# 如何成为最优秀的HR

来源：网络 作者：紫陌红颜 更新时间：2025-02-14

*第一篇：如何成为最优秀的HR如何成为最优秀的HR？2024-11-16随着管理科学的日益发展及电子化在人力资源领域的广泛使用，作为管理“天下第一资源”的HR人，并没有获得更广阔的舞台，反之却有被边缘化的危险。人力资源部较之其他部门越来越成...*

**第一篇：如何成为最优秀的HR**

如何成为最优秀的HR？

2025-11-16

随着管理科学的日益发展及电子化在人力资源领域的广泛使用，作为管理“天下第一资源”的HR人，并没有获得更广阔的舞台，反之却有被边缘化的危险。人力资源部较之其他部门越来越成为一个弱势部门，身边经常会发生这样的情形，一个HR人与其他部门因工作发生争执，如果要经过高层调解，受伤的往往是HR人。其实，高层的思维很简单，谁让你的部门没有人家的作用大呢？笔者认为，想提升人力资源部作用，打造强势HR人还要从我们自身下功夫。

下面几条是笔者在以往的工作中总结的一点经验，仅供参考：

1）重视人力资源工具，更要重视人力资源修养。面对日新月异的管理革命，作为一个现代HR人，随时掌握最先进的人力管理工具是必须的，但包括人力资源理理论及理念的人力资源修养必须也能跟上时代的发展。人力资源工具可以通过学习得到，而人力资源修养在学习的同时必须靠实践领悟。就好比一个只会念经的和尚是无论如何也成不了高僧的，只有善于思考，善于领悟的人才能懂得佛的真谛。今天的KPI、平衡记分卡等人力资源工具对于HR人来说，就如同武侠小说中侠客的武器，而人力资源修养则是他的内功。如果没有内功，使得再好的武器也只不过是花架子“中看不中用”，反之，如果内功高强，什么武器对他来说都能得心应手，达到“器不伤人人自伤”的效果！现在几乎每种人力资源工具都有成功与失败的范例就是明证。

2）善于学习其他部门的经验，做企业内的“消防队员”。人力资源部门是与其他部门接触最多的部门，但现实的沟通往往都是因为自己部门有了需要才想到要沟通的，如到了要考核、培训的时候，这样其他部门往往产生抵触情绪。笔者认为，良好的关系要养成于平日。每个部门都有一些好的管理经验，我们不妨与之经常交流切磋，当然学习的同时不要忘记自己的使命，要把人力资源理念通过潜移默化传达给企业内的每个人。如果企业内人人都具有人力资源意识那还愁工作无法开展嘛！同时，作为人力资源部的一分子，也是企业的一部分，因此熟悉企业的业务流程不光是为了自身工作的需要，也是对企业负责的表现，如果企业内那方面临时需要人来补充，HR人必须随时做好成为“消防队员”的准备。

3）建立双线沟通体系，真正发挥桥梁作用。提起人力资源部的职能，可能谁都会想到沟通吧，但实际沟通的效果如何呢？据笔者在人力资源部的日子，可以这样说如果不是员工之间发生纠纷矛盾，是不会有人到人力资源部来的，因为按照我们中国人的思维习惯，来这里反映情况的，往往会被按上一个打小报告的帽子，这是为大多数人所不耻的。所以笔者曾建立过第二条沟通体系，即兼职人力资源调查员制度。不定期的在普通员工内发展若干名兼职人力资源调查员，由于这些人来自于企业一线，所以通过他们往往能听得到更真实的一线员工心声，这样就使HR人不仅能随时掌握最基层人员的心理动态，更可以了解广大员工对于企业各项规章制度的反馈信息，以便于随时为高层做决策提供参考。（作者：王光伟 石家庄启才人力资源信息咨询有限公司）

**第二篇：HR口述：如何成为老板最赏识的心腹**

什么人算得心腹呢？在同一个团队中，心腹是极少数人群，深受领导信任、依赖和欣赏，是领导非常得力的助手，在某些事情上对领导有重大甚至决定性的影响力。一般来说，心腹都占据重要岗位，经常承办领导交代的本职之外的临时、艰巨或私密任务。

凡心腹有共同的外表特征，主要有：自信、自如，和领导接触多、关系轻松，和其他一般员工比，爱提建议、敢于表达不同意见，主人翁意识和责任感强烈，全方位极力维护领导及与其相关的一切。

作为领导，尤其是野心勃勃、志向远大的大领导，无不希望拥有坚强卓越的核心团队，事实上，大多数各级主管都有自己的心腹下级。社会发展至今，信奉个人英雄主义的时代早已过去，团队精神和竭诚合作是公认的成功因素。不可想象，光杆司令能够长久占据司令的宝座，因为没有忠诚强力的助手们的扶托，谁也不可能产生令人侧目的功绩。向小处说，心腹们能够把事办得称心、办得安全、能够成事；向大处说，心腹团队让老板工作上如虎添翼，同时也是老板精神上的盟友和安慰者。拥有心腹的老板们是幸运的。很多带团队的人都热衷于发现、培养自己的人。

也有部分高级管理者，和所有下属保持一定的距离。他肯定不会害你，也不会特别帮你，一切都在规定的条框之内淡然处之。工作上你只要中规中矩、做好本职能帮到他，你们就可和平相处，否则他将公事公办地处理你。

也有些成功人士不靠特别的心腹下级，用职业经理人的能力和个人特质完成使命。原中国普天研究院常务副院长转任上市公司大唐电信总裁，我曾经担心中层骨干追随而去，引起人事震荡，但几个月过去没见任何动静。

“他怎么没带人走？”我问他的老下级。

“他？不好这个。”这位同事淡淡地说。

然而，许多人为成为领导心腹而削尖脑袋钻营，因为心腹的益处是明显的：

1．安全感强、稳定，心情放松、愉快。

2．介入核心管理，受重视，发展空间大。

3．受众人敬畏，工作环境里顺风顺水。谁敢得罪老板眼里的红人？凡事都得礼让三分。

4．地位高，作用大，有本事摆平所有事儿，自身价值高，心里感觉不错。

5．掌控重要部门，前途看好，占有本单位内外更多资源和先机。为筹备长远战略布局，董事长亲自调我到央企二级公司，交代我直接找他报到。早上我去报到，秘书室的员工们已各就各位紧张地忙碌着，他们不认识我，听我说找老大，让我在旁边的沙发上等。两个多小时过去，我一个人静静地坐等，没人注意我。

临近中午，有位秘书进来通风报信儿说：董事长在VIP室的会议结束后又进小会议室，开始另一个会了。这时，董事长从小会议室跑过来亲自招呼我一起去开会。

董事长极有威望，平时很严厉不苟言笑，而且特别繁忙，没有一分钟的空闲，一般员工几乎没有和他多谈的机会。我走到门口想起没带笔又返回去找笔，他就一直在门口耐心地等我。估计秘书们觉得这种情形少见，不由得留心看了我一眼。

董事长把我介绍给小会议室的人们，会很快开完。有的参会人和我简短交流，我最后才离开，走到门口，董事长已在等我，叫我到他办公室单独交代对我的工作安排。

“你能来我非常高兴，希望你不要走，长期留下来。我正在搭一个非常大的平台给你们，你们在这里都能发挥聪明才智，你一定不会后悔的。”我们从他的办公室出来穿过秘书室，他边走边说。

“那我向谁汇报呢？”

“向我吧。”

这之前只有几位高级副手直接向他汇报。秘书们听到我们的对话，纷纷从文件堆里抬起头，虽然我并没有看向他们，但他们全都向我露出非常友善及谦和美丽的笑容。

从这天起，他们把我看做老板的心腹了。

什么人能成为心腹呢？心腹都具备某方面比较突出的能力，但能力强的人不一定能成为心腹；心腹比较聪明、悟性好，但脑子灵、反应快的人不一定能成为心腹；心腹表达沟通力强，但能言善辩者不一定能成为心腹；心腹很忠诚，但初相识没经过考验的人也能成为心腹。心腹下级的身上一定有某种老板非常欣赏和需要的特质。有的人在老板身边工作十几年不被看好，而有的人偶然相识接触即被老板看中视为心腹，表面看起来不可思议，其实很简单，他们相同或互补的个人内质是产生共鸣的原因。

被老板器重，尤其被位高权重、能力超强、绝顶聪明、声名显赫的老板器重，绝非易事，不是表表忠心、谄媚阿谀、多多加班即可搞定的。苛刻强势、追求完美的老板另眼看待的属下必有过人之处，这些人不是天生地造。事在人为，所有人经过努力都可成为某一类适合你的老板的心腹，所有的职场人都应该按照自己的职场计划规划自己的定位。去除缘分因素外，老板心腹都有如下共性，值得注意：

1．首先要有心理意愿，只有想到，才能做到。我在央企二级公司工作，超大央企集团公司的大领导和我距离甚远，几乎高不可攀。有一天看集团内部通讯，头版新闻是配有照片的高级领导视察分/子公司的消息，一个念头从我脑际闪过：如果我是他的助手，凭我的能力，我一定能做得很好。集团公司近10万人，我所在的公司最小，领导从来没有光临过，不要说大领导本人，连他身边的人我都没有任何接触的机会。这个想法近似天方夜谭。

但是我的意愿竟然很快实现了。不久，因与世界级软件公司的合作项目领导开始接触我们公司。一天他召开我们公司中层员工会议。我最后进去坐在他对面的后排，在他的目光扫视全场的时候，我礼貌地向他微笑打招呼。他用手中的笔点着参会者：“张三，硬件部的；李四，软件部的；王五，产品部的，以前见过的。”这时，公司总经理赶紧为我介绍：“这是我们人力资源部经理。”

过了一阵子，集团公司酝酿下属公司重组，领导来做调研，我是公司元老，非常了解情况，因此我在总经理推荐的汇报人名单里。原计划每人汇报20分钟，但我的思考和谈到的状况引起领导高度重视，他不断问我：“据你分析„„”“你认为呢？”我们谈了2个多小时，在我后面排定的谈话人都改到第二天谈了。

子公司重组，按照计划集团公司只调入研发人员，但大领导特意亲自点名将我调进集团重组筹备组。

经过两年的艰苦努力，从零起步建设的空白平台，已经颇见成效。有一天我们几名核心人员在领导办公室开会讨论团队建设，一名高管对我说：“你可是帮了领导大忙了。”他的话使我突然想起曾经一闪而过然后就忘记的那个愿望，现在它实现了：做老板最信任最得力的助手，我能够做得很好。

几年里我其实早已忘记那个闪念，不过，给我动力和力量、助我走向这个目标的，肯定是背后这个曾经出现的意念。

2．共事初期留给老板良好的第一印象十分重要，如高度敬业，职业素养好，悟性高、能力强，机智、忠诚等。保持和老板默契的沟通，通过他的只言片语、思考问题时的背景语言，去了解、理解、洞悉其内心深处，找准他最急需解决的关节，以到位的工作实绩帮助他。对老板的信服应发自内心，不能伪装。

有人推荐了一名国际通讯巨头的高级销售总监，老板非常重视，亲自谈过几次。出于对大而复杂的环境的多重考虑，我们主要以事业的发展前景来吸引他，没有给职位和薪酬的突破性承诺。我们的说服工作比较有成效，候选人很向往，向公司辞职，受到周围人的强烈反对，他的上司说：“我以为你去哪儿呢，原来去一个国企，你去哪儿也不能去那儿呀。我现在不担心了，你根本走不成。”销售总监的自尊心颇受打击，对我的老板说：“给我半个月时

间容我再考虑考虑吧。”老板很着急，但不好表露，也只得耐心等待。新平台最需要的是核心人员，此人能否入职具有标志意义。这半个月里，我时常联络销售总监，告诉他我们公司的最新进展，有利的国家政策或消息。踌躇中候选人真诚地问我：“汪漪，你个人觉得未来能做成吗？你怎么看老板这个人？”

“谁也不能准确预言未来的结果，但我们公司的背景非同一般，现在投入全部重点力量，一定是势在必得。这是个难得的机遇，所有员工天天自愿加班加点，连春节都不休息。老板一步步走到今天，和别人最大的不同是特别有毅力，而且他的运气特别好，凡是他想做的事没有做不成的。我们都对他有信心。”

销售总监沉思不语，过了一会儿说：“我考虑好了，我来。”

我非常高兴，立即打电话给老板：“你估计他会来吗？”

“可能不行吧。”

我把最新结果告诉他。老板说：“我看出来了，这个位置你做和别人做，结果不一样。我昨天已经和人力资源部总经理谈过，提议你做副总经理。”

“人”事是最复杂的，处理“人”事需要技巧。很多情形下，老板不能把本意直说出来，那你要以自己的角度和语言，替他表达，而且还得让各方面都觉得很得体，别让老板为难或难堪。

3．力挺老板，在他的关键或危机时刻用你自己坚定乐观的信念和卓有成效的行动结果给予其最大限度的支持。我参与大型企业改制筹备后，领导告诫我须低调行事，正式对外发布战略调整前暂时保守秘密。我意识到领导层有顾虑，一旦向外公布，则只能成功不能失败。大雪初停，集团高层会议结束后，领导的公务车出现在窗外停车场。果然如我所料，他首先找我长谈，问我如果公司进入 3G领域，如何建立团队。我说，为了加快速度保证质量，应使用猎头。他摇摇头说，以前的几例都很失败。

他若有所思，不时陷入沉默。公司最大的压力是，退出核心业务多年，产业链不完整，尤其欠缺空白产业链上经验丰富的领头人。如果不能立即组建一支优秀的作战团队，那么所有愿景将很难落地。

这不正是我的职责吗，是体现我价值的时候，做好这件事是对企业和老板最有力的支持。我立即行动起来，找人、搜简历、面试，自己权当猎头，很快确定了两名销售总监。当领导看到他们的背景调查报告时，非常激动，在例会上说：“人力资源部的工作给了我巨大的信心！”

私下谈话时，一位重要领导对我说：“我的压力非常大。”我说：“人无远虑，必有近忧，所有的人都有烦恼和压力，你现在面临的是高级烦恼，多少人想有还不可能有呢。我们和你的目标是一样的，愿意和你共进退。”他听着笑了。这样卓越的人不是不明白这个道理，他需要的是团队的支持，包括精神层面的共鸣。

力挺老板还需要告诉他真话，给他提供正确判断的真实信息，不能不顾事实只顺着他的意思说。私下里多提建设性建议，尤其是不同意见，对他掌管的组织负责任，是真正忠诚的表现。一位跟随老板十年的下属对我说：“领导确实非常信赖你，我从来没见过像你这样拼命帮他的人，你也是唯一一个敢和他说‘不’的人。他受你影响很大。”

我真没想到有这样的评价，我只是做了我认为的分内的工作。在双方信赖和尊重的基础上，工作配合肯定愉快、顺利，工作结果也会令人满意。

4．成为心腹后不可有丝毫懈怠，应更加谨慎小心，倾尽所能，并且跟随事业不断发展。南方的夏夜华灯灿烂，杨总和心腹下属July在茶室里对坐，他权衡着将做出的重大人事变动的利弊。

“我早就想拿下他们了，只因为你一再说他们很辛苦，客观条件差，我才等了这几个月。”杨总说。

“他们”都是July费尽周折、用足精力找来的空降兵，和July私交很深。杨总相信只要自己决定下来，July会不折不扣地实现自己的意愿，而且圆满地处理好中间各种关系。也许她为他们争取更多的补偿金，也许私下里主动为他们推荐工作。总之，不管她做了什么，杨总坚信July的出发点全是为他着想。

杨总的决定并不使July觉得意外，她点点头，表示全力支持。

她了解老板的脾气，没想好时只听不说，一旦拿定主意，不管别人说什么都不会变。就算事后发现自己错了，会想办法暗中调整过来，也不表现出朝令夕改，更不会把责任推给别人。这样的老板敢于承担，跟他工作很安全，下属只管严格执行老板意图，不用瞻前顾后担心被多变的老板出卖。

杨总送July上车回家。车子刚起步，手机响，传来杨总柔和的声音：“刚才忘记告诉你，你刚被评为公司唯一的5A级员工。付出还是有回报的哟。”

“谢谢您。我不为当优秀。只要有你的信任，就够了。多苦多累我心甘情愿，况且这份工作带给我这么多快乐！”

城市已经进入梦乡，July却很亢奋，没有丝毫疲倦感。杨总深谙激励法则，同时也被July感动着。

“喜新厌旧”的老板不少，因为事业不同发展阶段需要的助手的特长不同。曾经建立功勋的心腹躺在功劳簿上不思进取的后果一定凶多吉少，跟随事业发展不断进步、具有不可替代性的人，才能是老板心中不可或缺的核心人员。

5．保守秘密，克制情绪。不存在绝对公正纯洁的地方，总有不可告人的秘密，只要不伤大雅，心腹人应该守口如瓶，保持良好平和的心态。

在职场上控制好情绪是职业化的象征，公开场合须给老板留面子。他情绪激动，对亲近的人失态，下属不能失态，即使是心腹，也得忍受，还得带头尊敬他。

心腹下属存有两重风险，一则，一旦老板倒台或者失去权势，对立面当权，心腹首当其冲被清洗，那时想反水都没有机会；二则，即使你很正直，也可能失去大部分朋友，因为你离老板太近，一般人不敢在你面前说真话，主动贴上来的人太势利，你又不敢接近。难得有永远的上下级关系，相聚是缘分，分开是常情。

心腹的最高境界是，将老板的心腹和公众的代表两重角色有机地融为一体，为上下公认和公信。人品和智慧俱佳的人大约能做得到。

转载请注明出自应届生求职招聘论坛

**第三篇：HR新人如何成为专家**

HR新人如何成为专家

作为人力资源管理的新手，比老手更好，因为你预备了一整个硕大的空杯，想装什么都可以随心所欲，恭喜你！

其实，有所成就的人力资源管理和培训高手，都是半路出家的，科班出身的很少有专家诞生，至多是理论专家。所以，你成为真正的专家反而没有理论的障碍。

做人力资源管理，要想成名成家，我认为按照以下步骤和注意事项就可以做到：

1、先有实战工作经验若干年，行政、销售、教师、公关等都可以。

2、先学习外科知识，所谓外科，就是人们通常说的人力资源管理的内容，比如四大机制（约束、牵引、激励、淘汰）、四大支柱（制度、流程、机制、技术）、六大系统（基于战略的人力资源规划系统、基于素质模型的潜能评价系统、基于任职资格的职业化行为评价系统、基于KPI指标的考核系统、基于业绩与能力的薪酬分配系统、基于职业生涯的培训开发系统）、一个核心（价值评价与价值分配即考核与薪酬），先学习体系构成，从模仿开始，这样收效快、时间短，但是要思考。这个过程大约不超过5年。

3、寻找人力资源管理的本质与使命以及相应的管理策略与方法，这个过程很艰苦，需要有深刻的思想、抽象的概念思维能力与思辨能力，是一般人成为专家最大的障碍，因为绝大部分的人力资源“专家”都不思考，只停留在外科的层面并乐此不彼，凡事只懂得科学、机械地解决问题，但在中国几乎都是失败的，比如薪酬设计与绩效管理这么重要的模块，说起来都头头是道，做完了等于白干。这个过程最好有人带着，或者自己去悟，因为相关的内容从教科书上都难以找到，我的博客中有完整的体系，比如本质是解决人力资源的配置与效率问题、挖掘人的潜力，使命是招贤纳仕、工作育人，而工作育人的策略是传道、授业、解惑。你可以参考我的博客，但我更建议你能拿出自己的独到的思想体系。

4、有了第三步的准备，你就要思考从外科转向内科，或者内外兼修。要知道，我们身处中国，管理的对象是中国人，所以，不能拿西方的基于资本剥削理论的“人力资源”来管理我们的员工，因为他们把人不当人看，而是当工具、当资源对待，我们则不行，因为我们是中国特色的社会主义国家，是感性民族的国家，管理可以是法理情，但出现问题和冲突的时候还是要靠情理法来化解，这就是内科管理，即更加尊重人性、人心和感觉的管理。比如心态调整、疑惑解决等是我们做管理者最要修炼的技术、艺术和修养，是人力资源管理的重要手段，这个阶段没有5年以上的系统思考与准备是不可能做到的。你要做的是，对付企业中的所有人、所有行为都会有一套自己的说辞，这些说辞有理论支持、有体系配套，要能够自圆其说、左右逢源、没有矛盾，这里的关键是一切都是发自你的内心世界，你的行为与思想（意识与潜意识）完全重合了。

5、这个时候，你可以称自己为专家了，其实也用不着你自己宣传，很多人会天天宣传你，你就是真正的专家，而且不是简单的、浮躁一时的、随时消失的外科专家，而是内科专家。你会发现，过去动不动就是考核、克扣工资和奖金、炒人等人力资源手段是多么的低级而无效，你那么做很不受人待敬，而且总是站在企业的一边，结果混得灰头土脸，老板也不说你好，员工还恨你；你现在会用更加高级的工作育人手段，让所有人都在你设计的轨道上成长、成就与成功，你特别受人爱戴和尊敬，关键是管理的效率高了，不用炒人和克扣奖金了，你会享受这种快乐，成就着别人的同时，你自己也不断地成就和进步。

6、要想成为专家，有一些关键词值得从现在开始、在学习外科的过程中就深入思考，如老板、企业、关系、战略、商业模式、人生、智慧、情怀、人力资源、选才、用才、育才、留才这些词或短语，必须有体系化的、独到的理论演绎，不是需要建立理论，而是要能够用这些理论指导和检验实践，并且能用这些理论解决过去曾用外科才能解决的实际问题，你就真的成功了。

我相信你，小高，人只要有志向，一切都会给你让路，生活与工作中多思考，思想来自思辨，多交益友少交损友但一定要交，在高人、贵人、小人和情人的全方位帮助下，尽快成长起来。千万要记住，不能半途而废，特别在自己感觉明白、实践又糊涂的时候，这个时候最需要突破混沌的力量，想成为专家就一定要撞破这堵墙，还要继续往上，形成自己的真知灼见。

最后，祝愿你成功，希望早日看到你为此而快乐欣喜、早日成为中华大众瞩目的人力资源管理专家！

**第四篇：HR如何成为战略合作伙伴**

HR如何成为战略合作伙伴

很多时候，我们的理想之所以不能实现，是因为我们没有采取正确的行动。而不能采取正确行动的原因，又往往是自己不知道什么是正确的行动。因此，就让我们一起来探求一下：人力资源部门要真正成为企业的战略合作伙伴，到底应该做什么？这些行为又应该建立在什么样的基础之上。

探究“战略合作伙伴”的内涵

要实现一个目标，首要的前提是什么？没错。是了解目标本身！所以，首先让我们来看看“战略合作伙伴”的真实内涵是什么。

“战略合作伙伴”其实包括了三个关键词：战略、合作、伙伴。它的核心是“伙伴”，而这个伙伴又是有要求的：首先，它必须是“合作”的伙伴，其次，这个合作伙伴还是“战略性”的。因此，“战略性”与“合作”就成为“战略合作伙伴”的两大前提。

为了更好的明白我们凭什么才能成为企业的战略合作伙伴，让我们先来一一解读一下这三个关键词。

“战略”。战略意味着什么？它意味着你应该知道企业发展的目标，而且要站在一定的高度（老板的高度、企业家的高度、最高管理者的高度）去看待这个目标。如果想在这个高度看企业发展的目标，就需要你对行业的发展、对行业与人才的关系、对行业人才的特性等宏观性的问题有深刻的了解。所以，战略对应的要求是“洞察行业”。

“合作”。有效达成合作的最根本的前提是什么？是“了解”。没有深刻的了解就没有真正的合作。因此，人力资源管理者要想与我们的“伙伴”开展有效的合作，就必须了解他们的工作职责、业务流程、工作特点，以及履行这些职责、开展这些流程、完成这些工作需要的组织资源、制度资源、政策资源和人力资源方面的支持和帮助。所以，合作对应的要求是“熟悉业务”。

“伙伴”。伙伴意味着什么？它意味着你们是一起的。你们相互支持、相互帮助，一起来完成目标，实现业绩。所以，伙伴对应的要求是“提供有效的帮助”。

当然，提到伙伴，我们自然就不免会问：谁是我们的伙伴？答案很明确：就是企业中的“人”。我们人力资源管理的核心使命就是通过对企业中的“人”的经营、管理和服务来创造价值的。因此，企业中的所有的人，上至老板、各级管理者，下至员工，都是我们的合作伙伴。

这样看来，“战略性合作伙伴”，就意味着我们要在洞悉、理解并围绕企业的战略目标、业务流程、人才特点的基础上，为所有这些合作伙伴提供专业的支持、服务和帮助。而我们的人力资源管理者要想成为企业的“战略合作伙伴”就必须知道，我们应该怎样为我们的“伙伴”们提供“战略性”的“合作”。因此，下面，我们就对成就“战略性合作伙伴”的两大前提：“战略性”与“合作”做一个讨论。

与老板“牵手”，在“战略”上合作

平常的工作中，经常听到有做HR的朋友向我诉苦，说最近又被老板批评了，还说，做HR的就是命苦，不管哪个部门、哪个领域出了事情，打板子的时候总是少不了人力资源部。因为老板说了，工作没做好，就是你们人力资源部没有把人管好。人员的招聘、培训、管理不到位，才会使工作不到位。

作为HR管理者，你能清楚地描述出公司的核心战略、目标、季度重点、月度工作重心吗？

作为HR管理者，你知道老板最近最关切的事情是什么吗？你知道他为什么关切吗？你知道老板关注重点的转变对人力资源管理的着力点的调整提出了哪些要求吗？

作为HR管理者，你知道你们所处行业的竞争特点吗？你知道这种竞争特点对人才的招聘、配置、使用、激励的要求是什么吗？

你知道你们公司的战略重点的调整对你的组织结构、业务流程、部门职责、岗位职责的变动提出了哪些要求吗？你知道你需要重点关注和研究哪些职能领域的工作特点和人才供求情况吗？

你知道公司所在的行业或关联行业发生了什么值得关注的事情吗？你知道这些事情会对公司运作产生什么样的影响吗？

你能清楚地说出公司产品/服务的主要竞争对手是谁？他们的核心优势是什么吗？你了解行业内最新的人力资源动态和变化趋势吗？你知道自己要事先做些什么工作，从而能够化解困境或未雨绸缪吗？

说实话，如果你不能回答甚至压根儿就没有认真想过上述这些问题，你就不可能想老板所想、急老板所急，也就不可能真正成为老板的“左膀右臂”，就不可能成为“战略”合伙伙伴。而更有可能出现的情况就是你不断地被老板批评，而自己还总是不明就里地在那里重复纠结着同一个问题：“为什么受伤的总是我”？

实际上，在不同行业，甚至同一行业中处于不同产业链位置的企业，它的关键成功因素都是不同的。比如，对于劳动密集型的企业，人工成本是其核心竞争优势的来源，因此，人力资源管理上就需要注重人工成本的管理和控制，就需要提高流程设计、岗位分析、岗位设计的精确性，以提高工作效率为主要目标。而其薪酬设计上，就需要尽量提高可变工资的比例，提高激励性并减少固定成本支出。而对于创新型企业或部门来说，则需要着重考虑如何激发创意、尽快推陈出新。因此，灵活的工作描述、项目式的经常变换的团队工作方式，就成为其组织设计的重点。

比如，对于很多新型民营性创新企业来说，它们与传统行业最大的不同就是：传统行业是“先瞄准，后开枪”，创新型企业则由于要及时捕捉不断变化的市场需要，所以他们往往是是“先开枪，后瞄准”。它们首先在意的是创新和创意，而不是一开始就有一个完善的计划。在这种企业中，传统的PDCA模式已经被“DCAP”模式取代。Do被放在了第一位，它们需要的是首先鼓励员工去尝试、去做，在做的过程中总结经验，不断规划，从而形成可以实施的、可以固化下来并创造价值的新的商业模式，最终形成P（Plan）。因此，在这种企业中做人力资源管理，就不能教条地照搬成熟企业的管理模式，而必须顺应创新企业的特点。

事实上，很多外企的优秀HR经理人“空降”到民营企业常常出现“水土不服”，很大程度上就是因为他们在成熟、规范的企业中适应了“螺丝钉”式的角色和“正规化”的打法，而不能完成向国内民企机会导向型发展模式下要求的“发动机”式的角色和“游击战”打法的转变。

掌握“业务”，成为直线管理者的好帮手

为什么很多企业的人力资源部门在推行一些管理举措的时候总是得不到其它部门，特别是一线业务部门的理解和支持，甚至还常常招来非议和反对呢？其中一个最为重要的原因就是：他们觉得你不能帮助他们创造价值，反而常常给他们“添乱”、“找事”、“惹麻烦”。如果你想真正成为他们的合作伙伴，赢得他们的认可与尊重，你就必须真正了解他们的需求，并从你的专业角度提供有价值的支持和帮助。而要想做到这一切，就需要你真正的了解他们的工作、熟悉他们的业务特点，知道他们的苦难、疾苦和诉求。所有的这一切，都需要你深入到他们的工作中去。

了解各部门业务的第一步是了解公司的业务。特别是公司的价值创造的链条和价值创造体系。正如招行行长马蔚华在清华MBA班上讲的“不知宏观者无以知微观”。你只有了解了公司业务的核心价值创造过程，知道公司的主价值创造链条和辅助价值创造环节分别是什么，才能够更准确地理解每个部门在整个公司的价值创造体系中的地位和作用，才能知道他们的职责应该如何设置和开展才是对整个企业有效的。而这也是为什么我们帮助企业进行人力资源管理改善和提升时，首先要梳理和分析他们的一、二级核心业务流程及其配套的管理制度的根本原因。

接下来要做的，就是对各部门具体业务的深入了解、理解、领会和把握了。这样，你才可能对他们的工作有深刻了解，才能对他们的管理诉求感同身受。也只有这样，你才可能制定出有针对性的管理政策、工具和方法，帮助他们完成目标、实现业绩。也正因如此，像麦当劳、海底捞这样一些优秀的企业才会要求他的经理们（包括HR经理们）都必须从服务组员工这种基层业务岗位做起。

当然，对业务的了解绝不仅仅是“亲自干”/轮岗体验这一种方法。HR管理者完全可以通过会议、报告、报表、产品说明、业务推广活动等多种渠道来了解业务部门的工作。但是，我经常见到一些人力资源部门的同行要么不愿意参加企业的经营分析会和绩效改进会，要么是对公司的业务促销活动“不感兴趣”，觉得和自己没关系，白白浪费了大量了解业务部门工作、同业务部门管理者进行沟通的大好时机。事实上，参加企业的各种经营会议、参与各业务部门的业务活动，不但和自己的本职工作大有关系，而且还事关自己的工作的质量和效果。因为，如果没有对业务部门业务特点、人员状况的深入了解，制定出来的人力资源管理的政策、制度、工具、方法就难免会和现实脱节，进而招致直线部门的反感和抵制。比如，我们在对一些客户进行绩效管理辅导时就发现，他们的人力资源部没有充分考虑不同业务部门、不同层级员工工作特点的不同，“一刀切”式地一律强制要求各部门、各员工都要签绩效合约、写工作日志，结果招来大家的一致不满。后来，我们建议他们根据不同部门、不同员工的工作特点进行改进，对那些工作内容不好量化、工作成果需要一段时间才能显现部门和员工实行合约制；对那些工作内容可以容易量化、工作成果当天就有显现的部门和员工实行计件制；并且，对不同层级的员工根据其工作成果的产出时间采用不同的绩效管理周期进行管理等改进建议。经过调整之后，大家发现绩效管理不再是“负担”而是成为帮助自己进

行自我管理、提升业绩的有效工作，不但怨言消失了，而且不少部门还在人力资源部门的辅导下，摸索出了更多切合实际的有效方法和“小窍门”。

事实上，在优秀的企业中，人力资源部门必须了解业务、参与业务，必须围绕业务开展工作早已内化成了他们的自觉行动，比如，华为的任职资格小组为了制订销售人员的任职资格体系，他们会深入各办事处，和从全国各地精心挑选出的20名优秀销售人员吃在一起，住在一起，看他们怎么拜访客户，怎样谈判，最后订出一到五级的任职资格标准。不仅自觉付诸行动，这些优秀的企业还为人力源管理与业务密切结合，做出了制度规定和组织保障。比如，华为总公司层面的人力资源部和各系统的干部部之间实行的是“行政与业务关系分离”的管理模式。总公司人力资源部对各系统的干部部只是进行专业的指导和规范。各级干部部在行政上隶属与其所属的事业部或职能部门，本系统的岗位设置、绩效考核、薪酬激励由该系统自行确定。因此，其人力资源实践就更加符合各业务系统的特点，也各切合各业务部门的需求，因而也更具有针对性和实效性。

结语：脚踏实地创造价值

全球化、技术进步、消费者的变化，都给企业带来新的挑战。面对新的挑战，企业必须建立高效的组织。竞争对手可以模仿你的业务模式、照搬你的融资渠道、战略和技术，却不能复制你的组织能力。而帮助企业建立、维护和提高组织能力正是我们的人力资源管理者。美国密歇根大学罗斯商学院戴维?尤里奇教授07年在清华大学分享他的研究成果时说，“只有大约50%的企业绩效处于管理层的控制之内，其他50%可能是源自政府、天气等不可控的因素。而在可控的企业绩效里，19%取决于HR人员的素质。”

在他看来，为了帮助企业塑造组织能力，优秀的HR管理者必须具备六种素质：可靠的实践家、文化的引导者、战略变革的建筑师、日常工作的战术家、业务的盟友，以及人才管理和组织的设计者。不难看出，这六大素质要求都有一个共同的指向：了解你的企业，了解企业的实际需求。

事实上，无论是戴维教授的研究还是优秀企业的实践，都很清晰地告诉我们：作为一个人力资源管理者，你只有立足企业的实际需要，深入了解企业、了解业务、了解各级“伙伴”的现实需求，脚踏实地地为他们完成工作、实现业绩提供切实有效的专业帮助，你才能真正成为企业的战略合作伙伴。别无它途！别无捷径！

**第五篇：成为优秀HR经理人的五项修炼**

成为优秀HR经理人的五项修炼

字号:小中大| 打印 发布: 2025-3-15 13:32作者: 王小刚来源: 网络转载查看: 1264次我因为从事管理咨询的原因，会到全国各地为企业的HR管理者们讲课，常常听到很多企业的HR们在我面前抱怨：人力资源部是最不受老板重视的部门。我就问：那你的老板最重视哪个部门呢？有的HR说：我们的老板最重视销售部门了，因为销售部门为公司创造了价值。也有HR说：我们的老板最重视生产部门了，因为生产部门制造出来了产品马上就可以卖钱！还有的HR则说：我们的老板最重视财务部门了，财务部门是老板的命根子！我再问道：请问谁能理解公司的战略或者说工作重点（目标）？没有人回答我！请问贵公司从当地如何将事业转移到东南沿海去开拓新事业？如何设计新事业的组织结构？如何选聘合适的人员到新单位去担任负责人？公司内部能选拔到这样的负责人吗？开拓新事业是要成立分公司？还是一个办事处？如果要成立分公司，新公司的职责和主要流程是什么？办事处的职责和流程又是什么？没有人能回答！我又问了最后一个问题：那么通常考虑这些的问题的人是谁？大部分HR回答说是老板！可是这些问题实际上是人力资源方面的问题，却要老板来操心，难怪老板们都不重视人力资源部门！因为任何一个优秀的HR经理人是绝不可能要老板来替他操心的，优秀的HR经理人通常会在老板还没有想到之前，就已经提供了系统并且专业的解决方案！笔者认为：任何要想成为优秀的HR经理人，必须加强以下五项修炼。

第一项修炼HR要成为组织的战略合作伙伴

战略合作伙伴当今应该是HR部门最响亮的称呼，然而大多数人力资源部门往往未将自己如此定位。某知名咨询公司曾做过一份调查研究，结果表明：

少于7.8%的受访者认为自己“有很高的专业”，能够从人力资源价值性的角度对企业有所贡献；

74.5%都认为自己在这方面的能力仅有一般水平；

超过88%受访者，不太知道该如何衡量人力资源部门对企业的贡献！

尽管有人建议，人力资源部门需要把更多的时间花在有附加价值的活动上，把较少的时间与精力花在无附加价值的传统人事工作上。但是根据研究结果，这种状况还不在少数。经

营环境日益竞争的今天，正是HR部门协助组织累积无形资产的时刻。凡是组织变革、新事业战略的扩张等，都是HR部门可以提供协助之处；但遗憾的是，很多企业仍将HR视为“成本中心”，而非“利润中心”。

从实践的角度来看，战略合作伙伴应包括：组织设计、战略调整与战略更新、业务流程、团队管理、管理技能开发等。

人力资源如何升华为战略合作伙伴？有一点需要请HR经理们特别注意：一个公司的HR业务是不是受到公司的战略和业务流程来驱动的？这点非常关键！HR的业务接受公司战略和业务流程驱动的程度越高，则越表明该公司的HR业务对战略和业务的支撑作用！HR经理人必须从整个企业经营的角度去看待人力资源的管理问题。这就要求HR经理人必须理解企业的战略，思考如何将人力资源的策略与企业的经营战略结合在一起，然后通过人力资源管理来实现企业的战略目标。

确定人力资源在企业中是否扮演战略合作伙伴的九个问题

1、人力资源管理在向公司内部客户提供增值服务方面做些什么？

2、人力资源部门能够为企业的利润增长贡献什么？

3、你们怎样衡量人力资源管理的有效性？

4、我们如何对员工进行再投资？

5、我们应当运用什么样的人力资源战略才能使企业从A点到达B点？

6、是什么原因导致员工愿意留在我们的公司？

7、我们将怎样对人力资源管理进行投资，从而拥有一个比竞争对手更好的人力资源管理部门？

8、从人力资源管理的角度来看，我们现在应该做些什么来改善我们的市场地位？

9、我们能够为将来进行的最优变革是什么？

例如：笔者曾服务的某大型客车制造公司（甲公司），在实施国际化战略进程中，营业额由2025年的46亿增长到2025年的55亿。

从实践的角度来看：作为企业的HR经理人必须了解：甲公司的经营价值链是什么？新的市场增长点将会在哪里？如何才能达成55亿的总目标？实施国际化战略与产品结构转型的市场推广中，如何寻找到熟悉海外客车市场且具有丰富经验的人员？目前公司产品链人员的能力是否能够适应产品结构的转型吗？供应链人员的能力能够适应这种市场转型吗？我们需要多少这样的人员？这些人员具备什么样的技能和能力？通过什么样的渠道来寻找具备这样技能和能力的人员？如何训练这些人员？如何给付薪资？他们需要什么样的福利？如何为他们做好生涯规划？如何激励这些人员？这些人员需要什么的一个工作环境和氛围？我们需要做好哪些事情才能留住他们？这些业务活动都是HR经理们成为公司的战略合作伙伴必须优先思考的问题。

第二项修炼HR要成为直线经理的亲密战友

人力资源部门单独负责的业务活动包括：遵守《劳动法》、保持员工人事记录、社会保险的缴纳增减、薪资的计算与发放等。

从实践的角度来看：在招聘面试、绩效管理、员工纪律、培训发展、员工职业生涯规划、质量改善和生产率提高等方面，HR经理最有可能与直线经理们进行合作。HR部门是设计和规划这些人力资源管理制度的部门，而直线经理们是执行和操作这些由HR部门设计好的人力资源管理制度。HR经理能否在设计这些制度的时候，邀请直线经理们一起参与进来。这样上下游之间做好对接关系，日后实施这些管理制度的时候也更具有针对性。

HR经理需要牵手业务，方能成为直线经理们的亲密战友！HR经理需要从哪些地方着手，才能增加对业务知识的了解呢？

第一HR经理一定要能理解公司价值链。HR经理需要熟悉公司经营价值链的各个环节，能够理解业务部门是如何对战略作贡献的，这是最基本的要求。最为重要的是HR经理还必

须知道哪些是最关键的价值创造点，怎样整合不同的环节，这样才能对业务部门起到支撑作用。

第二多沟通。只有通过经常和直线部门进行沟通，HR经理才知道直线部门在干什么，他们是如何干的，和非人力资源的同事沟通，可以获得最新鲜的业务知识，了解到不同业务部门当前最重大的任务和最现实的问题。很多表现优秀的公司鼓励HR参与很多与人力资源无关的项目和工作组，让人力资源工作者与业务同事进行最亲密的工作接触，甚至有些大型公司让人力资源工作者在不同的业务部门间进行轮岗，这些努力都是希望人力资源工作者冲出HR的小房间，和直线经理们能够在一起。

第三多收集信息。HR经理需要掌握大量的信息，通过会议、各种报告、各种报表、产品说明等等。只有这样，HR经理们才有可能跟业务部门进行平等对话，否则谁又会去对话一个门外汉！例如，我曾了解到在很多企业在招聘过程中，用人部门提出了多少人力需求，人力资源部就照着用人部门提出的需求去招人。在这里HR经理是否需要评估招聘人员多少数量才是合适的？如果要招聘的是产线工人，HR经理能否评估他们的工作量有多大，每一天的产能是多少？需要加班多长时间才能完成生产任务？业绩体现在哪里等等。只有做到这步，HR经理的工作才能说算是到位了。

第三项修炼HR要成为组织变革的推动者

如何留住好的员工？如何培育员工与接班人计划？如何让企业的中高层管理团队和业务骨干队伍不断提升能力，增强稳定性？这些都是组织变革中常常会碰到事情。

从实践的角度来看，组织变革包括：包括裁员瘦身、收购兼并、扩充新的事业、裁员管理、文化整合等都属于组织变革的范畴。HR经理必须站在战略的角度来思考：如何裁员？裁减什么样的人员？如何安置？如何根据国家法律法规来解除这些员工的劳动合同？如何面对社会媒体解释等等？如何稳定留下的人员？必须做出来一整套的方案出来。实现快速变革，创建具有竞争优势的组织文化。

第四项修炼HR要成为企业员工的服务者

从实践的角度来看：员工关系、员工辅导计划（EAP）、冲突管理、劳资关系等都属于

员工服务者的范畴。

从企业经营价值链的角度看：企业要赢得顾客的满意与忠诚，必须赢得员工的满意与忠诚。

如果我们从内部客户关系视角来看，那么HR经理则是其它直线经理的客户经理。所谓客户经理，就是要为企业各层级提供一揽子的人力资源系统解决方案。如何做好员工激励？比如：建立良好的沟通机制。通过人力资源部门既让所有员工了解公司的发展状况以及公司计划的机制，也有让公司的管理者了解员工关心哪些问题的机制。公司总经理与公司内的一大群员工见面，回答大家提出的各种问题，倾听他们发泄自己的不满和抱怨。当员工看到自己所关心的问题被公司领导层认真接受了，他们对公司的忠诚度和信任感自然就培养起来了。

第五项修炼HR要成为人力资源方面的专家

从实践的角度来看，人力资源专家包括：诊断技术、培训与开发、人力资源规划与策略、能力素质模型、招聘与配置、职位分析、人才与评价、绩效管理、薪酬与激励、e—HR等。

要想成为优秀的HR经理，人力资源专家是HR经理人最基础的修炼。因为假如没有专业作为基础，HR经理们同样没有能力做好其它几项修炼的工作！

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！