

面对危机，HR 经理如何长袖善舞？



HR



经理

的必修课

江洪明 著
资深管理专家

“国虽安，忘战必危”。危机管理正悄悄成为 HR 经理的一门必修课。

HR 经理必须站在行业价值链乃至国家的高度来处理各种危机，

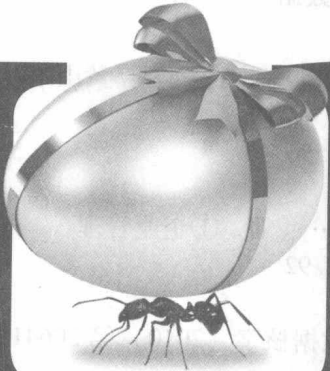
对客户、对自己、对和谐社会负责。

全国百佳图书出版单位
时代出版传媒股份有限公司
黄山书社

面对危机，HR 经理如何长袖善舞？

附录 (附) 目录附录附录

HR



经理

的必修课

江洪明 著
资深管理专家

全国百佳图书出版单位

ARUTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
黄山书社

图书在版编目 (CIP) 数据

HR 经理的必修课 / 江洪明著. —合肥: 黄山书社,
2010. 11

ISBN 978 - 7 - 5461 - 1556 - 6

I. ①H… II. ①江… III. ①企业管理
- 人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 206415 号

HR 经理的必修课

江洪明 著

出 版 人: 左克诚
责任印制: 李 磊

责任编辑: 余 玲
责任校对: 刘莉萍

出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 ([http://www. press - mart. com](http://www.press-mart.com))
黄山书社 ([http://www. hsbook. cn](http://www.hsbook.cn))
(合肥市翡翠路 1118 号出版传媒广场 7 层 邮政编码: 230071)

发 行: 北京时代联合图书有限公司 电 话: 010 - 65513628
经 销: 全国新华书店
印 制: 北京东海印刷有限公司 电 话: 010 - 63706888

开 本: 710 × 1000 1/16 印 张: 15.5 字 数: 210 千字
版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5461 - 1556 - 6 定 价: 32.00 元

版权所有 侵权必究

(本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换)

前言

无论承认与否，危机其实一直潜伏在某个不起眼的角落，随时准备向企业机体中最薄弱的环节发动致命攻击。

一般说来，危机是指危及企业形象和生存的突发性、灾难性事故与事件。它通常会给企业和公众带来较大损失，严重破坏企业形象，甚至使企业陷入困境。2008年国内奶业三聚氰胺事件、2008年11月国美黄光裕被拘事件、2009年强盛“含毒门”事件、2010年1月日本丰田召回事件等等，都是典型的危机事件。

“国虽安，忘战必危”。危机管理应成为现代企业的一门必修课。

事实证明，尽管危机最初是以一种形式出现，但在其发展过程中，它会诱发其他的危机。换言之，人事危机、行业危机、产品和服务危机等经常互为因果。从这个程度上说，人事危机与其他危机的关系似乎有点“鸡生蛋，蛋孵鸡”的意味。只不过后者的意义是建设性的，而前者则是破坏性的。

对于国内HR管理者来说，危机管理的确是一个新课题，它包含很多方面的内容，如企业优秀人才突然跳槽、高层核心人员突然离职或被解雇、生产经营中的突发事件、劳资关系紧张等等一系列危机，往往给企业造成巨大的损失。

危机时刻存在，就像幽灵一般存在，但什么时候光顾，谁都不知道。除了企业自身的警惕意识外，化解危机时的功夫、招术也很重要。

那么，作为HR经理，如果有一天危机突然爆发，你应该如何面对和投入战斗？

如果企业出现高层人事震荡或者骨干员工集体跳槽事件，你能保证类似的人才有备份吗？

如果企业出现财务危机，你能保证公司的高层可以随时调用财务专家吗？

如果出现公关危机，你能保证有公共关系专家足以临危受命，使企业化险为夷吗？

如果企业出现产品或技术问题，你能保证有足够的技术专家来解答公众对产品或技术的质疑吗？

如果你的企业在短时间内人事危机、经营危机、产品危机连续爆发，你能保证公司各个部门都可以有效掌控并投入危机处理前线吗？

以上问题，如果答案全是肯定，说明你的企业已经对危机有了较强的抵抗能力，但这并不能成为放松警惕的理由。如果答案中有一项是否定的，那么请赶紧采取针对性行动吧！毕竟，危机管理是HR经理必念的经，机遇也只偏爱有准备的头脑。有时候，危机是否处理得当，不仅关系企业的生死存亡，也决定HR经理的饭碗和生死去留。

我们在书中精心选择了很多经典的企业危机案例，它们对于从事HR管理的人员具有很高的借鉴意义。国际资本强国之所以能够在世界500强的企业阵营独占鳌头，恰恰是因为他们经历的危机比我们多。

在本书付梓之时，我想对我的同行们说一句：危机管理实际上是一个统一的整体，而人力资源则是其中最敏感也最具影响力的元素。无论企业发生何种危机，人力资源部门都无法回避其责任，而是应当首当其冲，责无旁贷。

著 者

目 录

第一篇 HR 危机管理哲学与 HR 经理的使命

第一章 企业最大的危机是看不到危机 /2

HR 经理不仅要为企业和员工锦上添花，还要会雪中送炭。居安思危是企业的一种生态态度，而实际上身边的老板、高管、业务部门还有 HR 经理，潜意识里往往看不到危机或者不愿正视危机。

第一节 “温水煮蛙” /2

- 一、防火胜于救火 /3
- 二、亡羊补牢，为时未晚 /4
- 三、危机管理意识自测 /5

第二节 危机管理中的 6C 理念 /6

- 一、全面化 /7
- 二、集权化 /8
- 三、价值观的一致性 /9
- 四、关联化 /10
- 五、互通化 /10
- 六、创新化 /11

第二章 企业危机管理中的辩证哲学 /12

“存在的就是合理的”，这是存在主义哲学的基本命题。同理，企业的生存发展也有其合理的注脚。与自然界的“祸福相依”哲学一样，危机考验着企业的生存，而穿透危机的背后往往就是机会和希望。

第一节 转“危”为“机”是真正的能耐 /12

第二节 “危”与“机”辩证法 /15

- 一、管理危机的机制保证：组织明确和预警体系 /15
- 二、管理危机的矩阵分析：一切皆有可能，如何应对方可行 /16
- 三、管理危机的主体工程 /17
- 四、管理危机的收官阶段：让恶性危机结束 /18
- 五、管理危机的良性延伸 /18

第三章 企业危机管理中的策略透视 /20

居安思危，未雨绸缪，不打无准备之仗。化解企业危机的策略，同样是在人的意念方向、行动规矩、战略战术和团队中做文章。

第一节 未雨绸缪——企业危机管理预警体系 /20

- 一、确定危机来源：对可能引发危机的现象或事件进行列举 /20
- 二、对危机进行分析 /21
- 三、确定危机的预控策略 /21
- 四、确定预防潜在危机的改进措施 /23
- 五、建立危机管理机构 /23
- 六、拟定危机管理计划 /24
- 七、对员工进行危机管理培训和演习 /24
- 八、对危机进行监测和报告 /24

第二节 如何在“火警”鸣响前进入“安全地带” /25

- 一、危机的识别 /25
- 二、危机的预防 /28
- 三、正视危机 /30

第四章 挑战危机管理，HR 经理人的无上使命 /32

在阳光雨露滋养下的参天大树和温室里长不大的花草，一般都有类似的感慨：事非经过不知难，沧海横流方显英雄本色。面对突发性危机，HR 经理应责无旁贷地擎起护卫大旗，大写 HR 的专业价值和神圣使命。

第一节 谁能力挽狂澜于既倒 /32

一、危机管理人才的选拔与培训 /33

二、危机管理人才应具备的素质 /34

三、从危机中总结 /38

第二节 共享愿景与人力资源危机管理 /39

一、信心比黄金重要 /40

二、共享愿景对人力资源管理的作用 /42

三、通过危机管理创建组织共享愿景的路径 /43

第二篇 企业领导力危机

第一章 企业领导力的“断层”与“接班”之感 /48

企业永远无法避免随时可能发生的产品、价格、人才、信息、财务、信誉等种种危机。在现代社会，谁能有效避免和控制危机，谁就掌握了发展的主动权！调查发现，全球企业普遍存在着领导力“断层”的危机，中国企业接班人尤其存在严重的青黄不接现象。

第一节 国有企业的领导力“断层”与接班 /48

一、严重的人力资源危机 /48

二、浓厚的“权力情结” /49

三、企业机制的障碍 /50

第二节 如何防止领导力断层 /52

一、企业领导力的素质模型 /53

二、根源的关键在于：领导人善于培养接班人 /55

第三节 为企业接班人计划铺路 /58

一、要有意识地去发现和培养 /58

二、企业兴旺，人才是“源” /63

三、接班人计划 /65

第二章 组织变革中的 CEO 缺位危机 /70

作为组织变革中的中流砥柱，CEO 的角色和作用不言而喻。很多案例表明组织变革中的 CEO 缺位现象严重，这也是企业领导力危机中的致命一击。

第一节 CEO 们为什么黯然解职？ /70

一、忠实地执行战略 /70

二、成功 CEO 的座右铭 /72

第二节 检讨 CEO 角色定位 /74

一、CEO 的角色 /74

二、CEO 业绩的评估 /76

三、避免 CEO 掉入的几个陷阱 /79

四、规避挑选 CEO 的风险 /82

第三章 不容小觑的企业高管丑闻危机 /86

如果 CEO 或者公司高管出现丑闻，HR 经理应该怎么办？

我们通过认真地观察，发现中国企业在应对此类危机时多数表现为迟钝、不专业，甚至有点漠然。

第一节 谁在关注丑闻 /86

- 一、丑闻背后各种利害关系的博弈 /87
- 二、丑闻危机处置的关键：以受众为中心 /89

第二节 消弭丑闻危机 /91

- 一、确定危机处理的管理严责，迅速制定应急方案 /91
- 二、第一时间拦截谣言滋生 /91
- 三、第一责任主管必须道歉 /92
- 四、果断订立重新出牌的游戏规则 /92
- 五、外围合力 /92

第四章 空降兵软着陆 /94

在领导力缺失时，很多企业想到过空降兵，现实情况却是：大刀阔斧力排众议引进的空降兵参与运营管理后，并未达到董事会或高层的预期，最终“空降兵”折戟沉沙，无果而终。空降兵如何成功软着陆，成为企业高层尤其是 HR 经理的挠头事。

第一节 企业缘何需要空降兵来念经 /94

第二节 空降兵成功软着陆四部曲 /95

- 一、引进管理 /95
- 二、降落计划 /98
- 三、冲突防御 /102
- 四、提前设计空降兵退出机制 /103

第三篇 跳槽与裁员之间的 HR 危机

第一章 员工跳槽，梦想还是梦魇？ /106

面对员工跳槽，有的如临大敌，有的麻木不仁，当然也有的谈笑风生。在 HR 经理的众生相中，有谁曾经深入走进过跳槽者的内心？

第一节 扳倒企业前行的羁绊石 /106

一、人才流失引发企业危机的表现 /108

二、如何正视员工跳槽的危机管理 /109

三、如何摆脱骨干跳槽尴尬 /115

四、对员工跳槽问题的反思 /118

第二节 为核心员工跳槽减震 /120

第二章 HR 经理如何舞动裁员大棒 /125

企业裁员的理由可以信手拈来，但 HR 经理是否体悟员工被裁的切肤之痛和企业裁员后的痛定思痛？单纯为了迎合老板而裁员不一定是 HR 经理的意愿和社会价值所在，但是站在专业的角度，裁员却不是一盏省油的灯。

第一节 企业战略性裁员阵痛 /125

一、把握裁员的流程 /126

二、裁员要有标准 /127

三、裁员要讲究技巧 /128

第二节 HR 经理如何接手裁员的烫手山芋 /130

一、正确看待裁员问题 /131

二、裁员技巧管理 /132

三、如何顺利接手烫手的山芋 /133

第三章 扼守员工流失的最后一道门 /136

员工流动或者流失，对企业经营管理产生的负面影响显而易见。作为企业人力资源的责任人，如何在经营企业的同时规范好员工流动这一课题呢？

第一节 构筑离职危机管理中的法律屏障 /136

- 一、建立离职管理规章制度体系 /136
- 二、加强员工离职商业秘密的保护 /137
- 三、离职工作交接事务处理要点 /138
- 四、离职中的薪资处理 /139
- 五、规范人事档案转移程序 /140
- 六、对离职手续文件的要求 /140

第二节 员工离职后，HR 经理还要做什么 /141

- 一、HR 经理的扪心自问：你为离职员工送行吗 /141
- 二、乐观审视员工“留”与“流”，员工关系的营销管理 /144
- 三、以开放心态看员工“回槽” /146

第四篇 员工关系危机与管理

第一章 员工沟通危机 /151

有 MBA 课程讲道，管理就是沟通，所有的管理技巧其实就是一门沟通课。暂且不考究这句话的来源，在人力资源的管理活动中，员工沟通日益成为一门必修课已经成为现实。

第一节 负面消息怎么说出口 /151

- 一、如果公司裁员 /152
- 二、如果待遇降低 /153
- 三、如果公司业绩下降 /154
- 四、如果公司遭遇外部危机 /154

第二节 应对员工士气低落的阴霾 /155

- 一、明确职责 /156
- 二、倾听员工的心声 /156

三、对表现优异的雇员实行公示制 /156

四、鼓励员工参与改善流程 /156

五、表达认可 /157

六、制定更高的绩效标准 /157

七、采取弹性工作制 /157

第三节 掌控人际冲突 /157

一、企业的和谐和人才管理 /157

二、如何直面员工冲突 /163

三、HR 经理如何应对九种人力资源迷局 /165

第二章 当企业“特等公民”向 HR 经理发难时 /173

在 HR 经理打交道的员工中，有许多特等公民，身居要职，在公司权位占有一席之地，承载着普通员工无法替代的职责，甚至影响着企业的发展。他们合理地存在，而且经常向人力资源部发难，稍有不慎，就有可能酝酿人事震荡。

第一节 “刺儿头员工”挑战人力资源权威 /173

一、一个“刺儿头”的案例 /173

二、处理“刺儿头员工”的关键点 /175

第二节 “大佬”员工摆谱 /178

一、如何啃下向你发飙的硬骨头 /178

二、反思“异类”员工的管理策略 /181

第三章 企业与员工的心理契约 /185

劳动者和用人单位的基本关系是一种“契约”关系，但在中国的人情世故里，非契约化的信任和伦理关系也是一种现实。从构建和谐劳动关系的角度看，HR 经理更愿意看到企业和员工之间能够达成一种

心理契约。

第一节 商业“无间道”——当心员工吃里扒外 /185

- 一、不良文化造成企业财产流失 /185
- 二、比吞食公司财务更可怕的危机 /187

第二节 无制度的心理契约 /190

- 一、传统的雇佣关系已经走到尽头 /190
- 二、签署心理契约，给 CEO 们开的一剂“心药” /192
- 三、企业重塑心理契约的关键点 /194

第五篇 组织变革中的 HR 危机管理

第一章 聚焦企业并购重组“不适症” /198

正当民企收购国企、跨国资产并购风云四起，企业纷纷借船出海祭起并购大旗希望做强做大之时，由于天时地利人和不够、水土不服以及自身消化吸收能力不强，很多企业并购之后往往陷入不适症的泥淖，其中最主要的问题往往出在人力资源方面。

第一节 当企业并购摊上“不适症” /198

- 一、谁在人际关系整合中纵横捭阖 /198
- 二、企业并购，文化先行 /203
- 三、战略输出，为整合注入强心剂 /207

第二节 企业并购，输在哪里 /208

- 一、未将人力资源整合工作放到并购的战略高度加以考虑 /209
- 二、人力资源工作介入不及时，缺乏计划性 /212
- 三、整合信息沟通出现滞塞 /216

第三节 文化交锋——回顾 TCL 和阿尔卡特的跨国联姻 /217

- 一、文化上的冲突 /217

二、TCL 的痛定思痛 /219

第二章 夯实组织变革中的人力资源管理基石 /222

企业面临着各种各样的激烈挑战，比如全球化经营、技术进步、内涵式扩大再生产、通过增长获取利润及应变能力等等。在克服各种激烈挑战，尤其是组织变革和应对企业危机的历程中，人力资源的有效整合是关键所在。

第一节 组织变革的风口浪尖，如何与员工斡旋 /222

一、优秀员工乐意身兼两职 /223

二、沟通忽视员工心态失衡 /224

三、员工职责调整的四个沟通关键点 /226

第二节 绩效管理，加速组织变革的助推器 /227

一、组织资本三要素与组织变革的结合 /227

二、绩效管理助推组织变革 /230

第三节 HR 的自我救赎 /232

参考文献 /234

第一篇

HR危机管理哲学与HR 经理的使命

优秀的 HR 经理能够站在企业运营价值链的角度去审视自己的专业，他们不单是企业改革的拥护者，还是企业秩序的守望者，因而在企业面临危机时也是当仁不让的守护者。

Part One

第1章

企业最大的危机是看不到危机

HR 经理不仅要为企业和员工锦上添花，还要会雪中送炭。居安思危是企业的一种生存态度，而实际上身边的老板、高管、业务部门还有 HR 经理，潜意识里往往看不到危机或者不愿正视危机。

第一节 “温水煮蛙”

惯于安逸最终就会变成煮熟的青蛙。能做到防患于未然最好，但如果危机来了，亡羊补牢也为时不晚。

如果你将一只青蛙放进沸水中，它会立刻跳出来；但如果你将青蛙放进凉水中，然后慢慢加温，青蛙会显得若无其事，直到被煮熟。在其名著《第五项修炼》一书中，彼得·圣吉用这则寓言来说明：导致许多企业失败的原因就在于人们对缓缓而来的致命威胁习而不察。

事实上，造成危机的许多诱因早已潜伏在企业日常的经营管理之中，只是由于管理者麻痹大意，缺乏危机意识，对此没有足够的重视。有时看起来很不起眼的小事，经过“连锁反应”、“滚雪球效应”、“恶性循环”，有可能演变成摧毁企业的危机。

比尔·盖茨有一句名言：“微软离破产永远只有 18 个月。”企业要避免“温水煮蛙”现象，首先要求其最高管理层具备危机意识，企业才不至于在战略上迷失方向，不经意之间滑入危机的泥潭之中。值得重视的是，危机管理并非是企业最高管理层或某些职能部门如安全部门、公关部门的事情，而应成为每个职能部门和每位员工共同面临的课题。在最高管理层