

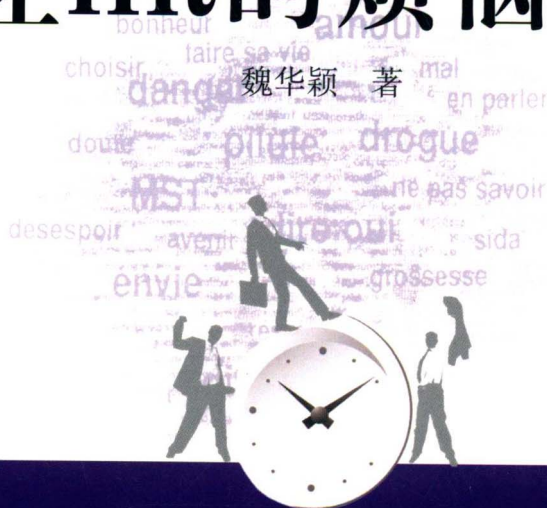
丛书主编：杨河清

白话劳动科学之用案例说话

Rang HR de Fannaofei

让HR的烦恼飞

魏华颖 著



白话劳动科学之用案例说话

丛书主编 杨河清

让 HR 的烦恼飞

魏华颖 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

让 HR 的烦恼飞 / 魏华颖著. —北京: 经济科学出版社, 2011. 11

(白话劳动科学之用案例说话)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0839 - 2

I. ①让… II. ①魏… 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 (2011) 第 132045 号

责任编辑: 何 宁

责任校对: 刘欣欣

版式设计: 代小卫

技术编辑: 王世伟

让 HR 的烦恼飞

魏华颖 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京中科印刷有限公司印装

787 × 1092 32 开 5.5 印张 100000 字

2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0839 - 2 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总序

一、我们是个怎样的学院

1. 一系列“领先”

首都经济贸易大学劳动经济学院，由原劳动经济系和人口经济研究所于2000年7月合并而成。

劳动经济系的前身，是由原国家劳动部部长李立三同志倡议，于1954年创立的“中央劳动干部学校”。1984年以前，我们的劳动经济系是全国唯一的劳动经济学科点。几十年来，我们在全中国最早建立了劳动经济专业（1955年）和人事管理专业（1984年），第一批建立了人力资源管理专业（1993年）、劳动与社会保障专业（1998年）、劳动关系专业（2005年），也是最早获得劳动经济专业硕士学位授予权（1981年）的单位。我们还摘取了国家重点学科——劳动经济学，国家特色专业——劳动和社会保障、人力资源管理，国家精品课程——劳动经济学、社会保障学，国家优秀教学团体——人力资源管理优秀教学团队的桂冠。

2. 丰硕的成果

几十年来，从我们学院走出了万余名毕业生，其中，

学士 4000 余名，硕士 500 余名，博士 30 余名。毕业生中涌现出正部级领导 1 人，副部级领导 6 人，司局级干部 130 余人，教授 30 余人。

我们在教学与科研方面都取得了丰硕的成果。编写出版的专著和教材近百种，论文上千篇。许多教材多次印刷，被全国许多兄弟院校的相关专业采用。此外，我们首先引进和翻译了国外相关专业教材，承担并完成国家级和省部级科研项目几十项，在社会上产生了很大的影响。不少成果被有关部门采纳，一些科研成果还获得了较高级别的奖项。

作为最早设立劳动经济学科的单位，我们一直处于全国同类学科的领先地位。1996 年被国际劳工组织认定为知名研究机构。《北京志》一直将我们界定为“国内劳动经济学科公认的实力最强的教学、科研机构”之一。

3. 广泛的国际交流

多年来，我们与世界众多国家和地区的大学与机构建立了广泛的国际交流。包括：美国密歇根大学、北伊利诺依大学；日本早稻田大学、流通经济大学、大阪经济大学、奈良女子大学；英国约翰莫尔斯大学、北安普顿大学、伦敦城市大学；加拿大多伦多大学、圣文森特大学、约克大学；爱尔兰阿斯龙理工大学、都柏林城市大学；瑞典布鲁斯大学；香港大学，香港城市大学，香港浸会大学；台湾中正大学、中山大学等。

现劳动经济学院办学层次丰富，学科体系较完整。目前设有：应用经济学博士后流动站，劳动经济学博士点；

劳动经济学、社会保障学、人口学、人口资源与环境经济学、社会工作 5 个硕士点；人力资源管理、国际人力资源管理、劳动与社会保障、社会工作、劳动关系 5 个专业及专业方向；设有 4 个系、5 个研究所（中心）和 CSSCI 来源期刊《人口与经济》编辑部。

目前有在编教学科研人员共 51 人，其中具有正高级教研职称者 14 人，副高级职称 18 人，具有博士学位者 48 人。教研人员中有 13 人获得了海外著名大学的博士或硕士学位。

学院还聘请了 2001 年诺贝尔经济学奖获得者爱·斯宾塞教授、我国著名学者萧灼基教授等 40 余名专家、学者、社会贤达人士担任名誉、兼职教授。

二、我们为什么要出版这套系列丛书

我们是国家重点学科，我们有国家级优秀教学团队，我们有众多国家级与北京市的特色专业、重点建设专业。多年来，我们的研究成果可以用“丰硕”二字来形容，而且也有着很高的学术价值。但是，我们始终还有另外一个愿望——在继续攀登学术高地的同时，让学术成果走向大众，服务社会。

1. 我们的研究领域与社会息息相关

我们的主要研究领域包括：劳动经济（狭义与广义）、人力资源管理、劳动保障、劳动关系、人口与资源环境等，这些都与社会息息相关。举个简单的例子：

资源与环境的变化会影响人口迁移，人口的迁移会影

响区域间劳动力供给（含脑力与体力劳动，下同）的数量与结构平衡，劳动力供给的数量与结构会影响区域劳动力价格，劳动力价格的变动会影响用人单位的人员规划、用工成本（薪酬与福利）与人力资源配置，人员规划、用工成本与人力资源配置会影响劳动关系，而劳动关系的调整又会进一步影响到人口与资源环境的变化，进而形成一个“长周期”的大循环。在这个大循环里，劳动与社会保障的水平、结构与覆盖面，又进一步影响到全国人民的福祉。

可以说，只要是一个中国人，都要受到上述至少两个以上因素的潜在影响。

2. 我国的高等教育普及率相对较低

由于第六次全国人口普查的数据尚未披露，所以我们用 2000 年披露的第五次全国人口普查的数据来予以说明。

2000 年，我国人口数量为 1156700293 人。其中，受过大学专科教育的 28985486 人，约占全部人口的 2.51%；受过大学本科教育的 14150726 人，约占全部人口的 1.2%；受过研究生及以上教育的 883933 人，在全部人口中的比例不足万分之八^①。换句话说，截至 2000 年，我国受过大学专科及以上教育的人口比例仅为 3.71% 左右。

3. 社会需要通俗性的学术读物

综上所述，我国的高等教育普及率很低，这就决定了大批高水平的学术读物无法被大多数人理解。这对于我们这种与社

^① 原始数据来自国家统计局：《第五次全国人口普查数据（2000）》，百分比数据为我们计算而得。

会大众息息相关的学科来说，显然是个很大的遗憾。

对于用人单位来说，如果不能很好地理解有关国家政策，不了解劳动力供需的宏观变化对微观组织的影响，不了解建立和谐劳动关系对雇主品牌的重要意义，不了解搞好内部人力资源管理对企业发展的促进作用，那无疑是很危险的。

而对于普通大众来说，如果不了解这些知识，就无法很好地理解国家有关政策的调整，无法判断用人单位对自己“好”与“不好”，进而也就无法选择更好的发展道路，无法利用有关知识来维护自己的合法权益。

所以说，出版这套丛书意义不可谓不重大。

三、我们这套丛书有哪些亮点

1. 第一套通俗读物

作为国内第一个劳动经济的学科点，这是我们第一次向社会推出系列通俗读物。根据我们的了解，目前出版通俗读物的机构与个人很多，有不少读物还在社会上形成了很大的影响力。但是，作为一个学院，系统地向社会推出系列通俗读物的还不多见。

2. 涵盖多个学科领域

由于我院专业与学科点较多，本可以向社会推出更多的系列读物。但由于是初次尝试，所以此次我们推出的读物只涵盖了大管理、人力资源管理、劳动法、劳动关系、大学生求职与择业五类。

3. 编写人员以青年教师为主

本套丛书的作者，除周施恩老师之外其余全部为青年

骨干教师。他们有朝气、有活力、知识结构新，也有强烈的愿望去做一些理论的普及工作。作为劳动经济学院的院长，我有责任、也很愿意去为他们搭建一个好的平台，以促进他们多出成果、出好成果、服务社会。

4. 全部“以案例说事”

为了便于读者理解和借鉴，本套丛书全部是以真实的案例为背景来进行分析和写作的。案例来源于社会上的用人单位，以及在校大学生的亲身经历。它们反映的是社会上的一些普遍现象，也是急需解决的问题。相信老师们的研究能够给读者一定的帮助。

当然，尽管教师们付出了极大的努力，但由于是初次尝试，时间仓促，书中一定还存在许多不足之处，恳请广大读者批评指正。

首都经济贸易大学劳动经济学院院长

杨河清

2011 年 6 月 12 日

目 录

1

民企成熟后的尴尬

到底是谁伤了谁的心 1

2

面试新武器

行为面试法让你慧眼识人 8

3

你和我一样吗

面试中的同类人偏差 16

4

外地分公司的招聘难题

就地取材还是因地制宜 26

5

福祸难料的内部招聘

成也萧何 败也萧何 33

6

第一天决定每一天

培训从“新”开始 42

7

为了培训而培训

是什么让培训流于形式 51

8

培训的困惑

是“培优”还是“训劣” 60

9

一枝独秀不是春

送人玫瑰 手留余香 68

10

其实我不是南郭先生

财年结束时，员工判决时 77

11

为什么他想一走了之

绩效管理居然成了人才流失的始作俑者 86

12

为了员工的发展错了吗

新的绩效管理模式为何会失效 93

13

有谁能不在乎考评结果

统一的标准也不公平吗 101

14

高效率为什么不复存在

当激励遭遇“瓶颈”阶段 109

15

我的薪酬谁做主

薪酬调整何以成为众矢之的 117

16

升职加薪轻如鸿毛

我该拿什么激励你 124

17

有一种爱叫做放手

爱 TA 就给 TA 自由 133

18

勇将如何带出精兵

他们为什么弃我而去 141

19

预约的意义

找对时间才有好访谈 148

20

是破坏分子还是改革推力

当企业遭遇“鲶鱼型”员工 156

后 记 163

民企成熟后的尴尬

到底是谁伤了谁的心

1. 艰难的创业

阳光公司是一家民营的房地产企业，公司成立之初，正好搭上了中国房地产市场复苏的顺风车，因此，虽然当年总经理贾先生创建公司的时候仅有数百万元的资金和十几名员工，公司却也如火如荼地经营了起来。设立了财务部、项目部、工程部和人事部，其中财务部的负责人刘美丽是贾总的弟妹，不是科班出身，只为有个工作，现考了一个会计从业资格证；负责项目的江先生是贾总的发小儿，初中学历，曾经自己开过餐馆；人事部的金小小是贾总的表妹，从事着一些简单琐碎的人事档案工作。

2. 蜜月期

由于近几年房地产行业发展迅速，阳光公司的规模也迅速扩大，职能部门也效仿业内一些知名的大公司细分了一下，多了质量监控部等。同时成立了自己的物业公司，通过物业管理费的优惠，一方面突出自身楼盘的优势；另一方面也开发了公司的副业。公司的人员也由过去的十几个人发展到现在的几百人。

3. 矛盾初现

然而，人员增加随之而来的问题就是诸多的管理问题频频出现。最初公司的起点不是很高，如同绿林好汉出道时有学问的人不多，凭的是一身力气。教育程度大大制约了公司的发展，贾总只能头疼治头、脚疼治脚，应急地强制进行一些培训。同时，贾总还发现虽然公司提出了明确的战略规划，但总是不能落实，然而追究责任的时候，好像大家都有责任，每次大家都一起自我批评一番，下次的规划依旧不能落实，只能再开会追究，如此反复。让他颇为郁闷的还有，各部门的管理人员都经常各自为政，意见不一，相互扯皮，他只能一遍又一遍地调和着。

4. 剪不断，理还乱

此外，阳光公司在创业初期没有任何考评指标和标准，



完全依靠家庭成员的自觉性进行工作，后来虽然组建了人力资源部，但也仅仅实行了直接主管考评法，对各级员工进行主观性考评，导致员工的抱怨越来越多。同时，为了进一步加强团队素质，贾总招聘了一批新毕业的大学生。在日常工作中，贾总对大学生百般呵护，经常找他们谈话沟通，情感激励，及时了解他们的动态。然而这种沟通往往会凌驾于他们的所属部门领导之上，久而久之，贾总的这种方式让中层领导们无所适从。但大学生并不领情，频频离职，究其原因，他们说公司起点太低，没有发展希望和信心，不想浪费青春。贾总的一片苦心付诸东流。目前，阳光公司手中仍然有约 120 万平方米的待开发土地，贾总犯难的是，别的当家愁的是“无米之炊”，而他现在愁的是“怎么炊”，企业目前已经让他忙得焦头烂额，深感力不从心。

☺ 问题

1. 该公司在企业人力资源管理方面目前存在哪些问题？
2. 贾总在管理上存在哪些问题？
3. 如果你是贾总，会怎么做？

☺ 案例分析

1. 没有科学的管理方法，即便是“蜜月期”刚过也会提前迎来“七年之痒”

在市场经济初期，很多民营企业都是凭借着最初的胆

识和能力抓住了机会，赚到了第一桶金。家族的作坊式管理在初期的良好效果之后随着企业规模的扩大将越来越举步维艰，亲情、友情在撕开面纱之后会越来越成为企业发展的桎梏。这是民营企业发展中普遍遇到的问题，也是民营企业家中永远的痛。他们不想做见利忘义的人，也不想做忘恩负义的人，所以对于那些和他们一起打拼过来的、公司元老级人物，总是打不得骂不得，但又“恨铁不成钢”，于是很多人就只好在良心和效益之间苦苦挣扎，饱受煎熬。

2. 人力资源管理始于“工作分析”

让贾总这样痛苦的原因涉及了人力资源管理的很多方面，比如薪酬、培训、绩效考核，等等，而这些问题的源头在于企业没有工作分析，没有明确的工作岗位说明书，没有良好的人力资源规划。没有这些基础，公司运行当然会出现问题，或者说，不出现问题才怪。

3. 民营企业家的法宝

作为民营企业的老板，在这种局面当中如何能够兼顾义和利呢？其实很简单，首先在公司开展工作分析，把全公司各个岗位的工作内容和任职资格了解清楚，形成工作岗位说明书，让员工根据自己的实际情况来应聘岗位。

那些元老，肯定已经不能符合这些岗位的任职要求，自然无法应聘，肯定感到非常的失落和难过。这时，如果