# HR之自我修炼

来源：网络 作者：紫云飞舞 更新时间：2024-09-09

*第一篇：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...*

**第一篇：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、部门的年度经营规划、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年度经营规划；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。

**第二篇：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。

**第三篇：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：修炼自我精彩人生之心得体会**

“修炼自我，锻造心灵”

人的一生有顺境也有逆境，顺境时你也许心高气盛，意气风发；逆境时你可能心灰气冷，沉沦不拔。要知道，人生的过程就是在现实生活与理想之间徘徊，任何人都不可能一帆风顺，只有不断地超越自我的人，才是一个真正的聪明人。

在人生遇到阻力时你是否会坚韧，遇到凝结时你是否会变通，遇到困惑时你是否会调控，这就需要个人的修炼。因为，河流之所以能够到达目的地，是因为它懂得怎样避开障碍。人生在世，每个人都有自己独特的智慧。你只要按照自己的修炼去发展，去不断地超越心灵的羁绊，你就不会忽略自己生命中的发光体，而湮没在他人的光辉里。这就需要在生活中、在工作中不断地总结自已、记录自已、修炼自已、并接受他人的经验教训。

修炼，就是要不断地提高个人的素质和修养，使自已的素质不断上升。脚踏实地的去做人、做事、服务于社会。

修炼，就是要把自己最美好的品德和最擅长的技巧无私地传承给他人，这是人类永恒的美德。

修炼，就是要能勇于接受逆境，逆境是每个人成长必经的过程，经受了逆境的考验，你的生命就会日渐的茁壮。因为，在顺境中修行，永远不可能成佛。你要永远坚信，太阳落了还会升起，不幸的日子总会有尽头，过去是这样，将来也是这样。

修炼，就是要能战胜自己，做到胜不骄败不馁，你才能立 于不败之地。

修炼，就是要做到泰山崩于前而色不变，\*\*骤起而泰然处之。多思索少激动，多仁爱少仇恨，人生才会变得更加美丽。

修炼，就是要时刻保持幸福快乐的感觉，才会使自己更加热爱生命，热爱生活。因为，快乐是创造力和人生动力的源泉，只有不断地自己创造快乐，并与人快乐相处，你才能远离痛苦与烦恼，才能拥有快乐的人生。

修炼，就是要梦自己想梦的，去自己想去的，做自己想做的。要不断地调整自己心的轨迹，丢掉不切实际的幻想。因为，当你刻意追求时，它就像一只蝴蝶一样振翅飞远；而当你摒去凡尘杂念，为了社会，为了他人，专心致志于一项事情时，那意外的收获已在悄悄地向你问候。

人生是一个不断修炼的过程。每个人都会在修炼中得到收获，达到自已素质的提高。同时在修炼中不断走向成熟，走向自己人生的巅峰！

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找