

透析真实职场
演绎成功法则

教你做最有效的HR ✓

Note by the Director
of Human Resources Management



世界500强 人力资源总监 管理笔记

■ 潘新民 编



- ✓ 怎样不涨工资，也能激励员工更好地工作？
- ✓ 怎样将部门间的隔阂和同事的利益纷争化简为零？
- ✓ 怎样解读各部门经理的用人需求？
- ✓ 怎样让HR新人变成处理“疑难杂症”的高手？



化学工业出版社

透析真实职场
演绎成功法则

教你做最有效的HR ✓

Note by the Director
of Human Resources Management

世界500强 人力资源总监 管理笔记

■ 潘新民 编



化学工业出版社

·北京·

本书分别介绍了人力资源管理的六大模块，并通过实例介绍了公司管理的方方面面和相关办公室生存技术，希望读者能从中举一反三，领悟人力资源管理的真谛。

本书内容全面，实用、风趣，适合各类型公司现代人力资源从业人员阅读，也可以作为相关人员的参考书和教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

世界500强人力资源总监管管理笔记/潘新民编. —北京:
化学工业出版社, 2011. 7
ISBN 978-7-122-11429-7

I. 世… II. 潘… III. 企业管理: 人力资源管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第103191号

责任编辑: 罗 琨
责任校对: 蒋 宇

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 刷: 北京云浩印刷有限责任公司
装 订: 三河市万龙印装有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张 15½ 字数 206 千字
2012 年 2 月北京第 1 版第 3 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 35.00 元

版权所有 违者必究

前言

Preface

我自诩是一介书生，有事儿没事儿就喜欢写点文字，也算是当初的梦想之一。

所以，当老师约稿的时候，我满声应允了。一是自认为有点文学功底——能写；二是刚好在人力资源专业上也虚耗了些时日，经历了一些事儿——爱讲。

能写的人有表现欲，爱讲的人也有表现欲。于是就想把自己这么多年的感受写下来，供大家评判。

常和人力资源管理行业人士聊天，他们经常问我：

“为什么我考了证书，培训课也参加了不少，怎么还是不知道如何开展工作？”

“我每天都在处理琐事，像一个救火员。到底是哪里出了问题？”

“我做的招聘、培训、考核等都和书上一样，为什么结果是相反的？”

“我如何让老板重视人力资源工作？”

“其他部门不配合我们，怎么办？”

……

说实话，我开始从事人力资源工作时，也有很多问题。找遍了各大书店，都没有合适的书籍能帮我解决。其实人力资源方面的书很多，犹如近年来人力资源得到长足发展，人力资源从业者猛增一样。目前的HR^①书分为两种：一种是比较专业、枯燥的理论性书籍，这些书不仅晦涩难懂，而且是对人力资源工作的实际操作用处甚微，多用于专业研究时参照；另一种是自我发展史，大部分在讲自己多么厉害，自己的职位是什么，和多少名人交往过，公司有多大，自己现在混得多好等，读者还是没有什么收获。

① HR: Human Resource的缩写，指人力资源。

前言

Preface

因为80%的人力资源工作人员，没有在世界500强企业工作过，体味不到其中的管理现象和观点：在大公司，我们犯愁的是今年人力资源部的300万元预算如何分配，怎样花！而现实中众多的HR人连为员工申请一个拓展训练和旅游的机会也要处心积虑。

因为80%的HR人，没有做到经理以上的职位，还没有机会去和公司战略接触，不会搞一些期权激励、战略绩效。我们犯愁的是，怎样才能在不涨工资的情况下，激励员工更好地工作；还要想办法让老板能重视一下人力资源部，哪怕同意添加一个人手。

因为80%的HR人，所在的公司人数还没有一班学生多，不会了解到人力资源的架构都是三级体系。我们犯愁的是如何化解部门间的隔阂和人员间的利益纷争；如何在各个帮派之间斡旋，既解决问题，又不得罪老板和员工。

更多的人，不知道如何让HR新人，或者一直当不上经理的人，迅速成长为一个优秀的部门经理。期盼有一个老师，手把手教会他们各种疑难杂症的处理方法。

更多的人，盼望有一本书，像工具书一样，在不会的时候，或者没事儿的时候，翻一翻，就找到了灵感，或者直接找到答案。这样的书才是真正有用的书。

更多的人，想象着嬉笑之间，就能幻化为经理和总监，精通于传说中的“办公室政治”和“升职技巧”。当然，更想象看故事一样，把人力资源六大模块、几十种常见工作掌握好，使自己的不断得到提升。而且，故事要通俗，要系统，要专业，要实用。

看着他们的需求，又看看市面上的书，不是给总经理、总监看的书，就是各种管理之道，还真没有什么专为

前言

Preface

普通HR准备的书。大部分书在看后并不能一步一步用到工作上，个别能用的，一到关键点，却没有下文。于是我决定，为了80%的企业HR们，为了80%的未来的HRD^②们，一定要写一本适合的书。因为我知道当前这个时期，是他们最需要经验和教训指导的时候。

其实人力资源工作没有什么形象工程、豪言壮语，有的只是把公司了解透，把员工了解透，然后让他们少一些内耗，发挥更多能力，创造更多价值。人力资源的工作很多都是不起眼的小工作，一点点地做，踏踏实实地做，你就成功了。

开始写了，才感觉有很多话讲不完，讲不透；总感觉自己写得太少，怕让同行们笑话。但不敢写多，啰啰嗦嗦更不便于表现我的专业。于是我一边用自己的经历诠释，一边问我的几个好友，写一点专业的东西。我相信我的读者都经历过很多同样的事情，也都有不同的处理方法。这一点从我的两个朋友身上得到验证，在此对韦付军老师和陈强老师给我的帮助表示谢意。

书里的主要脉络是一个HR人从找工作到就业、常规工作，最后到自我突破，并没有完全遵照人力资源六大模块。而其中的几十个故事，也都是我的亲身经历或经验，或教训。对于读者的作用，不敢苛求。而事件的处理是否得当，还需要大家给我指点，我将不胜感激。

书中的故事有加工，但不多。人力资源工作涉及的事情倒是没少说，以便使读者受益。本书摒弃了市场上“点到不说透”的弊病。这本书是一盘实实在在的“大餐”。书中提到的现象和方法都是我尽心为大家准备的，很多方

② HRD: Human Resource Development的缩写，指人力资源发展。

前言

Preface

法都是可以直接使用的。相信大家结合自己的情况，可以把人力资源工作做得更好。

书中涉及的人物和公司都做了相关处理。本书中的观点和做法，也纯属我的一家之言。有过，希望原谅；有错，希望批评。

最后，希望大家看后喜欢上这本书，同时通过这本书，能够得到一点什么，有益于在人力资源方面能力的提高。

编者

2011年6月

001

第一章 求职

- 1 战前准备：选择天时、地利、人和 /002
- 2 简历准备：要学会“镀金” /008
- 3 面试准备：拥有让人记忆的优点 /013
- 4 猎头攻略：高手的捕猎工具 /014

019

第二章 面试

- 5 面试攻略一：我能做你的什么？“朋友”、“轿夫”还是“老师” /020
- 6 面试攻略二：谨记这是一辈子的行为 /023
- 7 面试攻略三：你是不是那块遗漏的黄金 /027

031

第三章 招聘工作

- 8 实战和兵法相反（招聘的内容和时间方式的灵活） /032
- 9 理解指挥官意图（理解招聘的最终意图） /036
- 10 续好补给部队（常规招聘渠道的培养、人才储备） /041
- 11 用好机动部队（内部调配和关系户的使用） /045
- 12 别忘特种部队（协会、猎头、QQ） /049
- 13 常用军队布阵（面试流程） /053
- 14 系列秘密武器（高级面试形式） /057
- 15 空降专杀武器（面试官和背景调查） /062
- 16 必要的军事演习（虚假招聘的妙用） /066

目录

Contents

- 17** 勿碰的地雷区（特殊人才招聘） /071

第四章 离职管理

075

- 18** 空穴来风（人员离职预警） /076
- 19** 完美离别（离职流程和离职面谈） /080
- 20** 谁该解雇（你所不知道的裁人技巧） /084
- 21** 借刀杀人（离职事件的利用） /087

第五章 常态工作

091

- 22** 有一种成功叫态度——重要的态度（用心做人，细心做事） /092
- 23** 有一种技巧叫折腾——没事耍两下（疲惫期HR：显露才能） /097
- 24** 有一种行为叫展示——不该出手也出手（让大家时时记得你） /101
- 25** 有一种艺术叫表演——给老板看几招儿（几招搞定老板） /105
- 26** 有一种技巧叫中立——别站错队（势力帮派的对策） /109
- 27** 有一种姿态叫善待——接稳“空降兵”（应对突来的高端人士） /114
- 28** 有一种处世叫圆滑——资深人士和关系户（特殊人群的人际关系） /119
- 29** 有一种举动叫惹祸——为显露先捅漏儿（没事找事，发挥余热） /124
- 30** 有一种绝招叫造势——晋升的诀窍（服务公司、服务老板、学会造势） /128

- 31 有一种方法叫对调（岗位轮换和调动的技巧） /131

137

第六章 培训实操

- 32 这是在培养人才（培训的重要性） /138
- 33 老师是一辈子的（培训的潜规则） /141
- 34 做好“一字之师”（用自己的专长做培训） /145
- 35 你敢培训老板吗（对关键人物的培训） /148
- 36 暗藏的种子（培训后期特殊作用） /151
- 37 核心员工的培养（公司核心人员的培训问题） /155
- 38 这不是借花献佛（培训的福利效用和培训关键点的处理） /159
- 39 借助外力（外训老师以及咨询公司的合作） /163

167

第七章 薪酬与劳动关系

- 40 老虎屁股摸不得（你不懂老板的心理） /168
- 41 你想一鱼几吃（薪酬的真正意义） /172
- 42 留个绿色通道（宽带工资制的好处） /176
- 43 可推卸的责任（岗位职责的转移） /180
- 44 这就是劳动关系（人情和法律，朋友和公司） /183
- 45 息事宁人（纠纷的处理） /185

目录

Contents

第八章 绩效考核

189

- 46 老板的算盘（老板心中的考核） /190
- 47 上方宝剑（考核实施的几个保证） /193
- 48 武林绝学（考核的细节操作） /197
- 49 “零分”获得者（不合作核心人员的处理） /201
- 50 打雷和下雨（考核对人力资源部门和本人的作用） /205
- 51 是在考核谁（考核是双刃剑） /209
- 52 为公司作弊（关键人员考核结果的处理） /213
- 53 游戏规则（绩效考核指标的提取） /217

第九章 规划、组织架构和制度流程

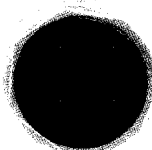
221

- 54 法治和人治（制度的本质） /222
- 55 法治和民主（制度制定的流程） /225
- 56 制法与执法（执行力） /229
- 57 从头再来（流程的梳理） /233

第一章

求职

本章从开始找工作写起，讲述了有志于从事人力资源新人找工作或者人力资源在职人士跳槽需要注意的问题。本章内容来自作者亲身经历，首先讲述了找工作的时机选择、地点选择，让你从天时、地利、人和上占尽优势；然后讲述了简历的“镀金”，从HR的角度包装简历，进一步为求职成功打下基础；面试准备一节中，介绍了HR的一些招聘技巧；在最后一节中，介绍了HR行业近年来比较火的猎头公司，以及如何运用猎头帮助自己找公司，让自己的事业更上一层楼。





1

战前准备：选择天时、地利、人和

引文

我的学生Moon给我打电话说她想跳槽，但不知道该不该跳，总是犹豫不决，也不知道怎么分析。她说：“我把跳槽的好处和坏处分开写到两页纸上，纸写满了，也没有决定。反而更迷茫了。”她忽然觉得，天天给别人做职业生涯规划，自己倒不知道路该怎么走了。跳还是不跳？她的心里很乱。

如果一个HR找不到工作，或找不到更好、更适合自己的工作，那就是他最大的失败。如果一个有经验的HR，甚至是很有招聘经验的HR没有找到好工作，或许他真的可以转行了。请相信这句话！

求职，常被比喻成“推销自己”，我常常把它比做一场战役。对于一场战役来说，关联最紧密的就是天时、地利、人和。这很关键，关系到成败。众所周知的滑铁卢战役、渡江战役等都能印证这一命题。这里我讲的“天时、地利、人和”，只是很小范围的，也就是求职心态，或者说求职准备或求职时机。我近段时间求职就会考虑这些，而我求职的结果也在很大程度上证明了它们的重要性。所以对于HR人或所有人的求职来说，考虑的要素也应该有天时、地利、人和。

我的学生Moon给我打电话说她想跳槽，但不知道该不该跳，总是犹豫不决，也不知道怎么分析。她说：“我把跳槽的好处和坏处分开写到两页纸上，纸写满了，也没有决定，反而更迷茫了。”她忽然觉得，天天给别人做职业生涯规划，自己倒不知道路怎么走了。跳还是不跳？她的心里很乱。这就是人力资源管理者通病，我把它叫做“医不自治”。我告诉她不要拿两页纸来分析优劣势，只需要考虑3个方面：天

时、地利、人和。

我大学毕业到民生证券实习，当时叫黄河证券。因为我的专业就是证券投资，在当时是最新潮和耀眼的专业（全国只有3个班），可谓“明星专业”，所以各个证券公司都抢着要。而我幸运地被分到了最好的营业部之一的中户室。更巧的是，因为经理休产假，改由优秀的公司核心人员——副总直接带我。我就比别人多了一个更好的学习机会。在副总的带领下，半年后我就可以独立负责中户室的工作。做股评，谈投资，“股醉金迷”。当时的感觉是多么的好呀，和很多老板（炒股的很多是老板）打交道，更能积累人脉。就是这么好的机会，我却没有珍惜。当一位做股票的老板邀请我和他一起创业时，我毫不犹豫地答应了。骨子里那种爱改革、创新、打江山的野心和性格把我出卖了。我离开得干脆利落，没有一丝的考虑。直接的感觉就是，“他是我的菜！”。于是我结束了第一份工作。

几年后在我们大学的同班同学56个人中，30个左右做股票发了家，有了名气。近20个在上市公司负责证券事务。只有包括我在内的寥寥几位拖了班级的后腿，至今功不成名不就。谈到这里，大家都会认为我失败了，当时第一次的跳槽就失败了，可我不这样认为。当我和我的第一个老板从7个人起家，做到清华同方多种产品总代理，并有3家子公司，员工人数达到100多个人，在当地科技市场排到前几名的时候，那种成就感别人就不得而知了。我认为当一个人赏识你，而你的才能刚好得以发挥时，你的跳槽就很合时宜，而这时跳槽算是有了“天时”。

当我们的业务做到全国排名第三的时候，我被清华同方直接调到北京总部。半年后我被派往河南，我的老板已经赚了钱回家乡开地产公司了。离开清华同方后，老板让我回去帮他忙，接着跟他干，我回绝了。那是2005年，如果跟着他干，现在我也有自己的别墅了。这期间我从未考虑天时、地利、人和，走了几个弯路，不该离开老板去北京，去后又不该回来，回来又不该拒绝回到家乡。直到现在，我认为这是我职业生涯中最后悔的一段路。地理位置的频繁更换，导致了我跳槽的不成功。



后来我有了自己的公司，然后因为职业取向不同，又被猎头介绍给了一家公司。这是一家全国性农业龙头企业，我在那里做行政人事中心的总经理。在这里我找到了自己的最爱和自尊。再然后的跳槽又是一次失败，而且是我最大的失败（很多认识我的人都这么认为）。天时、地利、人和都不考虑就辞职了，那么果断，就像给员工做激情培训时一样潇洒和激昂。这次跳槽，算是天时、地利、人和全都没有占，教训深刻！从此以后我再也没有头脑发热了。安心做我的房地产公司集团行政人事总监，而我的职业生涯也就这样走下去，没有了太多的岔口。

但对于刚找工作的大学生或HR的求职来说，我还是有很多的心得体会。一般职业生涯会有几个关键节点，每一个关键节点就是你跳槽的最好时机，我们可以称之为“天时”。按天时来说，如果不考虑因工作环境等的不顺心进错了公司，而是在最理想的大环境下求职，那么好的天时一般有3个。

第一个时机就是工作一段时间后（1~3年），这段时间是我们的第一个瓶颈。如果你在一个大公司，严格的上升通道和残酷的竞争会让刚刚毕业的你看不到发展前途。你的成绩明显，野心也开始膨胀。例如，你的文员工作做得井井有条；或者你在招聘助理岗位上堪称完美，而且自己是科班出身（有的人还有职业资格认证），工作都一年了还是那几个工作职责，那几个小事。于是你厌烦了，但你的上级行政主管或招聘主管比你更优秀，至少比你更有经验，你很难得到那个位子。没办法，只有跳槽。但希望不会发生这样的情况：你的主管马上要升职，而你又是他的得力助手，正准备提拔你，你却先走了。这也不怪你，因为你听到过多次“狼来了”的故事。

“我一升迁就提拔你！”

“好好干，下个主管马上是你的了！”

……

然后就是“狼来了”的故事情节。

但悲剧是：这一次“狼来了”是真的，你却还认为是“逗你玩”。所

以，你要把握好机会，拥有更多的信息来源和分析能力，以免错失良机。

一旦决定跳槽，那就有两种情况：去更大的公司坐同样的位子，或者去小一点的公司坐大位子。我建议选择后者。因为第一种情况的瓶颈是：你从靠理论知识和别人的指挥、自己的勤奋，就能完成的工作中跳了出来，你已经有自己的思路，而平时上级的工作内容、流程、风格等都烂熟于心，坐那个位子和工作没有问题。但你没资格和机会，那何不找个公司实践一下，练练手？大公司不会让你练，只有小公司。小公司甚至可以为你的试验买单。然后你就在这个小舞台上当主角，努力地施展自己的才华。

又3年过去了，于是又迎来了第二个瓶颈。因为几年下来你发现自己很好的思路需要有机会实现，公司小，有一些招数无法施展。就好比想投飞镖，但你的舞台只有1平方米那么大。想用头脑风暴法和公文筐法面试高层，等了1年也没有招高层的计划。如果是这样，别犹豫，跳！（并非鼓励大家跳槽）因为这是在你毕业的4~6年之后，或许你已经拿下HR二级证书，基础知识相当丰富，办公室的生存技能也跟着老板掌握了几层。第一个工作的大公司造就了你的大视野和规范。第二个小公司练就了你的敢想敢做。那就有了第二次跳槽的天时。

又是3年，当你已经对工作感到乏味、精神疲惫、审美疲劳的时候，是该再次燃起热情的时候了，到工作节奏快和不同发展思路的公司打拼，会让你有新鲜感，更会让你学到新的管理理念。北京？上海？或者广州、深圳？（当然如果要到大地方，那就是去得越早越好）找个新行业和不错的公司慢慢拼搏。

天时有了，地利也要占，你要考虑这次求职是在一线城市还是二线城市。即便就是更小的城市，小的地利也是要考虑的。例如上班路程的远近，甚至家人单位远近都是很重要的，相信我。我曾工作在郑州，家在郑州市西南角，公司在东北角。天涯海角，长路漫漫，其惨状至今不再敢想。郑州堵车不像北京那么严重，但堵死的时候是一样的，一动不动，几近崩溃。



如果你还年轻，还是单身或租房，真的不在乎地利，那我建议两个地方：一个是所在城市的CBD；另一个是该城市的高新技术开发区。企业集中，人才集中，你需要的人脉更集中。因为有眼光的老板都会选择这里，而找到一个有眼光、有魄力的老板，是每个求职者的梦想，特别是高层。

我常给求职者讲，如果你追求基层岗位，需要看的是企业规模和企业文化。大的企业会在你刚开始工作时就塑造好的工作习惯和思路，甚至是眼光。这是下一次跳槽的美丽光环，是一层金。当然不跳更好，更有发展前途，适合作为事业一辈子发展下去。而好的企业文化，使你一开始就接受“正规军”的熏陶，对将来的发展和影响力度可想而知。

中层岗位求职者要选发展中的公司，这样的公司能让你充分发挥自己的才能，公司的迅速扩张为你提供了舞台，而且你更易受到重用。你的创新理念和原来大公司的宝贵经验在这里进行复制并放大，而你同时也成为了这场硬仗的功臣。公司的迅速成长更急需人才，有更多的高端岗位等待你。所以你的选择就是迅速发展的公司和合适的位子，而不是大的公司。

高层岗位的求职者看重的就是老板本人，跟一个好老板足矣。没有团队我们一起建，没有项目我们一起找，没有资金他会想办法。只要他对你信赖和放权，他有超前眼光和独到的战略思维，还有两个人脾气和性格匹配，这些足够了。

请问你是哪类求职者，你分析了吗？

话又说回来，如果天时、人和允许，我强烈建议求职者年轻时在大城市工作，对于HR来说，深圳、广州、上海、北京是首选。南方比北方做得要好，国外比国内要好，能进外企或合资公司，那最好。不说这里的发展机会和上升空间如何，光是学到的和熏陶的东西，拿到二级的区域和公司使用，够你使用一阵子了。我很相信“近朱者赤，近墨者黑”，你自己再努力，即便是人力资源的发明家，也不一定能在工作中创造几个供你使用的理论和学说。而你再不努力，在大公司机械地应付