

彭剑锋◎著
饶征

机制创新 的力量

——中国企业HR系统制胜之道

清华大学出版社



机制创新 的力量

——中国企业HR系统制胜之道

鼓剑锋
饶征 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

构建人力资源管理系统,必须以形成系统的功能和机制,产生机制的力量,提高人力资源效能为目标。只有选择好、构建好和优化配置好人力资源管理系统,才能形成良好的人力资源管理系统的功能和机制。

本书从人力资源诊断与治理模型(PRC 模型)出发,以人力资源管理系统构建、人力资源度量以及人力资源效能整合为主线,着重从六个方面研究人力资源管理机制创新与变革的一般模式,包括人力资源管理系统的功能与机制、人力资源管理系统的分类与功能比较、人力资源管理系统的有效性评价与验证等。

本书提出了人力资源成熟度(P-RAO 模型),人力资源胜任力指数(chnstone 指数)和人力资源平衡计分卡(C-HRBS)等重要模型,提供一套系统分析问题和解决问题的方法论,为企业人力资源管理机制创新和进行战略人力资源管理提供一种新的思路。

本书适合作为企业高层管理者、人力资源总监或经理、大专院校人力资源专业硕士生、博士生,在研究人力资源管理系统构建、运营与效能整合时的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

机制创新的力量:中国企业 HR 系统制胜之道/彭剑锋,饶征著. —北京:清华大学出版社, 2016

ISBN 978-7-302-42238-9

I. ①机… II. ①彭…②饶… III. ①企业管理—人力资源管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 283021 号

责任编辑:彭 欣

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:三河市少明印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm

印 张:15.75

字 数:279 千字

版 次:2016 年 1 月第 1 版

印 次:2016 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:58.00 元

产品编号:067700-01

序：破解中国企业 HR 系统构建之惑

这是一部探索中国企业机制创新的理论著作，旨在总结中国企业 HR 系统制胜之道；又是一部纪念我们——彭剑锋和饶征从发小情谊发展成为事业伙伴共同创业的个人史记。

我们从小一起长大，经历过中国 20 世纪 60 年代以来，所有历史与文化变局。在各种历史与文化变局中，我们曾各自把握机遇，敢于在大海里冲浪，接受各种新知识和新思想的洗礼，各自陶冶思想与情操；同时，又机缘巧合，注定要在人生旅途中并肩干出一番事业。记得二十年前，在北京一家叫“半亩园”的餐馆，各自谈到人生理想时，其中一个说，如能在产、学、研方面干出一番大事，才不枉此生；另一个说，一切皆身外之物，唯有精神永存，如能写出一本记录自己面对自然所悟所想的书，留传于世足矣。我们的追求虽然不同，却在日后的二十年中，在同一条道路上演绎了丰富多彩的人生。这条道路就是中国管理咨询的发展之路。

十二年前，我们与其他几位朋友共同创立了华夏基石管理咨询。经历了中国企业管理发展史上最为波澜壮阔的改革浪潮，如参与国有企业由计划经济体制向市场经济体制改革过程中的人事制度改革；参与民营企业把握机会，迅速抢占市场的谋划等。尤其在人力资源管理咨询领域，各自发挥所长，参与了数以千计处于各个发展阶段、各种规模、各种类型的企业人力资源管理系统构建的咨询活动。我们在总结众多典型企业成功案例的基础上，提出了机制创新是中国企业成长的动力之源，也是中国企业管理制胜法宝的系统理论与观点。

因为中国自改革开放以来，逐步摆脱了计划经济体制的束缚，进入了市场经济时代，中国企业人力资源管理，也从过去单纯的人事行政管理，逐步走过了人力资源专业职能管理阶段，迈向战略人力资源管理和人力资本价值管理时代。

如今，中国企业的发展，已经从机会导向转向战略导向。企业的竞争力，已经从企业家个人能力的竞争转向企业组织能力的竞争。人力资源管理水平是形成企业组织能力的决定性因素，是将单个人的能力整合成组织能力强弱的体现。人力资源管理系统的选型与构建，直接影响到企业人力资源管理水平的高低，因为，

不同的企业在不同的发展阶段,在人力资源方面面临的问题不同,需要解决的重点也不同,所需的人力资源管理系统的功能配置、文化导向和战略价值要求各不相同,错配了人力资源管理系统,犹如隔靴搔痒不解决问题。目前,中国企业人力资源管理,普遍经历过第一轮和第二轮人力资源管理业务系统或业务体系的构建,有的企业甚至对人力资源管理系统,进行过多次转型升级。尽管如此,人力资源管理系统构建中的一系列根本性问题,仍然困扰着许多中国企业。

(1) 如何通过构建人力资源管理系统,源源不断地为企业造就所需的人才,并使优秀人才源源不断地脱颖而出?

(2) 如何通过构建人力资源管理系统,持续激活价值创造,放大个人能力和效能,并将个人能力转化为组织能力和企业竞争力?

(3) 如何通过构建人力资源管理系统,动态调整人才结构对企业不同发展阶段战略与组织的适应性,实现人力资源与企业同步成长?

(4) 如何通过构建人力资源管理系统,促进个人与个人之间,个人与团队之间,团队与团队之间的分工协作,不断提高协同效益与价值?

(5) 如何通过变革人力资源管理系统,不断提高系统的包容性,促进新鲜人才或空降人才的融合与存活率?

(6) 如何通过优化人力资源管理系统,促进企业内部知识技能的交流,培育内生经验和知识的良好氛围,形成知识创新与知识共享平台,持续激活人才的创造力?

(7) 如何通过优化人力资源管理系统,持续增强企业的凝聚力和感召力,提高企业人才归属感、忠诚度以及敬业精神,使企业真正成为人才的事业平台等?

解决上述问题的关键在于人力资源管理系统,必须以形成系统功能和机制,产生机制的力量为目标。只有选择好、构建好和优化配置好人力资源管理系统,才能形成良好的人力资源管理系统功能和机制。

人力资源管理系统选型与构建,是一项较为复杂的工作,既要认清企业不同成长阶段人力资源业务发展的一般规律,以及各种类型的人力资源管理系统功能与机制的特点;又要判断企业经营战略与组织对人力资源以及对人力资源管理的基本要求;还要考虑企业的文化背景、所有制形式、地域特点以及互联网技术等方面的因素,对人力资源管理系统功能和机制的影响。只有这样,才能把握人力资源管理系统变革的方向和步骤,不失时机地进行人力资源管理系统变革与创新,规避变革风险,产生人力资源管理机制创新的力量,使企业在激烈的人才市场竞争中,确立自身人力资源开发与管理的优势地位。

本书参阅了不少国内外相关著作，引用了许多报刊及网站资料，我们在此对原作者和案例作者深表感谢！对出版社的大力支持和帮助也表示衷心感谢！

本书在撰写过程中，对一些源于现实问题和实践经验所形成的理念与方法，进行了理论抽象和逻辑推理，相信研究的方向是正确的，但在具体论证方面，可能存在谬误。对于相关问题的研究，希望本书起到抛砖引玉，引发争论的作用。本书不足之处，欢迎读者批评指正。

著 者

目 录

第一章 总论：提出问题靠眼光，解决问题靠系统	1
一、科学把握人性，艺术处理问题	1
二、祸兮，福之所倚	2
三、问题诊断与治理模型(PRC 模型)	4
四、基础在于：素质与系统	9
五、效率比较的新视角	10
六、重视系统效益与配置效益	11
七、核心能力源自三种修炼	11
第二章 HR 系统的四种力量与来源	14
第一节 确立 HR 的系统思维	14
一、HR 系统的基本构成	15
二、HR 系统业务的基本结构	16
三、HR 系统构建与创新的目的性	17
四、系统功能整合要有 $1+1>2$ 的效果	21
第二节 四大机制产生四种力量	21
一、系统的四大功能与四种力量	21
二、系统的四大机制与四种力量	25
第三节 从“熵”效应中把握系统优化与变革的方向	28
一、构建 HR 系统的目标	29
二、四种力量合成企业“熵”效应	32
三、系统有效性的标志与评价方法	34
四、系统有效性验证	35
五、阅读链接：从“思想云”到“思想雨”	37
第三章 四种力量产生的内在机理	42
第一节 机制设计理论与中国实践的代表人物	42

一、机制设计四原则	42
二、中国企业机制设计与最优实践代表人物	47
第二节 系统分类标准及其功能构成	55
一、按功能配置的完整性划分	55
二、按系统设计的文化导向划分	56
三、按系统的战略价值划分	61
第三节 各类系统的四大机制比较分析	65
一、四大机制标准化程度与功能特性	65
二、四大机制的协同效益	75
三、四大机制协同对管理者的素质要求	76
第四节 经典案例评述	80
一、案例评述：绩效主义毁了索尼	80
二、案例评述：诺基亚员工反思没落	84
第四章 系统评价模型与系统动态优化	91
第一节 人力资源成熟度与评价模型	91
一、人力资源成熟度：战略人力资源管理的核心命题	91
二、人力资源成熟度评价模型(P-RAO)	93
三、国外人力资源成熟度模型(P-CMM)的研究与案例	96
四、人力资源成熟度与人力资源业务发展的规律	102
第二节 人力资源管理角色与平衡计分卡	102
一、人力资源管理六角色论	102
二、人力资源平衡计分卡(C-HRBS)	105
三、人力资源管理评价与人力资源业务发展的规律	108
第三节 人力资源业务发展的阶段性	108
一、人事辅助角色阶段的人力资源管理业务	109
二、人力资源专家角色阶段的人力资源管理业务	109
三、人力资本运营角色阶段的人力资源管理业务	110
四、人力资源业务发展的企业差异性	110
第四节 人力资源管理系统的演变方式	111
一、人力资源管理系统与企业组织系统的关系	112
二、人力资源管理系统演变的主要形式	113
三、人力资源总经理的成长路径与系统匹配问题	132
四、顾问在人力资源管理系统演变中的作用	133



第五节 影响系统演变的关键因素	133
一、影响 HR 系统选型与演变方向的决定性因素	134
二、企业阶段性人力资源管理陷阱与突围	134
三、企业所有制形式的制约与出路	139
四、从企业行业特性中寻找突破口	141
五、企业的地域性与人才成长模式	143
六、多元化经营企业的怪圈与两难抉择	143
七、企业的文化特性左右变革的成败	144
第六节 经典案例评述	145
一、案例评述：华为新阶段的人力资源战略和方向	145
二、案例评述：腾讯人力资源管理演变	151
三、案例评述：阿里政委究竟是如何协助管理团队的	159
四、阅读链接：人力资源管理是如何变复杂的	164
第五章 互联网+HR 系统信息化创新	169
第一节 单一系统向互联网 HR 生态圈转化	169
一、对互联网时代企业生产方式演变趋势的基本判断	170
二、互联网工作生态圈与企业自组织	171
三、互联网工作生态圈中的人力资源管理	173
第二节 HR 系统中的大数据开发与应用	174
一、嵌入 HR 组织系统中的大数据与云计算	174
二、HR 要成为应用大数据的专家	176
三、HR 应用大数据的制度保证	178
第三节 e-HR 系统设计与选型	179
一、e-HR 系统选型与 HR 业务发展的阶段性	179
二、e-HR 软件产品的问题与出路	180
第四节 e-learning 系统的价值	182
一、e-learning 系统对整合学习资源的价值	182
二、e-learning 系统与企业大学、e-HR 系统三位一体运作的价值	184
第五节 经典案例评述	185
一、案例评述：海尔 HR 系统的信息化开放平台	185
二、案例评述：腾讯从 SSC 向 SDC 升级之路	190
三、案例评述：苹果 e-HR：自主化服务	195

第六章 突破系统构建的难点与瓶颈	200
第一节 系统选型前的现状诊断	200
一、现状诊断的内容	200
二、现状诊断的一般方法	202
第二节 系统选型与成本控制	203
一、系统选型需考虑的因素	203
二、系统构建的四个成本因素	203
三、系统选型的阶段性与转型升级中的成本投入	205
四、系统选型与构建的九大误区	206
第三节 系统构建中的过程管理	207
一、时间与组织方式	207
二、参与人员	207
三、方案与工具的确定	208
四、验收	208
第四节 持续的系统维护不可忽视	209
一、年终绩效考核之后的绩效指标维护	209
二、职业发展通道与任职资格标准的维护	209
三、培训课程体系的维护	209
四、薪酬标准的维护	209
第五节 避免系统信息化失败的关键点	210
一、系统定型是信息化的前提	210
二、选好系统软件化和互联网化解决方案	210
三、对系统信息化过程实施监理	211
四、系统上线试运行的关注重点	211
第六节 系统变革失败的典型案例	212
一、案例链接：某国有企业人力资源管理变革失败原因	212
二、案例链接：麦肯锡兵败实达	215
第七章 系统创新的利器——工具的应用与创新	218
第一节 HR 工具与方法的分类	218
一、工作分析型工具与人才测评型工具	218
二、通用型工具与专业型工具	220
三、群体型工具与个体型工具	221
第二节 技术工具在 HR 系统中的应用	222

一、按功能配置划分的 HR 系统必备工具	223
二、按系统设计导向划分的 HR 系统必备工具	223
三、按战略价值划分的 HR 系统必备工具	228
第三节 HR 工具与方法的创新	234
一、HR 系统与技术创新的前提	234
二、HR 分析与评价工具创新的误区	234
三、HR 分析与评价工具创新的领域与趋势	235
参考文献	237

总论：提出问题靠眼光，解决问题靠系统

提出问题有时比解决问题更重要，因为首先要知道问题在哪？是什么性质的问题。当然，有时解决问题也很重要，因为人们需要答案和结果。提出问题需要眼光，解决问题需要系统。

一、科学把握人性，艺术处理问题

人力资源问题必须及早发现，才能防患于未然。企业的人力资源问题，本质上是人性问题的群体性爆发或管理失控造成的。人性，即人的物质与精神需求追求满足的天性。科学地把握人性，是解决人力资源问题的第一步，是正确认识人力资源问题本质的前提，科学地把握人性，有利于发现和判断问题的性质和特点，找到解决问题的办法。企业的人力资源问题，与企业其他业务问题不同，如市场、生产、技术工艺、质量等问题是有形的，而人力资源问题则是无形的。但企业的其他业务问题都与人力资源问题有关。大多数企业人力资源问题都具有相似的特点，归纳起来，具有以下五个特点。

1. 来自价值创造活动

价值创造中产生的人力资源问题是客观的。人力资源问题与市场需求、客户感受、产品质量等密切相关，业务需求决定人力资源配置的客观要求，人力资源配置与业务需求脱节是产生各种人力资源问题的客观原因。与人的基本生理需求相关的人力资源问题也具有客观性。

2. 由人的心理感受引发

人力资源问题是由人的心理感受引发的，因而具有主观性。价值评价与价值分配中产生的人力资源问题具有一定的主观性，人的满意度因人而异，价值观不同会引起个人需求和追求不同。人的心理感受又具有传染性，意见领袖往往能左右群体或组织的价值取向与组织氛围，如影响士气、团队的积极性、主动性等。然而，人力资源问题还具有一定的隐蔽性，在人的心里有酝酿期，在爆发之

前有时难以察觉,这与人的性格有关。

3. 具有蝴蝶效应

人力资源问题都不是孤立存在的,具有关联性。从企业整体来看,价值创造是有组织、有计划地进行的,因此,人力资源问题与组织形式有关,如人事安排,与胜任力、权力分配、待遇等有关;从个人来看,个人的价值分配是由个人的价值评价结果决定的。所谓细节决定成败,反映在人力资源管理上,一些细小的问题,处理不好,可能引发连锁反应,影响全局或酿成恶性事件的发生,如罢工、员工自杀等事件。

4. 会周期性地出现

人力资源问题具有周期性,一方面与人的周期性需求有关,如人的生理和生存需要具有周期性:衣食住行、婚姻家庭的各种需求等这些问题集中反映在价值分配问题的周期性爆发,如年终奖金分配时、调整工资时、绩效考核评价时等时段出现;另一方面与企业经营的周期性工作安排有关,如战略转型期和组织变革期的人事安排、机会分配、裁员等。

5. 可控也可疏导

与自然灾害不可抗力性不同,人力资源问题是可控的和可疏导的。因为人力资源问题具有主观能动性和周期性,因而人力资源问题可以通过科学的方法预测和预防,如使用人力资源需求预测技术,规划人力资源数量结构素质等,可以减少人力资源使用的盲目性问题;又如通过人力资源评价中心技术,提高人岗匹配的合理性。又因为人力资源问题具有主观性和关联性,为其解决提供了弹性空间,可通过企业文化和人力资源管理系统的功能与机制,艺术性地化解各种人力资源问题,引领和培养人力资源队伍的健康成长。

二、祸兮,福之所倚

企业存在人力资源问题,像是隐藏在企业经营活动中的“祸根”和“炸弹”,如果不能很好地化解,必将酿成大祸。但是并不可怕,关键在于如何将解决人力资源问题变成促进企业发展的动力。因此,如果能够正确认识人力资源问题出现的规律性,及时解决好各种人力资源问题,及早防范细小的人力资源问题发展成重大人力资源危机,企业就能够在不断解决问题中成长和进步,企业的核心能力就能不断增强。如何把握好人力资源问题的规律性呢?我们应从企业发展的阶段性来看人力资源问题的产生和演变,发现人力资源问题出现的规律性,把握好各个阶段人力资源问题产生的根源。中国企业人力资源问题的阶段性主要表现如图 1-1 所示。

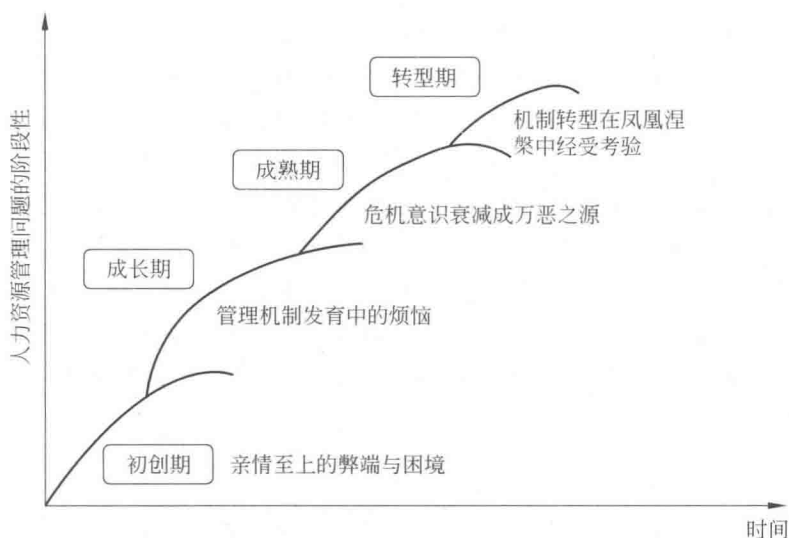


图 1-1 中国企业人力资源问题的阶段性

1. 初创期：亲情至上的弊端与困境

企业初创期，由于经营规模不大，员工人数较少，人力资源问题主要集中在三个方面：

(1) 选择好合伙人，并设计好股权结构。这是日后诸多人力资源问题产生的根源和基因所在。

(2) 创业者人力资源管理理念和意识问题。创业者希望后来人也能像自己那样不求名不求利，艰苦奋斗多做贡献，而且这种指导思想又影响新的有效的利益分配机制的形成，忽视普通员工并不一定与创业者拥有同样的目的和需求。

(3) 人才引进问题。在对待有功但落后了的亲朋好友的任用与待遇上难以作出正确决断，造成普通员工公平感和归属感下降，有管理才干的人才难以脱颖而出，而专业性、职业性强的人才又难以引进，即使引进了也难以留住。

2. 成长期：管理机制发育中的烦恼

处于成长期的企业，人力资源问题主要表现为人力资源管理机制的建立和健全问题。尤其是对人力资源管理系统构建缺乏经验，在集权与分权问题上摇摆不定，造成人力资源管理成本增大，管理效能下降，员工在内耗中丧失工作激情与创造力，造成管理意识的混乱与茫然，关键人才的忠诚度、归属感下降，甚至造成关键人才的流失。

3. 成熟期：危机意识衰减成万恶之源

进入成熟期的企业，人力资源问题主要表现在人力资源配置效能与人力资源管理系统机制的有效性上。这一时期，企业取得了商业上的成功，经营规模较大，员工人数较多。此时，企业人力资源管理系统容易产生功能下降或失调问题，员工容易出现风险意识淡薄，看不到面临的危机，人力资源效能低下和人工成本提高，最终导致企业核心竞争力下降。造成人力资源管理系统失调的原因，是企业人力资源管理系统僵化的结果，在人力资源管理系统运营过程中，高层缺乏正确的指导思想，忽视了企业经营要为顾客创造价值的根本理念，对人力资源管理四大机制协同运作，均衡发挥作用缺乏科学的认识，片面强调内部制衡和官僚阶层的既得利益。

4. 转型期：机制问题在凤凰涅槃中经受考验

避免企业老化和进入衰退期，是大型企业的必修课。如何做好转型期企业人力资源管理工作是我国许多大型企业面临的重大课题。这一时期，企业人力资源问题主要表现为人力资源管理系统变革所带来的一系列人力资源问题，包括人力资源管理系统转型升级，人力资源队伍适应人力资源管理系统和机制变革所带来的利益调整，人力资源队伍进入战略转型和管理转型状态中的观念更新，员工个人专业化和职业化能力的提高，以及人力资源管理系统转型升级带来的短期人力资源配置效能下降风险等人力资源问题。这些人力资源问题，尤其是人力资源管理系统“破旧立新”，如果只破，却无法立新，企业将陷入十分危险的“变革陷阱”，使企业人力资源管理陷入一场灾难之中。

三、问题诊断与治理模型(PRC 模型)

我们可从现实或某一历史时期的角度，把企业人力资源问题的解决，分解为人力资源开发问题和人力资源管理问题两大类，并从三个维度提出解决问题的思路，即人力资源管理系统问题的解决、人力资源成长问题的解决和人力资源配置效能问题的解决，并在此基础上提出人力资源问题诊断与治理模型(PRC 模型)，如图 1-2 所示。

图中以企业核心能力为原点，构成以人力资源管理系统、人力资源成长和人力资源配置效能三个维度问题的解决思路，形成从人力资源管理基础、人力资源管理效率、人力资源管理效益和企业核心能力四个方面展开工作，其中企业的核心能力是由另外三方面工作的成效带来的。随着企业经营规模的扩大，所涉及的人力资源管理系统问题、人力资源成长问题和人力资源配置效能问题会越来越多，涉及的工作面也会越来越大，越来越复杂。这些人力资源问题的解决，将

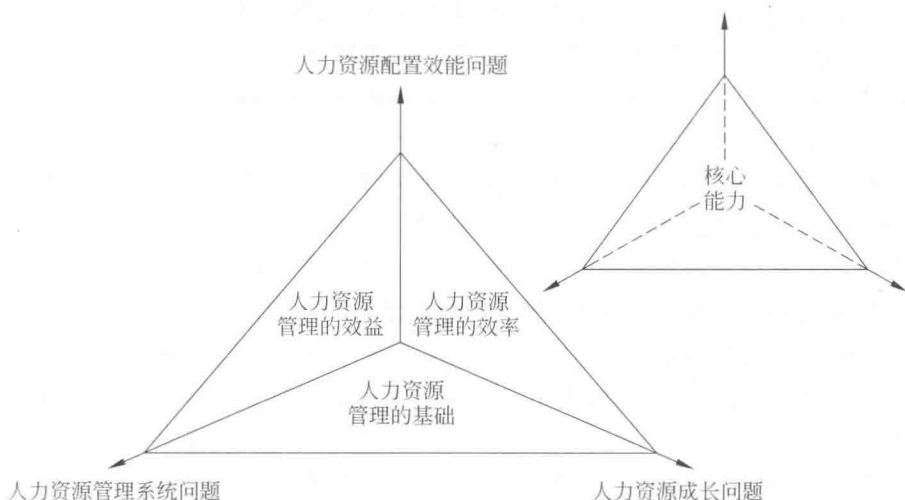


图 1-2 人力资源问题诊断与治理模型

带来人力资源效能的提高和企业核心能力的增强。

1. 系统问题诊断

人力资源管理系统问题是指人力资源管理系统类型与企业不同发展阶段人力资源业务需求相匹配的问题，是人力资源管理系统功能与机制是否形成并产生作用的问题，是人力资源管理系统及其子系统配套工具与方法应用是否得当的问题。人力资源管理系统的问题主要表现为：

(1) 人力资源组织系统的效率与管控力度的矛盾与冲突。问题在于人力资源组织系统能否随企业战略与业务组织模式对人力资源管理需求的变化而变化，如人力资源管理线的组织结构与职能演变的合理性问题，人力资源管理授权体系演变的合理性问题等。

(2) 人力资源制度体系不能形成有效机制和产生正能量。问题在于人力资源制度体系设计能否依据“信息效率”和“激励相容”原理，保证企业产生并围绕正确的价值创造、价值评价和价值分配理念、原则制定方针政策，调整好各种复杂的人际关系和利益关系；能否随企业规范化、标准化、精细化、数字化和信息化程度要求的变化而变化；能否随企业文化和员工满意度要求的变化而变化。例如，制度设计缺乏设计思想和顶层设计，导致制度缺乏系统性和连续性，“头痛医头，脚痛医脚”，造成制度与制度之间相互矛盾与冲突，难以形成系统功能和机制，因而出现改革多动症和盲动现象；制度设计针对性不强，生搬硬套别人的标准或胜任力模型、照搬别人的管理经验和人才管理方法和技术、照抄书本或别人的制度文本，食而不化；制度设计不随企业在不同发展阶段对人力资源业务管理需

求的变化而变化,制度老化、标准老化、流程老化,既不反映企业战略与组织对人力资源的绩效需要,又不反映客户和市场的需求变化,抱残守缺,夜郎自大,忽视制度体系的有效性和实效性;制度设计缺乏文化导向性或缺乏正确的文化引领,导致组织氛围恶化,甚至产生负能量等。

(3) 人力资源业务队伍专业能力和职业能力不足。即使企业人力资源组织系统和人力资源制度体系,符合企业不同发展阶段战略与组织的要求,但如果没有合格的人力资源业务队伍的履职和运作,人力资源管理系统的功能和机制仍然无法形成和发挥作用。例如,企业已有明确的人才标准和人才测评方法与流程,但由于人力资源部门工作人员专业性、职业性不够,经常招聘不到合格的人才,业务部门只能干着急。这种情况也是人力资源管理系统存在问题的一种表现形式。

由于中国引入现代人力资源管理和人力资本管理的理念和实践的时间很短,许多 HR 经理对于人力资源管理系统运作还很生疏,更多的情况下是在对人力资源管理业务模块的运作,而对于人力资源各业务模块之间的协同运作或各种人力资源管理系统的系统运作缺乏经验,更谈不上如何通过系统运作来提高人力资源效能。这是因为,过去的二十年,中国企业忙于建立人力资源管理系统,且大多借助外脑完成系统构建。在这个过程中,存在着一种通病,即构建者常常忽略了企业的发展阶段和文化背景,需要怎样的人力资源管理系统与之相匹配,盲目且生搬硬套地上马大而全的系统构建项目。而许多 HR 经理也是赶鸭子上架,对运营人力资源管理系统经验不足,往往造成人力资源管理系统功能部分失效。有的企业甚至因找不到合格的 HR 经理而使人力资源管理系统瘫痪。

还有一种情况是,有的企业即使有合格的 HR 经理,如果企业主不懂人力资源管理,又不是一位伯乐,合格的 HR 经理也会一事无成或能力大打折扣。人力资源管理就像在汽车拉力赛场上,既要有好车,又要有好的驾驶员和副驾驶员。这里所指的“好车”,是指符合企业实际需要的人力资源管理系统,好的驾驶员就是合格的 HR 经理,好的副驾驶员就是企业主本人。为什么企业主只能是副驾驶员呢?因为企业主成为正驾驶员,容易在企业形成人治环境。当企业需要人力资源管理系统和机制时,这种人治环境,很可能或容易转化为阻碍人力资源效能提高和人才健康成长的不利因素。英明的企业主应该是当好副驾驶员,担当领航员的角色和职责,为驾驶员指明前进的方向和路线,而不是亲自操作和驾驶人力资源管理系统。但有一种情况例外,企业初创时,为了节省成本,提高决策效率,绝大部分员工都在企业主眼皮底下工作,需要什么样的人,谁干得怎样,企业主心中有数,也观察得一目了然。这时,一切都是企业主说了算,也谈不上构