

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

在很多企业里，人力资源部门相对独立于其他部门，但实际上人力资源部门所管的事情都是面向所有员工的，影响到生产、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，使员工能够自觉高高兴兴地完成工作任务；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气氛。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、有效管理人才的理念。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

现在人力资源管理存在一个通病，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、拔苗助长。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、争取老板的支持各重视、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，可以指点迷津，另一方面，即使不高，因为他是外来的大家相信他高，同样的方案你做起来和他做起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。