

# DAVE ULRICH

戴夫·尤里奇

走近

“人力资源管理之父”



微信扫一扫或搜索公众号“hrmarketnet”

免费获得更多电子书

想要免费获得更多  
高质量的  
人力资源管理主题电子书？



微信扫一扫  
或搜索公众号“hrmarketnet”



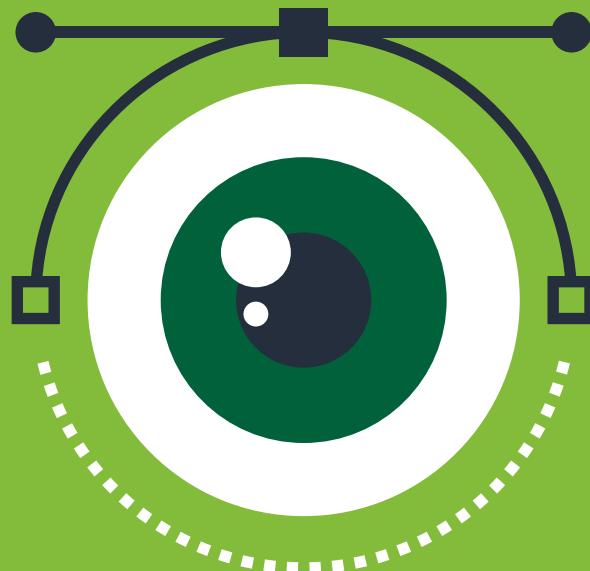
# 目录



篇章一 戴夫·尤里奇—其人其事 .....	2
篇章二 “人力资源管理之父”的主要研究 .....	4
开启人力资源“三驾马车” .....	4
人力资源角色与贡献的四象限模型 .....	6
人力资源九大胜任力 .....	8
人力资源转型 .....	19
篇章三 “人力资源理之父”的两次著名论战 .....	22
对阵托马斯·斯图沃特 .....	22
对阵拉姆·查兰 .....	24
篇章四 精彩延伸内容 .....	33
迈向卓越的HRBP .....	33
戴夫·尤里奇著作合集 .....	33

微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





## 篇章一

戴夫·尤里奇-其人其事



# 戴夫·尤里奇-其人其事

戴夫·尤里奇(Dave Ulrich)是美国密歇根大学 ( University of Michigan ) 罗斯商学院教授、人力资源领域的管理大师，“人力资源” ( Human Resource , HR ) 概念的最早提出者，并且对这个领域贡献卓著，被誉为“现代人力资源管理之父”。在美国《商业周刊》举行的调查当中，他是最受欢迎的管理大师，排在约翰·科特、彼得·杜拉克等人之前，他被誉为人力资源管理的开拓者。同时，他又是RBL集团的合伙人和RBL研究所的执行董事。





## 篇章二

“人力资源管理之父”的  
主要研究

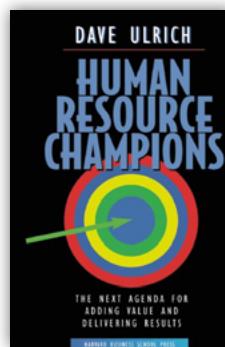


# “人力资源管理之父”的主要研究

## 2.1 人力资源的“三驾马车” (人力资源三支柱模型)

在过去，大部分企业的人力资源部门大部分依旧是按照职能来划分（如招聘，培训，薪酬等），所做的是企业内部的事物性支持，即传统意义上的“人事”。在这种模式下，人力资源从业者远离企业业务，企业中层员工难于获得人力资源从业者的支持，反而得到更多管控。这引起了很多的不满，致使人力资源部门被认为是难以创造价值的部门，人力资源部门的转型与变革势在必行。

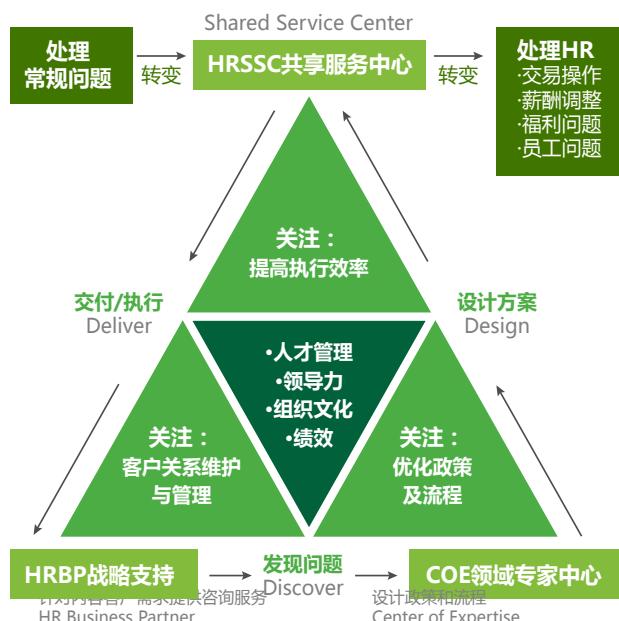
致力人力资源变革的戴夫·尤里奇于1996年发表了《人力资源最佳实务》( Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results )，其中提出了人力资源部门变革的组织架构设计与人力资源“三驾马车”的概念，人力资源“三驾马车”即指人力资源三大支柱模型，这个概念在2001年左右引入中国。其核心是将人力资源部门从传统的职能导向转变为业务导向，将人力资源部门作为业务“资本”，实现业务的增值，而不仅仅是人事管理的“资源”。于是人力资源部门的角色更多元化，即HR BP-HR COE-HR SSC“三驾马车”（如下图和表）。时至今日经过实践完善，这种运作模式有效的提升了人力资源部门的效率与效能，已经被许多大型企业的接受与实施。



《人力资源最佳实务》  
*Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*

作者：戴夫·尤里奇  
Dave Ulrich

**摘要：**关于人力资源部门或人力资源工作者能否为企业带来价值，能否推动业务目标的实现，戴夫·尤里奇先生的观点是，人力资源管理人员必须成为业务伙伴，而要成为业务伙伴，他们必须扮演好四种角色：战略合作伙伴、人力资源效率专家、员工支持者和变革推动者。本书详细讨论了人力资源人员应如何扮演好这四种角色。本书奠定了戴夫·尤里奇先生人力资源管理大师的地位，也是人力资源管理研究和实践领域的一本里程碑之作。



微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





三驾马车	定位	角色	职责
人力资源业务伙伴 (HR BP)	人力资源的业务伙伴，确保业务导向，贴近业务配备人力资源，一方面提供统一的服务界面，提供端到端的解决方案；另一方面“将指导员配到连队”，为公司核心价值观的传承和政策落地提供组织保障。	战略伙伴	在组织和人才战略、核心价值观传承方面推动战略的执行
		解决方案集成者	集成COE的设计，形成业务导向的解决方案
		人力资源流程执行者	推行人力资源流程，支持人员管理决策
		变革推动者	扮演变革的催化剂角色
		关系管理者	有效管理员工队伍关系
人力资源专家中心 (HR COE)	人力资源的领域专家，确保设计一致性，建立人力资源专业能力，提升公司人力资源政策、流程和方案的有效性，并为HR BP服务业务提供技术支持。	设计者	运用领域知识设计业务导向、创新的人力资源的政策、流程和方案，并持续改进其有效性
		管控者	管控政策流程的合规性，控制风险
		技术专家	对HR BP/HR SSC、业务管理人员提供本领域的技术支持
共享服务中心 (HR SSC)	人力资源的标准服务提供者，确保服务交付的一致性，提供标准化、流程化的服务，使主管和HR从操作性事务中释放出来，提升HR整体服务效率。	员工呼叫中心	支持员工和管理者发起的服务需求
		HR流程事务处理中心	支持由COE发起的主流程的行政事务部分（如：发薪、招聘）
		HR SSC运营管理中心	提供质量、内控、数据、技术（包括自助服务）和供应商管理支持

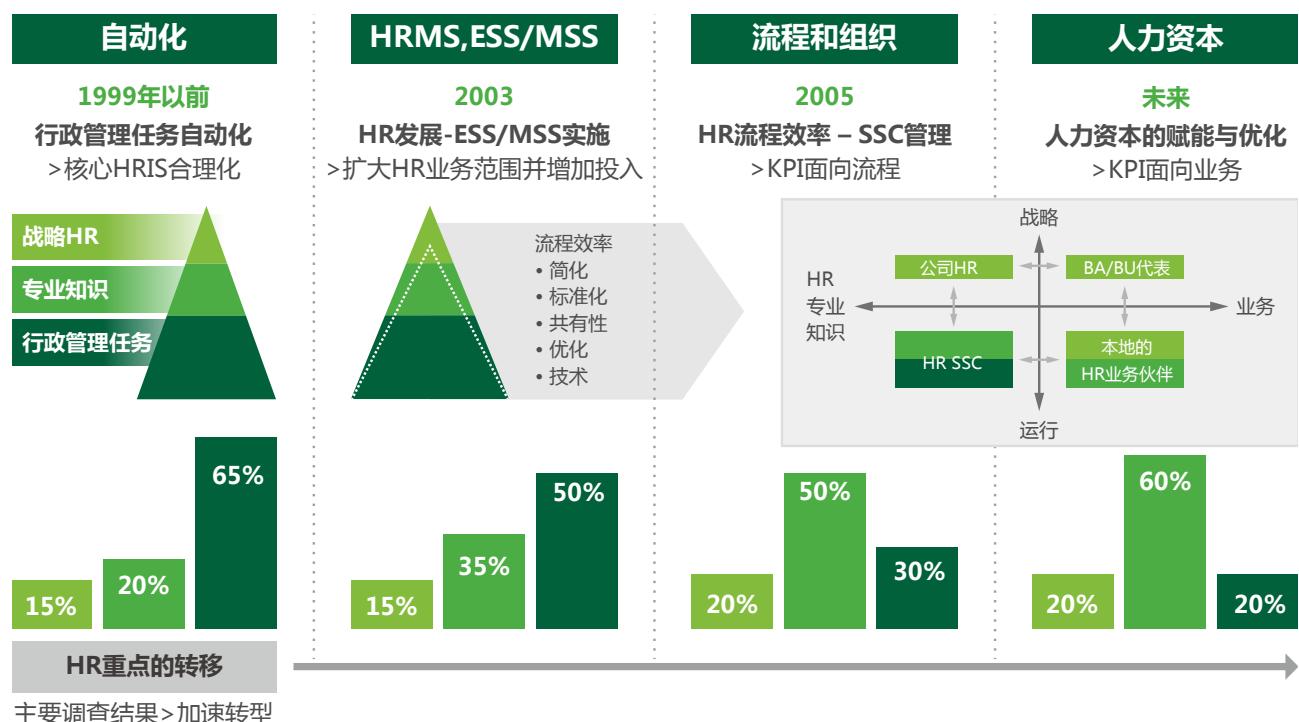


微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





根据人力资源组织的发展历程分析，在2000年以前，人力资源工作者把65%的时间花在基本的行政管理事务上，20%用于人力资源专业服务，仅有15%的时间用于人力资源战略和政策的制定。业绩比较好的企业和重视人力资源管理的企业开始投资人力资源信息系统，帮助人力资源工作者从繁重的基础行政事务中解脱出来，这为提高人力资源管理能力和服务水平打下了良好的基础。2000年的互联网泡沫阻碍了人力资源技术(HR IT)发展的进程。到了2003年，人才对企业的重要性才被重新认识，人力资源组织建设得到更多的资金投入，人力资源管理的服务范围、有效性和效率被提出了更高的要求。此后，人力资源工作者的专业服务时间增加至35%，事务管理工作相应减少至50%。部分人力资源组织开始更加重视人力资源流程的效率，通过简化流程、标准化流程、整合流程、优化流程和更新技术，逐渐形成人力资源共享服务中心，继而更有效地将戴夫·尤里奇的人力资源三支柱模型用于人力资源实践。



微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书

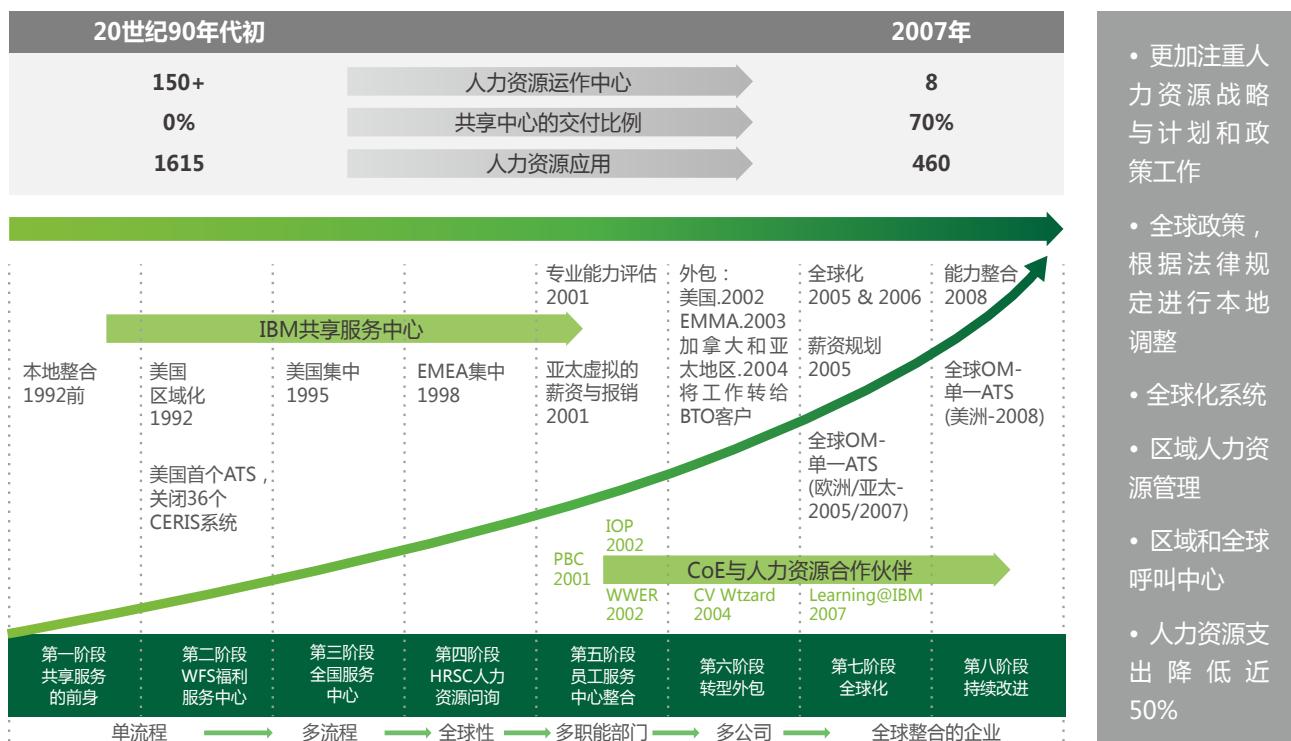




## 人力资源三支柱模型的实践案例：

从20世纪90年代早期，IBM开始致力于人力资源转型。在经历了持续不断的创新实践后，到2007年，IBM的HR转型达到了一个崭新的高度：它在组织运营层面实现了共享服务中心，专家中心和HR合作伙伴架构，成功地保持了企业和员工的竞争性并为客户提供“思想领导力”。IBM逐步实现了“三角形”人力资源管理服务模式，建立了有效的客户服务和亲密的客户关系。IBM公司在人力资源服务效率和准确性，HR组织和HR人员能力，客户满意度提升等方面获得了很高的回报。

投资回报



微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





## 2.2

# 人力资源角色与贡献 的四象限模型

时势造英雄，英雄亦造时势。戴夫·尤里奇在人力资源组织变革上杰出的研究成果为他带来了许多荣誉，而真正让戴夫·尤里奇成为“英雄”的历史时势的创造者，是担任《财富》总编的托马斯·斯图沃特。1996年斯图沃特发表一篇主题为“炸掉你的人力资源部”的文章，一时间引发了关于人力资源部存在与否的激烈争论。斯图尔特的主要观点是：“几乎所有的人力资源部门职能都可以让其他部门用更少的时间且更为熟练地去完成。人力资源部门的领导人无法描述出他们对公司的价值增值所做出的具体贡献是什么。人力资源部门经常向其他部门提建议，告诉他们如何精简那些不会给公司带来价值增值的工作，反而给公司带来了更高的成本，所以不如‘炸’掉人力资源部”。文章之所以影响巨大，是因为这给当时的诸多企业家产生了共鸣：人力资源部门远离业务，难有产出和量化的结果，简而言之，高投入，低回报。

### The Role of HR 人力资源从业者的角色 Ulrich's Four-Role Model

人力资源角色与贡献的四象限模型



微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





在混乱的争论中，戴夫·尤里奇并没有逐流去讨论人力资源部是否有价值，而是重新界定问题所在，抛出了一个新的疑问：人力资源部门应该如何创造价值？由此，他提出了成就其大师地位的第一个观点：**人力资源部门不应该再关注活动本身以及做了什么，而应该关注产出是什么，带来什么价值**。并在此基础上提出了**人力资源角色与贡献的四象限模型**，重新定义了人力资源从业者在企业内部的角色，这个四象限模型被企业广泛的采用，对人力资源实践产生了深远的影响。

戴夫·尤里奇认为，在新的经济形势下，胜利将源于组织能力，例如速度，反应能力，应变能力，学习能力以及员工竞争力。成功的企业将会是这些快速执行战略、智能高效管理流程、员工贡献度最大化以及实现无缝转变的企业。发展这些能力的需求才是人力资源的新使命，这就要求人力资源从业者必须履行以下四个角色的任务（如下图与表）：

四大角色	职责
<b>作为战略伙伴 Strategic Partner</b>	<p>战略伙伴所需的的核心胜任力：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 精通公司业务</li><li>■ 强大的个人信誉</li><li>■ 精通人力资源</li></ul> <p>作为战略伙伴的人力资源主管需要推动引导大家共同研究采取何种组织形式执行战略，步骤如下：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 人力资源应当担负起定义组织架构的责任，确定企业的基本运作模式</li><li>2. 人力资源部必须承担组织审查的职责：引导大家就公司的组织架构进行对话</li><li>3. 人力资源要为组织架构亟需变革之处提供方法，带领大家提议、创造和议论一些最佳实践，</li><li>4. 人力资源部必须把自己手头的各项工作都清楚地序列出来，与各部门经理一起对每项任务的重要性和影响力进行系统性的评估</li></ol>
<b>作为效率专家 Administrative Expert</b>	人力资源部门需要提高自身及整个组织的工作效率，改进完善人力资源业务流程。
<b>作为员工支持者 Employee Champion</b>	人力资源部门需要对员工敬业度负责，同时又要代表员工利益。
<b>作为变革推动者 Change Agent</b>	<p>（变革：建立高效能的团队，缩短创新周期，应用新技术等）</p> <p>人力资源部门需要帮助组织形成应对与利用变革的能力，确保变革项目得到界定、开发和实施。同时，人力资源部门还要确保公司愿景和宣言能够转化为具体行动，它必须帮助员工搞清楚，为了实现长远目标，他们可以停止、开始，或继续从事哪些工作。</p>



## 2.3

### 人力资源九大胜任力

#### 2.3.1九大胜任力的“前世今生”

在2016年12月2号的第二届中欧人力资源高峰论坛上，全球管理大师戴夫·尤里奇带来了2016最新人力资源胜任力模型，并探讨了中国人力资源发展的终极价值。此次最新版胜任力模型中有九大胜任力。

要想了解这九大胜任力，不得不从戴夫·尤里奇教授所主持的全球人力资源胜任力调查的发展路径说起。密歇根大学在1987年时，在北美地区开展了一次针对人力资源效能及其对业务成功影响大小的人力资源胜任力调研，戴夫·尤里奇教授当时负责了该项目。在调研中，他们发现业务部门与人力资源部门人员的共识集中在“业务知识”、“变革管理”、“人力资源实践交付”三大素质上，由此，他们开始关注人力资源的工作与业务成功、商业环境之间关系的动态变化。进而，密歇根大学开始了每5年一次的全球人力资源胜任力调研研究，调研对象范围也逐渐扩大，成为全球性的人力资源胜任力调研，至今完成7轮。从1987年至2016年对的七轮调研结果中，可以看出人力资源的胜任力都会在前一轮的基础上有所增加，或者说，细化。

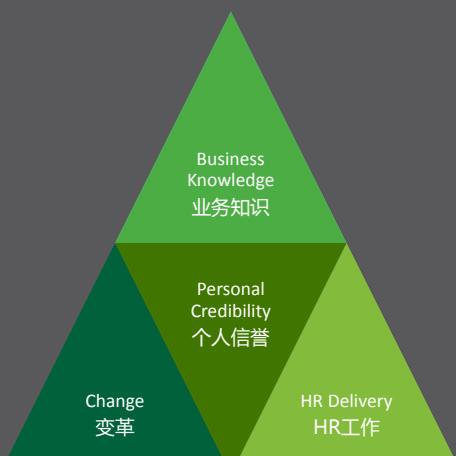
七轮胜任力调研概况

	Business 业务		Human Resources 人力资源		Change 变革	Culture 文化	Personal 个人
第一轮 1987年	Business Knowledge 业务知识		HR Delivery HR工作		Change 变革		
第二轮 1992年	Business Knowledge 业务知识		HR Delivery HR工作		Change 变革		Personal Credibility 个人信誉
第三轮 1997年	Business Knowledge 业务知识		HR Delivery HR工作		Change 变革	Culture 文化	Personal Credibility 个人信誉
第四轮 2002年	Business Knowledge 业务知识	Strategic Contribution 战略贡献	HR Delivery HR工作	HR Technology HR技术	Strategic Contribution 战略贡献		Personal Credibility 个人信誉
第五轮 2007年	Business Ally 商业结盟	Strategic Architect 战略构造者	Talent Manager & Organization Designer 人才经理和组织设计者	Operational Executor 运营执行官	Culture And Change Steward 文化和变革组织者		Credible Activist 可信赖的行动派
第六轮 2012年	Strategic Positioner 战略定位者		HR innovator & Integrator HR创新者&整合者	Technology Proponent 技术支持者	Change Champion 变革推动者	Capability Builder 能力构筑者	Credible Activist 可信赖的行动派
第七轮 2016年	Strategic Positioner 战略定位者		Human Capital Curator 人力资本管理者	Analytics Designer and Interpreter 合规的管控者	Culture and Change Champion 文化和变革指导者		Credible Activist 可信赖的行动派
			Total Rewards Steward 薪酬福利大管家	Technology & Media integrator 技术和媒体整合者			
				Paradox Navigator 矛盾疏导者			

简单回顾一下戴夫·尤里奇教授之前的六个胜任力模型。



1992年，“个人信誉”成为该模型核心。要进入人力资源领域，“个人信誉”是道门槛。



2002年，增加了“战略贡献”，说明人力资源的战略重要性得到了重视。





**2012年**,业务知识的重心又重回“战略定位者”,同时对人力资源工作提出了“人力资源创新者和整合者”。



**2016最新版**人力资源胜任力模型的九项内容分别是:人力资源管理者、薪酬福利大管家、可信赖行动派、技术与媒体整合者、数据与设计解读者、合规管控者、战略定位者、文化和变革倡导者和矛盾疏导者。



## 对九大胜任力的重要解读

所属层	角色
核心驱动者	战略定位者/矛盾疏导者/可信赖的行动派
战略推动者	文化和变革倡导者/人力资源引进者/薪酬福利大管家
基础推动者	合规管控者/数据的设计者和解读者/技术和媒体的整合者



# 一、战略定位者 ( Strategic Positioner )

该胜任力主要考察人力资源从业者评估内、外部商业环境的能力，以及将其转化为洞见的能力。战略定位者是人力资源九大胜任力模型的关键板块。作为连接“人”与“业务”的重要胜任力，这要求人力资源从业者不光要有商业远见，更要能结合组织实际，转化远见为洞识，切实帮助组织完成战略的布局和决策的制定。

该胜任力的定义	需要的知识和能力	发展机会
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 将商业知识转化为一系列行为</li><li>■ 解读全球商业环境</li><li>■ 解码客户期望</li><li>■ 了解内容运营情况</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 战略思维</li><li>■ 商业环境</li><li>■ 行业趋势</li><li>■ 竞争者趋势</li><li>■ 利益相关者评估（客户、投资人、竞争者、监管者）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 领会行业和商业趋势</li><li>■ 关注外部关系（客户、投资者、社区）</li><li>■ 参加财报会议</li><li>■ 参加客户活动</li><li>■ 回顾、帮助制定战略计划</li><li>■ 评估竞争者的年报</li><li>■ 参与社交媒体</li></ul>



“过去20年，人力资源从业者要了解业务。但是如今，了解业务已经远远不够，人力资源从业者要成为战略定位者，了解商业环境，相关利益者的期望以及自己企业内部的商业运作，这对个人职业发展与业务发展大有裨益。”

观看视频 >

微信扫一扫 即可观看视频  
或点击网址 <http://t.cn/RMFM9WB>





## 二、矛盾疏导者 (Paradox Navigator)

人力资源从业者必须能够处理组织中的各种矛盾，以最大化的满足各方的需求。九大胜任力最新的核心成员“矛盾疏导者”，点明了人力资源在面对经济转型和组织架构调整时，会遇到的各方阻力。要想在各个利益相关者的矛盾中，找到并保持自己前进的方向，就要求人力资源从业者能够处理和疏导各种矛盾。

该胜任力的定义	需要的知识和能力	发展机会
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 不同角度看问题</li><li>■ 兼顾统一与分歧</li><li>■ 缓解紧张关系，使组织积极抓住机遇</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 不同角度看问题</li><li>■ 能和平地表达反对的观点</li><li>■ 有发起讨论的意识，也有结束争论并统一意见的能力</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 学会管理冲突和紧张关系，不把问题私人化</li><li>■ 结识与你想法不同的人，增强发散性思维</li><li>■ 通过促成群体达成共识增强求同思维</li></ul>



“经过三十年模型演变的洗礼，人力资源胜任力最新的核心成员‘矛盾疏导者’，点明了人力资源从业者在面对经济转型和组织架构调整时，会遇到的各方阻力。要想在各个利益相关者的矛盾甚至相悖的需求中，找到并保持自己前进的方向，就要求人力资源从业者能够处理和疏导各种矛盾。”

观看视频 >

微信扫一扫 即可观看视频  
或点击网址 <http://t.cn/RMFM5U3>



### 三、可信赖的行动派 ( Credible Activist )

该胜任力主要考察人力资源是否能在组织内部赢得信任和尊重，从而被视为有价值并能创造价值的合作伙伴。可信赖的行动派也是胜任力模型中的核心板块。它强调了人力资源从业者的信誉以及行动力。无论是日常事务的执行，还是在组织改革的推动，人力资源都需要建立自身信誉，积极高效，以充足的正能量的来影响他人。

该胜任力的定义	需要的知识和能力	发展机会
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 帮助员工找到其工作与公司战略的相关性</li><li>■ 影响和连接他人</li><li>■ 通过成绩获得信任</li><li>■ 通过自我意识来进步</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 兑现所有的承诺</li><li>■ 建立信任管理</li><li>■ 建立社交网络</li><li>■ 展示高情商</li><li>■ 采取积极主动的方式</li><li>■ 有效沟通</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 对业务、组织、员工负责，保护他们的权益</li><li>■ 加入并领导专业协会</li><li>■ 努力建立互信的人际关系</li><li>■ 寻找学习和自我提高的途径</li><li>■ 在会议上积极发言</li></ul>



“人力资源从业者需要在组织内部赢得信任和尊重，从而被视为有价值并能创造价值的合作伙伴。”

观看视频 >

微信扫一扫 即可观看视频  
或点击网址 <http://t.cn/RMFMDjk>





## 四、文化和变革倡导者 (Culture & Change Champion)

保证组织架构刚柔并济，以应对多变的商业需求。创造一个积极应对变化的组织，需要从人力资源从业者做文化变革的先锋和旗帜，从组织结构上确保变革的可行性。人力资源从业者要学习塑造企业文化，发动变革并管理变革。这就要求人力资源能认识到文化的价值，并能够用商业化语言表达；能够为文化变革规划蓝图；有规划地发起变革。

该胜任力的定义	需要的知识和能力	发展机会
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 能够定义合适的文化</li><li>■ 学习如何分析并塑造一种文化</li><li>■ 能够发动变革</li><li>■ 管理变革的过程</li><li>■ 并能够持续变革</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 能认识到文化的价值，并能够用商业化语言表达</li><li>■ 能够为文化变革规划蓝图</li><li>■ 有规划地发起变革</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 加入变革团队</li><li>■ 领导变革计划</li><li>■ 指导个体应对变革</li><li>■ 涉及文化变革进程</li><li>■ 公开展示文化变革过程</li></ul>



“人力资源从业者需要拥有让新事物涌现的能力，将内部的变革流程跟外部的品牌文化相连接，建立的变革要与公司想传播的形象一致。”

观看视频 >

微信扫一扫 即可观看视频  
或点击网址 <http://t.cn/RMFIdxc>





## 五、人力资本的引进者 (Human Capital Curator)

识别并发展适合组织目前及未来业务需求的人才。将对人才的把握与对工作职能的了解相结合，真正为每一个员工找到最能够发挥其效能的职位，是人力资源从业者在人才资本管理上的重要能力。人力资本引进者：是为了人才负责，其职责是从战略领域开始，延伸到市场领域，财务领域，数据领域。人力资源从业者要对战略负责，对客户负责，对数据负责。人力资本引进者需要：

- 培养照顾员工，从招聘培养一直到离职
- 让组织中形成能够帮助业务获得成功的领导力
- 培养专业技能对于人力资源是一项很大的优势
- 保证组织中的人力资本是为未来而准备的

该胜任力的定义	具体要求
发展人才	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 根据事业单位需求发展人才</li><li>■ 与直线主管共同发展他们的人员</li><li>■ 引导有意义的发展工作经历</li><li>■ 为当地市场发展当地人才</li><li>■ 借重员工职能模型发展人才</li></ul>
培养领导者	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 投资未来的领导人</li><li>■ 根据已建立的领导指标(管理职能)评鉴领导者</li></ul>
驱动绩效	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 建立明确的绩效标准</li><li>■ 设计能够精确传达绩效回馈的程序</li></ul>
发展技术人才	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 建立技术专业人员的晋升机会</li><li>■ 提供技术专业人员的发展方案</li></ul>



“人力资源从业者不再作为培养人才的角色，而是担当为人才负责的角色。从招聘、培养和发展人才，到培养领导者，并且需要确保人才和领导者都满足业务的需求。”

观看视频 >

微信扫一扫 即可观看视频  
或点击网址 <http://t.cn/RMFMSv4>





## 六、薪酬福利大管家 ( Total Rewards Steward )

薪酬福利不仅仅是简单的薪酬和保险。薪酬福利大管家需要为员工和团体创造有形和无形的价值。人力资源从业者在保障员工的薪酬福利有竞争力的同时，还要为员工提供无形的价值，包括创造和展示组织发展前景和工作的价值。有意义和价值的工作比薪酬更能提高员工的归属感和忠诚度，提升团队凝聚力。若人力资本是关于如何招聘，培养及是否适合企业，那么薪酬福利是当人才在公司的时候我们如何对待他们。薪酬福利大管家需要创建一个薪酬体系建立正面的责任感，但同时需要满足以下两点：

- 薪酬和福利：研究如何帮助员工在经济层面获得较好的结果，给他们公平的报酬
- 价值感、幸福感和目标感：人们希望工作有价值与意义，不是财务上的意义，薪酬系统中需要报酬财务数据，要需要价值感与幸福感，报酬是一个门槛，有平等的报酬，但是激励的真正驱动力是幸福感与目标感，这种意义是人力资源管理者应该提供给员工的。

薪酬福利大管家需要同时具备给予员工意义与薪酬的能力，有一套帮助员工取得成功的方法。

该胜任力的定义	具体要求
设计有意义的工作	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 促进员工身体健康</li><li>■ 有效均衡员工福祉与营运绩效</li></ul>
管理薪酬福利	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 设计非金钱酬赏/表扬机制</li><li>■ 兼顾金钱与非金钱之员工酬赏</li><li>■ 设计适当的福利制度</li></ul>



“人力资源从业者需要将薪酬福利与人力资本相结合，需要站在提升员工价值感、幸福感和目标感的基础上，建立深得人心的薪酬福利体系。”

观看视频 >

微信扫一扫 即可观看视频  
或点击网址 <http://t.cn/RMFMW1r>





## 七、合规管控者 (Compliance Manager)

随着全球化进程，人力资源从业者们需要适应越来越多的如来自国际的，来自国家的，来自组织的法规。因此人力资源从业者们需要对合规有更深刻的理解，肩负起合规管控的职能，来保障组织运营的稳定性和可持续性。人力资源从业者怎么保证合规？合规有时候在某种程度上变成了一种负面词汇，就像政策的警察。合规不一定是负面的，事实上在人力资源管理工作中，合规会成为长期成功的因素之一。合规管控者需要有满足以下定义。

该胜任力的定义	具体要求
为员工的权力说话	
保证自己与准则一致	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 确保人力资源实践遵守政府法规</li><li>■ 确保员工权益</li><li>■ 积极教育主管及员工如何使其工作行为符合法规</li></ul>
保证基础的事情可以被有效处理	



“全球各地，各行业都越来越注重合规，合规经理独立发展成了一项新模块。人力资源从业者需要为员工的权利说话、保证自己与准则一致并确保基础事务被有效处理。”

观看视频 >

微信扫一扫 即可观看视频  
或点击网址 <http://t.cn/RMFMfst>





## 八、数据的设计和解读者（Analytics Designer and Interpreter）

在互联网浪潮和信息技术飞速发展的今天，数据分析的占据了各行各业的核心地位，人力资源分析已经成为一大热门词汇，因此“数据的设计和解读者”主要是识别人力资源有关的数据，包括管理、处理数据以及为决策解读和运用数据。数据为人力资源决策提供了理论上的坚实依据。在大数据背景下，商业活动对大数据的依赖日趋明显。人力资源从业者对数据的运用和理解能力，成为利益相关者们对人力资源核心竞争力的期待之一。作为人力资源从业者如何从使用数据过渡到设计数据并且能够解读数据。研究发现，分析不仅应用在数据中，而是这些数据分析能够记录下来从而优化商业决定。因此，人力资源从业者的挑战不是收集数据，而是如何获得这些数据，并从中制定可持续发展的政策从而帮助决策。

该胜任力的定义	具体要求
取得正确数据	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 精确解释统计的数据</li><li>■ 排除决策过程中的低质量数据</li><li>■ 了解模糊情境中的数据局限</li><li>■ 整合严谨的数据分析以解释信息</li></ul>
解释业务数据	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 有效运用人力资源分析技巧为企业创造价值</li><li>■ 确认能用数据回答的组织重要难题</li><li>■ 确认能用数据解决的企业问题</li><li>■ 将数据转译成对企业有用的见解</li><li>■ 运用数据影响企业决策</li></ul>



“数据分析正在成为潮流，因此“数据的设计和解读者”发展成了独立的模块，包含了识别人力资源有关的数据，管理、处理数据以及为决策解读和运用数据。”

观看视频 >

微信扫一扫 即可观看视频  
或点击网址 <http://t.cn/RMFMrPw>





## 九、技术和媒体整合者 (Technology & Media Integrator)

人力资源从业者必须能够运用技术和社交媒体来辅助创造出高绩效组织和团队。整合各项技术，并应用各类媒体来帮助资源从业者加强对内对外的沟通，提高组织的效率。技术和媒体改变了人力资源从业者的观点：技术改变了我们工作的方式，我们用技术的交互方式，而不是面对面的方式；媒体是指公司之外的技术。

从内部来看，技术和媒体整合者要结合技术系统，边界在于：劳动力与技术的结合已经不再是物理上的，而是技术为基础的，即便是不同的地方，依然能够有作用。技术能够用在人力资源实践中的各个方面：招聘、培训、薪酬。管理内部的技术比如人力资源管理系统

从外部来看，技术和媒体整合者需要采用社交媒体工具，如通过领英进行招聘和培训，线上学习，线上进行员工反馈，技术和媒体整合者需要用社交媒体来驱动业务结果。

而最重要的是，技术和媒体整合者需要将内部的系统与外部的社交媒体相结合。

该胜任力的定义	具体要求
使用社交媒体工具	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 协调员工如何在工作中使用社交媒体的政策</li><li>■ 使用社交媒体达成业务目的</li><li>■ 使用社交媒体强化工作协同</li></ul>
整合科技	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 运用技术灵活达成远距离工作</li><li>■ 在人力资源实践中应用技术(如人力资源信息系统)</li><li>■ 整合应用新技术增进劳动生产力</li></ul>

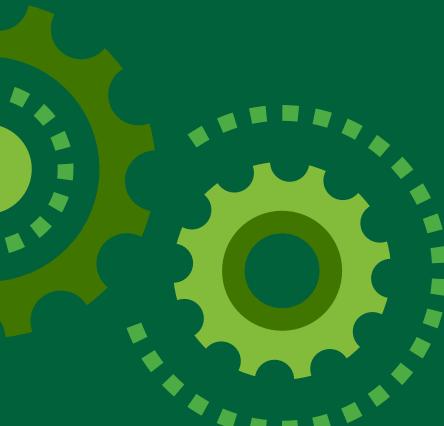


“在社交媒体飞速发展的今天，人力资源从业者不仅需要熟练使用企业内部的技术，更需要灵活使用企业外部的社交媒体工具，将两者结合在一起，提高组织的效率。”

观看视频 >

微信扫一扫 即可观看视频  
或点击网址 <http://t.cn/RMFMnvH>





## 2.4 人力资源转型

### 2.4.1 戴夫·尤里奇人力资源转型理论的四个阶段



#### 由外而内的视角

“我们的事业是什么”并非由生产者决定，而是由消费者来决定；不是靠公司名称、地位或规章来定义，而是由顾客购买产品或服务时获得满足的需求来定义。



#### 价值是由客户界定的

价值是由接受者而非提供者决定的。人力资源部门要清楚地说明谁是接受者，以及他们将从人力资源部门的服务中接受到什么。

#### 从关注活动， 到关注成果

若想创造价值，人力资源部门不应该再关注专业活动本身；人力资源部不应该关注做了什么，而应该关注产出和成果是什么。（三支柱模型与角色四象限模型）



#### 业务是人力资源工作的起点

人力资源管理的出发点，应该是业务和业务挑战。真正有价值的人力资源活动，能够与业务之间建立起直截了当的联系。



微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书

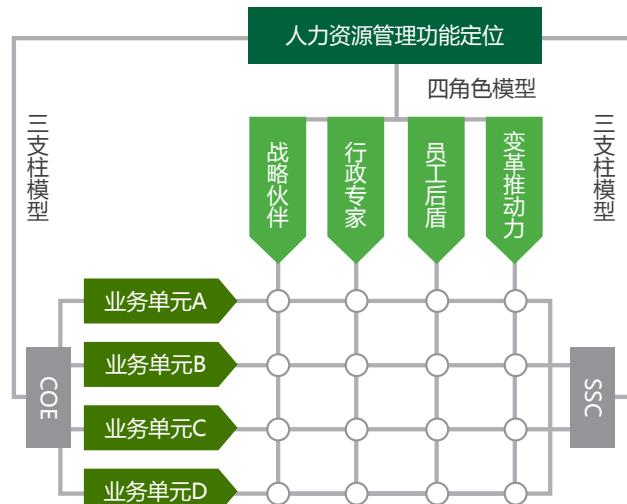
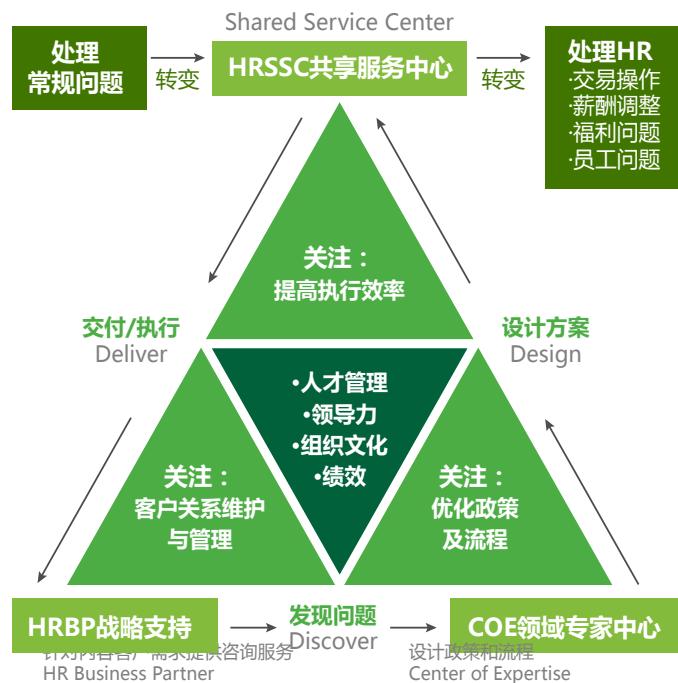


## 2.4.2 “水土不服”的传统企业

理论再好也要实用才行，当戴夫·尤里奇的“三支柱模型”与“四角色模型”引入到中国后，遭遇“水土不服”，传统企业需要进行人力资源转型。

“三支柱模型”是从人力资源管理流程与核心业务流程之间关系的角度进行定位，把人力资源管理分为三种：SSC、BP、COE。SSC本质上是为所有业务单元提供常规性、基础性的人力资源服务；BP本质上是为不同业务单元提供灵活性、个性化的人力资源服务；COE则是为业务单元提供系统化、集成化的人力资源解决服务，人力资源管理流程上的三种角色缺一不可，共同推动核心业务流程的发展。

而在传统企业中，人力资源部门与业务单元一直都是垂直管理关系，很难针对不同业务单元提供差异化的人力资源服务，因此业务单元与人力资源部时常发生冲突，别说人力资源管理功能升级，常规性工作都经常遇到阻碍，“三支柱模型”使人力资源开始与业务单元建立了一种横向管理关系，如图所示。



微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





### 2.4.3 人力资源战略重构模型

戴夫·尤里奇提出的人力资源战略重构模型，实际上就是Why-What-How-Who四个阶段。



第一个阶段：确立人力资源战略重构的商业背景，为转型立项，明确转型原因。人力资源转型要从理解为什么要进行转型开始。主要从一般商业情境和特殊利益群体利益的需求开始。

第二个阶段：确定人力资源战略重构的结果，也就是人力资源转型的结果是什么？这一阶段确定了人力资源转型预期的结果，开始人力资源转型之后，应该发生什么？比如提升企业的能力以及增加无形资产。

第三个阶段：重构人力资源部门，也就是开始人力资源转型的方式是什么，人力资源战略重构要求围绕人力资源部门、举措和人员工作的战略改变来进行。

第四个阶段：要求部门经理和其他员工积极参与，也就是参与人力资源战略重构的主体是谁，要定义清楚参与人力资源转型的角色，建立转型的长效作用。

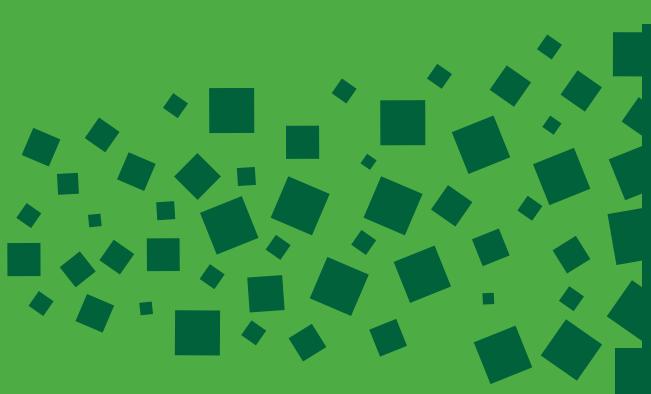
当然，上述各个阶段理论上是按顺序进行的，但在现实中，他们往往是交叉的，例如，了解商业背景并明白转型的框架（第一个阶段），拥有合适的人力资源转型团队（第四阶段）是启动人力资源战略重构的关键，人力资源转型团队的建立是整个过程的关键。

微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





## 篇章三



“人力资源管理之父”的  
两次著名论战



# “人力资源管理之父”的两次著名论战

## 3.1 对阵托马斯·斯图沃特

托马斯·斯图沃特 ( Thomas A. Stewart ) 是商业记者，出版业高管，首席营销和知识管理的领导者。提出并发展了知识型企业的概念，具有敏锐商业观察力和资深的学术背景，是战略、思想领导力、商业理念、营销策略、成本管理、知识管理和组织发展领域的专家。担任《财富》总编的托马斯·斯图沃特，1996年发表一篇主题为“炸掉你的人力资源部”的文章，一时间引发了关于人力资源部存在与否的激烈争论。也正是这次论战让戴夫·尤里奇成为“英雄”的历史时势的创造者。

托马斯·斯图沃特的主要观点是：“几乎所有的人力资源部门职能都可以让其他部门用更少的时间且更为熟练地去完成。人力资源部门的领导人无法描述出他们对公司的价值增值所做出的具体贡献是什么。人力资源部门经常向其他部门提建议，告诉他们如何精简那些不会给公司带来价值增值的工作，反而给公司带来了更高的成本，所以不如‘炸’掉人力资源部”。文章之所以影响巨大，是因为这给当时的诸多企业家产生了共鸣：人力资源部门远离业务，难有产出和量化的结果，简而言之，高投入，低回报。

托马斯·斯图沃特	戴夫·尤里奇
1996 《Taking On the Last Bureaucracy》 《炸掉你的人力资源部》	1998 《A New Mandate for Human Resources》 《人才策略的关键一役》
<p>主要观点：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 人力资源部门的领导人无法描述出他们对公司的价值增值所做出的具体贡献是什么，远离业务，难有产出和量化的结果。</li><li>2. 人力资源的现有职能都能外包或转移到直线部门来获得高效回报。</li><li>3. 人力资源无法很好地满足企业内部顾客，没有成为业务部门的合作伙伴。</li><li>4. 人力资源从业者没有担当起战略性思考的责任，可以提升给高管层去负责。</li><li>5. 人力资源从业者必须考虑转型，否则只能面对死亡。</li></ol>	<p>主要观点：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 人力资源应与时俱进，赋予新的使命：成为人力资源业务专家；员工的代言人；战略执行伙伴；变革的代理人。</li><li>2. 人力资源从业者成为人力资源业务专家。在此基础上提高流程运转效率，进而提高整个组织的业务运转效率。</li><li>3. 人力资源从业者成为员工的代言人。教育和指导一线经理以正确的方式对待员工，避免员工利益遭受损害。</li><li>4. 人力资源从业者成为战略执行伙伴。找到组织中需要变革的部分和方法，提高自己的战略优先判断能力。</li><li>5. 人力资源从业者成为变革的代理人。定义变革的理由、责任人、内容和方式，支持企业文化的转型等。</li></ol>

面对托马斯·斯图沃特“炸掉你的人力资源部”的劲爆观点，戴夫·尤里奇的回答是“如果人力资源从业者还像现在这样固步自封的话，我对这个问题的回答只能是‘对，抛弃它！’”。今天中国很多企业也对人力资源从业者提出了同样的质疑，更有很多企业已经将人力资源业务外包，人力资源中介服务机构的业务在中国大地上蓬勃发展方兴未艾。为什么会这样呢？戴夫·尤里奇用了configure这个词，大意就是人力资源从业者过于固步自封，过于坚守自己的专业了，不能与时俱进。

戴夫·尤里奇认为，基于以下5点理由，人力资源从业者应被赋予新的使命：

- 1、全球化要求企业学习和提高在错综复杂、混沌不清的环境下生存的能力。
- 2、面对成长的压力，企业需要大量通过重组、并购、产品创新来提高收益。
- 3、科技快速发展，但不是所有科技成果的应用都能带来价值，但科技的确会影响人们工作的方法，所以企业要有足够的头脑去应用好科技而不是被科技所吞噬。
- 4、智力资本成为企业核心竞争力，只有能吸引、发展和保留人才的公司才能在竞争中取胜。
- 5、面对永不停歇的变化，企业要生存和发展就要比别人更快地适应变化，不断创新，不断“变形”。

戴夫·尤里奇在《A New Mandate for Human Resources》一文中，提出了人力资源

从业者的新使命是：

- 1、成为战略执行伙伴：基于对业务的理解设计组织架构，基于战略进行组织架构合理性的审计（audit），找到组织中需要变革的部分和方法，提高自己的战略优先判断能力。
- 2、成为人力资源业务专家：在保证人力资源业务准确运转的基础上提高流程运转效率，进而提高整个组织的业务运转效率。只有提高了人力资源业务的效率和效益，才能赢得信任，迈向战略执行伙伴的新高度。
- 3、成为员工的代言人：为确保员工对工作的投入，人力资源从业者要教育和指导一线经理以正确的方式对待员工，避免员工利益遭受损害。
- 4、变革的代理人：人力资源从业者不能影响变革的产生，但能以facilitator的角色让变革顺利实现，可以做的工作包括定义变革的理由（Why）、责任人（Who）、内容（What）和方式（How），支持企业文化的转型等。

要承担起这样的使命，人力资源从业者自身也需要转型。这种转型需要来自企业管理层的大力支持。管理层要向各级领导人传递“软实力”的重要性，要为人力资源的创造性工作投资，更要努力培养人力资源从业者自身的能力以满足新使命的需要。这些都是外力，人力资源从业者们自己要对现实和未来有清醒的认识。如果不积极主动做好从心态、知识、能力、眼界的改变去适应新经济形势下企业的发展需要，那自己永远只是企业可有可无的行政助理而已，等到有一天企业真的舍你而去的时候，一切都晚了！

微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





## 3.2 对阵拉姆·查兰

戴夫·尤里奇的人力资源“三支柱模型”与“四角色模型”成为了数年来少有的颇具影响力的管理工具。而到了2014年，人力资源行业内一片祥和，许多人都以为人力资源部门的地位与价值已经被强化了，所做的业务已经得到了认可。任何人都不能安于现状，人力资源部门的整体价值确实得到了业界的认可，但其效率上并没有显著的提升，来自四面八方的对人力资源部门的质疑也络绎不绝。业务部门，CEO，人力资源部门内部，甚至客户都没有完全的认可人力资源部门带来了有效价值。

打破这片宁静的，是享有“当代彼得·德鲁克”之称的管理大师拉姆·查兰发表的一篇名为《分拆人力资源部！》的文章，掀起了关于是否拆分人力资源部的争论与思考。与八年前一样，戴夫·尤里奇再一次站了出来，展开了一次“管理大师就人力资源部门拆分与否的论战”。至关重要的是戴夫·尤里奇作为“现代人力资源管理之父”在这次论战中与“当代彼得·德鲁克”一起，都在为人力资源的未来

敲警钟。

正如戴夫·尤里奇所主张的，在新的形势下，人力资源部门不能仅仅是行政支持部门，还应该是企业的策略伙伴、变革先锋、专业日常管理部门和员工的主心骨。戴夫·尤里奇称要为人力资源部门制定全新的职能和纲领，让它不再把重心放在员工招聘或薪资福利这样的传统活动上，而是把重心放在结果上。也就是说，人力资源部的意义不在于做了多少事情，而在于给企业带来什么成果——帮助企业创造多少价值，为客户、投资者和员工提供多少附加值。

所以，人力资源部门的新使命要求人力资源工作者彻底改变自己的思维方式和行为方式。同时，新使命还要求高管人员改变对人力资源部的期望及其打交道的方式。他们应当向人力资源部提出更高要求，把人力资源部门当作一项业务来投资。这些观点都通过戴夫·尤里奇所提出的“人力资源三大支柱模型”与“人力资源角色与贡献四象限模型”很好的提现出来。

### 3.2.1 论战背景

#### 历年对人力资源部门痛批文章若干列举

文章名称	发表年份	作者	主要观点
《Taking On the Last Bureaucracy ——It's time for HR department to put up or shut up》 《炸掉你的人力资源部》	1996年	Thomas A. Stewart	人力资源部只是一堆官僚机构，没有顾客导向的服务意识，混混度日
《Why we hate HR》 《我们为什么痛恨人力资源部门》	2005年	Keith H. Hammonds	人力资源部门是企业里的一种特殊组织，它通过对人的透视发现商业的奥秘。这确实是一种提升自己竞争优势的机会。但是在大多数企业里，这种机会却被白白浪费了
Companies Say No to Having an HR Department》 《分拆人力资源部？不，我们干脆不设》	2014年	Lauren Weber & Rachel Feintzeig	分析两家典型的无人力资源部门企业，无人力资源部门依旧有其典型案例



**人力资源部门**：且不说人力资源部门拆分与否，人力资源部门的效用受到质疑，这已经不是第一次了，人力资源部门的忧伤也不是一两天了。过去几十年里，各种报章杂志都曾声言，人力资源基本上属于行政部门，没有多少战略价值。来自业务部门、来自首席执行官、人力资源部门本身、甚至是来自客户的质疑声音也一起被呈现了。

## ——人力资源部门自生以来难以掩盖的痛

**大师：拉姆·查兰 & 戴夫·尤里奇**：两位分别是2001年美国《商业周刊》评选的“全球管理大师排行榜”中位列第一与第二的管理大师。要看清楚这场大师级的论战，有必要对二位大师有一些基本的了解。（如下图）。

	拉姆·查兰	戴夫·尤里奇
出生年月	1939年	1953年
称号	当代彼得·德鲁克	现代人力资源管理之父
主要研究方向	倾向于组织与人才	人才、领导力与组织能力
主要著作	《执行》 《领导梯队》 《高管路径》 《CEO说》 《全球重心转移》 《转型》 《成功领导者的八项核心能力》 《高效董事会》 《人才管理大师》 《持续增长》 .....	《人力资源冠军》 《人力资源价值命题》 《人力资源管理的未来》 《高效人员管理及更佳人员实践百事通》 《新人力资源资格》 《基于结果的领导》 《无边界组织：打破组织结构链》 《如何通过人员和组织构建价值》 《结果导向的领导力：领导如何构建成功业绩并提升底线》 《组织能力：来自组织内外的竞争》 .....
声名鹊起时	20世纪60年代	20世纪80年代活跃 90年代声名鹊起



### 3.2.2 论战：人力资源部门拆分与否

首先来看拉姆·查兰的观点以及戴夫·尤里奇的反驳（如图）。



人力资源部门目前的表现对公司发展的确是一种阻碍

基本认可

人力资源部门与管理目前基本存在诸多问题

撤销人力资源部门执行的任务，而非人力资源部本身

不认可

在不分拆人力资源部的情况下，首席人才官也可以做的更好

人力资源只能在“人才”领域做出贡献

不认可

对，但是限定了人力资源管理可以和应该创造价值的空间，HR可施展拳脚与价值地方远广于此

应该让更多具备业务经验的人才加入人力资源队伍中

无正面回应

顶尖人力资源从业者要关注人才、领导力和组织能力，而与业务出身的人力资源领导者相比，科班出身的人力资源领导者能够在人才、领导力与组织能力方面做的更好。

拆分方法是减少首席人才官，并将人力资源部门一分为二

基本不认可

不分拆人力资源部—至少不要像拉姆·查兰建议的那样

人力资源部门在建立组织的可持续竞争优势中的价值

完全认可

人力资源部门在建立组织的可持续竞争优势中的价值

微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





仔细分析不难看出，在彼此的言词中透漏出的共识与分歧。（如下表）

	拉姆·查兰	戴夫·尤里奇	
共识	肯定人力资源管理的价值		
	人力资源部门目前存在诸多问题		
	人力资源管理都应该以业务为导向		
	人力资源管理是需要转型了		
	人力资源管理需要聚焦于人才与组织管理		
分歧	立场/视角不同	老板视角 /首席执行官立场	人力资源管理视角/人力资源从业者立场
	人力资源部拆分与否	拆分	不拆分，拆分也不同意拉姆·查兰的简易方法
	人力资源管理价值范围	有限：仅人才领域	很广：人才、领导力与组织能力等
	人力资源专业团队	小团队即可	极度专业，需大团队
	有发言权资质的人力资源领导者	业务过来的人力资源领导者更有发言权	科班出生的人力资源领导者更有话语权
	人力资源部门拆分方法	一分为二：行政人力资源 ( HR-A ) 向首席财务官汇报领导力与组织人力资源 ( HR-LO ) 向首席执行官汇报	人力资源业务伙伴 ( HRBP ) 、专家中心 ( COE ) 、共享服务中心 ( SSC ) 三支柱已经被广泛接受和实施



微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书



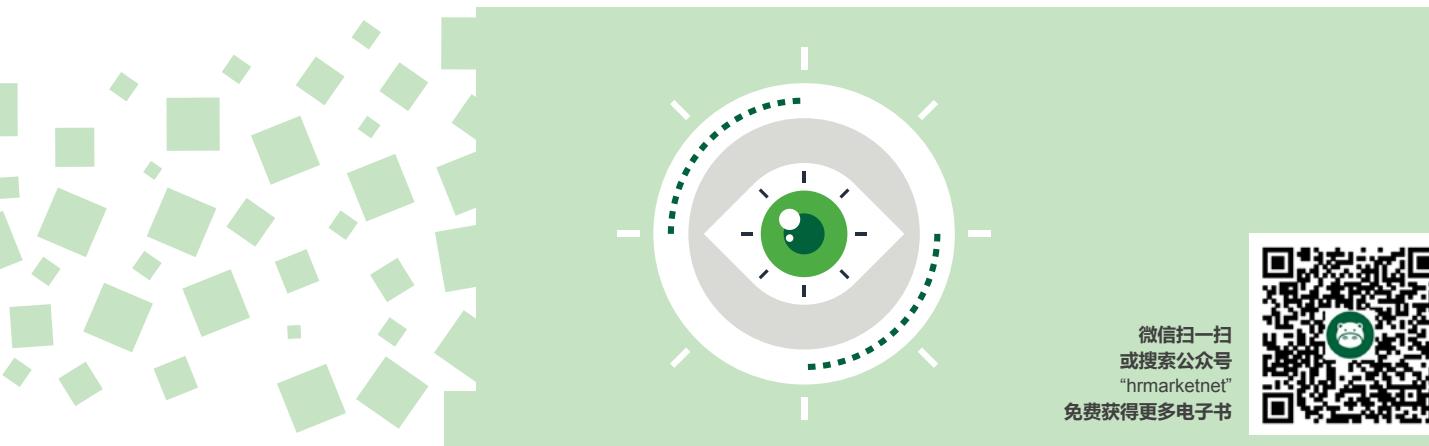


### 3.2.3第三方视角

反对拆分人力资源部			
第三方群体属性	发言人	反对拆分理由及观点	例证
人力资源背景	<b>Richard L.Antoine</b> ( 美国人力资源学会会长、宝洁前首席人才官 )	1. 让人力资源职能保持一个整体——作为战略业务伙伴 2. 赞成人力资源领导者必须业务导向，运用他们的才智帮助首席执行官推动战略目标的实现 3. 不赞成“绝大多数人力资源领导人都没能做到” 4. 拆分人力资源部的建议没有价值 5. 绝大多数人力资源领导者都是首席执行官和业务单元领导者的战略伙伴 6. 仅仅调整架构不解决问题 7. 人力资源从业者与领导者有业务经验最好，但非必要条件	通用电气 ( GE ) 前人力资源副总裁康纳狄称，其最核心的工作就是帮助韦尔奇管理好 GE 最核心的 500 名管理人员
第三方服务机构	<b>Cathy Benko</b> ( 德勤副主席和管理合伙人 ) <b>Erica Volini</b> ( 德勤美国人力资源管理转型业务领导人 )	与其拆分，不如新设 HR-COO 职位管理事务性工作，让首席人才官有更多时间进行战略思考	“首席财务官”成功转型：首席财务官在 20 世纪 80 年代与现在首席人才官的遭遇相似，都在站十字路口。当时首席财务官们完全专注于会计、控制和准备财务 / 税务报表等工作，到了今天，这些精于计算的人已经成为首席执行官最亲密的伙伴
学术界	<b>Josh Bersin</b> ( Bersin 创始人 )	人力资源部门职能若想提高有效性，不仅不能分拆，而且需要将各个部分进一步整合在一起而且，从组织结构的因素，拉姆·查兰的建议完全错误	/
	<b>约翰·布德罗教授</b>	1. 若想成为业务驱动力，人力资源从业者需要“重新武装”而非拆分 2. 将财务和其他职能领域行之有效的工具和方法应用到人力资源管理和人才决策中 3. 领导者应当更关注人才而非资本 4. 人力资源管理需要跨界借鉴以优化人才决策	1. 反面：所罗门：《圣经》中判决确定孩子母亲的方法是将孩子一分为二。是成功了，但是危险系数太高。 2. 正面：IBM 像 IBM 一样，利用供应链管理方法 ( supply-chain framework ) 优化人才流动，从而重新设计人才发展

中立观点			
第三方群体属性	人员	理由及观点	例证
学术界	穆胜 (重庆大学管理学博士)	两位争论的，不是关于变革有没有发生，而是往左走还是往右走的问题。 二位大师视角不同，产生分歧是必然的	/
	Lauren Weber / Rachel Feintzeig	干脆不设立人力资源部门，不存在拆分与否	惠普1939年成立，但一直没有设立人力资源部。创始人认为，人力资源部容易导致官僚主义，因此直到1954年上市前夕才正式成立。到了20世纪80年代，才出现第一位专业出身的人力资源副总裁（HRVP）。

支持拆分人力资源部			
第三方群体属性	人员	理由及观点	例证
第三方服务机构	纪伟国 (北森联合创始人)	1. 人才管理最佳实践的公司，均特设了独立的人才管理部门 2. 人力资源部最终会被分化成两个部门（传统人力资源VS人才管理） 3. 分拆出人才管理部门，已是必然趋势！无论它归属于人力资源部之下，还是平行于人力资源部。	北森成功转型人才管理软件： 五年前北森纠结于是否开发基于SaaS的人才管理软件，而且，当时云计算只是一个制造出来的概念，最后北森转型人才管理软件



### 3.2.4 “拆分人力资源部”产生的原因

人才是21世纪企业最核心的竞争力，在经济全面转型升级的关键阶段，无论是企业的战略转型、技术创新，还是业务模式变革、海外拓展，“人”始终发挥着关键作用。

人力资源管理已从过去的技术与工具成为如今的战略与方法，即对人力资源部门的战略化要求已明显上升。同时自2014年以来，国内市场与国际市场均呈现出强势复苏的迹象，人力资源行业的市场也更为拓展，企业发展对人力资源的依赖程度明显提高。但是，当人力资源部门的功用与价值被肯定的同时，人力资源部的能力与贡献被质疑着：体制化太强、汇报线太长、成果太难量化、不懂业务及不能参与战略等。所以，就算不拆分人力资源部，也该是人力资源部门甚至是人力资源管理发生蜕变之时。如此，拉姆·查兰才抛出了“是时候拆分人力资源部了”的观点。

### 3.2.5 戴夫·尤里奇为何站出来

戴夫·尤里奇站出来对阵拉姆·查兰，其大致原因有二：

第一，戴夫·尤里奇被誉为“现代人力资源管理之父”，更传言他是最早提出“人力资源（Human Resource, HR）”的概念，面对同样身为管理大师的拉姆·查兰对人力资源的质疑，戴夫·尤里奇无法坐视不理，不论是否推翻其说法，至少需要声词例证自身观点。

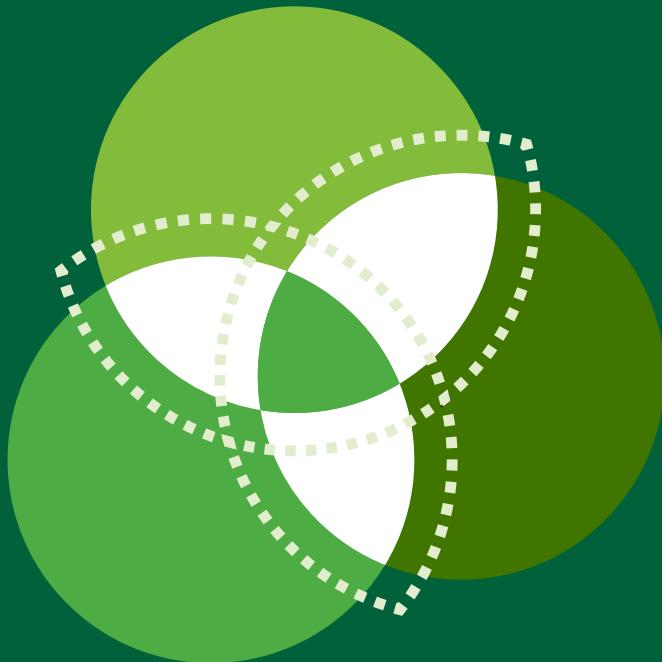
第二，早在20世纪80年代戴夫·尤里奇就已经活跃在学术和咨询界，并且于1996年在对于《炸掉人力资源部》的争论中声名鹊起。思想的碰撞才能引起创新的火花，通过此种论证，不仅能引起他自身对人力资源管理的思考，更会影响着人力资源管理未来的发展方向。为了捍卫自己的研究，也是为了人力资源管理的未来，他必须站出来。

### 3.2.5 论战的本质：对人力资源管理的警醒

强行分拆必然带来损失。只是战略性对人力资源部门进行职能拆分，不仅问题不能实质解决，还会存在影响人力资源部门基于业务需求提供整体解决方案的弊端。

本质上，去讨论拆不拆分并没有太多价值。拉姆·查兰以及戴夫·尤里奇的诸多结论事实上已经被认可，特别是人力资源管理需要聚焦于人才与组织管理，更需要贴近业务。同时这一论证重在警醒众人。在这二位管理泰斗面对人力资源部门拆分与否的讨论中，我们应该看到的本质是“对人力资源管理价值期望拔高”。而人力资源管理没有达到人们的预期，原因如下：

观念上	多数人力资源从业者更倾向于视人力资源管理为企业起到固本强基作用的关键，也乐意强调企业离不开人力资源管理，与之相对，却不愿意强调人力资源管理能够创造何种价值与战略价值。
形态上	存在部分人力资源从业者甚至人力资源领导者现阶段不精于、也不了解业务的案例
体制上	人力资源管理不是人力资源部门可控，而是“一把手工程”，也就是说人力资源管理的大头是管理者，而非人力资源从专业人员
流程上	人力资源管理往往是系统工程、见效慢。面对变幻莫测的市场与企业竞争环境，效果显现需要时间。



## 篇章四



### 精彩延伸内容 迈向卓越的HRBP

专业招聘者们确定仅有约15%的高级人力资源经理们展示出了自己较为恳切的商业意识。可以确定的是，HRBP角色和价值的真正建立需要经历一个痛苦的过程，既要防止被边缘化，又要真正成为战略伙伴，其实可以听听HRBP的经验之谈和专家建议，最终在历练中完善自己，走向卓越。



# HRBP的那些事儿

## HRBP的角色和架构

HRBP的本质是紧密地参与业务部门的工作，受企业所在的行业、业务发展状况、所支持的业务部门的重要性、业务领导者/团队的个性和经验以及HRBP战略职责范围等因素的影响，HRBP有很大的差异。

以生产型公司 的HRBP为例，强势是必须的，针对大量操作层面的劳动工人，管理上需要讲究层级。而营销型企业，销售为王，管理技巧非常重要，得是人精中的人精。研发型的企业中，HRBP得学会代替员工说话，一般而言，工程师属于不在沉默中爆发就在沉默中离开；另外，针对工程师逻辑强的特质，HRBP也得学会用数字说话。可以说，HRBP是行业性最明显的人力资源角色。

除了被视为最高层管理团队的“战略伙伴”，在组织的其他地方也能看到HRBP的身影，如：事业群和战略业务单元；支持性部门，如运营部门和研发部门；集团总部等。

绝大多数的组织在不同层级配置了HRBP岗位，包括等同于人力资源总监或同级别的资深HRBP，以及总监级别以下的HRBP。

大公司的HRBP不一定带人，往往被视为人

力资源总监的摇篮；而在很多企业中，人力资源经理也扮演着HRBP的角色，与前者所不同的是，这些公司的HRBP带领着招聘、培训、薪资等人力资源职能团队，不仅需要管理业务部门的工作，也要处理事务性的工作。

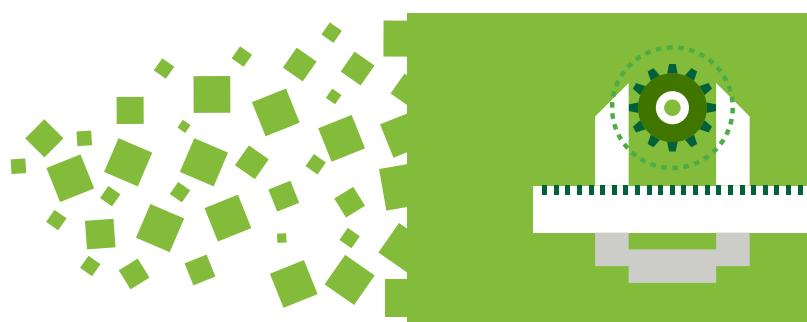
不同层级的HRBP各自拥有具体的能力素质以及晋升路径。

## HRBP应该向谁汇报？

HRBP主要向人力资源部门的领导者汇报还是向所服务的业务部门负责人汇报，这是企业所面临的棘手问题。一般而言，HRBP向管理层汇报，但任何一种方式都有利弊，难以两全。

人力资源部门的最高角色应该直接向首席执行官汇报，这一模式可在人力资源的各个层级复制。如果HRBP只是虚线向业务部门负责人汇报，他/她在业务部门地位就难以保证。HRBP的配置需要贴近业务部门。若人力资源部门负责人希望HRBP直接向其汇报，会成为HRBP深入业务部门的阻碍。

在集中化程度高的职能部门中，HRBP通常直接向人力资源部门负责人汇报。在大型组织中，如果HRBP与一线管理部门过从甚密，与集团总部的关系会比较紧张，存在集团的政策





或措施无法落地推行的潜在危险。因此，向人力资源部门负责人直接汇报，能够有效解决这个难题。

有一些职能较为集中的小型规模企业中，通常会在总部设置一个HRBP，通过更为整合的方法提供服务。在这种情况下，不可能为各业务部门单独设立HRBP岗位。

此外，大型组织会将HRBP分散到不同的业务单元，人力资源专家不可能越权或跨部门汇报。

### HRBP应该事务性还是战略性？

HRBP的概念有一个重要前提，即将人力资源事务性的工作集中化处理，让人力资源专业者腾出时间去做更具价值的工作。在现实运作中，这个转变非常难。

HRBP通常兼顾战略性和运营类型的工作。他们的工作范围由他/她所服务、支持的业务单元及团队所决定。以下要点需注意：

- 区分“战略性”、“运营类别”、“事务性”工作至关重要；
- 顶层之下的高管团队需要承担重要的战略职责，但其他的管理团队更关注业务计划；
- 在某些层级，操作层面的人力资源工作需要优先；在某些特定境况下，亦是如此，如企业高管不可能亲力亲为地去做那些操作层面的工作；
- 虽然HRBP需要减少低价值的事务性工作，但很多操作层面相关的工作需要技能和经验。一

旦这些工作处理速度太慢或质量太低，对于组织而言，极其有害；

•更重要的是，一天之中你能处理很多战略工作，但也需要处理大量重要工作。

比“战略”本身更重要的是在战略层面如何更高效的运营，促进战略的设计与实施。对于HRBP而言，需要避开日常事务工作的“泥泽”，而聚焦于促使业务发展的高价值工作。

### HRBP应该是业务伙伴还是全能专家？

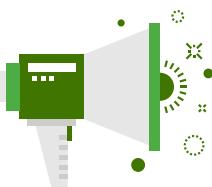
一个优秀的HRBP往往被比喻成全科医生——他们拥有娴熟的技能，杰出的专家圈子，能够鼓舞客户/病人的信心——即使他们需要微小的本地支持，他们也能够迅速识别相关支持的来源。

然而，对于两者而言，也需要具体情况具体分析，尤其是在一些基础能力创建方面。

对于在地理上分散的企业，或是需要对当地环境极为熟悉，在现场办公的企业而言，留用当地的人力资源专业人员至关重要。更重要的是，共享服务中心不可能覆盖所有地区。举个例子，在苏格兰皇家银行，15%的员工未能纳入共享服务中心。尽管人力资源部门的三支柱模型在苏格兰皇家银行的其他大部分地区高效运营，在这种情况下，HRBP就必须像万事通或是迷你人力资源部门一样，处理更多管理工作。此时，为了避免混乱，对不同的具体操作背后的逻辑进行沟通就变得非常重要。

微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





# HRBP， 是“噪音”还是战略伙伴？

商业环境复杂多变，竞争日趋激烈，组织的人力资源管理模式也随之发生了巨大的改变。对于企业而言，现在将比以往任何时候都更加重视劳动生产率的改进和提升。因此，人力资源部门需要积极寻求改进，超越以往的角色界限，不再仅仅充当支持者的角色，而成为“企业效率的前瞻性驱动力”，帮助企业更加有效地网罗人才、分配资源，提升企业的核心竞争力。

## 成为业务伙伴的困境

对于很多组织而言，2008年金融危机后，HRBP运营的环境已经发生了根本性的改变。竞争不断加剧，组织需要不断降低成本。但是，这对于HRBP而言也意味着重大的机遇，HRBP需要通过全新的视角帮助企业快速响应外界环境的变化。HRBP需要采取措施来确保组织稳定正常的运转，帮助组织从经济衰退中尽快恢复过来，以免组织正常运营受到影响。

1997年，戴维·尤里奇发表其著作《人力资源冠军》之后，一直在着力解决人力资源管理者如何成为业务伙伴的问题。在尤里奇的模型当中，业务伙伴代表人力资源三支柱模型中的一个支柱，其他两个支柱是共享服务中心以及专家中心。在具体工作中，专家中心的成员是精通业务的专才，共享服务中心需要为组织提供无缝的高品质服务，而业务伙伴则需要重点关注业务以及部门协

作。三支柱模型的建立是为了提升企业人力资源管理的效率，降低企业运营成本，而终极目标是将人才管理战略与业务需求更加紧密地联系起来。

但是，由人力资源管理协会进行的一项调查表明，只有34%的受访高级主管将人力资源职能视为“战略伙伴”。由英国人事发展特许协会展开的一项类似研究发现，56%的人力资源专业人士希望成为“战略伙伴”，而实际上真正扮演这一角色的只有33%。因此，对于许多企业而言，人力资源部门向战略地位的转移还需从长计议。

对此，CRF关于《有效的人力资源业务伙伴》的研究报告认为，一方面是由于企业对人力资源业务伙伴（HRBP）的角色和职能知之甚少，另一方面方法的不确定、整合以及实施方面准备不足、缺少人力资源业务伙伴相应的素质能力，这些都是造成以上困境出现的原因。



## 成为HRBP的三个因素——人才、绩效和变革

《有效的人力资源业务伙伴》的研究发现，在所有影响人力资源业务伙伴的因素中，具体的业务问题成为区分人力资源业务伙伴优秀与否的关键要素。人才、绩效和变革正在不断塑造人力资源管理的思维和操作模式，同时，企业管理者也要求人力资源管理者将更多资源用于以上三个领域。因此，HRBP需要对三个领域的问题了如指掌。

“人力资源业务伙伴和人力资源通才的区别不大，职位名称并不重要，重要的是态度以及对业务的兴趣度，是否能够利用人力资源管理的专业知识为业务发展提供有效的建议。”一位人力资源总监如是说。

“如果你一直置身事外，那么就无法建立业务伙伴强大的影响力。对于业务伙伴而言，需要了解自己未来将走向哪里，并且需要思考如何才能到达那个层次。”

在实际中，人力资源业务伙伴了解以下问题的答案吗？他们是否充当了组织发展所需专业知识管道的角色？

• **人才**：谁是组织当中不可或缺的20%的核心人才？

• **绩效**：谁是组织当中绩效表现最好者以及最差者？组织是否提供了相应的行动计划加以改进？

• **变革**：在过去12个月当中，人力资源业务伙伴采取了哪些措施确保组织成员可以更加坦然面对变革？

### HRBP仅仅是一种称谓吗？

很多组织对业务伙伴赋予了新的职位名称，并且对其角色和能力进行了定义。但是，大部分组织仅仅改变了对业务伙伴的角色认识，在实际

操作过程中人力资源管理并无实质改变。更甚者，很多组织对于业务伙伴的期待并不清晰。这将造成组织对人力资源业务伙伴的角色、职责以及与业务部门的关系产生混淆。

一位人力资源总监说：“坦率地讲，可以看到很多组织的管理团队对业务伙伴模式的准备不足，这种模式并不仅仅意味着改变人力资源的职位名称。”

因此，到底什么是人力资源业务伙伴，似乎没有一个固定的答案。但是，称谓并不重要，重要的是业务伙伴到底做了什么？

### 人力资源业务伙伴or人力资源经理？

从名词上讲，人力资源业务伙伴和人力资源经理有时候的确难以加以区分，因为二者职责分工以及处理方式在很多方面存在共性。有些人力资源经理人认为数年来一直在从事人力资源业务伙伴的职责。关于二者的差异，长久以来都存在着争议。

一位人力资源总监说：“我们同样也看到，很多人力资源业务伙伴仍然在做着传统人力资源管理者同样的工作，当然在称谓上还是人力资源经理。”

“之所以出现这种状况，一部分原因是由于业务伙伴愿意被称为人力资源经理，另一方面是由于组织对业务伙伴的职责界定不清。当然，人力资源部门也有很多优秀的业务伙伴，其中很多业务伙伴并不具备人力资源专业背景。”

在《有效的人力资源业务伙伴》报告总，将二者的差异归纳为：

- 业务伙伴必须和专家中心以及其他部门打交道，但是人力资源经理则不需要与这些部门打交道。与此同时，业务伙伴也不具备人力资源经理所拥有的某些资源。



• 以客户为中心、商业思维、关注外界环境变化，这些都是人力资源业务伙伴需要具备的特质，但是以往的优秀的人力资源管理者同样具备这些特质。

一些世界五百强公司也从不同层次和级别来构建人力资源业务伙伴。例如，雀巢从三个层次构建人力资源业务伙伴。雀巢为每个层级的业务伙伴制定了合适的发展计划。其中，10%的发展来源于课堂学习以及阅读，20%的学习来源于经理、同辈或者专家进行辅导，70%是在具体的工作中进行实践学习。

• **资深业务伙伴、人力资源总监和专家中心**——主导业务谈判

• **业务伙伴以及专家中心资深人员**——辅助业务谈判

• **助理业务伙伴、专家中心专才、人力资源专业毕业生和新手**——负责执行业务结果

而默克雪兰诺公司拥有三个级别的人力资源业务伙伴：

• **战略人力资源业务伙伴**——覆盖范围较大的国家和地区的人力资源副总裁、人力资源总监和人力资源经理

• **人力资源业务伙伴**——比较小的国家或者分支机构的人力资源总监和经理

• **人力资源通才**——相对比较初级的支持性角色或者那些想从事人力资源管理的人

## HRBP的“噪音”说

管理者和员工希望人力资源管理者也能够关注客户——及时关注和满足客户的利益和需要，同时可以提供更好的服务，这就需要人力资源业务伙伴从客户需求出发，帮助员工为客户提供优质服务。

“我担心一种‘噪音’说，即人力资源管理者只是在谈论业务，直线经理困惑于业务伙伴的角色，并且视所安排的任务为额外的工作，从而不愿

更多参与到业务伙伴模型的建立当中。”前雀巢营养人力资源总监如是说。

对于组织而言，大多缺乏对业务伙伴的角色认知，同时对其价值持怀疑态度。一位专家说：“业务伙伴的工作日程是什么样的？对于业务伙伴而言，需要更少处理人力资源的具体事务，而是帮助业务部门通过一些举措对员工产生直接的影响。”此外，还有高管认为成为业务伙伴是一个非常好的理念，但是在实际中却难以实施。如果缺少管理者的支持，业务伙伴将难以为继。

那么，问题的根源在哪里？

CRF研究院在其《有效的人力资源业务伙伴》报告中认为，很多组织未持续采用业务伙伴模型，并未将三支柱模型的几个部分进行统一运作，一部分原因是由于某些服务需求未得到满足。同时，很多人力资源部门并未将很多精力用于自身提升。此外，组织未将人力资源转型视为一次文化变革。这些都是造成HRBP角色模糊的重要原因。

对此，人力资源部门需要注重加强自身能力，从而提升人力资源部门的有效性。人力资源管理者需要通过人才管理和发展不断自我提升。同时，组织如果在内部形成重视人力资源管理者氛围，在转型方面遇到的障碍会相对较少。否则，其他组织需要花费更多时间和精力进行转型。

可以预见，HRBP角色和价值的真正建立需要经历了一个痛苦的过程。很多公司的实践表明，虽然大量变革需要在转型工作开始的前18个月内完成，但长期变革通常需要两到五年。因此，要长期维持所需的变革，人力资源部门需要通过多方面的措施，不断调整以适应新的职务与职责，从而成功完成自身的战略性转变，帮助业务部门获得更大的利益。

微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





# HRBP的“经验之谈”

多年来，企业的负责人一直抱怨人力资源市场上缺乏高质量人才。专业招聘者们确定仅有约15%的高级人力资源经理们展示出了自己较为恳切的商业意识。企业虽孤注一掷地填补人力资源业务伙伴（HRBP）这一职位，但结果却不尽如人意。

人力资源领域HRBP人才缺乏是一个专业的人力资源组织和人力资源领导们需要合作解决的行业问题。究竟该如何解决呢？

打造经验是人力资源业务合作伙伴培养最有价值的环节。人力资源业务合作伙伴的职业生涯路线有益于确定那些能真正完善工作的关键经验，同时，对于人力资源业务合作伙伴而言，组织发展方面的知识变得越来越重要，其中，组织发展方面的知识包括了领导力发展、招聘与员工关系。

## HRBP的经验之谈

### •职位描述

这个岗位到底做些什么？  
HRBP分为不同的层级，不同公司对该岗位有不同描述。

#### 博世（中国）投资有限公司对HRBP的职位描述

- 设计项目团队到实施团队组织架构的转变
- 定义和执行博世汽车维修概念中加盟和非加盟维修站管理流程
- 支持加盟商日常运营的发展和组织的扩张

#### 百度在线网络技术有限公司对HRBP的职位描述

- 了解并熟悉所支持部门的业务战略和团队运作状况，有效推动各项人力资源政策或流程在部门的落地
- 基于业务理解，通过人力资源部项目提升业务部门效率
- 协助业务部门进行团队建设、人员培养、离职面谈等工作
- 负责处理各类内外部劳动纠纷

可以看出，该职位对人才的战略性要求较高。而下图为百度在线网络技术有限公司HRBP职位招聘广告，这一职位更偏向于招聘经理的岗位。



### •渠道

业界有一个共识就是偏向于内部培养，而非外部招募人才，而且年轻有为的人可能需要数年才能胜任人力资源业务伙伴这一工作。无论从内部培养还是从外部招募，组织都必须具有对潜在的人力资源业务伙伴进行严格评估和遴选的过程。

### •评估和遴选

哪些人更适合做HRBP？企业需要招募具有战略方向和运作经验的人，同时，那些圆滑的但



微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





不愿意全力投入工作的人的绩效以及对企业的忠诚度可能不高。

“人力资源管理工作者频繁跳槽这一倾向需引起重视。虽然这可以拓宽个人经验，但也会限制对组织深入的了解。它可以大大地限制你作为业务伙伴的价值。”一位人力资源总监说。

#### 博世（中国）投资有限公司 HRBP的任职资格

- 硕士学历，工商管理或战略发展专业
- 5年以上工作经验，汽车（服务）行业优先
- 流利的英语口语和书面能力
- 良好的演讲表达技巧
- 熟知项目管理的工具和方法
- 优秀的流程和文件制作能力
- 工作中注重流程
- 忠诚，值得信任
- 工作中注重准确性
- 能够积极的为改进日常工作出谋划策
- 注重细节和质量
- 良好的团队协作能力，双赢思维。能与博世汽车售后业务其他部门协同工作。

#### 百度在线网络技术HRBP的 任职资格

- 本科及以上学历，人力资源管理、劳动保障相关专业
- 5年以上人力资源工作经验，其中至少3年以上1000人以上企业HRBP或人力资源咨询公司经验
- 具有良好的数据分析、业务分析能力，主动学习，善于沟通

## •重要体验

组织正在利用能发展组织合作性的人力资源学科和共享知识实行跨界工作，人力资源领域外的经验也被视作是无价之宝，而这些经验通常是通过借调、项目、外部学习和新的网络形式。

“HR从一开始功能的设置就应该是HRBP，而HRBP在企业实际运营中更是一种互动过程中的支持。作为HRBP，虽非战略制定者，但是需要充分理解企业所制定的战略，必须熟稔该战略实现的步骤、如何落地等，并在此过程中为管理者提出相关建议与想法。在执行的过程中，HRBP虽然非真正的执行者，但需要与执行者进行沟通、为其给出相关建议。”

——斯凯孚密封系统全球人力资源业务伙伴 姜天剑女士

“对于人力资源业务伙伴来说，业务部门的员工是否经常来找你并和你探讨业务、是否能够加入核心决策层，参与重大事件的决策等都是衡量是否成功担当人力资源业务伙伴的重要因素；人力资源业务伙伴不仅是一个简单的称谓变化，重要的是要以更加专业的业务知识帮助业务部门实现成功，站在公司战略层面帮助企业实现长远发展。”

——施耐德电气人力资源高级副总裁 乐海雯女士

“外部供给这一人才并不是一个可持续发展的建议。”相反地，他更主张招募一些聪明的毕业生，并在企业内发展人才。

——职业养老机构的人力资源总监克里斯

## •技能发展

一些企业利用内部教育和沟通过程去提高人力资源业务伙伴对业务的理解。比如一家公司提供了研讨会方案，线上资源，集团人力资源总监实时更新季度业务事宜以及开展月度业务专题事宜。

## •经验与教训

业务伙伴部门应该是人力资源背景和非人力资源背景的人员的结合。但是，仅有50%的企业组织中拥有这种组合。很多HRBP承认在各个不同的高级层面上转换角色和跨界，并要赢得公信力和有足够的学习积累，的确是一项挑战。



企业需中是非人力资源背景者的价值，而要成功地从组织外招募非人力资源背景的人，就需要：组织已经开始为经理人的技能发展进行投资；人力资源部门享有较强的声誉和技能，尤其是在组织发展与变革方面；人力资源总监有意识地建设一个具有混合背景的团队——包括业务设计角色和相应的发展路径。

### 雀巢公司HRBP案例整理

职位描述	<ul style="list-style-type: none"><li>•具商业头脑，基于业务理解，通过人力资源部项目提升业务部门效率</li><li>•设计项目团队到实施团队组织架构的转变</li></ul>
渠道	偏向于内部培养
评估和遴选	<ul style="list-style-type: none"><li>•评估和遴选标准的设计需要与业务部门合作完成。</li><li>•需有勇气淘汰组织中不合格的候选人。</li><li>•通过企业联合调查机构的征询，仅有三分之一或更少的人力资源经理会通过这一严格的筛选过程。</li><li>•学士学位，学士学位以上更佳</li><li>•人力资源领域拥有超过10年的工作经验——包括管理变革的经验</li><li>•最好是拥有良好的语言技能。雀巢员工的工作内容描述包括成功的形象塑造，而这也是雀巢对所有员工的角色要求。</li></ul>
重要体验	<ul style="list-style-type: none"><li>•将自己置于国际化环境中</li><li>•领导大规模人数的团队</li><li>•拥有直线经理的角色</li><li>•人力资源专业特定领域拥有经验</li></ul>



微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





# HRBP： 在历练中不断完善

HRBP正在成为企业人力资源管理的热词，发展以商业和业务为导向，并能专注于客户的业务伙伴已成为组织目前的紧迫任务。

人力资源业务伙伴必须是人力资源运营、绩效管理方面的通才，同时也必须是某个特定人力资源领域内的专家

——雀巢 人力资源组织发展  
项目负责人 安迪•史密斯

## HRBP在人员关系方面的挑战

根据《有效的人力资源业务伙伴》的研究报告，HRBP、人力资源管理者、业务经理人之间的关系通常会遇到以下挑战：

- 不同类型的人力资源专家的角色定位，以及他们如何与HRBP进行协作
- 专家中心的工作经常发生改变，这常常反应在他们要处理的不同类型的事情上，

但是这些事情反应的是“孤岛思维”。

- 当专家中心为业务部门提供建议时，业务部门其实并不知道专家中心是否具备制定政策的能力，以及是否真正的提供了以客户为中心的建议。
- 因为业务伙伴和专家们都是各自领域的专家，他们会抢着对业务经理人提供意见，但是这些意见有时是冲突的。
- 专家中心的员工们需要提升他们的咨询能力，以及如何将他们的建议真正的和本地需求结合并落地。
- 高级专家可能会选择跳过业务伙伴直接和业务负责人进行合作，从而降低了该模型的作用。
- 在大型组织中，通常的做法是将人员本地化。比如，分散在各地的专家共同参与一项当地业务，他们将与专家中心进行分离操作，甚至在当地建立一个人力资源部门，这会削减此模型的作用。
- 在规模小一点的组织里，当成本优先于客户满意度、或者流程失败时，专家所提供的服务还有可能被否定。

微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





事实上，计划能力对于业务伙伴和专家之间的关系建立非常重要。业务伙伴需要预测需求并帮助专家中心进行计划和合理安排资源。

## HRBP人才匮乏

雀巢前人力资源总监格雷厄姆·普伦蒂斯说：“鉴于当前严峻的经营环境，我们需要加快对业务的理解。商业领域目前正需要这一专家。”

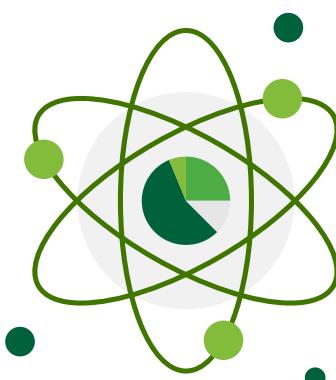
但是，如何获取这些专才呢？

虽然组织迫切需要HRBP人才，但是市场上此类人才却相对匮乏。人力资源部门在招聘和选人的时候，筛选出能积极合作的人才。同时，在社交能力上除了可以建立组织上的联系，更能建立人脉。

有些企业倾向通过外部招募的方式满足组织对HRBP人才的需求，对于从外部招募的人才，无怪乎存在以下两种情况：要么具有丰富的运营经验，但对政策和战略方向知之甚少；要么对政策知之甚详，但倾向于置身事外。因此，“外部招募并非长久之计。”

事实上，无论从内部培养还是从外部招募，招募HRBP都必须进行严格评估和筛选。但是，通过企业联合调查机构的调查，仅有三分之一或更少的人力资源经理会通过这一严格的筛选。

《有效的人力资源业务伙伴》报告发现，人力资源部门制定评估和遴选标准的设计时，需要与业务部门合作完成。同时，需果断地淘汰组织中不合格的候选人。



## 招募非人力资源背景HRBP的价值

组织对业务技能的需求日益增长，HRBP也需要更多的提升自身对业务的理解。因此，很多人预测，人力资源业务伙伴将会来自业务部门。

## 吸引非人力资源背景的HRBP

《有效的人力资源业务伙伴》报告研究发现，从组织内的其他部门吸引人员加入人力资源部门可增强人力资源部门对业务的远见和洞察力。这很可能使得人力资源部门为组织做出更大贡献。这一变动对个人是具有吸引力的，但他们需要快速培养自己的技能，成为人力资源专家，赢得以往同事的认可。

这就要求组织采取以下措施：

- 发起对职业的发展和选择的讨论
- 严格的入职仪式和培训
- 层层递进、定制化的学习计划
- 采用教练、导师以及伙伴等混合方式
- 根据绩效考核调整职业发展方向

## 平衡内部培养与外部招募

除了招聘非人力资源背景的HRBP，很多企业还偏向于内部培养。但是，需要注意的是，组织可能需要数年才能培养出胜任的HRBP这一角色。

同时，CRF的研究认为，人力资源部门应该认识到以下方面：

- 具有投资于人力资源人才的明确需求
- 认识到外部招募的实际问题
- 决定关注点集中于出众的人才还是有能力的实践者？——这取决于企业的业务导向与角色需求。

同时，对于HRBP而言，人力资源部门所

面临的培训环境差。然而，在弥补这一差距方面，组织做得很少。很少有企业为人力资源从业者构建了一套完整的发展计划。这些人才或内部培养，或外部供应，组织都需要为HRBP的发展付出更多努力，尽可能多地提供在职培训和经验学习。

一家国际能源企业优先发展了自己企业的人力资源业务伙伴，并且开发了定制化的人力资源学习课程。这主要是因为全球人力资源管理人才库中的HRBP人才能较为平庸。“市场环境确实很恶劣，因此我们将注意力集中在了内部培养上。要开展这一流程，首先需要具有明智的判断力，并进行知识储备。”该企业人力资源副总裁说。

## HRBP的发展

根据《有效的人力资源业务伙伴》的研究报告，极少有组织拥有优质的人力资源发展方案，针对HRBP以及直线经理发展的优质方案则更少。

虽然被遴选出的人力资源管理者们通常都会参加针对组织领导力和人才发展的项目，但是这些项目并不完全能提高整个业务伙伴的水平。

不过，现在已经有一些外部供应商开

始提供业务伙伴方案，而且是为企业量身定制。例如，惠普依靠内部、外部专家组成的人力资源学院培养HRBP人才。这些培养的举措包括：

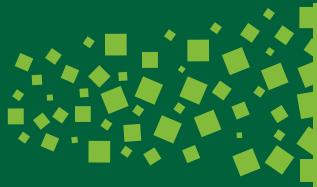
- 开发业务思维
- 专业化发展——将SHRM以及ASTD的课程与惠普特色进行结合
- 职业发展——将职业发展决策整合至培育项目中，重点在于从实践经验中进行学习，如通过各种项目、实践工作和行动学习。此外，很多高层经理人也通过参加有深度的研讨会来发展人员管理和业务伙伴技能。

对于HRBP而言，累积经验是提升自身能力最有价值的环节。CRF的研究称，人力资源业务合作伙伴的职业路径图能够有效识别哪些可以帮助改进工作的重要经历。

成为业务伙伴意味着他们必须与不同层级经理人建立亲密的关系，而不仅仅只是从属关系。他们必须具有技术能力及管理能力，并且深入了解业务以及并提供优质服务。因此，成功的业务合作关系要求HRBP要有不同的思维模式，要将人才看成资产，而不是支出，并在人才管理中树立榜样作用，这些都需要HRBP在实际工作中不断历练。

微信扫一扫  
或搜索公众号  
“hrmarketnet”  
免费获得更多电子书





# 戴夫·尤里奇著作合集

## Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In 中文版：《国际化的HR:用国际化的视野提升企业竞争力》



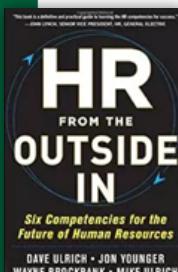
**摘要：**人力资源大师戴夫·尤里奇带领团队，历时30年开展“全球人力资源胜任力调查”项目，破解分析了全世界范围内有待于管理者深入了解的最佳人力资源实践。书中全面剖析下一代的人力资源从业者必须具备的能力和素质；详细介绍人力资源从业者怎样在世界各地跨越不同的商业环境进行相互整合；深度解读人力资源对个体以及企业绩效的影响。

作者：Dave Ulrich,  
Wayne Brockbank,

Jon Younger,  
Mike Ulrich

译者：钱峰

## HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources 中文版：《高绩效的HR:未来HR的六项修炼》



**摘要：**戴夫·尤里奇在该书中提出了未来人力资源必须修炼的六项能力（战略定位、社会活动、能力构建、变革能力、人力资源创新和整合、技术支持）。本书有助于领导者深入了解全球的优佳人力资源实践，培养下一代的人力资源从业者必须具备的能力和素质，学习如何把人力资源从业者培养成战略性业务伙伴，如何构建创造价值的人力资源部门。

作者：Dave Ulrich,  
Wayne Brockbank,

Jon Younger,  
Mike Ulrich

译者：钱峰

## HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In 中文版：《变革的HR:从外到内的人力资源新模式》



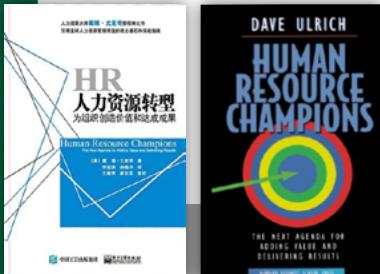
**摘要：**人力资源大师戴夫·尤里奇的力作，揭示新时期人力资源工作者如何进行战略重构。该书是人力资源变革认识的行动指南，适合人力资源从业者、部门经理以及普通员工。书中深入浅出的介绍了人力资源战略重构的商业背景，分析了人力资源战略重构的模型，详细解读了人力资源战略重构过程中各阶段的目标和步奏，以及所需的工具，并附有人力资源战略重构实战案例。

作者：Dave Ulrich,  
Mark Nyman ,

Justin Allen ,  
Wayne Brockbank

译者：陈丽芳

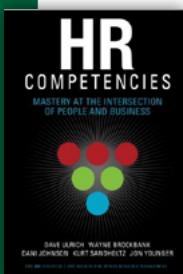
## Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results 中文版：《人力资源转型：为组织创造价值和达成成果》



**摘要：**关于人力资源部门或人力资源工作者能否为企业带来价值，能否推动业务目标的实现，戴夫·尤里奇先生的观点是，人力资源管理人员必须成为业务伙伴，而要成为业务伙伴，他们必须扮演好四种角色：战略合作伙伴、人力资源效率专家、员工支持者和变革推动者。本书详细讨论了人力资源人员应如何扮演好这四种角色。本书奠定了戴夫·尤里奇先生人力资源管理大师的地位，也是人力资源管理研究和实践领域的一本里程碑之作。

作者：Dave Ulrich

译者：李祖滨，  
孙晓平



## HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business

**摘要：**这本书旨在为处于不同公司、不同职位的人力资源从业者提供实用而简洁的知识、技能和价值。书中将解答：一个成功的专业人力资源从业者的特质是什么？对绩效影响最大的人力资源胜任力是哪一项？它们是怎样影响绩效的？以及人力资源部门对个人有何影响？等问题，帮助从业者快速成为成功的专业人士。

作者：Dave Ulrich,  
Wayne Brockbank,  
Dani Johnson ,

Kurt Sandholtz ,  
Jon Younger

## The HR Value Proposition

### 中文版：《人力资源管理价值新主张》



**摘要：**《人力资源管理价值新主张》帮助人力资源专业人员成为其组织中更具有战略性的角色。作者运用了一项针对29000多名人力资源专业人员和直线经理人员的为期18年的全球性研究成果，确定了对人力资源价值创造最具影响的14个人力资源标准，并且全面阐述了人力资源专业人员为实现这些标准所必须做的事情。

1. 监测企业外部商业环境并对人力资源实践进行必要的调适；
2. 创建一个清晰的蓝图，明确人力资源行动及其为利益相关者所创造的价值；
3. 根据人力资源实践活动所创造的最大价值来排列人力资源活动的优先顺序；
4. 确保人力资源部的管理完全符合组织战略和人力资源战略；
5. 更新所有人力资源专业人员的技能和胜任能力。

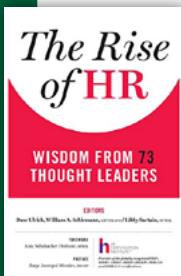
作者：Dave Ulrich,  
译者：吴雯芳



## The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance

**摘要：**本书为建设一个“可计量”人力资源模型提供了工具和系统，并命名为“人力资源计分卡”。以平衡计分卡为模板，三位专家对近3,000家企业的研究中提炼出七个步骤的人力资源计分卡，展示了人力资源管理成果与利润、股东价值等的关联。

作者：Brian E. Becker,  
Dave Ulrich,  
Mark A. Huselid



## The Rise of HR: Wisdom from 73 Thought Leaders

**摘要：**这本案例选集着重强调了人力资源从业者应如何从选拔、激励和培养人才，到建立和维持一个稳定、持久和独特的文化来支持企业的领导，满足短期目标的需求和长期目标的成长。

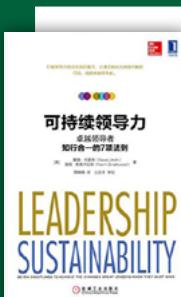
**作者：**Dave Ulrich,  
William A. Schiemann GPHR,  
Libby Sartain SPHR



## 《领导者如何建立成熟组织》

**摘要：**这本案例选集着重强调了人力资源从业者应如何从选拔、激励和培养人才，到建立和维持一个稳定、持久和独特的文化来支持企业的领导，满足短期目标的需求和长期目标的成长。

**作者：**Dave Ulrich,  
Wendy Ulrich  
**译者：**王敏



## 《可持续领导力:卓越领导者知行合一的7项法则》

**摘要：**每天，成千上万的领导者都希望通过参加培训、接受绩效评估、制订个人发展规划等方式，来提升领导力。他们下定决心，要把获得的新知识和新技能付诸实践，提高领导效率，成为更卓越的领导者。遗憾的是，并不是每个人都能坚持到底，很多人甚至还退步了。

同环境的可持续发展一样，领导者也要保证领导力的可持续性，形成可持续领导力。运用以下七个法则，可以让你的行动井然有序，并使你拥有可持续领导力。简单为上、善用时间

承担责任、利用资源、持续跟踪、不断完善、倾注感情。

领导者很重要，更重要的是领导力，而可持续领导力则是最重要的。因此，当你通过培训、绩效评估、个人发展规划等方式获得新知，并想提升领导力时，不要忘记这七个法则。运用这些法则，可以让你的理念转化为行动，并坚持到底，从而让你成为更卓越的领导者。

**作者：**Dave Ulrich,  
Norm Smallwood  
**译者：**周晓倩



## 《无边界组织》

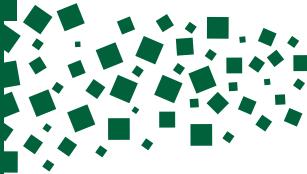
**摘要：**在《无边界组织》中，四位曾经帮助杰克·韦尔奇创造了GE无边界文化的管理专家，为我们详细阐释怎样才能实现无边界组织：深度呈现GE等知名企业实施无边界的历程；六个问卷帮助你测试你的企业无边界的程度；四种强有力的杠杆帮你找到实现无边界的途径。领导无边界组织，需要采纳的新领导方法。

《无边界组织》对传统管理体系的核心，包括它的一切壁垒、边界和限制发起了猛攻。书中充满了实用的行动建议，它们对任何规模的企业都会非常有帮助。

**作者：**Ron Ashkenas,  
Dave Ulrich,  
**译者：**康至军  
Todd Jick,  
Steve Kerr



# 发布机构



HRoot是中国最大的人力资源媒体公司，旗下拥有诸多行业领先品牌与平台业务，包括：全球领先的人力资源管理网站—HRoot ( HRRoot.com )、中国发行量最大的人力资源管理期刊—《人力资本管理》 ( Human Capital Management Magazine ) ( 国际刊号 : ISSN 2095-8404 , 国内刊号 : CN31-2102/F )、中国领先的人力资源精英社团—卓悦会(HRootInstitute)、中国最权威、规模最大、层次最高、最受瞩目的人力资源评选—中国年度人力资源评选 ( Annual Human Resource Awards in China ) 等。同时，每年HRoot还举办中国领袖级人力资源年度峰会—中国人力资本论坛 ( China Human Capital Forum ) 、中国最为高端的人力资源管理会议—首席人力资源官大会 ( CHRO DIALOGUE ) 、中国规模最大的巡回人力资源管理论坛—人力资源技术与服务大会 ( Tech^HR ) 和全球规模最大的人力资源行业展会—中国人力资源服务展 ( China Human Resource Service Expo ) , 2016年参加这一展会的人力资源经理高达33,342人。HRoot还拥有中国下载量和活跃用户量最大的人力资源新闻的移动App—《全球人力资源新闻》移动应用。HRoot每年度推出的“大中华区人力资源服务品牌100强榜单与白皮书” ( Ranking & White Paper of Best 100 Human Resource Service Brands in Greater China ) 和“全球人力资源服务机构50强榜单与白皮书” ( Ranking & White Paper of Global 50 Human Resource Service Providers ) , 业已成为人力资源服务业的晴雨表与风向标。HRoot基于行业竞争情报聚合和监测平台打造的全球第一个人力资源服务行业市场分析平台—“全球人力资源市场观察” ( HR-MarketWatch ) , 今天已是人力资源行业精英快速获取全球人力资源服务行业资讯和动态的主要渠道。

目前，HRoot旗下网站注册用户总数达到200万人，每年向用户提供5亿人次的人力资源在线信息访问，每年主办活动的参加人数超过5万人次，旗下出版物读者达3.5万人。现在，HRoot客户已经超过了5万家，同时在华的《财富》全球500强企业中，超过95%是HRoot的客户，此外还拥有超过500家人力资源服务机构、商学院、协会等广告客户或赞助商，其中包括全球最大的10家人力资源服务机构中的9家。这些广告客户和赞助商包括全球最大的科技公司—国际商用机器 ( IBM ) 、全球最大的人力资源咨询公司—美世 ( Mercer ) 、全球最大的人力资源服务公司—德科 ( Adecco ) 、全球最大的人力资源外包公司—安德普翰 ( ADP ) 、全球最大的职业社交网站—领英 ( LinkedIn ) 、全球排名第一的商学院—哈佛商学院 ( HBS ) 、全球最大的企业管理软件解决方案提供商—思爱普 ( SAP ) 、全球最大的企业软件与数据库公司—甲骨文 ( Oracle ) .



何马网 ( hrmarket.com ) 是全球最大的人力资源服务在线交易市场，在这一线上平台上拥有数以万计的人力资源相关产品、服务及解决方案，以及丰富多彩的人力资源管理主题论坛、研讨会、培训等活动。何马网 ( hrmarket.com ) 为人力资源服务供应商提供强大的整合营销服务以及相关的软件、技术支持服务，是人力资源服务供应商提升企业品牌影响力、进行产品与服务大规模宣传和推广、获取销售线索与销售机会、优化客户服务水平、高效管理市场活动的绝佳平台。同时，何马网 ( hrmarket.com ) 还为数以百万计的人力资源经理人们提供强大的供应商管理系统 ( VMS ) , 帮助他们有效地管理供应商并进行购买决策，大幅降低采购成本。

## 更多精彩报告，请扫描下载

### 中国 HR 职业发展状况报告

发布机构：领英



### 引领变革：打造面向未来的员工团队

发布机构：埃森哲



### 2017 华德士中国薪资调查报告

发布机构：华德士



### 股权激励漫谈

发布机构：荣正咨询



### 德勤：2017 年人力资源趋势 11 大预测

发布机构：德勤



### 平台化组织：组织变革前沿的“前言”

发布机构：波士顿



### 2016 任仕达灵活用工报告

发布机构：任仕达



### 绩效管理变革之 OKR 完全指南

发布机构：凯哲



### 2016 年度招聘渠道效果分析与渠道创新调研报告

发布机构：大易



### 劳动力 2020——人才危机日益凸显

发布机构：思爱普





何马网™  
hrmarket.com

## 全球最大的 人力资源服务在线交易市场



### 全面满足百万人力资源经理人的多种需求：

#### 活动查找与报名

- 海量人力资源活动，根据举办形式、内容分类、费用等进行查找，并在线报名

#### 学习资源免费获取

- 近 20 种分类的千余份人力资源报告与白皮书，免费查阅与下载
- 免费观看大量独家发布的人力资源前沿话题视频

#### 寻找最优解决方案

- HR 免费发布企业人力资源服务需求，获取多家提供相关服务的供应商竞标
- 上万种人力资源产品、服务及解决方案，多维度对比并择优挑选
- 随时随地与人力资源服务提供商进行交流，获取及时支持

立刻体验，现在就打开微信“扫一扫”  
关注“何马网”微信公众平台



或在  App Store 和  各大安卓商店  
搜索“何马网”下载



#### 联系我们

① 021-5821 5197 (上海)

② 上海市浦东新区峨山路77号北楼511室 (200127)

010-6468 6550 (北京)

北京市朝阳区霄云路36号国航大厦6层03A室 (100027)

020-2905 1850 (广州)

广州市天河区软件路13号天河人才港7楼 (510000)

③ [www.hrmarket.com](http://www.hrmarket.com)

④ [s@hrmarket.com](mailto:s@hrmarket.com)

⑤ [hrmarket.net](http://hrmarket.net)



微信扫一扫或搜索公众号“hrmarketnet”

免费获得更多电子书

发布机构 **HRoot** 何马网™  
[hrmarket.com](http://hrmarket.com)

## 联系我们

### 上海

① 021-5821-5197  
④ 021-5821-8663  
✉ 200127  
④ 上海浦东新区峨山路77号北楼511室  
④ <http://www.hroot.com>  
④ HRootChina

### 北京办事处

① 010-6468-6550  
✉ 100027  
④ 北京朝阳区霄云路36号国航大厦603A室  
④ 广州办事处  
① 020-3610-5219  
✉ 510098  
④ 广州越秀区环市东路339号广东国际大厦主楼752室