

服务业企业人力资源体系的构建

孙旗

(浙江伟星文化发展有限公司,浙江 杭州 310000)

摘要:改革开放以后,服务业的力量不断加强,在国民经济中发挥了越来越重要的作用。服务业企业同第一、第二产业的企业有明显的差异,针对其特点、差异点及自创的“企业人力资源体系”模型,结合自身给多家服务业企业的咨询实操案例,提出了服务业企业人力资源体系构建的“三把宝刀”,希望对广大服务业企业打造有特色、有潜力的HR体系起到一定的指导作用。

关键词:服务业企业;人力资源体系;构建

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.32.176

1 引言

不管是供给侧改革时期,还是新提出的需求侧改革阶段,服务业都已经成为我国国民经济的第一大产业。根据国家统计局的数据显示,服务业年增速高于第一和第二产业,平均增长在6%以上,其产业总值对国民生产总值的贡献率超过了50%。日益增强的服务业对国民经济各领域的影响力也越来越大,在经济增长、就业、外贸、投资等方面发挥着“稳定器”作用。

从《国民经济行业分类》(GB/14754-2002)来看,我国服务业划分为如交通运输、仓储和邮政业,信息传输、计算机服务和软件业,房地产业,批发和零售业,住宿和餐饮业,教育,卫生、社会保障和社会福利业等15类。其涉及领域之广、人员之多、地域之大,有目共睹,可以毫不夸张的说,离开了服务业,我们将无法生活。

2 服务业企业人力资源的特点

服务业企业往往是劳动密集或者知识密集的。像住宅及商业物业、快递业、餐饮业、铁路运输业、零售业等就是劳动密集型的,学校、科研机构、计算机及软件服务等就是知识密集型的,知识密集加劳动密集的服务业企业非常少。无论是劳动密集还是知识密集的服务业企业,其最大的特点就是人力资本在企业资本中的占比高,人力资本俨然是服务型企业的“第一资源”。

服务业企业是以顾客的需求为中心的,服务品质和顾客满意度是衡量服务业企业是否能够存活以及活长的“地基”。提高顾客满意度和忠诚度,才能增厚服务业企业的利润及其市场竞争力,而恰恰人力资源又是该企业名副其实的第一资源,以人为本的管理落实是服务业企业走得稳、走得远的“定海神针”。

3 服务业企业人力资源体系的差异点

从一般人力资源理论来说,企业人力资源体系都是基于使命、愿景、文化及其战略的背景下构建起来的。同时,人力资源体系都少不了人力规划、招募与甄选、培训与开发、考核与任用、薪酬与激励、劳资关系、云数据等7大方面,简言之就是“选育用留开”。岗位(含岗位设置与编制、岗位分类、岗位标准)是企业人力资源体系的“骨骼”,而岗位上的人员(含核心胜任力、专业胜任力、领导力)则是企业人力资源体系的“血肉”,人力资源政策、规则及其制度流程却是企业人力资源体系的“神经系统”。

服务业企业人力资源体系同一般企业人力资源体系主要差异点体现在以下两大方面:

(1)企业文化:强调“顾客至上、责任担当、即时服务、美好体验、协作互助”5大主题文化。顾客满意度和忠诚度是“顾客至上”文化要考核的大KPI;看到顾客需要和需求,要协作互助、即时服务以尽力满足,即使不能立马解决也要保持高频沟通,给顾客良好的情绪情感体验,让顾客感知到是勇于担当的企业和员工。

(2)选育用留开规则:选人重在有服务意愿、责任心、奉献精神,用人重在考核服务品质、客户体验,育人要强调统一性和跨功能,留人关键点是授权到一线、培育事业心,开人要快、要坚决。

4 服务业企业人力资源体系构建的“三把宝刀”

服务业企业是劳动密集或者知识密集的,如何激发内在工作动

力,是第一位的。近些年来,不管是招聘高端的大数据分析师、架构师等职位,还是招聘一线的保安、保洁、保绿、保修人员,都是不容易的,找到人岗匹配的更难,这背后还是激励机制问题。有多少基本的工作保障性薪水,项目等各类奖励是否够个性、是否够得到,长期激励有没有,有没有职业发展通路和平台,这一系列机制是不是成体系,都直接决定着是否对人才有吸引力,从而才可以从高数量中找到高质量的人才。

假如企业对人才有吸力,企业如何设计面试环节,哪些人是结构化面试,哪些人半结构化面试,结构化面试分成几个步骤,每个步骤有哪些提问问题,有没有笔试,有哪些面试官参加,每位面试官的分工如何,这些具体工作如何在应聘面试过程中有效推进,都是甄选环节必须要直面的。只有规范化的甄选,才可能从鱼龙混杂的应聘人中抓取到适合自己企业的人员。杰克·韦尔奇曾经是说过,“选人是件难事,即使我花了50%以上的时间在选人上,我选人的成功率也不超过60%。”可见,作为一般的企业管理人员,一方面是否花了50%以上的时间来选人,另一方面是否有选人的模型、有了模型是不是严格执行了?

适合自己企业的人员招到了,随后进入培训阶段,包括入职7天、14天、30天、90天、180天以及随后的OJT/转岗培训、管理晋级培训。在业内,华为的180天新员工培训方法论,被很多企业学习并模仿,但又有多少家企业真正在华为基础进行了深度改良、有多少家完全执行落地了,所以到目前为止华为没有被超越。培训不是一时半会儿,是有持续性的,是“职到老,学到老”,是贯穿企业发展的全过程的。不同发展时期,不同的培训对象,所对应的培训模型也是不一样的。然而不管如何,服务业企业人员都应至少包括6大素养:担责、主动、感知、耐心、互助、创新。

服务业企业在构建人力资源体系的进程中,有上述三大抓手,即为“三把宝刀”(激励、招聘、培训),激励机制是核心,它对招聘与培训有双向循环作用。当激励优时,招聘容易,培训有力,有人才,业绩突破;当激励差时,招聘难,培训无效,少人才,业绩下滑或萎缩。反过来,招聘和培训差时,激励也因无业绩支撑而无法兑现。

任何一家企业要想基业长青,市场、销售、产品、服务固然重要,但作为服务业企业基于本身“以人为本”的特点,完善的人力资源体系则显得至关重要。服务业企业构建人力资源体系有四大组件,分别为:

- (1)大脑:企业使命、愿景、文化、战略及其HR战略。
- (2)神经系统:选育用留开规则和流程。
- (3)骨骼:岗位。
- (4)血肉:人员。

我国已经进入高质量发展阶段,在着力构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局下,扩大内需、提升消费能力很重要。随着服务业企业在国民经济中贡献率的不断提高,我们坚信完善的、有自身特色的人力资源体系对服务业企业的发展壮大能发挥源动力作用。