

<<破解“窝火”的人力资源>>

图书基本信息

书名：<<破解“窝火”的人力资源>>

13位ISBN编号：9787502780340

10位ISBN编号：7502780343

出版时间：2011-6

出版时间：海洋出版社

作者：罗元福

页数：145

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>

## <<破解“窝火”的人力资源>>

### 前言

序春节前，本人研读了国家“十二五”规划，不由得问了自己一问题：我的“十二五”规划又是什么呢？

基于此想总结一下自己十余年的管理工作经验。

工作十余年，历经财务、营销、人力资源、集团管控实战，积累了大量管理实战经验。

目前正在回顾并总结在企业商业模式（战略）与组织落实之间，如何建立一个持续、健康、稳健、安全的组织保障来支撑、落实商业模式，如何搭建起商业模式和组织落实之间的桥梁和平衡。

对此，很多老板（总裁）、人力资源老总没怎么想，或没弄明白，业务老总更是感到力不从心或事不关己。

每触及此问题，大家都不解其答，或困惑、或尴尬。

我想说，如果公司不关注这个问题，注定是走不了多远。

如果公司拥有伟大前瞻性的愿景和商业模式，而并没有取得预期的效果，肯定是组织落实出了问题，或者是商业模式和组织落实在与时俱进的过程中没有做到很好的联动和匹配，如此反过来还会怀疑商业模式的正确性和老板自己的能力。

如何取得好的经营业绩，请所有的管理者（包括老板）转变观念吧：经营企业的实质不是经营业务，而是经营组织。

如何经营组织，经营组织的方向和方法在哪里呢？

请老板、业务老总、人力资源工作者一起来学习探讨吧！

或许本书介绍的经营组织之道，能够使您茅塞顿开，助您破解“窝火”的人力资源，使组织更好地匹配商业模式，从而实现优秀的经营业绩。

引言：“窝火”的人力资源老板“窝火”王总：我辛辛苦苦积累的资源不错，可是没用上或没用好

。谈项目及商业模式三分钟就有感觉能不能做，资源和商业模式都不错，怎么就是执行不好，不但赚不到钱，反而在管理的过程中还不断地去擦“屁股”，甚至老有被“强奸”的感觉，到最后白忙活了几

年，却不能给政府、股东、员工、客户交一份完美的答卷，不思其解啊，真窝火！

赵总：我建立一个组织、平台，本是想通过大家的共同努力，生活得更体面，可是总感觉只有自己一个人在使劲，好像在为员工打工。

感觉公司90%的生产力是自己创造的，员工都是我在养，给他们股权、大红包又不值。

这不是我的本意啊，真窝火！

徐总：职场浮躁，活猪也哼哼，死猪也哼哼，用谁，用什么样的人，很累心，不放心。

用能力强、有抱负的人，又怕实际经营权落到他们手里自己却还被蒙在鼓里；但那些能力弱，貌似忠心耿耿的人又做不了事，会耽误公司的发展，很纠结。

想来想去，只好用有感情、忠实的人，可这样又吓跑了一批有能力、有抱负的追梦人。

自己感慨：如何经营组织，如何经营人才还真是一门学问！

业务老总“窝火”张总：我很有本事，既给我压高目标的业绩指标，又不给我人权和财权，连业务决策权也不给，有力使不出来啊，谁听我的啊，就是武林高手也不行啊，最后弄得与老板相互抱怨分手的局面，真窝火！

石总：对于组织建设，对于自己手下人的选、用、育、留方面，自己也很有经验啊，凭什么还要听人力资源部的意见？

凭什么关键人才的选、用、育、留还要看老板的脸色和划圈呢？

不理解！

人力资源老总“窝火”黄总：老板是对的，业务老总是对的，员工也是对的（各自从自己的角度），人力资源处于包围中，如何平衡？

处理不好会伤害组织各方，最后矛盾可能归集于自己一身。

于总：诸多问题汇集后，就会思考：人力资源工作到底怎么定位？

人力资源工作到底怎么做？

## <<破解“窝火”的人力资源>>

对于组织和人才建设，我们到底做到什么样的深度和宽度？

做少了招来不满，伸手过长做多了，招来抵触，最后落得老板认为“人力资源部不食人间烟火”，员工抱怨“人事部，不是人”的下场，窝火啊！

员工“窝火”小李：看不到公司的发展方向和动力，此一时彼一时，在这里打工没有安全感。

小赵：我的付出和回报不匹配，自己的职业前途一片混沌……小陈：我的工作业绩不比他差啊，凭什么他晋职晋级，受重用奖赏。

工作努力的回报还不如人际政治回报呢。

不公平啊，很窝火！

3顾问（或咨询）“窝火”咨询公司王经理：我们是火眼金睛，做的方案很客观、很专业啊，杀伤力也很强啊，哪怕是老板想利用我们第三方“借刀杀人”，可是怎么砍也砍不下去啊！咨询公司刘经理：公司员工抱怨我们花拳绣腿，不了解公司情况，方案长篇大论很好看，可执行不下去，落不了地，怪谁呢？

还拿不到钱，窝火！

哎，做咨询也难啊，对前途也怀疑。

大家共同“窝火”老板觉得组织发展跟不上自己的步伐，陷于泥潭，就开始找执行力不够的原因：组织动力不足到底是思想出了问题，还是动作出现了问题？

于是就想改革、培训，结果效果甚微。

怎么办？

搁下来，继续找原因……可一直没找到。

业务老总、人力老总、员工、顾问各自从自己的角度相互抱怨，累了，烦了，大家只有都不吭声，否则招来“人祸”啊。

枪打出头鸟，木秀于林风必摧之，有能力的就被搞掉或不屑一顾地飞了；无能力或有其他企图的，只能采取所谓的“高调做事，低调做人”的策略在那里窝着、混着……这样，政治窝里斗，官僚风气出现了，最终导致如同朗讯公司那样逐渐日落西山……如何解决以上的窝火点呢？

必须有一个组织、角色去作为推手，去研究、助推企业组织建设，它很重要，可以说是组织建设的枢纽。

没有它，商业模式的落实、执行力的提升、效益的产出只能是白搭。

这个推手就是人力资源部。

那么人力资源部的职能到底是什么呢？

到底能产出什么样的价值呢？

请看本书第1章。

## <<破解“窝火”的人力资源>>

### 内容概要

#### 1、老板为什么累？

感觉好像是老板给员工打工？

尽管制度和文化都健全。

#### 2、中高层管理者为什么动力不足？

为什么全都成了老板的助理？

为什么不能很好的“通天（与老板）入地（与员工）”，夹在中间两头受累？

尽管组织架构、薪酬考核、能力考评都有。

#### 3、重大项目干得如火如荼的时候，关键核心骨干突然辞职给公司绩效造成重大下滑，这个时候该怎么办？

尽管有干部储备制度。

#### 4、董事会要下达高目标业绩任务，有能力的老总不接招怎么办？

尽管有其他人选但总觉他是最合适的。

#### 5、为什么公司政治斗争严重？

沟通费劲？

尽管有企业文化和行为准则。

#### 6、重要岗位用谁、不用谁，为什么感到累心、不放心？

尽管有用人文化和标准。

#### 7、为什么大家抱怨人力资源工作者“不食人间烟火”，将矛盾归集其一身？

尽管他（她）很辛苦很委屈。

以上诸多问题，大家都不满，大家都委屈，大家都窝火！

如何破解呢？

本书能找到答案！

## <<破解“窝火”的人力资源>>

### 作者简介

阳光人力资本创始人、首席顾问；高级人力资源师、金牌培训师；擅长集团公司组织管控和人力资源管控；曾在华彬集团、海航集团、锡华集团任高级绩效经理、集团人力资源总监等职务。

新浪微博：

<http://weibo.com/luoyuanfu>

E-mail: [yfu\\_luo@126.com](mailto:yfu_luo@126.com) ; [yfu\\_luo@163.com](mailto:yfu_luo@163.com)

[yfu\\_luo@126.com](mailto:yfu_luo@126.com)

## <<破解“窝火”的人力资源>>

### 书籍目录

引言 “窝火”的人力资源

老板“窝火”

业务老总“窝火”

人力资源老总“窝火”

员工“窝火”

顾问(或咨询)“窝火”

大家共同“窝火”

第1章 人力资源在企业系统中的位置及价值定位

人力资源在企业系统中的位置，

人力资源在企业系统中的价值定位

第2章 如何实施人力资源职能并提升组织能力

第3章 跑道系统(组织架构系统)

组织架构

责权

流程

信息

案例

第4章 动力系统

薪酬(能不能赚钱)

事业(有没有成长)

情感(有没有快乐)

案例

第5章 能力系统

选对人，做对事

人才的配置使用

培训开发

案例

第6章 组织保障

组织保障之角色分工

如何给力人力资源工作

第7章 如何评价HR工作价值产出

“面子”工作

“里子”工作

塞型

第8章 尾声：浅谈民营企业人力资源工作

后记

## <<破解“窝火”的人力资源>>

### 章节摘录

版权页：插图：案例（一）名企的用人之道请思考：贵公司的用人之道、用人文化是什么呢？

微软：喜欢用聪明的人聪明的人善于接受新事物，反应敏捷，能迅速进入新领域，并对其作出头头是道的解释，提出的问题往往一针见血，正中要害；能及时掌握所学知识，并博闻强识；能把原来认为互不相干的领域联系在一起并使问题得到解决。

这就要求员工具有很强的自学能力，因此，微软并不在培训上大量投资，他们提倡用边干边学和言传身教的方式培训员工。

IBM：录用有观点的人IBM的领导人说：最容易使人上当受骗的是那些言听计从、唯唯诺诺的人，我更欣赏那种虽然脾气不好，但敢于讲真话、实话的人。

作为领导，你身边这样的人越多，成功的几率就越大。

IBM很重视员工培训，注重人才培养、技能提升，为员工准备了最完备的案例和广阔的空间来实现员工的梦想。

西门子：注重实际能力西门子考察员工要看他们是否具备17种能力，考察刚毕业的学生更是注重以下能力：学习能力、沟通能力、关注客户的能力、战略思维、结果导向能力、指导下属能力、环境适应能力、动手能力、团队合作能力。

联想集团：在赛马中识好马为年轻人提供“赛场”（为人才提供合适的岗位）、“跑道”（必须引导有秩序的竞争）、制定比赛规则，建立一套科学的人才评价体系和激励机制。

## <<破解“窝火”的人力资源>>

### 后记

此书的创作几乎是一气呵成，虽然每天连续写七、八个小时，但是我不觉得辛苦，反而内心感到无比幸福。

因为，我深感国家经济的发展要靠优秀的企业支撑，优秀的企业要靠优秀的组织和人才支撑。

现代商业组织，不缺乏好的项目和资金，而真正缺乏的是优秀的组织和人才。

然而，如何经营组织，如何经营人才，又是老板、直线领导、人力资源工作者最头疼最“窝火”的事情。

所以，只想总结自己对经营组织的看法，期望能对企业管理者有所帮助和启发。

观点如有不妥之处，还请读者给予批评和指正。

在本书的出版过程中，我得到了很多朋友和专业人士的热情支持，其中海洋出版社的魏京华编辑给予了我许多宝贵的建议，她严谨专业的职业素养和敬业精神让我感动，在此一并表示感谢。



## <<破解“窝火”的人力资源>>

### 媒体关注与评论

深感本书是一本从实践中来到实践中去的好书。

作者依靠自己在企业中的摸爬滚打，开篇宗义提出企业管理中各个角色的困惑，并提出跑道系统、动力系统和能力系统的理论体系。

其中涉及组织结构，岗位职责、流程、绩效管理、薪酬、培训、文化等诸多元素。

非常值得企业在成长过程中借鉴。

——北大纵横管理咨询集团创始人、首席专家 王璞科学技术是第一生产力，人是第一科学技术，缺乏优质人力资源的企业必将走向衰亡。

重视人、重视对人的管理，是企业可持续发展的不竭动力！

作者通过破解“窝火”的人力资源，看经营组织的“道”，很实战、很管用。

尤其是三大系统（跑道系统、动力系统和能力系统）聚焦组织能力DNA，如此去经营组织、经营人才，才真正找到了方向和方法。

如何经营组织，如何经营人才，本书能找到答案，非常值得一读！

——北京大学房地产发展研究基金中心副主任 鑫苑中圆置业集团（纽交所上市公司）前执行总裁 杜猛博士大学毕业后在房地产行业浸淫了十八年，其中做管理者（副总级别以上）的时间已经超过十年。

越来越深的感受是：做企业的真谛在于经营组织！

只看这本书的序言即吸引了我。

随着企业的不断发展壮大，对销售额。

成本、利润、工程进度、质量等等指标要求越来越高，但最后却发现能否实现以上指标，其实参与人员的水平只在其次，最关键的是整个组织的架构是否合理？

制度是否明确？

水平再高的人，没有好的组织架构，没有好的制度，最后只会越做越乱，优秀的人只有在好的架构与制度下，才能实现其最大价值。

读本书最大的收获也在于此，一本值得想把企业做好的管理者们去读的好书！

——中体奥林匹克花园管理集团有限公司副总裁 中国房地产经理人联盟常务理事、监事会主席 王哲在商业竞争关系日益复杂和激烈的今天，个人单打独斗越显其局促和有限，组织能力对于企业生存和发展的重要性日益显现，如何培养和加强组织能力，这本书作了有益的思考和探索。

——广州东凌粮油股份有限公司董事、副总经理、首席财务富饶之隆人力资源部最大的使命是通过吸引、激励、发展、保留人才等来帮助老板建立强大的组织能力，从而成为企业战略及业务发展的驱动力量。

作者从管理实践中总结出来的三大系统（跑道系统、动力系统和能力系统）为企业老板、直线领导、人力资源工作者如何提升组织能力提供了一种思路，值得大家很好地研读！

——资深HR经理人，《驴行职场》、《零售企业如何控制人工成本》作者 李晶

## <<破解“窝火”的人力资源>>

### 编辑推荐

《破解“窝火”的人力资源:看经营组织之“道”》：如果想找一本人力资源的书籍来解决实际问题，那这本《破解“窝火”的人力资源——看经营组织之“道”》一定在前三名之列。作者罗元福从业十余年，历任华彬集团、海航集团、锡华集团高级绩效经理、集团人力资源总监等职务。

既把握过拥有数十家子公司的大型集团的绩效考核和组织管控，也在创业公司里以系统的组织评价体系支撑过持续高达300%以上的业绩增长。

此书是实战经验的总结，完全从中国公司的实际出发，可读性强。

非常值得老板、总裁（总经理）、业务老总、人力资源工作者很好地研读和借鉴！

<<破解“窝火”的人力资源>>

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>