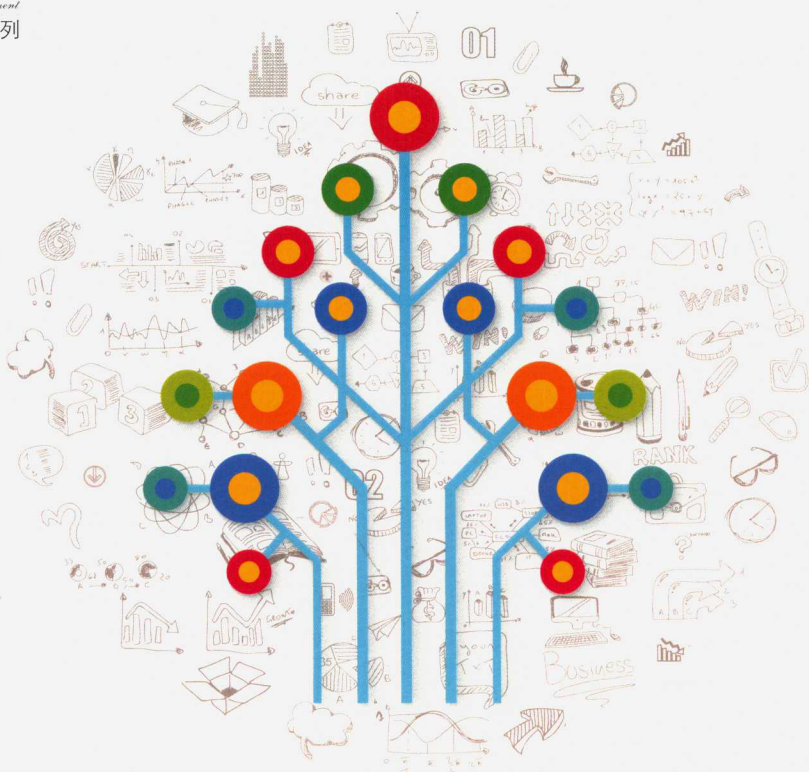




New Management

新商管·系列



李江涛 / 著

Be Your Own HR Specialist

做自己的HR

—— 改变职业生涯的 16 堂课 ——

公司内训教材 / 个人生涯设计 / 职场进阶读本

弱者抱怨环境 强者改变自身

无论你是新人或老员工，学习与管理者思维同步

不仅是思维训练，更是能力训练

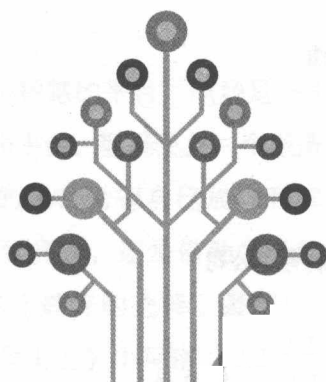


海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

Be Your Own HR Specialist

做自己的HR

—— 改变职业生涯的 16 堂课 ——



李江涛 / 著



海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

版权所有 不得翻印

图书在版编目 (CIP) 数据

做自己的 HR / 李江涛著. -- 海口: 海南出版社,
2016.7

ISBN 978-7-5443-6481-2

I. ①做… II. ①李… III. ①企业管理-人力资源管理-基本知识 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 143830 号

做自己的 HR

作 者: 李江涛

监 制: 冉子健

策划编辑: 文远怀 张宏伟

责任编辑: 孙 芳

执行编辑: 张宏伟

装帧设计: 黎花莉

责任印制: 杨 程

印刷装订: 北京盛彩捷印刷有限公司

读者服务: 蔡爱霞

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66830929

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 180 千

书 号: ISBN 978-7-5443-6481-2

定 价: 32.00 元

【版权所有 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

前言 PREFACE

职场是一个展示智慧的平台，职场是一个个体发展的平台，职场是一个人生进步的平台，职场更是一个塑造自己的平台。

每个进入职场的人都希望自己成功和辉煌，但问题是，如何成功？是幸运地碰到贵人，还是借助父母的帮助，或者祈求别人的赏赐？这些都不是最好的选择，最好的方式就是自己塑造自己。孟子在《离娄章句上》中写道“行有不得，反求诸己”。就是说，凡事不成，最终的依靠就是我们自己。基于这个理念，我提出了做自己的 HR，塑造自己的人生和辉煌，由此写了《做自己的 HR》这本书。

做自己的 HR，塑造最好的自己

著名职场人士李开复写过一本书《做最好的自己》，给出了一个中国人在竞争激烈的市场中，走向成功的成长过程。给予我们最大的启示就是，做最好的自己，塑造最好的自己。

基于这一视角，我认为，做自己的 HR，可以塑造最好的自己。什么是 HR？HR 是通过外力实现一个人的成长，帮助别人获得成

功。做自己的 HR 就是通过自己的智慧、能力，获得职场信息，学习职场规则，熟悉职场方法，培养职场能力。通过不断地审视自己，找优，找劣，对自己有一个全面的认识。在此基础上，不断地塑造自己，提升自身价值，从而保证企业组织的正常运转，推动企业组织的业务发展。帮助我们在职场江湖中，做到安身立命，步步高升，最终实现从优秀到卓越的事业进阶，拥有成功的人生。

做自己的 HR，从细节塑造自己

《韩非子·喻老》云：“千丈之堤，以蝼蚁之穴溃；百尺之室，以突隙之炽焚。”职场的进步来自于明白职场的一些细节、做法、理解和努力。微小的事物一旦被忽略，就会因小失大，甚至成为致命的难题，造成无可挽回的后果。

明白职场的第一次介绍，明白职场的第一声问候，明白对客户第一次完美的接待，通过一次次不平凡的努力推动自己的成长。比如，有些人经常比别人早到岗 10 分钟，很是受到领导的青睐。再比如，有些人在职场中叛逆精神强，经常“越级汇报”，结果却费力不讨好。

作为在职场中混迹已久的人士，对于这些细节一定要逐渐做到心中明了，这样才能够在职场里游刃有余，更好地发展。

做自己的 HR，用方法塑造自己

在职场中要完成更多工作，需要的或许不是更长的工作时间，而是更聪明的工作方法。掌握一个好方法，建立一个正确的工作路径，才能够在职场中健康地成长。

比如，工作中，有人遇到这样一种情况。领导要求：“针对饮用水的市场规模，总结一下近 10 年来瓶装饮用水的发展情况，制作一份简单的报告。”在接到这样的任务时，有些人会脱口而出：“为

为什么要这么做？”这样的方式，可能会让领导误认为你的工作态度是“消极的”，你对这么做有抵触。建议你先回答“我知道了”，再在此基础上询问：“方便告诉我这份报告的用途吗？了解用途和目的我会把工作做得更到位。”一定要用正确的方法将自己的意图表达清楚，避免让人产生不必要的误解。

正确的观念，良好的心态，加上快速有效的进步方法，相信职场人士一定可以塑造最好的自己，成为一个对企业有价值的优秀工作者，从而达到高效能的管理者水平。

做自己的 HR，严格要求自己

现代管理学强调“领导力”的重要性，我所体悟的领导力，须从领导自己开始。一个人若不能管理好自己，便不能管理好他人。比如，没有人愿意为言行不一的主管效力，一个经常迟到的老板，却要求他人准时上班，很难服众。HR 作为人力资源管理，做的是人的管理工作，从自身角度来说，我们不可能每个人都是 HR，但可以从 HR 的角度去管理自己，做到自律，做到言行一致。

总的来说，管理是一个双向的互动。管理者通过规则管人，被管理者通过规范的行为体现效果。从这个层面上来讲，身处职场，不懂职场的规则和做法，肯定会处处碰壁。怎么样去了解职场规则，成就自己，这是职场赢者的学问。本书从 16 个方面对这一问题进行了详细的阐述。《做自己的 HR》这本书给职场人士一个反思的机会，从 HR 的角度检索自己在职场中的不足，完善自己的人格。

职场又是一个领导者必须了解的领域，掌握职场的一些基本方法规则，培养职场需要的能力，管理你的部下，引导你的部下进步，这是一个领导者必须要学习的过程。通过本书的阅读，相信对领导者也将大有裨益。

目 录 Contents

前言 / 3

Part 1 入职：新人要有新人样

介绍自己不露怯 / 2

先走稳了路，熟悉了流程，再惦记跑 / 4

多观察思考，少发表意见 / 8

Part 2 上下班：保持积极的姿态

争取比别人早到岗 / 12

早晨精神百倍地向他人问好 / 15

别小看下班前的五分钟 / 17

Part 3 接手任务：新任务，新机会

接手工作问职责 / 22

不急于否定任务的可行性 / 26

不惧领导摊派的“硬骨头” / 29

Part 4 执行力：讲结果，不讲如果

不坐等领导“派活” / 32

立即执行，别等万事俱备 / 35

按时提交，哪怕只有 50 分 / 37
完成任务的最佳时间是昨天 / 40

Part 5 汇报工作：领导面前展示你的价值

汇报工作说方案 / 44
开口就能说重点 / 47
掌握汇报技巧比说什么更重要 / 50
领导越是放权，你越要多请示 / 52

Part 6 对待工作：态度胜于一切

先把该做的事做对 / 56
从模仿开始逐渐形成自己的风格 / 60
领导不在时照样努力 / 63
通过细节体现你的专业 / 66

Part 7 会议：展现自己，学习他人

带上纸笔随时准备做记录 / 70
即使领导没有特别要求，也要理出会议纪要 / 73
既然参加会议，就一定要在会议中“说一说” / 77

Part 8 挨批：当领导变身“咆哮帝”

调到“骂不死”模式 / 82
不急于为自己辩解 / 85
千万别找借口 / 89
死不认错后果很严重 / 91
避免上下级正面冲突 / 93

Part 9 面对领导：一场磨炼与进步的游戏

别怕见领导，多跟领导接触你才有机会 / 98
智慧地坐在领导身边 / 101

找领导办事务必选对时机 / 104

救领导的场，让别人煽风点火去吧 / 107

以动制动，避免领导在节骨眼上翻盘 / 110

领导施恩，不急于还情 / 113

Part 10 面对同事：“友谊”和“竞争”的平衡

与其他部门的同事一起吃饭 / 118

多关注同事的长处 / 120

别让光芒盖过周围的同事 / 122

同事亲密要有间 / 125

不怠慢领导身边的“红人” / 128

Part 11 面对客户：建立信任，赢得好感

初次见面，谨记四个“得体” / 132

请客户吃饭是一门学问 / 137

超预期解决客户的投诉和抱怨，“预防客户关系感冒” /
145

搞定关键负责人，挟“天子”以令“诸侯” / 149

建立数据库，维护老客户 / 152

不在客户面前贬损竞争对手 / 155

Part 12 面对对手：微笑是最具杀伤力的姿态

面对职场劲敌不自乱阵脚 / 160

感激对手：没有对手，就没有强大的你 / 163

共享客户资源，把竞争对手变成朋友 / 166

遭对手排挤，不妨学学蔺相如 / 169

Part 13 合作共事：在磨合中跨越人际鸿沟

收起个人小恩怨，和死对头合作 / 172

“集思广益”让你赢得更多赞成票 / 175

让参与者有利可图 / 179

理性对待合作中的分歧 / 182

注意合作中的隐形对抗 / 185

Part 14 习惯：好习惯成就一生

能力不足努力补，脑子不够笔头凑 / 190

做足准备，把问题的重点写在小纸片上 / 192

留心职场达人怎么做 / 194

Part 15 闲谈：避开职场的禁忌

谨防祸从口出 / 200

把公司的机密当成自己的隐私 / 202

闲谈莫论是非长短 / 205

不做职场“大喇叭” / 208

Part 16 抗挫：职场必备素质

打铁还需自身硬 / 212

提升逆商，不做职场“草莓族” / 215

磨炼意志，重新站起来 / 218

后记 / 221

Part 1

入职：新人要有新人样

初入职场的你，试用期没过就想向老员工看齐了吗？他们迟到你也迟到，他们吐槽你也吐槽。醒醒吧，不要以为你的上级对你的工作一无所知。什么事你做没做，做了多少，他全都看在眼里。只不过，有的上级习惯藏而不露，不愿揭穿你。入职伊始，如果你不想一眼就看到十年后的自己，就别油腻腻地在公司混日子，既然是新人，你就要有个职场新人的样！

介绍自己不露怯

新人入职，免不了要介绍自己。介绍得当，能赢得开门红；介绍不当，一旦露怯，就很难赢得同事的尊重。

很多新人在做自我介绍时往往会谦卑地说：“我是新来的，请大家多多关照。”这样自我介绍有什么坏处呢？作为新人，你什么贡献没做出来，凭什么叫别人关照你？而且，这样的话一出口，就暴露了你的不自信。你不自信，一出场就露怯，叫别人怎么高看你？记住，谦虚是美德，但类似“我是新来的”之类的自贬式的谦虚却会暴露你的弱点，这是职场的大忌。

做入职介绍，应尽量淡化自贬式的谦虚。既然你能来这个公司，就说明你能胜任这项工作。所以做自我介绍时应多展现你的优势和你做好工作的信心。比如，你可以简单介绍一下之前从事的类似的工作，让大家知道你有同类的工作经验。就算你刚毕业，没有同类的工作经验，你也可以多展现你所学专业与工作存在的交集，让大家知道你有一定的专业积累。然后表示你希望和大家一起把工作做好。

在同事面前介绍自己不能自贬，在客户面前就更不能“过分谦虚”了。否则，抱着“我是新来的”这句露怯的话入门，一出场你就输了。

一位新入职的销售人员，抱着电话本挨个给他接手的客户打电话：“您好，我是新来的XX，正在努力熟悉客户情况，在以后的合作中，还请您多多关照。”结果可想而知，由于他自报家门时底气不足，客户放下电话就嘟囔：“怎么换个菜鸟来接茬？”由于一开始他就没有获得客户的信任，所以后来的合作也一直麻烦不断。客户从潜意识里认定他是刚入行的新人，合作中也经常居高临下欺负他道行太浅。

这么说，并不是说谦虚不好，而是想告诉职场新人：谦虚有很多种，但却不是谁都有资格享有它的。季羡林老先生说自己不是什么国学大师，别人会觉得他是在谦虚；而你说自己不懂国学，别人可能会当真。比尔·盖茨说自己水平有限，别人会觉得谦虚而真诚；你说自己水平不行，别人就会怀疑没准你真是个草包。马云说自己还远远没有成功，别人会觉得他是在谦虚；而你说自己不成功，别人就会觉得你是在表达对处境的无奈。

谦虚是需要底气和资本来支撑的。人在江湖漂，名头很重要。作为职场新人，你一谦虚，别人就信了。而且**谦虚绝非要你自贬身价**。妄自菲薄只因自卑感作祟，只会让不了解你的人看轻你。所以，千万别对所有人说“我是新人”——新人的同义词就是啥都不懂，遭到职场“老油条”的趁机欺负也就不足为奇了。

想要表达谦虚，在你的直属主管面前自谦一下就好，对于合作伙伴、客户和其他同事，千万别说“请多多关照”。在竞争者林立的职场中，很少有人乐于手把手教你学走路。想存活，你必须尽快“新人”变“老人”。

先走稳了路，熟悉了流程，再惦记跑

接到任务后，有的员工会按照流程，有条不紊地去执行；而有的员工则会投机取巧跳过自认为“不必要”的步骤。

比如，面对一份合同，有的员工会嘀咕：“不就一份合同吗？最后还是老板说了算，为什么还要经过那么多部门的层层审批？”事实上，就算是老板说了算，也要发挥每一层的监督作用，而不能把所有的责任都推到老板一个人身上。

再比如，面对出版行业“三审三校”的流程，有的编辑不以为然，觉得自身编辑技术过硬，没必要执行这一标准。殊不知，三审三校是国家严格规定的审校制度，和能力无关，任何人都需严格执行。审校的次数越多，书稿的质量才会越有保证，才不会流到市场上后让人贻笑大方。

也就是说，有些东西既然已经形成流程，说明它是经过许多人花费许多时间，总结许多次教训才得来的。作为新人，你的自以为是在这些经验面前，未免显得过于稚嫩。所以，奉劝职场新人，先

走稳了路，熟悉了流程，再惦记跑。

事实上，严格按照流程去操作，最后都能达到预期目标的。而一味走捷径或是投机取巧，往往会把事情弄糟，欲速则不达。

河豚肉质细腻，味道鲜美，但毒性极强，处理加工稍有不慎就有可能致人死命。为了吃到美味，在日本形成了十分严格的加工河豚的程序。

首先，要想成为一名加工河豚的厨师，你至少要接受两年的严格培训，考试合格以后才能领取执照，开张营业。其次，在实际操作中，加工一条河豚仅去毒就需要30道工序，一个熟练厨师也要花20分钟才能完成。

为什么加工河豚需要30道工序而不是29道？这个我不知道，但我知道日本很少有人因食用河豚而中毒。所以，我们不能仅仅把这些繁琐的程序看作是商家营销的手段，而应该视为标准化、精细化、程序化管理的一个经典案例。

从这一点来说，到位的管理，一定是经过检验的流程化的管理。现在很多企业都在提倡流程化管理，因为员工按流程办事，企业才便于制定制度管人，才能有效地降低管理成本。因此，职场新人在接到任务时，一定不要偷懒，也不要想当然地省掉某些流程。按流程操作，至少可以避免犯不该犯的错；不按流程操作，不出差错还好，出了差错就一定会授人以柄。

具体如何按流程办事，建议大家不妨参照日本程序化管理中的某些细节，比如绘制流程图、编写流程说明文件等，下面具体说明。

1. 绘制流程图

接到复杂的任务，一时理不清头绪，建议你将任务中大大小小

的环节都制成流程图。图表便于识记，也便于把握流程进度。

某 IT 公司随着软件的不开发成熟，业务的拓展，急需一批财务软件实施顾问去跟踪项目。为此，人事部主管小张专门成立了一个招聘小组，由小田负责此次招聘任务。小田接手任务后，并没有急着立刻去做，而是首先绘制了一个招聘流程图（如图 1 所示）。

2. 编写流程说明文件

为配合流程图，你不妨再编写一个与之相对应的具体的文字描述文件。这样，图文结合，既能使大致流程一目了然，又可辅以详细的流程说明文件，明确界定每一个流程、每一项活动的具体内容、标准、要求等细节。例如，针对上述流程图的内容，可以再编写一份《财务软件实施顾问招聘方案》，对流程表中的招聘环节进行更为详尽的文字阐述。比如，针对招聘需求，可以这样写：“部

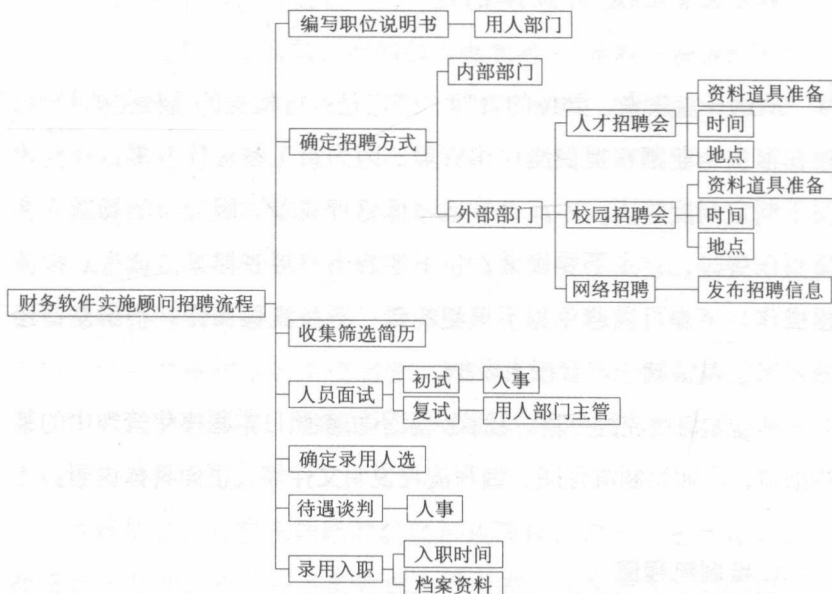


图 1 财务软件实施顾问招聘流程图

门提出招聘需求时，先填写《职位需求表》，包括招聘的原因、职位、人数及要求等。”

3. 完成一项勾掉一项

根据流程图和相关说明文件，将任务分解成不同阶段。每个阶段都要有详细的计划和相应的工作安排，然后在工作中完成一项勾掉一项，一丝不苟。还以上述招聘为例，在《财务软件实施顾问招聘方案》的基础上，可以制定一份招聘计划，分为四个阶段。第一阶段：前期准备。第二阶段：人员招聘。第三阶段：人员面试。第四阶段：录用入职。以前期准备为例，具体内容如下：

第一阶段：前期准备

时间：×××

人员：×××

内容：

(1) 编写《岗位需求表》，负责人×××

(2) 编写《招聘职位说明书》，负责人×××

(3) 编写《员工应聘表》，负责人×××

(4) 准备招聘会道具，负责人×××

凡事按照流程去操作，一些细节才会在操作中一步步地被发现，一些隐患也就顺理成章地被消灭掉。