

从菜鸟到专家

人力资源管理实战笔记

李远婷 著



从菜鸟 到专家

FROM
ROOKIE
TO
EXPERT

人力资源管理实战笔记

李远婷 著

图书在版编目 (CIP) 数据

从菜鸟到专家：人力资源管理实战笔记 / 李远婷著.

-- 北京：北京时代华文书局，2019.1

ISBN 978-7-5699-2885-3

I. ①从… II. ①李… III. ①人力资源管理 IV.

① F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 291558 号

从菜鸟到专家：人力资源管理实战笔记

CONG CAINIAO DAO ZHUANJIA: RENLI ZIYUAN GUANLI SHIZHAN BIMI

著 者 | 李远婷

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 领读文化

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 领读文化

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 北京金特印刷有限责任公司 电话：010-68661003

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 14.75 字 数 | 236 千字

版 次 | 2019 年 3 月第 1 版 印 次 | 2019 年 3 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-2885-3

定 价 | 52.00 元

版权所有，侵权必究

前言

在职场江湖，每一个职场白领的故事都或多或少的精彩堪比“杜拉拉”，每一位 HR 的生活也如同杜拉拉那般波澜曲折又不折不挠，真实的职场往往比杜拉拉的故事更精彩！

当你选择做一名人力资源从业者时，你所踏入的是一个前景广阔的领域，是一个对个人成长和全面发展修炼，极有帮助的领域。

随着人力资源理念被广泛认可，越来越多的企业将人力资源提升到战略高度来对待，这将是一个你施展拳脚的绝佳行业。

一开始你可能觉得自己踏入的是一个工资不高、受气不少、人际复杂、关系微妙的地方，但随着你的成长和成熟，人情逐渐练达、专业不断积累、经验日益丰富，这将是一个你化茧成蝶的蜕变之地。

在这样一段旅途中，不管你是豪情万丈还是胆战心惊，我都希望你能借这本书，迷茫之时找到方向，挫折之时找到能量，顺境之时找到归宿。

书中收录的每一篇，都是用心之作，单篇的平均点击量均十万以上，且获得行业内的大量点赞和好评，既有可读性又有专业的实操，干货满满，诚意满满。

那些关于在人力资源成长过程中的棘手问题如何处理？人力资源工作的关键模块如何摆平？职业生涯应该如何规划？还有哪些职场颇有争议的问题……

希望这些经验能陪你开启一段不一样的旅程。

这本书关注 HR 的成长发展并囊括了人力资源的几大重要模块，通过用典型关键的事例进行剖析并给出解决方案，有效务实，也可落地，让你在享受阅读的过程中学到、悟到。

本书主要讲述人力资源从业者职业发展及工作开展中的一些关键问题的解决方案和思路对策。比如：

如何应对变化的局势来规划自己的求职和成长？

如何筑巢引凤，提升招聘技能？

如何炼石补天，修炼培训技能助力组织发展？

如何长袖善舞，玩转绩效薪酬？

如何润物无声的处好员工关系，在企业文化、员工活动、劳资纠纷方面游刃有余？

如何在新的时代背景下做自己的职业生涯规划，提供方向及思路。

诚然做好任何一个工作都是不容易的，做人力资源工作更是如此！

而成长改变和成功逆袭，都不是一蹴而就的。那是日积月累，滴水石穿的事情。

我深信，每个人未来所处的位置，都是靠今天的自己一步一步的走过去的。

这是一段修行之旅，困难和挫折总会有的。

前进的道路上会有汗水和泪水，我们难免会为某个人或某件事而伤心、愤

怒、迷茫、畏惧，但是绝不能后退和逃避。困难不会因为我们逃避而化解，而应该勇敢的直面问题，用智慧和才干来解决它。

没有暴风骤雨，哪里会有雨后彩虹？

工作中，一条路行不通，没必要非撞“南墙”上，换一个方向走下去，也许会迎刃而解。抓住事物的本质，换个角度再尝试一次。通过完成工作中那些困难、艰巨看似不可能的一次又一次的任务，来提升自己的情商逆商，磨炼自己的心性，淬炼自己的品格，升华自己的格局。

通过这一份工作的磨炼，内修心性，外练品行。

用真诚的心灵、本源的智慧去应对职场刁难，通过一次次的勇于担当，顺利突围，达到练技修心的目的，方可在职业旅途的修习中抵达事业上的圆满。

你的努力，值得岁月对你温柔以待，值得时光馈赠成功的果实。

如果有一天，你真的达到了自己想要的高度，也希望你在享受成功的同时关注自己的内心，回归自己的初心，不必一直跑，不必跑的太快而忘了出发的目的。

生命中除了向前奔跑，还有急流勇退的闲适和很多种其他的快乐值得我们去珍重。

春天播种要熬过炎热的夏天，才能等到秋天的收获。

希望大家都能在最适合播种的季节，种下未来蓬勃发展的种子，收获属于自己的精彩明天！

李远婷写于2018年12月28日

前 言	001
-----	-----

第一章 良禽择木而栖——HR 的求职和成长

第一节 拥抱变化，升级迭代自己	003
第二节 HR 应该是什么样的形象	007
第三节 好的未来，都是这样苦熬出来的！	013
第四节 Hi，当幸福来敲 HR 的门！	019
第五节 产假政策已至，做好自己，顺势而为	024
第六节 关于跳槽，你会选吗？	030

第二章 筑巢引凤——招聘技巧篇

第一节 就这一篇，让你玩转“招聘初试”	039
第二节 用简历打动我，你只有五秒机会！	055
第三节 招聘成神，招聘专员必须知道的招聘绝技	059

第四节 火力全开，教你快速招聘必杀技！	067
第五节 猎头与你一路同行，招聘，强中自有强中手！	073
第六节 你那只是聊天，高水准的面试是这样的	080

第三章 炼石补天——培训与组织发展篇

第一节 想做培训师，请先构建你的知识管理体系	089
第二节 培训是个聚宝盆，辛勤耕耘，不宜荒废！	094
第三节 培训不得要领？高手教你做好培训的四个关键点	099
第四节 这样做新员工培训	104
第五节 管理外部培训资源其实很简单	109
第六节 魂、道、术，做高管喜欢的管理层培训	114

第四章 长袖善舞——绩效薪酬篇

第一节 重新定义绩效考核	121
第二节 四个大招，教你激励牛人	129

第三节 拿什么拯救你，我的绩效！	135
第四节 一套设计思路，教你破年度调薪难关！	144
第五节 薪酬 HR，你必须值钱，才能有价值	153

第五章 润物无声——员工关系篇

第一节 说说解除劳动合同的那点事	161
第二节 整肃纪律，须刚中带柔！	168
第三节 沟通无限，花样“破冰”，从心开始	173
第四节 工伤离我们很近，处理好才是真正的考验！	179
第五节 HR，你为企业站好最后一班岗	184
第六节 当违法用工的刀子挥向 HR，该如何面对？	189
第七节 精神病员工，何处安放人生？	195

第一章

良禽择木而栖——HR 的求职和成长

第一节 拥抱变化，升级迭代自己

话题：新时代下科技发展，HR 该如何适应

未来，是不一样的时代，职场的需求亦不再一样，我们也将与以往不一样！

未来即将到来，在这特殊的时候，我们一起来梳理人力资源领域将会出现的新变化，摆好姿势迎接越来越好的未来吧！动作要快，姿势要帅！

随着互联网技术的发展，人力资源行业将会与从前乃至现在大不一样。

同时，随着技术革新、市场变换，许多变化、许多趋势已经日见端倪，我们作为人力资源行业的从业者，时刻处在风暴的中心。无论是主动还是被动，我们都不再沉默和低调了，许多时候甚至是处在风口浪尖。

未来，不变的是永远在变化，如果我们改变不了，那就学着接受。去正视它，改变自己，拥抱变化。

人力资源行业新的趋势：

◇ 一、系统化智能化，人工智能广泛运用。

人工智能在2017年已经非常火爆了，比如百度机器人，比如阿尔法狗大战围棋大师李世石，都把人工智能推向高潮。在人力资源领域，最实际的运用是各种人力资源系统，智能化的 SHR 操作平台，这些大大解放了重复琐碎工作的劳动量。解放 HR 的双手，让我们能有时间和精力处理更多非常规性工作和依赖沟通等人际手段处理的工作。同时，这项技术和工具的革命削减了劳动量，也给大量基础岗位的人力资源从业者的生存带来挑战，想要长期发展，HR 要变得更专业、更强大！

◇ 二、组织发展 OD 成为热点

在互联网、高科技快速发展变化的形势下，企业组织不再稳定，时刻处于剧烈变动的过程中。组织发展、干部管理、人才梯队等热词越来越受欢迎，做这些职位的 HR 在市场上很受欢迎，不少企业都新设立这样的职位了，优秀的组织发展经理 OD，一将难求，薪资也是水涨船高。

◇ 三、对 HR 要求更高，不止要求专业，还需要熟悉专业、对接业务

企业对人力资源的需求无疑是巨大的，对人力资源从业者的专业素质、战略的理解力、情商的要求也是越来越高。人力资源从业者，除了拥有相关模块的专业知识，还要扎根业务、熟悉业务，才能做适合业务的人

力资源支撑服务，事半功倍！熟悉业务、对接业务，是时代给我们的新要求，无力反抗，最好接受。

这些是我获知的人力资源可能的变化，也欢迎大家补充。那么作为 HR 该如何面对呢？人力资源从业者应该主动拥抱变化、升级自己，你若盛开，蝴蝶自来。

如何使自己成长，应对新的变化，我有三条建议，也是提升自己的三个发展阶段。

◇ 一、夯实基础，打通六脉

万变不离其宗，打铁还需自身硬。先练好基本功，再说拔高和提升的事情。学好人力资源六大模块的理论知识，搭建自己的理论体系，知其然还知其所以然，知道怎么做正确，才可能把事情做正确。只有理论体系健全，才可能走得高走得远。有理论体系傍身，使你成为专业 HR，免于事务性打杂的 HR 生涯。

◇ 二、扎根业务，支撑组织

拥有理论体系后，要想成事，还需要扎根业务，了解组织运作、业务经营模式，才能知道该招聘什么样的人才，如何培训赋能，薪酬绩效该如何侧重、怎样引导，如何去做企业文化与员工关系。这些都要求 HR 了解业务；立足业务，才能深刻理解战略，做正确的事情。

◇三、忘掉 HR，全面开挂

高手，就像金庸小说中的绝世高手——风清扬，以无招胜有招，忘记所有招数，无套路的套路，对症下药、克敌制胜。

做 HR 到高手的境界，忘记学的 HR 吧，不固步自封、不画地为牢，见招拆招你就可以无往不胜。善用工具，智能化系统化的工具；善用外力，善用一切可利用的资源，一切为解决问题而生。

当你谙熟理论及业务还有职场规则，融会贯通地使用电子化工具以后，就可以运转自如、人招一体、见招拆招、什么山头唱什么歌了。那样，离成为 CHO，迎娶白富美，走向人生巅峰就不远了。

最后，展望未来，虽然时代在发展和变化，但是作为最好学、最能担当、最能引领的 HR 们也不是吃素的，我们也在根据形势变化升级迭代自己。

祝我们成为更好的自己，还是那句话：“HR，你若盛开，蝴蝶自来；你若够强，机会自来。”

第二节

HR 应该是什么样的形象

话题：《欢乐颂》里最没有存在感的关关应该如何获得领导的关注？

你在工作中是一种什么样的形象呢？要具备哪些特质才会符合一个标准 HR 管理者的职业形象呢？

有一名工作了五年的 HR，她和《欢乐颂》里的关关是一种人：温柔文静，规矩听话，朋友眼中的小贴心，但存在感也很弱。一直给大家的感觉是：亲和力很强，性格很好，让人觉得信赖和轻松。但其实是亲和有余、自信不足，给人一种“小家子气”，登不了“台面”的印象。尤其是她和其他部门领导对话，气势上就差了一截。

从事五年 HR 工作，现在应该是职场的发力期，却苦于自身性格的瓶颈，给人一种“小家子气”，登不了“台面”的印象，在领导面前气场弱。关关乖乖女的形象其实不适合做 HR。她想摆脱关关一样的乖乖女形象，成

为有气场的 HR。

那么，人力资源从业者应该树立怎样的职业形象呢？如何改变和树立应有的 HR 职场形象以帮助自己提升职业发展呢？

职场如戏，全靠演技，妹子尽快入戏吧！这也是我的主要观点。

职场不是游乐场，而是斗兽场，存在非常激烈的竞争。企业与企业之间的竞争，员工与员工之间的竞争，甚至是企业与员工间的博弈。

作为个人，职业生涯通道越往上走，机会越是稀缺资源，越是竞争激烈，我们更应该把握一切可用的资源和条件，好的职业形象自然是利器之一，你值得拥有。

有人的地方就有江湖，江湖有江湖的规则，职场的竞争也有自己的规则。谙熟这中间的规则和门道，将是一件事半功倍的事情。

就像《欢乐颂》这部电视剧，安迪教育关关的职场生存之道、上下级相处之道、同事之间的合作之道，这是内在的顺应规则的处事技巧，这是内功。像关关一样性格的 HR 小女生，在群众基础方面还是不错的，略有内功。

有了内功，我们再来说说外在技术——HR 在职场上应该树立什么形象？

标准 HR 应该是什么形象呢？你所有的内功都将外显成你的职业形象。

艺术来源于生活又高于生活。请再回想一下樊胜美这个角色，她的性格、处事方式和她外企里面的 HR 同事。电视剧里面的她们真的与我们这群 HR 还有那些我见过的 HR 有很多的相似之处——穿着或职业或简练的衣服，时不时三两成群地八卦一下，热情、好与人沟通、行动力强、又好为人师……