

经济危机，“危”在哪里，“机”在何方？五位最具中国实践力的咨询顾问将告诉我们中国企业未来管理趋势。

特别报道 // // //



郭鑫



唐麦



洪中

关键人才，好钢用在刀刃上

郭鑫 美世全球合伙人、亚太区副总裁兼亚太区人力资源咨询首席执行官

人才的短缺不会因为经济危机而改变。只要危机一过，新一轮的人才竞争又会开始，所以竞争还没有真正白热化的时候，就应当“好钢用在刀刃上”，对员工投资，把有效的资源都用在吸收、保留和发展关键人才上，这对企业的下一步发展有至关重要的影响。

对员工投资有几个基本点。第一是把有效的资源尽量转向关键人才。第二，要与员工充分沟通，让员工了解企业面临的困境，同时设计出一套全方位的员工报酬方案，除了基本工资外，还提供奖金、福利和职业生涯等。第三，要抓住时机，加大和改进与员工交流的层面和力度。中医有一句话，叫做“痛则不通，通则不痛”。企业在这个时候一定要想清楚实现未来的发展方向，需要什么样的资源储备。

中国未来的人力资源管理会越来越制度化和精细化。今天，人力资源管理可以从技能、知识和全方位的劳动报酬等各方面去理解，并不断改善和深化。

慢进快出：在经济萧条中脱颖而出

唐麦 贝恩公司合伙人、大中华区董事总经理

谁都知道经济萧条对于企业来说是致命的打击。然而，也有极少一部分人意识到实际上经济萧条反而很容易让一家企业脱颖而出，建立自己的声名。

在上一次经济萧条期，从落后者一跃而成为领导者的企业的数量是在安稳经济环境下的两倍。但是在经济动荡之时，很多行业领导者往往因为过于自信而马失前蹄，他们以为强有力的市场地位就能确保渡过难关。当危机正面来袭的时候，他们又往往反应过度：大幅度地缩减开支、裁员、降低资本支出、打压供应商以及避免战略收购。当

情况好转时，他们又不得不花大钱重启引擎。这为那些追求切实可行而意义深远的低迷时期战略的企业创造了良机——成败的关键在于其战略是否具有针对性。

更好的方式是：慢进，快出。成功者往往在低迷时期来临之际以审慎的持续控制成本的方式“急刹车”，这就好比是换成抵挡来减缓冲速。这时他们关注的是稳固其核心业务并且投资以争取市场份额。同时他们也监测竞争对手的情况。这方面的努力使其在经济开始好转、拐点出现之时就做好加速准备。你能看得越远，转得更快，就能更迅速地安全掉头。

中国企业，在成人的战场竞争

洪中 IDS Scheer中国总裁

一个系统搭建完成以后，如果需要做一些改变，无论从时间还是成本来说都非常高。管理是同样的道理，所以我们把流程管理模块化，使企业可以根据业务的需要随时调动这些模块，既可以保持一致性，也可以随时灵活变化。流程模块化就是流程管理的重要内容，也是提高流程管理执行力和灵活性的重要手段。

现在危机来了，所以大家都在讨论应该怎样走出危机，实际上，假如危机不来，中国企业是不是就没有问题了？现在的中国和发达国家的竞争者之间的差距，就好比小孩跟大人的争斗，完全是不同的等级。30年前经济和企业的发展靠的是三来一补（来料加工、来样加工、来件加工和补偿贸易），而没有核心专利、品牌和营销渠道。现在很多中国企业已经拥有了技术、品牌和渠道，内部管理却效率不高，从而无法降低成本。中国企业在成长，就应该按照成人的方式做事。这次危机正是苦练内功的时候，有远见的企业会在经济危机时下工夫提高内部管理效率，才能在经济复苏时跑在市场前列。

栏目编辑：万蕊 wanrui@cbnet.com.cn