

<<人事总监>>

图书基本信息

书名：<<人事总监>>

13位ISBN编号：9787505725089

10位ISBN编号：7505725084

出版时间：2009-1

出版时间：中国友谊出版公司

作者：杨众长

页数：262

字数：280000

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>

<<人事总监>>

前言

管理有三个境界，处理、管理和领导，而国内绝大多数企业的人力资源部门，仍然处在人力资源处理的层次上。

把管理划分为处理、管理和领导三个层次，是哈佛商学院教授米尔斯（D.Quinn MiUs）的观点。

2008年10月，我在哈佛商学院跟米尔斯教授谈到人力资源部门仍然在处理的层次上的观点，他表示赞同。

看来，跨国公司也存在这个问题。

人力资源部门是处理，而不是管理，无法满足企业的发展对人力资源工作的需求。

造成这种局面的根本原因，是企业的最高层，往往也包括人力资源的最高领导，对人力资源工作该做什么，并没有正确地认识。

人力资源部门的角色在CEO的心目中，并没有被正确的定位。

因此，在企业内部不受重视，得不到足够的资源和支持。

说得简单一点，普遍的现实是人力资源部门并没有在“做正确的事”，它们少数时候是在“正确地做事”，绝大多数时候只是在“按规则做事”罢了。

因此，人力资源总监往往是企业中最吃力不讨好的职位。

一方面，有太多的规则要人力资源部门去遵守，去贯彻执行。

而这些规则往往并不创造成果。

管理大师德鲁克（Peter-Drucker）强调管理者是有成果的人，想到这个定义，人力资源管理者们应该常常会觉得沮丧。

另一方面，人力资源部门往往站在抽象的“公司”和具体的“员工”之间，往往为了维护抽象的“公司利益”，要去牺牲、去损害具体的“员工利益”。

对于人力资源部门和人力资源总监的角色在现代企业中遇到的挑战和困境，我们探讨得还很不够。

《人事总监》一书对这些挑战和困境有所涉及，而且还尽力在提供解决方案，这是一大贡献。

要写一本以人力资源总监为主题的职场小说，还有谁比杨君更合适呢？

作者毕业于中欧国际工商学院，接受了世界一流的商学院教育。

但是，这其实是作者众多资格中最无足轻重的一项。

<<人事总监>>

内容概要

世界500强企业斯泰尔斯公司中国区的组织架构发生了变化。

新成立的大中华区（总经理特伦斯）开始四处插手，步步为营地收紧对中国区（总经理袁克敏）的管理，一场明争暗斗的大戏拉开了帷幕……在这场云山雾罩的争斗中，人事总监罗伯特周旋于公司内部博弈的各方，处理着此起彼伏的人才争夺、员工违纪、业务黑箱操作、劳资冲突等棘手之事。

与此同时，全球化的浪潮也拍打着中国的海岸：收购与反收购、外企与本土企业的搏杀、华尔街的代理人战争等，无一不影响着斯泰尔斯公司。

在这样的背景下，大中华区和中国区的角力变得更加扑朔迷离，稍有不慎，就会触碰暗礁。

罗伯特该如何应对这场变局，并把握公司人力资源管理发展的方向？

什么样的公司潜规则决定了博弈双方的命运走向？

置身于跨国公司的职业经理人，如何才能透过其组织架构和人事变动来窥探人力资源管理运作的真面目？

公司政治，避不开、逃不掉、躲不及，期待职场精英去参与、参悟、参透。

<<人事总监>>

作者简介

杨众长，早年做过公务员，见识了多种多样的人。
而立之年研习商业管理。

秉承“文学即人学”的理念，二次择业时终于学以致用，选择了人力资源管理。
曾在著名的外企担任高管。

爱好观影听乐、读书写作、传道授业、国际时事观察以及任何与艺术相关的活动。

<<人事总监>>

书籍目录

第一章 “教父”的黄昏第二章 中国区的反击第三章 从贡品到祭品第四章 工厂里的硝烟第五章 小心你身后的黄雀

章节摘录

第二章 中国区的反击 朝天门码头，熙熙攘攘，人头攒动。往来的“棒棒”正忙着把这南来北往的。

行李搬来搬去。

路边的观景处，照相的、卖小吃的，好不热闹。

羊肉串烤出来的烟四处飘散，罗伯特呛了几口，不禁咳嗽起来。

从小就喜欢热闹的他，每次回到重庆，就会到朝天门来走走，倒不是这里有多好玩，而是一种习惯。

在这里，他可以让思绪飘到很远，就好像小学的时候，每到放学回家，他就跟几个伙伴到码头来，20世纪70年代的时候，人还不像现在这么多，江里的船也没这么多，滚几圈铁环，打几珠蛋子，就足以欢喜一个下午。

有两年没回家过年了，不知道是谁说过，“故乡是不能回去的”，又有人说，“每个人的故乡都在坍塌”。

按罗伯特的理解，是因为故乡始终在变，自己也在变，变了游子回到变了故乡，当年的感觉全没了，就像这长江、嘉陵江的两头，短短十年内矗立起来的高楼，已经把童年的印象全部铲除。

现在此处的凭吊，只有一江春水了。

“我们对于过往的感怀，其实并不是说过去多么的美好，而是慨叹时间的流逝。

”罗伯特怔怔地想。

斯泰尔斯中国变革交响曲的第一乐章高潮终了，下一个高潮不知何时来临，时间在这时候，有些舒缓、有些迟滞。

罗伯特对自己的担心没有成为现实。

从大中华区来说，戴安娜下是只有罗伯特一个人要管，还有香港和台湾的人事要看，她顾不过来。

更主要的原因是，通过几个月的接触，她对罗伯特的专业能力有了全面的了解，从各业务部门了解的情况看，大家对罗伯特的工作也是肯定和赞赏的，于是，中国区的人事部门的变化到此为止。

但是其他一些部门，尤其是渠道销售和后勤支持部门进行了大规模的人员调整，许多分公司纷纷瘦身，部分渠道销售人员加入了重点客户销售团队。

罗伯特和他的团队忙得不亦乐乎，一边裁人，一边自裁。

同时，在大中华区的主导下，一个新的销售人员激励方案出台了，罗伯特正带着他的培训经理凯莉“云游”全国的主要城市，向销售人员讲解新的方案。

重庆作为西部重镇，当然是一定要去的，正好也回趟家。

罗伯特从来不愿意错过任何一个跟一线员工交流并推广人力资源管理理念的机会，此次借用宣讲新的奖金方案，他还安排了各分公司主管的培训，题目就叫做《做个高效的管理者》，培训对象是那些刚被提拔或准备被提拔的“初级管理者”，培训内容是给他们传授管理理念和方法。

公司几千号人，各级管理者也有上百个，正好也利用培训的机会观察这些人才。

罗伯特向来认为，如果一个管理者对人的管理没有兴趣、没有感觉，不愿意在人上面投入时间，只喜欢埋头于具体事务，那他就一定不是个好的管理者，所以，他会特别留意受训者在培训中的反应，他尤其关注那些积极互动的人。

“各位好！

回到自己的家乡，其实我更愿意用家乡话与大家交流。

”罗伯特笑着开场了，“但是，我怎么也没有办法把我要讲的东西切换到家乡话的频道，因为那样的话，我会感觉很滑稽，感觉是在说单口相声，我相信你们也会这样，所以我还是用普通话吧。

”多年在外，罗伯特的普通话中方言的成分已经很少了，虽然他还是经常分不清卷舌还是不卷舌，前鼻音还是后鼻音。

“在座的都是一级的管理者，我想先问大家一个问题，当一个人当上了管理者后，他与过去相比，发生了哪些变化？

”罗伯特不喜欢在讲课的时候站在讲台上一动不动，而是随意走到下面，走到受训者的中间，所以在

<<人事总监>>

排座位的时候，他总是要求把座位按小组分好，而不是像传统的教室一样分成前排后排。

七嘴八舌地，下面就开始讨论起来。

这点让罗伯特很满意：谢佳曾经安排他业余时间为某个国企做过培训，基本上，那就是个痛苦不堪的过程，整整一天，几乎都是他一个人在讲，下面的人怎么鼓励都不吭声，他们更习惯听，而不习惯发言、争辩、质疑。

罗伯特下来对谢佳说，太累了，就我一个人唱独角戏，怎么鼓励他们互动效果都不佳，那感觉就好像我在自慰一样。

在外企，无论开会还是培训，你沉默不语，并不代表你高深莫测、深思熟虑，而只能说明你没有参与意识，对会议和培训没有贡献你的想法，在西方人的眼里，基本上你就是个没有想法的人，而如果被贴上了这样的标记，你要想浮出水面就很难了。

“刚才大家的讨论非常好，我先抛块板砖。

当上管理者后，首先是身份变了，你成了一级的领导，下面要带人了。

所以，你的行为、举止就必须符合你的身份，因为下属在看着你，你的一举一动会对他们产生很大的影响。

比如说，还是普通员工的时候，你迟到了，那最多是你一个人受到影响，而当上领导后，你如果经常迟到，那么就会上行下效，你要求下属按时上班，人家就不会服你的气。

“很多人会忘记自己的身份。

我举个例子。

我们有位主管，业绩非常好，能力也很强，但多年以来就是提不上去。

为什么呢？

他就是经常忘记自己的身份。

有一次，为了一份快递的事情，他和公司的前台小姑娘吵架，到最后，居然要打人家。

你们想想，姑且不说他是个男人，作为一个主管，不能好好地与同事沟通，大吼大叫不说，还想动手

。

这样的人，我们会认为他的自我管理能力和沟通能力、影响力非常有限，你们说，公司能让这种人承担更大的管理职责吗？

” 罗伯特说到这里，停了下来，期待的眼光落在学员身上。

“除了身份的变化，我的补充是，”说话的是个瘦削的小伙子，“角色也在发生变化。

领导的角色是通过引导他人、鼓励他人、推动他人来完成任务，而不再是自己单打独斗。

” “说得非常好！

你能跟我们举个例子吗？

” 罗伯特用赞许的目光看着他。

“比方说，我以前是做销售的，我就喜欢整天泡在客户那边，整天到市场上跑，非常的开心，非常enjoy（享受），自己的业绩也不错。

而后来，我被提拔了，除了一些大单子还要我跟一下，一些重要的客户，或下面的人搞不定的客户还要我出面以外，我的任务就变成了辅导下属，跟他们分享自己的经验。

传授他们一些技巧，而不再是自己冲在最前面了。

当然，这个转变是非常痛苦和不习惯的。

” 许多商学院，其实是只讲商业（13U Siness），不讲管理（management）。

<<人事总监>>

编辑推荐

《人事总监》——小说场景再现 人事总监罗伯特谈到自己的定位时说 “我给自己的定位是萧何。

刘邦需要统帅三军的人才时，萧何可以月下追韩信；而当韩信起了反意，对刘邦王朝构成威胁的时候，萧何可以毫不留情地把韩信骗来杀掉。

萧何就是那种知道做正确事情的人，而且也是知道怎么做，什么时候做的人。

” 点评 “定位”作为一种理论已经被时代认可和接受，职场精英也都在做着“正确事情”（其实就是自己的职责，仅仅是一种技术），但“怎么做，什么时候做”（这是一门艺术，对这门艺术的领悟程度决定了你在职场中的上升空间）就要看自己的权衡和把握能力了。

一个洞悉世界500强，人事变动所有机密的职位。

“有时候，形式就是实质。

你看这封邮件，是特伦斯发出来的，而不是袁总发的，你不觉得有意思吗？

内容涉及中国区，但邮件却由大中华区的老大发，这本身就耐人寻味，也就是说，从形式上看，特伦斯已经做了中国区的主。

”

<<人事总监>>

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>