

人力资源业务合作伙伴的“诗意”人生

实现企业全方位的人才管理

作者：顾小蓉

摘要

越来越多的企业已经不满足于HR只在传统的HR范围内提供服务。大家有目共睹，很多企业的财务官的重要性堪比执行官，那是因为财务官不再是仅仅提供数据和内部控制，他们更以企业的业务目标为目标，不断转型财务组织做到最低成本架构，提供专业服务帮助企业更快更好地做出正确决策。在全球领先的企业中，人员不再仅仅是企业的消费成本(人力资源)，而是企业实现战略目标的致胜利器(人才资本)；人力资源部不再是无足轻重的后台管理和支持部门，而升级为企业的业务战略伙伴。

HRP(HR Partner, 简称HRP)这个角色就应运而生了。HRP的字面意思是人力资源业务合作伙伴，也可以理解为“业务领导的人力资本管理咨询师”。HRP与人力资源专业部门专家、共享服务中心构成企业人力资源的“三角形”(3D)服务模式。HRP负责在业务前线为业务经理提供咨询服务，实施人力资源政策和流程，如绩效管理、员工发展、薪酬奖金分配等等，并发现问题和采集需求反馈给人力资源专业部门。在这种服务模式的支持下，HRP的工作时间分配提升为：20%事务性工作，30%战略决策，50%专业服务。这种新型的人力资源组织在企业中的价值显著提高，业务部门的满意度也相应提升。

本文通过两个案例阐明一个观点，即企业的人力资源组织必须向人力资本管理全面转型，才能提高自身能力、有效性和效率，帮助企业实现战略目标。企业对于人的投资就像对产品和研发的投资一样可以得到回报；企业的人力资源组织不但要追求成本控制和服务效率，还要追求人力资本的激励和优化；企业需要人力资源组织有能力影响或参与企业决策实现业务目标。通过积极参与业务部门的业务会谈，分析人力资源战略在商业计划中所起的作用，参与评估业务战略的发展，HRP就可以预测和解决可能出现的技能差距，进而确定企业的人力资源战略，包括有效地招聘、人才开发、薪酬和人才挽留等策略。



HRP的工作重点是企业文化氛围的建设和人才管理。HRP必须充分了解企业业务和总体HR原则。在日常工作中，HRP同时扮演行政专家、员工代言人、变革经理及战略合作伙伴等多种不同角色。相应地，HRP需要具备与这些角色匹配的知识和技能才能胜任有余。本文将结合IBM的工作实践，揭示出HRP如何通过以下十个步骤帮助企业有效地管理人才 - 识别人才、HR专业领导、预测人力资本需求、战略人员配备、公司品牌、绩效能力管理、人才专业能力培养、发现未来的领导者、培养领导能力、员工投入和保留。

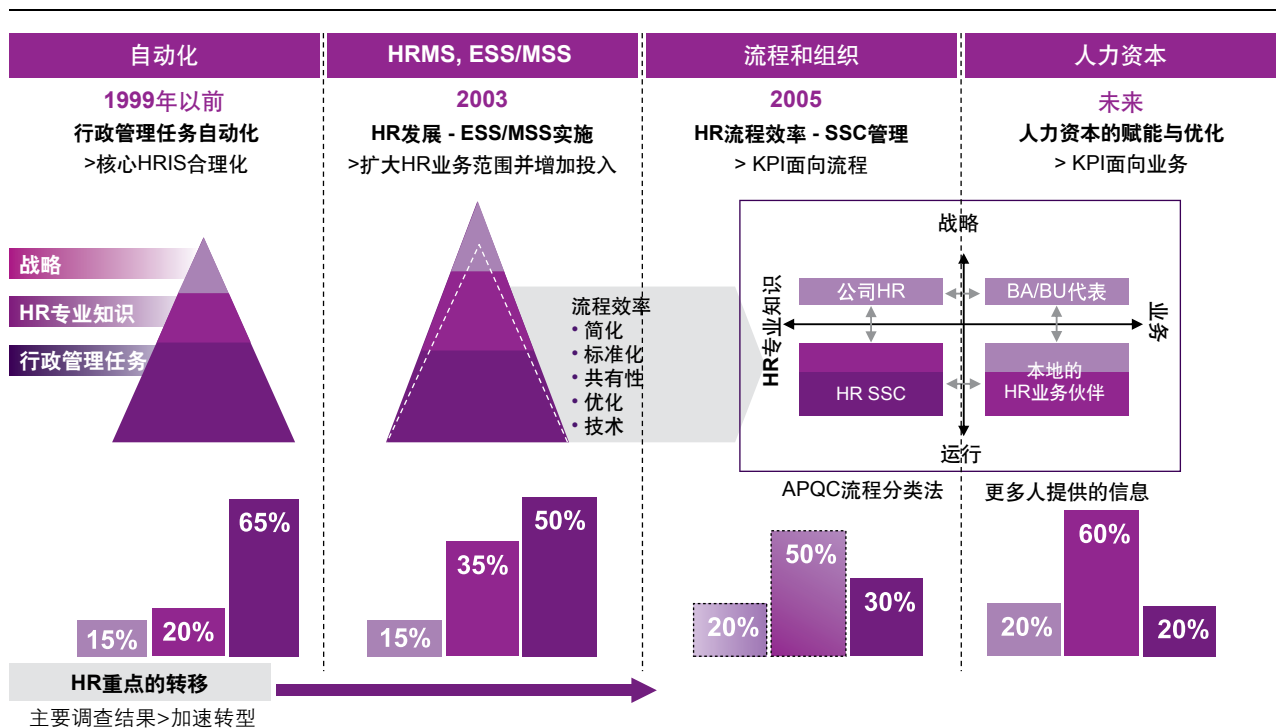
最后，作者认为，一个成功的HRP在专业知识和技能之外，还要具备相当的领悟力、领导艺术和高尚的情操，才能使企业的HR组织发挥最大价值，帮助企业 and 人才脱颖而出。

HRP源起

早在二十世纪90年代，Dave Aldrich教授写了一本叫做“组织能力Organizational Capability”的书。几年后，他又提出了“Human Resource Champions”的观点，引领人力资源管理工作者思考“战略合作伙伴”的概念：人力资源工作者应当做些什么，才能成为业务领导的合作伙伴，帮助业务部门实现它的战略？

根据IBM商业价值研究院对企业人力资源组织的发展历程分析(参见图1)，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

人力资源合作伙伴的“智慧境界”在某种程度上代表了企业人力资本管理的境界。



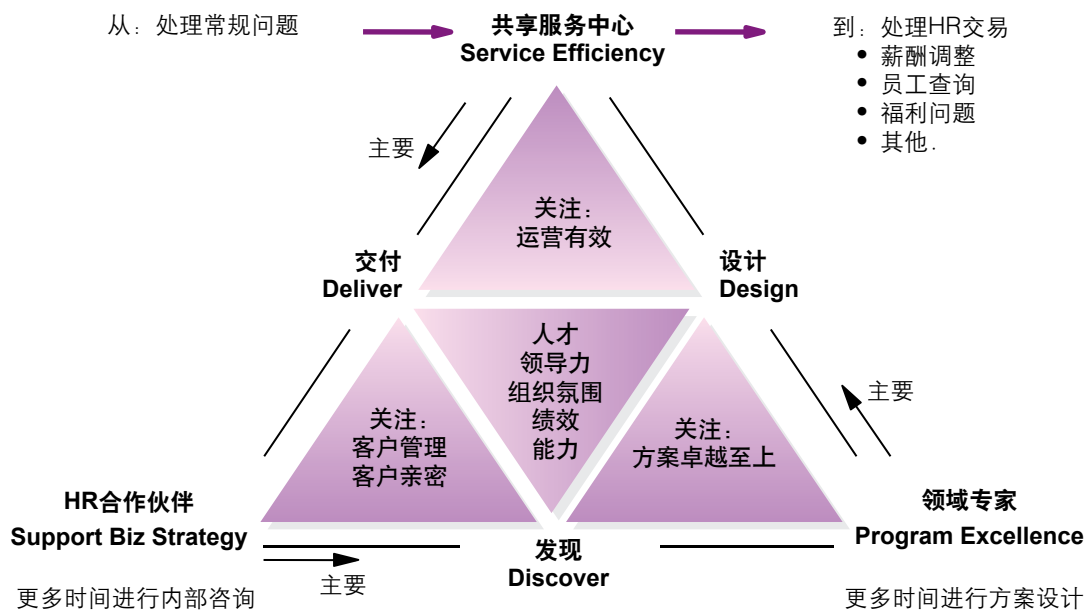
注释：HRIS: HR信息系统; HRMS: HR管理系统; ESS: 员工自助服务; MSS: 经理自助服务; SSC: 共享服务中心。资料来源: IBM商业价值研究院分析

图1. 企业人力资源组织的发展历程

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。

可是, 2000年的互联网泡沫使很多企业停止或暂缓了对人力资源技术(HR IT)的投资。2003年, 一些企业重新认识到人才对企业重建、创新及成长的重要性, 开始加强人力资源组织的建设并增加资金投入, 企业对人力资源管理的服务范围、有效性和效率提出了更高要求。除了负责企业所有的人力资源管理实务以外, 人力资源管理组织还承担了培养业务经理的工作, 使其成为“非人力资源管理的人力资源经理”, 来提高整体企业的人才管理水平, 许多公司开始实施员工自助服务和经理自助服务, 并加大HR IT投资, 帮助经理轻松获得信息并做有效决定, 人力资源工作者得以把更多的时间用于提供专业服务。

经过此次转变之后, 人力资源工作者的专业服务时间增加了15%, 事务管理工作相应减少了15%。很多企业的人力资源意识加强了, 对于人力资源管理的组织能力、流程和服务有了更高的期望。一些企业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, 继而实现更有效的人力资源“三角形”服务模式。(参见图2)



资料来源: IBM HR研究成果

图2. 3D框架 - “三角形”人力资源管理服务模式

“三角形”(3D)服务模式的三个角分别是：人力资源业务伙伴(HRP)，人力资源专业部门专家和共享服务中心。HRP负责在业务前线为业务经理提供咨询服务，实施人力资源政策和流程，如绩效管理、员工发展、薪酬奖金分配等等，并发现问题和采集需求反馈给人力资源专业部门；人力资源专业部门专家负责设计政策和程序以满足业务和人才管理的需求，谋求适应企业发展的人才管理需求，并且设计相应的流程指导及提交服务；共享服务中心负责实现事务性管理任务，支持HRP在业务部门实现有效的人力资源管理。在这种服务模式的支持下，HRP的工作时间分配提升为：20%事务性工作，30%战略决策，50%专业服务。人力资源组织在企业中的价值显著提高，业务部门的满意度也相应提升。这个“3D”服务模式的基础是人力资源专业部门的专家能力建设。如果没有人力资源管理的专业组织和能力，就像战士上前线执行任务却没有“枪支弹药”。而借助人力资源专业组织和能力，企业得以遵循标准有效的流程去组建和实现共享服务管理。准确地说，HRP是一个广义的概念，它有赖于企业的整个人力资源管理组织及专业能力。

A公司的HR转型故事

IBM为一家全球领先的电信服务公司(在此案中称其为A公司)提供过人力资源转型咨询服务。该公司的人力资源转型故事非常有代表性，它标志着企业人力资源组织历史性转型的开端。同时也是人力资源管理转型成功的典范，虽然经历了几次世界经济的动荡，A公司现在依然是行业的翘楚。

1998年，A公司提出以下战略性业务目标：1)与我们的竞争对手相比，提供能够更好地为客户服务的通信解决方案；2)为我们的股东实现丰厚的投资回报；3)为组织培养响应性和世界一流的执行能力。

然而，A公司1997年的全球人力资源调查报告显示：公司总部HR人员与员工人数的平均比例是1:84，这与当时的黄金比例1:91(电信行业)存在一定差距；从全球范围看，HR将大多数时间(67%)都用在了行政管理任务上，另有22%用在了控制活动上，只有11%用在了高价值的决策支持活动上；当时的HR部门被公司

“我现在最重要的任务就是确保为全世界的10万名同事提供适当资源。如果有什么东西令我夜不能寝的话，那就是我们无法跟上业务变革的步伐。作为领导人，我必须创造适当的条件，但是，每名员工的需求都在不停发生变化。他们几年前掌握的技能，现在只能作为一种经历，而不再具有实际用途。我们的员工必须坚持不懈地提升自己，才能迎接全新竞争对手、新客户和技术带来的挑战。”

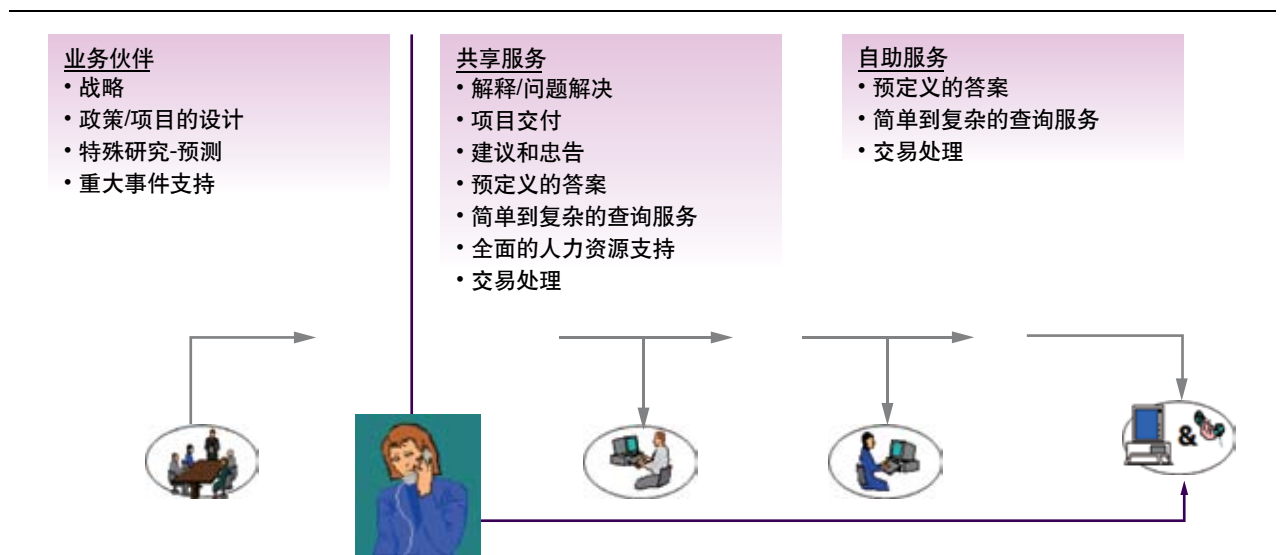
— A公司CEO讲话摘录，1998年10月

视为各自为政的多个不同职能的组合物，而不是主动为业务提供支持的综合部门。因此，HR常被视为信誉度较低的支持机构，随时都有可能被外包出去。

为了更好的支持业务目标，HR部门必须大幅度降低运行和维护核心HR流程及相关信息的总成本；在整个组织中为通用流程和系统制订最有效率的标准；提供适当的工具来跟踪员工能力并且推动公司培养员工能力。HR的转型势在必行。

A公司邀请顾问公司(前普华永道，于2002年被IBM战略收购)在其总部设立了HR 愿景项目，¹ 对将来的组织模式进行规划。A公司HR 愿景项目的目标是：为总部级的公司(A公司在全世界有不同级别的独资和合资公司)HR部门开发一个管理模式，从人力资源信息系统的实施中获得长期商业价值。这个模式的开发主要围绕着人力资源管理信息系统(HRMS)实施，但也会考虑到HR的全球最佳业务实践和公司业务结构的变化。

A公司决定从实施人力资源管理信息系统着手，以期利用全新的方式提交人力资源流程和服务。为了合理利用资源，实现效益优化，A公司基于业务需求重新定义HR的架构和HR所扮演的角色。在HR 流程方面，从“以人为本”、HR部门划分转变为强调“基于事件”的流程，使用最佳业务实践为业务管理提供领先的HR服务；在HR架构方面，采用全新交付模式，以便利用技术的助力，获得规模经济的优势，并且最大限度地共享知识和技能。在人员配备方面，实现了1)HR业务伙伴部署在业务部门并支持业务部门经理；2)共享服务中心的HR专家是某个HR领域的资深专家。他们凭借领先的HR知识和技能为HR业务伙伴和一线经理提供支持；3)共享服务中心的HR专员负责解决需要做出解释、或需要专业知识或判断的问题，4)客户服务代表提供一般的信息数据，并帮助员工处理和解决简单的问题。(参见图3)



资料来源：IBM全球企业咨询服务部项目成果

图3. A公司利用全新的方式提交人力资源流程和服务

全新的HR架构同时需要HR业务伙伴和HR专家。业务伙伴的主要要求是他们需要具备深入的业务知识并且对通用的HR原则知之甚深。业务伙伴在日常工作中扮演行政专家、员工代言人、变革代理人及战略合作伙伴等多种不同角色。

以人力资源管理信息系统实施牵头的HR转型在A公司总部完成了蓝图设计，试点完成后于1999年推广到亚太和中国公司。中国公司花费了一年的时间，在招聘管理、员工基本数据管理、组织机构管理，休假管理、后备高级管理人才管理等业务范围规范和提高了人力资源管理流程。实现一个数据库管理所有中国分公司的员工。在流程优化和简化的过程中，调整人力资源人员的角色和职责，将行政事务性工作和专业化工作归总，如由专门的小组人员负责人员录用和变迁数据的录入；设计了专业的报表以便HR专业人员随时可以获得信息等等。对于招聘和后备高级人才管理实现了友好的Intranet内部网络界面，经理可以更方便的对后备人员的资质，经验，发展计划进行维护和查询，人力资源专员能更快速灵活的提供素质能力管理的咨询建议。在这一年的项目实施过程中，从研究总部的蓝图，增加当地的需求，流程重组的讨论，蓝图的确定，系统的实施和测试，优化后流程和系统操作的培训，进一步提升了整个人力资源管理部门的工作效率和人员素质和能力。在市场上成为了以先进技术为平台的先进的人力资源管理团队。在此过程中变革管理是很关键的，团队深深体会到没有组织机构和人员配备的变革，旧的组织加上先进的系统只能成为昂贵的旧系统。

最终，人力资源管理信息系统在A公司的全球分支机构成功实施，在全球范围获得了以下三大收益：1)通过全球能力库进行‘人力资源内部采购’来确保快速高效的资源管理；2)部署通用的全球HR流程来支持公司的核心业务流程；3)通过提供个人数据标准来实现高效的本地和全球管理。

人力资源的成功转型帮助A公司形成了完备人力资源的战略,提升了HR专业管理水平,继而提高HR组织的运营效率,并大大加强HR与业务部门的合作。

2003年，A公司决意将HR变革引向深入，并通过业务流程的重组、强大的人力资源信息系统、员工和经理自助服务、共享服务中心和外包等策略和方法去实现HR的战略转型。2003年末，旨在将HR的价值从行政事务转向人才咨询的HR效率项目开始在中国和亚太推广。除了需要符合各个国家法律法规的要求，应对技术性挑战外，变革管理是成功转型的关键。转型项目组通过在各地和高层管理人员的讨论会，经理团队的培训课程来保证：管理层对新的人力资源管理角色的理解，经理对员工基本数据的及时查询和获取并保证员工对个人数据的必要维护(自助服务)效益的认识和拥护，以及具有友好用户界面的系统如何使用。在新技术和新理念的支持下，人力资源团队得以及时为经理提供统一的数据，专注咨询服务帮助经理在员工管理上做决策，并有更多的时间花在与经理和员工的沟通交流上。

经过连续多年坚持不懈的努力，A公司完成了人力资源的成功转型。面对2009年的金融危机，A公司以稳定的业绩和优秀的人才队伍从容面对。

IBM的人力资源组织需要做到“更好的服务,更低的成本,更高的满意度”来支持IBM的转型。

IBM将HR转型进行到底

IBM自身的HR组织也走过了类似的转型之路。

Lou Gerstner(IBM前全球总裁)早在2000年以前就提出IBM HR需要做到“更好的服务,更低的成本,更高的满意度”来支持IBM的转型。IBM认为战略HR可以“创造价值”,其价值体现在以下两个方面:

- 通过人力资源政策的制定和实行、优化人力结构、建设组织文化和企业价值观、提高员工的效能和生产力,达到赋能员工和提高员工效能从而提高创新能力和实现收入的生长的目的;
- 通过共享服务中心的实现、互联网的使用和灵活、开放、可扩展的基础架构建设,达到人力资源运营模式的创新以实现灵活的架构和成本的削减。

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”。如图4所示。

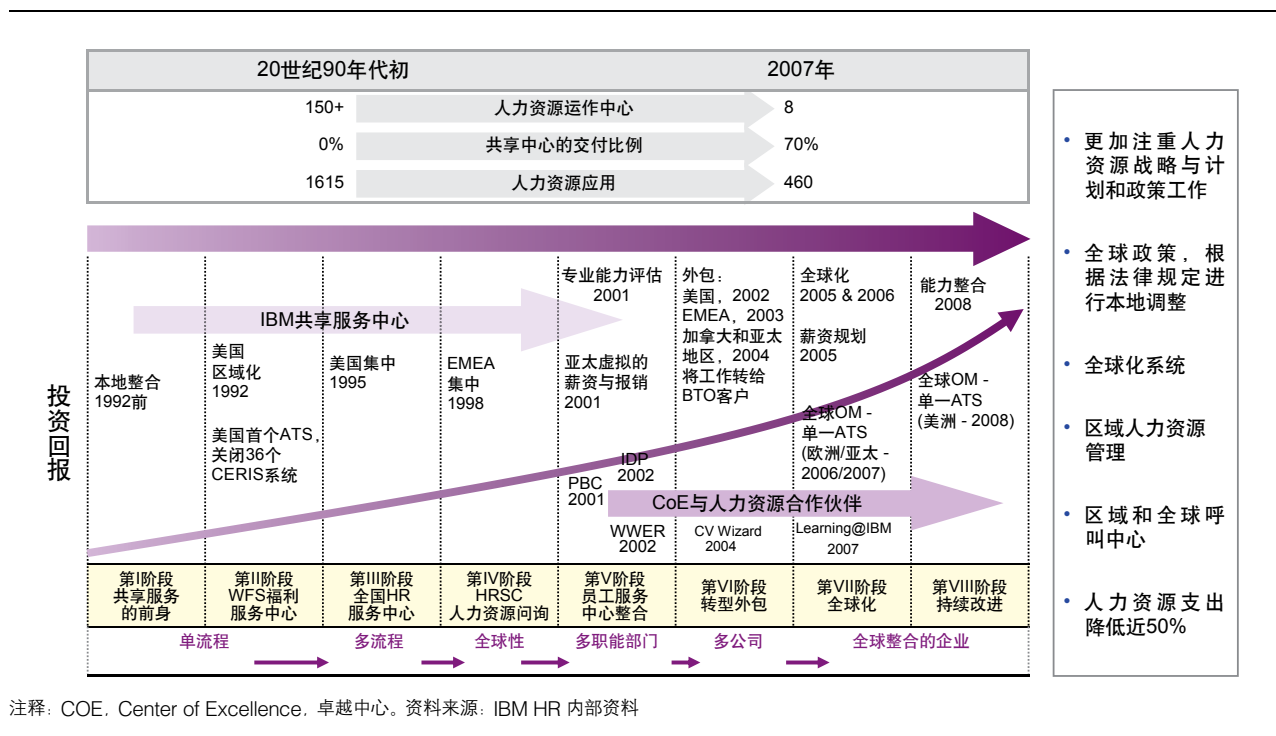


图4. IBM通过人力资源转型成功保持了企业及员工的竞争力,并成为外部客户的思想领袖

IBM认为,企业的人力资源战略应适应竞争异常激烈的市场和全球化的组织架构,应与企业的整体战略协同一致,应被全员理解与实施,应注重质量、客户服务、产量、员工参与和团队精神,并保持员工队伍的灵活性。

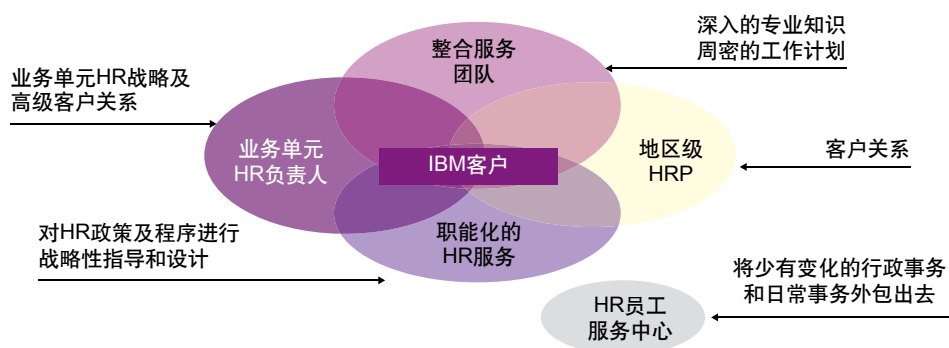
IBM逐步实现了“三角形”人力资源管理服务模式,建立了有效的客户服务和亲密的客户关系。IBM公司在人力资源服务效率和准确性,HR组织和HR人员能力,客户满意度提升等方面获得了很高的回报。

IBM没有止步于业已取得的HR转型成果,而是致力于寻求更加适用的未来解决方案。在关于“竞争优势的优先排序”的研究中,IBM认为,企业的人力资源战略应适应竞争异常激烈的市场和全球化的组织架构,应与企业的整体战略协同一致,应被全员理解与实施,应注重质量、客户服务、产量、员工参与和团队精神,并保持员工队伍的灵活性。作为一个全球化的公司,其地区人力资源合作伙伴的职责是:紧密与业务经理合作解决人才管理中的问题,预测并规避人才流失风险,把资源投资到最关键的人才上,提升业务经理的人才管理能力,建设积极向上的文化和工作氛围等等。

为了配合IBM全球整合企业的战略目标,2007年四季度起,IBM再次投资于人力资源的进一步转型。2008年,在全球金融危机的阴云笼罩下,IBM非但没有缩减人力资源组织,反而对新兴经济体市场增加投入,引领全球人才发展,以成就全球整合企业。在主要市场,IBM将用于支持总体业务战略的HR资源减少了4%,但在新兴经济体市场却增加了13%。此次转型的目标是实现“智慧HR”,它意味着企业创新的泉源、卓越的领导能力和激励员工的工作环境。

2009年,IBM提出了智慧的地球理念。智慧的地球包括三方面的主要特征:更透彻的感应度量、更全面的互联互通、更深入的智能洞察。² 将这三大特征有机地融入人力资源领域,可以发展出“智慧HR”模式(参见图5):

- 基于全球整合的企业结构,跨越整个HR建立全新的增强型客户合作、协作及整合机制;



资料来源: IBM HR内部资料

图5. 智慧HR - 4个HR集群团结协作,以满足公司各层经理的人才需求

不管业务组织机构怎样变化，人力资源合作伙伴组织将保持一致的服务覆盖率，并提供高价值的人力资源解决方案，构建与业务高层和地区业务经理更加紧密合作的架构，最终实现IBM向全球整合企业的转型。

- 强化各地的HR能力和业绩，对所有级别的IBM领导人提供有价值的HR服务；
- 多个HR流程的端到端集成。

IBM HR组织转型的主要原因可以概括为：HR组织必须利用有限的资源为各级经理提供服务并与员工有效地沟通；随着公司业务的增长，HR部门必须学会在削减经费的情况下，以更有效率的方式超额完成工作；IBM的组织模式要求其HR组织能够而且应当像一个全球整合的机构那样运作—优化资源配置，把工作安排在最恰当地方，避免重复的工作；HR组织必须从实际需求出发立项并执行，力求简单有效；从人力资源规划到员工管理等，HR组织都需要运用整合的方法；HR组织迫切需要提升员工学习和员工发展的效力。

为配合此次转型，IBM HR组织架构调整为五个主要部门：整合支持团队(Integrated Support Team)，事业部和地区人力资源合作伙伴团队(BU and Area/Region HR Partners)，全球专业项目管理团队(Global Functional Programs)，HR事业部和专业职能管理(HR Business Unit Leaders and Functional Area，“Dual Hat” roles，如全球咨询服务部人力资源副总裁兼招聘管理全球副总裁)，企业HR支持(Enterprise HR Support)。

IBM的人力资源合作伙伴组织由原来以业务HRP为主线的架构转变为以地区为主线，保留110个全球业务人力资源合作伙伴，以实现不管业务组织机构怎样变化，人力资源合作伙伴组织将保持一致的服务覆盖率，并提供高价值的人力资源解决方案，构建与业务高层和地区业务经理更加紧密合作的架构，最终实现IBM向全球整合企业的转型。人力资源合作伙伴的工作重点也开始转移到业务伙伴关系上来，强调高频率接触(high-touch)客户和以客户为重心。如图6所示，IBM人力资源合作伙伴对七大工作内容的投入比例有所调整。

	当前	新增	变化
<input type="checkbox"/> 项目执行	25%	15%	-10%
<input checked="" type="checkbox"/> 建议&咨询/绩效管理	20%	40%	+20%
<input type="checkbox"/> 日常事务处理	15%	5%	-10%
<input type="checkbox"/> 案例管理	15%	5%	-10%
<input checked="" type="checkbox"/> 实施业务部门特需的项目	10%	30%	+20%
<input type="checkbox"/> 数据收集、汇报和测评	10%	0%	-10%
<input type="checkbox"/> HR特殊项目	5%	5%	没有变化

资料来源：IBM内部资料

图6. IBM人力资源合作伙伴的工作重点将转移到业务伙伴关系方面

IBM的经验是，智慧HR组织才配称为企业成长的业务合作伙伴，而“人力资源合作伙伴”是成就智慧HR组织的关键角色之一，它是HR的门户。

目前，IBM的人力资源合作伙伴组织支持全球大约四万名业务经理(1: 80的比例)。最近的针对人力资源业务合作伙伴的组织客户满意度调查结果显示，³ 在亚太地区实施新的人力资源合作伙伴组织一年后，各项指标都有长足的进步。这些指标包括：感知能力、反应速度，机敏性、准确性、理解力、参与度、领导/负责、合作。

路遥知马力，HR转型不是一帆风顺的，总是面临着新的挑战。这个过程需要人力资源参与者不断改变思想观念，本着“业务价值和客户第一、本部门第二、我第三”的价值观念，持续努力、积极参与和贡献，最终达成更丰硕的转型成果。

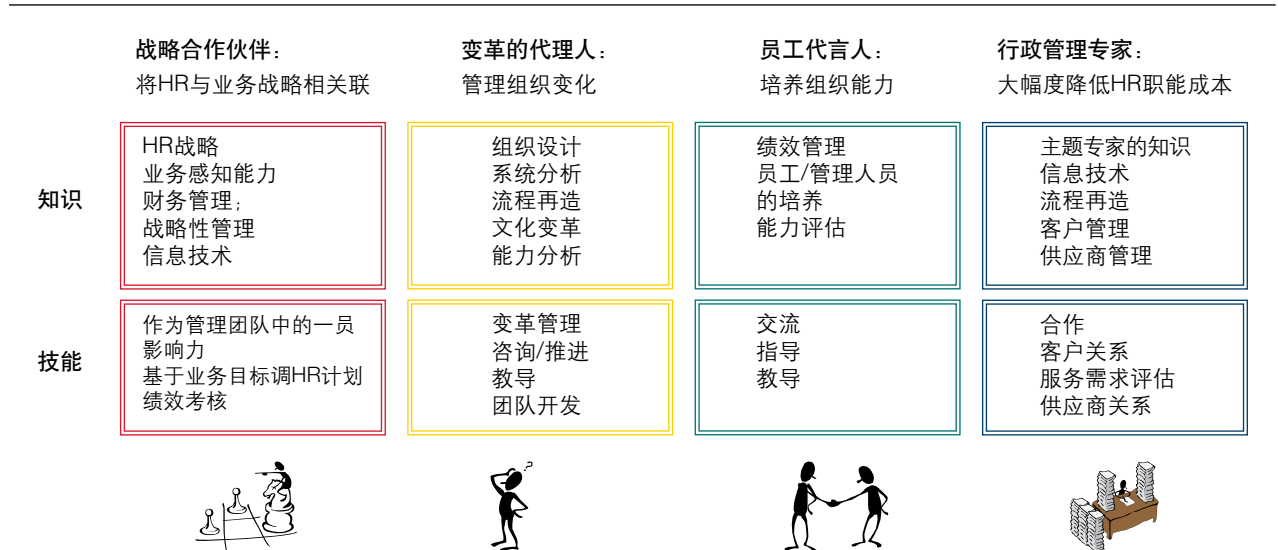
HR重新定位

如上所述，人力资源合作伙伴的成功背后必须以相应的管理模式和强大的专业能力作为支撑。IBM的经验是，智慧HR组织才配称为企业成长的业务合作伙伴，而“人力资源合作伙伴”是成就智慧HR组织的关键角色之一，它是HR的门户。

HRP重在人才管理

HRP必须充分了解企业业务和总体HR原则。在日常工作中，HRP同时扮演行政专家、员工代言人、变革经理及战略合作伙伴等多种不同角色。相应地，HRP需要具备与这些角色匹配的知识和技能才能胜任有余。(参见图7)

IBM公司对HRP的角色定位和工作描述是：为了履行使命并且做好本职工作，HR业务伙伴应具备以下领域的专业知识 — 福利和薪酬、商业协作和结盟、培



资料来源：IBM内部资料

图7. HRP担当多重角色，需要具备全面的知识和技能

企业应当整合所有的人力资源管理功能/部门，从而统一管理整个企业的人才。

Mr. Chris Collins,
美国康奈尔大学教授

训和专业技能的培养、员工关系、执行和组织能力的培养、人才管理、劳动力多样化、全球派遣。IBM公司要求HR合作伙伴需要具备的相关技能包括：了解基本的财务概念；了解IBM使命/愿景/战略/组织结构；了解核心HR原则；了解HR战略；了解IBM策略和程序；了解当地的法律/规章制度；了解谈判技巧；了解项目管理方法论；开发HR解决方案。

不难发现，HRP的工作重点是企业人才管理。如图8所示，美国康奈尔大学教授Mr. Chris Collins提出了人才管理模型，⁴ 认为企业应当整合所有的人力资源管理功能(部门)，从而统一管理整个企业的人才。换句话说，人才管理要从“HR人才管理模块”之外开始，首先要看企业的战略和目标，考虑怎样将人才和企业战略以及绩效挂钩，怎样管理人力资源能为企业创造价值；其次，要关注企业组织的价值，我们的人才管理概念是否符合企业的核心价值；第三，要考虑企业的雇佣观，比如说有些企业比较偏向内部培养：雇用低级别员工，然后帮助他们逐步成长为高级人才，在公司中的岗位和职务不断提升；第四，考虑人才管理流程是否对企业的业绩有影响。

回到“HR人才管理模块”，人才管理应当是一个集成响应系统，企业应当将人力资源的各个管理功能(部门)集合在一起去管理人才，而不是薪酬、培训、招聘各自为阵。因此，在人力资源管理组织中，HRP需要发挥领导力，将人才管理的所有功能真正整合起来，形成闭环的人才管理流程。HR团队的精诚合作将为公司创造真正可衡量的价值。在实际的工作环境中，HRP的角色是不可或缺的，即使有的公司还未设立明确的HRP职位，其职责应当由人力资源总监、经理来承担。

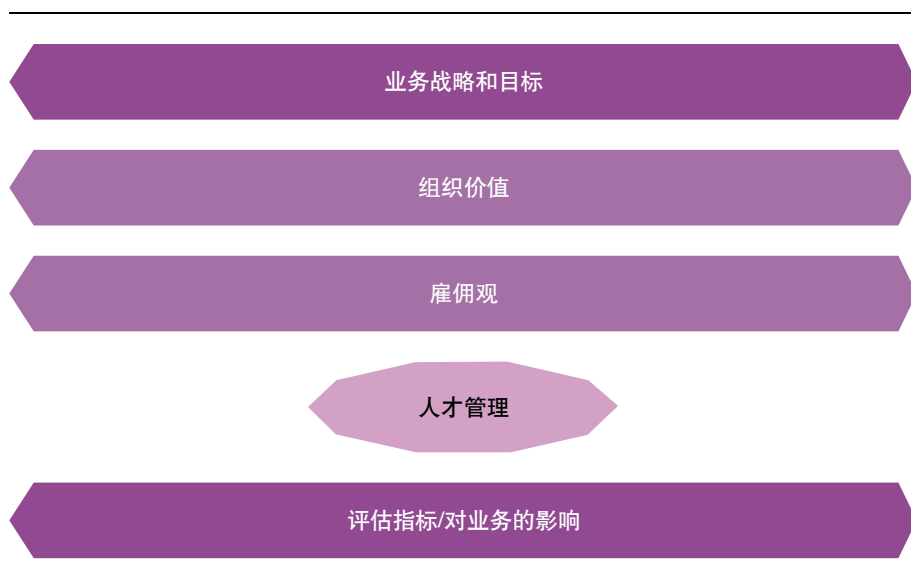


图8. Mr Chris Collins人才管理模型

HRP人才管理的十大技能

如图9所示, Mr. Chris Collin教授在其人才管理模型中总结了闭环管理的十个步骤。⁵ 本小节将结合我的工作实践, 揭示HRP如何通过这十个步骤帮助企业有效地管理人才。

第一步, 根据企业的人才观念, 确定人才的定义。有些企业的人才定义是宽泛的, 包括任何具有能力为企业现在和未来做出重要贡献的员工, 可能是全体员工; 有些企业的人才定义是比较狭义的, 只包括企业组织高层的小部分的员工, 比如说高级行政官或下一层经理; 有些企业的人才定义比较折中, 包括那些对企业的业绩带来主要贡献, 能够为股东和客户创造高于平均水平的价值的员工, 往往是指关键岗位的员工。在这一步骤中, HRP要基于所服务企业的业务部门或地区的战略目标, 对关键岗位、定员计划、技能需求进行全面的分析和规划, 并和业务高层决定哪些人才应当高聚焦管理、培养和发展。

第二步, 确立HR人才管理专业领导地位。作为关键基础的人才管理的专家部门, 人力资源专业业务支持应当完备: 招聘部门是否对职位需求有足够的了解并做出正确的决定? 薪酬和领导力开发部门是否对需求有足够的了解并做出最好的决定? 这里, HRP起着承上启下的作用。一方面将业务部门的背景和需求阐述清楚取得理解支持并调动相关资源的积极性, 另一方面与人力资源专家部门深入探讨并判断项目或解决方案是否能为业务部门带来价值, 实现既定的目标。具有领导力的HRP不仅仅是简单地遵照上级HR部门的指示, 为应对全球化而承传上级

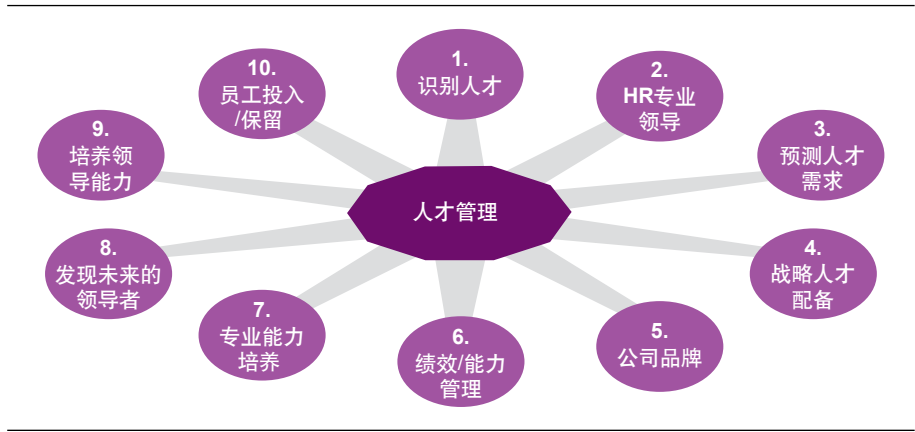


图9. Mr Chris Collins人才闭环管理的十个步骤

或总部标准的项目目标、模式和内容，本地的HRP有责任收集、分析并融入地区或特定业务部门的需求，为总部或上级HR提供战略性的建议。

第三步，预测人才需求。第一时间参与企业或部门业务战略制定，然后根据财务目标模拟由上而下的定员计划，根据企业战略目标和成长计划分析关键人才需求和聚焦点，并制定执行计划。在此过程中，HRP应当获得专家部门的支持，引入HR招聘、薪酬、人力开发、领导力开发等负责人一起参与计划，让他们对各个业务部门的需求有第一时间的了解，并将其包含在各专业部门的全年计划中。

管理实践1

我所服务的部门于2009年8月开始制定2010年计划。参与计划的HR团队有人力管理合作伙伴(Workforce Management Partner)、薪酬管理、培训管理等主管；参加计划的业务团队有财务主管、高层业务行政官(总经理)、人才管理委员会成员、资源调配管理经理、学习和知识管理主管。我们确定了基于2010收入目标和合同价值目标的定员计划，为可能成为策略性成长的团队追加投资人员配备计划，确定高速成长所需要的技能和关键职位，分析了哪些工作角色和技能是会被淘汰的，哪些工作角色和技能是紧缺的并设计相应的行动方案。根据2009年的业务绩效和2010年业务战略目标，进一步明确和组织业务线的交叉交流，并在2010年的高层业务经理会议上交流和确定需求和实施方案。对于战略重点业务的人员配备，在2009年第四季度已经开始投资进行战略招聘和培训投入。

第四步：战略人才配备。预测人力资本需求并将人员配备到正确的位置不是一件容易的事情。公司和高层领导的品牌、凝聚力、亲和力能够吸引最好的人才，而HR的洞察力、执行力和专业领导力能够在正确的时间用正确的投资成本将正确的人才配备到正确的位置。战略人员配备需要战略性规划、战术性实施。人员的配备涉及到财务的支付能力，各个部门需求与业绩的战略性平衡，市场的供给能力，内部员工的发展机会和内部公平，新配备员工的生产率和效率等等。HRP在招聘战略和实施计划中要充分考虑这些关键成功要素，调动公司领导、HR招聘和薪酬部门精诚合作并不断调整、弥补可能的差距。如调整招聘渠道、成立评估中心(Assessment Center)加快面试步骤和决策、加强入职培训和辅导行动计划等等。

第五步：建立公司品牌吸引人才。公司品牌是无形资产，对于大多数公司来说她是吸引和挽留人才的关键渠道。公司品牌将公司的重要信息 - 价值定位(value proposition)传达给现有员工和潜在的员工。她告诉现有的员工为什么在这里工作和贡献是一个正确的选择；帮助他们了解公司的价值观并培养共同的价值观；员工会主动成为“招聘员”帮助企业宣传公司的与众不同和为什么这是一个值得工作的地方。她吸引和告诉潜在的员工为什么这儿是最好的工作选择，什么样的人适合这个组织，并可以减少将来的流失率。

对于HR来讲，为了树立公司吸引人才的品牌，除了招聘“市场营销”专业团队每年在大学、招聘会、内部举荐活动等场合宣传公司品牌，更重要的是，HR要做好一个公司文化氛围建设的艺术家和人才管理的咨询师。文化的力量和精神领袖的力量会事半功倍地帮助企业吸引和挽留最适合的人才。

第六步：人才的绩效和能力管理。能否真正理解怎样最好地管理和评估员工的绩效和能力显示出一个企业的人力资源管理水平和境界。真正有效的绩效和能力管理和评估可以激励员工自觉“跳起来”去达到更高的标准。HR应努力不断提高绩效管理机制而不是停留在建立一个完善的绩效评估体系上。HRP应当将绩效和能力管理工具介绍给经理，并辅导和帮助他们识别员工能力长项和弱项，引导公正评估和透明反馈，鼓励发挥绩效、提供机会和投资弥补不足之处，让员工们扬长避短并不断发展。

管理实践2

IBM的能力和职业生涯管理体系(SMART CAREER)和个人业务绩效管理体系(PERSONAL BUSINESS COMMITTEENET, PBC)是两个非常重要的人才管理流程。通过每年一次PBC业务目标的制定，公司的战略目标能够达到员工层面，员工将自己的个人目标和部门、公司目标紧密结合起来，并理解自己的工作在企业目标实现过程中的影响。通过制定目标以及与经理的沟通，员工明确了绩效标准，评估了能力可能的不足之处并制定发展计划以努力达到或超越绩效标准。通过Smart Career的能力评估，员工清晰了解在当前公司业务战略下工作岗位所需要的能力要求是什么，自我评估和经理的评估是怎样，我应当采取什么行动计划达到下一个能力级别或获取更多的能力。IBM鼓励员工成为自己职业生涯的主人，并通过这个体系进一步强化人才管理和职业发展的文化。在IBM，绩效和能力管理系统不但是一个评估体系，同时也让这个拥有全球三十多万员工的全球整合企业能够清楚地知道她的人才能力在哪儿，能不能满足未来的发展，并能够做到在全球人才库中调遣人才满足客户需求，在全球人才库中提拔人才满足组织发展的需要。

第七步：人才的专业能力培养。在上一步中我们识别出员工的弱项、需要开发的能力或为人才下一步晋升资格做准备，更重要的是由此制定一个长期的和结构化的行动计划以弥补差距。HRP和HR政策专家通常要帮助企业和部门建立职业发展和晋升体系、管理流程，并在实施过程中予以指导和帮助。

在当今新兴市场的快速成长需求下，人才的专业能力快速培养对提供业务所需要的人才并吸引和保留人才起到事半功倍地效果。专业能力快速培养行动计划可以包括将重点培养人才派遣到精心挑选的项目，在高级或经验丰富的人员带领

下以影子工作的形式工作(job shadowing)；将重点人才派到内部培训课程或外部培训课程，并赋予资格证书考试等等。对于特定人员的快速培养，HRP要和经理共同协商预计的业务目标、培养投资及回报、选拔条件，并调动相关部门人员协助和管理，确保行动计划的实现。

管理实践3

在2007年的IBM全球企业咨询部的“Job Secondment”试点项目中，我们成功地将两位高潜能的年轻顾问派遣到某些国外项目中，在短期内通过与全球的专家一起工作快速提升了专业能力、沟通能力以及自信心。他们将在国外的项目经验和知识带回中国，并且很快成为专业咨询业务团队的经理。考虑到其中一位被派遣者的配偶当时也在美国工作，派遣工作地点很方便他们见面，这位顾问因此对公司怀有一颗感恩的心。这样的快速能力培养项目投入回报高，并能通过提高潜质人才的技能和竞争力而吸引和保留顶尖人才。

第八、九步：发现、培养未来的领导者。对全球领先的企业而言，能不能发现和培养未来的领导者标志着一个企业人才管理的成败。未来领导者的发现和培养事关企业的可持续性发展，一些比较成功的中国企业也都非常关注企业的领导力的开发。许多企业对IBM的长板凳继任计划(Bench Plan)和五分钟演练(5 minutes drill)非常感兴趣。你会发现继任计划的道理都是一样的，重要的是这些计划不能仅仅停留在纸面上。成功的关键在于，发现和培养未来领导者或继任者必须责任到人，至少是资深高层经理，能及时支持并引导个人发展计划的执行。许多国有企业发现和培养未来领导者的责任在组织，没有一个具体的责任人。领先的跨国企业往往能比较系统化地进行领导力开发：

1. 将人才策略规划作为企业战略规划的核心竞争力：澄清领导人才需求与供给，为所有领导力发展工作明确方向和重点，并由最高管理团队所推动，以确保领导力发展工作方向一致的与企业战略相联结；
2. 实现高级领导发展领导，上行下效的承诺：使领导力发展成为各级领导团队共同的责任，高度重视、不断提升各级领导团队发展领导人才的承诺与能力；
3. 持续大量投入，充分整合行业中的最佳理念与企业自身管理实践：由高度专业化的领导力发展团队，整合外部顾问所提供的更广域的行业最佳理念和企业自身实践，聚焦于领导力发展的关键任务，做深做透；

4. 随需应变的基础架构让学习和协作创新更加容易：提供学习平台“把学习融入工作中”。每个领导人在HR的协助下负有指定和培养继任者的具体职责。对于高层领导，每年是否培养和晋升了一定比例的未来各层级的领导者应当是业绩考核重要的部分。这样不但建立了领导梯队建设池，也可以预防有些急功近利的不重视人才发展短视行为在企业的某个阶段发生。

管理实践4

在最近一次的高级领导派遣任命任务中，我和HR业务和技术后备领导管理部门(Business and Technical Leadership)根据业务角色所需要的行业背景、经验要求和三个选拔维度从全球高级行政后备管理人员数据库中筛选出潜在的候选人。这三个维度包括关键特质、持续高绩效、领导能力。并与直接管理此重要角色的总裁和另两位高级领导对候选人进行多方位比较：现在的头衔和职级、未来极限职级(Ultimate Potential)、行业经验年限和过往所从事项目、大客户管理经验、公司损益管理经验、业务职责的范围(业务金额量)，咨询经验和年限、整合公司资源为客户提供创新服务的能力、国际化工作和生活经验、多种语言能力等。三位领导人对这些提名进行了两次5分钟演练，并与候选人所在国家经理达成派遣共识。此次重要的选拔和任命在两个星期内完成了。

第十步：员工投入和员工保留。我们花费了不菲的时间、精力、财力和物力吸引人才，识别和培养人才，建设领导力。但是我们怎样能够让这些人才满怀激情投入贡献？我们怎样能够保留这些顶尖人才不会被竞争对手的橄榄枝吸引？

面对经济市场的变化，人们价值观就业观的变化，公司内部人员结构的变化，这是一件综合复杂度很高的挑战。你可能会制定很多员工保留的政策去挽留或奖励一些关键员工，你也会制定一些政策提高员工满意度和员工承诺。但你会发现满意的员工不一定是高绩效的或组织想要挽留的员工，对组织承诺度高的员工却不一定是高潜力的、能成为未来领导的人才。于是乎，HR业界开始思考将员工投入的研究应用到提高企业绩效和员工忠诚度上。

员工投入(engagement)经常被定义为情感和精神上对组织的承诺，或者说也可以定义为员工在从事工作时显示出来的愿意主动付出的努力的程度。不管你建设和提高员工的投入度的愿望有多么强烈，你可能不一定能到达你所要到达的结果，但实现员工投入建设的企业会发现你会从某种程度上增加了工作热情投入的人才。

一个成功的HRP在专业知识和技能之外，还要具备相当的领导力，才能使企业的HR组织发挥最大价值，帮助企业人才脱颖而出。

发挥HRP最大价值

具备上述多种知识和技能是成为一个HRP的前提条件。但仅仅具备上述知识和技能，并不等于成功的HRP。如前文所述，人力资本是需要投资的。然而，HRP在大多数情况下没有权利，怎样才能说服企业高层投资人力，并最终认为投资有价值，投资在了很重要的地方？这些投资如何使企业的员工更加满意、更投入工作并有归

属感从而提高企业绩效? 抑或如何改进了企业的文化氛围和工作环境? 一个不太恰当的比例, 大家都会喝茶, 为什么要花更大的价钱去茶室喝茶茶艺师泡的茶呢? 因为大多数人去茶室为的是感知文化氛围, 享受文化氛围。

HRP的领导

2006年, IBM公司对HRP的角色和期望值进行了重新设定, 从过去的规则、控制和目标导向转变为以原则、期望值和指导为重心。(见图10)一个成功的HRP在

管理实践5

在我的HRP职业经历中, 经历了很多次人才挽留的重要时刻, 体会到感情和团队精神的力量具有相当大的影响力。我认为企业要实现目标和持续发展, 不能仅仅针对人才挽留, 而是要从根本上建立一支投入的领导和员工队伍。在一次关键的时候, 我跟我的业务部总经理沟通为什么要加强员工投入的建设。我说, 员工投入的驱动力有三: 前线领导的行为、奖励和薪酬支付、沟通和员工参与。我们要提高员工对公司、对工作、对上级经理感情参与度, 引导员工自发投入的行为, 提高公司对活动的参与和出勤率, 降低流失率。以上这些最终将影响到公司的财务指标。我给他算了两笔账:

1. 根据IBM BLM(业务和领导力)模型, 文化和氛围对业务价值的实现有28%的影响, 如果我们能提高20%员工的投入度和生产力, 我们可能创造多少价值;
2. 我们投资于员工的效率提高, 能力发展和培训教育, 将会进一步改善企业的文化和氛围, 并保留人才。根据流失一位人才的成本损失是全年薪水的150%, 如果我们能够减少顶尖人才的流失率, 可能节约的成本多少。

以上两项举措创造的价值和成本的节约将是我们投资的回报。我们惊讶地发现, 投资回报率想像不到地惊人。我们又将历史四年在人力资源上的投资包括薪酬福利、年终奖金和季度奖励、员工挽留方案、教育培训、大型培训和员工沟通活动等投入与财务产出趋势进行了比较, 同样证实了投入的必要性。接着, 我们对最近两个季度的员工调查结果进行了分析, 以便了解到我们员工的想法和需求。虽然在当前国际经济形势下, 企业的总体业务和财务上面临种种挑战, 总经理支持我们的建议, 同意继续投资一年一度的“大学周”以提高员工投入。通过“大学周”的事后调查, 我们发现, 适当、适时的投资有助于提高员工效率和挽留员工, 并对员工满意度的提升有很大的作用。



资料来源: IBM内部资料

图10. IBM对HRP提出明确要求并且重新设定管理期望

“IBM通过独特的方法解决与人相关的业务挑战,这是IBM的真正独到之处。如果我们都能以最佳状态投入到工作中,IBM和IBM员工将能够真正脱颖而出。”

*— IBM全球人力资源部
副总裁, 2008年*

专业知识和技能之外,还要具备相当的领导力,才能使企业的HR组织发挥最大价值,帮助企业 and 人才脱颖而出。HR的领导力包括执行力和影响力两个层面。

HR的执行力体现在针对与人相关的业务挑战的企业人才战略和解决方案实施上。我们在前文HR的转型故事和人才管理十大步骤中对此做过一些事例性的描述。HR的影响力则体现在对公司决策的构成,甚至管理战略的形成上。在人才管理的十大步骤的专业能力培养、发现和培养未来领导以及员工投入和员工挽留等章节可以读到HRP是怎样影响决定和决策的。另外,作为业务战略合作伙伴,HRP在必要时会充当守护神,预测和避免由于短期业绩的压力或高级管理人员的弱点导致的可能的出轨行为而影响战略的英明制定和正确实施。

HRP的情操

具备以上条件的HRP称得上是一名优秀的人力资源咨询师了。但是,要想成为真正出类拔萃的顶级人力资源咨询师好像还缺少点什么。画蛇还需点睛。对HRP的点睛之笔,是高尚的情操。情操是一种做人的优秀品质,这一品质对于要成为顶级HRP而言是不可或缺的。

情操,在《辞海》中的解释是:对客观事物的持续稳定的情感倾向和坚定而持久的行为方式的综合。包括道德感、理智感和美感等,与人的世界观关系密切,比一般的情感具有更高的稳定性、概括性和倾向性。在工作中,高尚情操关系到HRP的领导力,它体现在HRP对利益相关者的管理,企业领导风格的识别和相处,期望值的管理,员工关系的管理等等方面。

HRP在企业中会扮演不同的角色 — 有时是一位执行者、一位顾问、一位教练,有时是一位参谋、联盟构建者或秘密操作者。HRP必须学会识别企业领导的管理风格,与之合拍、积极合作但不失独到见解;沟通通畅、建立关系但并不是一味迎合;守护原则、代言员工但不拘泥迂腐。因为企业中存在着多种风格的领导者,HRP需要知道什么时候扮演什么角色更为有效。无论在什么状况下,HRP必须管理好服务对象的期望值,并对各项事务进行重要性排序 — 哪些事情重要但不紧急;哪些事情紧急又重要,需要马上要做;哪些是可以授权或借力其他资源的。当今的企业人员构成是复杂的,就业形势和企业财务指标和成长需求是迫切的,HRP作为变革的代理人和员工的代言人,需要恰到好处地应对与人相关的挑战,提供专业咨询并解决实际问题。

人事是永无止境也很难量化的工作,而且HR不是也不应当是一个拥有权利的角色。领导和员工期望中的HR形象是专业的、公正的、有见解的、有责任心的、从容不迫的、有品质的。HRP的工作是分分秒秒面对人的,充满情感要素的,必须不断修行才能具备高尚的情操,才能拿得起放得下、心如止水、忙而不乱,他的人生才会是“诗意”的……

结语

狭义地说，人力资源合作伙伴是指企业人力资源部门的某一角色，广义而言，它可以指人力资源部门这个整体。当企业的人力资源部门还没有设立专门的人力资源合作伙伴角色时，人力资源部门整体可以被视为企业的业务合作伙伴，推动企业人力资源管理的转型并获得投资。

本文谈到的多是国际化先进企业的人才管理实践。在国有企业、民营和私有企业，企业的环境、文化、价值观、管理水平、人员结构各不相同，因此，人才管理需要“因地制宜”。这类企业管理者可以先从“人才管理模块”之外入手，以变通和灵活的方式来施展专业技能，扮演人力资源业务合作伙伴的角色，竭诚为企业人才管理提供咨询和服务。

关于作者

顾小蓉(Sharon Gu), IBM全球企业咨询服务部新兴市场经济体学习和知识管理总监(副合伙人), 曾任IBM全球企业咨询服务部大中华区人力资源总监和高级咨询顾问。顾小蓉在人力资源应用系统管理咨询方面拥有12年的丰富经验, 她还积极参与以全球化为目标的大学合作教学项目和职业导师实践。顾小蓉的电子邮件地址是: guxiaor@cn.ibm.com

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- ¹ HR愿景项目，是指为公司的HR机构开发模型
- ² 《智慧地球赢在中国》，IBM商业价值研究院，2009年
- ³ IBM每季度展开一次人力资源业务合作伙伴的组织客户满意度调查，本次结果来自Q4 2009 manager survey
- ⁴ 美国康奈尔大学战略人力资源管理网上课程
- ⁵ 美国康奈尔大学战略人力资源管理网上课程

后记

顾晓蓉

前些日应邀去友人家，在她茶香四溢三层阁楼，我信手捻来古朴茶桌上的一本别具特色的牛皮纸茶刊。封面是一副中国传统的工笔花鸟画，扉页的刊首语标题是：高尚情操——顶级茶艺师的必修课。^{*}读罢短文，馨香满怀，我心头的旧念被蓦然触发。

短文的大意是：与技术技能相比较，高尚情操的培养要难得多，在基本的技术技能达到一定的高度之后，人才的继续发展基本是超脱于本行业之外了——所谓“功夫在诗外”——对茶艺师而言就是“功夫在茶外了”。联想到我所从事的人力资源行业，情况何尝不是如此？在某种程度上说，企业的人才素质和情操决定了企业未来的发展前景。

我在公司的职位是人力资源业务伙伴，即HRP。通俗点说，HRP就是业务领导的“人力资本管理咨询师”。我一直想把自己从业数十年的经验和感悟写出来。借着这次灵感的触动，并承蒙友人的邀请，我终于捉笔写下这篇关于人力资源业务合作伙伴的管理实践，总结一个HRP如何思维和行事才能推动企业的人才管理。

我认为，一个HRP首先要有乐观向上的职业精神和正面的职业风貌，因为HRP代表着企业HR的整体形象。HRP不是一个官衔，没有权利，只有影响力，要甘做铺路石；HRP要兢兢业业做好每一个项目，处理好每一个案例，成就员工代言人的角色；在关键时候，HRP要勇于提出专业意见成为守护者；HRP要不断创新思维，不管被不被接受或成功与否，都要有一颗淡泊的心。HRP不但要有扎实的专业功底，还要不断熏陶和磨练情操，保持成熟亲和的形象，即使身处复杂的环境和人事变化当中仍能游刃有余。

一个人力资源工作者首先要在HR知识和技能上精雕细琢，在HR基础领域贡献价值并不断历练，然后在企业战略和精神层面不断升华，最终修炼成为“咨询师”，即人力资源行业中的“茶艺师”——用深厚的底蕴，弹性的影响力，坚定的执行力，高尚的情操和人格魅力将芬芳带给客户。

所谓“智者不惑，仁者不忧，勇者不惧”。一个企业的人力资源管理要从企业发展和文化创造的高度着眼，并基于领先的HRP管理理念去实现企业全方位的人才管理，进而实现企业业务目标、达成企业成长。

中国人是诗意的，有一种诗意就体现在茶文化中。这里，我愿意把HRP的职业生涯视作“诗意”的人生，并特写下此文，与友人、同行分享和共勉。

^{*} 《高尚情操——顶级茶艺师的必修课》，黄刚



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码：100027
电话：(010)63618888
传真：(010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码：201203
电话：(021)60922288
传真：(021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码：510620
电话：(020)85113828
传真：(020)87550182