

# VUCA 时代商业银行的人力资源管理

黄美丽

(中国建设银行厦门市分行 福建 厦门 361000)

**摘要:** 随着互联网+和信息科学技术的高速发展,我们置身在一个快速变化的 VUCA 时代,其突出特点是充满不稳定性、不确定性、复杂性和模糊性,同样也给商业银行的人力资源管理带来了较大难度。为了适应 VUCA 时代造就的人力资源管理环境变化,需要商业银行在人力资源管理过程中,既要实施人力资源管理观念创新,又要重新塑造商业银行人力资源管理系统,还要转变传统用人观念,革新商业银行经营创新机制。只有这样,才能更好地应对 VUCA 时代带来的严峻挑战。

**关键词:** VUCA 时代; 商业银行; 人力资源; 管理

伴随全球经济一体化进程的不断加快,加之现代信息化技术和移动互联网技术的快速发展,致使新技术和新商业模式不断出现。商业银行和市场上存在的其他企业一样,都处在一个快速变化的市场经营环境中,而这种市场经营环境,又正在变得愈加的不稳定(Volatile)、不确定(Uncertain),并且愈发呈现出一种复杂化(Complex)和模糊化(Ambiguous)。这种现象的出现,被人们称之为是一个 VUCA 时代。未来发展变化将会更快、产生更多颠覆式创新、各行各业的边界也会进一步模糊。对于商业银行,其核心职能的人力资源管理,势必要或正在要发生一定深刻的变革,而所要发生的这种变革,又是一种有时难以预料或猝不及防的变革,这就给商业银行的人力资源管理带来了极大的难度。但是,既然 VUCA 时代已经造就了这样的环境,商业银行也就必须要适应这种环境,并尽可能在这种环境中,全力做好商业银行的人力资源管理工作。这也是商业银行要保持核心竞争力,让组织源源不断焕发生机,基业长青必须提前思考的命题。

## 一、在 VUCA 时代背景下实施人力资源管理观念创新

针对商业银行的员工而言,“人力资源”这个提法,其本身就是一种创新提法。因为商业银行员工,他们仅仅知道自己就是一名普普通通的员工,跟“人力资源”似乎难以搭边。不过,只要细究“人力资源”这个概念,它并非是在体现以人为本观念,而是在体现商业银行企业这样一个中心。这是因为相对商业银行而言,无论是在进行人力资源开发,还是在进行人力资本投资,这些行为统统都是在以商业银行作为一种主导,而作为商业银行的每一位员工而言,他们则只能是相应被动地接受。因此,这就出现了一个商业银行培训员工效果不佳和人力资本趋向流失的难题。为了更好解决这样的难题,特别是在 VUCA 时代背景下,必须实施人力资源管理观念创新。

实施商业银行人力资源管理观念创新,首先要把原来的“人力资源”转变为“人力伙伴(Human partner)”。这种创新变化,并非是简单的名词变换,因为商业银行的员工,一旦成为商业银行伙伴,则是换位了他们员工身份,变成了商业银行的“主人”,他们就会积极主动地去开发他们自己的人力资源,也会主动地去投资他们自己的人力资本,而这时的商业银行,则变成了他们充分发挥自己才干或才能的舞台,也是他们实施创业的平台。商业银行与员工之间形成的伙伴关系,就可以张弛有度或说具有一定自由性,既可以是一种紧密的关系,也可以是一种相对松散的关系。因为商业银行随时可以与其他新人进行合作,同样,员工也可以随时进行“跳槽”,去服务其他商业银行企业。以这种创新理念管理商业银行人力资源,就不会使商业银行背上终身使用员工的包袱,而员工也不会因为商业银行的人力资源管理制度,限制他们对其他商业银行服务的选择。

## 二、重新塑造商业银行人力资源管理系统

以往传统的商业银行人力资源管理系统,似乎都在追求一种职能的完整性或专业性。但在 VUCA 时代,商业银行人力资源管理系统中这种职能上的完整性或专业性将被打破。首先 VUCA 时代下,商业银行人力资源管理职能同样存在一定的不稳定性 and 不确定性,也存

在一定复杂性和模糊性,一般很难与商业银行需要进行相对完全的匹配。这是因为商业银行在今天,也许还要求很强的招聘能力,可是到明天,就有可能面临着要遣散一些冗员的情况。因此这就需要商业银行重新思考自己人力资源管理方面的职能定位,并依据 VUCA 时代环境变化要求,遵循商业银行发展使命,重新塑造商业银行人力资源管理系统。依靠重新塑造的商业银行人力资源管理系统,具体分析好哪些是自己企业比较擅长的,哪些职能是人力资源管理系统中必备的。作为商业银行的人力资源管理部门,它们必须要清楚,清楚自己必须面对市场的挑战和检验都是什么,必须要依靠人力资源管理进行价值或利润创造,也必须由原来的后台,走向管理的前台。只有走向管理的前台,才能真正确保人力资源管理职能的战略属性得以显现,才能使商业银行真正拥有一定的市场竞争优势。

## 三、转变传统用人观念,革新商业银行经营创新机制

应该说,以往商业银行用人主要是依靠相对优厚的薪酬,吸引一些高素质人才进入商业银行。当这些人进入商业银行以后,面对的又是对所有人同样的激励机制与考评标准,久而久之,商业银行人才队伍逐步呈现平庸化与同质化,对于商业银行而言也就渐渐失去了这些人的创新激情,这也是许多商业银行创新能力不足的主要原因,同样也是许多商业银行经营管理者很少能够创业成功的一个原因。为此,在 VUCA 时代,商业银行必须要转变传统用人观念,革新商业银行经营创新机制,建立新机制,商业银行无需再依靠薪资待遇吸纳高素质优秀人才,也无需再依靠全方位的考评机制筛选优秀人才,而是要依靠人力资源管理,努力找寻那些具有一定创业潜力和创新激情,又渴望打造一片新天地,且能善于进行自我激励的合作伙伴,给予他们平台和机会,让他们充分参与到商业银行经营管理中来。这是在说,要将商业银行锻造成一个平台,并紧紧依靠市场和顾客,用来筛选人和激励人,且以此引领商业银行人才发展方向。

## 结束语

在 VUCA 时代下,商业银行的人力资源管理,不论是实施人力资源管理观念创新,还是重新塑造商业银行人力资源管理系统,亦或是革新商业银行经营创新机制,商业银行人力资源管理进行变革的根本目的,就是有效激发全体员工的创新激情,让每位员工均以主人翁姿态,成为商业银行的创新者与创业者。只有做到这样的人力资源管理,才能形成商业银行经营与管理的凝心聚力,才能使商业银行更好应对由 VUCA 时代带来的那些不稳定性、不确定性、复杂性和模糊性的严峻挑战,在充分发挥人的能动性中,助力商业银行实现可持续发展。

## 参考文献:

- [1]张俏俏,阮斌.VUCA 时代下人力资源管理的发展趋势[J].人力资源开发,2020(9).
- [2]刘俊振.在 VUCA 时代,人力资源管理如何进化[J].清华管理评论,2015(4).