

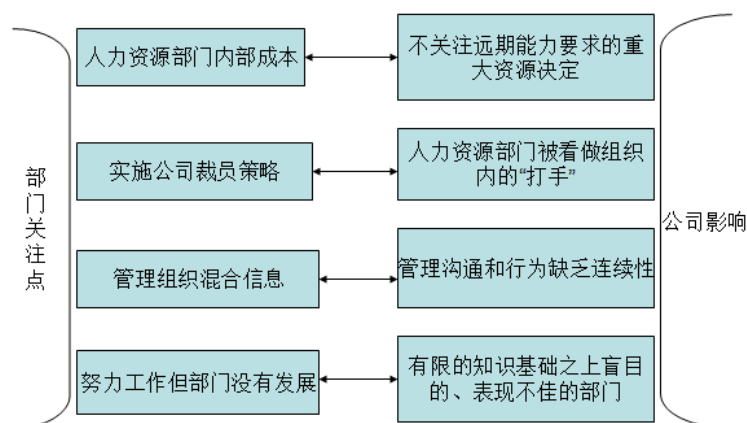
在经济下行期保持人力资源服务

关于经济萧条期间公司行为的数据显示，通过裁员减少支出的企业中，近 60%在之后的十年没能保持市场平均增速。导致这个趋势的一个关键因素就是组织失去了关键技能。

现在，我们看到新一轮的经济下行正在出现。现在还不能断定关于增长的问题是否还会出现，但是我们可以看到，一些有眼光的人力资源部门越来越急于找到方法避免此类短视决策，并开始着手提升组织的关键人力资源战略。

尽管有上述的改进，在经济不景气时候，企业在人力资源问题上处理得亦不甚得当。更让人担心的是，人力资源部门在这种环境的表现同样让人失望，该部门肯定会遇到一个难题，即经济不景气的压力会导致部门内部关注点的变化，同时也对此关注点采取短期的行为。这种关注通常意味着重要的、长期的、与外部更相关的、影响公司业绩的问题会被忽视。

不景气时期的人力资源工作（图表 1）



图表 1 展示了难题所在。人力资源部门要准备好应对经济形势变化对职能和公司的挑战。为达到这一目标，人力资源部门要解决一系列关键问题。包括：

- 不景气时期需要什么人力资源服务？
- 这些服务和正常业务有什么不同？
- 人力资源部门对减少支出有什么贡献？
- 人力资源部门怎么保证短期和长期目标的平衡？
- 人力资源部门如何加强而非失去对员工的服务能力？
- 人力资源部门本身如何改变其能力以满足组织需求的改变？

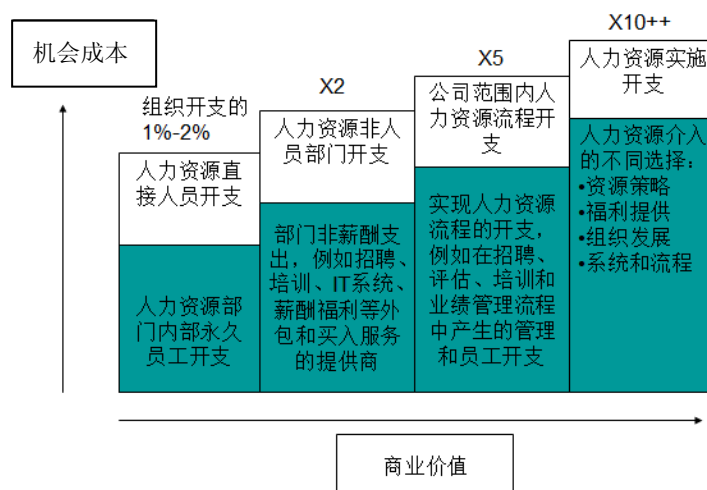
解决方案

通过改善组织和了解其关键角色，我们认为该部门可以在四个方面支持公司和员工度过经济不景气时期，这四个关键的方面是：

- 人力资源部门对成本管理的贡献；
- 了解相关人员对人力资源服务的要求；
- 平衡短期和长期要求；
- 发展部门能力。

人力资源部门对成本管理的贡献

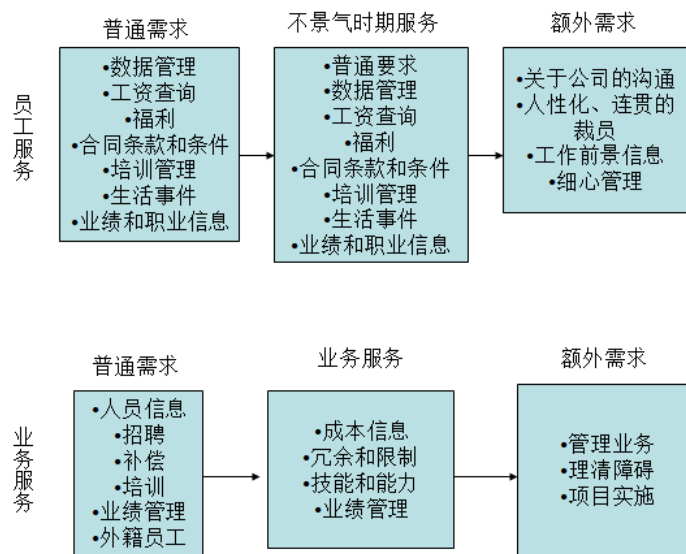
在经济下行期，人力资源部门会被减少部门开支的要求所左右，降低开支通常是必须的。但是，我们需要深入思考人力资源领域收缩开支的经济因素。人力资源部门本身的直接开支不会给公司带来实际价值，人力资源部门开支只占组织总开支的 1%到 2%，人力资源开支、人力资源流程开支和组织资源开支在整个组织的全部开支结构中所占比例更大。但是人力资源部门很少关注这些方面的开支管理，尤其是在经济不景气时期。



人力资源的开支和价值 (图表 2)

图表 2 评估了人力资源开支的不同价值和组织可用的选择，人力资源部门要了解不同的支出因素和它们可以利用的选择。为了真正提升价值，该部门应该放宽眼界，并保证其贡献在降低总开支和保证效率两个方面是平衡的。

经济不景气时期的人力资源服务（图表 3）



当然，对员工来说，人力资源服务的要求在不景气时期也不会有根本性变化。最重要的要求依旧是业务流程的效率，补偿、福利、培训等信息和快速高效的服务。但是，从员工的角度来看，还有其他的请求，包括业务需求的有效沟通、与重组和裁员有关的服务及其一致性、公平和同情心。

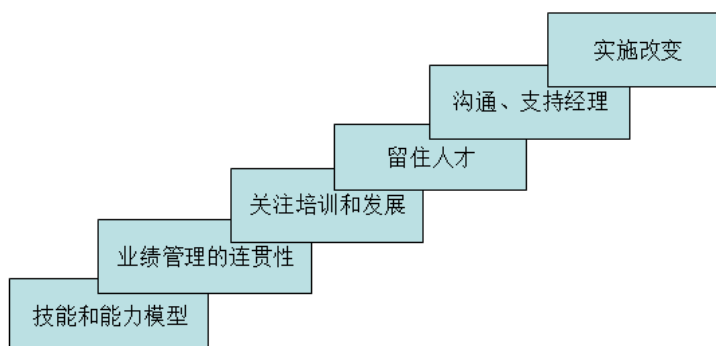
业务经理的要求会有很大不同，可能会更关注获得与关键决策相关的核心信息，以及这些决策的迅速办理从而减少对运营的影响。

该部门通常面临的问题是从一个重点问题转到另一个重点问题，而实际上它需要专注这些技能和能力来同时完成两个重点问题和要求。

平衡短期和长期需要

在不景气时期，短期要求的驱使经常使组织破坏其长期资源和知识基础。人力资源部门的一个重要角色就是提高框架、流程和消息以保证短期运营驱动力和长期业务需求相一致。

平衡短期和长期需要（图表 4）



图表 4 表明实施短期压缩开支决策和组织长期技能能力的关系，以及保证二者间关键联系实现的工具和流程。这是人力资源部门在组织不景气时期的重要角色，也是在提供重要信息和将业务需求与部门执行力相对接两个方面，该部门展现其贡献的机会。当然，一个组织不可能一下子实施图表 4 中所描述的流程，真正需要的是一个不断发展的部门，和在长期框架下提供短期关注的的能力。

发展部门能力

最近关于人力资源部门的发展和贡献的研究，提供了一些有趣的视角来观察人力资源部门能力的局限。在一个调查中，组织被问到“该部门为公司业绩做出贡献的主要障碍是什么”。结果中主要提到三个问题：

- 高效利用技术的困难；
- 人力资源部门人员的技能不适用；
- 业务部门对人力资源部门做贡献能力的看法。

不管是在经济不景气、繁荣还是平稳时期，解决这些问题对人力资源部门做贡献的大小至关重要。当然，真正的问题不是对该职能的服务进行突然地改变，以应对不景气时期的挑战，而是建立一个能够与进行中的业务及环境变化相适应的灵活的部门。我们认为下列因素对建立灵活部门能力十分重要：

- 在核心基础职能及提供核心人力资源数据和信息方面的出色能力；
- 实施高质量、大容量人力资源事务办理以满足员工日常要求的能力；

- 能够与业务经理一起建立 HR 与业务之间的联系，并识别出哪些工作能够为业务增加真正的价值。
- 变革过程中的支持。

在把自身的流程、技术和组织与业务需求对接方面，人力资源部门已经开发了很多方法，但没有哪个方法是最正确的。人力资源部门真正面临的问题是探索哪个模型最适合它们独特的处境，以及上述因素如何整合才能最好地提高部门表现。所选的模型要能够在任何经济环境中都满足业务需求，尤其是在下行的经济环境中，因为这一时期需要使短期目标和长期目标相一致，包括保护、关心和发展员工。

我们可以提供的帮助

我们在支持组织进行变革以保证人力资源部门最大化地支持业务部门方面拥有丰富的专业知识和经验。

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