

人力资源管理:经理人普遍忽视发展下属 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_473773.htm 中国企业普遍面临的人力资源困境，经理人为何忽视发展下属的基本责任，如何唤醒被忽视的经理人责任？在某公司的季度经营会议上，各职能部门的经理人共计数十人都到齐了。其中有项议程为人力资源部作工作总结与部署，只见人力资源经理在台上认真讲解公司核心能力要素，组织能力发展计划等等，而诸经理显得心不在焉，好象这是个与己无关的话题。这是在多数中国企业的普遍现象，经理人以为招聘，培训，能力发展等等与人相关的事项都是人力资源部的工作，（通常会反问说，公司不是专门设了人力资源部了吗？）自己只需做好份内的工作即可，更何况，看起来份内的工作已经太多了。如此的常识与习惯导致发展下属，这一所有经理人的基本责任严重被忽视，导致多数企业多年难以克服人力资源匮乏的困境，最终导致中国企业持续生存与发展的命运问题。中国企业普遍面临的人力资源困境 全球化浪潮，中国的改革开放，如此天下之大势成就了多少中国企业在过去20年惊人的发展。成千上万家中国企业，在过去二十年，十年，甚至短短数年，从创业方始发展到数亿乃至数十亿，上百亿的规模。摆在企业主面前，原来简单的生意已经演变为层出不穷的业务经营与组织管理的问题。企业越大，人越多，管理越复杂，家长式的老板已不堪重负，这时，企业必需要一个共担责任的管理层团队领导企业持续发展。这时，缺人成了普遍问题。许多已具规模的企业，或者说所有企业，都有继续业务拓展的

机会，比如，进入一个新的市场，推出一种新的产品，主营业务为外向型的OEM提供商欲发展国内市场自有品牌业务，以批发代理为主渠道的业务寻求自建零售渠道的拓展等等。而所有这些业务拓展意图的背后都需要人，能够胜任的经理人团队。这时，缺人成了突出的问题。候机厅泛滥的书摊以及余世维先生的录像都给饥渴的中国企业主提供了管理学的基础意识，人们已经普遍意识到管理是重要的，可是在书读完，课听过之后，头脑兴奋一两天之余，问题似乎还是问题；在强烈的管理意识驱动下，中国企业主开始寻求管理咨询公司的帮助，于是以教书匠与知识游民为主体的成千上百家咨询公司粉墨登场，可是在篇幅累赘的咨询报告之后，问题似乎还是问题；即使是专业咨询顾问，持有深刻洞见，切中要害，指出变革之方向与要领，企业主高度认同，最终想法还是难以实施。何故？还是人的问题。在我们钻研管理的任何时候，都应牢记一条基本原则，人远远比管理更加重要。而对于人力资源的战略意义，多数的中国企业主已经意识到，其中有些已经深刻意识到，所以多数企业成立了职能完善的人力资源部，关于人力资源咨询也成为管理咨询行业中最热门的题目。多数企业已经尝试各种人力资源发展的举措，可是能有效突破人力资源困境的却在少数，或者说，极少数。开始完善招聘体系是常见的第一招，如华为，苏宁等领头企业举行大规模的校园招聘，可是如华为与苏宁般的成功并不多见。校园招聘面临高流失率，长培养周期等问题，让许多企业对是否要进行校园招聘，如何进行校园招聘的决定反反复复，举棋不定。借用猎头服务引进高管也算是盛行的方式之一，可其中的问题也让多数企业主诉苦不已。多方面原

因造成让企业付出巨大代价（通常数倍于原始创业团队）的高管人才成功率，成活率低下，有时因为能力缺乏，有时因为文化不合，有时纯粹是忠诚度问题。经过多次尝试失败后，多数企业主对高管空降慎之又慎。增加培训投入无疑是正确的，可也难以获得确凿的收效衡量。从外部请进培训大师，关于潜力激发的题目一时令人群情激昂，对课程反馈多数5分（满分）评价，可是若干日之后，学到什么已经不记得了。内部设置各式课程，有时人们以之为任务负担，参与积极性低落。没错，猎头服务是临时的，所附属的问题也是其自然属性，从内部发展人力资源，发展高层领导力应是企业长久解决之道。内部如何发展？课堂培训只能是其中一种形式，而且只能是一种辅助的形式。组织能力发展主要形式应是在工作的过程中得到个体能力的发展提升，通过经理人对下属的工作辅导，通过每位个体的自我学习意识而完成。所以，中国企业突破人力资源困境的唯一出路是让组织具备持续的内部能力提升机制，让经理人担当发展下属的责任。所有经理人的基本责任包涵两个方面，一是为业务结果承担责任，这也是已具备的常识；第二是为下属的能力发展担当责任，这就是普遍被忽视的责任。经理人为何忽视发展下属的基本责任首先是因为经理人所处的企业环境所致。并非所有的中国企业都已经具备对人力资源价值的充分意识。在中国的企业江湖一直还有这样一个现实的经营流派，此流派的老板普遍认为赚钱要短平快，经营管理有两项大忌讳，一为厂房设备投资，二是对人的投资。理由很简单，固定资产占有现金，难以退出，投资于人，流失后白为他人作衣裳。这个流派短期在商场很是叱咤风云，可长久视之，总是没能成就大

业。企业主如果尚缺乏发自内心的对人力资源价值的尊重，要求经理人发展下属的责任意识就无从谈起了。在对人力资源价值充分认知的文化理念基础之上，发展下属的责任意识还需要以明确的组织架构设置，明确的汇报线为前提条件。看似简单的管理要求，多数中国企业并未做到。很多时候组织架构只是名义上的，形式上的设置，导致汇报线也是非正式的，销售经理向总监汇报，同时也向老板直接汇报，尤其是关系到费用预算，重大事件时，总是直接向老板汇报。在如此的一个家长式管理的企业中，要求经理人发展下属只能是空谈，没有人有真正的下属。在一个原始的企业状态中，唯老板是尊，诸位总监经理自然缺乏责任意识，也缺乏赋权，也普遍缺乏安全感。这时，发展下属的责任意识常被打压下属的政治考虑所替代，能人不能得到经理总监们的提拔与发展，反而受到抑止。何故？经理人感受到下属的发展可能威胁到自己的位置，自己与老板的亲密关系。在多数企业的绩效考核体系中，只是对业务绩效，如销售，利润指标作出数字化的衡量，令其与奖金收入挂钩，而忽略了经理人需要为长期业务发展，系统与组织能力发展担当责任。如此绩效考核体系自然驱动经理人的短期视角，忘却其作为经理人自然角色中的另一半天职。企业人力资源职能的发展状况对经理人发展下属有着直接影响。如文初所述，发展组织能力不仅为人力资源部的工作，而更多应是所有部门，每一位经理人需要担当的工作。可人力资源确实是企业发展组织能力所必须的支持职能，领导推进职能。如果企业的人力资源部只是做做例行的招聘，薪资福利，人事档案的管理，对经理人发展下属的推动几乎是不存在的。而现代企业的人力资源管

理职能为企业制定明确的组织能力体系，为每位个体作出能力现状评估及个人发展计划，并跟进每位经理人对下属的发展，如此企业环境自然可以促进经理人担当发展下属的责任。可惜，能如此完善人力资源管理职能的中国企业尚是极少数。其次，经理人忽视发展下属能力还是因为其自身能力的限制。“之前，你一直为个人的成功而工作，有一天，你成了经理，一位领导者，你开始为别人的成功而工作。”正如杰克·韦尔奇所言，领导力所有的内涵是为别人的成功而工作，需要发展下属，让下属成功，最终实现个人的成功。而这听起来简单清晰的领导力确实行之不易，尤其是在独善其身的大中国教育与工作背景之下。有太多的经理人，就个体而言，是大能人，可不善于领导团队，不善于发展下属。发展下属是领导力内涵中的关键要素之一，而领导力正是现代企业领导层中的稀缺要素。发展管理层领导力是GE，宝洁这些全球最优秀公司的致胜法宝，也是当今F500公司最普遍的CEO战略议程之一。这一定是中国企业需要理解，需要学习的题目。如何唤醒被忽视的经理人责任首先需要唤醒的是企业主的意识，人是一切，从内心笃信人力资源之于企业长远可持续发展的价值，从行动上体现对人力资源价值的关切与尊重。企业主，企业的CEO需要以自己的榜样领导整个组织，需要亲自担当发展下属能力的责任。评估每一位下属（公司高管）的能力现状，帮助制定能力（以领导力为核心）发展计划，跟进发展计划执行。麦当劳的全球CEO Jim Skinner 可以是一位榜样，在全球高管大会上，Jim Skinner先生向诸位高层经理人出示了自己的领导力发展计划，以榜样为领导，示意所有的麦当劳经理人都应当为自己制定领导力发展计划

，持续提升个人领导力。然后，企业需要完善人力资源职能，让人力资源管理真正成为企业组织能力发展的推进器。如果你是一位人力资源经理，你决不能仅满足于做好属于自己的本职工作，本来不存在属于你自己的本职工作，你的工作在全公司。你需要跨越部门，帮助所有的经理人，评估能力现状，制定能力发展计划，促进所有的经理人以发展组织能力为己任。最后，就是你的。从我做起。我是一位公司的总经理，一位负责某职能部门的总监，一位区域销售经理，或是一名有着两位下属的主管，想一想，我是如何发展下属的，接下来我是如何计划发展下属的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com