

《人力资源管理》

图书基本信息

书名：《人力资源管理》

13位ISBN编号：9787300037127

10位ISBN编号：7300037127

出版时间：2000-01

出版社：中国人民大学出版社

作者：诺伊

页数：768

译者：刘昕

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《人力资源管理》

内容概要

《人力资源管理(赢得竞争优势第3版)》共分五篇，内容有：人力资源环境，人力资源的获取与准备，人力资源评价与开发，人力资源的报酬，人力资源管理中的特殊问题。

《人力资源管理》

精彩短评

- 1、好书啊!
- 2、大学时很不错的一本教程，虽然不是学校指定的，我还是饶有兴趣地读了中英两个版本。可以读英文影印版，语言不是很难。

1、一 没有将合适的人放在合适的岗位上 这是企业中最常见的一种人力资源浪费，我们通常说一个萝卜一个坑，但是这里存在三种情况：第一种，坑大萝卜小，也就是说，对能力差的员工委以重任，结果通常是工作任务不能有效完成，企业受到损失，员工自信心受到了打击，工作没有了积极性和动力，也就是所谓的拔苗助长；第二种，坑小萝卜大，那么该员工的能力没有被充分的发挥出来，所谓大材小用，造成了人才的浪费，要么导致人才流失，要么企业要多付薪水；第三种，坑和萝卜一样大，这是最合适不过的了，只有做到这种情况才没有造成人力资源的浪费。解决这个问题要考虑两个方面的影响因素。第一，企业是否通过有效的组织设计和岗位分析来建立有效的岗位体系，也就是通常说的“坑”；第二，企业是否能准确的对员工进行有效的衡量和评价，也就是“萝卜”。企业完成了上述两项基础工作，才能有效地将合适的人放到合适的岗位上。当然，上面的阐述表达的是静态的状况，企业是不断的发展壮大的，只有根据企业的发展状况不断调整组织和岗位要求，调整坑的大小，才能保证人力资源的最有效利用。二 不懂得培养员工 不懂得培养员工是另一种常见的浪费。很多管理者以为，培养员工的投入太大，而且往往效果不甚明显，有些时候，公司辛辛苦苦培养的员工，却被别的公司挖了墙角，有点太不值了。实际上，这仅仅是事物的一个表面。我们可以盘点一下，由于没有有效的培养员工会给企业带来哪些浪费。首先，员工的工作技能得不到有效改善，工作任务不能有效、快速的完成，为了完成既定的工作目标，需要增加更多的人手；第二，增加了很多犯错误的机会，尤其是犯同样的错误；第三，扼杀了组织的创新意识和创新能力，实际上很多创新行为是在不断的培训和学习中产生的；第四，导致消极心态，影响团队氛围，影响执行力，降低员工之间的竞争压力；……企业为这些负面影响支付的费用，要比培训花费大的多！三 管理的各个模块没有有效整合 企业人力资源部门往往是按照薪酬、绩效、招聘、培训、人事等模块进行职位设置的，这种按照职能模块进行划分的方式，降低了管理难度，提高了管理的效率，但是却极易导致人力资源成本的增加。我们知道，人力资源管理的各个模块之间是相互影响、相互联系的。比如，过度的控制员工的工资水平，往往会导致不容易招聘到合适的员工，使招聘、培训的成本增加；为了增加绩效考核的缜密性和公平性，而提高了考核工作的复杂程度，导致人工成本增加。类似的情况在企业中屡见不鲜，实际上是管理过程中缺乏系统性、整合性造成的。四 没有绩效管理 引用管理的一句名言——没有绩效管理的企业就等于没有管理，来说明绩效对企业来说的重要意义。由于没有绩效管理给企业会带来什么样的浪费呢？首先，组织和员工的工作是在没有方向、没有目标的状态下进行的，那么，白忙乎、南辕北辙的情况会时有发生，这大大提高了人工成本和机会成本；其次，各项工作的开展，是在失控的状态下进行的，大大提高了出现错误的机率；第三，在没有绩效管理的前提下，要有效的完成工作，就必须增加沟通的次数，影响了工作效率，丧失了市场机遇。五 只依靠加班解决人员紧缺问题 加班所带来的负面影响是显而易见的。加班使公司支付更多的工资，增加了更多的管理成本（一般情况，一个部门的员工加班，都会影响到相关部门的工作，比如增加职能服务部门的工作压力）；员工对加班也大多抱着抵触的情绪，笔者以前在一家高技术企业的调查显示，加班时间内的员工的工作效率还达不到平时的一半。另外，加班影响了员工的正常休息的权利，影响了员工身体和心理健康，对员工的家人也会造成影响。有一家IT企业由于加班成了家常便饭，公司内有很大一部分大龄员工还是单身，用员工的话说，我目前的工作状态，是没有人愿意和我生活在一起的。实际上，除了加班之外，我们还有很多更有效的办法来解决人员紧缺的问题。比如，通过业务外包、雇佣临时人员、增加人员储备等办法。另外，企业在对待加班频繁的问题时，首先必须理清造成加班的本质原因是什么。比如，是否由于组织设计和流程问题，导致工作不顺畅、效率低下，如果是这样的问题，那么首要解决的不是加班的问题，而是组织设计和流程再造的问题。笔者在从事咨询的过程中，也接触过一种很有意思、也很可悲的现象。A公司加班现象严重，但我们了解员工的工作任务并不饱满。经我们仔细研究发现，由于公司严格执行劳动法规定的加班工资制度，但是却在加班审批的环节把关不严，导致员工在正常工作时间不好好完成工作，而去争取加班，骗取更多的加班工资。实际上这类现象是由制度本身造成的问题，这样的问题加再多的班也是没有办法解决的。六 只有惩罚没有奖励 可能有人问，奖励不是增加成本吗？实际上，我们看问题不能局限于短期的局部，应该系统的分析问题。我不想拿企业管理中的例子来说明这个问题到底给企业带来什么样的影响，只想拿我们周围生活中常见的现象来说明这个问题。望子成龙、望女成凤是家长的共同心愿，但是教育的方式不同，结果却大相径庭。一般说来，以鼓励、引导方式来教育孩子的，孩子成才的概率要远远大于以惩罚为主的教育方式。实际上

，这个规律在企业中也同样适用，因为这就是人的本性。七 职责不够明确 笔者在给企业做内训的时候，喜欢做这样一个小测试：找出一名员工和他的直接上级，要求两个人用一句话描述该员工所在职位的职责概述。几乎是100%的情况，两个人的回答是有差异的。当然这是可以理解的，毕竟每个人看待事物的观点是有差异的，但是如果两个人回答的结果差异很大，则说明企业在职责管理上出现了问题。这种差异，造成了隐性的人力资源管理浪费。试想，员工工作的目标、工作的内容、工作的标准和秉承的原则与管理者是有差异的，那么，为了实现既定的组织目标，管理者要投入更多的精力去指导、控制、沟通、协调下属的工作，这既增加了管理的成本，又降低了工作效率。而理想的状态是，管理者和员工对员工所在职位的描述不存在任何的差异。八 稀里糊涂招聘 很多企业在招聘的时候，都使用三板斧——打广告、筛简历、面试一气呵成，倒也简单。打广告的时候稀里糊涂，不懂得策划和设计；筛简历时看看学历，看看经验；面试的时候，则来也匆匆、去也匆匆，不做任何准备，不经任何讨论。实际上，企业对招聘不重视，带来的负面影响是深远的和显而易见的。由于招聘管理不科学带来的负面影响包括：第一，增加了员工流失的可能，招聘过程不科学，企业和求职者双方了解不彻底，增加了员工流失的可能性；第二，增加了人员培训和管理的成本，对求职者考察的不全面，能力达不到公司的要求，势必要增加培训成本和管理成本；第三，存在商业风险。九 不注重文化建设 笔者把不注重文化建设的企业分成两类：一类是企业没有文化建设，顺其自然，这一般是中小企业；另一类是企业培养一种傀儡式文化，也就是说，文化建设浮于表面，表面一套背后一套。笔者认为傀儡式文化比顺其自然的文化对企业的危害更大。文化就是企业的灵魂，企业沉浮于商海，就好比是战场上的军队一样，军队没有军魂，就不会赢得战争，企业没有文化就不会持续生存。因此我们讨论企业文化就不能简单地与人力资源成本联系起来，应以更大的视野，着眼于企业的核心竞争力和持续发展。十 不懂得利用业务外包 与所有的业务外包一样，提供人力资源外包服务的企业，必须想尽办法为客户提供更优质、更专业的服务，而且保证成本更低，否则这个行业就不可能生存。企业如果明白这个道理，就会懂得，把部分人力资源管理的业务进行外包是一个既经济又高效的办法。目前，人力资源外包业务包括，管理咨询、数据调查、代理招聘、人事外包等等。当然目前，在国内提供外包业务的公司良莠不齐，企业在选择外包服务商时还是要选择市场信誉较好、知名度高的单位作为合作方。

《人力资源管理》

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:www.tushu000.com