



黄宝华◎著

# 首席人才官

## ——我把一生献给HR

从美的集团走出来的首席人才官，感人至深的职场成长史！

广东顺德崛起的历史再现，最真实的职场成长小说！

著名人力资源专家 彭剑锋  
北大纵横首席专家 王 璞

**鼎力推荐**

中国第一代首席人才官的成长历程，  
著名企业职场人士的感人故事！

重庆出版集团  重庆出版社

Human  
Resources



黄宝华◎著

# 首席人才官

## ——我把一生献给HR

从美的集团走

感人至深的职场成长史！

## 图书在版编目 (CIP) 数据

首席人才官——我把一生献给 HR / 黄宝华著. —重  
庆: 重庆出版社, 2011.8

ISBN 978-7-229-03725-3

I. ①首… II. ①黄… III. ①长篇小说—中国—当代  
IV. ① I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 090428 号

## 首席人才官——我把一生献给 HR

SHOUXI RENCAI GUAN——WO BA YISHENG XIANGEI HR

黄宝华 著

---

出版人: 罗小卫  
策划人: 陈龙海  
责任编辑: 陶志宏 汪晨霜  
封面设计: 大象设计



重庆出版集团  
重庆出版社

出版

重庆长江二路 205 号 邮政编码: 400016 <http://www.cqph.com>

北京兴鹏印刷有限公司印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E-MAIL: [fxchu@cqph.com](mailto:fxchu@cqph.com) 邮购电话: 023-68809452

全国新华书店经销

---

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 22.25 字数: 300 千字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-229-03725-3

定价: 34.00 元

---

如有印装质量问题, 请向本集团图书发行有限公司调换: 023-68706683

---

版权所有 侵权必究

## >>> 自序

2011年对我来说是一个特别的年份，因为这一年是我从事人力资源管理工作二十二周年的重要日子。

二十二年对一个人的一生来说，说长不长，说短不短，但对一个人从事同一个专业工作二十二年来说，这其中有许多漫长的努力和不容易。

四十六年前的初夏，我降临在这个色彩缤纷的世界。竹乡广宁是我的家乡，我也像无数的青少年一样，伴随着社会前进的步伐度过了孩提时代，完成了从小学到中学的学业。

1982年，怀着做一名人民教师的愿望，我考入了师范学院，顺利完成了学业并留校任教。1988年6月，当地政府办公室选拔秘书，我有幸被选中，但到人事局报到时，巧被人事局长“看中”了，后几经多方协调，我留在了人事局工作。就这样，我踏上了人力资源管理的漫漫之路，真可谓：无心插柳柳成荫。

1992年11月，在市场经济浪潮的冲击下，我经不起竞争的诱惑，冲破了观念的藩篱，踏上了珠江三角洲这块“风水宝地”，自荐到广东美的集团人力资源部工作，经历了美的集团化的发展、事业部的变革等，从此翻开了我从事人力资源管理的崭新一页……



在我从业的经历中，我亲眼见证了中国改革开放三十年的变迁，更经历了改革开放三十年人力资源管理的发展历程。无论是从政府到企业，从人事管理到人力资源管理，从美的到其他企业，还是从HR到CHO，我都对人力资源管理事业非常热爱，和HR结下了深厚情谊，我始终没有放弃在人力资源管理上的研究和探索，从而成为了一个具有实践经验的首席人才官。

回顾二十多年的从业历程，我之所以在人力资源管理专业上有些许的成绩，除了自己的努力外，更是因为得到了许多人的关心、支持和帮助，其中不乏著名的企业家、优秀的职业经理人、著名的专家教授和默默工作的HR伙伴们，这些影响我后来成长的重要人物和特定事件至今仍镌刻在我的心中。

不曾忘记，1993年中国人民大学彭剑锋教授编著的《现代管理制度程序方法范例全集》，给予我第一次在人力资源管理上科学、系统的指导。

不曾忘记，1994年美的集团董事局主席何享健先生到欧美考察回来后，要求我们向欧美企业学习人力资源管理经验的坚定决心。

不曾忘记，1995年参加联合国教科文组织在北京举办的“中国中小企业人力资源发展峰会”，带给我的关于人力资源管理的暂新观点和理念的强烈冲击。

不曾忘记，2002年北大纵横管理咨询公司王璞教授主编的《人力资源管理咨询实务》，对我从事管理咨询的极大影响。

不曾忘记，多年来与著名企业GE、三星、东芝、丰田、海尔、万科的同行们的交流和学习所受到的启发和收获。

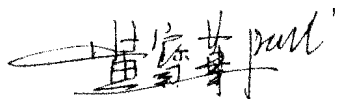
更不曾忘记，一直以来与我共事的同事，特别是广大HR伙伴们，在专业发展上给予我莫大的支持和帮助。

一路走来，要感谢的人太多太多了，正是怀着一颗感恩的心，从2010年元月开始，我蕴酿写一本以中国改革开放为背景，以自己从事人力资源管理的成长历程为蓝本，反映改革开放以来中国人力资源发展的历程和

HR成长的小说，以回馈那些给予我莫大帮助的人们。

在《首席人才官——我把一生献给HR》的出版发行过程中，得到了彭剑锋先生、王璞先生、华韵大成的陈龙海先生，还有王巍先生、崔海鹏先生、蒋艳辉小姐、王娟娟小姐、黄一萌先生以及我家人的大力支持和帮助，在此一并致谢！

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。人力资源管理已成为我的终生职业，“营销HR、分享HR、增值HR”已成为我人生的追求和最高的目标。我深信这样一句话：理想的实现总是需要不定量的付出，我愿与同修此生的世人，谱写人生华丽的乐章！

A handwritten signature in black ink, appearing to read '黄一萌' followed by a stylized flourish and the word 'part'.

2011年5月16日于广东顺德

## 引子

上午9：45 法国巴黎 联合国教科文组织总部 主会议厅

“再过十五分钟，此次联合国教科文组织召开的国际人力资源高峰论坛就要开始了，请各位与会嘉宾就座。谢谢。”

这个会场里，有来自不同国家，操着各种各样语言的嘉宾。大家听见耳麦里传来的各种语言的提示，纷纷查看邀请函上指明的座位，寻找坐的地方。

沈飞刚刚进入会场，就听见了耳麦里声音的提示，正要从公文包里掏出邀请函，就听见会场里一个声音压低了喊道：“小沈——小沈——”

沈飞一抬头，原来是中国人保部的徐尔升徐主任。徐尔升在那里轻轻挥着手臂，示意他的座位在这里。沈飞看见赶忙走过去。

刚一坐下，沈飞就兴奋地说：“徐主任，这、这个气势，实在有点吓人啊。”

徐尔升笑笑，说：“怎么？你想临阵当逃兵？”

“怎么可能呢？”

“我是开玩笑的。”

“我就是有点紧张啊。这么多人，我心里稍微有点没底啊。”

“别说你了，我心里也紧张啊。”

“徐主任啊，你说这些人都是人力资源师？”

“当然不是了，你看他们身上挂的牌子，跟你一样是蓝色的，就是企业的人力资源师；跟我一样是白色的，是政府的官员；那些红色的是企业家；黑色的是学术专家。”

“反正是跟人力资源管理有关的人都来了。”

“是啊。”

“咱们的人呢？”

“他们都坐后面了。”

“不跟咱们坐一起吗？”

“咱们不是要发言吗？你准备好了？”

“啊，本来准备好了，一进这个会场……我还得再看看。”

沈飞说着，便从公文包里掏出一叠打印纸，沈飞拿着纸跟徐尔升说：

“徐主任，这个联合国就是不一样啊，他们用的纸都这么漂亮。”

“是啊，只要拿着邀请函，就能免费打印，用的纸还是印有联合国教科文组织专用纸张标示的纸，就是很漂亮啊。这个你用完了，还能保留作为收藏品呢。”

“是啊，他们教科文组织是不是也要保留。”

“这是当然了，他们还有视频记录呢，你说什么可都是历史资料啊。不过你看看这纸，好吧？这是咱们中国造的，是一个南方造纸厂造的。还不仅这些呢，据我所知，他们用的这些桌子椅子的都是中国工厂造的。”

“真的？”

“要不怎么说中国现在是名副其实的世界工厂？你看那些音响和话筒，也都是中国造的。说出来你也不知道是该自豪还是自卑，自豪的是人家都用你生产的产品，自卑的是我们没有自己的品牌。”

“是啊，这个回到咱们的话题上了。”

“啊？”



“咱们人力资源管理这个问题啊。不过人力资源这边还不如那些工厂呢。”

“可不是吗？咱们不但没有自己的品牌，还没有自己的工厂呢。你看哪个人公司的人力资源师不是拿着国外的文凭，现在可不是你那个时候了。”

“是啊，呵呵，我想好了，跟您干了。”

“哦？MKHChina那边？”

“推掉了，彻底推掉了。”

“哦，那他们那边岂不是很遗憾？他们可以外聘啊？”

“呵呵，不用了，是我不想干了。跟着您干了，等您什么时候需要，叫我一声就行。”

“瞧你这话说的，这回我也算当了一次猎人吧？”

“哈哈，对。他们肯定想不到。”

“其实啊，我能看出来你的意思，咱们几次聊天我就能看出来。好啦，马上开会了，完了咱们再聊。”

会议正式开始了。众多嘉宾轮番演讲，透过耳麦中的翻译，沈飞聆听着每个专家的见解。如果是几年以前的沈飞，一定会翔实地记下他们的案例和理念，而今天，沈飞只是在稿纸上轻轻画过几笔。这次轮到沈飞来演讲了，他对着话筒镇定地用英文说：“各位好，我是来自中国的沈飞，很高兴认识大家。”全场听到这位是来自中国的，一下爆发出期待的掌声。

接下来的内容，沈飞是用中文来说的，这也是联合国教科文组织召开这次会议之前的要求。沈飞在整个演讲的过程中，简单地描述了他自从进入宁山人事局之后，一直到现在对整个中国市场形势，以及对中国人力资源管理领域的认识。在场的其他人对这个年轻人口中的东方世界十分向往，深深被沈飞所描述的一个个案例所打动。西方人在认识世界的方式上总是和东方人不一样，西方人天生就具有冒险精神，他们大多依海而居。浓重的海港习俗就是在酒馆里聆听各种冒险家和航海家的奇闻轶事，而东方世界貌似不太接受各种口口相传的故事，更多是相信书本上的知识。古

往今来的这种差别，更让西方人对古老神秘的中国有了无限的遐想。

在演讲的最后一段，沈飞说：“中国，未来必定会成为国际各大企业的重点，加以培养。而中国本身，也必将发奋而强大自己。中国历来遵从儒商的概念，大商人都是读书人出身，我说的这些人，读的书不是现在的这些管理学、经济学等等，而是史书、诗词、古典哲学这些。这说明了中国人对商人、买卖的一个态度。那就是一个‘德’字，无论你的定价如何，定位如何，中国人天生的以德服人的接受习惯才是在中国为商之道的精髓。对于我来说，我希望我能利用我的阅历、经验、成功的和不成功的事情，为中国塑造出更多优秀的人力资源师，更多的企业顾问和教练。就像我最初离开大学一样，那时候，我的梦想只想多教会一些孩子，能让他们改变自己的命运，改变更多周围人的命运。如今，我想我尝试了很多很多生活之后，我还是致力于把我最多的体会传授给那些还没有准备好的孩子。我希望在十多年之后的今天，以一个中国商学院从业者的身份，为更多的在中国的企业培训人才，培训企业教练，来服务于我的祖国，来为大家介绍更多的中国。同时，我也诚邀世界各地的朋友来中国，在这片美丽的土地之上，为一切事业的进步书写新篇章！”

话音结束，整个会场里爆发出了如雷的掌声，迟迟没有停下。

沈飞用手指关闭了麦克风开关，缓缓起立向全场四周深深地鞠躬。在鼓掌的双手中，不时能看到有人向沈飞竖立大拇指，沈飞都微笑地向各个方向点头示意。

坐下之后，主持人高度评价了沈飞的演讲。等到晚上的酒会，不少听了沈飞演讲的老外纷纷跟沈飞交流更深的事情。徐尔升则坐在旁边，一边喝着低度的酒精饮料，一边欣慰地看着沈飞。

应酬结束之后，沈飞回到徐尔升坐的地方。他先是站在那里摸索西服的内兜，然后才坐下。“一下子好多名片啊，整理一下，不然从衣服里掉出来可不好。”沈飞的手还在内兜里摸索。

徐尔升笑了笑：“这样挺好的，以后如果商学院建起来了，咱们可有

不少的客座教授前来授课啊。”

“是啊，我向每个人都这么承诺的。说是以后经常联系、交流、合作。”

“嗯，都是大牌的人力资源师啊。”

“哈哈。对了，徐主任，上午你说都发现我什么了？”

“就是你的心境。其实很简单，就是你终于淡定下来了，终于找到真正属于自己的事业。”

“是，的确是这样。我倒是觉得我已经算是很幸运的了，用了十多年就体会出来了。主要还是和徐主任碰到，有了这个机会。今天也算我正式退出HR了，其实是因为我真正地爱着HR，我希望重新跳出来思考HR的哲学。我跟很多HR甚至猎头公司的人都聊过，大家都觉得自己的工作越做越紧张，越做越亏欠别人。翻来覆去的人际关系，让很多人力资源管理者忘掉了自己的使命，甚至是我自己。直到我到了马克中国之后，担任了首席教育官，才开始逐步地反思我自己，反思HR。我回到了我1992年第一次听到人力资源这个词的时候，我发现那才是最初的追求，往后的都可能是一种过程，最后还是回到那里了。”

徐尔升晃了晃杯子里剩下的一口酒，一下子喝进了肚子里，然后长长地呼了一口气，说：“哪是回到原来那里了啊？没有你的那些故事，我怎么敢让你来操办这个国内独立商学院的事情啊。”

# CONTENTS

## 目录

### 第一部分

- 1 >>> 重新开始 / 002
- 2 >>> 不幸儿和幸运者 / 011
- 3 >>> 摸着石头过河 / 014
- 4 >>> 在外靠朋友 / 023
- 5 >>> 中庸是道 / 028
- 6 >>> 积累是机遇之母 / 040
- 7 >>> 被认可，一个新起点 / 046

### 第二部分

- 8 >>> 闷日惊雷 / 056
- 9 >>> 民主的弊端 / 063
- 10 >>> 裁员洗礼1 / 073
- 11 >>> 裁员洗礼2 / 083
- 12 >>> 破镜重圆 / 091
- 13 >>> 弱点是交易的最大砝码 / 099
- 14 >>> 做第一个吃螃蟹的人 / 110
- 15 >>> “我爱你” / 117
- 16 >>> 立业、成家 / 125
- 17 >>> 有种放假叫出差 / 133





### 第三部分

- 18 >>> 人才易解不“易”结1 / 142
- 19 >>> 人才易解不“易”结2 / 150
- 20 >>> 山越高，谷就越深 / 159
- 21 >>> 冲动是魔鬼 / 172
- 22 >>> “下山容易，上山难” / 178
- 23 >>> “学位” “职称” 两手抓 / 182
- 24 >>> 化干戈为玉帛 / 185
- 25 >>> 团队就意味着合作 / 193
- 26 >>> 领导偏心你 / 204
- 27 >>> 小赢用智 大赢用德 / 211

### 第四部分

- 28 >>> 人才科技月 / 222
- 29 >>> 老板的决定 猜也猜不透 / 228
- 30 >>> 调整心情才是成功的关键 / 233
- 31 >>> 什么是事业部 / 238
- 32 >>> 当我成为专家 / 244
- 33 >>> 女儿一岁 / 249
- 34 >>> 从矛盾开始 1 / 255
- 35 >>> 从矛盾开始 2 / 260
- 36 >>> 美丽新世界 / 266



**第五部分**

37 >>> 美国之行 / 278

38 >>> 因为懂得 所以慈悲 / 285

39 >>> 没问题的话，我们就开始了1 / 293

40 >>> 没问题的话，我们就开始了2 / 297

41 >>> 先搞明白自己是做什么的 / 302

42 >>> 新旧东家 / 307

43 >>> 10亿 / 312

44 >>> 总是越自由就越难 / 317

45 >>> 结束了，恭喜你们 / 323

46 >>> 轮回，事业也是这样 / 331

47 >>> 为了理想 / 335





## 1 重新开始

从法国回来之后，沈飞在家休息了两天，等到把所有思绪整理清楚之后，沈飞来到了MKHChina的办公大楼，手上拿着正式的辞职信来到了鲁深的办公室。

就像沈飞跟徐尔升说的，他已经推掉了MKHChina，但是还没有正式辞职。他不过是已经事先跟那个开明的鲁深提过，今天就拿着自己正式的辞职信来了。

一进门，鲁深正在接一个电话。他跟沈飞示意了一下，沈飞就坐在了旁边的沙发上。桌子上是一些MKHChina的宣传册，沈飞随手拿了一本在那翻看起来。说起在MKHChina工作，的确十分有前途。现在各个企业都急于在惨烈的市场竞争当中得到专家级的建议，更有大型企业的顾问项目。不过沈飞对于这些，好像都不太关心，他已经想好了，如果鲁深这么跟他说，他要用什么理由来回绝。

过了大约一刻钟，鲁深打完了电话。他快步走过来，坐在沈飞对面。还没等沈飞放下手中的宣传册，鲁深便开口说道：“沈飞，法国最近天气怎么样？”

“还好，有点下雨，所以天气有点凉。”沈飞说。

“好，那就辛苦你了。这算是你最后一次为MKHChina工作了。”鲁深一头靠在沙发上。

“也可以这么说，但是以后究竟还会是什么样，实在很难确定。”沈飞笑笑。

鲁深低头笑笑，露出了美国人那种标志性的微笑，他说：“那我可就按照你说的想啦？也就是说以后还有可能回来MKHChina。”

沈飞说：“如果我要回来的话，那肯定是这个工作做成了啊。如果没干好，又回来找你，那影响多不好。”

“也对。不过给政府干活，怎么会做不好呢？行啦，以后你们不是建立商学院嘛，多想想我们，比如优秀的学生，到时候可要给我推荐一下。”

“这肯定没问题，不过要看你们MKHChina要不要啊！你们现在招聘的都是资深人士，我们那里哪有这样的资源。”

鲁深认真地摇摇头，说：“这是内行人说外行话，你自己一定知道，员工的资历是可以培养的，员工的基础是学校给的。这些可是应该由你们来提供啊。”

沈飞笑着点点头，顺势把手里的辞职信递到茶几上。没等沈飞开口，鲁深就说：“好吧，你已经写好了，我就接受了，不过我们MKHChina失掉了一个人才，我希望你能给我推荐一个人才。”

沈飞坐在沙发上想着。鲁深拿起茶几上沈飞的辞职信，并没有打开看。他先是起身把辞职信放到自己的办公桌上，从饮水机里打了两杯水，慢慢走过来，说：“这事儿之前也跟你提过，不过那时候不知道你具体怎么决定的，所以今天问问你。我们是相信你的能力，认为你推荐的人很有价值，希望能像你一样胜任这份职位。”

“是，这几天我也想了想，突然想起一个人，不过我已经有一段时间没联系他了，不知道最近怎么样。这样吧，今天时间也比较合适，我打个电话给你问问。”说着，沈飞拿出自己的手机，拨了电话。

电话接通，沈飞说着：“喂？徐坤吗？你好啊，最近怎么样？……





哦，你那边都经营得怎么样呢？是这样啊。对了，你听说过MKHChina吧？对啊，我前阵子在这里，现在已经不在了。”沈飞说到这里，抬起头对鲁深笑了笑，“他们的领导啊，让我推荐人才，我就想起你了，怎么样？哦，是吗？你在北京？那晚上咱们一起吃个饭？行，你小子来北京了也不知道跟我打声招呼啊。呵呵。那咱们就晚上见。”

挂了电话，沈飞说：“这就是我想给你推荐的一个人，没想到他正好在北京出差。他叫徐坤，干人力资源这块已经有几年时间了，从他在大学的时候我就跟他认识。今天晚上你有空吗？咱们三个人一起吃个晚饭，我做东。”

鲁深笑笑，说：“怎么能让你做东啊，明明是我让你给我推荐人才。那这个徐坤最近在哪儿做？”

“我请，我请，你就别说这个了。我离开美顶的时候，徐坤也就一起出来了，那时候他说他要去深圳搞个猎头公司。呵呵，这小子，那时候我还担心他弄不好呢。这有好几年了，刚才他跟我说一切顺利，业务相当丰富，正在北京出差呢。所以我就约了今天晚上的饭局。”

“行！猎头！今天晚上你说个地方，咱们一起聊聊。”

“那就竹玉食府吧，晚上我来接你。那……那我这个辞职信？”

“哈哈，我早就同意了，没事，晚上见。”

沈飞走出MKHChina的大楼，看了看国贸这边正在施工的一栋栋摩天大厦。现在还没到下班的时候，他开着车来到人民大学。

要知道人民大学商学院是中国最早的商学院，在业界也是十分有名。显然沈飞和徐尔升要做的并不是简单的重建，他们的目标是中国的第一家独立商学院，而不是这种在名牌大学体制下的商学院。沈飞来到这里，也是为了发现这种体制下商学院的问题，特地前来咨询的。

沈飞的车停到了人大西门的水滴石咖啡厅外面，接着走进这家咖啡厅，他感觉星巴克、上岛这样的地方最大的不同就是没有那么安静。毕竟这里在一起“狂欢”的学生不少，他们拿着各自的笔记本和插线板，在这