# 教你15大技巧做好人力资源工作

来源：网络 作者：清香如梦 更新时间：2025-08-09

*第一篇：教你15大技巧做好人力资源工作15大技巧教你做好人力资源工作技巧之一：选一个好老板越来越重视人力资源工作，但也有一部分老板思想落后，文化素质低，固执，不愿意接受新鲜事物，如果遇到这样的老板，建议你不要在浪费时间，赶快另谋高就，不然...*

**第一篇：教你15大技巧做好人力资源工作**

15大技巧教你做好人力资源工作

技巧之一：选一个好老板

越来越重视人力资源工作，但也有一部分老板思想落后，文化素质低，固执，不愿意接受新鲜事物，如果遇到这样的老板，建议你不要在浪费时间，赶快另谋高就，不然只有两种结果，一是到企业倒闭你才走，一种等到老板改变过来，你的青春也不在了。“江山易改，本性难移”。

从前，有一个地方住着一只蝎子和一只青蛙。蝎子想过池塘，但不会游泳。于是，它爬到青蛙面前央求道：“劳驾，青蛙先生，你能驮着我过池塘吗?”“我当然能。”青蛙回答。“但在目前情况下，我必须拒绝，因为你可能在我游泳时蜇我。”“可我为什么要这样做呢?”蝎子反问。“蜇你对我毫无好处，因为你死了我就会沉没。”青蛙虽然知道蝎子是多么狠毒，但又觉得它说得也有道理。青蛙想，也许蝎子这一次会收起毒刺，于是就同意了。蝎子爬到青蛙背上，它俩开始横渡池塘。就在它们游到池塘中央时，蝎子突破弯起尾巴蜇了青蛙一口。伤势严重的青蛙大喊道：“你为什么要蜇我呢?蜇我对你毫无好处，因为我死了你就会沉没。”“我知道。”蝎子一面下沉一面说。“但我是蝎子，我必须蜇你。这是我的天性。”

俗话说：“江山易改，本性难移。”每个人各有自己的优缺点，独特的思维方式和交往风格。作为一个优秀的管理者应该意识到：改造一个人是有限度的。我们需要做的不是试图消除这些弊端，而是把他们的优点合理地加以利用，尽量避免他们的缺点，并力图帮助每个人在其独特天性的基础上持续进步。

技巧之二：做事之前先做人

响到生产、销售、服务以及整个公司，因此开展人力资源工作，必须得到各部门的支持，HR经理首先是个关系学家，把你个人当做一个品牌来经营，以身作则，树立HR的良好形象，加强沟通，以取得各部门的支持。

由于人力资源经理在企业中的特殊定位与作用，决定了人力资源经理在日常工作中要处理好各方面的工作关系：处理好与上司、部下、同事、内外关系，以及全局与局部、管理与服务、决策与执行、竞争与公平、效果与效益的关系。这就要求HR做事之前要先做人。

人力资源经理的职位职责，可以用“两个一种”来概括，即：创造一种环境，使员工能够自觉高效地完成工作任务;塑造一支队伍，为企业经营提供最优的人力资源保障。所谓创造一种环境，就是要通过规章制度、激励机制、团队气氛、员工关系、企业文化等手段，创造一种能让员工自觉、高效地完成工作目标的氛围。塑一支队伍，是要根据企业经营战略的要求，塑一支能够完成企业经营战略的职业化的员工队伍，它是具有特别战斗力的高效精兵队伍。

技巧之三：培训老板

不管老板是如何，一定还需要不断进步，要培训老板。有几种方式：

1、与老板多沟通，经常宣传人力资源理念，推销各种方案。老板要接受各种方案也有一个过程，在跟老板沟通先为以后各个方案的实施作准备。

2、提供各种老板参加内、外部培训的机会，让老板学习。

3、引进一些咨询顾问或培训师，与老板沟通。

4、开展各项活动，让老板参加。逐渐改变老板的意识，支持人力资源工作。

技巧之四：走(续致信网上一页内容)群众路线

任何方案、制度的制定必须广泛征求意见，我想如果你主动谦虚一点，大家都愿意参与，别人也会感到被尊重，不存在逆反心理，同时也为你的制度作一次宣传，自然制度执行起来就顺畅多，中国人有一个特点，在制定制度时大家都没意见，但在实施制度时个个意见纷纷，所以必须沟通到位。

人力资源经理需要清醒地面对这个事实：工作对人而言，已越来越成为一种重要的生活方式，而不再是单纯意义上的谋生手段;工作也不再与个人生活相分离，所有人员都一样，工作不快乐，生活也不会很幸福。现在，人力资源工作的核心价值之一，是调动员工的积极主动性;而人力资源经理所面对的员工群体越来越复杂，他们来自不同时代、不同年龄段、不同家庭背景、不同生活环境，他们拥有多元化的价值观。可以想象，如果人力资源经理不了解人力资源制度的作用对象――员工，不了解他们期望从工作中获取什么、期望工作给他们的生活带来什么，不了解他们看重或关注什么、关心或担心什么，人力资源制度就必定“有眼无珠”、“无的放矢”，所以必须走群众路线。

技巧之五：要入行

人力资源经理必须要熟悉行业基本情况、公司的整体运作，熟悉各项业务流程，了解隐型组织情况，了解各系统负责人的个性，了解企业的发展阶段和发展战略，总之，对公司的情况应做到如数家珍，只有这样你才知道HR工作应如何开展。

很多人力资源经理在认识上存在一个误区：人力资源工作是个专业工作，对公司的经营和业务自然是“外行”;只要掌握好人力资源的专业技术，就能做好人力资源工作。恰恰相反，不了解公司经营和业务的人力资源经理，不可能做好人力资源工作。对人力资源经理而言，专业技术根本不是主要的。人力资源经理要走出去，走到企业高层领导关心的地方，走到企业经营一线，走到直线经理身边去。只有这此才能更好地理解经营和业务需求，把握管理要点，服务好内外部客户。

技巧之六：要内方外圆

思方行圆，规章制度要不折不扣的执行，但不等于没有灵活性，在制定规章制度时就应该考虑灵活性，古人说得好：“水至清则无鱼”，管理的最高境界不是完美，而是有残缺的，如何做到既不违反制度又把事情圆满做好，这需要技巧，也是一门艺术。

海尔大厦4根柱子、12层、365面窗，外形四方的，而在大楼内部却是圆的，四方代表原则性，圆型代表了灵活性，表示海尔人的做事风格思方行圆。我觉得这一点在任何企业都一样，对人力资源经理来说更要懂得思方行圆。郑板桥说得好：“难得糊涂”!

技巧之七：定好方向

不管理企业发展到什么阶段，必须制定公司人力资源战略规划，理清工作思路，正所谓“思路决定出路”，如果思路不清晰，不可能做好HR工作，同时还必须做好年度、月度人力资源工作计划，实行“PDCA”循环，不断调整计划，扎实做好每项工作。

我国民营企业在制定发展战略时，往往忽视人力资源规划，也不考虑本企业的人力资源状况及本企业的人力资源体系能否有效的支持企业发展的战略，人力资源与企业发展战略不匹配。许多民营企业在人力资源成为企业发展的瓶颈时，才进行人才招牌、员工培训等。同时，我国许多民营企业存在功利主义，把人看作是成本而不是资源，对人才只使用不培训，缺乏开发人才、培训人才、合理使用人才、有效管理人才的观念。缺乏人力资源战略规划，严重阻碍了企业发展战略的实现，陈旧的人才观念使企业的人才开发能力只停留在现有水平上，不能挖掘人的潜能，不能调动员工的积极性和创造性，对企业发展极为不利。

技巧之八：打好基础

现在人力资源管理荐在一个通病，就是基础不扎实，就草率引入各种模块，肯定要失败，例如培训调查分析没做好，还不知道公司究竟需要什么培训，就马上进行大量的培训，就好像病人胃病医生开的却是头痛药给病人，既没有把病人医好，反把病人医坏，肯定是吃力不讨好。所以要把各项人力资源基础工作做好，把工作分析做好。

技巧之九：有的放矢

管理本身就是复杂的系统工程，任何管理工作都要根据企业的发展阶段的特定需求，人力资源工作也一样，选择合适的时间、合适的地点、合适的人和合适的方式，做合适的事情，切不可好高骛远、拨苗助长。很多HR经理每到一个新公司就搬了一整套人力资源管理制度去复制，不管需要与否，注定要失败。

技巧之十：要务实

HR沸沸扬扬几年后，不管是务实的经营者还是人力资源专家，又似乎怀旧了，主张一切得从根本开始!近段时间，珠三角一家知名人才机构也在开展一场“人力资源回归起点”的大讨论，结果也是众多的资深HR及经营者异口同声地认为，要做好HR工作，还得有一颗脚踏实地的心，只有从实际出发，人力资源管理才能实现其应有作用与价值，同时也印证那句耳熟能详的名言：实践是检验真理的唯一标准!

把一些业绩做出来，老板自然支持你。

技巧之十一：做该做的事

要搞清楚人力资源部门的定位问题，一定要弄清楚哪些事情应该做，哪些不应该做，特别要与行政事务划清业务，不能陷入行政事务，搞不好HR经理只能变成办事员，不能眉头胡子一起抓，注意事情的轻重缓急，有的事情做多了反而吃力不讨好，一定要做你应该做的事情。

许多时候，做一件正确的事情，要比正确地做十件事情重要得多。在短暂的人生面前，做正确的事情是“延长”生命的最好办法。

正确的时间，出现在正确的地方，面对正确的对象，做正确的事情，是一切成功的根本。

记住该记住的，忘记该忘记的。做应该做的，不做不应该做的。

技巧之十二：要界定权限

这个很重要，哪些事情你可以拍板，哪些事情应该请示，一定要明确，而且要以制度的形式固定下来，要得到充分的授权，不然大事小事都请示，你工作没法开展，而且效率很低，例如在招聘的问题上、在新进人员的薪水问题上都要有明确的权限。

要使企业的经营环节顺畅无阻，除了精兵简政外，那就是赋予员工应尽职责，人力资源也一样，使HR知道自己

该做什么、不该做什么，自己该做的事怎么去做，什么时候完成，促进人力资源在时空上的优化组合，以最佳的人力、最小的消耗、最短的流程、最少的时间、最简单的运作来完成最大的工作量。因此，责权关系要正确处理好。这样做一方面可避免老板事必躬亲，便于集中精力进行经营决策;另一方面，有利于增强HR的主人翁责任感，调动起其独立性、主动性，发挥聪明才智，提高工作效率。

技巧之十三：要树立威信

刚才谈到有一定权限以后，要把握好运用好你的权力，有时候要懂得杀鸡教狗，软硬兼施，通过你的权力影响力和非权力影响力(个人魅力)树立权威，加强个人的修为，成为隐型组织的领导。

HR经理在企业的威信如何，绝对是影响了整体企业人力资源工作的开展，这一点我觉得很重要。你的威信来自几方面，一方面是老板赋予你的职权，一方面来自你的为人处事，以身作则，一方面来自你的学识。而更重要的是综合表现来自于个人影响力。

HR经理人必须加强内功的修练，包括为人处事、理论知识、实践经验等方面，古人云：“修身，齐家，治国，平天下”。当你修练到一定程度时很多道理自然会明白。

通过个人权威的树立、争取老板的支持和重视、成功开展各项HR工作，提升部门的重要性，增强部门荣誉感，参与企业战略的制订，逐步扮演好人力资源四个新角色。

技巧之十四：借用外脑

俗话说：“外来和尚好念经”，一点都没错，一方面他的道行确实高，可以指点迷精，另一方面，即使不高，因为他是外来的大家相信他高，同样的方案你做出来和他做出来被认同的程度绝对不同，聘请一个管理顾问或培训老师没坏处。

不过说实在的外来和尚所带来的理念可以借鉴，但适用性、可操作性不如我们，往往和尚一走经书就藏起来，再也没人去念。

技巧之十五：系统性

人力资源管理体系是一个大的系统，做各项工作时要考虑系统性，要进行系统思考，海尔的优势在于它的管理制度的体系化、系统化，张瑞敏说：“考虑问题也要系统化，不能就事论事，要把同类的事情系统考虑”。但我们常常发现，企业的许多方面，如战略管理、绩效管理、薪酬体系设计、都是相对独立的，不能成为一个互动的体系，有的甚至自相矛盾。

做人力资源工作每个模块要做成一个系统，才能有效果，例如搞企业文化建设，你只搞一次活动，不可能有效果，只有从理念层、制度层、行为层等几个层面系统考虑，共同推进，经过一年半载，就可以见到一定的效果。

**第二篇：七个技巧教你做好市场营销**

七个技巧教你做好市场营销

一、计划目标要高，但不能高不可及坚持观点：具体目标--我今天要完成1万的额反对观点：目标抽象--我要更加的努力工作你每天无论是拜访客户，或去销售场所进行促销，或处理其它问题，心目中总是围绕一个目标--今天1万的销售计划，当工作中遇到不顺心或其它困难时，总会想方设法为今天1万的目标再辟其它途径，直至完成。原因是完成1万的目标可用的方法较多，容易使自己坚持完成今天的计划目标，为了明天的计划完成而不挫伤信心，这样每周小结一次，以调整下周的工作目标。

二、记下自己的业绩提升，培养成就感坚持观点：坚持记录自己的销售业绩反对观点：我这几天都干什么了？忘了从以往工作情况看，坚持记录工作日记有助于提升销售业绩，有助于自己的业务素质的提高，其实工作日记本身就是对工作过程的记录与总结，在某个时段某个时间做了什么，哪件事情哪个活动做得非常有意义，哪件事情做的有欠缺，回过头再看一看，无形中对自己是一种触动与鼓励，尤其是伴随个人工作经验的积累产生一种成就感，这种感觉会给你带来喜悦与信心，并帮助自己清楚的认识自己，用这些还可以挑战自己，订立新的工作目标。

三、学会奖赏自己和所带领的坚持观点：只要每周完成自己的计划目标并完成月计划目标，就去……反对观点：这和提高销售业绩有什么关系通过以上方法在具体工作中的实施，自己奖励自己和自己所带领的团队，比不奖励的成功率可高出2-3倍，在工作中你还可以把奖励方法推广给团队每个人，比如某某、某某商超，通过促销销售额连续3天提升

1.5倍，就给自己买一套比较喜欢的运动衣，把销售业绩与生活中的重要东西都可以结合起来。

四、做一件有意义的小事坚持观点：做一件有助于销售的小事反对观点：今天很忙，实在没时间做那件事了尽管每天的工作很忙，工作之余片刻休息的时间还是有的，想想该给谁打一个电话，对于比较放心的市场及客户再了解一下产品及终端销售状况……这些事情都是你日工作计划中没有列入的事件，但又对你的销售工作非常有利，就象我们每天多喝半杯水对身体健康有利一样，只要每天坚持，别说一年就拿一个月来看，这些事情就很了不起。

五、找一个与自己业务相近的伙伴坚持观点：业务中好事坏事都给他聊一聊反对观点：独处孤行工作中取得成功与遇到困难给朋友说一说，听听朋友的意见，是个很不错的方法，这非常有助于提升自己的业绩，尤其是工作中遇到困难与挫折，听听朋友的建议可能是柳暗花明，大长士气，有时朋友会不经意的帮助你做这件事。比如你那里有一种新产品，由于推广不够，销售不畅，给朋友说明情况后，他会自觉不自觉的帮你推销，这样销售业绩的受益是你没有预想到的，同时两个人在一起交流能使你横竖比较，两人又能相互支持，相互鼓励，从群体责任感中受益。

六、多方位选择促销方式坚持观点：变化纷繁的市场总有合适于你的促销方式与场所反对观点：外面的世界很精彩，外面的世界很无奈现代的各行各业，只要不是垄断，销售会处处存在，由于竞争的存在就会让你想方设法促进销售，用常规的方式方法总会让你感动落后，这时你不妨扩大一下销售外延，有时会有出奇的效果，比如一个乳品公司上一页1业务人员通过与该公司销售辅助设备（）厂的谈判，促成了冰箱厂8000多人每人发一件乳品公司的产品，销售额的增长是可想而知的，而且这笔销售额在计划之外的场所销售，使销售处延增大，这些都是敢想敢做才会有的出奇效果。

七、制订备用方案坚持观点：错就错了，及时更正反对观点：无法做了，因为有障碍生活中我们常说，人无完人，孰能无过，工作上我们也一样，尽管事前我们经过深思熟虑制订方案，但工作中遇到困难与障碍是不可避免的，重要的是遇到困难与障碍后，不能放弃，你应选择另外一套方案-----备用方案，做到有备无患，其实工作中有时出现问题是正常的，你大可不必因为出现问题而感到愧疚，要学会及时更正就可以了。

**第三篇：如何做好国企人力资源工作**

做好国有企业基层单位人力资源管理工作的一点体会

-—田海滨

本人在国有通信企业(网通公司)基层单位从事人力资源管理工作(过去称为人事、劳资)已有近17年的经历，在2025年单位进行的“减员增效”中成了内退人员，那一年本人刚好50周岁。闲暇之余，本人愿将这17年来所从事人力资源管理工作的一些体会、感想、方法、经验等较为系统地进行归纳和总结，以供在岗的通信企业（网通）同行们参考。由于时间仓促以及本人水平和能力有限，不当之处欢迎读者批评指正。

我想主要谈四个问题，一是人力资源管理的任务以及在企业基层单位的定位；二是当前企业基层单位人力资源管理工作存在的问题和误区：三是如何做好企业基层单位的人力资源管理工作；四是从事人力资源管理工作的人员应具备的基本素质。主要参考书目：

《哈佛商学院·人力资源管理全书》（中国财政经济出版社）《企业人力资源管理人员》（中国劳动社会保障出版社）《现代通信企业人力资源开发与管理》（人民邮电出版社）《办公室主任全书》（延边人民出版社）

《中华人民共和国新编劳动和社会保障政策法规全书》（中国人事出版社）

《中国历史人物词典》（黑龙江人民出版社）

《现代管理科学基础》（中国展望出版社）

一、人力资源管理的任务以及在企业基层单位的定位

人力资源理论是1954年美国著名管理大师彼得·杜拉克（又译彼得·德鲁克）在《管理实践》一书中提出来的。杜拉克认为，人是具有世界上其他任何资源都没有的“特殊能力”的资源。人力资源是存在于人的体能、知识、技能、能力、个性行为特征与倾向等载体中的经济资源，它具有以下特征：

（一）人力资源是“活”的资源；

（二）人力资源是创造利润的主要源泉；

（三）人力资源是一种战略性资源；

（四）人力资源是可以无限开发的资源。我国的人力资源管理主要分为三个发展阶段：第一阶段（1995年以前）为认识过程；第二阶段（1995年～2025年）为发展过程；第三阶段（2025年以后）为走向成熟的过程。例如，2025年8月19日，中国人事管理研究中心向全国推广中兴通讯的人力资源管理模式。

（一）企业劳资、人事管理功能的转变

企业从过去的劳资、人事管理到如今统称为人力资源管理，这不仅仅只是个名称上的改变，而是正从传统的过多依赖行政力量的行政部门向职能部门转变，我们应清醒地理解到这其中的深刻内涵。人力资源，广义而言，可以指智力正常的人；狭义上讲，是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力。人力资源管理，就是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使得人尽其才，事得其人，人事相宜，并最终实现组织目标。综上所述，我们可从以下两个方面来理解现代人力资源管理：

1、对人力资源外在要素——量的管理。就是根据人力和物力极其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

2、对人力资源内在要素——质的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到企业预定目标。

随着社会的进步和我国经济体制改革的不断深入，企业传统的劳资、人事管理工作正在被现代人力资源管理所取代。二者的根本区别在于：传统的劳资、人事管理强调“以事为主”，而现代人力资源管理则坚持“以人为本”。具体体现在以下几个方面：

1、传统的劳资、人事管理以事为中心，主要工作就是人员调配、职务变动、职称评定、档案管理、工资调整、统计报表等具体的事务性工作。而现代人力资源管理除做好上述具体的事务性工作外则是以人为中心，将人作为一种重要的资源加以开发、利用和管理，重点是开发人的潜能、激发人的活力，使企业员工能积极主动创造性地开展工作。

2、传统的劳资、人事管理属于静态管理，也就是说，当一名员工进入一个单位，经过相关部门必要的培训后安排到某个岗位，员工完全是被动的在工作，任其自然发展。而现代人力资源管理属于动态管理，强调整体开发，也就是说，对员工不仅安排工作岗位，还要根据组织目标和个人状况，为员工做好职业生涯设计，并且不断开展培训，不断进行横向及纵向的岗位或职务上的调整，充分发挥个人才能，量才使用，人尽其才。

3、传统的劳资、人事管理主要采取制度控制、规章管理和物质刺激等手段对企业员工进行管理的。而现代人力资源管理则是采取人性化的管理，考虑人的情感、自尊与价值，坚持“以人为本”，在实际工作中实行以激励为主，以惩罚为辅；以表扬为主，以批评为辅；以授权为主，以命令为辅的管理方法和管理手段，最大限度的发挥每个员工的特长，真正体现每个员工的价值。

4、传统的劳资、人事管理侧重于当前的劳资、人事工作，按部就班，就事论事，只顾及眼前，而缺乏长远，属于战术性管理。而现代人力资源管理，不仅仅注重近期或当前具体事宜的处理和解决，更注重人力资源的整体开发、预测与规划。按照企业的长远发展目标，制定出详细、具体和可行的企业人力资源的开发战略措施，属于战术与战略性相结合的管理。

5、传统的劳资、人事管理照章办事，机械呆板，强调按领导意图办事，多为被动反映型。而现代人力资源管理多为主动开发型，追求管理上的科学性和艺术性，不断采用新的技术和方法，完善考核系统、测评系统等科学手段对企业员工进行管理，并根据企业的现状和未来，有计划有目标的开展工作。

（二）人力资源管理的内容和任务

现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整以及利用开发的过程。换句话说，也就是包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。现代人力资源管理所关心的是“人的问题”，其核心是认识人性、尊重人性，强调现代人力资源管理必须坚持“以人为本”。现代人力资源管理主要包括以下具体内容和工作任务：

1、制定与企业（公司）战略相一致的人力资源计划；

2、人力资源成本及费用的核算；

3、岗位分析和工作设计；

4、人力资源的招聘与配置；

5、雇佣管理与劳资关系；

6、岗前教育、培训和发展；

7、帮助员工谋划职业生涯的设计与发展；

8、绩效考评；

9、员工工资报酬与福利保障；

10、建立健全员工个人档案。

相对于企业基层单位的人力资源管理而言，它的具体内容和工作任务却与之大相径庭：

1、员工的工资奖金的发放；

2、员工的绩效考核；

3、社会保险的缴纳；

4、收入台帐、保险台帐的登统；

5、人工成本、人员情况的统计报表；

6、岗位变动、技术职称的申报；

7、员工调动材料的办理；

8、员工培训教育计划的落实；

9、竞争上岗工作的开展与实施；

10、完成上级相关部门下达或交代的临时性工作等。通过与之对比，我们不难看出企业基层人力资源管理工作具体而又烦琐，基本上是处于一个比较被动工作的地位。

（三）人力资源管理在企业基层单位中的定位

传统的劳资、人事管理部门往往只是上级的执行部门，很少参与决策，如今现代人力资源管理部门在企业（公司）则处于一个决策层的地位，可直接参与企业的计划与决策，为企业（公司）的最重要的高层决策部门之一。而作为企业基层单位中的人力资源管理又是处在一个什么样的位置，应该怎样来定位呢？我个人认为，企业基层单位中的人力资源管理并不是处在一个决策层的地位，起码它的重要性不是体现在决策上。为什么这么说呢？这主要还是由企业基层单位的特点所决定的。作为一个企业的基层单位，实际上就是一个执行、落实的具体单位，它的主要工作任务就是按照上级的要求完成各项工作指标和任务，是最终的落脚点。企业基层单位的这个特点决定了人力资源管理在企业基层单位中的定位。

企业基层单位的人力资源管理从本质上来讲还没有真正脱离传统的劳资、人事管理的模式，因此，如果要给它一个准确定位的话，就要根据现今企业基层单位人力资源管理的具体工作内容来考量。做过企业基层单位人力资源管理工作的人们恐怕都会有切身的体会，经常是身陷于烦琐的具体事务中而忙忙碌碌，如工资奖金的发放、相关保险的缴纳、各类台帐的登统、各项数据的报表（月报、季报、年报等）、绩效考核的实施、技术职称的申报、人员调动的办理、培训计划的落实以及上级相关部门下达的临时性工作任务等。大量的、具体而又烦琐的事务性工作缠绕在企业基层单位人力资源管理者的身上，他们为了能按上级规定的时限要求完成这些工作任务，也只能是整天埋头于这些具体的事务中去。根据企业基层单位的特点以及企业基层单位人力资源管理工作的实际状况，我们是不是可以对企业基层单位的人力资源管理用一句话给出这样的定位，即：企业基层单位的人力资源管理实质上也就是一个具体的办事机构。概括来讲，可以归结为以下五个方面：

1、企业基层单位的人力资源管理是政策法规的贯彻者；

2、企业基层单位的人力资源管理是规章制度的执行者；

3、企业基层单位的人力资源管理是工作任务的落实者；

4、企业基层单位的人力资源管理是情况信息的反馈者；

5、企业基层单位的人力资源管理是数据资料的统计者。

弄清了人力资源管理在企业基层单位中的定位，也就可以确定企业基层单位人力资源管理人员的位置，这对于更好的开展工作是一个必不可缺的先决条件。从现实情况来看，企业基层单位的人力资源管理仍是处在一个“以事为主”而被动工作的地位，难道说在企业基层人力资源管理就没有发挥主动性的可能吗？这个问题我将在以后的章节中作一阐述。

二、当前企业基层单位人力资源管理工作存在的问题和误区 一个企业的人力资源管理工作最终的落脚点在企业的基层，一方面关乎企业的发展，另一方面又涉及到每一个员工。本人根据多年来从事企业基层单位人力资源管理工作的经历和体会，感觉到在企业基层单位人力资源管理工作中存在着一定的问题和误区，这些问题和误区在很大程度上直接影响着企业基层单位人力资源管理人员的思想观念、思维方式、管理意识和工作方法，应引起企业高层的关注和重视。问题或误区一：

企业人力资源管理人员的思想观念、工作方法仍没有脱离传统的计划经济体制的束缚，在具体的工作过程中还是“以管为主”而没有贯穿“以人为本”的原则。

网通企业的劳资、人事管理改称为人力资源管理已近十年了，但我个人感到名称的改变好像并没有带来这项工作在本质上的转变，一切依然如故。归纳起来主要表现在以下几个方面：

（一）企业人力资源管理人员经常是以“管理者”的面孔出现，而他们恰恰忘记了自己所应具备的最重要的角色：人力资源的开发者、人力资本的转换者；

（二）企业还没有建立一个较为完善的员工评价体系，只注重员工的工作任务完成情况而轻视对员工基本素质的培养、个人潜力的挖掘；

（三）企业目前仍强调以“工作”为核心，这种人力资源管理模式抑制了员工的能动性，不利于工作质量的改进、工作效率的提高和员工潜能的开发；

（四）企业在人员的选拔使用上仍是以领导者个人的好恶亲疏为标准，这种用人机制很难选拔出优秀的人才，与现代人力资源管理的原则也是背道而驰的；

（五）为完成任务指标只注重员工培训的期数和人数，忽视培训内容的针对性以及培训后的追踪与评估，缺乏对员工职业生涯的设计和个人发展的考虑；

（六）员工的绩效考核流于形式并且没有拉开档次，根本谈不上绩效工资的激励作用，不过是一种换了形式或包装的大锅饭而已；

（七）在开展竞争上岗的过程中形式大于内容，结果是员工人人都有工作岗位，只不过极个别员工的工作岗位有所调整；

（八）人力资源管理人员整天忙于具体的事务性工作，缺乏对本单位员工基本情况、整体素质以及人员结构的掌握，因此也就谈不上有针对性地开展工作；

（九）对人力资源管理人员缺乏综合性的培训，只要求他们能够进行具体业务操作即可，忽视对他们进行基础理论、专业知识、工作方法的指导和培训；

（十）劳资、人事报表改头换面为人力资源（人工成本）报表，报表内容虽有所增加和烦琐，但在本质上与原报表并无多大的区别。通过分析，我认为产生这些问题的主要原因有以下几点：

原因一：企业管理者的思想观念并没有从根本上转变，原有的计划经济体制下的腐朽观念、陈旧思维根深蒂固，仍没有摆脱传统观念的桎梏。

原因二：企业管理者的陈旧观念直接影响和左右着人力资源管理工作人员的行为，因此在这些企业中的人力资源管理人员大都显得无所作为。

原因三：在对待员工的态度上存在着严重的谬误，没有把员工看作是企业不断发展壮大的动力和源泉，而是极端的把他们视为企业的累赘和包袱。

原因四：用人机制上的弊端造成职能部门以及管理人员往往是看领导的眼色行事，缺乏主动性和创新精神，因此工作业绩平平也就不足为奇。

原因五：由于工作中被动性大于主动性，因此造成人力资源管理人员队伍整体素质不高，很少有人重视理论上的探讨和知识上的更新。原因六：利用文件、会议进行企业“管理”远大于深入基层搞调研，“想当然”的决策或决定背离实际，结果是造成上下脱节使工作处于被动地位。

这些问题从现象上看是一些职能部门和职能管理人员的责任，但其根源却在企业管理者的身上。基于以上在思想观念、思维方式、经营理念和工作方法上的病症（问题），我开出的药方是：

（一）企业管理者的思想观念、思维方式、经营理念和工作方法必须要从根本上进行转变，这种转变不是挂在口头上，而是要真正付诸于行动。

我在以前的文章中说过，“员工有老观念只是影响到个人，但一个企业的管理者要是总抱着老观念不放，受损害的将是整个企业和全体员工”。社会变革不会自动带来观念转变，社会变革是外部的、客观的，而观念转变则是内部的、主观的。企业的管理者在有效地指导他人之前自己本身也需要指导。那么，作为企业的管理者究竟应在哪些方面进行彻底转变呢？我个人认为必须要从以下五个方面进行彻底转变：

1、按照建立现代企业制度的基本要求，遵循社会主义市场经济规律，彻底摈弃以“行政权力”的手段管理企业；

2、用当代企业家的标准和要求衡量自己，转换领导角色和管理职能，彻底摈弃以“发号施令”的方式管理企业；

3、坚持实事求是的思想作风，深入基层深入实际，倾听意见集中智慧，彻底摈弃以“妄自尊大”的心态管理企业；

4、树立科学发展观，勇于探索和创新，为企业的战略发展谋划远景蓝图，彻底摈弃以“故步自封”的理念管理企业；

5、公正、诚信、正派、律己、清廉，用自己的人格魅力树立领导威信，彻底摈弃以“独断专行”的作风管理企业。

不断地加强学习，全方位提高自身素质，把先进的现代企业管理理念与本企业的具体实际相结合，探索出一条适合本企业发展的经营之道；从过去的“自以为是，以我为主”转变到“以企业发展、以员工为中心”上来，经常深入基层调查研究，虚心倾听各方面的声音，是转变企业管理者思想观念、思维方式、经营理念和工作方法的重要途径。

（二）把“以人为本”的理念和原则真正体现为企业管理的中心并贯穿于企业管理工作的全过程，要做到这一点，最根本的就是企业的各级管理者要端正对待员工的态度。

现代企业管理的中心任务是对人的管理，坚持“以人为本”的观点和原则是现代企业做大、做强的立业不败之道。以人为本的企业管理就是以人的利益、人的发展为出发点和中心，紧紧如何围绕激发和调动人的主动性、积极性和创造性展开的。其基本的思想就是充分认识人、掌握人、尊重人、理解人、关心人，使个人目标与企业目标相协调，积极创造良好的企业内部环境，促进人和企业共同发展。以人为本的必要性在于人是知识经济时代的第一资源，具有不可替代性；以人为本的先进性在于它摆脱了传统的以事为主的管理模式，把管理重点定位在“人”；以人为本的重要性在于它顺应了当今企业管理发展的趋势和潮流，是现代企业提高全员生产力和凝聚力的最佳也是必然的选择。端正对待员工的态度，企业的各级管理者必须要做到以下几点：

1、必须要认清员工在企业中的主人公地位和在生产经营中的主力军作用。企业是由一个个员工个体而构成的，离开了这些员工企业也就不复存在。没有了这些员工哪来的企业管理？没有了这些员工企业的生产任务靠谁来完成？没有了这些员工还能有企业的管理者吗？日本松下电器公司的创始人松下幸之助曾在公司的一次大会上说，松下公司最大的产品不是电视机、音响、洗衣机或电冰箱，而是那些忠诚、坚忍、有责任感的“松下人”。一个资本主义国家的企业管理者都能够把员工看作是企业最大的财富和品牌，而作为社会主义国家的国有企业的管理者不知你们又该做何感想呢？

2、必须要做到赢得员工的充分信任，让员工相信在这个企业中能够实现人生的价值，甘愿为这个企业无怨无悔勤奋工作。这种信任是建立在相互理解、相互尊重基础之上的。把员工仅仅看作是“被管理者”、看作是打工的、看作是任人摆布的，这样的企业又有何发展前途呢？当一个企业失去了员工的信任，这个企业也就离寿终正寝不远了。员工对企业的信任不会来自于纸上谈兵的企业战略，不会来自于束之高阁的企业文化，不会来自于企业管理者的夸夸其谈，更不会来自于重重压力下的绩效考核。员工看重的是个人兴趣能否得到尊重和理解，看重的是个人价值能否得到企业的承认和支持，看重的是个人权利能否得到公正的对待和保障。

3、必须要正确认识对员工“管”和“用”的关系，尊重员工的权利，善待自己的员工。在企业，管理者与被管理者是一个对立统一体，他们既有共同的一致利益，同时又是矛盾的双方，在大多数情况下，管理者处于矛盾的主要方面，换言之，矛盾是否处理的好主要取决于管理者。真正有才能的管理者不是凌驾于员工之上，对员工颐指气使，更不是把员工当“坏人”警惕着关注他们的举动，而是与员工休戚相关、相互理解、同甘共苦、同舟共济。这些企业的管理者深知，对员工的管理不是目的，合理使用并充分发挥他们的作用才是最重要的。因此，对员工的“管”是手段，如何“用”才是关键。

4、必须要尊重员工的人格尊严，维护员工的合法权利，关注员工的切身利益。惠普公司就提出：“以真诚、公正的态度服务于公司的每一个权利人”，而IBM公司则提出：“让公司每一个成员的尊严和权利都得到尊重”。无疑，这些企业真正把员工当作了企业的权利人。而在现实中，我们常常看到的是相反的情况：企业的管理层讨论最多的是如何给员工加压，迫使他们努力工作完成任务指标，而很少听到他们认真研究如何实现对员工所承担义务的承诺和切实维护员工的合法权益。企业管理者甚至提出了“泥饭碗”的管理理念，本意是想建立一个能够使员工不断竞争积极向上的心理环境，但这些企业的管理者想过没有，有谁会珍惜一只“泥饭碗”呢？你要员工忠于信赖企业，就要兑现企业对员工的承诺；你要员工关心热爱企业，就要让员工能够分享到企业发展所带来的好处。

（三）企业的各级管理者必须要正确认识自己，切忌盲目自大、沾沾自喜、盛气凌人、武断专横，要用自己的人格魅力树立个人的领导威信，要用自己的真才实学得到企业员工的信服，要用自己良好的道德品格影响着整个团队。

电信运营企业由于在若干年前长期实行的是政企合一的体制，因此计划经济体制下的管理思维、传统观念的烙印很深，再加上在企业化的过程中有很多领导是直接从行政领导岗位转化到企业管理岗位，角色的转变并不能带来观念上的转变。因此，企业管理者必须要正确的认识自己，必须要加强自身的理论修养和道德修养，在实践中学习，在实践中磨练，不断提高自身的整体素质。

由于体制上的弊端和个人素养的低下，当前在企业中有那么一些被员工所唾弃的企业管理者，在这些企业管理者身上所体现出的领导作风和领导方式，阻碍了企业的健康发展，削弱了企业的竞争力，涣散了企业的凝聚力。通过自身的感受和分析，对这些不受欢迎的企业管理者我大致归纳出以下几种领导类型：

1、权力欲望型 这类人具有极强的权力欲望，有些时候甚至是不择手段。这类人主要表现在三个方面，一是对自己的直接上级尽现阿谀奉承之谄媚，以博取这些领导的好感，为自己今后的升迁奠定基础；二是夸大成绩，隐瞒问题，报喜不报忧，以所谓的政绩为自己的升迁捞取资本；三是对下属对员工盛气凌人，专横跋扈，把手中的权力运用的淋漓至尽。这类人在位时，下属和员工是避而远之，当离开领导岗位后他的影响力的消退往往比他离开办公室还快。

2、独断专横型 这类人最大的特点就是具有极其浓厚的官本位意识，时时处处不忘体现权力的威慑作用。这类人寄希望于利用手中的权力来树立自己的领导威信，结果却是适得其反。这类人从来就听不进不同的意见，尤其是那些批评的意见，把所负责的企业或部门当成是个人的，“我的地盘我做主”，一切我说了算。这类人在位时，下属和员工对其表现出唯唯诺诺、必恭必敬，但在心里对其却是嗤之以鼻，当离开领导岗位后他的处境可以用“门可罗雀”来形容。

3、惟我独尊型 这类人最突出的表现就是自命不凡、目中无人、狂妄自大，不放过任何机会和场合来摆弄所谓高人一等的“才学”。这类人往往是既讲不到要害也说不到点上，“驴唇不对马嘴”，原本想利用嘴上的功夫，给下属和员工一个自己“见多识广”的印象，以期得到下属和员工的赞扬和敬佩，殊不知却是“偷鸡不成蚀把米”。这类人在位时，下属和员工对其表面恭维背后却是不屑一顾，当离开领导岗位后他的一些“杰作”将会被下属和员工当作笑料而流传一时。

4、小肚鸡肠型 这类人最大的要害在于心胸狭窄，疑心太重，具有极强的报复心理。这类人对提出批评建议尤其是提出相反意见的人会耿耿于怀，记恨在心，想方设法寻机报复。作为一个领导要能够做到襟怀坦荡，心胸宽广，也就是常说的“宰相肚里能撑船”，这类人别说肚里能撑船了，恐怕连喝口水进肚都不会那么顺畅。这类人在位时，下属和员工常常表现为谨小慎微，当离开领导岗位后他的心理承受力降到了极点，自卑、失落、苦恼、郁闷将会伴随终生。

以上我只是粗略归纳出几种不受欢迎的领导类型，还有其他的类型，在这里就不一一枚举了。上述几种领导类型不是单

一、孤立的存在于某些企业管理者身上的，只不过有的人在这方面突出，有的人在那方面突出，而其他方面相对较弱罢了；但有的人同时具备这几种类型，都很突出且不相上下，完全可以称的上是一个“综合型”的领导。出现这些问题和现象的原因其实很简单，那就是：体制上的弊端和用人机制上的谬误造就了这么一些人并给他们的存在提供了空间。如何解决这些问题呢？从当前乃至今后一个相对较长的时期来看，要想解决这些问题难度不小，因为这涉及到体制和机制这个敏感的问题，决不是通过一纸规定或一套制度就能解决好的。在体制和机制这个问题上，企业的普通员工是没有发言权和决定权的，决定权掌握在企业的高层。其实，企业的管理者们心里都非常清楚用什么办法就能够逐步解决这些问题，但由于关系到个人的利益和前途，也就装“糊涂”罢了。虽然现实情况就是这样，但企业的广大员工还是希望企业中另外那些正直、正派、公正、公道，良心未泯的管理者们能够继续保持和发扬原有朴素的本质、作风和人品，做到洁身自好，千万不要蜕变到相反的方向去，否则的话，这个企业可真是没救了。问题或误区二：

认为绩效考核就是绩效管理，将绩效考核等同于绩效管理；在对员工实施绩效考核时仍没有脱离传统的考核制度、考核指标和考核方法，其结果是绩效考核流于形式。

这个问题或误区包括两个方面的内容，一个是认识上的问题；一个是具体操作上的问题。不可否认，近几年企业对绩效管理重要性的意识在不断增强，但由于在认识上存在的偏差或误区，导致绩效管理变了“味”。

（一）什么是绩效管理？它的完整含义是什么？通过查阅资料，我觉得信息产业部电信研究院企业管理所秦锐所表达的含义比较贴切，他说，绩效管理，“即：它是一个完整的系统，在这个系统中，组织、管理者和员工全部参与进来，管理者和员工通过沟通的方式，将企业的战略、管理者的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来，在持续不断沟通的前提下，管理者帮助员工清楚工作过程中的障碍，提供必要的支持、指导和帮助，与员工一起共同完成绩效目标，从而实现组织的远景规划和战略目标。”这段话比较长，因此，秦锐归纳了绩效管理的四层含义，第一，绩效管理的系统性。绩效管理是一个完整的系统，而不是一个简单的步骤与操作。第二，绩效管理的目标性。绩效管理强调目标管理，目标＋沟通的绩效管理模式被广泛提倡和使用。第三，绩效管理强调沟通。绩效管理的过程就是员工和管理者持续不断沟通的过程，离开了沟通，企业的绩效管理将流于形式。第四，绩效管理强调过程。绩效管理是一个循环过程，这个过程不仅关注结果，更强调目标、辅导、评价和反馈等环节的执行。

（二）认为绩效考核就是绩效管理，这在企业管理者中是一个较为普遍存在的一种误解。这些企业的管理者们没有真正理解绩效管理的真实含义，没有将其视为一个完整的系统，而是过于简单地认为绩效管理就是绩效考核，认为做了绩效评价就是绩效管理，这是非常严重的错误认识。通过前面对绩效管理概念的理解，我们可以清楚的认识到，绩效考核只是绩效管理的一个环节一个方面，绩效考核只是对绩效管理前期工作的总结和评价，并非绩效管理的全部内容。在现实中，企业的管理者们往往认为绩效评价的形式特别重要，总想设计出既省力又有效的绩效评价指标与方法，以实现绩效管理。于是，花费大量的人力、物力和精力来寻找绩效评价的方法，却终不得其法。相反，考核指标和考核方法的不确定性、呆板僵化、脱离实际，更降低了绩效考核的意义。可以说，认为绩效考核就是绩效管理的错误观念不转变，企业的绩效管理终归只能是停留在书面和口头上，不可能有任何实质性的改变。

（三）认为绩效管理就是指标量化考核，就是用数字说话，这是企业管理者对绩效管理的另一种误解。在这些企业的管理者看来，谈到绩效就必然要有考核，谈到考核就必然要有指标，谈到指标就必然要进行量化。似乎除了考核与指标的量化，绩效管理再无其他的内容可言；似乎只要将指标量化了，摆出一堆数字，就是客观评价；似乎将月度、季度、的考核完成了，绩效管理就达到目的了。考核固然重要，考核指标的量化也很关键，但考核不是用数字说话，而是要用数据说话，数据并不完全表现为量化的数字。这个道理很简单，在现实中，一个原因可能是由许多因素产生的，而这个原因又影响到其他的方面。对电信运营商来说，最重要的东西可能是无法用数字来体现的，例如，服务和创新用什么数字来衡量？学识和能力用什么数字来表示？

（四）现今的绩效考核制度依旧没有脱离传统的人事考核制度范畴，对员工的考核仍由业绩考核、能力考核和态度考核三部分组成。在工作业绩考核中，一般都是根据事先对员工确定的目标为标准，超过目标便是优秀，达到目标便是良好，基本达到目标便是合格。这种“以成败论英雄”的业绩考核很难鼓励员工的创新与冒险精神；在工作能力考核中，主要是对员工在执行和完成工作的过程中所表现出来的独立工作能力和组织协调能力进行考核，而且着重于对知识技能与工作经验的考核，而忽视对员工的基本素质和内在潜力的考核；在工作态度考核中，主要是对员工的工作勤奋性、出勤率等的考核。到了最后，这种绩效考核标准往往就成为“没有错的就是好的”，人人考核的结果和档次都基本上一样，还是没有脱离开“大锅饭”，只不过是换了形式和包装而已。

（五）绩效考核的目的就是为了发奖金，考核的结果没有与如何改进绩效、优化管理相联系，仅仅是与员工的收入挂钩，决定员工当期的收入，发完奖金就结束了，持有这种观点和认识的人恐怕不在少数。这样的考核所造成的结果，一是员工惟指标是从，只要任务指标完成了，就万事大吉；二是部门之间的协作协调越来越差，遇到问题时相互指责、相互埋怨、相互推委、强调客观。绩效考核的主要目的是：考核员工工作绩效；建立有效的绩效考评制度、程序和方法；达成全体员工，特别是管理者对绩效考评的认同、理解和操作的熟知；绩效考核制度的改进；企业整体工作绩效的改善和提升。绩效考核的主要作用可以用八个字进行概括，即：改进、培训、激励、调整。改进——根据考核结果，制定改进计划，对员工进行有针对性的指导，改善和提高工作绩效；培训——进行培训需求分析时，把考核结果作为员工是否需要培训、培训什么的主要参考；激励——绩效考核结果是对员工进行奖励的重要依据；调整——包括使用和薪酬两个方面，将绩效考核结果与员工的使用升迁和薪酬调整真正结合起来。

企业对绩效管理、绩效考核上存在的误区和偏差，我主要归纳出以上五个方面的问题。那么，究竟应该如何改进和提升企业的绩效管理以及绩效考核呢？在这里，我主要对如何实施绩效考核谈一下自己的看法，由于对这个问题考虑的还不太成熟，因此，提出的个人见解仅供参考。

员工绩效管理是企业人力资源管理的重要工作，而绩效考核则是企业人力资源管理中的一项既具体又复杂的系统工作，一个完整的绩效考核体系应包括：计划制定、过程管理、考核打分和绩效改进四个环节。可以说，企业管理者以及企业人力资源管理人员对绩效考核的意义都能够有一定的认识，但在如何具体操作上始终是企业管理者以及企业人力资源管理人员所面临的一个难题，这个问题也是当今企业在不断探索、不断研究、不断改进的一个课题。

前面说过，一个完整的绩效考核体系应包括：计划制定、过程管理、考核打分和绩效改进四个环节，而过程管理和绩效改进是其中两个非常关键的环节，缺乏这两个关键环节，造成绩效考核达不到预期的效果。现在企业的绩效考核仅仅体现在计划制定和考核打分这两个方面，缺乏的正是以上所说的两个关键环节，其表现为，一个月当中两头忙，即月初制定目标、填表，月末考核评比、打分，这两项工作完成后，再也没有人关心考核了。一个完整的绩效考核必须应包括对绩效不佳原因的分析，对考核结果进行跟踪改进，对员工行为进行规范，为员工排忧解难等，而这些正是企业在绩效考核中被忽视或是薄弱的方面。

（一）企业的各级管理者和管理人员必须要注重在绩效考核过程中与员工进行沟通。这种沟通主要体现为随时关注和了解员工在完成绩效指标的过程中所出现的问题和遇到的困难，与员工一起分析产生这些问题的原因以及找出解决的办法，帮助员工克服和解决工作中遇到的困难，为他们排忧解难等。

（二）企业的各级管理者和管理人员必须要注重在绩效考核过程中对员工进行辅导。这种辅导是贯穿于整个考核期的，主要体现为帮助辅导员工掌握和提高工作技能，对他们进行有针对性的专业知识、业务能力的培训和锻炼，共同研究和分析绩效不佳的原因以及改进的措施，达到绩效不断提升的目的。

（三）企业的各级管理者和管理人员必须要注重在绩效考核后做好绩效反馈工作。绩效反馈是在绩效考核结束后实施，通过考核者与被考核者之间的沟通以面谈的形式进行的，在肯定成绩的同时，找出工作中的不足并加以改进，取得被考核者对绩效考核结果的认同，达到提高被考核者绩效和监督考核者的双重功效。

（四）企业的各级管理者和管理人员必须要注重在绩效考核后的总结工作。这种总结不是罗列一大堆数字，不是对员工考核结果及档次的简单排序，而是通过总结找出正反两个方面都各自具有的共性的、带有普遍性东西，在认真分析的基础上，采取措施加以改进，不断提升本部门乃至整个企业的工作业绩。问题或误区三：

认为只要有了相应的规章制度、考核办法和奖罚手段，不断地给员工施压，就能刺激员工努力工作，完成任务指标。这种单纯的、片面的用物质刺激的办法来追求整个企业的效益增长，是不可能长久的。我们知道，一个企业要具有竞争力并实现整个企业的业绩增长，靠的是全体员工的积极性、创造性和凝聚力。物质的刺激可能会在一定时期内产生作用，但在更多的时候，员工可以不考虑几十块钱、甚至几百块钱的损失，往往可能因为领导的一句话或对某件事情处理的不恰当，而挫伤员工的自尊心和积极性，因而产生消极态度。作为企业的各级管理者要提升整个企业的竞争力，实现整个企业的业绩持续增长，关键的是拿什么来激励员工。

激励发展到今天，已经成为企业人力资源管理领域的战略性课题，对于企业来说，如果遇到某个人工作不努力，可以找其他人来取代；但是大多数员工如果出现了这种情况，就不可能用取代的办法了，而是要认真分析不努力的原因，找一找问题究竟出在了哪里。为什么有了奖金的刺激，员工还是没有被调动起积极性？为什么有了严格的奖罚制度，员工还是没能完成任务指标？在这种情况下，问题的根源很可能出在对员工的激励上。激励，是企业人力资源管理工作的一项重要内容和不可缺失的环节，它是通过企业的各级管理者来体现的。激励是个非常复杂的问题，概括的说分为两大类：物质激励和精神激励，这两种激励方式相辅相成，缺一不可。物质的激励只有通过精神的激励和有效的方法才能最终起作用；而精神的激励只有以物质激励为基础才能最大限度地发挥其作用。激励是一门科学，更是企业的各级管理者需要下大气力掌握的一门管理技能。因此，企业的各级管理者首先必须要对员工激励有一个全面正确的理解和认识，并在实践中不断的研究、探索和尝试用多角度、多元化的方式来激励员工，成功的激励不一定要花钱，但一定要花心思。

激励，它的定义是：通过高水平的努力实现组织目标的意愿，而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件。换句话说，激励就是通过精神或物质的某些刺激，促使人有一股内在的工作动机和工作干劲，朝着所期望的目标前进的心理活动。激励的实质是提供促成某种行为的动机。激励的作用在于调动员工的内在潜力，激发员工的积极性和创造性，从而大大提高员工的绩效水平。激励的最终目的是要使整个企业的绩效水平不断得到提升，而企业的绩效水平取决于每个员工的绩效水平。现今，通信企业为应对严峻的市场竞争，实现企业利润的增长，通常的做法是把任务指标层层分解到每个员工的头上，并制定出台了各种各样的奖罚规定和措施，完成的奖完不成的罚，尤其是那些搞营销的员工对此恐怕是深有感触。企业虽然想尽了各种办法，但最终任务指标的完成情况还是令人失望或不满意。究竟是什么原因呢？可能企业会摆出一大堆这样或那样的客观原因，但我认为除了这些客观的原因外，最主要的原因就是企业的各级管理者在对员工激励上出现了问题和偏差。

激励，在企业人力资源管理的具体工作中无处不在，例如，从工作设计到职业生涯规划，从绩效考核到薪酬发放，从培训到晋升等等，也可以说，激励贯穿于企业人力资源管理工作的全过程。那么，激励都包括那些方面的内容呢？经过查阅一些人力资源管理知识方面的书籍，对激励所包含内容的描述虽各有千秋却大同小异。激励主要包含两个部分：正激励和负激励。正激励包括

（一）物质激励。直观的说也就是金钱的激励；

（二）精神激励。荣誉上的激励；

（三）文化激励。塑造良好的企业文化，使员工在一种互相尊重、互相关心的环境里工作，调动积极性，保持员工队伍稳定；

（四）任务激励。使工作本身更具有挑战性，给员工一种自我实现感；

（五）培训激励。为员工提供进一步发展的机会；

（六）提升激励。既是对员工的一种肯定，又可激发其继续努力工作；

（七）环境激励。良好的工作环境能够进一步激发员工的积极性和创造力。负激励包括批评、降级、罚款、降薪、淘汰等形式。负激励会给员工造成工作不安定感，同时也很难让员工有总结经验教训的机会，还会使员工与上级主管之间的关系紧张、同事间关系复杂。因此在实际工作中应注意要以正激励为主，负激励为辅。在这里我想从另外一个角度谈谈企业的各级管理者应怎样做好对员工的激励，在追求企业利益最大化的同时，更大限度的激发和调动员工的积极性、主动性和创造性。

（一）必须充分信任员工。

每一个企业在实施企业管理的过程中都再三强调要员工忠诚于企业，但忠诚企业的前提，恰恰是企业首先要充分信任自己的员工。在美国最大的零售连锁集团之一的沃尔玛，所有的经理人都使用镌有“我们信任我们的员工”的纽扣。在那里，包括最基层的店员都被称为合伙人，同事之间由于互相信任而志同道合；公司会认真听取员工的意见或建议并将其成功地转化为现实。从这个例子中我们所得到的启示是，信任是互相尊重的基础，信任是互相理解的前提，信任是企业最好的投资，信任是未来管理文化的核心，它代表了先进企业的发展方向。信任员工可从以下几个具体方面得以体现：改变那种对下属工作的大包大揽、面面俱到、吹毛求疵的工作方法，给员工一个比较宽松的工作环境和职责允许的自主权；改变那种要求员工事事请示、谨小慎微、依赖性强的工作方式，鼓励员工勤于思考、善于动脑，培养员工的自立能力和创新能力；改变那种对员工千叮咛万嘱咐、这也不放心那也不放心的婆婆妈妈式的管理方法，要充分相信员工有能力完成工作任务，管理者只需进行必要的指导、提醒、调整和帮助就行了。

（二）必须真诚关怀员工。

企业常常会有这样的情况，管理者自我感觉对员工非常好，但员工的意见还是很大，究其原因就是管理者只注重自己的感觉，而并不了解员工的真正感受。一般来说，企业的管理者都会认为给员工提高薪酬和福利待遇，就体现出对员工的关怀，员工的意见就会少。不可否认，提高薪酬和福利待遇是员工所追求的，一个效益好的企业都是人们所向往的。但是，薪酬和福利的提高并不能必然带来企业效益的增长；并不能必然带来员工积极性的提高；并不能必然带来企业竞争力的提升；并不能必然带来企业凝聚力的增强。一个凝聚力强的企业是最让竞争对手惧怕的，同样也是让竞争对手所钦佩的。竞争对手不在乎你在业务种类上的花样翻新，不在乎你推出这套餐那套餐的所谓优惠，他们看重是你这个企业的员工所迸发的工作干劲和拼搏精神，看重的是你这个企业的员工所体现出的荣辱观和团队精神。凝聚力的增强必然带来竞争力的提高，而凝聚力的增强则需要企业的各级管理者从工作上、思想上、精神上、心理上、生活上全方位的关心、体贴企业的员工，帮助他们解决实际问题和困难，消除后顾之忧。要求员工“以企业为家”，首先必须要给员工“家”的感觉。

（三）必须尊重理解员工。

一个好的激励机制的建立并能得到有效的实施，必须要以尊重和理解员工为前提。尊重理解员工，就是要尊重他们的人格，尊重他们的权利，尊重他们的个性，理解他们的需求，理解他们的偏好，理解他们的喜怒哀乐，以高尚的品德和民主的作风与员工平等相处。作为企业的各级管理者不能把员工仅仅当作某个岗位上做工的人，认为只要对他们严格管理就行了，更不能对员工盛气凌人、颐指气使。尊重理解员工，与他们平等相处，不但不会降低管理者的威信，反而会在无形之中极大提高管理者的威望。企业的各级管理者要明白，你们坐上了这个位子，不是因为你们比普通员工的能力有多强，不是因为你们比普通员工的知识有多广，不是因为你们比普通员工的智商有多高。如今你们能坐在这个位子上，只能说是在当时你们赶上了“好机遇”、撞上了“好运气”，碰上了“好领导”；你们的发号施令能产生效果，关键在于这个位子所体现出的权力。山外有山，天外有天，智慧来源于集体，智慧来源于群众。企业的各级管理者必须要摆正自己的位置，端正自己的心态，对员工以诚相待、平等相处，尊重理解员工，把“以人为本”的理念落实到各项具体工作中，就能得到员工的认同，就能赢得员工对企业的忠诚，就能产生向心力和凝聚力，企业的发展就有了源泉和动力。

(四）必须正确对待员工。

正确对待员工，使员工真切感受到企业的温暖而心甘情愿地为企业的发展做出奉献，这是任何一个企业的管理者都明白的道理。但在现实中，正确对待员工成了被束之高阁的一句空话，一方面企业把正确对待员工当作口号（如要正确认清和对待员工在企业中的主人公地位，要客观分析和对待员工在工作中的失误，要认真听取和对待员工的意见和建议等）而充斥在各类文件、领导讲话和报告中，具体到如何落实就不得而知了；另一方面企业在遇到具体情况时，总是强调员工要正确对待自己，要正确对待个人的得失，而从不强调和要求管理者如何正确对待自己、对待员工。

关于正确对待员工的问题，其他方面我也就不多说了，我只想谈谈如何正确对待员工的牢骚和抱怨，这个问题有可能是被各级管理者所忽视的。员工的牢骚或抱怨一般有以下几个方面：

1、薪酬待遇。主要表现为劳务工对同工同酬的呼声以及正式工感到自己的付出与所得不成正比；

2、工作压力。竞争给企业带来了压力，而这种压力最终落到了员工的身上。最主要的表现就是全员营销。有篇文章引用了电信员工自编的打油诗就很形象的说明了问题：盯住目标，全员营销，亲戚朋友掏腰包；小舅子丈母娘，全家跟着电信忙；

3、员工关系。主要认为绩效考核不公平，工作分担不均，领导用人有失公允、偏听偏信、任人唯亲等。牢骚和抱怨是人的一种正常的心理宣泄，如果管理者不给予足够的重视并加以认真对待和化解，它将会加重员工的心理负担，影响其他员工的情绪，进而阻碍企业的健康发展。化解员工的牢骚和抱怨的办法，一是要建立畅通的意见反馈渠道；二是要全面详细的了解事情的起因；三是管理者要做到与员工的平等沟通：四是要果断处理及时化解；五是要总结经验教训，不断改进工作。

以上所列举的企业在人力资源管理工作中存在的三个方面的问题和误区，只是根据我多年来从事基层人力资源管理工作过程中所感到比较突出和普遍的现象。企业在人力资源管理工作中还存在着其他方面的问题或误区，例如：

没能正确认识和把握“以人为本”与企业管理的关系，“以人为本”的理念同企业管理具体工作相脱节，导致员工队伍不稳定，企业效益逐年下滑。

“以人为本”其实不是一个新理念，在十九世纪中期西方现代企业开始强调使用专业人才，注重分工合作就体现出“以人为本”理念的雏形。而作为中国的企业，越来越重视并强调“以人为本”的企业管理理念，不过也就是改革开放以来近三十年的时间。因此，作为中国企业的管理者来说，“以人为本”不仅是一门理论研究的新知识，更是管理实践的新课题。

“以人为本”的企业管理理念在许多企业尤其是那些国有垄断企业被高喊了十几年，但如何将“以人为本”的理念转化为具体的企业管理实践中，却很少有人关注。在这些企业里“以人为本”成了一句空洞的宣传口号，一方面可能是这些企业的管理者们确实对“以人为本”的企业管理理念认识不足，没有掌握其精神实质和丰富内涵；另一方面也有可能是这些企业的管理者们对“以人为本”的企业管理理念不以为然，根本就没有想过如何将“以人为本”的理念和原则贯穿于企业管理活动的全过程。在企业，“以人为本”不仅仅是一个理念上的问题，更是一个在企业管理工作中去如何实践的问题。由于把“以人为本”的理念同企业的具体管理工作相脱节，因此在许多情况下，企业的一些做法相互矛盾、相互抵触。如企业一方面在强调要“以人为本”，一方面却在频繁进行着所谓“减员增效”，这种自相矛盾做法就让人很难理解。企业经营形势好的时候，很少听到企业的管理者强调“以人为本”；当企业暂时遇到经营上的困难而无法实现利润指标时，就开始为下一步的“减员增效”而大造舆论，大谈特谈要“以人为本”。这不由得使人产生这样的疑虑，企业在这个时候所强调的并不是真正意义上的“以人为本”，而是把员工这个“人”当成企业的经营成本，当成完成利润指标的阻碍，减去了这个“成本”，消除了这个阻碍，企业的利润指标自然而然地也就完成了。认为人力资源管理工作是人力资源部门一家的事，从而形成人力资源部门在企业的人力资源管理中“单兵作战”的局面。

在一些企业普遍存在着这么一种错误认识，就是一说到人力资源管理方面的工作，企业的各级管理者中有不少人会自然而然的认为这是人力资源部门的事，尤其是实行了部门责任制和个人责任制后，这样现象尤为突出。按照现代管理的观点，企业的各级管理者都应该成为人力资源管理者，他们对人力资源工作负有共同的责任，只不过在具体的人力资源管理活动上分工不同。在现实中，企业的人力资源管理工作与企业的各级管理者日常的工作也是紧密相关的，如与下属进行良好的沟通，了解下属的思想动态，指导协调下属的工作，听取下属的想法、意见和建议，帮助下属解决工作中的问题等，这些都属于人力资源管理工作的范畴。尤其是对下属和员工的绩效考核上，它都是由企业各级管理者具体组织实施的。因此我们可以说，人力资源管理存在于企业的各个地方、各个部门，在现代企业管理制度下，企业的各级管理者在人员管理方面的工作扩展了，他们都应是人力资源的管理者，而人力资源部门的角色是整个人力资源管理过程中的协调者和推动者。

在员工培训方面的随意性大，针对性差，缺乏追踪与评估，很多情况下都属于“任务指标培训”，也就说培训的目的是为了完成上级的考核指标。

企业每年都会举办若干期各类培训班，参加培训的员工为数也不少，但这样的培训大都是为了完成上级的考核指标而进行的，目的性不纯。企业花费钱物，主办单位花费精力，员工花费时间，而对培训后效果的追踪和评估就没人过问了。我个人理解，企业对员工的培训主要应体现在两个方面的内容，一是应急式的培训，也就是对新知识、新业务的培训，俗称“救火式培训”，这种培训着眼于当前；另一种培训是根据企业的发展战略和长远目标对员工进行的培训，这种培训的主要目的一方面是要为企业培养人才，提高员工整体素质，为实现企业的战略目标积蓄能量；另一方面也是为员工谋划设计好职业生涯，考虑员工的长远发展，这种培训着眼于将来。这两种培训相比，后者的重要性远大于前者，也是企业在员工培训上最为突出的薄弱环节。员工培训是企业人力资源管理的一项经常性和具有高瞻性的工作，要使培训能够成为促进企业战略意图的实施，为企业带来价值和创造利润，就必须要做到未雨绸缪，依据企业未来的发展战略和长远目标而制定出中长期的培训计划和规划，为企业顺利实现战略目标起到推动作用。要做到使员工培训工作具有针对性和高瞻性，前提是必须要做好培训设计。一般来讲，培训设计应掌握以下要点：首先要了解企业未来的发展战略和长远目标；其次是要分析对人才的要求是什么；第三是要摸清现有人员的基本情况；最后是设计出针对性较强的培训方案。以上谈了企业在人力资源管理工作中存在的一些问题或误区，那么，这些问题或误区产生的根本原因又是什么呢？我认为，最根本的原因有两个方面，一是认识上的问题；二是管理上的问题。关于认识上的问题，前面已经说的比较多了，在这里也就不做重复了。关于管理上的问题，如果我们认真的分析一下，就不难看出目前企业所碰到的问题其实质就是一个管理问题。首先，“以人为本”的理念之所以在今天受到人们越来越多的重视，是因为企业的兴衰成败归根到底取决于企业中“人”的因素，是因为“以人为本”的理念在相当大的程度上有助于企业化解在人事管理上遇到的新困难；第二，如今高新技术的日新月异，通信领域的迅猛发展，市场竞争的日趋残酷等，这些都是企业所面临的极大挑战，同时企业在人的管理上也不可避免的感到了压力。在人的管理上如果处理不当所造成的负面影响和产生的负面作用将会直接阻碍企业的发展，所以如何理解和执行“以人为本”就成为企业管理工作的中心。第三，企业的管理者应看到，本企业所面临的困难，竞争对手也同样面临，关键在于企业的管理者用什么理念、用什么方法来对企业进行有效的管理。这个问题的答案是显而易见的，那就是必须要真正坚持和贯彻“以人为本”的原则，在实施企业管理中做到有效地利用人力资源，主动积极地去挖掘人才、培养人才、选择人才。因此，“以人为本”不单单是一个理念上的问题，已成为一个具体的企业管理实践的问题。

三、如何做好企业基层单位的人力资源管理工作

关于如何做好企业基层单位的人力资源管理工作，我相信凡是从事这项工作的人员都有着自己的认识和做法。从大的方面来说，要做好人力资源管理工作首先必须要加强自身的学习，学习党和国家有关的方针政策，学习人力资源管理的基本理论知识；二是要在人力资源管理的具体工作中切实树立“以人为本”的理念，真正贯彻“以人为本”的原则；三是要在实际工作中进行磨练，不断增长业务能力和实际操作能力，等等。但今天我所要谈的如何做好企业基层单位人力资源管理工作，将抛开以上所说的那些大的道理和原则，而是根据本人多年来对从事这项工作的点滴经验和粗浅体会的总结，从另外一个角度谈谈如何做好企业基层单位人力资源管理工作。

本人多年来从事企业基层单位人力资源管理工作的经验和体会可以用八个字来概括，即：心细、宽容、谦卑、多思。

（一）人力资源管理工作的对象是“人”，它直接涉及到每一个员工，关系着每一个员工的切身利益，因此从事人力资源管理工作的人员必须要本着高度负责的精神和一丝不苟的态度，在具体工作中要做到“心细”。

1、工作过程要细

工作具体而繁琐，这是企业基层单位人力资源管理工作的一个突出特点，对此我也是深有感触。1989年刚接触这项工作时，我对人力资源管理（当时叫做人事、劳资）方面的知识是一无所知，感到一头雾水而无从下手。为了尽快进入角色，我一方面查阅学习有关这方面的资料，一方面遇到不懂得问题随时向上级业务部门的同志请教，经过大约一年左右的时间我逐步掌握了人事、劳资管理的基本工作流程和操作技能，并对一些相关的专业术语也有了基本的了解和掌握，工作开始步入正轨。在这里，我真诚的感谢当时上级劳资、人事部门的相关同志对我的指导、扶持和关怀，如果没有他们热情而无私的帮助，我还将会摸索更长的时间。

入门难的问题在一个比较短的时间内解决了，接下来就要靠自己的努力了，正所谓“师傅领进门，修行在个人”。在以后的工作中，我一方面按时完成具体的工作任务，一方面在工作实践中不断的进行探索，经过一个比较长的时间后我渐渐领悟出这么一个道理，要想扎实有效的作好本职工作，就必须要做到“工作过程要细”。“工作过程要细”主要有以下几个方面：

（1）计划要细。虽然基层的人力资源管理工作具体、凌乱、单调而又繁琐，但还是有规律可循的。根据本人的经验和做法，我认为从事这方面工作的人员不妨在每个月初制定一个较为详细的计划表放在自己的办公桌上，对每月必须要做的工作合理进行一下安排，如绩效考核结果汇总安排在什么时间？需要几天？报表统计安排在什么时间？需要几天？登记员工个人工资保险台帐安排在什么时间？需要几天？等等。这样做的好处一是可以随时提醒自己在什么时间该做什么事情，避免因一时的忙碌而耽误工作；二是可以分出当月各项工作的轻重缓急程度，进行合理的时间分配；三是可以在工作相对不忙的空隙学习相关的法律法规、政策规定以及专业知识，给自己充充电。（2）实施要细。所谓实施要细，是指在做每一项具体工作时要认真细致，这是保证工作质量的前提。例如，为了保证工资报表的准确无误，我们可以在年初对本单位全体员工的固定工资收入部分做一个详细准确的统计表，形成一个固定的数字，然后交给财务部门，这样一来，每月我们只需将变化的部分（如绩效工资、夜班补助、加班费等）统计核对就行了。这样做的好处一是可以保证统计报表数字的准确；二是可以保证与财务部门的统计数字一致；三是可以随时发现问题并及时纠正。需要注意的是，不论是固定工资收入部分还是每月都有变动的部分，除了交给财务部门外，自己必须留有备份（包括财务部门打印的全部员工的月工资单）作为原始资料存档。

（3）核对要细。各类统计报表填写完毕后必须要进行全面认真的核对，这是避免出现差错的最后一个环节，最后一道防线，也是一个人良好工作习惯的表现。我们有些人力资源管理人员对最后的核对工作重要性认识不足，或是在核对过程中认真程度不高，或是核对的方式方法欠缺，这些都是产生差错的一个重要原因。核对工作实际上就是一个重复性的工作，虽然枯燥、繁琐，但必须要用“心”去做。还是以全部员工的工资收入统计为例，这里有两个关口可以把住，一是用自己留存的备份资料做出统计汇总数，然后与财务部门打印的全部员工的工资单汇总数进行比照，看有没有出入；二是将登记的员工个人月缴费工资台帐汇总数与上述两方面的汇总数进行比照，看有没有出入。自从事劳资工作的第一个月我就开始进行原始资料的备份存档，这项工作我一直延续到2025年9月离开工作岗位。在我负责劳资工作的这十几年，本单位任何一个员工都可以查到他在任何一年、任何月份详细的工资性收入以及变动情况，包括员工个人的工资调整情况、岗位变动及工资变动情况、某月的奖金（绩效工资）发放数额、某月的各项补贴等。由于有了这些全面详尽的资料，给我的日常工作带来了极大便利的同时，还使我可以通过对这些原始资料的分析，看出社会的进步、企业的发展对员工工资收入所产生的影响以及员工工资增长的幅度与企业利润增长幅度的关系如何。

2、思考问题要细

思考问题也就是我们所俗称的“动脑筋”。具有较为深厚扎实的理论知识储备是具备思考能力的一个重要前提，知识来源于勤奋学习，而能力则来源于实践锻炼。由于企业基层单位人力资源管理工作的特点决定了它的定位是被动性的，因此有些从事这方面工作的人员已习惯于这种被动的工作和被动的学习，因而也就更谈不上动脑筋去思考问题了。基层人力资源管理工作看似被动，但从事这项工作的人员决不能因此而抱有消极和被动的态度，否则将会严重影响到单位的工作甚至个人的职业生涯。主动和被动虽然只是一字之差，其结果却是大相径庭。这是因为：（1）消极和被动的态度是提高和加强自身素质的最大阻碍。消极和被动的工作态度会使人们满足于现状而不思进取，认为只要能应付了当前的工作就行了，结果造成个人的知识水平和工作能力在原有的程度上停滞不前，长久下去必然会落后于时代的发展，最终将会被淘汰。（2）消极和被动的态度是不能保证工作的质量和提升工作的效率。消极和被动的工作态度会使人们的责任心下降，主动性缺失，对工作马马虎虎，敷衍了事，得过且过，其结果必然会影响到本单位整体绩效水平的下降。

有的人会问，既然企业基层单位的人力资源管理工作已经定位是被动的，再去动脑筋去思考问题对工作又有何意义呢？根据多年来实际工作的经验和体会，对这个问题我想谈一谈个人的一些看法。一个善于动脑筋思考问题的人，他的思维能力肯定要超过不善于动脑筋的人。人与其他生命最根本的区别就在于具有丰富和发达的大脑组织，进而产生思维能力和动手能力，最显著的特点就是具有创造性。一个不善于动脑筋并缺乏思维能力而导致思想僵化的人，在现实中大概有那么两种，一种是在医学上被称之为“植物人”，大脑思维已完全停止，只剩下一个还具有生命特征的躯体：另一种就是我们在生活中常见的那种毫无主见，呆板教条，任人摆布的人，被人们称之为有生命的“工具”。

那么究竟动脑筋思考问题对做好企业基层单位的人力资源管理工作有何意义呢？我想主要有以下几个方面：（1）能够以积极主动的态度面对工作。

一个善于动脑思考的人，大都是思想活跃、不“安分守己”、不因循守旧的人，这种人在面对工作时常常持有乐观的心态，显现出十分的自信，他们不会机械呆板的照章行事，而是能够将工作内容同本单位的实际相联系，通过思考分析后找到工作的切入点。更为重要的是，这种人在工作中遇到问题、困难或挫折时不会退避三舍，不会束手无策，而是敢于面对现实，查找分析原因，采取有效措施，解决问题困难。这种积极主动面对工作的态度，正是从事人力资源管理工作的人员所应具备的。人力资源管理工作的对象是“人”，而“人”所表现出的变数则无法预先做到精确的判断和掌控，任何的突发事情和突然变故都是有可能发生的。，可以肯定的说，一个不善于动脑思考又缺乏积极主动性的人，是不能够应对工作中的突发事情和变故而做好工作的。（2）能够采用行之有效的方法完成工作。

一个善于动脑思考的人还表现在完成工作的效率和质量上。一项工作如果按部就班可能需要用三天的时间才能完成，但采取了灵活有效的方法可能只需要一天的时间，而且还能确保工作的质量。在企业基层工作的人们可能对各类报表、台帐的登记和统计过程的费时、繁琐是深有体会吧，登记完这些报表、台帐恐怕需要好几天的时间。在这里，以员工个人月收入台帐、员工个人月缴费工资台帐为例，把我个人的一些经验和做法简单地给大家做一介绍，希望能对大家的工作起到一点作用。做法是：

1、年初就将这些报表、台帐通过电脑作一链接，把员工个人收入台帐的月收入总额链接到员工个人缴费工资台帐上的月缴费工资总额；

2、设定好员工个人缴费工资台帐上的缴费比例（8%），并按当地政府部门公布的上社会平均工资数设定出上限（300%）和下限（60%）的范围；

3、这时只要登记完员工个人月收入台帐，员工个人缴费工资台帐上的员工个人月缴费工资总额、月基本养老保险缴纳金额也都自然生成。这样做的直接效果是，登记一次等于做出了两本台帐，并得出多个单项和汇总数字，为填写其他台帐和报表提供了便利。如果进一步将这些单项的和汇总的数字与其他一些有关联的报表、台帐（如人工成本报表、保险报表等）链接，工作起来将会感到更加的便利和简捷。

（3）能够采取有针对性的措施改进工作。

动脑思考的目的，一是可以培养和提高人们的思维能力，具体的说也就是发现问题、分析问题的能力；二是为了找到解决问题的有效办法，这是最根本的目的。为了不断改进我们的工作，就需要对一段时间或是一定时期内的工作进行总结。对于总结的作用大家都不陌生，简单的说可以用三个方面来概括，即：总结经验，发扬成绩；反思过去，展望未来；互通信息，共同提高。对于总结而言，它不仅仅是简单的通过数字或数据的罗列对成绩的肯定，更重要的是通过总结对工作中出现的问题进行全面客观的分析，认真查找原因，提出解决的办法和改进的措施。总结的过程也就是一个回顾过去的过程，一个善于动脑思考的人会通过总结的形式对自己的工作进行认真的分析，尤其是对存在的问题和不足，往往会在吸取经验教训的基础上制定出有针对性的措施和办法加以改进，这种人的工作绩效肯定是呈逐年上升的趋势。如何培养和提高个人的思维能力呢？解决这个问题唯一的办法就是要刻苦学习，汲取各种知识养分，加强实践锻炼，总结积累经验。特别要提醒注意的是，由于企业基层单位的人力资源管理工作十分具体，因而在思考问题时一定要做到细致，在没有弄清问题的前因后果时，切不可轻易就下定论，莽撞行事。

3、资料收集要细

企业基层单位人力资源管理的一项十分重要和突出的工作，就是收集、整理和记录各类相关资料，建立健全各类统计台帐，这是做好这项工作的必然要求和基本前提。从事过企业基层单位人力资源管理工作的人们都会认识到，要能够圆满顺利的完成工作任务，就必须要拥有和掌握一整套内容齐全、数字准确的统计资料，这些统计资料所体现出的重要性是不言而喻的。作为一个从事企业基层单位人力资源管理工作的人员都需要收集哪些基本资料呢？根据个人的工作体会和经验，我认为主要是对员工个人基本情况的收集，收集的范围应包括在岗员工、内退员工以及离退休人员。从现实情况看，企业一般都建有本单位人员花名册以及相关的员工个人信息资料库，但由于花名册或信息资料库所能统计的内容还是有一定的局限性，工作起来还是感到略有不便，这时我们就可以根据实际需要不妨再另外制作一些单项的资料统计表或台帐，例如：员工个人（包括在岗员工、内退员工以及离退休人员）历年收入情况以及变动情况统计表；员工个人的学历情况以及继续教育情况统计表；各个部门的人员配备以及人员结构情况统计表；人员调动以及岗位变动情况统计表；员工个人绩效考核结果统计汇总表；员工个人专业技术职务变动情况统计表；历次竞争上岗结果统计汇总表；员工个人奖惩情况统计表；员工个人劳动合同、岗位协议签订情况统计表等。以上所说的这些统计表中如果个别项目之间有关联，我们就可以将这些有关联的内容作一链接，尽可能减少一些繁琐或重复登记。制作这些统计表将是一件十分费时和费力的工作，但一经建起它的重要作用将会充分的显现出来，使我们倍感工作起来的方便、快捷和适用。

对于这些统计资料的收集渠道和方法，我认为主要有三个：一是通过认真查看员工的个人档案资料；二是通过在日常工作中对变化的情况随时作好记录；三是通过在平时与员工聊天谈话时对一些情况的了解与核对。

在收集这些资料的过程中一定要做到准确细致，尤其是那些重要而又关键的情况和数据一定要反复核对，如员工的出生日期、参加工作时间、名字是否同音又同字、个人缴费年限（含视同缴费年限）、历年养老保险缴费金额、历年工资增长变动情况等。对有些刚刚从事人力资源管理工作的人们，在收集、整理、统计以及核对员工的基本情况时，还应掌握一些基本原则和相关规定，如员工的出生日期应以本人档案中最早的记载为准；员工参加工作的时间应以招工手续中劳动部门盖章批准的时间为准、当过兵的员工参加工作的时间应以当地武装部盖章批准的时间为准、分配的大中专院校毕业生按国家规定是以当年的8月1日为参加工作的时间；姓名是以身份证上姓名的字音为准等。如果由于工作上的粗心而造成员工基本情况的误差，将会给员工个人在今后（如办理退休以及核算养老金等）带来相当大的麻烦或利益上的损害。

7、如何与挑剔型的领导相处

有的领导喜欢挑剔和指责下属。一般来讲，这种领导有两种类型：一类是领导自身水平较高，他认为你应该把他交代的事情做好，因为他总是习惯于以自己的水平衡量下属；再一类就是属于嫉妒心强的领导，他们从不会承认别人的优点（起码不会在公开场合表扬你），不重视或不尊重下属的劳动成果，很少设身处地地考虑和关心下属的难处。在他们看来，如果找不出下属的毛病，就显示不出自己的水平高。与这种类型的领导相处，需要注意的是：

（1）全面准确地了解领导所交办的工作事项，决不能虚应了事，不予以重视，而是要详细问清领导对这项工作有何要求、需要注意的地方以及完成的期限等，尽可能避免在以后产生不必要的误解和工作上的被动。

（2）假如你的领导对你是处处刁难，有可能是担心将来你会取代他的位置。在这种情形下，你应该做的是尽自己最大的努力使他安心，让他明白你是一个忠诚的下属并定期向他汇报，使领导完全了解和掌握你的工作情况，争取获得领导的信任。

（3）多汇报。这里所说的多汇报是让领导知道你在干什么、怎么办的，在汇报的过程中除了要强调所遇到的困难和问题，更要重点说明你是如何克服困难和解决问题的。

（4）在工作中经常保持一种谦虚的态度去请教他，哪怕是你已经完全掌握的和清楚的，这种做法会使领导有一种自我满足感，使他感到在你的工作成绩中有他的一份心血和功劳，这时他便不会轻易否定你。

8、如何与缺乏信任型的领导相处

有的领导在安排下属做事时，总是要以一种婆婆妈妈的口吻对你是千叮咛万嘱咐，告诉你这该怎么办，那又该怎么办，这也要注意，那也要小心。他们以为用这样的方式方法便可以提醒下属加倍注意，殊不知却事与愿违，下属听了这些话心里是很不舒服，既然你不信任我，那干嘛还要我干。遇到这样的领导，你可以尝试下列的做法：（1）做那些你肯定能做的很漂亮、很成功的小事，决不能嫌其微小、卑锁，因为一个人的能力提高都是从小事做起，经过日积月累的锻炼，才能做成大事。有些领导也会用从小事做起的办法去考验下属，如果你认为这是大材小用而对小事不重视，那么领导便会更加认为你是一个无用之才，会更加不信任你。

（2）不抱怨，努力克服困难。当自尊心受到刺伤时，你必须要用坚强的信念和毅力去克服困难，决不能直接在领导面前表示抱怨和委屈，要相信逆境更能出人才，用自信代替自尊，用毅力代替退却，将领导的不信任化为促使你进取的动力。

9、如何与官僚主义作风的领导相处

这种类型的领导在企业中可以说是比比皆是，主要的表现是：脱离实际，脱离群众，不关心下属及员工的切身利益，只知道高高在上发号施令而不深入基层、深入实际进行调查研究工作。

假如你在一位官僚主义领导手下工作，又假定你由于种种原因暂时不能调离工作岗位，但又不甘心逆来顺受，你可试试采取以下的方法：（1）不要与官僚主义领导发生矛盾。染上官僚主义作风的领导，也仍有他的优点和积极的方面，你要善于发现他的优点，尽量不与他发生矛盾。首先，不去挫伤他的领导欲；其次，不要直言不讳的说他有“官僚主义作风”；第三，不要轻易采取越级汇报工作的方式。

（2）采取一定的方法去影响官僚主义领导。首先，基层员工来信来访者，最好信先给他看，人先请他接见，使他通过这种渠道去接近基层，接近员工，了解到一些真实的情况；其次，向他多汇报多反映下面的问题，利用这些问题暗示领导应深入下去摸一摸情况；第三，主动向领导提建设性的意见或建议，对领导看问题的偏颇产生一定的影响。（3）注意说服官僚主义领导。首先，对领导的一些做法适度地提出自己的意见；其次，千万不要直接批评领导有“官僚主义作作风”，因为官僚主义者最忌讳这个词；第三，官僚主义者有一特点，就是没有发生问题时是很难接受他人的意见。因此，对他们提意见最好移到事后。（4）作为下属为了更大限度地减少工作的被动，应从自己的工作做起，多做调查研究，多了解分析问题，多掌握第一手的材料，以弥补由于领导不了解情况而导致工作的损失。

10、如何与难相处的领导共事

各种各样的难相处的领导都有一些基本的共性，作为下属一定要了解这些共性，掌握对待难相处领导的三大法则。

（1）要了解为什么与领导难相处。如果领导做出了让你不顺心的事，你应该详细了解事情的来龙去脉，分析其中的原因，进而找到应对的办法。

（2）切不可轻易越级报告。领导最为反感的就是下属越过自己向上报告，这种做法是十分危险的。采取越级报告的方式往往也会伤及到自己，即使你是“对的”，在更高一级领导看来你是个“刺头”，并认为你也会对他们采取同样的行动。

（3）如果你觉得在这种领导手下工作已实在无法忍受，那只有转换岗位、调离工作，离这样的领导越远越好。工作的变动不是一件轻而易举的事，那就要看你个人的本事、能力和关系了。

11、如何与有冲突和矛盾的领导相处 矛盾和冲突是我们在工作、生活当中不可避免的，尤其是上下级之间的矛盾和冲突，更是时有发生。那么，作为下属当你与上级产生矛盾和冲突时，应该如何去做呢？

（1）克制、忍耐，但要掌握一定的限度。为了维护良好的上下级关系，和谐地与上级相处，必须要学会忍耐。由于上下级之间所处的社会层次不同，各自自我角色的认知和彼此对他人的角色地位的认知不一致，上下级间难免有矛盾和冲突发生。在认清了这个道理后，我们就可以采取一定方法缓解矛盾和冲突，一是在处理上下级之间的矛盾和冲突时，要尽量忍耐，将个人与上级之间的外在冲突，转换成个人心理的自我调整，此时特别需要冷静，相信总会有真相大白的一天，切忌采取极端的做法，如暴跳如雷，大动干戈，否则其结果是可想而知的。二是一定要坚持宽松、忍耐和克制，这样可以使自己和上级在心理上都有一个缓冲的坡度，一方面要反省自己的行为是否有不当之处，另一方面不管上级对错与否你忍耐一下，也给上级一次反省的机会。（2）合理维护自身利益与忍耐是相对应的，也是处理上级与下级之间关系的一种手段。忍耐不是无限的，更不是万能的，有时必须通过一定的手段来维护自身的利益。对上级存在的一些重大问题和一些原则性问题，单凭忍耐是解决不了问题的，这就需要我们从工作出发，直言不讳地给领导指出来并帮助其改进工作。我们相信，多数领导对来自下级以及员工的批评和意见，还是能够虚心接受的。

12、如何与互相有矛盾的领导们相处

对于许多单位，领导相互之间有矛盾已是一个较为普遍的现象。但有些下属却不明事理，而是从这种派别矛盾中似乎看到了希望、看到了机遇而身陷进去，其结果不堪设想。身陷领导之间的矛盾当中，对于下属来说实在是犯了大忌。

（1）要掌握一定的处世哲学。首先，不能在大是大非已经趋于明朗的情况下缩手缩脚，从而完全置身于客观现实之外，而丧失机遇；第二，不要在领导之间无为的纷争中浪费自己的精力，并且要力戒在两败俱伤中使自己受到牵连；第三，把原则性和灵活性相结合，这是任何一个和权力有关联的人在社会生活中必要的修养。为了争官而主动地、有意识地在派别矛盾纷争中去捞取好处，这是追求晋升者之大忌。（2）不能仅与个别领导搞好关系。你如果只追随一个领导，不是妥善地、兼顾地处理好各种关系，其结果很有可能是“一损俱损，一荣俱荣”，一旦情况发生了变化，你就会失去原有的优势，“树倒猢狲散”。（3）要实行等距离的策略。为了不陷于领导之间的矛盾之争，下属对待上级要密疏有度，一视同仁，尽力掌握好平衡。

以上所谈的如何与各种类型的领导相处，主要是参考由延边人民出版社出版的《办公室主任全书》中的有关章节，并根据自己的体会进行了适当的删改，增加了本人的一些看法，在此说明。

在这一章节中，我用了较大的篇幅叙述了如何与各种类型的领导相处这个问题，可能有的读者会认为与这节中的主题有些不符，其实不然。作为一个下属或是企业基层的管理人员，如何处理好与领导之间的关系是一个非常敏感和关键的问题，而要处理好与领导之间的关系，保持一个“宽容”的心态则是十分重要的。基于这一点，所以我才把如何与各种类型的领导相处作为这一章节的重点。

在企业工作近二十年的时间里，我先后经历了四任领导，最长的近七年，最短的只有两个多月。可以说，这四任领导完全是属于四种不同类型的，有不善言谈但能力较强的，也有性格直率但缺乏稳妥的，更有善待下属容易相处的，甚至还有妄自尊大自以为是的。在不同类型的领导手下工作我也采取了不同的态度和策略，在能力较强的领导手下工作你的确可以学到很多东西，我采取的是虚心好学、多请教的态度；对于性格直率缺乏稳妥的领导，你必须要尽力做到稳妥，及时提醒领导，以弥补领导在这方面的不足；对善待下属又容易相处的领导，相互之间可不必拘束，有话直来直去，对领导的不足善意地给予指出，全力协助领导做好工作；而对于妄自尊大自以为是的领导，你大可不必太认真，避而远之就行了。下面举的两个例子就是我所亲身经历的，例1：若干年前，新领导上任后不久，一天我拿着刚收到的上级文件送给领导批阅，在文件批办单上我写的是“呈×××局长阅示。”而当我收回文件时，发现在领导批示一栏中，局长是这样批示的“呈办公室负责落实。”当时我就来到局长办公室，善意的告诉局长，在这里用“呈”字不妥，“呈”是下对上所用，上对下用“请”字就完全可以了。我为什么要这样做，因为这个领导是一个善待、体贴下属又十分容易相处的人。例2：2025年8月，石家庄线务、微波两局合并后局的名称改变，原两个局所用的文件头格式已不能再用，代理局长给我交代的任务是按新的名称印制文件头格式。在规定的时间内我提前完成了文件头样式送交代理局长审核，在有各部门负责人以及管理人员参加的会议上，代理局长看了我给他的文件头样式后指着上行文样式说：“这是什么？用不着！”。做过办公室工作的同志都懂得文件分为上行文和下行文两种，而且这两种不同的行文所用的文件头格式也不一样。这位代理局长总认为他比别人懂得多而自以为是，因此我也没有必要向他说明，跟他计较，给他难堪，对这种不懂装懂、一瓶子不满半瓶子晃荡的领导采取避而远之的态度就行了，更何况我早已决定申请内退，今后的事也用不着我去操心了。

(三）人力资源管理是一门综合性很强的工作，它要求从事这方面工作的人们应具有较为广博的知识储备。知识的积累和储备来源于不断地学习和实践，而学习的前提则是必须抱有一个谦卑的态度。谈到学习的重要性，人们可能都会列举或是总结出若干条，但说到学习的目的时，恐怕就会是各有所需了。有的人，刚刚接触到一点新知识，还处于一知半解的时候就迫不及待地在人们面前夸夸其谈了，目的就是为了显示自己所谓的知识渊博和高人一等，其结果往往是说的人海阔天空而慷慨激昂，听的人却是一头雾水而不知所云，这种“以其昏昏，使人昭昭”的现象恐怕已经是司空见惯了，这种人就是古人所形容的“嘴尖皮厚腹中空”。

说到谦卑，这不仅是学习的前提，更是做人的标准，要懂得“山外有山，天外有天”的道理，尤其是从事人力资源管理工作的人们，时刻保持一个“谦卑”的态度尤为重要。

1、保持一个“谦卑”的态度，能使我们更加刻苦和自觉的去学习。毛泽东同志曾经说过：“学习的敌人是自己的满足”，这句话有着很深的哲理。有的人常常以工作忙没有时间而忽视学习，这只不过是一个借口而已，学习的敌人不是时间，也不是在学习的过程中所遇到的困难，而是认为自己的这点知识对做好工作已是绰绰有余了，这是一个自我满足的心态。时代在发展，社会在进步，知识在更新，满足和放松了自身的学习，必将会被淘汰。只有认识到自己的不足和差距，才能唤起学习的劲头，只有保持谦虚谨慎的态度，才能永不自满努力学习。在学习的内容上，一是要学习和掌握人力资源管理方面的基本理论和专业技能；二是重点学习和理解国家在这方面的相关法律、法规和政策，尤其是新出台的法律、法规和政策，因为这是做好人力资源管理工作的一个重要前提和保证；三是要学习和掌握一定的公文写作知识，例如总结、请示、报告等的写作技巧，因为这些公文写作在人力资源管理工作中是会经常遇到的；四是要养成博览群书的良好习惯，知识的汲取和积累一个重要途径是来源于书本，来源于他人的经验总结。在学习的方法上，由于都是在职人员，还是应当以自学为主，这就要靠我们能够善于挤出时间，利用工作过程中暂时比较清闲的时候，看看相关的书籍、资料并做好学习笔记，常言道“好记性不如烂笔头”。我们应该坚信，经过长期的、坚持不懈的努力和持之以恒的精神，个人的知识水平和理论素养都将会有一个较大的提高，工作起来也会更加感到得心应手。

在学习的形式上，可以采取多种的方式方法，从我个人的体会来说，主要有以下几个方面，一是对上级下发的相关文件一定要重视，认真学习和领会其实质，不明白的地方一定要弄清楚；二是订阅一些相关的报刊杂志和专业书籍，如有关人力资源管理的理论研究和实践探索等方面的书籍，劳动和社会保障部主办的《中国劳动保障报》等刊物；三是对国家、部（省）新出台的相关法律、法规和政策要及时学习和掌握：四是要不断分析和总结本单位人力资源管理工作，善于发现问题，提高个人解决实际问题的能力。

2、保持一个“谦卑”的态度，能使我们妥善的处理好与各方面的关系。作为人力资源管理人员，处理好与各方面的关系尤为重要，在这个问题上，人力资源管理人员除了应具备相关的专业知识和一定的社交能力外，保持一个“谦卑”的态度更是必不可少的。

人力资源管理人员应该处理好哪几个方面的关系呢？我个人认为主要有三个方面，一是要处理好与本单位领导之间的关系；二是要处理好与单位员工之间的关系；三是要处理好与上级主管部门之间的关系。如何处理好与领导之间的关系，前面已经说了很多了，在这里也就不过多的重复了，主要再强调四句话，就是一定要做到“工作主动不越权，尊重领导不恭维，阐明观点选时机，受到误解不争辩。”

企业基层人力资源管理工作的主要对象是普通员工，在日常的工作中接触最多的是员工，因此，与员工之间的关系必须要处理好。首先，要摆正自己的位置，把自己当成他们中的普通一员，任何的优越感都是处理好与员工之间关系的最大障碍；其次，要认识到与员工之间产生的矛盾、误解，在大多数情况下是由于我们的宣传解释工作没有做到家。因此，利用各种形式及时地向广大员工宣传有关的方针政策、法律法规，及时向广大员工宣传企业的各项规定和制度要求，使广大员工基本上能够了解和掌握例如社会保险、企业工资制度、考核实施办法、劳动用工等方面的政策和法规，最大限度地消除和化解与员工之间产生的矛盾和误解；第三，公平、公正地对待每一个员工，主动的去解决他们的困难和要求，真正树立“服务”的意识。

处理好与上级主管部门之间的关系也是非常重要的。通过十几年的工作实践，我感到要处理好与上级主管部门之间的关系，不外乎有这么几个方面，一是对上级主管部门布置下达的工作任务一定要按照时限要求完成，并且要保证工作任务完成的质量；二是要协调好与上级主管部门中所有人员的关系，切忌有薄有厚，亲疏有别；三是千万不要介入上级主管部门人员之间的纷争之中，有可能的情况下还要做好调和工作；最后，对上级主管部门个别人存在的问题或是有意见，不要在公开场合提出，而是要通过私下交流去提醒。这样做，一方面可以避免对你产生看法，另一方面也可以避免由于上级主管部门负责人对他的批评而加深对你的看法。

（四）人力资源管理人员必须要锻炼自己思考分析问题的能力，不能简单的、机械的去工作，而是善于发现问题，分析问题，总结经验，不断改进工作。因此，养成“多思”的习惯是十分必要的。

“多思”，换言之，就是遇到问题要多用脑子去思考，这是提高一个人的分析问题、解决问题能力的必然途径。“多思”不是耍滑头、斗心眼，而是经过人们的大脑思维去观察事物、分析事物，从共性中看到个性，从普遍性中找出特殊性，透过现象看到本质，不能听风就是雨，而是从中探索出带有规律性的东西，以利于做好工作。在现实中，有部分人力资源管理人员不同程度的存在着思想僵化、懒惰的现象，缺乏工作的积极性，主观能动性差，经常处于一个被动工作的地位。究其原因，我认为主要有两点，一是自身的综合素质不高，专业知识浅薄，实践经验不足，不善于学习和总结，放松对自己的严格要求；二是受到企业风气的影响，有些企业的领导希望自己的下属是一部不会思维的“机器”，他们不希望自己的下属思想活跃，更不愿意下属在执行过程中对所发现的问题向自己提出意见或建议，他们所喜欢和所希望的下属应该是对自己的话言听计从，毫无主见，唯唯诺诺，让下级时刻围绕自己转而树立自己的领导权威。其结果是，下级对上级所布置的工作或交代的任务，完全是僵化的、教条的去执行和落实，上级说东我去东，上级指西我去西，在工作中遇到了具体问题也不去做分析更谈不上去解决，而是一推了事，完全没有工作的主动性和积极性。这种现象虽然使某些领导的权威性在一定程度或范围内能够产生所预想的作用，但从长远来看，对整个企业的工作以及发展则是贻害无穷的。可能有许多人都看过《致加西亚的信》这本书，书中的主人公、一位年轻的美国陆军中尉罗文，费劲百般周折，最终完成了长官交给的任务——给加西亚将军送一封有重要意义的信。该书曾在不少的企业被视为教科书而盛行一时，很多的企业管理者要求企业员工人手一册而学习，并要求员工都能成为“能够送信的人”。对这种现象，有些评论家认为，这是一本站在企业管理者角度写出的书，有失偏颇，甚至对企业员工是不公平的。我个人对这本书的看法或评价是，既不能说是一本坏书，也谈不上是一本好书。但是，结合现实从这本书中我们可以得出这样的结论，领导或是上级只管交代任务和工作，具体怎么去做全靠个人。因此，作为企业基层负责人力资源管理工作的人们，具备一定的独立工作能力、应变能力、创新能力是多么的重要。从另一方面来看，这也是一件好事情，因为它可以逼迫个人不断加强学习，在工作实践中不断的得到锻炼，对提高自身的素质有着极大的促进作用，进而做好工作。

一个人能力高低的一个重要体现，就在于他观察发现问题、分析研究问题和解决处理问题的能力，三者缺一不可。这就好比写一篇论文，

**第四篇：做好办公室工作技巧**

如何做好办公室工作

一、办公室工作的主要职责、地位和作用

首先办公室担负着上情下达、下情上报、对外交往和后勤服务等繁重工作，处于协调机关各部门、连接领导和基层的枢纽地位，是机关的信息中心、服务中心、参谋中心、运转中心和指挥中心。具有参谋、助手、协调、服务、把关、督办等六大职能，这就要求办公室工作人员具有较高的政治敏锐性、较准确的预见性，工作具有超前性和丰富经验。不论是办文、办事、办会，还是管理、服务、协调，任何一个环节出了问题，都会产生很大的影响，甚至给整个地税工作带来被动或造成损失，也就是说，办公室工作开展得如何，直接制约和影响着全局各项工作的开展和各项税收任务的完成。

其次办公室工作能不能得到加强，关键在于领导，在于领导对办公室工作的认识和重视，如果把办公室单纯地作为后勤服务单位而忽视其参谋、助手作用来认识，办公室就变成了勤杂室，办公室工作人员每天就会沉浸于纷繁零碎的琐事之中，就没有时间去抓信息工作和搞调查研究。下情不了解，谈不上给领导提供决策的依据。如果领导重视、关心、支持办公室工作，从政治上关心他们，给他们提供尽可能多的学习提高机会，尽可能地改善他们的工作环境和条件，从工作上支持他们，从生活上关心他们，从心灵上理解他们，肯定会使办公室不仅能够稳定住队伍，而且还会有很大的吸引力，达到其充分调动他们努力工作的积极性。

二、具备担当办公室主任的条件

（一）办公室工作有利于提高自己的综合素质，全面发展自己。能否有效发挥办公室的整体作用，关键在于办公室主任，因为办公室主任的职责是主持办公室的全面工作，既要参与领导班子对重大问题的讨论与决策，又要组织参与日常的琐碎事务，要带领和组织办公室人员努力完成承担的各项工作任务，一个称职的办公室主任必须具备与相适应的政治理论水平、文化知识、专业知识和管理水平。

（二）从我从事众多工作岗位来看，越是杂务事情多，工作烦琐的工作岗位和工作环境越富有吸引力和挑战性，越是能够学到新知识、新经验，增长新才干，开拓新视野，挖掘新潜力，办公室岗位就是用武之地和锻炼的最好场地。对人生阅历的增长和能力的培养都是一次难得的锻炼机遇。但是，挑战与机遇同在，压力与动力并存，在办公室工作将会尝到更多的酸甜苦辣。但是办公室主任岗位能够锻炼自己，获取多方面知识和实践经验，提高自身综合素质。

（二）要具备担当办公室主任所必须的政治素质和个人品质。

1、敬业精神要强，工作要认真负责，勤勤恳恳、任劳任怨、干一行、爱一行、专一行。特别是要有严明的组织纪律性，吃苦耐劳的优良品质、雷厉风行的工作作风，这是干好办公室工作的前提条件。

2、思想要活跃，要有解放思想，实事求是的优良作用，接受新生事物要快，爱学习，爱出点子，改革和超前意识要强，在工作中要充分发挥主观能动性，才能不断开拓新局面。

3、办事要稳妥，处事要严谨，在廉洁自律上要求严格，严于律已，要起模范带头作用，这是做好各项工作的保证。

4、要信奉诚实、正派的做人要诚实、正派，要有高尚的道德品质，朴实的工作作风，公正的处事原则。所谓“高尚”就是要树立正确的世界观、人生观和价值观，做到堂堂正正做人，认认真真做事；所谓“朴实”就是人的能力有大小，水平有高低，只要把劲全使出来，就是一个好同志；所谓“公正”就是在原则问题上不能糊涂,不能像墙头芦苇随风倒,看领导眼色行事；要谦虚谨慎，慎用权力，知人善任,能够与人团结共事,而且具有良好的协调能力和工作方法。有了成绩归功于大家,出了问题要主动承担责任,关心下属要一视同仁,始终发挥整体合力的战斗作用。

（三）要具有担当办公室主任必须的知识能力

从办公室的职能来看，综合性强，职能繁杂，担负着机关内务、文秘、协调、后勤服务和机关管理等多项工作。办公室主任必须具备一定的政治理论水平、文字综合能力、组织协调能力和管理经验。

1、具备一定的政治理论水平。在办公室岗位工作，加之办公室岗位的要求，必须要一定的政治理论水平，才能适应办公室工作的需要。因此，平时注重学习，理解掌握有关国家的大政方针政策，保持清醒的政治头脑，才能够在工作中始终把握正确的政治方向，保持较高的政治敏锐性。

2、要具备一定的文字综合能力。本身要具有一定的文字基础，同时，要熟悉业务知识，包括税收知识、财会知识和科学文化知识，文字功底和语言表达能力以及工作方法，如果不具备这一点，那么不论起草文件还是开会发言答复问题等方面都是糊里糊涂，抓不住要害，提不出问题，只能是和“稀泥”。

3、要有一定的组织协调能力和管理经验。办公室的所有工作，本人在办公室12年工作中不同程度地实践过。我认为办公室工作不单是要对办公室岗位本身熟悉，而且要对本部门整个工作有所了解。只有对税收工作的全面熟悉和了解，才能打下综合管理能力的基础。

三、办公室主任应具备良好的精神状态

办公室是综合部门，既要协调方方面面，又要服务上下左右，具有整体性强、影响大的特点，要使办公室具有战斗力，发挥窗口树好形象，办公室工作人员必须具备良好的精神状态。一是忠诚可靠，洁身端正。在思想上忠于税收事业，不折不扣地理解党的路线、方针、政策，特别是税收政策，树立全心全意为人民服务的思想，在行动上要服从领导，对领导和各项决定应认真地贯彻执行，不得自行其事，一旦遇到领导作出的决定不妥或明显失误时，应该出以公心，予以提醒，切不可为博得领导欢心而盲目服从，曲意迎逢。警惕各种腐朽思想的侵蚀，抵制各种不正之风，堂堂正正做人，清清白白从政，勤勤恳恳办事。二是任劳任怨，勤奋好学，不论是撰写材料、文件收发、打印装订，还是协调办事、接待来访、车辆管理、安全保卫，甚至添茶倒水、打扫卫生等都要有强烈的服务意识，以高度负责的态度，一丝不苟地做好，这些成绩和效果往往不是显而易见的，但常常是融入其他工作之中或为他人“做嫁衣”的，并且常因撰写材料、接待来访而不分上下班、节假日，这就要求我们具有不为名、不为利、任劳任怨、甘当无名英雄的思想品德，经受得起各种误解、委曲和挫折，胸怀要宽，肚量要大，要运用自己的智慧，既化解矛盾，又综合协调，努力为领导分忧解难，把工作搞好。三是团结同志，宽以待人。一个单位的同志，由于生活阅历、工作经历、文化层次、兴趣爱好、职责任务等诸多方面存在差异，作为办公室主任就必须大事讲原则，小事讲风格，对人必须宽厚诚恳，对事必须严谨认真，只有这样，才有协调各科室之间的矛盾、职工与领导之间的矛盾，以及本单位与外单位，特别是与纳税人之间的矛盾，让同志之间、科室之间、上下级之间，团结一心，促进机关工作的高效运转。

四、办公室人员即秘书的几点要求

秘书是办公室的重要组成人员，办公室工作的好坏，秘书人员起着关键的作用。因此，秘书人员必须做到以下方面。

（一）做一个纯正的人。做秘书首先不能帮倒忙。何为纯正？我认为就是要做一个纯朴正直的人。有人说秘书是领导的一面镜子，不可避免要打上领导的烙印。在旁观者眼里，秘书的言行举止折映出领导的为人风格。因此，秘书谨言慎行，时刻牢记自己的一言一行不是个人行为，若行事只顾打自己的小算盘或借机谋利，就会不仅害了自己，误了工作，帮了倒忙，也败坏了领导的名声，甚至会带来严重后果。组织安排我们为领导服务，是信任，也是考验。因此，要经得住考验，要在“纯”、“正”两字下功夫，纯净自己的心灵，端正自己的人生观。

（二）建立与领导“对接”的工作语言。秘书位居领导身边，直接为领导工作服务，是领导的助手，因此领导与秘书双方的有效沟通至关重要。两人之间要建立一种可以“对接”的工作语言。一是秘书要能准确把握和理解领导的意图和思想，即解决“听懂”的问题；二是秘书要能够及时向领导提供他最好关心的信息，即解决“回答”的问题，这就需要秘书注意培养自己的政治修养和政策水平；三是要重视反馈，秘书要肩负起督促，跟踪领导批示和指示的责任，并随时向领导反馈进展情况，以便领导心中有数；四是想领导所想，急领导所急。当前的中心工作是什么？承待解决的问题有哪些，解决问题的切入点在哪里，秘书要了熟于心，即可相应做些准备，从而使自己的工作具备超前性和预见性。真正成为领导的参谋助手。

（三）秘书既要谨慎，又要开放。秘书在领导身边一定谨慎，但这不是说只能唯唯喏喏，畏畏缩缩，相反，要放开手脚，在领导面前展现自我，敢于表达自己的想法和看法。与领导朝夕相处，最重要的要坦诚相待，要做一个坦然的人。就是心底无私，无私则无畏。只要一切从工作考虑，为领导着想，何为之有？工作中难免出错，也有不顺心的时刻，只要心底坦然承认错误，加以改正，明天又是暂新的一天。工作要有激情，没有激情就会迟钝，不能进入工作状态，更谈不上创造性地工作。喜怒哀乐顺其自然。

（四）不要“贪污”信息，秘书是领导最重要的信息渠道，必须保持这个信息渠道的畅通无阻，最重要的是不“贪污”信息。秘书不应是信息的受体，而是载体，不能独占信息。领导身边无小事，需要领导来过问信息的重要性不言自明。秘书的职责就是把信息原原本本，原汁原味地传递给领导。在信息传递过程中不得“损耗”式“增值”，更不能遗失。如果信息走样，必将影响领导决策，畅通而准确的信息将有助于领导的正确决策。

五、办公室所要抓的主要工作

办公室工作尽管纷繁复杂，只要我们抓住了要害，抓拄了纲领，一切问题就会迎刃而解。我认为办公室工作要在党组和行政领导下，坚持“一个原则”，实现“二个转变”，抓好“四项工作”，具体讲：

（一）坚持“一个原则”

就是要坚持上为党组、局领导分忧，下为干部服务的原则。

办公室工作千头成绪，纷繁复杂，涉及机关日常事务、政务调研、文秘、档案、信息、宣传、财务、安全保卫、部门创建、后勤服务等。既是“忙家”、“杂家”，又是“管家”，很多具体的事情涉及到干部职工的切身利益。因此，必须把服务于全局的中心工作和服务于干部群众作为工作的出发点和落脚点，把“参与政务”、“管理事务”、“搞好服务”三大职能统筹兼顾，合理安排，做到调研围绕中心转，协调围绕领导转，服务围绕大家转，信息围绕决策转。从而使工作目标

更明确，重点更突出。

（二）实现“二个转变”

一是实现角色的转变，即要当指挥员，又要当战斗员，带领办公室全体同志，思想上同心，目标上同向，行动上同步，事业上同干，扭住一条绳，发挥整体优势，创造一个良好的工作氛围。

二是实现思维方式的转变，从原来的“领导交办，办就办好”的思维方式向“怎样去办、怎样办好”的方式转变，围绕全局中心工作，做好全局工作计划，有安排、有检查，保证工作有条不紊，落到实处。

（三）抓好“四项工作”

一是抓好学习强素质。在党组和局领导下，一方面抓好政治理论学习，一方面抓好业务知识的学习，同时还要抓科技、文化知识等其他方面的学习。只有不断学习，才能不断提高干部的综合素质和整体素质。

二是抓好调查研究。办公室要为领导决策提供服务，当好参谋助手，这就要求我们把调研工作作为一个重要任务来抓。必须在充分调查研究的基础上制定各项实施方案和意见，为领导决策提供最准确、真实的依据。

三是抓好制度管理。没有规矩不成方圆，办公室要根据本单位的情况制定有效的措施，首先要合理分工，根据办公室的工作职责，将办公室分成文秘、综合、后勤各个岗位，制定各种工作人员的工作职责，落实指标，各施其职，各尽其责，建立健全机关各项工作制度，做到工作有章可循。其次工作要有目标和计划，要做到年有工作要点，季有工作安排，月有情况通报。在制定目标时，要将总体目标与突破工作项目结合起来，同时要建立监督机制，提高办事效率。对人们关心的热点、焦点问题，要督办督查，在规定时间完成。再次是严格考核，建立激励机制。按照人员责任分工情况，将个人德、能、勤、绩进行量化考核，根据考核情况与奖金挂钩。同时还应制定一些激励措施，如对调研、信息工作、新闻报道工作实行奖励，充分发挥他们的积极和创造性。

四是抓好勤政树形象。作为办公室主任，必须以高度责任感，加强身躯的勤政、廉政建设。具体讲，在廉政上要做到“三有三只”，即：有权不滥用，只求搞好工作；有钱不滥花，只讲自觉奉献；有成绩不骄傲，只想如何开创新局面。在勤政方面做到“三勤”。一是腿勤，不怕多跑路，不怕多流汗，舍得花力气，把工作做实做细；二是“脑勤”，勤学善思，注重研究问题，解决工作中的难点问题，为领导多出点子，多献计策。三是“嘴勤”，多向领导汇报情况，多向科室和有关部门通报情况，加强沟通，密切协作，树立廉洁高效的社会形象。教学管理部职责范围

1．负责拟定各办学形式的教学计划及教学执行计划。

2．负责草拟教学管理的各项规章制度。

3．负责安排、落实教学任务，协调与学校教务处及相关院、系、部的关系。

4．负责日常教学管理工作，贯彻落实各项教学管理规章制度。

5．核定、统计、上报授课教师教学工作量。

6．根据教学执行计划，选择、确定所使用教材。

7．合理安排各办学形式成人高等教育的考务工作。

8．建立教师档案，对教师教学情况进行动态考评。

9．负责组织应届毕业生的毕业论文选题、写作、指导及批阅、答辩等工作。

10．负责成人高等教育优秀教师的评选组织工作。

11．负责函授教育辅导站的教学指导工作。

12．负责开展成人高等教育的教学研究工作。

13．完成领导交办的其他工作。

教学管理部工作程序

一、教务管理工作

1．编制全程教学计划：

（1）根据国家、省、市教育行政部门的有关政策规定及社会对人才需求的状况和本校实际情况，制定全程教学计划；

（2）跟踪学科发展动态和市场需求变化，在必要时对教学计划进行修改完善。

2．编制教学执行计划：

（1）根据全程教学计划和实际招生人数，编制各形式、各层次、各专业教学执行计划；

（2）经核对无误，上报主管教学院长审批后执行。

3．下达教学任务：

（1）根据各形式、各层次、各专业教学执行计划，编制学期课程执行表；

（2）根据执行表，向各院、系、部下达《成人教育学院教学任务通知、落实书》（下达时间和回收时间与教务处同步）；

（3）各院、系、部根据教学任务安排任课教师；

（4）会同有关院、系、部及相关教师选定教材，报请主管教学院长审定；

（5）通知教材供应中心组织教材订购（函授教材一般在面授前三个月发放，脱产、夜大学在每学期开学前发放）。

4．编排课表：

（1）落实学期各门课程任课教师；

（2）收集函授站、夜大学、成人脱产班及任课教师对课程安排的意见、要求；

（3）与教务处核对任课教师上课情况，全面掌握任课教师授课时间及日程安排；

（4）落实授课教室（地点）；

（5）每学期第十五周编排“各办学形式授课时间安排表”（课程表），报主管院长审批后执行，“授课时间安排表”一般在学期末排定、印制、发放。

5．实践教学环节工作安排：

（1）计算机上机：

①与任课教师及微机室协调安排上机时间；

②确定上机时间表，通知拟上机班级及微机室实施。

（2）实习

根据教学计划安排学生实习，组织落实实习计划等相关事宜。

（3）实验及社会实践：

根据教学计划及教学需要，制定并实施学生的实验及社会实践活动。

6．教学检查：

（1）制定学期教学检查计划；

（2）实施教学检查计划（随堂听课、座谈、反馈等）；

（3）汇总教学检查结果，形成书面材料，经主管院长审定后，向有关部门及人员通报。

7．建立健全教学档案：

（1）建立健全教师档案，并对教师进行动态考评；

（2）汇总学期教学情况，形成书面材料并归档；

（3）统计任课教师教学工作量；

（4）根据教学工作量统计、核算、汇总授课补贴。

8.核对函授教师出差票据，并审核函授教师评阅的考卷及成绩报告单。

9．教学研究：

组织开展教学研究活动，对成人教育发展规律及趋势、教学方式方法、教学手段、教材建设等进行有针对性的研究，并提出建议和意见。

二、考务管理工作

1．编制考试计划：

（1）制定各类考试（含正常考试、补考、各级各类统考）的工作方案，组织各类考试的考前动员及其他准备工作；

（2）根据所开设课程性质，向任课教师提出建议或商同任课教师确定学期各门课程的考核方式及考核内容等（考查与考试、口试与笔试、实践考核等）；

（3）根据教学执行计划及教学进度，编制考试日程表，安排考试日期、监考人员及考试地点；

2．考试组织：

（1）依据《东北财经大学成人高等教育考试管理细则》的有关规定，组织考试课程的命题工作；

（2）确定考试用卷，确认准确无误后组织印制（考查类课程的考试及采用口试、实践考核方式课程的考核可不印制试卷）；

（3）核对考试科目、专业、年级及人数与试卷是否相符，分装试卷袋并密封；

（4）组织各类考试并进行巡考；

（5）考试结束考卷收回后，检查核对考卷数量、考场记录并登记，分类、保管考卷；

（6）组织阅卷教师及时评阅考卷（评阅时间要求在一周内完成），并检查考卷评阅情况；

（7）向相关领导及部门通报考试情况。

3．成绩管理：

（1）及时收回批阅完的考卷并检查评阅考卷及成绩报告单是否符合规定要求（填写无误、一式三份、教学主管领导及阅卷教师签名等）；

（2）进行成绩登录，以适当方式向学生公布，并送交相关部门；

（3）对评阅后的考卷及成绩报告单要进行分类归档，妥善保管；

（4）毕业前，会同相关部门核对学生成绩。

4．统计分析与总结：

（1）所有课程考核结束，要对主干课程的试卷和学生成绩进行统计分析，并提出统计分析报告；

（2）对学期考试情况进行总结，形成书面材料上报相关领导，并向相关部门通报；

（3）针对存在的问题，向院领导及相关教学单位、任课教师提出教学及考核方面的改进意见。

**第五篇：教你如何做好自我介绍**

大凡进入面试，面试官最常问的问题就是：先来做下自我介绍吧！自我介绍因此成了一个面试的开胃菜。俗话说好的开始是成功的一半，又曰：第一印象最重要。当你来到了面试官前面，如果能做好自己的自我介绍，那么将会是事半功倍，否则事倍功半。

本人在整个求职历程中经历了多场面试，通过不断的自我总结，渐渐发展出了一套比较适合自己的自我介绍套路。虽然说，每个人都有自己不同的方式，但是我还是拿出来和大家分享，希望能给大家一点启示。

首先要明确，自我介绍不是真的要做个自我介绍，让对方了解你。事实上，HR并不想完全了解你，他也没有时间，并且在听你介绍前早已经看过了你的简历。就是说自我介绍只是个让HR了解你表达能力以及临场应变能力的手段而已。明白了这一点，我们就能够有的放矢做好自我介绍。

看过很多关于自我介绍的所谓宝典，基本都是以怎么全面地介绍为重点呢。其实我觉得这很不利，就像一个人跟你介绍了很多东西但是没有终点到头来你什么都不记得了。比如说我在工行一面的时候一个上海理工的应届生背了面经，自我介绍头头是道，但是基本集中在社会经历并且讲了很多无关痛痒的话，这就变得非常的散，没有重点。自我介绍也跟文章一样，要有主心骨，要有层次和逻辑，让听的人又听的欲望，这才对！

好了讲了这么多，开始讲我的自我介绍。首先，要对自己的情况了如指掌。比如说，我总结了我的几个优势：

1、英语好。

2、专业是金融背景的。

3、性格方面的优势（这一点大家基本都可以写进去，毕竟性格无优劣，嘿嘿）。在分析了自己之后，可以定下我的自我介绍的主心骨，也就是层次。我的自我介绍因此就分为三部分：

1、突出我的英语的优势

2、突出我的金融专业的优势

3、突出我的性格方面的优势

那么怎么进行一个自我介绍的开场白呢？首先，姓名是少不了了，我叫\*\*\*，英文名也顺带一起报了，然后说我的学校和专业是什么。好了，基本信息就够了，什么年龄等等啊简历上都有了，不用费口舌。

下面第一句话，我用的是：“和其他应聘者相比，我的竞争优势主要集中在三方面（或：我感觉自己和其他应聘者相比有三大优势），第一是我的英语优势。我比较喜欢英语，在大学期间我努力学习了英语，因此我在大学英语四六级考试中均获得了优秀的好成绩；同时我也很重视实用性的英语，通过自己的不懈努力我通过了上海市英语中级口译和高级口译考试，获得了资格证书，这两张都是含金量高难度高的考试；同时利用课余时间我通过了法语四级考试。所以说，应于是我的一大竞争优势。”

接下来马上第二点：“我的第二个优势是我的专业优势。我的专业是金融学国际银行业务，通过这四年的学习，我对金融知识（银行知识）有了较多了解，因此我自信能够胜任该岗位。要说的是，上海正在建设国际金融中心。所谓国际，就是需要外语要好的人才；所谓金融，就是专业基础要扎实。为此我还考出了人民银行颁发的金融英语证书，因此我可以说是一个金融英语的复合型人才。”

第三点：“我为人比较低调，具有团队协作精神，并且我比较勤恳，相信做什么事只要花了功夫就一定能作好。另外我比较自信，对待事情开朗乐观，比较容易与人打交道。这就是我的三个优势。但是我有时不是很有耐心，急于求成；有时太过于苛刻，力求完美，这将使我今后要改进的地方。”

好了，这就是我的自我介绍，虽然很简单，三段论，但是你是不是可以比较全面地了解我并且马上捕捉到了我的长处呢？企业招人，就是看中你能给企业带来什么，通过让对方快速了解你的优势，方便他们做出选择。同样的介绍，如果我说，我参加过什么社会活动，然后讲得很清楚到底干了什么或者当过什么干部，你觉得谁好呢？一个个点无法及面，我们需要的是在尽可能少的话语里让对方捕捉到信息点，这就是好的自我介绍的必备要素。

让我们再来看看自我介绍中的要点。

1、自我介绍切忌话多。比如说，交行二面要求每个人用三句话介绍自己，难道真的只能姓名+专业+学校了？当然要变通。像我，就说，第一句话，英语好；第二句话，专业对口；第三句话，性格优势。然后扩展稍微讲几句，效果非常好。

2、要注意逻辑和结构。有些人的自我介绍信手拈来，随便讲，天马行空，没有重点和结构，势必让人摸不着头脑，因此要自己理出一条线，有条不紊地讲。

3、语速要慢一点，注意抑扬顿挫。

4、自我介绍中可以说一下自己的不足，但是可以以另一种方式，比如我的处理方式，如果有时比较急躁，可以说成太急于求成；有时对于细节不肯放过而误了大局可以说成太过于追求完美等等。总之处理得好就可以了。

5、团队精神或者协调能力越来越受到用人单位青睐，因此无论如何这一点要加上去。

6、可以引用一些例子，比如自己参加过什么比赛，来反映自己的一些优势。这是中非常生动的方法，会让听惯了说书性质的自我介绍的面试官们眼前一亮。比如说，我参加了校模拟ApEC比赛，那么我可以说，我和我的队友们努力合作，因此我具有团队合作精神，但是注意陈述中请用我们，us，不然体现不出teamspirit。

说到这里，我相信大家都能够做出一份让人眼前一亮的自我介绍了吧。

本文由好范文www.feisuxs推荐

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！