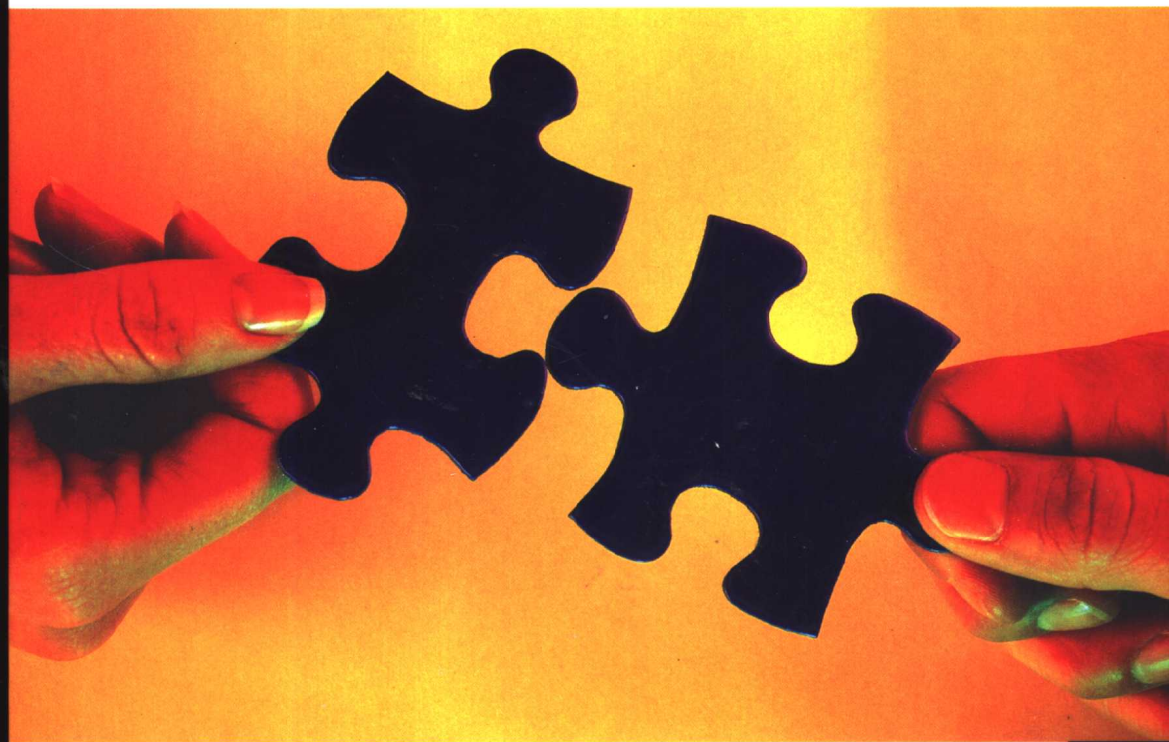


企无人则止

一位人事经理的日记



王强 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企无人则止

一位人事经理的日记

王 强 著



机 械 工 业 出 版 社

变革和创新时代的人事管理过程正在改变，旧有的人事管理方法与新的人事管理思维也发生着激烈的碰撞。职业人事经理作为新思维的掌控者，在多变的环境中，期望着能学以致用，大刀阔斧地做一番改进。本书以日记体，真切、鲜活地记录了一位人事经理的创新实践和职业心路历程。从洋洋洒洒的文字中，您或许能看清人事管理工作的细枝末节，也能体味出职场人士的些许感慨……

图书在版编目(CIP)数据

企无人则止：一位人事经理的日记/王强著.

—北京：机械工业出版社，2003.4

ISBN 7-111-11880-4

I. 企… II. 王… III. 企业管理：人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 021864 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：曹雅君 版式设计：霍永明

封面设计：陈 沛 责任印制：付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·9.5 印张·2 插页·228 千字

0 001—4 000 册

定价：25.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

2002 年 2 月 13 日 阴

早上醒来，不想起床。夫人已经准备好早饭，叫我起床，我回答：“领导不喜欢我，同事讨厌我，我不想去上班。”夫人把被子掀了，教育我：“不行，你不是小孩子了——你是一个大公司的人事经理，怎么能随便不去上班呢？多少重要的工作等待你去处理，就是躲过今天，你又能躲过明天吗？”想想也是，只好磨磨蹭蹭穿衣起床。

前些日子看到一篇有关抑郁症的文章，上面开列出 9 条症状，说如果一个人具有其中 5 条以上并持续两周天天都有这种感觉的话，就可以被视为抑郁症患者。

1. 持续失眠或嗜睡。
2. 情绪低落。
3. 体重或饮食明显改变。
4. 可察觉的焦虑不安或行动迟缓。
5. 过分自责或无价值的感觉。
6. 死亡或自杀的念头反复出现。
7. 持续忧郁不决或注意力无法集中。
8. 感觉疲劳或丧失精力。
9. 对日常生活的兴趣减退。

我觉得自己已经具备除第 6 条之外的其余 8 条了。显然属于严重的抑郁症患者。

(第 6 条除外是因为收入低，还没有买够 1000 份人寿保险，所以还不想自杀。)

由于经常需要应付求职者的饭局(靠山吃山——靠采购吃供应商，靠销售吃销售商，靠人事部只好吃“人”)，所以体重明显增加，肚



子的高度已经超过总经理的肚子，直追董事长了(再这样发展下去，领导一定会意见越来越大——到底谁是领导?)；因为体形发生令人不愉快的变化，所以变得嗜睡，情绪低落；每天早晨醒来的第一个念头，不是上厕所，而是想自杀——考虑到保险问题，最后都是放弃第二个选择，实行第一个方案——去上厕所；起床时行动特别迟缓，如果没有夫人驱使，根本不想起床；总觉得自己的工作没有做好，总觉得领导、同事都对自己不满意，自己在公司是一个可有可无的“无价值人物”。持续的郁闷已经让我无法集中注意力，必须每天写日记，才记得自己都干了些什么、说了些什么。可是这日记，再看一遍，更让自己对生活失去了兴趣。还是不看自己的日记为好。

这个周日曾去医院咨询心理医生，他认为我的抑郁症很好治。他开的药方是：辞去人事经理的职位，而去应聘一份私立学校的教师职位，这样就可以过上有规律的生活，而不至于像卡车司机或 HR 经理那样精神紧张、生活颠倒。虽然收入少一点，但解决生存是没有问题的，这有利于我重新肯定自己的价值并在宁静的生活过程中改善我眼下的精神状态。

再利用业余时间从事写作，那时的我因为不受生存压力所困，能以平静的心态写出好的作品，既可以让自己获得成就感，同时在经济上得到一份补助，这不是一举两得的收获吗？“您何必在人事经理这一棵树上吊死哪？”医生对我说。

医生说的确实有道理。不过他不知道我们 HR 经理这一行的规律——只有从这个公司跳到另外一个公司去做 HR 经理的，还没有辞职做其他行的。不是说 HR 经理是所有经理中最容易做的(其实是最难做的)，而是这个位置容易让人上瘾，好像吃毒品一样，一旦进去就再难脱身，别提洗手不干了。只好一条路走到黑。

我们这座城市每年都有几位 HR 经理因为郁闷而跳楼或以其他方式告别同事和领导的，如 A 公司的 B 经理，C 公司的 D 经理……大



家都是虽郁闷，但痴心不改，鞠躬尽瘁，死而后已。

所以，当时我犹豫了一下，还是告诉医生：“我不是没想过这个办法，但我老怕别人会耻笑我，说我连 HR 经理都做不好，还能做什么？”

“人人都有波澜曲折的人生经历，您也许从一开始就不是一个做 HR 经理的料，我相信您的领导和同事也这样认为。而且我相信大多数人都曾经做过不适合他们的事，你又何必去计较别人怎么说呢？至少，工作是美丽的，有一份稳定的教师职业总比您当郁闷的 HR 经理要好得多。我相信您会通过这份新工作重新找到自己的价值，并在心灵充实时慢慢治好您的抑郁病。”心理医生说。

我说，“也许，我可以按你说的去尝试一下。”

“俗话说，退一步海阔天空，您现在需要退一步；何况，这一步退下来并不一定就是坏事，没准您会在写作方面取得不同凡响的成就呢——我看你带来的日记就写得很有文采。”医生说，“私立学校的教师是光荣的职业，你想，又是老师又是私立，两个最光荣的事情集于你一身。宪法都开始保护私人财产了，你有什么可担心的？您受过美国布来登大学心理学博士的教育，虽然最后肄业，可毕竟学到了一口流利的伦敦土音英语，这在国内属于稀缺的人才。多少企业在出国招商引资之前，都迫切需要招聘一位像您这样的翻译；多少政府领导，都希望找一位像您这样具有美国布来登大学心理学博士身份的秘书，以适应 WTO 后激烈国际竞争的需要。所以，您不必再因为过去做 HR 经理失败而折磨自己，一个人的才气或能力并不可能表现在所有的领域中，我倒觉得您的才气可能更适合于做私立学校的老师，业余从事写作。等您找到适合自己的位置后，您就会从自卑情绪中解脱出来的。”从心理医生那里出来，我的心情稍微好转。

2001 年 2 月 14 日 晴

上午与鲁总就我的工作开展进行讨论，他对我的想法并不赞成。

比如去听取员工意见，搞合理化建议活动。他认为员工目光短浅、本位主义，只会怨言牢骚骂管理层，跟他们交流是白耽误时间，那些“小改小革”也救不了公司。

我说要研究一下如何借鉴国内外企业的成功经验，他马上说不能照搬照套现有的管理理论。

我问能否成立一个民间式的 HR 兴趣小组，他也不赞成，说真理一般都掌握在少数人手里，任何创造发明都是某一个人大脑细胞活动的结果。《资本论》就是马克思一个人写出来的嘛，诺贝尔奖获得者的成果也是自己研究出来的嘛。

无奈，我只好请他就我的工作给些指导性的建议，他又说不能限制我的思路，让我只管按照自己的想法放心大胆地开展工作。

离开鲁总办公室，感觉十分郁闷。工作还没有正式开始，就发现与顶头上司“意见不合”，看来前景不容乐观。以后只有“尽人事，听天命”了。

下班回家，一路上心情沉重。这个位置不好做啊！想做任何变化估计是不可能的，领导不大可能听进去。如果领导肯听取意见和建议，以前别人提了多么多年的建议，早该吸取了。既然到现在也没有改，以后也不能指望有什么改变了。

以后还是要和鲁总搞好关系，他是顶头上司。按他的话去办，少犯错误。

2001 年 2 月 15 日 晴

下午领了计算机的显示器。到 G 部门与员工聊天，从基层了解公司的情况。

刚好公布中层干部名单，多数员工非常失望，他们用三部影视剧的片名编排这次任命：“一个都不能少”、“一声叹息”、“一地鸡

毛”。

企业亏损，公司裁员，工人工资削减。起主导作用的干部们非但没有承担任何责任，却保级的保级升官的升官，收入也相应增加了。怎么能不怨声载道。

工人们很不理解，为何辛辛苦苦干了一年，本来挺好的形势，怎么说亏损就说亏损了？谁能给大家一个解释？

是啊，谁能给一个合理的解释呢？谁也不能！

说公司是家国企吧，它没有职工代表大会的监督机制，说是三资吧，又没有三资企业的激励机制。在国企和三资两种模式的夹缝中，管理者们如鱼得水。用三资的严厉对待工人，用国企的干部体制对待自己，能升不能降，一朝为官世世为官。

终于明白鲁总为何反对我与基层员工交流了，果然是在骂管理层呐。管理层的耳朵还是很灵的，看来早听到骂声了。我又不是生活在真空，不可能与大家隔绝，即使自己不主动了解，也少不了会听到这些负面的声音，注意光听不附和就是了。

不过，鲁总的话也有一定道理。

真理活在事物深处。它不是闹轰轰的集体眼睛可发现得了的，它需要个人的眼睛去体察、去发觉。所以真理常常在少数人手中。群众虽然占多数，但未必占有真理。

雨果不就说过：“站在多数一边随大流？宁肯违背良心受人操纵？决不！”^①

美国作家爱默生也说：“我爱人类，但不爱人群。”人类整体是真实的，每一个个体也是真实的，但一团一团人群的真实却值得怀疑。

苏格拉底就是死于人群的愚昧。在三十人少数专政时期，他被禁止讲学；在民主时期，他被判处死刑。当时的法官有意释放它，

^① 《雨果传》，湖南文艺出版社，第437页。

可是情绪激愤的群众，却要利用选举权把他处死。群众常常践踏天才与处死天才。

梵高在活着的时候也是不为人所认识。他活着的时候只卖过一幅画：《红色的葡萄园》。

生活在矮人群里而求得安全，就必须自己也是矮人。或者屈膝跪下，显得比矮人还低；或者低下头去，眼睛只看自己的脚趾，这样才平安。身上高于矮人的部分都是祸根，如果高出整整一个头颅，脖子可能会被砍断。

2001年2月16日 晴

今天开始把自己的工作思路敲进计算机，就像每天在计算机上写日记一样。

给盛教授打了一个电话，汇报自己的近况。

下午与一个做销售的小伙子聊了大半天。

晚上看书。先读广西师范大学出版社的《人，诗意地安居》。此书是海德格尔的语录摘要。可惜翻了半天，发觉只有书名的意思可以理解，正文的哲学含义太高妙，全都看不懂。只好又放回书架。

不过第66页的一句话，对我有启发：“严冬的深夜里，暴风雪在小屋外肆虐，白雪覆盖了一切，还有什么时刻比此时此景更适合哲学思考呢？”看来厦门这里不适宜哲学思考，“此时此景”一条也不具备。我的窗外只有长沙勘探设计院驻厦门办事处的年轻人借着酒兴打麻将的喧嚣，时间已经半夜两点了，他们的兴致却一点不减。

多希望能像海德格尔一样，在海拔1150米的黑森林斜坡上拥有一间滑雪小屋啊！那里只有暴风雪的肆虐，没有麻将声的劳形。

一个好名字真是太关键了，无论书名还是人名。难怪最近在街



上总看到有人举着牌子，说可以为人取名。自己的名字就是当初姥姥给起俗了，所以一直到现在，同事们都觉得我是一个俗人。他们哪里知道，我的内心还是很雅的——否则也不会买海德格尔的书。虽然看不懂，可毕竟促进出版社的发行，海德格尔的版税也因此增加，还拉动了 GDP 亿分之一点的增长，无论从哪个意义上说，都是有益于社会的。

不如看经济学的书。经济问题比较容易理解。现在书店里面，最多的书就是经济著作，学者里面最多的是经济学家。说明经济学在所有学问里面，是最容易入门、最容易上手、最便捷快速出名的。

2001 年 2 月 17 日 晴

总经理约我今天上午九点去他的办公室谈工作。所以，昨天我花了一天时间在计算机上整理自己的工作计划，幸亏已经敲进去很多了。

总经理比我到的早，已经在他的办公室等我了。他让我按照以下顺序开展工作：

- 激励和约束机制的建立。
- 企业组织结构的创新。
- 企业文化建设。

涉及个人利益的组织结构调整，是所有国企改革的瓶颈。无锡小天鹅电器出巨资聘请美国安顺公司，对企业内部组织结构进行了全面调整。通过调整使各项工作安排更加精确，考核量化到人更为科学，部门和岗位的设置更加合理、高效，从而优化了小天鹅的基础管理。

从总经理对我的工作安排看，赵总思路清晰敏锐。知道公司症结所在，知道轻重缓急，知道让一个身处漩涡之外的我来完成这一

切。我能行吗？我有多大能量？能得到怎样的支持？老总把希望寄予我身上，我心中实在没底。

以前我所在的外企，一切都有现成的规矩、流程，照着去执行就行了。现在的公司则正好相反，缺乏规矩、办事规则，人的因素太重。其他部门的经理或许正以此为乐，广阔天地大有作为，没有游戏规则正好自己说了算——但对于我这位人事经理，可就步步为艰了。

这家企业高薪聘请我来的目的，就是想借助我在外企做过 HR 经理的经验，帮助他们建立起一套有效的激励和约束机制。激励好说，约束就要靠内部控制制度的建立完善，等于给这些经理戴上嚼子，他们能干吗？就是匹马，也要踢你几脚。

下午家里的电话终于开通了，四点时母亲打了一个电话过来，试验试验我们家的电话。

晚上看书至半夜十二点。

进步与发展意味着什么？物质的极大丰富，诱惑越来越多，欲望越来越多。但多数欲望无法得到满足，痛苦越来越多。按照叔本华的观点，一切欲望都是由于“缺乏”，由于对现状不满，一天不能得到满足，就痛苦一天，而又没有一次满足能够持久。满足后又渴望新的满足，因此欲望是无止境的，痛苦也是无边际的。意志越完善，痛苦越深重；动物的痛苦轻于人，植物的痛苦轻于动物。人的智力越发达，痛苦越深重。因此，天才最痛苦。叔本华把人生比作是在痛苦和无聊之间来回摆动的“钟摆”。人一旦由于满足而减少了欲望，无聊和空虚就会接踵而来。他认为痛苦和无聊是人生的两大基本因素。

如果以心灵的宁静安详作为精神生活幸福的标准，那现代人应该说远没有古代人平静安宁，也没有古代人幸福了。

最简单的例子，古代人还可以幻想月亮上有嫦娥和玉兔，还有

一棵桂花树；现在人却都知道月亮上连空气都没有，连艾滋病毒都没有。古代人可以想像人的起源是女娲抟土造的，或者是上帝拿肋骨造的；现代人却可以克隆自己——然后又为了克隆是合法还是非法、符合人性还是违反人性争论不休——真是“世上本无事，庸人自扰之”。

老子和庄子所生活的年代已经够古老了，可是他们还深深地为人心不古而慨叹，向往远古、中古时代人心的淳朴与安宁。如果他们今天复活，以他们的观点，我们今天的人，简直是处在水深火热之中。

古代印度文明最完美的理想不是获取权力，不是尽力去培养能力，不是为了得到财富，印度人要实现的理想是使优秀的人们过与世隔绝的冥想生活。他的价值在于通过证悟存在的秘密，为人类获取珍宝。这是崇高的伟业，因此，哪怕他在世俗领域中能够获得多大成功，也是值得舍弃的。人类的一切傲慢、贪婪、残忍以及追求个人享乐的根源，就是不知道人类的真正使命是什么。

在古代印度，有贤哲、智者、勇士，有政治家、国王和皇帝，但是在所有这些等级中，印度人所崇拜的是贤哲。在婆罗门教经典《奥义书》中这样说：“他们是充满智慧的认识获得最高灵魂的人；是在统一的灵魂中发现最高灵魂与内在我具有完善和谐的人；他们是在内心摆脱了全部私欲而亲证最高灵魂的人。是在今世的全部活动中感受到他（最高神），并且已经获得平静的人。贤哲是全面证悟了最高神的人，他们已经找到了永久的宁静，与万物结合而进入宇宙生命中。”

2001年2月18日 晴

中午时出门，到书店买了209元的书。管理类的。

拎着书乘车来到黄金海岸，海滩宽阔风光旖旎。胶片诚实地记录了眼前这片美好。然后就去采草莓。

早春的阳光给小草果树勾上金边，坐在田头看书，脊背晒得暖洋洋。

夫人在采草莓，一粒粒鲜红的果子让她很开心。

新来了一拨采草莓的以为我是果农，问多少钱一斤，我就在我的买进价上加价5毛报给他。他自然不满意，说：“这样贵啊，旁边的草莓才多少多少。”我好像受到极大的侮辱，指着果园里一个随地小便的黄口小儿：“一分价钱一分货！别人的草莓怎么能和我们地里的相比？你也不看看我们施的什么肥——别人施的什么肥，我们是纯天然人工养料——绝对绿色食品！”他才不吭声了。

一直到我们拿着自己的草莓离开，他才发现我不是这块地的果农。

看来我的形象、语言，整个农民本色啊！

晚上回家，顺便在菜市场买了些蔬菜。

2001年2月19日 晴

今天计算机的主机终于到了，但因为没有网卡，还不能上网。

2001年2月20日 晴

每天上班路上都要路过劳动力市场。只要市场开门，门口总是人头济济。这样多失业的人群，看到使人很郁闷。

我国采用苏联的经济模式，大量的工业企业建立起来，但却放弃了技术革命及竞争这一法宝。海外西方社会是自由竞争，每天都有大量的企业因为落后于社会的发展而倒闭，同时又有大量的新企

业诞生，不断地进行自我调节和代谢。但我们却几十年没有优胜劣汰机制，积压的几十年垢弊怎能不让企业倒闭？

刚开始进行经济改革的时候，当时的中国由于是短缺经济，大量的商品短缺促使更多乡镇企业诞生，但这些乡镇企业并不是以技术革命和新的管理为主体，而是采用了更落后的技术和手段，大陆短缺经济的特点和体制上的漏洞曾使其快速发展，也就必然导致目前的迅速衰落。同时，政府对国有企业没有在体制上进行根本性的改革，企图以外界的经济竞争压力来促进企业的发展。但体制问题已经严重地阻碍了经济的发展，私人经济和乡镇经济的发展怎么能在根本上对国企产生推动？

体制上的旧观念又促使政府继续对国企进行经济上的输血。到最后，稳定便成为惟一的理由。新的经济得不到资本和政策的支持，相反落后的经济反而成为扶持的对象。在西方企业是随时随地倒闭，但在中国是国有企业在一个短期内集中倒闭。如此情况下，中国出现大量的失业工人又有什么可奇怪的呢？

2001年2月21日 晴

今天我起草了一份红头文件级别的通知，输入软盘交总办去打印下发。

约一位姓张的员工谈话，两周前他就岗位设置问题书面给赵总提了建议，被转到我这儿。一些比较尖锐的问题隐含在婉转的用词和谦虚的口吻之中，给老总支招，员工还是顾虑重重啊。我鼓励他与同事一起将提出的问题进行深入研究，趁此机会了解公司现有岗位设置发挥的效益如何，宽泛之处他侃侃而谈，遇到具体实例就有些闪烁其词。看来要建立沟通和信任，还须假以时日。

下午被钱总叫到他的办公室谈话，他丰富的管理经验令我受益

匪浅。他把《A 管理模式》借给我看，更加让我感动。以前都是我介绍书给别人看，今天终于有人推荐书籍给我看了，以后要经常向钱总请教。他介绍的经营之道、为人之道很实在，是书本上学不到的。

TT 部的 RR 经理拿着我的工作计划来找我聊天。劝我多学习海尔、海信的管理经验，小心不要在公司踩上了地雷。这里人际关系十分复杂。他的好意让我感动，也让我多少理解了小张的瞻前顾后。（可惜我后来还是踩上了地雷。没有办法，除非你原地不动，只要你前后左右一迈步，都是地雷。）

下班之前，李总把我叫到他的办公室进行指教。他总担心我的工作走偏。他千言万语一句话：一切工作都要围绕着公司的效益为中心，不要把大家的牢骚话搜集起来作为工作成果报给领导，那样就失败了。

我劝他不要太着急，我来上班不过才 10 天，不可能马上就拿出有用的办法。请他等待一段时间。

今天是上班以来信息量最大的一天，忙碌且快乐。

2001 年 2 月 22 日 晴

在报纸上发现一篇文章：《驻外销售人员作弊的 12 种办法》，感觉对公司加强销售人员的会比较有用，于是剪下来送给了分管销售的老总。以下是这篇文章的部分内容：

私下兼职

驻外销售人员上班时间都很自由，大部分时间都由自己支配。于是有些不自觉的业务人员就非正式地在外兼职。有一家制药公司有二十名业务代表，其中就有六位在高、初级中学兼职，担任化学、

生物、英文等课程的教学工作，历时两年才被公司发觉。某电器公司有一位业务代表在家里开了一家电器修理行，他每天按时到公司签到签退，连续三年得到公司的全勤奖。事实上，他每天签到后就回家看店或到客人家里修理电视，到下午再回办公室签退，公司一直没有发觉他这种违规行为。

亏空公款

许多公司都是由业务人员兼任收款员。有些业务人员见财起意，把部分货款中饱，然后编造一些理由向公司搪塞拖延。有家化工原料公司的一位业务员因为积欠赌债，被债主逼急了，就把所收的客户支票交给债主，然后向公司谎称客户不肯付款。后来公司的稽核人员在每三个月一次的例行对账中，发现了这笔已付未入账的应收账款，追查之下才发现被该业务人员中饱。

携款潜逃

有些业务人员把公款席卷之后，逃之夭夭。某大纸浆公司曾发生过一件携款潜逃的案子，该公司一位业务人员把千万元的货款中饱后，潜逃国外。这件案子曾经轰动一时，许多企业，都吸取教训而开始大力整顿业务部门的收款工作。

产业间谍

业务人员身负业务拓展任务，不但对公司的业务状况及发展方向了如指掌，对市场上的变化及客户的资料也极为了解。因此业务人员常被其他竞争同业收买为“产业间谍”，把本公司的机密资料如报价单、客户名单、推广计划、新产品发展计划等等提供给竞争同业。有一家洗发精制造商为了收集某竞争厂家的情报，就贿赂竞争者的一位业务人员。在这位产业间谍的帮助下，该公司把竞争厂商

的推广活动摸得一清二楚，每次都能预先采取相应措施，使对方的推广广告失效或降低效率。事隔半年，这家受害的公司才找出这个产业间谍而将其开除。根据他们自己的估计，这半年的损失高达数百万元。

瓜分倒账

有些公司制度不善，对于呆账未能事先采取预防措施，事后又缺乏有效的保障债权方法。在这种情况下，有些业务员就趁虚打劫。**最常见的手法就让客户假装倒闭，然后与客户瓜分货款。**有一个业务员是此道高手。他常跟客户商量，让客户以欠款的五成付现，然后由他负责向公司销账。另一方面他在公司的业务汇报中提出收账报告，说明这家公司可能倒闭(事实上不然)，为保护债权必须采取紧急措施；然后他以四成现款缴回公司，并填写呆账报告单，假称保障债权必须收回现金，目前已收回四成，其余六成请以坏账冲销。自己中饱一成。

中饱回扣

回扣是付给买方采购人员或经办人员的钱，由于这种钱来路不正，因此都是以暗的方式来支付，换句话说，付出回扣的公司要以现金支付；收取回扣的人也不签付任何收条，以免留下痕迹。**有些业务人员看准这一点，就在回扣上大动手脚，虚报回扣或是中饱回扣。**例如他向公司申请1万元的回扣，准备付给某一个采购人员，事实上却只支付5000元，其余5000元中饱私囊。这种作弊方法因为不露痕迹，因此极为流行，许多企业的业务主管，对于这个问题都很头痛。

钻公司推广计划上的漏洞以图利己

公司的推广计划是针对顾客而制定的，有时候难免会有一些漏