

为什么选你做 HR 经理

人力资源管理技能精进指南

一本将“西游”与“三国”故事、实战技巧与理论剖析融于一体的HR工作指南。
幽默调侃中，你也将是一位有手段的“好人”，有底线的“坏人”，有温度的HR！

徐胜华 著

HUMAN
RESOURCE
MANAGER

为什么选你做 HR 经理

徐胜华 —— 著

人力资源管理技能精进指南

图书在版编目 (CIP) 数据

为什么选你做 HR 经理 / 徐胜华著. —北京: 北京时代华文书局, 2018. 9

ISBN 978-7-5699-2518-0

I. ①为… II. ①徐… III. ①人力资源管理—研究
IV. ① F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 164739 号

为什么选你做 HR 经理

WEISHENME XUAN NI ZUO HR JINGLI

著 者 | 徐胜华

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 领读文化

责任编辑 | 孟繁强

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

(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 | 17.25 字 数 | 276 千字

版 次 | 2018 年 9 月第 1 版 印 次 | 2018 年 9 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-2518-0

定 价 | 58.00 元

版权所有, 侵权必究

前言

我喜欢看书，但是很少看专业书籍，主要是感觉很多书让自己没有读的欲望，要么枯燥，要么深奥，有一次，我读一本专业书，勉强看到一半就放弃了，自我安慰说这才是学渣的作风！然后就怕了！开始寻找一些看起来轻松的文章，那个时候我就想，如果有一天，我要是能写文章，我一定要写一些让别人有想读欲望的文字，让他们在轻松的氛围中学习他们需要的知识，这就是传说中理想还是要有的，万一实现了呢！现实却是骨感的，毕竟能写理论型文章与书籍的专家和学者太多，而能写幽默风趣类型文章的作者太少，想找个可以借鉴的都没有，那只能自创一种新的模式！然而过程却是非常痛苦的，把高深的理论转化成朴素的语言需要功夫，把实践过程中得到的某些经验与教训变成文字需要功夫，把这两者结合再用轻松的文字表达出来更需要功夫，就这样且行且摸索，且行且珍惜的往前

走，才积累了很多有趣味的文字，正是因为这些文字，江湖上才多了一个被 HR 界耽误的相声演员，感谢各位同行朋友们的认可，一个有态度的段子手，不仅让别人得到快乐，还要让别人从快乐中发现解决问题的办法，这样的段子手才是好的 HR！很庆幸的是，我就是这样一个始于颜值，敬于才华，合于性格，久于善良，终于人品的 HR！

陆游在《冬夜读书示子聿》诗中写道：“古人学问无遗力，少壮工夫老始成。纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”陆老师这是敲黑板告诉我们，光知道理论没什么用，还需要在实践中去证明与完善理论，这才是我们做学问的态度。我发现很多朋友喜欢读书，喜欢去追求各类时髦的管理理论，然后习惯用这些理论去解释一些问题，好像这样才能显示自己如何厉害！其实不然，每个理论在静态的模型分析中都是对的，但是现实是动态的模型，随着形势的变化，人心的转变，阶段的需求不同而表现出来的问题也不同，不是单纯的用理论就能套用的，这就需要我们具备因地制宜的分析问题与解决问题的能力！实践也不止一次的打脸，告诉我们，死读书与读死书是没用的，需要我们会读书，善用书，学会将书中知识转变为自己知识的能力，这也是我在书中分享知识的重要目的。

众所周知，HR 是最有学习欲望的群体，也是最容易迷失的群体，因为很多人是为了学习而学习，所谓贪多嚼不烂，虽然表面上看起来看了很多书，但却没有形成自己的知识体系，最后也只能人云亦云泯然于众人！那为什么有些同行就能风声水起呢？他们既不是骨骼清奇天赋异禀，也不是

三头六臂神通广大，除了平台本身的优势，更多的是他们努力的结果，他们只会告诉你们要学习哪些理论，而我就不一样了，我要告诉你们哪怕没有掌握理论，也可以去解决问题！这就是荀子老人家说的那样“君子生非异也，善假于物也”，这也是本书告诉伙伴们的一个重要的技能。

我认为人力资源管理的本质上就是人的管理，只有解决了人的问题，才能解决事的问题！而人的管理恰恰是中国传统文化的优势之一，所谓诸子百家，纵横千年，留下了璀璨的宝库，只要我们找到了开启宝库的钥匙，吸取其中的营养就可以经世致用，王侯霸业都付笑谈中！老子在《道德经》中说：“以正治国，以奇用兵，以无事取天下”，我喜欢一个“奇”字，分析问题剑走偏锋，本书中很多案例分析以史为镜，古为今用，视角与众不同白里透红，在诙谐幽默中让读者明白原来还是这个配方；解决问题出奇不意，以人为本，配药无数不走寻常路，在轻松娱乐中让读者开悟这样做就对了。这也是本书最重要最能体现我本人风格与特点的亮点了，话说，如果我正经了，那与其他专家有什么区别？三茅有无数个专栏作家与打卡牛人，但是，三茅只有一个红尘醉弥勒徐胜华！嬉笑怒骂皆是文章，插科打诨都是干货，永远是不一样的烟火！

从注册三茅至今，作为打卡界的一名老兵，陆续写了不少文章，期间很多人物过眼云烟，有人离开，有人进来，我想在成长的道路上，有人只能陪你一阵子，而自己却要走一辈子，而职场修行不过修心罢了，我们唯一能做的就是让自己的内心变得强大，让自己有能力、有信心、有条件

去解决前行道路上的不同问题，无论我们的对手是谁，只要我们自己不趴下，就没有人能让你趴下，本书没有颜如玉，也没有黄金屋，只有最好的自己！

我自己的生活状态可以用一幅对联来概括，上联是：读书健身灵魂在路上，下联是：抄书写作学问在心里，横批：唯我独乐！写作是孤独的，没有人能体会一个写手的痛苦！但是，我深信能耐得住寂寞，才能守得住繁花，只要坚持前行，必将会看到别人看不到的风景，因为前进的路上并不拥挤，90%的人都掉在路上！朋友们，让我们带着这本书一起前进吧，理想不死，青春不灭！

徐胜华于上海

目录 Contents

前言 /

第一章 / 职业规划

第一节 优秀的 HR 应该具备哪些素质 | 003

第二节 HR 如何做好职业规划 | 006

第三节 如何设计自己的职业生涯 | 011

第四节 HR 如何成为业务伙伴 | 015

第五节 人力资源经理应该具备哪些职业素养 | 019

第六节 人力资源哪个模块最难做 | 024

第七节 懂韬晦的 HR 才是好 HR | 028

第二章 / 招聘

第一节 面试之修炼强大的内心 | 033

第二节 面试之回答问题的技巧 | 036

第三节 与面试官谈薪的技巧 | 042

- 第四节 HR 如何做好招聘准备工作 | 048
- 第五节 面试之如何选择管理者 | 053
- 第六节 如何做好新春招聘 | 056
- 第七节 如何编制岗位说明书 | 059
- 第八节 用人部门看不上你选中的人，怎么办 | 062
- 第九节 面试 OK 但学历有问题，怎么办 | 065
- 第十节 HR 如何做好薪酬谈判 | 068
- 第十一节 如何做好背景调查 | 070

第三章 / 培 训

- 第一节 如何提升自己的培训能力 | 077
- 第二节 如何培训基层员工 | 081
- 第三节 如何培训中层管理者 | 084
- 第四节 如何培训老板 | 090
- 第五节 HR 如何培训 HR | 096
- 第六节 培训计划实施推不动，怎么办 | 102
- 第七节 如何让培训效果转化为生产力 | 104
- 第八节 工作时间做培训才有效果 | 106
- 第九节 如何有效管理内部兼职讲师 | 108
- 第十节 怎样合理设计培训课程体系 | 110
- 第十一节 如何合理签订培训服务期协议 | 113
- 第十二节 如何合理选择培训授课形式 | 116

第四章 / 薪 酬

- 第一节 如何设计薪酬方案 | 121
- 第二节 小公司怎么做福利计划 | 128
- 第三节 薪酬有限, 如何提升员工满意度 | 132
- 第四节 升职后不加薪怎么办 | 136
- 第五节 如何平衡新老员工薪酬矛盾 | 139
- 第六节 如何给自己争取调薪 | 143
- 第七节 年度调薪怎么做 | 146
- 第八节 新上任 HR, 如何推动福利优化改革 | 149
- 第九节 如何处理核心员工“绑架”调薪 | 153
- 第十节 发奖金和年度加薪, 哪个好 | 156
- 第十一节 设计年终奖的方案 | 159
- 第十二节 如何执行带薪年假 | 162
- 第十三节 如何应对老板不想发年终奖又裁员 | 165

第五章 / 绩 效

- 第一节 如何选择绩效考核方法 | 171
- 第二节 如何推行绩效考核 | 175
- 第三节 小企业要不要做绩效考核 | 181
- 第四节 如何提炼 KPI 考核指标 | 186
- 第五节 绩效考核结果应该怎么用 | 190

- 第六节 绩效面谈怎么做 | 193
- 第七节 如何帮助员工制定绩效改进计划 | 197
- 第八节 如何让年终考核不流于形式 | 201

第六章 / 员工关系

- 第一节 不懂法的 HR 不是好 HR | 207
- 第二节 HR 学习心理学的必要性 | 210
- 第三节 新任主管，搞不定下属怎么办 | 214
- 第四节 HR 如何管理关系户 | 219
- 第五节 升职失败，如何调整心态 | 222
- 第六节 下属频繁离职，哪里出问题了 | 226
- 第七节 无故被降薪，如何应付 | 232
- 第八节 如何妥善处理辞退员工事件 | 236
- 第九节 如何看待职场中善于溜须拍马的同事 | 239
- 第十节 怎么样才能更快地明白领导的意图 | 244
- 第十一节 如何打破公司的小团体 | 248
- 第十二节 工作中如何跟拜高踩低的同事相处 | 253
- 第十三节 提出离职申请后被挽留后，走还是留 | 257

第一章

PART 1



职业规划

01

第一节

优秀的 HR 应该具备哪些素质

现代企业管理中，人力资源部门的作用日益重要，把人力作为一种资源进行管理与投资！从这个角度来说，人力资源管理已跳出传统的人事管理范畴！通俗地说，人力资源六大模块有人专一、有人博爱，不管做哪个模块，作为 HR 来说，一些技能要求与素质是相通的，而一名优秀的 HR 应当具备唐僧师徒的素质：

1. 行动像唐僧。

(1) 专业的知识。唐僧少年学佛，对小乘教义的理解与研修已达一定的高度，已成为行业内知名人物。作为 HR 来说也一样，不管哪个模块，至少要对这个模块的知识表现出足够的专业度，展示出高精尖的实力，就算不能在行业内风起云涌，至少在本企业内部是专家吧，这样才能让人信服。

(2) 坚定的信仰。观音指路，唐王下旨，唐僧奉命西行取经，历经八十一难，虽有动摇，但从不放弃，最终完成唐王使命。对于 HR 来说，要把工作当事业来做，不管身处什么样的环境，都要始终相信自己的选择，坚持不一定成功，但放弃一定会失败！

(3) 卓越的执行。唐王的使命，观音的点化，个人的信仰，三者叠加，强化了唐僧的执行力，取经路上收编四个有前科的徒弟，一路教化、引导，最终和徒弟一起成功！作为 HR 来说，如何引导员工在各自岗位上发挥他们的才能，如何确保公司制度落地，如何督促员工达成目标，这都需要超强执行力来保障。这一点对唐僧不服不行，孙悟空负责战斗、猪八戒配合战斗、沙僧挑担，人岗匹配度高，团队协作好。

2. 能力像孙悟空。

(1) 技能突出。孙悟空本领高强，筋斗云、七十二变加上金箍棒，让孙悟空在西天路上尽展雄风，不管是逢山开路还是遇水搭桥，无论是降妖除魔还是问路化缘，其核心战斗力无人匹敌！不管遇到何种困难，孙悟空都能凭借自身本领使整个团队化险为夷，只要孙悟空在，唐僧就不会担心。对于 HR 也一样，不管哪个模块，就算你不精通，但是必须要有自己独特的风格与方法，让别人不可复制，这才是你生存与发展的核心技能，你必须能为企业解决各种各样的问题，HR 就像老板手中的一把刀，当刀钝了，那就失去了存在的意义！

(2) 善于沟通。不管是西方诸佛、还是天庭各神，无论修仙之士、还是人间王侯，孙悟空都能海聊神侃一翻，不管是刺探敌情，还是搬兵求救，孙悟空都能收发自如，得心应手达到既定目的。对于 HR 来说，良好的沟通能力就是基本功，你做规划，需要让人心悦诚服地接受你的方案；你做招聘，需要舌吐莲花地引导应聘者；你做培训，更需要舌战群儒地引导学习者；你做薪酬，需要循循善诱地劝导员工；你做绩效，需要摆事实、讲道理地评介员工的业绩；你做劳动关系，更需要侃侃而谈地打消员工的疑虑。沟通需要技巧，不是秀才遇到兵、有理说不清，而是将心比心、无理也动心！不善沟通的 HR 不是成功的 HR。

(3) 战术多变。西天路上，对于各类企图破坏取经梦想的妖魔鬼怪，能打的打，能杀的杀，能降的降，打不过就跑，能借兵的借兵，能借势的借势，对于有背景的妖魔，就要借其靠山收服，既达到救出唐僧的目的，又能卖个人情给各路神仙，妥善处理了各类关系。对于 HR 来说，处理各类关系也是一门必修课，特别是在民营企业中，皇亲国戚、元老功勋众多，HR 作为企业文化的宣导者，如何达到令行禁止，有效维护企业制度的严肃性与权威性？这就需要灵活多变、因地制宜、因人而异地选择不同的处理方法与技巧。

3. 个性如猪八戒。

(1) 知错能改。毫无疑问，猪八戒身上有诸多缺点，比如贪财好色、好吃懒做、自私自利、妒贤忌能、搬弄是非等，但是不管怎么说，猪八戒在唐僧的教育下、孙悟空的监督下、沙和尚的调解下，猪八戒还是能改正并找到自己的位置！对于 HR 来说，谁都不是完人，应对瞬息万变的局面，不怕犯错，就怕不知错，更怕知错不改错！

(2) 幽默讨喜。猪八戒另一大个性就是幽默讨人喜，至少在调节整个团队气氛中扮演重要角色，有时能够在一定程度上缓解团队内部矛盾。当孙悟空被赶回花果山时，猪八戒跑去对孙悟空说，大师兄，师父想你了！而当着唐僧的面又说，师父，大师兄知错了！作为 HR 来说，不能把自己放在员工的对立面，更不能把所有关系都搞僵！HR 作为老板与员工间的桥梁，要学会调节气氛、化解矛盾，适当的时候幽默一下，也会让老板、员工理解 HR 的立场。

4. 品德如沙和尚。

(1) 甘于奉献。西天路上，沙和尚一路勇挑重担，无怨无悔，从未因为挑担事宜与孙悟空、猪八戒红脸，降妖除魔中，能帮则帮，不能帮则护师守马，不越雷池一步。HR 也一样，HR 部门除了本职工作外，很多时候还会做一些超出职能范围的事，不管是分内的事，还是分外的事，不仅要把事情做对，还要把事情做好！就像有人开玩笑说，HR 的职责，就是把职责以外的所有事都做好！

(2) 忠诚勤勉。沙和尚最大的优点就是服从分配、忠心护主，不管遇到什么困难，从未想到要分家，闹散伙！受观音点化，紧跟唐僧，严守戒律，老实本分，兢兢业业地做好后勤工作。应该说，在唐僧三个徒弟中，沙和尚是最让唐僧放心的一个。虽说能力较孙悟空、猪八戒有差距，但是较一般小妖来说，也算是个高手！有点小本事，又听话，对于唐僧来说，是指哪打哪，这样的人领导用起来最放心！

对于我们从事 HR 工作来说，做到优秀不是梦想，我们可以先优秀，再卓越，一步一步地走在梦想的路上！不管怎么说，能做到为企业尽责、为老板尽忠、为同事尽义、为员工尽心！你就可以成为优秀的 HR！

02

第二节

HR 如何做好职业规划

陈小姐在一家电气设备公司做 HR 主管，据说陈小姐是“半路出家”。虽然对公司内部各个岗位的职责了如指掌，但在管理、沟通上都感觉力不从心。老板似乎把人力资源部当成一种摆设，同事们也认为每件事情都有对口负责人处理，根本不