

渴望成功，请赶快阅读！
期望重用，请及时品味！
盼望加薪，请认真揣摩！



梦——人事经理手记

MENGXIANGCHENGZHEN

梦想成真

陈安嗣 编著

- 本书重现了作者的亲身感受、办事原则、工作技巧，是来自企业一线的活生生的报道
- 不管你是人力资源工作者，还是现场管理干部，或者你刚刚出道，只要你打开本书，成功的激情便会燃烧

中山大学出版社

梦 想 成 真

——人事经理手记

陈安嗣 编著

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

梦想成真:人事经理手记/陈安嗣编著. —广州:中山大学出版社, 2003. 9

ISBN 7 - 306 - 02162 - 1

I . 梦… II . 陈… III . 企业管理:人事管理 - 经验 - 中国 IV . F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 073035 号

责任编辑:刘学谦 封面设计:孔丽红 责任校对:刘文 责任技编:黄少伟

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路135号 邮编:510275

电话:020-84111998、84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

南海系列印刷公司印刷

(地址:广东省佛山市市东下路6号 邮编:528200)

850毫米×1168毫米 32开本 4.625印张 100千字

2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷

印数:1—4000册 定价:15.00元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

写在前面

2001年我参加“科技与人才”演讲比赛，通过这次比赛，我内心有一种按捺不住的激情，就是要在人才开发方面做点贡献，一定要创出一点名堂。

目前，人力资源开发与管理是项热门工作，不少人希望在这方面有所成就，力求对企业、对员工有积极贡献。但是，最让他们头痛的是这方面的书籍太多，这本书好，那本书也不错，但使用起来却力不从心。

方法是成功的基石。为了帮助人事工作者及更多的打工朋友少走弯路，早日实现理想，我撰写了《梦想成真》这本书。本书由两大部分组成：第一部分记录的是我从事人力资源工作以来的一些体会和工作技巧，包括人才规划、人才增值、培训技巧、目标管理、企业安全、庆典活动内容。这些是小知识、小技巧，没有什么大套的理论，但它们对我过去的工作有很大的帮助；第二部分讲述的是白领朋友职场生存法则，诸如“应聘技巧、成功法则”等。书中涉及的都是我亲身经历的、亲眼看到的，是来自一线的报道，我没有刻意进行艺术加工，力求保持原貌，尽量让读者朋友从实际场景中得到启示。

不管你是人力资源工作者，还是从事其他工作的朋友，只要你打开《梦想成真》，一种成功的欲望就会立即产生。有了欲望，成功就在向你招手。当然，学习是一种艰苦的过程，要付出代价，特别是人力资源这门学问。有时候我也真想不干了，好想放弃。放弃就意味着什么呢？放弃意味着—

事无成。

要是不想一事无成，就请赶快阅读《梦想成真》。

我在东莞为你们加油，我祝你们梦想成真！

本书在起草过程中得到中山大学出版社、东莞智通人才市场等单位的大力支持，得到各界同仁的指导，在此一并致谢。由于时间仓促，加之水平有限，书中如有不妥之处，恳请各位专家、朋友批评指正。

陈安嗣

2003年8月于东莞

目 录

管理篇

问题意识, 人必有之	(2)
人事部越做越小	(6)
小企业学会跳高	(10)
民营企业的人力资源部	(13)
民营企业探秘	(19)
注重系统培养内部人才	(23)
职责明确就是效率	(28)
稳定压倒一切	(35)
谁是领导	(39)
迎接授权	(43)
读懂信任	(47)
警告管理	(50)
目标管理值几何	(53)
关注员工职业发展	(59)
精心组织庆典	(64)
沟通的误区	(67)

培训篇

什么是培训	(74)
培训投资是必然	(78)
不要盲目培训	(81)
编好培训教材	(88)

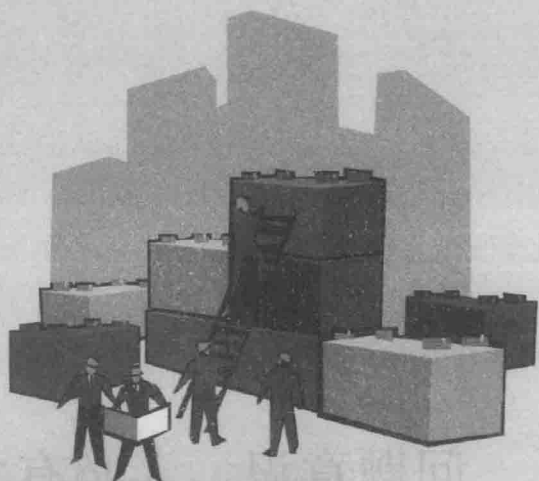
准备就是成功	(91)
培训扶贫	(95)
培训为何不评估	(100)
创造培训成绩	(105)

职场篇

要做就做高级文员	(110)
耐住性子，别急	(114)
先学做人，然后做事	(117)
拥抱压力，成功有望	(120)
为何应聘不上	(124)
被炒背后的生存秘密	(130)

附录

成为想成为的那棵树	(135)
参考文献	(141)



管理篇

GUANLIPIAN

问题意识，人必有之

曾经有成千上万的人看见过苹果落地，但只有牛顿才问为什么。这就是问题意识，发现问题才能研究问题、解决问题。没有发现何以解决？

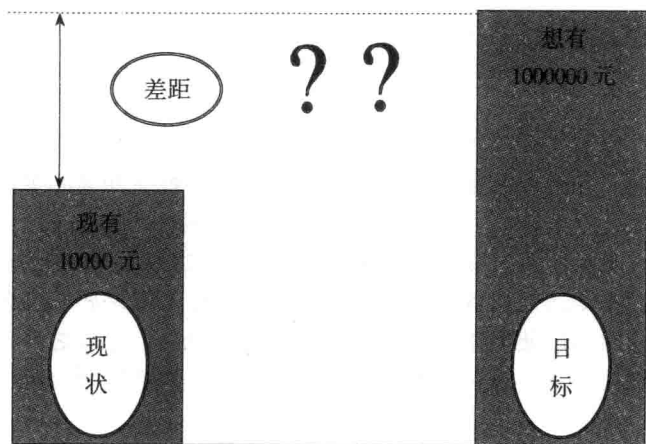
谈到问题，有人可能想到是专找麻烦、专找短处，其实不然。在当今竞争激烈的时代，信息转瞬即逝，要想立于不败之地，独占鳌头，就要有问题意识。

什么是问题？

这是一个不成问题的问题，恐怕很少有人去探讨。

“你想拥有 100 万元，现在你拥有多少？”如果两者存在差距就是问题，如果两者没有差距就不是问题。从这个简单的例子中我们就可以悟出问题是什么意思。问题由三个要素组成：目标、现状、差距。问题只有通过缩小差距来解决，差距为零时就没有问题了。

别忘记，世界是变化的，一个问题解决之后，新的问题会随之产生。人类总是在问题中度过。



什么是问题

当你阅读《梦想成真》之后，你的期望是什么？现在你的状况如何？请将期望和现状比较一下，找出差距。差距就是问题，《梦想成真》加上你自己的努力，问题就会变得弱不可击。

我们不是生活在真空中，必须每天和很多人打交道，来来往往。每次沟通都有良好的效果吗？回答是否定的，这里面就有学问。我们应该透过表面现象进行分析，说话前是否对对方真正了解：了解他的需要、了解他的兴趣；或者我们在设计传达信息时是否有遗漏，有不足；或者是否有各种噪音进行干扰、破坏等等。

庾小姐刚刚从中学毕业，今天就要到装配车间报到上班。保安不让庾小姐从大门进去，结果两人发生了争吵。

保安员：嗯，等一等（差劲的普通话，有很重的家乡口音）。

庾小姐：上班（白话）。

保安员：说什么“发癫”？

庾小姐：上班！

接下来你一言我一语。问题的根本在哪里呢？双方语言不同，理解上存在困难。我们消除差距、解决问题的关键要在语言上下功夫。这就是一个问题。问题的目标就是说话双方都听见对方在说什么，现状是双方无法明白对方在讲什么，差距就是语言的不同。缩小差距的办法就是要么在公司范围内推广使用普通话，要么统一使用白话，除此之外再没有别的办法。通过使用双方都懂的语言，沟通的障碍就会消失。沟通没有了障碍，就等于问题被解决了。

我们随时都必须有问题意识。一旦没有问题意识，等到了大问题还不知道是怎么一回事。平时，我们可以观察老板、上司对我们有什么感觉，对我们的态度有什么变化，时刻注意，以防不测，早知道早调整。我们希望老板、上司关心我们的生活、看到我们的成绩、感受我们的进步，多点沟通，这就是目标；老板、上司对我们实际怎样，这就是现状；目标和现状之间有多大距离，这就是问题。距离越大问题越严重。面对问题，我们通常有两种态度：一种是积极的态度，一种是消极的态度。持有哪种态度并不重要，关键的是我们已经感觉到问题的存在。感觉不到，结果会让你措手不及，一切太突然；感受到了，一切就在预料之中。

假如我们是经理、科长、组长、文员，那更要有问题意识，多巡察、多了解，透过表象来发现问题。诸如这几天废品增多了、员工请假多了、车间的卫生差了、事故多了……这是特殊信号。我们应该透过这些进一步深入分析废品增多的原因以及如何才能改善；员工请假的原因与动机，今后如

何采取措施；车间卫生差的因素，将来怎么处理；产品合格率提高了，是什么改善导致的；客户投诉事件减少了，为何会出现此种情况；等等。对此，我们应该有清醒的认识。只有时刻保持问题意识，我们才能始终立于不败之地。牛顿找到了问题的答案，对人类做出了杰出的贡献。如果我们对问题视而不见，血的教训将会等着我们。

问题意识，人必有之。



人事部越做越小

商界名人比尔·盖茨、李嘉诚、孙正义、柳传志等十分重视人力资源的管理与开发，他们认为人力资源是企业成功最重要、最活跃的资源；市面上关于人力资源管理与开发的书籍也越卖越火爆。由此不难推论，企业人事功能应该越来越强大，人力资源管理与开发应该越来越红火。让我们纳闷的是，很多人力资源部负责人都说人力资源管理与开发实在难做，人事功能越来越窄和人事架构越来越缩水让他们滋生另辟门路、转行发展的想法。他们的想法也许反映出他们过去工作业绩不好。然而令人庆幸的是，许多公司已经将人力资源管理与发展摆上议事日程，成立人力资源部（如果只将人事部更名为人力资源部是没有意义的），赋予人力资源部更多的内涵。

我们经常看到这种现象：公司在人才市场招聘人力资源部经理或主管时，前来招聘的人排成长龙。我从事人力资源工作多年，有很多机会与应聘者沟通，我发现这些前来应聘的人员大多数没有经过专业的人力资源管理培训，没有相应职位和工作经历，不具备多项工作技能。说到技能时，他们

自我感觉良好，因为他们会电脑、会招聘员工、会计算考勤、会统计员工工资、会检查宿舍等等。如果这些算是人力资源的全部技能，那就是大错特错。会电脑、会招聘员工、会计算考勤、会统计员工工资、会检查宿舍等只是人力资源最简单和最基本的工作职能，一般人都可以做到。从这里，我们找到了为什么人事功能越来越窄和人事架构越来越缩水的理由。人力资源工作者需要提供帮助给生产部、品质部、销售部等。显然，广博的知识对人力资源工作者有重要作用。没有知识，如何给别人提供智力支持？既然不能给别人提供支持和协助，谁会尊重你？谁会佩服你？

广博的知识是从事人力资源工作的基础。具体来说，这些知识包括商务沟通技能、语言沟通技能、品质控制技巧、IE改善、绩效评估、新世纪品管圈活动知识、用人方法、领导技巧、培训技能、企业文化培育、内刊编辑、推行ISO、企业策划能力、部门目标控制等等。掌握这些知识对于一个人力资源工作者来说可能有些苛刻，但并不过分。人力资源工作者应既是杂家又是专家。要做行业第一，你才有发展；要做行为第一，知识、技能、态度缺一不可。如果你只想今天做好工作，今天不挨骂就行，可能导致你天天挨骂；如果你想做行业第一，你就会天天想如何进步、如何做出合理规划、如何与成功人士比较，这样你挨骂的机会就少得多了。你都做了行业第一，谁会骂你？谁敢骂你？问题是你是行业第一还是自己第一？

讲到这里，我和各位分享一个故事。王经理 2002 年 7 月进入一家当地有名的公司，他的上司就是老板。老板经常吩咐王经理做一点企业策划，诸如公司朝什么方向发展、明年财政预算方案建议等。王经理认为这不是人力资源经理做的事，他干脆将明年财政预算工作交给财务部，将公司发展

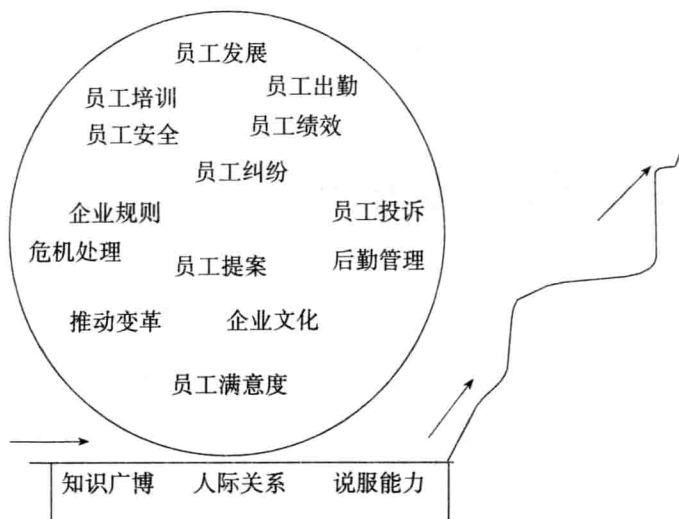
方向交管理部处理。几天后，老板问王经理这些工作做得如何，王经理说这些工作已转给财务部和管理部做了，过几天就有答案。此事后老板再也不将公司的重大事情交给王经理处理，王经理做的还是人员考勤、招聘员工、统计工资、检查宿舍之类的工作。一年过去了，王经理觉得工作乏味，辞职不做了。从这个案例中我们可以看出老板足够重视王经理，只是王经理没有意识到而已。

随着中国加入 WTO，各个行业加速与国际接轨，知名跨国公司抢占中国市场，国内企业势必与来势凶猛的跨国公司决一大战。这时候许多公司需要主动、自觉地检讨自己，分析自己面临的机会与威胁，自己拥有的优势与劣势（SWOT）。对此，人力资源工作者必须为公司变革、转型提供预警和高效对策，协同老板前进。变革意味着否定，否定需要转变人的观念和配套的人力资本。然而，培训是企业成功变革、人才增值的重要途径。你能协助公司变革、策划培训，你会越来越小吗？

人力资源经理人员要主动像生产经理、品质经理一样大胆地进行工作统计、报告，让老板知道人力资源工作的价值。生产部、品质部使用硬数据说明问题，而对于人力资源经理来说，就只能使用软数据。不管硬数据还是软数据，关键在于价值，在于是否能为公司盈利。我们可以使用一些统计指标，诸如员工离职率、员工培训时间、参与项目数、金点子数、员工看病次数、员工纠纷次数、员工满意度、员工晋升人次、5 年服务员工数、10 年服务员工数、员工请假等。这些指标看起来对公司没有什么实际意义，老板听起来不感兴趣。既然我们选择了人力资源工作，为此辩护便是责任。我们要将每一个指标与货币联系在一起。老板对钱感兴趣，员工离职率这个指标可换算成货币（单以培训费用计

算), 员工离职就意味着成本增加。

人力资源工作者凭借自己丰富的知识、良好的人际关系以及说服力系统地进行人力资源工作, 推动公司前进。如下图:



人人都知道老板的思想直接关系到一个部门的存亡。如果老板没有改变观念, 认为人力资源部只是人事部的代名词, 没什么意思, 也不会有新的花样, 因此他就不会赋予人力资源部更多更新的职能。

小企业学会跳高

时下，涉及制衣、制鞋、模具、灯饰等行业的小企业蓬勃发展，但大多数小企业发展到一定规模后便处于停滞状态或进步有限。笔者根据工作经验及结合实际提出几点思考。

一般来说，小企业的总经理是勇于开拓、勇于创新的人才，他们披荆斩棘，瞄准市场，关注业务。但是，随着业务的发展，公司管理很难跟上，时间一长，管理方面的弊端也就暴露出来，进而成为公司进一步发展壮大的阻碍。

小企业要想做大做强，必须在以下几方面有所改进：

注重前景规划

小企业开始创业时，人少业务小，没有必要做前景规划，今日有单今日做，今日无单找事做。时间一长，有的关门大吉，有的存活下来。存活下来的企业显然有竞争力，诸如在客户数量、产品类型及产品质量等方面。如果想继续保持旺盛的发展势头，就得进行系统规划，思考企业该朝什么方向发展，存在的价值是什么，能够提供什么样的优质产品