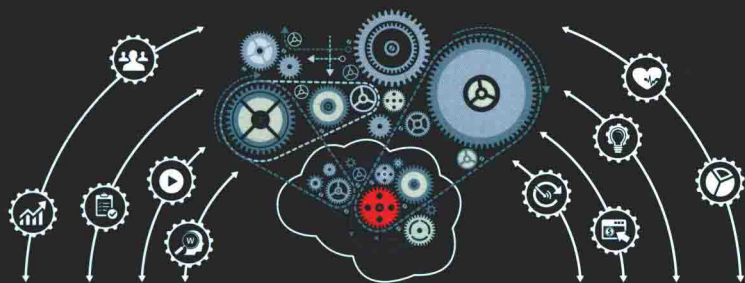


天天向上

老HRD手把手 教你做好 人力资源

曹 锋◎著



像HR总监一样思考，建立正确的思维方法
你就会在职场中无往不利

很系统：囊括财务、销售、运营、心理学等知识，全面提升HR水平

很权威：凝聚笔者12年央企实战经验，556万专栏访问量实力作证

很实战：精选72个高频案例，一读就懂，拿来即用

很深入：从表面到本质，层层推进，解析人力资源的实操细节

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

天天向上

老HRD手把手
教你做好

人力资源

曹 锋◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

天天向上 : 老HRD手把手教你做好人力资源 / 曹锋
著. —北京: 中国铁道出版社, 2018. 3
ISBN 978-7-113-24113-1

I. ①天… II. ①曹… III. ①企业管理—人力资源管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第318751号

书 名: 天天向上: 老HRD手把手教你做好人力资源
作 者: 曹锋 著

策 划: 巨 凤	读者热线电话: 010-63560056
责任编辑: 苏 茜	
责任印制: 赵星辰	封面设计: 仙境

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街8号)
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2018年3月第1版 2018年3月第1次印刷
开 本: 700mm×1 000mm 1/16 印张: 17.25 字数: 229千
书 号: ISBN 978-7-113-24113-1
定 价: 45.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前言

PREFACE

刚参加工作时，我一直认为职场不需要什么技巧，只要踏实肯干，自然能得到想要的结果。不过，这个想法，在见到我的导师后，有所改变。

那是 2001 年年末，我被分配到一分局做财务，指导我的是局里最年轻的总会计师。他年纪并不大，虽然是教师出身，学历也只是毫不起眼的中专，但他的财务专业度以及对整个行业的认知，让我意识到自己欠缺的不仅是专业。

在他的建议下，我先后去采购、运营、后勤等不同的部门轮岗，甚至还管理过几个食堂，这在大单位是非常难得的机会。也是在他的支持下，我兼职做过团委书记、记者、采购、行政、人资等工作，几乎把管理岗位轮了个遍。

这些丰富的经历以及不设限的思维，对我的职业生涯产生了很大的影响：单位需要一专多能的人员负责国外项目，没有人比我更合适；随着在团委、记者、人资、财务方面的发展，到了必须做取舍的阶段；再后来，我选择从财务转型人资，寻求更大的可能，并在 2013 年，第一次接触三茅。

在三茅时间久了，写的文章多了，认识的人有什么职场困惑，都愿意来问我。我总是结合自身的经历答疑解惑。我发现，通用的职场法则过于理论枯燥，大家更乐于接受真实具体的经验分享。

四年多的时间，我一直坚持与大家沟通，保证每周至少一次的分享频

率，用自己的经历与经验，成人达己；后来又开设专栏，总点击量 556 万。在这个过程中，我从一个风花雪月的文艺青年，逐渐蜕变为受众人推崇的职场修炼达人，不得不说是个奇迹。

在沟通中，有这样一类人让我印象深刻：他们一直从事人资管理工作，专业能力无可挑剔，虽努力好学，却依然遭遇了职业发展的瓶颈，尤其是几次求职被拒后，自信心严重受挫。

很多人或许都会遭遇类似“努力的陷阱”：虽然在一个方向上努力奋进，长期积累，但更多的只是简单重复，成长十分有限；随着年龄的增大，这种症结被无限放大，职业生涯甚至因此而停滞。

让每一个努力上进的人都获得职业生涯的成功，是我分享的初衷和动力。职业生涯中，专业技能决定了我们的成就下限，而见识则决定了上限。很多时候，将我们与其他人区别开的，更多的在于眼界、见识等软实力。

经历过职场困惑或正在经历困惑的朋友，都可以在这本书中找到想要的答案并做出适当的调整。如何读懂老板的隐含需求，无障碍沟通；如何与上司配合默契，取得信任和支持；如何激励下属，克服潜伏的非工作阻力……正确地做事，还是做正确的事？本书通过对职场中人力资源专业知识的调理，提炼出更接地气的生存之法与成功之道。

这本书不是职场秀，也不是教科书，并非依照六大模块按部就班地剖析，而是从我们熟知的视角，全方位解读对老板、上司、下属、同事的深度认知；通过自我定位，揭示职场的困惑与融入，晋升与职业规划，跳槽与空降兵生存……让大家在阅读中树立格局，完成职场的突破。

本书 72 个案例绝非虚拟，完全从多年的解答中精心筛选，通过针对性的剖析，增强代入感，让你发现意料之外的角度和思维：老板的显性与隐性需求，视觉型与感觉型的区别；信任源与重组信任的重要性；巴普洛夫的激励模式……在瞬息万变的职场，有能力不一定晋升，高情商也未必得到赏识，忠诚、敬业等职场软实力，却在不经意间升华为人生的硬道理。

在本书的写作过程中，得到好友赵秀荣的悉心指导和大力支持，在此表示诚挚的谢意。

目 录

CONTENTS

第 1 章 不懂老板，怎么在职场立足	1
1.1 别告诉我，你懂老板	2
1.1.1 老板的表面需求与隐含需求	2
1.1.2 影响老板的四个阶段	3
1.1.3 老板需求的三个要点	4
1.2 老板赏识，等于成功了一半	5
1.2.1 为什么需要老板的赏识	6
1.2.2 哪种人更容易被老板赏识	6
1.2.3 如何得到老板的赏识	6
1.3 与老板产生分歧后	8
1.3.1 分歧背后的原因	9
1.3.2 分歧背后的结果	9
1.3.3 如何面对分歧	11
1.4 我是这样影响老板的	11
1.4.1 影响老板的前提	12

1.4.2	老板类型与沟通方式	12
1.4.3	影响老板，一场有预谋的持久战	13
1.4.4	最合适的方式最有效	14
1.5	这样的老板值得跟随	15
1.5.1	你并没有想象中完美	15
1.5.2	不断超越老板的期望	16
1.5.3	职业生涯初期，努力还是效率	17
1.5.4	关于去留	17
第 2 章	与领导相处，没想象中那么难	19
2.1	让信任成为最好的通行证	20
2.1.1	职场中的人际网	20
2.1.2	信任是协作的前提	21
2.1.3	如何赢得上司信任	21
2.1.4	建立信任匹配，产生良性循环	22
2.1.5	信任源的重要性	22
2.1.6	重建信任，为时不晚	22
2.2	别人的守护神	23
2.2.1	“守护神”的四个特征	23
2.2.2	与别人的“守护神”过招	24
2.2.3	关于“护犊子”现象	24
2.2.4	“守护型”领导的应对策略	25
2.3	不怕被利用，只怕你没用	26
2.3.1	关于机遇，一段真实的经历	27
2.3.2	吃亏是福，付出才可能有回报	27
2.3.3	机遇是一把双刃剑	28
2.4	吞得下委屈，才能拥有大格局	29
2.4.1	将放大镜对准自己	29

2.4.2 通过现象看本质	29
2.4.3 从“他人证明”到“自我肯定”	30
2.4.4 从“患得患失”到“宠辱不惊”	31
2.5 职场“黑哨”的两极	32
2.5.1 那个撞钟的小和尚	33
2.5.2 工作标准的重要性	33
2.5.3 审视自我，换位思考	33
2.5.4 低调做人，高标做事	34
第3章 如何面对不完美的下属	37
3.1 不完美的下属，批评还是激励	38
3.1.1 “三明治定律”	38
3.1.2 用具体事例做引	39
3.1.3 以身作则，言传身教	39
3.1.4 换位思考，循循善诱	40
3.1.5 建立激励的条件反射	40
3.2 搞不定下属，因为没有搞定自己	41
3.2.1 有策略地交接工作	42
3.2.2 亡羊补牢，为时未晚	42
3.2.3 休假只是导火索	43
3.3 “不服管”的现在，是“管不服”的曾经	44
3.3.1 是否得到员工的认可	45
3.3.2 从约束到倾听	45
3.3.3 高效沟通	46
3.3.4 不是每个离职员工都值得挽留	47
3.4 我是来工作的，不是来交朋友的	48
3.4.1 找准自己的关注点	48
3.4.2 新官上任的三把火	49

3.4.3	立足人资部，打造畅通的沟通渠道	50
3.4.4	学会借势	50
3.5	这样的下属，走还是留	51
3.5.1	任职资格的重要性	51
3.5.2	新下属的试用流程	52
3.5.3	招聘比培训更重要	53
3.5.4	职场，是价值交换的场所	53
第 4 章	同事的相处之道	55
4.1	只有适度放弃，才会变得锋利	56
4.1.1	了解他的前世今生	56
4.1.2	实力不对等，谈什么平等	57
4.1.3	保持良好的心态	58
4.1.4	不要随意贴标签	58
4.2	这种同事不绝交，留着过年吗	59
4.2.1	不作为的后果	59
4.2.2	社会负能量	60
4.2.3	职场负能量	61
4.2.4	职场负能量，遏制或清除	61
4.3	抱怨有毒，小心传染	62
4.3.1	职场“祥林嫂”的鲜明特征	62
4.3.2	职场“祥林嫂”的思维	63
4.3.3	堵疏结合，疗效佳	63
4.4	“溜须拍马”，到底伤害了谁	64
4.4.1	前台的“反常”行为	64
4.4.2	“溜须拍马”到底伤害了谁	65
4.4.3	专业，心态，思维，人际关系	66
4.5	我不讨好别人，也不作贱自己	67

4.5.1	电梯里，你是哪种下属.....	67
4.5.2	领导眼中的好下属.....	68
4.5.3	“拜高”与“踩低”	69
4.5.4	做最好的自己.....	70
第 5 章	自我认知与定位	71
5.1	职场的四种境界.....	72
5.1.1	HR 的境界之一：事务缠身，碌碌无为	72
5.1.2	HR 的境界之二：环境畸形，处处受限	73
5.1.3	HR 的境界之三：与时俱进，专精管理	73
5.1.4	HR 的境界之四：战略格局，体现价值	74
5.2	HR 到底如何定位	75
5.2.1	管理能力与管理风格	75
5.2.2	HR 的发展趋势	76
5.2.3	员工离职，HR 可以做什么	77
5.3	其实，管理与服务是一回事	78
5.3.1	HR 的双重角色.....	78
5.3.2	空杯心态.....	79
5.3.3	服务与管理的权重.....	80
5.3.4	管理的本质仍是服务	80
5.3.5	学会换位思考.....	81
5.4	剖析自我，找寻属于自己的坐标	81
5.4.1	遵循自己的内心	82
5.4.2	苏格拉底的麦田	82
5.4.3	剖析自我，查漏补缺	83
5.5	逆向思维看人资转行	84
5.5.1	人资转行财务.....	84
5.5.2	人资转行 IT	85

5.5.3 人资转行行政或管理	85
5.5.4 人资转行运营	86
5.5.5 人资转行的终极猜想	86
第 6 章 初入职场的困惑	89
6.1 激励出来的才能长久	90
6.1.1 小公司与大环境	90
6.1.2 安全感与激励	91
6.1.3 如何扭转乾坤	92
6.2 这算什么危机，否定而已	93
6.2.1 错位的流程	93
6.2.2 有则改之，无则加勉	94
6.2.3 面对否定，我们能做什么	94
6.3 从重视自我开始	96
6.3.1 新人的常态	96
6.3.2 领导的重视	97
6.3.3 努力的方向	97
6.4 “新手”与“资深”的距离	99
6.4.1 HR 的现状	100
6.4.2 HR 如何快速提高	101
6.5 累，说明你正在走上坡路	102
6.5.1 了解行业，准确定位	103
6.5.2 心态调整与评估	103
6.5.3 有效管理时间	104
6.5.4 高效沟通	104
6.6 理财不如考证，拜金不如拜知	105
6.6.1 为什么要报考人力资源管理师	105
6.6.2 人力资源管理师的作用	106

6.6.3 考证的终极价值	106
第7章 融入是一种智慧	109
7.1 “站队”不可避免，但我们至少有选择的权利	110
7.1.1 厚道才是真聪明	110
7.1.2 信任像手中沙	111
7.1.3 站队，其实是站在巨人的肩膀上	112
7.2 家族企业的非工作阻力	113
7.2.1 “做事”与“管人”	113
7.2.2 就事论事，减少冲突	114
7.2.3 人以群分，选好突破口	114
7.2.4 因地制宜，适度激励	115
7.3 跨部门沟通，没想象中那么难	116
7.3.1 跨部门沟通的败因	116
7.3.2 HR 的定位	117
7.3.3 沟通基础与沟通渠道	117
7.3.4 专项合作的意义	118
7.3.5 分类沟通与借势	118
7.4 跨行换岗，如何快速找到契合点	119
7.4.1 正确的选择	119
7.4.2 适应才是硬道理	120
7.4.3 以点破面，加深印象	121
7.4.4 快速融入，适度沟通	121
7.5 成长的过程，就是大胆试错	122
7.5.1 工作正常运转，不求有功但求无过	122
7.5.2 查漏补缺，做出诊断	123
7.5.3 计划的制订与跟踪	123
7.5.4 稳中求变，全面深化	124

7.6	“高效沟通”的感性认识	124
7.6.1	沟通的几种境界	125
7.6.2	影响沟通的因素	125
7.6.3	很多时候，沟通的功效是安慰	126
第8章	如何管理职场的“复杂人士”	129
8.1	没有预见，没有预防，就会冻死	130
8.1.1	居安思危，绝非危言耸听	130
8.1.2	企业文化不可忽视	131
8.1.3	加强人才的合理流动	131
8.1.4	重视人才梯队建设	132
8.1.5	沟通与激励是最好的催化剂	132
8.2	留个缺口给别人	133
8.2.1	真正需要解决的两个问题	134
8.2.2	管理中的平衡	135
8.2.3	维稳才是关键	135
8.2.4	招聘与人才梯队建设	136
8.3	其实，能力与性格是两回事	137
8.3.1	性格决定命运	137
8.3.2	人才有用不好用	138
8.3.3	先分类，再评价	138
8.3.4	将心比心，才是根本	139
8.4	细节、考核与习惯	140
8.5	中高层无执行，谁之过	142
8.5.1	凡事多问几个为什么	142
8.5.2	学会抓主要矛盾	142
8.5.3	工欲善其事，必先利其器	143
8.5.4	分化战线，合理借势	144

8.5.5 架空或辞退	144
第9章 为什么晋升的不是我	145
9.1 想晋升，要么有标准，要么有标签	146
9.1.1 冲击式晋升只是假晋升	146
9.1.2 晋升的前提是价值体现	147
9.1.3 晋升加分的小技巧	148
9.1.4 关于跳槽	149
9.2 没经历失败，不要说看透了职场	150
9.2.1 所有的失败都只是你的臆想	150
9.2.2 成功源于自我分析	151
9.2.3 晋升的八大要素	152
9.2.4 从失败中汲取能量	152
9.3 解决问题，而不是制造问题	153
9.3.1 晋升的三种渠道	153
9.3.2 晋升渠道与下属管理	153
9.3.3 角色与心态的转变	154
9.3.4 晋升后的沟通	155
9.3.5 以身作则，以结果为导向	155
9.4 意外晋升，让人不知所措	156
9.4.1 人生的十四次机会	157
9.4.2 换思想，改思路	157
9.4.3 专业与管理，缺一不可	158
9.4.4 沟通与学习的重要性	158
9.5 理性看待升职加薪	159
9.5.1 升职加薪，赶早不赶晚	159
9.5.2 晋升的硬件与软件	160
9.5.3 不断扩大你的附加值	160

9.5.4 你想成为什么样的人	161
-----------------------	-----

第 10 章 并不复杂的职业路线图 163

10.1 三种思维模式，碰撞出不一样的职业未来..... 164

10.1.1 用绩优股的特点，明确职业生涯规划的影响因素.....	164
-----------------------------------	-----

10.1.2 用积分制的形式，解读职业规划的实现过程.....	165
---------------------------------	-----

10.1.3 用战略规划的思维掌控 HR 的职业规划	166
----------------------------------	-----

10.2 你不成功，不是机会太少，而是目标太多..... 167

10.2.1 目标与选择	167
--------------------	-----

10.2.2 选择的过程，其实是设定目标的过程	168
-------------------------------	-----

10.2.3 目标的实现，让我们从平庸到卓越	169
------------------------------	-----

10.3 人生只有两种，选择还是努力..... 170

10.3.1 职业兴趣与职业选择	170
------------------------	-----

10.3.2 自身价值与工作意义	171
------------------------	-----

10.3.3 现实的影响与错位的危害	171
--------------------------	-----

10.3.4 短期高薪与长期发展	172
------------------------	-----

10.4 人生的路很长，关键的只有几步 173

10.4.1 职业困惑或职位困惑	173
------------------------	-----

10.4.2 人资工作的三个阶段	174
------------------------	-----

10.4.3 HRD 的硬性要求	175
------------------------	-----

10.4.4 当下最需要做的三件事.....	175
------------------------	-----

10.5 致四十岁还一无是处的你..... 176

10.5.1 中晚期的职业规划.....	177
----------------------	-----

10.5.2 职业定位的重要性.....	177
----------------------	-----

10.5.3 避免群体性思维	178
----------------------	-----

10.5.4 你是哪种类型	178
---------------------	-----

第 11 章 跳槽，是预谋，也是豪赌	181
11.1 离职就这几个理由	182
11.1.1 离职的必要条件	182
11.1.2 跳槽的六脉神剑	183
11.1.3 离职的六个小锦囊	185
11.2 建立个人职业品牌，让选择直抵本心	186
11.2.1 打破惯性思维	187
11.2.2 选择直抵内心	187
11.2.3 如何建立个人职业品牌	188
11.3 职场没有地图	189
11.3.1 放弃，意味着失去一次磨练的机会	190
11.3.2 情绪管理与沟通	190
11.3.3 不是要成功，而是要结果	191
11.4 有喜欢的事情做，这才是最重要的	192
11.4.1 关于“钱景”，真的无所谓吗	192
11.4.2 高薪与情怀	193
11.4.3 加速成长，提升自身价值	193
11.4.4 把喜欢做的事变成一辈子的职业	194
11.5 有时候，人放错了地方就是垃圾	194
11.5.1 跨区域成为新趋势	195
11.5.2 坚持与放弃的深度分析	195
11.5.3 论学习力的重要性	196
11.5.4 谁造成了今天的结局	196
第 12 章 空降兵的 A 面 B 面	199
12.1 空降兵的角色定位与思维模式	200
12.1.1 第一次亮相的重要性	201

12.1.2	用向上销售的心态干人资的活	201
12.1.3	沟通中的情势管理	202
12.1.4	如何影响他人，成就自我	202
12.2	空降兵生存四个维度	203
12.2.1	空杯心态	204
12.2.2	重新审视自己的处事原则	204
12.2.3	平级或下属，分而治之	205
12.2.4	打铁还需自身硬	205
12.3	如何应对新上司的三把火	206
12.3.1	顾全大局，你才能立于不败之地	206
12.3.2	这些做法，弊大于利	207
12.3.3	方向对了，努力才会有结果	208
12.4	你所经历的一切，都是你的磨刀石	210
12.4.1	定位错了，位置如何摆正	211
12.4.2	高层、中层、基层的错位	212
12.4.3	以始为终，具备结构化思维	212
12.4.4	与其抱怨，不如努力让自己更有价值	213
12.4.5	你是如何汇报工作的	213
第 13 章	招聘新思维	215
13.1	借鉴财务预算思维确定岗位数量	216
13.1.1	固定预算	216
13.1.2	弹性预算	217
13.1.3	增量预算	217
13.1.4	零基预算	217
13.2	运营思维在招聘与离职中的应用	218
13.2.1	“232 离职定律”	219
13.2.2	统计在招聘中的应用	219