

徐永革 著

一位原可口可乐人力资源总监的

职场感悟

THOUGHTS

ON

A CHECKERED CAREER

不专属于人力资源经理的

106 条箴言

天津社会科学院出版社

徐永革 著

一位原可口可乐人力资源总监的

职场感悟

THOUGHTS

ON

A CHECKERED CAREER

不专属于人力资源经理的

106 条箴言

天津社会科学院出版社

本书作者将他十余年在大型跨国企业担任人力资源总监和法律顾问的经验,从实战的角度、从法律的高度,为人力资源管理从业者和其他所有职业经理人奉献了不专属于人力资源从业者的职场感悟,愿本书会对每一位职业经理人有所帮助!

图书在版编目(CIP)数据

一位原可口可乐人力资源总监的职场感悟/徐永革著. —天津:天津社会科学院出版社, 2005. 4
ISBN 7-80688-180-8

I. 一…
II. 徐…
III. 跨国公司-劳动力资源-资源管理-经验-中国
IV. F279. 247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025012 号

出版发行: 天津社会科学院出版社
出版人: 项新
地址: 天津市南开区迎水道 7 号
邮编: 300191
电话/传真: (022) 23366354 (总编室)
(022) 23075303 (发行科)
电子信箱: tssap@public.tpt.tj.cn
印刷: 山东新华印刷厂德州厂

开	本: 170×230 毫米	1/16
印	张: 18.75	
字	数: 260 千字	
版	次: 2005 年 4 月第 1 版	2005 年 4 月第 1 次印刷
印	数: 1—3000 册	
定	价: 29.00 元	



版权所有 翻印必究

“做一名成功的经理人之前,首先应该是一名优秀的人力资源经理。”谨以此书献给正在职场上打拼的职业经理人们!人力资源管理是当今最热门的职业之一,谨以此书献给正在学习人力资源管理而又缺少实践经验的学生们!人力资源管理是最简单的同时又是最复杂的学问。谨以此书献给正在人力资源管理岗位上实践着的同行们!

前言

前言

我自1994年10月加入天津可口可乐饮料有限公司至2004年9月。伴随着可口可乐公司在天津可口可乐的股权转让而离开天津可口可乐。在可口可乐系统服务十年,先后担任法务专员、法务主管、人力资源经理和人力资源总监兼法律顾问。

我并无博士、硕士学位,更无海外留学经验。从人力资源管理的门外汉到资深的人力资源管理者,深感法律、经验、技能对于人力资源管理者的重要性。我不嗜烟酒,更无其他爱好,仅以读书为最大乐趣。在博览群书时发现,人力资源管理实务方面的著作少之又少,故鼓足勇气,将平时积累之个人对人力资源管理的感悟大胆地写出来。希望此书对现在的职业经理人和未来的职业经理人有所帮助;希望唤起大家对人力资源管理实践的重视。那么我疾书之苦也算是有了回报。

由于特定的文化和每个社会的意识形态的不同,人力资源管理政策和实践在不同的国家并不相同。一个企业本身就是一个小社会,人力资源的政策必然被整个社会的文化、意识形态和社会制度所左右。美国约翰逊总统对人权关心的结果就是发布行政命令,禁止联邦政府的承包商有对种族、肤色、原国籍、性别等方面的歧视,并要求较大的雇主设计出增加公司员工中妇女和少数民族员工人数的计划,并切实实施。假如一个政府对人权不感兴趣,这些规定的执行将会被大打折扣。

政府政策和劳动立法之间的差异反映了各国人力资源管理政策的差异。绝大多数国家都有一套指导和规范实施人力资源管理的法律框架,如管理加班工作的法律、管理薪金支付的法律、限制自由解雇员工的法律等等。

我国在 1995 年 1 月 1 日起实施的《中华人民共和国劳动法》,规定了劳动者的基本权利和义务,制定了用人单位应遵循的劳动标准和行为规范,对劳动合同、社会保险、最低工资、工作时间、休息休假、劳动争议做了基本规定,是企业进行人力资源管理的法律基础,这是人力资源管理者所不能忽视的,如果本书能对人力资源管理者依法进行人力资源管理有所启示的话,我将会甚感欣慰。

人力资源管理者管理对象是人。人力资源管理的目的是通过有效的人力资源管理活动来激励人,包括以情感人、以利激人、以权制人、以诚待人、以势压人……这一切工作的成功有效进行取决于你的经验。

人力资源管理工作并不需要高深的学问,不需要特殊的专业背景,很多出色的人力资源管理者并非科班出身就是证明,但人力资源管理又是难度很大的工作之一。不管是人力资源管理者还是职业经理人们,还有员工们,很多人在为职场上的人力资源管理实践与理论的冲突而疑惑。

我作为人力资源管理的实践者,试图通过此书来说明经验之于人力资源管理者的重要性。

与法律、经验之于人力资源管理者同等重要的是人力资源管理者必备的技能(know-how),犹如空气,视之不见,却须臾

前 言

不可无,为人力资源管理者所不能忽视。识人、用人、服务人、培养人、辅佐人、辅导人皆需你有超出常人的技能。“工欲善其事,必先利其器。”如果要想成为一名成功的人力资源管理者,必须通过你的努力来掌握必备的技能,不容许有半点马虎。

此书的出版特别感谢与我一起长期在天津可口可乐饮料有限公司人力资源部和法务部工作的同事们。是她们与我一起共同实践,此书的出版有他们的贡献。

我特别感谢天津社会科学院出版社郭栋老师、王伟毅老师和南开大学的多位教授、劳动人事部门的多位领导,还有很多人力资源管理的同行们给我热情的鼓励,使我鼓起勇气,终于完成了此书。

最后,我要感谢我的妻子。自从我加入可口可乐,她便放弃工作,专心相夫教子。她为我牺牲了很多,仅以此书的出版来感谢她多年的付出。

我虽有一些实践经验,但是缺少高深的理论基础。难免有些谬误和浅陋之见,请各位给予指正为盼。

徐永革

2005 年元月

E-mail: xygcoke@sohu.com

目 录

CONTENTS

前言/1

第壹篇 人力资源管理者的技能篇

第一章 人力资源管理者的识人技能/3

人力资源管理的概念/3

知人者智 自知者明/4

大多数人都会自卑/5

自负要不得/6

做人不自傲/7

害羞是缺乏自信的表现/7

过度的谦虚是虚伪/8

顺从的人难当大任/8

小人也是人/9

因为自信所以美丽/10

第二章 如何为人处事/12

先学做人/12

做什么样的人? /13

做事的学问/13

你首先必须是一个正直值得信任的人/14

你还必须是一个博学的人/15

你是工作激情不能少的人/15

做一个有责任感的聪明人/16

充满感情地工作/17

第三章 你应该掌握的管理技能/19

给我一双慧眼吧/19

人力资源部在公司的角色/20

HR 与企业战略/21

内部营销/22

学会当领导/23

如何实施管理? /25

价值观/26

了解需要/28

员工的职业指导/30

不同员工的职业指导是不同的/31

如何领导女性下属? /34

经常与员工一起吃饭/35

不要迷信外国的东西/35

第四章 如何在企业中发展自己/38

积极迎接改变/38

保持良好的关系网/39

管理好自己的事业/40

培训专门技能/41

让其他人看见你的存在/41

“犹豫不决的人注定要失败”/42

保持人力资源管理者的良好形象/43

养成良好的工作习惯/44

第五章 沟通技能是职场成功的基础/47

沟通是最重要的技能/47

做谈判高手/48

学会倾听/49

学会提问题/50

目 录

亲近员工/50

作报告也是沟通/51

演讲——你不得不掌握的技能/52

第六章 人力资源管理的职业风险非常大/55

保持一颗平常心/55

以人为本 美丽的谎言/56

规划好自己的事业/57

谨慎跳槽/57

企业不景气时我们更被重视/58

有选择地参加社会活动/59

第贰篇 招聘技能篇

第七章 招聘——人力资源不休的话题/63

第一印象其实很重要/63

面试需要经验/64

让合适的人做合适的工作/64

第八章 招聘的执行/68

招聘渠道的慎重选择/68

招聘会上的注意事项/70

从面试中学会判断/72

面试的问题提前准备好/74

建立招聘程序/75

地方部队与空降兵/76

不要迷信人才测评的作用/77

第九章 员工招聘中的法律问题/80

公平就业——避免歧视的指控/80

招聘广告的注意事项/81

保障应聘者的知情权/81

新员工体检问题/82

雇用中避免双重用工/83

有关雇用歧视的案例/84

第叁篇 培训篇

第十章 培训的组织/91

培训的分类/92

培训的职责是谁的? /93

培训可以促进管理/94

第十一章 有关培训的话题/96

总裁真的重视培训吗? /96

培训是灵丹妙药吗? /97

选择讲师还是演讲家? /97

冷静面对培训/98

欲速则不达/99

第十二章 培训工作中的法律问题/101

培训是企业的义务,是员工的权力/101

培训费的定义和赔偿/102

第肆篇 劳动合同及人事管理篇

第十三章 劳动合同管理/113

签订劳动合同的原则/113

劳动合同的变更/116

劳动合同的解除/118

解除劳动合同的补偿和赔偿/124

劳动合同的续签/126

试用期有关事项的处理/127

试用期生病如何处理? /129

某快速消费品公司劳动合同管理制度/130

第十四章 绩效考核/135

绩效考核的常用方法/135

慎用末位淘汰/138

绩效考核的真正用处/139

人力资源部在绩效考核中的角色/141

绩效考核的关键点/142

第十五章 人事管理/145

人事管理的原则是：公正、公平、公开/145

规章制度/146

员工手册/149

某公司员工手册/150

员工被追究刑事责任如何处理？/156

建立员工档案/157

工会/158

以数据为基础的管理/161

慎重提供法律文件/162

第伍篇 薪资与保险篇

第十六章 企业薪酬政策/167

企业常见的薪酬战略/167

薪资的目的 (objectives of compensation)/168

薪资结构 (compensation structure)/169

如何合理确定工资/170

不同职位员工采用不同的薪资结构/171

薪酬政策如何达到公平？/174

薪酬支付的原则/175

关于宽带薪酬 (broodbanding)/176

薪酬应该保密吗？/177

销售团队的奖金政策设计/178

关于销售人员的奖金/179

薪酬管理——人力资源成本管理的基础/180

拖欠员工工资保险的原因/181

第陆篇 劳资关系篇

第十七章 建立和谐员工关系/189

员工关系管理的重要性/189

建立和谐员工关系的实践/191

第十八章 激励在建立和谐员工关系中的作用/197

激励措施制订的原则/198

制定有效、公平的激励机制/202

企业常见的激励措施/203

短期工激励/204

第十九章 员工福利/207

第二十章 团队建设及组织凝聚力/211

建立一支优秀的团队/211

让每个员工都感觉他是重要的/212

关于匿名信和小道消息/213

第柒篇 人力外包篇

第二十一章 人力外包的优势在哪里? /217

我国当前人力外包的几种形式/219

专注核心业务/220

节约成本/220

获取专业公司的帮助/222

精简员工/223

推动组织变革/224

提升招聘成功率/224

灵活用工/225

完善对分支机构员工的管理/225

第二十二章 人力外包的弊病/228

增加管理难度/228

外包员工的激励不足流动率高/229

企业增加对人力外包服务商的依赖程度/229

企业可能会招致同工不同酬指控/230

企业的商业秘密保护风险加大/231

第二十三章 人力外包的法律依据及实践/233

人力外包的法律依据/233

外包服务商的选择/233

外包合同签订/236

外包合同的必备条款/238

如何转移签约员工成为外包员工/240

雇主责任的概念/242

人力外包员工的激励/244

人力外包员工与用工企业的合作/245

第二十四章 如何避免人力外包中的风险/248

建立人力外包风险防范机制/248

人力外包员工的选择/250

公司人力资源部在人力外包中的责任/252

第捌篇 人力资源危机应对篇

第二十五章 人力资源危机管理/259

人力资源危机的定义和特点/259

产生人力资源危机的原因/260

人力资源危机的主要表现形式/261

第二十六章 人力资源危机的解决/269

解决人力资源危机的基本原则/269

如何解决人力资源危机? /269

第二十七章 人力资源危机中的沟通/273

面对危机的表现/273

危机小组的组成和工作原则/273

保证危机小组成员良好的身体状况/274

建立人力资源危机预警机制/275

一位原可口可乐人力资源总监的职场感悟

人力资源危机的培训与演习/276

人力资源危机中的沟通形式/278

危机事件中如何与外界打交道? /279

提前拟定模拟问答提纲/280

危机事件中如何与政府打交道? /280

危机事件中如何接待司法机关人员? /281

危机事件中如何与新闻媒体打交道? /281

第玖篇 新世纪人力资源管理的挑战

当今人力资源管理中出现新的趋势/288

人力资源管理者面临的挑战/289

后记/292

第①篇

人力资源管理者的
技能篇

CHAPTER ONE

箴言

知人者智，自知者明。——老子

正因为有了各种各样性格的人，人力资源管理工作才会丰富多彩。

在工作中不要近君子远小人，只要做到心中有数就行了，绝不能在言行中将员工分为君子、小人。