

离职前，老板想说却没有告诉你的事

×

宁高宁 任志强 作序推荐

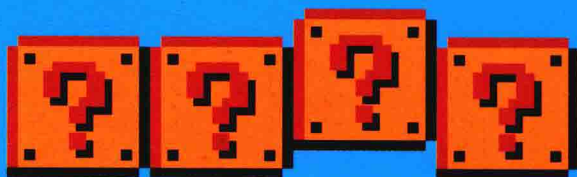


找同行系列

跳槽内参

黄铁鹰
主编

百万畅销书《海底捞你学不会》作者
黄铁鹰 最新力作



100位企业高管职业经历大起底

/

犀利点评17个典型跳槽案例

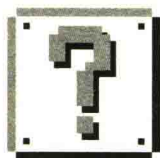
/

深度剖析职业转型的底层逻辑

/

避免盲目跳槽，实现精准职业跃迁

中信出版集团



跳槽内参



黄铁鹰
主编

图书在版编目 (CIP) 数据

跳槽内参 / 黄铁鹰主编. -- 北京: 中信出版社,
2018.5
ISBN 978-7-5086-5040-1

I. ①跳… II. ①黄… III. ①职业选择 IV.
① F270 ② C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 029277 号

跳槽内参

主 编: 黄铁鹰

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京市十月印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 8 字 数: 110 千字

版 次: 2018 年 5 月第 1 版 印 次: 2018 年 5 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5040-1

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

铁鹰的不同

宁高宁

铁鹰在中国可以说是一位很不同的管理学教授，说他不同是因为几点。

一是他注重调研，注重现实，注重搞清楚企业里究竟发生了什么事。他不通过猜想和推断创造理论，他的观点都在故事里。他想搞清楚一件事，就直接找到相关的那个人。这是一种研究的方法，也可以说是他的一个信条。因为他相信生活之树常青，他欣赏最鲜活的企业活动，他相信实践的创造力往往在理论之前。

二是他总以不同的角度来谈管理学的问题，比如说管理学大都

是以资本为出发点，告诉人们如何管好你的投资，管好你的员工，从而让企业赚钱，让资本升值。但铁鹰的角度大都不是这样，他更多会从员工出发，从公司任务的实际执行者出发，从这些人的角度来评价公司，从他们的个体感受和利益得失来分析公司。这个角度往往容易被忽略，但是现在看来很重要，不论是对企业高层还是普通员工。铁鹰的这个角度并不是因为他故意想在理论上另辟蹊径，而是因为他相信公司持久发展的动力来自忠诚和充满活力的员工。

三是铁鹰的管理学著作总是很有立体感、场景感、画面感、人物感。我看了这本书的初稿后，总觉得大街上正在风风火火走路的年轻人可能就是书里的人，咖啡馆里的人说的可能就是书里的事。原来企业的大事就是我们生活中的琐事，原来我的闲聊也可以成为理论，原来家长里短也是哲学。这可能是铁鹰从理论到现实走了几个来回的结果。这本书，你可以看成是企业管理的书，也可以看成是职场打工指南，还可以看成是现代经济生活的剧本，反正这些本来就是在一起的。

四是与现实社会生活相吻合的人们的思想状态和价值观，是铁鹰分析所有问题贯穿始终的基调。他没有超越角色的境界提升，也没有不切实际的励志鼓动，他甚至没有提倡不太有把握的长远打算，也没有面面俱到周全协调，人性中的基本追求是他的永恒尺度。所以他的观点往往不宏大，不高调，但很实际，很自然。

五是铁鹰是个要解决问题的人，他从不把研究停留在理论和问题阶段。他一定会从调研中得出结论，告诉你应该怎么解决问题，如何去做，有什么好处和风险。铁鹰总把他的学生们当成朋友，他总是兴奋地谈论他的同学如何如何，他与他的学生们像是企业中一起工作的团队，他与同学之间的讨论是提出问题、分析问题、找出解决方法的过程。其实任何人如果认真地参与到他们的讨论中，都会从中受益。

想起有位名人说，文学的堕落是因为作者都变成职业的了，铁鹰在管理学上的不同可能是因为他不是全职业的吧。

这本书也许正是你需要的！

任志强

我初识铁鹰时，他还在人民大学读研究生，但已经开始为华远公司做咨询了。

15年后，我们再相遇，他已是华润创业的副总经理了。当华远与华润合资之后，他成了我的大股东代表。亚洲金融危机之后，我与他在公司的管理和发展上产生分歧。后来，他离开了华润，随后华远也与华润分手了。再后来，他成了北大光华管理学院的访问教授。

多年的接触中，我们俩在企业战略和管理的理念上一直有争论，

这大约是黄的天性。有一次，我安排其入住华远的华威大厦公寓，结果他没事时，把楼道内和几部电梯里的各种标识整理出来，给我系统地上了一堂管理课，至今让我记忆犹新。

如今，他将他的案例和对管理的理解不断地编成书，将课堂上的讨论变成了文字，希望能以此影响更多的人。

我也曾在美国的沃顿商学院、哈佛大学、哥伦比亚大学参加过各种短期学习。这些商学院的一个典型特征，就是用案例分析作为教材，让同学们自己从中寻找答案；讨论中每个人可以谈出各自不同的看法。大多数情况下，教授并不给你一个对或错的结论，而是从各种角度，启发你自己去判断哪种方式更好，更适合自己的企业。而不是让所有的人、不同的企业都走同一条路。

我借中国金融博物馆书院的平台办了个读书会，请了许多成功的企业家、官员、教授、文学家来谈读书的体会。每次都有很多书友现场提出问题，希望能找到标准的答案。但每次总结时我都强调，请不同的人来座谈，就是因为我认为，无论是企业成长还是个人成长都没有标准的统一答案。我希望能通过不同的人对成长的理解与读书的体会，培养听众独立思考的能力，从而去寻找自己的人生道路。其实，那些与会的成功企业家们，每次也都告诉大家，不要相信那些名人励志的书与故事，而是要培养独立思考的能力。

铁鹰编的这本书，是将真实商业案例和不同人对它们的讨论汇

集在一起。这不是成功企业的经验介绍，更不是成功人士的励志篇章，而是普通管理者们每天都可能碰到的真实管理问题和职场问题。

我从中看到了，每个创业者随时都可能面对的问题；对每一个正走在路上的创业者而言，这是成长过程中不能不思考的问题；对每个正在准备承担更多责任的管理者而言，这是在开拓你的思路，会让你在处理此类问题时更胸有成竹。对于那些刚刚步入社会和职场的人，虽然你暂时还没碰到这些难题，但这本书至少会让你在未来少走弯路。

读书的最大作用就是将别人的经验、体会、失败、心情、愁绪等等提前装入自己的头脑中。社会上最常见的情况是，许多人在遇到问题时会手足无措，有人将此称为“意外”，“意外”常常是许多人掩盖自己毫无准备的借口。当你能更多地将这些“意外”问题和应对的办法与思路装进自己的武器库时，你也许就会比对手更早一步到达终点。

这本书要做的正是提出这些问题，并给予不同的回答，试着帮你打开关闭的心扉，让阳光驱散黑暗，引导迷茫的心灵跟随社会和自然的规律，登上那曾经被你认为是最高不可及的巅峰。

也许，这正是你所需要的！

“跳槽”：期望之间的“鸿沟”

隋宗池 中关源科技总裁，人力资源管理专家

跳槽，是每一个职场人避不开的话题，即使做到高管，即使工作多年，也都有可能遇到这个问题。差别只不过在于，基层职位或者职场新人主动跳槽的多一些，而高级职位以及多年的“资深”员工，面对猎头和同行企业的“诱惑”多一些。“跳槽”到底为什么？谁又能说得清？

临近年末，老板、人力资源部、员工们对于马上到来的招聘、入职、离职高峰各有各的算盘：年终奖之后……

对于跳槽，老板有多担忧？员工有多纠结？双方都觉得自己

“被人对不起”了，人力资源部更是因此压力重重。

之所以老板和员工都觉得“受了伤”，根源往往在双方期望的差异上，年终奖是个集中的爆发点。

忙了一年能拿多少奖金？老板和员工都会在心里算了又算，只是做算术题时，老板和员工的公式是不一样的。

员工想，我今年努力又辛苦，虽然没有完全达到目标，但已经很不错了，10万拿不到，减去个两三万，怎么也该拿到七八万吧。

老板则认为，你没有达到规定的目标，但是毕竟也努力了，给个一万不太好看，再加个两三万吧，鼓励一下，明年再加把劲！

看看，员工认为自己该拿七八万，老板却认为给三四万已经很不错了。这中间的差异会让双方都极度失望，老板认为员工拿了钱还要走（而且我还多给了），就是负心！员工觉得你忽悠我，年初说个大范围，然后可着底线给！员工觉得冤，老板觉得更冤！

于是，年终奖之后，跳槽高峰来临！

年终跳槽还有可能是员工早已心生不满，只不过觉得年底没几天了，等拿了钱再走也不迟。这种不满是很多事情的积累，也许都是些小事，但每次都会给公司减分，一次一两分，积攒多了，就变成不及格了，员工也就离开了。这种不满中比较突出的，是公司某些制度的不合理，一般是行政、人事等管理制度，这类制度的不良

影响都很滞后，所以员工离职时，没法确定就是这个原因，或者也没人愿意追踪到这儿。

我曾经就职的一家公司离市区很远，上下班时间有班车，平时每隔 1 小时在指定站点有通勤车，晚上还有加班班车。

不久，行政部门换了领导，为了缩减费用，减少了通勤车并且换成小车。这样，外出办事的员工和过来面试的应聘者都极不方便，面试约到率锐减，空缺的岗位好久都招不到合适的人。

后来，加班班车也缩减，员工发现奋战了一整天想回家时，要么班车已经走了，要么座位不够挤不上去，就这样，IT（信息技术）公司中不可避免的加班也随之减少了。

再后来，下班班车的时间延后了 20 分钟，起因是为了到公司门口赶班车，大家还没到下班时间就开始收拾东西，有一次恰逢大老板有事，刚到下班时间人就通通不见了，老板很生气，后果很严重，行政部第二天就发了通知，更改了下班班车时间。北京的晚高峰啊，延后 20 分钟发车，到家的时间往往就晚了 40 分钟，好多员工戏称：班车晚走一小步，生活质量倒退一大步！

那一年的离职率持续上升，春节之后，公司迎来了员工大批量的离职！

为了什么跳槽？各有各的回答，情况也千差万别，上面讲的只是特例，但不可否认，几乎所有跳槽的前三个原因中，都会说到

“薪酬”。

的确，“薪酬”是一个在职场中绕不开的话题，它引发的跳槽，无外乎两个原因：一个是现有公司的薪资水平和加薪速度不够，缺乏外部竞争力，也就是说比市场行情要低；另一个是内部薪酬平衡的问题。

在很多公司，员工和企业谈薪资的唯一机会，似乎就是入职的那一刻。之后无论多久，要么就是职位不变工资不变，要么就是有个低百分比的浮动，似乎入职之后，你就不再值钱，没有议价的本钱了，无论你有多大的进步，都没办法“变现”了。

其实很多企业，同样的空缺职位，今年给出的薪酬范围会比去年提高，因为如果不符合行情，是招不来人的，所以人力资源部提得也理直气壮、有理有据。但是针对内部员工加薪的幅度，似乎没人用这个角度去衡量，这样造成的结果就是：

1. 只有跳槽才能加薪——满足一定幅度的提高。

2. 同一个企业的同级别岗位，新人比老人赚得多——一般公司的司龄工资每一年也就多加个一两百，根本起不到平衡和留人的作用。

内部薪酬平衡的问题，就是“不患寡而患不均”。在你对自己的薪资还算满意的情况下，忽然发现坐在对面的那小子，做着和你一样的事，却比你多拿了 500 块钱，你不气愤？！

我的一个朋友，有一天把 MSN 签名改成了“软柿子”，就是因为无意中发现同是总监级，他的通信补助比别人少 50 块钱！他已月入数万，50 块钱对他来说根本无所谓，但是，他仍然很愤怒：凭什么我就比别人少啊？！

很多公司用所谓“薪酬保密制度”来应对这个问题，但是无法从根本上解决，因为真正有能力的人各家公司都盯着呢，他的市场价格自己一试便知！

除了薪酬，还有一个大家常用“跳槽”来改变的，那就是发展空间，确切地说就是“晋升”。

主管们想做经理，经理们想做总监……如果是为了这个而跳槽，也要擦亮眼睛，因为，人力资源部的对策也很多！

高级职位能够吸引人，所以，以往只有“经理”，现在有“高级经理”、“资深经理”。这两个“前缀”也同样适用于“主管”和“总监”，多好啊，一个变成三个！其实，钱还是那些钱，工作还是那些工作！但是头衔好听，能诱惑好多人！人力资源部把这招儿叫“高职低薪”。

怎么识别？有一个词叫“管理距离”，说白了，就是你离大老板的距离。

拿人力资源部来举例子，同样是人力资源经理，在一家公司直

接向总经理汇报，在另外一家公司上边还有总监、副总裁，如果其他条件都差不多，你说哪个职位高？责任大？能做的事情多？现在这种“掺了水”的职位很多，总经理可以是人力资源中心总经理，副总裁可以是人力资源副总裁！所以，确认 offer（录取通知）之前，先要擦亮眼睛，拿尺子量一量“管理距离”！

跳槽还有很多非常具体的原因，比如在入职谈薪资的时候，根据了解到的薪资范围，员工的期望是比照上限来的，而公司方是比照下限做加减法的。结果，每次公司发薪日，就是员工不满时……

还有好多人力资源经理在谈到岗位的绩效考核时，也会让员工有着错误的预期。

我遇到过一次，我们部门录用的一个经理级员工，拿了第一次工资之后就走了，原因是她在入职的时候人力资源的人曾跟她解释过绩效工资的事，最好的 A 级可以拿到绩效工资额的 150%，B 级是 120%，人力资源的人说：你看，即便你被评为 B，一个月也可以拿多少多少钱。而事实是，一个团队中好和不好的都是少数，绝大多数人都是那不好不坏的 C 级。到了评绩效时，她就是那个 C 级，也就是 100%，其实也没扣她的工资，只不过她自己已经把那多出来的部分算成是理应得到的，所以觉得被骗了，一气之下离职了！

虽然离职原因多数聚焦在薪资、福利、职位、发展空间等，但我认为，细节决定成败，任何一件小事，比如公司的班车、食堂、

电脑的速度，甚至领用办公用品的效率，都可能成为员工离开的原因！正是细节的不到位，大量消耗着本该用在工作上的激情！而这些细节，也是一个公司管理水平和发展潜力的真实体现！

当然，也有很多人跳槽是因为急于上升的心态、对新环境融合和适应的能力有限，等等。

前段时间偶遇一位同行，他已从中层职位一跃为高层，薪资也由 5 000 元到现在的数万元。这两年间他跳了多家企业，多则待五六个月，少则两三个月，可至今也没在一家公司站住脚，还频频奔跑于各企业之间——这种情况在跳槽大军中也不是少数。可是他跳得值吗？

因为职业关系，我要面试大量的应聘者，我发现好多人的思维惯性就是缺什么找什么。例如问他：“离职的原因是什么？”他答：A 不好，B 不好等等。然后再问：“选择新企业的标准是什么？”好多人都直接说：要 A、B 两方面都好。

任何一个企业都是很多个因素综合在一起的，你不是在原有的环境中去改善某个方面，而是要进入一个所有因素重新组合的新环境中，那么在选择之前，你必须跳出现有环境中某些因素带给你的不满情绪（那种情绪往往经过了积累和放大，让你错误地估计了这个因素的重要程度），你要认真地分析：新的公司中，哪些方面一定要做到优秀，哪些方面及格就可以，哪些方面是你的底线，哪些方

面有了是惊喜、没有也不失望……

以一句话总结：离开，代表着成长与突破！

希望领导们面对跳槽的下属，可以有这样的心态、说得出这句话。也希望要跳槽的人们，认真想想自己的“离开”是否真的有“成长和突破”。