# HR经理人杂志

来源：网络 作者：无殇蝶舞 更新时间：2025-02-22

*第一篇：HR经理人杂志《HR经理人》栏目介绍主要栏目构思一、卷首语（开篇语、本期特稿）开篇明义，构划出本期杂志的理念主线，总编寄语。二、独家策划追踪热点，以专家视角进行深入分析。三、名家访谈深入理论前沿，领略名家风范。四、HR论坛汇集各类...*

**第一篇：HR经理人杂志**

《HR经理人》栏目介绍

主要栏目构思

一、卷首语（开篇语、本期特稿）

开篇明义，构划出本期杂志的理念主线，总编寄语。

二、独家策划

追踪热点，以专家视角进行深入分析。

三、名家访谈

深入理论前沿，领略名家风范。

四、HR论坛

汇集各类人力资源管理思路与方法。

五、HR案例

组织专家学者对经典案例进行全方位分析，总结出成功之经验与失败之教训。

六、政策在线

分析当前国家劳动人事政策对企业用人方面的规章制度及动态。

七、经理人沙龙

为人力资源管理者提供一个相互交流的平台，可以自由发表自己的见解。

八、HR实用技术

介绍人力资源管理方面的新技术、新方法、新书籍和新软件等。

九、专家咨询室

十、培训市场

十一、经理人猎头

为企业招用人以及优秀人才自我推荐提供一个信息交流平台。知名HR经理人、培训师、管理公司、成功人士推介

十二、业内动态

传递业内最新动态

十三、HR论点摘登（HR报刊索引）

《HR经理人》读者定位

核心读者：企事业单位HR管理人员（70%）、企业中高层管理人员（17%）和全国600余所高校相关专业师生群体（5%）共占读者总数的92%；

关联读者：管理咨询顾问等人力资源从业人员和e-HR以及员工福利等供应商等，占读者总数的5%；

潜在读者：其他如企业基层管理人员、骨干员工以及人力资源管理爱好者等，占读者总数的3%。

【读者所在单位性质】

外商独资、中外合营企业（39.5%）、民营企业（34.7%）、国有企、事业（18.2%）、高校及政府机关（7.6%）

**第二篇：HR经理人**

“HR经理人”中HR是什么意思，怎么来的？ 什么是HR“人力资源”这个名词最早是外企带进中国来的。现在，中国的企业学习国际先进的管理方法，原来的“人事部”纷纷改头换面，挂上了“人力资源部”的牌子。然而，仅仅换名字是不够的，我们还应该走进那些跨国企业的内部，看看它们的人力资源部门在做些什么。人力资源竟然这么复杂----据摩托罗拉大中华区人力资源部总监李重彪先生介绍，摩托罗拉的人力资源管理基于密西根大学的管理大师大卫·乌尔里克的理论。有关人力资源的对话----问：摩托罗拉人力资源部的目标是什么？----答：提供专业和艺术的人力资源服务，满足业务需要和员工需求，参与到创造当前和未来的事业机会中去，将文化整合到工作环境和社区中去，获得卓越的结果。----问：您认为，人力资源工作的最高境界是什么？----答：平衡商业利益和人的利益，不要让两个利益对立起来，而让这两个利益紧密相连，使大企业里的员工都有主人翁精神。----问：留住人才的秘诀是什么？----答：一方面是物质回报、上升的机会。另一方面是尊重、发展空间、关系和谐、职业机会、是否公平。我们在与员工签约的时候，强调：“你不要只看这张合约上写下的有形的承诺，同时，我们还对你有无形的承诺，这就是尊重、公平对待。”----问：您选择人力资源员工时看哪些品质？----答：首先，要能代表摩托罗拉的企业文化，就是说要有高尚的操守，要尊重人。这是原则。----其次，要有客户服务精神。其它部门、员工都是人力资源部的内部客户，我们要提供解决方案，不能局限于就事论事的层次。第三，要有团队精神。（我忍不住问，您谈了这么多，为什么还没有提到诸如知识背景、性格、沟通能力这些素质呢？李重彪笑了，说：）这些并不重要，做人力资源的员工也不一定需要多高的学历。前面我谈过人力资源部的职能，有些职能与人打交道多一些，对沟通能力要求高一些；有些职能可能内向的人更胜任，比如薪酬调查、分析。但这些都可以学。目前在摩托罗拉从事人力资源工作的员工的学历包括工程、文学、社会、科学、工商管理、会计、心理学、医学、外贸、法律等等。在人力资源部门内部，有定期轮换制度，每18个月员工可以换一个部门，比如功能部门的和业务部门的轮换，做薪酬的可以调去做组织发展等。做好人力资源工作，人品比技巧更重要。只有自己公正、尊重别人，才能取得别人的信任。

HR作为一种能体现商业组织竞争优势的资源，它是由一定量的合格而且敬业的人组成的团队。这个团队要确保其成员：„能干事儿‟：具备企业所需之核心胜任力与岗位相关胜任力。„愿干事儿‟：热爱该组织，该岗位及工作环境，并愿在工作中不遗余力。„干正事儿‟：所作工作符合组织价值理念，支持组织远景与战略。„干了事儿‟：在实际工作中工作卓有成效。除此之外，这个团队还需确保人数的„一定量‟。这意味着：人不够时，呈现人力资源匮乏，需立即补充；人过剩时，多余部分不属于人力资源，而属于额外负担。HR作为现代企业的一种管理实践，它主要指管理者围绕下述3个P所采取的政策与做法：岗位(Position)，人员(People)，绩效(Preformance)。首先我们要界定岗位使命，职责，及入职要求等；再以次确保将合适的人放在合适的岗位上；归根结底要确保该岗位上的人工作卓有成效，实现岗位使命与关键绩效。HR作为一门学问，它是技术，艺术和„心术‟的完美结合。作为现代企业的一个职能部门，它往往体现四重使命：业务伙伴（Business Partner）。变革领袖(Change Agent)，员工向导(Employee Champion)，行政专家(Administrative Expert)。

**第三篇：HR经理人建议**

为一个人力资源管理者，一定要在自己的领域里表现非常专业，人力资源管理绝对不是像有的人想象一样，只要亲和力好点、漂亮一点、耐心一点，就可以做好„„首先，你至少是半个劳动法专家，对于招聘、培训等6大模块要展现与别人不一样的能力，举10个最简单的问题，你可以自己测试一下，如果答对6个算及格，如果，3个以下，你就不要抱怨公司给你的薪水低或者老板给你的支持不够。现将这10个问题的答案整理在这里，有不完整的，请大家补充。www.feisuxs考试就到考试大

1、计算加班工资时，加班基数和天数如何定？

关于职工全年月平均工作时间和工资折算问题的通知，《劳社部发[2025]3号》，《全国年节及纪念日放假办法》（国务院令第513号）的规定，全体公民的节日假期由原来的10天增设为11天。据此，职工全年月平均制度工作天数和工资折算办法分别调整如下：

一、制度工作时间的计算

年工作日：365天-104天（休息日）-11天（法定节假日）＝250天

季工作日：250天÷4季＝62.5天/季

月工作日：250天÷12月＝20.83天/月

工作小时数的计算：以月、季、年的工作日乘以每日的8小时

二、日工资、小时工资的折算

按照《劳动法》第五十一条的规定，法定节假日用人单位应当依法支付工资，即折算日工资、小时工资时不剔除国家规定的11天法定节假日。据此，日工资、小时工资的折算为：日工资：月工资收入÷月计薪天数

小时工资：月工资收入÷（月计薪天数×8小时）

月计薪天数＝（365天-104天）÷12月＝21.75天

加班工资=工资总额/21.75天/8小时\*加班的小时数

2、逢法定假日，你认为计算工资时，按照多少天计算？

《全国年节及纪念日放假办法》（国务院令第513号）的规定，全体公民的节日假期由原来的10天增设为11天。这11天分别为元旦（1月1日）1天，清明节、端午节（农历5月5日）、中秋节（农历8月15日）各1天，劳动节（5月1日）1天，春节（除夕、农历正月初

一、初二）3天，国庆节（10月1、2、3日）3天。

3、员工和公司没有签订劳动合同，形成事实劳动关系，公司可以随时解除劳动合同吗？如果不行，怎么处理？

在合同续签时，公司要提前30天告知员工吗？

如果超过期限没有续签，该怎么处理？

按《劳动合同法》办理。

4、招聘中的行为面试法STAR分别代表什么？

行为面试法的理论基础很简单，一句话就可以概括：一个人过去的行为可以预测这个人将来的行为。行为面试法的目的也很直接，就是要对应聘者过去的行为进行全方位的了解，从而预测应聘者能否适合新的岗位。统计表明，行为面试法比传统的面试方法，如结构化面试法（StructuralInterview）在衡量应聘者的经验和能力方面更准确。基于行为面试法作出的招人决定准确率高达80%，远远高出传统的面试方法。这也就是为什么现在大多数公司在招聘时或多或少地采取行为面试法。考试大－全国最大教育类网站(www.feisuxs)STAR”是最常用的:“S”是situation，情景;“T”是target，目标;“A”是action，行动;“R”是result。用这个面试法能很快挖掘出应聘者过去所做过的事情。先问情景（situation）:“以前是在什么情况下做这件事的？”然后问目标（target）:“能不能告诉我你做这件事的目的是什么？”接下来问行动（action）:“你为了做这件事情采取了哪些行动？”最后问结果（result）。

5、对于人力资源的管理水平我们经常会用roi工具，它是什么？

ROI（投资回报，ReturnonInvestment）原本是会计学概念，早期用来判定投资工厂或购买铁路相关的成本是否合理，现被广泛使用在各个领域。ROI的结果通常用百分比来表示，即投入产出比，简单来说就是企业所投入资金的回报程度。ROI计算公式为：收益/投资×100%或者ROI=（成本降低+收入增长）/总成本。相关的术语：资金回收期，IRR（内部收益率）等等。

当计算CRM（客户关系管理）的ROI时，需要知道：（1）在CRM上的投资（总成本）额（2）从投资中能获得的收益（成本降低+收入增长）（3）计算ROI时确定的时间跨度。然而，CRM的复杂也使得此时的ROI复杂化，成为一种复杂ROI模型。“要综合考虑长期因素（客户忠诚和品牌形象等）与短期因素（成本和收入等）、需要考虑CRM所带来的有形和无形的收益。”

6、什么是员工离职面谈，它的目的是什么？来源：考试大

离职面谈指的是在员工离开公司前与他进行的面谈。从雇主的角度而言，离职面谈的主要目的是了解员工离职的原因，以促进公司不断改进。离职面谈也是企业将离职人员的知识和经验转移给其接任者的一次机会。企业甚至可以通过离职面谈，来邀请离职人员为现有团队就如何完成当前项目，解决现有问题，以及如何进行相互合作提供建议。

企业可以在有效的离职面谈中获得对自身有用的信息，以便对工作环境、企业文化、流程和系统、管理方式和发展模式等各个方面进行评估和改进。许多雇主之所以忽视离职面谈这一大好机会，主要是因为这几点：由于担心离职面谈结果的潜在主观性，公司过去没有进行这方面的尝试，现在要开始这样做就比较困难；认为离职面谈要花费不少时间；出于尽量让公司避免受到指责的考虑。

然而，离职面谈是发现和分析离职人员意见的绝好机会。因为通常离职人员比在职人员更加坦率、客观，他们的意见也更富有建设性。离职人员没有顾虑，因此，在面对一般的员工态度调查时，他们能比在职人员提供更多客观的反馈。

7、什么叫岗位价值评估？最流行的是哪种方法？

岗位价值评估又称职位价值评估或工作评价，是指在工作分析的基础上，采取一定的方法，对岗位在组织中的影响范围、职责大小、工作强度、工作难度、任职条件、岗位工作条件等等特性进行评价，以确定岗位在组织中的相对价值，并据此建立岗位价值序列的过程。考试大－全国最大教育类网站(www.feisuxs)

岗位价值评估是指一组评价人员根据岗位价值模型的评价标准,对各岗位完成岗位职责而且对企业贡献价值的大小进行分析和量化评估的一种管理活动。

在人力资源管理发展的过程中，产生了很多岗位价值评估的方法，常用的方法有岗位分类法、简单排序法、配对比较法、交替排序法、岗位参照法、分数分析法、因素计分法等，其中岗位分类法。简单排序法、配对比较法、交替排序法属于定性评价，而分数分析法、因素计分法属于定量评价。

8、什么是目标管理？什么叫smart原则？

目标管理是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。

目标管理亦称“成果管理”，俗称责任制。是指在企业个体职工的积极参与下，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行“自我控制”，自下而上地保证目标实现的一种管理办法。

所谓SMART原则，即是：

S：(Specific)目标要清晰、明确，让考核者与被考核者能够准确的理解目标；来源：考试大

M：(Measurable)目标要量化，考核时可以采用相同的标准准确衡量；

A：(Attainable)目标要通过努力可以实现，也就是目标不能过低和偏高，偏低了无意义，偏高了实现不了；

R：(Relevant)目标要和工作有相关性，不是被考核者的工作，别设定目标；来源：考试大

T：(Timebound)目标要有时限性，要在规定的时间内完成，时间一到，就要看结果。有的又如此解释此原则

S代表具体(Specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；

M代表可度量(Measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；

A代表可实现(Attainable)，指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；

R代表现实性(Realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；

T代表有时限(Timebound)，注重完成绩效指标的特定期限。

9、员工的处罚有个叫热炉效应，它的四个特点是什么？

每个企业都有规章制度企业中的任何人触犯规章制度都要受到惩处。“热炉”炉形象地阐述了惩处原则：

一、热炉火红，不用手去摸也知道炉子是热的，是会灼伤人的——警告性原则。企业领导要经常对下属进行规章制度教育，以警告。

二、每当你碰到热炉，肯定会被火灼伤——一致性原则。说和做是一致的，说到就会做到。也就是说，只要触犯规章制度，就一定会受到惩处。

三、当你碰到热炉时，立即就被灼伤——即时性原则。惩处必须在错误行为发生后立即进行，决不能拖泥带水，决不能有时间差，以更达到及时改正错误行为的目的。

四、不管是谁碰到热炉，都会被灼伤——公平性原则。不论是企业领导还是下属，只要触犯企业的规章制度，都要受到惩处。在企业规章制度面前人人平等。

10、绩效面谈中的汉堡原则是怎么回事？

当需要赞扬一个人的工作时，一定要及时且明确。

当需要批评一个人时，就可以用修正性的反馈，也称之为“汉堡包”原则。

第一块面包指出某人的优点

中间的牛肉是指还存在哪些需要改进的项目

最下面一块面包是一种鼓励和期望。

简单一点说要帮助某个人认识他的缺点，可以先指出他的优点，然后说出他需要改进的地方，最后在给与一定的鼓励和期待。

汉堡包原则最大的好处是给人指出缺点的时候不会让人有逆反感,落英缤纷(574644988)17:27:45

应许多新一代的HR经理人的一再要求，我总结了近20年来在人力资源(HR)行业的经验，供大家参考和讨论。这次主要着重在“软”能力方面的探讨，因为80%的成功靠情商。

1.善良

人力资源不论在过去、现在还是将来恐怕都要以服务角色为主，所以拥有一颗善良的心是很重要的。愿意看到别人好，愿意看到别人因为自己的一臂之力而变得更好，而不是妒贤忌能，能少做点就少做点，甚至故意给别人设置障碍。当然，人力资源部门内部首先要非常团结，互相帮助，互相扶持，而不是勾心斗角，互相拆台。曾有一位HR老总很头疼他下面的两位HR经理，因为他们互相“攒材料”，择机向这位老总汇报对方的问题。当有项目需要合作的时候，他们在会议上当老总的面表示合作意向(虽说不是很痛快)，但是实际上却拒不合作，让上下级都很为难。

2.胸怀

HR经理人的重要角色之一是协助高层制订人才发展战略，并通过实施有效的计划，实现人才的最佳供求状态，促使企业长期稳定地发展。所以HR经理人通常要为别人做“嫁衣”，包括自己的团队成员和公司里上上下下所有的人。HR经理人会看到很多人不断升迁、加薪、派到国外学习、奖励旅游等等。如果发自内心地为他们庆贺，并继续不断努力使这个团队更壮大，即“己欲达而达人”，如同我们的启蒙老师真心希望看到“桃李满天下”，而不是为自己的弟子高于自己的地位、荣誉而感到内心不平衡，那便是很有胸怀的表现。有胸怀的人才能成就大事业。

3.甘于“平庸”

通常在公司的庆功会上，很少有人力资源的身影(除非自己申请并竭力争取)，最令人安慰的情况恐怕只是获奖的部门在领奖时，象奥斯卡影星，当感谢所有人的支持时，有时会提及HR，而其实大多的部门都不会想起为他们招人、育人、留人，甚至不得不为他们“请走人”的HR经理人。所以如果没有甘于“平庸”的心态，恐怕很难快快乐乐地工作，自然很难创造出更大的价值。

4.辅佐心态

HR经理人的行为指南是企业战略和价值观，不论是否赞同，都要配合。有时，尤其是“科班”出身的受过系统的HR教育和专业训练的HR经理人，往往有较多好的想法和方案，但未必适合当时的企业状态和文化，所以未得到批准就有挫折感，于是便不再提新的方案，与领导的关系也越来越僵，便更不愿支持领导的想法，行动自然跟不上，有点“得过且过”，当然也无法得到认可，自己只能是“怀才不遇”。真正优秀的HR经理人是能帮助CEO实现战略的人，所以辅佐心态很重要。

5.奉献精神

曾有一位HR经理很郁闷地在一次研讨会上讲，他每次申请休假，他的老板都反复强调，“你每月的最后一天不能休假，每个节日前最后一个工作日也不能休假，每个‘大假’过后的第一个的工作日必须上班。。因为你的位置非常重要，要跟着公司的节奏走。”所以他一直无法和家人出去旅游(很少有旅行社安排的旅游团刚好在‘黄金周’的起止日，不是提前两天就是错后两天)。其实，虽然这样的安排有不尽人情的地方，但是从积极的角度看，是老板对他的信任，也是对他更高标准的要求，说明愿意培养他、历练他。

我回想起自己十几年前在美国柯达公司的时候比他还要“生猛”，基本上没有休息过“春节”(因为那时美国人不懂“春节”是什么)和节假日(因为总部经常周末或过节的时候来领导视察)。我有时也感到不是很人性化，但是那几年正是由于一直是战备的状态，哪里需要就到哪里，所以成长是飞速的，几年内连续升职。

6.分享

HR经理人要是非常愿意分享的人，不论是知识、技能还是经验，也不论是与自己的下属、同事还是其他经理人。其实HR经理人一个很重要的任务是培养更多“兼职”的HR经理人，这里指的是用人部门的经理人。因为他们是真正的员工们的主人。如果他们掌握必备的人力资源技术，那么“解铃仍需系铃人”，很多问题会迎刃而解。

在企业里，我非常喜欢做的一个培训内容是“HRfornon-HRs”“非人力资源管理者的人力资源管理”，每次结束时许多经理人都会说，起初只是抱着过来看看的态度来参加的，没想到HR真是门非常专业的艺术。所以从那以后，他们就成了我的“咨客”。我也会从不同的角度帮他们留意员工的表现，及时把问题解决在萌芽状态，他们都非常感恩，所以我的“咨客”也越来越多。我的快乐来自于分享。

7.沟通

沟通的力量很神奇，似乎可以帮助很多事情顺利进展，并且化解误解和矛盾。在沟通中，积极和主动是两个关键核心词。即从我做起，开创各种能动的有效沟通方式，主动出击，而

不是被动等待。通常大多的人都有愿意沟通的愿望，所以不用怕打扰别人，只是注意尽量选择对方喜欢的沟通方式就可以了。比如有的人以听觉为主，我们就要多给他打电话，因为他很少看邮件，如果我们认为对方很不职业，连邮件都不回，则影响办事效率;有的人以视觉为主，喜欢先看说明性的文字，如果不清楚的再当面沟通，假设我们自己喜欢打电话或当面说明，则会闹误会或不愉快。

HR经理人与高层及各部门的负责人保持经常性的(定期或不定期)沟通非常重要，这样才能为他们提供更好的服务，有做得不够周到的地方也能及时得到理解。

8.平衡力

HR经理人通常是中间角色，所以平衡力很重要。要尽量做到客观、公正。所以碰到任何问题一定要事先了解各方面信息，而不要轻易下结论，更不能偏听偏信。有的HR不是很成熟，在公司内部拉帮结派，搞明显的亲疏，所以面对一些棘手的问题则很难“一碗水端平”，令自己骑虎难下。

所以HR经理人的职业化塑造至关重要，要做平衡关系的好手，而不是义气用事，否则后患无穷。曾经有一位HR经理处理一个关键的员工关系案子时，由于一方与自己的私人关系很好(但是其实她犯的错很大)，没能经得住“组织的考验”，于是挡住了自己发展的道路。

9.原则性

越往高层发展，原则性越重要。中层做到3C就可以了，即Coach(教练下属的能力),Challenge(挑战下属向更高目标奋进的能力),Communication(沟通力)，而要向发展高层，一定要做到3P才行，即Principle(原则性),Professionalism(职业化),Passion(长久的激情).无规矩不成方圆，任何企业都有自己的原则和规章，所以作为HR经理人的一项很重要的任务是培养员工的规则意识，这与规则执行时的灵活性并不矛盾。当员工触犯了法律法规，就应该予以惩罚，不仅仅为了公司树立正气，更重要的是以此告知该员工和其他员工规则意识是多么重要，为了他们长远的职业生涯发展很有好处。所以有的时候HR经理人要勇敢地坚持原则，要有很好的自持力(assertiveness)。

10.学习力

学习是终生的事业。作为HR经理人一项非常重要的学习内容是“一线”的知识和实践，这样才能更好地了解“一线”，制订出符合他们需要的HR政策和战略，也能更好地为他们服务。“一线”的很多活动都可以积极地参加，比如新品发布会，“路展”(roadshow)，产品培训，还有不断发行的各种“小册子”，都可以积极地阅读。即便当“不速之客”也没有关系，一回生二回熟，“一线”对HR的了解也需要时间。

我记得前些年与销售员去走访市场，当销售员把我介绍给经销商老板的时候，对方很惊讶，因为他以为我是去检查工作的，实际上我是去很虚心地去了解“一线”的需求和建议。几分钟的“预热”之后，我们便聊得非常开心，客户们都很感动。

不论HR们是否是“科班”出身，只要抱着很好的学习态度，不断从各方面虚心地学习请教，并从经验中不断总结，做个有心人，什么事都可以做好。

**第四篇：HR经理人必看**

HR经理人必看－面试问题大全

影响他人的能力

如果你是某事的负责人的话，你很容易让他人听你的；但是，当你不是负责人时，让别人听自己的话是非常难的事。想要培养自己影响他人的能力的话，得通过与他人的共同的理想和目标来建立个人关系。那些拥有影响力并能感召他人的应聘者通常能够使同事和客户支持自己的观点和目标。下面的一些问题能够考核出应聘者在这方面的能力。

No 1.请你举一例说明你曾经使某人做他并不喜欢做的事情。

No 2.请描述一下这样一个经历：你使别人参与、支持你的工作，并最终达到了预期目的。No 3.假设你发现你的一位工友做了不道德的事情，你会采取什么样的方法来使这位工友改正他的不道德行为？

No 4.假如管理层要对工作程序进行调整，这会对你的工作造成危害。你会采取什么办法来说服管理层不要这样做？

No 5.请说说你的这样一个经历：你的一位老板总是在最后一刻才给你布置工作任务。你采取什么办法来改变老板的这种工作方法？

No 6.我想知道你是怎样使某位雇员来承担更多的责任，或承担他本人认为很难的工作的？

No 7.我想知道你是否遇见这样的情形：部门的某位员工不愿意干自己的工作。你采取什么措施来改变这种情况的？

No 8.请说一下你是否想出过某种能够解决你部门问题的主意？你是怎样把你的想法推销给你的老板的？

No 9.讲讲这样的一个经历：你向员工推出了一个很不受欢迎的想法，你采用什么办法来减少员工对这一想法的反感？

No 10.描述一下这样一种经历：你手下有一位表现平平的员工。你采用了什么办法来提高他的工作效率？

客户服务类工作：

服务提供者需要有特别的态度和心理素质，这种特殊的心态体现在：不要把所有事情的是非都联系在一起。喜欢给内外客户都提供超级服务的应聘者肯定能够知道并理解他人的需求。他们努力提供超过客户需求的服务。他们能够认识到：没有客户，就没有生意；没有良好的服务，就没有回头客。他们知道如何处理好提供超级客户服务和保证公司兴旺发达的关系。下面一些问题能够问出应聘者对服务他人的理解以及他们的服务能力。

No 1.请讲一次这样的经历：你使一个非常不满的客户改变了看法。是什么问题？你是怎样使客户回心转意的？

No 2.讲一次你曾经为了取得与工作有关的目标而做出个人牺牲的经历。

No 3.你认为质量和客户服务的关系是什么？

No 4.很多人都把客户服务的重点放到处理客户投诉上，你认为这种策略的问题是什么？No 5.给我讲一个你曾经遇到的这样的一个问题：和你打交道的一位客户要求解决问题的方法和公司利益发生冲突。你是怎样解决这个矛盾的？

No 6.在客户服务中，公司的政策和规定起着什么样的作用？

No 7.请列举好的客户代表应该具备的四种基本素质。你为什么认为这四种基本素质很重要？No 8.如果客户对所发生的事情的判断是完全错误的话，你该如何解决这个问题？

No 9.统计数字表明，19个客户中，只有1个客户会投诉，而其他18人尽管不满意也不会说什么，但再也不会购买你的产品了。客户服务代表怎样鼓励沉默的客户发表自己的看法？No 10.若客户不满，他们能接受的最大的不满程度有多大？

团队意识

团队工作需要很强的人际交往能力和交际常识。很多在团队工作的人这两种素质哪一种都不具备。因而，他们惹了很多麻烦，并影响了团队的生产力。有团队工作经验并不一定表明他就一定是个很好的团队者。你希望找到这样一个人：既能带动他人完成共同的工作目标，又能团结合作并对公司有着很高的热情。下面这些问题可以帮助你考核应聘者的这些素质。

No 1.你认为一个好的团队管理者的最主要特点是什么？为什么？

No 2.请你讲出你在团队工作背景下遇到的最具有创造性和挑战性的事情。你用什么方法来鼓励他人和你自己来完成这件事的？

No 3.管理人员能否不做任何说明就让员工去干某项工作？为什么？

No 4.请讲一下你对团队工作最喜欢和最不喜欢的地方？为什么？

No 5.请说出你作为团队者所遇到的最困难的事情。是怎样解决这个困难的？你在解决这个困难中起了什么作用？

No 6.请告诉我你在什么情况下工作最有效率？

No 7.你认为怎样才算一个好的团队者？

No 8.你认为做一个好的员工和当一位好的团队者有什么区别？

No 9.根据你的经验，若某位员工经常迟到、早退、旷工，或不愿意干活的话，会给整个团队带来什么样的问题？这些问题该怎样解决？作为团队的一员，你是怎样改善这种情况的？

有效的沟通技能:

不论什么工作，沟通都是很重要的一部分。其实，工作责任越大，对这个职位上员工的沟通能力的要求就越高。面试是考核人的沟通能力的很好的办法。面试中，你有机会了解应聘者表达的思想是否具有说服力，概念描述得是否清楚，思路是否有条理，用词是否准确，是否能吸引听者的注意力，以及应聘者是否能保持与对方的视线，等等。你需要一位清楚准确并能和公司各个层次的人沟通的人。下面一些问题主要用来测试应聘者的沟通技能。

No 1.请讲一个这样的情形：某人说话不清，但是你还必须听他的话，你怎样回答他的问题才好？

No 2.一个好的沟通者应该具备哪些条件？

No 3.请说一下别人是怎样看你的？

No 4.请你讲一下和一个有非常糟糕习惯的人在一起工作的经历。你是怎样使对方改变他的不良行为的？

No 5.若让你在公司董事会上发言，你该怎样准备发言稿？

No 6.我想知道你曾经遇到的最有挑战性的沟通方面的问题。你为什么认为那次经历对你最富有挑战性，你是怎样应对的？

No 7.你认为最困难的沟通的问题是什么？为什么？

No 8.你认为良好沟通的关键是什么？

No 9.假如你的两个同事的冲突已经影响到整个团队，让你去调节冲突，并使冲突双方能够自己解决问题，你会怎样做？

销售能力

在公司所有工作中，销售人员的工作可谓最复杂。这也许是因为，客户在购买公司的产品前，首先购买的是销售人员的服务。还可能是因为销售方法过去10年里从广告到咨询服务都发生了巨大变化。也可能是因为好的销售人员需要掌握很多相反甚至自相矛盾的技能：（１）听说能力；（２）产品知识和人的品味；（３）销售策略和市场渗入策略；（４）具有说服力，但又不使用花招的沟通能力；（５）既有取得较好个人业绩的欲望，又有服务客户的强烈意识；（６）富于弹性，又讲原则；（７）做事积极主动，又善于和他人合作。下面一些问题可以评估应聘者在这方面的能力。

No 1.请讲讲你遇到的最困难的销售经历，你是怎样劝说客户购买你的产品的？

No 2.人们购买产品的三个主要原因是什么？

No 3.关于我们的产品生产线和我们的客户群体，你了解多少？

No 4.关于销售，你最喜欢和最不喜欢的是什么？为什么？

No 5.若受到奖励，你有什么感想？

No 6.你最典型的一个工作日是怎样安排的？

No 7.为取得成功，一个好的销售人员应该具备哪四方面的素质？你为什么认为这些素质是十分重要的？

No 8.电话推销和面对面的推销有什么区别？为使电话推销成功，需要什么样的特殊技能和技巧？

No 9.在你的前任工作中，你用什么方法来发展并维持业已存在的客户的？

No 10.若你给新员工上一堂销售课程，你在课堂上要讲些什么？为什么？

No 11.请讲一下你在前任工作中所使用的最典型的销售方法和技巧。

No 12.讲一个这样的经历：给你定的销售任务很大，完成任务的时间又很短，你用什么办法以确保达到销售任务目标的？

No 13.你是否有超额完成销售目标的时候，你是怎样取得这样的业绩的？

No 14.一般而言，从和客户接触到最终销售的完成需要多长时间？这个时间周期怎样才能缩短？

No 15.你怎样才能把一个偶然的购买你产品的人变成经常购买的人？

No 16.当你接管了一个新的行销区或一新的客户群时，怎样才能使这些人成为你的固定客户？No 17.在打推销电话时，提前要做哪些准备？

No 18.你怎样处理与销售活动无关的书面工作？

No 19.请向我推销一下这支铅笔。

No 20.你认为推销电话最重要的特点是什么？为什么？

No 21.和业已存在的老客户打交道，以及和新客户打交道，你更喜欢那种？为什么？

No 22.如果某位客户一直在购买和你的产品相似，但价格却很低于你的产品，你该怎样说服这个客户购买你的产品？

No 23.具备什么样的素质和技能才能使你从众多的销售人员中脱颖而出？

No 24.假如你遇到这样一种情况：你的产品和服务的确是某公司需要的，但是那个公司内部很多人士强烈要求购买质量差一些但价格便宜的同种产品。客户征求你的意见，你该怎样说？

工作主动性

工作是否有主动性是要从应聘者那里了解的非常重要的事项之一。工作积极主动的人往往具有不断探索新办法来解决问题的企业家精神。在追求不断进步的过程中，他们会尽心尽力地追求富有创新性、想像性的新项目。这类人才会对企业的长远发展做出贡献。这类员工还会给企业和员工带来崭新的思维和方法，以解决企业存在的难题。下面的问题主要是考核应聘者这方面的素质的。

No 1.说一个你曾经干了些份外工作的经历。你为什么要承担那么多的份外工作？

No 2.请讲这样一个经历：你获得了很难得到的一些资源，这些资源对你完成工作目标特别重要。

No 3.你前任工作中，都干了哪些有助于你提高工作创造性的事情？

No 4.在你前任工作中，你曾经试图解决了哪些与你工作责任无关的公司问题？

No 5.讲讲这样的一次经历：在解决某一难题时，你独辟蹊径。

No 6.工作中使你最满意的地方是什么？

No 7.在你前任工作中，因为你的努力而使公司或部门发生了什么样的变化？

No 8.你认为工作中什么被视为是危险的情况？

No 9.你最后一次违反规定是什么时候？

No 10.若你干这个工作的话，你怎样决定是否需要一些改变？

No 11.哪些经历对你的成长最有用？你怎样确保在这儿也会有同样的经历？

No 12.为了做好你工作份外之事，你该怎样获得他人的支持和帮助？

适应能力

每个公司都在不断变化发展的过程中；你当然希望你的员工也是这样。你希望得到那些希望并欢迎变化的人，因为这些人明白，为了公司的发展，变化是公司日常生活中重要组成部分。这样的员工往往很容易适应公司的变化，并会对变化做出积极的响应。此外，他们遇到矛盾和问题时，也能泰然处之。下面的问题能够考核应聘者这方面的能力。

No 1.据说有人能从容避免正面冲突。请讲一下你在这方面的经验和技巧。

No 2.有些时候，我们得和我们不喜欢的人在一起共事。说说你曾经克服了性格方面的冲突而取得预期工作效果的经历。

No 3.请讲一下你曾经表现出的灵活性的经历。

No 4.当某件事老是没有结果是，你该怎样做？

No 5.讲一个这样的经历：你的老板给你分配了一件与你工作毫不相干的任务，这样，你的本职工作就无法完成了，你是怎样做的？

No 6.假如让你干一项工作，这个工作估计一周就能够完成。干了几天后，你发现，即使干上三周也没法完成这个任务。你该怎样处理这种情形？为什么？

No 7.讲一个这样的经历：本来是你自己的工作，但别人却给你提供了很多帮助。No 8.你觉得你对公司的其他部门的人还有什么责任吗？若有，该怎样履行这些责任？No 9.请讲述一个你本来不喜欢，但公司却强加给你的一些改变。

No 10.请讲述这样一个经历：为了完成某项工作，你有很多需要学的东西，但是时间又特别紧。你用什么方法来学会这些东西并按时完成了这项工作？

正直

正直不是人能够教会的。它是人生下来就具有的人格方面的一个重要组成部分。对成年人来说，这种品格体现在日常决定和行为中。当工作涉及到管理他人的钱财时，公司在用这样的人员时会特别小心谨慎，而一般都要求这样的人员在人品上都要正直、诚实。因此，在物色应聘者时，要找那些忠于客户、同事和公司利益的人。下面一些问题能够了解应聘者在这方面的情况。

No 1.请讲一个你曾经遇到的不忠于公司和主要客户利益的人，你是怎样对待他的？

No 2.请讲一下这样一个经历：尽管其他人反对，但是你还是坚持自己的观点，并把事情继续做下去。

No 3.在日常生活和工作中，什么行为才能表现出一个人的正直来？

No 4.若平时你发现你办公室的人或你的下属偷窃了少量的办公用品，你会制止他们吗？如果会的话，你该怎样做？

No 5.讲一个你的正直受到挑战的经历。

No 6.假设公司规定不许在办公楼里赌博，如果你是新来的部门负责人，你发现该部门的老员工总是在办公楼运动室里赌博，他们这种活动已经进行了好几年了，你会怎么办？

No 7.讲讲这样一个经历：别人让你给客户撒个谎（比如，说某批货已经发了，其实订单还在办公桌上呢），你会怎么办？

No 8.假如你的一位工友给你讲了一件十分重要的事情或秘密，你觉得你的老板也应该知道这件事，你该怎么办？

No 9.请你讲一个这样的经历：你的请假要求本来很合理（如去看医生），但是你的老板却拒绝了。你是怎样办的？

No 10.请你举一个你的同事很不道德的一件事，你为什么认为那种行为不道德？

**第五篇：HR经理人的基本素质**

HR经理人的基本素质

人力资源2025-06-26 21:51阅读35评论0

字号： 大中小

2025年06月23日 00:28:25 作者： aibxmz

今天晚上，我参加“终级管理”圈子讨论了一个关于“人力资源经理充当杀手的问题”。这个问题是这样的，即“A公司有员工张三，其在该公司工作已有9年，因该公司副总离职，老板迁怒于他，想炒掉张三，但又不想支付赔偿金（合同未到期），于是想到调动张三的岗位，降低其收

入，迫使其自动离职。”

同时指出“现在在很多公司，利用调动岗位达到炒人又不支付赔偿金的目的，而一些HR经理完全按公司意思办事，那么，作为公司的HR经理，到底HR经理的定位是什么？”

最后，提出“如果你是HR经理，你会按老板的意思办吗？”这样一个命题。

我在圈子中仔细的阅读各位朋友发表的见解，深受启示，总是在脑海里思考，HR经理应该具备什么样的素质。通过查阅资料，我看到刘小华先生的一篇文章，标题是“中国HR经理人应具备什么样的素质？”这是作者结合自己的亲身经历撰写的。仔细阅读，很有味道，正好回答

了HR经理的定位和怎么办的问题。现将主要内容摘要于后，供各位同仁参考。

作者认为，作为HR 经理人，应该具备以下基本素质：

一是要具有影响力：作为现代的HR经理人，要达到这点，必须以德为先、以德为本，注重个人的品德修养，一言一行，一举一动都要从大局、整体的利益出发，不能以个人的小算盘和私心去考虑或处理问题，处处要以身作则、严于律己，起到表率作用。比如说，在实际工作中就非常注重小节。有一次，公司因业务发展较快，对外招聘了一批专业管理人员，当时，由于住房紧张，新来人员一时难以安排住处，按公司住宿管理规定经理级人员的标准是每人一套（一房一厅），现有的住房已满，面对这个难题，作者本人考虑如果在外租几套房也是可以的，但会增加公司的成本，且不安全和难以管理，为此，尽力说服大家先暂时克服目前的困难，体谅公司的难处，并先从自己“开刀”，在本人的住房内增加一名PMC副经理。这样一来，大家一看人力资源

部经理先带头了，也就没话可说，问题解决了，又为公司节约了一批费用。

我从事多年的人力资源工作，深深体会到，要始终坚持这样一个准则：即人力资源部工作做好了，取得了成绩应该归功于部门全体人员的通力合作，是大家辛勤劳动和共同努力的结果，但是，人力资源部工作出差错、有失误，则应该是人力资源部经理的责任。因此，在工作中要敢于承担责任，从不推卸。假如说是下属真的做错了，要私下单个找他谈话，指出错误，正确引导他今后如何处理类似的问题及注意事项，避免再犯同样的错误，所以下属也愿意与他本人沟通谈心。这样一来就无形中树立了一个良好的形象。从事行政人事工作的管理人员心态要正，人品要

好，涵养要深，观念要新，眼光要明，服务意识要强，懂得自尊、自重、自强和自爱，是塑造职

业经理人良好形象的一个重要组成部分，能增强自己的影响力、感染力和号召力。

二是要具有创造力。HR经理人要能为公司的人力资源管理开发建立一个合理、规范和有序的操作平台，要勇于引进新的管理思路，新的管理理论和新的管理手段，从基础工作做起，扎扎实实、一步一个脚印向前迈，特别是要注重观察外部形势的发展变化，并不断根据企业的实际情况进行调整创新，以适应市场竞争的需要，跟上时代前进的步伐。如果一个HR经理人没有创造力、开拓力，不进行观念革命，是很难打开工作局面，创造力的爆发是靠知识、阅历和素质的综合积累，没有广博的学识、扎实的功底和深厚的专业技能是无法支承的。人力资源开发对国内企业来说，是一个崭新的课题，对大家来说都是新的挑战！比如士气的提升、激励的手段，部门目标与绩效的考评、人才的发挥使用和职业生涯的设计都成为摆在大家面前必须要解决的难题。这就要求现代人事经理知识面广、专业水平高、综合素质好、协调能力强、观念意识新，敢于面对困难、正视现实，知难而进，知险而上，有敢为天下先的开拓精神和不断进取创新的动力源泉，能居安思危、锐意改革。

三是要具有亲和力。做人事工作，主要是与人打交道，人是有思想意识的，也是最难管、最头痛的，通人性、讲道理，尊重人、关心人、理解人和信任人，看到人才的价值，重视人才的作用，挖掘人才的潜能尤为重要。如何才能给大家一种亲和力，使大家敬重和佩服你是搞好人事行政工作的前提，这是做HR经理人的基本功之一。注重培养个人的亲和力，既讲原则性，又富人情味，使大家愿意与你说心里话。只有如此，你才能了解广大员工的心声和真实想法，切实收集到第一手可靠、原汁原味的资料，并经过归纳、整理如实地反馈给公司决策者，让领导能随时随地掌握基层一线的动态，也便于有的放矢地拟定行之有效的措施策略促使企业发展向好的方面转化。亲和力强的HR经理能平易近人、礼貌待人、体察下情，了解员工疾苦和难处，在不违背公司利益和原则的前提下，统筹为大家办实事，解决大家的后顾之忧，把员工的注意力引导到工作上来。例如员工生病住院或职员结婚生育，公司人力资源部都会以公司领导之名义，买上一份礼品送去，这能体现公司领导的关怀和情义。HR经理运用自身的亲和力，能掌握管人、用人、留人之主动权，全面统筹规划公司的人力资源，正确调配使用，科学有效激励，最大限度地发挥每个人的潜力，为企业的发展出谋划策。现代HR经理人还应为老板与员工建立起一个沟通渠道，处理好劳工关系，积极听取和接收员工的合理化建议，采取民主式的工作作风与方法，改善领导和群众的关系。不以权谋私、不感情用事，明断公案、公平办事，真正为企业的发展营造一

个和谐的环境。

四是要具有穿透力。作为一名优秀的HR经理人，必须要有管理艺术、领导水平和组织才能，对处理各种疑难问题的穿透力要很强，辐射范围要广。特别是能透过事物的现象看到本质，能准确地抓住问题的要害，善于从错综复杂的事物中理出头序，对上对下都要有很强的穿透力及辐射力。即把自己好的思路、设想、及方案告之领导，说服领导，让他同意和采纳你的合理化建议。与此同时，HR经理在负责本部门的运作过程中，也要制定部门工作目标和推行工作方案及落实公司的各项改革创新制度，向下灌输改革举措、工作目标及发展设想，着重强调只有企业发展了，有了良好的效益，大家的利益才会有根本的保障。如果企业不进行改革创新、不求发展前进，就会在激烈的市场竞争中败退下来，最终被市场所淘汰，竞争是残酷的，这就要求HR经理人有很强的管理穿透力，说服、影响和调动广大员工支持、理解和配合公司的做法，把老板正确的思路和改革之举措全方位地由上向下贯彻推进。

五事要具有推进力。HR经理是老板正确决策和工作思路的参谋者、执行者，也是公司规章制度的拟定者、推进者，肩负重任。因此，必须要有较强的推进力，否则，再好的制度、可行的方案只会成为一纸空文，毫无效力和作用。企业的改革创新，成长壮大都迫使HR经理要有很强的推进力、执行力。因为企业的变革，或多或少会触及某些人的切身利益，同时也会打破人们固有的观念和已养成的习惯，改变以往不良做法，依靠管理的改善、技术的进步和观念的创新，从而促进公司的稳健经营、持续发展。

六是要具有学习力。在知识经济时代，知识的更新比以往任何时候都要快，如何使自己的知识不老化、跟上时代前进的步伐，我认为必须使自己成为一个“充电能手”，不断更新知识、强化学习，全面提升自身的综合素质和管理水平，真正成为一个实力派。众所周知：当代的人才竞争尤为激烈、残酷，不进则退。正因如此，HR经理人不仅要把人力资源开发管理专业学深、学透、学精、用活、用好、用足，而且还应加强企业战略管理、市场营销企划、广告策划、管理心理学等方面的学习，尤其注重理论与实践的结合，其目的是造就自己成为一个多面手、全能冠军的复合型人才。只有自己的知识面广、专业功底扎实，博学多才，才能成为一个优秀的考官司，才能因人而异地进行有针对性的面试选择。不管你是来应聘企业战略的、还是市场营销或广告策划的，HR经理人都能运用自如、辨别对错。当然，也许有人会说这对HR经理人要求太高。不过、我个人认为不算过高，只要HR经理人肯专研、勤学习，就能掌握更多更全面的知识，更会

增加自己在未来竞争天平上的砝码，有利于自身的成长发展。

七是要具有企划力。随着竞争的空前加剧，人才的作用会越来越重要，正如美的集团老板何享健所说：“我宁愿放弃一百万元的生意不做，也不愿放弃一个优秀的人才。”现代企业家愈来愈意识到：“黄金累千、不如一贤”的道理，HR经理人如何面对知识经济时代的到来，主动出击，迎来挑战，成为老板的智囊团和参谋。我想应该具备较强的企划力，能为公司的长远发展规划提供多种可行、有效、实用的策略方案，唯有如此，才能提升HR经理人在企业中的地位，得到老

板的认可和尝识，成为老板事业上的一员战将。

八是要具有醒悟力。现代HR经理人是要有很高的悟性，能一看就懂、一说就明、一点就知，尤其是在与老板的沟通中，能较准较快地明白老板的意图、想法，按照老板的正确思路和良好设想进行人力资源管理开发及部门运作。HR经理人首先要依据老板的发展思路和长远规划进行组织架构设计与部门职能划分，为老板拍板决策提供可行的方案支持。同时，在现代企业运作中，有时HR经理就是老板的“代言人”，在老板需要的时候出来唱“白脸”，即老板不方便说而又想有人帮他讲话或老板想做但又不便自己做的事，这时就需要HR经理挺身而出。这种场合主要是指应付有些单位、团体来到公司而老板又不愿出面见的人，但又必须有人出面去周旋。同时也是出于这样的考虑，即HR经理人出面去说（做），如果是说（做）错了，也有一个回旋的余地。假如是老板亲自出马，那么事情搞砸了也就没有回旋的余地或退路，这样、会使老板陷于尴尬的境况。

九是要具有控制力。HR经理要有应付突发事件、重大事故的控制力，能面对各种工伤、火灾、劳工关系等意外事故采取紧急应变程序处理，并能有效控制整个局面，防止事态的扩大，注重事故的善后处理。我曾遇到多例非常棘手的问题，经过周旋和“冷处理”，给予稳妥圆满地解决。例如有个员工因违章操作，搞断手，事发后，一方面我们立即将伤者送往广州一家较大的专业医院救治；另一方面又及时与伤者家属联系，但因伤者手骨粉碎严重，导致无法接上，经伤者家属同意只好截肢。总共花了几万元，为了伤者的善后处理，我们做了积极的努力，并完全按照国家的法律（购买工伤保险）及省市关于工伤事故的规定精神处理，带伤者去市工伤评残委员会依照国家有关法律文件规定评残及按程序办理。当时省里有关工伤事故医院保险的实施细则尚未出台，而原有的规定又已作废失效。当伤者家属提出不合理的赔偿要求时，我们只好反复说明，并请来市保险公司的主办人员一起做伤者家属的工作，经过十多轮的会谈，终于说服他们，妥善

解决了此事。从这件事足以说明HR经理人如果没有较强的控制力，当伤者家属因情绪激动提出无理要求时，不能冷静思考、应变对待，就可能激化矛盾，导致打官司或投诉新闻媒介，一旦发生上述情形，或多或少都会给公司形象造成不良影响，这就要求HR经理人能有处理危机事件的能力和手段，况且这样的危机事件处理本身就是对HR经理人的一种考验，能证明HR经理是否具备应付突发事件的控制力、应变力和协调力。对于这些类似问题的处理都必须由HR经理去解决，万不可把问题上交给老板。HR经理能处理好这类问题，实质上就是为老板分忧解难，让老板腾出更多的时间和精力去处理有关公司全局性、战略性的重大问题。当然，在处理这类问题的全过程中，HR经理必须随时向老板汇报、反馈和请示，以听取老板是否有新的指示和决断，其

最终目的是化解难题，解决问题。

十是要具有洞察力。HR经理人其主要工作职责之一是根据公司的发展需求，为企业找到适用的优秀人才，这就要求我们从事人力资源工作的负责人有识别人、判断人的眼光，能根据与应聘者交谈或采取其它辅助手段与方法，初步掌握这个人的人品、性格、能力、特长、爱好、缺点及是否有较大的发展潜力，真正为企业找到杰出的人才。在甄选人才时，应掌握“适度偏高”的原则，即根据职位说明书的要求去选定人才。如果偏低，就难以胜任工作；假设太高，就会造成“人才高消费”，同时也不能留住用好，因为能力与该职位不相称，就是一个工作失误，会加速“高才低用”的员工流失。在此，我想重点强调的是中高层管理人员的甄选录用、任命晋升对企业的发展影响更大，比如说你为公司招选或向老板推荐了一个会说不会干的人担任中高层人员，这对公司的危害就非常之大，后果就极为严重。在此、我想说明的是在一个企业的人事任免中应该规范化、程序化和科学化，减少人为、主观的各种干扰因素，使人事任免晋升工作迈上正规化、系统化的轨道。这就要HR经理敢于直言，说真话，只要出于公心、公正，从公司的发展大局出发向老板提出自己的建议，当然、如果老板不采纳，那就是老板自己的事，至少你已尽到责任。因老板用人失误而导致企业投资了几千万元而迟迟不见效（项目上马后不能正式投产）或开发进程慢、开发品种少、市场命中率低、生产效率滑坡、品质下降、士气低落、人心涣散的例子屡见不

鲜。

十一是要具有指导力。HR经理人还必须肩负培训和指导下属提升工作的能力，善于训练下属从工作思路、工作风格、专业技能、处事方法和沟通技巧等方面，不断提升和有所加强，我个人认为HR经理人应该是一个称职的培训导师，既能理论指导，又能实战指引；既能统筹策划培训方案，又能自编教材讲义，既能讲解招聘甄选技术、人才测评技术、绩效考评技术、人力资源规划技术、现代人事诊断技术、薪资福利技术、教育培训技术、职业生涯规划技术等人力资源开发专业的新理论、新方法，又能指导下属如何有效地建立一个人力资源管理操作平台，并引导

他们怎样在企业中推进实施，抓出实效。

其中根据每个人的性格、能力、人品及潜能等综合因素有目的、有计划、分步骤地进行指导下属做好个人职业生涯规划设计，注重培养下属早日成长，使他们在事业上有所建树、有所成就是衡量HR经理人是否成功的主要标志。

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！