

秘秘书职业指导：如何建立人力资源系统 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E7_A7_98_E7_A7_98_E4_B9_A6_E8_c39_172340.htm 现代人力资源管理的核心思想是支持企业长远发展，一个着眼长远的企业必须从全新的角度，以系统、全局的眼光来理解人力资源管理，这就是我们提出的“大人力资源观”。那么在它指导下如何建立个性化的人力资源系统？

一、战略性人力资源管理 企业远景是组织对自我角色的长期定位：想做到什么？想成为什么？这可以说是企业存在的根本目的。我们认为，这是为企业“价值”进行定义的依据所在。传统的衡量指标只关注短期财务价值，而企业的主要活动应该为达到未来目标而增值。战略目标是由人来实现的，人力资源在宏观层次的贡献就是确定企业员工共同持有或认同的核心价值观，引导和塑造员工的行为，最终指向业绩目标。价值观是企业家、创业者作出的对人和组织的基本假设；而传递给公司员工进而影响员工行为的过程，就是企业文化的建设。文化是核心价值观的扩展和具体化阐释，它使核心价值观贯彻到员工的行为中，并由此产生或影响公司的管理理念、原则及人力资源指导思想。文化的价值在于融合硬的组织结构与软的人力资源，整合组织资源，使之成为一个整体服务于企业战略目标。实现战略目标，必须明确企业的关键成功因素。它回答的是：为达到战略目标，企业必须聚焦于哪些方面？这应该是我们评价企业现有活动是否有价值的根本标准。但更重要的是这些因素怎么衡量，也就是以什么标准评价绩效的问题，这是绩效管理体系的关键。关键绩效指标（KPI）体系是已为许多著

名的成功企业实践证明为行之有效的途径，是具体的人力资源操作系统与企业战略相衔接的桥梁。我们认为，成功的企业是那些有着明确的战略目标，而又能稳步推动战略实现，在过程中业绩不断提升的企业。全面的人力资源策略对这样的企业之所以重要，是因为它把模糊、抽象的战略、使命（通过绩效管理体系）分解、实化到当前的工作中，使现在的行为指向现在及将来的业绩，使企业的各项活动不会因为一时的眼前利益而偏离或损害长期的关键成功因素。譬如，在某些行业，短期销售额并不是市场地位的决定因素，长期来看，更重要的或许是良好的信誉和品牌价值。那么，一个达到了优秀的销售业绩，但却没有努力培养客户关系的销售经理在绩效考核中应该获得很高的评价吗？短期内只关注表面结果可能没有大的影响，但若全体员工都一直朝这个方向走，很快公司就会发现原先设定的战略目标（比如市场领先）流于形式。因此，现在的绩效管理体系就必须包括那些与短期业绩没有直接联系，但对长期成功至关重要的评价因素，这正是我们强调的大人力资源系统区别于“小”人力资源的关键所在。企业组织架构应基于核心业务流程，即从价值链的角度考虑组织设置。

二、人力资源管理平台由战略、组织、文化到具体的各人力资源操作系统，必须经过一个普适性的技术分析过程，我们称之为“人力资源管理平台”。它的主要内容是对职位、工作、人三者关系的分析，包括职位对公司的价值（存在的目的），如何衡量（分解的关键绩效指标），以及对任职人的素质要求。分析的结果职位族平台体系，是建立招聘、培训、考核、报酬等人力资源操作系统的共同依据。之所以称之为平台，是因为其分析结果是基本稳

定的，各操作系统可以根据组织变动进行调整，但所依托的基本平台却不会轻易改变。我们认为，人力资源系统支持战略，应该是相对稳定的。如果某个企业的人力资源工作（如职位说明）经常需要进行大规模调整，那么症结一定出在缺乏平台思想上。

三、人力资源操作系统 最后一个层次是具体的招聘、培训、绩效、报酬等操作系统（政策、制度、程序），它们是企业人力资源策略的具体实现途径。因为建立在同一个平台上，所以各操作系统不是相互独立，而是紧密联系的整体。作为流程的最后一个环节，它们都体现和融合了战略、文化的要求。

四、建立系统的工作流程 以上这几个层次体现了建立完整的人力资源系统的工作流程。公司远景、战略是输入端，各操作系统是输出端，操作系统的执行保证流程的实现。这一流程对企业的意义在于，一是推动企业长期战略实现，二是促进企业近期经营业绩提升，而业绩提升又是以推动战略实现为方向的。这也是大人力资源系统为企业贡献的价值所在。正因为每个公司都有自己的战略、文化、价值观，所以人力资源系统是个性化的。

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