

100多个典型的人力资源场景，让你从有证书到会干活

人事第一

我是如何在世界500强做HR的

赵洪臣 编著

清华大学出版社



人事第一

我是如何在世界500强做HR的

赵洪臣 编著

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人事第一：我是如何在世界 500 强做 HR 的/赵洪臣 编著. — 北京：清华大学出版社，2014.5

ISBN 978-7-302-36172-5

I. ①人… II. ①赵… 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(2014)第 072617 号

责任编辑：张立红

封面设计：张 韧

版式设计：方加青

责任校对：胡玉玲

责任印制：宋 林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：19.5 字 数：320 千字

版 次：2014 年 5 月第 1 版 印 次：2014 年 5 月第 1 次印刷

定 价：39.80 元

产品编号：056743-01

赵洪臣：毕业于某知名大学

管理学院，硕士研究生学历，企业管理专业，通过美国IPMA协会认证的高级人力资源管理师。毕业后直接进入某世界五百强企业从事人力资源管理至今。

工作期间组织或参加过多次重大人力资源改革，具有丰富的人力资源管理实战经验，具备全面设计人力资源管理体系的综合能力和操作技巧，尤其擅长人力资源各模块之间的整合。负责过的人力资源改革工作包括公司组织架构设计、岗位设置及岗位说明书的撰写、薪酬管理体系设计、绩效管理体系设计、员工职级晋升体系设计、分公司领导班子选拔等。



人力资源规划	招聘系统建设
招聘渠道选择	甄选系统方法
培训体系设计	讲师队伍建设
培训运作流程	人员配置机制
岗位价值评估	薪酬体系设计
福利制度建设	绩效文化塑造
绩效管理导入	绩效管理流程
离职风险管理	离职员工管理

前言

从事人力资源工作十多年来，我接触过许多人力资源管理者，也了解过一些公司的人力资源管理状况。我发现许多公司的人力资源管理大体可以分成以下两种模式：

一种是暗中摸索型。在这种模式下，公司主要依靠自身力量，对人力资源管理进行探索。这种模式的优点是能够结合公司实际，如果人力资源管理工作者比较专业的话，或许能够寻找出一条适合公司发展的人力资源管理之路。但在绝大多数情况下，受视野的限制，暗中摸索形成的人力资源管理模式是碎片化的、不系统的，很容易让人力资源管理陷入细节之中，难以发挥各工作模块的组合作用。

另一种模式是咨询公司资助型。在这种模式下，公司希望借助外部咨询公司力量，引进一套完善的人力资源管理体系，快速提升人力资源管理水平。但在付出不菲的费用后，却往往发现引进的管理模式水土不服，难以真正发挥作用，而且易形成对咨询公司的依赖，自己的人力资源管理工作者却始终培养不起来。

所以说，以上两种模式从长远看，都不能解决根本问题，无法真正提高企业的人力资源管理水平。那么除了以上两种模式之外，有没有第三种模式呢？这种模式既能避免暗中摸索的盲目性，又能避免依赖外部咨询公司导致的水土不服现象。

在经过了十几年的人力资源工作实践，有了对人力资源工作的更深理解后，我深切体会到人力资源管理是一门系统的科学，只要我们掌握了人力资源管理的原理、方法和技巧，同时保持视野的开放性，即使不借助外力，我们自己也可以从实践出发，动手构建人力资源管理体系。

对，我们不必过多迷信理论和咨询公司，就像电脑可以DIY一样，人力资源管理也可以DIY。那么如何自己构建一套科学的、适合公司实际的人力资源管理体系呢？这是我最近几年一直在考虑的问题，也是本书写作的初衷。

我认为人力资源管理体系的构建，也像建设房子一样，先要有设计图纸，然后再根据图纸开工建设。这种方式体现在人力资源管理体系的构建上，就要求先掌握人力资源管理之道，在道的统御下，再掌握人力资源管理之术，即具体的方法和技巧，道术结合，才能高屋建瓴、循序渐进地构建起人力资源管理体系来。

正是从帮助读者构建人力资源管理体系这一角度出发，本书提供了一套较为系统的模式和方法，希望读者在阅读后，下一步就是自己真正动手行动了。

与常见的人力资源管理书籍相比，本书侧重于帮助读者解决实际问题，在每一章节的开始部分先引出问题，进而论述解决方案。本书无意于列举出多的问题，而是专门针对疑难问题和关键问题进行探讨。在论述过程中，侧重整体而不是细节；侧重实践操作而不是理论的完整性；侧重解决问题的长效性而不是解决问题的速度；侧重形象化描述而不是抽象论证。

总之，本书既侧重讲述人力资源管理之道，也兼顾人力资源管理之术，为读者提供了构建公司人力资源管理体系的一种系统方法和思路。本书不但适用于公司高级管理人员、人力资源部经理，而且广泛适用于其他人力资源工作者以及对人力资源管理感兴趣的读者。对于商学院的学生，本书也提供了一种学习和研究现实中人力资源管理的有效途径。

本书由赵洪臣组织编写，同时参与编写的还有徐寅、罗高见、何琼、徐寅、罗高见、何琼、鲍凯、杨锐丽、鲍洁、王小龙、李亚杰、张彦梅、刘媛媛、李亚伟、陈仰光、陈仰敏、迟珂、丁红霞、高本财、高蒙、金颖、李景泉、吴忠亮、于霞、张艳，在次一并表示感谢。

目录

第一章

打铁还须自身硬 人力资源部的管理 · 1

- 第一节 我的角色是什么——二传手还是积极主动者 2
- 第二节 我的职责是什么——一枚硬币的两面 8
- 第三节 工作的核心是什么——找准工作的指挥棒 14
- 第四节 工作的起点是什么——诊断而不是下药 20

第二章

战前的“兵马庙算” 人力资源规划 · 29

- 第一节 我们现在有多少兵马——人力资源盘点 30
- 第二节 未来需要多少兵马——人员需求预测 38
- 第三节 差距怎么解决——拟定人力资源规划 47

第三章

一场相亲活动 招募与甄选 · 59

- 第一节 相亲前的两门基础课——工作分析与任职资格标准设计 60
- 第二节 相亲成功的法宝——招聘系统建设 69
- 第三节 对未来的另一半有什么要求——招聘需求确定 78
- 第四节 从哪里找到另一半——招聘渠道选择 88
- 第五节 练就一双火眼金睛——四位一体的人员甄选方法 96

第四章

组装一部战斗机器 培训体系建设 · 109

- 第一节 瓦尔德内尔输给了谁——培训体系建设 110
- 第二节 土壤好才能种出好庄稼——学习型文化建设 120
- 第三节 寻找“洪七公”们——讲师队伍建设 129

第五章

从请客吃饭谈起 培训运作流程 · 137

- 第一节 点菜之前先问客人想吃什么——培训需求分析 138
- 第二节 做好请客前的准备——培训计划制定 147
- 第三节 学而能用是真学——培训成果转化 154
- 第四节 事后也要“三省吾身”——培训评估 161

第六章

调整座位的学问 人员配置管理 · 171

- 第一节 乘车秩序很重要——人员配置机制 172
- 第二节 哪些人该得到座位——人员晋升管理 180
- 第三节 哪些人需要调换位子——轮岗和交流管理 187
- 第四节 祭出“四有”之法——降职处理 195

第七章

分蛋糕的艺术 薪酬管理 · 205

- 第一节 分蛋糕也需要策略——薪酬管理体系设计 206
- 第二节 让五官闭嘴的方法——岗位价值评估 213
- 第三节 切好多出来的蛋糕——绩效工资设计 220
- 第四节 开一家内部超市——福利体系建设 228

第八章

飞机驾驶员的工作 绩效管理 · 239

- 第一节 起飞前先看天气——绩效文化塑造 240
- 第二节 吸取戊戌变法的教训——绩效管理导入 248
- 第三节 解决“哥伦布难题”的一把钥匙——绩效计划 255
- 第四节 把偏离航线的飞机拉回来——绩效辅导 262

第九章

散席的时候也需要智慧 离职管理 · 271

- 第一节 “韩信们”看好了吗——留住核心员工 272
- 第二节 地狱还是天堂——离职风险管理 281
- 第三节 “关羽们”怎么办——离职员工管理 290

后记/301

第一章

打铁还须自身硬 人力资源部的管理

本章主要从人力资源经理的角度出发，谈了人力资源经理的角色定位、主要工作职责、工作核心以及工作起点等相关的问题。希望通过对这些问题的思考，帮助人力资源经理解决工作的大方向问题，从而理清人力资源管理脉络，走出人力资源管理“丛林”，提高人力资源管理的效能。



第一节

我的角色是什么——二传手还是积极主动者

问题 朋友原来在某公司任销售部经理，做得非常出色，最近被调到人力资源部做经理，任职一个月，朋友感觉明显不适应。他发现在销售部的时候，工作非常忙碌，每天的任务就是围绕销售转，工作内容基本都由自己掌控。来到人力资源部后，工作就比较被动了，往往是公司的领导突然把他叫到办公室，交代一些任务后，他才开始忙碌起来。难道人力资源部的工作只能是被动的吗？

明确角色定位是关键

被动甚至有些无奈，这是许多人力资源工作者刚刚开展工作时的普遍感受。人力资源部的工作确实和其他职能部门的工作不同。其他职能部门的工作往往和业务有关，而人力资源部的工作永远和人相关，而和人相关的事情，绝大多数都关系到员工的切身利益，影响比较大，所以不是人力资源部自身就能决定的。因此，许多的人事工作，往往是公司上层领导有了明确的意见后，人力资源部才能开始行动，从而让不少人力资源工作者感到这项工作是被动的。

我在人力资源部工作十多年，接触的第一任人力资源部经理当时已经五十六岁，在人力资源部工作了三十多年，经历了从人事工作到人力资源管理的整个转变过程。这位老经理经常把一句话挂在嘴上：我们的工作和其他部门不一样，我

们不能超前，只有等领导拿定主意了，我们才能执行命令。总之，等待命令然后执行，是他进行工作的主要指导思想。

老经理退休后，一位年轻的业务部门经理接任人力资源部经理。这位经理口碑很好，在业务部门的时候就工作业绩突出，更重要的是他对整个公司的业务运作流程非常了解，同时还和公司的高层领导保持着良好的关系，因此他来人力资源部后，用了不长的时间，就完全改变了人力资源工作的被动局面。先是组织人力资源部的同志到先进公司学习，学习回来后分析公司人力资源管理中存在的问题，最后形成适合本公司的相关改革建议，主动说服公司领导进行人力资源改革；同时，由于他熟悉业务，职能部门的工作也愿意让人力资源部参与解决。总之，主动性成了这位年轻经理的标签，人力资源部的工作从此得到改观，公司领导对人力资源部的作用也另眼相看。

对比两位人力资源经理，可以发现他们对自己有两种截然不同的角色定位：

一种是二传手，甚至说是奴才，就像那位老经理一样，他们认为人力资源部的工作很简单，无非就是从公司高层那里领来任务，然后分配给下属，按照领导要求执行即可。

另一种是主动者，他们具有前瞻性，能够走在公司领导的前面，超前提出工作意见，掌握工作的主动权。

这是两种截然不同的角色定位，定位不同，人力资源管理的工作效果也就完全不同。这好比舞台表演，生、末、旦、净、丑，角色不同，表演也就不一样，只有找准自己的位置，才能把工作干好。因此，要想干好人力资源工作，第一步就是要认清自己、准确定位，定位不清楚，就好比在大海中航行却迷失了方向。所以，诊断人力资源的工作问题，要先从诊断自身问题出发，欲医人，必先医己。

做一个积极的人力资源管理者

积极主动的人更容易被人认识和了解，在与他人的沟通和交流中能够更好地得到他人的提醒、鼓励和帮助，不断地调节和改善自己的处世态度与能力，逐渐得到更多人的认可和重视，从而不断地增强信心，完善自我。那么如何正确定位，做一个积极主动的人力资源管理者呢？可以从以下三个方面出发，这三个方面做好了，人力资源管理者在公司管理中将能扮演更为积极的角色。

首先，要认清形势，走在前面，做领导者。

势，是《孙子兵法》中一个非常重要的概念，人要想有所作为，必须顺势而为。有人讲《三国演义》，无论诸葛亮多么智慧、关羽多么义气、曹操多么奸诈，实际上都逃不出开篇那一句话：“话说天下大势，合久必分，分久必合。”也就是说，无论具体的人物多么英明神武，永远逃不出大势的影响。

企业管理也一样，作为人力资源管理者，要认清大势、顺势而为、借势而作，才能走在前头，做一个合格的领导者。当然，这里的领导者决不是指职位，而是指影响力，如果你具备了足够的影响力的话，即使是一个普通的人力资源工作者，也可以证明你拥有足够的领导力。

所谓认清大势就是要懂得识势。公司在不同的发展时期，有不同的工作重点，这些也是公司领导者关注的重点，这就是公司里的“势”；每一个行业有兴起、成长、成熟、衰退的阶段，这是行业的“势”；而每一个时期，社会发展的程度、政府的监管、消费者的习惯也不同，这是社会的“势”。

前两年新的劳动法刚刚颁布，新法较原来的劳动法而言，对员工的保护力度更大，比如关于签订劳动合同，即使用人单位不主动与员工签订劳动合同，只要存在事实劳动关系，劳动监管部门就视同签订劳动合同，没有缴纳社会保险的，除要进行补缴外，还要接受社保部门的处罚。因此，新劳动法出台后，对于那些用工不规范的用人单位，人力资源部的首要工作就是规范用工，这根本用不着哪个领导命令你去做。这就是顺势而为。

优秀的人力资源经理不仅仅停留在识势、顺势这个层面，他们还善于借势，从而大大减少了工作中的阻力和障碍。

我所在的公司属于国有企业，前些年某个下属分公司管理不规范，没有控制好人员入口，公司经理把自己的亲属偷偷安排进入公司工作，复杂的裙带关系影响了公司发展，后来换了几任经理，都想清理掉裙带关系，但由于关系太复杂，始终没敢动手，人力资源部更是无能为力。

直到去年，公司新提拔了一名人力资源部经理，他也认识到了裙带关系的危害，但并没有贸然动手。因为他了解到集团公司领导每年年终都要对分公司进行考察，听取职工意见，把职工反映的问题再反馈给分公司领导班子，督促分公司进行整改，而最近几年，职工每年都反映的一条就是裙带关系问题，而且他也了解到

现在的分公司经理，是想着要清理裙带关系的，只是还没有下定决心。

因此，等到年底集团公司又来考察，这名人力资源部经理私下找到集团公司领导和分公司经理，建议他们把以往仅限于在分公司领导班子内部的反馈问题形式，改为召开大会，向全体分公司员工公开反馈问题，并且在大会上安排集团公司领导对分公司存在的裙带关系问题进行批评，限期整改，通过这种“双簧”，借集团公司领导之力，一举清理了存在多年的裙带关系痼疾。

其次，要把工作和业务发展紧密结合起来，成为业务合作伙伴。

一般情况下，通过观察人力资源部参与业务部门工作的程度，就能看出人力资源部所起的作用是大还是小。人力资源部参与业务的程度，可以分成三种状态：

第一种状态，几乎不参与，或仅仅事后通知。比如，业务部门制定了明年的业务发展规划，在这种情况下，业务部门自行研究决策，方案出台后，如果涉及人力资源问题，只是通知一下人力资源部而已，人力资源部不参与决策。

第二种状态，局部参与业务部门的工作。比如，业务部门在制定决策中，忽然发现有项决定还需要人力资源部的参与，然后再通知人力资源工作人员参与决策。

第三种状态，在业务部门制定重大决策时，人力资源工作人员一开始就完全参与，他们和业务部门的人员一起，进行平等协商、讨论，一起制定决策方案，只不过是分工和侧重点不同而已。业务方面的事情，由于其专业性，主要由业务部门人员拿主意，而涉及人力资源方面的工作，同样由于其专业性，则由人力资源人员拿主意，在一些极端情况下，人力资源工作人员甚至可以否决业务部门的决定。万科的王石在中央电视台一期《对话》栏目中讲到，万科有三个否决权，第一个就是人力资源的一票否决制，万科上一个项目，究竟上还是不上，当相持不下的时候，作为人力资源部，如果它投反对票的话，这个项目是不能上的，这就是一种合作伙伴的关系。

但是，要想成为业务部门的合作伙伴，绝非一句话那么简单。作为人力资源工作人员不但要有战略思维，还要熟悉整个公司的业务运作流程，紧跟业务部门的工作发展。在许多人看来，这或许要求甚高。事实上，在美国等发达国家，从事人力资源工作的人员，往往要先有从事业务工作的经验，表现优秀者方能从事人力资源工作。如果人家一谈业务你就外行，那么没人会听取你的意见。

所以，人力资源工作者不但要在人力资源方面展示专业性，还要对业务部门

的工作有所了解。这就要求人力资源工作者日常要多学习业务部门的工作、了解其工作计划、工作需求，甚至参加业务部门的一些重要会议。只有了解业务，并融入业务部门的圈子里，人家才会相信你，与你合作。业务部门的人员不与你合作，需要责怪的并不一定是业务人员，重要的是反思自己。在这方面我有深刻的教训和体会。

公司客户服务部的张总，一直以来不按公司制定的考核办法执行，人力资源部多次找他，他却始终不更改，人力资源部的同志一直觉得张总固执己见，不易沟通。

半年工作述职的时候，张总谈到客户服务部话务员已经增加到了80人，由于管理幅度有限，很难管理。会后，我仔细研究了客户服务部存在的问题，胸有成竹后，借中午在餐厅吃饭的机会，主动和张总坐一桌，建议张总可以将80名话务代表分成5个班组，每个班组配置一名组长、副组长，人力资源部将给予组长、副组长一定数额的工资补贴，一举解决了张总的难题。

后来，张总一遇到管理上的问题就主动找我协商，似乎成了习惯，至于考核办法，他也开始完全按照人力资源部的方案执行。因此，从这种意义上讲，人力资源工作者也属于一线管理人员。

最后，我们还需要勇于探索，成为一个变革者。

当今的世界是一个变化的世界，企业界唯一不变的就是变化。三星公司的李健熙更是疯狂地说，在三星公司，除了老婆和孩子，一切都可以变化。配合企业中的变化，人力资源工作者也要勇于探索，成为一个变革者，从而使公司员工能够适应变革的节奏。关于人力资源变革的主题非常多，如组织架构变革、业务流程再造、激励机制和制度创新等，都是重要的变革领域。

参加工作多年，我所见过的最会进行人力资源变革的一个人，并不是人力资源部的经理，而是一个下属分公司的总经理。这位总经理1998年被作为救兵，调入某市分公司任总经理。当时这家分公司业务压力非常大，竞争对手在市场上占据了一二名的位置，我们这家市公司只能占第三名。公司的中层管理人员年龄普遍偏大，人均月收入两三千元，士气低落。

这位总经理上任半年后，摸清了情况，果断采取措施，一方面通过转岗、提

前退休等措施，让年龄大、能力差的中层干部退下来，腾出位置给年轻人，另一方面大幅度提高工资收入，结果士气大振，两年内公司业务增长了3倍，重新夺回市场第一的位置。

后来这位总经理又曾到其他公司交流工作，非常有意思的是，每次他都把人力资源部定位为变革的发动部门，每次都把人力资源变革作为开展工作的起点，且总能收到良好的效果，从而使人力资源变革成了促进公司发展的红利。

当然，像这位总经理一样，能够主动启动人力资源变革的总经理相对来说比较少，所以如何主动进行变革并且把变革当成提高生产力的一种重要手段，是人力资源工作的一个永恒主题。

关于变革的研究成果众多，变革的技巧、流程等也有许多论述，但我认为最重要的是要有开放的心态。当今的世界，是一个开放的世界，国家领导人都说了，中国不能关起门来搞建设，作为人力资源工作者，更不能封闭自己，要通过各种手段，拓展思维，寻找创新的突破口。以下几点或许可以作为评判你是否具有开放性的途径：

1. 如果你所在公司由多家分公司组成，你了解各家分公司的人力资源管理领域的最新变化吗？
2. 你定期上网阅读人力资源管理的有关讯息吗？
3. 你了解同业公司人力资源方面的信息吗？
4. 你定期参加外部人力资源管理方面的培训吗？
5. 你了解当今人力资源管理领域的最新研究成果吗？

要想在人力资源领域有所创新，通过以上渠道，全面撒网，才能够广泛掌握各领域的人力资源信息，若发现某个亮点有借鉴意义的话，就可以通过改造，移植到本公司的人力资源管理体系中来。

因此作为一名出色的人力资源部经理：要善于通过各种信息渠道，随时掌握各家分公司人力资源管理领域的新变化，尤其是学习成功的做法；选择三家人力资源专业网站，最好加入某个人力资源管理协会，随时了解人力资源管理的动态；定期参加人力资源管理方面的培训，与同行交流，甚至建立长期的联络关系；通过阅读专业杂志或与高校联系，及时掌握人力资源管理的最新研究成果。