

基于内部顾客满意的人力资源管理研究

文/许统邦 彭燕玲

一. 前言

企业管理的最基础、最根本的工作是对人的管理。企业如果没有卓越的人力资源管理功能,其一切管理活动都将变成无源之水、无本之木。随着高新技术的发展和新经济时代的来临,传统的企业开始向现代企业转变,知识型员工在企业中的比重越来越大,人力资本的价值已远远大于传统的人力资本价值。此外,世界经济一体化进程的加快,带来了管理文化的多元化,也给人力资源管理带来一定困难。企业要想象以前那样获得员工的忠心越来越难。所以彼得·卡佩利在《哈佛商业评论》上呼吁:“对一个人才自由流动的世界,传统的留住员工的策略方法绝对不合时宜了,现在到了接受新思想的时候了。”正是在这样的背景下,一种新的人力资源的管理思想——内部顾客和内部营销的理论应运而生。

二. 人力资源管理的发展历程和趋势

自有真正意义上的企业后,人力资源管理一直是企业管理的重中之重。迄今为止,企业人力资源管理已走过两个阶段,正在向第三阶段发展。纵观几百年的企业管理历史,企业的人力资源管理大致经历三个阶段。

第一个阶段是工具阶段。在这个阶段里,企业把员工看作会说话的生产工具。在这种观念指导下,企业人力资源管理的目的是最大限度地发挥员工的效能,企业很少或根本不考虑员工的利益,即使考虑,也是为更好地释放员工的潜能。早期的企业管理者大多从这种视角来管理企业的员工。

第二阶段是人力资本阶段。在这一阶段里,企业把员工看作企业的资本。虽然这一阶段和第一阶段相比,企业的人力资源管理已经较为人性化,企业开始关注员工的需求。但企业管理的目的仍是最大限度的调动员工的积极性,为企业创造更多的价值。只是由于工人的觉醒和法规的完善,企业才不得不采取更具人性化的管理手段。这一时期的主要管理理论是伴随行为科学的诞生而产生的。尽管提出以人为本的口号,但这里的以人为本实际上是企业的发展以人为根本,即人是企业发展的根本资源,而不是企业发展根本目的是为人的发展。

第三阶段称为内部顾客管理阶段。这一时期企业管理的出发点从企业角度开始转向员工角度。把企业员工当作内部顾客,这尽管还只是一个理论概念,或是一种理想境界,但它却触及了企业存在的本质和人性至上的真谛,涉及到企业的伦理问题。它提醒企业应从以前利润至上的思维模式中走出来,转换到关注企业员工的发展上。

企业存在的根本是满足人类的需求,既包括对物质产品的需求,如生产出人类需要的优质产品;也包括对企业内部员工自我能力实现的需求,如在工作中提升自我能力等。前两个阶段都是以企业为中心的人力资源管理阶段,把员工看作获取利润的工具或资本,后一阶段是一种新型的人力资源管理阶段,即把员工看作内部顾客。企业人力资源管理的前两个阶段都是企业为中心和企业利益至上的思维模式,强调效率、效益和利润;后一种则以企业员工为中心,目的是人性的解放,而效率、效益和利润只是这一过程的结果,并不是目的。所以,内部顾客管理是企业人力资源管理的新阶段、新发展,是最人性的企业管理理论,实施内部顾客理论是现代“人本”思想的重要体现。

三. 企业开展内部顾客管理的对策

(一) 推进企业的组织变革,满足企业内部营销对企业组织结构的要求

内部营销是对人力资源管理的一种创新,是人力资源管理的一种新理论、方法和工具,属于人力资源管理的范畴。内部营销和外部市场营销管理部门不存在管理关系,内部营销只是借鉴外部营销的理论和工具,但分属于不同的管理领域。所以,内部营销应由人力资源部门来管理和实施。当然,这需要对人力资源管理部门的组织结构进行变革。内部营销的工具培养需要一个新型企业组织结构与之相适应。因为内部营销的核心是利用营销的工具培养员工的顾客导向意识、销售意识。所以,它要求打破传统的企业组织结构。第一,必须改变传统的金字塔形状的组织结构为倒金字塔形状的组织结构。因为内部营销的核心是以内部顾客为中心。而要做到这一点,在企业内部必须把员工放在首要的位置,从高层到基层,分别把自己的下属看作服务的顾客,而不再是传统的领导和命令的关系。即使是同级的员工和部门,只要发生产品和服务的传递,也要以顾客之礼相待。第二,减少管理层次,促使企业组织结构尽量扁平化。内部营销强调的是一种自觉行为,管理层次越少,越有利于员工主观能动性的发挥,并符合内部营销以顾客导向为理论念来调动员工积极性的初衷。当然,水平化并不是说企业就没有垂直链。即使在某些非等级制企业里,还是存在着一些等级。控制和命令仍是企业管理必不可少的。第三,重新设计人力资源部门在企业中的作用和地位。虽然内部营销属于

人力资源管理范畴,但又比传统的人力资源管理具有更大的作用。一方面,担负着设计各种内部产品、满足员工的需求,从而使员工有满意的任务。另一方面,又要通过培养员工的顾客意识、采用内部营销的各种手段,来对企业战略进行整合。所以,必须重新设计企业的人力资源部门。要使传统的人力资源部门向内部营销部门转变,使其既具有传统的人力资源部门的功能,又能担负起内部营销的各种功能。

(二) 强化企业文化建设,为开展企业内部营销营造环境

要顺利实施内部营销,必须彻底改变员工的价值观念和思维方式,打破传统思想的束缚。为此,需要塑造与之相适应的企业文化。内部营销实施的本身也会促进员工价值观念和思维方式的改变。因为内部营销中的许多理念,如,把工作当作产品,把内部的上下工序和不同部门之间的服务对象当作顾客,要有顾客意识和销售意识等等,这些观念本身就构成了企业文化的重要组织部分。所以,内部营销实行的结果也会产生新的企业文化。因此,企业文化的变革既是实施内部营销的条件,又是实施内部营销管理的结果,二者相互促进、相互强化。为有效开展企业内部营销,构建的企业文化应具有如下特点:(1)企业文化必须是顾客导向的文化。内部营销的核心思想是向内部顾客进行营销,改变传统的命令——执行模式。在企业内部,每一个人、每一个部门都有自己的服务对象,即内部顾客。同时,企业也要把员工看作自己的内部顾客,对待员工也要象对待外部顾客一样,做到以人为本,所以,具有内部营销特色的企业文化必须是顾客导向的企业文化。(2)企业文化必须是服务型文化。内部营销强调顾客关系,而顾客关系的重要方面是服务关系。因此,内部营销要求的企业文化是服务型文化。企业组织结构的高层把下一层看作内部顾客,向其提供服务,而不是传统的发布命令。(3)企业文化必须是强调平等的文化。企业内部营销强调,在企业内部员工间没有等级,所有员工间的关系是一种平等相处的关系。因此,内部营销要求的企业文化是强调平等的文化,管理从中央到地方和一般员工是平等的顾客关系。(4)企业文化必须是柔性的自我约束的文化。内部营销强调自律,尽量减少刚性的规章约束。所以,内部营销导向的企业文化是柔性的自我约束的文化。(5)企业文化必须是和谐文化。与自律相对应,内部营销强调和谐管理,而不是强硬的约束。总之,为保证企业内部营销的顺利实施,企业应积极主动地改变企业的文化,从而适应内部营销的要求,促进内部营销的顺利实施。否则,将阻碍内部营销的推进。

(三) 设计好企业内部营销产品

企业向员工销售的产品一般可分为核心产品和附加产品两大类。核心产品主要有:薪酬、个人能力的提高和职位的升迁。内部营销的附加产品有的是核心产品派生出来的,有的是独立存在的,许多是福利的组织部分。附加产品是整体产品中不可缺少的,会对员工的行为产生影响。附加产品主要包括:物质环境、人文环境、尊重、公司的各种经营管理策略和规章制度、公平感,等等。

(四) 注重开展面向企业内部顾客的促销活动

促销的过程实际上是公司向员工推销内部产品的过程。企业利用各种工具,如会议、公司内部画刊、报纸杂志及其它正式和非正式的沟通等等,来向员工销售内部产品,从而达到让员工满意的目的。内部营销中的促销还有一个重要功能,就是消除内部顾客期望价值的差距,从而使内部顾客满意。促销在内部营销中具有重要位置,如果说产品策略提供了满足内部顾客需求的内部产品的話,那么,促销策略就是让内部顾客心甘情愿地接受这些产品的重要措施,消除他们不合理的预期和对产品不正确的感知,从而使产品的实际价值、内部顾客的期望价值和感知价值对接起来。

(五) 建立和完善企业内部营销的控制和评价机制

虽然内部营销强调自我控制,即通过树立员工的顾客意识,来自觉地为内部和外部的顾客服务,但这种自我控制并不是不需要外部控制,尤其是在内部营销的初级阶段,外部控制机制必不可少。企业一方面要加大宣传力度,不断进行培训学习,改变陈旧观念。另一方面,要采取事前事后的连续性控制,不给侥幸者任何机会。控制的方法很多,控制的类型也分事前、事中、事后控制。与控制相联系的是评价。评价不仅是奖惩的依据,也是控制的依据。通过评价机制的建立和完善,可及时了解企业目标的实现程度,找出差距和存在的问题,为下一阶段的内部营销活动提供指导。

四. 结语

基于企业内部顾客满意的人力资源管理是当前发展的热点。本文分析了人力资源的发展历程以及企业应当采取的对策,希望为我国人力资源管理提供借鉴(作者单位:华南理工大学)

相关链接

中原崛起中的人才资源要素分析
物业管理企业人力资源探讨
人力资本参与企业收益分配模式探析
当代人才思想道德修养的培养和教育
谈我国数字图书馆人力资源管理的现状
基于层次分析法的招聘决策问题的研究
基于内部顾客满意的人力资源管理研究
经济时代高职艺术人才培养模式的探讨
大学生应有正确处理与企业关系的思想准备

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