

企业二次创业期的人力资源管理

企业发展的生命周期是任何人都无法避免的自然规律，任何企业都逃脱不掉的。在经历了初次创立、快速成长、稳定发展之后，不可避免的要进入生命周期的下一个阶段，这个阶段通常只有两条路可走，要么消退衰亡，要么通过二次创业寻找新的出路，本文重在探讨企业生命周期二次创业阶段的管理特征及人力资源管理的特点，从人力资源管理的角度来探讨在二次创业阶段，如何开展人力资源管理工作才能有效的帮助企业重获新生。

一、二次创业的含义与特征

“二次创业”是随着市场经济的发展而出现的一个概念，是针对那些在“一次创业”时取得初步成功的企业而言的，是企业发展到一定阶段，根据外部市场环境的变化而主动做出的重大的方向性选择，这种方向性的选择对企业下一步的生存与发展起着决定性的影响。虽然目前对二次创业的定义尚未形成统一的认识，但二次创业的企业具有一些共性的特征：

1. 企业已经完成了原始积累，有了一定资本规模。但随着市场竞争的加剧，企业的经营环境面临着较大的风险，需要选择新的出路，在技术革新、产品/服务的更新换代或新的行业进入机会等方面进行重大战略调整。

2. 具有一定的人员规模。二次创业的企业在员工数量上也相对较大，少则数百人，多则可达万人以上。而且这些企业内部组织结构、人员配备一般都比较完善或正在完善。

3. 企业已经进入了规范化管理的阶段，经过企业逐步成长过程中的摸索，已经形成了适合企业自身经营的管理方式与行为文化，且具有相当的稳定性。

4. 敢于进行二次创业的企业都有一个睿智的领导者，具有强烈的变革勇气、创业的激情和敢于承担风险的精神，能够形成一个灵魂或核心，有一批关键骨干人员围绕在核心人物周围，形成一个强有力的管理执行团队。

5. 二次创业以新业务为主，关注于新业务的快速成长，人才需求类型发生变化，利润主要来源于新业务，原来的管理模式制约公司发展，管理需要结构性调整，历史功臣演变为现实包袱。

二、二次创业对人力资源提出的总体要求

正如很多人都已经讲过的，21世纪是知识经济时代，作为知识和技术载体的人力资本是经济发展的根本动力和决定因素，人力资源是经济发展中最宝贵、最重要的资源。二次创业作为企业未来发展的转折点，可以称之为重大的战略性转折，转折成功了可以使企业进入新的生命周期。而二次创业能否成功，关键是人。尤其是人的创造力和人的思想观念，与技术、自然资源、资本等物的因素相比，人力资源应该是最重要、最根本的。经济越发展，社会越进步，人的因素就越重要。所以这个阶段，各项工作的基础或者说企业领导者的核心工作就是做好人的工作。人力资源工作在这个阶段将会被摆在最核心的位置。

二次创业期的人力资源工作，是一项由多层级多专业人员共同参与的整体性工作，人力资源管理者仅仅是其中的一个组成部分。人力资源管理从来都不是人力资源部门自己的事，而是企业各位管理者共同的工作，对高层管理者来说，选拔和任用核心的骨干人员是其最重要的工作；对中层管理者来说，自身观念和认识的转变及对下属人员的培养，将成为其日常工作的关键点；对基层管理人员来说尽快转变自身观念，提高业务知识或技能，以适应新的管理方式、工作方式成为当务之急。对人力资源部门的人员来说，明确了解企业未来的发展方向和目标，以及这种新的方向和目标对人力资源的要求，以积极地咨询者和教练员的角色去辅导和帮助企业其他管理人员。

对二次创业的企业，最大的风险就是缺乏专业的人力资源管理人员来完成咨询与辅导的角色任务。

三、人力资源管理五大模块的详细分析

二次创业是企业与员工承受变革的痛苦期，需要有一个宏观的、框架性的工作指导计划，在此计划的指导之下，对于人力资源管理的核心工作，可以从以下五个方面去进行详细分析，重点在于回答每个模块中的几个关键问题。

第一，工作分析模块，该工作需要什么时间开始，按什么样的流程组织开展，完成的成果是什么，与此密切相关的其他各模块工作如何有效配合？

第二，招聘模块，根据未来发展目标要求，需要制定什么样的员工招聘策略，需要什么样的员工，如何对现有人员进行整体评估与配置？

第三，绩效体系模块，绩效管理的整体引导方向如何确定，鼓励哪些人，如何达到鼓励的目的，调整哪些人，如何实现调整？指标的选取与指标目标的确定，谁来主导绩效管理？

第四，薪酬体系模块，如何确定整体的薪酬策略，以达到吸引、保留和激励员工的目的？现有员工对于薪酬调整的心理承受能力如何评估？

第五，培训体系模块，在该阶段培训的目的和意义，培训什么，如何开展培训，培训预算如何建立及控制等。

通过对以上各模块问题的思考，可以明确在该阶段人力资源管理工作的方向和目标，在此方向和目标引导下，开展有针对性的具体的管理举措，才能对二次创业的成功提供坚实的人才保证。

1. 如何进行工作分析

在这个阶段，工作分析的作用比以往更加重要，同时工作分析的思路、步骤与以往相比也存在较大的差异，不再是对原有工作说明书的简单调整或修改，而是一次彻底的、几乎是从零开始的工作分析过程。该项工作开始于组织战略目标形成初期，为组织目标的最终确定提供必要的参考资料，并在组织目标最终确定之后还要进行二次分析。

工作分析在该阶段的总体思路是关注于组织的整体目标，从上到下、从宏观到微观顺序进行考虑。关注于组织整体目标的调整，一旦组织目标发生变动，就需要对现有的组织结构进行新的审视，重点考虑是否符合组织发展的要求，是否需要重新进行优化设计？如果需要重新设计，那新的组织机构应该是什么样的，按新的组织结构要求，内部的岗位、职责、权责关系、信息渠道等如何进行配置，在形成规范方案之后，再反过来审视，这样的组织机构是否能够满足目标的实现，是否还存在更优化的组织设计方案。这些工作为最终的组织目标确定提供了有力的决策依据。

在组织目标最终确定之后，人力资源管理者要具体考虑如何将上述的方案进一步的细化和完善。这时需要按组织核心价值链或关键业务流程的思路，对实现组织目标的关键职责进行分解，将各项关键职责分解到相关岗位，同时关注于岗位对任职人员的能力素质要求，形成相对完整的工作说明书。之所以说“相对完整”是考虑到这个阶段组织的目标还是会有调整的可能，这种调整主要是以微调为主。待组织真正进入成长阶段后再形成规范完整的工作说明书也不迟。

该阶段的工作对整个人力资源管理起着重要的影响，在设计的过程中要考虑与其他各模块接口设计。比如各个岗位对人员的任职要求直接影响到现有人员的调整与安置，以及即将开展的人才招聘；岗位职责的明确与绩效管理的目标设定及监控有着直接的联系；岗位的职责以及对人员的要求直接影响到薪酬策略，如何才能到达吸引、保留和激励的目的？同时也影响着培训目标的明确与培训计划的制定。各项工作在开展过程中并不是相互独立的，有些需要先行，有些需要交叉，有些需要同时进行，所有这些需要有一个较为可行的工作计划。

2. 员工招聘的关注点

员工的招聘不仅仅包含从外部引入，也包含内部现有人员的重新调整或竞聘，这两部分人员需要根据工作分析的结果进行统一的协调。根据业务或职责的要求提出预计的人员需求数量，为招聘工作提供指导。

在招聘的时候优先考虑内部现有人员的使用和安置，要对现有人员的专业、能力

素质水平进行综合评估，对照相关岗位工作说明书的要求做人岗匹配测试。对符合要求的安排重新上岗，对不符合要求的人员需要制定相应的人员安置/裁员计划，做出相对准确的安置/裁员费用预算。

明确需要从外部引入的人员数量和要求，选择合适的招聘渠道组织开展人员招聘选拔工作。

3. 绩效体系的关注点

绩效管理体系建设的总体要求是：如果原来已经有比较规范的绩效管理体系，那么在整体结构上可以不进行颠覆性的变动，但在具体的考核指标上需要重新设计，重点关注关键的、重要的指标的考核，同时对指标的目标值设定、指标标准设定上留有较大的浮动空间，以实现对员工工作方向的指引，同时避免对员工过于严厉的束缚。毕竟二次创业的成功与否还有一定的不确定性，用严厉的绩效考核方式使员工承担创业的风险是不合适的。

在绩效管理的导向性上，关注于为组织带来巨大利润的新业务的引导和激励，减少或取消对原有业务的激励性引导；在绩效的过程管理上，由于大家对新的业务或发展方式缺乏足够的了解，属于摸着石头过河的阶段，因此在绩效实施的过程中，管理者对下属的指导会相对较少，更多的是上下级之间相互探讨的团队式协作；在绩效考核过程中，对团队业绩的考核将大于对个人的考核，对结果的考核要大于对结果实现过程的考核；在考核结果应用上，考核的结果自然少不了要与现实的物质利益的结合，绩效考核结果与薪酬体系的设计是密不可分的，当然，在物质激励的同时也少不了精神上的激励，对那些绩效目标完成较好或有突出贡献的“明星员工”进行评选。通过树立明星员工的方式，为大家提供学习的标杆，以实现优秀绩效文化对员工工作的引导。

最后，总结起来可以认为二次创业阶段在绩效管理上实行的是“粗放式高激励”管理。

4. 薪酬体系的重新设计

在任何时候，薪酬体系都是进行员工激励的重要手段，当然在实施薪酬激励的同时还需要与其他的 management 手段配合使用，建立无缝连接，才能真正有效的发挥出薪酬的激励作用。在招聘过程中薪酬对应聘人员的吸引力，对现有关键员工的保留与激励作用，与绩效管理体系的良好搭配等与企业管理各方面相关的内容都需要有一个系统的整体考虑。

在组织的重大变革时期，薪酬策略对组织变革的成败起着决定性作用，良好的薪酬导向对于外部员工的吸引、现有优秀员工的保留与关键员工的激励起着重要的作用，没有优秀的员工来实施，再好的方案也只能是空中楼阁。

在进行薪酬设计时，薪酬的导向也是一个需要关注的重点，哪些层次哪些岗位的

人员需要有效地激励性调整，在什么情况下可以实现这些激励都是需要在薪酬设计时考虑的关键问题；通常情况下激励的重点都是在与企业变革方向一致的新业务上，激励方式选择上与绩效激励搭配，重点考虑对团队整体绩效结果的激励，特别是对技术人员、市场销售类人员。根据考核结果或选举出来的“明星员工”在薪酬的激励上需要“非常”有力度，以实现其作为榜样或标杆的作用。

这个阶段“人力资源总成本”控制是相对较松的，以对关键人员的有效激励为主，服务于组织中新业务的快速成长，同时也需要对刚刚经历过变革痛苦的人员进行适当的安慰。

5. 培训体系的作用

对于培训体系的搭建上可以沿用组织以往的做法，这个阶段关注的是培训要达到的目标、培训计划制定以及培训的费用预算。培训的计划与费用预算一直是一种矛盾。这个阶段由于新业务的拓展，对企业财力是一个考验，如何保证培训的效果，同时将培训费用预算控制在合理的范围之内是对人力资源管理者们的重大考验。

培训的目标可以说非常明确，要达到所有员工对新业务的认识，在思想上实现统一；不同专业人员专业知识的掌握与提升，以实现人员与岗位要求的匹配；新进人员对组织文化的接纳与认同。

培训计划的制定与实施并不是人力资源部门自己的事，人力资源部门在其中起到组织者、指导者与咨询师的角色，除企业范围内统一的培训之外，其他各项业务培训以各业务部门为主组织进行，人力资源管理者要对培训的费用监控及培训效果检查。

四、案例：摩托罗拉在中国的二次创业

1988年摩托罗拉正式进入中国之后，看中了中国巨大的无线通讯市场，当时先进的通讯工具就是价格昂贵的“大哥大”，摩托罗拉在天津先是以BP机的设计生产为核心，在短时间内取得巨大成功。随着通讯技术的发展，手机已经有了取代BP机的趋势，摩托罗拉高层关注到这种趋势，快速做出二次创业，实现从BP机的设计生产转向手机的设计和生产的重大决定。

为配合总体战略的调整，摩托罗拉人力资源管理者深入到各业务岗位，配合公司管理层规划设计手机业务的组织结构、岗位体系设计、关键职责与任职要求等一系列的工作，组织进行规范的工作分析，形成完善的工作说明书。

根据手机业务未来发展的目标及岗位体系，明确用人需求（各专业人员的数量配置和相关的能力素质要求），对现有人员的能力素质进行综合评估，对BP机业务中的设计、生产、市场、管理人员等各岗位做人岗匹配测试，根据测试结果，做出现有人员的调整决策，对原BP机业务中无法转向手机业务相关岗位的人员，做出裁员计划及预算。

对新需求的人员从国内外同行业或研究院所进行明确的招聘宣传或猎头猎取。对

新进人员专业、工作经历、能力素质等进行严格的审核与评价，保证新进人员的质量。同时通过新进人员的进入，引入新的活力，调节由于组织变革给员工带来的心理恐惧，调节内部文化。

在绩效体系方面仍然沿用了以往的框架体系，只是在关键指标的导向上进行了重新设计，且目标与标准的设定并不固定，薪酬体系中保留了原来的固定部分，额外加大了浮动部分的比例，以配合绩效体系与内部文化引导的有效实施。

由于公司高层对行业发展趋势的准确判断，使得摩托罗拉的手机业务非常成功，最高时曾占据中国手机市场份额的30%多（但后来高层变动对于创新的关注力度不足，导致其手机业务目前一蹶不振的现状，这是后话）。