

老 HR 教你学习 HRM

HR 如何应对公司闲人与外行

全国职业经理 MBA 双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

我在外企这么多年，也算是一个常青树，不倒翁，做 HR 的职业本是一个“高危”职业，有人戏称是站在刀尖上跳舞的职业，玩的是平衡与心跳。

人才市场业务员说，做你们这个职业的人换得太快了，您是我见过做得最久的 HR 经理，光管理 HR 还好应付，行政一起管理就增加了难度级别，HR 做的是管理，行政做的是服务，你一方面要去要求别人，一方面还要人家配合你，太难了。况且老板的想法左右你的前程，说服老板太难了，人事行政是花钱的单位，要老板拿钱出来太难了，如此种种，做这行的太多费力不讨好，心累。

我的下属也说老大，你的压力那么大，没见过你发过愁，有过报怨，有什么方法没有，今天

高兴，就与朋友们分享一下，我的处事之道，欢迎指教。

今天就讲：如何面对老板身边的马屁精及外行，我有一个原则，老板信任的人，就是我要争取的人，我绝不与这样的人较劲。我要利用他成为我说服老板的帮手，做 HR 经理，管理一班人，大办公室，突然有人说，你们人事做什么的，招人如何的，我一般都会笑，不会去解释，平息了他的心情的时候，会和他聊聊，下属们说老大你太软了，这都被人欺负了，还不还击，我不这样认为，心有多大，舞台就有多大，我要管理他，先要能包容他，我认为公司每一个人都是我管理与教育的对象，针对我的人，就是我要努力去教育与感化的人。

我的下属老是和我报怨：老大，某单位主管太难沟通了，简直有点不可理喻，我总是反问他，这个人比毒蛇还难沟通，比猛虎还难沟通吗，至少人家听得懂人话吧，看看人家训蛇的，看看人家训虎的，沟通不良，肯定是功夫不到家，我从来不担心这个人有多难沟通，我曾在一家有 60 个台湾人的工厂做了 5 年，做过台湾工厂的朋友都知道，台湾人难对付，爱吵架，爱挑刺，我与他们所有的人都沟通得很好，甚至后来我有 2 个下属是台湾人。

工厂里面有二种人最得罪不起，一种是闲人，这种人没事可做，没事找事，很难应付，我对这种人向来是敬重三分，这样的得罪了，到处损你，你做得再好，也被损不行了，很多时候这些闲人与老板的关系密切，那就更不能得罪了，想想人家也不容易，一天到晚不做事，总要打个报告上去，肯定不是好的，就是坏的，况且这种人到哪里都不受欢迎，你欢迎他，他就会说你好话，帮你说话。所以我不讨厌闲人，另一种人是外行，这种人什么不懂，不懂装懂，到处指挥，我对这种人向来退让三分，不懂的指挥我，我会全力配合他，我会教他，让他学习，这种人心理很清楚，你这个人心情广，对人好，他会感动，但是他装不了多久，就会下去，到时他会说真懂的人还是你，到处宣传，无形中增加了你的价值。

人家不喜欢的这二种人于我都是朋友，没有人不能成为我的朋友，做人事的，如果都处理不了人际关系，要做好，不可能。

明天讲一个话题：如何管理难管的下属，有兴趣的朋友可以顶一顶，谢谢！

老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【2】

HR 如何管理头疼的下属

上回谈到如何应对公司中的闲人与外行，希望能给朋友们一些启发，本次就谈谈我如何管理难管理的下属吧。我无意引用任何理论，也不想高谈阔论，我只想将这些年的经历与处理的方法分享给朋友们，希望大家能拿来使用，用后效果良好。我认为有如下三种人是难管理的下属。一种是资历很老，能力较强，因性格不好，得不到重用的下属。这种人性格孤傲，极不合群，在团队中人缘不好，也不在乎，独来独往，从不参加团体活动，按道理这种人应该果断处理但是这种人思路清晰，工作任务能完成得极好，交待工作也能按质按量完成，在 HR 团队中，往往出现在工资核算这块的同事，我有一个薪资专员，女的，就是上面这种类型，原则极强，自己认为对的，即使上司的指示也不会听，有时发闷气，摔东西，摔电话，让整个部门气氛陷入沉闷，大道理不听，有时真想马上叫她走人。我有一个原则，做 HR 这么多年，从来没有炒掉过自己的下属，我一直认为，自己的下属就象自己的孩子，孩子多了，不同的性格，不同的能力，不同的想法是很自然的事，关键是作家长的怎么去教育他们，我对这个薪资专员，采用的是方式是从不在大众面前批评她，有工作安排也多用邮件，出小错也不批评她，有一次出现了把某员工工资多算了 1000 多元，我才找她到会议室，当然我也不怪她，只是对她说，最近有没有什么事，这样的错误对你是不可能犯的，我对你一直很放心，有什么事可以跟我说，然后告诉她这件事我会和财务处理，下次注意一下。她一言不发，不到 10 分钟的谈话，我就走了，后来有人告诉我她在会议室大哭了一场，是悔恨，是惭愧，是感动，我不知道，但那以后对我的指示可以说是指到哪打到哪，也会经常发邮件问我老大：有什么可以帮您的事没有？前二年她结婚了，请我做主持人，在自己的 QQ 中留言，自己是最幸福的女人，现在还在做工资，性格依旧，但是工作态度已经发生了天大的改变。一种是老板亲人或朋友介绍的，经验不足，事情不了解清楚就会到处乱说，有时还讲到老板那里去，我下面有个做采购，是老板的侄子，就是这种款式，交待他的事，就会说这个老板好象不是这样说的，那个老板说了如何做，有时单也会直接拿去给老板批，我不同意的事，他直接去找老板，最后老板同意了，我不怪老板，老板也是人，用自己的亲人，总比用外人要放心，况且一些敏感的位置，我也不会投诉他的侄子，投诉只会让老板觉得他的侄子在你这里有用，或者你想挤掉他，他的所有单据，只要给我批，我一定详细备注清楚我的意见，也不说同意不同意，对他的工作问题我也会通过邮件的方式指正他教育他，听不听我照样做，有一天他生病请假了，老板的妹妹去接手，看了我的邮件，很感动，对老板说，我们的侄子太不象话了，他有样的上司，真是福气，那以后，老板对我更加信任，我和老板说过，老板的安排我绝对拥护，有事我会扛。搞定了。还一种人是外面背景不好，经常号称：老子外面有人，我怕谁，工作不认真，对上司表面尊重，背后损，有时还做点违法的事，我有一个保安队长，人称三哥，和外面的人混在一起，白天是队长，晚上是流氓，按理这种人也不应该要的，但

是我们的公司环境不好，外面很乱，队长是保安公司安排的人，有他在外面找事的人少，公司也就认了，因为这些，他自以为是，谁也管理不了，这种人我只与他工作关系，没有私交，但是我每次见他和人吃饭，我就会主动替他买单，有次他家人生病要回家，走得急，我最快的速度批他走，还送他 200 元钱，1.8 的汉子，泪流满面，说，老大，我对不起你，今后你一句话，要我做什么我就做什么，回厂以后，所有保安队的人看见我都敬礼，保安在公司也很服从。当然我的方法也不是对每个人有用，但是有一句对联让我常记于心，让我管理任何类型的人，都不为难，希望大家能共勉：能攻心则反侧自消，从古知兵非好战；不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。管理的要诀就是“攻心”与“审势”。下次和朋友们谈谈做怎样的 HR 老板会看重你，员工会敬重你，主管会尊重你。希望喜欢的朋友顶一下，谢谢！

老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【3】

HR 如何平衡老板、员工与一线主管

上回和朋友们谈到如何管理难管理的下属，相信对大家有一些启发，这次和大家谈谈如何把 HR 做到让老板器重，让其他单位主管尊重，让员工们敬重。我个人是否做到了也不清楚，但是在公司，老板做决策时，一定第一个会通知我参加，其他单位主管遇到任何难题都会打电话咨询我，请教我，员工有困难的第一反应是找 HR，如果这样算是得到了老板的器重，各单位主管的尊重，员工的敬重的话，我确实做到了，也做到了很多年，不管是在哪个工厂，还是在哪种性质的企业，我所了解的一些做 HR 的朋友，无法在老板，各单位主管，员工之间摆正自己的位置，有的成了老板的杂工，有的成了各单位的怪罪对象，有的成了员工的眼中钉，做得好一点的老板把你当成人才，员工称你为奴才，有的成了老板手中的刀，到处乱砍，各单位主管恨而避之，员工怕而远之，HR 自己也做得很窝火，于是，有了工作压力大，离职率高，人易做，事易做，人事不易做的感叹，HR 究竟路在何方？其实做 HR 没那么累，有人说，你肯定是遇到了好老板，其实也不尽然，我每次换工作都是空降兵，都是 1 年不知换了多少人，有一个公司，我去了，连司机大哥都劝我，这个厂老板怪，没人能过试用期，我

做了 2 年，换了 10 多个 HR 经理，你也不要太辛苦了。。。。。。如何让老板器重你，我这些年的经验总结认为：让老板器重你的方法，就是让老板感觉得到，你能帮得到他，或者说，有利用价值，做 HR 要帮到老板的地方太多了，在做好本职工作的前提下，我比较注重如下四件事：一是经常将一些最新的信息发给他参考，包括老板比较认同的企业的信息，管理模式，比如我们老板比较欣赏华为的管理，我会第一时间将华为的一切信息发给他，劳动法的最新信息，工资变动的最新信息，我们的老板不用上网，不用看电视，但是他比其他老板能更快的了解最新的信息。二是和老板谈规划，不要老板说，就告诉老板我准备将哪里规划好，哪些制度规范好，然后请教老板的意见，老板的任何邮件，我都是用最快的速度，最准的措词来回复，提出问题时，我一定有二个以上的解决建议。三是经常利用非正式场合向老板报告，每次见到老板，我都准备好问题，次次不空，有些消息先让他知道，不符合公司规定的东西向他说说，错了的地方向他认错，别人在老板面前投诉我之前，老板已经知道了，所以投诉变成了无用的信息。四是主动将老板不放心的地方让出来，我下面管理几十号人的保安队，队长只听我的，其他人调不动。说不得，后来一次吃饭，老板喝醉了，对保安队长点了一句，这里不是部队，服从不是天职，要服制度，我听出了其中之意，从此让保安对我的进出登记，出入任何行李检查，连拿衣服出去都让老板签名，后来将保安主动放权给我下面的主任，渡过了一次信任危机。年终晚会老板让我去订酒席，我主动叫上财务，采购一起出去，让老板充分放心。买老板交待的东西，我都会尽量去超市，留存有小票与发票。让其他主管尊重，其实同行生嫉妒，为自然之理，老板看重你，人家讨厌你，觉得你是马屁精，有机会就告你的黑状，老板不看重你，人家就不把你当回事，觉得你们无事找事，完全是公司一个包袱，员工的吸血虫，不能和现场配合好的 HR，我没见过做得好的，但是是否就要讨好他们吗，也不是，老板希望 HR 能规范现场，监督现场，没有老板希望 HR 与车间称兄道弟，有的反倒希望你们斗斗，如果你做得过分，引起了车间的不满，HR 肯定会要成为老板弃卒保车的卒了。毕竟老板靠生产赚钱。我对车间比较注重如下三件事：一是与车间的最高主管保持良好的关系，我会制造一些人情债让他来欠我的，比如车间里面一些不违背原则，但可急可慢的事，我需要他打电话或邮件才会要求下面办了。二是帮车间处理一些难题，车间里面调皮违纪员工，我们会帮他处理，但是会让他感觉得到如果不是我们，他就处理不了，至少很危险，让他依赖我们。三是理解车间的困难，不合理的政策，会说服老板，不会强加给他们，比如老板要求员工中午吃饭只能 30 分钟，车间不同意，老板发火，我就说服老板车间下班要排队，上班要排队，吃饭要排队，还要吃饭，也要休息一下吧，老板同意了，车间就高兴了，觉得 HR 是帮他们的。让员工敬重，员工一般都有点怕 HR，因为 HR 找他们，不是处罚就是辞退，要让他们敬重也很困难，我对员工比较注重如下三点：一是利用活动，拉近与员工的关系。

系，公司举办的各类活动，我会让最多的员工报名，如果节目不够，就搞游戏，大家都开心，下次看到你就容易和你说话。第二利用新员工培训，每半个月召集新人进行统一培训，我一定会出现，并介绍我们 HR 是他们的娘家，受了苦，有了难，我们会尽力帮他们处理，三是员工的困难，一定想办法去帮，有个员工家中出事 要马上辞职，公司规定急辞要扣 50% 的工资，我了解情况，亲自找老板，替他说明情况，最快的速度帮他办了离职，工资全部结清给他，还叫司机送他去坐车，每年的晚会，介绍到我的时候，员工的掌声是最热烈的，我相信这与我站在他们的立场，替他们解决困难是分不开的，同是天崖打工人，我们几句话，多走几步就帮他们解决了一个难题，为什么不做了，也许我的做法大家不一定认同，但是确实用了以上的一些方法，我做出了 HR 的尊严。希望对大家有一些借鉴，下回和朋友们说说 HR 经理如何空降到其他公司安全渡过试用期，喜欢的朋友顶一下，谢谢！

老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【4】

HR 如何确保空降成功

上回和朋友们讲到了，HR 如何做到让老板器重、各单位主管尊重、员工们敬重，不知对大家有没有参考价值。以前有人就和我说过，您讲的真好，感触颇深，就是对我用不上，帮不了我，我笑着和她讲了一个故事，我们家乡有一个大爷 80 多岁了，专治哮喘，大家都知道，哮喘的治疗难度是相当高的，大的医院都无法根治，可这位大爷基本上是药到病除，其中有位慕名而来的城里人，来了不下 10 次，就是治不好，后来，再来，大爷不给他治了，并且把所有钱，送的礼品全部退给他，说：您这个病我治不了，另请高明吧。这个城里人就不理解，那么多老气喘，你都治好了，为什么就治不好我了，老大爷说了：药治有缘人，我也没办法，我给每个人下的药一样，对你就无效果，看来是这个药与你无缘了，对不起，我治不了。我的一些解决问题的方法也许就是老大爷的药，只对有缘人有益，有效，你也不要和我论证它的科学性，这些都是我用过且实在有效的东西，如果觉得有益、有用就继续用吧，觉得不好扔了就行，应该没有副作用。这次和朋友们说说空降 HR 主管或经理要如何确保顺利渡过试

用期。HR 经理也好，HR 主管也好，大多有过空降的经历，跳到一家公司去做 HR 经理或主管，下面领导一批人，有的是元老级文员、有的是已习惯了领导的变换的实在人，有的是正为公司不提升他生闷气的自认为有能力的人，怎么开展工作，如何让这一盘散沙凝聚起来，如何让他们服你？老板或你的上司面试你，也只有不到 1 小时的接触，如何让他们信任你？各单位的主管，有在暗自担忧，这家伙来，为了政绩，说不定又有什么新规定能烦我们。这一切的一切，就是我们空降 HR 经理或主管要在试用期内解决的问题，我跳过几家大的公司，每次都是空降去做 HR 主管或经理，面临的情况比大家想象的要糟得多，比较让我记忆深刻的是一家日资企业，老板在猎头公司面试我，让我做人事行政部长，去上班时发现，公司有一个行政人事主管，一个行政人事副总，面试录用我，连副总都不知道，我去上班，人事文员叫我在会议室等了足足 4 个小时，最后告诉我明天再来吧，你在哪里上班，要等老板回来才能决定，你的厂牌现在不能做，第二天老板来了，说你先在人事部实习吧，职务暂不对外宣布，可想而知，我的处境，我想既然来了，也不可能就这样走吧，去要求老板，可能老板也是有苦衷的吧，我这个人有个特点，对老板特能理解与包容，可能与我对老板创业不易的体会有关吧。我用了 2 个月左右的时间，行政人事副总调去管理现场单位，我负责总务人事全盘管理，当然也正式将我的厂牌从职务栏空着，改成打印上了部长。我没有抄掉一个同事，以前在我的文章中也提过，我没有炒人的习惯，用了 2 个月时间理顺了人事行政的方方面面。我是如何做到的呢？有什么好的方法呢？和朋友们分享一下：其实空降去哪家公司做 HR 主管也好，经理也罢，要顺利渡过试用期，我个人总结了一个公式，即 631 公式，用 60 的时间与精力来面对你的直接上司，用 30 的时间与精力来应对你的下属及同事，用 10 的时间与精力去解决其他单位一线主管的问题。我和很多朋友说过这个公式，大家都觉得有用，也有效。那如何来面对你的直接上司了，以下几点重点注意：第一：花时间了解与熟悉你的上司，最主要的是了解他的想法与性格特点，怎么了解，就是多报告，不断与他磨合，选择一条顺他的想法的解决之道。第二是全力优先解决上司交待的问题，有次我的上司和我去参观一个工厂，回到厂已是晚上 12 点多，他接到一个老板的电话，要他明天早上 8 点提出报告，当时他喝了点酒，有点迷糊，我连夜帮他写了一个报告，凌晨 3 点发给他，第二天早上 7 点，我打电话给他，叫他看一下，发给老板，早上开会的时候，老板要他提出报告，他顺利的报告了我们参观的情况，提出了正肯的改善意见，得到了老板的夸奖，那天中午，他打电话请我吃饭，我告诉他吃过了，我想去睡一会儿，后来，他对我的工作是相当的支持，即使调到现场后，还对人事行政的工作很大的支持。第三是适当的机会表现一下，让你的上司的上司，对你有好感，这点很重要，让你的上司在对待你的时候，不得不有点顾忌，在上司的上司面前原则是不要说你上司的坏话，也不要报怨，你的上司如何，你的处境如何，老板清楚得很，

你说了觉得你不够成熟，你不说，说明你忠诚可靠。如何来应对的下属及同事呢，以下几点注意，第一不轻易改变工作流程与方法，因为以前的方法与流程，不管看来多么不合理，但是存在就是合理，至少有合理性，轻易变动，会引起不安与不满，从而抵制工作，第二不轻易表态与发言，所有的下属都在揣测你的心思，一句不经意的话，一个轻易的表态，可能让别人想很多很多，特别是 HR 部门女同事多，从而产生不安，第三形成圆心，所有的同事及下属关系都在圆线上，与我距离相等。对女同事说话，严肃认真，不开玩笑，与其他部门女性同事交往也是严肃认真，不让她们产生我们的上司花言巧语，心术不正之类的印象。第四，多做少说，勤，主动做事，杂事也做，让下属感觉我们老大都做了，不好意思不做，我去那家公司，当时招工困难，我每天都花时间和她去外面摆地摊招工，中午休息时，让她回去，我值班，用自己带动别人，真的很有效果，后来所有人都能调动起来。最后是面对其他单位主管了，这一环节不太重要，我倒建议，在试用期内，能不接触他们就不接触，因为他们会提出很多问题，在试用期内你还没有能力解决时，你就会失去信任。试用期内少去其他单位，把自己隐起来，是我多年总结的经验，拿 10 来处理他们的问题，只是处理很急的问题，比如招工、违纪处理等，其他的以后再说。 以上的种种方法，能让我顺利安然渡过任何一家公司的试用期，希望能对大家有点帮助，下次和大家讲个话题：HR 之充电与学习，HR 的新老朋友或许会有意外的收获，敬请期待，谢谢

老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【5】

HR 如何快速成长上回和大家讲到空降 HR 主管或经理如何安全渡过试用期，相信大家得到了一定的启发吧！这次和朋友们谈谈 HR 之充电与学习。HR 这个行业，我曾经仔细研究过，发现是贫富悬殊最大的一个行业，HR 主管的最高收入是最低收入的 8 倍以上，这在其他行业是不多见的。这说明一个什么问题呢，这说明拿低工资的 HR 们还有很大的发展空间，拿高工资的 HR 们有很大的压力。有的 HR 做了 10 年还是个小主管，工资原地踏，上涨的部分也跟不上物价，有的 HR 做了 10 年，有房有车有存款，名声在外，在哪都不愁工作，更有的有了自己的人才公司，培训公司，顾问公司，猎头公司等等。为什么同样做 10 年 HR 会有如此

大的差别了，为何同样是 HR 主管，工资就相差如此之悬殊了，我认为是充电与学习所带来的差异。很多我认识的 HR 朋友，学富五车，才高八斗，也没有得到什么发展，终日一副老学究之相，总能把简单问题复杂化，难道他们还学得少吗？其实学习只是一方面，你学了什么东西，是不是在恰当的时候学习的，这个才是关键，这个也就是我想和朋友们说的，HR 们如何在正确的时间，学习正确的东西。HR 从踏入这个行业到成为这个行业的经理层，我这里所说的经理层，是指在哪家公司去都可以胜任 HR 经理，在大型上市公司也不例外。到底需要几年了，我个人只用 3 年 2 个月时间，从一个 HR 招工专员到一家有 3500 人的台资企业做 HR 经理，并且做了好几年。有的朋友会说，不需要那么长的时间，有的用了一年就可以了，如果只用一年就做到了 HR 经理，其功底肯定有短板，真要做起正规的 HR 来，恐怕很痛苦，我只是根据我的经验，认为用 3 年 2 个月时间足够从一个普通 HR 人员成为一个经理，超过了这个时间也很正常，但是如果做了 5 年还不能胜任 HR 经理过个职位，那肯定就有问题了，请注意我用的是胜任，而不是担任。如何 3 年左右的时间，通过各种方式学习，了解正规 HR 全盘运作细节及管控要点，具备胜任 HR 经理各方面的能力呢？前者是容易的事情，后者是很困难的事情，但是通过规划与努力，都可以完全做到的。我在 3 年 2 个月时间跳了 3 个厂，我是有意跳的，为的是了解正规 HR 的运作流程及管理，我先是应聘去一家比较大的公司，有 3000 人左右吧，台资厂，做招聘专员，招聘这个职位是辛苦活，有三分长相，七分口才，面试是比较容易的，况且我还是一个大学生。在做招聘专员的 8 个月里，我努力工作，配合办理入职离职手续的同事，配合搞培训的同事，平时就认真学习各个担当的职务说明书，然后观察她们的工作细节与职务说明书的出入，HR 女孩子多，勤快一点，厚道一点，嘴巴甜点，大多会将她们所了解的方方面面，倾囊告知于你，3 个月左右的时间，我除了薪资及绩效这块没有了解外，其他的全部都非常清楚，我有个习惯，就是会经常模拟自己要去面试主管职务的场景，然后设想人家提出各种问题，然后如何回答得滴水不漏，不顺的地方马上找人问或查资料，其实 HR 的东西并不高深。在那家公司薪资是保密的，考核只有主管才能看，我没有机会学习，只是从人事内部会议中了解什么职等，薪级及薪资总量等概念，对于考核也了解一些绩效指标、考核比例之类的东西，我买了一些简单的书介绍人事的书，基本上把这块的理论流程弄明白了，我开始观察我们课长所做的工作，我发现课长大部分做些文字方面的事情，有时处理一下部门的异常，劳资纠纷什么的，我开始学写报告，呈报，我那时对所有经理的邮件都当作教材，研究他们是如何写的，然后模仿。我又买了一些法律方面的书，那是法律不太用得上，劳资纠纷大多用谈判的，谈不好就拖，拖得同意了，就解决了。在那家公司离职前，我自己将每个职位的职务说明书默写了一遍，每个模块的流程画了一遍，觉得可以走了，在这里也不会有多大的发展，因为那个部门我资历最轻，年龄

也小。我开始有机会去人才市场找工作，那时还没有象样的人才市场，小得很，但是招工的单位不少，我瞄准了一个人事组长的职务，我想尝试一下管理，同时了解更多的管理工作，我在我的简历上将招聘专员，改成人事组长，因为我相信我可以胜任组长的职务，面试时因为我的流利或许是激情，打动了面试官，要我下午去面试，我精心打扮了一番，对着镜子练习了几次，觉得可以了，去面试，问题比我想像的简单，让对方比较满意，于是我走上了 HR 组长的岗位。做组长时，我了解到了薪资的详细流程，了解到了考核的实务操作，我有机会开始写制度，参加管理会议，了解车间及各单位的一些情况。我将以前组长留下的资料，仔细研究了一番，我所不知道的地方，很多细节，我一一记录学习，那时买了本人事管理一日通，我记得那本书都翻烂了，我带领我的 2 个小文员，把公司的制度，流程，人事的各项流程理顺，不断的积累解决问题的经验与方法，也学会了如何处理与上级，同级及下属的关系，让我管理水平提高了不少。最让我感动的是，以前公司的课长，将以前公司的资料完整的打印了一份给我，那时还没有 U 盘，我对照大公司的人事方方面面将公司的人事做得象模象样，在这家公司做了一年左右，我觉得小厂已不适合我的发展，我在想办法面试 HR 主管的职务，找主管的职务没有那么轻松，我当时记得，跑了 20 多家厂，面试了 40 多次，终于被录用成一家公司的人事主管。在那家公司我变成了一个真正的管理者，从事务性工作脱身出来，在我们人事经理的指导下做一些规划性的工作，人事经理对我相当好，也是知无不言，给了我很多帮助，如今她在某享誉全球的跨国公司做人资总监，偶有联络。我在这家公司做 HR 主管做了 1 年半的时间，那时已经有了目前的智通人才市场，在那里我找到了一份 HR 经理的职务，从那以后，我的职务有过反复，但是 HR 经理已成为我的最低要求，我相信不论去哪里，也不论多大的公司我都可以胜任一个优秀的 HR 经理，后来我自费去日本留学一年，学了日语，这是后话，我用了 3 年 2 个月的时间，完成了一个飞跃，从一名普通人事职员成长为大公司的 HR 经理，我认为得益于我的学习与充电，我的学习主要来自于实践，来自于观察，来自于书本与实践的反复论证，除了学习 HR 相关知识，我在业余学习了：心理学、口才学、成功学、公文写作，也练习钢笔字，甚至还苦练了几首应付同事聚会的老歌，我每天都写日记，管理自己的情绪，管理自己的时间，管理自己的身体，后来有了助师的培训课程，我又认真学了一遍理论，提高了自己的理论基础，结合我的实践，我形成了自己的人力资源管理理念及方法。我的成长，得益于我对自己职业的规划，我知道我在哪里，也知道要去哪里，我只是按照自己的规划一步一步的走，我本来可以在大公司做招聘专员，日子可得优哉游哉，也可以在组长的岗位上再等等，我具备了经理的能力时，我决然毅然的放弃了课长的职务，舍弃了与上司的配合默契，同事的朝夕相处，朝我的目标前进，我相信我能做到的，你也一定行，希望我的经历能对正在奋进中的你，有一些启发，一些帮助，人生在世，属于

自己能主宰的时光不多，放手一搏，瞄准目标，珍惜时间，利用机会，提升自我，成就自我，让自己与家人都能享受成功带来的快乐，是多么美好的事情。下次和朋友们谈谈 HR 如管理好自己的情绪与排除精神压力，喜欢的朋友们，多多支持我，多跟贴，谢谢！

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【6】

HR 如何管控情绪与解除压力 上回和朋友们谈到 HR 如何快速成长，从大家的跟贴看得出来，有的还是有一定收获，其实古人讲得太好了，凡事预则立，自己的职业先规划去走，可能要比凭运气，凭感觉去走，要走得简单，走得轻快，也不会迷失方向。这次和朋友们讲讲 HR 发何管理好自己的情绪及消除自己的压力，情绪能不能管理，好不好管理，这个有人专门研

究，有的培训师专门讲《沟通与情绪管理》课程，可见有沟通，必然会有情绪，只是我这里要讲的情绪是破坏性的情绪，不好的，对人对己都不利的情绪。HR 们在原则与人情、老板与员工、政府与工厂、管理与服务等方方面面的平衡与协调中徘徊、纠结，挣扎，与不同层次的人，不同类别的人，不同素质的人，不同目的的人沟通，让 HR 们有着比别人更多的情绪，代表工厂与代表员工的双层身份让 HR 们承受着更多的期望与压力，因此 HR 们有必要好好的学习一下管理好自己的情绪，解除一下自己的压力，不然把自己气坏了，让压力压跨了。我个人在情绪方面的管理，经历了一些波折，曾经因为一气之下，辞职走人被老板拉回的经历，现在回想起来，觉得可笑与幼稚。在不好的情绪方面，HR 们面临最多的是生气与委屈，生气不生气，这个与个人的性格有相当的关系，有的认为与个人的修为有着关系。大部分人知道生气是一种对自己的惩罚，一种不成熟的表现，但是到了关键时刻还是忍不住，受不了。我现在很少生气，几乎不生气，不是我性格变好了，也不是我修为提高了，而是我有一套对付生气与委屈的土办法，现分享给大家，生气的时候用一用，委屈的时候想一想，管不管用自然知道。面对生气，要有一个简单的信仰：那就是你想不想有福气，只要回答是肯定的，那你就记住了，你的人生是 10 分，生气与福气各占 5 分，生气多一分，福气少一分，生气少一分，福气多一分，每次遇到生气的时候这样想，你就会减少一些无谓的生气。这个信仰，是生活经验积累的结果，受过苦难的人，受过挫折的人，一定有体会。生气只会让你的敌人变多，让你的财运变败，让你的前程变没，让你的身体变坏。面对委屈你记住一句话，这是我从家乡出来，母亲和我说的故事，以前我家在农村，家里养了猪，六月伏天，天气热，蚊子多，晚上猪又热又被蚊子咬，睡不好，慢慢瘦了，眼看家里要用钱，要送猪卖钱，也不能让猪瘦，卖少好多钱，于是家里人轮流给猪打扇，就是用扇子帮猪扇风，我老妈说了一句话，六月天，给猪打扇，为了什么，我们都知道是为了钱，说白了是为了生活，我出来做 HR，母亲知道和人打交道的事，要我耐得烦，经常说：六月天，为猪打扇，凡事想开点，这句话，每当我感到委屈时，我就想起来了，象一丝微风，抚平了我的情绪。做 HR 的压力大，职务越高，压力越大，有的时候，我感觉象古代的幕僚，摇唇鼓舌，为的是卖个想法给老板，老板采纳了高兴，老板不采纳 郁闷，而大多时候，老板不会采纳，做 HR 主管的，就象一只行走在烈日下沙漠中的骆驼，上有烈日烤，下有炎沙烫，二头受气，这就是所谓之压力，而压力最大的是被拒绝，上司拒绝你的想法，下属拒绝你的想法，不理解，不支持，我在面对拒绝时，有对自己说的一句名言：我的工作是从被拒绝后才开始的，因为我是 HR。这样的心灵暗示让我不沉于被拒绝的苦闷中，而是想有没有更好的办法来让我直面困难。不知我的方法，于你有没有用，真的在我身上一直实行着，我也摆脱了很多的无谓的烦恼，希望能帮到朋友们。从下回开始老 HR 将与您分享 HR 实务运作管理心得，先谈谈我如何招大学生，敬请期

待！

HR 如何做好校园招聘

上回和朋友们讲到 HR 如何管理好自己的情绪与解除压力，看了朋友们的跟贴，反映良好，能帮到大家，很开心。今天和大家讲点实务的东西，希望能在工作上帮到大家，老 HR 的东西大家拿了就可以用，用了就有效，当然前提是：你得是一个有缘人。今天和大家讲讲老 HR 如何招聘大学生，当然老 HR 这里指的是去校园招聘，能去校园招聘的企业不是有实力就是老板有远见，一般的公司不太愿意要大学生，大学生给人的感觉就是眼高手低，稳定性不好，培训完后就离开，感觉到很不值得，老 HR 在这方面有一些经验分享给各位。

今天只讲如何招大学生，从地域上来讲，有一些特性，先要了解，但是只能参考，即使是同一个地方，不同的人也有不同的情况，这是不争的事实，以下的分析，各位 HR 可以参考一下：比如我们广东的企业，招聘大学生，比较不太喜欢去湖南、湖北、江西，别的企业我不知道，我们企业是总结了经验，做了分析的结果，我去湖南、湖北、江西招过几批学生，发现这些学生很聪明，培训起来简单，冲劲也很足，但是稳定性很差，这几个省的学生，因家里经济条件普遍富足，且独生不少，受挫能力差，情绪管控也差，湖南人素有胆大之称，稍不如意就走人，湖北学生精明，一般在公司培训 1 至 2 个月就能分析这家公司适不适自己，虽然他们大部分的认为并不正确，但是这种与生带来的聪明让他们很难稳定，江西学生胆小，进企业听风就是雨，一些不利的消息就会让他们动离开的念头，走也不愿意说清原因，但是走得绝决，虽然我的说法明显带有片面性，但是大家也可以参考，招人的目的是为了培训好后，对公司创造价值，公司不是培训机构，也不是慈善机构，招进来的人稳定不稳定，先得要从招人的时候下足苦功。四川的学生也是难以稳定，与他们对家乡生活节奏的留恋有着相当的关系，在成都招工，到处都是茶馆，打着纸牌，走路都是很悠闲的样子，确实让人很难适应广东的步伐，但是稳定后，他们就不太留恋家乡，所以培训四川的学生，注意前 6 个月，不走的话，就可能留得住。东北的学生，难管理，喜欢成群结队，有事没事喜欢出去喝酒，最要命的是，爱管闲事，经常会打一些莫名其妙的抱不平，常常为了小女生餐厅插队受委屈之类的小事，将人打得头破血流，并且事后怎么处理，也不会认为有错。山东的学生，

高大，食量大，女生也不例外，常常吃了公司的晚饭后还可以吃得下满满一碗炒米粉，在工作时喜欢聊家常，嗓门很大，工作中遇到不能理解的事，一定要找个理，很倔，脾气很冲。广东的学生，男生不爱整洁，女生不爱打扮，下了班就是穿个裤叉，脱鞋，懒懒散散的，工作起来生气不够，给人不踏实的感觉，谈起篮球，游戏之类的事情，精神一下就起来，确实在改革的前沿，关注的方向就是不一样。陕西的学生，能吃苦，有的到南方，长时间不能适应气候，适应气候的都愿意留下来，但是接受能力不太强，工作的传承需要付出更多的努力，陕西的学生安排去生产之类的职务，还可以。云南的学生，爱带同乡，七大姑八大姨，有事一起上，很难摆得平，少数民族多，比较凶悍，管理起来也是头疼，广西的学生比较勤快，沟通能力不太好，语言是他们的弱项，能吃苦，能忍耐，个性相对内向，有事不受说开，经常因误会，而发生争执。贵州的学生，消费超前，贵阳的街头名车随处可见，女孩子打扮时尚，有的衣服上万，与我们脑中贫穷的贵州完全不是一回事。

大概了解了这些学生的一些特性后，根据自己企业的需求，就可以招聘了，校园招聘不要许多公司一起去的时候去，要与学校约好，做专场招聘会，要充分做好宣传，与招生就业的老师要多多联络，有时可能你下午招工，上午才发通告，招聘会上临时找人的现象也是有，所以要多联络老师，找准负责人，不要让好不容易的一趟招聘白费，相比而下，民办的学校，比较负责，实力小的学校，比较热情。招聘宣讲会上，主要是要讲气势，引起学生们的激情，现在的学生，不知道自己能做什么，也不知道自己想做什么，你的宣传就会引导他们，让更多的人来应聘，宣讲会上，不仅要宣传公司的情况，也要传导公司的价值理念，让学生们被公司的价值观所感动，而不是对你们的福利感兴趣。宣讲会上要实话实说，不要模糊其词，那些欺骗学生的言语，肯定会在学生去公司上班后，以高离职率来回报你，书面测试是一个必要的环节，搞一些智力之类的测试题，以我的经验，还是优秀的学生分数会相对要高，况且这也是筛选的一种方式，收的简历要求简单，学生们的荣誉很多都是花钱复印来的，他们也是逼的，我只要带相片的第一页简历，附带测试卷，一般我会选择成绩较好面试，面试时，我会将那种面相较好的标注，当然这种面相不是长得漂亮，而是和善的，那种不懂礼貌，自大、面相凶恶、眼睛漂移不定的人，我不会要，还有我特别关注面试者的头发干不干净，皮鞋亮不亮，还有指甲，袖口这些小地方，我也会问些问题，问题一定不会少这二个，一个是你记不记得你父母的生日，为他们做过什么值得一说的事情？另一个是你有没有忍无可忍，最后还是忍下来的事，百善孝为先，不会感恩的人，只会在培训完后，一走了之。不会忍让的人，去哪里都很难稳定下来。最后我一定会找个理由打击一下面试者，然后让他离开，我

会注意他离开时的表情，面试者可以装得很好，但是一旦觉得他无须再装的时候，一定会原形毕露，这样才能看清一个人本质，我认定的人，不会在学校通知他们录取结果，我会回到工厂，隔几天再联络学校，告知录用的结果，这可以让很多不稳定的人去找另外的工厂。

我招了很多大学生，稳定性非常高，我们公司福利薪资也并不太高，我想与下回我要和朋友们谈的如何培训大学生有关外，还得益于我选人的成功，希望对要去招聘的你有借鉴作用，谢谢！

【老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【8】】

HR 如何培训招进来的大学生

上回和朋友讲到如何做好校园招聘，有些朋友有一些不同的声音，对老 HR 总结的地域特性有些异议，其实也不必太较真，有些偏见总比一无所知要来得好，所以大家可在实践中去求证，老 HR 所总结的，只是老 HR 遇到的一批人的总结，不代表整体地区的特性。

这次和朋友谈谈如何培训招进来的大学生，使之稳定，一般的工厂大学生招进来，不到一年走得只剩几个，剩的几个还有人在观望，犹豫，这使得 HR 很沮丧，对大学生们失去了信心，当然有些是工厂的一些因素造成，HR 也无力去改变，但是我觉得 HR 能尽自己的最大努力去稳定住学生，下面几个方面是我的一些心得及方法，希望能对各位 HR 们有帮助。

第一：招大学生之前，应该说服老板，发动各级主管，做通他们的思想工作，真正让他们明白招聘大学生的意义及对他们管理的帮助，这个工作没做好，HR 只是一厢情愿的去做，肯定要败。我个人认为让老板认识不断输入新血的必要性，这个工作并不难，稍有觉悟的老板都

听得进去，也会支持，难就难在说服各级主管。如果你在主管会议上提要招大学生，可能 10 个有 8 个不同意，但是老板只要一发话，就 10 个都同意了，其实这个同意只是表面，每个主管都在打自己算盘，培养大学生，是不是老板嫌我们文化太低，有的怕麻烦，大学生来了什么都不懂，要教他，又不能马上做事，还不如找个熟手做一做等等这类的想法让大学生们没来之前就有了被逼走或被冷落走的可能，所以再如何培训，都是白搭，但是如果各级主管没有这样的想法，也不现实，关键是要大家真正认识到大学生培养的意义，招大学生之前，我们一般会安排各级主管讨论招大学生的必要性与工作方向，这样的讨论会上，我会叫人记录，对强烈反对的人，绝不会安排大学生进去，对摇摆不定的会做思想工作，沟通好，才会计划安排大学生。

第二：大学生在工厂的舆论宣传定位，也是需要相当的技巧，如果将大学生定位为招来做干部，将大学生宣传成为公司管理或技术注入新的力量，只会让大学生进来死得更快。从一开始就让他们和公司的现有人员对立起来，大家倒很想看看，新来的大学生到底凭什么来做干部，这样的宣传不利培训新人，不能让新人得到大家的主动指导。我们将大学生定位为多能工培训实习生，让他们从最基层做起，如果在某个单位，由单位最低一级管理人员负责，最低一级管理人员对他们有一票否决权，让他们毫无退路，只有一个岗位一个岗位的做好。

第三：大学生的培训工作，HR 一般会对他们进行 7 天左右的培训，培训的目的是让他们尽快完成从学生到工人的转变、尽快适应熟悉新的环境、我们培训的项目设定，大家可以参考一下，公司沿革，组织架构、厂纪厂规介绍、生产流程介绍、产品及客户介绍、公司通用 ERP 及 QA 办公系统介绍等，然后是心态及管理基础知识的培训，沟通及情绪管理，每上完一堂课就会分组讨论学习的情况，我们有专人记录，其实培训是对招聘工作的一种延续，可以更深入地了解每个人的个性及接受能力，为后面工作安排做好准备。培训时我们会发动公司各部门主管前来授课，一方面是想让学生们先对公司各部门有个简要的认识，其次也想让公司主管及学生们能互相熟悉，为后面工作安排奠定一个基础。培训完好，每天都会要求学生们写实习报告，从实习报告又能进一步判断一个人的能力与水平，更重要的是及时调整他们的错误认识，及时纠正不良的心态。在人事实习的日子里会安排学生们去现场单位多次参观，让他们有一个基本的了解，到了培训结束的日子，所有的学生们对工厂的基本情况都非常熟悉，我们会让他们选择他们想要去的部门，并要求他们说明理由，在我们的记录与他们的要求符

合的情况下，我们会优先考虑他们的要求，在他们认识有偏差的时候，会单独找他们聊天，让他们有重新的选择。事先也会将学生的实习情况，向各单位主管通报，让他们熟悉。在确定分发意向时，部门的实习开始了，部门的实习是从基础岗位来做，做到合格甚至优秀才能换岗，这个阶段是真正的筛选时刻，无论报告写得多么漂亮，在现实面前，才是检验的唯一标准。这个时候，人事就不需要太多的关注，让其自然淘汰，一个月后，人事组织一次活动，让大家轻松一下，然后组织一个演讲，我这一个月，根据情况来调整他们的心态及岗位。以后要求每月给人事课写一份月报告，6个月左右，人事会联合现场主管，考虑对他们进行管理或技术岗位的转岗，并根据表现及能力调整工资，当然走向技术或管理岗位的学生，需要进行晋级或转岗培训，做完这个，这个学生基本上培养成功了。

在与大学们培训中，我觉得有3个观念应该让所有的学生们有一个深刻的认识，第一是归零的心态，要让所有学生认识到，培训他们的目的，只是公司想用几个月的时间，来证明你们是否更有培训的潜质，除此之外，与作业员没有任何区别，甚至在经验上还差很多。第二是小事做不来，大事无人敢让你做，很多学生轻视小事，认为无足轻重，怀才不遇，这样的心态让他们无法在基层安下心来。第三是学习的心态，所有的一切都学习，要认为每一个人都是你的前辈，老师，谦逊的对待每一个人，才有可能从别人那里得到技术的传承。。。

我每年招30个左右大学生，一年下来留下20个左右，10个左右走上了技术或管理的岗位，10个左右还奋斗在基层。他们对公司的贡献虽然不太明显，但是全厂所有的人都有一个共识，公司要招大学生。每一个离开的大学生，都会真诚的对公司说声：谢谢，我们在这里学到很多，我一生都不会忘了这个公司。在不知不觉的几年里，公司成功的实现了基层管理及技术人员素质的提升，公司主管级以下职位，实现了自给自足，公司的每一次新的发展，都离不开那些曾经是一张白纸的大学生们。

其实要讲的太多，有许多人不喜欢老HR将文章写得又长又臭，只好就此打住。现在招工难，主要是招普工难，下次和朋友们谈谈老HR招普工的独到方法，一定让您能最大限度的将人招回，想看的朋友，多顶一下，老HR写下去的动力，是大家的查看数及回复数。谢谢！

【老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【9】】

HR 如何最大限度的招进普工

上回和朋友们谈到大学生的培训，不知对各位是否有点启发，这次要和大家谈谈所有 HR 们都头疼的事情，如何招到普工，随着西部开发，内地雄起，招工形势发生前所未有的变化，招工的难度也一年一年的升级，可以这样说，招得到人的 HR 不一定是好 HR，但是招不到人的 HR 一定不是好的 HR，招聘，作为 HR 一切事务的源头，如果成了无源之水，无本之木，你还能安得下心来，坐在办公桌前做你的规划与流程吗？在生产因为缺人处于半停工状态，你还指望老板听你的高谈阔论吗，稳定压倒一切，其实在工厂，人员的稳定是压倒一切的头等大事，老 HR 的工作如今已对 HR 的实务工作渐行渐远，但是对招工的关注仍是最大的。每年的招聘计划与招聘活动，仍是老 HR 冲在一线，有人说，我天生是做人事的，人气很旺，难招工的企业，我去了，人就多起来了，招工就容易了，其实招工好不好招，与企业的工作环境、薪资福利，管理环境、地理位置有着相当的关系，好的企业招工相当容易，不好的企业招工就会困难，但是如何尽最大可能来招聘人员，老 HR 还是有些与别人不一样的方法，这里分享给大家，希望能提升各位 HR 的招工功力。

第一：宣传上做足功夫，招工宣传，大家都不陌生，将公司好的方面宣传给别人，不好的方面模糊淡化掉，其实招工宣传的过程，就是企业管理水平展示的过程，在宣传单上，宣传道具上我们要做到大气、规范，一个招工小木板，边打毛线边招工的工厂，很难让你相信，有什么发展前景。招工的宣传不仅是对外，其实对内的宣传相当重要，内部的介绍占了招工是相当一部分比例，我们曾经发动工厂组长以上人员，全部集中，由人事宣传内部招工政策，然后由组长回去分组向员工宣传，很多公司，喜欢发个公告，内部介绍，介绍一个给多少钱，这种做法，个人认为浪费公司的钱还算其次，反倒让员工在介绍人员时，变得毫无动力，这种不掌握员工心理的宣传，起不到多少作用。

第二：全员皆兵，我们招工，有很大一部分，是采用出去摆摊的方式，将人招进来，我们的做法，会让每个单位安排 1 至 2 个人固定给人事招工，招工之前，由人事将公司的招工要求，招工政策，招工回答技巧一一培训，做到每一个出去招工的人，都代表公司，回答的标准一致，当然招工对所有人的形象，姿态要求也是非常规范化的。这些挑选的招工人员，必须能说出 5 个以上公司的好处，并且真正对公司有出自内心的喜爱，很难相象一个自己都想辞职的人出去招人能有多么好的态度。

第三：招工摆摊的技巧，许多在外招工的朋友，拿瓶水，捧本书，有的还吃点零食，一副姜太公钓鱼，愿者上钩的架势，这样的招工，基本上是浪费时间，并且形成恶性循环，越招不到越不想招，我们的招工，采用的 3 人一组，一人坐摊，负责填写资料，回答应聘者的问题，另 2 人是主动的在摊位边上宣传，这种宣传是全面的，全方位的，之所这么说，我要求所有招工的人不放弃任何一个对我们公司持有兴趣的人，包括老太太，上班的职员，有的人说和这样的人说，不是浪费时间吗，这些人明显不会进你们的工厂，其实在外招工，我们还有很大一部分目的是宣传，我们要让所有的人，熟悉我们的工厂名称，让所有的人知道我们厂在招工，要做到有任何人想找工作，第一就会想到我们工厂，这样的效果非常好，并且会产生连锁反应。这就是很多工厂都在摆摊招工，效果却完全不一样的地方，甚至很多 HR 对我们的招工的方式不理解。这好比大家打的都是太极，功力深浅不同，当然威力不一样。

第四：24 小时的招工机制，有许多人听到这样的话，认为我们疯了，哪有 24 小时招工的企业，我们的宣传就是 24 小时招工，我们不会固定任何时间为招工的时候，而是随到随填资料，保安前后门是我们 24 小时的招工前线，不论是谁只要符合基本条件，就可以填资料，第二天安排面试，随时报到，这样的做法让我们齐聚了不少的人，当然前提是保安的培训与管理。

第五：灵活的异动机制，新进员工很大一部分因为不适应而自离，我们所有员工自离，都有一个人事文员去了解，如果是对车间环境不适应的，我们会及时调整岗位，如果是因为生活上的问题我们也会及时的去处理。这也留住了一些好不容易招进来的人。

随着内地经济的发展，二、三线城市的崛起，招工会变得越来越困难，大家要看到：面对 HR 们的不仅仅是困难，还有前所未有的机遇，HR 地位改变的机遇，树立信心。迎难而上，正是我们 HR 人需要的职业特性，也不需要压力太大，毕竟再差的企业还有工人做，再好的企业也有工人走。一起加油！下回和朋友们谈谈网络招聘、现场招聘的一些技巧和方法，希望朋友们一起跟着老 HR，学习、实践，再学习，再实践，早日成为 HR 达人。

【老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【10】】

HR 如何做好现场招聘

上回和朋友谈到了如何最大限度的招进普工，有些方法不知大家用上了没有呢？效果如何呢？希望能听到朋友们的反馈。大量的招普工，只限于那些较大的制造企业，其他的公司可能较多用的是现场招聘与网络招聘，虽然现在的流行趋势是招聘渠道呈多元化，比如出现了微博招聘之类。但是就人才本身的信任还是比较倾向于传统的招聘方式。

关于现场招聘，其实大家都不陌生，有的经常去，但是根据我的观察，真正能将现场招聘做好的企业并不多，如何在极短的时间里，快速的选择基本合适的人才去复试、如何在极短的时间里，最大限度的吸引求职者，如何减少求职者面试等待的时间，如何在极短的时间里，让求职者从上千家，甚至上万家的企业中，对着上千个类似的职位，来选择你们公司应聘，又如何让求职者从少则几张，多则十几张的复试通知书中，选择你们公司去复试呢？现在去现场招聘的 HR 也开始面临一上午收不到 10 份简历的尴尬，有的摊位可谓门可罗雀，即使开出了一大堆复试通知书，来公司复试者也不过三分之一，现场招聘的工作是辛苦的，一种是

无人应聘的煎熬，一种是应接不暇的车轮战，那要如何做好现场招聘呢？老 HR 与大家分享几点，想必对增加现场招聘的效果有一些作用。

首先：是要选好时机去招聘，人才市场的宣传是接二连三的，去招聘前最好查查他们的安排，如果你招的是技术工人，如果你在他举办的技工专场的前一场去，那可想而知，来应聘的人员就不会多。比较急的岗位最好安排在平日去，因为平日在找工作的人，可能就是没工作或急于找工作的人，管理职位或技术性较高的职位，安排在周末去，因为来应聘的人员多一些，可选的范围大一点。春节前不要招高职位，高职位一般公司都有年终奖，在年前跳槽的，如果没有特殊情况，大多属于被迫辞工的情况。春节后不要招大学应届生，大多是来实习的，不到 2 个月又要回去论文答辩，毕业手续办理等，除非你可以放他们 1 个月的长假，也不在乎他们还回不回工厂。

第二：招聘的地方选择也很重要，小的城市可能人才市场不多，大的城市就很多了，有几个人才市场，有几个劳务市场，还动不动有政府组织的现场招聘会。做 HR 的一定要对自己所在地区的人才市场或劳务市场，了如指掌，哪些市场什么类型的人才相对集中，人才市场辐射的范围，范围内的工厂哪类人才集中，其实每个人才市场都有自己的目标顾客，所以了解这个是很重要的，我曾经看到有人在省级大型高级人才市场招聘普工，这个市场明确说明：大专以上学历，三年以上工作经验者才能进入，虽然这家公司不排除宣传的作用，但是这种不伦不类的宣传，只会让人嘲笑 HR 的不专业，让人才们质疑他们的工厂的管理水平。

第三：事先招聘之前，要详细了解职位的需求，最好与职位的直属主管谈一谈，或许从他的话里行间，你就可以知道他真正想要的人才，而不是机械的根据需求单去招聘，招不到人，还抱怨需求单位太挑，这个也不要，那个也不行。事先招聘之前，必须要了解这个职位薪资幅度，技术要求，这是在现场快速筛选人员的必要条件。

第四：现场招聘如果有二个人或几个人，就要分好工，哪些人负责面试哪些岗位，当然面试的职位需要有些重叠，不然会出现这个很忙，那个很闲，更重要的是会增加求职者的等待时

间，让人流失掉，总之尽量不要让求职者等待，哪怕是拿着他的简历，和他聊一聊家常。

第五：面试的问题，很多 HR 在现场招聘时，不知问什么问题，有的一言不发就将人家简历退了或者就开复试单，前者会让求职者很恼火，后者会让求职者很疑惑。老 HR 在现场招聘时只问每个求职者 3 至 5 个问题，第一个：你的希望薪资待遇？第二个：你所填的简历每个厂的性质及规模，第三个：我们厂在哪里哪里，你在那里工作可不可以。技术性与管理性的加 2 个：你会做什么吗（专业），你为什么离职？只看三个东西：第一身份证及学历证，第二是简历，第三是求职者的指甲及眼睛。每人用不到 2 分钟的时间，快速决定要不要开复试单，一上午我们二个人招聘一般可面试大约 200 个左右求职者。开完复试单注意一个细节，微笑欣赏的眼光将复试单给求职者并道谢。

【老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【11】】

HR 如何做好网络招聘

上回和朋友们谈到了如何做好现场招聘，这次要讲一讲网络招聘，现在大部分企业都在使用网络招聘，据我所了解的情况，大部分 HR 并没有利用好这个平台，至少没有充分的运用好。有的只是把职位要求挂上去，简历来了也不管它，单位催得急的时候赶紧发一堆过去，单位觉得可以，就联络求职者。我每次谈到网络招聘的要求都会和我的 HR 主管讲一个笑话，有一次一个人事文员联络一个求职者来面试，对求职者说，感谢您面试我们公司的职位，请问您明天有时间来公司复试吗？这位求职者听得糊里糊涂，说我好象没有投简历给你们啊，这个文员说，投了，我就是从您投到我邮箱的简历里找到您的，后来一查明，原来这份简历是一年前投的简历。这是个真实的笑话，也许大家不会做得这么离谱，但是 HR 们漠视求职者的简历已是一个不争的事实。

网络招聘这个平台，用得好，可以解决公司中基层管理及技术人员的招聘需求。可以宣传公司企业形象，吸引更多更好优秀人才关注企业。可以透过网络招聘，了解人才市场的行情，进而及时调整公司的人力政策,也可以为公司储备各级人才，在需要时，能及时联络对方，确保公司人才来源。那要如何达成这几个目的，老 HR 和大家谈谈自己的做法。

第一：当然还是网络公司的选择，根据公司的规模，公司对人才层次的要求，可以考虑选择什么样的网络公司，目前的网络招聘，主要有二类，一类是辐射全国的网络公司，一类是以某城市为中心辐射整个地区的网络公司，当然还有一些不入流的，即使你不出钱，也免费帮您发布信息的网络招聘公司。从层次上分，一种是中高级人才的平台，一种是依托人才市场包含各类人才的网络公司。一般的公司选择一个网络平台，就足够招聘用，大的集团公司，网络招聘有的同时用了二至三家，如果你们公司规模在 3000 人以下，我建议用一个网络招聘就够了，如果你们公司不是分公司遍布全国，选择以你们所在城市为主要服务对象的网络招聘要实在一点，这样的网络招聘费用一年在 3000 至 4000 之间，当价格的高低取决网络公司的服务内容，如果需要网络公司的人协助你招聘，或发布一个什么首页广告什么的，价格当然就很贵了，据我的经验，这些东西除了增加公司的支出费用外，并不会明显带来什么其他的益处。选择网络招聘公司，客户的服务并不太重要，现在的网络公司，想让你签合同时，电话会打个不停，态度是好得不得了，签完合同，就不太想和你联络了，用他们的话说，最近很忙，业绩压力大，能不能帮我再介绍一家公司什么的，所以也不要太指望她们来帮你，全靠自己。

第二：发布在网络上的信息，发布在网上的信息一般有公司的简介，应聘的职位信息，联络方式等，这些信息是求职者评判公司的第一手资料，所以要认真对待，公司的简介方面要说明清楚几点：公司的性质、规模、产品、价值观、发展远景、福利政策等，职位信息要明确年龄、性别、学历、专业要求，也要将这个职位的基本职责发布出来，让求职者衡量自己是否可以胜任，从而决定要不要投这家公司，公司的联络方式，电话传真都不要留，除开你可以亲自接得到并且不介意一些乱七八糟的电话。最好的方式当然就是邮件地址，我的做法是不同的职位留不同的邮件地址，最好是应聘单位主管的地址，他们认为初步合适，再由人事联络面试。这样会让不同的简历得到很快速的回复和处理。公司有较好的图片或有网址都是可以放上去的，要让求职者尽可能多的了解公司的信息。职位的发布有效期最好以 15 天为限，每天对职位进行刷新，及时更新信息，这必须由专职人员来管理，当然让 HR 的主管甚至更高层拥有登录的密码，也是必要的。

第三：别把网络当超市，什么职位都摆出来，也不要同时发布几个高阶主管的职位，除非你们是一个新厂，我就见过，有个工厂，开了 10 多年了，一下子招人事部长、生产部长、财务部长，品质部长，让人感觉这家厂高层大换血，或者根本就没有招工的诚意，只是想收集一下简历，让一些人面试，学习一下经验。网络招聘我建议一次发布不要超过 10 个职位，挂了一个月还没有招到人的职位要检讨一下，可否用其他方式去招，长期挂到上面的职位，只会让别人对你们公司的网络招聘失去信任。

第四：对所投简历的管理，公司信息发出去，各种简历就会纷至踏来，如果不及时处理这些信息，即是对公司资源的一种浪费，也是对求职者的一种不尊重。我们会要求 HR 有人负责记录，对每天的简历分情况处理，一种是明显不合要求，一种是暂不需要，以后可能用得上的，一种是可以进一步了解的，前二种会发回复信过去，谢谢他们的面试，最后这个会安排人员进行确认沟通，其实大部分在网上投简历的人员，都是骑驴找马，有工作在身的，所以在与对方电话确认时，要先询问对方现在说话是否方便，并一一进行确认。每天应该对简历进行处理，不符合的简历，也不要删掉，下载下来，分类，符合的简历打印下来，标注面试时间，电话确认的基本情况。

第五：预约求职者来面试，这个环节非常关键，一般的职位由 HR 部门的招聘专员来联络，招聘专员在与求职者预约时，一定先要对这个职位的薪资待遇，专业要求，工作职责有一个较全面的了解，不要一问三不知，主管以上的重要职位建议由 HR 主管或面试单位主管与面试者直接沟通，再决定是否要其来公司复试，也许叫主管们预约会浪费一些时间，但是如果预约一些明显不合格的人员来面试，会浪费更多人更多的时间。

第六：网络招聘可以与现场招聘互用起来，是一些老道的 HR 的做法，常见的是把网络上基本符合条件的人才预约去人才市场初步面试，另一种是网上发布企业要参加现场招聘的信息，让求职者去人才市场时，直接先奔你的摊位而来。

网络是公司发布信息的窗口，希望大家都懂得用好这个窗口，做好窗口服务，为招聘人才发挥重要的作用。下次和朋友们谈谈 HR 做何做好面试官，这里有一些老 HR 的经验和心得，期待着与朋友们分享。

【老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【12】】

HR 简易相人之术

上次和大家说了如何做好网络招聘，这回和朋友们讲讲老 HR 的一些比较独到的一些招聘方法，也就是识人方法。有些内容可能不太科学，在现代的社会还会被人讥笑，讲出来只是供大家参考，这些方法，我一直以为难登大雅之堂，平时只是偷偷的用，我去一家上市公司面试人事行政经理的时候，别人就光明正大的用了起来，还有一次我与一位董事长聊天，董事长硬上叫了新招的人事经理和我谈了几分钟，然后问我，这个人行不行？更有甚者，有一次我去面试，老板说，你分析一下，我这个的优点与缺点，见面不到 10 分钟，就要分析他的优缺点，你说雷不雷人？其实见面几分钟，甚至不见面，分析对方是一个什么样的人，还是有一些方法的，一方面需要经验的积累，另一方面也需要掌握一些非常规的方法。在这里老 HR 与大家分享几个 HR 需要掌握的所谓识人诀窍。希望能提升大家的 HR 功力，以下老 HR 总结的一些方法，都是比较靠谱的东西，还有一些，还在验证中，这次就没有说。

第一：生肖相生相克，做 HR 的一定要在 1 分钟内，从人家的出生年月推出人家的生肖属相。并且要记住一些基本生肖常识，记住上下级，平级同事合作伙伴尽量不要相克，属鼠的人与羊、马、兔、鸡就不能共事成功，遇龙、猴、牛就进展顺利。属牛的与龙、马、羊、狗、兔就不能和平相处，与鼠、蛇、鸡就能互相体谅。属虎喜欢与蛇、猴为敌，与马、狗却能化敌为友，属兔的与鼠、牛、龙、鸡、马，险象环生，与羊、狗、猪就能化险为夷，诸如此类，有些网上可以搜索得到，我从事 HR 这么多年，对这方面一方面是注意，一方面是求证，事实证明，还是有些道理，我有个 83 年的文员，属猪，同与一个 83 年的同事，二人工作上很少有接触，但是就是互相不顺眼，总是想办法互相诋毁，后来一查，猪与猪是相克相斗的，我每次找工作，发现工作能大展身手的，我的上司或老板都是与我的属相互为相生，虽然我这种说法没有科学依据，但是各位 HR 在工作中，可以作为参考，至少在二个同等能力人中，左右为难选择的时候，考虑一下属相也是可以的。还有年份五行的说法，五行相生相克，都可以拿来参考。

第二：面相相生相克，做 HR 不是算命的，但是要有相人的本领，所以相人最基本的就是从面相上判断这个人，有些面相特征具有一些相似的特性，我见过一个主管，耳朵长得很福态，我断定此人必有大好前程，果然他在公司做了几年，老板分了二分之一的股份给他，这是个真实的故事，所以 HR 要从面相上去分析一个人，于你于公司有没有帮助，我这里讲几点，比较常见的，面相男女有别，看的时候，也是有分别，同样的面相，于男人与女人就完全不同，我这里讲一此共同的：第一是眼睛，这是我们常接触的，有的眼睛很大，但是白色的部分多，这样的人，凶残，极端，自私，冷血，眼睛讲究大、长、清、而三角眼的人心地狠毒，不能同甘，只能共苦。第二是耳朵，两只招风耳，自负，固执，耳朵主要讲究白、红，宽，厚，耳垂长，忌黑、薄、无轮、无根。三是眉毛，讲究长、高、顺、细，忌粗、乱、交叉，压眼。四是鼻，在于长、直、鼻头有肉，忌鼻孔朝天、忌下陷，忌不正，特别是鹰钩鼻的人，特别小心，不可与之共事。第五是嘴，嘴在于大，嘴唇厚实，人中有钩，仁孝，口大唇薄，好歌乐，不务正业。这些都是一眼可以看得到的，人才难得，好面相也难得，得这样的人才，老板事业有望，打工前程有保，当然大家自己去面试也可以看看对方，找一个好的老板，好上司。在面相方面，我曾经遇到一个老板，耳朵小且黑，薄如纸，当时他给我的薪水职务都较好，我当时回来觉得还是不去，果然不到二年，那个厂就倒了，老板跑了，其实那么大的一个厂，谁也没料到会倒的，所以有时，参考一下面相，也是有益的。

第三：笔迹分析，这个有的有专门的论述，我也做了很多试验，我一般面试自己部门人员，一定会给他一张 A4 白纸，让他们写一下自我介绍，很多人都不明白，以为是想看他文采好不好，字漂不漂亮，其实大错特错，我是想看一下这个人，是个什么样的人，适不适合我的部门，拿到一张白字，有的从左边顶着写，有的空几格写，有的顶到最右边才换行，有的右边留几格，左边右边都顶的人，是一个自我，自私，无全局观念的人，在组织中很难团结别人，空格的人懂得谦让，字大的人，胆大有主见，脾气不小，不适宜做一般职员，字小的人，心细，适合做数字相关的工作，喜欢涂写的人粗心，开朗，适合做行政后勤，一丝不苟的人原则性强，但是内向，封闭，适合做薪资、考核，字忽大忽小的人，一上一下的人情绪化，不适宜做 HR，字朝上的人积极向上，朝下的人内向悲观，字距宽的人，有条理，太宽的人自我为中心，字体的大小、形状、角度、笔压均不稳定的人，虚荣心强，歇斯底里的性格等等，需要用心去总结，切不可只相信某些著作，要自己实践，所以我招的人，稳定性好，团结向上，气氛良好。大家也可以参考一下。

第四：身世方面也有一些规律可找：长子缺乏自立心及生活力，以个性内向者居多。次子富于自立心及生活力，是个野心勃勃的人。最小的儿女大都依赖性大，且情绪较不稳定。独生子虽智能发达，但无法适应团体生活。自幼失慈者，不易获得和谐的人际关系，而自幼失父者，有缺乏责任感的倾向。都市型的人较脆弱，而农村型则为富于耐力的一型。贫家子弟对权力和金钱较为注重，而富家子弟则对权力和金钱的欲望较为淡薄。管理行政后勤就要找些贫家子弟，不会浪费，做实事，辛苦的事就要招长子或长女，HR 的工作需要耐性，所以都市的人，会很辛苦。

第五：还有一些从语言、行为，穿着判断人的方法，由于篇幅所限，我就不一一讲了，有兴趣的朋友，以后有机会，再和大家详细讲一讲，讲这些方面，只是为大家指一条路，认为有用的可以从这条路上去看看，比较值得一提的是，面试一个重要职位的人，只需和他吃一顿饭，就可以决定是否录用他，这不是奇谈，现实中很多老板约人在酒店，咖啡厅面试，其实并不是想请你吃饭或喝咖啡，也不是那里的环境好，而是希望通过你的吃喝相来判断你是不是一个他想要的人才，作为 HR，你能为老板面试吗？如果不能，那从现在开始就要好好的学习与积累，越到高层，往往需要你有一些独特的本领。

好了，关于招聘方面，老 HR 讲了很多，下一回开始，想讲一讲培训，老 HR 想结合自己的经历与感悟，按照 HR 的几大模块来和大家分享，敬请其待，老 HR 写的东西，保证你是从来没能见过的原创作品，好不好，自有人心公论。

HR 做培训要注意的三点

[size=+0]关于招聘方面和朋友们说了一些，从这回开始谈谈培训，也有人将培训叫做人力资源的开发，不论怎么说，培训的目的无非是使受训者在态度、知识、技能方面有一个转变或者提高，培训重不重要，有说重要的，也有说不重要的，老 HR 个人认为，一个工厂类似一个国家，培训与我们的教育是相同的，封建社会维持了三千多年，经历了无数次改朝换代，

但是仍改变不了“四海之内，皆是王土”的固念，这无不得益于孔孟之道推广培训的结果，而三千多年的封建王朝，一夜之间彻底崩溃瓦解，又何尝不是孙先生的三民主义理念所熏陶之义士仁人们努力的结果，平安公司建立了平安大学，海尔公司有了海尔大学，公司要发展，培训要先行，可以说培训是维护或者创建某个组织的理论需要，一个工厂不需要培训，不重视培训，就象是用帐篷临时搭建的房子，经不起任何风吹雨打，下次有老板问你培训对公司有什么用，你可以理直气壮的告诉他，难道您不想结束这种长期野营的生活，您的帐篷还能撑多久？

[size=+0]培训的重要性其实不需要花费多大的气力，就能说得明白，但是培训的重要并不意味着培训完了就会有多么大的效果，我认识一些 HR 朋友，有的公司每年都有上百万元的培训预算经费，但是培训就未见有过效果，人照走，效率照旧，更有意思的是，有个生产经理，初中文化，公司要求经理以上，必须有大专以上文化，对这些没有大专文化的公司请了辅导老师来工厂，辅导他们准备参加成人高考，然后在工厂里面进行学历教育，本来公司一番好意，可是后来这个生产经理，硬是辞职走了人，理由很简单，我不是坐下来读书的料，你们这样做，我只有走人，花费了很多钱，还逼走了自己的生产经理，还有一个厂，文职人员都可免费报名参加日语培训，不到 6 个月，一半以上文员离职去学校学日语去了，好不容易培养的文员，就这么走了，后来大家都指责公司及 HR，公司何其苦，HR 何其冤。培训重要性是如此高，培训效果是如此低，HR 们要做的就是缩小这个差距，那么要如何做了，老 HR 在这里重点强调三点：

[size=+0]

第一：培训的需求，做培训计划一定要调查培训需求，不基于需求的培训，只是浪费公司的钱，浪费大家的时间，针对培训需求的调查，很多公司的做法，就是调查了解每个部门的需求，有的做得细，还调查到个人，但是对需求的了解，决不是一纸培训调查表就可以完成的事情，公司不是学校也不是培训机构，作为 HR，如果你不把这个观念深深的印进你脑海中，你就不可能将培训做好，培训的调查应该是先调查公司的需求，公司的发展需要配备什么样的人，公司需要大家有一个什么样统一思想，或者公司需要大家具备什么样的新技能，然后调查了解公司的人力资源现状，然后根据这个差异来制定培训计划。这是最基本的培训计划制定方法，我们的 HR 目前能做到这个的很少，为什么呢，第一是无机会了解公司的需求，第二是无能力了解公司的人力资源现状。没有机会是因为你 HR 做得上不了层次，无法了解

公司的战略，得不到老板的信赖，无能力是因为你不知道要从何处下手，用何种方法去了解人力资源现状，所以大家要努力将 HR 做到战略层去，有的时候不了解上层的需求，你做的工作本身就不正确，如何可能找到正确的做法呢？所以无论你是一家大公司的 HR 总监还是一个小小公司的 HR 主管，在制定培训计划前，你一定要先从老板或你的上司那里得到准确的公司发展战略方面的相关信息，搞清楚公司的需求。接下来你就可以调查各部门的需求了，调查的需求可能是多种多样的，你设计的表格一定要能收集到大家已受过的训练，还要收集到大家希望得到的培训，能将个人的需求与公司需求结合起来的培训计划，是最好的培训计划，只重公司的培训计划，次之，只重个人的培训计划，称不上真正的培训计划。我的 HR 主管常常会自作主张的将公司的年度培训送到我的桌上签字，我就会反问他，你这个培训计划是公司的培训计划还是个人的培训计划，是公司的培训计划，你了解了公司的需求没有？有的 HR 主管听不懂，以为是上司找他的茬，其实是他根本就不懂，要如何来制定公司的年度培训计划，希望大家不要犯同样的错误。

[size=+0]

第二：建立好培训体系，培训不仅仅是 HR 们的事，但是一个公司没有培训体系一定是 HR 们的事，建立培训体系需要一定的时间，当然前提是你得到上层的认同及支持，如何建立一个好的培训体系呢，众说纷芸，老 HR 也听过不少名师上课，总是不知所云，没有任何操作性，我发现现在的培训大师，完全是大学讲师类似的培训讲师，毫无实际工作经验，拾人牙慧，误人子弟，要讲课之前，就到处抄人家的好东西，可惜消化不良，理解不透，讲出来自然乏味。真正的培训师，是需要相当的经历来积累的，你一句话，人家可能终身不忘，你一个观念可以启发人家一生，我很少见过这样的培训师，现在大家都是急功近利，又担心别人不相信你，只好在表面上大做文章，搬出学历，捏造经历，请名人提词，请达人作序，从心理学的角度，这样的讲师也好，作者也好，都是心虚，无底气。老 HR 不是喷青，只是有感而发，从建立公司培训体系上来说，可以按如下思路去走，从层级上可分上层、中层、基层的学习与培训，从组织部门又可分为 HR 部门的培训，部门内部培训，从培训实施地点又可分为内训与外训，从内容上又可分为管理培训、专业培训。根据这些分类来建立体系，想必就有一个方向。如何去建立培训体系，后面打算花一节专门说一下，这里只是简单的提一下。

[size=+0]

第三：追踪培训实施的效果，这是 HR 的重要工作，很多公司培训得不到长期坚持，与 HR

们不重视追踪培训效果有一些关系，作为 HR 部门，根据各单位提出培训需求，建立了基于全厂的培训计划后，就要对每一次培训的实施效果进行追踪，不去追效果的培训，是达不到任何目的的。花了钱的培训，只告诉老板，培训做完了，而不去报告效果，很难让老板同意你说的培训的重要性，我记得一次面试中，有老板就问，你们公司的培训效果如何？我一时语塞，确实老板关注的是他付出的钱，收到的回报是什么，而不是听你讲如何培训，所以 HR 要记得，对你的培训计实施的同时，一定要关注你的培训效果。

[size=+0]

以上几点是大家在培训工作中要把握的要点，只是简单的提了一下，下次和大家讲讲如何做好以上三点，希望对做 HR 朋友们有一些帮助，谢谢！

老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【十三】

HR 做培训要注意的三点

[size=+0]关于招聘方面和朋友们说了一些，从这回开始谈谈培训，也有人将培训叫做人力资源的开发，不论怎么说，培训的目的无非是使受训者在态度、知识、技能方面有一个转变或者提高，培训重不重要，有说重要的，也有说不重要的，老 HR 个人认为，一个工厂类似一个国家，培训与我们的教育是相同的，封建社会维持了三千多年，经历了无数次改朝换代，但是仍改变不了“四海之内，皆是王土”的固念，这无不得益于孔孟之道推广培训的结果，而三千多年的封建王朝，一夜之间彻底崩溃瓦解，又何尝不是孙先生的三民主义理念所熏陶之义士仁人们努力的结果，平安公司建立了平安大学，海尔公司有了海尔大学，公司要发展，培训要先行，可以说培训是维护或者创建某个组织的理论需要，一个工厂不需要培训，不重视培训，就象是用帐篷临时搭建的房子，经不起任何风吹雨打，下次有老板问你培训对公司有什么用，你可以理直气壮的告诉他，难道您不想结束这种长期野营的生活，您的帐篷还能撑多久？

[size=+0]培训的重要性其实不需要花费多大的气力，就能说得明白，但是培训的重要并不意味着培训完了就会有多么大的效果，我认识一些 HR 朋友，有的公司每年都有上百万元的培训预算经费，但是培训就未见有过效果，人照走，效率照旧，更有意思的是，有个生产经理，初中文化，公司要求经理以上，必须有大专以上文化，对这些没有大专文化的公司请了辅导老师来工厂，辅导他们准备参加成人高考，然后在工厂里面进行学历教育，本来公司一番好意，可是后来这个生产经理，硬是辞职走了人，理由很简单，我不是坐下来读书的料，你们这样做，我只有走人，花费了很多钱，还逼走了自己的生产经理，还有一个厂，文职人员都可免费报名参加日语培训，不到 6 个月，一半以上文员离职去学校学日语去了，好不容易培养的文员，就这么走了，后来大家都指责公司及 HR，公司何其苦，HR 何其冤。培训重要性是如此高，培训效果是如此低，HR 们要做的就是缩小这个差距，那么要如何做了，老 HR 在这里重点强调三点：

[size=+0]

第一：培训的需求，做培训计划一定要调查培训需求，不基于需求的培训，只是浪费公司的钱，浪费大家的时间，针对培训需求的调查，很多公司的做法，就是调查了解每个部门的需求，有的做得细，还调查到个人，但是对需求的了解，决不是一纸培训调查表就可以完成的事情，公司不是学校也不是培训机构，作为 HR，如果你不把这个观念深深的印进你脑海中，你就不可能将培训做好，培训的调查应该是先调查公司的需求，公司的发展需要配备什么样的人，公司需要大家有一个什么样统一思想，或者公司需要大家具备什么样的新技能，然后调查了解公司的人力资源现状，然后根据这个差异来制定培训计划。这是最基本的培训计划制定方法，我们的 HR 目前能做到这个的很少，为什么呢，第一是无机会了解公司的需求，第二是无能力了解公司的人力资源现状。没有机会是因为你 HR 做得上不了层次，无法了解公司的战略，得不到老板的信赖，无能力是因为你不知道要从何处下手，用何种方法去了解人力资源现状，所以大家要努力将 HR 做到战略层去，有的时候不了解上层的需求，你做的工作本身就不正确，如何可能找到正确的做法呢？所以无论你是一家大公司的 HR 总监还是一个小小公司的 HR 主管，在制定培训计划前，你一定要先从老板或你的上司那里得到准确的公司发展战略方面的相关信息，搞清楚公司的需求。接下来你就可以调查各部门的需求了，调查的需求可能是多种多样的，你设计的表格一定要能收集到大家已受过的训练，还要收集到大家希望得到的培训，能将个人的需求与公司需求结合起来的培训计划，是最好的培训计划，只重公司的培训计划，次之，只重个人的培训计划，称不上真正的培训计划。我的 HR 主管常常会自作主张的将公司的年度培训送到我的桌上签字，我就会反问他，你这个培训计

划是公司的培训计划还是个人的培训计划，是公司的培训计划，你了解了公司的需求没有？有的 HR 主管听不懂，以为是上司找他的茬，其实是他根本就不懂，要如何来制定公司的年度培训计划，希望大家不要犯同样的错误。

[size=+0]

第二：建立好培训体系，培训不仅仅是 HR 们的事，但是一个公司没有培训体系一定是 HR 们的事，建立培训体系需要一定的时间，当然前提是你得到上层的认同及支持，如何建立一个好的培训体系呢，众说纷芸，老 HR 也听过不少名师上课，总是不知所云，没有任何操作性，我发现现在的培训大师，完全是大学讲师类似的培训讲师，毫无实际工作经验，拾人牙慧，误人子弟，要讲课之前，就到处抄人家的好东西，可惜消化不良，理解不透，讲出来自然乏味。真正的培训师，是需要相当的经历来积累的，你一句话，人家可能终身不忘，你一个观念可以启发人家一生，我很少见过这样的培训师，现在大家都是急功近利，又担心别人不相信你，只好在表面上大做文章，搬出学历，捏造经历，请名人提词，请达人作序，从心理学的角度，这样的讲师也好，作者也好，都是心虚，无底气。老 HR 不是喷青，只是有感而发，从建立公司培训体系上来说，可以按如下思路去走，从层级上可分上层、中层、基层的学习与培训，从组织部门又可分为 HR 部门的培训，部门内部培训，从培训实施地点又可分为内训与外训，从内容上又可分为管理培训、专业培训。根据这些分类来建立体系，想必就有一个方向。如何去建立培训体系，后面打算花一节专门说一下，这里只是简单的提一下。

[size=+0]

第三：追踪培训实施的效果，这是 HR 的重要工作，很多公司培训得不到长期坚持，与 HR 们不重视追踪培训效果有一些关系，作为 HR 部门，根据各单位提出培训需求，建立了基于全厂的培训计划后，就要对每一次培训的实施效果进行追踪，不去追效果的培训，是达不到任何目的的。花了钱的培训，只告诉老板，培训做完了，而不去报告效果，很难让老板同意你说的培训的重要性，我记得一次面试中，有老板就问，你们公司的培训效果如何？我一时语塞，确实老板关注的是他付出的钱，收到的回报是什么，而不是听你讲如何培训，所以 HR 要记得，对你的培训计实施的同时，一定要关注你的培训效果。

[size=+0]

以上几点是大家在培训工作中要把握的要点，只是简单的提了一下，下次和大家讲讲如何做

好以上三点，希望对做 HR 朋友们有一些帮助，谢谢！

老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【十四】

HR 培训高手的修炼之道

[size=+0]这一回本来预定是和朋友们讲一讲培训体系的建立，写完后自己看了很不满意，毅然的删掉了，我想我是疯了，原本是希望将自己的一些经验与心得用一种轻松、简约、易懂的方式来和朋友们分享，让大家用一种愉悦放松的心情来体味做 HR 的苦与乐，并且能学到或参考到 HR 的一些方法。写了几篇后，得到大家的认同，开始忘记了自己的初衷，写的东西开始变得理论枯燥起来，自己看了就讨厌，古人说，己所不欲，勿施于人，我只会将我想要的东西分享给大家。

[size=+0]谈到培训，还是讲一下如何成为一个培训高手吧，做培训的，如果自己不能讲出几堂精彩的培训课，那就是一种失格，如果讲得下面的人哈欠连天，你就该趁早改行。当然不仅仅是培训人员，HR 主管，HR 经理甚至 HR 的更高层，本身就必须要是个培训高手。

[size=+0]老 HR 做 HR 这么多年，从第一年接触新员工培训开始，讲了 12 年多，年年都会讲十几堂课，自己开发的课程，积累到今天，都可以出一本书了。不是想说明老 HR 有多牛，只是告诉大家，作 HR 的一定要有培训的能力。今天的老 HR 上台讲任何一门课程，只需要一支白板笔就够了，保证上课气氛贼好，掌声笑声连天，当然也有人激动得泪流满面，讲完课，你不需要做一个字的笔记，几个月后，你绝对还记得清清楚楚，牛皮不是吹的，日后有机会和大家讲点什么，大家就可以证实一下。

[size=+0]老 HR 有这个本事，不是天生的，刚讲课时也是拿着稿子念，并且普通话不标准，下面人的声音比我的还大，也有上课时被人问倒，课上不下去的时候，也有为了备一堂课，花了一个晚上找资料的情况，老 HR 能有今天的培训能力，完全是一种自我锻炼的结果，这

种自我锻炼是一种目标明确，方法适当的反复磨炼。我想把这种磨炼的经历，分享给所有 HR 们，让大家得到一些启发。

[size=+0]把每次培训当成机会，说起来容易，做起来很痛苦，12 年前还没有 MP3 之类的东西，当时那家公司有一个培训用的录放机，被我用到彻底报废，现在还清楚的记得，当年离职从工资中扣除固定资产损失费 168 元，这已经是多年折旧的价格。每次培训之前一定会将培训大纲写下来，然后对着培训大纲试讲，全部录音，只要停顿就重来，录完音，自己一个个字的听，觉得表达的不好的地方，发音不准的地方，案例不生动的地方，听起来不舒服的地方，全部都会写下来，一遍听下来，A4 纸都写了 10 多张，再次试讲完，再听录音，A4 纸又会多几张，觉得基本满意才会开始培训，记得那时和大学生们讲《时间管理》的课程，自己试讲了 3 遍，用了 20 多张 A4 纸，上课的时候，又开了录音机，上完课又回来听，不满意的地方又修改，那时很想得到别人的意见，但是没有人提意见，我就想了一个办法，要大家讨论我讲的东西好不好，然后录了音，我就走了，过了 20 分钟，我回来，要求大家分二组辩论，我讲的课好不好为题，然后记录大家的发言，回到宿舍再回放，再修改，下次再讲，再修改，用着这样的方法，我很快就能脱稿讲课，并且变得流畅。为了使我的讲课不受下面人的影响，我曾经请我的同事作我的学生，只一个人，我滔滔不绝的讲了一个小时，如今无论下面是几百人还是几个人，我都能激情高昂的上我的课，为了改掉我上课喜欢摇晃的坏毛病，我曾经请人专门帮我记录我上一堂课摇晃的次数，为了改掉我喜欢敲麦的习惯，我曾用胶布将手与话筒胶在一起，我十分注意我的声调、表情、流畅状况、仪态，我甚至曾经有段时间与收音机里评书的一起说小说，模仿他的声音，我也跟着新闻联播练习了无数次播音，目的是希望能改掉乡音，有时间我就会去看历史故事，看寓言哲理故事，目的是积累我上课的素材，有时为了表达我一个观点，我要看几百篇寓言，为的是找一个恰当的比喻，到了后来，我开始用工作中的实例来佐证我的观点，我做新员工访谈，我做离职面谈，我搞员工满意度调查，我珍惜我所遇到的每一个年长者，总要问问他们人生的感悟或对某事处理的方法，这样我积累了大量的实例，让我的讲课变动生动，有趣而且很实用。我也花了很多钱去接受培训，虽然那些大师们没有让我学到什么，但是至少让我知道我与大师的差距，每次去培训，我都会先要到培训大纲，然后自己去想，如何讲，到了上课我就会观察培训师怎么讲，与我不一致的地方，我就会分析，谁有道理，他讲得好的例子及话语，我就会记录并且用到我的培训中，上完课，我就会回来和我们同事们讲课，然后加以改进，变成了我的课程，大师们的幻灯片，我是研究再三，所有的技巧，都被我掌握了，如今我做幻灯片比我的助理们要快很多，也要

漂亮得多，得益于当年偷师的结果，我一直保持学习与写作的习惯，也保持着不断开发课程的习惯，要我讲课，我可以信手拈来，培训高手是可以锻炼出来的，不需要专门的去上什么 TTT 的课程，记住一点，用大家可以信服的案例，向大家讲能真正帮助得到大家的东西，这就是做好培训不二法门，其他都是扯谈。写作可以让你讲得越来越有条理，读书让你理论坚实，关注工作关注生活，让你的案例变得鲜活动人，不断练习，不断改进，让你成为培训高手，今天的老 HR 虽然下面已经有了培训经理，但是仍会自己每月给中层干部讲一二堂课，时不时有高校请我去做就业辅导，给大学生们上课，也有企业请我去讲的，因为自己工作的关系，我不能一一答应人家，但是老 HR 做培训做得好，已经是小有名气，我相信，你也一定能行，加油

老 HR 心谈记：全面了解 HR 职业【十五】

HR 如何建立培训体系

[size=+0]上回讲到如何成为一个培训高手，相信大家有所启发，这次还是讲点理论性质的东西，就是如何建立培训体系，讲到如何建立培训体系，我也收到过许多顾问公司的培训课程资料，都是要几千元，需要几千元来了解如何建立培训体系，反正公司也不介意，就去听了，听了二天，听得云里雾里，最后实在忍无可忍，下午去书城呆了一下午，我想我永远也无法成为大师或专家，大师总是能够找到一些漂亮的题目，然后讲些垃圾内容，总是能引用一些国内国外的理论，让你感觉高深莫测，总是能讲得离题万里，不知所云。有那么难吗，一个很简单的东西，要讲二天，已经是匪夷所思了，讲了二天还没讲明白，我就纳闷，为什么他的胆子这么大，不怕人家用书砸他吗？讲不明白不是他的错，讲不清楚也不是他的错，出来讲，并且还告诉大家，10 天后我在哪里还有一个培训，欢迎大家再来，这就不可原谅了，一个培训师收了人家的钱，然后讲些毫无价值的东西，这与诈骗有什么二样，不但要关起来，因为是精神诈骗，要罪加一等，就地正法！

[size=+0]

老 HR 不是喷青也不是红卫兵，只是对这些精神骗子太痛恨了，发了些感慨，希望不要影响

到大家，下面我打算花二小段和大家讲一讲如何建立培训体系。

在我的《老 HR 心谈记之十三----HR 做培训要注意三点》中就讲到。培训要调查好需求，建立好体系，做好效果评估，建立好体系，建立什么体系呢，不需要想得太复杂，我们大部分人的想法很多，用法很少，加上还喜欢简单问题复杂化，把本来几句话搞得清的东西写成了一本书，本来一小时可以讲完的内容，讲了二天，本来一张纸搞定的东西，他用了 40 多张幻灯片。本来简单是最好的，变成了复杂是最好的了，有时候复杂成了有学问的象征。

第一：建立培训体系，首先要考虑企业用什么样的人来向员工讲什么样的东西。关注讲的人与讲的东西，换成 HR 术语，就是关注企业讲师及培训课程。然后要关注讲的东西对员工及企业产生了什么作用，换成 HR 术语，就是要关注企业培训的效果评估与反馈。最后要关注确保好的培训效果得到保留并形成良性循环，换成 HR 术语，就是要关注培训管理。连成一句话：在调查好需求的用提下，用好内外讲师资源，开发适合的培训课程传授给我们企业的员工，评估培训的效果并及时的反馈，加强培训管理，提高员工能力及公司的整体绩效。这就是建立培训体系要做的内容及目的。从这句话里，我们就可以清楚的知道培训体系的构成要素包括：讲师筛选及内部讲师培训体系、培训课程设计及开发体系、培训效果与评估体系、培训管理体系再加上前面讲的培训需求调查体系。当我们知道要建什么样的房子了，去建就很容易了吧。

第二：培训体系还有一种说法，那就是全员组成的培训体系，一个完整培训体系应该是由高层决策者比如公司董事长，总经理，各级单位主管包括各层级的各类各级主管，比如生产的课长，主任，组长，班长等，HR 培训专职部门或人员、HR 管理部门、员工五层构成的。公司的规模不同，在组成方面有些变化，但是只限于 HR 培训专职部门或人员与 HR 管理部门这个范围的扩大或缩小，小的公司 HR 培训与 HR 管理在一起，大的公司培训单位变成了独立部门，HR 是专职管理部门。这五层在培训中都扮演着不同的重要角色，不可替代，就如同一个五齿的轮，少一个就转不了，战略经营层指明企业的方向，目标，对人才的需求及期待，要给予培训以目标导向，给予行动及预算支持。各级主管承担培训需求的提出及建议，鼓励部属参与培训，并提供下属培训实践运用的机会，当然本身的传帮带的岗位培训也是必不可

少。HR 的培训人员或培训部门起着统筹全厂的培训，引进内外培训师，开发设计培训教材，开展培训需求调查，实施培训计划的作用。HR 管理部门负责将培训与员工绩效、晋升、薪酬等人力资源结合起来，发挥培训的最大功能。最后一个层面就是员工本身，员工本身必须要有培训的强烈意愿，有自我充电的主动性，有应用培训内容的积极性，当然也要及时反馈培训意见。通过这五个层面的交织合力，公司一个完整的培训体系已初步建成。

好了，相信通过老 HR 的分析，你应该已经对如何建立企业的培训体系有一个大致的思路及想法了吧！老 HR 不想写太长，写太细，长了就看得累，细了就看得烦，我希望我提供给大家更多的是一个方向，一个正确的方向。细节的东西，可以留言给我，单独回复，下次谈一个大家感兴趣的话题，敬请期待

HR 新人带路（一）

[size=+0]前面讲了一些关于招聘与培训的方法及技巧，从大家的跟贴来看，有很大一部分人是 HR 新人，期待着对 HR 有一个全面、深入、正确的了解。所以从本回开始，老 HR 会围绕 HR 新人必知的一些内容，作一些介绍，希望能让所有想踏入 HR 这个行业或刚踏入 HR 这个行业的朋友对 HR 有一个正确认识。古语说，男怕入错行，其实在男女平等的今天，女也怕入错行，要入这个行，必须对这个行业要有一个详细的了解。

HR 这个词来源于英文的缩写 human resource，中文意思为：人力资源，最早提出这个概念的人好像来自美国，一个叫戴夫·乌尔里克的人，在这之前，HR 叫人事管理，以前刚提出这个概念时，我没听说过，后来有人将人事叫做 HR，我还以为是将人事比喻成消火栓，因为消火栓上面写着 HR，后来才知道来源于人力资源的英文缩写。在 HR 管理认证考试出台前，那时对人事的工作内容定义并不明确，有叫劳资科的，有叫后勤处，人事部门的工作也不明确，发展方向也很模糊，更不要说有多重要了。在中国大概从 2003 年，劳动与社会保障部推出企业人力资源管理员考试以后，才确定大家公认的六大模块：1、人力资源规划；2、招聘与配置；3、培训与开发；4、考核与评价；5、薪酬与福利管理；6、劳动关系。做 HR 的人，不管你考不考试，这几大模块一定要说得出口，并且要知道他的一些专业叫法，我有个朋友做了 5 年 HR，去面试一家公司的人事主管，面试官是一个香港人，问话里时不时夹几句英文，问我朋友，

懂不懂 ER、C&B 熟不熟，我朋友当时就被问懵了，做了这么多年人事，不知道对方讲的是什么，回来还问我，这些是什么意思？我怎么就没听说过？坦白的讲这位朋友做人事主管超过 5 年，应聘那个职位一点问题都没有，卡就卡在这几个破英文缩写上面，所以一些 HR 专业术语，必须要清楚的知道，否则让人笑话，有时也会失去了一些好机会，ER 是员工关系 Employee Relationship 的缩写，C&B 是薪资福利 Compensation 薪资、Boon 福利的缩写，绩效管理（performance management）、招聘(recruiting)、组织发展（OD）、行政与沟通(Admin & Communication)、安全（包括公司保安系统，医疗，公司生产安全统称 Safety，很多跨国公司 HR 招人的时候，都会丢几句英文，即使你英文不好，这几个单词的读写一定要搞定，否则好机会白白的溜掉了，你也不能怪人家刁难你，作为跨国公司的 HR，连几个本专业的英文还不认不全，如何能做得专业呢？

HR 的定位问题回答也是考验一个 HR 功力深浅的问题，许多公司问你，你觉得 HR 是做什么的，当然回答方式可以灵活多变，但是如果能从以下几个方面去说明 HR 的定位，你的专业形象一定会大大提升.

第一：人力资源管理的专业权威，HR 部门应该是搞定公司选、育、用、留、裁各个方面的专家，不要做 HR 的不懂《劳动合同法》，不懂亚当斯公平理论、马斯洛人类需求五层次理论、X 与 Y 理论、不能明白彼得原理、马太效应等等基础理论知识，当然更要明白 HR 实务处理的细节及要点。第二：要做公司的业务伙伴，任何一家公司都是以业务为中心的，不懂业务的 HR 永远都无法上得了层次，所以做制造的 HR 要了解公司的产品开发到生产制造出货各个环节，做服务的 HR 要了解的客户的需求，服务的要点等，虽然不要求比现场的人员还要强，至少你要十分清楚了解并知道业务的运作流程，第三：公司的领导者及变革的推动者，能站在员工的角度，考虑公司的承受，为员工争取必要的福利，提高员工的待遇，是作为企业 HR 领导功能的一个重要方面，在企业需要变革时，能先行，并且做好宣传，大力推动新的管理制度、新的管理方法，新的管理理念，做公司舆论的喉舌，变革的先锋，这才是当今 HR 正确的发展的方向。

【老 HR 心谈记之十七】

HR 新人带路（二）

很多 HR 新人都会问一个类似的问题，做 HR 要不要考证，即考人力资源管理师的证件。考不考，我也不想泼大家的冷水，反正我个人在 04 年考了个助师后，再也没有去考什么证了，这个证本身意义并不大，倒是考证的过程值得去关注，如果你对 HR 一无所知，我倒建议你去看一个证，助师就差不多了。如果你已经做了几年 HR 了，也对 HR 有了一定的认识，就劝你不要去淌这趟混水。让不了解 HR 的人去考证，其实是希望你们通过几本 HR 的基础教材对 HR 有一个较全面的认识并借考证的动力认真的把这些教材看完，目的只有一个，对 HR 有一些理论认识。那种以为没有 HR 证件就不能做 HR，或有一个 HR 管理师的证件就以为 HR 就能做好的想法，其实都是矮子婆娘——见识低。一个 HR 新人如何利用考证的经历结合实际 HR 经验，尽快提升自己的 HR 水平，这里倒是有一些建议：考人力资源管理师这个证件，目前分为四级，最低一级为人力资源管理员，这个有的地方由劳动局培训，大概讲些简单的法律法规，然后开卷考试，人人及格，人人有证。这个几乎没有人花钱去考，都是公司出钱去培训。人力资源管理员上面一级就是人力资源助理管理师，又称人力资源管理师（三级），这个考试的人最多，基本上集中了 HR 的基层人员，是许多 HR 入门者必学课程，很多半路出家 HR 人，都想通过这个考试，让自己漂白成科班出身，这个考试也很简单，考二门，理论与实践，其实都是书面

考试，听了课，做了题，不会有多大问题，这个考试比较严，开卷肯定不可以，运气好，做点弊倒也不难，关键是监考老师看到，要好好应对，羞涩一笑，老师念你们不容易也会睁只眼，闭只眼，不过，还是自己准备充足比较保险。助师上一级就是人力资源管理师（二级）也就是平时号称我是 HR 管理师的人达到的级数，这个有些门坎，一般是一些 HR 主管或经理，才有机会报名，不过现在门坎也低了，加上提供假学历，假证明的多，也混了不少江湖中人，这个考试难度要大点，其实也还是纸上谈兵，虽然有论文答辩项目，其实又有多少不是来自书本呢，所谓技能考试，不是实际中不可能碰到的问题，就是标准答案绝对解决不了的问题，又有什么意义了，加之同一考场大部分来自同一培训之处，不必阅卷，答案又能不同到哪里呢？再讲一讲最高级，目前是高级人力资源管理师，又称人力资源管理师（一级）的考试，我不断的收到培训机构的信息，保过一级，一级又是个什么模样呢？有的城

市还没有开考，倒是很多学校有了很多一级人力资源管理师，这意味着什么？报名费用好象要 6000 多，其实又何必呢？当然如果公司出钱，我也不反对你去结交几个朋友。好了，说得有点多了，以上简单的介绍了 HR 考证的一些情况，想必大家对 HR 考证有一些了解吧，其实我在此并不是想介绍考证的内容，我只想告诉大家如何利用考试的机会，来提升你的 HR 功力。第一：所有考证的相同要求是必须经过正规机构培训达到相同时数。这就意味着你有机会接触到一大堆 HR 领域的朋友及老师。这将成为你的财富，至少在 HR 的路上又多了些共同探寻者，在理论上又多了

一些老师，虽然这些老师基本上无实战经验。所以要好好去听课，并且想办法让大家对你有较好的印象，每个学员都能得到一份通讯录，下了课要多多主动联络他们，本着谦虚的姿态，没有人会拒绝你。并通过你们的联络群提一些高质量的问题，回答一些有难度的问题，不要隐瞒你的知识，要知无不言，对方一定能感受得到你的诚意与大度，也才能结识到 HR 真正的好朋友。第二：善用你的教材，管理师的培训，不论是哪级，都是围绕 HR 六大模块开展，首先你要对各个模块的基础知识作一个全面的了解，丢掉书，看看你对六大模块都能讲些什么内容，能讲出来的，就是你 HR 的最初的理论，不要怕少，学习是积累的过程，慢慢就会多起来，接下来，你要实践书中的知识，比如讲到招聘，你就要比对你们公司目前所做的招聘，哪些是符合书上的要求，哪些不是，不是的原因是什么，不断的去阅读，不断的去实践，不断的去修正，总结一个你自己的认识，这就是 HR 功力提升的途径。我以前看完教材，就会自己动手将教材做成幻灯片，然后去讲课，让我的理论知识很深、很牢。还有一个就是你要以这些教材作为依托，然后去拓展你的知识面，不断的学习与教材接近的东西，讲到培训，书上的这些培训知识还很不 够用，那你就得多找找，上网或去书店或请教别人都可以，要以书上的知识作为你拓展的源泉，作为你进步的起点。我相信，你一定能成为一个真正的人力资源管理师，而不是拿着一本管理师的证书，却被一桩简单的劳资纠纷搞得焦头烂额。

【老 HR 心谈记之十八】

HR 新人带路（三）

人力资源的六大模块其实并不能完全将 HR 的工作内容概括完整。有些工作是无法归纳到模块之下去的，实际的 HR 工作，有许多工厂都无法将六大模块的工作做全，更不要说做专业了，所以很多新入门的 HR 人员都会迷惑：为什么 HR 管理书上讲的与实际 HR 工作内容不一致？为什么我们的 HR 部门有许多 HR 应做的工作都没做？在这里想与大家分析一下，HR 的六大模块的内容与实际 HR 工作的关联。这一回讲前三块，下一节讲后三块。

先说一说人力资源的规划：很多做了好多年 HR 的人，都说不清楚人力资源规划的内容，更不要说去做规划了，其实人力资源规划很简单，只是一般的 HR 从业人员根本无需去做这个规划或你在不知不觉中已经在做这个规划了。有人将人力资源规划比喻成 HR 一切工作的航标，颇有道理。公司的人力资源管理究竟要采用什么策略，取决于人力资源规划，也就是你要根据公司的战略，更准确的说你要根据上层的思想，结合公司人力资源及人力资源管理的现状来采用相适应的人力资源策略。所以人力资源规划的核心是对人力资源现状的统计与分析。具体到实际工作包括：组织架构的设置及调整、人员定岗定编、公司各类人力报表分析、各项人力资源制度及流程、人员需求及供给分析、人力资源费用预算及分析。讲得更直白点，人力资源规划就包括人力资源战略的规划、人员的规划、制度的规划、组织的规划及费用的规划。作为 HR 新人，应该是去理解公司的规划目的及思想，还没有机会去接触这个规划，所以要多从公司的一些制度一些政策方面去揣摩学习，建议大家一定要将电脑水平练好，有机会替上司做些分析及报表，可以有机会更快的接触到这些东西。

再谈谈招聘与配置，这个模块在哪家工厂都有，并且有很多工厂只有这个模块，一般做 HR 的都知道，招聘就是招人，不太理解配置，其实配置也是属于招聘范畴的，一次有效的招聘不仅仅包括招聘到合适的人选，还包括将合适的人配置到合适的岗位上去。招聘与配置是相辅相成的，二者侧重点有些不同，招聘是根据需求，寻找招聘渠道，通过科学的测评方法，来引进人才。而配置以岗位信息为中心，着重于人与岗位的匹配，主要是如何用好人才。而要做好配置工作，必须有一个动态配置概念，即通过调配、晋升、降职、轮换、解雇等手段对人力资源进行动态的优化与配置，因为企业内外环境在变，同样任职资格也必须跟着变，才能保证最佳配置效果。这一个模块涉及到实际 HR 工作包括：工作分析，这个是制定职务

说明书的前提，而这个职务说明书又是招聘录用的基本依据。招聘工作，包括需求分析、招聘方式、渠道选择等，这个模块的核心是工作分析，值得研究的是招聘方法及技巧。从招聘策略上来讲，比较高层会更多将招聘作为一个企业内外人力资源的渗析调节器来使用，比如企业人力资源素质低下，人才密度低，就要引进人才，使内外平衡；如果人员庸庸碌碌，就要引进鲇鱼，如果企业人才缺乏竞争，一支独大，就要引进制衡者等等，这些不是 HR 新人所了解的，所以你经常会纳闷，你招的人明明觉得挺好，但是用人单位就是不录用，现在知道一点原因了吧。作为 HR 新人，一定要提升自己的招聘能力及技巧，唯一的办法就是不断的招人，招更多的人，从招人的经验中总结出适合自己的方法及技巧。没有上万人的招聘经历，很难将一个企业的招聘做好，这是一个经验值。当然你学了老 HR 的招聘方法，也相当于有了招了几千人的经验了。

说一说培训与开发，培训的功能从企业的角度来讲，更多的是“造血”，即通过培训提升员工的素质及能力，增强知识，改变态度使企业人力资源变成人才资源，培训后面带上开发二字，其实是说明培训的作用，希望通过培训，开发员工的能力。从员工个人的角度来讲，培训的功能可以说是“造人”，就是改造人。个人的提升，职业的发展都需要培训配合，也能增强自我成就感。培训可以说是在 HR 的六大模块中起着对其他五大模块助力作用的模块，培训可以弥补一部分招聘的缺陷，也可以让考核变得更加容易，让劳动关系更加和谐，让薪酬福利更加起到激励作用，让人力规划更加落到实处。培训的重点也是我在《老 HR 心谈记之十三》中所说的三点：培训的需求确定好，调查好。培训的体系建立好，完善好，培训的效果评估好，运用好。作为 HR 新人，培训是一个锻炼人的辛苦活，要积极主动的争取机会，培训的同时也在改变你的人际技能，让你受益终生。

【老 HR 心谈记之十九】

HR 新人带路（四）

上一回讲到 HR 模块中的前三块，这次想和大家谈谈后三块。因为后三块操作起来更加有难

度，甚至 HR 新人根本无机会接触，所以我会在这一章，尽可能说明详细一点，希望对大家有所帮助。

首先是薪酬与福利管理：作为 HR 部门，不能只象传统人事部门一样，将工资及时、准确的计算出来，发到员工手里就完事，还需要去建立科学的薪酬体系。而这个体系的建立是一件非常困难的事情。下面是一些制定薪酬体系基础的必知内容，我简单的介绍一下：

1、必须对人性理论及激励理论有一个较深入的了解及认识。现在做 HR 的人员，大多停留在对这些理论肤浅的表面认知上，根本不知道要如何去运用。所以建立的薪酬福利相关制度，不但起不到提高员工积极性的作用，相反会增加员工的不公平感，从而产生再多的福利还是留不住员工，再好的福利还是无法让员工满意的情况。作为一名合格的 HR 人员必须对这些理论烂熟于胸并且能根据公司的情况灵活加以运用。这些理论包括：马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论和麦克利兰的成就需要理论、弗洛姆的期望理论、洛克和休斯的目标设置理论、波特和劳勒的综合激励模式、亚当斯的公平理论、斯金纳的强化理论及马克思工资理论等等内容。以上这些理论，作为 HR 人员无需去读他们的专著，你只需了解每个理论的中心内容即可，然后多关著这些理论在实践中的应用。大家可以在网上找一些相关资料来研究一下。

2、必须了解基于 3P+M 及 3E 的薪酬体系建立原则思想。“3P+M”是指：“Position” 岗位、“Person” 个人、“Performance” 绩效和“Market” 市场，意思为企业要根据设立的岗位、个人能力及个人绩效结合市场行情来确定薪酬。所谓“3E”代表的是外部均衡性(External Equity)、内部均衡性 (Internal Equity)、个体均衡性 (Individual Equity) 这三个词。这三个词组都有一个“Equity”，简称 3E。所谓外部均衡是指：公司给予员工的薪水与该行业的市场普遍价格相比，具备合理的可比性。内部均衡是指：公司给予的薪水与每个岗位的相对内在价值相符合。个体均衡是指：对于从事同种岗位的员工，优秀员工应该比差一些的员工得到的工资要高。这些是必须了解的基本内容。我曾经花了 3000 去深圳，听了张守春的 3E 薪酬课程，虽然张老师很风趣幽默，但是内容并没有多大的实际意义，如今那张 3E 薪酬设计的光盘，还静静的躺在我书桌里，可见薪酬设计并不是简单的事情。

3、必须遵循科学的薪酬体系设计程序及原则。我记得听电视上有一位演员说过：所有不以结婚为目的的恋爱都是耍流氓。那我在此套用一下这句话：所有不以肯定员工成绩和提高员工绩效为目的薪资体系都是瞎胡闹。作为 HR 人员必须要心中知道：HR 工作的正确原则及方法是什么，再思考如何去说服人家接受。如果自己不知道正确的流程及方法，不遵循科学的设计程序及规律，那就很难保重你所设计的东西是正确的，所以 HR 要多多学习，关于薪酬体系设计的程序及原则在后续的老 HR 心谈记中我会详细的讲到，这里只是提一下。

作为企业 HR 薪酬方面的人员，还需要有一个很好的心态，比如我部门算职员薪资的那个文员岗位，就较难稳定下来，为什么呢？原因很简单，她每天为别人计算工资，加薪什么的，而自己的工资却不尽人意，心理平衡不下来，所以每天都在比，每天都很纠结，有情绪，带着情绪做事，肯定做不长久。所以在招薪酬相关岗位时，不要招那种心胸太小的人员，当然尽可能的提高一下这个岗位的合理薪酬也是有必要的，毕竟人不是神，另一个就是保密性，虽然对工资要不要保密，这个在业界还存在着很大的争议，但是有一个将工资到处宣扬的人员，肯定会制造出一些事非来。一般的企业涉及的薪酬相关事项包括：各级各类人员起薪及调薪作业、年度调薪及最低工资调整作业、各类奖金设定及发放作业、薪资各类信息统计分析作业等，这里有一个不得不说的话题那就是 HR 部门在薪资的作业业务上，存在着与财务合作的问题，财务以一种管理管理者、监督管理者的心态与 HR 部门合作，在出发点上就存在着很大的分歧，导致矛盾深重。在后面的内容里我会讲到 HR 如何处理与财务部门的关系时，会介绍一些方法。关于薪酬与福利，如果细讲，用几十页都讲不完，作为 HR 新人的入门资料，如果你了解了以上几点，我想你已经对薪酬福利管理有了一个正确的理论基础。

再说一说绩效管理：提到绩效管理首先要搞清一个概念，绩效考评或绩效考核与绩效管理不是一回事，它是有区别的，很多 HR 人员都分不清这个区别。每次面试 HR 人员的时候，谈到负责的工作内容时，面试者常常将这二个概念混为一谈，所以做绩效管理首先要分清这两个字的区别。用一句话讲，绩效考评只是绩效管理的一个部分，与树木及森林的概念类似，如果绩效考评比喻成是树木的话，那么绩效管理就是森林，森林中有许多树木，树木不能代表整个森林吧。确实在百分之九十的企业中，绩效管理只做了绩效考评这个环节，也怪不得

大家会去混淆这个概念。当今 HR 人员在绩效管理上的努力方向，应该是努力将绩效管理做到突破绩效考评的范畴，真正朝绩效管理迈进。那什么是绩效管理呢，简单的讲：绩效管理是一个完整的系统，这个系统包括几个重要的构件：目标/计划、辅导/教练、评价/检查、回报/反馈。绩效管理是一个动态的过程，它是各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效，而不单单是评价绩效这么简单。绩效管理在 HR 的六大模块来讲，是相对比较难的工作，也是很难做出成绩的工作。所以许多公司的 HR 部门，根本没有这项职能或将这项职能由各单位直线主管来提当，将绩效考核作成了一个形式，做成了填表工作，有的在发年终奖金或年度调薪时，想不出什么分配依据，就借用了绩效考核这个工具来分配奖金或调薪，这种对绩效管理的误解，使许多懂绩效管理的人员都感到无力与无奈。有人报怨老板对绩效管理不重视，其实这是一个误区，我认识的很多公司的老板，对绩效都很重视，只是 HR 部门所提供的绩效管理方案，让老板得不到想要的结果，所以老板也很失望。如今很多绩效相关的书籍不断的引进新的考核方法，试图让绩效管理工作变得简单起来，但是由于大家领悟不够，不同的绩效考核方法变成了，只是填写的表格不同这个区别。其实这些方法本身都是很有作用与效果的。老 HR 所历的公司对绩效管理比较重视或相对比较正规的，要算比较大型的台资企业与日资企业。台资企业的绩效管理比较重视科学的流程，日资企业比较重视细节及效果。在后面的内容里会详细介绍。绩效管理的难度大并不在于操作起来有多难而在于如何建立一个绩效文化，即上下一致对考核的认同与支持。所以 HR 在做绩效考评时，尤其在一家并没有多大绩效管理观念的企业，要循序渐进。

一般来讲，绩效考评初期尽可能的用简单有用的指标来考核，建立了岗位说明书的企业可以使用 CPI 来考核，所谓的 CPI 在这里不是物价指数，它是指一般业绩指标，它的英文全称是：Common Performance Indicator,指影响公司基础管理的一些指标。体现对公司各层次的履行规定与职责的基础管理要求，即我们常说的是基于公司制度/流程和部门职能的考核，也就是对考核对象在遵守企业制度，作业流程及实现部门职能方面制定一些可以量化的指标。这是一个很基础的考核，它的作用是你通过考核，不断纠正你的行为，让你做正确的工作，并养成这个习惯，从而达到提升绩效的作用。在 CPI 运用到一定的程度时可以使用 KPI 进行考核，所谓 KPI 它是指关键绩效指标，英文全称为：Key Performance Indicator，它这个关键主要是指实现企业战略目标的关键，影响公司战略发展、总体业绩的一些关键领域的指标，这个考

核方式现在还十分盛行，许多正规的大企业都建立了基于各个岗位的 KPI 指标库并不断的加以完善，确定 KPI 有一个很重要的指导原则，那就是 SMART 原则，每个英文字母代表一个原则，所谓 SMART 原则是指：1. 目标必须是具体的(Specific)；2. 目标必须是可以衡量的(Measurable)；3. 目标必须是可以达到的(Attainable)；4. 目标必须和其他目标具有相关性(Relevant)；5. 目标必须具有明确的截止日期(Time-based)。另一种考核的方法为 KPA,它的英文全称是：Key Performance Action，所谓 KPA 它是指关键绩效事件,因为这个概念一般的 HR 很少听到，我在这里多说二句： KPA 根据事件结果影响重要程度将行动分为：日常事务、可挑战事件和不可接受事件。如果说 KPI 只考虑目标的量化，而 KPA 很好的实现了对一些无法量化或量化的指标并不公平的工作评价提供了一种很好的考评思路，举个例来说吧。比如 HR 部门的考核，有的公司经常有设这样一个考核指标，人员流动率，其实人员流动率，是 HR 部门可以完全控制的吗，显然采用这个指标对 HR 考核是不公平的，如果采用 KPA 就很好的解决了这个问题。在这里还想提到 BSC,它的英文全称是：Balanced Score Card，为平衡计分卡的意思。平衡计分卡是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。这个老 HR 曾经在一家大公司做 HR 经理时曾经与某顾问公司一起合作推行过，有一些经验，在后续的内容中会详细讲到。

这里由篇幅所限，我只能提一些重要概念，让 HR 新人们有一些印象。我本来以为，以我的经验将 HR 中的一些概念用一种简练易懂的语言来表达毫无问题，现在我感到非常困难，我讨厌读那种很深的文字，同样讨厌写那种很深的内容，但是 HR 作为一门专业，仍然回避不了要作一些文字的诠释，码一些理论的东东，希望大家能体谅，本来也想在这回介绍完劳动关系这个模块，由于以上二个模块，介绍起来太费文字，只好在下次再讲，希望您一直关注老 HR，与老 HR 一起轻松学习 HR 管理。

【老 HR 心谈记之二十】

HR 新人带路（五）

这一回专门讲讲劳动关系管理模块，我个人认为作为 HR 管理人员，不说要具有一个一流劳动关系方面律师的水准，至少也应与一个二流的律师旗鼓相当。劳动关系的管理不仅仅需要了解相关的法律法规，而且还要了解该法规在所在地是如何运用及对待的，更直白的说，要了解该地区的劳动部门及法院是如何对待或解释这些法律的，有经验的 HR 都知道，同一个法律事实在劳动局及法院有着完全不同的认定。老 HR 从事 HR 工作这么多年，经历过大大小小的劳动纠纷案近 1000 起，扯到法院去打的官司不过几起，其实劳资纠纷的处理，很多都可以不需要对簿公堂即可搞定。作为 HR 不仅仅是出现了劳资纠纷如何处理，并且还要做到如何规避法律风险，防止出现劳资纠纷。这里我想分二部分来讲，一个讲如何防范劳资纠纷，一个讲如何处理劳资纠纷。

防范及处理劳资纠纷之前，先要对劳资纠纷有一个明确的认识，不要将民事或刑事的事情当劳动纠纷去处理。在企业中常遇到的劳动纠纷包括：解雇、开除、降职、辞工、处分、加班、工伤待遇、患病医疗等几个方面，

首先讲如何防范劳动纠纷，其实劳动纠纷的防范涉及到 HR 事务的方方面面，要防范出现劳动纠纷的一个前提是清楚相关劳动法律法规，那种“制度由工厂说了算，赔偿由老板说了算”的时代已经过去了，作为 HR 不要指望老板会完全遵守劳动法律，但是有义务提醒老板，适当的时候还需要通过一些事例去教育老板，增强老板的法律意识。劳动法律法规太多了，要全部去了解不可能，也没有必要，但是以下这几部法律是必须要认真去读一读的，包括：《劳动法》《劳动合同法》《劳动合同法实施条例》《劳动争议调解仲裁法》《就业促进法》《工伤条例》《职业病防治法》尤其是前四部一定要多花时间看看，看法律，如果你一条条去看也记不住，我教大家一个方法，对每一条法律用自己的语言作一个总结，你一定印象很深刻。其他的一些法律用查的就可以了，其实关于法律方面，你不在于记得也不在于懂得多少法律，而在于你工作中用了多少法律，所以做 HR 的不要怕劳动纠纷，只有通过经验才能深刻的把握住法律的含义，我曾经为了搞清楚当地劳动局及法院对员工加班费计算的支持态度问题，主动帮别人打了一场官司，从劳动仲裁一直打到中院，累是累，学到了很多。有些有条件的公司，请了顾问律师，其实律师不会帮你解决实际问题，所以你不要指望律师，要靠自己，当然律师的意见可以作为参考，同时也可以让你加深对法律的了解，律师还有一个重要的作用，因为他代表权威，外来的和尚好念经，大家比较信任，我都会借律师的名义来要求公司作一些合法的改善，这样老板也容易接受，问题也解决了。在了解一些基本法律之后，就要

去检视 HR 各个模块，各个环节，哪些是有法律风险的，哪些需要作一些防范措施。在制度环节，本身制度内容不要违法，制度的制定程序要合法，公示程序也要合法，招聘时招聘公告要合法，招聘录用条件要明确，招聘表格要设计规范，培训时要注意保留培训的证据，薪资单设计要有技巧，薪资构成要合法，各项出勤计算要依法，考核要规范，考核后发放奖金或调动职务要符合相关程序，劳动合同签订要合法，员工奖惩要依相关规定等等，各个环节都涉及到法律的问题，所以做 HR 要有一个全局法律意识，从各个环节包括制度、流程、表单甚至公告或通知都要注意防止有法律风险。如果事前能作好相关防范，可以避免绝大部分的劳资纠纷，老 HR 提供的招聘与培训的相关资料中，每一个环节都符合法律的要求，也是多年验证的产物，大家可以放心使用。

下面讲一讲如何处理劳动纠纷，处理劳动纠纷是一门艺术，优秀的 HR 管理人员，一定會在员工、企业、政府三者的博弈中找到一个平衡点

【HR 心谈记之二十一】

HR 新人带路（六）

老 HR 关于新人的入门辅导，在此来作一个小小的总结，先是简单的介绍了一下 HR 的基本概况，然后说到了 HR 正确的定位，中间重点讲了 HR 如何对待考证，再讲到 HR 的六大模块内容，我相信只要你认真对以上这些内容有一个了解并且按照这些去做，很快你就能入门了，最后我还想与各位 HR 新人谈谈，要在哪些方面努力才能成长为一个优秀的 HR 专业人士。

从事 HR 这个行业的人，有着独特的工作性质，我们的工作对象是人才，承担着规划、招聘和引进人才、提出人才使用建议，培训和开发人才、合理考核人才、合理赋薪与有效激励人才、帮助人才规划职业发展、控制人才成本等一系列与人才相关的事情。我在前面的老 HR 心谈记新人带路（一）中说到过正确的 HR 定位，不知大家还记不记得，事实上由于国家及企业的实际情况，我们做 HR 的规纳起来分为如下几种类型：第一种为人事管理者型：对于企业熟悉和了解，全面负责人事管理事务以及基本的人力资源管理工作（如：招聘、考核、薪酬、培训等），但对于先进的人力资源管理技术掌握和使用不多，主要是完成人力资源管理

的基本职能，在企业的决策中具有一定的影响力，这种类型大外资企业中占了 80%左右，第二种为业务支持者型：此类型 HR 的使命是支持业务的直接实现，例如，保险行业、软件外包行业、超市连锁企业，需要进行大量的、持续的招聘、培训工作，上述企业的 HR 是业务实现的直接支持者和参与者，甚至被认为是“一线部门”。第三种是：专家型：在某些分工细致、管理水平较高的企业，HR 被划分为不同的职能模块，例如：专门负责培训与开发的人力资源经理，这些管理者往往是此方面的资深专家，为整个企业提供上述方面的支持和咨询，大型外资企业以及部分改制后的大型国有企业的人力资源经理属于上述类型，第四种：决策者型：在某些规模较小的企业，HR 有时本身就是决策层的一员，其核心使命是决定人员的引进、使用、付薪、晋升、考核等，具有较大的人事决策权，是总经理或总裁的重要业务伙伴。中小规模民营企业、成长期企业的 HR 多属于上述类型。了解这些类型对于我们 HR 相当重要，HR 们要不断转换自己的角色，比如你在小公司做 HR 与大公司做 HR 就不同，刚建成的新厂就与成熟了的企业 HR 做法不一样，HR 人员要根据企业的不同时期及不同企业的类型作好自己的定位，不要进入了一个完全不同的企业还沿袭原来的做法，这样注定要失败。

要成长为一个优秀的 HR 人员，不论你在哪种类型的公司、多大规模的企业，我想以下都是必须的要求：

第一：首先要有一个正确的定位，定位不正确，进退都是错，做不做都不行，如果你进入一个新的公司，你首先要搞清楚这个 HR 部门在企业中的定位，然后找正自己的定位，不要违背这个基本原则，做 HR 有的企业完被全当成服务者，有的企业又被当成管理者，被当成服务者的企业里做 HR，你就不能太过讲原则，需要灵活处理与一线单位的关系，在与一线单位僵持的情况下，一定要学会自己先退下来，否则你就跨入了雷区，你的原则变成了固执，变成了不灵活，最后被迫离开，因为你的坚持最后得不到上级的支持，你就成了定位不清的炮灰，作为 HR 新人，不论是一般的 HR 管理人员还是主管一定要在最短时间内将这个定位问题搞清楚，当然在前期你可能需要通过实际处理一些事情才能搞明白，记住做事讲话，不做绝了讲死了，留点回旋的余地。不管你所在的公司 HR 做得如何不专业，你都要接受一个事实，存在就是合理，适合才是最好的，不要着急去改，但是任何一家健康发展的企业都希望 HR 能担当起人力资源管理专家、业务伙伴、公司领导及变革者这几个角色，你一定要记住，你的正确定位就是这个。

HR 如何建立健全公司的制度

谈到如何建立健全公司的各项规章制度，这个是作为 HR 人员特别是 HR 主管必须面临的问题。有的工厂要么没有制度，要么都是些摆设，各项制度的建立和健全，其实重点并不是这些制度有多少项，也不是制度的文彩多么好，格式多么规范，而是要考虑这些制度有没有用，能不能用？

我曾经去一家日资企业做人事部长时，我的前任是位日本人，规章制度及各项流程非常严谨也非常漂亮，从制度和流程上基本上把每一个可能的漏洞都给补上了，任何一项事务都有相应的制度予以对应，让我不得不佩服日本人，他们做事很严谨，制度也相对规范，可是他的离去的一个重要原因是他制度执行太严，得罪了公司的上上下下，最后几个单位的老大联名，请求社长把他给撤换了，我去那家公司报到第一天，社长就和我讲了制度执行的重要性和灵活性。希望我能拿捏好这个分寸。我在那里上班，将公司的各项制度，全部仔细的阅读了一遍，我发现这些制度很标准，很完善，有的称得上完美，不管是其合理性还是其文笔，我真有点爱不释手。在接下来工作的过程中，通过我的了解，发现这些制度基本上没有执行，有的完全变样了，我觉得很奇怪，在一次与生产部长聊天的时候，我才知道这些美丽的制度都是我们敬业的部长大人闭门造车造出来的。在他认为正确的情况下，然后说服社长以强制执行的方式发放到各单位，各单位敢怒不敢言，其中有一个比较让我印象深刻的要求，那就是要求公司所有管理人员每天早上提前 20 分钟上班，排在公司打卡室至车间的路上看到员工就说：“你好”，这个制度出台，害苦了好多人，早上就听见象青蛙在叫一样的你好你好声，大家或者面无表情，或者面显无奈，或者滑稽可笑，员工应付不及，干脆低着头，直接朝车间走去。其实这个制度的初衷是希望员工养成问好的习惯，提升员工的素质，在公司一纸命令下，一个本来靠自动自发的动作被要求去做，显得很别扭，也起不到实际效果，所以最后全体抵制不得不取消了。还有一个制度是员工在厕所抽烟，一经发现第一次处罚 1000 元，第二次开除。然后安排保安对厕所进行检查，有一次一个员工抽烟被保安发现，来不及扔烟头，活生生的将一个烟头吞进肚子里面，听说这个员工当天晚上就去医院了。所以说我们做制度一定要谨慎，不然人会被你们活活逼死啊。

要制定一个制度，一定要有一个出台的背景，没有必要性的制度宁缺勿滥。所有制定的制度，必须放下身段去征询一线主管甚至员工的意见，我们可以不接受不合理的意见，但是我们必

须要听他们的意见，正如李开复先生讲的一样，我可以不同意你的意见，但是誓死捍卫你说话的权利。凡是经历一线意见征询的制度一定会较好的被执行起来，反之必然行不通。那些跨部门的制度一定要征询各方意见，自己部门的制度又要征询部门成员的意见，这是一个很浅显的道理，但是能做到制度诚心实意去征询一线单位意见的又有多少人呢，大家的观念是一线的人员不会站在公司全局的观念去思考问题，提的意见带有片面性，没有参考价值，如果你这样想，你就会和我的前任日本部长一样，被迫离开，不管你是在什么样的企业里面。现在劳动相关法律明确要求对某些制度必须制定程序合法，也就是必须要职工代表或工会讨论通过，我想也是希望制度能真正执行下去。以上讲的是建立制度的一个基本观念问题，这个明白了后面讲的就是一些建立健全制度技术及技巧性的东西了。

如果在一个新的工厂，什么制度都没有，要重新建立各项制度，这也不难，首先你要明白作为一家工厂，哪些制度是必须的，哪些制度是可以慢慢增加进去的，拿一家标准的企业来举例，一般包括产（生产、品质、PMC）、销（销售或业务）、人（人事行政）、发（研发或工程）、财（财务）五大实体部门，针对这五大实体部门都有一些必要的制度，作为 HR 你的重点是建立人事行政的制度，然后去督促其他部门完善部门制度，有些公司有文控中心，有些有 ISO 小组，这些部门也有一个重要的职能是规范各部门，各业务的流程和制度，但是他们的重心不是对管理的必要性而言而是对他们的特殊要求而言，比如 ISO 小组要求的文件，在人事行政方面就不会管你需不需要绩效制度、需不需要什么前台管理制度，他们更多的关注培训流程合不合理，有没有相关表单、工时不符合规定等方面，所以我在这里讲的建立健全公司的各项制度是相对管理需要的制度而不是某些应对特殊要求的制度。

【老 HR 心谈记之二十三】

HR 如何建立及呈报各项报表

今天要讲的是如何建立及呈报 HR 各项报表，这个不论是 HR 一般人员还是高层都是一个必须接触的课题，有的公司 HR 做得很好，对 HR 各项信息作了有效的分析，有的公司根本都没有这方面的想法。为什么同样是做 HR，有的公司 HR 就能做得有声有色，有的就做得黯然无光，为什么同样的公司有的 HR 主管就做得深得上层倚重，有的就只是一个高级杂工呢，我想，有一个很重要的原因是你是如何将 HR 的各方面信息统计分析，提供给上层作为决策参考的。

在这里我想讲讲如何对 **HR** 信息作一个日报及月报。有些公司做得细，还做了周报，其实周报与月报在内容上基本相近。每一个 **HR** 人员都要思考，我做的这个报表，能反映一个什么情况，如果这个报表让一个什么都不了解的人去看，他能不能看得懂 7 至 8 成，这个报表哪些内容还可以简化掉，做报表前先问自己这三个问题，就可以省去很多不必要的报表，也能提升报表的作用。

先谈谈人力日报，作为一个人力日报，你首先要知道我们哪些人力信息需要按日来统计和展现，如果这个信息没有，那会有什么后果，如果有了，那又有什么作用了。作为需要每天反映的人力信息，大致分为四大块，一块是反映全厂人员综合信息的，一块是反映招聘状况的，一块是反映出勤方面的，一块是反映离职方面信息的，综合信息方面主要信息为：全厂的人员分布、直接间接人员的编制人数、实际人数、全厂总人数。招聘方面要反映的信息是当日招了多少人、报到了多少人、分布在哪些单位、都是些什么职位。出勤方面主要反映各单位缺勤人数、缺勤类别、缺勤率等信息。离职方面主要反映的是离职方式、离职分布、离职原因。以上四块信息结合起来，就是一个很标准，很规范，很完整的人力日报表。老 **HR** 提供的相关资料中包括标准的人力日报表，大家可以参考下，相信一定会提升你们公司 **HR** 信息提报能力。这些人力日报其实不仅仅是 **HR** 主管或经理要审批，还必须拿给高层审批。我以前一家台湾厂的董事长，很少在厂里面，一个月来几天，来大陆的那几天一定要我每天将人力日报给他看，他还在上面划划点点，可见人力日报做得好，可以给上层甚至最高层提供决策参考的信息，你说 **HR** 重不重要呢？人力日报一定要在第二天早上 9:00 前提报前一天的人力信息，如果拖到下午或拖了几天，那就不叫人力日报了，在小公司还看不太出人力日报的作用，到了大公司人力日报就起到很大的作用，因些，作为 **HR** 一定要把你的人力日报做得漂亮些，规范些，适用些。今天在中人网上看到一个贴，说董事长说 **HR** 部门是混饭吃的之类，其实都是 **HR** 自己没做好，没有将小事做好。在我呆过的哪家厂，谁都觉得我们不重要，但是董事长或总经理一定会觉得我们很重要，其实这就够了。

下面讲讲如何做人力月报，人力月报我见过做得出神入化的，在一个偌大的办公室，全集团的高层在一起，由 **HR** 经理作报告，用的就是人力月报，人力月报不仅仅是 **HR** 部门向上层的一个工作报告，工作总结，也是一个信息统计分析结果。做得好，分析得好，可以发现很多问题，避免很多问题，甚至借此可以提升整个工厂的管理水平。人力月报主要包括如下几

大模块：第一个是人力概况，主要是讲全厂人数及在部门分布，人数每月变化趋势。第二个是讲人力分析，人力分析主要是从如下几个方面进行分析：全厂学历结构比例、全厂年龄结构比例，全厂省籍结构比例全厂入厂年资比例。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址： www.mhjy.net