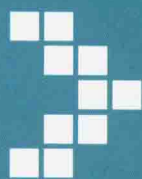


三茅网HR经典



一个

HRD

的真实一年

赵颖 著



1年书写HR传奇故事

4季体验HR冷暖人生

24节学会HR方方面面

365天筑就HR成功之路



清华大学出版社

立春



惊蛰



清明



立夏



夏至



大暑



立秋



白露



秋分



霜降



立冬



大雪



冬至



 三茅网HR经典

一个 HRD 的真实一年

赵颖 著

清华大学出版社
北京

立春	<input checked="" type="checkbox"/>
惊蛰	<input checked="" type="checkbox"/>
清明	<input checked="" type="checkbox"/>
立夏	<input checked="" type="checkbox"/>
夏至	<input checked="" type="checkbox"/>
大暑	<input checked="" type="checkbox"/>
立秋	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	
秋分	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	
立冬	<input checked="" type="checkbox"/>
大雪	<input checked="" type="checkbox"/>
冬至	<input checked="" type="checkbox"/>

内 容 简 介

市面上有太多的、浩若烟海的关于人力资源管理的书，通常读者在看这样书的时候会问：通用、摩根、惠普和我有什么关系！读者渴望看到真实的、中国式的、中小企业的人力资源管理实战经验。

当下，“山寨风”盛行，抄袭式的学习模式在短时期内是有效的，但终究我们要走出一条属于自己的路。在那些大型外资公司纷纷裁员、纷纷撤出中国市场的今日，进大外资公司、做到中高层的梦，变得越来越困难。但我们也应该欣喜地看到，诸多中国企业正在崛起，适合它们的人力资源管理模式，是我们在职场无往不利的法宝。

但这本书中，仍会讲述几个外资企业人力资源管理的故事，你当这些故事是开阔眼界也好，是触类旁通也罢，有自己的模式，并不代表不开放。

职场，有时候确实像极了“九层妖塔”，里面有陷阱、有恐怖，也有美丽、迷人的景象，作者将自己多年来的经历和经验写进书里，希望向读者展现一个人力资源总监真实的探险之旅。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

一个HRD的真实一年/赵颖 著. —北京：清华大学出版社，2016(2016.6重印)
(三茅网HR经典)

ISBN 978-7-302-43486-3

I. ①一… II. ①赵… III. ①人力资源管理—通俗读物 IV. ①F241-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第078301号

责任编辑：施 猛 马遥遥

封面设计：张玉敏

版式设计：方加青

责任校对：牛艳敏

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：15.5 字 数：242千字

版 次：2016年5月第1版 印 次：2016年6月第2次印刷

印 数：3501~8500

定 价：38.00元

产品编号：068007-01



踏实了 ——写给77《一个HRD的真实一年》

(1)

我最近迷上了回忆。

有时候会突然想过去一年发生的很多事，有时思维不听使唤地跳转到十几、二十几年前，我那时是一个不太好的学生。

成绩不错、人不踏实，每个老师都这么说，成绩单里老师的评语很多年如一日，这些老师彼此并不认识却像同一个人一般写道：再踏实一些就更好了。

之后大学四年的历练，并没有改掉我的坏毛病。

(2)

步入社会开始工作后，我爱上了一个人。

我是因为这段话爱上她的：

“至于什么是好工作，也是甲之蜜糖，乙之砒霜，没有好不好，只有合不合适。一个认识多年的财务经理，QQ签名10年未改：“我们连生命都无法掌控，还能掌控什么？”最近改为：“道心永恒。”我浅显地理解为，他最终决定上善若水，柔弱不争，这是他选择的工作模式。另一个朋友则选择了一家待遇低得多、工作时间灵活得多的新工作，他更爱自由。给小表妹推荐一份公司名头很响的工作，她却不愿意，她喜欢现在能在商圈上班，工作之余能Shopping。小表弟更绝，薪水低得中餐只吃得起热干



面，给他机会，他说，他更爱和现在这帮同事在一起……”

看到这段话的时候，我在三茅人力资源网任编辑一职不久。之所以这么爱这段话，是因为我在当时也遇到了77所描述的这种状况——

在三茅不久，我经历过是否要换一份工作甚至行业的犹豫(众所周知，做编辑和做HR一样，没有特殊情况，收入不会太高)，可我最终并没有离开，原因不是工作之余能Shopping，也不是喜欢周遭环境，而是我的工作可以让我认识很多不管是写作还是专业能力都比我强，甚至强千倍万倍的人，他(她)们的卓越让我安心学习、变得踏实。我很珍惜这份工作带给我的提升的机会。最重要的还有，这些卓越的人都这么信任三茅、信任我，那么，我有什么理由不和他(她)们一起，继续前行呢……

Hi, 77, 我这样的想法，是不是可以被你写进以后的文章里？甚至放进书里？

(3)

说好了给77写一段序，七八百字，你看我，只是粘贴77本来的内容就占了一半字数。由此可见，写这篇序的编辑的文字能力并不怎么样。

得到这样的评价我并不觉不妥，因为在这样一位作者面前，我宁愿每一个你我都是呱呱坠地的婴儿、求知欲望强烈的莘莘学子。

我带着这份纯净、平和的心情翻开了这本书。

因为她，我不再是那个不踏实的学生。

——三茅人力资源网编辑：宋文(小文子)

前言



为什么要写这本书？最初是为了记录，总害怕会遗忘掉所有的事；写到中间，又是为了读者而写，他们总有各种各样的问题，希望得到一位长者的指点，我侠肝义胆地自动充当了这位“长者”，虽然我并不老；写到最后，还是回归到为自己而写。这本书写得很辛苦，业余时间也不是很多，于是一年来几乎少有娱乐。

也许，这本书能解决你的某些专业上的问题，但更多的，它是为了我自己而写。它不是一本工具书，虽然它包含了很多知识点，它是我的前半生。这本书在追寻一个答案：活着是为了什么？

工作，一定是我们活着的一个理由，除了给予生存下去所需的一点点财物，还给了我们更多的启示——用劳动创造自己的生活，而刚好，你从事的劳动是你热爱的，玩在其中，乐在其中，在劳动中不断地尝试新鲜事物，去冒险，去创造，去指导别人，也被别人指导。

也许你把整容当终生的追求，也许你把无所事事当终生的追求，也许你把老婆孩子热炕头当终生的追求，也许你把成为“比尔·盖茨第二”当终生的追求，也许你没有追求。这都没什么不好，这是你的人生，你有权力选择过你觉得舒服的日子。而我的人生，一直是加速度，我的终生追求是不断地超越自己，活出更多的可能，这样的人生才赚到了。我希望在上天给我们的公平的、有限的的时间里，更多地发挥我的智慧，这智慧能为公司、为社会、为看到我的文章、听到我讲课的人，带来一点点好的改变。通俗地说，我希望传递我的能量，只有传递出去，才遵循物理世界的能量守恒：我得到，所以我反馈。

还记得两岁半上幼儿园时，我稍稍能看懂钟表，感觉挂在墙上的钟快要到下午上学的时间了，但太奶奶一直说不急，再三催促下，她仍然忙自己的事，于是两岁半的我，摸着墙独自去上学，中途还过了一条窄窄的马

路。从小，我就表现出独立的特质了。

读幼儿园时，我一直学不会写“3”，在墙上画着画着，突然就会了，就是把“2”再加个尾巴呀，于是我学会在已知的问题上解决未知的难题。

记不清是在学前班还是一年级，我单手拉着足球门栏杆转圈圈，脑子里思考着为什么 $1+1$ 就要等于2呢？把自己转晕后，我得出结论：因为规矩就是这样制定的。这成了我人生的守则，找到一个基本规则，在此基础上衍生，懂了最基本的规则，衍生物变得容易理解。

在工作中，童年的感悟影响着我的行事风格：独立、在已知的问题上求未知问题的解、找基本规则。我负责任地告诉你，这三条规则同样适用于人力资源工作。工作中一切的演化逃不过这三点。独立，是我最推荐的。独立，会让你有自己的思想，有自己的认识，有自己处理问题的风格，少了很多猜心、博弈、厚黑、宫心计。

人人都说社会复杂、公司复杂，生活中充斥着各种七大姑八大姨，工作中充斥着各种的钩心斗角，我也承认，这些都存在。可喜的是，你的高度决定你的眼光，你的独立决定你看到的一定是问题背后的答案，而不是中间的一地鸡毛。

基于已知的问题求未知问题的解、找基本规则是懒人必胜法则，不需要在工作的难题海里游弋，不需要专业精通到论文写得比博士好，你仍然可以把工作做到卓越！

我生长在一个全是男孩的大家族里，身为女性，我反而得到家族里更多的资源供我读书，我知道自己太幸运了，心怀感激，同时也惴惴不安，我接受了一份沉重的礼物，而我一直无法回报。我相信，获得和保持都需要勤奋，一步一个脚印。多年来，我未曾停下脚步，一路上的经验，都在这本书里，不仅仅希望你能通过这本小册子，了解到一些人力资源工作的独立思维，形成基于已知的问题求未知问题的解的能力，找到制定基本规则的小法器，也希望通过这本书告诉我的家人，我找到了自己最爱的事业，其中神圣的、兴奋的、创造性的快乐都让我着迷，我身处其中，感觉很好，这是我对家人最好的回报。

大白兔77 赵颖

QQ交流群：378174004

微信公众号：dbt77

2015年12月28日

目录



第1季 春季

- 1.1 立春(年度人力资源规划篇) / 4
 - 1.1.1 5个步骤做好真正的人力资源规划 / 4
 - 1.1.2 年度人力资源规划的沙盘演练 / 7
 - 1.1.3 年度人才盘点 / 8
- 1.2 雨水(有效招聘篇) / 9
 - 1.2.1 小A历险记——校招 / 9
 - 1.2.2 招聘是件性感的事 / 11
 - 1.2.3 面试时我们脑中的问号 / 13
 - 1.2.4 简历会说话 / 15
 - 1.2.5 我在庙里捡了个总监 / 17
 - 1.2.6 奇葩说之招聘 / 18
 - 1.2.7 招聘减压计 / 20
- 1.3 惊蛰(面之有术) / 21
 - 1.3.1 “相亲”进行时 / 21
 - 1.3.2 两情相悦指数 / 24
 - 1.3.3 3年被炒7次 / 26
- 1.4 春分(聘之有道) / 27
 - 1.4.1 内部竞聘化“猪瘟” / 28
 - 1.4.2 招聘狗转码记 / 32
 - 1.4.3 HR怎么做背调 / 35
 - 1.4.4 多元化的就业规则 / 37

- 1.5 清明(个人职业规划) / 38
 - 1.5.1 金三银四, 再不跳槽, 更待何时 / 39
 - 1.5.2 转行前你在想什么 / 41
 - 1.5.3 假如流水能回头(我是谁) / 42
 - 1.5.4 蒙面歌王(我在哪里) / 44
 - 1.5.5 保安大叔的哲学(我将要到哪里去) / 45
 - 1.5.6 我需要怎么样才能到达 / 47
- 1.6 谷雨(人力资源进阶分解) / 48
 - 1.6.1 HR进阶路线分解 / 49
 - 1.6.2 小小的HR左手打右手 / 51
 - 1.6.3 大大的HR应知应会 / 53
 - 1.6.4 Super HR专注于一个点 / 54
 - 1.6.5 叫醒你的是梦想, 还是包子 / 56
 - 1.6.6 小爷, 上份职业规划 / 58
- 1.7 案例分享 / 61
 - 1.7.1 毕业季的问候 / 62
 - 1.7.2 抛开一切 / 63
 - 1.7.3 高跟鞋并不是你一定要有的鞋 / 66

第2季 夏季

- 2.1 立夏(绩效管理实施) / 72
 - 2.1.1 与大佬开会的小心机 / 72
 - 2.1.2 备忘录不是打小报告 / 74
 - 2.1.3 CEO再战博士 / 76
 - 2.1.4 绩效管理的爱的箴言 / 77
 - 2.1.5 生, 还是死 / 79
- 2.2 小满(看懂薪酬绩效的背后) / 81
 - 2.2.1 薪与酬 / 81
 - 2.2.2 为什么不能干脆地回答你薪酬、绩效的问题 / 84

- 2.2.3 啊哈, 灵机一动 / 86
- 2.3 芒种(在董事会与CEO之间斡旋) / 88
 - 2.3.1 恼人的猎头协议 / 88
 - 2.3.2 不做女警 / 90
 - 2.3.3 你站队吗 / 92
 - 2.3.4 有芒作物 / 93
- 2.4 夏至(如何管理下属) / 95
 - 2.4.1 小A升职记 / 95
 - 2.4.2 我不知道怎么去管人 / 97
 - 2.4.3 没方向了, 求指点 / 99
- 2.5 小暑(新公司人力资源项目的重构) / 102
 - 2.5.1 听执行总经理讲那过去的故事 / 102
 - 2.5.2 项目制的人力资源管理 / 105
 - 2.5.3 员工访谈 / 107
 - 2.5.4 找出重点工作 / 108
 - 2.5.5 和业务接轨的考核指标提炼 / 110
- 2.6 大暑(HRD的效率小妙招) / 114
 - 2.6.1 才华定不辜负 / 114
 - 2.6.2 工作中的超级记忆术 / 115
 - 2.6.3 重度会议厌倦症 / 118
 - 2.6.4 半夜的惊魂电话 / 120
 - 2.6.5 挤一挤总是有的 / 121
- 2.7 案例分享: 我们的爱不随意 / 123

第3季 秋季

- 3.1 立秋(成为终生学习者) / 130
 - 3.1.1 学习必须在工作中 / 130
 - 3.1.2 学习, 从提问开始 / 131
 - 3.1.3 致某小孩 / 133

- 3.2 处暑(培训师的核心能力) / 134
 - 3.2.1 培训界的“林奕华” / 134
 - 3.2.2 人人都是培训经理 / 136
 - 3.2.3 从0分到30分 / 137
 - 3.2.4 你说A, 我说F / 139
 - 3.2.5 论语与八卦 / 140
 - 3.2.6 培训术之金字塔原理 / 142
- 3.3 白露(建立学习型企业) / 143
 - 3.3.1 烧脑的年度培训计划 / 143
 - 3.3.2 培训总监之“死” / 145
 - 3.3.3 我的困惑 / 147
 - 3.3.4 他挂在树上下不来 / 148
 - 3.3.5 迷人的花束 / 151
- 3.4 秋分(培训的用户体验及结果转化) / 152
 - 3.4.1 培训工作程序与方法 / 152
 - 3.4.2 培训的用户是谁 / 153
 - 3.4.3 培训的执行与商业结果转化 / 155
- 3.5 寒露(培训课程设计技巧) / 157
 - 3.5.1 培训之企业的实际情况 / 157
 - 3.5.2 培训的核心是解决问题 / 158
 - 3.5.3 华丽袍子的背面 / 161
- 3.6 霜降(培训技巧) / 162
 - 3.6.1 为了避免明天的挑战吞噬我们 / 162
 - 3.6.2 微课堂 / 165
 - 3.6.3 你应该和马东一样 / 166
- 3.7 案例分享 / 169
 - 3.7.1 难道说, 我的理想, 就是这样度过一生 / 169
 - 3.7.2 为什么我比你们厉害 / 172
 - 3.7.3 给自己几个外接移动硬盘 / 173
 - 3.7.4 先“声”夺人——声音表情实战演练 / 174

- 4.1 立冬(应对变化及复杂关系) / 180
 - 4.1.1 不一样的烟火 / 180
 - 4.1.2 董小姐 / 181
 - 4.1.3 亲密关系引发祸端 / 183
 - 4.1.4 白富美的反击 / 185
 - 4.1.5 与A君的最后对决 / 187
 - 4.1.6 这个女人来自地球 / 189
- 4.2 小雪(人力资源管理的本质) / 190
 - 4.2.1 HRD的最强大脑 / 191
 - 4.2.2 爱我还是爱大白 / 193
 - 4.2.3 谁是江湖大佬 / 194
 - 4.2.4 HRD的富裕 / 195
- 4.3 大雪(突发情况的处理) / 197
 - 4.3.1 被邮件闪瞎的周一 / 197
 - 4.3.2 一则人事通告 / 198
 - 4.3.3 爱他,就给他所想 / 201
- 4.4 冬至(HR的情怀) / 203
 - 4.4.1 冬至将至 / 203
 - 4.4.2 青春二三事 / 204
 - 4.4.3 有所坚持 / 206
 - 4.4.4 正能量姐 / 207
- 4.5 小寒(不得不说的管理遗憾) / 209
 - 4.5.1 HRD的淡淡忧伤 / 209
 - 4.5.2 过眼云烟 / 211
 - 4.5.3 奇葩说之欠薪 / 212
 - 4.5.4 你可以保持缄默 / 214
- 4.6 大寒(高管的管理) / 216
 - 4.6.1 年终奖的故事 / 216

4.6.2	暗“贱”伤人 / 220
4.6.3	辞退高管 / 222
4.7	案例分享 / 224
4.7.1	我就想知道人力资源总监都做哪些事 / 224
4.7.2	我还是想知道人力资源总监都做些啥 / 226
4.7.3	别人家员工为啥不离职 / 227
4.7.4	标准化不是童话是神话 / 229
4.7.5	最简单的，最有效 / 231
4.7.6	关于工作氛围如何改善 / 232
	后记 / 235



第1季 春季



HR新感情

40年前，人类只有图灵机；5年前，人类拥有20亿台计算机；现在，人类有了60亿台计算机。过去5年的发展超过之前的35年，我们的生活已被机器欢乐地颠覆，我们的工作呢？新浪潮袭来，身在其中的我们，除了要学会“游泳”和“冲浪”，还能做什么？我经常问自己一个问题：HR的价值在哪里？我的目标是什么？每个阶段，答案都不一样。

当我还是新人时，聚会时同学问我的工作内容是什么，我都答：居委会大妈，扯皮的，拌嘴的，平衡的，协调的，多是这些活；三五年后，同学又问我，我答：人口贩子，东家贩人，卖与西家，在全中国找到那个最合适的人；10年后，再问我，我笑而不答。管理是门科学也是门艺术，我很想回答，我在做艺术家的活，看花不是花，是宠辱不惊；看云不是云，是去留无意。但如果我真这样回答了，同学该说：你要吃药了。在我的内心深处，我觉得，我就是艺术家。Maybe，想成为HR界的艺术家。

艺术是什么？辞海说，艺术是人类以感情和想象作为特性的把握世界的方式，是借助物质与工具，运用审美和技巧，进行充满激情和活力的创造性劳动。通过辞海这么一解读，我们HR真是搞艺术的了，每一天无不进行着激情的创造性劳动。

当我把自己看作艺术家时，我学会了甄别人力资源管理工具的有效性和时效性。比如无小组讨论，当年一片叫好声，老大说，我们也要与时俱进，要在招聘中用。我悠悠地说，如果在拍摄《赢在职场》，那我们不妨用用，否则想要了解一个人的个性和领导风格，还是从真实的相处中找答案吧。

当e-hr软件登陆中国时，我又坚持要上系统工具，人力资源信息化的建设，能提高工作效率，能让沉默的组织数据说话，任何一个时间断面上的数据是无法分析的，而这个管理工具能累积数据。

观看过一场网游里的比武大赛，记忆犹新。GM装扮得像上帝一样，披着长袍，顶着光环，跑来跑去。第一场，清点选手啊，确定观众啊，就拖了一个多小时，然后，GM在屏幕上打出红字：比赛马上开始。一阵烟花，两组人混战，放水的放水，放火的放火，用土砸的用土砸，赛台上一片姹紫嫣红，甚是好看。一不留神，GM被误伤了。人群还没反应过来，有人喊话：GM被打死啦！这时，我实在忍不住狂笑。技术是好事，但炫技不是好事，一个不留神就杀死GM了。

50年前美国的桑塔格描述了一种“新感情”。“新感情”是内容少得多、道德结论冷静得多的各种艺术形态，这种感情远非超然冷漠和空洞无物，有更丰富的象征。

新的一年，我的“新感情”是脚踏实地又充满理想——面对现实，才有机会实现理想；独立思考又身体力行——一路向前，才会遇到绿灯。2016年你的“新感情”又是什么呢？

— 1.1 立春(年度人力资源规划篇)

对于大多数人而言，春是温暖，是鸟语花香；是生长，是耕耘播种。对于我而言，要立春了，则表示“立春雨水到，早起晚睡觉”，我又要开始熬夜、晚睡觉，通宵加班做人力资源年终规划了。当然，加班之后，是7个说不起就不起的早晨，7个说不睡就不睡的深夜，和7个说不出门就不出门的春节长假。

我们经常在公司听到的抱怨是这样的：你们HR连业务基本知识都不懂，怎么来帮我们，你们HR就是收资料的；你们总是关起门做各种制度方案，然后挂在墙上，时间久了，就掉在地上；你们是算钱发工资的，你们是招人的，但总招不到人。其实，他们说的真没有错，我们就是那个办社保、发钱、扣钱、招人、辞退人、做各种文件、关起门自娱自乐的人。但我现在不是，那么我是怎么走出这个初级HR的怪圈，做好真正的人力资源管理呢？很简单，5个步骤就够。

1.1.1 5个步骤做好真正的人力资源规划

第一步，“学外语”

这里的“学外语”不是指学英语，也不是学法语，是学业务的语言。比如建筑行业，业务人员总提到的“四大员”是啥；销售行业，他们说的“地推”是啥，SKU是啥。如果你不懂别人在说啥，你和他的沟通就进行不下去，现在网络如此发达，知乎、百度、果壳，都是我们去学业务语言的好去处。另一个简便的方法，就是买一本行业相关的书，一周看完，专业词汇就能懂七八分了。

第二步，开会

虽然我一直不喜欢开会，但你接触一个行业的初期，一定要抓住各种开会的机会。周例会、月例会都是很好的学习业务的机会，遇到没听懂的，会下找相关的同事请教，你周围的人都是你信息的来源。

第三步，懂业务流程

无论你的企业属于什么领域、什么行业、什么层级，都可以用画图找