

中国金牌企业管理者培训丛书

用正确的方法才能带出一流的团队



陈 南◎编著

人力资源经理 88个须掌握的方法

成就非凡事业的基础

人力资源经理的自我修炼

合格管理者的指南 优秀HR的案前书

人力资源是知识经济时代的第一资源。人力资源管理不仅是一门专业，更是一门艺术。



中国言实出版社

中国金牌企业管理者培训丛书



人力资源经理 88_个须掌握的方法

陈 南◎编著

 中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源经理须掌握的88个方法 / 陈南编著. —
北京: 中国言实出版社, 2013.8
ISBN 978-7-5171-0171-0

I. ①人… II. ①陈… III. ①企业管理—人力资源管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第179819号

责任编辑: 郭江妮

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编: 100101

电 话: 64966714(发行部) 51147960(邮 购)

64924853(总编室) 64963107(三编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京紫瑞利印刷有限公司

版 次 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

规 格 710毫米×1000毫米 1/16 15印张

字 数 169千字

定 价 32.00元 ISBN 978-7-5171-0171-0

序 言

现代社会流行着这样一句话：要为成功找方法，不要为失败找理由。这句话的高明之处就在于强调了人的主动性和求知性，强调了不找借口的理念。的确，在经济管理活动中，竞争异常激烈和残酷，没有人会听你的借口和解释，因此，唯有不断提升自己的管理能力和水平，才能在竞争中立足，才能在变化中不断地成长。

尤其在当今世界经济飞速发展的时代，作为一个企业的管理者，不管是总经理还是财务经理，抑或是人力资源经理、销售经理，都需要不断充实自己，从而厚积薄发，最终超越自己。只有超越了自己，才能在公司发展的过程中更好地扮演自己的“角色”，让公司沿着正确的方向前进。

所以，一个经理人的出色与否，往往决定着公司的命运。在形形色色的商业浪潮中，常常会出现这样的案例：一个非常优秀的企业往往因为一个经理人的平庸而停滞不前，甚至被其他公司淘汰，从而功亏一篑，留下永久的遗憾。

显而易见，在商业社会日益发达的今天，我们需要更多出色的经理人。那么，一个经理人想要成长为优秀经理人，该如何做呢？这就需要他不断提升自身的管理能力和掌握先进的管理方法，通过学习让自己快速成长，从而把管理工作做到游刃有余。

《中国金牌企业管理者培训丛书》就是从这个角度出发，为广大经理人的成长提供必要的“养分”，让他们能够及时改变管理观念，充分学习管理技能，从而快速跻身优秀经理人之列！

本丛书的作者作为中国咨询业的后起之秀，他们充满活力，拥有创新精神和挑战意识，敢于承担风险。这套倾注了他们心血的丛书打破了当前市场上管理学书籍的时弊，运用通俗易懂的语言，为众多经理人打开了一扇轻松快乐学管理的方便之门，从而让他们不再像以前那样面对管理学书籍而感到枯燥无味。

本系列丛书的亮点还在于它为我们揭示了一个简单的道理：管理学实际上也是一门成功学，如果我们以一种求知的心态去学习别人的经验和理论，再结合自己的实际情况加以运用，就会让我们少走很多的弯路，进而用最短的时间迈向成功！



目 录

第 1 章 人力资源经理一定要做事先做人

俗话说：欲做事先做人。做人力资源工作尤为如此。作为一名合格的人力资源经理，需要了解自身要具备什么样的素质，要明白人力资源工作的任务和管理观念，只有明白了这些，才能做好人力资源管理工作；只有明白了这些，人力资源经理才能给自己定好位，才能更加出色地完成自己的工作和任务。

人力资源经理应有的四种杰出能力 / 2

要有“以人为本”的人文关怀 / 6

人力资源经理的独特价值观 / 7

认识人力资源管理的任务和原则 / 7

认识人力资源管理观念 / 11

了解人力资源管理的模式 / 12

了解人力资源管理的重心 / 13

了解人力资源管理的方法 / 13

第2章 人力资源经理要熟悉各种管理技能

“自古少年出英雄”，但人力资源管理这一行却例外，需要一些老资历和大背景，同时需要可圈可点的业绩，这些靠天吃不了饭，只能自个儿成全自个儿，人力资源管理工作是实打实的，清晰的思路、扎实的理论功底、充分熟练的管理技能，缺一不可，还得经历实践的无情检验，经历过无数挫折和迷茫才能走到胜利的彼岸。

了解构建人力资源管理的基础 / 16

善于进行部门人力资源分析 / 20

掌握企业未来发展的人力资源需求 / 22

熟练运用最微妙的裁人技巧 / 26

法治和人治，先要熟悉制度的本质 / 29

充分展现出一流的执行力 / 32

能够及时进行流程上的梳理 / 35

第3章 人力资源经理要树立独特的管理思维

在每个晨曦初现的街头，我们总能看到一群群行色匆匆的人们，他们都在追逐着各自的梦想与目标。不论追求什么目标，我们相信，这些目标肯定能满足他们内心存在的某种需要。正是这种需要在激励着人们永不停息地奔波着。而公司人力资源经理在公司的组织追求和员工的个人追求之间担当的正是这样一个整合、开发、关联、咨询、服务的角色，如何在舞台上展现自己，获得良好的印象分，是需要人力资源经理用心体会和思考的。

从企业内部巧妙地开发人力资源 / 40

- 善于营造良好的工作氛围 / 42
- 用心做人，细心做事 / 44
- 恰到好处地展露自我才能 / 47
- 高调工作也是一种工作策略 / 48
- 跟对领导做对事情 / 50
- 接稳“空降兵”，善对突来的高端人士 / 53
- 服务公司、服务老板，学会为自己造势 / 55

第4章 人力资源经理要掌握的人才标准和策略

在竞争日益激烈的市场环境中，企业在引进人力资源方面是否成功，将直接关系到企业是否能够发展，甚至关系到企业的生存。人力资源的因素已成为组织实现自我价值的最关键的因素，企业之间的竞争最终将是人才的竞争，而人力资源的有效获取决定了企业的命运。

- 把握住现代人才的标准 / 60
- 尽力招到最佳的员工 / 61
- 灵活把握选人的标准 / 63
- 择优选择企业的经理 / 69
- “求贤若渴”的引才观 / 72
- 吸引人们前来应聘 / 72
- 如何提高招聘的有效性？ / 74
- 清楚地知道自己所需要的人才 / 75
- 现代实用的招聘手段 / 77
- 招聘人才的方式 / 81
- 常规招聘渠道的培养、人才储备 / 83

第5章 人力资源经理要练就最有效的招聘术

常言道：“路遥知马力，日久见人心。”人力资源经理要做的偏偏就是反其道而行之，通过简历、面试，在短短几分钟的时间内识人，知人。古人提出：识人之前，重在观人。观人重在言与行，识人重在德与能，不细观则不能明识，不明识则不能善用。只有知人才能善任，作为一名人力资源经理，一定要慧眼识人。若不能识人，势必不能用人，也不能留人。

面试之前的功课不可缺 / 88

你需要修炼的“面试问话术” / 91

提前准备问题面试更成功 / 93

人才的发掘比评鉴更重要 / 96

跳出印象识人的圈子 / 97

到应聘者的心理去潜水 / 99

别让时间放走人才 / 101

言为心声，问话识人很重要 / 105

辩证提问，针对细节自我安排 / 109

招聘时间和内容方式的灵活 / 113

重学历还要重经历 / 116

招聘不是选秀，能力才是硬道理 / 118

找到跟部门脾气最匹配的人 / 120

设置障碍，考察对方抗压能力 / 124

勿碰雷区，巧妙摆平特殊人才招聘 / 128

第6章 人力资源经理要掌握的员工培训技能

员工培训是一个系统工程，内部要素组成就像一座冰山，露出水面的部分是培训的具体实施工作，也就是人力资源经理需要

掌握的员工培训的基本技能。

- 必须认识到人的潜力是无限的 / 132
- 不断加强对公司人才的培养 / 136
- 注重员工的培训之道 / 140
- 确保培训取得预期的效果 / 141
- 按照职位需要确定培训对象 / 146
- 遴选讲师，对培训课程进行排序 / 148
- 尽力调动员工的学习意愿 / 151
- 对受训者进行正确的学习辅导 / 152
- 让每个员工知晓被培训的重要性 / 155
- 做好“一字之师”，用自己的专长做培训 / 157
- 巧妙地做好企业核心人员的培训 / 159
- 保持与外训老师以及咨询公司的长期合作 / 160

第 7 章 人力资源经理要做好绩效考核和薪酬设计

在迈可·勒伯夫（Michael LeBoeuf）所著的《效率专家》一书中有这么一段发人深省的话：“黎明一破晓，非洲的瞪羚醒来即了然于心，自己起码得跑得过最会奔驰的狮子，否则就得面临死亡的命运。狮子也很清楚，自己起码要追得上跑得最慢的瞪羚，否则就得活活地饿死。不管你是狮子或是瞪羚，当太阳升起时，你最好赶紧开始跑。”物竞天择，适者生存，这是自然界的生存法则，也是企业竞争的法则。再怎么不景气，还是有企业能逆势成长；再怎么太平盛世，也有企业关门倒闭。其中的差异到底在哪里？正在于是否以绩效的观念来管理企业。

- 抓住绩效考核工作的关键 / 164
- 部门经理在绩效考核中的职责 / 165
- 层层制订工作目标 / 167

- 先寻思一下老板心中的考核意向 / 170
- 尚方宝剑是考核实施的有效保证 / 171
- 如何完善考核的细节操作? / 175
- 如何应对不合作的考核人员? / 178
- 考核对人力资源部门和本人的作用 / 180
- 正确理解薪酬的概念 / 182
- 搞好薪酬的内外部均衡 / 189
- 设计合理的薪酬制度 / 190

第8章 人力资源经理要善于激励和沟通

“激励”是现代管理理论中的重要概念。在企业里，有效地运用激励手段，可以在保证较低成本的前提下，最大限度地调动员工的积极性，充分发挥员工的潜力，提高企业的效率。如何才能实施有效的激励，可以说是见仁见智。

- 在企业里培养激励的温床 / 196
- 有针对性地统筹运用激励 / 198
- 有效掌握和利用物质激励 / 200
- 一定要有赏罚分明的态度 / 204
- 奖励制度一定要简单明了 / 205
- 精神激励的价值 / 206
- 让员工成为公司的主人 / 208
- 满足员工的特定需要 / 209
- 赞赏激发员工的潜力 / 213
- 充分了解企业沟通的特性 / 215
- 如何展开一个有效的沟通? / 217
- 用好企业沟通的基本方法 / 218

重视各种途径的沟通讨论 / 220

创造轻松的工作环境 / 222

培养员工的团队意识 / 223

建立一个真正的团体 / 225



第1章

人力资源经理一定要做事先做人

俗话说：欲做事先做人。做人力资源工作尤为如此。作为一名合格的人力资源经理，需要了解自身要具备什么样的素质，要明白人力资源工作的任务和管理观念，只有明白了这些，才能做好人力资源管理工作；只有明白了这些，人力资源经理才能给自己定好位，才能更加出色地完成自己的工作和任务。

人力资源经理应有的四种杰出能力

如果你想做杰出的人力资源管理者，那么，首先应培养自己的四种能力：亲和力、沟通力、领导力和说服力。这四种能力会让你以后在各种职业中都能游刃有余。打个比方，如果你面前有个很好的机遇，会让你大展鸿图的，那么你是否有能力胜任呢？反过来，没有机遇，但你却有很强的能力。你也可以利用自己的能力创造机遇。可见，能力是很重要的。所以，作为人力资源管理者，应该培养这四种独特的能力，它有助于开启你的员工的心灵之门，让他们带领企业驶向成功的彼岸。

1. 培养自己的亲和力

培养自己的亲和力可以使你轻松进入对方的频道。更重要的是你可以和自己的员工建立起无形的心灵之桥，让你的员工都喜欢你、尊重你、相信你。以后的管理，更可谓得心应手。怎样培养这种无形的力量呢？可以采用下面四种方法。

你可以采用情绪同步的方法。当你想接触对方或自己的员工时，首先应观察他们的情绪。如果他们正笑得灿烂，你也可以灿烂地打招呼，而后再与他们交流。不管怎样，接近对方要先掌握他们的情绪，接下来进行同步。

你也可以采用共识同步的方法。当两个人一起有共同话题时，

双方的谈话气氛应该非常融洽。当有好几个人在一起聊天时，大家都在谈论历史的某个时段发生的事故，评论历史的功过，而你却在一旁无语，那么说你真的没有和他们建立共识同步，也谈不上亲和力了。想象一下，这样的人力资源管理者与自己的客户或员工谈话的力度自然就减弱了几分。

建立亲和力的另一种方法，便是与想接近的人生理状态同步。一个人做事、谈话都有自己的生理状态，这点不是任何人可以刻意去改变的。所以你要抓住对方的生理状态，与之建立同步。试想一下，哪个人不喜欢自己呢？当你和你的员工探讨一些问题时，运用生态同步就可以使你的员工从你的言谈举止中像看到了镜子里的他自己一样，自然也会喜欢你了，谈话的气氛也就会更加融洽了。注意千万不要效仿对方的缺陷。比如你的员工是个口吃的人，说起话来就嗑嗑巴巴，如果你也照此生理状态模仿，那你这个人力资源管理者就真的有问题了，就算再好的员工也会离你而去的。

你还可以采用语调与速度同步的方法。语调与速度同步就是要求与对方谈话时，和他们的语气、语调、速度同步进行。举例来说，以前有个报社记者经常去采访一个乡镇企业家，而这家企业的老总总是温和地拒绝他的采访。有一次，这个乡镇企业家坐在办公室正郁闷地抽着烟，恰好这个记者又风尘仆仆地来了。这位老总没等记者说话就没好气地说：“你怎么又来了，我不是说了吗，我是白手起家，无可奉告……”。报社记者也用他的语气及速度反击道：“赵总，你怎么搞的，我老是来，你却老是拒绝我，你到底怎么了？是近日在人际关系上或是家庭琐事上给你带来不如意吗？”接着，他马上转变口气温和地说：“如果不嫌弃的话，给我讲讲，就

把我当成你的朋友吧!看我是否能帮你!今天,咱们把公事放一边,谈话好不好?”这时,这位老总也温和地说:“小张呀,你不知道……”说着说着,聊的气氛就融洽了,这位赵总自然而然地就把自己的经历告诉了这位记者。只因这个报道,让这位记者一下子红了起来。这就是亲和力的重要性。

所以说,只要你培养了自己的亲和力,你就迈出了成功的步履。作为人力资源管理者,所面临的是个很大的人力资源群体,一定要随时随地保持自己的亲和力,这对你是很重要的。

2. 非凡的沟通能力

当你想把自己的讯息、管理理念完全明白地传达给自己员工的时候,非凡的沟通力就成为21世纪人才的一个必备的因素。培养沟通力无疑会为你的工作和生活增添魅力。

做为管理者,要想简单、直接地和自己的员工交流思想并不是简单的事。杜绝与员工说些长篇大论、拖拖拉拉的话,要尽可能有效地与员工沟通。在员工中树立果断、明了的优秀素质形象,这才能使员工信服你。不然的话,你的管理理念就没有植员工的脑海,员工也会因此而缺乏正确的方向感,这样会给公司造成不必要的损失。你应该摸索出自己应该如何与员工进行有效地沟通的模式。

对一个机构的上下员工以及领导来说,沟通是经常的事情。不管你的对象是领导还是员工,你一定要保持自然的谈话方式,使你的谈话内容更具激荡力度,使它能在对方的脑子里反复激荡冲击,以至让对方牢记。所以谈话时,自然、大方、游刃有余的交流方式更使你显得魅力四射。

另外，要学会对什么样的员工就用什么样的沟通战术。比如你手下有个员工的性格很倔强、直率，就好像一匹脱缰的野马一般，但是他上班经常迟到。如果你跟他交谈，一定不要用批评的语气压制他，让他折服。这种办法是行不通的。你应该询问他是什么原因造成经常迟到的，并且用语言给他一点关怀，让他感受到你很重视他。那么，这种性格的人以后会忠心服从你的管理的。反之，若以“硬碰硬”的谈话内容对待他，他肯定会对抗到底，甚至离去。其实，这样性格的人如果好好引导，以后有可能会成为公司的人才。

3. 卓越的领导力

一个杰出管理者一定要具备卓越的领导力，唯其如此，才能领导自己的员工与时俱进。卓越的领导能力就为管理者披上了一件威武的戎装。

想拥有卓越的领导力其实不难，你要在你的公司树立起优秀的品质，首先让大家信服你。而后，你要不断改造自我，适应大家。简单地说，无形的领导力源于风度。不管如何，在日常生活中要注意细节，争取做得更完美，要有领导风范。领导不等于领导力，所以说你现在可能是领导，但若没有领导力，那你的领导位置也难以坐稳。如果你有领导力却不是领导，不用担心，你会成为领导的。

4. 坚定不移的说服力

每个人都不希望别人认为自己说的是废话，都希望对方注重自己说话的内容，进而按照自己的意愿行事。面对人力资源更是需要这样的能力，它便是说服力。如果在一次会谈上，有众多意见纷起，大家都在拭目以待地看着你如何决定。这时，如果你有很强的