



# HR 实战心理学

老HR手把手教你HR心理策略

岳娟 (知名心理作家) © 著

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



# HR 实战心理学

老HR手把手教你HR心理策略

岳娟（知名心理作家）◎ 著

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

HR实战心理学：老HR手把手教你HR心理策略 / 岳娟

著. —北京：中国法制出版社，2016.2

(心理学世界)

ISBN 978-7-5093-7156-5

I. ①H… II. ①岳… III. ①人力资源管理—管理心理学 IV. ①F241-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第015869号

策划编辑 / 责任编辑：陈晓冉 (chenxiaoran 2003@126.com) 封面设计：周黎明

---

HR实战心理学：老HR手把手教你HR心理策略

HR SHIZHAN XINLIXUE: LAO HR SHOUBASHOU JIAONI HR XINLI CELÜE

著者 / 岳娟

经销 / 新华书店

印刷 / 河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本 / 710毫米 × 1000毫米 16

印张 / 15.5 字数 / 203千

版次 / 2016年4月第1版

2016年4月第1次印刷

---

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-7156-5

定价：36.00元

北京西单横二条2号 邮政编码100031

传真：010-66031119

网址：<http://www.zgfzs.com>

编辑部电话：010-66054911

市场营销部电话：010-66033393

邮购部电话：010-66033288

(如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010-66032926)

人力资源师 (Human Resource, 简称 HR) 是为公司员工工作, 不懂员工的心理很难成为一名合格的 HR, 而一名出色的 HR, 一定是一位心理专家。本书全面介绍了 HR 工作中涉及的各种心理学知识, 配以生动的案例, 通俗易懂, 深入浅出。

**招聘要懂心理学:** 通过简历能看出哪些心理学问题? 什么样的面试环境能让应聘者发挥出最佳水平? 怎样从穿着打扮、表情动作来洞悉应聘者的内心想法?

**沟通要懂心理学:** 作为一名 HR, 你会用倾听与微笑来赢得员工的好感吗? 员工发生冲突时, 怎么做好调停者? 员工犯错时, 怎么在纠正错误的同时保全员工的面子? 面对员工的非分要求, HR 又该怎么做?

**日常管理要懂心理学:** 怎样记住员工的名字? 如何对待新员工? 怎样让员工为自己的工作感到自豪? 如何对员工进行感情投资?

**驾驭情绪要懂心理学:** HR 要管理好自己的情绪, 在工作中不骄不躁, 遇到问题沉着冷静; HR 还要管理好员工的情绪, 有没有简单有效的放松方法? 什么是理性情绪 (行为) 疗法? 在愤怒面前如何以柔克刚? 怎样帮助员工消除职业倦怠感?

此外, 本书还介绍了员工激励与潜能开发的心理学知识、HR 自我

修炼的心理学知识、在管理中刚（制度）柔（人性化管理）并济的心理学知识等。如果你是一名 HR 或者准 HR，翻开这本书，相信定能受益匪浅。

## 第一章 HR 要懂的识人选人心理学

用招聘启事打动人心 / 003

通过简历检视心理问题 / 007

良好面试环境让应聘者敞开心扉 / 011

给员工完美的应聘体验 / 015

通过背景调查了解员工心路历程 / 019

使用知觉心理法则识别人才 / 022

想办法与员工签订心理契约 / 026

从动作洞察员工内心 / 029

从衣着服饰了解员工 / 033

## 第二章 HR 要懂的潜能开发心理学

对员工表示信任使其变得自信 / 039

为公司引进一条“鲑鱼” / 042

让员工认识到工作的意义 / 045

让员工完全自主地工作 / 049

将员工当成家人 / 053

告诉员工“你很棒” / 057

积极训练员工的专注力 / 061

### 第三章 HR 要懂的激励心理学

给员工制定明确的目标 / 067

所做的承诺一定要及时兑现 / 071

努力营造竞争的氛围 / 075

用榜样人物去激励员工 / 079

有时批评也是一种激励 / 083

别让员工掉入习得性无助的陷阱 / 087

努力消除绩效考核中的心理误区 / 091

对特别的下属要用激将法 / 095

### 第四章 HR 要懂的沟通交往心理学

当员工犯错时请给他留点面子 / 101

沟通的重点是耐心倾听 / 104

用微笑拉近与员工的距离 / 107

尊重每一位员工 / 110

懂得寻找共鸣话题 / 113

员工发生冲突时要充当调停者 / 116

员工最容易接受的是暗示性沟通 / 120

不该答应的事就要坚决拒绝 / 124

## 第五章 HR 要懂的制度心理学

必要的时候可以杀一儆百 / 131

用制度去约束员工最靠谱 / 135

制度面前人人平等 / 138

制度无情，人有情 / 141

## 第六章 HR 要懂的管理心理学

记住每一位员工的名字 / 147

保护和纠正脆弱的新员工 / 151

成功满足员工的心理需求 / 155

让员工为工作感到自豪 / 158

优秀员工一定要重用 / 161

坚决克服嫉贤心理 / 164

理性对待员工的失误 / 167

对员工进行感情投资 / 171

## 第七章 HR 要懂的情绪心理学

帮助员工进行自我放松练习 / 177

对员工实施理性情绪疗法 / 180

让员工掌握柔性制怒法 / 184



给员工积极的心理暗示 / 188

用果断执行战胜拖延情绪 / 192

帮助员工战胜职业倦怠 / 196

抱怨不能解决任何问题 / 200

将嫉妒变成动力 / 204

## 第八章 HR 必须修炼的心理学

请认清自己的角色 / 211

关键时保持沉默 / 215

警惕不良情绪 / 219

千万不要浮躁 / 223

懂得变通才能游刃有余 / 227

不要迷信书本，纸上谈兵 / 230

定期对情绪进行梳理 / 234

对工作抱有感恩之心 / 238

CHAPTER I

第一章



HR 要懂的  
识人选人心理学



## 用招聘启事打动人心

“亲，你大学本科毕业了吗？办公软件使用熟练不？英语交流顺溜不？驾照有没有？快来看，中日韩三国合作秘书处招人啦！这是个国际组织，马上要在裴勇俊、李英爱、宋慧乔、李俊基、金贤重、Rain 的故乡韩国建立……有意咨询 6596 × × × ×，不包邮！”

这是一份外交部官方微博“外交小灵通”发布的“淘宝体”招聘广告，贴近普通用户的招聘语言形式引来了大批网友“围观”，短短 3 个小时内，被转发了 4800 多次。同时，“外交小灵通”公布的招聘电话也被打爆了。

虽然不少人对这种语言形式的招聘有异议，说吸引眼球也好，说微博营销也罢，但都无法否认这则招聘广告在一定程度上获得了成功，既说明了招聘的要求，还给潜在的应聘者留下了深刻的印象，外交部并非人们想象的那样严肃、死板，在无形中扩大了外交部的影响力。

一份好的招聘启事不仅可以为企业吸引优秀的求职者，它本身也是一则具有轰动效应的广告，“润物细无声”地提高了企业的知名度。

管理大师德鲁克说过：“企业只有一个真正的资源——人。”人才招聘广告作为企业员工招聘的重要工具之一，设计得好坏，直接影响到应聘者的素质和企业的竞争力。

随着 80 后、90 后步入职场，各种新颖的招聘形式也逐渐形成，从以往的广播、报纸、电视招聘，到现在的网络、微博、QQ 群招聘，

怎样在众多的招聘启事中脱颖而出，就成了HR首先要考虑的大事。

招聘启事没有固定的模板，无论是“卖萌”的外交部，还是循规蹈矩的“招聘启事”，其最终目的都是招贤纳士，为企业发展寻求合适的人才。如果招聘广告发了，银子也花了，时间也付出了，但是没有找到合适的人才，甚至没有几个人来应聘，这对人力资源负责人来说，无疑是一个沉重的打击。

一则招聘启事究竟怎样才能打动人心，迅速招来与之匹配的人才呢？

第一，企业发布的招聘启事中不能出现错别字，标题也要经过反复推敲。求职者的简历中如果出现错别字，可能会失去一次面试的机会；企业的招聘启事如果出现错别字，求职者会认为该企业人力资源管理者素养不高，可能会犹豫甚至放弃应聘该职位；这种低级的错误也会给企业形象带来负面影响。所以，招聘启事出现错别字，实属大忌。此外，招聘启事的标题也很重要，一定要经过反复推敲，能给人耳目一新的感觉最好，比如“聘的就是你”“薪满益足”“寻找小伙伴”“聘英雄，创共赢”等。

第二，对企业的基本描述。我们看到很多招聘广告总是以一句“因本公司发展需求，现招聘以下职位……”开始，这样的开场白平庸、毫无新意，可以适当加入一些具有人文气息的句子，比如“我们是一家年轻的××互联网创业公司，从事××应用开发已经超过3年，有丰富的经验和深厚的积累。”“这是一个快乐温馨的团队！这里有良好的发展空间！这里欢迎你！”招聘启事中加入这些简短有力的句子，既显示出企业的文化涵养，也让求职者感受到企业的诚意和活力，无形中增加他们应聘的信心。如果企业在专业的平台网站上发布招聘信息，建议留下一个相关的企业链接，使浏览的求职者能够进入官方网站，了解企业资讯。

第三，准确描述招聘岗位及要求。这一点也很重要，企业招聘的岗位——“前台接待、销售顾问、职业经理、财务人员”，要让求职者一目了然；是否需要出差、上班时间、应聘者需要具备哪些相应的证书、需要掌握哪项熟练的技能等。哪些证书或技能是需要求职者必备的，可以重点提醒。描述得越详尽，面试时越省事。精准的招聘启事，可以让求职者在众多招聘广告中快速找到适合自己的岗位，同时也为企业节省了大量的时间、精力和财力。

第四，企业的准确地点和有效联系方式。在招聘启事中可以留下前往企业的公交路线，站在求职者的角度来看，这家企业做事认真，与人方便；站在互联网的角度来看，地球上任何一个地方的人都能通过网络看到这则招聘启事。有时，企业所留的电话有变动，而各种媒体上却没有及时更新，这样一来就会给求职者和企业双方都带来不必要的麻烦，所以联系方式一旦有变动，应即刻更新。

第五，用企业优势吸引应聘者。如果企业所处的地理位置比较偏僻，招聘启事中可以用待遇方面的条件来吸引求职者，“待遇优厚，提供食宿，定期举行旅游、聚餐”等；如果企业地理位置优越，可以着重描述这一点，“位置优越，公司附近有地铁和各路公交，上下班畅通无阻”；如果公司提供的福利优厚，可以以此来吸引求职者，假期、养老金、保险等，这是求职者比较重视的，可以详尽描述。

第六，需要注意招聘启事上的薪金情况必须翔实。如果企业为了在短时间内快速吸引应聘者而夸大其词，求职者到岗后发现和之前的描述完全不符，勉强工作一段时间后心生不满，离开企业，轻则浪费企业的各种成本费用，重则影响企业声誉。而且频繁地招新员工，也会给老员工造成压力，使他们没有工作上的安全感，更不利于企业内部的稳定。所以，言过其实的招聘启事有百害而无一利。

招聘启事是求职者了解公司的第一步，也最能体现 HR 的专业

水准。用招聘启事来打动求职者的心，可以起到事半功倍的作用。企业的管理者很有必要在此多花些心思。

## 通过简历检视心理问题

简历是求职者和企业之间的桥梁，每一份简历都是求职者的一个希望。求职者想借助这座桥梁从此岸走向彼岸，到达自己梦想的位置；HR 想通过这座桥梁，筛选出适合企业的人才，达到合作双赢的目的。一则招聘启事发布后，随之而来的是各式各样的简历，HR 怎样快速挑选出与企业要求相符合的简历呢？这的确不是一件轻松的事情。

某知名企业的 HR 曾经说：“我现在最头疼的就是改文件名，一封封的简历邮件发来，标题很多都是‘我的文件’，我要打开一个个看，然后再帮他们改文件名，为什么不能直接标注为‘姓名+求职意向’呢？这样做既节省了我的时间，也会让我觉得这是一个关注细节的求职者，比起其他人，我一定会更加留意他的。”

通过这样一个小的举动，HR 可以从中看出求职者平时的习惯，那些以“姓名+求职意向”来命名的人，日常生活中也一定是个关注细节的人，而且考虑到 HR 会阅读大量的简历，这样的命名可以让 HR 一目了然，真是聪明之举。

世上的一切事物都是有规律可循的，HR 想要通过一个人的简历大概了解求职者的心理，也并非不可能。

从简历中最基础的个人基本情况的填写，可以看出一个人做事是否踏实认真。比如姓名、性别、年龄、籍贯、政治面貌、学校、专业、婚姻状况、健康状况、身高、爱好与兴趣、家庭住址、电话



号码等信息的填写，有些人草草了事，写了这一栏不写那一栏，这种人可以初步判断为求职意愿并不强烈，做事马虎，如果企业招聘的是会计、审计等需要为人细心严谨的职位，那这类人在基本信息的填写中就已经暴露了性格的缺陷，由此可以判断此类人并不符合企业的招人标准。还有些人的联系方式号码多一位或者少一位，或者简历中出现错别字，HR 可以推断出此类人在填写简历时没有用心，完成简历后也没有再检查一遍，可见在日常生活中也是为人马虎，做事不够专心。

有位应届毕业生在简历中这样写道：“曾负责公司 × × 项目，成功做成 × × 项目。”很多学生为了表现自己的组织协调能力，在描述个人资历和展现自己实力的简历中经常用到这样的语句。但人事部门清楚，一个实习生不可能独立承担公司的项目。所以，这些“负责”之类的词有些夸大，用“参与”或“协调”更合适。由此，可以看出这类求职者年轻气盛，不大懂得谦卑，而且措辞也欠考虑，甚至有夸大个人经历、简历注水的嫌疑。

关于简历中至关重要的薪资要求，员工的薪水反映了他的价值，当然前提是这个薪水是合理的。求职者对薪水的期望其实也就是对其个人价值的判定。有些求职者所列出的数字与应聘职位和其自身的条件出入太大，那么可以推断出此人好高骛远，而且也不大了解所应聘职位的市场行情，信息滞后。过高的薪资要求只是表达了他心中美好的愿望，但失掉了对个人价值的客观判断。另外一些求职者所列出的数字过低，和前一份工作的薪酬相比较低得太多，要么是迫切需要一份新的工作，要么是以此来吸引 HR，以求得面试的机会。这种情况需要 HR 酌情考虑，对“自降身价”的求职者，他可能暂时遇到了困难，只是把现在的这份工作当成一个过渡，这种人让企业没有“安全感”；另一种情况是这种人进入企业后，以之前有