

The Secret



陈雁 / 著

HRM

不能说的秘密

如果没有机遇或者运气，这些话永远不会有人对你说

【六大模块之外的秘籍，不可言说的HR秘密
愿你深知职场残酷，亦能坚定前行】

清华大学出版社



HRM

不能说的秘密

陈雁 / 著

清华大学出版社
北京

内 容 提 要

人力资源经理掌握着一半生产力要素的控制管理权，对公司的人才队伍建设有直接的责任，他在公司中承受着来自于上级下级平级各方面的压力和挑战；他必须对人性有正确、全面的了解，并具备对人性洞察分析能力；他必须从大家都听到的声音、看得到事情中，去发现聆听更多的不同事情和声音。人力资源经理深刻地知道：有些事，只能做，不能说；有些事，只能想，不能说。

本书作者拥有十多年的人力资源工作经验，以人力资源经理的角色，用 90 多个小文章，结合人力资源六大模块知识，以细腻深刻的笔法详细描述了从书本上读不到的 HR 工作思路、工作方法、规则和内幕，读后给人启迪、让人思考。本书对刚刚从事 HR 工作以及两三年工作经验的 HR 有较大的参考价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

HRM 不能说的秘密 / 陈雁著. — 北京：清华大学出版社，2017
ISBN 978-7-302-46301-6

I. ①H… II. ①陈… III. ①人力资源管理 IV.①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 021386 号

责任编辑：夏毓彦

封面设计：王 翔

责任校对：闫秀华

责任印制：王静怡

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：15.75 字 数：302 千字

版 次：2017 年 4 月第 1 版 印 次：2017 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1~3000

定 价：49.00 元

产品编号：072429-01



推荐序

一大批毕业生，因为看了《杜拉拉升职记》，走上了“不归路”。开始了“不干人事”的人事生涯。你问我，为什么会和陈小姐做了朋友？因为她让我明白了，什么才是落袋为安。切实且不刺耳的真话，点醒了多少只会埋头苦干的菜鸟们。陈小姐的文章，是我读过最接地气的 HR 手记。

—— 宜信财富 susa

每次读完陈姐的文章都感同身受，除了很类似的企业背景，还有就是生活的经历。你可以看到作为一个职场妈妈，在面对生活、工作各种冲突矛盾中，如何迎难而上，全力地去克服困难，篇篇都充满了正能量。推荐《事没来，我们不惹事；事来了，不怕事》《你必须成为更好的自己》。

晋升为三茅专栏作家后，陈姐的首个系列文章《在老板身边工作的 HR 的秘密》，一发表就引来大批粉丝。HR 的办公位置应该离老板的办公室不远吧，遇到事情老板好随叫随到。这个系列文章为大家展示了 GM 招聘前后发生的几番波折的故事以及 HR 经理如何和新上任 GM 的相处经验。都说伴君如伴虎，陈姐的这一系列文章可以为你解答如何跟老板相处。

陈姐的第二个系列文章《不管你愿不愿意，这才是职场真相》，很多时候，我们对于职场的规划和生活过于理想，在这里陈姐为你解读歌舞升平下的真实职场生活。

—— LG 电器 Keivn



我曾听陈小姐说过“近阶段，老板信任，同僚和睦，下属给力……”，可以淡定从容地说出这些话，背后凝结了多少努力与智慧。

如果你对人力资源工作充满了期待，这将是一部非常棒的教科书；如果你对职场充满了迷茫与困惑，她的洞察在事、娓娓道来会让你豁然开朗；如果你是久经沙场的老将，一定会有一种高山流水遇知音的共鸣。

—— 仁恒置业 Jessica

不要只看我们的亮丽光鲜，我们也有不能为别人所道的跌宕起伏。见识着商场的尔虞我诈，感叹过职场上的落英缤纷。其实，我们都不是特别厉害的人，我们只是芸芸众生中最普通的 HR。陈小姐的 HR 手记，记录了我们每个 HR 的奋斗历程，她的故事背后折射的是我们每个人最真实的光影。

—— 锐集博云集团 志昕

第一次被 Carry（作者英文名）文字所触动的是因为她对 HR 行业的热爱和数十年的坚持。书里每一篇文章的灵感都源于 HR，却因为 Carry 的专业分析，而变得通俗易懂、干货满满。Carry 是努力奋斗在 HR 路上的我们的一个缩影，希望她的文字能带给你力量，让你默默坚持下去。

—— 跳呗 HR 情报局 莫宁

我们身边一个有温度的才女能给周围的伙伴带来如此大的能量，敬佩 Carry，一字字珠玑，直抵每个 HR 内心。每个模块，每个细微的人情世故，娓娓道来，还原一个真实的 HR 世界。在这个世界里，幸而有你。

—— HR 研习社 HYY

自序——我们都爱 HR

各位想从事 HR 的小伙伴，各位对 HR 岗位好奇的朋友，各位已经是 HR 的同行们：

大家好，必须感谢大家对 HR 的关注和热爱。HR 正解：Human Resource (人力资源管理)。HR 歪解：HaoRen(好人)或 HuaiRen(坏人)。江湖印象：扣工资，打小报告，腹黑心机，统称不干人事。关于 HR，你以为是职场杜拉拉，他觉得是花瓶小秘书，真相如何，小曼在此仅代表长期奋战在一线的 HR 们，带你一起走进 HR 的 365 天。

一、招聘

我们每天发布招聘岗位，筛选简历，安排面试，不是“职来职往”电视节目里按灯的大 boss，也不是“非你莫属”的老板明星，是撒下招聘大网等鱼下锅的撑船渔夫，捞上来顺利到岸，捞不上来翻船 byebye。发完智联招聘，更新完前程无忧，打开 58 同城，用完赶集网，最后还要在各大 QQ 群里，发布招聘信息：亲，我有新坑，萝卜在哪里。10 年前，你是公司人事部的，找工作要看你脸色，你骄傲；10 年后，你是公司人事部的，不想干都不用打招呼，你郁闷。看到的是 HR 每天坐在电脑面前，啪啪打字很有范儿，你不知道的是只要有人，各种奇葩问题，我们都要耐心回答，真是人难招，钱太少，压力大。我们做招聘最后都会变成电话销售，从高高在上变为主动出击，搜寻简历，自报家门；候选人都会变成我们的客户，牵线搭桥，努力成交，还没有提成，只是因为我们是做 HR 的，完成那悬在头上的招聘完成率。当然招聘远比你我想得复杂和无语，我们会遇到奇葩的应聘者，手滑投简历的，一问三不知，只是随便投的；上来直接问薪资的，没有什么好谈的，钱够就行；约好面试爽约的，邮件通知了，短信确认了，放你鸽子抱歉的；签了 offer



不来报道的，来报道一周之内走人的。一部招聘大剧拉开帷幕，来来去去，最后只剩下 HR 在坚持，依旧需要用专业的语气和应聘者交流“您好，我是 XXX 公司人事部 XXX，目前我公司招聘 XXX 岗位……”。

二、薪资&绩效

我们每个月计算薪资，缴纳社保，申报个税。各种数据审核、复核、EXCEL 报表满天飞。和业务部门核对着绩效金额，和财务部门分析人工成本。我们掌握个税算法，知道社保缴纳规定，明白公积金福利好处，清楚国家政策制度，和员工说清楚，向老板讲利弊，拿多少钱不是我们说了算，算多少钱却是我们的事。HR 也是人，不是神，原来自己在公司里的薪资，连隔壁部门的老王都不如；原来每天什么都不做的她，薪资这么高。我们心中无数次在想，是时候要和老板提加薪的事情了。每次给老板签字的时候，你还没有开口，老板就在问怎么这个月人工成本又高了。于是你又忍了回去，想想算了吧。也许你不想和老板提了，自己已经开始更新简历，准备看看外面的世界了。无奈 HR 这个岗位，遍地望去似乎都一样，钱少人多，太难了。钱是你算的，账自然也是算你的，明白不？员工成本高了，老板要盯着，最好员工都带钱上班；员工觉得钱少了，员工要问清楚，最好公司多发钱。每次到发工资的时候，HR 都觉得自己像是心怀鬼胎的小毛贼，总觉得是亏欠着所有人。

HR 算工资和绩效，不是决定工资和绩效，小公司的头是老板，他说了算；大公司的头是制度，由公司决定；唯一可以肯定的是，员工多拿钱了，没人会跑过来感谢 HR，员工少拿钱了，没人不会跑过来骂 HR。月初辛辛苦苦，月底忙忙碌碌，自己都无暇顾及，还严守薪资保密，心系广大群众，劳苦用心，谁人可知。

三、培训

如果你已开始接触培训模块了，你或许是一家规模公司的 HR 主管了，或者是你老板对 HR 工作比较重视，毕竟有了培训模块。你是新员工进入公司的洗脑师，你是老员工在公司的强心针。第一次讲企业文化的时候，你肯定也是骄傲满满，激情四射，第 N 次讲的时候，自己都有一种广告的嫌疑。你能感受到每一个新员工的幸福和激动，一如当时入职的你；你同样也能感受到每一个老员工的敷衍和不屑，一如麻木的自己。你仪态得体，语言流畅，情感丰沛，然而培训费用一点点，培训

效果不尽人意，员工没有期望中反馈，老板没有期待中满意。唯一让我们自己欣慰的是，自己精心设计和制作的 PPT，QQ 群里 HR 同仁给你的建议，还有那一页页签好名字的培训记录表。想象中你高跟鞋，西装笔挺，鲜花围绕，酒店高端，把酒言欢，这些还是保留在想象中吧。公司会议室，一台笔记本，一份 PPT，一个投影仪，一个 HR，一场培训。培训有时真的只是做了而已，你认真询问培训需求，制定培训计划，分析培训结果，这个过程，只有你一个人在忙，你一个人在忙。

四、员工关系

员工关系，不只是欢乐时光，团队建设，是劳动仲裁，员工纠纷，是解除合同，是调离岗位，是一切你可以想到的麻烦事情。一个没有参与过主动解除劳动合同的 HR，不是一个合格的 HR，你必须要经历一次。坐在桌子对面，独自面对，艰难开口，准备文件，结束事情；没有人可以帮助你，公司要的是结果，员工要的是说法，你需要的是专业和态度。你会有第一次被仲裁老师约见的惶恐，你会有第一次上法院的沉重，心理上的纠结，生理上的压力，喷薄而出。HR 新人，这关你必须要过，劳动合同，员工手册，公司管理制度，你要滚瓜烂熟，因为关键时刻，这些都是你手里的刀。HR 老人，心中早已有套路，能用钱解决的问题都不是问题，讲道理，和稀泥，好聚好散，尽在不言中。

欢乐时光，团队建设，HR 组织渲染，最后的光环是留给老板的，花钱是要有效果的。处处出彩，时时精彩，真的好难。常规项目，大家无感；优质项目，费用有限，你们以为大 party，HR 知道是大排档。平时工作的时候，要求你严谨坚持原则，这个时间就是你说学逗唱，说上就上，HR 累啊。你们欢快了，HR 累崩了，员工是否安全到家，活动是否发生意外，一颗心从开始到结束，始终悬在空中，飘飘荡荡。

五、人力资源规划

人力资源规划，这是一个什么鬼，我这个道行不敢乱说，只是知道你要有大局观念，你的人员配置、组织架构、梯队建设要和公司的业务发展紧密联系。你是公司的大后方，业务伙伴，战略同盟，是决策的基础。你需要在各部门之间游刃有余，平衡大家的关系，否则最后不要谈规划，连自己都没有了。在老板大刀阔斧向前冲的时候，HR 绝不能拖后腿，能上要上，不能上也要上，提困难，讲问题，不好使。



你看得懂财务报表，了解人工成本的概念，知道花了老板多少钱，带来了多少效益。这个时候，你会后悔自己没有学好 Excel，你要拿出一张漂亮的报表，而不是枯燥的文字。人力资源战略规划，是配合老板的心血来潮，理解老板的意图目的，懂得老板的难处，然后用你 HR 的专业知识去解决以上所有问题，最后还必须全体员工都说老板是好的，公司是好的。

六、行政事务

你不可能不兼带行政事务，办公用品、员工餐厅、后勤司机、出差行程、酒店预订，好吧，我们都是这么过来的，认真做好每一件小事没有错的。做人事行政很多年，事事如意，处处精彩，绝无可能，只有遍地是坑，不可大意是真。多少 HRM 熟读劳动法，精通薪资计算，妥善处理员工关系，却会因为行政上的小事，让自己含怨而死。也许你早已不经手行政事务了，但请你务必留意老板的反应，务必安排一个靠谱的行政；如果你还在处理日常行政事务，请你多请示多汇报，务必细心周到。

HR 这活，说穿了就是你鞍前马后，你运筹帷幄，但是最后拍板决定的大多数都不是你。于是你会窝火，你会委屈，你会内伤，但是没有用。业务部门有决定权，财务部有尚方宝剑，生产部门有 sop，咱们有什么，咱们要有一颗适应的心。

HR 这活，招不到人是我们的事，人员流失也是我们的事，人工成本是我们的事，员工福利也是我们的事，培训需求是我们的事，培训效果也是我们的事，效率提升是我们的事，流程规范也是我们的事。你要记住，公司里的事都是我们的事。

今天写给你的，是一个 HR 的工作，没有惊心动魄，没有鲜花盛开，但是我相信依旧有很多人在坚持，很多人去选择，那是因为我们都热爱。



目 录

C o n t e n t s

第一篇 除了文员，你还能做什么

001 当年高考，你是天才	2
002 除了文员，你还能做什么	5
003 成长的代价	8
004 人事部伯仁之死	11
005 最美好的时光	14
006 你以为你没有嫁对人	18
007 离开，肯定是因为主管	20

第二篇 我们都爱 HR

008 致终将逝去的青春	24
009 一时疏忽引祸端	26
010 准备战役	29
011 防不胜防	32
012 产假倒计时	34
013 没有做好准备的准备	36
014 面试之术	39



015 对自己狠一点	41
016 永存感恩之心	43

第三篇 HRM 的态度

017 你是谁的人	46
018 试用期内的 HRM——招聘销售	49
019 试用期内的 HRM——招聘一线生产员工	51
020 初进外企，邮件之殇	53
021 考勤这点事	56
022 没钱也要做福利	58
023 不忘初心，方得始终	61
024 管不好小孩的 HR	63
025 人工成本预算来了	66
026 HR 的态度	69

第四篇 HRM 带你识破职场套路

027 离职交接背后的真相	72
028 职场之路，套路满满	74
029 HR 带你闯江湖之招聘	77
030 HR 带你闯江湖之面试	79
031 HR 带你闯江湖之谈 offer	81
032 HR 史诗大剧——年终考核	83

第五篇 HRM 不能说的秘密

033 Y 总的八卦故事	86
034 公司被卖了	88
035 盖不住的斗争	90
036 不大不小的教训	93
037 蜜月期结束	95
038 有钱就是任性	97

039	亲手炒掉自己的老板	99
040	炒掉的为什么是他	102
041	招聘新老板	105
042	陪着 Boss 去面试	107
043	江湖中的招聘	109
044	被玩坏的棋子	112
045	残酷的结果	115
046	新人来了	118
047	财务别想动	121
048	真相已无所谓	124
049	请尊重每一个平凡人的努力	127
050	HR, 你需要奢侈品吗	129
051	其实你就差那么一点点	131
052	职场小趣之 HR 与财务的恩怨情仇	133
053	职场小趣之总部与分公司的爱恨纠缠	137
054	小姑娘, 我不喜欢你 (上)	139
055	小姑娘, 我不喜欢你 (下)	141
056	愿我的辛苦, 得到你的回报	144
057	加油, 助理们	147
058	我的老板又离职了	150
059	面试从来没有标准	154
060	北上广不相信眼泪, 相信什么	157
061	老板出差, 为啥你总安排不好	160
062	打杂的行政也不容易	162
063	HR 实战——罢工处理	164

第六篇 人生如戏, 演好自己

064	人生如戏, 演好自己	168
065	认真, 你就错了	171
066	渐渐变成了那个最不喜欢的人	174
067	看着他跳进了坑	177



第七篇 HRM 的痛，各有各的不同

068	离职，从来都不缺故事.....	180
069	保持头脑清醒.....	182
070	HR 的痛，各有各的不同.....	184
071	谁没想过一夜暴富.....	186
072	又到社保基数调整时.....	189
073	有风度也要有温度.....	191
074	隐藏的朋友.....	193
075	扶不起来的自己人.....	196
076	懂风水的 HR.....	198
077	你会回答问题吗.....	200
078	不要和我谈奉献.....	202
079	任劳任怨的亏.....	204
080	混不是你想的这样子.....	206
081	大家都喜欢的聪明人.....	209
082	谁说老外不懂政治.....	211
083	两个主管的日子.....	214
084	匿名的员工意见调查表.....	217

第八篇 你以为你都知道

085	格局啊，格局.....	220
086	危险来临，你知道吗.....	223
087	HR 告诉你外面的世界.....	226
088	HRM 私藏感悟.....	228
089	一个普通中年 HR 的焦虑.....	231
090	突如其来的长大.....	233
091	死而复生的领悟.....	235
092	我不是 HR，只是妈妈.....	237
093	让我们一起优雅地势利着.....	239

第一篇

除了文员，你还能做什么





001

当年高考，你是天才

不知道你是否和我一样，小城镇出来的孩子，高中三年全封闭，课程表上语数外生理化。两周休息一天，暑假寒假补课，半天语文、半天数学地总攻。早上 5:40 起床早读，晚上 21:40 熄灯睡觉。黄冈试卷一套套，高分测验一张张，桌上堆满了头都抬不起来的教科书，桌下是塞都塞不进去的试卷纸。

不知道你是否和我一样，高中理科女生，偏偏喜欢上英语和语文课，毕业后梦见数学物理考试都害怕。英语语文课是一条龙，数学物理课是一条虫。看到语文英语试卷一顿狂写，处处打钩很有成就感；遇到数学物理课一阵眩晕，满眼叉叉触目惊心。语文英语很简单啊，读读语感就出来了，数学物理都好难，连蒙带猜就选 C。问我为啥选理科，只因理科专业多。

不知道你是否和我一样，身边的同学都是农村子弟，没有攀比，没有炫耀，只有一个啃着馒头都觉得香的记忆。集体宿舍，最美好的味道就是泡面，最富有的日子就是每次刚回学校的时候家里带回来的各种吃食，最漂亮的衣服就是校服套装，最喜欢的游戏就是指间转笔一直转一直转，最放松的事情就是课间活动小睡一会，睡不够睡不够。

不知道你是否和我一样，不管时间如何变迁，高中同学的友情，是那么刻骨铭心，知根知底的清白，懵懂单纯的记忆。最美好的记忆就是晚自习之后一起约定走

回宿舍的欢声笑语，最珍贵的友谊就是一起帮助互相补差的提醒，最无私的付出是老师 24 小时的陪伴。

此刻回想起那段日子，那是一段想起来苦得想哭的日子，那是一段哭着就想笑的日子。

太苦，真的太苦，回想起来不可思议，一个暖水瓶，一张床，冬天没有热水，夏天没有空调。早上洗漱完毕，先去早读 40 分钟，然后吃早餐，一群孩子饿着肚子天不亮，还要记忆超多的文字材料，似乎没人在意，没人关注，放在现在简直不可思议。早餐标配是白粥+馒头+茶叶蛋，每个人一个搪瓷饭盆，外加一瓶辣椒酱，就是我们的美味。长身体的年纪，实在扛不住了，就多买一个馒头，当作上午课间时刻的充饥。也不是物资匮乏的时代，也不是经济落后的地区，但那时大家都这样，没有五花八门的零食，没有娇气不堪的身体，大家都这样过来了。中午就是一份白饭加一个菜，吃完抓紧学习或洗衣服之类的，没有人开小灶，没有人外出买盒饭，大家都这样过来了。宿舍和教室里都没有空调，也没人抗议，也没有父母娇惯，大家都这样过来了。

太土，真的太土，一年四季，不管男女，放眼望去永远都是校服，冬天校服里面棉袄，夏天校服里面短袖。到了知道打扮外表的年龄，却也依旧大家一致，就这样过来了。三年高中，女生几乎都没有穿裙子，穿的衣服很大一部分是裁缝店里做的。一半的女生，是短头发，没有长发飘飘，没有帅哥小伙，大家都埋头苦读，就这样过来了。没有任何娱乐活动，除了一节体育课，其他都绝缘，偶尔一份报纸都是全班传阅。不懂追星，不晓得追剧，没有偶像，没有课堂以外的信息来源，我们就这样过来了。

想起来很好笑，因为学校食堂的饭菜实在是太难吃了，孩子们终于找到突破口，委托不住校的同学夹带外来食物入校。于是走读生们每天到校，都是同学们翘首以盼，那满书包的烧饼，和那算来算去的几分几角，每本书上不是书香四溢，而是烧



饼上的油渍斑斑。课间的零食，没有面包、蛋糕和饼干，只有一个个蘸着辣椒酱的馒头，直接掰开，配上老干妈，好吃扛饿。某日打翻辣椒酱一瓶，同桌心疼无比。没有娱乐活动，不知啥时有一本班级日记，大家写着画着，互相吐槽着、想象着，没有精美的封面、高档的材质，最后那被翻烂的纸张告诉大家它的受欢迎程度。

想起来太难忘，大家都习惯在做试卷的时候转笔。没有各种体育活动，男生都练就了空投废纸团的本事，也能引得一片惊呼。都是农家子弟，没有人给老师送礼，不管多苦，老师都和我们一起早读、晚自习、周末加班。夹着书本中的秘密迟早被老师抓出来，能勇敢表现的，那似乎是全校关注的重点，是枯燥学习中的一抹色彩。哪个班主任没有在教室后窗偷看过，猛一回头吓死人；哪个书桌上的书本没有掉下来过，猛一砸下来吓死人；哪个课堂上没有瞌睡过，被同桌猛戳一下吓死人。

如果你和我一样大，你会懂我，三年高中，赶上扩招时代，大家进入高校，开启全新生活。那年真维斯和班尼路正流行。

如果你比我大，且当是小朋友的高中回忆录，也许勾起你的青葱记忆。那年我们还听随身听和磁带。

如果你比我小，且当是老人的流水账，看的是文字，读的是感受。那年你们已经开始配手机玩电脑了。