

# HRD

三茅网超高人气专栏作家  
@大白兔刀赵颖  
睽违2年全新力作

YOU SHOULD  
BE IRREPLACEABLE

21  
days

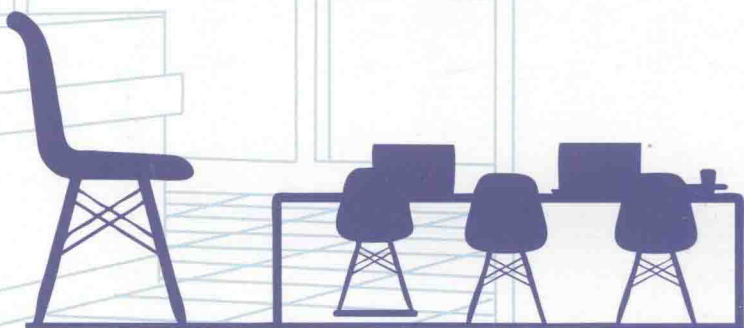
# 你要无可替代

## 一个HRD的21天进阶之旅

赵颖 —— 著

从一名HR从业者的工作、组织、家庭、健康、娱乐、个人成长等全方位地考虑、探索每一种个人成长可能，为读者提供挑战自我、不断前进、始终胜出，在困境中找到新思路的方法。

随书附赠  
三堂超值大课  
助你实现  
爆发式成长



赵颖—著



# 你要无可替代

一个HRD的21天进阶之旅

YOU SHOULD  
BE IRREPLACEABLE



图书在版编目 (CIP) 数据

你要无可替代：一个 HRD 的 21 天进阶之旅 / 赵颖著 .

—北京：北京时代华文书局，2018.6

ISBN 978-7-5699-2434-3

I . ①你… II . ①赵… III . ①人力资源管理 IV . ① F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 112326 号

## 你要无可替代：一个 HRD 的 21 天进阶之旅

NI YAO WUKETIDAI YIGE HRD DE 21 TIAN JINJIE ZHILÜ

著 者 | 赵 颖

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 领读文化

责任编辑 | 孟繁强

装帧设计 | 领读文化

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 北京金特印刷有限责任公司

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 21.5 字 数 | 344 千字

版 次 | 2018 年 7 月第 1 版 印 次 | 2018 年 7 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-2434-3

定 价 | 59.80 元

版权所有，侵权必究



北京领读文化传媒有限责任公司 出品

## 前言

### 我答应不会让你觉得闷

爱看书评，好评差评都爱看，每一个评价，都让我感激。好评是能量补给，差评是人生动力：我还有如此大的提升空间。就如同看到镜子里的脂肪，会开心地说：还可以减这么多……

上一本书《一个 HRD 的真实一年》<sup>①</sup>，有说专业性够的，也有评论不够深入的，有说写得逻辑强大的，也有评论逻辑散乱的，唯一众口一词的是：很有趣，看着不闷。

李宗盛说：既然青春留不住，还是做个大叔好。虽然我的青春也留不住，但我不想做大婶：絮叨、说教、感怀身世。我尚没有资格讲道理，我就讲讲我个人的行动手册，工作、家庭、组织、健康、娱乐、个人成长都在这本便携式工具书里，即查即用，便捷高效。

选你想看的章节看，过你想过的生活，在下一个风口来临之前，做好准备，搭上顺风车。感谢你们，我答应这本书，不会让你觉得闷。

---

<sup>①</sup> HRD：全称 Human Resource Director，即人力资源总监/主管。

你将看到：

1. 并非老生常谈、不断重复过去的最新鲜案例。
2. 始终胜出、不断前进、探索新路、挑战自我，在困境中找到新思路的方法。
3. 如何积极寻找解决问题的新方法，今年的问题不再用去年的方法解决。
4. 如何全方位地考虑、探索每一种个人成长可能。

有人说21天能养成一个习惯，经过科学论证，辟谣了。本书采用21天的形式，并不是让你一天掌握一个技能，不断重复，最终形成你的习惯；仅仅是因为，你们都很聪明，原则上可以在一个月内复制我全部的经验，但全月无休太累了，21天刚刚好！

21天刚好是3的倍数，3是个了不起的数字，是我个人觉得结构最稳定的划分，3可以很少，只比2多一点点，但多那么一点点，就不二了。3也可以很多，李耳不是说了嘛：三生万物。

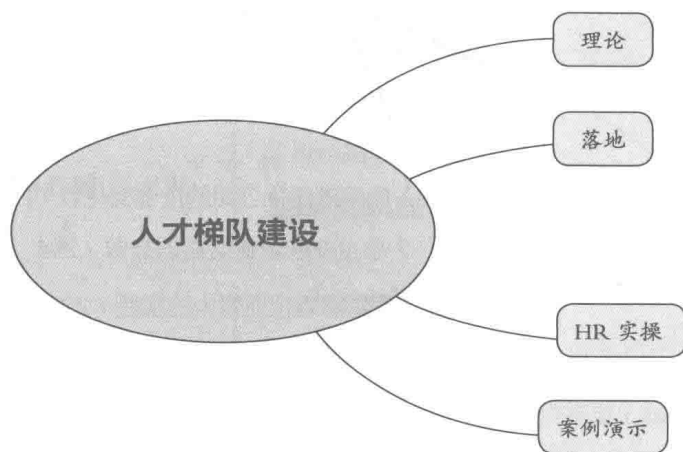
简单、有趣的表达方式，内容又绝对有用，如果我做到了，请5分好评。

本书所有案例中的人物都是真实公司中的真实人物，为了保护其隐私，我改变了他们的名字和案例情景，如果你发现一个案例和你经历的一模一样，那只是巧合，或者说你在工作中遇到的问题带有普遍性。

## 1. 人才梯队建设大纲

---

从4个方面还原真实场景下人才梯队建设的具体实施方法，从理论到技巧手把手教会你怎么做！



扫一扫，  
收听有声版

是人才储备，当现在的人才正在发挥作用时，培养现在这批人才的接班人，当这批人才变动后能及时补充上去和顶替上去，而接班人的接班人也在进行培训或锻炼，形成了水平不同的人才，仿佛站在梯子上有高有低一样，称为梯队

是什么

例：赵颖是人力总监，准备培养为副总，谁来做总监呢？培养本部门的某某，谁顶替某某的位置呢？培养……

当公司内的某个职位由于公司业务的变动、提升、退休或辞职等种种原因出现空缺时，保证有两到三名的合适人选接替这个位置

避免人才断层

为什么

顺利交接 保证目前的人选胜过他的前任，快速胜任新岗位

发展老员工、吸引新员工 一个人才有发展通路的公司，才能留住人，吸引人

## 人才梯队建设 1、鸟瞰图

对象是谁

业绩 实际工作情况

潜力 预测发展情况

步骤

人才盘点

胜任力 / 任职资格 / 人才测评

岗位职业生涯规划 / 发展通路

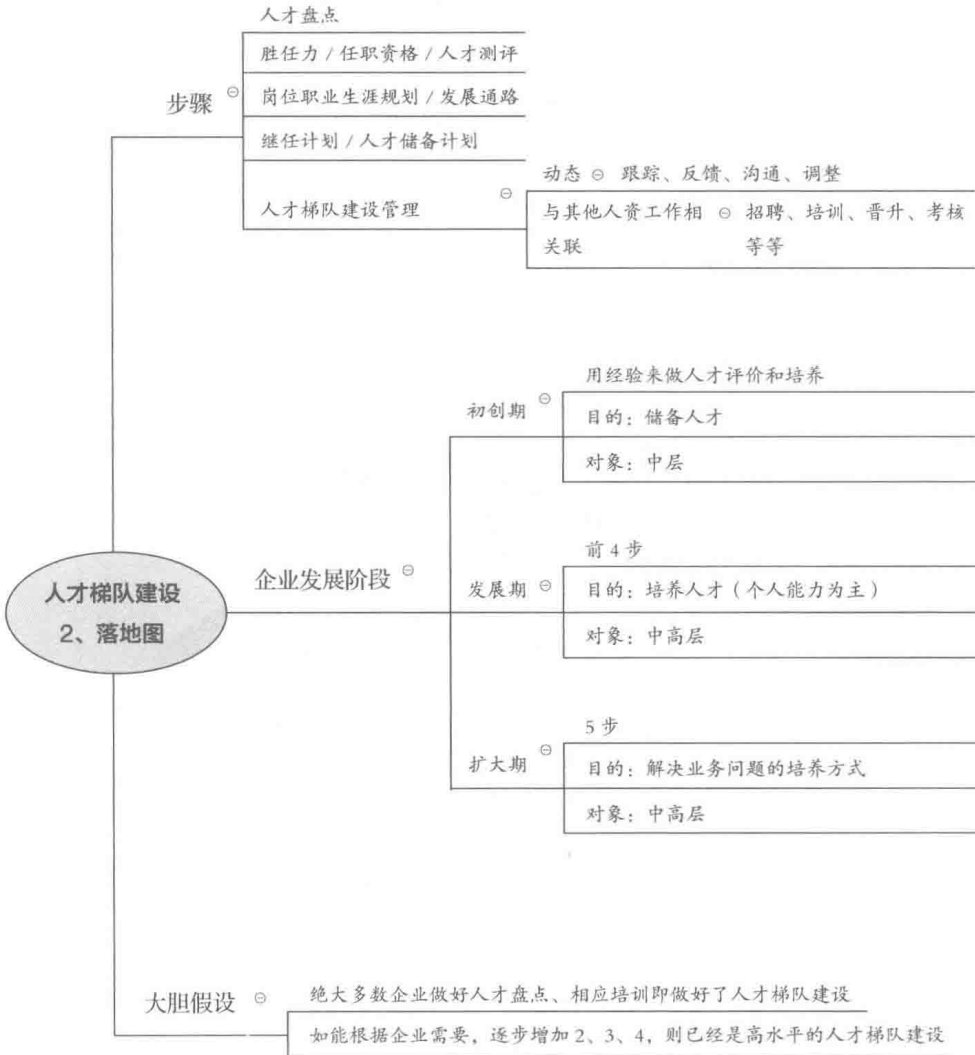
继任计划 / 人才储备计划

人才梯队建设管理

动态 跟踪、反馈、沟通、调整

与其他人资工作相关联 招聘、培训、晋升、考核等等





人才盘点

胜任力 / 任职资格 / 人才测评

岗位职业生涯规划 / 发展通路

继任计划 / 人才储备计划

人才梯队建设管理

动态 ⊖ 跟踪、反馈、沟通、调整

与其他人资工作相 ⊖ 招聘、培训、晋升、考核  
关联 等等

用经验来做人才评价和培养

初创期 ⊖

目的：储备人才

对象：中层

前4步

发展期 ⊖

目的：培养人才（个人能力为主）

对象：中高层

5步

扩大期 ⊖

目的：解决业务问题的培养方式

对象：中高层

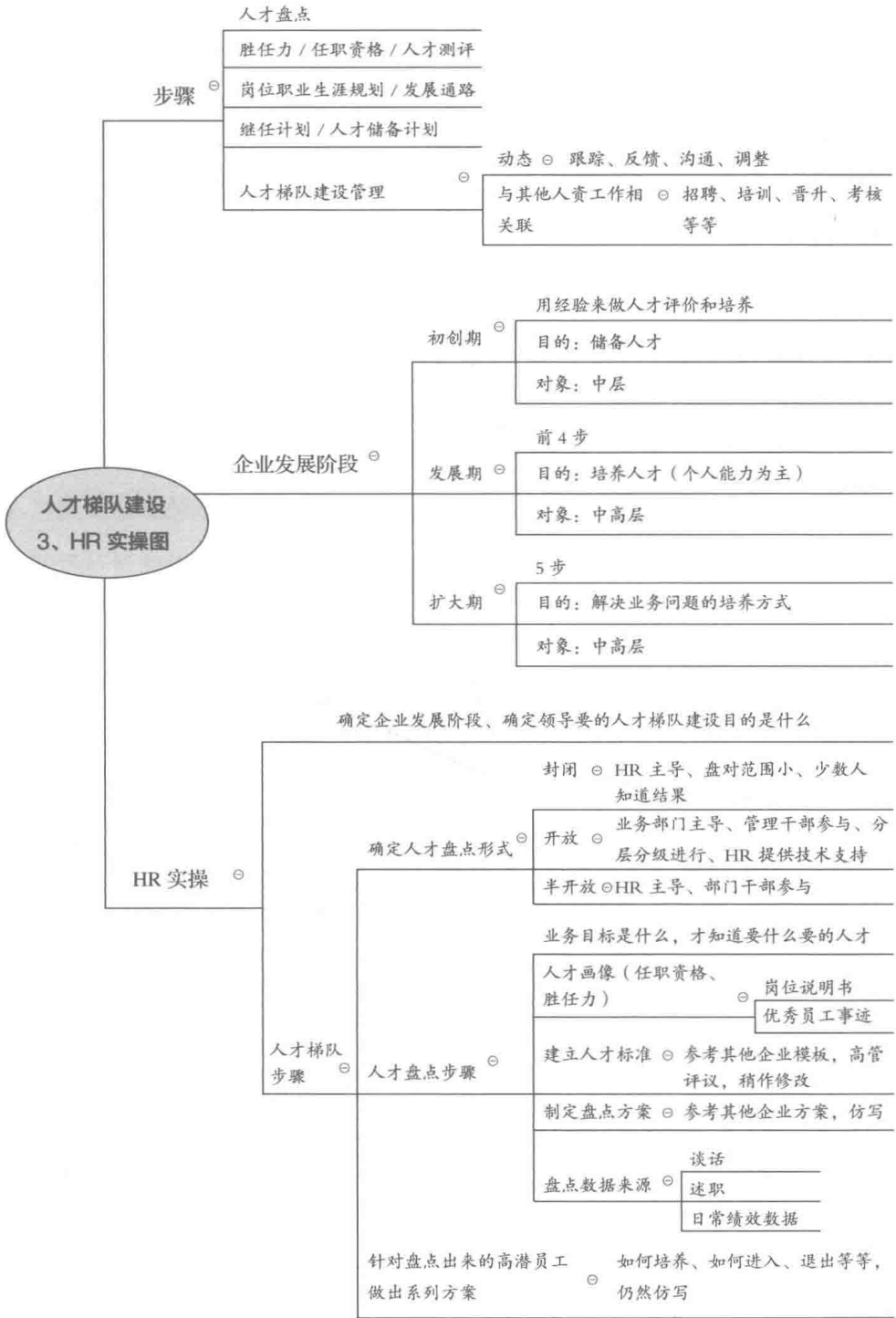
人才梯队建设  
2、落地图

企业发展阶段 ⊖

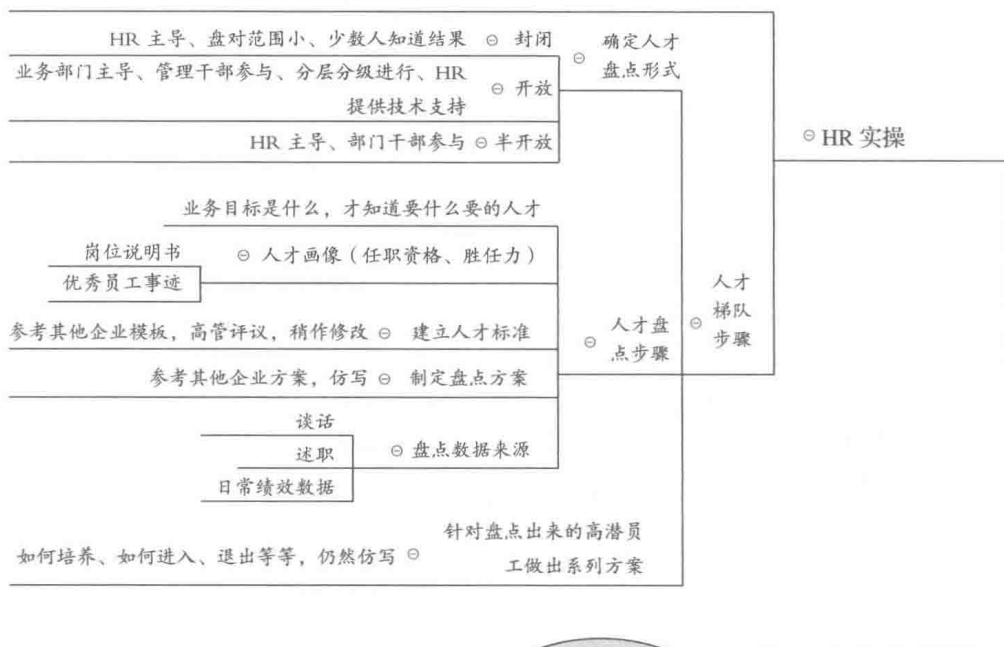
大胆假设 ⊖

绝大多数企业做好人才盘点、相应培训即做好了人才梯队建设

如能根据企业需要，逐步增加2、3、4，则已经是高水平的人才梯队建设



确定企业发展阶段、确定领导要的人才梯队建设目的是什么



### 人才梯队建设 案例演示

分析企业基本情况 ⊙ 成立\*\*年，从业人员\*\*人，做基本人员分析(搜人事月报，看看别人的分析)

3年年发展目标，2018年发展目标是\*\*

选一种形式，建议半开放

确定任职资格(岗位说明书优化)

确定人才标准 ⊙ 比如忠诚+过往业绩

制定盘点方案 ⊙ 比如参考附件《企业人才梯队及员工职业规划》，确定对象范围，先对部门负责人做，再培训负责人对部门核心人员做，或者提高名单给 HR，HR 来做也可以和领导商议后，用其他更适合的附件(多搜几个对比下)

写培养方案 ⊙ 比如参考附件两个不同企业的例子，仿写

## 2. 职场沟通术大纲

---


对不少人来说，职场里有效的沟通是极具挑战的。

跟上司理念不同要如何沟通？转正3个月如何提加薪？他们都在讲上司的坏话，我也要加入吗？……

如果你有上述烦恼，这堂课程你不可错过。资深 HR 总监、中国首批高级人力资源管理师赵颖分享了诸多独创的职场沟通工具，这些工具全部是作者个人职场经验和培训经验的总结和升华，个性鲜明，极具实用性，让你在工作中脱颖而出。

课程内容包括：

- (1) 新晋主管如何管理下属：LASI 工具的沟通运用；
- (2) 不同性格的人如何沟通：DISC 工具的沟通运用；
- (3) 一张模板搞定各种沟通场景：一页纸沟通模板的运用。

扫一扫，  
收听有声版 



### 3. 职场妈妈高效人生大纲

---

很多职场妈妈很迷茫：如何管理好自己，让每一天变得高效？

现实是残酷的，往往因为家庭和工作的原因导致自己变得很焦虑。

资深 HR 总监、中国首批高级人力资源管理师、本书作者大白兔77赵颖教你不用5点起床，也能高效生活的秘诀：

- (1) 一招治愈拖延；
- (2) 幸福妈妈不累小贴士；
- (3) 快乐职场偷懒小妙招；
- (4) 7个步骤，7个技巧，7个学习方法。

如何过一天，就是如何过一生。希望职场妈妈可以根据自身情况找到属于自己高效的一天。



扫一扫，  
收听有声版

赠送课程

第 1 天  
开发自我意识 / 002

第 2 天  
管理个人压力 / 029

第 3 天  
创造性解决问题 / 047

代序

前言 我答应不会让你觉得闷

1. 人才梯队建设大纲
2. 职场沟通术大纲
3. 职场妈妈高效人生大纲

第一周 个人技能

1. 职业选择 / 005
2. 职业规划 / 010
3. 你想过怎样的生活 / 016
4. 工作外那点事 / 021

**tips:** 你知道你的价值观吗 / 026

1. 不徐不疾，有如走路的速度 / 032
2. 如何家庭生活平衡 / 035
3. 青年危机你有没有？ / 041

**tips:** 选择，是一种放弃 / 044

1. 打破常规，敢于冒险 / 049
2. 澄清问题、逻辑思维 / 057
3. 一秒钟，提升创造力 / 060

**tips:** 轻冒险 / 062

第 4 天  
你要无可替代 / 065

1. 本世纪三大青年病之药 / 068

2. 如何成为超级网红 / 075

**tips:** 给 20-30 岁的你们 / 077

第 5 天  
如何成为公司关键  
人物 / 080

1. 你不再需要别的努力 / 082

2. 职业发展终极目标 / 087

**tips:** 相信自己的直觉 / 090

第 6 天  
7 倍速工作 / 092

1. 不再做吼妈 / 095

2. 工作混乱的根源是? / 097

3. 不自律, 怎么办 / 098

4. 如果你有 5 分钟, 你会做什么 / 101

**tips:** 7 倍速工作小抄 / 104

第 7 天  
知识体系搭建 / 107

1. 人力资源 9 大模块, 你最爱啥 / 109

2. 100 小时学会人力资源管理 / 110

3. 知识体系建立 / 111

**tips:** 知识体系的用途 / 116

第二周 人际关系

第 8 天  
建立沟通 / 120

1. 与自己沟通 / 122

2. 与上级沟通 / 126

3. 与其他部门沟通 / 132

4. 面试沟通 / 138

**tips:** 人际关系测试 / 140

## 第 9 天 获得影响力 / 143

1. 排外的公司，要怎么获得影响力 / 145
2. 如何提升在公司的地位 / 147
3. 我要升职了 / 149

**tips:** 影响力是你能激励多少人 / 151

## 第 10 天 激励他人 / 152

1. 员工福利，知进退、识寡众 / 154
2. 新入职该如何开展工作 / 157
3. 年度评优，选的是什么？ / 160

**tips:** 各种不要钱的激励法 / 162

## 第 11 天 实施面谈 / 164

1. 员工访谈如何聊出“干货” / 167
2. 绩效改进面谈 / 170

**tips:** 建立公司明面上的沟通渠道 / 172

## 第 12 天 管理下属 / 175

1. 夹心饼干的苦恼 / 178
2. 领导不等于权力 / 181
3. 我们不是人民币 / 182
4. 在男领导手下做事好，还是在女领导手下做事好？ / 184

**tips:** 连自己的头儿都当不好，怎么能当别人的头儿呢？ / 187

## 第 13 天 那些两难的问题 / 190

1. 公平，首先是个分配问题 / 192
2. 什么样的领导才值得跟 / 195
3. 勤奋 HR 干活，懒 HR 升职 / 197

**tips:** 都是问题 / 199



第 14 天  
冲突管理 / 202

1. 在解聘中重塑公司文化 / 204

2. 动荡中的管理 / 211

3. 面对员工腐败怎么办 / 215

**tips:** 剩下的案例需要你自己补充 / 217

**第三周 团队技能**

第 15 天  
面试、招聘心得 / 220

1. 招聘实战解析 / 224

2. 校园招聘 / 230

**tips:** 招聘团队的绩效考核 / 235

第 16 天  
薪酬、绩效 / 237

1. 同工就要同酬? / 242

2. 绩效管理随笔 / 244

**tips:** 绩效考核, 有效更胜格调 / 247

第 17 天  
工作推进 / 252

1. 工作分析 / 254

2. 工作评估 / 261

3. 优化流程 / 263

**tips:** 工作推进 / 266