



世界 500 强

人力资源总监管管理笔记

易南著

CHO Manager Notes

WORLD TOP 500

中国商业出版社

世界 500 强人力资源总监 管理笔记

易南 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强人力资源总管理笔记 / 易南著. —北京:
中国商业出版社, 2018. 3

ISBN 978-7-5208-0205-5

I. ①世… II. ①易… 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 (2018) 第 015847 号

责任编辑: 姜丽君

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-book.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店经销

北京军迪印刷有限公司印刷

* * *

787×1092 毫米 16 开 14 印张 230 千字

2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言：HR 成长启示录

HR，也就是人力资源，其重要性凸显在市场竞争的方方面面，尤其是在职场中。

人力资源管理有六大模块具体是指：人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工关系管理。

毫无疑问，人力资源（HR）是社会资源中至关重要的资源，也是能对企业产生重大影响的资源。人力资源一直都被国内外的专家、学者以及著名企业重视，其重要性可见一斑。在我看来，人力资源具体就是指在企业中，为提高工作效率，实现人力最优化而实行的科学配置。

人力资源的各大模块各有侧重而紧密相连。

就像食物链一样，无论哪个环节缺失，都会给整个生态系统带来影响。所以，HR 工作就是一个有机的整体，每个环节的工作都要到位。人力资源工作不是死板的，很多时候都得根据不同情况，不断调整工作的重点，如此才能保证人力资源的良性运作。但人力资源工作又万变不离其宗，随着我国社会主义市场经济的快速发展，人力资源管理的作用也变得日益重要。我在国企工作了 20 年，深知企业能否健康发展很大程度上取决于员工的素质高低。如果一个企业对人力资源不重视，那这个企业一定走不远。

现如今，人力资源已经冲破了传统的劳动人事的束缚，企业也不再把人看成是一种技术要素，而是看作一种具有内在建设性的潜力因素。越来越多的企业意识到，人力就是让企业充满生机活力的特殊资源。

此外，现代企业不再严格地监督和控制人力，而是给他们创造各种条件，让他们的主观能动性能够更好地发挥出来。因此，员工也应当顺势而为，利用企业给予的环境优势创造出自己的一番天地来。

要知道，人才是科技的载体，不仅是科技的创造者，也是科技的运用者。如果说科学技术是第一生产力，那么人才就是生产力中的重要因素。企业创造一个良好的环境，是吸引人才的基本要求。而员工凭德才上岗、凭业绩算薪、按需要培训，则是为企业实现经济快速发展的回馈。

作者写本书的目的，也是希望企业人力资源能把吸引人、培养人、用好人作为目标，让员工能够挖掘潜力、激发活力，顺利发展自己的事业，在职场上站稳脚跟。

如果用一句话概括本书的内容，那就是教会各位如何做高管，学会控制人力资源的各个板块，如求职、面试、选拔、岗位培训、劳资关系、绩效考核、常态工作、企业文化和离职管理等。

由于本书的内容都是作者的亲身经历，再加上理论知识的糅合，因此会比专业性的教科书更易懂些。本书不会重复教科书上的内容，因为我想实实在在地分享一下个人的经验。我不想写办公室政治，也不想写职场八卦，亦没有太多的心灵鸡汤，我只想请各位知道应当如何做好人力资源工作。

人力资源不只是个部门，也不只是几个岗位，而是贯穿企业上下的工具。我向来认为，人力资源最专业的，就是把各种专业的知识点运用到实际中。

在我看来，激励就是现代企业人才资源开发的核心。人才资源的潜能能否发挥及能在多大程度上发挥，在一定程度上依赖于对人才的激励力度。

企业在人才引进、使用中应积极研究个人需求和制度对个人需求满

足感的影响以及能产生各种激励作用的机制，最大限度地调动人才的积极性，最终实现企业经济发展与人才资源开发的双丰收。

希望成为主管的同仁们，或者是渴望找到感觉的职场人，就请跟我一起来领略一下不一样的人力资源，探讨一下不一样的管理技巧吧！

目 录

| | |
|-------------------------|----|
| 第一章 求职与职业规划 | 1 |
| 1. 准备好了吗? 接受一份工作! | 1 |
| 一、态度决定一切 | 2 |
| 二、明确岗位职责, 加强专业技能 | 3 |
| 三、尽心尽责, 注重细节 | 4 |
| 2. 职业定位, 找对自己那把椅子 | 5 |
| 一、行业定位 | 6 |
| 二、职业定位 | 6 |
| 三、公司定位 | 7 |
| 四、城市定位 | 7 |
| 五、情感定位 | 8 |
| 3. 生涯规划, 职业是半个人生 | 9 |
| 一、职业愿景因素 | 9 |
| 二、兴趣因素 | 10 |
| 三、性格因素 | 11 |
| 四、专业技能因素 | 11 |
| 五、现实因素 | 11 |
| 4. 跳槽可以成为一门艺术 | 12 |
| 一、对上份工作不感兴趣 | 13 |
| 二、说前公司的坏话 | 14 |

| | |
|----------|----|
| 三、人际关系复杂 | 14 |
| 四、怀才不遇 | 15 |
| 五、工作压力太大 | 15 |

第二章 面试 17

| | |
|------------------------------|----|
| 5. 面试攻略一：你的简历为什么会被扔进废纸篓？ | 17 |
| 一、言辞不实 | 18 |
| 二、情况不详 | 19 |
| 三、目的不明 | 19 |
| 四、太过平庸 | 19 |
| 6. 面试攻略二：你能为面试官做些什么？ | 21 |
| 一、HR 为什么要雇用你？ | 23 |
| 二、你有哪些优点？ | 23 |
| 三、你有哪些不足？ | 24 |
| 四、你以前的经验与现在的工作有什么联系？ | 24 |
| 五、你为什么会选择我们？ | 25 |
| 7. 面试攻略三：糟了，你不善于与人交流 | 26 |
| 一、不要伪装 | 27 |
| 二、用努力为自己加分 | 28 |
| 三、口头练习 | 28 |
| 四、运用技巧 | 29 |
| 8. 面试攻略四：自认是金子的你，在别人眼里可能只是沙子 | 30 |
| 一、高估自己会强化自我意识，提高自信 | 31 |
| 二、高估自己能给自己带来乐趣 | 31 |
| 三、高估自己能够给自己带来收益 | 32 |
| 四、高估自己是经验主义的积极反馈 | 32 |

第三章 招聘和选拔 34

| | |
|------------|----|
| 9. 招聘的准备工作 | 34 |
| 一、社会招聘工作 | 36 |

| | |
|-----------------------|----|
| 二、校园招聘准备工作 | 37 |
| 10. 理解招聘的意图 | 39 |
| 一、招聘的目的 | 39 |
| 二、招聘的意义 | 40 |
| 11. 常规招聘和人才培养 | 42 |
| 一、外部招聘的优点 | 43 |
| 二、外部招聘的缺点 | 43 |
| 三、内部招聘的优点 | 43 |
| 四、内部招聘的缺点 | 44 |
| 12. 人才的鉴别 | 46 |
| 一、人才的类型 | 46 |
| 二、采用“相面法”正确识别评鉴人才 | 47 |
| 三、人才评鉴中的注意点 | 48 |
| 13. 面试的流程 | 49 |
| 一、甲方的流程 | 49 |
| 二、乙方的流程 | 50 |
| 三、面试中的“ASTK”流程 | 51 |
| 14. 面试官的问题 | 53 |
| 一、“请你自我介绍一下” | 55 |
| 二、“谈谈你的家庭情况” | 55 |
| 三、“你有什么业余爱好?” | 56 |
| 四、“你最崇拜谁?” | 56 |
| 五、“你的座右铭是什么?” | 56 |
| 六、“谈谈你的优缺点” | 56 |
| 七、“谈一谈你的一次失败经历” | 57 |
| 八、“你为什么选择我们公司?” | 57 |
| 九、“对这项工作,你有哪些可预见的困难?” | 57 |
| 十、“与上级意见不一时,你将怎么办?” | 57 |
| 十一、“我们为什么要录用你?” | 58 |
| 十二、“你缺乏经验,如何能胜任这项工作?” | 58 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| 十三、“您在上一家公司的离职原因是什么?” | 58 |
| 15. 特殊人才招聘 | 59 |
| 一、“定” | 60 |
| 二、“瞄” | 61 |
| 三、“传” | 61 |
| 四、“吸” | 62 |
| 五、“选” | 62 |
| 六、“留” | 63 |
| 第四章 岗位培训 | 64 |
| 16. 培训的重要性 | 64 |
| 一、员工培训是增强企业竞争力的有效途径 | 65 |
| 二、员工培训可灌输企业文化、增强企业凝聚力 | 66 |
| 三、员工培训是激励员工工作积极性的重要措施 | 66 |
| 四、员工培训计划要有创新 | 67 |
| 五、培训是企业给员工最好的福利 | 67 |
| 17. 培训的潜规则 | 68 |
| 一、虚假宣传 | 69 |
| 二、证书夸大 | 70 |
| 三、偷换概念 | 71 |
| 18. 企业外训与企业内训 | 72 |
| 一、内训和外训的区别 | 73 |
| 二、企业内训的优缺点 | 73 |
| 三、企业外训的优缺点 | 74 |
| 19. 核心人员的培训 | 76 |
| 一、培训核心员工的基本素质 | 77 |
| 二、培训核心员工的执行力 | 78 |
| 20. 企业与咨询公司的合作 | 80 |
| 一、名气大、规模大的咨询公司并不一定适合你 | 82 |
| 二、要找出自己企业最急需解决的营销难题 | 82 |

| | |
|--------------------------|------------|
| 三、以内脑为主，以外脑为辅····· | 83 |
| 四、长期合作才能实现双方效益最大化····· | 84 |
| 第五章 薪酬和劳资关系 ····· | 85 |
| 21. 什么是薪酬····· | 85 |
| 一、职工薪酬····· | 86 |
| 二、“三项经费”····· | 87 |
| 三、辞退福利····· | 87 |
| 22. 宽带工资的好处····· | 89 |
| 一、宽带薪酬的优势····· | 90 |
| 二、传统薪酬结构的问题····· | 91 |
| 三、宽带薪酬制度的局限性····· | 91 |
| 四、实施宽带工资制度的条件····· | 92 |
| 23. 岗位轮转····· | 93 |
| 一、岗位轮转的四项原则····· | 94 |
| 二、岗位轮转的主要作用····· | 95 |
| 三、岗位轮转的误区····· | 96 |
| 四、岗位轮转的类型····· | 97 |
| 24. 法务····· | 98 |
| 一、法务该做什么····· | 98 |
| 二、法务的工作职责、流程和目标····· | 99 |
| 三、法务能力检验····· | 100 |
| 四、法务的工作内容····· | 100 |
| 第六章 常态工作 ····· | 102 |
| 25. HR 的主要工作是聊天····· | 102 |
| 一、HR 的聊天“问题”····· | 102 |
| 二、运用肢体语言及面部语言····· | 103 |
| 三、HR 的沟通技巧····· | 104 |
| 四、HR 的语言艺术····· | 105 |

| | |
|-------------------------|-----|
| 26. 人事档案的重要性 | 106 |
| 一、档案管理的意义和任务 | 108 |
| 二、职工档案管理中存在的主要问题 | 108 |
| 三、加强职工档案管理的对策以及方法 | 109 |
| 四、职工档案管理的发展趋势 | 110 |
| 27. 人事月报 | 111 |
| 一、人事月报要如何写 | 111 |
| 二、人事月报的内容你都写全了吗? | 112 |
| 三、管理者的注意点 | 115 |
| 28. 鲇鱼效应 | 115 |
| 一、“鲇鱼效应”的内涵 | 116 |
| 二、“鲇鱼效应”的积极作用 | 116 |
| 三、“鲇鱼效应”的消极作用 | 117 |
| 四、“鲇鱼效应”人才的安身立命 | 118 |
| 29. 赏罚分明 | 119 |
| 一、赏罚分明的注意事项 | 120 |
| 二、企业如何做到赏罚分明 | 120 |
| 三、企业进行赏罚制度的具体措施 | 121 |
| 30. 激励 | 123 |
| 一、激励措施常见的负面影响 | 123 |
| 二、正确的激励逻辑 | 124 |
| 三、企业如何建立合理激励措施 | 124 |
| 31. 锯掉椅背 | 127 |
| 一、克罗克“锯掉椅背” | 127 |
| 二、“锯掉”惰性的意义 | 128 |
| 三、企业如何“锯掉椅背” | 128 |
| 四、世上没有一劳永逸的“椅背” | 130 |
| 32. 做一些分外的工作 | 131 |
| 一、为何要承担分外工作 | 131 |
| 二、分外的工作是机遇 | 132 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| 三、分外的工作让你成长 | 134 |
| 33. 晋升的诀窍 | 135 |
| 一、职场新人的晋升诀窍 | 135 |
| 二、职场晋升必做事 | 137 |
| 三、晋升前的准备 | 138 |
| 第七章 绩效考核 | 140 |
| 34. 不要为了考核而考核 | 140 |
| 一、传统绩效考核无法评定人才 | 142 |
| 二、传统绩效考核缺乏灵活性 | 142 |
| 三、传统绩效考核不利于团队合作 | 143 |
| 35. 怎么样考核 | 144 |
| 一、量化具体目标 | 145 |
| 二、精确考核项 | 146 |
| 三、各部门制定绩效考核表 | 147 |
| 四、绩效的跟踪和评定 | 148 |
| 36. 考核中的细节 | 149 |
| 37. 关键人物的考核 | 153 |
| 一、绩效评价与企业发展战略挂钩 | 154 |
| 二、长短期评价指标相结合 | 155 |
| 三、绩效考核的公正性 | 155 |
| 38. 考核结果的提取 | 157 |
| 一、发现工作中的问题 | 158 |
| 二、合理进行利益分配，施行赏罚举措 | 159 |
| 三、员工能力鉴定 | 159 |
| 四、绩效改进和岗位调配 | 160 |
| 39. 处理那些不合格的人 | 161 |
| 第八章 制度、组织和企业文化 | 166 |
| 40. 法治与人治 | 166 |

| | |
|-----------------------|------------|
| 41. 授权 | 170 |
| 一、授权对象的选定 | 171 |
| 二、授权内容的确定 | 172 |
| 三、授权方法的选取 | 173 |
| 42. 贯彻执行力 | 174 |
| 43. 梳理流程 | 178 |
| 44. 贯彻企业文化 | 181 |
| 一、端正员工政治思想 | 183 |
| 二、树立管理者的领导作用 | 184 |
| 三、建立完善的薪酬体系 | 184 |
| 四、搭建严格的制度规范 | 184 |
| 五、长期稳定的建设步调 | 185 |
| 第九章 离职管理 | 186 |
| 45. 离职预警 | 186 |
| 一、明确员工离职的原因 | 187 |
| 二、评估核心员工离职的影响 | 188 |
| 三、针对性制定解决方案 | 189 |
| 46. 如何裁员 | 190 |
| 一、裁员前做足准备工作 | 192 |
| 二、裁员过程的管控 | 194 |
| 三、做好裁员后的安抚工作 | 194 |
| 47. 裁员面谈 | 194 |
| 一、充分的前期准备 | 195 |
| 二、面谈的地点和时间 | 196 |
| 三、面谈过程中的必要内容 | 197 |
| 四、安排离职前的工作交接 | 198 |
| 48. 离职事件的应对 | 199 |
| 一、核心技术的泄露 | 200 |
| 二、客户资源的流失 | 202 |

| | |
|-------------------|-----|
| 三、核心职位的空缺 | 202 |
| 四、部门集体离职问题 | 203 |
| 49. 开除员工的问题 | 203 |
| 一、充分的法律法规依据 | 205 |
| 二、完善的规章制度体系 | 205 |
| 三、明晰的行事程序流程 | 206 |

第一章 求职与职业规划

1. 准备好了吗？接受一份工作！

引文：

一天，我跟人事部经理老张一起吃饭。他告诉我：“你知道吗，其实来公司上班的人无外乎三种：人手、人才和人物。”

我表示愿闻其详。老张说：“人手就是安排什么，你就做什么，你不安排他就绝对不做，等着下命令的人；人才就是每天都能发自内心地做事，能为公司操心的人；人物就是全身心投入到公司，用灵魂做事，一定要跟老板一起做一番事业的人。”

我点点头：“人手斤斤计较，只能关注当下的得失；人才懂得眼光放远，创造价值；人物能够立足当下，着眼未来。企业做事靠人手，企业发展靠人才，企业做大只能靠人物。”

你属于哪种呢？

其实，道理人人都懂，但只有做起事来才能立分高下。每个企业都要求员工做事要尽职尽责，做人要尽力尽心。企业的要求其实很简单，但做起来却不那么容易。你会发现，你以后的高度跟你最初的心态是分不开的。

就像我刚才说的，有些人刚来公司就抱着跳板心理，打算学点东西就走。你可

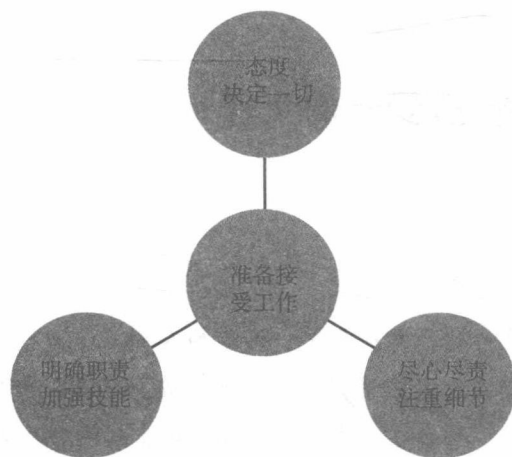
能以为领导不知道你的心思，其实你的心思早在平时的工作中体现出来了。

对于人手员工，企业也不会用心培养。我还记得一个年轻人来企业工作，三个月实习期满后，我让他交一份《转正工作总结》。因为对他面试时的印象还不错，所以我给了他一个建议——写满两页 A4 纸。

然而过了两天，他还是只写了个名字。我一开始以为是中国人特有的含蓄，不热衷于夸赞自己，但后来才发现，他是真没什么可写的。这也让我陷入了深思。

我们企业的员工到底有多少时间是花在工作上的？他们究竟了解自己的工作是什么吗？自己工作岗位存在的意义是什么，你做了什么，还需要做什么？

出于这种想法，我把关于工作的准备阶段，简单地分成三个方面谈一下：



一、态度决定一切

恰如前国足总教练米卢的一句名言——态度决定一切。不管你是做什么工作的，最要紧的就是有个端正的态度。

首先要从认识方面提高自己。且不说人才与人物，单是作为一名普通的员工，也应当把眼前所做的每项工作都上升一个新高度。你的工作是每天必须面对、必须解决的问题，同时也是你在职场前进的铺路石，是达到人生目标的一个必要过程。如果连这个都要敷衍，那就难怪你在职场上一事无成了。

其次要有高度的责任感。不管是工作还是在生活，责任感都是对一个人的起码