

人力资源管理:HR必备的五大谈话技术 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/475/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_475425.htm 个体心理咨询技术由一系列谈话技术组合而成，其中相当多的技术在人力资源管理谈话中可以借鉴和应用。应用心理咨询个体咨询技术，能有效提高人力资源管理工作者的谈话技术，妥善了解员工的内心想法，积极有效地纠正员工的错误认知，消除员工的不公平感，积极引导员工的独立思考，从而提高员工的工作效率和工作积极性。倾听技术倾听是HR接待来访者的第一步，是建立良好的双方关系的基本要求。倾听不仅仅是用耳朵去听，更重要的是用心去听，去设身处地的感受。不但要听懂来访者通过语言、行为表达出来的东西，还要听出来访员工在交谈中所省略的和没有表达的内容。有时来访者说的和实际的并不一致。比如：在中国传统文化中，人们普遍讨厌告密者，因此有些来访者对老板或者同事有不满时，会用“还好”、“还行”等搪塞。比如：来访者说到自己被扣奖金时，他可能有以下几种不同的表达方法：1.奖金被扣了；2.我的奖金被扣了；3.公司扣了我的奖金；4.真倒霉，奖金扣了。从这些不同的表述中，人力资源工作者可以洞悉来访者的自我意识与人生观的线索。第一句是对事件的客观描述；第二句来访者把奖金被扣的事情归因于自己，可能是好自省、易自卑的个性。第三句来访者潜意识认为是公司不对，故意扣他奖金，这种人可能推诿，容易有攻击性。第四种则有宿命论色彩，凡事认命。所以对来访者描述人和事所使用的词语或结构，有时往往比事件本身更能反映出一个人的特点。具体

化技术不少HR在谈话中常陷于困境，很大程度上是由于以下两种原因造成的。第一是问题模糊。有些员工谈到自己的问题时往往用一些含糊的、很普遍的字眼，比如：“我烦死了”，“公司太讨厌了”。当员工被自己所界定的情绪笼罩的时候，往往会陷入困扰之中，且情绪具有传染性，会影响到其他员工的工作效率。因此，在人事谈话中，HR的任务就是要设法使这种模糊的情绪具体而清晰，这就必须应用到具体化技术。

例：来访者：我今天真倒霉，烦死了。HR：你能告诉我发生了什么事？来访者：多着呢，尽是不如意的事！早上上班，主任说我这个月迟到扣发奖金1000块；中午经理说要调我去北方做市场，可我小孩才两个月；下午的时候我无意中听到隔壁同事的工资数，是我的两倍……反正事情多着呢，我总觉得好事没我的份儿，倒霉事我净碰上，别人怎么都没这些事？通过询问，HR可以把来访者所说的倒霉、烦恼的事具体化了，也加深了对来访者认知方式和行为特点的了解。有时候，通过HR的具体化技术询问后，会发现问题并不严重。

例：HR：你自从进入我们公司，对集体活动表现不怎么积极，能告诉我什么原因吗？来访者：我来自偏远农村，父母都是农民，我在广州没什么背景，我感到自卑。HR：还有呢？来访者：我在公司工作一年多，考核都是B+，从没得过A，看到比我优秀的同事，我感到自卑。HR：你们部门有多少人得A？共有多少员工？来访者：有5个同事得A，共有28人。HR：还有什么让你自卑的？来访者：好像就这些。HR：你想想，你们部门中有多少来自农村，在中国有多少人父母是农民，这些人都自卑了吗？你部门大多数人都没得A，难道都要抬不起头吗？你想想看。来访者：我一直觉

得自己这也不行，那也不行，仔细想想，特别是你这么一说，觉得确实没什么。一直以来我都没好好的理解原因，反而总让自己自卑情绪困扰着，看来我是错了。这一实例说明，来访者自我感觉的判断和结论往往起初来源于具体的事件，由于不合理的、歪曲的提炼或称之为简化，变成了一种抽象的观念或模糊的情绪。在企业管理中，有些员工会错误地理解公司的政策措施，通过对这些措施的歪曲和提炼，就变成了一种针对公司管理者的模糊情绪，往往会造成公司管理层和员工层的对立，影响到工作的积极性。第二是过分概括化。在企业人力资源管理中，引起员工对公司不满的另一个重要原因就是过分概括化，以偏概全，把个别事件的意见上升为一般性结论，把对事件的看法发展到对某人，把有时演变为经常，把过去扩大到现在和未来。这就特别需要具体性技术去澄清。例：HR：“你总说公司对你不好，是谁对你不好？哪些事情上对你不好？你能给我个例子吗？”通过举例，HR发现原来是有几个同事喜欢开他玩笑，弄得他很难堪。此外，他在公司一个知心朋友也没有。通过具体化技术，HR发现根源在于他的过分概括化思维，一是把个别人扩大到全公司，二是把开玩笑当做对自己不好，从而影响他对同事和公司的看法，对人际关系产生不良评价，并进而影响到自己的情绪，出现抑郁、冷漠、不信任等心理。当他把个别的、特殊的经验上升为一般的结论后，这种结论性的思想又会强化原有的经验，当他用这样的眼光去看周围，用这样的态度去对待他人时，就会使矛盾扩大化、问题复杂化。HR明白这一点，了解事情真相后，就可以有针对性地进行引导。如上例，可以对来访者的不合理认知方式进行调整，用合理的事

实代替不合理想像，而不是像一般的HR那样，空讲人际关系的重要性之类的老调。面质技术又称质疑、对立、对质、对抗、正视现实等。在心理咨询中，是指心理咨询师指出来访者身上存在的矛盾。在生活中，面质会导致不愉快的结果。那么在人事访谈中为什么还需要使用面质技术呢？使用面质技术可以协助来访者促进对自己感受、信念、行为以及所处景况的深入了解，可以激励来访者放下自己有意无意的防卫心理，掩饰心理来面对自己，面对现实，并由此产生富有建设性的活动，可以促进来访者发现自己被自己掩盖的能力、优势等自身资源，并加以利用。HR可以在如下条件下使用面质技术。如来访者言行不一致，来访者的言语和访谈之外的行为不一致。例：HR：你总是说你很喜欢公司，可是你从不参加公司的集体活动。HR：你对公司的绩效考核结果很不满意，但是在谈论别人的错误时却面带喜色。HR：你刚才还说你对公司的人际关系非常满意，现在怎么骂起老总来了？HR：你总觉得你在公司是个无用者，可我觉得你在公司的作用是举足轻重的。面质技术是人事访谈中必须的，但是面质的妥善使用很需要。面质使用必须谨慎，适当。过分小心，害怕使用面质，保持人际关系的一团和气是不足取的。而过分使用面质，则有可能伤害来访者感情，引起双方的对立。在使用面质技术时，有几点值得注意：一是面质要有事实根据。事实不充分，不明显时，不宜采用面质。二是面质技术要避免变成个人发泄。面质的目的是为了澄清问题，促进来访者明白自身问题，不可变成HR发泄情绪和攻击对方的工具。比如：“你到底想怎样，你怎么出尔反尔”等，是不合适的。三是要避免无情攻击。有些HR不是在诚恳、理解

和关怀的基础上应用面质技术，而是把面质当成表现自己智慧和能力的机会，不考虑来访员工的感情，无情地使用面质，使来访者无法招架，陷入痛苦。比如：“你自己认为自己是好职工，可是每年你的考核都是最差的”或者“公司在最困难、最需要大家出力的时候，你却打辞职报告，你在×总的'心上狠狠插了一刀”。如此面质，像是法庭驳斥，而不是人事谈话。现场控制技术人事访谈的方向必须在HR的控制之下。也就是说，谈话的方向、所涉及的问题以及会谈时间都必须是有计划、有目的的。另外，控制会谈内容不但对HR节省时间提高效率非常重要，对于来访者也很重要，快速高效地解决来访者的问题，会提高对HR的信任和对企业管理层的信心。如果人事访谈漫无边际，来访者会厌烦。控制谈话的技术较多，而且可以随机应变。最常用的有如下几种：第一种方法是释义法。即征得来访者的同意后，把来访者的话重复一下并做解释，解释完以后，立即顺便提出另一个问题。这样做，使来访者感觉问题的提出自然，会感到HR提出的问题非常合理。例：来访者：公司的考核不公平，我很气愤。HR：是的，不公平令人很生气，看得出来，你觉得我们公司考核上存在不公平现象，能告诉我是什么环节令你如此气愤吗？第二种方法是中断法。在人事谈话中，来访者经常因情绪激动或认识不到位而喋喋不休时，不便强行让他停止谈话，这时可以请他抽支烟，替他倒杯水，请他取样东西过来，或者建议换个地方再谈等等。第三种方法叫情感反射法。即HR有意识地激一下来访者，使他把话题引向某些问题。这种方法要注意时机，初次谈话不宜使用。第四种方法叫引导法。这是有经验而非常机敏的HR经理最常使用的方法。即由

目前话题引向另一话题。通情达理技术通情达理技术被国内外心理咨询家公认为最关键的咨询特质。在国内，通情达理技术有时候被称为移情、共情、神入、同感心、同理心等等。通情达理技术包括两个方面，即通情技术和达理技术。通情是指设身处地进入来访者的内心世界，了解来访者真实的想法。达理是用理性去思考和回答来访者的问题，是什么，怎么样和怎么办。对于来访者来说，通情达理使得来访者感受到被接纳，从而心情愉快。由于通情达理，促进了来访者自我表达和自我探索，从而达到更多的自我了解。同时，通情达理对于那些迫切需要获得理解和关怀的员工有非常明显的效果。例：有位员工在公司去留之间迷茫，说：“公司派我去国外调研，我从没离开过深圳，周围又有很多好朋友，可现在一下子去这么远，人生地疏，人力资源部能不能考虑派其他人出去，我很烦恼。”如果HR回答：“出国是好事情啊，多少人梦寐以求啊。”这是忽视来访者的感情，是一种失乎情理的语言。如果HR回答：“你看上去聪明漂亮，你会圆满完成公司的任务的。”这样的回答是隔靴挠痒，没能认识来访者内心的担忧。如果HR回答：“我们每个人总有一天要独立的，这没什么了不起。”这像是一种评判，高高在上，完全否认了来访员工的情绪。如果HR回答：“要独自去国外做市场是会有很多困难的，但是要相信世上无难事，只怕有心人。”这种回答对来访者表示了一定程度的理解，但后半句空洞，理解不深。上述种种会不同程度地影响来访者的心理沟通，甚至使来访者不愿继续交谈下去。比较好的回答是：“你以前没有独立生活过，现在一下子出国，在异国他乡独立开展工作，是很不容易的，我能理解你心里的不踏实

。现在让我们来分析一下究竟会遇到哪些问题、公司会给你提供哪些方面的援助、出国给你带来的机遇和挑战，然后你再来做这个决策如何。”这样，来访者会感到自己被理解、尊重、接纳，双方良好的沟通关系就建立起来了。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com