

外企HRKM

高级人力资源经理

HR MANAGER NOTES

手记

赵暄 著

从私企助理到世界500强高级人力资源经理

我只是不想将就着过

JUST DO IT

中国最好的HR网站三茅人力资源网

超级潮爆 × 超级犀利的专栏作家_白玫瑰小姐 ▼



辽海出版社

外企HR

高级人力资源经理

手记

赵暄 著

 辽海出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

外企 HRM 手记 / 赵暄著. -- 沈阳: 辽海出版社,
2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5451 - 3438 - 4

I. ①外… II. ①赵… III. ①成功心理 - 通俗读物
IV. ①B848. 4 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 004065 号

责任编辑: 刘波

责任校对: 汉风

装帧设计: 康丽

出版者: 辽海出版社

地 址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号

邮政编码: 110003

电 话: 024 - 23284469

E - mail: dyh550912@163. com

印刷者: 北京市兆成印刷有限责任公司

发行者: 辽海出版社

幅面尺寸: 147mm × 210mm

印 张: 9

字 数: 170 千字

出版时间: 2015 年 10 月第 1 版

印刷时间: 2015 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究

序 言

Preface

HR 是一项很恼人的营生，像风箱里的老鼠，像风口浪尖上的扁舟，做足了戏也不见得能讨着一分好，内外口诛笔伐是常有的事。干了这一行十几年，我曾经以为自己很明白，后来还是很迷茫，到现在，也没有想明白到底怎样做才对。做了这么多，依然很难得到理解和认同，也许，这就是 HR 经理比其他人更直接尖锐的原因。

在我百般抓狂之际，是我的三位同行好友——杨红女士、郑琴女士及曾晴先生建议我把遇到过的事写出来，发泄愤满，并向我推荐了人力资源学习、分享的平台——三茅人力资源网。在此，我首先要感谢他们。

2014 年 5 月 24 日中午，趁着同事们午休的时间，我在三茅平台上写了第一篇文章。而后，在同行及网站编辑的鼓励下，又陆续写了二十余篇，形成了《白玫瑰小姐日志》系列的雏形。我也从最开始的白玫瑰园小姐改名为白玫瑰小姐赵暄，在三茅网开设专栏，后被三茅亲友团亲密地称为玫瑰姐。其实，我不过是想有

一个种满白玫瑰的园子而已，不敢自比纯洁的白玫瑰。

若说我没想过有一本自己的书，是不诚实的。每一个喜欢写字的人，每一个不擅长发泄又渴望表达的人，心底里的愿望大抵如此。我不过是继承了这种古老的情结罢了。

因缘际会，在结识了本书的出版方之后，开始了长达一年的写书改稿之路。本书以我的真实经历为主线，并不全面地陈述了十多年来在私企、合资、外资企业的人力资源管理工作经历。从助理到高级人力资源经理，在权力高峰跌落后重新开始，几起几落，其中折磨不足为人道，不敢与人道。我走过的路，每一个漂泊着的 HR 都可能走过，没有人天生是做 HR 的，也没有人天生八面玲珑，都是在人海里拼搏、生存，揉搓成现在的样子。对我来说，这一生，我只是不想将就着过。

有人觉得书中记述城府幽深，太过暗黑，而现实要比纸上复杂、残酷百倍，无论你需要不需要面对，敢不敢面对，它丝毫不会给予怜悯。但是，其间又不乏人性的温暖，还有鼓励人守住本心的最终力量，相信努力必有回报的信念。

此书成为今天的样子，经过了几次大改稿，断断续续从一月持续到七月。中间有两个月去西安做了一个项目，彼时，我停笔反观这部书稿，不停地问自己，有没有必要再写下去？不停地问编辑陈显英女士，似我这般小人物的经历，是不是有必要写出来

给人看？得到的回答是将十多年的 HR 经历、从文员一直做到世界 500 强高级人力资源经理的历程全面呈现给读者，恰恰能鼓励已经踏上或者即将踏上 HR 之路的同行。

自从入了 HR 一行，我常以佛经傍身，以便在无力坚持时读经壮胆。可是，写书比解聘员工还伤感。每天处理完一天的事情，坐在电脑前酝酿情绪，把自己拉入回忆，重新体会当年的艰难困苦，写到痛处“像钝刀子割肉”。事过多年，有些故事写出来尚且如此苦楚，于我当年的心智，更加万般无奈。无论有没有机器猫，时光回转千万次，那时那境，我们做出的决定不会与过去相差太多，当时的选择就是最好的选择，只能聊以安慰。我想，这本书定稿如此，应该是我尽力能够展现给读者的最好模样。

我告诉朋友们有一本书将会上市，就受到各路好友的严重关注，纷纷来电要求务必把他们塑造成义薄云天、色艺俱佳的形象，特别是身高近两米的本部长也如是说。考虑再三，部分尊重了他们的意见，并有所保留。HR 工作充满迟疑、取舍、猜忌、纠缠、甚至残酷，但是更能使人慢慢领悟快乐的意义。不快乐的事情没有必要做下去，不快乐的关系必无美好结局，不需要拼力维持，快乐工作才能快乐生活，反之亦然。希望本书能给大家带来些许启示的同时，也能让大家笑着读完。

在此郑重感谢启发并支持我完成此书的编辑陈显英女士、宋

文先生，一直无私提供支持的冼武杰律师，感谢家人的苦心守候，感谢长沙三位同行好友的不懈鼓励，感谢一边打击一边激励我的华仔老师、本部长先生。感谢三茅网强大的亲友团。谢谢你们！

白玫瑰小姐赵暄

2015年9月于长沙

目 录

Contents

Part I

003	念念不忘，必有回响
006	仅仅是个助理？
010	巧妙摆平工伤事故
014	借力打力，巧妙应对刁难
017	努力学习一门手艺，比如工作汇报
023	HR，摆对你的立场
027	罢工闹剧何时休？
031	离任审计
034	接手旧人马，不急于动刀
037	小心，前有陷阱！
041	关键时刻，得搏命
047	整风，调查
053	尘埃落定

Part II

- 059 先搞懂谁才是你的 Boss
- 065 如何管理逆反的资深下属（上）
- 071 如何管理逆反的资深下属（下）
- 074 推进 BSC
- 081 签字风波
- 090 撕破脸的智慧
- 096 职场性别说
- 104 你会打杂吗？
- 109 派系文化
- 114 如何做成本预算？
- 125 预算失控了
- 130 有一种职场叫贬职
- 135 外行上司的刁难
- 142 HRM 被面试
- 149 去意已决

Part III

- 155 助理帮助我们成长
- 161 挖坑给你跳
- 168 公司是小江湖
- 178 珍爱生命，远离八卦
- 183 先做事，再谋权
- 187 对谁都不要落井下石
- 193 善良但不被人当枪使
- 198 不教而诛的领导不是好领导
- 202 三足鼎立下的自处
- 208 陷害
- 215 离奇骗局
- 222 哪个 HR 没跟同事吵过架？
- 226 面子是个什么东西？
- 232 登高跌重
- 236 高手才能玩转职场与情场
- 243 空降兵
- 247 同事也可如手足
- 251 贬谪深圳
- 257 绩效经理如何生存？

261	过河拆桥
264	如何协调与用人单位的关系?
268	蹲得低才能跳得高
272	论“一招制天下”

外企

HRM 手记

Part I

我总觉得初到广州的时间是傍晚。天有些黑，四周又有些亮，像快下雨的乌云盖顶。其实我是清晨到的，跟着人流涌出广州车站，然后不知所措。

出站之后再经过数小时颠簸，我在同学租的小屋里停下了脚步，放下行李脱下棉袄，就去东站找工作。找工作就像找对象，看的是缘分。可一段时间下来，我的缘分没有来找我。就在弹尽粮绝的时候，我收到一张著名台企的 Offer——总经理助理岗位，只是要自备食宿。可当时的我哪来这么多钱？只能忍痛拒了，我转身投奔一间郊区的民营工厂——永业机电，只因为人家提供食宿。人穷志短，也是天经地义的事。

念念不忘，必有回响

收

到 Offer 之后，我拖着沉重的行李去永业机电报道，一路想像着给包身工住的宿舍，一定是阴冷潮湿，还有可怕的工头。经过岗顶天桥，好想停下来买张票回家。但我还是坚持着来着工厂，在工厂门口报了姓名和来意，宿舍管理员领着我到了宿舍，一个穿着粉红色七分裤的女孩子开了门，她说她叫阿梅。宿舍有地板砖，挺亮堂。阿梅指着对面的办公楼说，那里五楼以上是经理宿舍，有空调，有独立洗手间，还可以自己烧水喝。然后问我：“你是做什么的？”

我是做什么的呢？我不知道，因为招我的人说公司缺文员，看情况再定岗位。

实际情况是当时分管人事和采购工作的张总，有心给大老板黄总找个助理。于公，老板缺一个能写材料的助理，处理一切文书事务；于私，公司发展得太快，眼见就要集团化了，有个自己

人在老板身边善莫大焉。如能成功，把人事放手给下面人，自己去分厂做一方诸侯。对张总的这个心思，在他说是我同乡的那刻，我突然懂了。我要给老板做助理！

入职之后，我工作很勤奋，虽然不太了解公司业务，凭着理解，把生产流程和经营流程画了出来。那个时候没有什么 SMART，画组织架构图、流程都用 EXCEL，利用边框的虚实线作为连接线慢慢画，图表经张总提交给黄总看了之后，大受表扬。张总抓着机会向老板推荐我，我也知道只要不出太大的意外，总助的位子，张总帮我谋定了。

两个月后，我搬进了老板的办公室，正式成为他的助理。他把办公室的钥匙交给了我，说以后他就不带钥匙了，我得随叫随到。

黄总是佛山人，文化程度不高，但非常非常聪明，人情剔透。我没觉得他和蔼，也不觉得他很凶，老板就是老板。公司从来没有总助，所以我也没有可以借鉴的前任，完全凭感觉或者感情来做。那时候我刚进入职场，还很单纯，而且总觉得老板对我有知遇之恩，所以对老板的感情很真挚，以保护老板为己任，以我写在日记里的原话来说，叫做达到超五星管家标准。

在永业机电，我每天加班到很晚，黄总的衣食住行、工作计划、来往接待，都安排得井井有条，客户也常恭维他找了个超级

美少女助理。一天深夜，黄总回办公室拿东西，我披头散发地从宿舍跑来开门。他对我说，你搬到楼上去住吧，反正也有空房。我说我不是经理，不能住那里。他说，这有什么关系，我让你去住的。我还是摇头，不敢搬。虽然没有真正的遭遇过，但是我也知道人言可畏，不该得的不能强求。所以我仍然挤在六个人的宿舍里，每天看一位失恋大姐的脸色。

人生中的第一份工作，就这样开始了。尽管我立志成为一名专业的 HR，但是在现实与理想的相互妥协中，我成了一名助理。不过，我一直很喜欢的一句话是：念念不忘，必有回响。我知道，在奔向未来的路上，除了坚持与汗水，我无计可施。

仅仅是个助理？

给

黄总做助理，说起来简单。可是公司这么多创业元老，谁把一个小助理放在眼里。就像工艺部的经理肖力新，车工出身，比一般工人多几个心眼，和主管生产的副总关系处得如胶似漆，一路拍马一路表现，终于混到了经理。总工程师何子齐最看不上他翻脸不认人的样子，对原来同在车间吃苦的工友们吆五喝六的，几次在会上毫不客气地说他，看个三视图都得趴桌子。

黄总不喜欢，不，是讨厌下属喝酒。其实私下里，他也喝酒，不过只陪有用的人喝。偏偏肖力新就这么不识趣，经常喝到微醺时来找黄总聊旧事，加深感情。聊到兴头上还对我一指说，那谁！去我办公室，把那个图拿来给黄总看！我浅笑着，看黄总脸色。要是黄总抽着烟不动声色，我就不动。要是肖力新再说一句：去啊！黄总必会说，不看不看，晚上看不清。若是黄总看我