

保险企业战略人力资源管理探讨

文/王宇航 王斌 高静

在我国保险业从高速成长时期逐步向稳步发展时期的转变过程中,人力资源逐步演变为保险公司在培育核心能力过程中需要投入的最重要的要素。我国许多保险公司也高度重视人力资源的建设,努力通过人力资源的发现、培养、使用和尊重等,保证稳步发展时期核心竞争力的培育和形成。尽管如此,保险行业人力资源发展形势仍不容乐观,《中国保险业发展蓝皮书(2004—2005)》揭示了目前中国保险业发展存在的三大隐忧之一:保险业人力资源稀缺。高素质的保险中介和营销人员,高水平的保险精算人员,高层次的保险高级管理人员,复合型的保险从业人员,高水准的保险监管人员成为目前保险业最稀缺的5种人才。本文认为,主要原因在于保险企业并未把人力资源管理提高到战略高度,并未构建企业核心能力的人力资源开发战略,从理论上讲,人力资源量的积累时间短,更谈不上质的提高,缺乏高素质、高水平、高层次、复合型人才就不足为奇了。本文试图从战略人力资源管理角度出发,对保险企业面临的人力资源问题及核心能力问题整合,在理论上和实践上进行有益的探讨。

人力资源战略就是确定一个企业如何进行人员管理以实现企业的战略目标的方向性指导计划。而战略人力资源管理就是要使企业的人力资源管理和企业发展战略相一致,以符合企业的战略需求,引导所有的人力资源活动都围绕着企业的战略目标进行,为企业战略的制定实施创造条件。其目的是要通过确保企业获取具有良好技能和良好激励的员工,使其获得持续的竞争优势,从而形成企业的战略能力,依靠人们实现战略目标和依靠核心人力资源去建立竞争优势。从目前情况看,保险企业应从以下几方面构建企业核心能力的人力资源开发战略:

1、保险企业核心员工特殊技能的培训与开发

保险企业在注重培养员工的一般技能以保持企业竞争均势和员工的可雇性之外,更要重视开发员工的企业特殊技能,因为企业特殊技能既为企业提供价值,又不容易被竞争对手模仿,还不容易转化为市场行为。为此,企业需加大投资,不断培养和开发员工以完成本企业特殊的工作程序和操作流程。

其次,要做好核心员工的规划与流失预警机制,一般来说80%以上的企业价值和利润是由20%的核心员工创造的,为此要做好核心员工管理重点和发展目标,制定相应目标支持计划。同时由于价值贡献大的核心员工的流失给企业带来的损失也大,可以在企业人力资源战略基础上对核心员工进行“差异化”管理,从而规避其流失给企业带来的巨大的损失。所谓企业“差异化”的人力资源战略,是为核心员工量身定做的一种战略,就是在核心员工密集的企业中,依据人力资源市场的竞争动态,通过各种独特的差异化措施,(如,良好的企业文化,有创新的工作环境,个性化的激励方式,有差别的薪酬体系,多通道的职业发展空间等等),来满足核心员工群体或个人的需要,加强核心员工对企业的忠诚度,提高企业核心竞争力。

2、推进保险企业的职业生涯开发和事业发展

企业核心能力保持永久生命力的关键就在于员工及其组织的自我更新能力,因此,保险企业必须在管理者和员工之间建立起一种协调的合作关系,使他们共同为了事业成功发展而努力。职业生涯开发是通过个人生涯计划和组织生涯管理过程来达到个人与组织目标的最佳配合,职业开发是一个长期的战略,对于员工和企业都是非常有益的,最终推进整个企业的发展。职业开发计划描述了员工职业生涯道路,帮助员工确定职业兴趣、明确职业目标、并使他们对自己的职业生涯有一个积极的长期的规划。事业发展是一个要求个体和组织共同来创造一个能够提高员工当前或未来工作任务所需要的知识、技术能力和态度的合作关系。事业发展为个体发展和组织发展提供了联结,在提高组织更新能力和绩效水平的同时,允许个体熟练程度的提高,使联结个体和组织发展的能力最大化,从而提高企业的竞争准备程度,并增强了组织的更新程度。

3、实施人力资源战略化的开发与管理

在实际工作中,保险企业应把各种人力资源管理政策和实践综合成一个有机的整体,并且与企业其他方面的运行机制相一致,以创造一种协同效果。在保险企业中,人力资源计划、招聘、甄选决定了企业的更新能力和竞争力所需要的人力资源的数量与质量。一旦被选中,员工将进入适应过程,人力资源部门通过建立一系列制度、文化活动,以帮助员工在组织内快速地社会化,适应组织环境,实现对组织的承诺,成为组织公民。人力资源管理部门依据对员工工作的表现,给予绩效管理、报酬和奖励,并提出学习和改变的要求,规划其发展方向,把其职业生涯规划和企业的事业发展结合起来。

总之，保险企业要在未来市场竞争中获得持久的竞争优势，就必须重视人力资源管理的战略地位，不断的努力开发和培养具有特殊技能的核心员工，注重推进企业的职业生涯和事业发展，有效实施人力资源战略化管理，才最有可能获得企业成功所必需具备的能力、动机、知识等企业核心能力，造就企业持久的生命力和未来事业的成功（作者单位：王宇航/秦皇岛职业技术学院；王斌/燕山大学继续教育学院；高静/燕山大学招生工作处）

相关链接

保险企业战略人力资源管理探讨
文化产业节日的战略思考
湖南外贸发展策略探讨
浅析创建物业管理品牌的策略
浅谈经销商的渠道冲突与处理策略
企业发展战略新思路——蓝海战略理论
面对新的市场竞争环境云烟的发展战略浅析
SA8000——可持续和谐发展的全球化竞争战略
社会主义新农村建设中农村人力资本投资的战略选择

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