

李江华 著

世界500强 人力资源总监 是如何炼成的

从实习生到CHO的故事

不只是HR，每个上班族都应该读的职场故事

- ▲ 遇到讲道理的“刺头”，你该怎么办？
- ▲ 把下级培养出来，我被替代掉怎么办？
- ▲ 得罪了董事长的秘书，怎么办？
- ▲ 人力资源部门提前泄露了解聘消息，如何处理？
- ▲ 初当主管，搞得部门一地鸡毛，怎么办？



清华大学出版社

C14021818

F272. 92
1350

世界500强 人力资源总监 是如何炼成的

从实习生到CHO的故事



F272.92
1350

清华大学出版社



北航

C1705959

8181S0310

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：从实习生到 CHO 的故事/李江华编著。

— 北京：清华大学出版社，2014.1

ISBN 978-7-302-34663-0

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(2013)第 290921 号

责任编辑：张立红

封面设计：周晓亮

版式设计：方加青

责任校对：吕海茹

责任印制：刘海龙

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 刷 者：三河市君旺印装厂

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：17.5 字 数：215 千字

版 次：2014 年 1 月第 1 版

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

产品编号：056153-01

| 前言 |

本书是知名 HR 实战专家李江华先生（网名：HR 哥）继畅销书《HR 的快乐之道——人力资源总监心谈记》之后又一力作。

本书讲述了 HR 哥如何将一位刚从大学毕业出来的大学生培养成为一家世界五百强的人力资源总监的真实故事。本书参考了作者及相关人员的工作笔记、邮件记录、生活日记及相关人员的回忆等，通过回顾真实的职场往事，将职场及生活中成功所必备的技巧轻松巧妙融入书中。

书中基本上是一个事例讲述一个职场或生活中的重要技巧或原则。本书秉持了 HR 哥作品一贯风格“故事简单、道理深刻、语言平实、真实可信，不使用任何参考书，有自己独到见解与观点”。在众多同类书籍充斥市场的今天，HR 哥的作品无疑是一颗璀璨的明珠，足显珍贵。

本书非常适合大学生及职场新人阅读。当然对于职场老鸟也有很多启发作用。不仅仅是个人成长的指导书，也是主管管理、引导、培训下属的参考书。相信，拥有本书，无论在职场还是生活中，都可以让你少走很多弯路，加快你成长与成功的步伐。

本书在 HR 哥微信公众平台连载以来，深受企业各级主管及职场朋

| 目录 |

- | | | |
|-----------|-----------------|----|
| 01 | 北京来信 | 1 |
| 02 | 我们不做廉价劳动力 | 4 |
| 03 | 打一份工，如何能得到三份收入？ | 8 |
| 04 | 害群之马 | 13 |
| 05 | 培训真的只是完成任务吗？ | 17 |
| 06 | 顺水人情 | 22 |
| 07 | 遭遇潜规则 | 26 |
| 08 | 一件大事害了一堆人 | 30 |
| 09 | 大闹总监办公室 | 34 |
| 10 | 关键时刻掉链子 | 39 |
| 11 | 看书四问 | 44 |
| 12 | 谁叫你是新来的呢 | 50 |
| 13 | 冤冤相报 | 55 |
| 14 | 学外语之道 | 60 |
| 15 | 无心之过 | 64 |

16 礼不可失	68
17 千金买马骨	72
18 为自己工作	77
19 起码的职业要求	82
20 责任范围≠责任心范围	87
21 好公司不怕差主管	92
22 别喝有煤油味的清水	97
23 管理不是动动嘴	102
24 初任主管十字诀	107
25 用管理的方式区别对待你的下属	113
26 让报表成为有力的管理工具	119
27 提升选人的信度及效度（一）	125
28 提升选人的信度及效度（二）	131
29 培训的源动力	137
30 恋爱如何谈	143
31 调职之初	149
32 西南招聘	153
33 日常管理	159
34 骂人讲究艺术	164
35 管理好你的上司	169
36 爱护你的操守	175

37	谁都有团队精神	180
38	交接时刻见真情	185
39	汇报工作的技巧	190
40	好管理没有标准	196
41	管理者的基本功	201
42	奖励公司期望的行为	206
43	沟通之要	211
44	遭遇办公室政治	217
45	有效的管理者	222
46	信不信佛	228
47	别轻易对你的下属动心	233
48	突破重围的铁律	238
49	压力治本的良方	243
50	做老板真好吗?	248
51	智慧的来源	254
52	留给自己的东西	259
53	新征程、新高度	264
	附件	267
	后记	271

01 北京来信

生日的前一天，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一样诧异。

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五百强公司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。每当工作压力超重的时候，每当与困难作斗争的时候，每当想逃避的时候，每当自己得意忘形的时候，在餐桌上与重要客人聚餐的时候，乃至于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，

帮我在为难的时候做出正确的选择。我因为得益于您的教诲，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，我已经是一家世界五百强公司的 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。如果没有您当初教我的东西，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，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。如今在北京一家世界五百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，在短短两年时间里成长为一家近三万人的集团公司人事行政主管、经理，又过了两年，当上了一家世界五百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？我也感觉到有点不可思议。如果能将其快速成长的原因及方法告诉所有在职场奋斗的朋友，将是一件振奋人心的事情。

翻开我当年的日记及工作记录，王勇的挨批记录无处不在，回想他在公司的近两年的时间，就是他挨批的日子，换成其他人也许早离职了，但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一段时间，我敢打赌他一定会改变命运，一定会掌握正向的思维方式，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，希望您也能从中得到些许启发。特别是刚从学校出来的大学生们，如果你们也能和王勇一样经历这些人、这些事，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。理财专家都会告诉我们，如果将五百万平均分给一个穷人和一个富人，一年之后，富人仍然会富有，而穷人仍旧是穷人，为什么？是思维方式及习惯的问题。要想在职场上成功，必须养成良好的习惯。

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，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成长的经历与各位分享。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 HR 部门实习，是因为在一次大学生座谈会时让我印象深刻，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“公司一直在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，公司是不是在把我们大学生当廉价劳动力使用？”（当时公司薪酬设定：新进大学生实习期工资，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 3000 元 / 月的高。）

初听到这个问题，我们的培训经理很恼火，这一点从她的表情很容易看出来。她是众多经理中不太赞同引进大学生的一位。她觉得大学生普遍没有感恩的心态，从一无所知、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，总是认为公司不好，认为公司和老板在剥削他们。有的时候，好不容易对他们进行系统培训，培训完有

的连招呼都不打就杳无音讯了。

与培训经理有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用来捣乱的。大学生无法创造价值不说，还需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，各级管理者都不喜欢大学生，觉得他们不是来工作的：站没站样，坐没坐像，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。对于这个年代的年轻人来说，这样的装扮是很正常的，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。他们内心大多很向往大学，特别是一些经历过高考失败滋味的人，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，所有与这个形象不符的言行与举止，他们都怀有莫名的敌意。

每次只要公司招大学生，HR 部门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，你的儿女将来大学毕业后就

这样，你拒绝他们，将来你的儿女也同样被别人拒绝，你讨厌他们，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。”

这些六七十年代出生的基层管理者，他们对我们的话根本听不进去。他们还没有意识到我们说出的是目前大多数公司急需改变的地方。如果还停留在原来的管理观念上不改变，也许很快会被这个时代所淘汰。

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，都是从一线做起来的，他们有技术与经验在身，他们现在的技术及知识都是靠辛苦工作、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每月暂时拿到手里的钱。你们有没有想过半年后、一年后，以至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。如果制造火车只是为了比马跑得快，那是不是投入成本太大而目标太小呢？”

“如果大家只要求和员工相比的话，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，没有人会说你们的工资比员工还低了。”

“但是一年后，你可能还只是每月比一线员工高出这 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工人来替代你。这样，要么你就要努力干得比普通员工好，要么就会被别人替代。”

“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，就连找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本。”

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本”一句话。

“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到的工资而没有看到你们现在也在积累为将来赚取更高工资的资本。”

03 打一份工，如何能得到三份收入？

从表情来看，大多数同学基本上是认同了我的说法。正当我准备将话筒交给培训经理的时候，王勇又站了起来。

他说：“我同意您的说法，但是我们认为白天八小时工作就够我们学习的了。晚上我们需要休息，需要劳逸结合，休息不好就不可能工作好，所以还是希望晚上不要安排我们实习或学习。”

看来这是一个难缠的家伙。我敢打赌，如果那天我没在场，我们的培训经理绝不会让这小子继续在公司实习下去。因为我看到的是培训经理听完王勇这句话，眉头紧锁，面带怒色。当然，培训经理的情绪管理还需要加强。

我仍旧微笑着说：“我认同劳逸结合的说法，也非常同意休息不好就不可能工作好的观点。但是，你们来到公司，与其说是来这里实习，不如说你们是来这里竞争的。你们同学之间有竞争，你们与公司其他员工有竞争，你们与外面还有很多想进来的同学有竞争，将来离开这家公司你们与其他公司实习的同学有竞争，你们还面临更多比你们有经验，

比你们学历高的学长们的竞争。”

“竞争是什么？是比谁学得更快、谁学得更多、谁学得更好，谁能做得更好！如何才能学得更快、更多，做到更好呢？那就是花费比别人更多的时间来学习、实践与思考。

“你们刚从学校出来，对公司、对工作、对社会都还不太了解。公司看重的是你们的学习能力及强烈的学习意愿。从哪里能看出你们比别人有更强烈的学习意愿呢？那就是看你们是否愿意比别人花更多的时间来学习与实践。而努力工作，愿意花时间的人从报酬上来讲，可以得到比别人更多的收入。我个人认为至少可以得到以下三份收入：

“第一份工资收入。只要完成本职工作。按照正常的工作时间上下班，你就可以得到它。

“第二份是积累更多经验，将来可以拿更高工资的资本。因为你比别人努力，比别人花费了更多时间，所以你得到比别人对本职工作更深刻的经验或更多参与不同性质工作的机会。这些也是你将来取得更高收入的资本。

“为什么有的人工作十年，出来还是一个员工，而有的人工作十年出来，就可以担任一个高管职位？这是因为工作十年还是员工的这个人，他只是一年的工作经验重复了十年，其实他只有一年的工作经验而已。而同样工作十年做到高管职位的这个人，他在这十年中，努力工作，获得了十年不同的工作经验。所以，结果不同也在情理之中。

“第三份是如果你努力工作，愿意花比别人更多的时间，我相信，大多数公司会给你一个可以管理别人的机会，也就是从事管理的机会。即使没有这种机会，也会给你们一些管理性质的工作。比如带领几个人去完成一项工作或让你去检查跟进别人的工作等。这种机会所带来的经验积累是将来你获得更高工资的最重要、最核心的资本。