

HR修炼秘笈，提升你的段位

管理手记

——人力资源经理是怎么
思考和解决问题的



42个话题，解析人力资源经理常见到的问题
透视职场的真实案例，挑战你的IQ和EQ

· HR九段扛鼎之作，有趣、耐读、有收益



清华大学出版社

管理手记

——人力资源经理是怎么
思考和解决问题的



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

管理手记：人力资源经理是怎么思考和解决问题的 / 米雅著. —北京：清华大学出版社，2012.1

ISBN 978-7-302-27435-3

I. ①管… II. ①米… 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（2011）第 238517 号

责任编辑：夏非彼

责任校对：闫秀华

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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：北京艺辉印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170×240 印 张：21.75 字 数：487 千字

版 次：2012 年 1 月第 1 版 印 次：2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：49.00 元

谨以此书献给我的家人，他们是我事业进步的动力。

序

有关这本书的属性，有以下几点，是可以肯定的：

首先，这不是一本有关成功学的书，读这本书，不会让你种下成功的种子，也不会有新的生命在你心田萌芽。

其次，这不是励志类书籍。读这本书不能令你从苦海中崛起，也不能给你在逆境中持续奋斗的勇气与决心。

第三，书中提及的案例，来自不同公司（包括我工作至今服务过的四家公司以及我朋友开的公司或者任职的公司），不要混为一谈，以免阅读过程中疑窦丛生。

第四，本书最主要的用途不是教给大家解决问题的方法，而是思考问题的角度，本着求取问题答案的初衷来阅读本书，多半会失望。

最后，也是最重要的，所有这些案例都发生在资本型或者扁平管理结构的组织里，这意味着，那些在金字塔型或等级森严的组织内服务的同行，阅读本书不大可能有所收获，当然，打发时间除外。

那么这本书的属性是什么呢？

简单地说，这是一本针对人力资源实务工作中会遇到的一些问题，也是我个人的解决思路和方法，仅供遇到过或者极有可能会遇到此类问题的同行参考，因为是亲身体验且逐一的实施过，所以实用性相对会强一些，它主要的目标读者群是有两年以上从业经历的人力资源熟手、主管或经理，刚刚踏入人力资源领域的新人不太可能有机会遇到书中所提及的案例，而总监或者高级经理级别的同行对案例所涉及的那些问题要如何解决已经驾轻就熟，没有必要再浪费时间阅读本书，除非是本着博闻的精神，想看一看同样的问题

别的同行会如何面对。

有关本书的属性介绍如上。坦率地说，写书的过程是很愉快的，而假使你阅读本书的过程也是愉快的，则作者就更愉快了。

最后，考虑到这本书的目标读者群中的很多人在 1~2 年内将会遇到自我突破的问题，说得直白一点就是要么晋升、要么从此平淡、要么辞职寻求更好的发展的问题，这个问题要如何解决？我拟用以下这几句话提供一个简明扼要的建议：我规划每一段人生，每一个细微的脚步。我用自己的方式，竭尽所能，做该做的一切，洞悉世事，不求赦免。如是，遗憾就算有，也应该不多，也不值一提。

著 者

2011 年 10 月

1

第 1 章

绩效薪酬

1.1	薪酬调研	2
1.2	如何设计薪酬审批权限	7
1.3	关于绩效考核流程设计的粗浅看法	15
1.4	外聘人员的绩效考核	28
1.5	调薪，调薪	34
1.6	评估绩效激励制度	41
1.7	如何设计宽带薪酬体系	49
1.8	绩效恳谈方法略述	59
1.9	绩效考核实例	66

1.10 使用鱼骨图分析法做部门绩效考核指标分解	74
1.11 行政部门考核方案设计	82

93 | 第2章 招聘培训

2.1 有关人力行政岗位面试的一些问题	94
2.2 一个简单的入职管理制度	100
2.3 一个总监岗位的设计	103
2.4 红宝书编写法则	115
2.5 岗位胜任度的判断	121
2.6 从简单开始	129
2.7 如何进行岗位价值评估	133
2.8 招聘需求分析心得	147
2.9 构建招聘专员的胜任力模型	151
2.10 规范招聘工作需要注意的一些问题	160
2.11 工作处处有挑战，培训实在不容易	172
2.12 初中生教学指南——基层员工培训	175
2.13 一些测评工具的使用心得	185

193 | 第3章 组 织 管 理

3.1	Fighting or No Fighting——人力资源规划的跟踪执行	194
3.2	如何构建部门	199
3.3	道德和领导	215
3.4	客服部的管理与考核	223
3.5	团队领导者的特性	238
3.6	所谓的办公室政治	246
3.7	中层干部离职原因分析	252
3.8	中层管理干部的职责	257
3.9	有关帕金森定律的一次实践	267

275 | 第4章 其 他

4.1	送人玫瑰，手留余香——和下属一起成长	276
4.2	管理你的第一印象	281
4.3	关于人力资源六大模块的思考	289

管理手记 人力资源经理是怎么思考和解决问题的

4.4 听——沟通的关键	292
4.5 分红，分红	295
4.6 给 HRM 的一些小小建议	299
4.7 人事表单的设计思路	302
4.8 有关产假和年假的一些规定	315
4.9 Frenemy——亦敌亦友	324

第1章

绩效薪酬

1.1 薪酬调研

有一天我正在家里写作业，我的朋友 Jackie、也是一间公司的 HRM，给我打电话，嘘寒问暖了几句之后，对我说：“DK，我现在很矛盾，不知道要不要坚持下去。”

嗯，通常情况下，当女性朋友在我面前说出这句话的时候，我一般都能猜到原因：要么是感情问题，要么是工作问题。考虑到 Jackie 已经是一个小娃娃的妈妈了，她爱人也很疼爱她，出现感情问题的可能性不大，因此我果断地认为是工作问题。

我说：“小黄瓜（她的上司，姓黄，她所在公司的人力行政总监，也是我的朋友）又欺负你了？”

Jackie 叹气，说：“不是小黄瓜，是土霸王（她的老板）。”

我很奇怪，说：“土霸王怎么会跳过小黄瓜直接找你的茬儿？”

Jackie 唉声叹气，说：“一言难尽，总之小黄瓜让我来找你聊一聊，我实在是有点烦，不知道要不要再坚持下去。”

事情是这样的：

前阵子，土霸王一个很靠得住的朋友告诉他说：“公司最大的竞争对手 A 公司，前不久雇佣了一名从公司离职的销售代表 M，开给 M 的底薪比他原有底薪高出了 500 元”。土霸王对此很震惊，要求人力资源部彻底调查竞争对手的薪酬水平，如果对方的薪酬水平明显高于公司，人力资源部就要主导调薪。

我说：“调薪这是好事啊，难得老板主动要求调薪，你还不趁机顺杆儿爬上去？这可是大快人心的好消息啊，没有道理会办砸的。”

Jackie 说：“你不知道实际情况，实际上竞争对手的薪酬水平，我们早在三月份已经调查过一次了，当时的结论是和我们基本持平，根本没有所谓的 500 元说法，甚至他们的销售组长还比我们的组长薪酬低 200 元，所以小黄瓜一来找我说 200 块的事情，我就觉得这是老板的朋友在给他放卫星，实际情况压根儿不是这么回事。不过为了保险起见，我还是找了 3 个销售代表伪装成应聘者去竞争对手那边探了下他们的实际情况；同时也试探着打了几个电话到他们人力资源部，假装对他们岗位感兴趣，了解他们的底细；又了解了他们刊登在几大人才网站上的招聘信息。几件事情做下来，得到的结果和我们以前调研的是一样的。所以我就做了一个调研报告给老板，告诉他说，他朋友的消息不确切，竞争对手并没有大幅调高薪酬，500 块极有可能是在宽带的高端，并不是标准点。”

我说：“然后老板就跳起来收拾你了？”

她说：“是。土霸王完全不相信我们的调研报告，说我们没有尽心做事，他的朋友给的消息不会错，是我们一错再错，为了给三月份提供的不实报告打掩护，干脆睁着眼睛说瞎话。他不仅把我训了一顿，连带小黄瓜也被牵连了，说他不会带下属，这么大的事情做得马马虎虎。土霸王那个人你也见过，一个面瘫王，一天到晚都阴沉着个脸，面无表情，发这么大的脾气，一年都不会有一次，所以现在不仅是我，整个部门的人都在夹着尾巴做人，心里怕的很。”

我笑着说道：“怕什么，再凶悍的土狼，也斗不过猎人，小黄瓜段数很高，只要他挺你，土霸王不会拿你开刀。最主要的是，你在公司这两年，不仅没出过大错，年年都是优秀经理，土霸王会掂量，他也需要人干活啊。”

Jackie 又叹了口气，说：“我知道，工作是肯定保得住的，我就是不知道哪里做错了。这个事情明摆在眼前，肯定是土霸王他朋友拿了什么小道消息去糊弄他，他那个猪脑子一根筋，有了先入为主的印象，再回过头审视我们的调研结果，肯定哪儿都不对了。给这样的老板打工，你说有出路么？”

我说：“那你的意思是？”

Jackie 说：“我觉得没意思，我不知道要不要坚持下去。而且，老板对我有了看法，估计以后也没啥前途了。”

我说：“小黄瓜怎么说？”

Jackie 说：“他最近在忙董事会的事，让我来找你。”

我想了想，说：“你先把调研报告给我看看。”

她把调研报告传了过来，我打开一看，就明白她为什么会挨骂了。

她的调研报告共有两页。第一页写的是电话应聘 3 个人的调研结果，包括对方开出来的薪酬福利（包含年底奖金项在内）以及该岗位的任职要求，其后附的是对方的招聘广告，那个广告是原封不动 copy 下来，连格式都没调整下，网页的痕迹非常明显（后来我问过她，她说是为了保持原样，以免老板说她修改对方招聘信息）；第二页只有几行字，写的是实际去应聘的人收集到的信息，和第一页的电话面试结果持平，另外强调了竞争对手公司销售组长薪酬待遇比公司更低。

就这么一份报告，我个人的看法，换了我是公司老板，我也会暴跳如雷。

我问她：“你花了多少时间做这个调研？”

她先是沉默，然后才说：“因为三月份做过调研，而且我也知道竞争对手不可能开出那么高的工资，所以确实没花多少精力，前后一星期不到吧。”

我大默。

这是属于方向性错误。她完全没有把握住问题的症结在哪里。

我说：“这件事确实是你做错了，你完全没有考虑到老板的感受，最主要的是，

你完全没有认识到，他关注的重点在哪里。”

想调查竞争对手的薪酬，基本的方式不外就是那么几种：电话应聘、上门应聘、查看对方的招聘信息等。如果资源足够丰富，还可以向熟悉对方公司薪酬情况的人打探、或者从行业协会去了解、或者跟踪从竞争对手公司离职的人处获取信息。但是不管用什么方式，调研结果和实际情况存在差异，这是极有可能的。原因有很多，没找对人，或者找对了人但是人本身对情况不了解却以为自己很了解（这是很有可能的，尤其是在实行薪酬保密制度且推行宽带薪酬体系的公司），竞争对手习惯对外隐藏真实薪酬信息而倾向于在和应聘者做深入恳谈的时候才暴露公司真正的薪酬水平，等等。所以写薪酬调研报告，是一件极度花时间的事，你不仅要确保自己有足够多的数据，还要确保对数据的分析是客观的、站得住脚的，否则难免会被人攻击。

Jackie 说：“我知道，我的这个报告确实做得粗糙，但是你也要想想我当时的情况，500 块的差距啊，不是 50、100。如果小黄瓜对我说，老板的朋友提供的消息是对方公司开出的价钱比我们高 100，我肯定会很认真的对待。你也是做 HR 的，你不会不知道，在劳动密集型企业里，对初级销售代表来说，底薪高出 500 块，那是个什么概念。我们公司也有好几个销售主管和经理是从竞争对手那边过来的，他们从前的待遇和这边都差不多，所以我断定竞争对手那边销售代表的工资跟我们这儿的肯定也是差不多的，上下浮动 50 或者 100 还有可能，500，那简直是天方夜谭，那是不可能的。所以，我承认，做这件事的时候确实是抱着敷衍的态度在应付老板，因为压根儿就觉得没必要做这个调研。”

我说：“这就是老板生气的地方，你完全没有摸到他的脉，不知道他真正的需求是什么。土霸王本身就是做销售起家的，现在也还在管营销，他不可能不知道市场行情。可是既然听到风声，以他一贯谨慎小心的性格，提出彻查的要求也属情理之中，关键是你要知道他这个时候心里想的是什麼。我敢说，500 块的说法，尽管是来自他的朋友，他其实也是不无怀疑的，如果他不怀疑，他就直接通知小黄瓜调薪了，对不？这一点你想过没有？”

Jackie 说：“啊！说的也是。”

我说：“他让小黄瓜找你重新做薪酬调研，表面的需求，似乎是要你帮他确认 500 块是否属实；但是心里真正的需求是，要你确认一下，竞争对手最近时间内，有没有调薪，如果有调薪，调薪的幅度有多大。甚至对这个调薪的幅度，他心里也都是有一个极限值的，这个极限值应该就是你认为极有可能的 100 左右。竞争对手也有用工成本的压力，尤其他们规模比你公司还要大，此次得到的信息又是基层员工调薪，所以，即便真的是有，幅度也不可能大。道理很简单，调了基层的薪酬，就要调整中层的薪酬，否则会打击到中层。”

这次换 Jackie 大默，半天才说：“他当时为嘛不说明白这一点？”

我说：“你要替他想一想，消息是来自他很靠得住的朋友，所以就算他觉得这消息不靠谱，也绝对不会自己亲口说出来，而是要借你的报告说出来，如果他把真正想法告诉你，这世上没有不透风的墙，万一哪天他朋友知道了，脸上不是很难看？他是个谨慎的人，在这些关节的处理上，肯定会很小心。这件事是小黄瓜没做好，他是直接得到老板指令的人，但是没把老板这心思看出来，结果误导了你，害得你做错事被老板批。”

Jackie 大叹：“小黄瓜有他自己的事要忙，土霸王把董事会的事也都交给他了，他没有那么多精力监管人力这边，这件事归根结底还是我自己的错。干活之前，我应该多想一想的，就算不像你这么能揣摩老板的心思，至少有一点我应该想到，那就是老板不是傻子，他那么精明的人，我要真的做个调研报告给他说 500 块是真的，要他把销售的薪酬调高 500，他不跳起来才怪，所以他想要的肯定也不是 500 这个数，而应该是 100 到 200 的某个数，我当时要是想到这个，我肯定就把活儿给他做细了。”

我笑着说：“你这么想就对了，下次要小心一点。”

Jackie 说：“现在我怎么办啊，星期一老板要找我们开会，不知道会不会提调研的事。”

我说：“我不肯定，如果他提的话，你就老老实实把事情接过来，从头开始，仔细做。”

Jackie 说：“要怎么仔细做啊，宽带你比我熟，给提供点方法参考嘛。”

这个问题考倒我了，我觉得每个人都有自己做事的方法，我之蜜糖，人之砒霜；我喜欢用的方法，对别人来说，不见得合适，如果因为我的方法不合适而使别人觉得事情本身不可为，那就是我的错了。

我说：“在这方面，我实在是没有什么好建议给你，因为我自己也是个半罐子水，哗啦哗啦响，其实没啥货。不过，我记得有一个故事是说：一位美国空军想要成为一位音乐家，于是他的朋友就帮他倒推为了达成这个目标需要做的事以及时间安排。这个方法我也常用，放在调研这件事上，可以这么推：首先我们先想好，调研的结果是什么；其次，对于这一结果，需要哪些数据来支撑；第三，这些数据如何才能收集到。”

Jackie 说：“假设我的调研结果是：竞争对手最近有调薪，标准点为 100，针对个别非常资深的销售代表，最高调薪幅度为 500 元呢？”

我说：“如果是这样，那么，在挑选电话面试以及上门面试的人选时，你需要三类人：普通的、稍微有点经验的以及销售组长或者准销售组长。有经验的招聘官懂得看菜吃饭，她会根据应聘者的素质设计薪酬方案，尤其是当公司走的是宽

带体系的时候（宽带薪酬体系里，同样的岗位薪酬可能差别非常大）。其次，你得给应聘者做个简单的面试辅导，确保他们能够给对方留下深刻的印象，让招聘官愿意和他们进行深入恳谈，因为越是接近录用边缘的人，越是能了解到对方的真实薪酬水平。最后，分析你的这个假设，实际上你想表达的意思是：你没有错，老板也没有错。所以在写调研报告的时候，除了调研结果之外，你得把派去做薪酬调研的人的基本情况描述清楚，在竞争对手处应聘结果也要简明扼要叙述一遍；再加上你从网站以及其他途径了解到的信息，将所有这些情况如实、中肯地呈现出来，最后再做结论，你这样的报告，可信度就要高得多。

简单地说，调研过程是收集数据的过程，而撰写调研报告，则是一个组织数据论证结论的过程。有时候，调研报告甚至比调研过程还要重要，只要你的论证过程站得住脚，看起来充分，就算调研过程中出现个别错误，老板也可以理解，毕竟不是专业的调查公司，很难做到百分之百准确。但如果你对数据的组织和安排不合理，不足以支撑结论，老板不仅会怀疑你的调研报告，还会怀疑你的能力。而如果完全不做分析工作，只是堆砌数据，嗯，老板会生气，后果很严重。”

Jackie 说：“看来这是个大工程啊，没有三四个星期，是不要指望做出来的了。唉，好命苦。我还有一个问题，DK，老板会不会因为这件事对我有看法？我在公司还有前途不？我觉得老板是个很主观的人，不知道怎么讨好他，你有建议给我不？”

我干笑了两声：“讨好老板，这活儿不好干啊。”

只要是打工的，就算你是打工皇帝或者皇后，最终也都是要看老板脸色的吧。所以讨好老板这种事，我估计多数人心里都想过，我也不例外，甚至有很长一段时间，我天天琢磨的事情，除了 HR 以外，就是如何去讨好老板，比着他的心思来做事（我也想要加薪啊😊^_^😊），可是，我也很无奈地承认，在这方面，直到今天，我也没有什么特别成功的经验值得分享，倒是经常和老板争论，搞得不欢而散。

Jackie 说：“DK 你不用谦虚，小黄瓜说了，你在这方面特别行，你老板很看重你，他也觉得你不错。”

我被她恭维得有点飘飘然。不过还是老实的说，我真的没觉得老板看重我，实在要说，最多就是我把本职工作干好了，他认为我做事情还算踏实，让他放心，其他的就没有了。

Jackie 说：“那行，我换个问题。你告诉我，我应怎么做事，才能让土霸王认为我做事情踏实，让他放心？”

我笑着说：“这个小黄瓜最有经验，土霸王不是很器重他么，而且土霸王和我老板不一样，我的方法对土霸王不一定奏效。”

Jackie 生气说道：“你太不够朋友了！”

然后她就挂了电话。

作为最后的小结，我想说的是，在如何成为老板放心的人这个问题上，我确实没有什么经验。不过，在如何让你成为身边的人（包括同事）放心的人这方面上，有一位前辈，给过我一些建议，我很赞同。她的建议是这样的：答应过的事情一定要做到；做不到的事不要轻易答应；客观、中肯、务实；正确理解别人的要求。其中，就 HR 而言，客观、中肯、务实这 3 项最为重要，它关系着你能否正确评价一个人和他的工作，而这正是 HR 工作的核心。我不肯定有多少老板会喜欢这样的 HR，但是，就普遍意义而言，具有这三项素质的话，至少在任职要求方面，我们还是可以成为一个令人放心的人吧，你觉得呢？

1.2 如何设计薪酬审批权限

这个案例本身不复杂，在开始叙述案例之前，先简要说明该案例涉及的公司情况。这家公司约有 100 人，人力资源部有一位招聘专员，负责招聘和培训；一位人事专员，负责入职离职各项事务性工作和薪酬核算；一位人事经理，负责人事事务工作。我是受聘去做短期的见习经理，负责人力资源开发。

这天我刚到公司，才坐下来，就听见副总办公室有几个人在争执。没过几分钟副总就打来电话请我过去，说是有事商量。

我到了副总办公室，发现公司的财务经理和人事经理正争论得面红耳赤，仔细听了几分钟后才了解了情况，原来因为后天是发薪日，人事经理将上月工资表做出来，要求副总签字，副总则以自己分管的是业务线为由，表示不方便先签，让人事经理先找他的直属上级、公司的总经理助理（分管人力资源）先签。但是人事经理则说，下边的人表现如何工资应该怎么发，副总最清楚，应该副总签字之后再找总经理助理签，副总说我虽然清楚下边人表现如何但是工资的事又不是我说了算，你要说工资有没有算错，财务部最清楚，那至少也应该财务部经理签字之后才来讨论我该不该签的问题。于是财务部经理又被扯了进来，副总要求他先签字，但是财务部经理说，他只负责审核数据之间的勾稽关系是不是对，工资怎么发放应该是让人事经理自己核算完了交给业务副总或者总经理助理签字，确认之后再拿来财务部签字。人事经理则说，总经理助理哪有空去审查具体的金额问题，那应该是业务副总的事，如果业务副总不肯定，让财务部先签字然后业务副总再签，都签完了之后才能提交给总经理助理签字。