国内管理常有的七大通病

人力资源管理越来越受到中国企业的重视，但是相对于中国的经济腾飞和企业的迅猛发展，人力资源管理者的素质并没有得到质的提升，反而制约了企业的发展，但是，在现实生活中，我们又不得不承认：人力资源管理者是众多从业者中最辛苦、压力最大的人群之一……这固然和中国企业的发展速度过快有关，但是我认为人力资源管理者的自身素质不足是他们倍感压力的重要原因之一，综合起来，当前的中国人力资源管理者有以下的不足，与各位专家探讨：   
　　一、 被各种所谓的理念和工具迷惑，缺乏判断力。

众所周知，就中国当前来说，企业的管理是一个理念先行的时代，中国人的学习能力不是强，而是超强，不管对于我们的企业有没有用，老板一看这个理念新、好，赶紧引进，于是大张旗鼓的学习、培训、推行，给国外的那些咨询机构挣取了大把的银子，结果往往是无疾而终……而国内的人里资源管理者，似乎也患上了这种病，而且几乎达到痴迷的地步，什么“平衡积分卡、素质模型、战略模型、e-hr”等等，马上学习，利用，殊不知，这些东西的推行往往是和企业的管理综合水准联系到一起的，不能依葫芦画瓢，拿来就用是要水土不服的，但是我们很多的人力资源管理者不明白这个道理，反而抱怨老板的理念差、公司的支持力度不够等等，久而久之，郁闷难免就产生了，德鲁克说过：管理首先是一种实践，所有的理论必须经过实践的检验才能为大众所接受……很坦诚的讲，对国内的有些所谓的人力资源专家我是非常不屑的，抱着个7、80年代的理论(甚至更久)到处讲学，其实，你听了全对，不错，但是怎么做，没有提供，等于零……我有时开玩笑：专家你好，麻烦你给我做个《考勤制度》，他不一定做的出来，所以，管理的精髓在于行，而不在于知……

二、 专业知识和实践知识的严重匮乏

作为一个人力资源管理者，一定要在自己的领域里表现非常专业，人力资源管理绝对不是像有的人想象一样，只要亲和力好点、漂亮一点、耐心一点，就可以做好……首先，你至少是半个劳动法专家，对于招聘、培训等6大模块要展现与别人不一样的能力，我举10个最简单的问题，你可以自己测试一下，如果答对6个算及格，如果，3个以下，你就不要抱怨公司给你的薪水低或者老板给你的支持不够，1、计算加班工资时，加班基数和天数如何定?2、逢法定假日，你认为计算工资时，按照多少天计算?3、员工和公司没有签订劳动合同，形成事实劳动关系，公司可以随时解除劳动合同吗?如果不行，怎么处理?在合同续签时，公司要提前30天告知员工吗?如果超过期限没有续签，该怎么处理?4、招聘中的行为面试法STAR分别代表什么?5、对于人力资源的管理水平我们经常会用roi工具，它是什么?6、什么是员工离职面谈，它的目的是什么?7、什么叫岗位价值评估?最流行的是哪种方法?8、什么是目标管理?什么叫smart原则?9、员工的处罚有个叫热炉效应，它的四个特点是什么?10、绩效面谈中的汉堡原则是怎么回事?现实生活中，有很多人力资源管理者，但是优秀的人力资源管理者少之又少，原因就在于，中国大部分人力资源管理者都比较浮躁，不能用自己的专业知识为企业解决实际的难题，其地位自然而然就下降了……其次在实践中，不能审时度势，死抱着书本上的内容去做，过于教条没有变通，有的人力资源管理者考很多所谓的证书来证明自己的能力，比如人力资源管理师、国际人力资源资格等，其实那个本本不能证明任何的东西，遇到“员工罢工、消极怠工、年度调薪、奖金发放”等现实的问题时，你能否给公司或老板提供有价值和有创造性的建议?如果不能，你就不要抱怨公司的重大决策总是没有人力资源部的份!

三、 无法认知HR的双重角色。

很多HR没有意识到他们实际上既是公司利益的维护者，也是员工利益的代言人，你的角色实际是“上传下达、左右逢源”……有的HR往往千方百计的为公司节省各类费用，比如降低员工工资、不缴纳各种保险、克扣员工的福利……这些行为从表面上看你是为公司节省了费用，但是从长久来看，往往会导致员工关系紧张，人员的流动率居高不下，结果企业的效益下降，所以HR千万不要短视，只顾及企业的当前利益而使企业的长远利益受损，但是有的HR不能很好的认识到这一点，想出很多的馊主意来规避法律，侵害员工的利益，比如不签合同、拼命的压低应聘者的工资、延长试用期、制定过于严厉的处罚条例(比如迟到一次罚款50元)等等，结果自己的部门也承受着巨大的压力，要经常应付员工责问、劳动仲裁、招不到合适的人……但你自己有没有想过：这些都是你自己造成的呢?有的人说：你看，我也没办法，老板就是这样要求我做的……但是，你有没有做到把员工的呼声传达给老板呢，有没有把这样做的后果告知老板呢，还是仅仅在背后发发牢骚，也不敢去沟通，长年处于郁闷ing的状态……换个角度讲：你也是一名员工，你愿意自己的合法权益被人侵害吗?因此，HR一定要意识到对员工的合理利益，要学会去据理力争，不能完全听从老板的，仔细想想，如果老板一直以这样的思维去克扣员工，你认为这样的老板值得你去跟随吗?所以，要想做一个好的HR，就一定要为员工争取合理的利益，不合理的利益要学会为公司节约，而不只是唯唯诺诺，随波逐流……

四、 无法准确的定位自身。

对于多数人力资源管理者来说，不能准确地定位也是他们工作难以开展的重要原因，人力资源管理者应该清楚：本部门是一个不直接创造价值的部门，是公司业务部门的伙伴，最多也就是公司战略的合作伙伴(时下非常流行的)……但是很多人力资源管理者把自己定位为一个权力部门，你得听我的，但是业务部门往往很难按照理想化的操作去做，于是，双方就产生了很多矛盾，结果人力资源部就开始抱怨地位低、直线部门不配合之类的，实际上人力资源部门首先是一个服务部门，你要为大家做好后勤保障、支持工作，前方的将士(业务部门)在“奋勇杀敌”呢，你要想大家之所想，做大家之所做……联想电脑的人事、财务部门为销售人员贴车票听说过吧，这个我想是对人事、财务部门定位最好的说明……其次，人力资源管理者要意识到人力资源部还要担当控制、咨询、变革和创新的角色，服务固然是重要职责，但是过分的没有原则的服务就是对企业的不负责任，对于业务部门提出的不合理的要求要敢于拒绝 ，而不是因为自己是一个服务部门，害怕投诉，就丧失了自己的原则，比如，某部门提出为某员工加薪，你怎么考虑?业务部门绩效考核走过场，你怎么处理?这些都是很现实的问题……当然还有咨询、变革的角色，但这些无一不是和你的知识和能力挂钩的，业务部门遇到员工不服管教，不知道怎么处理，你能给什么建议?制度推行推不下去，你会怎么办?……所以，人力资源管理者只有把自己在企业中的角色定位定好，才会做好自己的工作，建议大家：高调做事，低调作人……

五、 沟通能力的严重缺乏。

我见过很多人力资源管理者，脾气很大，非常强势，我觉得要不得，为什么，因为你是在和人打交道，你必须学会团结身边的每一个人(即使你内心有多么讨厌他)，而不是因为工资、奖金在你的手上，你有这些权利，别人怕你……还有，有的HR经常在网上在抱怨，老板不懂人力资源，不支持自己的工作，但是，我认为根源在你，你的沟通能力有问题……比如，你要老板加大企业对培训的重视和投入，你会怎么和老板谈?我想一般的HR就不知道怎么和老板讲，可能你自己对这个问题就不是很了解，你甚至自己都说服不了自己，你怎么说服别人?

多年前，我服务于一家公司，原来的培训一片空白，老板也是不同意投入，因为培训的回报是看不见的，但是它又非常重要，我想了很长时间，想出了很多办法，首先我经常和他探讨培训的好处，比如世界500强为什么长盛不衰，其中很重要的一点就是培训，然后我收集了一些公司发生的一些事情，逐一分析，指出有的问题如果事先培训，完全可以避免，经过几次交流，他觉得确实是这样，后来，我鼓动他上了一个复旦大学的总裁班，他的眼界开阔了，每次回来都要给我们上课，和我们分享自己所学的东西，我呢，又利用公司现有的资源做好一些基础培训，比如新员工培训、产品知识培训、礼仪培训等等;同时，又经常和直线部门联系、沟通，征得他们的支持，你看，后来不用我自己出动，全部搞定……

还有一件事，以前我们的员工流动量比较大，老板就不同意给所有员工上社会保险，说要节约成本，但是大家知道，保险是员工的法定福利，而且，劳动监察很严，人力资源部经常为这个要和劳动局人员“沟通沟通”，做得很累，搞不好，员工要和你劳动仲裁，很烦……我怎么办?有时劳动监察来了，讲了一些政策和后果，我通常会把这个后果告诉老板，然后举出附近哪家企业因为保险给罚了多少万，而且，每次劳动监察来了，我都带到他的办公室，和他直接谈这个问题的严重性，这样几次，他怕了，我就和他趁热打铁，分析并拿出数据报表，说明其实我们交保险比不交保险，成本并没有上升多少，结果，他说好，全交……你看，你人力资源部就可以腾出时间和精力做一些更有价值和意义的事情，比如培训、绩效考核等等……当然，在实际工作中，会有很多的问题，比如如何征得直线部门的支持等等，这些都是需要技巧的……所以人力资源管理者一定是一个沟通的大师，如果你的沟通能力不行，建议你不要做人力资源……

六、 缺乏对公司业务的真正理解，眼高手低，综合管理能力不够。

摩托罗拉有一句经典名言：管理≈人力资源管理，人力资源管理≈绩效管理，可见，人力资源管理确实在企业管理中占据相当重要的位置，但是，现在有几个人力资源管理者说：我是管理的大师……但实际上，人力资源管理者必须是一个管理的大师，应具备财务、人力资源、生产、采购、销售、心理等多方面的知识，也就是说：是一个杂家……你不了解这些知识，业务部门怎么会把你当回事呢，如果你比他还专业，提供的建议比他还深入，他自然而然会找你，把你当成战略合作伙伴，否则，你就是一个打杂的，每天抱着个制度、理论啊在钻研，结果“百无一用是书生”……所以，各位人力资源管理者一定要加强自身各类知识的学习，同时深入了解公司的业务，只有对公司的整体运作有了比较深刻的了解，你才会意识到业务部门开展工作的艰难，理解他们的真正需求，而不是整天“闭门造车”……

这里，也搞个小测验，看看你的管理知识或能力究竟达到什么水准：1、什么是生产管理的SPC?2、QC七大手法说出三个。3、什么是5S?每个S的含义?4、什么是供应商管理?5、财务中的损益表和资产负债表有何区别?6、什么是销售中的4P和4C?7、什么是库存ABC方法?8、你们公司从销售到出货的流程是什么?9、公司未来三年和今年的经营目标是什么?10、请根据你的理解，写出公司明年的经营计划?(不少于3000字)……答完上面10个问题后，再扪心自问，我的存在、我部门的存在能够为公司创造多少价值?因为只有创造价值的人或部门才能要求公司的回报和支持，否则，你本人和人力资源部的核心竞争力究竟有多少可想而知……

七、 缺乏宏观的把控能力和系统的思维。

人力资源管理者在中国目前的状况下，不可避免的会作一些琐屑的工作，但是我觉得这不妨碍你成为公司的战略合作伙伴，问题是，我们的大部分人力资源管理者因为太多的流程性工作丧失了系统思考的能力，很少从公司的战略方面考虑公司人力资源管理所面临的困境，一方面想做点大事，却又不知道从何做起，所以，作为一个人力资源管理者，一定要学会从系统的观点来思考和解决问题……比如，如何提升整个组织的竞争力?如何做好人才的梯队建设?如何设计员工的职业生涯通道?如何更好的激励员工?……我想很多管理者已经被保险、招聘、员工关系搞得晕头转向，但是你有没有思考过，为什么人员流动率居高不下?为什么员工流失后公司的业务断档很大?为什么人员的招聘那么频繁，是面试技巧不够还是公司的文化?……所以，人力资源管理者最要紧的是找出根源，而不是企业的“消防员”，今天去处理劳动纠纷，明天去处理罢工，后天去做工资说明……你一定要站在一个更高的高度上去思考，也就是我们经常说的：学会站在总经理的角度上去思考，与CEO共舞……而不是每天沉湎于事务性的工作上，忙得死去活来，结果没有丝毫的成就感 (我想目前的大部分人力资源管理者都会有这种感受)，老板也觉得你和这个部门的存在与否无所谓，结果越做越没有信心，但归根结底，还是在于自身的素质能力不足!!

以上是本人对于中国目前从事人力资源管理者的一些分析和建议，愿意和各位专家和资深人士探讨，如何提升HR在组织中的地位和核心竞争力，我想这是所有HR必须面对和解决的最大难题……