

IBM：人力资源管理随需而变 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022_IBM_EF_BC_9A_E4_BA_BA_E5_c37_54348.htm 你能想象既不是计算机公司，也不是IT公司的IBM的样子吗？IBM全球CEO彭明盛(Sam Palmisano)在发布2005年年报时就对投资者进行了描述：“如果你理解经济和社会正在发生着的变化以及我们公司在这些变化基础上进行的转型，就能明白2006年的IBM既不是一家‘计算机公司’也不是一家‘服务公司’，我们甚至不是一家‘IT公司’。今天的IBM也许比历史上任何时候都更是一家创新公司。”美国《纽约时报》的专栏作者托马斯弗里德曼在《世界是平的》一书中阐述，世界变平了，因为有10个“夷平机制”正在同时发生影响，包括互联网、外包、内包、供应链、离岸生产、开放资源、信息搜索等，中国和印度由此进入全球经济舞台里平起平坐，实际上给全球市场增加了30亿消费者和15亿工作人员。“这就是IBM所看到的外部的变化。”IBM中国区CEO周伟曾这样对媒体做进一步解释，并深以为然。于是，就有了“随需而变”的转型和35亿美元买来普华永道、21亿美元收购Rational，并把长期亏损的硬盘和PC业务分别出售给日立和联想的重大举措。经过这几个重要步骤，现在IBM已经完全退出低利润的商品化领域，转向了高价值的解决方案。2006年还将继续退出不支持创新及高价值的业务。结果是，目前IBM获得的总利润创下1996年以来的最高。在21世纪这个与网络为伍、日益扁平化的时代，作为战略合作伙伴的HR管理究竟应该如何跟随企业战略的步伐随需而变，成为HR管理新时代的新挑战。IBM中国区HR总监

白文杰女士接受我刊专访，为我们讲述了IBM为顺应2003年提出的“随需而变”战略和其演变，于2005年实施的HR管理系统的演进。扁平时代成长的烦恼 纵览现如今林林总总的企业，你会发现一个有趣的现象。人力资源管理在各个企业里扮演的角色可谓形形色色。有的还藏身于行政部门的角落，依然执拗于行政事务的处理；有的称兄道弟于各职能部门，致力于人力资源管理体系的建立与完善；有的则已经攀升到企业的战略合作伙伴角色，成为公司政策的参与制订者及执行者。有人将这种多样性归因于我国人力资源管理发展的混乱，不过，它更反映出现阶段在华企业发展形态的多样性。企业的HR管理在企业的不同发展阶段所扮演的角色差异非常大。当企业处于创业、开拓的阶段时，企业的发展瓶颈更多地来源于资金、技术，此时对人力资源管理的要求就是处理好日常的行政性事务，算算工资、管管档案，人力资源部门其实是一个辅助性的部门。当企业处于快速成长、稳健经营阶段时，企业急需的则是管理体系的完善，HR管理也便会随之进入一个新的阶段，即功能整合阶段，需要整合HR管理的各个职能，完善公司的各项制度，给企业的发展提供更好的内部氛围。比如，采用什么样的招聘策略，如何完善企业的培训体系，薪酬策略如何确定，如何进行员工关系处理、生涯规划、企业文化等等。这个时期的HR管理者，更多的是需要审视HR的各个职能、制度是否符合企业的发展状况，如何进一步完善，如何在原有的基础上给企业提供更好的管理发展平台。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