

内容源自著名人力资源管理专业杂志，
前程无忧旗下《新前程》（原名《人力
资本》）。

前程无忧：中国第一个在美国上市的人
力资源服务机构。最具影响力人力资源
网站。

前程无忧 职场路线

Discover Your Perfect Career

前程无忧《新前程》杂志◎著

经理人的成长路线

职业是引领我们通向智慧的过程。我们不断在找寻个人价值、
生命意义，在自我体验和否定中成长。当你学会与“我”说
再见的时候，你会更加快乐！

前程无忧·职场新能量丛书

职场路线

前程无忧《新前程》杂志 著

能量传播 主编

航空工业出版社

北京

丛书简介

前程无忧·职场新能量丛书是职场全程指导,内容源自著名的人力资源服务企业、美国Nasdaq上市公司前程无忧旗下的《人力资本》杂志,包括了顶级经理人成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程等。同时还精选了商界名家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析,对职业经理人、创业者,以及想进行职业咨询、发展职业生涯的各行业和阶层的读者都具有全面而深入的指导价值。本丛书第一辑共7本,包括《顶级经理》、《创业旅程》、《中层修炼》、《职场路线》、《职场关系》、《人物心路》以及《名家专栏》。

内容提要

在本书中,多位国内著名职业咨询专家、企业人力资源经理共同会诊面对困惑的职场人士,就具体案例分析解答有关职业选择、发展线路的问题,从初入职场的普通经理到中层经理的问题均有所涉及。

图书在版编目(CIP)数据

职场路线/前程无忧《新前程》杂志著. —北京:航空工业出版社,2008.1

(前程无忧 职场新能量)

ISBN 978-7-80243-046-4

I. 职… II. 前… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第198135号

职场路线

Discover Your Perfect Career

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

发行部电话:010-64978486 010-64919539

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2008年1月第1版

2008年1月第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:13

字数:152千字 定价:26.00元

序一

“管理者”的三重境界

我的公司同事习惯称我为“教练”，我也乐于此称呼。

前程无忧从1998年在北京成立至今，从一个点发展到拥有现在的26家分支机构，覆盖包括香港在内的各个区域，从几个人到现在的3500名员工，需要的不仅仅是一个CEO，许多中层、高层管理者对公司的业绩和发展起到了关键的作用。发现、培养和指导管理者，使其能够得到员工的支持，并带领员工完成目标，仍然是我面对的主要挑战之一。

“管理者”包括三重境界：管事、管人和管自己。

“管自己”比较容易理解。通常看到下属大致就可以想象得出他的上司是什么样的风格，管理者的表率对被管理者有很直接的影响，所以管理者的自律、管理者对目标的追求往往引来被管理者的效仿。“管事”和“管人”非常玄妙，甚至高深。我们常说“事在人为”，同样的事情不同的人去做结果就不一样。所以管事、管人的最大难点在于，为了实现目标，让合适的人做合适的事情。首先让被管理者以管理者的目标为自己的目标就很难，这就需要管理者管事、管人的能力。在目标一致的情况下，管理者要帮助被管理者认识问题和解决问题。

如何管事、管人、管自己？管理者必须要有学习和反思的能力和习惯。成败得失，经验是金，他人的经历是最好的教练。在这套丛书中，包括顶级经理人的成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程，同时还有商界名

家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析，内容涵盖了“管理者”的三重境界。

管理者不是一个新名词，这套丛书自然不仅仅是谈管理，但如果你想成为真正的“管理者”，前程无忧·职场新能量丛书或许对你会有所帮助。



甄荣辉

前程无忧CEO

序二

人管人：管死还是管活？

我一直觉得人力资源是一个很神圣的工作，觉得做人力资源的人经验要超过常人、智慧要超过常人、品性要超过常人、洞察力要超过常人，所以他才拥有识人、理人、育人、管人的能耐，其他人才会服他的判断与见识。人力资源管理者站在人力资源的洪流之上，见多识广，他们把人力资源管理里面的很多诀窍与猫腻分享出来也实在是一笔难得的财富。可惜现在很多人头脑与实践中的人力资源就是一种分工、一种岗位、一种例行公事、一种流程，一个员工在那样的人力资源管理者面前首先会有感觉就是不服气，然后就是闹矛盾，有些人力资源管理者连自己都管不明白，惶论调理公司的人力资源了。所以我常在想，人力资源管理者高明，是把一个公司的人文管活，人力资源管理者不高明，就能把一个公司的人文管死。生死之间，可以看出人力资源管理的重要了。

今天的中国社会在快速成长也在快速转型，人成为动态度最高、最难系统把握的对象，这在对消费者营销的时候如是，在对人力资源管理的时候也如是。我们要关注到一些新的与人力资源发展与管理相关的新特点，并且有切实的因应能力，然后我们在人力资源管理方面才能有新能力。这些新的特点与趋势是：其一，新一代反权威职员成型——独生子女一代在比较自由的家庭空间里成长，个性比较突出，强调权威的说服力，这对有自然等级的职场秩序会有很大的冲击；其二，强化职员

权利的劳动法制——新的立法思想越来越把社会责任分化到企业这样的社会细胞单位，而不想让政府这样的宏观单位承担太多责任，这意味着企业与员工的工作关系必须走向精细化，否则将有相当高的触犯法律的成本；其三，动态化社会资本模式的发展——企业不仅仅要加强员工的知识与操作技能，也要加强他们的社会资本与社会联系，才能使他们身心健康、有更强的拓展能力与业务效率。对于经理层来说，在高度动态的社会关系中具备发掘社会资本的能力将使他们所在的组织能以更低的成本获得更高的收益并有更长远的前景；其四，关注多元互动的营销工作模式——这个时代在宏观上工作机会多多了，人才也多多了，在微观上好的机会更难得到了，要找到好的人才也更不容易了。那么怎样才能万千机会中找到你满意的一个，在万千人才中找到你满意的那一个，就需要双方借助于多种媒体渠道与表现方式来表现自己的需求、特点与迷人的地方，这是一个人才自我营销与组织形象营销都必须非常富有侵略性的时代；其五，培养T型人才与T型组织——即富有技能I与富有见识T结合的人才与组织，这在市场越来越统一、全球化越来越成为趋势的时候是非常重要的，组织不再简单地是一个人才使用单位，好的有竞争力的组织越来越应该是培养与升华人才的地方，是一个行动型的大学校、机会型的大基地。

用这样的标准与要求去衡量，很多人力资源管理者与人力资源服务机构应该感到很惭愧才是。不过也不要紧，没有人是先天就会的，也没有人是无师天成的。中航能量出版发行的这套前程无忧·职场新能量丛书也能反映出作者群体在我所说的发展方向上的努力，书的内容来自于实战与市场，来自于前沿与职场，是有经验的操作者的有心之作，也是有使命感的专业

人员的深入思考，对于帮助我们成为搞活企业人力资源的能手有帮助，因此乐为之序，并推荐之。不过，我想，与其说这套书提供了很多相关宝典，不如说它启动了更多我们现在急需的对实用型人力资源管理的系统思考，因此期望有更多的吻合职场新趋势的新作问世，以满足广大企业管理者与职员们的应用需要。

袁岳

零点研究咨询集团董事长

2007耶鲁世界学者

2007年12月1日于美国耶鲁大学

说 明

前程无忧·职场新能量丛书在筹备中期，原《人力资本》杂志主办方前程无忧根据市场需求，在通过国家新闻出版总署的批准后，现已将杂志名称更改为《新前程》。

本书所有内容均来自原《人力资本》杂志。

特此说明。

目 录

个人与企业 /1

为何我敲不开咨询公司的大门 /1

31岁的IT人走仕途还是“钱途” /6

增值VS折旧：天花板外的未来 /12

职场女性四大痛点 /15

水土不服，所有问题的归结：利益 /22

自己向左，企业向右 /28

面试与跳槽 /33

我的七次面试 /33

谁是猎头最感兴趣的人 /39

争取被猎的最佳方法 /41

面试后，猎头的任务才开始 /44

你的下一次，正还是反 /49

跳槽：心会跟谁一起走 /53

跳槽：求利尚需巧用名 /64

善用“犯规型跳槽”轻松变薪 /68

从细节到系统：持续发展是最终目标 /72

三种绳套套牢经理人 /76

高级白领三招“撑杆跳” /81

王保华：翻开每一块石头 /85

巧用“财富500”的光环 /90

薪资 /95

短命高薪拿不得 /95

高薪也意味着高危 /100

面对这样的升迁，我该怎么办？ /104

抢位三招踢爆薪资极限 /109

高薪VS兴趣——经理人如何选择职业 /114

生涯规划 /123

职业生涯的“三分天” /123

事业家庭未来：找不着北 /133

巨人的阴影：他们的问题是不是你的问题 /143

做一条回游的鱼 /150

职业生涯的黄金阶段 /156

个人职业计划十步走 /162

30以后，转行成本有多高 /169

穷人最缺的是野心 /175

工作丰富化：一招击败“激情缺乏症” /180

站好最后一班岗 /185

每天你都在重复吗 /190

带来四“盲点”性一

管理代人青藤网亚太北数数同，业工移本最的培学大界
AEM的半速增了作第一且前，AEM个窗口又能以事半，胜受
看能开以业全路育正我街路管理，看工业之育更本星，平能出
技新被设取，国中个半大彭去，附个移本育成主，照得路总
育工费制个空市上育制长路育其，业全和路路育各空空第一
制发列，业全路路工

个人与企业

为何我敲不开咨询公司的大门

虽然管理咨询公司的大门暂时向你关闭了，但你的优势却
会帮你打开另一扇门。



一封“迷茫”的来信

我大学学的是木材工业，同时进修北大远程教育人力资源管理，毕业以后又自修了MBA，而且一直有工作多年的MBA在指导。虽在民营企业工作，但曾在世界五百强企业担任销售总监助理，主要负责市场分析，走过大半个中国，拜访研究过一百多家各种层次的企业。我还做过民营上市公司销售主管，通过变革管理，帮助企业扭亏为赢，积累了很多经验，反复磨练，感觉自己已经成熟。

我的特长是能够将MBA理论和实践相结合，立足基础逐步变革管理，对品牌管理有深入的研究，我的缺点是口才、英语、书面表达需要提高，来到上海，曾经想过做企业管理咨询顾问、销售管理，可是一直求职失败。我比一般的人更了解民营企业，为何进不了企业管理咨询公司，我有成功销售管理经验，我对自己非常有信心，为何没有企业愿意用。是不是没在外资企业工作就会缺少了什么？下一步我该怎么走？我很迷茫，请指点迷津！

猎头视线：目标职位要求正好是弱势

前程无忧猎头业务总监张东阳：从你的基本情况来看，你身高170cm，体重只有60kg，看上去似乎比较瘦弱，外表不够“强势”。在你的自我分析表中，沟通与表达能力相对较弱，口才、英语及书面表达能力也是弱项。而这正是你难以敲开管理咨询公司大门的关键原因所在。通常，一位管理咨询顾问应具备以下素质及能力：

1. 优秀的口才。咨询顾问经常需要与客户打交道，既要有说服客户的能力，也需要掌握谈判沟通技巧。

2. 出色的反应能力，即对即时问题周密的回答。管理咨询顾问成天面对的是不同行业、不同企业客户，针对客户随时随地的不同发问，需要思维敏捷，反应迅速。

3. 职业形象。管理咨询顾问在客户面前扮演的是专家形象，外表形象应处处体现职业风范。

4. 通用技能：顾问经常要参加各种类型的会议并撰写咨询报告，会议上的表达沟通能力及书面表达等能力也很重要。

5. 专业知识：管理咨询顾问通常都有自己精通的专业领域和方向，比如精通制造业、金融业、快速消费品、IT或者其中一两个行业。优秀的管理顾问通常都是既精通专业也了解一般行业知识及理论的通才。

从你的自我分析来看，管理咨询人员职位要求正好是你的弱势，如果没有这些基本条件，是一定过不了面试这一关的。这可能会是“致命伤”。

你的专业领域一直是在“木”的制造业，领域比较狭窄。一般，咨询业在这方面需求不大，因此你的专业并不具优势。你给自己的发展方向定位在“生产型企业中高层管理”，在制造业发展还是会大有前途的。

职业顾问：根据优势和兴趣走好下一步

北大光华管理学院职业规划师孙仪：

1. 盘点自身优劣势。我留意到你对自己的优势和劣势做了分析，这是非常必要的，如果我们要准确的职业定位，首先要对自身的优劣势做一盘点，看看自己适合什么。根据你的描述，可以看出你的优势集中在以下几点：

a. 市场经验，尤其是在市场分析和品牌管理方面；

b. 丰富的销售管理经验;

c. 行业经验;

d. MBA及相关管理培训。

建议你能为自己做一个职业生涯档案,挖掘你所有相关的职业资历和优势,也许会有新的发现。根据你对自身的优劣势分析,看一看有哪些适合的职业机会。拓宽一下思路,也许除了管理咨询以外,还有一些潜在的职业发展机会很适合你,比如同属咨询行业的市场分析和市场调研公司?

2. 职业选择既要考虑自身情况,还要结合一下客观的市场状况。如果你根据理性的分析,依然把管理咨询作为你当前的职业目标,那你就考虑到能发挥你的优势,重点服务于木材、家具或家居产品等相关行业的管理咨询公司,这样你的行业经验优势就会被充分考虑。另外,你谈到的外企经验是很重要,但也不是绝对的,最重要的还是要了解自身的优势与职业机会的吻合度。

3. 职业定位还要考虑职位与自身的吻合度。如果行业选对了,但所从事的具体职位与个人优势相去甚远,做起来不仅压力大,还会不开心,没有成就感。你在沟通与表达上的相对劣势可能是导致你求职不顺的原因之一。

总之,在你考虑下一步怎么走的时候,试着根据自身的特点和兴趣,选择行业、公司和具体的职位。当然,同时要考虑每个职业机会对你长期的职业发展有哪些帮助,这样才会不断提高,使你的职业道路越走越宽。

职场老怪: 自己做个咨询公司试试吧

职业规划专家老怪: 你的情况确实不适合去咨询公司求职。

原因如下：

1. 国际性咨询公司，他们通常要3种人：大学毕业生（可做初级工作及塑造）、著名商学院MBA毕业生（国际化视野及专业训练，特别是著名商学院背景对于客户意味着信任）、其他有经验者（最好是咨询公司，有客户或者实际专业经验）。你的背景显然不符合——比如说你的MBA并非出自“名门”，确实不适合他们的需要。

2. 国内咨询公司，小的你可能看不上，他们也装不下你；大的国内咨询公司，现在招募人员的要求与国际性咨询公司类似。所以，你还是不合适。

以上两条，可能是你在咨询公司求职屡遭败绩的原因。

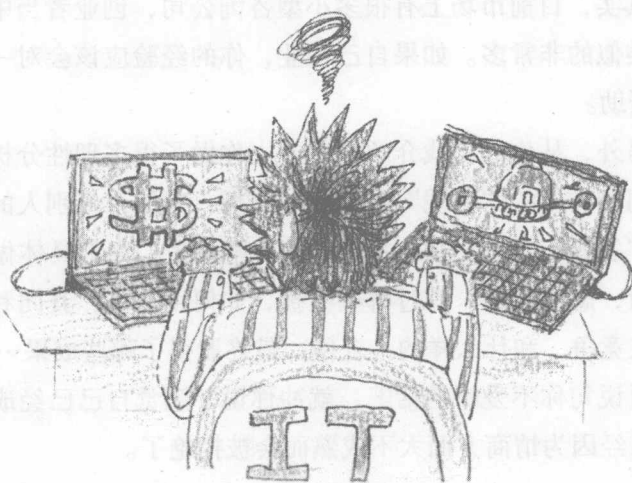
其实，目前市场上有很多小型咨询公司，创业者当中和你背景类似的非常多。如果自己创业，你的经验应该会对一些企业有帮助。

另外，从你的自我介绍，看上去你做了很多理性分析，其实，用这样多的“客观”因素来做分析，其结果给别人的印象未必“客观”。面试你的主管更感兴趣的是：你都具体做过什么事情，怎样做的，有过哪些波折，如何度过的，其间和什么样的人竞争，和什么样的人合作，最终取得了哪些成果……

再说句你不爱听的话吧，就冲你说“感觉自己已经成熟”，你就已经因为情商方面太不成熟而会被拒绝了。

31岁的IT人走仕途还是“钱途”

综合分析自己的性格、能力、专长等各项因素，然后理性地进行职业规划：知道自己适合做什么，现在应该做什么，将来需要做什么。这样才不至于短视。



帖子：

我在一家IT国企上班，公司是一国有集团下的子公司，四五十名员工，员工工资待遇较低，大家士气也低，但公司有上千万的资金流做后盾，发展前景也还不错。