



会讲故事的培训书

我这样做 HR经理

黄鑫○著



一部HR经理的成长手记



MBA毕业，王明进入JAT公司，
成为一名HR经理。
此前短暂的人力资源工作经验，
并不足以让他轻松应对新的公司岗位上的一系列难题。
从人力资源经理到人力资源副总，
王明在JAT公司逐步成长……



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.92/272

2008

我这样做 HR经理

黄鑫○著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

我这样做 HR 经理 / 黄鑫著. —北京: 北京大学出版社, 2008.8

ISBN 978-7-301-13949-3

I. 我… II. 黄… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 085837 号

书 名: 我这样做 HR 经理

著作责任者: 黄鑫 著

责任编辑: 朱莹莹

标准书号: ISBN 978-7-301-13949-3 / F·1980

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.75 印张 177 千字

2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

—举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



序

我和黄鑫是同行，都是搞人力资源，做管理咨询和培训；我和他还是多年的同事，出国前在企业内部从事人力资源管理，回国后为企业提供人力资源外包服务。我一向很佩服黄鑫在企业人力资源管理方面的知识体系和实操经验。我是一口气读完他的这部大作的，感觉就三个字：真不错！与当下绝大部分人力资源管理著作的枯燥形成鲜明的对照，这本书借用文学的手法，描述人力资源管理，可谓是一创举。文学的效果是牢牢地吸引读者，引起读者的共鸣，在此谈点我的体悟。

人事管理与人力资源管理

近年来，管理者逐步意识到“人是企业的第一要素”，“人的管理”显得更加重要了。就说企业的人事科更改为人力资源部，意味着企业从传统的对人的“事务性管理”中摆脱出来，把对人的管理的重要性提升到企业的战略高度来认识。把人力资源管理从传统的事务管理提升到现代的资源管理，我举双手赞成，但人力资源部是否应比原来的人事科权责更大，这值得商榷。这里关系到人力资源部在企业中的定位。事实上，传统的人事科，“责任不可谓大，权力不可谓小”。人事科的权力大到业务部门用多少人、用谁，人事科说了算；责任小到业务部门绩效表现如何，它又不用负责任。现代企业管理则强调“责、权、利”一致。



笔者在美国企业工作期间曾经目睹他们的管理方式。首先业务部门的编制或人工成本预算，不是由人力资源部，而是由上一级主管（部门）决定，业务部门（主管）对该部门录用谁、不录用谁，几乎拥有完全的决定权，人力资源部反而是起协助的作用，如推荐简历、办理录用手续等事务性工作。这个道理非常简单：业务部门（主管）要承担业务发展的责任，就要赋以其相应的人事权。

人力资源管理很重要，但又不仅仅是人力资源部门一家的事情。“人力资源管理很重要”主要是指：业务部门的人力资源管理很重要。正是由于延续只有人事科才有人事权的惯性，今天中国企业的业务部门（主管）的管人意识不强、管人经验不多。现阶段人力资源部的定位在于如何站在企业的战略高度，推行业务部门的人力资源管理，把本应是业务部门的人事权还给业务部门，同时让其承担用人的责任。企业的人力资源管理不应该只是人力资源部的事，更应该是业务部门的事。

我们或许可以预期，当业务部门（主管）普遍都能胜任人力资源管理的时候，人力资源部的工作是否又该回到以“事务性”为主？新的挑战在于如何把“事务性”做成“专业化”。也就是说，人力资源部的定位应该是——“专业化”地从事“事务性”的工作。

专业化与人力资源外包

“专业化”意味着更加准确、更加高效。就说招聘吧，人力资源部不太可能知道从事某项具体的业务工作需要什么样的知识结构和能力经验，如何更加有效地找到这样的人。负责招聘的人必须非常熟悉招聘企业所处的行业、招聘岗位的工作性质、具体有哪些渠道找到候选人才可能胜任这项工作。这就是专业化。

与之对应，很多高校纷纷开设了人力资源专业。人力资源专业成为近年来的热门专业，这是好事。高校为企业输送了大量人力资源专业的毕业生去从事企业人力资源部的事务性工作，包括招聘发布和负责招聘



人员、工资制作、处理社保事务，等等。但是，这并不等同于专业化。

由于人力资源管理的专业性很强，且涉及敏感的政治、法律等问题，大量重复的事务性工作也很繁琐，所以现在许多企业都选择了外包方式。

如我在美国企业工作时，企业的人力资源部并不具体管理我的工资，而是我的业务部门上报给财务部一个专门负责工资的人，由这个人再汇总交给一家外包公司，由这家公司来具体处理工资表的制作与工资发放、社保的上缴、所得税的扣除等事宜。企业的人力资源部门也不具体负责社会保险方面的相关解释，而是员工直接与保险公司或保险代理公司联系——不过企业人力资源部经常组织他们到公司来现场解答。就说裁员吧，企业也请外部的公司提供协助，包括法律文件的制作、裁员手续办理，甚至为避免出现不愉快的冲突，还请外部的保安公司提供帮助。

希望能在第一时间看到黄鑫的新书出现在国内的各大管理书架上，那不仅是我們从事人力资源管理工作者的骄傲，也是我的荣光！

蓝珍

达而成管理技术（中国）有限公司总裁

金色蓝领公司董事长

目 录

序 / 蓝珍 / 5

借 HR 经理一双慧眼 / 1

旗开得胜, 通过 HR 的考试	3
初出茅庐, 做人力资源规划	10
左右为难, 淡旺季的用工之道	14
跃跃欲试, 拟定招聘面试题	18
面试中的创意怪招	21
小试牛刀, 为公司做一次内部招聘	24
招聘失败的教训	29
识别应聘者中的真假美猴王	33
招聘中不可忽视的背景调查	39
研发骨干跳槽惹烦恼	43
反其道而行, 留住人才的反建议	46
人力资源管理的伯乐之道	50

给员工最需要的培训 / 55

未雨绸缪, 做好培训风险的防范	57
用培训提升中层干部的管理能力	62
形同虚设的培训制度	66
大刀阔斧制订培训计划	68
精益求精, 做好培训需求分析	70



合理的岗位评价 / 77

简陋的职位说明书	79
代表性职位分析	83
改进后的职位说明书	86
标准化, 岗位评价的难题	90
科学性, 岗位评价的确定	94

人性化的绩效管理 / 99

360 度考核的罪与罚	101
不能把绩效考核当做人情	105
部门经理在绩效考核中的作用	109
部门考评中的扯皮风波	113
强制分布怎么用	117
末位淘汰的使用原则	122
反对使用末位淘汰	126
绩效面谈有技巧	130

薪酬激励的潘多拉盒子 / 135

都是股份惹的祸	137
提成带来的困扰	138
薪酬应该保密吗	142

劳动关系那些事 / 147

技术骨干应该走上管理岗位吗	149
高管离职事件	153
别开生面的挽留计划	156
女工孕育的头痛事	160
棘手的工伤事故	163
新《劳动合同法》激起的千层浪	165

劳务派遣的是与非	168
劳务派遣与用工短缺	174

非 HR 部门也要懂的人力资源管理 / 181

研发部聚餐引起的连锁反应	183
下属有情绪用奇招	187
新上任的高管有麻烦	192
反思空降高管	196
员工激励用物质还是精神	200
站在新起点上的伯乐	202

后 记 / 205



目

录



借 HR 经理一双慧眼





旗开得胜，通过 HR 的考试

我至今仍然记得第一次走进 JAT 总经理办公室的情形。

那还是 2004 年初的事情了。当时，我基本完成了 MBA 的学业，因为此前曾在一家企业做过两年的人力资源管理工作，所以当 JAT 公司面向社会公开招聘人力资源经理的时候，我毫不犹豫地就前去应聘了。

可是，在接受了笔试、初试等一系列考试之后的半个月內，我居然没有得到任何消息。正当我以为这事就这样完了，开始安心地在宿舍准备我的毕业论文时，却忽然接到了 JAT 公司总经理秘书王玉的电话，她通知我在 1 月 16 日上午 9:00 去他们公司参加最后的面试。

JAT 公司坐落在本市高新技术产业园内，当我 16 日再次踏进这个远离市区喧嚣，幽静有如校园的公司办公大楼时，心里难免有些打鼓：“这次应该是总经理亲自面试，都听说他很厉害，在业内很有名气，不知道他长什么样，会不会咄咄逼人地问一些我根本不懂的问题，或者……”

正当我站在 JAT 的接待处，心里七上八下时，一个银铃般的声音打断了我的思绪：“你是王明吧？”我抬头一看，只见一个漂亮的小女孩站在我面前，闪着一双亮晶晶的大眼睛，我连忙点了点头：“是的，你们通知我今天来参加面试。”

小女孩冲我一笑：“我是王玉，跟你通过电话，你人可比相片上长得帅哦，呵呵！很高兴能认识你！”

王玉很大方地伸出右手，礼貌地与我握了握手。



“总经理现在有点事，我先带你到隔壁的会议室等一会儿吧。”王玉说完，带我穿过一条长廊，来到一间很大的会议室，透过落地的玻璃窗，可以看到办公大楼前的花园和喷泉。

过了一会，王玉走了进来，给我端来了一杯茶，同时交给我一份东西：“这是一份关于 Q 公司的案例，你先看看，有什么好的想法可以用笔和纸写下来，1 个小时后总经理面试时会就此问一些问题。我就在隔壁办公，有什么事你可以找我。”

我在会议桌中间位置找了张椅子坐下来，看看案例到底讲了些什么。

案例题如下：

成立于 1995 年的 Q 公司，在经历 1997 至 1999 年的高速扩张后，于 2000 年初放缓了发展的脚步，因为总经理感受到高速扩张带来的两个头痛问题：一是高速扩张后带来的管理人才紧缺，管理机制出了一些问题。二是企业的发展方向。经过几年的发展，企业已经发展壮大，资金已经不再是制约公司发展的一个关键问题，但未来的投资领域在哪？特别是中国加入 WTO 后，将面临很多的投资机遇，未来向何处发展的决策成了难点和迫切要解决的问题。

于是，总经理调整了公司的战略，决定 2000 年以完善公司内部管理为基础，优化企业的人力资源为关键，还专门找了一家咨询公司就公司的问题进行了诊断和咨询，制订出公司的战略发展规划：

愿景——致力于成为高效、优质、服务良好的公司，建立以管理和先进研发技术为核心竞争力的光通讯产品供应商。

使命——快乐沟通、坦诚相待。

战略：

1. 整合企业价值体系，创建具有 Q 公司特色的

企业文化；

2. 以良好的办公和内部环境吸引人，建设高绩效的管理团队，合理配置人力资源；

3. 以客户服务为中心，建立优质服务体系；

4. 建设高效的运作流程，使公司高效运作；

5. 实行全员质量管理；

6. 加强与外界的技术交流，提高技术研发能力，创造优质产品；

7. 以社会责任为己任，尽公司所能捐赠慈善事业和参加公益活动，树立良好的企业形象。

战略目标（人力资源部分）：

1. 人员规划

2000 年	1980 人
2001 年	2200 人
2002 年	2500 人
2003 年	2800 人
2004 年	3000 人

2. 人员素质结构比例

到 2004 年

博士 1%

硕士 5%

本科 10%

大专 40%

中专（包括技校和高中）30%

其他 14%



3. 人员总体结构比例

管理人员 12%

技术人员 20%

生产人员 50%

生产辅助人员 8%

市场营销人员 2%

其他 8%

4. 员工培训

管理干部全年不低于 80 小时

技术、市场营销、管理职员全年不低于 60 小时

一般员工全年不低于 30 小时

5. 员工流失率不低于 3%，不高于 8%

6. 工资调整幅度

结合公司经营情况及上一年的目标完成情况，公司总体工资按 $\pm 2\%$ 的比例上浮或调整。

问：假如 Q 公司聘请您为人力资源部经理，请依照公司的整体战略和目标设计人力资源部的战略及运作模式。

看完了案例，我不禁咋了咋舌头。这个案例挺全面的，要求应聘者对人力资源战略及运作情况要相当熟悉，要是以前，我估计门都摸不着。还好，经过这两年的 MBA 的理论学习和社会实践，再加上上课经常讨论案例，已经今非昔比了，思考了一会，整理了一下想法，我开始用笔写下自己的想法：



结合 Q 公司的战略规划, 人力资源管理战略规划如下:

愿景:

结合公司经营目标, 为公司领导和部门提供人事决策依据, 全面优化人力资源配置, 合理调配人力资源, 建立一支高效、务实、团结的人力资源团队。

使命:

以增值、高效、低成本的人力投入, 致力于建立全员满意度高和良好的工作环境, 以获取最大收益, 达到人力资源效益的最大化。

战略及目标:

1. 以客户为中心 (包括外部客户与内部客户, 主要针对内部客户);
2. 结合公司战略与运营目标, 进行全局及前瞻性的人力资源规划, 建立良好的激励和公平、公正、具有竞争力的薪酬机制, 使人尽其才, 物尽其用, 使优秀人才迅速成长, 使企业永续经营;
3. 建设先进的企业文化, 推动员工内部关系优质化, 健全组织制度, 完善内部沟通体系, 使全员参与管理, 主动提出合理化建议;
4. 健全公司福利管理体系, 做好企业形象建设, 提升员工凝聚力, 使公司员工的流失率保持在公司核定的范围内;
5. 加强人力资源信息化建设。

岗位设置及运作 (见下图):





岗位职责：

人力资源总监：总体负责公司人力资源的管理和监督，实现公司人力资源管理目标。

人力资源经理：在人力资源总监的领导下，有效调动下属努力工作，做好公司人力资源管理工作。

绩效薪酬主管：绩效管理的规划、组织和分析；薪酬调查及薪资规划、工资核算、提出薪资调整建议。

培训主管：职位分析与描述、岗位价值评估；培训需求调研、组织、实施及效果评估。

人事招聘主管：员工招聘规划制订、离职及档案管理和员工职业生涯规划设计。

综合主管：对外社会保险、工伤事故处理、考勤检查及员工关系处理。

我花了将近 40 分钟，再仔细地把自己的思路 and 想法看了一遍，将一些小的地方做了一些修改，案例题基本上做完，然后将自己的这份答卷交给了王玉。10 分钟后，王玉通知我可以进去面试了。

进了总经理办公室，见到对面坐着两个人，除了一位干练的中年男子外，还有一位戴着眼镜的女士，他们正在那里小声商量一些事情，好像是对我那份案例解答在交换意见。

看到我后，那位女士站了起来，向我做了个手势，热情地邀请我在他们对面的椅子上坐了下来，同时做了一个自我介绍：“我姓李，叫李文，是公司的人力资源总监，去年 10 月加盟公司，前几次面试我本来应该参加的，但我有事出差了一趟，有幸今天能与你见面。”同时向我介绍那位男子，“这位是我们刘总。”