

要么滚

心不狠，站不稳，
把握时机学会滚！

要么狠

入职要稳，晋升要狠，
跳槽绝对要看准！

要么稳

HR 不愿公开的 职场秘密

看透HR的心，摸到BOSS的脉，
职场就是这么简单

职场菜鸟
『严肃小百科』
精英达人
『升职加薪手册』

..... 稳讲求技术 狠掌握力度 滚需要气度 张川 著

稳讲求技术

招聘与面试
入职与培训

狠掌握力度

绩效与考核
薪酬与谈判

滚需要气度

劳务与权益
规划与发展

要么滚 要么狠 要么稳

HR不愿公开的
职场秘密

张川 著

图书在版编目(CIP)数据

要么稳, 要么狠, 要么滚 / 张川著. —南京: 江苏人民出版社, 2012.3

ISBN 978-7-214-08012-7

I. ①要… II. ①张… III. ①职业选择—通俗读物
IV. ①C913.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第038223号

书 名	要么稳, 要么狠, 要么滚
著 者	张 川
责任编辑	曹富林
策划编辑	李 玫
特约编辑	秦 蕊
文字校对	陈晓丹
装帧设计	门乃婷工作室
出版发行	凤凰出版传媒集团 凤凰出版传媒股份有限公司 江苏人民出版社
集团地址	南京湖南路1号A楼 邮编: 210009
集团网址	http://www.ppm.cn
出版社地址	南京湖南路1号A楼 邮编: 210009
出版社网址	http://www.book-wind.com
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷	北京兆成印刷有限责任公司
开 本	700毫米×1000毫米 1/16
印 张	18.5
字 数	254千字
版 次	2012年4月第1版 2012年6月第2次印刷
标准书号	ISBN 978-7-214-08012-7
定 价	35.00元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换)

写在前面

致奋斗在职场的同仁

不知不觉中写完了这本书，不知不觉中胖了一圈，不知不觉中头发少了一些，不知不觉中视力下降了一百度，不知不觉中痴长了一岁，不知不觉中2012来了……

本书虽不是职场小说，没有惊心动魄的故事情节，但是告诉你的职场秘籍绝对不比“杜拉拉”少；本书不教你“潜伏在办公室”，而是教你要抓住机遇、狠狠向上爬；本书也绝不是只针对HR写的人力资源教科书，相反，这是给所有奋斗在职场同仁的一本严肃百科，励志读本。

这里没有太多的说教，没有所谓的办公室“潜规则”，不教你玩儿所谓的职场“厚黑学”，只是想告诉大家一个还没有被意识到的职场规律：要么稳、要么狠、要么滚。

这三个词，蕴涵着我们在面对职场三大转折期：找工作、晋升、跳槽时必须具备的素质。稳首先是教会大家如何为自己准确定位，帮大家解决什么样的工作适合自己、自己又能胜任什么样的工作的问题，这主要体现在投简历、面试、入职等几个重要环节。当你稳稳当当拿下这几项，才能为你以后

的职场发展打下基础、铺平道路。

职场会在短短的两三年间不断地打磨你、历练你，稳的阶段过了，如何才能狠狠“上位”，逐渐走向管理层呢？这期间需要的培训学习、人脉积累、上司青睐又从何而来呢？HR同样可以为你指明方向，说明方法，阐明方略。

职场打拼，难免瓶颈，人总有“滚”的时候，不“滚”几次，也不能算作职场精英。当你稳稳地来，狠狠地上，那么下一步就可以考虑“聪明”地滚了。跳槽是个技术活，直接关系到你未来的职业发展和规划。想必很多朋友都有跳槽的经历，而跳不跳，如何跳，又是职场最纠结的问题之一，本书也会从多个方面为你权衡利弊，评估风险。

书中，我将带领各位同仁大步迈进职场的大门：我们将通过面试的“比武”进入公司，然后经过一番培训的“洗礼”，提心吊胆地通过绩效考核，接着又会面临一番与雇佣者唇枪舌剑般的博弈，在组织规划中跳入企业经营者的阵营，在劳务关系中找到自己的权益，最后我们再一起感受五个层次中不同的企业文化……

在这个过程中，我们将——

“偷取”HR的面试技巧，遭遇传说中的“晕轮效应”，收集七种“面试武器”，参悟有价值和无价值的工作，对比远见和见识的不同，挖掘出一条人脉，正确规划自己的职业生涯；

经历“头脑风暴”的训练，抵抗四种考核风暴的侵袭，层层下分关键绩效指标，模拟合纵连横的套路，终于喊出“绩效是道、考核有理”的心声；

鄙视了薪酬制定的“和稀泥”与“3P”理论，搜集了“打听”工资的方法，“公平”地填写薪酬调查问卷，学会回答“职门”才比较有面子，领悟应付说“看

能力”的HR的招数……

看过本书，相信大家在职场中的很多困惑都会迎刃而解，更重要的是对自己今后的努力有了目标，跳槽有了定位。多年来我从事人力资源工作，也翻阅了不少职场书，总感觉市面上那些老板心术、职场圣经、面试宝典故事是有不少，但实用性和适用性都相对有限，让有些读者失望大于期待。所以，我产生了从人力资源的角度来写职场的念头，希望这本书能为广大职场同仁带来帮助。

目 录

C O N T E N T S

写在前面 致奋斗在职场的同仁 ... 001

第一章 招聘与面试——HR教你稳稳入职的秘密

- 01 面试前如何“先发制人” ... 002
- 02 模拟面试现场是最有效的通关途径... 009
- 03 HR也有BUG... 019
- 04 面试时，你该如何表现自己... 022
- 05 那些HR最关心的问题... 027
- 06 HR的七个“大规模杀伤性”问题... 030
- 07 HR是根据什么给你定价的？ ... 034
- 08 高端的猎头是“经营”人才，低端的猎头是
“买卖”人才... 037
- 09 高级人才的面试“待遇” ... 039

第二章 培训——HR教你如何“干得稳”

- 01 常规培训是什么样的？ ... 047
- 02 培训的终极目的是什么？ ... 049
- 03 不做“主流”员工你就OUT了... 051

- 04 管理层如何进行培训? ... 053
- 05 如何看清外来培训的利弊? ... 055
- 06 用职业规划来连接人生“断点” ... 057
- 07 HR领进门, 培训在个人... 064
- 08 HR三大培训 ... 080
- 09 职场菜鸟要警惕的培训误区... 082
- 10 从学习到成果, 总结那是必须的... 084

第三章 绩效——我们即将面临的考核风暴

- 01 “绩效” 如是说 ... 091
- 02 绩效考核面对的问题——说一套做一套 ... 093
- 03 谁来考核我们? ... 096
- 04 考核究竟考什么 ... 098
- 05 考核中的人为现象 ... 101
- 06 绩效考核的方式 ... 104
- 07 看懂你的绩效考核表 ... 112
- 08 什么是关键绩效指标? ... 117
- 09 哪些方式决定了关键绩效指标 ... 121
- 10 考核的实际效果才最重要 ... 122
- 11 绩效考核到底有什么作用 ... 124
- 12 打分不是目的, 反馈才是要点 ... 126
- 13 老板也逃不掉被考核的命运 ... 128

第四章 薪酬——为“钱”而博弈才是动力

- 01 制定薪酬要遵循的“3P”理论 ... 133
- 02 怎样对薪酬进行调查 ... 135
- 03 将薪酬掌握在自己手中 ... 141
- 04 识别薪酬含义，你会收获“质”的改变 ... 160
- 05 唇枪舌剑的薪酬博弈 ... 171

第五章 组织规划——晋阶管理你要怎么狠

- 01 组织中唯一不变的是“人” ... 181
- 02 迈入管理“四部曲” ... 184
- 03 让员工坐到合适的“椅子”上 ... 196
- 04 企业管理领域同样会遇到“瓶颈” ... 207
- 05 职业经理人是怎样“死掉”的 ... 213
- 06 给新晋管理者泼几瓢凉水 ... 216
- 07 即使“错”，也依旧完美的企业战略 ... 218

第六章 劳务关系——“滚”到哪里你都要知道的职场常识

- 01 《劳动法》如是说 ... 225
- 02 劳动合同有哪三种形式 ... 226
- 03 试用期时你也可以考察公司 ... 231
- 04 如何管理你的个人档案 ... 234

- 05 关于五险一金，你必须要知道的法律知识 ... 236
- 06 不是所有的公司都能建立企业年金 ... 249
- 07 最低工资标准和社平工资的区别 ... 251
- 08 缴纳个人所得税是每个公民应尽的义务 ... 253
- 09 工作时间与节假日 ... 256
- 10 发生劳务纠纷时，我们该如何争取自己的利益？ ... 258

第七章 企业文化——没有对错，只有好坏

- 01 企业文化的评价标准是什么？ ... 265
- 02 企业文化没有对错，只有好坏 ... 267
- 03 马斯洛理论在企业文化中的运用 ... 272

招聘与面试——HR 教你稳稳入职的秘密

01

面试前如何“先发制人”

菜鸟做加法，老鸟做减法

“知人者智，自知者明，胜人者有力，自胜者强”——招聘与应聘可谓“知人的智”与“自知的明”的较量。

作为一名初出茅庐的应届生或在职业生涯中阶段性寻找工作的职场朋友，在找工作前，首先要做到能明确地给自己的能力一个定位——“自知”。

正确认识自己很不容易，正确地给自己一个目前的职场定位更不容易。我们来看下如何在面试前，简单地认识自己。

首先我们从最低层的应聘者说起。

很多人在找工作前很盲目，看这个职位好，那个职位也不错，结果到处去投简历，基本石沉大海。归结原因，这个层次的应聘者不知道自己能干什么，甚至不明白自己的差距在哪里，有多大。很多时候都是抱着侥幸的心理去投递简历，然后揣着明天就被录取的美梦入睡。相信不仅是一些应届毕业生，包括很多进入职场不久的朋友都会有这样的心态。

如果你恰好不幸属于这个行列，请不要悲观，因为大多数人都走过这条

盲路，有一部分朋友在职场生涯还会再走几次。还好我们可以按以下的办法认识自己，如果有心灵被打击的朋友，请准备好速效救心丸。

首先把适合你的工作或感兴趣的工作的招聘职位找出 10 ~ 30 个，然后把所有不重复的任职条件罗列出来，记得把工作经验要求去掉。然后看着你手里这份长长的任职条件汇总表，拿起笔，划掉重复的，你不满足、干不了、甚至不了解的任职条件（友情提示：笔芯的油一定要够用）。然后把剩余的条件摘录出来，你就知道在你所适合并有兴趣的公司中，你能做些什么了。也许你能摘录出的条件少到让你的心灵备受打击，但认识自己就是一个受打击的过程。40 年职业生涯成长中的阵痛会很多，这只是开始，只是开始而已。

千万不要告诉我，你一条也没有剩，全部划掉了。如果你是工业产品，那么请回炉一下。

在这里强调一下，社会给现在的年轻人定义了一个“眼高手低”的词语，是有一定道理的。看过上文后，真正去选择几个招聘职位划掉任职条件的朋友我相信少之又少。还好本人曾经这样做过。

第二个层次的应聘者，他们有专业能力，也有几年或多年的工作经验，是职场的主力军。他们选择去面试，去应聘新的公司，很多时候是为了提高报酬或在新的公司使自己的职位得到提升。这就是我们经常看到、听到身边的朋友跳槽后待遇或职位上升到一个新层次的事例。

当自己有能力在新公司胜任的时候，我们鼓励朋友们去尝试，但在一定程度上也要认清自己目前的能力现状。尤其是认识到自己的差距。

不在其位，不知其难。无论我们从员工或助手或副职提升到一个部门或更高层领导职位时，还是因为拿到更多报酬而提升能力时，总或多或少有一些未曾经历过的问题，很可能这些问题才最终决定你是否能胜任较高的职位或拿到更多的报酬。

第二个层次的应聘者的短板很好找，因为他们对于自己的能力定位已经相对很清楚了，基本知道自己在所属行业的方向，直接看心仪的工作招聘岗

位的任职条件即可。

如果在若干条任职条件里有你不满足的条件，请注意分析此条件是主要条件还是次要条件。如果是主要条件没满足，请认真记录下来，在今后努力让自己达到这个条件，相信不久后你将会获得与此岗位待遇相当的公司职位。

我们把高层、高专（高等专业人才）人士统归为第三层次的应聘者，这些人可谓职场界的“老鸟”。老鸟所选择的职位，就是通常我们所说的高端职位。他们通常已经十分熟悉自己的能力和自己在所属行业的定位，一般情况下老鸟不会轻易跳槽，一旦跳槽一定有此坑非我这个萝卜莫属的把握。

我们在第一、第二层次的时候，不断找出自己的缺陷然后不断加班、学习、培训，以便胜任更高的职位，是一个做加法的过程。到了老鸟的级别，认识自己最好的办法就是给自己做减法：我 PPT 不会用，有人会替我做，减去；我 OFFICE 不太熟，减去；我不会英文，减去；我可能专业能力有点跟不上年轻人，减去……最后，老鸟剩下的只有丰厚的行业经验和多年的高层管理经验。明白这个就足够了。

我们现在总结如下：第一层次的应聘者，从一堆任职条件里挑出的结果来认识自己；第二层次的应聘者，从最适合并心仪的职位的任职条件里挑出的结果来认识自己；第三层次的应聘者，在任职条件里做减法就能认识自己。

有朋友说，我们的生活其实就是在不断地做加减法吧。领悟很深哦。我们出生的时候，加了父母、爷爷奶奶、姥姥姥爷、亲戚……成长过程中加了朋友、敌人、情人、爱人、孩子，以及生活的酸、甜、苦、辣……当我们的生命随着岁月不断延续的时候，减法开始出现了，我们的生活中减去了爷爷奶奶、姥姥姥爷及年长的亲人，减去了父母、朋友、敌人、情人，对生活的辛酸、甜蜜不再有似当年更多的触动……希望所有朋友都可以在加法的时候做乘法，在减法的时候（……）网友们填空吧。

HR不能说的秘密：80%的招聘启事都有诡异的目的

花开两朵，各表一枝。

当我们通过任职条件简单地了解自己后，我们还需要初步了解另一方——“知彼”。

知彼，依然是通过了解任职条件来达到。

初步了解一个人，从三个方面来评判：先天的素质，后天的教育，步入社会（工作）的环境。专业并有经验的 HR 就是从你的简历中读取这些内容。其他的花招在简历中最好收起，毕竟我们不是小孩子了，请不要低估我们的智商。

可能有不少职场朋友都会遇到这样一种情况，遍览智联、英才等网站发现自己本专业的职位多如牛毛，但适合自己投递的职位相对少之又少。

其实，80% 发布招聘职位的企业并不急需要人。不要吃惊，这就是现在各大招聘网站的真实情况。不招人发招聘职位，做招聘广告干什么？

第一，从侧面给内部一些员工压力；

第二，储备你们的免费简历，成为公司或个人的人才库（本人手里有大约 7000 人的资料，包括个别一些见过的，并推荐给其他公司或 HR，具体细节在后文的猎头公司一章中会详细阐述）；

第三，企业的形象展示（画外音：我们做的不是招聘广告，而是企业广告）；

第四，偶然发现有非常合适（主要是工资合适）的人才会通过面试招进公司来做替换；

第五，涉及资深 HR 与招聘渠道的一些内容，与各位职场朋友无关就不赘述了，好奇心大的朋友可以去了解下；

第六，通过面试的问答来解决公司某工作中的问题。

解释了招聘职位多后，我们就不用解释为什么适合自己投递的职位少了。无非是过多的职位都是虚的，以及有一些四体不勤、不学无术、半瓶子晃荡的职场极品。不过通常这些人都会有事做，不用我们担心他们的工作问题。

我相信绝大多数人都是可以找到工作的，在此请牢记以下四条即可：

浏览招聘的任职条件，满足，投简历。

浏览招聘的任职条件，略有不满足，请投简历。

浏览招聘的任职条件，不是太满足，请继续投简历。

浏览招聘的任职条件，十分不满足，那你还看它干吗？

略有不满足的情况下投简历还能理解，为什么在不是很满足条件的情况下，还要投呢？

回答这个问题前，我们先考虑另一个问题：世界上是否有完美的人？通常答案都是：没有。人无完人，唯物主义也教导我们世界上没有完美的事物，包括人在内。但现实的社会告诉我们至少有两种完美的人：一是在火葬场，有兴致的可以去参观下向逝者敬献的挽联；二就是招聘的任职条件所描述的人。

我们经常在任职条件或个人简历中看到这样的几个词汇：了解、懂、熟悉、擅长、精通，代表了用人单位对希望应聘者所具备技能掌握的熟练程度。我们要明白，了解、懂、熟悉都是次要条件，擅长、精通是必需条件。如果你满足擅长、精通，就不用太在意了解、懂、熟悉。（友情提示：如果你没有刻苦钻研过或不是在正规公司干过几年制表的“表哥表妹”，请不要在简历中写“精通”WORD、EXCEL、PPT等OFFICE办公软件，以免发生不必要的误会。）

此外，还有个奇特现象，也许你长相并不出众，学历也一般，能力更一般，还没有太多经验和经历（行里俗称“大众”代言人），但在众多优秀竞争者里偏偏就是你被选中了，甚至你在进入公司一段时间都没有真正明白为什么录用的是你。在这里你需要知道不是太满足任职条件的情况下，你依然有被录用的几率即可。下文中会解释这个普遍存在于人力资源招聘中的现象——“晕轮效应”。

最后，我们还要明白“彼”（HR）发自内心的呼唤：“我们要的不是最优秀的人，我们要的是最适合这个岗位的人。”

当你在网上投递简历的时候，大约每 150～200 个投递的职位会有 2～5 个面试约见电话或邮件。所以对于第一、二层次的朋友来说，投简历后没有得到回应请不要气馁，这并不说明你多么的糟糕，你只需浏览几个心仪的职位后，其他的几百个群发即可。广撒网，才能捞大鱼。

记住：HR 找的人永远不是最优秀的人

最适合的才是最好的！那什么是“适合”的呢？我们现在来了解下 HR 在公司选拔应聘者的依据，就知道 HR 眼中最适合的员工是什么样的，顺便看看是否和你“长”得一样。^^

首先，人和人是不一样的。相信你一定同意这个观点，我们继续演化下，HR 认为员工和员工也是不一样的，这个不一样表现在每个员工素质的差异，素质的差异表现在完成工作的效率和效果上。好比十个秘书做同一个会议记录，一定没有相同的，而且优劣会有明显差别。

HR 把这种差异称为个体差异。造成员工素质差异的因素是多方面的，既有先天的性格、习惯因素，也有后天的学习、环境因素。不同公司的不同职位，需要不同素质的员工，因为大多数应聘者的专业能力都会达标，所以 HR 考虑更多的会是每个人的素质是否适合目前的岗位要求。（友情提示：千万不要把“素质”单纯地理解成有礼貌、不随地吐痰，这方面小学生做的会比你要好得多。）

其次，如果你曾对某行业招聘条件细心观察和总结过，可能会发现一个有意思的问题，就是同一职业的相同职位，但是工作内容却相差甚远。比如同为总经理助理，房地产公司的总助和软件公司的总助的工作内容会天差地别；甚至同为 HR 总监，工作的内容和重点都会有很大差别。