



HR

李江华 著

的快乐之道

——人力资源总监心谈记

★ 菜鸟HR怎样快速成长

★ HR六大模块怎么做

★ HR的沟通技巧

★ 各类企业的HR管理

★ 如何做一名快乐的HR



上海大学出版社

HR 的快乐之道

——人力资源总监心谈记

李江华 著

上海大学出版社

· 上海 ·

图书在版编目(CIP)数据

HR 的快乐之道：人力资源总监心谈记/李江华著.
—上海：上海大学出版社，2011.9
ISBN 978-7-81118-903-2

I. ①H… II. ①李… III. ①人力资源管理 IV.
①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 146974 号

责任编辑 吴雪梅 吴 亮

封面设计 柯国富

技术编辑 金 鑫 章 斐

HR 的快乐之道

——人力资源总监心谈记

李江华 著

上海大学出版社出版发行

(上海市上大路 99 号 邮政编码 200444)

(<http://www.shangdapress.com> 发行热线 66135110)

出版人：郭纯生

*

南京展望文化发展有限公司排版

上海第二教育学院印刷厂印刷 各地新华书店经销

开本 787×960 1/16 印张 16 字数 244 000

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81118-903-2/F·088 定价：32.00 元

前 言

12年前,我偶然地踏入了HR这个行业,从此就与其结下了不解之缘。这12年起起伏伏,不但没感到厌倦,反而乐此不疲。

看到很多HR朋友都很辛苦、很委屈、很无助、很郁闷。我很纳闷,做了这么多年HR,不论是基层事务员,还是高层HR管理,我都觉得很充实、很快乐。难道自己真如别人所说,天生就是做HR的料?莫非我掌握了什么快乐的秘诀?如果真有什么快乐的秘诀,那就是保持内心的高贵与自由,追求人格独立与平等,与企业、与上司、与同事、与下属和谐共处,用服务的心态做管理,先改变自己后再去影响别人。

本书写HR快乐之道,其实是我多年来的心血凝结。我一直认为,HR大部分的不快乐都来自专业不扎实、经验不丰富、职场不熟悉、技巧没掌握。这本书共分为四大篇:一是基础篇,介绍HR入门的基础知识;二是实战篇,介绍HR各大模块操作实务。三是高手进阶篇,介绍如何处理各种复杂的职场关系以及如何日资、港资、台资、美资、民营企业从事HR管理。这本书既适合毫无经验的职场新人入门,又适合经验丰富的职场老手进阶,句句都在理,字字值千金。这不是一本理论书,完全是在写实,所有的内容全是我自己经验的总结,全是我个人真实的职场经历与感悟。没有一个方法是坐在家中研究出来的,没有一个案例是凭空杜撰出来的,相信一定会让您受益匪浅。如果在10年前,我能发现一本这样的书,如果我能了解到这些内容,相信我会比今天有更大的成功,会比今天有更高的成就。我希望您不要与我10年前一样,仅仅依靠自己微薄的力量,摸着石头过河,您要好好善用这些知识、这些经验、这些心得、这些感悟,结合自己的实际情况,把握好每一次机会,努力提升自己。

这本书只是您踏入HR行业的一张入场券。您要在里面如何演绎自己,如何成就自己,还得靠机遇与努力。这本书只是您了解HR行业的一个视角,更多



的精彩与美丽还需要您去寻找与发现。这本书只是您我结缘的桥梁,从今天开始,我将与您一路同行,共同面对 HR 历程中的风风雨雨。本书的部分内容在国内几大 HR 专业论坛中曾选摘一些篇幅予以发表,深受 HR 人士的喜爱与好评。以这本书作为纽带,全国各地的 HR 朋友都聚集在一起,分享经验,互通有无,共同进步,一起发展。我们以提升中国 HR 行业水平、中国 HR 专业能力为己任,已先后建立了中国百强 HR 训练营,HR 哥读友俱乐部总群 A、总群 B,全国各地 HR 哥读友俱乐部如雨后春笋,纷纷建立,大批专业 HR 人士主动请缨,主动承担起建群、联络的工作。希望广大读者,在购买此书的同时,立即加入所在地 HR 哥读友俱乐部,分享您的心得与体会,将您工作中的问题与疑惑,发给管理员,他们会将这些问题及时的整理给我,然后由我统一给予回复。您在各俱乐部群中,还能与全国各地的 HR 分享最新 HR 资讯、最专业的 HR 理论、最实用的 HR 方法,相信在广交同行人脉资源的同时,让您更有信心与实力去面对工作,去面对工作中的困难,去面对职场中的风风雨雨。

快乐是什么? HR 快乐之道是什么? 请随我一起到本书中去寻找。

李江华

2011 年 6 月

目 录

CONTENTS

HR 基础篇

走近 HR 3

- 一、HR 的由来 /3
- 二、HR 的组织架构 /5
- 三、HR 的定位 /7

HR 管理的六大模块 9

- 一、六大模块 /9
- 二、HR 管理与人事管理 /19
- 三、HR 与行政后勤 /23

HR 职业路线 30

- 一、打开手链与脚铐 /30
- 二、HR 如何快速成长 /34
- 三、优秀 HR 的标准及职业方向 /39

HR 实战篇

人力资源规划 47

- 一、如何设计企业管理制度 /47
- 二、如何做人力资源分析 /53
- 三、如何使用人事管理系统 /65

招聘与配置 71

- 一、如何做好校园招聘 /71
- 二、如何做好现场招聘 /77



三、如何做好网络招聘 /81

四、如何招聘普工 /85

培训与开发 90

一、培训要注意的三点 /90

二、如何培训社会新人 /95

三、如何成为一个培训高手 /100

薪酬福利管理 105

一、如何设计薪酬福利体系 /105

二、不同模式的薪资特点 /111

绩效考核 117

一、如何做绩效考核 /117

二、几种常用的绩效考核方法 /121

员工关系管理 130

一、员工关系管理 /130

二、员工健康与安全管理 /138

HR进阶篇

如何与强势部门打交道 147

一、如何与业务部打交道 /147

二、如何与财务部打交道 /149

三、如何与生产部打交道 /151

如何应对公司的“小人” 153

一、无事生非,挑拨离间的人 /154

二、两面三刀,当面不说,背后乱说的人 /155

三、小肚鸡肠,嫉妒心特强的人 /156

四、老板或上司身边的马屁精 /157

五、公司里的闲人 /158

六、工作上的外行	158
▶ 如何管理令人头疼的下属	160
一、资历老,能力强,因性格不好,得不到重用的下属	161
二、老板亲戚	162
三、背景不好的下属	163
四、能力不足的下属	163
五、不服你的下属	164
▶ 如何处理好与老板、一线主管及员工的关系	166
一、让老板器重和信任你	167
二、让一线部门主管理解和支持你	168
三、让员工敬重和依赖你	170
▶ 如何确保空降成功	172
一、空降兵如何渡过试用期	172
二、631公式怎么用	173
▶ 如何科学识别人才	179
一、正统识人术	180
二、民间识人术	182
三、科学识人术	183
四、国外引进的识人方法	185
▶ 如何积累职场人脉	186
一、人脉的作用	186
二、如何管理自己的人脉	190
▶ 如何游刃于港台及民营企业	192
一、港资企业	192
二、台资企业	197
三、民营企业	202



▶ 如何游刃于外资企业	207
一、美资企业 /207	
二、日资企业 /212	
▶ 职场健康谈	218
一、做自己情绪的主人 /218	
二、健康常识与食品安全 /224	
三、心理健康 /227	
▶ 如何克服职业倦怠期	229
一、什么是职业倦怠期 /229	
二、如何渡过职业倦怠期 /230	
▶ HR 随笔	236
▶ 附录一	238
▶ 附录二	241
▶ 后记	245

HR 基础篇

HR 的快乐之道
——人力资源总监心谈记



走近 HR

进过企业,特别是外资企业的朋友都知道,在企业里有个 HR 部门,有一群人做的是 HR 的工作,并且这群人以 HR 自称。那 HR 到底是什么呢?从今天开始,请随我一起走近 HR、认识 HR、学习 HR。

一、HR 的由来

HR 这个词来源于英文 human resource 的缩写,中文译过来就是人力资源的意思。最早提出这个概念的人来自美国,叫戴夫·乌尔里克。在这之前,HR 的工作被称为人事管理,虽然人事管理与 HR 管理有着许多本质的不同。以前刚提出 HR 这个概念时,我还以为是将人事的作用比喻成防火设备,因为防火设备的英文简称也是 HR,其实将人事比喻成防火设备也不无道理,在大多数的公司里,人事都是扮演着救火员的角色,哪里出事就出现在哪里。在 HR 管理资格认证考试出台前,人事的工作内容并不明确,有点与居委会大妈的角色类同,张家李家吵架了,王家刘家生娃了,都要管,有的单位管人事部叫劳资科,有的干脆就归为后勤处,大多数公司人事与行政后勤合并在一起。称得上人事的单位,都让人想到国家人事部或人事局,老实地讲,人事部门以前确实是蛮让人羨



慕的部门,也是很难进得去的部门。人事部门掌握着人员的升降、考核、工资及福利,人事部门的人,是谁都得罪不起、想巴结还巴结不上的特殊人群。做人事的人员大多有高学历、好关系。中国从 2003 年开始,以前的劳动与社会保障部,现在的人力资源与社会保障部推出企业人力资源管理资格考试以后,才确定 HR 的工作内容,即今天大家一致公认的 HR 六大模块,内容包括:人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系。

从事 HR 工作的人,不管你参不参加人力资源管理师考试,这六大模块内容一定要说得出口,并且要知道 HR 常用的一些专业术语。我有个 HR 的朋友,做了 5 年 HR 管理,去面试一家公司的 HR 主管,面试官是一个香港人,问话里时不时夹几句英文,问我朋友:“对 ER、C&B 两个模块熟不熟?”我朋友当时就被问懵了,做了这么多年人事,不知道对方讲的是什么意思,回来问我:“这两个英文是什么意思?我做这么多年怎么就没听说过?”坦白地讲,这位朋友做人事超过了 5 年,凭经验、论能力,应聘那个职位,一点问题都没有,卡就卡在这几个英文缩写上面。所以做 HR 这行的,一些 HR 专业术语,必须要清楚地了解,熟记于心,否则让人怀疑你的专业程度,有的时候也会错失一些好的工作机会。

下面就几个常用的 HR 术语简单地作一个介绍。

ER 是员工关系 employee relationship 的缩写,C&B 是薪资福利 compensation 薪资、bonus 福利的缩写,绩效管理的英文是 performance management,招聘的英文是 recruiting,HRD 是人力资源开发 human resource development 的缩写,HRM 是人力资源管理 human resource management 的缩写。还有一些职位的专业术语,比如:HR Manager 是人事经理,HR Supervisor 是人事主管,HR Director 是人事总监,HR Specialist 是人事专员,HR Assistant 是人事助理,等等,都是做 HR 必须要掌握的基本单词。更多的 HR 专业术语,请参见附录。很多跨国公司 HR 招人的时候,都会用英文面试,即使你英文不好,HR 的一些常用单词也必须读得准,写得出,听得懂,说得来。否则大好机会就会白白地溜掉了,你也不能怪人家刁难你,作为跨国公司的 HR,连几个本专业的英文还认不全,是无论如何都说不过去的。有些公司的 HR 招储备干部,是不是 HR 专业都无关紧要,倒是英文专业的毕业生特别受青睐,为什么呢?因为

作为一家跨国公司的 HR,不论是在工作中,还是在面试时,都会用得上英文。我在这里倒不是要求大家为了做 HR 去恶补英文,而是想告诉大家,作为 HR,学一些英文尤其是一些必须掌握的英文对你来讲,会比人家更有优势,有更大的发展空间。

二、HR 的组织架构

比较大型的公司一般由一位高层主管来统管 HR 的工作,制造型企业一般叫管理副总,服务或 IT 业称为 HR 总监或行政总监,当然小型的企业 HR 直接由老板或总经理管理的情况也不在少数。一般负责 HR 全盘管理的中层称为人事经理,人事行政合并在一起的公司称为人事行政经理,也有些公司称为人力资源部长,也有企业人事由同时分管几个部门的经理兼任,比较常见的称呼有管理部经理、厂务经理、总务部经理等等。负责专门日常管理的主管因企业情况不同,职称不同,制造企业为人事科长、人事主管、人事行政主管、人资主管或人资科长等,服务性公司也有称人事经理、人事行政主管、人资主管等等。以上是常见的一些负责人事的主管人员职务名称。HR 具体工作担当者的职务名称比较普遍的称谓有专员,比如人事专员、薪资专员、培训专员等,另有管理师之称,比如人资助理管理师、副管理师、管理师等,一般的公司还是以人事助理、行政助理、人事文员、劳资员、事务员等称谓为多。一些小的公司干脆就以人事相称的也不少见。大家明白了以上一些常见的职务称谓,也知道各个职务在公司的层次情况,去面试时心里就会有数。我们很多 HR 人员去面试时,自己都搞不清楚自己适合做什么,所以对职位层级的一个大概了解是必要的。关于 HR 人员的编制问题,一直在业界存在着分歧,有主张按员工人数比例配备的,从我多年的经验来看,就行业不同,人员配备情况是不一样的,一般的服务类型的行业,比如酒店、零售业等人事专职人员都较少,主要的工作也是负责人员考勤及招聘及一些社保福利的处理,有些需要培训的行业会有专人培训,这样的行业 HR 人员配备与人数没有太多直接的关系,一些制造企业人数较多,HR 的配备按照各大模



块来配备。有一个经验值,HR 的配备与员工人数比例按 1 : 300 左右配备,但是这些意义都不大。随着 HER 及 HR 外包的出现,很多大型企业 HR 人员的配备呈少人化趋势,有些发展中的企业,在招工和培训两大模块上配备的人员,可以根据业务情况作调整。但是大部分的公司 HR 专职人员还是限定在 10 人以内。

从一家公司的 HR 部门组织架构,基本上可判断这家公司的规模、管理水平及对 HR 的重视程度。一般的企业,HR 人员的工作并没有严格按照 HR 的六大模块的内容来分工,有两种分工结构具有代表性:一种是中等规模企业 HR 组织分工,如图 1 所示。

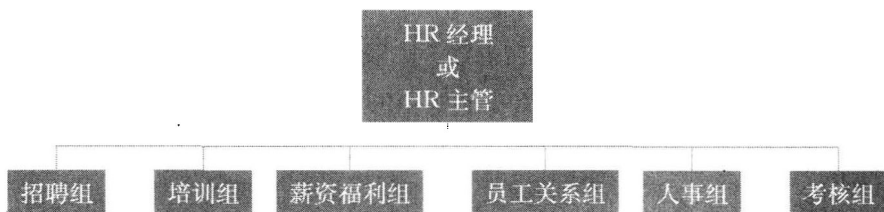


图 1 中等规模企业 HR 组织分工

另一种是小型企业规模 HR 组织分工,如图 2 所示。



图 2 一般企业 HR 组织分工

大部分设有 HR 专职部门的企业都是以上这两种组织分工。但是很多公司人事与行政都不分家,这个也是目前 HR 难以做得专业的原因之一。在管理方面,有的公司 HR 直接独立出来由总经理管理,有的公司由分管行政及 HR 的副总或总监督管理,有的只是被当做附属部门,挂到行政主管下面。其实 HR 部门分管的领导越大,做真正的 HR 机会就越大,所以我建议 HR 新人去面试时,选择

HR 部门是独立的单位的公司去历练,接触得到的 HR 运作管理相对会比较正规。

三、HR 的定位

我去许多公司面试时,经常会有人问我:“你觉得 HR 是做什么的?”显然他想问 HR 的定位问题,虽然关于 HR 的定位在不同类型公司及不同发展时期有不同的定位,关于 HR 定位在业界也有不同的说法,我经历这么多企业,觉得如果能从以下四个方面去定位,HR 的工作方向就不会出错。

1. HR 是人力资源管理方面的权威

HR 部门应该是公司里面选、育、用、留、裁各个环节的专家,做 HR 的要懂《劳动合同法》,要懂亚当斯公平理论、马斯洛人类需求五层次理论、X 与 Y 及 Z 理论、彼得原理、马太效应等等基础理论知识,当然更要明白 HR 实务处理的细节及要点。要明白以上的东西,一是靠有针对性地去学习,另一个是需要自己在工作积累与总结。在后面有一节讲到 HR 如何快速成长中,我介绍了一些经验,大家可借鉴一下。关于基础的 HR 理论,我罗列了一些供大家参考,请参见附录。

2. HR 是公司的业务伙伴

任何一家公司的工作设置都是围绕或服务于核心业务这个中心,HR 这个部门也是一样。不懂公司业务 HR 是不合格的 HR,也永远无法进入决策层面。所以做制造行业的 HR 就要了解公司的产品开发到生产制造出货的各个环节,做服务的 HR 要了解客户的需求、服务的要点等,虽然不要求比一线部门的人员还要专业,至少要做到十分清楚了解,比如让你带一位重要客户参观,你就要说出公司产品特点、生产的基本情况、品质的基本要求、研发的开发流程、仓库的出货流程等等。

3. HR 是公司的领导者及变革的推动者

所谓领导者不是说 HR 部门要当领导,而是说你要进入到战略层面,要成为



企业的战略合作伙伴,要成为引导者。一个企业组织的变革、流程的变革,从深层次来讲是人的思维方式、人的价值观、人的行为理念的变革,它需要靠 HR 制度的创新来推动变革的实施,所以在企业变革中,HR 管理者要变参与为推动。

4. HR 既是管理者又是服务者

作为管理者,企业人力资源管理者与其他部门管理一样,都是政策制定者和发号施令者,他们所从事的工作都是相应的管理活动,包括计划、组织、领导、控制等,他们根据企业发展的需要及自身管理职能制定相应的人事政策或制度,然后组织实施并对过程与结果进行相应的控制。作为服务者,HR 的宗旨是帮助业务部门解决实际问题,共同为企业发展创造最大价值。这一宗旨告诉我们 HR 的工作应该是服务于各个层级的员工。有家 500 强的 HR 经理曾经告诉我,他们公司 HR 不管人、不管事,只做服务。随着企业制度化、规范化,HR 由以管理偏重开始转化为以服务偏重,这就要求所有从事 HR 的人应该转变思想观念,改变工作方法,适应公司的发展需要。

当前很多企业的 HR 大多倍感压力与无奈,虽然与企业快速发展对 HR 的要求在不断变化有关,但是大部分还是与 HR 从业人员的素质及能力有关,HR 这个行业,可以说是一个入门特别容易,基本上没有门槛的行业,很多都是洗脚上田第一次做 HR,有的是半路转行,即使是 HR 专业,科班出身的大学生,因为我国的专业教育与职业的严重脱节,也是对 HR 一知半解,就如同我的一个下属,学了四年本科相关专业知识,最后到企业竟不如一个人事文员。其实这一切都不是问题,问题是需要我们要自知之明,不要抱怨,不要放弃,不要折腾,在工作与学习中努力提升自己的各方面素质与能力,做一个真正合格的 HR 人。