

企业信息化条件下的人力资源管理创新

文/李华琴

席卷全球的信息化浪潮已经彻底地改变了我们的工作方式、生活方式甚至思维方式，人力资源管理作为企业管理的一项重要职能，也不可避免的受到信息化带来的巨大冲击。企业进行人力资源开发与管理的目的是提高个人的工作业绩和组织的工作业绩，而组织的工作业绩主要取决于个人的工作业绩。影响个人工作业绩的主要因素是个人的特点、组织的特点和工作的特点。本文从这三个方面来分析信息化对人力资源管理产生的影响：

一、信息化给组织带来的变化

1、组织结构扁平化。传统的企业中，高层领导者思考并决策，基层人员遵循并执行。为了保证高层领导的决策能够在基层贯彻实施，必须依靠各个层次的管理人员进行控制；同时为了保证大量的、繁琐的基层执行信息能传送到决策者手中，也必须依靠各个层次的管理人员进行删选和汇总。所以传统的组织是一个集权的金字塔结构，由下往上，员工数量逐层减少，权力也逐渐集中。这种层次结构适应了工业化大生产的要求，但是组织中的每个人都位于严格的权力架构中，他们与上级很难进行平等的沟通，群众的智慧和创造力受到了极大的限制和损害。随着信息技术的出现，首先信息的上传下达不再成为问题；其次为了对变幻莫测的市场信息作出快速反应，使决策能够以最快的速度得以执行，也必须缩短“指挥链”。因此，扁平化、网络化的组织结构应运而生，逐步取代传统的条块分割的金字塔型的层级结构。

2、组织内部各部门之间以及生产过程的各阶段之间的界限逐渐变得模糊。传统的基于分工的科层组织结构是以职能为取向，把一项完整的工作分割切块，由不同的部门按顺序依次完成，工作进度缓慢，效率低下。而信息时代速度就是生命，需要一种能适应战略需求变化的灵活的、动态的、柔性的工作团队，要求突破部门之间的壁垒，以工作流程为取向。因此信息化不仅仅使组织结构趋于扁平，而且要求在这扁平化的结构里，都是可以快速重组的单元，为有效地完成某项任务，来自于不同部门、不同岗位、不同专业背景的人可以并肩作战、协同工作。另外，日益发展的信息技术也支持这种灵活的工作方式。

3、信息更公开更流动。信息技术在企业内外环境中构造了开放、共享与集成的信息通道。利用企业内部网，组织可以发布各种信息，员工获得了比以往任何时候都多的知情权，同时，由于信息技术提供的交流方式是双向的，员工还可以向决策者反映自己的看法，为企业出谋划策，与其他员工交流经验，促进共同进步。利用国际互联网，员工可以获得更多领域的更广泛的信息，开阔了眼界，增长了知识。

二、信息化给工作带来的变化

1、工作手段发生变化。如果说，农业时代主要依靠人的双手劳作，工业时代则转而依靠机械操作，到了今天，计算机成了人们工作的主要方式。自动化、信息化设备的大量应用对员工的素质提出了更高的要求，也对人力资源的培训提出了新的课题。

2、工作方式发生变化。由于计算机取代了纸张笔墨，而网络可以方便快捷地传递信息，因此，人们没有必要在固定的时间到固定的地点上班，出现了“虚拟办公”的概念。未来的企业也许是没有围墙的企业，员工可以在世界任何一个角落甚至在家里办公，也许你的同事遍布全球而你们甚至没有见过面，如何管理这些远程办公的员工，也是人力资源部的一个重要课题。

三、信息化给员工带来的变化

1、员工素质大大提高。由于众多自动化、信息化设备的广泛应用，要求企业员工具备较高的素质和能力，即成为“知识员工”。美国《未来学家》杂志预测到2010年，蓝领工人将从现在占劳动力的20%下降到10%或更少，60-70%的劳动力由知识型人员组成。

2、员工流动性增大。信息技术使信息交流在空间和时间跨度上都极大地拓展，无论企业还是员工，都能从外部获得更多的信息和机会，企业与员工的关系更具有短期性。作为企业来说，可以在世界范围内选择员工；而作为新时代的知识员工，头脑里蕴藏着丰富的专业知识，有独到的见解、活跃的思维和强烈的创造性，个性更加突出、张扬，工作对他们来说就像超市货架里的商品，而拥有的知识正是他们强大的支付能力，他们同样具有选择工作的权力。

3、对知识结构的需求发生变化。企业信息化要求员工既是通才又是专才，也有的学者称之为“T型人才”。首先，在扁平化的组织里，员工会得到更多的自主决策的权力和机会，员工必须具备多方面的知识；其次，信息化打破了部门界限，有时需要来自于不同岗位的人组成任务小组，每位成员必须精通自己的工作，同时也要了解别人的工作，才能在协作的过程中加强相互的理解和沟

通过;另外,工作流程重新设计后,一些以前分得过细的流程被重新整合在一起,也需要员工能够独立完成包含了多项技能的任务。这就对企业的人力资源管理提出了新的要求,要求企业的人力资源培训体系源源不断地产出具有一定的知识结构、创新能力、获取新知识的能力等综合技能的人才。

四、信息化呼唤人力资源管理的创新

(一)观念的创新。观念的转变是一切改革的先导。不从根本上改变陈旧落后的人力资源观念,其它一切努力都可能落空。

1、人力资源在组织内部应该位于战略层次。必须从战略的角度看待人力资源管理,人力资源部经理应该进入企业的最高决策层,人力资源管理的所有职能都要具有长远观念。从招聘开始就注重使所招聘的员工符合企业发展的需要;在人员使用上积极鼓励员工参与企业的经营发展战略的拟定,激励雇员的积极性、主动性、创造性、挑战性,满足其成就感;营造员工和企业共同的价值观、经营理念和企业文化,以员工的绩效带动企业的绩效,帮助企业成功地实现战略目标。

2、金钱激励不再是万能的。传统的组织契约可以表述为“员工努力工作→长期忠诚和忍耐→工资提高及晋升→长期忠诚和忍耐→...”这个契约的前提是,只要员工忠诚就能保持工作,典型的代表是日本的终身雇佣制。然而,进入信息社会,企业的破产、兼并席卷全球,企业减员已是家常便饭,员工的忠诚并不能带来真正的保障;组织的扁平化也使得可供晋升的职位变少,忠诚也不能保证得到升级。因此,传统的企业契约已不能适应信息化后的新型企业,必须在公平竞争与自由雇佣的基础上建立新契约。新型契约可以表述为“企业承诺通过培训等方式支持员工充分发展自我,帮助员工获得职业财产,使员工的可雇佣性不断提高;员工也承诺会对企业的发展尽心尽力作贡献”。因此,培训、企业文化建设以及工作的丰富化、多样化将成为人力资源管理的重点。

3、允许人力资源的合理流动。从经济学角度讲,资源的流动性是现代经济的重要特征。传统的观念认为人才是企业的财富,关键人员不允许流动。信息时代的经济是全球一体化的经济,人才是社会的财富,只要符合法规,应该允许流动。在这个企业称不上人才的人,到另外一个企业可能大有用武之地。要把适当的人放在适当的企业和适当的岗位上,不造成人才的虚置和浪费,企业有选择自己满意的员工的权利,员工也有选择适合自己的企业(工作)的权利。

4、树立终生培训的思想。信息时代,社会知识积累速度越来越快,积累量越来越大。在这种背景下,已经不可能有全能的天才和永久的专家,无论是谁,也不管他的知识水平有多高,只要他停止了学习,就会很快被时代所淘汰,所以,必须对员工实行终身教育,以防知识老化和信息爆炸时代的需要。

(二)角色的创新

1、人力资源部门的角色转换。传统的人事劳动部门往往被看作是神秘的权力机构,而现在人力资源部门则必须转变为公开的服务者,与其他的业务部门建立战略合作伙伴关系。原来的员工招聘、分配、调动几乎由人事部门全权决定,现在则需要转变为以人员使用部门为主,人力资源部协助决策。以往人力资源部的工作主要是一般行政事务,而现在需要将注意力转向营造一个和谐的工作环境以及建立适应企业发展需要的企业文化。

2、管理者的角色转换。美国学者汤姆·彼得斯在《追求卓越的管理》一书中指出,领导者可以分为三类:师傅型领导,那是经验管理的产物;指挥型领导,那是科学管理的成果;育才型领导,那是面向未来的文化管理模式的要求。信息时代需要育才型的管理者。一方面,网络技术的推广,使得员工和管理者在接受信息和学习知识等方面有着同等的机会,员工将普遍具有主动参与管理的能力和愿望,要求管理者更多地通过授权而不是命令,通过沟通而不是控制来协调员工的行为和观念;另一方面,扁平化的组织要求在控制手段上,更多地是实行思想和文化的控制,而不是行政和行为层次上的控制,换一句话说,要用刚性控制取代柔性控制。因此,信息时代的管理者角色要由监督和控制转变为指导和激励,管理者要负起组织和指导学习的责任,让每一个成员都有机会、有动力参加学习和施展才能。

3、员工的角色转换。传统企业把员工看作是机器设备的附属物,象工具、螺丝钉一样地“被管理”,企业的生存与发展主要维系于管理者,而员工则被看作是“成本”,管理者与员工是雇佣与被雇佣、命令与服从的关系,因而也是紧张的、不十分和谐的关系。信息时代,组织结构扁平化、网络化,打破了原先的管理者武断独裁的领导地位,员工不再被看作是工具和成本,而变成了合作者和资本,管理者与员工休戚与共,唇齿相依,是一种长期的合作伙伴关系。

(三)体制的创新

1、组建自我管理的团队。一方面是为了适应信息时代瞬息万变的市场,提高企业的应变能力;另一方面也可以满足员工对灵活工作方式、自我管理的需求;不同专业背景的人组成团队,还有利于思想火花的碰撞,营造一个创新环境。

2、创建学习型组织。从高层领导到中层管理者到普通员工都树立学习的紧迫感和责任感,人力资源部门要把员工培训纳入战略规划之中,要努力塑造有利于员工学习的条件和环境,鼓励和支持员工主动学习,培养终身学习的观念。

(四)技术的创新

信息技术应该成为人力资源管理的主要手段。信息技术在人力资源管理上的应用，最常见的是人事档案管理系统、薪酬管理系统、考勤信息系统、人员调配信息系统，以及各种用于人员素质测评的软件等。随着技术的不断进步，还应该在人力资源管理的其他应用领域逐渐扩展。

五、结论

专家们预言，随着全球信息高速公路的全面开通，技术知识对经济增长贡献率将由20世纪初的5%-20%提升到90%，而其中的核心因素取决于人力资源的开发。我国现已加入WTO，要想与国外企业竞争，在新经济中立足，我国企业必须尽快完成信息化的改造。目前，我国人力资源数量多，有12亿人口，6亿劳动力，这是我们曾引以自豪的；但由于各种历史原因，人力资源的质量还处于较低的水平，它将是制约我国企业信息化发展的根本因素。我们必须站在战略高度，重视人力资本投资，强化人力资源的开发和利用（作者单位：厦门大学管理学院）

相关链接

企业信息化战略规划研究
企业客户关系管理实施策略
针对市场结构的产业集群分类
浅论数字化企业中的技术创新
远程营销团队虚拟集中管理模式
中小企业组织结构创新的作用分析
集群创新机制研究：一个治理的视角
企业信息化条件下的人力资源管理创新
“心理资本”在经济管理行为中的拓展机制
谈预算经费管理控制目标模式及创新的配套措施
吉林省大中型企业技术创新现状分析与对策研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心