

为什么“人力资源”越来越难做？

■ 于加朋

(全文共分为五个部分，约1万8千字)

一、为什么今天的“人力资源”看起来很美？

- 1、在我们的文化传统里，“官本位”的思想根深蒂固。
- 2、企业对自身的人力资源管理越来越重视。
- 3、受经济利益的驱使，国内的书商、教育培训机构甚至政府机构等纷纷加入为人力资源管理造势的行列，惟恐落下这据传闻是圈钱的末班快车。

二、如今人力资源管理者在工作中普遍面临的问题

- 1、在实践过程中，人力资源管理者普遍面临着难以破解的五大专业难题：薪酬管理、职位描述、员工培训、绩效管理、操守风险控制。
- 2、逃离事务性的羁绊以便沉醉于附庸风雅的体验中。
- 3、无法跨越的职场政治。
- 4、对于自己职业生涯的困惑。
- 5、激情总被雨打风吹去

三、企业老板对人力资源管理者典型抱怨

- 1、“拿了工资，就要任劳任怨地为公司工作”
- 2、“公司是要你来做事的，不是要你来坐位子的！”
- 3、“推上来的都是问题，给出的解决方案太少”
- 4、“主动性不够，总得推着走”
- 5、“总想自己‘做好人’，让老板‘做恶人’”
- 6、“花公司的钱从不心疼”
- 7、“讲理论是一套一套，干实事就没戏。”

四、整体社会的问题

- (1)、国家要发展，社会正处于剧烈的转型中。
- (2)、民众由于“信仰缺失”而导致“心灵真空”和“精神缺钙”。
- (3)、社会法制远未完善，民众的法律意识还十分单薄。
- (4)、民众的安全感严重不足，普遍存在追求一劳永逸而成功的浮躁心态。
- (5)、“人力资源”在理论研究上存在着难以跨越的“内在障碍”。

五、敢问路在何方？

- (1)、客观认识“经营”和“管理”的相互关系。
- (2)、客观认识人力资源管理者本身的角色。
- (3)、跳出“人力资源”的圈子，从其所处环境的高度来反观人力资源管理。
- (4)、破除对大牌企业“人力资源”的迷信，力求“人力资源哲学”的突破。
- (5)、人力资源管理者如何规划自身的职业生涯？ □

为什么“人力资源”越来越难做？

■ 于加朋

当“以人为本”喧嚣尘上的时候，当“人力资源”倍受关注时候，当管理理念不断翻新的时候，当人力资源精英频频暴光的时候，当更多的青年涉足“人力资源”的时候，在一片阴霾的笼罩下，“人力资源”业界弥漫着一股焦躁的气氛，精心粉饰的“专业术语”和“外交辞令”无法平息内心的疑惑和不安，随着泡沫和光环的逐渐退却，真实的面目越来越清晰……

一、为什么今天的“人力资源”看起来很美？

- 1、在我们的文化传统里，“官本位”的思想根深蒂固，远远超越了对“人本”思想的重视。为

“官”者总是一件很风光的事，年青人苦读寒窗也好、散尽千金也好、出卖灵魂也好，官场的美好前景暂时掩盖了官场的复杂和残酷，对成功的渴望几乎压倒一切。进入计划经济时代，在“冷战思维”的直接影响下，“官”的首要职责是“维护神圣的红色政权”，对所辖人群的“整、压、卡”和“盯、关、跟”成为其工作的主旋律。“管人者”风光无限和“被管者”生存空间极度萎缩形成了巨大的反差，更使人们对“官本位”的信奉达到了无以复加的地步。虽然目前我们正逐步向市场经济过度，虽然企业已成为人才施展抱负的主要舞台，但是修炼了几千年的“官本位”的遗毒注定还是要感染年青人的思想，他们继承了“官本位”的精神，并把它恰到好处地延伸到企业的人力资源管理当中。从实战的角度来说，他们认为人力资源管理至少会给他们带来以下这些几乎无法抗拒的美好感觉：

- (1)、在“以人为本”的掩饰下，“通过尽可能地获取更多的控制别人的权力，来达到自身的成功”这一“官本位”的精髓成为推动多数年青人迈入人力资源领域的最为根本性的动力，这一动力掩藏得是那么的深，以至于当事人对自己也难于承认。
- (2)、有更多的机会与公司的最高层进行接触，借机表达一下自己对领导的关心、说说自己的想法、反映某某某的表现和动向、别有用心地释放几枚虚实结合的烟雾单，这些无疑都为自己的升迁创造了绝好的条件。
- (3)、有更多的机会能够以“上级”的姿态找人谈话，什么“绩效面谈”啦、什么“职业生涯规划”啦、什么“转正谈话”啦、什么“了解情况”啦、什么“协调协调”啦、什么“团队沟通”啦、什么“解决思想问题”啦，等等。以“上级”的姿态找人谈话，或显示出领导般的关怀、或玩玩虚与委蛇的推心置腹、或打出无懈可击的“官腔”、或施以义正词严的“高压政策”，官场那套政治手段早已与时俱进为职场政治的“法宝”。
- (4)、似乎可以更多地接触到别人的隐私。拆阅应聘资料、保管人事档案、薪酬管理等都使人力资源管理者在掌握公司同事的个人情况方面占有先决条件，在与这些同事进行“职场角力”的过程中，处于“知己知彼”的主动地位。

(5)、在招聘活动中，绝对居高临下地面试别人（也许表面上显得很谦逊），尤其是单独面试，可以肆无忌惮地向对方发问。如今国内的面试，大都能和审问划上等号。这也许是很多面试官的心理写照——“审问别人？爽啊！人文关怀？那谁来关怀我呀！”

看过上面这段文字，或许有些人力资源管理者会怒斥于加朋胡说八道，并捶胸顿足、指天发誓地宣布自己从事人力资源管理的动机是多么的高尚以及人力资源管理给自己带来的快乐是多么的纯洁。但我要说的是，过激的反应只是对这些文字给予支持的另一种表达方式于加朋谢谢您，并请您继续看下面的文字。

2、随着市场经济的不断深入，随着市场竞争的日益加剧，国内企业特别是民营企业快速成长的同时，面临着二次创业乃至三次创业的挑战，同时企业人力资源的瓶颈越来越明显为了给企业自身注入新的竞争活力，企业对自身的人力资源管理越来越重视：

- (1)、随着企业规模的不断扩大，企业最高决策层希望把自己更多的有限精力投入到市场营销和企业战略上，日益繁重而又不可缺少的人力资源管理则交由企业内部的专门机构来处理，这终于使人力资源以一个相对独立的环节走到企业管理的前台，且与市场营销、企业战略、财务及内部审计、研发、生产等成为平行的企业运转体系之一。
- (2)、随着人力资源管理在实践中的不断深入、不断积累，理论上也取得日益丰富的成果，据说这些理论成果大多在那些成功的跨国企业里得到有力的验证，于是渴望强筋健骨的国内企业特别是民营企业把给企业“补钙”的希望寄托在人力资源管理上。
- (3)、“补钙新概念，吸收是关键”——为了使人力资源管理发挥理想的效果，国内企业大都舍得投入，不仅成立专门的部门，还引用专业化的人力资源管理软件，更引进专业化的人力资源管理人才，甚至加大投入进行培训和咨询。

3、受经济利益的驱使，国内的书商、教育培训机构甚至政府机构等纷纷加入为人力资源

管理造势的行列，惟恐落下这据传闻是圈钱的末班快车：

(1)、如果你到国内大城市的大型书店里去逛逛，就会发现涉及人力资源管理的书籍品种非常之多，有国外的、有国内的，有古代的、有现代的，有考试的、有工作的，有理论的、有实战的，有“绩效”的、有“目标”的，有“团队”的、有“教练”的，有寓言故事的、有哲理说教的，有大师的、有教授的，自传的、有案例的，有宣称畅销的、有宣称奇效的，有单本的、有系列的，有作秀炒作的、有怒揭黑幕的，有 MBA 的、有 MPA 的，有玄妙深奥的、有浅显直白的，有首创的、有跟风搭车的，林林总总，让你眼花缭乱。充分的市场竞争给青年人带来多样化的自由选择，同时也让青年人“误读”了“人力资源”的繁荣。

(2)、从个人的角度来看，取得某种职业资格认证的根本价值在于：使得进入某一职业领域成为可能；增加在人才市场上竞争的筹码；在心理上觉得更踏实——至于是否还能增加一些知识，最多是停留在口号上。从颁发认证的机构的角度来说，实施认证制的公开理由是规范市场行为，促进行业健康发展。但是，从实践的角度来看，首先是发证的机构太多，政府部门是“义不容辞”地发证，教育机构、研究机构也“当仁不让”地履行发证的“义务”，更有一些莫名其妙的机构也“见义勇为”地来凑这场热闹，各盖各的章，各发各的证，各说各的理，各收各的钱。而且，由此带来的一个必然的后果是导致认证的“有效范围”呈现条块分割的局面，有市级的、有省级的，据说还有所谓全国通用的，还有更多是说不清的。这种繁乱的认证局面是落后的管理和经济利益驱使下的必然结果，只能给本已虚热的“人力资源”釜底抽薪。

(3)、还是那句话，国内的培训比壮阳药还多。为此，我专门写过一篇文章，题为《警惕“垃圾培训”》，历数培训的种种黑幕。企业要生存，听说培训是“雄起”的良方，希望培训成为使企业“坚强”的理由，哪知却成了“强奸”的理由，准确地说，是培训“强奸”了企业。其一，培训的名目繁多，内容却又严重趋同。在同一个主题下，比如“团队精神”啦，比如“教练技术”啦，比如“推销技巧”啦，比如“绩效考评”啦，等等，其中每一个主题都能演义出无数不同名称的培训课程，大多是换汤不换药。有时甚至围绕一本普通的书，比如红极一时的《谁动了我的奶酪》，就好像倾倒垃圾似的冒出“几百吨”的培训。如此，使渴望进步的企业和人才难于选择；其二，培训机构数量众多、背景庞杂，良莠难辨。其中有官办的、有民办的，有院校办的、有研究机构办的，有在写字楼里办的，也有在出租屋里办的，有两个人办的，也有一个人办的，有登记注册的，更有打“游击战”的，个别有自配讲师的，绝大多数是临时找讲师“接客”的。而当这些培训机构争抢同一单业务的时候，给出的培训方案往往惊人地相似，甚至所提供的培训讲师也是同一个人，真邪门了；其三，培训讲师队伍鱼龙混杂，素质参差不齐，却都有着诱人的职业背景作包装。就拿活跃在珠三角地区的培训讲师来说，要么号称与“宝洁”、“可口可乐”等公司沾边，要么号称与“海龟”沾边，要么号称是大学教授，要么号称有政府机构给撑腰，实在不行就拿电脑合成的照片硬说是应邀在海外授过课。而这些讲师在课堂上的表现大都差强人意。究其原因，都是过分商业化和圈钱心切惹的祸。很多培训讲师就如同娱乐界三流的偶像派明星，越靠包装，讲台上的表现就越得作秀，功力不深，必然很快过弃。行将过弃者，不愿轻易退出，就成了靠“兴奋剂”过日子的运动员，继续在“赛场”上蒙骗观众。脱下内依的培训居然是这样，难怪很多一度曾热衷于培训的企业和人才发出这样的感慨：培训培训，赔钱的教训！

是的，人力资源不幸成为青年人身体力行“官本位”这一传统思想的靶场；面临残酷竞争的企业为了应急“补钙”，对寄予厚望的“人力资源”也是恩宠备至；图书市场、培训市场和“认证市场”把人力资源那本来是自然朴实的土壤加以“蓬松”处理后，对其中的潜能实施掠夺式的开采——这一切，都把人力资源的繁荣过早地推向了它还承受不起的高度，使得今天的“人力资源”“起来很美……”

二、如今人力资源管理者在工作中普遍面临的问题

1、在实践中，人力资源管理者普遍面临着难以破解的五大专业难题：薪酬管理、职位描述、员工培训、绩效管理、操守风险控制。

(1)、薪酬管理

按理说，薪酬是员工对企业要求的底线，而薪酬管理却成为国内企业人力资源管理的头号难题，尤其在发展较为快速的民营企业更显突出。

就员工个人而言，对薪酬的心理规律是：

——薪酬至少应该满足自己的日常消费；

——薪酬应该体现自己劳动付出的价值；

——具有鲜明的攀比倾向，认为自己的薪酬应该不少于公司内“同层次”其他员工的薪酬，更会利用一切机会获知公司内其他同事的薪酬数额；

——自己在同一公司内的薪酬不能减少。

从公司的角度来说，尤其是民营企业，发展较快，更需要不断地从外部吸收大量的优秀人才，在这个过程中，公司既成的薪酬格局就在一次次的“特殊处理”中屡被打破，加之历史形成的原因，企业在忙于业务拓展过程中未能及时对公司的薪酬格局加以理顺，导致问题越积越多，相对“高薪”的难以降下来，相对“低薪”的，企业又不愿“不明不白”地提上去——维持吧，怨言难消，影响工作的士气；寻求变革吧，到处是扎手的“刺”，不只如何切入。很多企业为了尽量避免“麻烦”，还实施了严厉的“薪酬保密”：禁止打听其他员工的薪酬，也禁止向别人透漏自己的薪酬。为此，我也写过一篇题为《“薪酬保密”大解密》的文章，明确指出，企业无法真正落实“薪酬保密”，这也是没有办法的办法。

(2)、职位描述

职位描述是在“岗位职责”基础上，对职位管理的进一步发展，包括任职资格描述、职责描述、权限描述、直接上级和直接下属等。对人力资源管理而言，职位描述的难点在于：

其一，文字量大，任务较重；

其二，过程较复杂，甚至要适应日常的绩效管理要求，需要对公司上下几乎所有工作环节进行摸底扫描；

其三，如请专业咨询公司做，费用较高，恐怕老板不满意；

其四，“不是不明白，这世界变化快”——职位描述往往赶不上公司情况的变化快，需要依情况变化对职务描述进行及时的调整；

其五，在对“职位描述”的理解上，常与公司高层不一致，这最为头痛。比如，公司高层认为：一套规范科学的“职位描述”就可以鞭策每位员工自觉尽职尽责，彻底解决扯皮现象，并且就工作中出现的问题可以明确找到责任人——如果高层真是这样理解“职位描述”，确实挺让人力资源管理者们为难的。在此，引用我国“学习型组织”研究权威张声雄先生的一句话：过去，大约 80% 的工作可以根据明确的规章和程序处理，只有大约 20% 的工作需要做出判断。并且在过去，判断只是管理人员和专家的工作。今天，工作中的这种比例已经颠倒过来。

(3)、员工培训

员工培训总是要搞的，难点在于：

其一，培训的效果难于确保。正如前文所说，培训机构良莠不齐，培训讲师鱼龙混杂，培训课程严重趋同，培训市场混乱不堪，于是越来越多的企业使出了“非常手段”——先由讲师免费试讲，根据试讲效果再决定是否由这位试讲过的讲师培训授课。这也是无奈之举，能接受试讲的讲师毕竟太少，即使试讲，也要占用企业更多的精力；

其二，公司高层往往关注那些“拿来就能用”的“快餐”式培训，人力资源管理者们希望使培训系统化，而员工或许希望培训内容能对自己的职业生涯有帮助，如此三方对培训的理解也有偏差，难于统一；

其三，由于各种原因，接受培训的员工往往难于聚拢到一块儿或难于使培训持续进行。比如由于参训员工的工作地点比较分散，工作又一时“走不开”。再比如，本来对一个特定的员工群体制定一个全年的系列培训，结果系列培训进行还不到一半，这些学员的大部分都已离职，使得培训难以继续；

其四，人力资源管理者们也会不失时机地借“培训”为自己“作戏”，或以“自娱自乐”的方式“聊以自慰”，以此“捍卫”人力资源管理者们的专业形象，或考虑到培训效果说不清，人力资源管理者们也要给企业一个“少花钱多办事”的交代，这些也令培训融入一些不健康的東西，进一步模糊了培训的效果，加剧了培训的“老化”。

(4)、绩效管理

可以这样说，人力资源管理的核心环节就是绩效管理，其它管理环节如薪酬管理、职位描述、员工培训等都要适应绩效管理的要求。绩效管理的难点在于：

其一，绩效的标准难于确定，这几乎是所有搞过绩效管理的人力资源管理者的亲身体会。首先，一些工作岗位的工作性质决定了绩效标准的“模糊”性，特别是那些工作成果难于量化的工作岗位。其次，即使在开始暂时确定了绩效的标准，也难以保持必要的稳定，领导的“创意”、政策的变化、市场的作怪往往迫使绩效标准过频过快地“与时俱进”；

其二，对多数企业来说，尤其是中小型民营企业，深入搞绩效管理（特别是绩效评估）往往费时又费力，其结果要么使绩效管理半途而废，要么搞了今年却没明年；

其三，各方对绩效管理的理解存在明显的偏差：公司高层往往想借绩效管理分清员工的好坏优劣，甚至把绩效管理当成了裁员的工具和借口；人力资源管理者往往过于学术化地看待绩效管理以至曲高和寡；普通员工则指望绩效管理体现自己的劳动价值，并借此得到更多的实惠；“职场政客”们更是借机深藏不露地施展神通、兴风作浪。如此下来，通过绩效管理或许解决了一些问题、或许搞清楚了一些问题，但由此往往也产生了更多的新问题，“不公平”、“不合理”、“暗箱操作”、“不如不搞”、“不干了”——群众的眼睛是雪亮的，群众的声音更是嘹亮的，群众的热情绝对是可怕的！真是剪不断、理还乱！

其四，绩效管理往往迫于“形势”而走了形式，透视所谓学术成果和实战经验，实质大都限于各种表格的形式和员工表现的量化方案，只不过是表格越来越多、形式上越来越“精美”员工表现的量化分值越来越细、量化所涉及的范围越来越广，甚至连诸如“团队精神”、“对企业忠诚度”也都给予量化分值。从操作意义上说，绩效管理本身的“绩效”大多仅限于形式，有时在形式之外还会额外生出一堆麻烦。如果把企业本身的问题比成一座沙漠，绩效管理就是沙漠中的风暴，声势浩大的风暴过后，原来的一座沙漠变成了沙漠一座，只是沙丘的形状和分布有了些许改变，甚至原来沙漠中的绿洲也惨遭淹没。

(5)、操守风险控制

如今能让老板们睡不着觉的也就是两件事，一件是市场的残酷竞争，另一件就是手下员工的操守风险。俗话说，“家贼”难防，小偷小摸倒也罢了，要是碰上一手搞垮英国巴林银行的尼克李森那种员工真是不可救药、不堪设想、不寒而栗！从中小型民营企业到国有企业再到跨国企业，员工操守都是不容回避、不容忽视、不容遮掩的现实问题。企业对员工的关心大都带有表演的成分，而企业对员工操守风险的控制防范却是真抓实干，并大都由人力资源管理者们负责具体落实。难点在于：

其一，虽说招聘环节是员工操守控制的第一道关口，尽管企业可以挑选那些看起来没有“历史遗留问题”的员工，尽管企业可以在面试过程中通过应聘者的表现捕捉蛛丝马迹，尽管企业可以对员工的工作履历进行调查，可是人力资源业界既没有出现比较有效且实用的确保入职员工操守可靠的面试方法，也没有出现过任何科学数据支持“历史干净的人就更可靠”这一观点。一个人第一次“出问题”之前肯定是干净的，如果招进来一个看似历史干净的人公司仍然要承担这样的风险：此人第一次的问题记录不幸就出在本公司；

其二，公司对于录用的新人，首先与之签署相关的合同、协议来控制员工的操守风险，其次依靠公司建立在“人性本恶”的假设基础之上的规章制度加以牵制防范，再有就是凭借公司的文化建设感化教育员工以进一步降低员工的操守风险。即使这样，问题似乎远远还没有解决，上文提到的尼克李森搞垮英国巴林银行自不必再说，就说一向以管理严谨完善著称、企业文化建设堪称典范、并被称为“中国职业经理人的黄埔军校”的宝洁公司，终于忍无可忍地在2000年一下子开除了多名公司培养多年的“巨贪经理人”，一度引起业界不小的震动——谁也说不清问题到底出在了哪儿，只有这样一种感觉：越是大牌的企业，其员工可能犯错误的级别就越高；

其三，其实企业还必须面对大量的处于道德和法律灰色地带的员工操守问题，这些问题往往还不能简单地用对与错、好与坏、行与否来说清楚。对于企业那些“违背道德准则”的黑内幕，如果不幸被某位在职或已离职的员工（也许企业不曾亏待过这位员工）给“捅”了出去，企业当然被动。但是，员工这一行为在客观上对社会是有利的，我们如何评价这位员工的“操守”？难道还要结合这位员工当初行事的动机吗？其实，谁都清楚，动机永远都是一笔扯不清的“糊涂帐”！

有部美国大片《国家的敌人》，是说国家对公民的监控的必要性与公民的自由之间的矛盾影片的结尾有这样一句话：“我们必需监控每一个人，我们必需监控每一个监控别人的人，……”其实企业如同国家，也面临着监控员工的必要与道德之间的尴尬！

2、逃离事务性的羁绊以便沉醉于附庸风雅的体验中。

这是如今人力资源管理者在工作中普遍面临的第二个问题。人力资源管理者所面对的工作未必都是自己乐意接受的，特别是那些以较浓厚的学术眼光看待自己“人力资源管理者”身份的人，大都厌恶去面对那些诸如处理厕所堵塞啦、防范内部员工盗窃啦、防范员工宿舍违规留宿异性啦等等“吃力不讨好”的工作，甚至认为那些事务性的工作如日常文件的处理考勤管理、人事档案管理、员工工资及社会保险的统计造表、工装及工牌管理等都不是“实质的”、“深层次”的人力资源管理工作，他们的“理想状态”是让自己能把更多的时间用于“战略高度”的人力资源管理工作当中，比如代表公司参加业界的论坛或沙龙啦、由公司出钱参加一些业界公开课的培训啦、关注一下政策的动态啦、在公司内部刊物或社会的专业刊物上发表一些署名文章啦、更多的参与公司的高层决策或其它“重要事务”啦、以讲师或教练的身份参与公司内部培训啦、就公司的经营管理提出一些“有水平”的建议啦、为公司的人力资源做一些战略规划啦等等，这些工作既风光、又轻松，还能“学到”新的东西。不幸的是，国内绝大多数人力资源管理者深陷那些事务性的漩涡而难以自拔，几乎天天在救火、时时在救火，没完没了的电话、没完没了的解释、没完没了的协调、没完没了的通知、没完没了的会议、没完没了的扯皮、没完没了的挨批、没完没了的检查，疲于奔命，疲于应付——如果人力资源主管过这种日子倒也罢了，可是很多拥有人力资源总监或人力资源经理头衔者往往也是如此。究其原因，大概有以下几方面：

- (1)、一些企业高层决策者对人力资源管理还缺乏深入透彻的理解，仅仅出于肤浅的认识搞了一些表面化的东西，误以为模仿式地成立个人力资源管理部门、设置几个人力资源管理职位、招聘一两名背景不错的所谓人力资源管理高手、上一套人力资源管理软件就可以起到立竿见影甚至出神入化的效果，对于人力资源管理在公司整体运作体系中的“定位”还缺乏深入的、理性的思考，对于日常的人力资源管理工作还缺乏必要的理解、指导和协调，好比是只管播种而不管浇水施肥、只会买车而不会维护保养、只想结婚而不懂得过日子。
- (2)、人力资源管理者自身的工作方法不够科学，这有待于其自身“功力”的提升。
- (3)、一些企业的整体指导思想就已经把所谓的人力资源管理置于“不过如此”的地位了，甚至根本就没有人力资源管理这回事，只是出于赶时髦的心态玩一些“花架子”罢了。

3、无法跨越的职场政治

说白了，与“人”的斗争就是政治。毛主席说过：与天斗其乐无穷，与地斗其乐无穷，与人斗其乐无穷——这是跋涉到政治巅峰的人所体验到的政治的乐趣。其实，常人也能体验到以“与人斗”为核心内容的政治的乐趣，批评大师李敖曾一针见血地指出：与敌人做持续的斗争，与朋友作间歇的斗争。这句话还传递了另一层含义，即政治不仅有乐趣，而且很必要。推动人们参与到政治中的最初动力可能因人而异，也许是“乐趣”，也许是“必要”，也许还有“乐趣”与“必要”的反复相互激发。想象一下，一个在本性上厌恶政治、在行为上回避政治的人如何走向成功？让我们看看对职场政治的描述或引述：

(1)、个人生存于企业的根本法则是“有用”：也许是对企业“有用”，也许是对某种势力“有用”；也许长期“有用”，也许一时“有用”；也许务实地“有用”，也许务虚地“有用”；也许今天“有用”，也许明天就“没用”了，“有用”就留下，“没用”就走人。这样看来，“是否是好人”、“是否有能力”、“是否左右逢源”都不足以从根本上确保个人在职场上的位置。职场中人就要高度地关注于自己的“有用”，千方百计地“沿长”自己的“有用”期限，甚至用心良苦地主动“创造”自己的“有用”——这年头，肉少狼多，粥少僧多，不这样行吗？

(2)、“是否对自己有利”远比“是否应该”、“是否正确”、“是否道德”都重要。职场政客对此非常清楚：言行都要围绕着自己的职场利益，中庸、平衡、沉默、解释、反对、赞成、对抗拥护、紧跟、保持距离、拉拢、陷害、公开、保密、拒绝、接受，等等，都被打上深刻的政治烙印。

(3)、职场中“对事不对人”这一说法经常出现，而事实恰恰相反，“对人”远比“对事”重要得多。大人物写错了字，那是“通假字”，小人物写错了字，那是“错别字”；大人物说“XYZ很重要”，就被奉若经典，小人物说得再好，往往没人感兴趣；大人物出差错，往往有别人主动承担小人物即使不出错，也可能成为“替罪羊”——这才是职场政治的本质。

(4)、“团队精神”往往成为职场政治的奴隶，被职场政治所利用、所蹂躏。我曾写过一篇题为《团队精神：一个真实的谎言》，指出“团队精神”可能是一些企业搞的限谋，他们用“团队精神”麻醉了员工对个人合法权益的清醒认识；也可能是一些经理搞的限谋，把“团队精神”挂在嘴边只是想掩饰他的心虚——他们内心真正关注的是保住自己的位置，迎合老板的脸色，防止下属的“篡位”。我们能感受到的真正的“团队精神”来自两个案例：一个是2002年底美国西海岸港口的大罢工，这回真让我们看到西方工会那毫不含糊的“团队精神”；另一个是在广州街边乱摆乱卖的来自新疆和西藏的那些成群结队的少数民族，他们的“团队精神”足够“生猛”，居然政府也拿他们没办法！

(5)、规章制度嘛，“需要”的时候就拿出来用，“不需要”的时就丢在一边。此外，对规章制度的解释、对规章制度执行尺度也视“需要”的具体情况而定。

(6)、“做样子”远比“做事情”更重要。有记者来采访，就趁机“关心”一下生病住院的员工；故意拖延下班时间，争取能和习惯于晚走的老板在楼道相遇；表彰大会刚结束，就迫不及待地把自己的大红花戴在自己的胸前，在表彰大会主席台的横幅下留影；为造成自己忙碌的假象，故意拿着文件资料在各个办公室来回穿梭……

(7)、被职场政治严重熏染的官腔永远都不可能从职场中消失，这些都是千百年以来被无数政治斗争反复洗涤、反复筛选、反复验证的语言“精华”，堪称“职场成语”，诸如“这是一次团结的会议、胜利的会议”、“大家都是为了工作嘛，不要这样激动嘛，你们要加强沟通嘛！”、“我们要紧密地团结在K总经理的周围”、“我总是轻松不下来，市场竞争这么激烈，总得为老板分担些压力吧！”、“在公司领导的正确领导下，在各部门的大力配合下，在各位员工的不懈努力下，……”。我曾写过一篇题为《职场官腔大拼盘》的文章，还想再写一部《职场官腔大辞典》呢！

(8)、“以人为本”最大的作用是装点了企业的门面、丰富了“职场政客”的语言、被利用作为违反制度的借口。企业内很少有人深入了解“以人为本”的历史沿革和人文内涵，“以人为本”不

幸也被职场政治所调戏、所滥用。其实“以人为本”本身没有错，错在人们把它给政治化、口号化了。“以人为本”是一种宏观意义上的理念，而企业往往把自身的一种管理举措甚至一项日常的活动都要张扬地贴上“以人为本”的标签，不禁令人想起早些年前国内经常把“一人有难大家帮”之类的故事作为社会主义制度优越性的体现来宣传，都是同样的可笑。

(9)、(摘自《第五项修炼》)……大部分的管理者害怕，在团队中互相追根究底的质疑求真所带来的威胁。学校训练使我们害怕承认自己不知道答案；大多数的公司只奖励擅于提出主张的人，而不奖励深入质疑复杂问题的人(在你的组织里，有谁因对公司目前的政策提出尖锐的质疑而获奖励?)。纵使我们觉得没有把握，为了保护自己，也不会露出无知的样子。结果任何对潜在威胁的探究都被堵死了。最后形成阿吉瑞斯称的“熟练的无能”——团体中充满了许多擅于避免真正学习的人。

(10)、(摘自《第五项修炼》)在欧威尔的《动物的农庄》一书中，名为“拳击手”的这匹马，面对任何困难总是说：“我会更努力工作。”起初，它积极向上的意图鼓舞了大家，但是渐渐的，他的努力在不知不觉中产生反效果。因为它愈辛苦地工作，统治者加给它的工作愈多。它不知道，主管农场的，实际上只是玩弄权与利于股掌之间的一群猪。“拳击手”的勤勉，实际上只使其它动物看不见这些猪的所作所为。

从客观上说，职场政治是不可避免的，从主观上说，职场政治要“为我所用”，从宏观上说，职场政治可以鞭策企业改善管理，从微观上说，职场政治是完善个人素质的“拓展训练”。肯定有人会被职场政治所伤，如果不希望自己受伤，就难以避免伤人。混迹职场的时间久了，难免对变幻莫测、凶险狡诈、虚虚实实的职场政治气氛感到疲惫和厌倦，苦于对职场的依赖，还要强打起精神去体验那职场政治的所谓“乐趣”。其实，人对职场政治的完整体验就是“痛并快乐着”！

4、对于自己职业生涯的困惑

我曾写过一篇题为《为什么求职的道路越走越窄?》的分析文章，其中明确指出，对于包括人力资源从业者在内的任何人，他一生当中的第一次求职往往是最容易的，此后的求职越来越难。社会、市场的剧烈变化，以及生存压力所带来的心理影响，使很多人在求职及日常工作中逐渐忽略了所要追求的根本——在历次求职与离职的反复中，真正增加的不是工作经验和技能，而是“找工作”的经验。随着工作年限的增加，对自己工资待遇的要求越来越高，对自己的工作环境越来越挑，同时误以为自己的专业背景越来越鲜明、越来越深化——其实往往是专业背景越来越窄，这一点对求职而言是致命的。

从拓展职业生涯的角度来说，求职虽是必要的，但随着求职次数的增加，求职本身的成本会越来越高，当这个成本接近甚至超过求职所带来的收益时，求职就应该终止了，职业生涯应该走其它的路径了，比如自己开公司、当自由职业者等等。如果一个人在过往的经历中为自己打造了一些社会影响力，那么这种影响力本身就是拓展职业生涯的优质资本，当然，这种资本肯定有用完的时候，用流行的术语，那叫“过弃”。尽管如此，能搞出点影响力的人毕竟还是少数。

如今，很多企业都时兴为员工搞职业生涯规划，人力资源管理者们又有事干了。可是，很多帮助过其他员工搞职业生涯规划的人力资源管理者们，回过头来面对自己的职业生涯规划时却迷失了方向，也许是“医不自医”吧！

与其它职务类别相比，人力资源管理者们的职业生涯有着“内在的”局限性。一方面，人力资源管理者特别是多年的人力资源老手，转作其它如研发、生产、营销等行当较难，而从这些行当转作人力资源管理则相对容易些，好比学生的理科转文科比较容易，而文科转理科则相对较难。另一方面，企业经营的法则告诉我们，人力资源管理者不大会成长为公司的“一把手”，“一把手”大都是营销、研发的专家。

其实，企业为员工搞职业生涯规划是一回事，员工自己的职业生涯规划是另外一回事，如

果把它们当成同一回事，麻烦就来了。企业为员工搞职业生涯规划的根本意义在于：增加员工在本企业长期发展的信心，发现并清除企业内的“不安定顽固分子”；员工自己的职业生涯规划在于使自己迈向成功。去年美国金融界爆发了一系列重大丑闻，其中包括“安然”的突然死亡。“安然”想必也是年年在搞什么“员工职业生涯规划”，想必有一整套精美的表格和流程，什么规划呀、结合呀，现在看来，都觉得可笑。我们如何让员工彻底相信企业为他们搞的职业生涯规划呢！

当然，员工单凭自己苦思冥想搞出的职业生涯规划也未必更可靠！

于加朋经常与朋友调侃一套“用两面镜子看后脑勺”的理论：企业希望员工怎么发展——这是一面镜子；员工自己希望怎样发展——这是另一面镜子。两面镜子如果单独使用，没什么优势上的区别；如果把两面镜子面向同一个方向而放，与单独使用也没什么区别；如果把两面镜子一前一后面向自己，嘿！居然看到了自己的后脑勺——也许后脑勺的头发太长了，该理发了。企业的发展与员工个人的发展就是这样结合的：只相信企业不行，只相信自己也不行，相信企业与自己完全一致还不行，要把企业与自己放在适当对立（当然不是绝对对立）的位置上全面观察！

5、激情总被雨打风吹去

伟大的杰克韦尔奇每每畅谈他的经营管理哲学时，总是对两样东西情有独钟：一个是对官僚主义的痛恨，另一个就是对保持激情的赞许。是的，激情对职场中的人力资源管理者们同样重要，对自己所从事工作的使命感、对成功的渴望和自信、舍我其谁的霸气、勇挑重担的豪气、好汉做事好汉当的勇气、雷厉风行的爽气、坚持原则的硬气、坚决不向庸俗势力低头的正气、不计较个人得失的大气、关心他人的义气等等——激情就是这样体现的。而现实规律往往是这样，越是职场的老手，他的激情越少，虽偶有“激情”的闪现，那也多是有意地表演作秀，以至于真正的激情成了他品性中的“濒危物种”。为什么激情总被雨打风吹去？在此结合前面的分析，给出一些情景式的描述：

(1)、包括官僚主义在内的职场政治是激情的头号杀手，难怪伟大的韦尔奇倡导保持激情的同时，又痛恨官僚主义。职场政治一步步把人拖向自私、冷漠、狡诈、狠毒、胆怯、犹豫猥琐的极端，激情就这样被一口口吞噬掉了。

(2)、竞争的激烈、安全感的极度萎缩大大提高了人们生存危机的意识，使激情的释放空间又被压缩了。

(3)、工作本身所包含的“结构性”难题，如前文提到的薪酬管理、职位描述、员工培训、绩效管理、操守风险控制等等，对激情的保持是重大的考验。

(4)、公司内部对于人力资源理解的巨大分歧，会给人力资源管理者造成不可忽视的沟通障碍。如果一个企业老板认为人力资源管理应该解决人力资源的所有问题，可是人力资源经理却难以向老板解释清楚面对实际的人力资源管理的作用范围，因为无论这位人力资源经理说什么，老板都有可能认为是这位人力资源经理为自身寻求开脱——人力资源管理者常常处于这样尴尬的境地，哪里还能有激情？

(5)、包括老板在内的企业最高层对人力资源管理的的不恰当干预，使人力资源管理者对自己权力空间的理解越来越小，只能把自己的工作摆在“被别人推着走”的地位，这样又招致上级对人力资源管理的更为严重的干预。如此恶性循环，也无情地消耗着人力资源管理者们的激情，

(6)、俗话说“老婆是别人的好，孩子是自己的好”。不幸的是，人力资源管理者在老板心中大多不是与自己“血肉相连”的、应该给予关爱、应该给予培养的孩子，却往往是随时可以与之“离婚”的老婆。老板对自己的人力资源经理的不满意，常常来自于老板对公司以外的“专业高手”的盲目认同，在毫不顾及人力资源管理者心理感受的情况下，及容易伤害人力资源管理者们的自尊和工作激情。更为糟糕的是，人力资源管理者这种正常的心理感受是无

法对老板敞开的。

(7)、很多企业让人力资源管理者承担起“盘剥”员工的“刽子手”的角色，有意不签定劳动合同、或在劳动合同里“做手脚”以有利于公司、或在员工休产假或工伤等问题上千方百计地逃避公司的责任、或想要辞退员工就千方百计地逼迫员工自己提出辞职以避免公司支付给员工补偿金，如此等等，坏事干多了也怕得到报应，成天活在惶恐之中，哪有什么激情，最多是干坏事的“激情”！

(8)、很多民营企业，也许规模很大，可是在管理上还是“粗放”型，这是典型的一幕：新的保安队长上任已多天，可是没有任何人给人力资源管理者以任何的解释——老板滥用权利的同时，也在抹杀人力资源管理者们的激情。

(9)、在管理落后的企业，人力资源管理者也常常被“出卖”：老板认定某位业务员利用假发票“贪污”了巨额公款，且证据确凿。老板表示一定要开除此人，还命令人力资源经理到派出所报了案，并由人力资源经理陪同公安人员把这位业务员带回派出所接受调查——人力资源经理深知自己的角色，想到业务员反正是走定了，还是硬着头皮当了个最不情愿的“恶人”。由于仅凭假发票报帐是无法定罪的，于是这位业务员很快就被放了回来——可想而知，人力资源经理将如何面对这个业务员？业务员在老板面前痛哭流涕，老板心一软就让业务员在业务部门内部作了个检讨后又继续留用。而人力资源经理却被晾在一边，对这“咸鱼翻生”的大逆转全无思想准备，更没有及时告知，一周后才察觉出实情。事后老板对人力资源经理的解释是“忘了告诉你”——被老板“出卖”的愤怒淹没了所有的工作激情，只有“跳槽”的强烈冲动。

三、企业老板对人力资源管理者们的典型埋怨

公说公有理，婆说婆有理，企业人力资源管理者虽有一肚子苦水，甚至“苦大仇深”，而企业老板也有颇多无奈，满腹委屈对谁说？在企业老板的眼里，有着诱人背景的人力资源专业人士如同宋代周敦颐在《爱莲说》中指出的“可远观而不可亵玩焉”。让我们看看企业老板对人力资源管理者们的典型埋怨：

1、“拿了工资，就要任劳任怨地为公司工作”

这是企业老板对人力资源管理者们的根本态度，而人力资源管理者们的态度却是“为公司工作，工资是应得的酬劳”，两者差别似小实大。从企业老板的心态出发，让人力资源管理者们啃啃管理上的“硬骨头”那是“收人钱财，替人消灾”，即使受点委屈，就算当回供人练习拳脚的“人体沙袋”吧，反正现在想找事做的人多得是！

2、“公司是要你来做事的，不是要你来坐位子的！”

人力资源管理者常埋怨公司赋予的“权力”太少，不在其位难谋其政；而企业老板总觉得“权力”应该由人力资源管理者自己在实际工作中逐步争取。如此僵持的局面，好比两个人同时用枪指着对方的头，都要求对方先把枪放下。好玩的是，老板手里这杆枪威力很大，而人力资源管理者手里的那杆枪不仅威力小，而且子弹也所剩无几——这是一场不对称的博弈。

3、“推上来的都是问题，给出的解决方案太少”

这是让许多老板很头痛的问题。出现这种问题，主要在于：其一，受企业文化的“熏陶”，有些人力资源管理者形成了不敢擅自做主、有事就向主子汇报的工作习惯，这样避免了“篡位”、“越权”之嫌。人力资源管理者们的这种心思用多了，解决问题的心思必然相应减少；其二，人力资源管理者出于政治的考虑，不便于提出具体的解决方案，以免不符合老板心中的既定方针而惹恼老板、或得罪其它势力，于是人力资源管理者只能是不表态；其三、一些人力资源管理者自身能力确有不足，解决问题的意识较差。

4、“主动性不够，总得推着走”

在老板眼里，问题时时都有、处处都是，总觉得人力资源管理者“眼里没活儿”，他们的工

作总得推着走。究其根源，其一，双方看问题的角度不同，产生差异是难免的；其二，有些企业老板的管理风格就是“事必恭亲”，缺乏对人力资源管理者给予职业信任、给予职业尊重的意识，往往令人力资源管理者束手无策；其三，有些人力资源管理者确实缺乏主动性，有待提高。

5、“总想自己‘做好人’，让老板‘做恶人’”

“做好人”、“做恶人”之说是不能拿到桌面上公开谈论的，而事实上它们的的确确影响着我们的思维方式。“做好人”大都没什么障碍，“做恶人”本身肯定是一种付出，如果能得到物有所值甚至物超所值的回报，“做恶人”也未尝不可。“做恶人”的回报有这么几种：其一，一些人力资源管理职位在老板的心中就是“作恶人”的角色，或有“做恶人”的成分，如果这些人力资源管理者能心领神会，并加以心照不宣的执行，定能得到回报——保住自己的职位，说得再露骨点儿，就是保住自己的饭碗。这碗饭不好吃呀，如是卧薪尝胆倒也罢了，“志士不饮盗泉之水，廉者不受嗟来之食”，吃这碗饭能忍多久？其二，有时“做恶人”还有实实在在的经济汇报，也许是在工资里体现，也许是在奖金里体现，还有在特殊情况下和老板做“一手交钱，一手交货”的交易。其三，有些人由于一时年轻还不够成熟，或其本性注定就喜欢“作恶人”，“作恶人”就能给他带来无法言状的快意，给下属这种“零成本”的回报对老板而言是再好不过的了。

6、“花公司的钱从不心疼”

对民营企业尤其如此。从经济学意义上说，老板总理怨下属花钱多是正常的，而人力资源管理者往往很为难，一方面要努力表现自己有着为公司省钱的强烈意识，另一方面还要花钱开展一些必要的活动，如招聘、培训、组织活动等等。因为在老板的眼里，人力资源管理永远是“花钱”的环节，加之人力资源管理自身不可能直接创造什么效益，所以老板对人力资源管理的“花钱”行为更为关注。

7、“讲理论是一套一套，干实事就没戏。”

也许有的人天生就是“理论”家，干实事也是难为他。当然，前文也分析过了，“干实事”困难重重啊，也只能讲讲理论了，比起那些既不能干实事、又不会讲理论的人来说，总是聊胜于无吧！

四、整体社会的问题

(1)、国家要发展，社会正处于剧烈的转型中。由于新旧社会体系差别太大，导致社会秩序的相对混乱，也许正是毛主席所说“通过天下大乱达到天下大治”。

(2)、在这一特殊的历史阶段，民众由于“信仰缺失”而导致“心灵真空”和“精神缺钙”，辨别是非的能力和抵御诱惑的能力明显不足。

(3)、社会法制远未完善，民众的法律意识还十分淡薄，就连企业和员工依法签定劳动合同依法解除劳动关系这种最基本的环节都是充满了“猫腻”。

(4)、中国人口众多，相对而言，资源其实十分有限，社会保障体系远未完善，加之竞争激烈，民众的安全感严重不足，更加催化了人们追求一劳永逸而成功的浮躁心态，这种心态极大地扭曲了人力资源管理者对人力资源事业本身的追求。

(5)、由于“人力资源”在实践中的成果不象营销和研发那样容易以量化的形式予以直观的反映，于是作为一种平衡，人力资源业界就更为关注“理论”上对“人力资源”的研究成果，甚至企业里的人力资源管理者也不甘寂寞地加入到对“人力资源”的理论“研究”中，尤其是一些大牌企业的高层人力资源管理者更以强调自己的“人力资源理论深度”而自居，难道不是吗？但事实可能令许多人失望，“人力资源”在理论研究上也存在着难以跨越的“内在障碍”。为了说明这一点，我想引述哈佛大学生物行为学大师威尔逊教授在《社会生物学》里的一段话（摘自美国约翰霍根所著《科学的终结》）：“今日社会学中的所谓理论，其实只不过是作为一种想当然的博物学方式，对各种现象和术语加以罗列。真正的社会过程是难以分析的”。

因为其基本单位难以把握，也许根本就不存在。面对想象力丰富的社会学家们炮制出的大量定义和隐喻，所谓综合性理论只不过是它们在它们之间进行冗长而乏味的前后引证而已。”

五、敢问路在何方？

(1)、客观认识“经营”和“管理”的相互关系

“经营”和“管理”当然是有区别的，区别很大。虽然人力资源业界也认同这一点，但还不够彻底、不够到位，主要表现是总想用“相互促进、相互依赖”这种政治化的陈词滥调来回避实质问题，甚至用“向‘管理’要效益”这种花言巧语来为自己所从事的“管理”壮胆。人力资源管理者如不能客观地看待“经营”和“管理”的相互关系，就不能真正履行好自身的职责，也不能扮演好自身的角色。“经营”和“管理”的区别不同于左手和右手的区别，不同于对外和对内的区别，不同于物质文明和精神文明的区别，根本就是两个层次的区别，“经营”远在“管理”之上。企业的发展规律是：以“经营”为主导，依靠“经营”带动“管理”，依靠“管理”保障“经营”。现实中，多数人力资源管理者却把这种“经营”和“管理”的自然关系给颠倒过来，不出问题才怪。企业的“管理”总是落后于“经营”的，这恰恰是依靠“经营”带动“管理”的客观反映，而很多人力资源管理者们却常常为此大惊小怪，大有让“管理”赶超“经营”之势。大牌企业的那套所谓的管理模式是依靠其“经营”规模带动出来的，而不是依靠文件和图表写出来的。人力资源管理者真正要做的决不是改变“管理”落后于“经营”的局面，而是让“管理”为“经营”提供保障。

(2)、客观认识人力资源管理者本身的角色。

人力资源、人力资源管理、人力资源管理者这三样不是一回事。不要把人力资源和人力资源管理的重要性等同于人力资源管理者的重要性。企业人力资源管理的真正主导者是企业老板，而不是其他人。虽然多数人力资源管理者在表面上也认同企业的人力资源管理是“全员参与的系统工程”，可是他们却把自己当成这个系统工程的主角，至少在内心深处是这样。在企业人力资源管理这一环节上，真正的主角是企业老板和其它部门的负责人，专职的人力资源管理者充其量也只能是配角——这才是人力资源管理者本身的角色。在现实中，人力资源管理部门经常与其它部门（单位）在用人的问题上发生“到底是谁说了算”、“到底以谁的意见为主”之类的“主权”之争，结果往往是人力资源管理部门“处于下风”——奉劝专职的人力资源管理者，不要再到书本里找答案，也不必向大学教授请教答案，更不必和老板去争答案，答案就在现实之中。承认并扮演好自身的角色，就会省去很多的麻烦

(3)、跳出人力资源业界的圈子，从其所处环境的高度来反观人力资源管理。

国内人力资源业界还有一个不好的倾向，就是比较封闭，与业界之外的实质交流太少，倾听业界之外的声音明显不足，接受业界之外的批评更是少之又少，总是处于“孤芳自赏”的状态，对业界自身偶尔感觉到的隐忧也当成“智慧的象征”加以“自慰”式的体验。人力资源管理当然不能单独存在，它一定是因某些需要而产生和发展的，这些需要发生于人力资源管理所产生的环境，包括企业环境和社会环境。人力资源管理者确实需要主动的、大量的、深入的、彻底的与公司其它部门和社会相关方面的交流，也需要对这个环境自觉进行深入的观察和思考。人力资源管理者想要的答案就在这个环境中，而不在繁杂的表格和文件中也不在与同业者毫无建设性的相互吹捧中，更不在自以为是的幻想中！

(4)、破除对大牌企业“人力资源”的迷信，力求“人力资源哲学”的突破。

当今这个世界，最大的困扰并不是来源于我们的无知，而是来源于我们的迷信，丧失自我的迷信，看看那些深陷邪教和恐怖主义泥滩的人就知道了。人力资源管理者如果真想扛起“人力资源”这竿大旗，那还真得实实在在地破除对于那些大牌企业的“人力资源”的迷信，从其人力资源本身到人力资源管理都是如此。此类迷信使人们相信，对那些大牌企业而言正是企业优秀的“人力资源”缔造了企业的辉煌，而事实却恰恰相反，正是企业的辉煌才使

企业的“人力资源”看起来很美——还是那个观点，是经营带动了企业的管理。正如业界早已了解到的那样，在人力资源管理方面，大牌企业出现的问题不论其涉及范围之广泛、其反复出现之频繁、其破坏程度之严重，都不亚于其它企业。之所以造成那样的迷信，也在于大牌企业拥有更多的“人力资源”话语权：它们的人力资源管理者以嘉宾的身份被频频邀请参加社会上各种各样的大会、论坛、沙龙、讲座等等，它们的各种报告模式、管理表格也被广泛地传递着，各种教学案例也都贴上了大牌企业的标签。“大牌企业”的光环不仅装饰了管理者的形象，也麻醉了管理者对自我的清醒认识，当他们习惯于被追捧的感觉时，也就忽略了这样的事实：社会真正追捧的是大牌企业的牌子，而非大牌企业的管理者。对普通企业而言，真正需要的是“适合自己的”，而不是大牌企业的那一套。对大牌企业“人力资源”的迷信，也反映出国内企业在“人力资源哲学”上还没有成熟起来。我们呼吁业界力求“人力资源哲学”的突破，其对“人力资源”的意义相当于美国的里斯和特劳特的“定位”理论这一营销哲学思想对全世界营销的意义。

(5)、人力资源管理者如何规划自身的职业生涯？

从目前的实践来看，人力资源管理者一般的发展轨迹是：在一个企业内部逐级升迁；由普通企业“弃暗投明”到知名企业，如果运气好点，再由知名企业“乾坤大挪移”到大牌企业；如果自认为在企业里直接搞人力资源管理已是功成名就，则又可能转入咨询培训领域，当个咨询师或培训师什么的。然后再由普通的咨询师或培训师成长为知名的、乃至大牌的咨询师或培训师。其实，这只是一种理想状态，若真是那样的话，也挺乏味的——任何模式化的东西都难免令人乏味，更何况这还是人的职业生涯规划呢？现实情况要复杂得多，我们想强调的是，所谓“职业生涯规划”只是提高人们关注自身“职业生涯”意识的一种方法，真正的职业生涯是难以规划的——将来的事谁也说不准。对于将来的职业生涯，我们现在能做的就是两件事：一件是能判断现在所从事的工作对将来的职业生涯有什么可能的积极影响；另一件是当情况发生变化时，能以最快的速度作出恰当的反应和调整。能做好这两件事已是很不容易了！

如今的“人力资源”就象一个被惯坏了的孩子，如不采取果断而有效的措施，很难指望它将来会有所作为。

如今企业的“人力资源管理者”就象乘客踏上了一艘没有水手的航船，在惊涛骇浪的大海中迷失了方向，他们需要拿出勇气自己来作水手。

如今的“人力资源理论”就象严重缺钙的骨骼，身型庞大，结构复杂，却经不起推敲——它需要补钙、瘦身。

祝所有的“人力资源”同业者在艰难的探索中开拓出光明的前程！□