

一个人力资源总监的 管理笔记

Management

黄红发◎著

专为中小型企业量身打造的人力资源管理指南！不只是HR，职场人都应该了解的处世技巧、生存法则！

- 人力资源者如何为自己择“一朝明君”
- 如何引起不懂人力资源管理的老板重视，充分体现HR价值
- 怎样平衡各部门需求，做个谁也无法抱怨的“润滑剂”
- “空降兵”如何对战“老油条”



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

一个人力资源总监的

管理笔记

Management

黄红发◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

一个人力资源总监的管理笔记 / 黄红发著. —北京 : 北京联合出版公司, 2014.5

ISBN 978-7-5502-2976-1

I. ①一… II. ①黄… 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 086285 号

一个人力资源总监的管理笔记

作 者: 黄红发

选题策划: 刘 凯 史 媛

责任编辑: 张 萌

特约策划: 孟春燕

封面设计: 耕者设计

版式设计: 青青虫设计排版工作室

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京山华苑印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 140 千字 700 毫米×1000 毫米 1/16 14.75 印张

2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

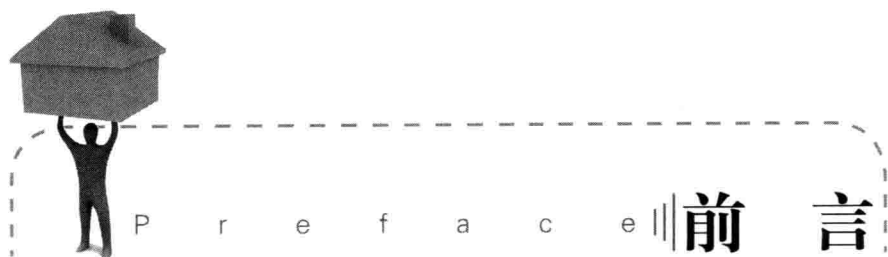
ISBN 978-7-5502-2976-1

定价: 36.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-64243832



从事人力资源工作十多年来，常常会有同行朋友聊起在人力资源工作过程中，遇到很多的不尽人意之事。例如：老板的不理解，管理层的不支持，员工的不配合等等问题。尤其是在中小型民营企业工作的人力资源工作者们，工作起来更是感到心有余而力不足，大有怀才不遇的困扰。

大家都知道，企业最重要的资产是人才，也是最具投资价值的一环，而人力资源工作者在公司里正是做的这样一件最具投资价值的工作。为什么我们的工作还会如此之难呢？在我从事人力资源工作之初到升任人力资源总监之职的过程中，也有过同样的困惑，带着这些困惑我一路坚持走过，时至今日已然走出人力资源工作的迷局。而今的我，用跳出人力资源的眼光重新审视人力资源的工作，不免生出许多感慨。

尽管人力资源工作在企业里有着如此重要的地位，由于其发挥的价值是隐性的，不像生产类的工作那样易于考核，更不像营销的工作那样更为直接地反应在销售的数据上。因此，在很多时候无法得到企业主的认同与高管们的支持，更多的时候人力资源工作者在企业中承担的只是一个配角的角色，这也是令我们众多人力资源同行们感到困惑的根本原

因所在。

如何改变这种现象，提升人力资源工作的价值感、成就感？每当看到同行朋友们在人力资源工作中苦苦挣扎之时，我就仿佛看到了当年的自己，一种很心酸的感觉油然而生。作为从事人力资源工作 10 年之久的我，感到有义务、有责任去帮助同行朋友们来改变这种状况。

如何才能真正地帮助到大家完成这个使命呢？曾与几位优秀的人力资源总监进行过多次沟通与探讨，发现现有的人力资源管理理论知识还是非常全面的，譬如：现代管理之父——彼得·德鲁克、最有影响力的商学院教授——迈克尔·波特、世界一流的战略大师——加里·哈默尔、管理学大师的大师——汤姆·彼得斯、世界领导与变革领域的权威大师——约翰·科特等这些管理大师们已经将人力资源管理的理论研究到了极致，其功底之深厚，著作之翔实足够我辈之借鉴。

在经过反复思考与论证之后，我认为既然不能从宏观的理论上给予同行们指导与帮助，那就从微观的实际案例中提取解决之道，并将自己十几年来接触到的一些咨询案例进行梳理与总结，透过对其过程中五十多个真实案例的真实还原，帮助以及指导从事人力资源工作的朋友们解决其工作过程中的一些难题与疑虑。通过还原每一个真实案例的细节，以期使更多人力资源工作者从中获益，少走弯路。





Recommended sequence 1 |||

推荐序 1

让人力资源工作更“接地气”

黄红发先生是我在中山大学人力资源总监班授课时的学生，在第一次的课程上，他对绩效考核的理解与实操能力超出了我的预期，给我留下了深刻的印象。在随后的几次课程中，我发现他对人力资源管理的各个模块都有系统而全面的理论基础与扎实的实操经验。

当他告诉我想将自己十余年来从事人力资源管理工作中所接触的案例汇编成书出版并请我作序时，我很意外也很高兴，他还说这本书中的每一个案例都是他亲身经历，百分百真实。于是，我欣然接受了他的邀请，并带着期盼的心情开始阅读他的作品。

当我仔细研读书稿中的这些案例时，发现每一个案例都很鲜活并很具有代表性。一个个精彩的案例吸引着我，特别是在案例的解析过程中，他的分析到位，在处理方法的把握上恰到好处，深入浅出，大道至简。

“企业的政委”这一案例完全体现了他曾经的军人身份，写出了人力资源总监在企业文化建设过程中的价值体现，同时也体现出了现代企业对人力资源从业者的综合要求；“为中小企业定制的三个招聘渠

道”则体现了人力资源在招聘方式上的人性化、创新化，值得借鉴，实操性也非常强，让人一看就懂、就会做，真正体现了本书稿的价值——接地气！

尽管人们深知人力资源管理在现代企业管理中的重要性，由于仍然有很多企业家对人力资源管理的认识不够，以致其人力资源工作者不能很好地发挥他们应有的作用，从而造成了在人力资源管理上的极大浪费，特别是在中小型的民营企业中。那么，人力资源管理如何在这种情况下发挥出最大的价值呢？通常这种情况下，很多从事人力资源管理的人员都会抱怨老板不重视，公司高管不配合，工作无法推动。其实，人力资源管理工作无法有效推行的原因并不主要在老板与高管，而是由人力资源管理专业人员自身造成的。作为企业人力资源管理专业人士，是否真正地了解了自已公司的业务，是否只是高谈阔论人力资源管理专业理论，而没有结合企业的实际情况？类似这样的人力资源管理难点，都能在本书中找到相应的案例及分析、参考解决方案。

人力资源工作必须要“接地气”，否则就会形成人力资源管理工作的“空心化、文职化、官僚化”。通过黄红发先生的这些案例，可以看出他平时深入公司业务的程度之深，了解一线情况之透。人力资源工作者要想做好人力资源工作，发挥其在企业应有的效能，我非常认同黄红发先生的观点：作为一名人力资源管理者，除了需要掌握人力资源岗位的专业知识之外，还必须对企业的老板有充分的认识，以及对所在企业的文化成因透彻了解，明了自己工作的“职场生态圈”。只有做到了这些，才在真正意义上具备了开展工作的条件，才能发挥人力资源工作者在推动企业文化、管理、战略向前迈进的应有的作用。

掌握专业知识，只是掌握了人力资源管理之道，而了解企业的成长过程及文化成长之根源则是帮助我们掌握了人力资源管理之术。“道”

与“术”灵活地结合并加以运用，才能在人力资源管理这条大道上畅通无阻，从而成为一名优秀的人力资源管理者。

本书最大的特点就是源自于实践，通过作者对自己从业十几年亲身经历的五十多个经典案例的梳理，从人力资源管理角色的定位到八大模块进行了系统与全面的分析与总结，并把人力资源管理过程中的重点、难点进行一一分析，从而给那些即将从事人力资源管理工作以及依然奋战在人力资源工作战线上的从业者以很好的借鉴和指导。

北大纵横管理咨询集团 高级合伙人曹子祥



2013 年 12 月于广州

推荐序 2 || Recommended sequence 2



人力资源管理的道、法、术、器、势

从“人力资源”，到“人力资本”，再到“人是根本”，每个组织都意识到人及人力资源管理的重要性。但现实是很多组织，尤其是国内中小型企业的人力资源管理人员总是在被抱怨：在效能上，很多人认为人力资源管理人员是“警察”，只会管控，抑或是“秘书”，缺乏增值服务；在效率上，人力资源管理部门是“衙门”，低效率、低满意度。甚至有个别更甚者咒骂“人事（部门）干的都不是‘人’事”。而人力资源管理者尽管很“忙”，但鉴于自身工作不见成效和周边同事对他们的尴尬身份定位，总是感到很“茫”，甚至越来越“盲”。

如何做一个称职的人力资源管理人员？如何有效开展人力资源管理？

我想黄红发先生的这本书似乎给出了明确的答案，那就是：必须深谙和有效夯实人力资源管理的“道、法、术、器、势”，做到“明道理事，立法成事，优术谋事，利器做事，取势促事”。在中国哲学中，“道”是客观规律，是终极真理。那么人力资源管理的“道”是什么呢？

首先，所谓人力资源管理，通俗地讲就是有计划地对人力资源进行合理配置，通过“选、用、育、留、送”等一系列过程，提升人力

资本投资回报率，为组织战略发展提供人力资源保障。因此，基于上述目的，以战略为导向就是人力资源管理要首先尊崇的“道”；其次，人力资源管理的对象是人，因此尊重人性，以人为本亦是人力资源管理要尊崇的“道”；最后，对不同的组织及组织的不同发展阶段，人力资源管理工作要有针对性。因此，求真务实、因地制宜、因时制宜、因势制宜亦是人力资源管理要尊崇的“道”。黄红发先生用“企业的政委”、“做员工的心灵导师”、“人力资源管理的四重境界”等篇章以生动的案例和深刻的提炼阐述了人力资源管理的“道”。

“法”即法规、制度，是组织成员共同遵守的契约规则。用制度进行组织治理，即法治，就是为人们提供一个寻求公正的法律框架和程序，是维护组织有序运行的保证。有效的人力资源管理必须建立系统、完善的制度体系。现实中，很多组织的人力资源管理制度不完善，或者制度不“接地气”，束之高阁，导致组织成员无章可循，人力资源管理工作难以有效开展。另外，很多组织的制度和制度之间、程序和程序之间缺乏连贯性，不能形成闭环，“见招拆招，不成体系”，也是导致人力资源管理工作难以见成效的原因。黄红发先生的聪明之处便在于此，“让你的制度‘接地气’”、“要让员工了解公司制度”等篇章，进一步诠释了“法”对人力资源管理的重要性。

“术”是艺术、方法、技巧和手段。人力资源管理不仅是一门技术，更要讲求艺术。很多人力资源管理者的工作成效不佳，多数时候是因为对“术”的理解和运用欠佳。鉴于人的复杂性，如不能真正理解“人本管理”的内涵，简单地把人当机器去“调试”是行不通的。黄红发先生用“不要剪掉茁壮成长起来的花园”、“铁打的营盘，流水的兵——员工离职管理”、“用搞定老板的方式做人力资源工作”、“‘空降兵’对战老油条”等较多的篇章对人力资源管理的“术”做了

最充分的阐述，值得大家借鉴。

“器”是工具。“工欲善其事，必先利其器”，系统、完善的工具是人力资源管理有效运作的载体。但很多组织的“硬件”——岗位四定（定责、定岗、定编、定级）未夯实，“软件”——胜任力模型没基础，导致人才规划、招聘、培训、绩效、薪酬、职业发展和领导力发展等模块都缺乏基础支撑，人力资源管理因为粗放而流于形式。因此有效的人力资源管理应在“软硬兼施”的基础上，构建和有效运用各利“器”。黄红发先生对招聘、培训、绩效、薪酬等方面泼墨较多，“血液更新需要独具慧眼”、“把想当‘将军’的员工储备起来”、“人之攘攘，皆为利往”、“让‘烤熟的山芋’不再‘烫手’——绩效管理”等篇章给大家带来了许多实操经验借鉴；

“道”明了，“法”立了，“术”有了，“器”利了，但很多人力资源管理者发现工作还是很难开展，或者成效不佳，究其原因，就是欠了“东风”——“势”。人力资源管理是一个组织的基础管理，但很多组织存在的现象是“基础管理基层管，基层人员没法管”。

“势”即形势，或权势。人力资源管理工作的有效开展，既要把握适当的时机，又要有效假借相关资源（如作为“一把手工程”）和自身的影响力，起到“四两拨千斤”的效果。“我专故我强”、“老板的支持，培训满意的钥匙”、“让知识型老板感觉你专业的深度”等篇章对人力资源管理应具备的“势”提供了案例借鉴。

本书的内容均是黄红发先生亲身经历的案例，让人可读、想读、易读，并能结合案例深谙人力资源管理的“道、法、术、器、势”，是一本难得的实操指导书，隆重推荐给大家。

苏 钢

上海基业昶青管理咨询有限公司 董事长



我专故我强——人力资源角色定位

[illegible]

血液更新需要独具慧眼——甄选招聘

2.1	小公司集体招聘中常见错误	25
2.2	搞定用人部门负责人	28
2.3	为中小企业定制的三个招聘渠道	32
2.4	如何有效地进行校园招聘	38
2.5	面试官的自我修炼	44
2.6	高效面试招三式	47

把想当“将军”的员工储备起来——干部队伍建设与培训

第四章

不再“吃软饭”，让培训务实——员工培训

第五章

人之攘攘，皆为利往——薪酬管理

第六章

让“烤熟的山芋”不再“烫手”——绩效管理

[illegible]

第一章

我专故我强 ——人力资源角色定位

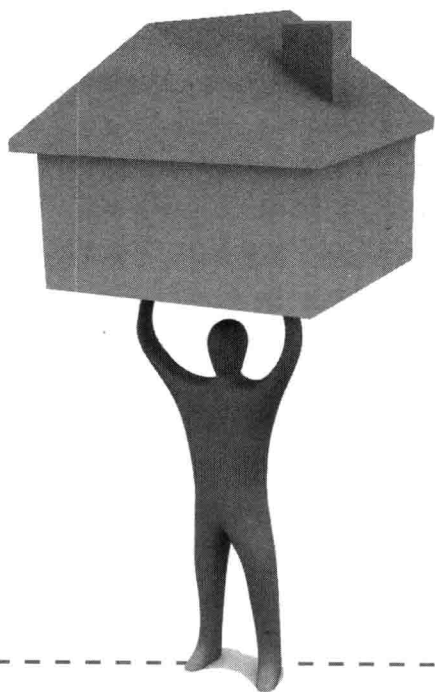
|| 1.1 企业革新之先锋 ||

|| 1.2 企业的政委 ||

|| 1.3 应急公关者 ||

|| 1.4 企业文化的提炼者 ||

|| 1.5 我专故我强 ||



企业的活动离不开人才的操作，一个企业管理的好与坏，主要取决于对人才的管理。HR，通常我们会理解为“人力资源”，即其英文 Human · Resouce 的缩写。可是，消防栓的英文为 Hose · Reel，缩写时也是 HR。仔细想想，企业的人力资源管理者，有时还真有点像消防员。A 部门一员工无故旷工了，B 部门一员工无视公司管理制度了，C 部门一员工招呼都不打突然离职了……面对这些突如其来的问题，人力资源工作者就像一个消防员——四面扑火。

特别是民营企业，对人力资源部门的重视程度普遍不够，更别说是提升到公司战略地位。在多数企业家的眼里，人力资源部就是打杂的。就是我要什么人，你就去找，找来了要不要用还得是我说了算。久之，人力资源部就变成了一个纯内部服务式的部门，你根本没有权力去监督与管理他人。

那么，如何全面有效地提升企业人才的管理？如何合理地开发公司人力，并将人力资源进行合理、全面的优化？如何发挥人力资源部门在公司应有的作用？是眼下人力资源工作者及企业的高管，特别是老板们需要认真思考的问题。

HR，是人力资源管理，还是消防员？这个定位是由人力资源工作者与公司高层领导相互确定的。要定位为人力资源，那就要从公司的长远规划与发展的战略角度去工作；如要定位于消防员，那就是从眼前小事、琐事开始，不要谈公司的发展与远景，实实在在为公司扑灭每一次“火灾”。前者企业幸甚，人力资源管理者幸甚；后者企业之不幸、人力资源管理者之不幸。

有义务就要有相应的权力，要想做好人力资源服务工作，我们就应抛开过去的习惯性思维：人力资源部门没有权力去监督，只有义务来服务。大家知道，正常的供需平衡链上，没有监督的服务将不能称其为真正的、好的服务。要想让人力资源工作者更好地为公司开发人才，为企业提升人才竞争力，那么企业就要赋予其相应的监管权。要让其参与到公司的战略性工作中去，了解公司的蓝图，并让其提前做好配套的人力储备计划，做到人才提前一步。事先做好企业的参谋与规划，做“事前诸葛亮”，不做临时“救火”的“消防员”。

作为一个有远见与长远发展计划的公司，HR，更多时候应定位于人力资源；HR，应更多地参与到公司的远景规划中；HR，最主要的工作应放在公司未来的人才开发与管理上。