



守成还是创新？方式转型阶段的人力资源管理

人力资源工作的职能应该从管理数据变得更有创造性。

目前，组织的运营环境中充满压力，它们需要实现竞争优势、股东价值、成本控制和盈利。与此相应的，公司认识到它们必须更快地修改和重设商业模式，这迫使高管慎重对待运营职能，例如人力资源和财务，看它们如何可以最好地为经营结果增加价值。因此，尽管人力资源部门关注其运营活动是很重要的，它也必须关注自己的企业在多变环境中竞争的角色。

通常，人力资源工作者处理许多工作流程中的一个步骤，有时工作流程会被人力资源工作打断，为的只是批准工作流程或者保管对于数据拥有者来说太过机密的信息。在现实中，这么做没有任何实质的、可测度的价值。

在过去，人力资源系统数据库权限要么是完全没有，这就使得人力资源部门作为数据管理者的角色重要。但随着技术的日新月异，现在，个人和/或小组对数据库不同部分有约束的进入是完全可行的，因此人力资源部门就不用涉及了。数据管理的角色应该彻底废除，这样人力资源部门就能关注其他工作，除非有其他重要的原因证明这样的工作是需要的。

因此，趋势是人力资源职能将变得不是作为中间人，而是将决策权交给组织中合适的人，如雇员，生产线经理或高管。但是，这个重大的文化变革会挑战人力资源部门的职能和管理。观察人力资源部门如何完成这一改变以及其他需要考虑的问题是很有价值的。

建筑工作

如果将组织比作建筑，将有很多职责、技能各不相同的人参与到建筑的维护保养工作中。设计师设计蓝图、建立模型并确保它们与目的和环境相匹配；建筑工程师搭建结构，建筑内部铺设电线、下水管道和水管使建筑可以使用；住户入住后，需要维护建筑，例如定期疏通管道和重排电线。

如果人力资源部门要帮助公司保持盈利状态，那么首先要把自己部门事务处理好。人力资源部门应该解决如何成为更高效的设计师、工程师和维修人员的问题，为组织贡献价值？

方式转变

人力资源工作曾走过的路、期间积累的经验 and 不断出现的互联网相关技术，促使人力资源部门和组织发生巨大变革。随着网络的全球环境的加强，为应对这一变革，人力资源工作者应该审视其业绩流程、适应策略和文化活力。

人力资源部门可以在很多不同方面采取行动：

- 流程角度— 关注人力资源部门如何找到正确的基础构成部分（人员流程）并使它们一直都相互关联。
- 事件角度— 关注人力资源部门如何提供一个利用组织知识并传递给个人，尤其是对公司有高战略价值的人员流程。
- 文化角度— 认识人力资源部门在变化环境中在组织活动中的重要地位。

对组织而言，第一个角度是最重要的：它实际上代表的是把管道修好。如果在流程层面没有运作效率的话，任何战略或文化项目在本质上都是有缺陷的。关注流程角度实际上指的是不断改进核心人力资源流程的效率，以达到组织业绩目标。这些流程通常包含独立的数据和信息，它们被商业规则的应用所影响，这些规则由当地的、地区的、企业的、行业的、合规的、文化的、历史的或监管的逻辑所定义。

高效的运营依赖人力资源部门清晰的目标，以及清晰地理解达成这些目标为组织的竞争优势和/或股东价值做出贡献。组织和人力资源部门需要运营上的优秀业绩表现，高效完成人力资源任务以在战略层面达到公司目标。

过去十年中，在识别特定行业、特定公司所面对的特定人事问题的最佳解决方案时，人力资源重整业务运作流程（BPR）的应用发挥了有效作用。这些应用虽然本意是流程创新，但是产出的高效流程却是静态的，一旦组织、面临的问题或商业环境改变就过时了。这主要由于三个因素的缺失：

- 一个合适的渠道帮助在所有层面改变整个组织；
- 实施并保持这种改变的能力；
- 高性价比、符合目的要求的技术平台以保证在限定的用户组内组织知识的共享，这些知识是通过获取经验教训得到的，并且不断重复使用以实现持续改进。

创新

在目前的情况下，需要确定关键的战略性人力资源流程并关注与提升业绩或竞争优势直接有关的

流程。这种流程创新的目的是，通过关键人力资源流程和支持系统的根本性变革，达到运营效率方面重大而可持续的改进。

组织需要评估现存惯例并进行相应改革，包含四个关键的改革领域：

1. 人力资源战略

包括识别组织业务改革的战略，这里可以解决的问题包括：

- 我们如何知道招聘员工的过程对业务改革战略很重要？
- 我们如何知道是否需要招聘策略？

战略评估还包括为合理的流程、人员和系统整合引入绩效考核，即：

- 我们如何将招聘策略与改革目标、流程步骤、参与者及支持技术整合在一起？

2. 技术

此处的要求是部署先进的、基于互联网的商业应用程序，这些程序对各类相关方均有重大影响和价值，还有与组织外部的个人和企业互动的功能。可以解决的问题包括：

- 如果我们在不同地点有不同种类的老旧系统怎么办？我们能否在这些地方实行招募？
- 我们是否可以避免不同来源对数据的重复输入？
- 我们如何确保允许许多人浏览的数据的完整性？

3. 知识

公司要能够获取、组织并利用其知识资源，从而提供高质量的客户服务。典型问题包括：

- 我们如何确定与一个不能按照我们业务需要提供自动申请人评测和筛选的职业介绍所的合作中吸取经验？

公司还需要实现更好的决策支持。例如：

- 我们是否了解决策者及其工作习惯，从而为其提供远程技术支持，这样关键决策就可以持续进行？

4. 度量

这意味着开发使用数量和质量手段的能力来理解在目前环境下流程绩效的层次。例如：

- 流程持续多长时间？在入职三个月、六个月、九个月后新员工的素质如何？

公司还需要用适当的措施和奖励激励员工更好的表现，即：

- 我们在媒体广告和中介方面花销如何？
- 如果使用网络招聘应用服务提供商（ASP）的话，我们可以得到多大的协同效应？

- 这样做会对员工品牌目标有何影响？

总结

通常情况下，尤其是在经济不景气时期，由于认识到简单地决定引入复杂的技术手段，或者在公司层面设计人力资源战略项目却不能在运营层面很好地实现，都是不可能带来成功的，企业必须寻求竞争优势的动力来源。但是，实现有效的运营管理以及定义并获得保证战略得以实施的知识使成功变得可能。这一措施需要在一个承认竞争优势来自所有个人的知识集合及组织内基于知识活动的企业文化环境中才能实施。这远远不只是创新和/或优化人力资源流程，也不是建立人力资源门户或提出文化改革项目。它需要的是将上述三者整合在一起，持续改变，即使在经济不景气时期，也能使整个组织参与其中，并且利用组织的知识资源获得竞争优势和实现盈利。

关于和致

和致（CoreCapital）是一家提供人力资源业务流程外包（HRBPO）、人力资源管理咨询、人力资源信息系统应用与实施服务的专业公司。不同于传统的人事外包服务提供商，我们从一个全方位的角度审视企业人力资源的流程、信息技术、人才以及组织，辅以管理咨询引入最佳实践，并借助我们强大的信息平台将方案实施落地。通过业务流程外包，我们帮助企业提高人力资源职能运营效率，助力企业经营业绩的达成。

更多信息，请登陆和致官网 www.corecapitalchina.com