

HR

有证书，还要会干活，更要懂职场

新人成长记

人力资源管理入门与提升

王光伟 著



做人,做事,方能做人事

每一个HR新人都有总监梦

有故事，有实操，有感悟，一本书搞定HR管理

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

HR

有证书，还要会干活，更要懂职场

新人成长记

人力资源管理入门与提升

王光伟 著



© 王光伟 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

HR 新人成长记: 人力资源管理入门与提升 / 王光伟著.
—大连: 东北财经大学出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-5654-1420-6

I. H… II. 王… III. 人力资源管理-基本知识 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 015262 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 251 千字 印张: 15 1/4 插页: 1

2014 年 4 月第 1 版

2014 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙 平

责任校对: 刘 洋

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1420-6

定价: 32.00 元

我是周小易

一个平凡的女生

愿和你分享初入职场的迷茫和收获

谈不上什么职场达人

却是真真切切的实操

加油

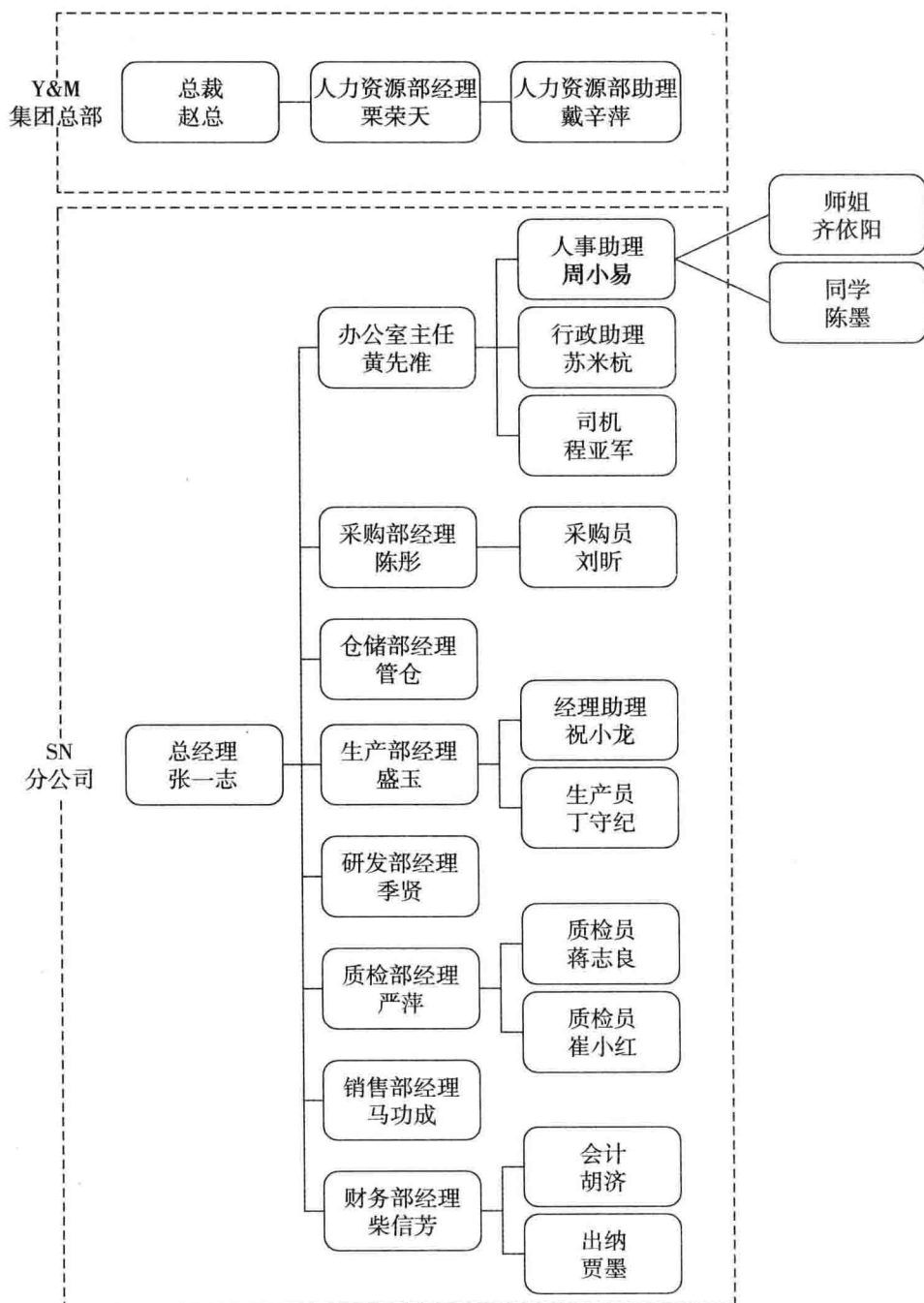
你我相伴

有梦

就有未来



主要人物关系图





每个人来到世间，有些东西是不能选择的，如出身、家庭、父母等；有些东西是可以选择的，就像职业、爱好等。面对无可选择的东西，我们不只应该被动地接受，更要充满爱地从心底去接纳；面对可选择的东西，我们则应该慎重地看待。就如同进入人力资源行业一样，有的人可能是源于对人力资源的热爱而投身其中，有的人则可能是阴差阳错而进入其中，还有的人可能是迫于就业的压力而“屈就”其中。其实，无论出于何种目的，都已经不重要了，因为你已经开始从事人力资源了，这才是最关键的。

一位西方哲人曾说过：爱我所从事的，从事我所爱的。既然我们已经选择了人力资源行业，就要投入百分之百的热情，否则，不光是浪费时间，更是一种煎熬。一个人从学校毕业到退休大多要从事 30 年以上的工作。试想一下，如果对自己所从事的工作毫无乐趣，那将是多么痛苦的一件事。

作为一名人力资源从业者，尤其是初次接触人力资源的从业者，很多人都会经历一个由憧憬、好奇、兴奋，逐渐过渡到失望，最后到适应的过程。在本书中，周小易的经历就是所有新加入 HR 行业者的一个缩影。也许有的人会认为自己没有周小易那么幸运，没能遇到那么多肯帮助自己、能帮助自己的人，但是否可以换一种思路呢？作为一名人力资源工作者，合理调动和利用周围的人力资源不是“小菜一碟”嘛！再说，本书的周小易不就是一个肯帮助你的人吗？

沿着周小易走过的道路，你会看见一个初出茅庐的 HR 新人是如何一步一步成长起来的：为自己设定一个发展的目标，并坚持不懈地为目标而努力奋斗，周小易不过如此。然而，这看似简单的事情，真做起来并不是一件容易的事。许多 HR 新人都是在掌握了一些专业知识后，抱着很大的期望投入到 HR 工作当中的，可是，当真地亲身体验后，就会真正理解“世界远比我们想象的更复杂”这句话：很多理论并不能指导实践；很多看似简单的工作，自己并不一定能轻易做到最好；遇到的困难远比想象的多。在初入职场的一段时间内，新人们似乎总





是在理想与现实之间挣扎、徘徊。

其实，遇到困难与挫折时，才是一个人与其他人差距产生的分界点：有的人能够正视困难与挫折，并坚定地沿着自己设定的方向前进，不断地为目标投入热情、投入精力以及能投入的一切；而有的人则选择了退却，甚至用跳槽来回避困难。周小易也和所有初入职场的 HR 人一样，曾经历过这样或那样的迷茫与彷徨，但是她最终选择的路，应该也是所有 HR 人选择的路。

“每个做人力资源的人，都有一个总监梦。”这是周小易的心声，也是每个新加入人力资源行业者共同的梦想。但是，梦想实现的道路注定充满了荆棘与坎坷，能最终实现梦想的永远是那些信念坚定且勇往直前者。愿周小易能成为你实现梦想途中的志同道合者，并陪着你一路向前。

作者

2013 年岁末



引言 鸡头 or 凤尾，这是个问题/1

第一回 招聘，并不是很容易的事/9

- 1 周小易初显身手，招聘计划露怯多/11
- 2 招聘准备事犯难，行政人事起争端/16
- 3 招聘渠道有多种，各尽其妙自有用/24
- 4 简历筛选不可轻，经历学历要分清/32
- 5 面试通知思虑全，工作准备更清闲/38
- 6 小易讨得面试经，米杭接待受欢迎/43
- 7 背景调查莫等闲，录用通知把关严/50

第二回 培训，并不像看着那样美/59

- 1 周小易独筹培训，苏米杭拆解疑困/61
- 2 培训准备事繁钜，虚心求教心有谱/67
- 3 世事洞察皆学问，琐碎之事莫嫌闷/71
- 4 体验培训难轻松，总结得当更显功/77
- 5 外派培训看人选，协议约束免争端/83

第三回 薪酬，徘徊在理论与现实间/91

- 1 初触动薪酬标准，周小易铩羽而归/93
- 2 周小易三测定额，苏米杭一语中的/100
- 3 工资表里项目多，个税申报不能拖/105
- 4 工资折算头绪乱，请假调休与加班/116
- 5 社保缴费按比例，人员增减需及时/124
- 6 年假产假婚丧假，员工就怕薪少加/129
- 7 EXCEL学精通，工资制作很从容/136





第四回 绩效，HR 的伤心之地/149

- 1 考核技术大不同，不求新奇求实用/151
- 2 考核流程应遵循，转换思路又一村/160
- 3 考核指标设计难，逐层分解不照搬/166
- 4 绩效计划重沟通，指标设定不轻松/171
- 5 绩效沟通方式多，收集信息不放过/178
- 6 绩效评价莫等待，成绩分布呈正态/183
- 7 考核结束速反馈，绩效面谈和为贵/187

第五回 员工关系，法与情间的平衡/193

- 1 劳动合同要规范，订立谨慎避风险/195
- 2 合同解除与终止，赔偿补偿不能替/201
- 3 沟通渠道各不同，危机应对显神通/207
- 4 离职原因有多种，面谈环节不放空/211

第六回 统计与规划，现实与未来/217

- 1 劳动统计数据多，细节计算不放过/219
- 2 人力需求预测精，自下而上路指明/224
- 3 培训规划层面高，参考模板不能少/229
- 4 薪酬总额项分明，方法应用重实情/232

鸡头 or 凤尾，这是个问题

引言

三年前的选择，决定了今天的你；今天所做的选择，又将决定三年后的你。在人生的道路上，有很多次选择。当然，很多选择无所谓对或错，关键是最终的选择是不是你从心底里认可的那一个。而你要做什么，你想做什么，你能做什么，则是你在作出选择前必须弄清楚三个基本问题。



窗外，红日渐渐西倾。今天已经是周五了，Y&M 集团的头头们开了一整天的会，会议主题无非是研究新公司的组织架构与人事布局。虽说公司人事布局这种大事与周小易这个初出茅庐的小丫头毫无相干，但她还是焦急地企盼着结果。最近一段时间，集团人力资源部经理助理戴辛萍不止一次暗示，她有可能会被派往新成立的 SN 公司。

Y&M 集团始创于 1992 年，是一家集房地产、金融、能源开发、市政工程等于一身的大型集团企业。去年，该集团决定涉足太阳能电池领域，并注册了 SN 太阳能公司。SN 公司目前处于筹备阶段，内部消息说将在今年 10 月底建成投产。

今年 7 月，周小易大学毕业，在 M 市的人才招聘会上被 Y&M 集团聘用。经过一个多月的培训，周小易已对 Y&M 集团的情况有了初步了解，集团总部的管理人员也认识了一大半，人力资源部栗经理对她也不错，其实，她还是希望能够留在集团总部的。

周小易坐在办公桌前，端起了一杯咖啡，轻轻呷了一口，觉得舌尖有微微的苦涩，便又放下了。起身，凝望窗外，静静地看着远处红日映在水中的倒影。一阵清风吹过，水面泛起层层涟漪，红日的倒影也随之荡漾。

“小易，小易，栗经理在叫你呢。”辛萍一阵急促的召唤，又把她的思绪拉回到了现实。

“什么事啊？”虽然已有所感觉，但周小易还是问道。

“不太清楚，估计是工作调动的事吧。”

小易知道，最担心的事终究要来了，于是，极不情愿地低着头向栗经理的办公室走去。

“嘚！嘚！嘚！”她轻轻地敲了三下栗经理办公室的门。

“请进。”

“经理，您找我？”

“是啊。你到这边来坐。”栗经理指着他身边的一把椅子说道。

“不了，我站着听就可以了。”

“不要太拘谨嘛。我们随便聊聊。”

周小易走到椅子前，轻轻地坐到椅子前端，挺直了身子。

“你来 Y&M 集团多久了？”栗经理看她坐好了便问到。

“一个半月了。”





“感觉怎么样啊?”

“呃,我觉得挺好的。公司运作规范,员工之间也很友好,刚从学校出来就能跟着像您这样的领导做事真是我的福气。”

“呵呵,我一直觉得你比较有思想,有些见解也比较独特,这些奉承话就别说了,说说你的真实感觉吧。”栗经理用手势制止了她。

“我真不是奉承,”小易连忙辩解,“我只是觉得自己刚从学校出来,在Y&M公司能够学到好多上学时学不到的东西……”

“实践是最好的老师嘛,那你有什么长远的规划啊?”

“领导分配什么,我就做什么。”

“呵呵,这可不像你的性格,我认为你应该是一个有明确目标的人。”

“您怎么会这样认为呢?”

“我记得你投简历时,自称只做了一份简历吧。”

“这您还记得啊。”周小易不好意思地低下了头。

“是你留给我的印象非常深刻啊!我觉得一个有明确目标的人,一定也会有一个明确的职业规划。你不要不好意思嘛,说出来我可以帮你参谋参谋。当然,这是你的私事,不说也没事儿。”栗经理用眼睛鼓励地看着她。

“每个做人力资源的人,都有一个总监梦。”周小易咬咬牙,红着脸说。

“哈哈,不想当将军的士兵不是好士兵嘛,但每个将军也都是从士兵一步步做起的。公司想派你去新成立的SN公司担任人事助理,你怎么看?”

“我听从公司的安排。”尽管不想去新公司,但小易还是不愿意地答应了。

“看来很不情愿啊。”栗经理似乎看出了她的心思。

“没有没有,我只是觉得跟着您能学到很多东西,去新公司的话就没这么好的机会了。”

“呵呵,有些时候,经历才是最好的机会。到了新公司,有什么不懂的,也可以随时来问我啊。我们还是在同一个集团,同一个人事系统,况且,集团总部各项人力资源制度、流程、体系已经相当成熟了,你在这里只能做一些事务性工作,可到了SN公司,整个人力资源体系都要重建,有的是你施展抱负的机会!”

“嗯,可我还是有点担心,自己刚刚毕业,没有实践经验……”

“这没什么,你到SN公司以后,直接上级是黄主任,他工作经验非常丰富,是从行政人事基层岗位做起的,可以在实践工作中给你很多指导,你呢,人力

资源理论知识肯定比较丰富，正好能互补嘛。再说了，以后在人力资源管理方面遇到问题，也可以随时来找我或者戴辛萍。”

“哦，那我就试试吧。”

“这样吧，你今天回去再仔细考虑考虑，明天早上给我答复，好吗？”

“好的，那我先回去了。”周小易转身要走时，突然想起一个问题，便问道：“经理，我是您的下属，怎么您还征求我的意见啊，直接把我派过去不就行了？”

“我不想让员工做自己喜欢的事。”栗经理很坚定地说。

小易回到办公室，还在回味着刚才的谈话，“留在总部”还是“去新公司”这是一个难以抉择的问题。

“小易，下班了。”和她一起进入公司的苏米杭拍了一下她的肩膀。苏米杭年龄和周小易相仿，但在来 Y&M 集团前，有两年的行政工作经验。

“米杭，栗经理找你谈过了吗？”

“已经谈过了。”

“你是怎么选择的啊？”

“当然是去 SN 公司了。”

“这么斩钉截铁？”

“小易呀，你也不想想，留在集团，我们就是俩黄毛丫头，集团里随便拎个人出来，哪个不比咱俩资格老？什么时候能熬出头啊？去 SN 公司就不一样了，我们可就成了元老级人物了。”米杭冲着周小易一笑，露出了一丝狡黠，似乎已经迫不及待地要去 SN 公司报到了。

“人不大，心眼倒不少。我还得再想想，你先走吧。”

“好嘞，那您老慢慢想。有时间的话，也替我琢磨琢磨呗。”说着，苏米杭拿起她的小包飞出了办公室。

此时，偌大的一个办公室里只剩下周小易一个人。她心想，要是有人能指点自己一下多好。她忽然想起了一个学姐教她的方法，如果对两件事拿不定主意时，可以将每件事的利弊写到一张纸上，经过明确对比后再做决定。于是，她从抽屉里拿出一张纸，迅速地罗列出了几条“留在总部”和“去新公司”的利和弊（如表 0-1 所示）。





表 0-1

问题决策清单

决策项目	留在总部	去新公司
利	1. 易于系统学习人力资源实操知识 2. 工作有人指导, 容易完成 3. 分工较细, 工作轻松 4. 能够学到大公司的工作流程、处事方法、人际沟通技巧等	1. 有机会操作人力资源各个模块 2. 有尝试新想法的机会 3. 能够全面掌握人力资源体系的建设 4. 公司处于初建期, 未来晋升空间很大
弊	1. 机制成熟, 能力发挥空间小 2. 等级森严, 资历不足, 晋升困难 3. 在总经理眼前做事, 需要谨小慎微, 不能出差错	1. 工作较多、较杂, 而且比较累 2. 工作需要靠自己摸索 3. 新公司制度体系不健全, 对职业习惯养成不利

看着自己列出的表单, 她又陷入沉思。俗话说, 习得文武艺, 货卖帝王家。自己这些年所学的, 不就是为了有朝一日能够派上用场。如果留在总部, 固然可以学习一些做事的经验, 但面对的竞争太激烈了, 想施展自己所学太难了。于是, 她下定了决心。

周一早晨, 周小易早早来到了栗经理的办公室。她敲门进屋后才发现, 屋里还坐着一个脑袋略带秃顶的人。他们看见周小易进来, 停止了谈话, 都望着这个面露羞怯的女孩。

“栗经理, 我……”看到有别人在, 周小易想问是否合适谈话。

“你来得正好, 先看看这个吧。”栗经理伸手示意她不要说了, 然后从抽屉里拿出一个文件递给了她。

周小易拿过来一看, 不禁一惊。这是 SN 公司办公室及人力资源部的任职通知。通知上面写到:

兹任命黄先准为 SN 公司办公室主任兼人力资源部经理;

任命苏米杭为 SN 公司办公室行政助理;

任命周小易为 SN 公司人力资源部助理。

而任职通知上的日期, 正是上周五的时间。栗经理看到了她露出的惊讶表

情，遂站起身来笑着说：“看来我们想到一处去了。给你介绍一个人吧，这就是你的新领导，黄主任。”

“黄主任，您好，希望您能多多指教。”周小易赶忙问候黄主任。

“小易啊，栗经理刚才把你的情况跟我说了一下，SN 公司就需要像你这样的年轻人啊。”黄主任站起身来，和蔼地对她说。

“我刚从学校毕业，缺少工作经验，如果什么工作做不好或者工作有疏忽，还请您多多担待。”

“人的成长，就是一个不断犯错误的过程嘛，但不能因为害怕犯错误就拒绝成长。以后你就大胆地放开手脚工作吧。”

“谢谢主任，我们什么时候去新 SN 公司上班呢？”

“怎么，迫不及待想一展身手了？你先办一下工作交接手续，下周一就到 SN 公司上班吧。”

“好嘞。”说完，周小易离开了栗经理的办公室。

周小易回到自己的办公室，不禁又向窗外看了看，早晨八九点钟的太阳果然很美。她下意识地握紧了拳头。

小易 职场感悟

有梦，才有可能。纵然现在一无所有，但心中只要有梦，就有方向，也就有了前进的动力。

人的一生当中，也许会有很多次选择，但只要坚持自己的梦想、自己的理想，最后就会发现，所有的选择、所有的道路最终会指向同一目标。

