

经济危机下的人力资源管理模式创新人力资源管理考试 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/528/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_8D_B1_E6_c37_528156.htm 由美国次贷导致的席卷全球的经济危机，已经深深影响了世界的每一个角落，中国当然也不例外。随着针对这场危机认识的深入，我们不仅需要从业务模式上进行反思，更需要从管理模式上进行反思。如何构建具有中国特色的企业管理模式，让中国式管理形成独有的体系，并为企业在风暴过去之后的快速崛起提供卓越的管理平台支持，是我们在经济危机暴虐的今天，需要提前思考并找到答案的必需选择。从业务模式思考，目前中国最先倒闭或者深受波及的企业，往往都处于全球价值链的最末端。这类企业的共同特征是利润最低化、出口牵引化。随着国外消费能力的大面积萎缩，销售订单急剧减少，从而出现开工不足的现象，/百考试题/收集/由此导致现金流的减少，加剧企业的生存危机。从管理模式思考，这些企业管理机制非常落后，基本属于人治管理和经验管理。这种管理模式危机在销售增长的情况下一般都会淡化，但只要出现市场波动，最先受影响的就是这些没有任何风险承担能力的企业。市场变动是不可控的，但企业管理模式的更新和提升，却是经营者必需应对并可以主动改进的方向。看待任何事物，我们都要善于应用辩证的眼光。比如这次经济危机，确实导致销售锐减，赢利下滑。/百考试题/收集/但换一个角度，由经济危机导致的市场低迷，对于想提升内部管理水平的企业来说，却是难得的喘息机会。在销售暴涨或者出口猛增的时候，企业更加关注产品生产和交付，没有足够的时间和精力来

考虑管理问题，所以很多企业的管理基础非常薄弱。这种薄弱的管理机制，肯定无法应对企业更大的扩张。未来发展到一定阶段，即使没有经济危机，也极有可能因为内部管理危机而产生一系列经营性风险。正是基于上述思考，本文拟从人力资源管理角度，谈谈在经济危机的影响下，企业如何实现人力资源管理创新，为企业搭建具有前瞻性的人力资源管理平台，并为企业可持续性发展提供足够的人力资源管理积累和人才储备。

一、构建从职位到胜任特征到知识的逐层演进的人力资源可持续化管理提升体系。经济危机影响企业的利润和生存，而职位将影响企业人力资源管理机制的健康状况。在现阶段，无论采用哪种管理体系，职位都是人力资源管理的基石。没有科学、规范、完整的职位体系梳理，就不可能构建适合企业特征的人力资源管理平台。在职位体系完善的基础上，再根据职位特性引入能力管理，建立关键岗位的胜任特征模型。在职位管理和能力管理趋于规范的基础上，再根据企业需要建立知识共享平台，构建企业人力资源知本化管理体系。

很多企业管理者对职务分析的认识还停留在比较肤浅的层面上，认为职务分析无非就是写一份岗位说明书。而实际上，岗位说明书只是成果的展现，更关键的内容在于岗位职责的梳理和岗位任职资格的定义。而岗位职责必需和岗位产出密切相关，所以需要从业务流程和管理流程入手。/百考试题/收集/同时，一份完好的岗位说明书，需要能对岗位进行准确定位，通过关键业绩领域的挖掘梳理出关键业绩指标，为岗位产出的价值衡量提供最重要的依据。这段时间我们先后为数家企业提供人力资源咨询服务，他们都有现成的岗位说明书，但在咨询过程中无一例外都是从职位入

手。可见，企业现有的职务分析尚不能支撑人力资源新模式的构建，需要从业务发展、管理模式特性、未来适应性等角度重新进行评估。

二、因应企业管理精细化的发展，人力资源管理度量化成为企业越来越迫切和现实的需求。在我们为客户提供咨询的过程中，企业最大的管理困惑就是工作量化问题。如何科学评估员工的产出和人力资源部自身的工作效率，成为人力资源从业者操作层面最大的管理诉求。而人力资源管理度量化，可以有效地帮助企业解决这一管理难题。所谓人力资源度量化，就是从工作中抽取关键指标并建立数学分析模型，从数量化的角度对工作进行分析和评估。比如工作方面的利润完成率、客户投诉次数、废品率等，内部管控上的员工满意度、能力测评等，人力资源管理方面的培训次数、培训效益、招聘成本、薪资成本、员工结构分析等。人力资源度量化要求每项工作都能抓住最核心的指标，并设计可操作性强、准确率高的数学分析模型，通过客观的数学分析对工作进行全方位的评估。当然，人力资源度量化未必能涵盖工作和人员的所有方面，某些指标如果实在无法找到合适的数学分析模型，或者如果采用度量化会加大不必要的管理成本时，可以考虑采用德尔菲法或者其它工具。比如我们在给某家公司提供咨询时，客户要求对中层干部的部门管理水平进行评估。我们设计了部门关键员工流失率和部门工作效率两个指标，而部门工作效率就没有建立数学模型，而是由主管上级根据日常工作表现进行评估。

三、从权力驱动型人力资源管理，转变到以员工为客户的价值驱动型人力资源管理，实现组织利润和员工价值的最大化。传统管理模式下的人力资源管理，是基于权力驱动的管理模式，通过组织架

构内的权力分配实现管理职能。这种管理模式比较刚性，将人力资源管理推到员工的对立面，让员工感觉是在被动的状态下服从和遵守。而客户价值驱动型管理模式，将员工看成人力资源管理的客户，/百考试题/收集/人力资源管理职责就是为员工提供相应的人力资源产品和服务。在客户价值驱动型的管理模式下，人力资源管理将通过有效沟通更加关注员工需求，让自己提供的培训、招聘、绩效等产品和服务更加贴近员工的实际需要，真正构建以员工为导向的人力资源管理体系。企业要实现客户价值驱动型人力资源管理模式，需要建立包含价值创造、价值评估、价值分配三个关键环节的人力资源价值管理体系。在该体系范围内，不仅关注人力资源产品和服务为员工创造的价值，也关注员工为企业创造的价值，并通过绩效管理、奖惩管理等工具对价值进行确认和衡量，通过薪资管理、激励管理等工具对员工创造的价值给予相应的回报。

四、构建人力资源知本化管理体系，实现企业内外部知识共享，让企业知识在组织内发挥最大的效用。

在人力资源知本化管理体系建设中，员工是创造知识的主体，组织是积淀知识的母体，流程是传递知识的载体。员工知识和能力的差异化，导致他们在为企业服务的过程中，可以创造各自专业领域丰富的知识和经验。人力资源管理者需要将这些知识和经验进行筛选和积累，并提供给有需要的员工更好完成业务工作，在帮助员工业绩最大化的同时，也能让组织效益最大化。人力资源知本化管理的核心并不在于知识的积累，而在于通过借鉴实现知识的再创造，并由此来构建学习型组织，使企业永远保持鲜活的创造力。要想成为一个基业长青的公司，企业就必需构建知识的共享平台，让员工

在分享的同时进行再创造，从而汇聚成企业知识的海洋。也只有这样，企业的管理提升和业务拓展才能获得更加坚实的基础。

五、建立不仅适合企业管理现状，还能满足未来管理提升的人力资源信息系统，帮助人力资源管理者为员工提供更加优质的服务。人力资源信息系统从基础阶段发展到目前的管控阶段，解决重心还在于业务流程的自动化处理和协同化操作。要应对未来的管理提升，就需要在软件定位上更进一步，从“效能诉求”提升到“管理诉求”。通过人力资源信息系统建设，在企业战略指导下构建多样化的人力资源管理模型，/百考试题/收集/比如前文提到的人力资源度量化管理体系、人力资源知本化管理体系等。从管控阶段提升到革新阶段，建议企业通过咨询引入对现有管理模式进行重构，并将信息系统作为全新管理模式落地的辅助工具。也只有这样，人力资源信息系统才能真正焕发管理的光芒。总而言之，经济危机只是在企业发展过程中邂逅的一场暴雨。它督促着我们建立起完善的企业管理模式和人力资源管理平台，在经济低迷期夯实企业管理基础，那么，当风雨过后，一定能比别人更早迎来绚丽的彩虹。

"#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