第一图书网, tushu007.com

<<HR经理的必修课>>

图书基本信息

书名：<<HR经理的必修课>>

13位ISBN编号：9787546115566

10位ISBN编号：7546115566

出版时间：2011-1

出版时间：黄山书社

作者：江洪明

页数：233

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

内容概要

危机，无论你承认与否，它其实一直潜伏在某个不起眼的角落，随时准备向企业机体中最薄弱的环节发动致命攻击。
众多的案例已经证明，在当今竞争日趋激烈的市场环境下，市场活动中各要素的能动性已经达到了足以引发危机的程度。
对于企业而言，只有未雨绸缪才有可能减少危机，进而在危机来临时指挥若定，将其消弭于无形。
　市场竞争带来企业内外部环境的变化，有机遇也有挑战。
企业运行过程中出现的危机很多时候都和人力资源工作不当有关。
本书主要通过大量国内外企业最新的人力资源管理案例，结合作者在企业亲历的管理实践，来剖析企业在应对人力资源危机方面的应对之策和管控之道。
内容主要包括企业领导力（接班人）缺失、组织变革、员工跳槽与裁员、员工关系等管理运营过程和细节中存在的危机管理，从企业经营理念、哲学高度提炼人力资源危机管理的要义，重申人力资源管理者要从系统、流程、细节方面关注企业人力资源运行，通过提升HR经理人的自身专业能力和素养，重塑企业的人力资源管理价值。
　本书适合企业管理、高层人力资源从业人员；中小企业主；科研院校的专业人力资源研究、职业咨询和在读学习人士；以及对人力资源专业领域感兴趣的职场人士。

作者简介

江洪明
　三眼国际创意文化传播机构签约专家
　硕士学历，大学毕业后8年多一直在企业从事人力资源工作，原在一家企业集团从办事员做到人力资源最高主管，现在一家港资企业（通信设备）任职人力资源总监，工作后出版过《如何授权》《跳槽与反跳槽》等图书，属于务实专业的科班人力资源职业操盘手。

书籍目录

第一篇 HR危机管理哲学与HR经理的使命第一章 企业最大的危机是看不到危机／2 第一节 “ 温水煮蛙 ”／2 一、防火胜于救火／3 二、亡羊补牢，为时未晚／4 三、危机管理意识自测／5 第二节 危机管理中的6C理念／6 一、全面化／7 二、集权化／8 三、价值观的一致性／9 四、关联化／10 五、互通化／10 六、创新化／11第二章 企业危机管理中的辩证哲学／12 第一节 转“ 危 ”为“ 机 ”是真正的能耐／12 第二节 “ 危 ”与“ 机 ”辩证法／15 一、管理危机的机制保证：组织明确和预警体系／15 二、管理危机的矩阵分析：一切皆有可能，如何应对方可行／16 三、管理危机的主体工程／17 四、管理危机的收官阶段：让恶性危机结束／18 五、管理危机的良性延伸／18第三章 企业危机管理中的策略透视／20 第一节 未雨绸缪——企业危机管理预警体系／20 一、确定危机来源：对可能引发危机的现象或事件进行列举／20 二、对危机进行分析／21 三、确定危机的预控策略／21 四、确定预防潜在危机的改进措施／23 五、建立危机管理机构／23 六、拟定危机管理计划／24 七、对员工进行危机管理培训和演习／24 八、对危机进行监测和报告／24 第二节 如何在“ 火警 ”鸣响前进入“ 安全地带 ”／25 一、危机的识别／25 二、危机的预防／28 三、正视危机／30第四章 挑战危机管理，HR经理人的无上使命／32 第一节 谁能力挽狂澜于既倒／32 一、危机管理人才的选拔与培训／33 二、危机管理人才应具备的素质／34 三、从危机中总结／38 第二节 共享愿景与人力资源危机管理／39 一、信心比黄金重要／40 二、共享愿景对人力资源管理的作用／42 三、通过危机管理创建组织共享愿景的路径／43 第二篇 企业领导力危机第一章 企业领导力的“ 断层 ”与“ 接班 ”之惑／48 第一节 国有企业的领导力“ 断层 ”与接班／48 一、严重的人力资源危机／48 二、浓厚的“ 权力情结 ”／49 三、企业机制的障碍／50 第二节 如何防止领导力断层／52 一、企业领导力的素质模型／53 二、根源的关键在于：领导人善于培养接班人／55 第三节 为企业接班人计划铺路／58 一、要有意识地去发现和培养／58 二、企业兴旺，人才是“ 源 ”／63 三、接班人计划／65第二章 组织变革中的CEO缺位危机／70 第一节 CEO们为什么黯然解职？／70 一、忠实地执行战略／70 二、成功CEO的座右铭／72 第二节 检讨CEO角色定位／74 一、CEO的角色／74 二、CEO业绩的评估／76 三、避免CEO掉入的几个陷阱／79 四、规避挑选CEO的风险／82第三章 不容小觑的企业高管丑闻危机／86 第一节 谁在关注丑闻／86 一、丑闻背后各种利害关系的博弈／87 二、丑闻危机处置的关键：以受众为中心／89 第二节 消弭丑闻危机／91 一、确定危机处理的管理严责，迅速制定应急方案／91 二、第一时间拦截谣言滋生／91 三、第一责任主管必须道歉／92 四、果断订立重新出牌的游戏规则／92 五、外围合力／92第四章 空降兵软着陆／94 第一节 企业缘何需要空降兵来念经／94 第二节 空降兵成功软着陆四部曲／95 一、引进管理／95 二、降落计划／98 三、冲突防御／102 四、提前设计空降兵退出机制／103 第三篇 跳槽与裁员之间的HR危机第一章 员工跳槽，梦想还是梦魇？／106 第一节 扳倒企业前行的羁绊石／106 一、人才流失引发企业危机的表现／108 二、如何正视员工跳槽的危机管理／109 三、如何摆脱骨干跳槽尴尬／115 四、对员工跳槽问题的反思／118 第二节 为核心员工跳槽减震／120第二章 HR经理如何舞动裁员大棒／125 第一节 企业战略性裁员阵痛／125 一、把握裁员的流程／126 二、裁员要有标准／127 三、裁员要讲究技巧／128 第二节 HR经理如何接手裁员的烫手山芋／130 一、正确看待裁员问题／131 二、裁员技巧管理／132 三、如何顺利接手烫手的山芋／133第三章 扼守员工流失的最后一道门／136 第一节 构筑离职危机管理中的法律屏障／136 一、建立离职管理规章 制度体系／136 二、加强员工离职商业秘密的保护／137 三、离职工作交接事务处理要点／138 四、离职中的薪资处理／139 五、规范人事档案转移程序／140 六、对离职手续文件的要求／140 第二节 员工离职后，HR经理还要做什么／141 一、HR经理的扪心自问：你为离职员工送行吗／141 二、乐观审视员工“ 留 ”与“ 流 ”，员工关系的营销管理／144 三、以开放心态看员工“ 回槽 ”／146 第四篇 员工关系危机与管理第一章 员工沟通危机／151 第一节 负面消息怎么说出口／151 一、如果公司裁员／152 二、如果待遇降低／153 三、如果公司业绩下降／154 四、如果公司遭遇外部危机／154 第二节 应对员工士气低落的阴霾／155 一、明确职责／156 二、倾听员工的心声／156 三、对表现优异的雇员实行公示制／156 四、鼓励员工参与改善流程／156 五、表达认可／157 六、制定更高的绩效标准／157 七、采取弹性工作制／157 第三节

掌控人际冲突／157　一、企业的和谐和人才管理／157　二、如何直面员工冲突／163　三、HR经理如何应对九种人力资源迷局／165第二章 当企业“特等公民”向HR经理发难时／173 第一节 “刺儿头员工”挑战人力资源权威／173　一、一个“刺儿头”的案例／173　二、处理“刺儿头员工”的关键点／175 第二节 “大佬”员工摆谱／178　一、如何啃下向你发飙的硬骨头／178　二、反思“异类”员工的管理策略／181第三章 企业与员工的心理契约／185 第一节 商业“无间道”——当心员工吃里扒外／185　一、不良文化造成企业财产流失／185　二、比吞食公司财务更可怕的危机／187 第二节 无制度的心理契约／190　一、传统的雇佣关系已经走到尽头／190　二、签署心理契约，给CEO们开的一剂“心药”／192　三、企业重塑心理契约的关键点／194　第五篇 组织变革中的HR危机管理第一章 聚焦企业并购重组“不适症”／198 第一节 当企业并购摊上“不适症”／198　一、谁在人际关系整合中纵横捭阖／198　二、企业并购，文化先行／203　三、战略输出，为整合注入强心剂／207 第二节 企业并购，输在哪里／208　一、未将人力资源整合工作放到并购的战略高度加以考虑／209　二、人力资源工作介入不及时，缺乏计划性／212　三、整合信息沟通出现滞塞／216 第三节 文化交锋——回顾TCL和阿尔卡特的跨国联姻／217　一、文化上的冲突／217　二、TCL的痛定思痛／219第二章 夯实组织变革中的人力资源管理基石／222 第一节 组织变革的风口浪尖，如何与员工斡旋／222　一、优秀员工乐意身兼两职／223　二、沟通忽视员工心态失衡／224　三、员工职责调整的四个沟通关键点／226 第二节 绩效管理，加速组织变革的助推器／227　一、组织资本三要素与组织变革的结合／227　二、绩效管理助推组织变革／230 第三节 HR的自我救赎／232参考文献／234

章节摘录

二、管理危机的矩阵分析：一切皆有可能，如何应对方可行　　有了管理危机的组织和部门，除了必备的岗位描述外，还要有危机事件的矩阵分析档案和应对措施，把危机突发的事件纳入到正常的工作流程，加以有效管理。
根据企业自身的行业特质和企业发展现状，规划出企业自身的危机矩阵流程图。
比如：危机类型可分为质量危机、形象危机、人事危机等等，接着细分，比如人事质量危机。
市场上被曝光查处质量事故或是产品不合格，处理方法：危机负责人和生产、营销、技术人员组成危机处理小组，涉及哪个部门与哪个部门组成处理小组，负责质量事故处理，负责媒体事宜和公关，负责政府部门协调和查实等等，各司其职，有条不紊。
再比如人事危机，出现高层带领核心员工集体跳槽到竞争对手那里的情况，企业如何应对？
应迅速组建包括HR经理的处理小组，以应对核心机密进一步流失、人员的补充、媒体的导向等等。
针对危机的程度，可分为重度危机事件、中度危机事件与轻度危机事件，每个事件按轻重缓急来确定处理的重视程度、处理的资源投入、人事的安排，既不可小题大做，也不可官僚傲慢，将轻度危机演变为重度危机，反而浪费了更大的人力和物力。
在做矩阵分析图的时候，一定要尽可能详细，剖析出每一个可能事件，把所有的不可能都假设成可能，必要时可以深入一线作具体的调研或是让相关人员汇总上报分析，这样分析后的资料可使企业有备无患，出现问题时启动管理危机的准备机制，使一切尽在掌握之中，就像一座大楼，平时的消防设施和准备工作做得很好很到位，万一不慎失火，则启动这个机制或流程就可以了，是先报“119”、组织人员疏散还是先启动自动灭火措施就看企业的自然条件，而不至于平素忽视懈怠导致危机来临的时候一片慌乱，造成惨重损失。
三、管理危机的主体工程　　当危机到来时，合理布局，沉着应对，控制危机的发展态势，有的放矢，充分利用媒体和政府的一切资源。
危机总是突如其来，所以才取名危机，危机到来时应该如何应对？
很多人平时探讨起来总是滔滔不绝，到真来临的时候智慧的大脑就成了摆设。
光明的高层在雀巢备受煎熬的时候，就和咨询公司探讨企业的危机管理问题，可没过几天自己也掉了进去。
危机有时防不胜防，因为企业管理总是少不了瑕疵，所以探讨危机来临如何应对和如何避免危机一样重要。
业内一些专家的看法具体归纳如下：　　（1）首先第一时间组建危机处理小组，指定责任人，对新闻媒体阐述自己的观点，并与政府机关和职能部门取得联系，进行良性沟通，不可被动承受，消极对待。
（2）在选定发言人的时候，第一个人选显得十分重要，如果层次太低会显得企业诚意不足，有消极和蔑视的嫌疑；如果层次太高，则回旋余地太小，容易陷入被动。
这次光明牛奶出现质量曝光后，企业吸取了雀巢反应迟缓导致事态严重的教训，第一时间将企业总裁抬出对媒体发表意见，导致今后只能任由媒体炒作和分析，没有了充足的回旋余地。
（3）在企业阐述自己观点或是解释事情原委乃至向消费者道歉的时候，第一句话显得十分重要，是先道歉还是先解释，是先硬后软，先软后硬，柔中有刚，还是态度真诚平和，都会给媒体和消费者很深的印象。
消费者和媒体都会对犯错的企业态度刻薄，所以面对真正质量事故和品质事件最好真诚一些；如果是媒体恶意炒作而且与事实有出入，则要看企业的战略和战术安排，处理的方式不同，结果很大程度上也不同。
（4）在充分表达企业对危机事件的态度和处理方式后，企业同时或随后跟谁的第一个行动十分重要，对受害者的补偿，对不合格产品的处理方式是回收退货还是等值换货等等，都会对事件如何结局产生至关重要的影响。
雀巢的碘超标事件的恶化，一个主要原因就是雀巢在不合格产品的处理上缺少变通，注重眼前利益，不考虑消费者的心理感受，一个多亿的产品最后还是损失了，但随之而来的是品牌的负面伤害可能远

远高于这个数字，可谓得不偿失。

四、管理危机的收官阶段：让恶性危机结束　　不管是什么形式的危机，只要开始是以负面的场景拉开序幕，一般来说都应该尽早地让它结束，因为对企业来讲都是噩梦。

除非企业的公关手段极其高明，将媒体或是消费者的反应引导到一个对企业非常有利的环境氛围中，有利于提高企业形象和知名度，也有利于培养忠诚消费者，否则一定要见好就收，抑或是无力扭转乾坤，早日让时间去慢慢地消化事件的不良反应和负面影响，对企业来讲关注的人一少，慢慢淡化了，危机留下的伤痕才会进入缓慢的疗养过程，可悲的是很多企业再也没有站起来。

让消费者尽早理解，让媒体尽可能站到企业的立场，减少负面报道，让职能部门也不在一些失误上过多纠缠，这些都是处理危机时必须遵守的一些准则，不管圆满也好，漏洞百出也好，尽早结束都是最聪明的做法。

五、管理危机的良性延伸　　纠正错误，弥补损失，恢复形象，用正面形象去引导和涵盖过失。

在现代的商业活动中，危机就像电脑病毒一样，种类繁多，防不胜防。

每一次危机既包含了导致失败的根源，又蕴藏着成功的种子。

善于发现，精心培育，进而收获潜在的成功机会，让危机转化为商机，这就是危机管理的精髓；而错误地估计形势，并令事态进一步恶化，则是不良危机管理的典型特征。

就像逃学的孩子受到老师责罚，同学质疑，潜意识里已悄然将其定位为坏学生的时候，学生除了改正错误外，最好的办法就是做些好同学才做到的事情，比如助人为乐、考出好成绩等等。

企业通过公关活动，充分利用媒体和社会力量，强化自己充满爱心，注重社会责任感，乐于回报社会的正面形象，是医治受损的企业形象、恢复消费者信心和购买指数的最佳途径。

赞助希望工程，接济下岗职工，建立专项的援助基金等等，比单纯的产品促销来得更有效，更容易让消费者接受。

想要探讨企业如何避免危机，企业要做的事情实在太多了。

但平时加强企业的管理，建立企业的危机预警体系，做到管理危机的主动性，这样危机来临的时候，平时的有备无患才变得更加有效，才不至于一失足成千古恨。

媒体关注与评论

应对并提升企业危机管理水平，是企业老板经常思考的问题，也是专业HR人士的必修课，HR经理的危机处理能力不仅体现出HR的专业价值，更应该在强手如林的全球竞技场上舞出精彩，秀出魅力。
——华夏基石管理咨询集团董事长中国人民大学博士生导师彭剑锋企业破产或业绩下滑是外伤，而企业的人员管理问题是内伤。
外伤往往容易看到，采用西医治疗最有效，而内伤往往看不见，采用中医治疗最有效。
欲解决人力资源危机，就要像中医治疗疑难杂症那样进行系统治理，只有这样才能从根本上解决问题，否则就是锯断了胳膊，还要赔上性命。
——中华英才网CEO张建国人事无小事，中国企业管理水平的提升，需要锻造无数个适合中国本土HR的职业操盘手；企业战略和人力资源战略如何“落地”并得到有效分解和执行，更需要专业HR的“道、势、术”，因此本书值得借鉴。
——中国人才素质测评网CEO张军照

编辑推荐

危机时刻存在，就像幽灵的存在，但什么时候光顾，我们不知道。
除了企业自身的警惕意识，在实际面对化解危机时的功夫、招术也很重要。
本书主要通过大量国内外企业最新的人力资源管理案例，结合作者在企业亲历的管理实践，来剖析企业在应对人力资源危机方面的应对之策和管控之道。
这些案例和分析对我们中国企业，对我们这些从事企业人力资源管理的人都有很高的借鉴意义。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com