

<<我这样做HR经理>>

图书基本信息

书名：<<我这样做HR经理>>

13位ISBN编号：9787301139493

10位ISBN编号：7301139497

出版时间：2008-8

出版时间：北京大学出版社

作者：黄鑫

页数：203

字数：177000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<我这样做HR经理>>

### 前言

借HR经理一双慧眼旗开得胜，通过HR的考试初出茅庐，做人力资源规划左右为难，淡旺季的用工之道跃跃欲试，拟定招聘面试题面试中的创意怪招小试牛刀，为公司做一次内部招聘招聘失败的教训识别应聘者中的真假美猴王招聘中不可忽视的背景调查研发骨干跳槽惹烦恼反其道而行，留住人才的反建议人力资源管理的伯乐之道给员工最需要的培训未雨绸缪，做好培训风险的防范用培训提升中层干部的管理能力形同虚设的培训制度.....

## <<我这样做HR经理>>

### 内容概要

MBA毕业，王明进入JAT公司，成为了一名HR经理。此前短暂的人力资源工作经验，并不足以让他轻松应对新的公司岗位上的一系列难题。因为公司业务的特点，作为HR经理的他面临着淡季裁人、旺季招人的现实；面试中表现出色的应聘者居然提供了假文凭；这边研发骨干要跳槽，那边销售团队又因为私下奖励破坏了公司规定；薪酬不该保密，绩效不佳的女工怀孕了怎么办……研发、生产、销售……每个部门都可能随时扔给他一个将爆的炸弹……从HR经理到人力资源副总，王明在JAT公司逐步成长……

## <<我这样做HR经理>>

### 作者简介

黄鑫，MBA，国际注册培训师，高级管理咨询顾问，时代光华特聘高级讲师，一直专注于中国企业的人力资源管理研究和培训咨询服务，有十年的人力资源咨询培训和从业经历。

黄鑫在企业任人力资源经理职务多年，是人力资源管理理论的身体力行者：做过近十家不同类型企业的人力

## &lt;&lt;我这样做HR经理&gt;&gt;

## 书籍目录

序借HR经理一双慧眼 旗开得胜，通过HR的考试 初出茅庐，做人力资源规划 左右为难，淡旺季的用工之道 跃跃欲试，拟定招聘面试题 面试中的创意怪招 小试牛刀，为公司做一次内部招聘 招聘失败的教训 识别应聘者中的真假美猴王 招聘中不可忽视的背景调查 研发骨干跳槽惹烦恼 反其道而行，留住人才的反建议 人力资源管理的伯乐之道给员工最需要的培训 未雨绸缪，做好培训风险的防范 用培训提升中层干部的管理能力 形同虚设的培训制度 大刀阔斧制订培训计划 精益求精，做好培训需求分析合理的岗位评价 简陋的职位说明书 代表性职位分析 改进后的职位说明书 标准化，岗位评价的难题 科学性，岗位评价的确定人性化的绩效管理 360度考核的罪与罚 不能把绩效考核当做人情 部门经理在绩效考核中的作用 部门考评中的扯皮风波 强制分布怎么用 末位淘汰的使用原则 反对使用末位淘汰 绩效面谈有技巧薪酬激励的潘多拉盒子 都是股份惹的祸 提成带来的困扰 薪酬应该保密吗劳动关系那些事 技术骨干应该走上管理岗位吗 高管离职事件 别开生面的挽留计划 女工孕育的头痛事 棘手的工伤事故 新《劳动合同法》激起的千层浪 劳务派遣的是与非 劳务派遣与用工短缺非HR部门也要懂的人力资源管理 研发部聚餐引起的连锁反应 下属有情绪用奇招 新上任的高管有麻烦 反思空降高管 员工激励用物质还是精神 站在新起点上的伯乐后记

## &lt;&lt;我这样做HR经理&gt;&gt;

## 章节摘录

借HR经理一双慧眼 旗开得胜，通过HR的考试我至今仍然记得第一次走进JAT总经理办公室的情形。

那还是2004年初的事情了。

当时，我基本完成了MBA的学业，因为此前曾在一家企业做过两年的人力资源管理工作，所以当JAT公司面向社会公开招聘人力资源经理的时候，我毫不犹豫地就前去应聘了。

可是，在接受了笔试、初试等一系列考试之后的半个月里，我居然没有得到任何消息。

正当我以为这事就这样完了，开始安心地在宿舍准备我的毕业论文时，却忽然接到了JAT公司总经理秘书王玉的电话，她通知我在1月16日上午9：00去他们公司参加最后的面试。

JAT公司坐落在本市高新技术产业园内，当我16日再次踏进这个远离市区喧嚣，幽静有如校园的公司办公大楼时，心里难免有些打鼓：“这次应该是总经理亲自面试，都听说他很厉害，在业内很有名气，不知道他长什么样，会不会咄咄逼人地问一些我根本不懂的问题，或者……”正当我站在JAT的接待处，心里七上八下时，一个银铃般的声音打断了我的思绪：“你是王明吧？”

我抬头一看，只见一个漂亮的小女孩站在我面前，闪着一双亮晶晶的大眼睛，我连忙点了点头：“是的，你们通知我今天来参加面试。”

小女孩冲我一笑：“我是王玉，跟你通过电话，你人可比相片上长得帅哦，呵呵！”

很高兴能认识你！

王玉很大方地伸出右手，礼貌地与我握了握手。

“总经理现在有点事，我先带你到隔壁的会议室等一会儿吧。”

王玉说完，带我穿过一条长廊，来到一间很大的会议室，透过落地的玻璃窗，可以看到办公大楼前的花圃和喷泉。

过了一会，王玉走了进来，给我端来了一杯茶，同时交给我一份东西：“这是一份关于Q公司的案例，你先看看，有什么好的想法可以用笔和纸写下来，1个小时后总经理面试时会就此问一些问题。”

我就在隔壁办公，有什么事你可以找我。

我在会议桌中间位置找了张椅子坐下来，看看案例到底讲了些什么。

我花了将近40分钟，再仔细地把自己的思路和想法看了一遍，将一些小的地方做了一些修改，案例题基本上做完，然后将自己的这份答卷交给了王玉。

10分钟后，王玉通知我可以进去面试了。

进了总经理办公室，见到对面坐着两个人，除了一位干练的中年男子外，还有一位戴着眼镜的女士，他们正在那里小声商量一些事情，好像是对我那份案例解答在交换意见。

看到我后，那位女士站了起来，向我做了个手势，热情地邀请我在他们对面的椅子上坐了下来，同时做了一个自我介绍：“我姓李，叫李文，是公司的人力资源总监，去年10月加盟公司，前几次面试我本来应该参加的，但我有事出差了一趟，有幸今天能与你见面。”

同时向我介绍那位男子，“这位是我们刘总。”

李文的话音一落，那位中年男子也站了起来，伸出手来与我握手，同时笑着说：“我是刘云，欢迎你来参加我们最后一轮的面试，请你先用一分钟简短地做个自我介绍，好吗？”

我把自己的经历和这些年所做的事情做了一个简单的介绍，并且特别强调了一下我对人力资源工作的兴趣和对JAT的向往。

刘云带着笑容听完了我的介绍，然后再问了我一些基本问题，包括大学学的课程、时事问题及对管理的见解等。

有些问题还真不好回答，比如有一个问题是：当你昨晚突然得到通知明天一天内要裁掉50个员工，你作为一个人力资源经理，第二天还能安心踏实地在公司上班吗？

还好我读书的时候涉猎广泛，各门学科我都会关注，并且有两年工作经验打底，再加上在学校参加的各种活动，以前上课经常进行的案例讨论都在这个时候帮了我的忙。

对于提问，我基本上能对答如流，即使遇上一时不太好回答的问题，脑子一下卡壳了，也基本上能很好地掩饰过去。

## &lt;&lt;我这样做HR经理&gt;&gt;

其间HR总监李文一边静静地笑着看我回答问题，一边看我的案例答卷，很少插话，但她的眼神好像是在一直鼓励我，给了我不少自信。

我当时想，估计当初她进JAT时，恐怕也被这个刘总经理用这样的问话方式折磨了好久吧。

当刘总问完了他的所有问题后，HR总监从我的那个案例答卷上抬起了头，笑笑说，案例题你答得基本不错，看来对人力资源管理有不少的研究。

但有一点，你的答案还不是很完美的，你知道问题出在了什么地方吗？

我心里咚了一下，我自认为答得还不错呢，想了想，小心翼翼地回答：“是不是在人力资源战略方面做得不够好？”

由于时间关系，我没有把人力资源的各个模块的战略提出来。

“嗯，这确实是一个问题，但你在后面的组织运作模式和岗位职责描述得好像太简单了点。”

“我想了想，这确实是我考虑得不周到的地方，但事已如此，现在只能想个理由补救一下，我硬着头皮说：“人力资源部我只设了一个经理。”

按道理讲应该分成人力资源开发（包括绩效管理、培训开发及规划招聘）、人力资源规划以及人事管理三个部门。

但我想组织应该尽量扁平化，因为从案例看Q公司还处于一个发展阶段，随着公司的发展，人力资源部可以不断完善，如果一下就设得那么完美，可能有些职位会成为虚设，不知道我的想法是否正确？”

HR总监沉默了一下，老总在一旁说话了：“小伙子，看得出来你读书比较用功，也很有潜力，希望你能加盟我们公司，不知道你什么时候能上班？”

“我兴奋得站了起来，差点踢翻了椅子，说：“我明天就可以的。”

HR总监走了过来，笑容满面地握了握我的手：“祝贺你，希望我们以后能好好合作。”

“我使劲点了点头，一个劲地说：“一定一定。”

“初出茅庐，做人力资源规划就这样，我成了JAT公司的一员，到公司报到后，李文带我到公司各个部门走了一圈，介绍了公司及各个部门的基本情况。”

JAT公司是一家民营企业，成立于1997年，由总经理刘云一手创办。

公司刚开始是贸易公司，在2000年公司转行进入通讯行业后，得到迅猛发展，2002年企业经过融资和股份制改造后，更是如日中天，公司如滚雪球一般，由原来的500人发展到现在的6000多人。

应该说公司的管理还是有一定的基础的，但去年底进行了一次大的人事调整，人员流动也比较大，人力资源管理方面暴露出不少问题，所以对李文和我说都是一个很大的挑战。

李文在进入JAT之前已经工作了十几年，并且有了好几年咨询公司的工作经历，可以说已经是一个人力资源管理经验丰富的专家了。

她跟刘云是认识多年的朋友，因为JAT是李文原来所在咨询公司的一个长期客户，且李文本来就是JAT公司的外部顾问之一。

由于JAT近几年发展迅速，刘云越来越感觉到管理的难度和压力，公司内部存在很多阻碍公司发展的地方。

于是去年年底刘云对公司进行了大刀阔斧的改革，淘汰了不少他认为不合适的员工，同时在他的努力下，也引进了一些像李文这样的高端人才。

在我进人力资源部之前，人力资源都还有两位员工，一位是负责招聘和人事档案管理的林红，还有一位是负责绩效考核和工资的满玲。

由于公司去年年底人员变动很大，现在两位都忙着招聘和其他人事问题的处理，弄得焦头烂额的。

在我跟她们第一次见面会上，她们就向我诉苦，在我们开会中间好几次被迫打断，因为她们要赶着去处理一大堆必须马上解决的问题。

李文告诉我，除了要尽快熟悉公司情况外，希望我能尽快着手工作，首先就是要根据公司的情况做一份详细的2004年人力资源规划。

我向李文要来公司2004年战略规划和经营目标，公司对人力资源部的要求还蛮高的，下面就是公司制定的2004年人力资源战略目标。

2004年JAT人力资源战略目标1.结合公司经营目标，建构完善的人力资源体系；实现人力资源配置的中、短期计划目标，保证公司发展对人力资源需求的预见性。

## &lt;&lt;我这样做HR经理&gt;&gt;

- 2.完善公司的聘用制度，结合公司发展和生产的需要，确保公司的人员聘用质量，达到内部客户满意，满足公司不断发展壮大的人才需求。
- 3.完善公司的培训体系，做到内外结合，不断提升公司员工的技能素质和思想道德素质，确保人力资本增值。
- 4.完善绩效管理体制，使公司的薪酬体系与全公司及员工个人的绩效紧密挂钩，增加公司的激励和约束机制，确保公司的战略目标实现。
- 5.实现全面薪酬管理制度，使公司的薪酬体系与战略目标紧密结合在一起，做到对内公平，对外具有竞争性，使薪酬支付在公司可控制的范围内达到激励最大化。
- 6.推动公司企业文化建设，完善组织制度，创造和谐的员工关系，不断提升员工满意度，构建员工与雇主的和谐关系。
- 7.加强人力资源分析和信息化建设。

看到这些，我的头还真有点大，但我还从来没有对人力资源规划进行过实践和操作，虽说理论知识有一些，实际操作经验还不够。

晚上回到宿舍，睡在我上铺的哥们打电话来问我上班感觉怎么样，我勉强回答还不错，也许是朋友感觉到了我的情绪，问我有什么不顺心的事，当他听完我的诉苦后，告诉我：“这是个小事，我们有个师兄不是在市内一家上市公司做人力资源总监吗？

你去向他请教一下。

”是啊，我这个师兄去年还到我们学校招人呢，当时我们还在一起聊了一会儿。

于是我找出他的电话，约好师兄在华福路的上岛咖啡见面。

师兄姓黄，是一个充满自信和朝气的年轻人，别看他年轻，在本市的HR圈中算得上小有名气。

在上岛咖啡幽雅的音乐声中，我向师兄提出了我的问题：“像我们公司这种情况，人力资源规划应该怎么做？”

”“人力资源规划嘛，一般来说，需经过预估、计划和控制。

它包括了两个层次，人力资源总体计划和职能计划。

”师兄点燃一支烟，吸了一口说：“人力资源总体计划是指在计划期内人力资源管理的总目标、实施步骤和总预算的安排。

人力资源职能计划则包括人员补充计划、培训开发计划、人员分配计划、人员晋升计划、薪酬激励计划、员工关系计划、退休解聘计划等，并且这些职能计划应能保证人力资源总计划目标的实现。

“所以你要做计划应该先对企业的内外部环境进行了解和分析，充分考虑内、外部环境因素，进行企业的供给与需求分析，然后你再做人力资源计划。

这样吧，我明天上班的时候传一些这方面的资料给你，按那上面所写的去做就行了。

”第二天一上班，师兄的传真就发过来了，是一些人力资源规划的资料，收获最大的是两张表格，主要是关于人力资源规划模式和职能计划方面的。

通过阅读师兄发过来的资料，加上我自己的思考，结合两周对公司情况的熟悉，我的2004年人力资源规划终于出来了，交给李文，她一个劲地夸我适应得很快，工作做得不错。

虽说我不是一个很虚荣的人，但能得到上司的夸奖，我的心比吃了蜜还甜。

提示人力资源规划需经过预估、计划和控制，包括了两个层次：人力资源总体计划和职能计划。

人力资源总体计划是指在计划期内人力资源管理的总目标，实施步骤和总预算的安排。

人力资源职能计划则包括人员补充计划、培训开发计划、人员分配计划、人员晋升计划、薪酬激励计划、员工关系计划、退休解聘计划等，并且这些职能计划应能保证人力资源总计划目标的实现。

左右为难，淡旺季的用工之道规划我是提交上去了，李文虽然表扬了我，但是她同时也提出了一个严峻的问题，就是公司是一家按订单生产的制造型企业，其生产有很多显著的特征需要考虑。

其中最大的问题就是公司如果按订单生产，只能对生产进行大致预测，虽说公司的生产一直比较平稳，但有时可能会出现急单或订单突然大量增加的情况，这时候公司的生产人员可能不够，在《劳动法》的规定下又不能随意延长工人的劳动时间，这时候应该怎么办？

这个问题在人力资源规划中应该仔细研究并提出解决办法。

特别是公司下属有一家烤鳗企业（注：公司成立之初是做这方面的业务的，因烤鳗的利润很高，转项



## <<我这样做HR经理>>

后还有部分保留)，其淡旺季特征非常明显。

由于产品出口日本，经常会受到日方政策性影响，所以生产不是很稳定，有时淡季甚至可能会达到四个月。

这确实是个问题，我当初到这家子公司了解情况时，公司经理也向我大致提了一下，但由于当时经理非常忙，没有细谈。

因为我明天没有多少事，所以我决定再去烤鳗厂好好了解一下。

第二天一早，我就来到了烤鳗厂，决定先到车间去看看，才到车间门口，就闻到烤鳗的香味，当我换好工作服进到车间时，工人们都在忙自己的事，有些员工好像是新来的，一些老员工还在一边指点。烤鳗厂的王厂长这会儿也正好在车间巡查，走过来同我热情地打招呼。

我问王厂长：“那些员工是新来的吧？”

“是啊，这段时间是旺季，人手不够，好多工人都是你们人力资源部新招过来的，所以我得多来车间盯着，免得出质量问题。”

王厂长快人快语，“我们这行跟总公司不一样，季节性很明显啊。”

你来得正好，我恰好就有关用工方面的问题要向你请教。

“请教不敢当，我也正为这事来看看的，您先说。”

“我一直为处理这事发愁。”

你看看，如果工厂长年招聘一批固定的员工，淡季的时候公司将承担巨大的人工成本；但如果不稳定一批固定的员工，像现在旺季接到大批订单时，就会给你们人力资源部带来麻烦，因为要立即招聘大批员工。

现在熟练操作工可不好找啊！

昨天你们部门的林红还向我述苦，埋怨我呢。

我一直都觉得过意不去。

“那公司一直是这样旺季招人，淡季裁人吗？”

“因为车间里有点雾气，我扶了扶眼镜说。”

“也不一定，我们试过一些办法，以前就是长期留住一些员工，淡季也照样发工资给他们，但后来刘总发现成本太高，就只好像现在这样子了，但质量和生产总会受到一些影响。”

王厂长回答说。

“现在你到公司了，得好好想一下看有没有什么更好的解决办法。”

看着王厂长满怀期待的眼神，我感到身上的负担又重了几斤。

回到公司，我把我今天在烤鳗厂看到的情况向李文做了一个汇报，同时我希望把人力资源部的员工包括王厂长召集起来，大家商量一下，有没有什么更好的解决办法。

在公司的第一会议室，大家坐到了一起，林红第一个发言，因为她负责招聘，感触最深：“我每年在这个时候就累得要死，因为一到旺季订单特多，他们人又要得急，现在就业环境比以前好，招人越来越不好招了，只得在招聘时不断以高工资来吸引招人，但这样一来又会造成老员工的不满。”

满玲说到这事也是一脸的激动：“但一到淡季，我就得累了，劝员工回家休息，保证发他们基本工资，但有些员工觉得没事干很没劲，基本工资又不高，就到其他厂去上班，到需要的时候就找不到人了，又得重新去招人，这简直就是恶性循环！”

我说：“问题肯定是有啦，主要根源就在他们烤鳗厂订单的不稳定性上，所以今天我们专门来讨论一下这个问题嘛！”

“不过有一种解决办法，”我接着说，“如果烤鳗厂能在淡季找到另外一种产品来生产，而且这种产品的淡旺季与烤鳗的淡旺季相反，这样两种产品互补，原来的淡季也就成为旺季，就不用像现在这么发愁了。”

## <<我这样做HR经理>>

### 媒体关注与评论

12世纪最缺的是什么？

人才！

随着人力资源这一行业在中国的发展，越来越多的企业开始了解并重视人才的储备，但究竟如何灵活运用各种方法来处理人才管理上不同阶段的问题，这是本书要告诉你的。

——荷兰CRF公司大中华区执行总经理 陈琳《我这样做HR经理》凝聚了作者的思想智慧，亲身经历的故事让你身临其境，没有给你HR管理的绝对答案，却给了你思考的方法和开阔的空间。

——人众人教育（Group）总裁兼首席培训顾问 杜葵

<<我这样做HR经理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>