

# 房晟陶：做好HR一号位需要什么样的特质？

 [点击查看原网页](#)

 剪存时间：2022-01-08 11:57:43

 本文档由 [飞书剪存](#) 一键生成

Original 房晟陶 首席组织官 2022-01-05 08:00



正文字数：6200字

绝大部分的创始人，都想找一个厉害的HR一号位。

最简单的办法就是找一个曾经在创业公司证明过的。

这种思路本身不错，就是有点难操作。

已经在一个创业公司证明过的HR一号位，有几个想去另一个创业公司再证明一次呢？

而且，与某个公司的创始人特别匹配的HR一号位，反而更大概率不会特别匹配另外一个公司的创始人。因为没有两个创始人是一样的。

于是，对于绝大部分创始人来说，找到一个有点创业公司经验的潜力股就是应做、能做的事情了。

如何找到这样一个潜力股？相比“做好HR一号位需要什么经验”，“做好HR一号位需要什么特质”这个问题就更有价值了。如果对这个问题一点都不思考就去盲目地招，以赛代练，成本是很高的。

那么，做好HR一号位究竟需要什么特质？

我对这个问题还算是有过长时间的观察、思考、实践、总结和迭代。

2004年的时候，我总结过一版“HR职能素质能力”。

职能素质能力是介于通用素质能力和专业能力之间的一些特质能力。HR职能素质能力核心回答的一个问题是：要做好人力资源这个工作，需要有什么与其它职能不一样的特质？

这一版的总结共有3项职能素质能力，代表了我当时对于这个问题的理解。为保持真实，原文奉上，大家先看看。



首席组织官

素质名称	总经理视角
素质定义	从总经理的角度全面、高站位地看待公司问题的能力；承担总经理部分综合协调、整合职责的能力
关键行为	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不断加深对公司总体业务流程、职能定位、相互关系和界面的了解</li> <li>2. 注重公司的可持续发展，不断以做强、做长为出发点来思考问题</li> <li>3. 从本职能角度不断评估公司的运作现状以发现影响总体运作效率的短板</li> <li>4. 通过重整流程、引进新方法等来提高企业运营效率</li> <li>5. 充分意识到本职能对于公司长期竞争力的价值，制定具有前瞻性的工作目标</li> <li>6. 能迅速判断什么是当前最关键、最需要解决的问题</li> <li>7. 不仅看内部的运营，还要放开视野看外部环境的发展变化</li> <li>8. 协调公司运作过程中部门/职能之间出现的矛盾</li> <li>9. 通过流程节点的设置及调整来控制运营风险</li> <li>10. 对“目的”、“效率”、“风险”保持高度敏感</li> <li>11. 提倡全局观念，主动破除部门、职能壁垒</li> <li>12. 采取措施提升管理团队的团结信任</li> <li>13. 敢于就公司总体经营的隐患问题向总经理提出意见建议</li> <li>14. 在职责范围内协助各职能、部门进行资源整合</li> </ol>
负面行为	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 把自己变成了核心业务部门的障碍而不是伙伴</li> <li>● 成为了总经理的秘书而不是参谋</li> <li>● 在引入流程、方法时过于注重控制，助长官僚主义</li> <li>● 单纯追求组织内融洽的关系而忽视了企业存在的经济性本质</li> <li>● 看问题很全却抓不住重点</li> <li>● 满眼都是问题却没有解决方案</li> </ul>



首席组织官

素质名称	咨询能力
素质定义	提供可靠决策信息，通过专业能力和影响能力帮助他人决策，为他人提供解决问题的远见、资源和能力
关键行为	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不断提高专业知识技能的深度及广度</li> <li>2. 通过各种方式向他人传递希望提供帮助的诚意</li> <li>3. 能够以理论为依据，以信息为基础，综合运用智能、技术、信息和经验创造知识产品</li> <li>4. 经过大量的实证工作获得一手信息而非仅仅是二手或三手信息</li> <li>5. 对决策需要什么信息有清晰的了解和把握</li> <li>6. 通过分析每种选择的利弊帮助他人决策而非替他人决策</li> <li>7. 帮助对方总结影响决策的关键因素</li> <li>8. 首先诊断、界定问题，然后再提供解决方案</li> <li>9. 激发对方采取行动积极推进方案的实施和操作</li> <li>10. 用通俗易懂的理论、框架来总结自己对事物规律的认识</li> <li>11. 能够选用适合对方的语言方式让别人理解解决方案</li> <li>12. 在过程中保持职业化但自然的风格</li> <li>13. 在提供建议前首先判断对方的关键需求点</li> <li>14. 注重在开始时向他人介绍程序以提高他人的可控感</li> <li>15. 倾听并迅速归纳对方观点背后的假设和前提</li> <li>16. 提供既具有适度超前性、又具有实际可操作性的解决方案</li> <li>17. 区分事情的适合性、可行性与事情本身的正确性</li> <li>18. 向对方提供全面、关键、充分、真实的信息</li> </ol>
负面行为	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 忽视对方的主体地位而越俎代庖</li> <li>● 让人觉得被操纵</li> <li>● 讲述自己知道的、想说的而不是对方想要的</li> <li>● 未诊断，先开药</li> <li>● 在提供专业建议时不注意其适合性</li> <li>● 提供建议但不激发行动</li> <li>● 因为建议的正确性而忽视过程的愉悦</li> <li>● 满足于正确而不是适合、可行</li> <li>● 附和对方的任何说法</li> <li>● 把对方正确的决策说成是自己的功劳</li> <li>● 为对方提供过时的甚至不真实的信息</li> <li>● 因信息提供的不良记录而信任度降低</li> </ul>

首席组织官



首席组织官

素质名称	组织敏感度
素质定义	感知个人及组织行为背后观念、态度、动机、矛盾、关系的能力；人际敏感度及政治敏感度
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 承认、尊重、关心组织内不同个人或不同单元的不同需求</li><li>2. 促进个人与组织、局部与整体方向和目标的一致</li><li>3. 建立工作机制和组织流程，及时发现组织中各种动态、变化、情绪和苗头</li><li>4. 善于分析和推断现象背后的趋势和规律</li><li>5. 敏感对待虽小但发出消极信息并可能导致进一步发展的事件和行为</li><li>6. 不断对组织现状进行评估，感知士气的变化并分析其成因</li></ol>



<p><b>关键行为</b></p>	<p>7. 通过人的实际行为而非口头表达去判断他人的实际态度</p> <p>8. 注重维护、提高直接上级的责任感和权威性</p> <p>9. 有意识地创造差异并利用差异所带来的势能提升标准</p> <p>10. 意识到组织问题都是综合症而不轻易用单一原因来解释问题</p> <p>11. 对待犯错误的员工给予其充分的机会申辩</p> <p>12. 倡导、维护简单、直接的人际关系，避免搞政治</p> <p>13. 分析影响管理团队团结的因素并做出改进</p> <p>14. 意识到人的思想的权变性而以变化的眼光看待人</p> <p>15. 及时疏通个别员工的不满情绪</p> <p>16. 注重从组织的不同层级获得信息以对组织有客观的评价</p> <p>17. 帮助矛盾各方看到共同的目的和价值观</p> <p>18. 意识到人的惰性，对于组织所强调的事情反复沟通</p>
<p><b>负面行为</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仅把组织看作是个人的简单组合</li> <li>● 由于方式不恰当，奖励员工但反而孤立了该员工</li> <li>● 搞政治，拉关系，打小报告</li> <li>● 对员工需求一刀切地对待</li> <li>● 轻信</li> <li>● 将人员、组织问题过分简单化</li> <li>● 对组织潜在的变化浑然不觉，依旧按部就班</li> <li>● 把现象当个案，忽视了事件可能带来的普遍影响</li> </ul>

总经理视角、咨询能力、组织敏锐度这3项HR职能素质能力，既是我对自己的要求，也长期指导了我对HR人员的选拔、任用、发展的工作。

04年之后，我再没有系统地迭代过HR职能素质能力。

最近，首席组织官正在总结“陪练顾问”的画像（陪练顾问需要什么样的特别素质能力），所以借机重温了这3项素质能力。

在17多年之后，如果回看这个几个HR职能素质能力，它们还有指导意义吗？有什么需要迭代的地方？

以下是我的一些总结、反思和迭代，供大家（创始人、想做HR一号位的HR从业者）参考。



首席组织官

总体来说，我认为这3项HR职能素质能力仍然是适用的，尤其是对处于**从团伙到组织转换期的公司来说**。这几个能力首先是组织视角、全局视角，而不首先是个人视角、人际视角。选择这3个能力的背后是对这类公司的HR工作本质挑战的认知：实现从团伙到组织的蜕变。

当然，确定这3项HR职能素质能力，其背后还是假设该公司是比较看重HR职能的**战略价值**的，HR职能也是有点**专业含量**的。如果该公司对HR的理解和定位只是做一些服务型工作，则这3项职能素质能力显然就有点“自恋”和“自嗨”了。

在2004年总结这3项职能素质能力的时候，本意是要适用于所有HR管理类人员的。现在回头看来，这3项HR职能素质能力更适合HR一号位岗位、HR高层岗。对于中、基层HR管理人员，这3项职能素



质能力的要求有点高。对于已经比较成熟的公司的HR中、基层管理人员来说，这3项要求就过高了。中基层HR管理人员，有通用素质能力的要求基本就可以了。

对于偏操作类的HR人员，这3项素质能力基本上就不适用。对HR操作类人员，像效率/条理性、服务精神这样的素质能力更适合。

HR一号位岗位、HR高层岗光靠职能素质能力肯定不行，还需要通用素质能力。我当时使用的5项通用素质能力（适用于所有职能）为：**尽职尽责及自适应力（即主动性），系统思考及解决问题，协作及领导能力，学习创新能力，沟通影响能力。**

### 这3项HR职能素质能力与5项通用素质能力相比，哪个更重要？

- 对于中、基层HR管理人员来说，HR职能素质能力的重要性没有通用素质能力高。**大部分中基层HR做不好，首先不是因为职能素质能力不够，即不是因为你具备HR职能特质，而是通用素质能力不够。**比如，你都没有系统思考能力，有总经理视角有啥用？只能是把总经理搞得无所适从。
- 对于HR高层管理人员来说，职能素质能力的重要性会迅速提高。打个比喻，通用素质能力能让你通过海选，但要想进入四分之一决赛、半决赛，职能素质能力就非常关键。当然，在这个层次，还是可以有不同的组合，有些人通用素质能力超强，职能素质能力略弱；有些人职能素质能力超强，但通用素质能力略弱。不同的公司环境能够容纳的“型号”非常不同。

HR一号位（比如CHO）的合作对象主要是所有其他职能的CXO们。每个CXO在通用素质能力上都能够达到了良好要求，这属于基本功。然后，主要的差异化就会体现在职能素质能力及专业能力上：你会发现每个CXO都非常不一样，因为他们的职能素质能力非常不一样。在这个层次，职能素质能力和专业能力会“显得”更重要一些（实质上，通用素质能力仍然非常重要）。

### 这3项职能素质能力需要增加什么吗？尤其对于HR一号位来说，有什么缺失吗？

- 对HR一号位来说，我会增加“心力”这一条。“心力”的内涵包括了善于处理模糊混乱不确定性带来的压力、对人有感情和胸怀、创业精神等。对于创业公司的中基层HR来说，也需要相当的“心力”。如果是比较成熟公司的中基层HR，这方面的要求要低得多。
- HR也是情绪工作者。在公司从团伙到组织的转换过程中，HR一号位非常需要心力：与创始人共谋，共同承受“创业维艰”，主动变革，实现高管团队的迭代更新，这些需要非常强的心力。
- 增加了“心力”这一条，会改变HR一号位与创始人、其他高管之间的关系状态。总经理视角、咨询能力、组织敏锐度这3项组合起来，有点像“内部咨询顾问”的角色，用脑偏多，有点疏远感。

加上“心力”，HR一号位与创始人、其他高管的关系就更像“陪伴”关系。“陪伴”更能反映这种关系的实质（尤其是对于处于从团伙到组织转换期的公司来说）。



首席组织官

如果觉得4项太多，非得要减少一项，可以减少哪一项？

如果非得减少一项，我可以忍痛割爱，对HR一号位降低“咨询能力”的要求：

- 一方面，“咨询能力”这种角色感和能力需要特定的经历（比如外部咨询，或内部COE）去发展，并不是每个人都能及时获得这样的经历。
- 另一方面，对于HR一号位来说，咨询能力可以通过外部专业机构/内部COE人员来代偿一部分。

还有，“咨询能力”如果把握不好的话，有可能影响HR一号位在加入公司高管团队时的融入能力。

这样做的后遗症也很大：角色感后遗症；专业能力后遗症。

“咨询能力”背后所隐含的角色感，可以帮助HR一号位有意识地与创始人、高管团队保持一定的距离，保持第三方视角。这样，HR一号位就可以更客观地平衡员工、高管团队、创始人之间阶段性的不同诉求。这些诉求不时会出现冲突。如果HR一号位一味地与公司管理层站在一起，那员工对公司的信任就可能逐渐消退（他们发现，高管团队中已经没有有能力倾听他们声音的人）。

如果HR一号位在HR职能内消灭了“咨询能力”这种能力基因，当公司的规模到了中大之后，公司内部HR可能就难以有什么实质性贡献了。表象上会是：HR不被认为有什么专业能力；偏管理型的HRBP类人员可能混得不错，但偏专业型的HRCOE人员难以生存。对于中大规模公司来说，HR的主要挑战就是出具类咨询的方案并管理变革。如果内部没有这样的专业能力，那么即使是很小的事情，也得期望“外来的和尚好念经”了。

接下来，就得探讨一个问题，**总经理视角、咨询能力、组织敏感度、心力，这4项HR职能素质能力容易培养吗？**

当然不容易培养。这4项职能素质能力的培养，既需要有一定的知识学习，又需要一些经历的磨炼，还需要一定天赋。比如说，想提高“组织敏感度”怎么办？在[《左谦&房晟陶：HR如何提升组织洞察力》](#)一文中，我们有所探讨。

有人会问，既然不容易培养，那总结出来有啥用？

第一，不容易培养，并不是说无法培养。正因为不容易培养，才更应该刻意发掘、仔细甄选、持续培养。另外，HR一号位的这几个职能素质能力，并不比别的职能的职能素质能力更难培养。找到胜任的CMO、CFO、CTO、CPO容易吗？没有一个是容易的。每个胜任的CXO都需要一些特别的职能素质能力。所以，并不是只有HR面临这种挑战，其它很多职能也都面临这种挑战。

第二，对于HR这个职能来说，因为其可见的专业技术含量不高（比如不需要特定的教育背景），所以“职能素质能力”在一个人的总能力里面的占比就更高，得更加重视。在这一点上，HR和营销很像，与财务、研发、法务等有明显专业技术含量的职能非常不一样。营销做得很好、HR做得很好，与你上学的时候学什么基本没什么关系。而财务、研发、法务的人员，绝大部分人都是有相关教育背景的。

第三，总结和了解这些HR职能素质能力能让我们脱离浅层思考。比如，说找“有创业公司经历”这个要求，其背后的实质要求是什么？很大一部分是“心力”。但是，能够培养和验证心力的远远不止是“创业公司”这一个场景（比如，坎坷的青少年经历、裁员的经验等）。于是，可考虑的人选就多了。

本文简单分享了一下我对这个问题的观察、思考、实践、总结和迭代。

需要强调一下，**这并非不是唯一正确答案，甚至连正确答案都算不上。**

这并不是故意谦虚。

实际上，每个公司都需要一个与创始人匹配的、有独特气质的HR一号位。相对来说，像财务这样的职能，其职能素质能力就有很强的跨公司转移性（比如大部分公司都希望财务人员是严密的、有原则性的）。而HR这样的职能，其职能素质能力不具备很强的跨公司转移性（某个公司的创始人希望HR一号位像个秘书，另外一个公司的创始人希望HR一号位要充分了解员工的思想动态，等等）。

这也是HR这个职能的特别之处、有魅力之处、无奈之处：有无数可行的解题思路。

比如，我再举一个与HR职能素质能力这个“套路”非常不同的解题思路：有很多公司都从业务部门调一个业务高管来做HR一号位。这样的高管一般是在公司比较长时间、有过重要的贡献、对某个业务领域有过经过验证的能力，**创始人对其很了解和信任（甚至他/她就是联合创始人）**。这样背景的人来做HR一号位，很多做得也很好。

这个解题思路，显然就使得“HR职能素质能力”这个套路有点站不住脚了：这些人在HR职能素质能力上显然没有刻意培养，但为什么还能做得不错？

一个实际的原因是，确实找不到合适的HR一号位。所以，能有个对公司比较了解的人愿意去做HR工作，在短时间内肯定比随便找个HR要好得多。

另一方面的原因是，这个业务高管有不错的高层通用素质能力，代偿了那4项HR素质能力。

前文我曾谈到了几项通用素质能力：敬业及自适应力（即主动性），系统思考及解决问题，协作及领导能力，学习创新能力，沟通影响能力。这几项通用素质能力是适用于中基层管理人员的。如果到了高层，在通用素质能力上会有一些进一步的要求。

首席组织官的《打造真高管团队》思维框架中，总结了6项“真高管通用素质能力”：

1) 能量/点燃自己/创业精神；

- 2) 角色感/成熟度/和而不同；
- 3) 方向感/设定目标/战术突破；
- 4) 战略共谋及协同；
- 5) 点燃他人/知人善任；
- 6) 发展组织/推动变革。

如果一个高管，无论原来是哪个职能或事业部的，在这6项“真高管通用素质能力”上比较强，被调去做HR一号位，一般做得也会不差。这6项“真高管通用素质能力”会代偿那4项HR职能素质能力的不足。

当然，一个可能的代价就是，得有一些偏专业的HR（内部或外部）去做“肥料”，以加快他/她的学习速度。另外一个可能的代价就是，很多优秀的HR人员都会离开这样的公司，因为看不到前途，也没人能给他们带来他们所需要的成长和发展。

以上这部分的目的就是再强调一下，“HR职能素质能力”只是无数可能解题思路中的一个。我的目的仅仅是抛砖引玉、激发思考。

2022年已经开始了，预祝所有有志于长期从事HR这个职能的朋友们身心健康、工作顺利！

责编：北远 | 插图：大黄

# 公开课排期

2022年01月01日更新

## 《房晟陶：组织创业与创作》

NEW

上海

2022年3月18日-3月19日

## 《V模型：从业务战略到组织策略》

NEW

北京

2022年5月20日-5月21日

## 《打造真高管团队特训营》

NEW

上海

2022年3月25日-3月27日

北京

2022年4月22日-4月24日

## 《如何建立一个人才辈出的组织系统》

NEW

上海

2022年4月26日-4月27日

## 《如何塑造文化？关键是中三路》

NEW

北京

2022年5月13日-5月14日



长按识别小程序码即刻报名  
或电话咨询18301043882