



HRM的未来



人力资源管理角色

人力资源管理效率分析方法

人力资源组织结构再造



HRM的未来



炸掉人力资源管理部门

《财富》杂志的专栏作家托马斯·斯图沃特写道：在你的公司中存在一个暖洋洋的、昏昏欲睡的就像克娄巴特拉胸脯上的毒蛇一样。这个东西就是你公司中的一个部门。这个部门所属的员工80%的时间用于常性的行政事务管理中。该部门几乎所有工作都可以让其它部门用更少的时间去完成。更要命的是部门领导无法描述它们对公司的贡献，而只能用上些流行的无法量化的和苍白无力的语言来解释，该部门竟然还建议其它部门如何如何，告诉其它部门如何精简那些不会给公司带来价值的工作。不仅如此，在这个部门工作的专业人员的薪酬水平去年竟然增加了30%。我所描述的当然是人力资源管理部门。因此我提一个小小的建议：为什么不把你的人力资源部门炸掉算了？



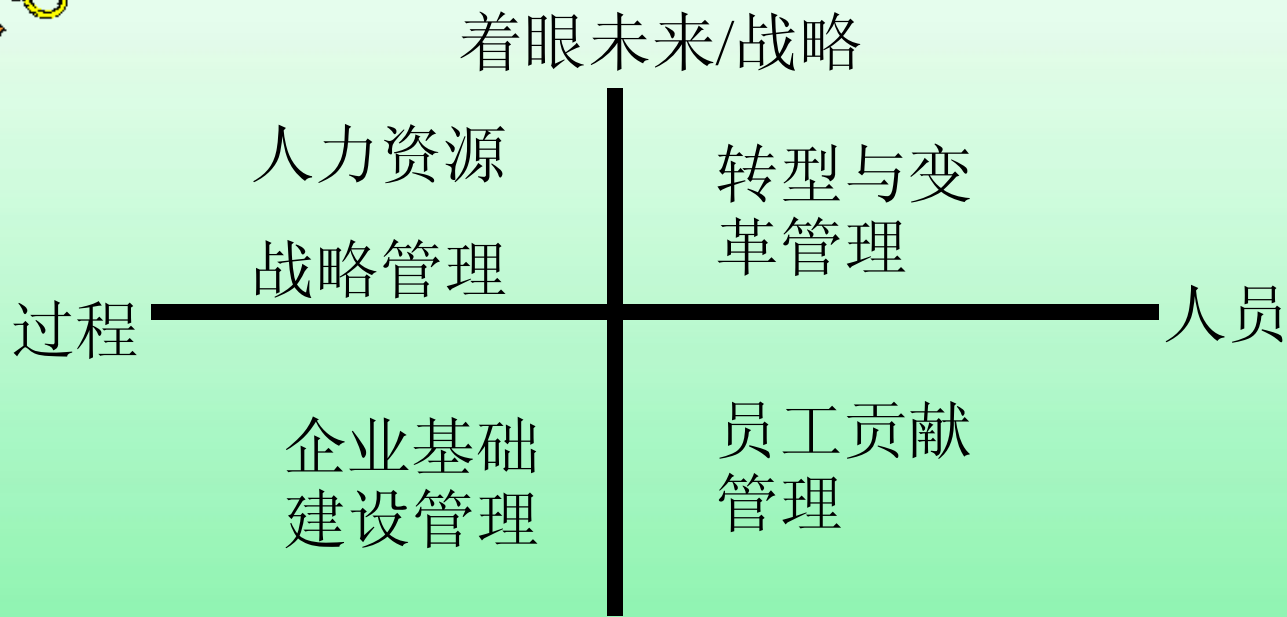
人力资源管理的角色与活动

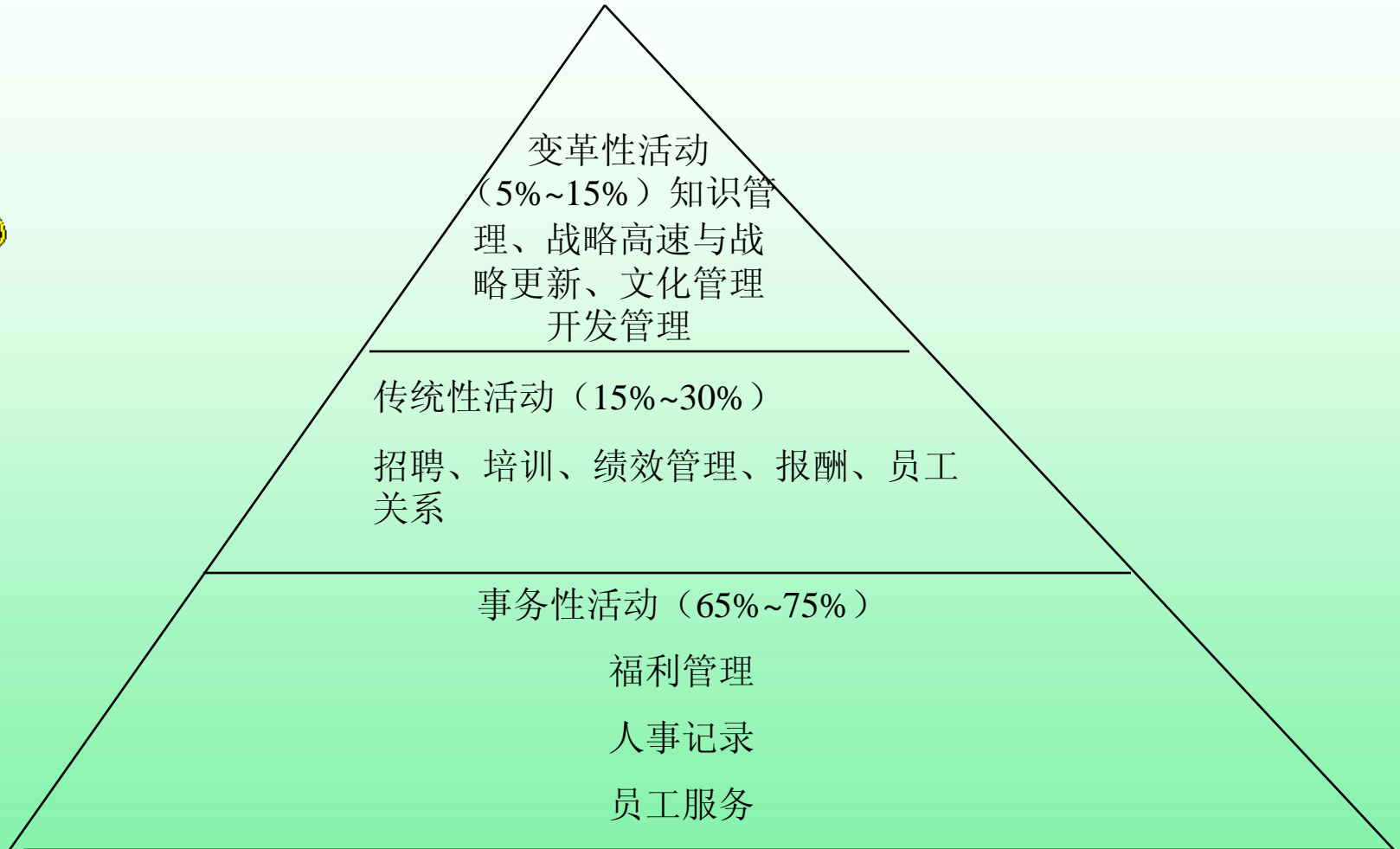


当然如何企业都不会炸掉人力资源部门，但人力资源部门如何帮助企业去获取竞争的优势，传统的人力资源做法显然已不再适应。人力资源管理角色已经并正在随时间的变化而改变。人力资源管理已到了十字路口。人力资源管理职能正向战略性方向发展。尤其是高层人力资源管理者



人力资源管理在建立竞争力企业方面所扮角色





人力资源管理活动的类型及各活动花费的时间比

zezhongyu@163.com 余泽忠



人力资源管理大部分时间都花在事务性管理上，要更新和变革人力资源管理，增加企业的价值人力资源管理就必须增加传统性和变革性的活动。为此要求高层人力资源管理要着眼：

♂ 制定人力资源管理战略；

♂ 评价当前人力资源管理职能的有效性；

♂ 通过人力资源管理过程的再设计以及业务外包不来改善人力资源管理的效率与有效性。



人力资源管理职能的战略管理



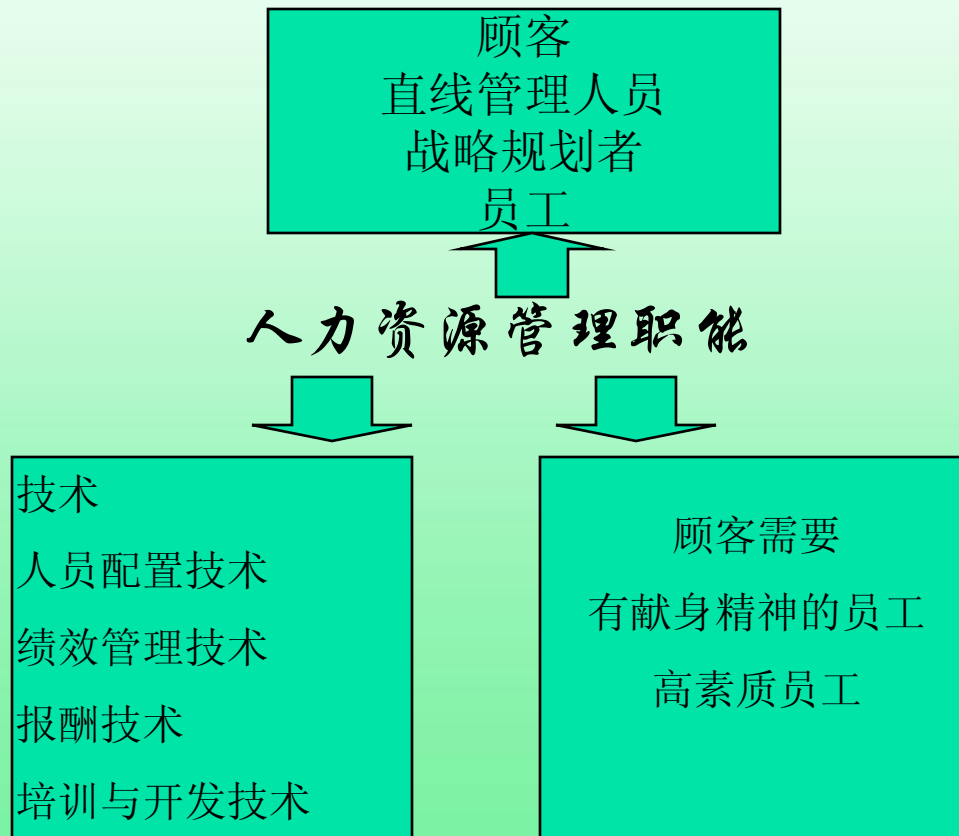
人力资源管理已被看成是企业的战略伙伴，它已经深入到企业的战略制定之中，并且负责通过制定和调整人力资源管理计划来帮助企业完成战略的执行，然而要使人力资源管理在定位上成为一个战略性职能，必须将其视为一个独立的部门，要看到，为了有效为企业的客户提供各种服务，人力资源部门本身需要从事战略管理工作。

最近出现一种新的以顾客为导向的人力资源管理战略观。或是以市场为导向的战略观。



人力资源管理职能顾客导向观

在比较先进的企业中，高层人力资源管理者已把人力资源管理职能是一个战略性的业务单位来看待，并试图根据顾客基础、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务。





XX公司人力资源管理质量特征



- ▲与顾客要求相联系的人力资源产品和服务；
- ▲顾客的要求能够被转化成企业内部各种应用性措施；
- ▲对生产产品与服务过程用一种被理解的成本与价值的关系来描述；
- ▲具有可信的方法与标准化的程序；
- ▲浪费与低效率大大减少；
- ▲各种问题的解决以入决策都是建立在事实与数据的基础上；
- ▲关键的成功变量一直有跟踪记录、展示发布和持续性保持；
- ▲人力资源管理受到与TQM的工具、原则有关的训练与教育；
- ▲人力资源管理制度与TQM战略一致；
- ▲人力资源管理者在大规模组织变革中充当领袖并为组织提供支持；
- ▲人力资源管理专业人员在企业管理与TQM的原则执行中充当“战略伙伴”



人力资源管理有效性的衡量



通常用两种方法来评价人力资源管理职能的有效性：
一是审计法；二是分析法

审计法：审计法（audit approach）的重点是审查各种人力资源管理职能领域所产生的结果。此法通常会用到上些关键性指标，同时对顾客的满意度进行衡量。如人员配置、公平的就业机会、报酬、福利、培训、绩效管理、安全、劳动关系及接班人计划等。然后电子化数据库与信息系统建立，就可以对关键性职能指标进行收集、储存和分析。



分析法：分析法（analytic approach）的重点主要有两个（1）考察某一特定的人力资源管理规划或实践如培训项目或是新的薪酬制度是否达到既定效果；（2）估计某项人力资源管理实践活动可能产生的经济成本与收益。

成本-收益分析类型

★人力资源会计：工资报酬率；预期工资支付的净现值

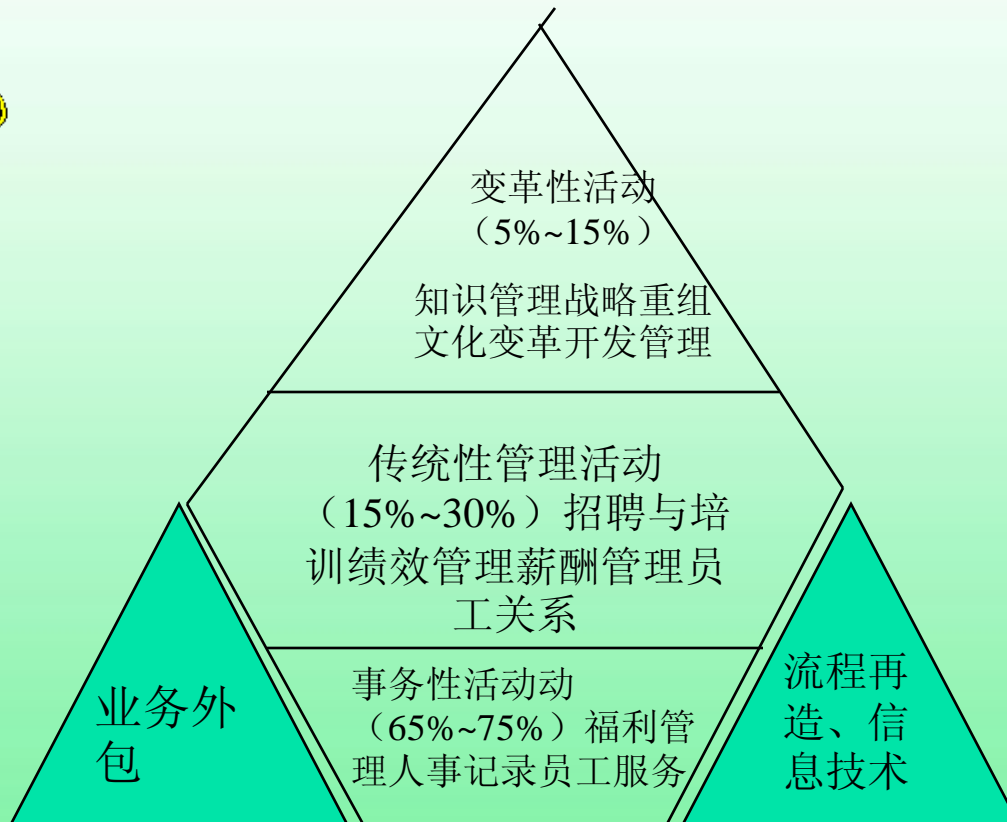
人力资产与人力资本投资收益

★效用分析：流动成本；缺勤和病假成本

招聘与选拔成本；积极的员工态度所产生的经济影响

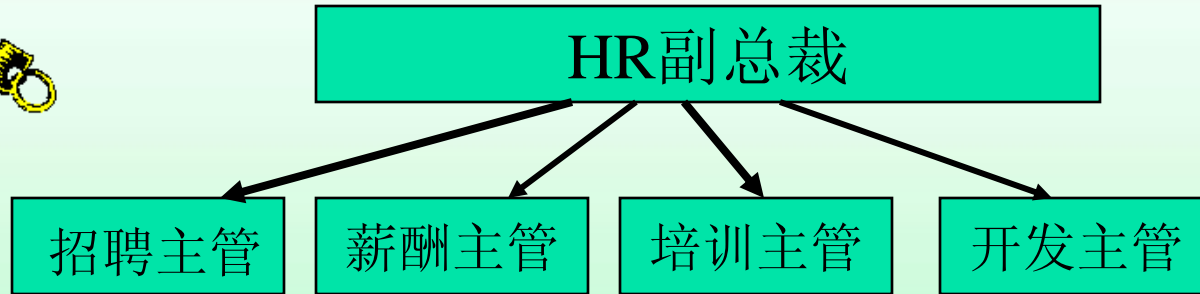


改善人力资源管理的有效性

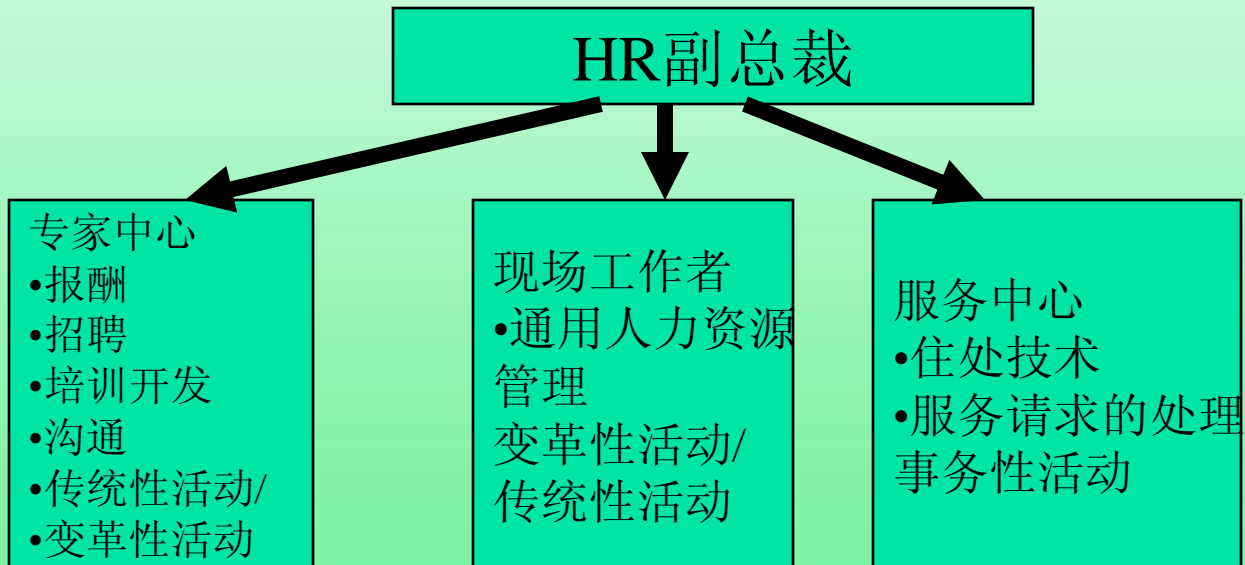




通过结构重组来改善HRM职能的有效性



传统的HR
组织结构



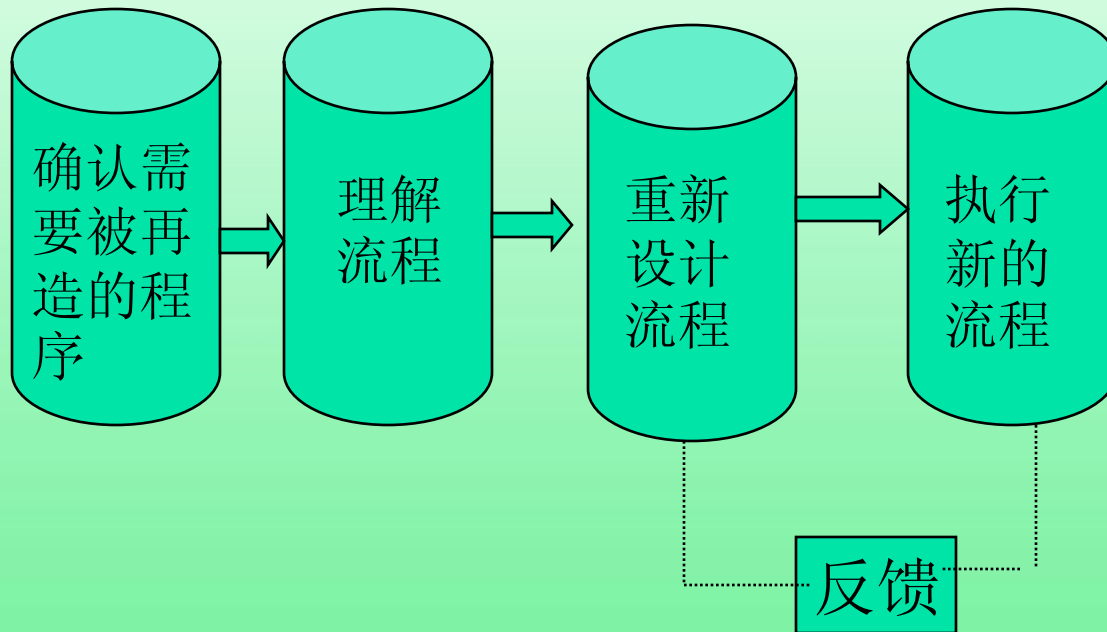
新的HR
组织结构



新的结构可以通过专业化改善服务。专家中心的员工可以不受事务性干扰而专门来开发职业性技能，而现场工作者则集中精力了解本业务部门的工作环境，而不需要竭力维护自己作为一个专业化职能部门的专家地位。服务中心的员工可以主要精力放在为各业务部门提供服务上



流程再造程序





如何理解流程：



- ▼各种工作是否可以合并在一起；
- ▼是否可以给员工更大的自主权？
- ▼流程的每一步是否都是必要的；
- ▼在流程中是否存在过多的数据、不必要的检查与控制？
- ▼有多少特殊事项或例外情况要处理？
- ▼对流程中的步骤是否可以按其自然顺序安排？
- ▼什么是理想的结果？所有这些都是必要的吗？流程的价值是什么？

通常可以用多种技术来了解流程，如数据流程图



通过新技术的运用来改善人力资源管理职能的有效性



新技术已经用于HR较大的三大领域：事务性活动的处理、报告以及跟踪；决策支持系统；专家系统

应用的新技术主要包括：互动式语音技术、国际互联网、顾客服务系统、关联性数据库、成像技术、专业软件开发、激光视盘技术等

优势

- 信息的接受变得更加容易
- 使沟通得以改善；
- 加快事务性工作以及信息收集完成的速度；
- 降低成本；
- 使招聘、培训、管理变得更容易。

管理者的技能要求

- 技术技能：指从事自己管理范围内的工作所需要的技术与方法。
- 人际技能：与组织中上下左右的人打交道有能力。联络处理与协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内工作人员积极性与创造性的能力，正确指导与指挥组织内成员工作的能力。
- 概念能力：指对事物洞察、分析、判断、抽象与概括的能力。