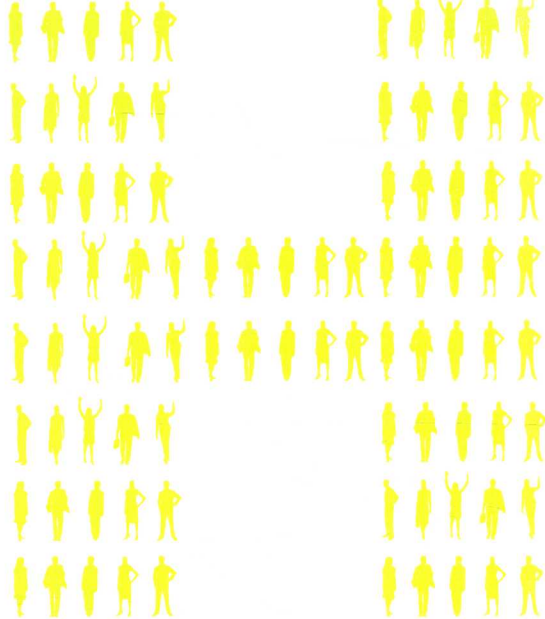


普
华
经
管

人力资源管理与开发系列



我的第一本 HR 实战指南

HR高手教你搞定人力资源管理

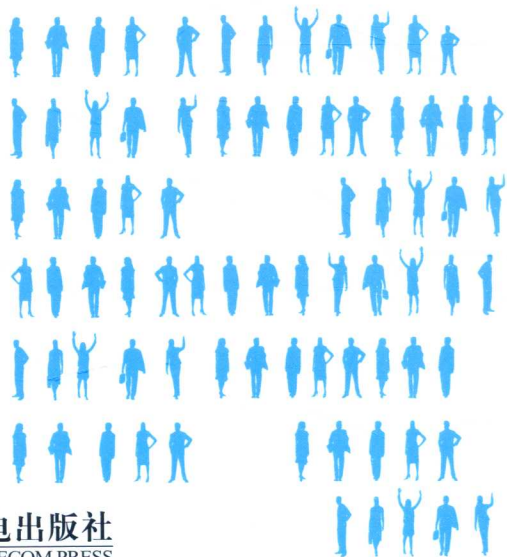
周 菲◎著

人力资源**六大模块**落地指导

各类工作难题**解决思路**分享

实用好用的工具表单汇总

从**懂理论到会操作**的第一本**演练手册**



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

我的第一本 HR 实战指南

——HR 高手教你搞定人力资源管理

周菲 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

我的第一本HR实战指南：HR高手教你搞定人力资源管理 / 周菲著. — 北京：人民邮电出版社，2016.3
ISBN 978-7-115-41671-1

I. ①我… II. ①周… III. ①人力资源管理—基本知识
IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第018374号

内 容 提 要

对有志于从事人力资源工作的人来说，如果你进入的是一家大型企业，那么恭喜你，大企业成熟细致的分工和完善的人才培育机制，让你能很快把工作做好，学以致用。而对于像笔者这样一直在中小企业工作的HR来说，如何将理论在工作中落地，始终是一个不断摸索和不断吸取教训的过程。

本书是笔者多年工作实践的总结，书中的章节是按照人力资源的基本模块展开的，但其中70%以上的内容都是关于具体的工作该怎么做，而不是关于理论的。不管是介绍人力资源规划工作、招聘工作、培训工作、激励工作还是介绍绩效管理工作，本书传递的内容都力求让读者读完之后能马上开展相关的工作，并且把工作做到位。

本书适合中小企业HR尤其是刚入行或者想入行的HR新人阅读，大家不用花费高额培训费，就能从书中获知HR工作的实际状况和具体方法。

◆ 著 周 菲

责任编辑 许文琪

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：13.5

2016年3月第1版

字数：150千字

2016年3月河北第1次印刷

定 价：39.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

前 言

笔者大学一毕业就开始从事人力资源工作，从摸着石头过河到现在对人力资源管理工作略有一些想法，从人事专员做到人力资源总监，这期间的经验与收获，包括所犯的一些错误，一直以来都想跟同行尤其是 HR 新人进行分享。

笔者是一个极为较真的人，无论是在工作中还是在生活中，一旦想要做一件事，就一定会尽全力做到最好；否则便不做。在写作本书时，笔者深知自己的理论和经验都有不足的地方，因此从动笔写前言开始，就怀着的一颗谦逊、求知的心，一边总结，一边继续学习。

笔者任职的企业，是一家以销售业务为主的民营企业，几年内公司从 100 多人逐渐发展到 500 多人。本书的很多操作案例虽然来自销售企业，但这些例子换个形式完全可以复制到其他行业的公司中。

参加工作的这四年中，笔者获得的外派培训机会不少，工作之余也会自费参加一些人力资源的课程学习，这些充电经历对我的帮助很大。笔者很喜欢看专业书，但是笔者发现，大部分人力资源管理方面的书籍，知识涵盖面确实很广，但真正能用到工作之中的太少。因此，在写作本书时，笔者力求完全立足于 HR 的工作实践，以能用、实用为标准来带动相关理论的叙述。具体说来，这本书的特色体现在以下几个方面。

第一，这是一本专门写给中小企业 HR 看的书。市场上人力资源管理

类图书品种很丰富，但是专门针对中小企业 HR 的图书不多，从中小企业人力资源管理实践出发的图书更是少之又少。偶尔有那么几本，也基本都是讲理论知识的。事实上，中小企业 HR 是一个很大的群体，身为这个群体中的一员，笔者在摸索之余，特别希望看到一本专门针对中小企业人力资源管理实践的书，以便立刻从中借鉴经验并应用于实际工作。因此，本书特意选取了中小企业 HR 最关注的问题进行叙述。

第二，理论堆砌少，实践操作多。本书用 10 章的篇幅讲述人力资源的具体工作，内容涵盖人力资源工作的方方面面，每一章都尽量少说理论，多分享实践。

第三，语言很接地气，内容很直白，HR 新人可快速上手。对于刚入行的新人或者想转行做 HR 的人来说，不用花费高额费用参加培训，通过本书分享的经历和实践，就能让你们看清人力资源工作到底该怎么开展。

第四，内容真实不煽情。本书记录的都是笔者在中小企业 HR 岗位上的工作实践和真实感悟，没有刻意渲染，读者通过阅读本书，收获的是实实在在的工作技能，而不是心灵鸡汤。

尽管本书的理论知识很少，但笔者觉得要做好人力资源管理工作，还是需要先学习理论，毕竟理论是实践的基础，笔者在书中不时会提到给过我帮助的一些理论书籍，读者可参考阅读。

三人行，必有我师，每一位读者都是笔者的老师，在阅读过程中，如果发现书中出现纰漏，或对书中的观点有不同的意见，欢迎大家指正、交流。

在整理、写作的过程中，笔者参阅了自己的工作日志、培训笔记，还有若干本曾经购买过的专业书籍。可能由于笔者无意识的疏忽，书中部分内容未能注明准确的来源，敬请相关人士理解并深表感谢。

目 录

第一章

初出茅庐勤练内功

- 第一节 躲不开的基本功修炼 / 2
- 第二节 别让心态成为绊脚石 / 6
- 第三节 选对公司，开个好头 / 7
- 第四节 HR 的作用超乎你的想象 / 10

第二章

扎好营盘，做好人力资源规划

- 第一节 关键人才多关注 / 14
- 第二节 铸就铁打的营盘 / 15
- 第三节 这就是人力资源规划 / 17

第三章

企业文化建设彰显 HR 功力

- 第一节 表象文化须丰富 / 20
- 第二节 制度文化应遵行 / 34
- 第三节 精神文化要塑造 / 35
- 第四节 文化建设的关键点 / 36

第四章

有条有理做招聘

- 第一节 谁来负责招聘 / 40
- 第二节 该选哪种招聘方式 / 41
- 第三节 有效面试这样问 / 48
- 第四节 人员选拔的具体方法和实用表单 / 51

第五章

有凭有据做培训

- 第一节 企业培训的一般流程 / 84
- 第二节 如何做好不同种类的培训工作 / 87

第六章**激励员工有妙招**

- 第一节 做好激励工作，先懂激励理论 / 98
- 第二节 用感情留住人才 / 100
- 第三节 榜样的力量 / 101
- 第四节 激励的方式越多越好 / 103
- 第五节 对关键人才多看一眼 / 106
- 第六节 新员工激励同样不可忽视 / 108
- 第七节 做评比，排名次 / 110

第七章**将绩效管理进行到底**

- 第一节 我们为什么要进行绩效管理 / 114
- 第二节 企业常用的绩效考核方法 / 118
- 第三节 绩效导入三步曲之体系建设 / 124
- 第四节 绩效导入三步曲之体系执行 / 129
- 第五节 绩效导入三步曲之应用开发 / 132
- 第六节 远离绩效管理误区 / 136

第八章

让薪酬不再“心愁”

- 第一节 设计薪酬要有原则 / 140
- 第二节 薪酬组合花样多 / 143
- 第三节 营销人员薪酬可以这样定 / 149
- 第四节 可以说的秘密 / 153

第九章

组织有内容、有效率的会议

- 第一节 全员早会怎么开 / 160
- 第二节 全员大会怎么开 / 162
- 第三节 启动大会怎么开 / 166
- 第四节 企业年会怎么开 / 180

第十章

劳动关系零纠纷

- 第一节 从源头把关 / 188
- 第二节 小心在职风险 / 192
- 第三节 离职管控莫小觑 / 197
- 第四节 和谐员工关系 / 202

后 记 / 205

第一章

初出茅庐勤练内功

HR 新人在入行之前，需要掌握基本的理论知识，熟练应用基本的办公软件，并具有良好的沟通能力和理解能力。

第一节 躲不开的基本功修炼

1. 人力资源理论知识

HR 新人最好在入行前就考取人力资源管理师三级或者二级证书。通过备考过程中的认真学习，可系统了解人力资源管理六大模块的理论知识，这些知识是未来提升实践能力的基石。在实际工作中，我们会发现，很多技巧和经验都源自于扎实的理论基础。如果时间和精力实在有限，证书可以暂缓考，但是无论如何也得先把人力资源管理师三级或者二级的教材学习透彻，掌握基本知识。

三茅人力资源网、MBA 智库以及人民邮电出版社普华公司出版的人力资源图书都是比较好的学习资料来源，上面有许多理论和案例，值得我们学习。

2. PPT

无论是在工作汇报还是在会议活动中，PPT 都是 HR 常用的一款软件。如果你的 PPT 做得非常出彩，无疑会为你的工作加分。我之前有一位下属，PPT 做得非常棒，动画效果很生动，色彩搭配以及图片运用都很专业。每

一次的月度全员表彰大会、旅游分享会或者对公司大事件的介绍会议上，她都能通过娴熟的 PPT 技能，把展示做得像节目视频一样。台下员工也因此对我们部门的工作赞美有加。

学习 PPT，我推荐大家阅读《PPT 演义》和《图表的力量》等书，这些书内容涵盖全面，而且不乏新意；也可以去 PPT 模板吧、PowerPoint 吧等贴吧学习和交流。贴吧里有很多吧友分享的 PPT 制作视频，可以开阔我们的思路。网站我推荐锐普 PPT 论坛，论坛里有各种 PPT 制作技巧、素材、模板、作品以及经验的分享。以上这些学习资源，对提高大家的 PPT 制作技能很有帮助。

3. Excel

相对于 Word，我感觉 Excel 软件对 HR 工作的用处更大，比如招聘数据分析、核算工资、成本预算、年底费用统计等，都需要用到 Excel 软件。除了对 Excel 常用工具，比如冻结窗格、删除重复项、筛选、图表制作等的操作之外，人力资源工作者最好能够熟练使用 Excel 软件中的函数公式，这样会使工作更有效率，比如 VLOOKUP、ROUND、IF、COUNTIF 等，这些都是工作中经常会用到的公式。

4. Photoshop

我在大学学过 Photoshop（以下简称 PS）课程，除了课堂上老师传授的书本知识之外，我在课外也学习了一些操作技巧。当时仅仅是因为兴趣驱使，却没想到在之后的工作中，这个工具的用处很大。比如它让我对公司文化墙的制作有一些独特的想法，从主题到编排到小的元素，我都能搞定。当然，我们 HR 毕竟不是专职做设计的，所以并不需要特别专业的 PS 技巧，在实际开展文化墙制作之类的工作时，还需要与设计人员配合。

5. 公司所在行业以及公司业务方面的知识

作为 HR，如果对公司所在的行业以及公司的业务流程不熟悉，工作起来就会很被动。人力资源部扮演的是助理的角色——老板的助理、业务部门的助理，如果不清楚行业的宏观发展、不了解公司的运作流程，就难以胜任这个角色。

比如要做人力资源规划，如果你对公司所在行业的最新动态有足够的了解，当老板制定战略规划的时候，你就可以分享你对于企业整体战略发展的看法，从而引申到人力资源管理方面。这会让老板觉得你不仅是一位人力资源总监，还是企业的合作伙伴，你的含金量立刻上涨。

再比如做招聘工作，如果你有业务方面的知识和经验，你就会清楚用人部门需要哪一类人才，在选择招聘渠道以及面试方法时，会更加得心应手，同时之后的人岗匹配度也将大大提高。

做培训工作也同样如此，你只有清楚了解公司的业务板块，才能知道公司未来需要什么样的人，目前在岗员工哪些方面的能力还需要提高。

开展绩效考核和员工激励工作时也不例外，你只有站在员工的角度，熟悉他们的业务状态，了解他们的需求与渴望，才能对症下药，激励他们，引导他们将个人发展方向与公司发展方向保持一致，实现共赢。

总之，作为一名 HR，如果你既掌握业务知识，又了解业务员的工作状态、心理诉求，这无疑会让你的工作开展得更为顺利；业务部门也不会认为你只是个埋头订计划、只做表面功夫的人。

当你能为老板和部门经理出谋划策的时候，大家就会非常配合、支持你的工作，你工作起来自然也就如鱼得水。

6. 沟通能力

沟通能力是一种软实力，这种软实力恰恰是最难培养的。它与个人的

性格有关，我的性格易冲动，所以有时候言语急躁，这是我的一大缺点。从事 HR 工作之后，我慢慢克制自己，有意识地不让情绪控制言语，遇事先冷静几分钟，再去沟通解决。

HR 需要与老板沟通，需要与各部门负责人协调，还需要与员工打成一片，构建良好的工作氛围，这其中，高超的沟通技巧必不可少。现在越来越多的 80 后、90 后进入职场，他们是个性活泼、崇尚自由的一代，HR 在选、用、育、留等环节，都需要适应他们的特点，有的放矢地做好沟通工作。在此，我推荐两本对我很有帮助的图书——《沟通就是生产力》和《富兰克林·柯维商务写作与沟通圣经（第 5 版）》，这两本书对我们在职场中应该如何有效沟通都有所启发。

7. 心理学的一些知识

心理学是一个范畴很大的学科，其中性格分析这一分支，是 HR 需要掌握的内容。我们对求职者做性格测验，就是利用这个板块的知识。现实中，很多 HR 只是下载表格对求职者进行测验，走个过场。殊不知，测验只是手段，利用测验对求职者性格进行分析、筛选，因“人”制宜、有效沟通才是目的。

我第一次接触性格测验，是在大学毕业前的一次面试中，当时填写了一份 SCMP 性格测评表。事后，我在网上搜索该测评表和测评结果分析，发现很有意思。后来陆续通过培训以及书籍了解到其他诸如 NLP、MBTI、九型人格、性格色彩等方面的知识。我发现，无论是管理、销售、服务还是 HR，凡是需要与人打交道的职业，凡是受困于人际关系中的人们，性格分析都能帮助他们读懂他人，洞悉真相；了解自己，宽容别人。

在本书第四章，我列举了几种性格测评的表格。当然，性格分析好比一个很大的知识冰川，我所列举的不过只是浮出水面的小小一角。如果你对这门知识有兴趣，完全可以进一步深入学习。

第二节 别让心态成为绊脚石

1. 积极主动，勤奋踏实

作为一名 HR 新手，不管自己掌握了多少理论知识，在工作实践中，都应该怀着空杯心态，向前辈学习，熟悉业务知识以及公司现有的人力资源管理制度。

任何领导都青睐积极主动、勤奋踏实的员工。不懂主动问，有任务主动扛，不怕苦，不怕累，不怕吃亏；将公司看成是自己的，用心用力用脑子，将事情做到极致；持续保持这种工作状态，不仅能让自己更快成长，也能为自己积累人气，建立友善和谐的人际关系。

晋升的机会更倾向于上述这种认真做事的人。当别人不认真、不负责、不上心的时候，不会被影响，依然做好自己。最后，你就会看到彼此之间的差距——无论职位或薪酬，你所追求的，都会实现。

我始终相信：你的付出，你的努力，别人都是看得到的；你散发的正能量，别人也是能感受得到的。

2. 认真细致

人力资源工作是一个需要细心的活儿，比如档案管理、劳动合同签订、工资核算、绩效考核计分以及其他相关的报表制作等，稍不仔细就会出现错误，并且犯错的后果都不容小觑。所以在工作中，HR 应时刻保持细心，重要的报表做完后一定要反复检查。

3. 善于观察

要做一名合格的 HR，我们还要善于观察，做一个勤于思考的人，及时总结好的方面，自我提高。

比如平时乘坐地铁，看到地铁周围比较新颖的广告，就可以多看一眼，也许有些元素能激发我们的灵感，下次更换公司文化墙的时候，我们可以借鉴一下。

再比如电视中看到的大型晚会，有些环节和创意元素可以植入到我们的年会中。又或者平时看一些综艺节目时，注意里面的一些游戏，没准这些游戏非常适合我们在做新人培训时活跃气氛。

另外，工作中可以观察同事的优点，主动学习。总之，HR 要用一双慧眼，观察生活与工作。

4. 内心强大

无论从事什么样的工作，都难免会在工作中受一些委屈，我们要学会忍受和消化这些委屈，坦然看待工作中一些不公平的事情，保持一颗宽容的内心。做好自己，不与他人攀比，不生是非。工作中遇到压力时，应该学会自我调节，适当释放，让自己快乐工作，开心生活。

第三节 选对公司，开个好头

如果你是从重点院校人力资源相关专业毕业，个人的基本素质也不错，那么，要找一份知名企业的人力资源工作，难度相对较低。但如果你只是一般大学的毕业生，学的专业跟人力资源关系不大，没有任何工作经验，或者刚刚转行，那就先试着找一份中小型企业的人力资源工作。

1. 找一家处于成长期或稳定期的企业

作为 HR 新手，最好找一家正处于成长期或稳定期的企业就业。成长期的企业最具能量和活力，你能从各个部门感受到积极向上、蓬勃发展的朝气，你也能感受到人力资源与公司发展的密切关系。而成熟稳定期的企业，各方面都已经趋向完善，你可以系统地学习到人力资源管理知识。

2. 找一个思维方式跟自己比较相似的老板

公司的企业文化与老板的思维方式密切相关，如果你是一个思想开明、洒脱自在的人，那么当你遇到一位不苟言笑、严肃较真的老板，工作中就肯定会产生各种摩擦。思维方式不一样，工作方式就不一样，制定的方案策略也会不一样，矛盾就会出现。相反，如果你遇到一位意气相投的老板，你的方案、建议正好是他内心的想法，阻碍就会少一些，工作就会顺畅一些。所谓，志不同道不合，不相为谋。当然，如果你改变和引导他人的能力超强，那就不用考虑这一点。

3. 找一个专业的领导

作为一名新手，实际经验不足，肯定希望通过工作中的不断学习提高自己的能力，而如果你能碰到一位既专业又具有独特领导魅力的领导，那么你既可以跟着他（她）学习每个模块的操作流程、细节，又可以学习他（她）与人沟通的方式，领导、激励下属的方法。每一位好的领导都有独特的个人魅力，鼓励、团结下属，为部门的工作尽心尽力。

4. 和谐的同事关系

我所在的公司，同事都比较年轻，热情有活力。在这样的工作氛围中，即使偶尔疲倦了，也能够很快调整过来。我觉得，一个人的精气神很重要，