

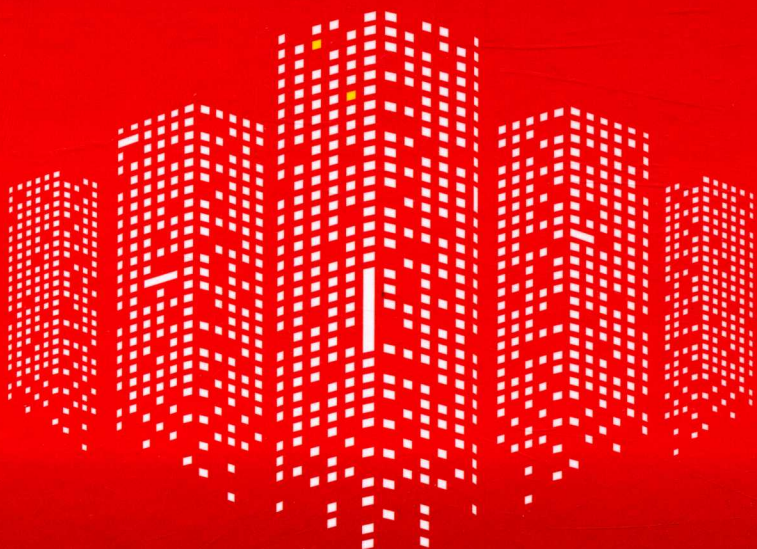
珍藏版

世界500强

人力资源总监是如何炼成的

1

李江华◎著



清华大学出版社



珍藏版

世界500强

人力资源总监是如何炼成的

1

李江华◎著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书讲述了故事主人公王勇如何从一名社会新人成长为一名合格的主管，其间经历了很多事情：质疑公司的培训目的，阴差阳错被淘汰后又得以保留，机缘巧合到总监室实习，与董事长秘书斗气，和自己主管不合，调职分公司，初任主管遇难题等。王勇如同西天取经一样历经磨难，其间有很多错误的想法，有很多幼稚的甚至鲁莽的行为。可喜的是，王勇没有放弃，没有遇到困难就选择逃避，而是越挫越勇，一路向前；王勇的上司也没有因为王勇的“不懂事”“不靠谱”“不成熟”就放弃他，而是谆谆教导，不厌其烦。

本书既适合职场的朋友学习，学习王勇如何面对并处理职场中的种种挑战；也适合各级管理者学习，学习王勇的上司如何耐心引导和培养下属，如何将看似不可用之人变成可造之才。

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

世界500强人力资源总监是如何炼成的：珍藏版. 1 / 李江华著. — 北京：清华大学出版社，2018

ISBN 978-7-302-49081-4

I. ①世… II. ①李… 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(2017)第 296318 号

责任编辑：张立红

封面设计：邱晓俐

版式设计：方加青

责任校对：郭熙凤

责任印制：宋 林

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：三河市春园印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：14.25 字 数：178 千字

版 次：2014 年 1 月第 1 版 2018 年 5 月第 2 版 印 次：2018 年 5 月第 1 次印刷

定 价：55.00 元

产品编号：077749-01

一 再版前言

本书自2014年1月1日出版以来，承蒙广大读者朋友的喜爱，成为HR界人人皆知的畅销书。我也通过本书结识了来自全国各地优秀的HR同行。3年多来，不断地收到来自读者朋友的读书收获与心得，看到王勇的故事给大家带来这么大的帮助，我深感欣慰。许多HR朋友在阅读本书后与我联络，希望听到更多王勇的故事，希望能够成为书中主人公“王勇”，接受我的系统训练与指导。

借此机缘，我由一名职业经理人成功转型为一名知识创业者，成立了楚源华创人力资源管理学院及楚源华创人力资源管理咨询有限公司，开启了人力资源管理系统实战培训与咨询的事业。学院至今成立3年多，已有超过500名来自全国各地的优秀HR加入并接受了系统的学习与工作指导，有超过20家企业接受了我们的人力资源管理咨询辅导。

3年多来，学院先后涌现出无数位“王勇”，他们有的成为世界500强人力资源总监；更多的学员通过学习获得升职加薪，找到了工作的价值与方向；不少学员通过学习改变了心态，工作状态与精神面貌都焕然一新。事实证明，每个人都可以成为王勇，每个人都有无限的潜能，不要轻看自己，不要放弃自己，只要找对了方向并坚持努力，一切皆有可能。

本书之所以再版，一是应广大读者的要求，许多读者朋友希望此书

出珍藏版，可作为珍贵的成长礼物送给下属或朋友，也可送给自己；二是为了增加此书的实用价值，更加全面地再现王勇由初出茅庐、渐入佳境、初任主管、挑战经理到最终冲刺总监的情节，希望能够给大家的职业发展带来更多的帮助和启发；三是许多读者反映看完王勇的故事后感觉热血沸腾，也从王勇的身上看到了自己的影子。但是成功不可复制，我们未必有王勇那么幸运能够经历所有的那些人和事，那我们要如何做才能在职场中快速成长并获得成功呢？为此，我从王勇的故事中总结出HR成长需要的核心要素，并结合我近20年的HR管理、实战培训及咨询生涯中的经典案例，提炼浓缩出高价值的HR需要的七大修炼作为本书的压轴部分，希望大家都能通过加强自身的修炼来加速职业发展，破解职业困局。除此之外，再版对第一版中出现的一些有争议的内容作了相应的修正。在这个时代，大家都追求一种轻简的生活方式，提倡轻松阅读，因此，我将书分成两本，希望在带给大家帮助和启发的同时也能带来愉悦的感受，让大家放松心情，轻装上阵。

其实，成长就是一个不断遇到问题和解决问题的过程。每个阶段我们会面临不同的问题，面对问题的态度与解决问题的方式决定了我们的成长速度和最终能到达的高度。衷心地希望王勇在职业生涯中遇到的问题、面对问题的态度、解决问题的思路等能给大家带来思考与启迪。

这个时代不缺好书。这本好书，如果恰巧被您发现，能引起您的共鸣，或者给您带来些许的启发，那也是我和您难得的缘分，值得好好珍惜。作为作者，出版一本书很容易，但要想此书经得起时间的考验，数年后仍然畅销并屡屡被人提及，实属不易。我希望这是本经得起时间考验并能给大家带来收获的书。

本书得以再版，要感谢我的学员：南昌的朱玲，南京的刘俊霞、赵亭亭，郑州的郑秀芳，贵州的左顺娇，特别要感谢我的助理王晓，为本

书再版做了大量的编辑工作。与此同时，也要感谢为本书再版提出诸多宝贵意见的其他学员及读者朋友！

最后，希望看到本书并能够获得系统学习与指导的HR朋友，能成为更好的自己，遇见更好的自己。

HR哥

2017年8月于长沙

第一篇 初出茅庐

- 01 北京米饼 / 002
- 02 我们不做廉价劳动力 / 005
- 03 打一份工，如何能得到三份收入 / 009
- 04 密群之马 / 014
- 05 培训真的只是完成任务吗 / 017
- 06 顺水人情 / 023
- 07 通通潜规则 / 026
- 08 一件大事害了一堆人 / 030
- 09 大商总监会办公室 / 034
- 10 大领导别掉链子 / 039
- 11 看书四问 / 044
- 12 谁叫你是新来的呢 / 050
- 13 冤冤相报 / 055
- 14 学外语之道 / 060
- 15 无心之过 / 064
- 16 礼不可失 / 068

36 爱护你的嗓子 / 178

37 谈都有团队精神 / 183

38 交接时刻见真情 / 188

39 汇报工作的技巧 / 191

40 好管理没有标准 / 199

41 管理者的基本功 / 204

42 奖励公司期望的行为 / 211

第一篇 初出茅庐

01 北京来信 / 002

02 我们不做廉价劳动力 / 005

03 打一份工，如何能得到三份收入 / 009

04 害群之马 / 014

05 培训真的只是完成任务吗 / 017

06 顺水人情 / 022

07 遭遇潜规则 / 026

08 一件大事害了一堆人 / 030

09 大闹总监办公室 / 034

10 关键时刻掉链子 / 039

11 看书四问 / 044

12 谁叫你是新来的呢 / 050

13 冤冤相报 / 055

14 学外语之道 / 060

15 无心之过 / 064

16 礼不可失 / 068

070 \ 晋身黄金干

070 \ 弄工巧自伙 31

080 \ 朱要业哪团概就 91

080 \ 同游心升责*团游升责 02

090 \ 晋生基团不同公独 12

090 \ 朱新说和制影音调呢 22

晋生升阶 篇三

104 \ 晋生升阶 篇三

109 \ 晋生升阶 篇三

111 \ 晋生升阶 篇三

121 \ 晋生升阶 篇三

(一) 晋生升阶 篇三

(二) 晋生升阶 篇三

131 \ 晋生升阶 篇三

141 \ 晋生升阶 篇三

151 \ 晋生升阶 篇三

161 \ 晋生升阶 篇三

171 \ 晋生升阶 篇三

181 \ 晋生升阶 篇三

191 \ 晋生升阶 篇三

17 千金买马骨 / 072

第二篇 渐入佳境

18 为自己工作 / 078

19 起码的职业要求 / 083

20 责任范围≠责任心范围 / 088

21 好公司不怕差主管 / 093

22 别喝有煤油味的清水 / 098

第三篇 初任主管

23 管理不是动动嘴 / 104

24 初任主管十字诀 / 109

25 用管理的方式区别对待你的下属 / 115

26 让报表成为有力的管理工具 / 121

27 提升选人的信度及效度(一) / 127

28 提升选人的信度及效度(二) / 133

29 培训的原动力 / 139

30 恋爱如何谈 / 145

31 调职之初 / 151

32 西南招聘 / 156

33 日常管理 / 162

34 骂人讲究艺术 / 167

35 管理好你的上司 / 172

- 36 爱护你的操守 / 178
- 37 谁都有团队精神 / 183
- 38 交接时刻见真情 / 188
- 39 汇报工作的技巧 / 193
- 40 好管理没有标准 / 199
- 41 管理者的基本功 / 204
- 42 奖励公司期望的行为 / 210

附录 推荐给王勇的49本书（排名不分先后） / 215

第一篇 初出茅庐

我们不做廉价劳动力

害群之马

遭遇潜规则

处处留心皆学问

谁叫你是新来的呢

能把简单工作做到完美

01 北京来信

生日前一天，我接到一封挂号信，来自北京。在通信如此发达的时代，谁还会用写信的方式与我联络呢？我和将信件递给我的前台都十分诧异。

打开信封，一张照片从信中滑落到地上，拾起一看，一个职业经理人模样的帅小伙，站在一个赫赫有名的世界500强公司LOGO前面，面带自信的微笑。照片背面写着一句话：永远的师傅惠存，您的徒弟王勇敬上！

里面还有一封信，其中一段这样写道：

在做您下属的日子里，您教给我的不仅仅是工作上的知识，还有做人的道理、处世的学问，甚至包括如何处理生活中的难题。今天，如果说我在职场上算取得了一点小小成就，全都得益于您的教诲。每当工作压力超大的时候，每当与困难做斗争的时候，每当想逃避的时候，每当自己得意忘形的时候，每当在餐桌上与重要客人聚餐的时候，乃至

和我女朋友闹别扭的时候，我都会想起您的话。这些话如同一把智慧的宝剑，帮我在为难的时候作出正确的选择。得益于您的教诲，我的成长已远远超出了我的同学，当他们还在为如何找到一份好工作东奔西跑、面对目前工作充满抱怨时，我已经是—家世界500强公司的HR总监，下面管理着一群十分优秀的人，我的工作充满了快乐与成就感。如果没有您教我的东西，我不可能也不敢做他们的上司。如果没有您教我的东西，我可能还需要十年甚至更长的时间才能具备今天的素质与能力。如果没有您当初的教诲，我可能不堪重负，更不可能保持内心的快乐与安宁……

王勇是我带过的众多下属之一。如今在北京—家世界500强公司担任人力资源总监。坦白地讲，他并不是那种天赋特别高的人，但他的成长速度确实惊人。他从一个大学刚毕业的社会新人，只用了短短两年多时间就成长为—家近3万人的集团公司人事行政经理，又过了两年多，应聘上了—家世界500强企业的人力资源总监。

如此快的成长速度，究竟有什么奥妙？我也感觉有点不可思议。如果我能够将其快速成长的经历告诉所有在职场奋斗的朋友，将是一件振奋人心的事情。

翻开当年的日记及工作记录，王勇的挨批记录无处不在，回想他在公司两年多的时间，就是他挨批的日子，换成其他人也许早离职了，他却将每次批评当成了学习的机会，成长如此之快或在情理之中。

如果每位大学毕业生或没有社会经验的人能让您带—段时间，我敢打赌他—定会改变命运，—定会掌握正确的思维方式、正确的工作方法，具备积极的心态和乐观向上、不畏困难的精神。我相信，与其去多

家公司花多年的工作时间积累经验，不如聆听您几句教诲。正是您无私地将您的经验、您的方法分享给我，我才有今天……

王勇在信中不断地提到他在我手下工作的收获，让我不禁有点飘飘然，脑中也浮现出他在我手下工作的一幕幕场景。

今天，我将这个真实的故事再现，分享给各位，希望您能从中得到些许启发。特别是刚从学校出来的大学生，如果你们也能和王勇一样经历这些人和事，也能这样去思考，这样去面对，我相信你们一定会成长得更快。

人与人的智力差距其实并不大，为什么一段时间过后，有的人能成功，有的人原地踏步？关键在于你的想法及做事的方式。理财专家会告诉我们，如果将500万元平均分给一个穷人和一个富人，一年之后，为什么富人仍然富有，而穷人仍旧是穷人。这是思维方式及消费习惯的差异造成的。同理，要想在职场上取得成功，必须有一个正确的思维方式以及养成良好的工作习惯。

首先要感谢王勇，他同意我以真名的方式将他的“丑事”公之于众，因为这丝毫不会影响他在职场上的成功，强大的自信让他愿意将自己的成长经历与各位分享。其实书中的王勇并不仅仅指一个人，还包括你，我们每个人都是王勇，他能做得到，你就一定可以。他能学得到，你也一定可以。他能成功，当然你也可以。准备好了，从现在开始你就是王勇了，一起来接受批评、一起来成长。也许你比他做得更好，当然，也可能获得比他更大的成功。

02 我们不做廉价劳动力

王勇能来人力资源部实习，是因为在一次大学生座谈会上他给我留下了深刻的印象，准确地讲，是留下了不太好的印象。当时他提出了一个别人想说却不敢说的问题。他说：“公司一直强调我们大学生的价值，为什么我们的工资却比一线作业员都低，公司是不是把我们大学生当作廉价劳动力？”（当时公司薪酬设定：新进大学生实习期的工资，大专生2300元/月，本科生2500元/月，加班视为义务，结合劳动时间，工资折算起来确实没有一线员工的3000元/月高。）

听到这个提问，我们的培训经理很生气，这一点从她的表情很容易看出来。她是众多经理中不大赞同引进大学生的一位。她觉得现在的大学生普遍没有感恩的心态：走出校园的社会新人来到公司，公司不但要教他们工作上的知识和技能，而且连一些最基本的社会常识都需要一点一滴地教给他们；可他们大多数人，不但不好好学习，珍惜这个难得的机会，还张口闭口谈钱太少，总是觉得公司不好，认为公司在剥削他们，上司在忽悠他们；有的时候，好不容易对他们进行了系统培训，培训完有的连招呼都不打就杳无音讯了。

与培训经理持相同观点的生产经理，听了王勇的这句话，皱起了眉头。这位生产经理同样反对公司引进大学生，在他看来，大学生来公司基本上是捣乱的。大学生一时半会无法创造价值不说，还要各级管理者花费很多精力来对他们进行培训，来解答他们提出的各种千奇百怪的问题。最头疼的是，他们以了解生产流程为名，与生产线员工聊天，已严重影响了生产线的纪律。最近品质不良事件时有发生，他将这笔账全部算到了大学生头上。

更要命的是，各级管理者大多不喜欢大学生，觉得他们不是来工作的：站没站相，坐没坐相，走起路来还一跑一跳的；有的女生发型很怪，有的男生穿得花花绿绿，甚至穿带洞的裤子上班。对于这个时代的年轻人来说，这样的装扮是很正常的，但在一些老员工，特别是六七十年代的人看来，这些人根本就不是做事的“料”。

有人分析过六七十年代人的心理：在他们那个年代，大学是精英教育。要考上大学是一件异常困难的事情，而能上大学则是一件十分光荣的事情。六七十年代的人大多很向往大学，特别是一些经历过高考失败的人，没能上大学是他们终生的遗憾。大学成为他们永远打不开的心结。他们心中有“标准大学生”的形象，对所有言行举止与这个形象不符的大学生，他们都怀有莫名的敌意。

每次只要公司招大学生，人力资源部都要安抚基层管理者，大讲特讲引进大学生对公司将来发展的意义，看得出来他们并不关心这个。于是我们换了一个角度，告诉他们，引进大学生对于他们部门，对于他个人工作的好处，他们也不太相信。晓之以理没有作用，我们只得动之以情。

“现在这一代人就是你们看到的这样，你们的儿女将来大学毕业后就是这样，你们拒绝他们，将来你们的儿女也同样被别人拒绝，你们讨

厌他们，将来你们的儿女也会被别人讨厌。你们能不能试着转变一下观念，看看用什么办法能管理好他们？”

“现在这些人已成为这个社会的主力军，想要也得要，不想要也得要。如果不能管理好他们，那么就证明我们的管理观念需要改变，管理能力需要提升，管理方法需要修正。什么叫与时俱进，这就叫与时俱进。”

这些大多七十年代出生的基层管理者，他们对我们的话根本听不进去，还没有意识到我们说出的是目前大多数管理者急需改变的地方。如果还停留在原来的管理观念上不改变，也许很快就会被这个时代淘汰。

做基层管理者思想工作的同时，我们还要安抚大学生，怕他们受不了这些管理者的气。我们告诉所有大学生：“各部门的管理者都是从一线做起的，他们有技术与经验在身，他们现在的技术及经验都是靠辛苦工作、不断讨好师傅一点一点积累起来的，所以你们要从他们身上学到东西，需要放低身段，用他们喜欢的方式向他们学习。大家可以把向他们学习到技术与经验作为来我们公司的第一大挑战。”

看得出来，同学们大多不情愿接受这个挑战。这其实也是HR难做的原因之一，两头讨好，里外不是人。

我朝培训经理使了一个眼色，站了起来，微笑着对大家说：“王勇同学的提问应该是说出了大家的心里话，能够听到真实想法，我们很高兴。”

“的确，按照大家的工作时间折算出来的月工资，目前确实不如一线员工高，这是事实。但是，你们所说的工资只是指每月暂时拿到手的钱。你们有没有想过半年后、一年后，以及将来你们手里拿的钱会是多少？”

“你们将自己的所得与一线员工相比，目标是不是也太低了？如

果大家只要求和一线员工相比的话，我可以请各位去从事一线员工的岗位，让你们的工资与一线员工完全一样，我每月再多加300元的学历补贴。我相信，没有人还会说自己的工资比一线员工低了。

“但是一年后，你可能还是每月只比一线员工高出这300元补贴，因为一年后你并不见得比普通员工做得更出色。从成本方面考虑，公司可能会考虑用一位学历不高的普通员工来代替你。这样，要么你就努力干得比普通员工好，要么就被别人替代。

“你可能不甘心，开始重新找工作。由于近一年的时间，你每天忙于加班生产，没有时间学习，没有时间思考，你甚至可能不如一年前的你。当你毕业一年还停留在刚毕业时的观念、心态、能力与经验时，我想，就连一个满意的实习生岗位都不一定能找得到，大家觉得是不是有这种可能呢？”

“但是，做实习生就不一样了，你们有培训学习的机会，你们有人指导、有人关注、有人考核，竞争与压力带动你们学习成长。你们得到的不仅仅是目前的工资，还有为将来赚取更高工资的资历。”

我在白板上写下了“大学生实习所得=大学生的实习工资+将来赚取更高工资的资历”这句话。

“你们现在感觉自己是廉价劳动力，是因为你们只看到实习时所得的工资，没有看到你们现在也在积累为将来赚取更高工资的资历。”
