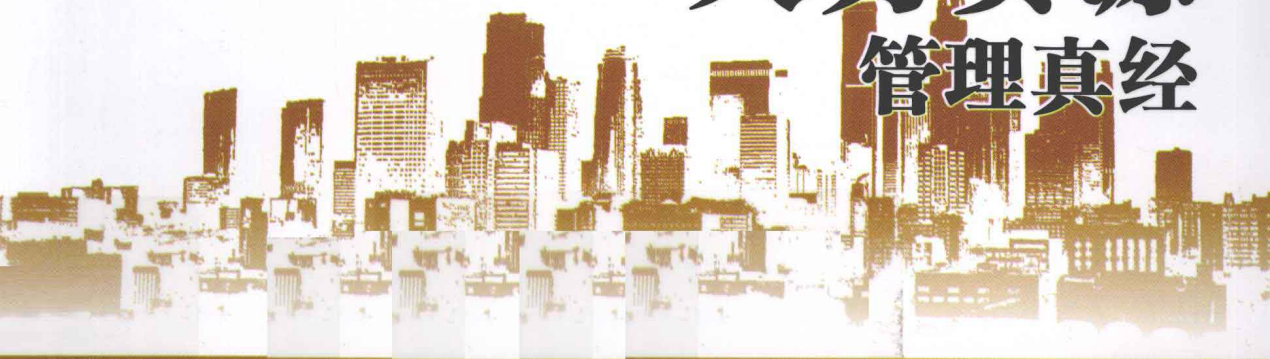




高端访谈

GAODUAN FANGTAN
11 WEI QIYE GAOGUAN DE
RENLI ZIYUAN
GUANLI ZHENJING

11位企业高管的
人力资源
管理真经



周施恩 © 著

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

人力资源管理系列丛书

高端访谈

11位企业高管的人力资源管理真经

周施恩 © 著



首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

高端访谈 11 位企业高管的人力资源管理真经/周施恩著. —北京:
首都经济贸易大学出版社, 2011. 4

ISBN 978 - 7 - 5638 - 1915 - 7

I. ①高… II. ①周… 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 086160 号

高端访谈 11 位企业高管的人力资源管理真经
周施恩 著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcbs.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 130 千字

印 张 11.5

版 次 2011 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1915 - 7/F · 1089

定 价 23.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前言

Foreword

平凡中的意外

“十一五”并非一个非常特殊的五年。

从某种程度上说，“十一五”只是“十五”的延续，是画延长线式的增长，并没有发生翻天覆地的变化。但是，在研究“十一五”期间我国企业人力资源管理的热点、重点和难点的过程中，我们却发现了很多意外的惊喜。

国内学者们普遍认为，我国企业的人力资源管理存在“理念不先进”、“管理不规范”、“制度不科学”、“措施不系统”、“反应不敏捷”等诸多弊端。但我们在调研中发现，事实并不像有些学者说得那样严重。“十一五”期间，随着我国企业对人力资源部门的重视程度越来越高，人力资源管理在企业中发挥了越来越重要的作用，承担了越来越多的职责，并进一步形成了良性循环。

从人力资源部门的“另立门户”，到人力资源管理工作的基本规范；从业绩指标的调整，到薪酬管理的配套变革；从简单的外部培训，到尝试建立自己的内部培训师队伍；从一般的职能性工作，到支撑公司的战略变革；从原来的高高在上，到后来的主动

贴近公司业务。这一系列“新台阶”充分反映出“十一五”是我国企业人力资源管理的专业水平迅速提升的五年，是人力资源管理的自身角色发生实质转化的五年，也是人力资源战略性职能不断得以充分发挥的五年。

我国企业“十一五”人力资源管理年度精要

我在另一本书——《十一五期间中国企业人力资源管理热点、重点与难点研究及展望》中，系统研究和总结了2006~2010年我国企业人力资源管理的现状与特点，并对各年度最突出的热点问题进行了追踪与归纳。现摘编部分精要以飨读者。

2006 年度关键词：初级阶段、现状堪忧、潜伏

基本情况 自2000年以来，我国经济走出了一条新中国成立后最长的“上升通道”。经济的持续增长使逐渐成长起来的国内企业开始关注自身的管理问题，人力资源管理的全面“铺开”被提上议事日程。但是，当时国内企业的人力资源管理状况令人担忧，各种矛盾仍处于积累和潜伏之中。

一句话概括 现代人力资源管理开始在中国真正“拓荒”，各种理念有待树立，各种工具和方法有待学习，各种矛盾和问题错综复杂。尽管还没有多少人能够注意到，但它们就潜伏在那里！

2007 年度关键词：民工荒、大学生就业难、突击裁员、晒薪资

基本情况 2007 年，中国经济依然保持了高速增长态势，经济发展提速，企业发展壮大。此时的中国经济，就像一台以每小时 100 公里速度行驶的农用拖拉机，在快速奔驰的同时，内部的结构问题开始显现。主要包括：由于人力资源供需结构上的矛盾而引发的“民工荒”和“大学生就业难”问题；由于前期人才培养力度不足而引发的“挖墙脚”和高管跳槽问题；由于宏观层面上的分配不公而引发的“晒工资”、“晒福利”现象；由于不能有效保持员工工作与生活的平衡而引发的精英阶层“过劳模”问题。而且，《劳动合同法》的颁布，又引发了一系列“规避”现象，各类劳动争议问题开始抬头。

一句话概括 在经济持续发展对人力资源需求的大力拉动下，在收入分配体制明显不公的大背景中，在各类人员供给结构失衡的人才市场与劳务市场里，2006 年及以前年份所积累起来的潜在矛盾开始集中爆发。令人“欣慰”的是，国人的隐忍能力一直都是很强的，这在一定程度上维持了社会的基本和谐。

2008 年度关键词：法治风向标、大转折、民工返乡

基本情况 2008 年，一系列与“劳动”有关的法律法规相继出台并开始实施，成为本年度具有一定程度上的法治风向标意义。此外，奥运会的成功举办，不仅没有给中国经济带来预想的好运，反而成为中国经济由快速增长到暂时萧条的转折点（当然原因很

11 位企业高管的人力资源管理真经

复杂)。在世界金融危机和我国紧缩政策的双重作用下，我国经济出现萧条。众多沿海企业停产或倒闭，大量农民工被迫“返乡”。

与此形成强烈反差的是，在短短3年内，中国排名前三位的前程无忧、智联招聘、中华英才网，甚至包括其他排名前十位的网络招聘公司陆续被外资掌控。

一句话概括 在奥运经济光环的照耀之下，在“风景这边独好”的自豪声中，并非“突然”冲过来的世界金融风暴，却意外地给中国专家、官员与企业家长们来了一个下马威。当然，我国“看得见的手”的力量，是绝对不可以低估的。

2009 年度关键词：走出去、经济回暖

基本情况 随着金融危机的蔓延，以及人民币升值、通货膨胀、外贸萎缩和股市大跌等因素影响，2009年可以说是2008“经济寒冬”的延续。尽管我国经济于2009年的第二季度开始出现了转折，但人们对危机的“恐怖认识”仍在加深。在这个大背景下，企业人力资源管理的热点便具有鲜明的“危机”特色。当然，也有一些效益较好的企业开始考虑走出去，到国外被经济危机横扫的“企业垃圾堆”里，寻找那些价值被严重低估的优质企业。

一句话概括 在政府一系列强有力的政策刺激下（如“四万亿投资”，“进一步扩大内需促进经济增长的十项措施”，“央行五大举措落实适度宽松的货币政策”等），国内经济逐步摆脱了经济危机的困扰。中国人力资源管理的热点、重点和难点，也逐渐由

“危机下的人力资源管理”，开始转向“企稳回升期的中国人力”以及如何“走出去”的人力资源战略。当然，我们还不能高兴得太早。因为大批钞票印出来了，并很快又发出去了，由此引发的通货膨胀，将会在近期显现。

2010 年度关键词：群体事件、压力、用工成本提高

基本情况 2010 年，我国已基本摆脱了经济危机的困扰，但仍面临非常严峻的新挑战，特别是如何“处理经济平稳较快发展、结构调整、转变发展方式和管理好通胀预期三者之间的关系”问题^①。此外，长期积累的劳资矛盾问题，开始以“群体事件”的形式爆发；由于长期的工作压力、生活压力与心理压力，自杀、自残等事件频频出现；由于工资不断增长，人民币汇率升值等原因，导致了企业用工成本的持续上涨，未来更有加速上扬的趋势。

一句话概括 尽管经济已经复苏，但调结构（产业结构、产品结构、收入分配结构以及人力资源供需结构等）、保增长、促就业以及控制通货膨胀等因素依然困扰着中国经济的发展。在此大背景下，如何搞好新形势下的人力资源管理，如何理顺社会“大变革”时期的劳资关系，就成为中国企业当前以及未来很长一段时间的热点、重点和难点工作。

经济复苏了，而矛盾却比以前更加普遍和尖锐。如何在“十二五”期间依然保持“又好又快”的发展，挑战着每一位官员、学者和企业管理者们的智慧。

●2010 年 3 月 14 日，国务院总理温家宝在人民大会堂会见中外记者并答记者问时指出：中国经济今年必须处理好保持经济平稳较快发展、调整结构和管理好通胀预期三者的关系。而在这三者之间，我们必须走出一条光明的路子。只有这样，才可能避免二次探底。

本书的看点

本书是我近期成果的第二本，主要记录的是对样本企业人力资源管理最高负责人的访谈“实况”^①。

样本企业

本次调研的样本企业所涉及的行业包括：医药（含传统医药、生物制药和药品流通）、物联网、批发和零售、电子元器件、金融担保、电力配套、轿车、装备制造、计算机服务及软件、管理咨询和乳品共计 11 大类。

访谈对象

本次访谈对象构成：公司董事长 2 人；总经理 4 人；高级副总裁 1 人；主管人力资源工作的党委副书记 2 人；人力资源总经理 1 人；人力资源总监 2 人；人力资源部部长 1 人；人力资源经理 1 人。他们均为所在公司主管人力资源工作的领导或部门最高负责人。

颇为遗憾的是，由于很多受访者为人低调，不愿意将其具体情况公之于众，所以我们只好以匿名的方式发布。

我们的感觉

在访谈中，我们实现了与企业界精英零距离接触的梦想。他

①在调研期间，辉瑞（中国）人力资源原高级经理邢绍国先生为我们提供了很大的帮助，并花了 3 个多小时的时间向我们介绍了辉瑞（中国）的招聘管理。尽管他是以辉瑞的实战为背景向我们介绍招聘管理的，但所谈的内容更多的还是他在长达八年之久的招聘工作中的个人心得，这对我国企业无疑具有很强的启发意义。因此，我们将沟通内容进行整理，并放到本书中来。

们或激情飞扬，或老练沉稳；或思维缜密，或豪放洒脱；或平和谦逊，或英气逼人；或娓娓道来，或侃侃而谈。

只要打开了沟通的坚冰，拉近了心理的距离，双方的交流就像是多年未见的故友谈心。双方一来一往，间或行云流水，间或片刻停顿，“虽无丝竹管弦之盛，一觴一咏，亦足以畅叙幽情”。然后是“快然自足”，不知时光飞逝。

目录

Contents

. 01.

从模拟信号到 3G 生活：“十一五”国内企业人力资源管理回顾与未来展望

——访华夏基石人力资源顾问公司总经理孙波博士 / 1

理论前沿：国内外人力资源管理的研究动态 / 3

“十一五”回顾：人力资源管理的“模拟信号”时代 / 4

“十二五”展望：期待更加精彩的“3G 生活” / 8

. 02.

辉瑞招聘：你不知道的一面

——访辉瑞（中国）人力资源原高级经理邢绍国先生 / 13

辉瑞是怎样做招聘的 / 16

做好招聘：工夫在诗之外 / 18

如何识破应聘者的骗术 / 22

. 03.

润物无声，“外领”归来的处事之道

——访北京龙源冷却技术有限公司人力资源经理李宾女士 / 25

11 位企业高管的人力资源管理真经

攻城略地中的“整编”之师 / 27

重返母文化“调息” / 31

“外领”归来再修行 / 36

. 04.

如何做好业务部门的战略伙伴

——访方正科技集团股份有限公司人力资源经理柳烨 / 41

优秀是一种习惯 / 44

超越老板的期望 / 46

新员工融入计划 / 49

如何做好业务部门的战略伙伴 / 52

机会就在自己手里 / 56

. 05.

做足人力资源管理功课，前瞻性地推动公司业务的全面发展

——访百荣投资集团人力资源部总经理臧壮先生 / 59

有动力，事业才会精彩 / 62

理念的量化与实施 / 65

推动人力资源管理工作的流程化建设 / 67

帮助员工规划未来 / 70

人力资源管理的自我完善 / 73

. 06.

物联网公司人力资源管理的巩固与飞跃

——访某 B2C 网络商城总经理张女士 / 75

时尚也是工作，责任胜于能力 / 76

物联网公司的刺激与苦恼 / 78

没有好的战略，就没有真正好的人力资源管理 / 80

从“狼性”到温柔 / 83

. 07.

管理咨询公司的自我管理

——再访华夏基石人力资源顾问公司总经理孙波博士 / 85

人力资源管理咨询的战略定位 / 87

多元化的招聘与人力资源管理战略职能的发挥 / 89

咨询团队激励的“五力模型” / 92

好马可吃回头草 / 95

. 08.

矩阵革命，打造人才的“梦幻工厂”

——访国内某行业龙头企业集团总部人力资源副总监刘女士 / 97

面对竞争，我们已做好准备 / 98

精耕细作，打造人力资源管理“梦工厂” / 101

全心全意，为了人才更好地发展 / 103

11 位企业高管的人力资源管理真经

. 09.

做“自燃”人，做“自燃”公司 体现真正的大爱无疆

——访格兰达科技集团有限公司高级副总裁刘宝龙先生 / 107

欲成大事，先从细节做起 / 110

系统安排，使人才像黄金一样保值增值 / 113

做“自燃人”，体现真正的大爱无疆 / 115

. 10.

“狼性”的团队，温情的公司

——访世铎担保有限公司总经理李彬先生 / 119

天下没有免费的午餐 / 122

“情”、“利”交融的管理理念 / 124

有了好的团队，就可以撬动任何项目 / 128

用希望引领发展 / 131

. 11.

从僵化到优化的飞跃，赋予员工“体面人生”

——访北京赛科药业党委副书记、人力资源部经理张薇女士 / 133

人力资源管理的从无到有 / 136

从僵化到优化 / 138

从优化再到战略伙伴 / 140

赋予员工“体面人生” / 143

. 12.

“爱”、“狠” 交织的用人哲学

——访北京执信医疗有限公司总裁朱勇平先生 / 149

人力资源管理无止境 / 152

海纳百川，有容乃大 / 153

用兵要狠，爱兵要深 / 157

总裁的感悟 / 163

后记 / 165

. 01.



从模拟信号到 3G 生活：

“十一五” 国内企业人力资源管理回顾与未来展望

——访华夏基石人力资源顾问公司总经理孙波博士





华夏基石人力资源顾问公司总经理孙波博士

人物简介

作为北京华夏基石人力资源顾问有限公司的总经理，激情飞扬、快人快语的孙波博士有着非常丰富的从业经历。

大型国企人力资源部经理、华为公司招聘经理、和君创业公司常务副总经理等一连串耀眼的头衔，西北大学 MBA 联合会副会长、中国核工业集团产业公司、中国铝业股份有限公司、中国建设银行总行竞聘活动特聘专家等社会兼职，都以无言的方式证明了他在人力资源管理理论与实践上厚重的积累；而经过通信、石油、化工、IT、烟草、航空、电力、电建和快速消费品等十多个领