

金融风暴下的人力资源管理人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E9_87_91_E8_9E_8D_E9_A3_8E_E6_c37_517425.htm

《直击华尔街风暴》由CCTV2经济频道改播，其收视率比以前高很多，原因何在：一是观众希望能获得信息，寻觅应对方法；二是中国人喜欢看热闹你看这下把有钱人整的。获得信息、寻觅应对方法，不同行业、不同职场看问题的角度就会不同，由此触发的灵感也会不同，营销、广告、金融财务、人力资源等方面都应该会有不同感触与反映，我仅从我的职业角度谈谈在金融风暴下人力资源管理如何开展工作。

一、看清形势、收集信息、整理课题、借题宣导人是有感情的，中国人的感情尤其丰富，曾仕强的《中国式管理》实际上就是对中国人感情的管理，不可小，毛泽东就把它运用到了军队管理中，创立了"政委制".在企业管理中人力资源部就门就应充当这个职责。现在的不利资讯甚多：某某老板失踪了；某某公司高层集体消失，老板携款逃往国外；某某老板自杀是因为资金链断裂；珠三角侄闭企业达七万家；中国首富被监查了等等。面对这些不利资讯，我们的员工会无动于衷吗？这个时候开一堂或者是一系列"在大环境中认识自我"的思想政治教育课就有必要了，在人力资源管理六大模块中，我们把它放在员工关系管理中。这节课是前锋战，方向一定要看准，所以收集的信息要全面：全局大环境的、同行业的、不好的、同行业（标杆企业）比较好可以借鉴的应对措施等，结合公司情况进行整理宣导。宣导时不宜就此事设立专题，因为人的感情是脆弱的，那样的专题会让人不寒而栗，如"为过冬，我们

如何裁员""**企业倒闭的背后""金融风暴愈演愈烈，我们的出路在哪里""节省成本大会"等等，再则现在网络发达，员工获取的信息平台很多，也不必如此大张旗鼓，将这些内容熔入到其他课题中可能会更好。

二、分析形势，结合战略、出台对策 不利消息满天飞，我们自己的企业如何应对，我们的明天在哪里，如果公司不及时出台相关对策或者将公司在本次风暴中所受到的影响，员工对公司会产生猜疑，严重者会产生惶惶不可终日、精神状态不佳、工作效率低下、工作质量下降等负作用。这方面东莞浩艺五金就未雨绸缪，在年中销售会议中公司总经理的专题讲座《当前国内经济形势分析与应对策略》，让员工认识当局，与公司一起共度难关。

三、关于裁员 裁员是这次金融风暴中诸多企业运用降低企业运作成本的手段，企业要活下去也是不得已而为之，如果这个手段有必要，裁员将是人力资源管理在特定时期下的重要工作了，对于裁员，作为人力资源管理者须扮演好以下几种角色：

1. 与公司沟通 裁员就得面对支付遣散费，如果裁员的人数到达一定数量，这笔费用也不少，不是公众企业的做法往往不会依《劳动法》的要求给予补偿，这时人力资源工作者就会陷入两难局面，两边受夹，稍有不慎，劳资纠纷会让公司四面楚歌，所以在之前应与公司沟通公司的态度和做法，并尽可能合理合情合法，免受劳资纠纷之灾。
2. 书写裁员计划 裁员是一门学问，首当其冲的会是制造部门的员工，因为没单了，他们只有闲着，但裁老员工还是新员工呢？裁老员工遣散费会更多，裁新员工，好不容易有一点儿新鲜血液又流失了。裁多少人呢？裁少了不能达到节约人工成本的目的，裁多了，万一有了订单怎么办。裁工资高的还是裁工资低的

？裁工资低的，数量少了不能过冬，裁工资高的，往往工资高的员工身上的技能和特长为公司所需。所有这些问题，人力资源工作者都应做一规划，通常的做法是给各部门负责人下达任务指标，先与公司商定一个基调，由各部门负责锁定目标，人力资源部门汇总，再全盘考虑，人力资源部门统一面谈，所有过程注意保密并分批进行，各个击破达到目的。再则就是针对管理完善的公司，利用绩效进行淘汰。另一种做法就是合法地找籍口，如查毕业证的真伪、穿小鞋、扣帽子的小人做法。节省人力成本，不只是裁员一个方法，裁员犹如炒股一样，在低谷的时候抛掉，在上涨时就不会有赢利的机会。除解除合约之外还可以运用放假、鼓励员工请假、与员工达成一致后的工资下调（如果薪酬规划时就有一部分是浮动工资会更好操作）、减少员工的工作时间提高效率等等。

3. 留下记录，定时回访 被裁掉的员工特别是忍痛割爱的那部分人，需要留下去向和联系方式，以个人名义定时回访问候，掌握这群人的状态，为恢复生产时积累一些人力资源，而且这种做法员工很愿意吃回头草。

4. 借机优化人力资源 裁员也不是坏事儿，公司可以借机优化人力资源，留下公司所需的，将过去食之无味弃之可惜的鸡肋人力裁掉，为后续人力资源规划打下良好基础。

5. 人力资源工作者在裁员时态度要温和，不得过激操作，裁员如果定下"三天内裁100人"的目标是很难达成的，只要锁定范围和目标，不同的人运用不同的方法进行操作。注意，我们自己也可能成为被裁的对象。

四、强炼内功，蓄势待发

1. 开展各种活动，在娱乐中学习 各种娱乐活动在工作忙时一般会被搁置，此时人力资源部门可组织一些员工活动，如篮球、羽毛球、乒乓球、单车、扑

克等体育比赛；技术工种技能比赛；演讲、写作、绘画比赛，让员工在娱乐中学习，同时让员工感受家的温暖。东莞浩艺五金的做法值得借鉴，针对全体员工组织了“质量月活动”，质量月活动不只是针对产品的质量，还针对工作质量、服务质量、管理质量，办得有声有色，车间部门开展QCC活动等收到了良好的效果。

2. 培训 培训时间同样受到了公司旺季的影响，利用这个时间组织培训，部门及员工都会乐于接受并易于组织，选择匹配的培训主题进行，让员工充电。

3. 加强研发力度 订单式生产的企业在订单旺季时，工作重点会放在客户的交期上，此时可与公司一起商议将重点转移至产品的研究开发上，在人力、资本给予大力支持，让公司的产品再上一个台阶，同时人力资源工作者在招聘时会接触到大量的信息包括同行业的信息，可收集相关信息给公司决策者参考。

4. 开辟外协 针对旺季时的产品交期瓶颈，规划外协工厂的开辟，建立相关资料，丰富产品的来源渠道，

5. 完善流程、制度 在公司效益好时，流程、制度可能不会被重视，既使因为流程、制度带来的损失也会被当事者忽略，交货收钱是第一要务。借此机会，号召公司管理层对流程制度进行查缺补漏、优化流程、建立作业指导书，并将这些流程、制度、作业指导书纳入培训计划，让我们的作业流程更顺畅更有效率。

6. 检讨业务激励机制 面对这样的大环境，能独善其身的企业应在少数，业务量或多或少都会受到影响，不管是为生存还是发展，公司的激励重点应转移到销售系统：

A、在一片萧条的大环境下，我们的销售人员如果要想保持原有业绩可能会付出比原来更多的汗水，这个时候我们应检讨我们现有的激励体系，有可能时加大幅度。

B、在原来的基础上

，重新开发激励机制，更深入地挖掘业务员的潜能和激发他们的意愿，在保持原来业务量中谋求增长。"#F8F8F8" 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