好劳动关系管理 / 139
- 老板对劳动法律不重视怎么办 / 142
- 如何让制度得到贯彻执行 / 146
- 如何处理员工冲突 / 149
- 如何与员工补签劳动合同 / 152
- 员工持股计划如何实施 / 156
- 如何学习掌握劳动法律法规 / 159
- 薪酬设计的原则及理论依据是什么 / 162
- 如何设计销售人员工资结构 / 165
- 工会在员工关系管理中有何作用 / 168
- 薪酬管理怎样做才有价值 / 171
- 如何设计岗位评估要素素质模型 / 177
- 如何做工资分析 / 181
- 和老板提涨薪您有方法吗 / 184
- 来年的工资预算怎么开展 / 187
- 如何撤换不合格的员工 / 191