# 有效HR的自我修炼

来源：网络 作者：前尘往事 更新时间：2025-01-31

*第一篇：有效HR的自我修炼有效HR的自我修炼——节选《绩效无忧：一步一步做绩效》题记：写给某某同学，让我们一起进步。在中人网悠荡多年，结识了不少HR同行。期间感觉同行真诚的交流与沟通是十分有益于自己的人力资源管理工作的开展——因为一旦碰上...*

**第一篇：有效HR的自我修炼**

有效HR的自我修炼

——节选《绩效无忧：一步一步做绩效》

题记：写给某某同学，让我们一起进步。

在中人网悠荡多年，结识了不少HR同行。期间感觉同行真诚的交流与沟通是十分有益于自己的人力资源管理工作的开展——因为一旦碰上背景、认知以及经历相同或者相似的HR朋友，有关企业人力资源管理工作实践的困惑与心得便像火山爆发一样，喷薄而出，一发而不可收拾。

脑力激荡的结果就是大家携手进步与提升。当然，也有碰上不少HR新手，他们常常问出一些不正确的问题，自然也无法讨论出正确的结果。比如说，一位美眉兴匆匆地在QQ里面问我：请问你考了人力资源管理师没有？又或者，请问如何建立绩效考核（培训、招聘）体系。

问这些问题的HR新手朋友多半是没有理解管理的本质是实践，其不在知而在行；企业管理的本质就是为企业里面内外部客户创造更多的价值。在动手去寻找内外部客户真正的需求并且依据这些需求去实际动手之前，任何高深的理论将会显得苍白与无力。人力资源管理是管理的核心与根本，当然也不例外：HR们最大的价值在于通过自己开展的各项人力资源管理实践活动去满足内外部客户的需求。

HR新手囿于过去的经历与现在起点之局限，苛求他们去在各项人力资源管理活动中去实践也是不太现实的。HR新人会因为成长而迷茫与痛苦，这是我们必须为此而付出的代价。但对于那些走过迷茫和痛苦的老鸟们，最有价值的事情莫过于指点新人、与同层次的同行交流困惑与心得。帮助他人就是帮助自己，未来中国企业人力资源管素质的整体提升不是由某一位资深与专业的HR决定的，而是由整个行业的HR水平决定的。一旦国内存在大批的HR精英，那么中国整个生产力将会有所提升，HR在企业的影响力也会自然而然的水涨船高。因为我国高等教育社会科学专业课程的设置与社会实践存在非常大的脱节，再加上人力资源管理学科本身就是一门非常新的学科，所以能够指导中国HR进行实践的理论教材并不多见。

举两个具体的例子吧，我从06年开始研究基于能力的人力资源管理，当时放眼国内的HRM专业教材并不多见，其中最有代表性的就是彭剑锋老师的《员工素质模型设计》一书，但随着我对西方一些人力资源管理教材学习之深入，我居然发现该书基本上是麦克里兰的21项胜任素质模型的中文翻译本，当然彭做这件事情的价值是不容否定。

又比如我们现在比较热门的绩效管理所用到的各种工具，看看他们具体的产生的时间吧：1954年出生于匈牙利后移居美国的德鲁克在其《管理的实践》中提出了目标管理与自我控制；20世纪80年代，麻省理工斯隆商学院Jack F.Rockart提出CSF（关键成功因子）与KPI；20世纪90年代，美国人卡普兰与诺顿共同提出的BSC。这些新的思想、理论、方法与工具只是刚刚兴起，本身就需要不断的完善，而这个完善的动作，只能由我们中国的HR们在日常的工作实践中反复摸索。

所以，现在要讨论的问题就是：如何成为一个有效的HR？

要成为企业里面有效的HR这虽然是每个HR从业者人人可学的，但却无人可教的。有效性不是一门课程，而是一种自我训练。因为中国企业普遍管理底子薄，从企业家到各级管理层，大家对管理，特别是对人力资源管理的认知不

一。思想上如果不能统一的话，那么行动上自然也就千姿百态。所以在中国做HR总会面临很多大大小小的问题。面对这些问题的时候，很多HR会选择放弃、抱怨，如果这样做，那么我们无疑放弃了最好的自我训练方式。

工作中学习，学习后工作，这是柯维在五项修炼里面提到的最好的学习与培训的方式，面对这些问题，如果我们能够从书本、从实践、从与他人的交流中找到破解的方法，并且把它实施一遍，那么我们就已经在成长与进步了。不要害怕失败，成功就是找到正确的事情，然后用正确的方法做出正确的结果。所以，不断的尝试就一定能够找到正确的事情，一旦确认这是正确的事情，那么解决方法自然因人而异、因地制宜，可以有N多种方案供我们实施了。

新入门的HR很多时候不知道在企业管理当中，人力资源管理岗位到底要做哪些正确的事情，好像上级从来没有告诉过他。

所以，在学做人力资源管理之前，我特别向大家推荐认认真真的研读一遍德鲁克的《卓有成效的管理者》。在做人力资源管理工作之前，如果我彻底地读懂了这本书，至少可以让我少走7年的弯路。因为这本书里面他会告诉你如何在没人教你的情况下去做正确的事情；如何管理自己、管理他人、管理你的上司以及管理整个组织的人力资源管理；如何面对工作中不断出现的问题以及解决这些问题；如何与他人相处等等。

在读懂这本书的基础上，我们可以慢慢的研习一些专业的教材。

首先我建议大家去读工作分析的教科书，因为这是所有人力资源管理工作的基础，无论是招聘、还是培训，甚至于绩效薪酬，熟练掌握了如何快速进行工作分析之后，你会发现人力资源管理工作真的好轻松。招聘之前甚至不需要看职位说明书，你只需要和招聘岗位的上级简单的访谈十几分钟，就能够迅速地把握这个职位的整体要求。

事实上，人力资源管理工作的起点在于因事选人与留人，用事育人，而工作分析可以帮助你找到每个岗位应该做的正确的事情。

在做招聘之前，我们需要读一些《管理心理学》、《组织行为学》这样的心理学教材与组织行为学教材，因为招聘与面试就是用过去的行为，包括所想、所做来推断每个人的特质，再看看与岗位职责与工作任务所要求的特质是否吻合。

剩下的就是面试的一些技巧和方法了，那么很多人才测评的书籍、行为面试法的书籍可以抽空去读读。也可以针对专业的方法网上百度，特别是在中人网搜索。在我看来，如果大家对公司每个岗位的工作分析了然于胸了，那么完全可以根据公司相同岗位人员日常的工作程序和情景设计一系列科学的面试方法与工具。当然了，不可否认招聘的渠道开发与管理、面试官的培训、简历搜索与评价的一些技巧也很重要。

人力资源管理中如果只做一个培训管理，那么挑战性不是很大，只要根据工作分析做好相应的培训需求分析，整合培训计划、制定培训预算，采用多种不同的培训学习方式就能够起到很好的作用。至于如何做好培训管理，可以读几本《培训管理》（如许盛华的量化培训管理就是不错的培训管理教材）。培训最有效的方式有好几种：标杆企业的参观与交流、读书报告会、针对特定的问题成立项目小组，这些我觉得都是有效的培训管理方式。

企业里面最难做的就是绩效管理。因为要用这个工具去推动企业业绩的持续改善。所有的改善都必须通过发现问题、提出新的解决问题的方法与工作流程才能实现。绩效管理做的好企业，必须精通组织及岗位分析与业务流程梳理甚至再设计。目前我的《绩效无忧》一书尚未出版，但国内比较实践的绩效管理书籍还是有的，如陈镭的《中国式绩效》简单易懂；时光的《新绩效管理》务实可行；武欣的《绩效管理实务》理论系统。绩效管理要持续推行下去，势必涉及到对组织文化的理解、研究、把握与调整，所以读一读杰克韦尔奇的《赢》、jeffrey.Liker与 Michael Hoseus合著的《丰田文化》会对我们很有启发。

薪酬管理推荐刘昕的《薪酬管理》第二本，剩下的需要掌握一些当前比较先进的岗位价值评估的工具HAY的三要素法，美世的IPE，以及惠悦的GGS，薪

酬核算所需要的熟练地EXCEL操作技巧。薪酬管理其实最重要的问题就是人力成本的测算和分析，因为事实上很多企业因为人浮于事造成的组织臃肿、或者因生产力低下而造成编制过多，薪酬总额其实已经占到企业的总成本较多比例了，这个时候就不应该去做薪酬体系设计，正确的事情就是做企业的组织流程设计。

以上书籍都可以在当当网或者卓越网上买，之所以不推荐淘宝网，是因为只有当当网与卓越网才有书籍的详细介绍、内容的星级评定，搜索书名后，我们可以根据书籍大纲和内容星级快速的判定该书的质量。

一个人如果养成长期阅读的习惯，那么就会形成边读边思考，边读边实践，边读边记录和写作。但有一点必须提醒的是：在这个世界上，大部分人都是读者型的人，即都可以培养自己的读、写、说的能力；但有少部分为听者型的人，如罗斯福、丘吉尔、《lie to me》的卡尔（一旦要写书他烦的要命），这类型的人基本上是通过与他人谈话获取资料与信息的，读资料的方式他们很难接受。所以一旦你是听者型的人那么建议你最好不要走专业化的HR道路。但不管怎么说，日常工作中，读、听、写、说都是很重要的，努力训练这四种基本的技能肯定对于我们的成长是十分有帮助的。

**第二篇：HR之自我修炼**

HR之自我修炼：亲和力

一个很帅的小伙，站在非诚勿扰的舞台上，非常诚恳地弯着头，向乐嘉请教：乐老师，我很容易生气，可每次生完气后，我都非常非常的后悔，我该怎么办呢？但见乐师傅站了起来，眯着眼睛，一字一顿地说：愤怒不见人；见人不说话；说话不议论；议论不决定；决定不行动。

事实上，乐师傅很清楚这小伙子情绪稳定性很差。所以，甩手间就开出一副“五不中药”，逐步控制，尽量避免生气后带来的不良后果。

而这小伙除了情绪稳定性差的毛病外，还有一个很大的病，乐嘉没发现：那就是亲和动机过强，非常在意别人的感受，生气后伤害了别人，他就会非常非常的后悔，非常的后悔带来非常的痛苦和纠结。

在这个世界上，像这个帅小伙一样的HR，也有很多。他们在日常的工作和生活当中，心里总是保持着下面这些欲望：

①、希望别人喜欢自己，对他人的感受比较敏感；

②、很在意对方对自己的看法，想维持与别人保持融洽的关系；③、为了保持良好的关系会经常妥协，很少引起冲突。

这些欲望叫做亲和动机，其内在的逻辑关系就是：

希望别人喜欢自己→在意别人对自己的看法→与别人保持良好的关系。有这种动机的HR，会习惯性内省，所以内心也会经常痛苦。痛苦的根源在哪里呢：从“希望、在意别人喜欢自己”，到实现“与别人建立良好关系”的事实，这中间缺乏有效的过渡，没有有效的措施保证该逻辑关系顺理成章，逐步到位。

也就是说，很多HR天生就有亲和的欲望，但苦于没有亲和的方法，这就痛苦了；即使没有天生亲和的欲望，但出于做好人事工作的需要，也必须掌握亲和的方法，要知道：人际关系也是第一生产力啊。

所以今天我们探讨一下如何增加HR自身的亲和力量的问题，简称亲和力。亲和力是指使他人愿意亲近、愿意接近的力量，这种东西是后天养成的，与相貌无关、与个性无关，它取决于一些方法与技巧。

很多HR认为亲和力与相貌有关，甚至在面试他人的评价语中都会提到：五官端正，极具亲和力。

我曾经面试且录用过很多美女、帅哥，他们的长相令人心旷神怡，可跟他们稍微一交谈，发现很难理喻、自以为是、说话带刺，当然不排除我自己的亲和力不强，但至少这段经历告诉我：亲和力与相貌无关。

我也交往过很多不同性格的人：有大大咧咧、不拘小节的人；有吹毛求疵、斤斤计较的人；有死板固执、不懂变通之人；有随波逐流、毫无立场之人；有行事缓慢，小心谨慎之人„„但不管哪一种个性的人，里面都有一些让我们觉得很有亲和力的人，原因在于这些不同性格的人，都掌握并且一直在运用正确的亲和方法。

那么正确的亲和方法到底是什么：微笑？赞美？倾听？„„

这些都是基础的与人交往的方法技巧，而不是建立亲和的关键。原因在于与人交往时我不可能一直微笑，一直微笑我就成了神经病；我也不可能一直赞美他

人，一直赞美我就会被认为好假；我更不可能一直倾听，否则别人会以为我是哑巴。

正确的亲和方法，就如同控制生气一样，无法进行正向的阐述；但可以逆向地分层逐步控制，尽量避免人际交往的不良后果。

第一种不良人际沟通后果：无休止的争论

两个HR在探讨公司招聘体系建设时应该包含哪些关键的内容。B说一个完整的招聘体系应该包括：

①、招聘需求收集与分析

②、招聘计划的制定与执行

③、招聘渠道的开拓与优化

④、招聘费用的预算和实施

⑤、面试流程的制定与执行

D听完，觉得B纯粹是为了做招聘而做招聘，没有结合企业战略发展之需要，他认为一个完整的招聘体系应该包括：

①、公司中长期的人力需求规划

②、核心人才的战略性招聘

③、公司人才梯队建设所需要的外部人力配置

④、招聘计划的制定与执行

⑤、评价中心的建立与实施

„„

B听完后立即反驳：D说的不是招聘体系的内容，是公司人力资源管理战略的内容„„

D听完后亦驳斥：人力资源管理战略有招聘战略、培训战略、绩效薪酬战略等等，一个完整的招聘体系就应该包含公司的招聘战略„„

就这样，两个HR陷入了无休止的争论。之所以会出现这种不良的人际交往沟通的恶果。关键原因在于两个HR都不能解释清楚事情的根本，看不到决定招聘体系背后的出发点——公司领导层对人才招聘的定位。舍本逐末后，自然只会把关注的焦点放在招聘体系构成的若干细节上。

本次沟通的关键在于：一个HR理解的招聘体系是需求导向型，另外一个HR理解的招聘体系是战略导向型，争论的双方都没有把握公司领导层对人才招聘的定位。

第二种不良人际沟通后果：相互较劲，互不服气

HR先生花了很长时间、用心地给自己的公司做了一份人力资源管理方案,然后用QQ兴高采烈地发给了自己两个HR好朋友——B和D,满怀热情地盼望BD给出一些具体的意见，好让他把这个方案做得更完美，更获得公司领导的认可。结果B在QQ上直接拒绝接受这个文件，并且回复HR先生说：

①、你的方案不是写给我看的，是写给你的内部客户：同级、上级以及老板看的，所以你要征求的是这些内部客户的意见，而不是我的意见；

②、做这个方案的目的不是为了写这个方案，而是为了解决人力资源管理问题、执行人力资源管理活动，所以你应该和你的内部团队以及相关执行成员讨论这个方案的可操作性。

HR先生一看好友B这态度，就开始失望，继而也回复B:

①、我肯定知道方案不是写给你看的，我也知道写这个方案的目的是为了执行，请不要低估我的智商；

②、我是请你站在我内部客户与HR内部团队成员的角度来看看这个方案有哪些不足？

看看，本来是一件好事情，可沟通后的结果却变成了相互较劲、互不服气了，当初沟通的初衷就这样抛到了九霄云外。

再看看D是怎么处理这件事情的？

D通过QQ接收了这个文件，过了十几分钟后，回复道：

方案写的很好、很细致、很全面，请再多听听大家的意见就是更好，包括团队成员、上级领导、相关的同级。

HR先生收到后，非常开心，然后就着手下一步的与公司内部的团队成员、上级领导、同级等相关人员的沟通计划。

B和D表达的意思完全相同，可事情进行的结果却是反差很大。

原因在于BD处理事情的方法不同，一种是亲和之法：D发现HR先生是兴高采烈的发自己的成果过来，气势很高兴、蓬勃，所以D知道要先顺着HR先生的这股气势，先称赞，再顺势激励去询问其他人的意见以实现方案的更完美；而B则不看HR先生的心情和气势，直接抓住HR先生沟通中的失误点迎头就是一盆冷水，直接破坏了HR先生的心情，所以HR先生自然也就和他较起劲来，互不服气了。本次沟通的关键点在于凡事要顺势而为，亲和力的构建必须采用疏水的方式，而不是堵水、断水的方式，如果堵水、断水，则就会变成相互攻击、相互较劲、互不服气的后果。

第三种不良人际沟通后果：得理不饶人，使对方产生怨气

HR先生新入职一家集团民企，发现公司的薪酬管理非常的混乱：新招岗位定级定薪没有审批的流程和对应的标准、在职员工的调级调薪同样也没有审批流程与对应的标准。HR先生想着，这还得了，于是三下五除二地整理出公司薪酬管理的审批权限，找了老板签字后就公布并执行了。

一个月后，HR先生在检查下属事业部的薪酬管理情况发现：下属事业部人力经理W不仅不按照集团的政策来管理整个事业部的薪酬政策，而且还自己给自己加了100块钱。

这还得了，于是先是扣回了W多发的薪水，然后又是通报批评、最后降级使用。

W在HR先生还没有做完这一系列的动作后，就负气自离了。HR先生突然醒悟道：对方虽然做错了事情，但既然自己仍然想用他，就不应该通报批评而使W无地自容，最后迫使他充满怨气的离开了。

第四种不良人际沟通后果：以为对方不可理喻，心乱且脾气开始上来HR先生最近接到老板的命令，要求重新梳理公司的绩效管理体系。所以他一直在苦苦思考公司的战略、部门的经营规划、部门的组织分工、部门的业务流程、部门和岗位的绩效之间的关系。突然，他灵光一闪，发现：

公司战略决定各部门的经营规划；各部门的经营规划决定了部门的组织架构与岗位编制设置；部门的组织分工决定了部门业务流程；部门的业务流程决定岗位的业务流程；部门的业务流程决定了部门的绩效管理的重点及相关的指标；部门的绩效决定了岗位的绩效。

于是，他不假思索地、兴匆匆地对下属说。下属耐心地听完，冷不丁地反问：您想说什么？

HR先生愉悦的心情马上就消失了，随之而来的是散乱的心绪：这家伙真是不可理喻！

第五种不良人际沟通后果：利用别人的过失逼其走投无路，导致信口胡说HR先生团队中有个培训专员B，B的工作表现一直没有达到HR先生要求，于是HR先生准备辞退B。还没等HR先生动手，B就跑到老总那里说：HR先生要非礼我，我没答应啊，可现在HR先生要辞退我了„„

狗急了还都跳墙呢，所以：抓住了别人的过失后，点到为止，不要逼得别人走投无路。

第六种不良人际沟通后果：指责对方不理解自己或者常识，等于激怒对方会议室里，气氛有点紧张。B君刚发完言，低着头正在迎接HR先生的批判。HR先生双手抱臂，懒洋洋地对B说：你根本就没有理解我的意思，我的意思是，招人之前必须提报岗位具体的工作职责，为什么要提报岗位具体的工作职责？是因为我们招聘的原则是因事选人、因事用人，你懂不懂啊？

B君仍是一言不发，不过头低的更低了。

HR先生以为B知错了，继续数落道：你知道为什么要明确岗位的工作职责吗？如果没有岗位职责的话，那么根本就没有办法推导出职责履行所需要的岗位任职资格；没有岗位任职资格，我们就做不了岗位的价值评价，没有岗位价值评价我们就没办法得出内部相对公平的薪酬体系。你看你，连这些基本的专业知识都不懂，你还怎么做HR？„„

HR先生话还没说完，B君桌子上的茶杯居然凭空飞了起来，直接奔向HR先生的脑门。

最后，总结一下，要想让自己有亲和力，就得避免人际交往沟通中的6种不良后果的产生：

1、避免无休止的争论；

2、避免与别人较劲、意气用事；

3、避免得理不饶人，产生怨气；

4、不要认为对方不可理喻，我们自己需要重新准备准备；

5、不要抓住对方的错误不放，让人走投无路，否则狗急跳墙；

6、不要直接指责对方不能理解，否则就是直接激怒对方。

**第三篇：HR之自我修炼-亲和力**

一个很帅的小伙，站在非诚勿扰的舞台上，非常诚恳地弯着头，向乐嘉请教：乐老师，我很容易生气，可每次生完气后，我都非常非常的后悔，我该怎么办呢？

但见乐师傅站了起来，眯着眼睛，一字一顿地说：愤怒不见人；见人不说话；说话不议论；议论不决定；决定不行动。

事实上，乐师傅很清楚这小伙子情绪稳定性很差。所以，甩手间就开出一副“五不中药”，逐步控制，尽量避免生气后带来的不良后果。

而这小伙除了情绪稳定性差的毛病外，还有一个很大的病，乐嘉没发现：那就是亲和动机过强，非常在意别人的感受，生气后伤害了别人，他就会非常非常的后悔，非常的后悔带来非常的痛苦和纠结。在这个世界上，像这个帅小伙一样的HR，也有很多。他们在日常的工作和生活当中，心里总是保持着下面这些欲望：

①、希望别人喜欢自己，对他人的感受比较敏感；

②、很在意对方对自己的看法，想维持与别人保持融洽的关系；

③、为了保持良好的关系会经常妥协，很少引起冲突。

这些欲望叫做亲和动机，其内在的逻辑关系就是：

希望别人喜欢自己→在意别人对自己的看法→与别人保持良好的关系。

有这种动机的HR，会习惯性内省，所以内心也会经常痛苦。痛苦的根源在哪里呢：从“希望、在意别人喜欢自己”，到实现“与别人建立良好关系”的事实，这中间缺乏有效的过渡，没有有效的措施保证该逻辑关系顺理成章，逐步到位。

也就是说，很多HR天生就有亲和的欲望，但苦于没有亲和的方法，这就痛苦了；即使没有天生亲和的欲望，但出于做好人事工作的需要，也必须掌握亲和的方法，要知道：人际关系也是第一生产力啊。所以今天我们探讨一下如何增加HR自身的亲和力量的问题，简称亲和力。亲和力是指使他人愿意亲近、愿意接近的力量，这种东西是后天养成的，与相貌无关、与个性无关，它取决于一些方法与技巧。很多HR认为亲和力与相貌有关，甚至在面试他人的评价语中都会提到：五官端正，极具亲和力。我曾经面试且录用过很多美女、帅哥，他们的长相令人心旷神怡，可跟他们稍微一交谈，发现很难理喻、自以为是、说话带刺，当然不排除我自己的亲和力不强，但至少这段经历告诉我：亲和力与相貌无关。我也交往过很多不同性格的人：有大大咧咧、不拘小节的人；有吹毛求疵、斤斤计较的人；有死板固执、不懂变通之人；有随波逐流、毫无立场之人；有行事缓慢，小心谨慎之人……但不管哪一种个性的人，里面都有一些让我们觉得很有亲和力的人，原因在于这些不同性格的人，都掌握并且一直在运用正确的亲和方法。

那么正确的亲和方法到底是什么：微笑？赞美？倾听？……

这些都是基础的与人交往的方法技巧，而不是建立亲和的关键。原因在于与人交往时我不可能一直微笑，一直微笑我就成了神经病；我也不可能一直赞美他人，一直赞美我就会被认为好假；我更不可能一直倾听，否则别人会以为我是哑巴。

正确的亲和方法，就如同控制生气一样，无法进行正向的阐述；但可以逆向地分层逐步控制，尽量避免人际交往的不良后果。

第一种不良人际沟通后果：无休止的争论

两个HR在探讨公司招聘体系建设时应该包含哪些关键的内容。

B说一个完整的招聘体系应该包括：

①、招聘需求收集与分析

②、招聘计划的制定与执行

③、招聘渠道的开拓与优化

④、招聘费用的预算和实施

⑤、面试流程的制定与执行

D听完，觉得B纯粹是为了做招聘而做招聘，没有结合企业战略发展之需要，他认为一个完整的招聘体系应该包括：

①、公司中长期的人力需求规划

②、核心人才的战略性招聘

③、公司人才梯队建设所需要的外部人力配置

④、招聘计划的制定与执行

⑤、评价中心的建立与实施

……

B听完后立即反驳：D说的不是招聘体系的内容，是公司人力资源管理战略的内容……

D听完后亦驳斥：人力资源管理战略有招聘战略、培训战略、绩效薪酬战略等等，一个完整的招聘体系就应该包含公司的招聘战略……

就这样，两个HR陷入了无休止的争论。之所以会出现这种不良的人际交往沟通的恶果。关键原因在于两个HR都不能解释清楚事情的根本，看不到决定招聘体系背后的出发点——公司领导层对人才招聘的定位。舍本逐末后，自然只会把关注的焦点放在招聘体系构成的若干细节上。

本次沟通的关键在于：一个HR理解的招聘体系是需求导向型，另外一个HR理解的招聘体系是战略导向型，争论的双方都没有把握公司领导层对人才招聘的定位。

第二种不良人际沟通后果：相互较劲，互不服气

HR先生花了很长时间、用心地给自己的公司做了一份人力资源管理方案，然后用QQ兴高采烈地发给了自己两个HR好朋友——B和D，满怀热情地盼望BD给出一些具体的意见，好让他把这个方案做得更完美，更获得公司领导的认可。

结果B在QQ上直接拒绝接受这个文件，并且回复HR先生说：

①、你的方案不是写给我看的，是写给你的内部客户：同级、上级以及老板看的，所以你要征求的是这些内部客户的意见，而不是我的意见；

②、做这个方案的目的不是为了写这个方案，而是为了解决人力资源管理问题、执行人力资源管理活动，所以你应该和你的内部团队以及相关执行成员讨论这个方案的可操作性。

HR先生一看好友B这态度，就开始失望，继而也回复B：

①、我肯定知道方案不是写给你看的，我也知道写这个方案的目的是为了执行，请不要低估我的智商；②、我是请你站在我内部客户与HR内部团队成员的角度来看看这个方案有哪些不足？

看看，本来是一件好事情，可沟通后的结果却变成了相互较劲、互不服气了，当初沟通的初衷就这样抛到了九霄云外。

再看看D是怎么处理这件事情的？

D通过QQ接收了这个文件，过了十几分钟后，回复道：

方案写的很好、很细致、很全面，请再多听听大家的意见就是更好，包括团队成员、上级领导、相关的同级。

HR先生收到后，非常开心，然后就着手下一步的与公司内部的团队成员、上级领导、同级等相关人员的沟通计划。

B和D表达的意思完全相同，可事情进行的结果却是反差很大。

原因在于BD处理事情的方法不同，一种是亲和之法：D发现HR先生是兴高采烈的发自己的成果过来，气势很高兴、蓬勃，所以D知道要先顺着HR先生的这股气势，先称赞，再顺势激励去询问其他人的意见以实现方案的更完美；而B则不看HR先生的心情和气势，直接抓住HR先生沟通中的失误点迎头就是一盆冷水，直接破坏了HR先生的心情，所以HR先生自然也就和他较起劲来，互不服气了。本次沟通的关键点在于凡事要顺势而为，亲和力的构建必须采用疏水的方式，而不是堵水、断水的方式，如果堵水、断水，则就会变成相互攻击、相互较劲、互不服气的后果。

第三种不良人际沟通后果：得理不饶人，使对方产生怨气

HR先生新入职一家集团民企，发现公司的薪酬管理非常的混乱：新招岗位定级定薪没有审批的流程和对应的标准、在职员工的调级调薪同样也没有审批流程与对应的标准。HR先生想着，这还得了，于是三下五除二地整理出公司薪酬管理的审批权限，找了老板签字后就公布并执行了。

一个月后，HR先生在检查下属事业部的薪酬管理情况发现：下属事业部人力经理W不仅不按照集团的政策来管理整个事业部的薪酬政策，而且还自己给自己加了100块钱。

这还得了，于是先是扣回了W多发的薪水，然后又是通报批评、最后降级使用。

W在HR先生还没有做完这一系列的动作后，就负气自离了。HR先生突然醒悟道：对方虽然做错了事情，但既然自己仍然想用他，就不应该通报批评而使W无地自容，最后迫使他充满怨气的离开了。第四种不良人际沟通后果：以为对方不可理喻，心乱且脾气开始上来

HR先生最近接到老板的命令，要求重新梳理公司的绩效管理体系。所以他一直在苦苦思考公司的战略、部门的经营规划、部门的组织分工、部门的业务流程、部门和岗位的绩效之间的关系。突然，他灵光一闪，发现：

公司战略决定各部门的经营规划；各部门的经营规划决定了部门的组织架构与岗位编制设置；部门的组织分工决定了部门业务流程；部门的业务流程决定岗位的业务流程；部门的业务流程决定了部门的绩效管理的重点及相关的指标；部门的绩效决定了岗位的绩效。

于是，他不假思索地、兴匆匆地对下属说。下属耐心地听完，冷不丁地反问：您想说什么？HR先生愉悦的心情马上就消失了，随之而来的是散乱的心绪：这家伙真是不可理喻！

第五种不良人际沟通后果：利用别人的过失逼其走投无路，导致信口胡说

HR先生团队中有个培训专员B，B的工作表现一直没有达到HR先生要求，于是HR先生准备辞退B。还没等HR先生动手，B就跑到老总那里说：HR先生要非礼我，我没答应啊，可现在HR先生要辞退我了……狗急了还都跳墙呢，所以：抓住了别人的过失后，点到为止，不要逼得别人走投无路。

第六种不良人际沟通后果：指责对方不理解自己或者常识，等于激怒对方

会议室里，气氛有点紧张。B君刚发完言，低着头正在迎接HR先生的批判。HR先生双手抱臂，懒洋洋地对B说：你根本就没有理解我的意思，我的意思是，招人之前必须提报岗位具体的工作职责，为什么要提报岗位具体的工作职责？是因为我们招聘的原则是因事选人、因事用人，你懂不懂啊？

B君仍是一言不发，不过头低的更低了。

HR先生以为B知错了，继续数落道：你知道为什么要明确岗位的工作职责吗？如果没有岗位职责的话，那么根本就没有办法推导出职责履行所需要的岗位任职资格；没有岗位任职资格，我们就做不了岗位的价值评价，没有岗位价值评价我们就没办法得出内部相对公平的薪酬体系。你看你，连这些基本的专业知识都不懂，你还怎么做HR？……

HR先生话还没说完，B君桌子上的茶杯居然凭空飞了起来，直接奔向HR先生的脑门。最后，总结一下，要想让自己有亲和力，就得避免人际交往沟通中的6种不良后果的产生：

1、避免无休止的争论；

2、避免与别人较劲、意气用事；

3、避免得理不饶人，产生怨气；

4、不要认为对方不可理喻，我们自己需要重新准备准备；

5、不要抓住对方的错误不放，让人走投无路，否则狗急跳墙；

6、不要直接指责对方不能理解，否则就是直接激怒对方。

**第四篇：自我修炼**

自我修炼：

一、沉稳：

1、不要随便显露你的情绪。

2、不要逢人就说你的困难和遭遇。

3、在咨询别人的意见前，自己先思考，但不要先讲。

4、不要一有机会就唠叨你的不满。

5、重要的决定尽量有别人商量，最好隔一天再发布。

6、讲话不要有任何的慌张，走路也是。

7、自信是好，但别忽略任何人的想法。

8、人无高低，不要一副拽拽的样子，对人对事，别忘记了礼貌。

二、细心：

1、对身边发生的事情，常考虑他们的因果关系。

2、对做不到位得问题，要发觉他们的根本症结。

3、对习以为常得做事方法，要有改进或优化的建议。

4、做什么事情都要有条不紊和井然有序的习惯。

5、经常去找几个别人看不出来的毛病或弊端。

6、自己要随时随地对所不足的地方补位。

三、胆识：

1、不要常用缺乏自信的语句。

2、不要经常反悔，不要轻易推翻已经决定的事。

3、在众人争执不休时，不要没有主见。

4、整体氛围低落时，你要乐观阳关。

5、做任何事都要用心，因为有人在看着你。

6、事情不顺的时候，歇口气，重新寻找突破口，就算结束也要干净利落。

四、大度：

1、不要可以把有可能事伙伴的人变成对手或者敌人。

2、对别人的小过失、小错误不要斤斤计较。

3、在金钱上要大方，舍得本身就是得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。

4、不要有权利的傲慢和知识的偏见。

五、诚信：

1、做不到的事情不要说，说了就要努力做到。

2、虚的口号和标语不要常挂在嘴上。

六、担当：

1、检讨任何过时的时候，先从自身或自己人开始反省。

2、事情结束后，先审查过错，再列数功劳。

3、一个计划要统筹全局，规划未来。

七、内涵：

1、学习各方面的知识，虚心观察周围的事物。眼界宽阔

2、了解自己，培养属于自己正确的审美关。

3、笑对生活。懒惰要不得。培养健康的生活习惯。

4、不要盲目的做任何事。要有目标。

5、不仅仅关注外在美，内在美也很重要。

6、不要整天对着电脑，玩着无聊的东西。

7、理智的判断，学会控制情绪。

**第五篇：HR的五项修炼**

HR的五项修炼

在企业里，人力资源部门是一个焦点，人力资源部门的管理者与其他部门的管理者相比是一个更受关注和争议的角色。什么样的HR才是称职的？这个问题伴随着中国企业的发展，在老板的心里，在业务部门经理的心里，在不同层次的员工心里有着不同的答案。近期参加了一个HR经理人的沙龙，讨论HR管理者的胜 任素质，参会的诸多HR经理人，从各自的实际工作经历中道出了对于HR管理者的素质定义。有人说人力资源管理者要想在企业里站稳脚根，首先专业素质和技能 要过硬，既有理论基础又有管理实践才能够积极主动地开展工作；又有人说人力资源管理者关键要有良好的人际技能，有亲和力，擅长沟通，洞察力强，才能在企业 中如鱼得水；还有人说一个成功的HR最重要的是善于识人，研究人，学会如何和老板相处，如何管理上司，只有具备这样的能力才能够形成平等的对话关系，方可 得到老板的欣赏——面对种种观点，每一种回答都道出了在当前的现实环境中HR的立身之道。应该说置身于经济迅速增长和组织环境复杂多变的情况下，企业人力 资源管理者面临着很多挑战和压力，但是也面临着更多的发展机会和职业上升空间，如何通过自身努力，在企业内部获得话权语，实现自身价值和职业愿景？我想从 以下几个方面来谈一谈。

一、对环境的适应和驾驭能力

与外资企业的HR相比，内资企业的HR面临的环境似乎更为不确定，不同企业的机制和组织状态都有各自的特征，HR的工作内容不仅要提供实务层面 的专业解决方案，更多的是要解决大量的因企业管理意识和能力差异产生的非技术类的问题。相比较而言，国有企业的组织体制及运营管理机制较为平稳，重在沿袭 传统的管理规范，制度健全、管理基础比较好，但节奏缓慢、强调结构和职位等级，缺少变革和创新。在这样的环境中，HR在业务方面只需按照既定的计划组织落 实，工作的事务性特点显著，而重点需要关注的是人际关系层面的问题，处理好与领导、团队和员工的关系，保持平衡和谐的局面是核心。而民营企业的特点是经营 机制灵活，注重创新和变化，追求效益的快速增长，但因起步时间短，管理基础比较薄弱，不够规范和系统，这个阶段的HR更多是的一人身兼数职，既管行政又管人力资源甚至还负责企业管理，像个总调度，需要一人多专，具备良好的综合管理能力，善于协调各方关系，“短、平、快”地为老板解决各类问题。当企业做强做 大之后，采取集团管控的模式，完善法人治理结构，提高管理水平，制度化、数字化、流程化成为管理主题，此时的HR管理者面临的又是另一种组织环境，既类似于国企，又充满了民企色彩，在这样的环境中HR需要运用大量的概念技能，站在集团的层面上，对集团、产业集团、下属企业的人力资源管理体系进行规划和把 控，设计不同层次管理体系的权限和管理内容，因环境的复杂性加大，需要更强的人际技能，平衡统筹，协调老板、各路诸候、创业元老、亲兵营、职业经理人、员工们的关系，保持有序的发展。而外企的组织结构和运营机制较为规范，管理体系和标准系统、明确，整体的管理水平较高，HR在这样的背景下需要注重体系的完善和程序的规范操作，相对来讲，有序的管理环境使之工作更具条理性，压力相对来讲要小一些。因此，在不同类型的组织中，人力资源管理者所面临的环境是不同的，并且在企业的不同发展阶段，HR面临的组织环境都会有所变化，如何适应各种类型的环境，溶入其中并主动驾驭？一是需要积极的心态，保持乐群性，既要柔韧又不失坚持，执着于目标，灵活于手段，必要时曲线迂回，有进有退，从心态上首先轻装上阵。二是在深入了解组织实际和人员特征后，要迅速地找到打开工作局面的点，抓住关键的人物、借助关键的事件，树立公正、专业、敬业的职业形象，赢得良好的群众基础，稳步地培育部门的权威性。三是练就一副金钟罩的铁身板，禁得起台风暴雨，抗压能力强，不管什么类型的组织，都会有利益的博弈，都将伴随着明争暗斗、荣辱得失，HR要跳出圈子看问题，淡定地处理各项工作，并且要有极强的自我情绪认知和控制能力，做到真正地自我管理，才能驾驭外部的环境。

二、战略定位

到目前为止还有一些企业仍处在传统的人事管理阶段，甚至有的企业由于缺乏对人力资源管理的意识，在组织架构的设计上不单独设置人力资源部，将人事放在行政办公室内部，只设一名HR专员做做工资，管管档案，对人力资源的看法不过是各类日常事务的操作和处理。随着市场经济的激烈竞争，对人力资源的培育和开发成为提升组织核心竞争能力的重要途径，在外部竞争者通过大

力开发人力资本赢得新的盈利增长模式的趋势下，国内企业通过重新审视人力资源管理的作用和意

义，对人力资源管理的定位期望逐步从业务操作层面上升到了战略决策层面。这对于HR来说，无疑是一个提升自身价值的良好契机。如何发挥人力资源管理的战略职能？需要HR跨出过去沉浸于传统人事管理的层面，迅速地打造新的职能定位，围绕着企业战略进行人力资源战略的构建，继而进行人力资源管理系统的规划和建立，为组织目标的实现提供战略支持。

一、首先要明道。一个HR高管始终应该关注企业的发展战略和战术实施与人力资源管理如何实现无缝衔接的问题。只有洞悉企业的商业模式和运营机制，清楚地看到企业的短期、中期、长期发展走势和战略布局，才能识别出企业每走一步对人力资源管理的功能诉求，才能及时提供各种问题的解决方案，达到未雨绸缪，及时筹划。二是成为战略实施的合作伙伴。人力资源所具有的人力资本是企业最大的一笔财富。人力资源管理者要充分地认识到自已手中所掌控的资源的巨大能量和价值。从研究个体的人格差异和动机到研究工作团队的心理与行为，再到领导行为的有效形成，采取各种科学、先进的管理方法和技术手段培育核心竞争能力。例如引进需求激励、目标激励、行为激励和综合激励等方法，充分调动团队的积极性和能动性，发挥团队的潜能，确保每一层次经营目标和计划完成，使人力资源管理与企业各项经营管理紧密结合起来。三是做好变革的推手。变是唯一的不变，在当前的外部环境中，企业要紧紧地跟随外部变化不断地调整自身的结构，而人力资源管理者要敏锐地捕捉由于外部环境的变化带来的信息，为变革做好准备，在变革实施过程中，HR始终要全过程地进行引导、维护、修正，配合组织变革的成功实施。

三、扩大和丰富管理内涵

随着组织规范化程度的提高，组织内部人力资源素质结构日益完备，对HR管理者的能力和素质也提出了越来越高的要求。而作为HR，当我们也认识到今天地球已成为一个村、商业模式逐步从实体经济走向虚拟经济，“维基经济”、“众包”等概念像风暴一样席卷并改变我们的生活方式，面对如潮的新思想和新经济层出不穷，人力资源管理也面临着重生和裂变的迫切需要，人力资源管理的角色将被赋予更加丰富的内涵。一是成为组织内部乃至外部客户的知识服务商（外部客户暂不讨论）。在组织内部形成互为客户的文化导向，人力资源部门将作为知识服务商，从专业指导、管理咨询、职能支持等各个方面为业务部门提供知识服务。HR更多的要考虑内部客户未来潜在的业务需求，在业务职能战略的制定和实施进程中将HR管理贯穿其中，紧密结合，随时提供咨询解决方案，通过将管理重心前移，使业务领域成为HR实操落地的战场。例如有的企业在销售、生产运营部门设置了HR客户服务经理一职，不仅从服务的外在形式上迁移，更多的是管理理念的前移。二是咨询顾问。当组织的某个层面出现问题时，HR管理者要充分地扮演咨询顾问的角色，迅速地召集组建诊断小组，进行全面的分析、调查、了解，这项工作对HR的能力是一个考验，要具备整合各个业务职能的专业知识和管理能力，才能制定有效的解决方案。并且这种咨询顾问的角色，要求HR要有良好的组织能力和协调能力，能够凭借过硬的专业素质和权威性，成为召集者和组织者，记得曾看过一篇文章，是讲人力资源总监一般在企业的高管中只能排到第6或7位，重点讨论了为什么HRD不能成为企业的2号人物的问题。其实如果咨询顾问的角色扮演成功了，那HR一定会成为企业的2号，因为他能够为老板真正地分忧解难了。三 是培训师。在这里的培训师已不再是企业内部人力资源课程培训的内训师的概念了，而是要突破这种狭窄的内涵，将培训师定义为在组织内部全力推动人力资源管理理念、知识和技术的人，相当于一个布道者，通过各种沟通的形式推动各级管理者人力资源管理理念和能力的提升，在组织内部向全员普及人力资源管理的基本知识和方法，提升组织整体的人力资源管理水平。四是外部首脑代表。当企业走上竞争的舞台，企业将在外部环境的注目中不断前进，那企业的人力资源管理体系也将成为对外部交流的一个部分，HR管理者也将成为企业与外部世界对话的代言人之一，代表企业的形象，展示企业人力资源管理体系的运作机制以及取得的成就。

四、精通业务

很多老板在甄选人力资源总监时，对人力资源总监的知识结构提出了看法，认为仅仅是学管理的或者文科毕业的学历背景并不见得适合企业的需要，从实际需求来看，人力资源总监较为理想的知识结构应为工科背景+工商管理硕士，这个问题表达了企业对HR要懂业务懂经营的一种需求，也

说明了人力资源管理不具备一定的业务经营方面的知识，是无法与业务部门进行对接的。其实，HR

往往精通于自身的专业知识并娴熟掌握各项技能，并且很想与业务部门共同分享这些人力资源管理方面的经验和建议，以帮助他们人员管理。但是首要的前提是HR必须能够听得懂业务经理用专业术语提出来的问题。在现实当中，有很多HR对企业的经 营管理并不关注，甚至不懂产品的生产工艺流程，只是紧盯着人力资源管理的六大模块大做文章，由于对业务部门的工作缺乏足够的了解，造成了人力资源管理与业务运营的断点。因此有很多业务部门的经理看不起HR部门，认为是个辅助部门，发挥不了实际作用。可见，人力资源管理者要想真正地发挥作用，必须深入地了解 企业所处的行业背景、产业概况、布局及产业政策，掌握产品线的生产工艺、设备、品质、市场营销、运营管理等方面的情况，才能据之做好员工的招聘、使用、激 励、培训、开发，有针对性地帮助业务部门解决实际管理中遇到的问题，获得业务部门的认可和尊重。因此，HR一定要懂业务，懂经营，会算帐，如果一个HR每天都会在心里盘算销售收入、利润、人员定额、绩效考核、人工成本及费用比例，人均利润水平、人均产值指标、以及同行业的此类指标数据等等，那基本上与经营结合起来了。另外，懂业务的HR能够明察秋毫，一下子就能看出问题所在，使业务部门在绩效考核、定额管理等方面不但不敢口出狂言，故意蒙人，相反还会畏惧你，而权威因畏惧而产生。

五、开阔胸怀，建立人生格局

一个完整的管理体系包括器具层面、制度层面和精神层面三个层面，器具层面主要包括技术、工具、概念；制度层面包括产权、组织形态、结构等；精神层面则包括价值观和信仰。前几年中国的管理者纷纷到大学去恶补MBA、EMBA的管理知识和技能，而近期中国传统的国学热再度兴起，很多管理者又走进了国学课堂。从中看到，在器具层面上我们可以很快吸收国际上的领先的东西，甚至或许可以全盘西化。但是，精神层面的问题，却很难靠全盘西化解决，因此，我们必须回到中国的传统文化中去寻找力量。相对美国企业家信仰基督教从中寻求精神动力，中国的企业管理者则从儒家、道家等各种学说中寻求治理企业的文化源渊。因 此人力资源管理者同样需要捧起古代传统文化的精萃，回归于优秀的传统文化寻找做人与做事的精要。南朝肖惠开有言：“人生不得行胸怀，虽寿百岁犹为夭也。” 人力资源管理者每天面对是一个个复杂的个体，用“阅人无数，经历万千”来形容并不过分。那么在一次一次的沟通、影响、任务和维护、决策、冲突等团队过程中，积极开放的心态、宽大开阔的胸怀，对人格的磨砺和修炼是取得事业成功的内在基础。从大五人格特征来看，有责任心、情绪稳定性强、开放、乐群、外向的管理者往往能够创造更好的工作绩效。而建立人生的格局，则帮助我们在潜移默化中逐步地提炼优秀的品质，扩散出人格魅力，成为一名能够凝聚、感召、影响员工的管理者。当我们的影响圈越来越大的时候，在影响圈外根据距离远近划成了多个圆圈，离我们最近的是老板、接着是公司的其他高管及核心人员，再下来是我们的直接下属和业务合作伙伴，再依次是各个部门的员工、外部的客户——那我们以什么样的心态和精神面貌与各类人员发生联系并得到有效的回馈？首先对自我的认知。认识自已要了解自已的本质，即动机、价值观、社会角色、人格特征等，对自我的正确认知能够帮助我们找到在职业发展过程中需要加以调适和修正的部分，使自已更加完善。其次是对人格和心态的不断修炼和磨砺，人力资源管理者就是和人打道的职业，极大地丰富自我，涉猎各类精华书目，积累深厚的文化底蕴，洞察世间学问、了解民生人情，方可具有容纳百川的心胸和境界，并且要有高远的志向，不拘泥于一山一水，人格格局要立意高远，不刻意谋求一事一利的回报，目光所及之处 决定我们要走的路程。因此我们完全能够理解三千年前孔子老先生对于人生理想的定义——“士不可不弘毅，任重而道远”的意义。有了人生格局，我们就能够从精神层面有足够有力量战胜外部环境的阻力和障碍。

杰克韦尔奇曾经说过任何公司的人力资源负责人都应该至少与首席财务官同样重要，当他退休后到各地演讲时，有很多人对他的这句话提出了质疑，后来 他在《赢》这本书中谈到了这一点，再次强调了HR的重要。其实人力资源管理倒底重要不重要，有时候取决于老板的支持，但是我个人认为更关键的一点是决取我 们从业者的态度，如果我们认为自已的作用很重要，是不可取代的，具有很大的价值，那么我们一定会将它在工作中有力地表达出来。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！