

HR from the Heart

我心所属

——一位成功HR的职业生涯自述

【美】利比·萨坦·玛莎·芬妮 著

赵众一 刘爽 译

25年HR从业经验 公认的世界顶尖水平HR引领者

原西南航空公司人力资源部副总裁、雅虎公司

人力资源高级副总裁

利比·萨坦女士的职场自传

告诉你如何履行世界一流的HR职能——为此，
你既要用脑，又要用心。

东方出版社



HR from the Heart

我心所属

——一位成功HR的职业生涯自述

【美】利比·萨坦 玛莎·芬妮 著
赵众一 刘爽 译

25年HR从业经验 公认的世界顶尖水平HR引领者

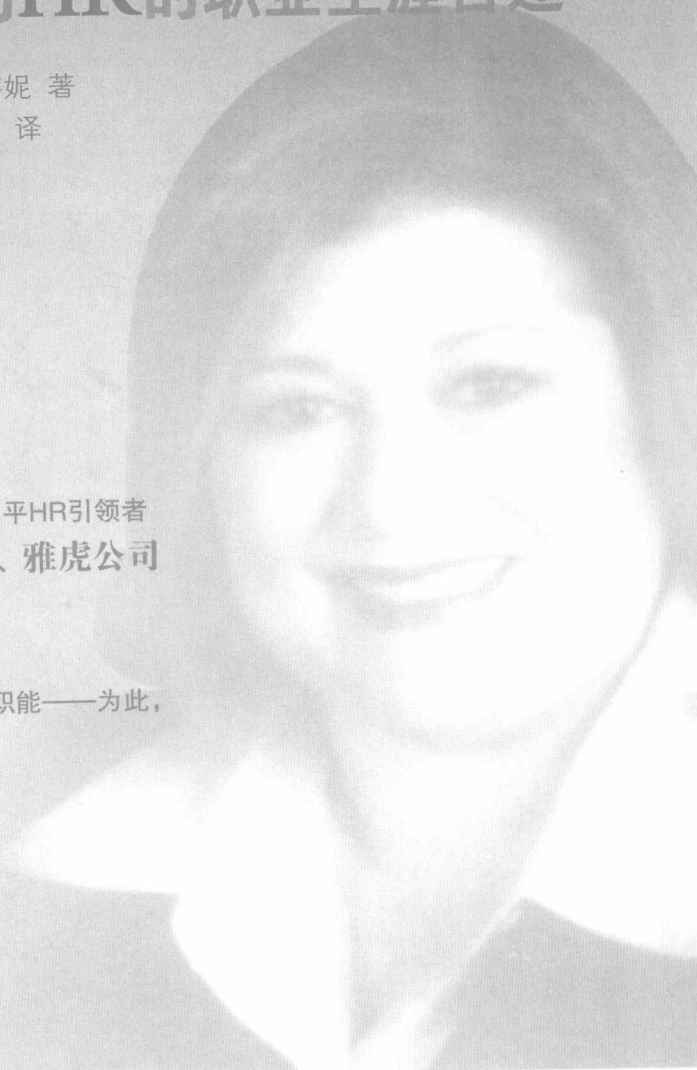
原西南航空公司人力资源部副总裁、雅虎公司

人力资源高级副总裁

利比·萨坦女士的职场自传

告诉你如何履行世界一流的HR职能——为此，
你既要用脑，又要用心。

東方出版社



策划编辑：许运娜

文字编辑：唐 非

装帧设计：艺和天下

图书在版编目（CIP）数据

我心所属——一位成功 HR 的职业生涯自述

【美】利比·萨坦，玛莎·芬尼著，赵众一，刘爽译.

—北京：东方出版社，2008. 8

ISBN：978 - 7 - 5060 - 3179 - 0

I. 我… II. ①萨… ②芬… ③赵… ④刘…

III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 079615 号

著作权登记号 图字：01 - 2008 - 0872

HR FROM THE HEART: Inspiring Stories and Strategies for Building the People Side of Great Business. Copyright © 2003 Libby Sartain and Martha Finney. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

本书中文简体字版权由美国管理协会分支机构 AMACOM 授权中国东方出版社在中国境内独家出版发行。

我心所属——一位成功 HR 的职业生涯自述

WOXIN SUOSHU——YIWEI CHENGGONG HR DE ZHIYESHENGYA ZISHU

【美】利比·萨坦，玛莎·芬尼 著

东方出版社

（100706 北京朝阳门内大街 166 号）

北京集惠印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

开本：710mm × 1000mm 1/16 印张：15

字数：230 千字

ISBN：978 - 7 - 5060 - 3179 - 0 定价：28.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话（010）65250042 65289539

序

Foreword

如果我们都能够读懂人心，世界将会怎样？不知道你是否想过这个问题。这种能力又会给 HR 带来怎样的影响？不管答案如何，有一点是肯定的，我们 HR 从业人员可以因此摆脱工作中的很多不确定性。我们甚至能够对此前无法准确测量的 HR 的程序和职能进行量化与评估。这将使我们的工作更为出色。我们也因此可以更好地帮助组织中的其他人员提升绩效。

听起来像科幻小说?! 其实，这并非完全是幻想。现在，就已经存在了这样一个多姿多彩的全新知识领域。但是，我们绝大多数人对这一领域还没有给予关注，也很少有人能够参透它。它就像渴求它的“人”一样错综复杂。

这一领域的知识就是关于我们自身的知识。是内省，是自我意识。

“读懂自己”比“成为具有竞争力的雇员、管理者或是人力资源专家所需要具备的基本要素”这个课题的范围要广得多，也要复杂得多。“读懂自己”是探索“我们是谁”这一问题的核心——我们的性格特质、我们的伦理观念以及我们与他人互动的能力。设想一下，当我们想方设法吸引并留住人才时，当我们制定政策、策划项目以使我们的组织更具效率和创造力时，这些知识对组织（无论任何类型），尤其是对我们人力资源从业者来讲，是何等得重要！我们对自己了解得越多，越深入我们自己的思想，就越能更好地帮助我们的服务对象——组织中不同职能的员工。

先哲们知道这一点。古希腊思想家、教育家苏格拉底就坚信：做学问要从内省开始——“认识你自己”。他就曾教导学生要就生命中的各种人、事、物向自己发问。一个问题之后，紧接着另一个问题，不断深入，人们会最终意识到，终极答案就在自身（或者，在某些情况下，也可能找不到终极答案）。心理学家们说，这就好比剥洋葱，剥掉一层以后，又会发现更为复杂的另一层。这个过程被称做苏格拉底法（或苏格拉底对话）。这种方法在今天的哲学、法学教学中仍在沿用。

但对我们大多数人来讲，这一切太晦涩了。我们或者并不知道曾经有过这样的方法；或者，即使知道，我们也会因为时间的原因（竞争剥夺了我们现代人太多的时间），而几乎不去运用它。其实，从这个角度看，我们人力资源从业者还没有打好最根本的基础——认识自己，就把焦点对准了组织中的其他人。

大多数人并不了解自己在特定的情境下是如何与他人互动的。我们没有花足够的时间来思考，我们自己的价值观、自己的感受、自己的长处与短处是如何影响我们处理工作场所内外各种关系的？是如何影响我们职责的履行的？作为管理者，不了解自己的行为动机，会阻碍自己的发展，阻碍我们在工作中获得成功。因为，我们没有使自己的潜能发挥到百分之百。

有些学者将关于自我的研究归类于“情商”。研究表明并量化了情商的重要性：卓越的表现 80% 归功于情商，20% 归功于智商。该学说的拥护者认为，情商是可以教的。于是，相关的工具被开发出来，并得到了应用。一些组织甚至在员工中实行情商战略。归根结底，这整套思想都脱离不了个体对自身了解的渴望。

对于现今的人力资源从业者来讲，真正深入认识自己，不仅仅是拥有良好的自我感觉，还有赖于读懂 CEO 们的心（当然，动机要好），也就是要知道、理解并学会使用商业语言。

在当今的商业社会中，有以下几方面的战略趋势。一是人力资本的价值正持续上扬；二是美国公司的全球化；三是新科技改变、并继续改变着

雇员与公司的互动方式。这三种趋势使 HR 从业者面临许多新的机遇和挑战。

这些机遇和挑战要求人力资源从业者既要掌握“技术层面”上的 HR 能力，也要具备“人层面”上的 HR 能力。只有具备了这两方面的能力，才能使自己成为人力资本管理的捍卫者。正是情商与商业才干的完美结合，造就了成功的人力资源领袖。他（她）能够把关于自身的知识和他们掌握的其他知识转化为对组织实实在在的贡献，从而，对他们组织的底线产生积极的影响。

在本书中，Libby Sartain's 所论述的正是这种综合。她激励我们积极地去寻求对内心的理解、商业知识和发自内心的热忱。

发现我们自己内心的秘密，面对这个挑战，你是否已跃跃欲试？如果最终的成功意味着我们可以找到衡量人力资源职能（这曾让我们无计可施）的技巧，那么，就让我们一起出发吧！那么，我们该从哪里开始呢？翻开本书，答案就已在问题提出时摆在了你的面前。

Susan R. Meisinger

高级注册人力资源专家^①

美国人力资源管理协会主席、首席执行官

^① SPHR (Senior Professional in Human Resources, 高级注册人力资源经理)，是美国认证协会 (ACI) 面向全球推出的一项专业认证考试。

致谢

Acknowledgements

我总是惊诧于一些不起眼的决定和环境因素，以看似随机的方式改变着我们的生活。某个工作机会，新老板的出现，甚至是一次和陌生人接触的机会，都有可能成为我们将来与精英人物建立长期关系的契机。这些精英给予我们的影响、教导、支持以及友谊都将改变我们的价值观和信仰，影响我们的沟通方式，扩展我们的知识，挑战我们的思想，从而塑造我们自己。如果不是这样一些机缘，本书的基础——我的职业经验和知识，也就无从谈起。即使在老朋友中，一颗具有启发性的思想火花，不经意冒出的一点评论，或者是一个建议都可能会把我们带上崭新的人生旅程。此时此刻，我记起了那顿在我加入西南航空公司 13 年后的告别午餐。正是那次午餐，老商业伙伴 Harry Spring 说服了我要写这本书。他说，如果我不把所我理解的西南航空公司的成功人力资源管理模式——凝聚人心^①，原原本本地记录下来，那么就没有人知道，在我就任期间，是什么样的一个机制运行得如此之好。我的继任者们会对我的做法进行增减，这虽然不一定是坏事，但肯定会和我的做法不同。他说，如果我能将自己所知道的一切与大家分享，那将是送给人力资源职业的一份礼物。他同时劝诫我说，如果我不把自己所知道的一切写出来，受益的人就会很少。因此，我首先要感谢 Harry，是他让我拿起了笔，开始了本书的写作。

^① winning people。

在另一个关键时刻，我遇到了 Martha Finney，当时我并未意识到她将成为我未来的写作搭档。那是在 1999 年，我刚刚在人力资源管理协会亚特兰大会议上做完题为“用心雇请”的演讲。她，一名在人力资源写作方面有着大量背景的商务期刊记者，从观众席中走过来，递给我她的名片。当时，她正在从事员工敬业度的实证研究，想向我做一下自我介绍。时间流逝，虽然我们不时也会联系一下，但我们仍旧各自在忙自己的事，各自做着只会影响到自己的决定，独自改变着自己的生活。但一个巧合的决定终于使我们再次走到了一起：我们不约而同地搬到了北加利福尼亚，我从达拉斯，她从安娜波里斯。也正是在那时，我决定听从 Harry 的建议，要写一本书。Martha 对人力资源的体悟、她的出版业经验、绝佳的文笔都使这本书增色良多，相信读者肯定能够感觉到。我感谢 Martha，不止感谢她与我在本书上的戮力合作，也要感谢她与我分享她的知识，告诉我窍门，负责与美国管理协会出版社（AMACOM）联系，使这本书得以付梓。谈到出版就要提到我们的编辑，Adrienne Hickey。Adrienne 是我周遭的怀疑论者之一。这些怀疑论者在我周围的存在让我时刻保持警醒、准备行动。

我还要衷心感谢那些对我的职业生涯产生深远影响的人们。南卫理公会大学的同学，Jim Symington，是他介绍我学习组织行为学这门课，从而将我引上了人力资源的职业轨道。Mick McGill，Fred Crandall，Jim Tarter，Elvis Stephens 以及 Frank Rachel，这五位是我在本科或商学院时期有幸遇到的众多教授中的一部分，是他们鼓励我在自己选择的领域内继续发展。国家数据共享公司^①，玫琳凯^②，盛誉国际^③，西南航空公司^④和雅虎^⑤，感谢这些我曾经工作过的公司以及它们的领导，是它们/他们给我机会，让我站在公司中人的角度，在不断创新中学习、工作及成长。这里，要特别

① National Sharedata Corporation

② Mary Kay Cosmetics, Inc.

③ Recognition International

④ Southwest Airline, Inc.

⑤ Yahoo! Inc.

感谢 Linda Noble, Judy Stubbs 以及后来的 Mary Kay Ash, Manual Guzman, Bill Moore, Mike Kelly, Marcy Lawless, Ann Rhoades, Colleen Barrett, Herb Kelleher, Sue Decker 和 Jerry Yang (杨致远)。我还要感谢许许多多和我一起工作过的同事。他们与我分享了他们的专业知识及创见;他们和我共同努力,让我们的产品更有活力;他们和我并肩作战,共同组成优秀的管理团队。这些同事中,我要特别感谢 Ralph Kimmich, Rita Bailey, Sherry Phelps, Lorraine Grubbs West, Alice Larson, Ed Rankin, Linda Drake, Jeff Sullivan, Kathy Rickard, Camille Keith, Ginger Hardage, Beverly Carmichael, Debby Ackerman, Phyllis Adams, Uzma Khan, Laura Sanner, Patti Fleming, Chris Castro, Dan Rosensweig 以及 Tim Sanders。

美国人力资源管理协会及其前身,美国人事管理协会,在我的职业生涯中扮演着与我所在职位同等重要的角色。我最初是以学生会会员的身份成为她的一员的。我参与她的活动已经有 25 年多的历史。人力资源协会为我提供了很多增强知识、感知最新动态、接触思想先驱、表达个人见解的宝贵机会。通过人力资源协会,我的个人关系网包括了人力资源专业的学生、分会会员、国家社团组织的领导人等。他们中的每一个人都或多或少地影响了我。我还要特别感谢小餐馆俱乐部^①的成员。他们让我头脑清醒,并且每月至少让我开怀大笑一次。感谢人力资源管理协会的以下会员或员工: Kim Sledge Watson, Larry Burk, Karen Bray, Jim Wilkins, Mary Cheddie, Gary Kushner, Melinda Watkins, Gail Parker Aldrich, Neal Bondy, Mike Rogers, Chunk Nielson, Kathy Compton, Sue Meisinger 以及 Mike Losey。

我还要感谢一些顾问伙伴,我们曾一起创造性地开展工作,以实现最佳效果。他们是 Megan Crossin, Mark Schumann, Kevin McDermott, Norman Schippers, Gary Mitchner 以及 Jim Citrin。感谢 Denis Simon, John Spera 和 Sam Del Brocco, 三人专业、内行的指导,助我应对自身专业和职业生涯的挑战,帮我有效地宣示自己的品牌。与那些愿意分享和传授知识的专家

① Hole-in-the-Wall Gang。

们一起工作，使我得以以最优、最富创造性的方式工作。

最重要的，我要感谢我的丈夫和女儿，是他们陪我一路走来。我是在 25 年前，试图招募他成为北得克萨斯大学美国年金精算协会学生分会 (ASPA) 会员时，与 David Sartain 相识的。从那时起，他不仅支持我的职业生涯，还一直鼓励我永不懈怠，始终前行。他一直坚信我一定能实现职业生涯的目标。他为我的成功而雀跃，像长辈一样帮助我从挫折中重新爬起来。当硅谷的机会向我招手时，他几乎横跨了整个美国，安排了远程办公，以使我能够踏上充满挑战的、新的征程。认识我的人都说，我女儿 Sarah 是我幸福和骄傲的源泉。她赋予了我生命的意义和目标，鞭策我去获得更大的成功，以尽我们所能给她更多，我也希望借此能够成为她将来职业和个人生活上的楷模与骄傲。作为双职工家庭的孩子，她得到很多，但也失去不少。当她有需要时，她的妈妈可能不能总是陪在她的身边。感谢上苍，她总是耐心地等我回家，以便时常聊一聊母女间的贴心话。感谢你们，感谢你们的爱，感谢你们的支持与理解。

简介

Introduction

不要误会。我绝不想自吹自擂，甚至不想有一点点的夸大。但一路走来，不知从什么时候开始，人们把我当作了一位能够提供答案的人力资源领袖。也许是因为我的命不错，一直在为一些了不起的公司工作，如西南航空、雅虎以及玫琳凯。这些公司都因适宜工作而闻名，这些公司的工作环境与它们所提供的产品和服务一样出色。实际上，是这些公司里充满热忱的员工使它们成为行业中的佼佼者。多年来，许多顾问和学者都曾造访过我工作过的这些公司，试图找出、用图形和数字描述出那些使它们兴盛以及卓越不凡的因素，也得出了很多有意思的模型与公式。但所有这些模型和公式浓缩为一点就是：当公司（1）拥有客户所需要的、高质量的产品或服务；（2）拥有献身于公司使命，正派和善、值得信赖、互相尊重的合格员工时，公司就会兴旺发达。

另一点，从业 25 年多来，我一直见证着 HR 在公司权力结构中要求自身恰当位置的努力。目前，人们好像普遍有了以下共识（我个人并不必然认同，至少并不始终认同）：因为多年来遭到一些质疑我们 HR 专业的商业领袖的批判，HR 正在遭受着“低自尊”的折磨。一些知名公司的人力资源高层中已经任用了非人力资源专业人员。全球的顾问公司也正用令人目眩的理论和行话，成功地胁迫着具有丰富实践经验的人力资源实践者们。同时，数以千计的人力资源实践者们正在寻求用简单、自然的方式，把他们对这个职业的极大热忱，把他们最高的专业水准，实实在在地展示给企

业界，以能够施展才干，帮助公司尽可能地成长，实现自己以及所有同事职业生涯尽可能的辉煌。

如果你是他们中的一员，那么这本书就是写给你的。我写这本书的目的就在于分享这样一个信息：杰出的人力资源从业者可以拥有一个和自己个人价值观及信仰相一致的、充满回报的职业生涯；她/他可以运用自己的商业智慧，通过驾驭员工的热情和聪明才智来促进公司成长。简单地讲，就是用最佳的真我来工作，并帮助组织中的员工做到这一点。这是让公司兴盛、拥有全情投入员工的捷径。

不是又一本炒作西南经历的书

虽然我现在在雅虎工作，但我最为人们知的还是在西南航空公司工作的那13年。我想还是会有些人希冀在这本书中淘到一些关于我一直崇敬的公司及其领导者们的独家新闻。另外一些人也许会把这本书当成又一部由曾有西南航空公司经历的人所撰写的、想凭借西南精神和声名、靠炒卖西南隐私而赚钱的图书。他们这样想，我一点也不奇怪。类似的伎俩、以此为生的人，我确实见过很多。我和我的写作搭档，Martha Finney，一年来搜肠刮肚、呕心沥血，为归纳和描绘出我多年来在人力资源领域获得的智慧、心得和观察而努力。在此过程中，我一直担心，人们可千万不要把这本《HR，我心所属》和那些曾在西南工作时间很短且见不得光的员工联系在一起。这些人的唯一目的就是通过大肆叫卖，通过夸夸其谈他们在西南的所谓内部经验（其实非常粗浅）来累积个人的资本，并想凭借他们的所谓西南智慧去撞大运。

相反地，几年来，很多出版商多次找到我，让我写一本关于西南的书，谈一谈我是如何创造所谓人力资源传奇的。我没有缔造西南航空，因此我也就根本谈不上创造所谓的人力资源传奇。我在西南航空是几个团队的成员。如，高层务虚团队和由一些我所认识的人力资源精英组成的团队等。有时团队的努力确实发挥了预想的作用，取得了辉煌的成功，但有时

也把事情搞得一团糟。虽然，这些团队的产出并不总是有效，但是，在西南航空公司的经历对我个人的影响比我个人对公司人事职能以及整个公司的影响要大得多得多。

没错，这本书的很多故事都来自我在西南的经验。原因很简单，到目前为止，我在西南的工作时间最长。这些故事都值得我骄傲地去分享——倒不是因为我是其中的英雄，而是因为我周遭那些优秀的人，他们才是英雄。这几年我所宣扬的，正是我 25 年来从我的同事（我真的很幸运能和他们共事）那里学来的，从他们那些激奋人心的事迹里，从他们的勇气，远见、无私和热情里。我也有幸能把这些经验、教训传递给你，使这些经验教训永远成为人力资源知识宝库中的一部分。

本书与其他图书的不同之处

首先，由人力资源实践者撰写的人力资源方面的书就很稀有。你能看到的、有关 HR 的书多由学府内的学者或咨询公司的顾问人员所撰写；内容也大都都是人力资源理论和操作实务。这本书是第一本由人力资源实践者为人力资源实践者所撰写的，关于如何管理好自己的独特职业生涯，以及如何应对人力资源日常工作中所面对的特殊挑战的书。

这是第一本有勇气首次提出、并始终把重点放在“心”上的 HR 图书。这本书最基本的原则，也是直到现在为止，我整个职业生涯所奉行的最基本的原则，即：在人力资源中，脑和心并不互相排斥。在过去的几十年里，我们过分地强调了我们工作所需的严肃性，以至于不愿将一丝一毫的个人感情因素、个人原则带入到商业中来。因此，人力资源从业者在人们心中就有了这样一个死心眼的行政官员的形象（我个人也承认，人们经常看到的人力资源从业人员就是这样）：他们手握红色大印，上写——“不行，不符合政策和程序”。

大部分经管图书的简介部分，都会有一个各章要点简介（好让那些繁忙的、乐于交际的、确实没有时间阅读本书的工商领袖们，即使不通读，

也能够在鸡尾酒会上找谈资、充内行)。因为这本书有 44 章,请原谅,这一步我就省略了。但是我还是想趁这个机会将这本书的基本原则向大家介绍一下:

- 充分挥洒的人力资源职业生涯是一种召唤;
- 充分发挥功用的人力资源职能是一种竞争优势;
- 要想让人力资源职能产生其应有的影响,你必须要首先成为商业人士;
- 一个建立在尊重每一位员工基础上的企业文化是企业长期成功的关键;
- 最成功的公司会尽力帮助员工发挥自身最大潜能,充分利用自身的天分,并将此看作公司的分内事;
- 不要满足于“差那么一点”。

你和我都清楚,实质上,人力资源这个职业满载着承诺,需要我们去全力创造。它是公司最重要的资产——员工与雇主的结合点。它影响和决定了全世界数以百万计的人们及其家庭的生活和未来。在这里,我们有能力改变公司的状况、国民经济的状况以及所有到我们公司来工作的人的生活质量。

这本书并不是你在你们公司中进行人力资源管理的金科玉律。这本书是一个友好的邀约。邀请你花一些时间,和我一道,从一个新的视角去探索,探索我们如何将以下三者的精华结合在一起,去创造商业的成功及我们自己人力资源职业生涯的辉煌:我们在企业运营中的战略能力、我们令人满意的专业能力以及我们与生俱来的激情。

目 录

CONTENTS

序	/1
致谢	/1
简介	/1

第一部分 你自己的职业生涯就是你的最佳 HR 资产

人力资源是一种召唤 /3

第一章 与“爱”何干? /3

第二章 HR, 神圣的信任与重托 /6

磕磕碰碰中所学到的 /11

第三章 HR 人员成功职业生涯六要素 /11

第四章 看起来确实很棒! 但适合您吗? /16

第五章 并非全是好事 /20

第六章 良好的人际关系不仅仅是所得与付出的权衡 /24

第七章 不要急着就座

如何知道你已做好了参与决策的准备 /29

第八章 请坐

终于坐到决策桌前了, 你该怎么做? /35

第九章 好心肠≠软心肠 /38

无所畏惧：信任与信心 /43

第十章 我们能！无须别人指手画脚 /43

第十一章 不要迷信专家 /49

第十二章 质疑权威 /52

第十三章 组建自己的小餐馆俱乐部 /57

第十四章 我们的讲坛 /60

把握好自己的 HR 生涯 /66

第十五章 这段婚姻还能挽救吗？ /66

第十六章 怎么知道“是该走的时候了” /72

第十七章 如何找到比梦想中还要好的工作 /76

第十八章 你考虑加盟的那间公司对 HR 职能友善吗？ /80

第十九章 欢迎登机！

注意台阶！ /86

第二部分 公司最重要的资产：人力资源

在公司里营建发自内心的 HR 资源职能，将公司建设为

世界一流公司 /93

第二十章 人非物！ /93

第二十一章 人才机器的零件 /99

第二十二章 HR 不创造文化 /107

第二十三章 内部品牌：承诺的迷人魅力 /114

第二十四章 “人”的力量让 HR 品牌熠熠生辉 /120

第二十五章 谁才是我们 HR 真正的客户？ /125

第二十六章 如何把你们的公司建成优秀的客户服务公司 /129

- 第二十七章 推销 HR 部门价值的八种武器 /134
- 第二十八章 最佳雇主排行榜的幕后真相
——不是一场没有美女的选美比赛! /140
- 第二十九章 最佳雇主并不一定榜上有名! /144
- HR 从业者的一天 /148**
- 第三十章 让大家看到钱! /148
- 第三十一章 用福利建立关系 /152
- 第三十二章 敬业秘方:认同、回报、乐趣 /156
- 第三十三章 员工预期管理 /164
- 第三十四章 顺化怀疑论者 /169
- 第三十五章 最重要的人力资源政策:扔掉规章制度
代之以优秀的管理者 /172
- 第三十六章 发自内心而非停留在纸面上的多元化 /177
- 第三十七章 用你的专业帮助购并取得成功 /182
- 第三十八章 紧急意外事件 /187
- 第三十九章 让评估简单、无痛 /191
- 第四十章 离职 /195
- 第四十一章 裁员计划应在雇请之前 /200
- 第四十二章 也许有人说,“好人没好报” /205
- 第四十三章 做人力资源伦理的守护者 /207
- 第四十四章 如何到达理想的彼岸? /212

推荐阅读书目 /215