



人事经理

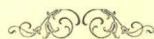
100天，从入职到升职，真实呈现一段职场励志传奇！

职场笔记

职场实质是人与事，读懂人事，也就读懂了职场！

陈田立 著

因 标准！
为什么你任劳任怨，却得不到赏识和提拔？
因为你不知道人事经理的用人标准！

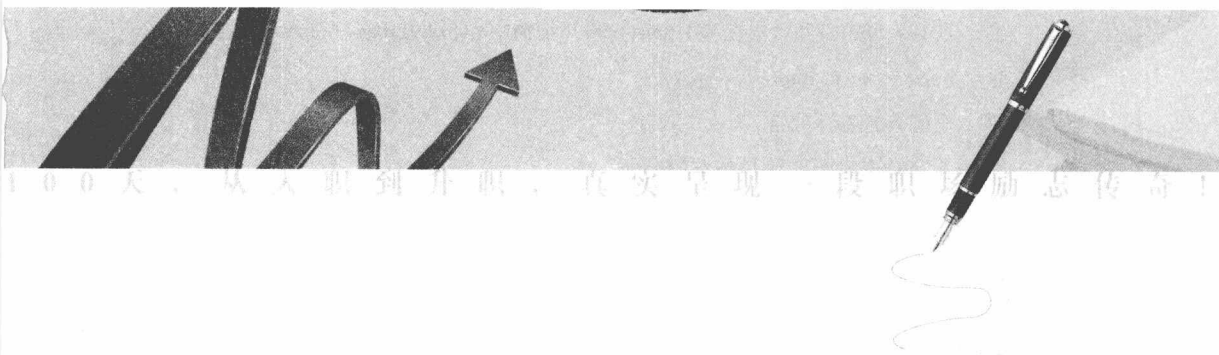


看看一个人事经理的职场笔记，
你所有的问题都会迎刃而解！



陈田立 著

人事经理 职场笔记



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

人事经理职场笔记/陈田立著. —北京: 北京理工大学出版社,
2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5640 - 4002 - 4

I. ①人… II. ①陈… III. ①企业管理: 人事管理

IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 239271 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 北京精彩世纪印刷科技有限公司

印 刷 / 保定市中华美凯印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 18

字 数 / 250 千字

版 次 / 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

责任校对/王 丹

定 价 / 32.00 元

责任印制/边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前言

Introduction

工作是人类的需要之一。它不是从来就跟我们在一起，也将不会永远陪伴我们。但是，从 20 岁到 60 岁，在大部分的人生最重要的阶段，它注定与我们纠缠不休——剪不断，理还乱。到底如何工作？先哲们的书不具操作性，职场前辈们又只是像广东菜旁边的豉油碟儿一样，拼命点，从不说破。我们要鱼，我们不要渔，我们要很多很多鱼。

记得曾有一位从未在外企工作过的 80 后记者和编辑拿着录音笔追问过我，看过一套杜拉拉是否就能在外企混得风生水起、无往不胜了？我反问，读者是想把这定位为小说，还是操作手册呢？当然，记者后来告诉我这样问的原因就是：他们其实还是从小说里学到的 SMART 原则呐——挺好的啊！

但外企在中国雇员总数毕竟有限，中国劳动力大部分还是遍布于民企、国营等其他性质的企业。那在民企的工作又是什么



样儿的呢？民企的人事经理又会遇到什么挑战呢？他又是如何解决的呢？于是，少年老成的人事经理薄乐来了，带着建制度搭班子整体系办公室政治办公室恋情办公室八卦的各种故事，伪立客主，假相酬答，把自己的笔记或者日记或者心理活动一页一页摊开指给我们看——虽然他也曾经落俗套地搬了一把办公室，虽然他的语境和我们熟悉的外企是两套完全不同的语系，虽然可能我们不能完全领悟场景中的笑点，我们还是感到吃了一回正宗的四川火锅，各种作料一应俱全，满头冒汗，满口余香。

初入职场，选什么公司很重要。十年征战，英雄陌路。如果选外企是选公司的话，选民营企业就是选老板。年轻时就做到领导位置，常会遇到“弗知而言为不智，知而不言为不忠。为人臣不忠当死，言不审亦当死。”的景况。因此，“老板对人没有百分之百的信任”之类的感悟在此书中曾几次出现。究其原因，无外乎先予还是先得的一个前提和打工逻辑，看似不同其实殊途同归。读着一个有点儿爱“犯上”，喜欢越级汇报、善于表现的人事经理自己写的笔记，常常扶案低眉，为啥我们当年就没有这么多心机呢？

记笔记是我们那个年代崇尚自我奋斗和励志的孩子的习惯，能从一个80后人事经理这里被接续，实属不易。写工作日志不难，难的是还能从中找到有用的资源并为未来而所用。透过一本

书，我们看到的是后面的人。作者喜欢在天涯上和众粉丝们探讨每个人物由哪位演员来饰演更传神，而后者则看似更看重作者怎么就能悟出这些道理来，搞定董事长；更关心如何迅速在小说角色中找到“我”的定位——网络就是这么奇怪，有时鸡同鸭讲，有时却又火花频蹦。没有人的注意力会持续很久，但读者都在追寻被卷入的感觉。现在的职场，是一个60年代、70年代统领80年代、90年代员工的时代。我们不可否认我们无法抗拒地被扯进了“二代”语境时代，和衔着高科技汤匙出生的互联网时代的孩子们同场竞技。他们看似成熟，内心却仍是孩子。但真别拿豆包不当干粮，勤劳的HR男原来也是喜欢美女的，而且希望美女如云，胜景揽尽。作者写的主人公是谁，他自己就是谁。

一个杜拉拉的女性人物，将外企的职场画面生动展现；而薄乐这个“男版杜拉拉”在民企的沉浮则刻画出了更广大群体的生存原生态。虽然故事中渗透的价值观有待商榷，情节的处理有些突兀、对白略显青涩，情感戏的转换几乎生硬，但细想，主人公所处的职场环境，“信而见疑，忠而见谤，能无怨乎？”但主人公仍能积极、勇敢、利他、创新、有点小狡黠地应对企业主的发难，对于事物本质本能地探寻究竟，展现给我们他和高层领导之间博弈互动体验等环节已显功力。书中不乏点睛之笔，比如：“很多问题都是由于信息不对称引起的”。聪明和悟性来源于思考、



观察和总结。做 HR 不一定所有人都喜欢，是给纠结于自己角色的 HR 们的最好的提醒。

行有行规。进入人事这个大门，以何种心态开展工作，我们已经经历了几个阶段：完全利他的阶段、关注集体阶段、回归自我的阶段和彰显自我的阶段。欣喜地看见人事经理职场笔记的出版，期待着薄乐尽快升职人力资源总监，再写职场笔记。

董一鸣

2011. 1

目录

01	选民营企业就是选老板	1
02	职场成长必不可缺观察和总结	5
03	老员工的话要一分为二地听	10
04	进入企业首先给自己定调	15
05	把自己从人力成本变成人力资本	20
06	打破常规才能脱颖而出	26
07	勇敢向职场男女潜规则说不	32
08	慎对高薪剩女的职场爱情	40
09	用一颗平常心与领导相处	44
10	做好领导交给你的第一份工作	52
11	抓住与老板沟通的第一次机会	57
12	打造属于自己的人脉圈	62
13	成功不在八小时以内	69
14	成功来自于点滴积累，我的工作日志	78
15	职场犹如没有硝烟的战场	82
16	价值是别人给的	89
17	职场的“为情所困”不如“违情缩困”	94
18	当老板的“欲加之罪”来临时	98
19	理性直面机遇，智慧应对变革	104



20	让面试者获得尊重，就是尊重公司	108
21	创造与老板交流的机会	113
22	读懂面试问题的逻辑和规律	123
23	用名片式简历推销自己	129
24	面试中常见问题回答技巧	140
25	跟职场老油条打“太极拳”	145
26	让薪资跟着你跑	152
27	心胸宽广地对待下属	159
28	制度管人，人管制度	164
29	用演讲力增加职场的影响力	173
30	酒香最怕巷子深，要学会展现自己	179
31	当遭遇职场暗算时	183
32	职场难免要背黑锅	188
33	低调行走高手间	194
34	找准与老板的沟通渠道	202
35	几分才气，几分霸气	209
36	职场拼的就是知识面	216
37	制造冲突也是解决问题的办法	227
38	弱势群体的劳动者如何维权	232
39	把不喜欢的事做得更漂亮	241
40	谈判就是妥协的过程	251
41	老虎不发威，别人就当你是 HelloKitty	255
42	职场不相信眼泪	260
43	人才要具备口才和文才	266
44	情商——用别人的思维方式做自己的事	271
45	把别人的企业当成自己的事业做	275

01

▶ 选民营企业就是选老板

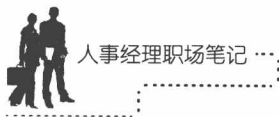
车辆驶上人民南路，透过车窗我看见锦城酒店的门口一片热闹景象，几个漂亮女服务员吃力地抬着红色地毯，向正在台阶下铺地毯的另外几个服务员走去；门厅两边各撑起一把梯子，一男一女分别站在两边扶着梯子，男的嘴里好像嘀咕着什么话，女的时不时用芊芊素手拍打着男人胸部，让人不由得联想到女人常挂嘴边的那句“讨厌啦……”。梯子上各站着一位帅哥，两人合力举着一条红底黄字的横幅往门厅顶部拉起，上面写着“热烈庆祝三八国际妇女节暨市第十一届妇女大会召开！”

之所以与安伊集团约定在3月8日这一天报到，是因为多年的职场感受让我明白，使自己成功的除了具有不懈努力、执著追求、坚忍不拔的品格以外，在我们的背后总有一股力量引导着命运的发展。3月8日是国际妇女节，我希望全世界妇女同胞们的快乐能为我的职业生涯增加一些人气，也就是咱中国人常说的“旺夫”（不好意思，占了全世界妇女一次便宜）。科学的来说这或许是迷信，但我妹妹曾经说过，迷信有时候也是自信的来源，先把自己忽悠自信了，才好忽悠别人。

安伊集团位于城市CBD核心区，一座28层全玻璃幕墙楼顶写着“华都国际”，写字楼的18层是安伊集团的办公区。9点整，我迈进了安伊集团的大门，首先看到的是前台MM外交礼仪式的微笑。

我迎着MM的目光走过去，当然，也不忘带上我迷人的微笑：“你好，我叫薄乐，是新入职的人力资源部经理，今天来公司报到。”

前台MM的表情从微笑逐渐调整成了疑惑，眉毛也配合着皱了起来，



不过这表情保持了大约 0.02 秒后，便迅速又恢复到了外交式的微笑。

她左手一摆，示意着：“哦，人力资源部在左手边第 4 间办公室，您直接过去就可以了。”

我道了声谢谢，转身朝人力资源部方向走去，耳后传来了前台 MM 讲话的声音：“李经理，有个叫薄乐的人找人力资源部， he 说是新来的人力资源部经理，您是不是要做 HR 总监啦？好的，拜拜！”

前台 MM 的电话让我我不禁微微一惊，李经理应该是人力资源部经理，那我岂不是“山寨版”的了？记得前几天参加安伊集团面试的时候，董事长旁边坐着一位男士，董事长介绍他是办公室主任，在整个面试程序中并没有人力资源部经理与我谈过，难道安伊集团选拔人力资源部门的人不需要经理面试？或者说人力资源部经理位置一直空缺？那前台 MM 刚才的电话又怎么解释？又或者是董事长的刻意隐瞒？我心中充满了疑惑。

走进人力资源部，一位 50 多岁的男士从座位上起来，迎上前握住了我的手抖动着：“欢迎欢迎呀！赶快坐，赶快坐。”

我认出来这位男士就是上次坐在董事长旁边的“办公室主任”，我坐了下来，男士接着说道：“你叫薄乐对吧，好名字，做人力资源就是做伯乐，帮助企业选拔优秀的千里马。我叫李锐，是安伊集团人力资源部的经理，上次咱们见过面的，欢迎你加入安伊集团。”

我装作平静地说：“您好，李经理。”

李经理手指向办公室的一个座位：“薄乐，这是你的办公座位，这样吧，我先介绍部门的其他同事给你认识一下。”

没等我反应过来，李经理就拉起我走到各个办公座位面前，向大家介绍道：“各位，这位是咱们新招聘的生产事业部 HR 经理，名叫薄乐。薄乐，这位是主管培训的刘君，这位是人力资源部副经理张娟，这位是人事主管小赵，这位是绩效主管小孙。对了，下周还有一位叫唐浩昆的 HR 总监也要加入安伊集团，这样咱们 HR 的队伍就越来越充实了。”

李经理热情地把部门的其他人都一一作了介绍，每介绍一位同事，我都客气地握手并用真诚的眼神看着对方，认真地说声：“以后多多关照。”

而此时我的心里却出现了很多疑问和不解。

当初我应聘的职位是安伊集团公司人力资源部执行经理，现在入职进来却变成了下属一个生产事业部的 HR 经理，在面试过程中也从来没有出现过 HR 部门的经理来和我谈，都是董事长直接面试我，这让我在心里已经感觉自己可能是直接向董事长汇报工作，但今天入职的一幕幕与我设想的还是有很大差别，我在心里飞快地思索着如何应对这些问题。终于介绍完了，李经理带我进了他办公室。

我问李经理：“谢谢李经理带我认识大家，烦劳您了。对了，李经理，当时我应聘的职位是集团人力资源部执行经理，虽然我对咱们公司执行经理的概念不是很了解，但我听您刚才介绍我是生产事业部 HR 经理，不知道是什么原因呢？”

“薄乐，是这样的。”李经理清了清嗓子，从座位上挺起身来说道：“我们公司的执行经理相当于副经理的职务，我们招聘这个执行经理，主要是想把生产事业部这块的人力资源工作加强一下，执行经理的位子在这里放着，公司让你从生产事业部 HR 经理做起，如果没有什么问题，转正后就任命你为执行经理。”

我在心里苦笑了一声，思索之后，调整表情摆出一副高风亮节的样子。

我说：“李经理，我觉得公司这样安排非常合理，毕竟你们还不了解我的价值和能力，职务称谓只是个名头而已，我是想到安伊集团来做事的，也看好安伊集团的发展，想通过自己的努力实现个人与企业价值的共同提升。”

“这样就好，这样就好。”李经理的眉头舒展开，面部肌肉松弛后皱纹便又重新回到了岗位上。

“李经理，以后还要您多多指导，也要向您多学习，还望您不吝赐教。那您先忙，我就回座位了。”我讲道。

“好，以后有什么事就找我，这样吧，我先给你一些资料学习学习。”说话间李经理递上了一本资料给我。

离开李经理的办公室，我回忆刚才谈话的过程，我对自己说出那一番违心的高风亮节的话很满意，从李经理的表情和眼神可以看出，李经理对我那一番虚心谦卑的态度还是肯定的。自己多年的职场经验说明，嘴里说的一定要心里想的不一样，对“不一样”我有两种自己的见解。

第一种解释是大家熟知的心口不一，没办法，社会现在就这样，大家在现实生活中用着真名说假话，而在网络中却经常用着假名说真话，所有人都清楚“有一说一”做人是最轻松的，但现实是如果你在职场“有一说一”，你就一定没办法做人。

第二种解释是说话与心中思考的节奏不一样，我们在心里思考问题的节奏一定要快于口里说的话至少一两步，在说话之前就要思考这句话说出去对方的反应以及如何应对的语言，心里始终储存着即将要说的一两句话，这样才能保证万无一失，才能保证自己每句话都“走脑子”，我把这种解释总结为“心口异频”，一直受用至今。

在我服务的上家公司里，职位虽然只是人力资源部部门经理，但从我上任后公司 HR 总监岗位一直空着，我直接向董事长汇报工作，全面负责集团公司人力资源部管理工作。

现在，我进入安伊集团做生产事业部的 HR 经理，从职级上隔了集团公司 HR 经理、集团 HR 副经理、还有即将到来的 HR 总监共三层，这与以前的情况还是有很大的不同。但由于我是跨地区求职，立足并熟悉当地职场环境是第一位，所以我还是选择了安伊集团这次机会。

另外，我选择安伊集团还有一个重要的原因，在面试时董事长告诉我的一句话，他说：“我始终认为做企业在盈利的前提下，就是让组织内的大家都能够得到应得的利益，分享企业的发展成果。只要你有价值和能力，再高的工资和职位我都会给。”

我在 HR 领域工作多年，清醒地明白选择民营企业就是选老板；在今天看来，我降职降薪加入安伊集团，这就是与安伊集团董事长周宏伊的对赌，我拿出的是青春和时间，而安伊集团拿出的则是薪资和诚信。

02

职场成长必不可缺观察和总结

俗话说“师父领进门，修行在个人”，安伊集团这个平台的大门已经打开，如何在这个舞台演出精彩的职场人生，就全靠我自己的奋战和拼搏。

李经理算是安伊集团的资深员工，深得老板信任，从他的个人履历得知，他并非人力资源管理的专业人士，有这样一位上司可谓是让我喜忧参半。

第二天上班，我认真咀嚼李经理给的一些公司资料。在职场一步步打拼至今，我总结了作为职场新人两条必须具备的特点。



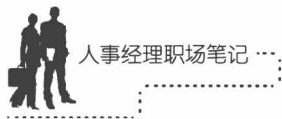
观察

新到一个企业或拟选择一个企业，除了观察企业的办公环境、员工精神状态、人员举止谈吐等这些表象性东西外，更需要在较短的时间内弄明白企业的一些重要信息，包括：资产规模、主营业务、产品与市场、生产流程、人员架构等，只有了解更多的信息，才能帮助自己做出更准确的判断。



总结

现在社会我们不缺少信息，缺少的是总结和提炼有用信息的能力。我们能否对一件事情高度概括，精简总结，让别人在较短的时间内明白你的观点；能否将事件或问题迅速地提炼列纲，条理清晰、逻辑严密；这些都



需要有意识地锻炼自己的总结能力。

我一边看资料，一边总结，快到中午时，我拿出笔记本，写下了看资料的一些感受：

- (1) 公司提倡并注重流程控制，表格化管理。
- (2) 公司认为沟通很重要，有建立内部沟通机制的需求。
- (3) 董事长崇尚从小事做起，注重细节。
- (4) 注重工作成果，汇报问题先说结果后说过程。

记完这些后，我才想起今天早上都没有去过卫生间放水，便打算起身如厕，正巧此时李经理走到我跟前。

他拍拍我的肩膀说：“薄乐，吃饭时间到了，你刚来这里对吃饭的地方不是很熟悉，我带你下楼找个地方吃个便饭，认认路。”

李经理很热情，我只能答应。我本想在等电梯的间隙顺便去解决一下放水问题，谁知道下班高峰期电梯人满为患，我和李经理刚站在电梯口，门就打开了，于是我只能和李经理一起来到了楼下。

李经理热情主动地介绍办公楼附近饭馆的布局，唾沫星子飞溅地介绍着吃炸酱面、排骨面、油泼面、臊子面要到哪一家，吃炒菜、蒸菜、火锅、盒饭要到哪一家……最后李经理选中了旁边一家面馆，我和他各吃了一碗炸酱面。整个吃饭的时间段都被他控制着，李经理神采飞扬地讲着企业的发展 and 未来，而我上面微笑应付着，下面却已经波涛汹涌、翻江倒海了，在李经理的热情推荐下，我又喝下了两大碗酸梅汤。

好不容易挨到吃饭结束，我以百米冲刺的速度回到公司，向卫生间奔去。慌不择路之下，在卫生间门口一头撞倒一个人，跌在了软绵绵的身体上，下腹被突如其来的冲击弄得差一点就松开了“水龙头”，而此时“水龙头”也因为压力过大而一柱擎天，我竭尽全力地用意念控制“水龙头”以免漏水。

此时身下传来了女性的“啊”声和玻璃破碎的声音，我赶快爬起来，这才发现一位像刘亦菲似的美女睡在地上，旁边的两条金鱼因为鱼缸的破裂在地上扑腾扑腾地动弹着，好像在看我的笑话。我顾不得颜面，快速地

说了声“对不起”便冲进了男厕。

终于痛痛快快地放完了水，憋得通红的脸也恢复了我天生的小麦色。走出卫生间，我发现刚才被撞的“刘亦菲”一手拿着即将奄奄一息的金鱼，一手慢慢地把玻璃碎片捡到垃圾桶里。

我蹲下来尴尬地说：“美女，不好意思，刚才我太急了，一下子撞到你，对不起啊！”

美女继续着捡玻璃碎片的动作，任何反应都没有，我知道自己闯祸了，为了表达歉意，我伸手拦住“刘亦菲”捡玻璃碎片的手，我说：“让我来吧！”没有想到我这一拦，让玻璃碎片划到了“刘亦菲”的手。

我头像捣蒜似地赔礼道：“对不起，对不起，我真的不是故意的，我现在就去给你买创可贴。”

我箭步飞奔到楼下药店买好创可贴又飞奔回卫生间，奇怪的是卫生间门口已经没有了“刘亦菲”，找遍了整个楼层仍然没有发现芳踪。我郁闷至极地回到了办公室，坐在座位跟前拍着桌子自言自语：他妈的今天太倒霉了。

没有想到我这句话倒很灵验，被我拍的桌子顺应自己今天倒霉的思路集体散架，整个瘫到了地上，正巧李经理走进来看到了桌子散架的一幕。

李经理惊呼：“薄乐，你没事吧？”

我说：“没事，不过，桌子烂了。”

李经理：“你没事就好，这个桌子是公司第一批买的办公桌，质量不好，用的时间也太长，都修了三次。这样，下午你就暂时先坐在沙发上看资料，桌子估计一时半会儿还买不回来，明天我先协调你在其他办公室借座几天。”

我说：“不好意思，李经理，给您添麻烦了。”

我拿着资料坐在沙发上，边看资料边想，今天这是怎么了，遇到的都是些倒霉事情，是不是老天悄悄告诉自己不该加入安伊集团？被撞的那个美女是谁？怎么找遍公司都没有见到呢？

下午我主动向李经理要公司的组织结构和花名册，想看看目前人员



的结构情况，他答应明天给我提供。目前安伊集团最需要的是高管岗位的人才。我从同事那里得知，去年高管面试了近百人，几乎是把当地同职位10%的企业高管都面试了一遍，但至今还是没有找到合适的人选。出现这种情况，是一个系统问题，单独解决一个节点是不可能有效果的，这需要从沟通技巧、简历筛选、面试流程、工作节奏等多方面去思考。

临下班前，我把李经理给的资料基本看完了，在本子上记下了看资料的一些感受：

一、生产事业部目前 HR 工作基本空白，需要从基础开始规范。

二、企业有老员工的问题，有固有制度和习惯造成的问题，要在了解情况后逐步解决。

三、要结合企业实际，不能将自己原来的一套搬过来，也不能不提自己的想法。

四、大胆发挥特长，尽快拿出自己的东西来，对整体工作要有一定的思路。

五、董事长的一些习惯和要求：

(1) 汇报要求简洁。

(2) 重结果，先告诉结果后过程。

(3) 喜欢看员工写的汇报材料，注重口才和文笔。

(4) 性情中人、心诚，援助过生活困难的员工。

(5) 做事讲求计划性、目标性。

正在记录的时候，李经理走过来告诉我，明天上班带我到各个部门互相认识一下。我心想，不知道认识各部门同事的时候，能否碰到今天的“刘亦菲”再当面赔礼道歉一次，也不知道像今天这样的霉运还会不会再次发生。

晚上回家，我又把今天看的资料在脑海中过了一遍。董事长是有文才、讲求稳步、有亲和力的性情中人，他一直在给管理层讲企业遵循的价值，告诉自己对企业的要求，是思想的传播者，他传播思想的目的是想影响员工的行为。从思想层面到执行层面，这就是 HR 们需要做的重要事情，