

平凡与不平凡的博弈PK软件外包企业HR三板斧 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/268/2021_2022__E5_B9_B3_E5_87_A1_E4_B8_8E_E4_c67_268583.htm 一件工作，职能可小可大，作用可强可弱，效果可佳可差，这工作十有八九是人力资源管理（HR）。看得见的事情是例行的、普通的，不但没什么新意，甚至算得上细琐，做过和正在做HR的GGMM想必都有同感，到月末了，做工资，到X月了，做考核，加油！如果只是这么看待HR，那她真是灰头灰脑的灰姑娘，没有任何精彩之处，根本不会获得如今职场的万千宠爱，更不用说那些企业界大腕会把这例行的、普通的、细琐的活计当蛮大回事情，大不了给俩小钱，大眼一瞪：好好干活去。HR中看得见的工作确实是一些事务，不管是人员招募、年度考核，甚至颇有东西的职业生涯规划，从表面上看，无非是发一些表单，收一些表单，再整理出一堆表单、文档，一点都不复杂，在软件企业更难得看到纸，这类事务像没发生一般，无声无息的就OK了，像是很轻松的样子。但是，表面的事务背后，是HR小蜜蜂们苦心设计的HR意图和必须达到的效果。业务部门的那些个主管根本无法想象，好用的人才不是自来水，一拧龙头就有，也不是自留地里的菜，想摘几个摘几个。虽然，公司需要HR通过有效的工作把人才变成自来水，建立各种输送渠道，建立选拔机制、培养机制、发展机制，但这些内容是战略性的、不平凡的，涉及行业规模和前景，与平凡的事务差别很大。辛勤的小蜜蜂们游走在无形的夹缝里，一边是平凡的俗套，一边是不平凡的考验，要么落入俗套，要么接受考验。这是一种什么样的考验呢？繁杂事

务层出不穷，不得不面面俱到；企业发展的要求以及个人的事业追求实在需要静下来思考一番，把握局面；时代的发展要求更高的素质，需要时间补充知识。传说"把简单的事做好就是不简单，把平凡的事做好就是不平凡"，这话激励着小蜜蜂不停地飞呀飞。以笔者所在的软件外包企业为例，HR工作大致有三大项：招募、培训、考核，换个大说法即人才库战略、人才发展战略、职业生涯规划。HR的价值在于把具体事务做成战略、规划，然后通过具体事务执行出效果，把实做虚，把虚落实。博弈之一：招募与人才库战略 HR最"正科"的工作当属招募。对软件外包企业而言，人力需求旺盛是业务增长的指标之一，是值得高兴的事。项目的规模和特点决定人力需求，HR拿到手上的需求明细是此项招募的目标，人数、时间、技术要求均不得更改，这是正科，没有商榷的余地。于是小蜜蜂从招聘、筛选开始，组织培训，进入试用，往往一个批次的招、选、训、用尚未结束，另一批次的人力需求又提交出来，小蜜蜂摇身一变，一分为二、一分为三，努力的情景可以用"拼命"来形容。招募的招、选、训、用流程中有二十来个细节工作，环环相连，每个环节都需要谨慎处理。小蜜蜂在做"招募"，却没有做"前招募"，面对不可预测的人力需求，不可避免地陷入疲于奔命的境地。"前招募"的内容实际上就是人才库战略，它的模型极像中药房，只不过不是实库存，而是虚库存可靠的人力供给信息。外在的人力机构、高校很容易谈拢，一个为获利，一个为就业，企业是他们的客户。如果以为这种容易的办法可以一劳永逸、旱涝保收，那可真是太容易了，叫人不敢相信，实际上还真不能全信，小蜜蜂得自己动手，自建小库房。软件外包企业的项目

临时性和多样性特点决定了人力需求的动态性，软件技术人才的信息储备同样在不断变化中，人才库战略实施的难点即是在二变中求得相对稳定，达到相对稳定是HR的人才库战略工作目标。软件外包企业HR需要制定并实施人才库战略，借助各种资源为企业的发展提供充足的人才供给。软件技术不是HR擅长的，事实上，在制定人才库战略以及实施过程中，组织、协调是HR的责任，使流程充分以保证集思广益，把握主流人才，同时兼顾各类型项目的各种技术要求。不同于招募的临时、被动、静态，预见性、战略性以及动态中求平衡是人才库的特征，主动澄清可能的人力需求并通过各种办法收集供给信息，尽管企业经营中仍会出现不可预估的临时状况，有准备的动作显然优于仓促。招、选、训、用四大流程一如既往，如期上演，其中的细节依然如故，一环套一环，置身其中的HR小蜜蜂依然忙碌，BOSS们只要求好好干活，至于怎么干好，那是自己的事。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