

基于模糊评价的企业人力资源管理风险评估

王宏斐, 田晓勇

(河北工程大学 经济管理学院, 河北 邯郸, 056038)

[摘要] 全球经济危机对企业的人力资源管理产生巨大的冲击, 不当的人力资源管理措施会给企业带来风险。文章在分析经济危机时期企业面临的一系列人力资源管理风险因素的基础上, 构建了风险的模糊评价模型, 并利用该模糊评价模型对企业的人力资源管理风险水平进行了评价。

[关键词] 经济危机; 风险; 人力资源管理; 评估

[中图分类号] C962 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-9477(2012)01-0023-03

由美国次贷危机引发的经济危机对全球经济产生了严重的负面影响, 并对企业的人力资源管理产生了巨大的冲击。为了能顺利“过冬”, 企业纷纷采取裁员、降薪、降低福利、缩减培训预算、取消招聘计划等人力资源管理措施, 这些措施的实施无疑会改变企业人力资源的结构。在全球经济危机的环境下, 外部环境的不确定性企业内部人力资源结构的调整势必会给企业人力资源管理带来风险。因此, 企业必须积极采取有效的人力资源风险管理策略才能将风险给企业造成的损失降低到最小程度, 要做到这一点首先要对企业人力资源风险的识别与评价。由于风险载体的复杂性及所处环境的多变性, 大多数企业人力资源风险发生的概率及风险不能准确地量化, 具有模糊性。模糊评价法是在模糊环境下, 考虑了多种因素的影响, 为了某种目的而对事物做出综合决策的方法。本文将借鉴模糊综合评价法对经济危机期的企业人力资源风险大小进行评价。

一、经济危机环境下人力资源管理风险识别

在当前全球经济危机的背景下, 由于动荡的经济、政策、法律等外部环境及企业内部系统的不稳定性会在不同程度上对企业人力资源管理带来风险。有效地识别人力资源管理的风险是进行人力资源风险评价的基础。通过对众多企业人力资源管理行为分析, 在经济危机环境下, 企业人力资源管理风险主要表现在以下几个方面:

(一) 企业形象危机风险

企业形象是企业社会公众及消费者心目中的总体印象, 是企业文化的外显形态。良好的企业形象能增加消费者充足的消费信心, 帮助企业吸引社会资金, 找到满意的合作伙伴。同时, 良好的企业形象会增强员工的荣誉感, 归属感, 也会给企业

带来强大的凝聚力。企业形象的好坏对企业的成败得失起着决定性的作用。在经济危机的浪潮下, 多数企业采取了“裁员减薪”措施, 虽然“裁员减薪”是最见效、最快速的降低人力资源成本的办法, 但它会给组织带来极大的伤害和负面影响。裁员不但严重地损害了企业的社会声誉, 而且伤害了企业内部员工对组织的情感, 引发企业的形象危机。

(二) 降低员工士气风险

研究表明, 员工缺乏士气与平稳工作环境、上升的人员流动率、有效的激励及员工的自信心等因素有关。受经济危机的影响, 企业普遍采取了裁员、降薪、制定严厉的业绩考核制度等应对措施。裁员使得组织的就业保障承诺不再可信, 从而导致员工传统的心理契约的失效和新的心理契约的形成和扩散。很显然, 经历裁员后的员工不可能再有企业会给予员工终生雇佣的印象, 因而员工也不会回报相应的承诺和忠诚; 降薪, 使员工得不到有效的激励, 缺乏积极工作的热情; 严厉的业绩考核制度使出现工作和心理上的不适应, 产生工作压力。

(三) 团队绩效风险

为了抵御经济危机对企业的冲击, 多数企业首先从人力资源管理成本上进行控制, 对工作业务流程进行了缩减与整合。在整合过程中, 员工之间为了争取有效的工作岗位相互之间产生不正当的竞争行为, 成员之间不能为了共同的团队目标进行有效的沟通, 降低了员工之间的凝聚力。同时, 工作业务流程的重组会导致员工压力和工作效率低下, 再加上调整后的业务流程设计本身可能存在着不合理和不尽人意的地方等等因素都会使团队的绩效受到影响。

(四) 储备人才不足风险

受外界经济因素影响, 经济危机期企业的招聘

计划产生了明显的变化。调查显示:2009年度,30.4%的企业只进行稀缺和核心人才的招聘;34.2%的企业将减少招聘人数;4.1%的企业干脆取消了招聘计划。同时,调查还显示:经济危机期国内有45%的企业倾向于削减培训预算。从短期效益来看,这是最快的节约人力成本的途径之一,但从长远来看,企业减少招聘计划、削减培训预算,会导致企业人才后备力量不足,人才梯队不合理。当经济复苏,企业进行扩张时,企业往往会面临难以招聘到人才的尴尬局面。

(五) 组织结构不良风险

不合理的组织结构不仅阻碍组织成员高效的信息传递和沟通,还导致组织管理的低效率。在经济危机期,企业可能由于没有充分认识到内外环境变化及其动态反应,在人力资源调整的过程中会出现组织结构职责权限不明确及组织结构不合理现象。结果使调整后的组织结构无法发挥强大的效力,反而引起运作流程不顺畅最终导致低效管理。

二、经济危机环境下人力资源管理风险评估

(一) 模糊评价模型的建立

模糊评价模型的建立过程如下:

1. 确定评判对象的因素集 F , 即评价项目或指标的集合。

一般有: $F = \{f_1, f_2, f_3, \dots, f_n\}$, 在本文中 $F = \{f_1, f_2, f_3, \dots, f_n\}$, 其中 $n=5$ 代表上文所辨识出的五个风险因素。

2. 确定评定集 E , $E = \{e_1, e_2, e_3, \dots, e_n\}$, 即评价等级的集合, 也就是有关专家对评估项目进行综合分析, 从各自的角度对项目做出等级评价而构成的集合, 一般采用五级量表的形式: $E = (\text{很高、较高、一般、较低、很低})$ 。

3. 统计、确定单因素评价隶属度向量, 并形成隶属度矩阵 R

隶属度是模糊综合评判中最基本和最重要的概念。隶属度 r_{ij} , 是指多个评价主体对某个对象在 f_i 方面作出 e_j 评定的可能性大小。隶属向量 $R_i = (r_{i1}, r_{i2}, \dots, r_{im})$

$$i = 1, 2, \dots, n, \sum_{j=1}^m r_{ij} = 1, \text{隶属度矩阵}$$

$$R = (R_1, R_2, \dots, R_n)^T = (r_{ij})$$

$$R = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1t} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2t} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ r_{n1} & r_{n2} & \dots & r_{nt} \end{bmatrix}$$

4. 确定因素权重向量 W_F , 即评定因素可能性的大小, $W_F = \{w_1, w_2, w_3, \dots, w_n\}$, 该权数可采用德尔菲专家法、AHP法进行确定。本文选择德尔菲专家法。

5. 确定评语集的数值化结果(标准满意度向量) W'_E 或权重 W_E (W'_E 归一化的结果)。

6. 计算综合评定向量(综合隶属度向量) S 及综合评定值(综合得分 μ)

$$\text{通常 } S = W_F R, \mu = W'_E S^T$$

(二) 企业人力资源管理风险评价

根据上文建立的模糊评价模型, 选择邯郸市一家在经济危机中受影响较重的大型钢铁企业为例, 对其目前的人力资源管理风险进行评价。评价前首先将前文所识别出的五个风险呈现给该企业的人力资源主管, 并得到了认可, 即: 该企业在经济危机中人力资源管理所带来的风险主要表现为: 企业形象危机风险、降低员工士气风险、团队绩效风险、储备人才不足风险、组织结构不良风险。

运用德尔菲专家法及模糊数学评判法, 对该企业在经济危机时期的人力资源管理风险进行综合分析, 分析结果显示该企业人力资源管理风险的综合得分 $\mu = 63.59$ 分, 说明该企业在经济危机期人力资源管理风险属于中等偏高。因此该企业应该对现行的人力资源管理方式进行慎重地分析, 寻求更合理, 风险更小的人力资源管理方式, 顺利地度过危机时期。

具体的评价步骤如下:

1. 确定评价对象的因素集 $F = (\text{企业形象危机风险, 降低员工士气风险, 团队绩效风险, 储备人才不足风险, 组织结构不良风险})$ 。

2. 确定因素权重。权重的确定采用德尔菲专家法, 组织 20 名人力资源专家各自就五个风险因素对该企业人力资源管理的风险给出建议评估值, 最后汇总建议得出因素权重集 $W_F = (0.25, 0.23, 0.13, 0.15, 0.18)$ 。

3. 确定评语集 $E = (\text{很高, 较高, 一般, 较低, 很低}) = (100, 80, 60, 40, 20)$

4. 20 名人力资源专家对该企业的人力资源管理风险进行评价, 评价结果如表 1 所示:

表1 该企业人力资源管理风险专家评价表

	很高	较高	一般	较低	很低
企业形象危机风险(0.25)	5	7	6	2	0
降低员工士气风险(0.23)	5	6	6	3	0
团队绩效风险(0.13)	4	4	4	4	4
储备人才不足风险(0.15)	2	3	8	4	3
组织结构不良风险(0.18)	3	5	8	2	2

根据专家评价表计算各因素模糊评价隶属度, 并形成隶属度矩阵 R 。

$$R = \begin{bmatrix} 0.25 & 0.35 & 0.30 & 0.10 & 0 \\ 0.25 & 0.30 & 0.30 & 0.15 & 0 \\ 0.20 & 0.20 & 0.20 & 0.20 & 0.20 \\ 0.10 & 0.15 & 0.40 & 0.20 & 0.15 \\ 0.15 & 0.25 & 0.40 & 0.10 & 0.10 \end{bmatrix}$$

5. 计算综合隶属度向量 S 及综合评定值 μ 。

$$S = W_F R = (0.188, 0.25, 0.302, 0.1335, 0.0665);$$

$$\mu = W'_E S^T = 63.59$$

根据以上评价步骤得到该企业人力资源管理风险综合评价结果一览表, 如表2所示:

运用德尔菲专家法及模糊数学评判法, 对该企业在经济危机时期的人力资源管理风险进行综合分析, 分析结果显示该企业人力资源管理风险的综合得分 $\mu = 63.59$ 分, 说明该企业在经济危机期人力资源管理风险属于中等偏高。因此该企业应该对现行的人力资源管理方式进行慎重地分析, 寻求更合

理, 风险更小的人力资源管理方式, 顺利度过危机。

表2 该企业人力资源管理风险综合评价结果

	很高 (100)	较高 (80)	一般 (60)	较低 (40)	很低 (20)
企业形象危机风险(0.25)	0.25	0.35	0.30	0.10	0
降低员工士气风险(0.23)	0.25	0.30	0.30	0.15	0
团队绩效风险(0.13)	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
储备人才不足风险(0.15)	0.10	0.15	0.40	0.20	0.15
组织结构不良风险(0.18)	0.15	0.25	0.40	0.10	0.10
综合隶属度	0.188	0.25	0.302	0.1335	0.0665
综合得分	63.59				

三、 结论

综上所述, 可以看出模糊数学评判法并结合德尔菲专家法可以行之有效地对企业的人力资源管理风险进行评估, 该评判法不仅简单易行, 而且费用较低, 适合所有企业利用。在经济危机时期企业应高度地重视其人力资源管理方式, 利用该评价方法对本企业的人力资源管理风险进行评价, 以起到预警与防范的作用。

参考文献:

- [1] 鲍克峭. 经济危机时期的人力资源管理[J]. 管理观察, 2008(23): 55-57.
- [2] 蒋新, 杨乃定. 人力资源管理的风险研究[J]. 软科学, 2003(6): 63-66.
- [3] 汪应洛. 系统工程[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005.
- [4] 袁勇志, 吴向京. 人力资源管理风险的成因分析[J]. 中国人力资源开发, 2004(12): 69-73.

[责任编辑 陶爱新]

The risk assessment of enterprise human resources management based on fuzzy evaluation

WANG Hong-fei, TIAN Xiao-yong

(College of Management, Hebei University of Engineering, Handan 056038, China)

Abstract: The global economic crisis has caused a great impact on enterprise human resources management. The unapt human resources management measures will bring risk to enterprise. The paper analysis the risk factors of enterprise human resources management during the economic crisis, then constructs a fuzzy comprehensive assessment model and uses this model to evaluate the risk level of enterprise human resources management.

Key words: the economic crisis; risk; human resources management; evaluation