

CHO 首席人才官

商业与管理评论（第1辑）

智联招聘 主编

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

CHO首席人才官商业与管理评论. 第1辑 / 智联招聘
主编. — 北京: 人民邮电出版社, 2015. 11
ISBN 978-7-115-40751-1

I. ①C… II. ①智… III. ①企业管理—人才—招聘
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第242578号

内 容 提 要

随着“资本经济”和管理大变革时代的来临,企业在人才的选用与育留方面也正面临着诸多困境。除了薪酬与发展外,工作与生活的平衡、企业文化的吸引已经成为员工求职中日益看重的因素,这对企业的人力资源管理工作提出了新的挑战。身为企业高层管理者,尤其是首席人才官、人力资源总监及人力资源部经理只有从战略高度努力构建高效实用的人力资源管理体系,成功进行人才选拔,建立科学的考核与激励机制,才能最大限度地激发人才潜能,创建优秀团队,塑造卓越的企业文化,推动组织变革与创新,最终实现组织的持续发展。

本书是智联招聘通过强大的采访阵容和高端的话题报道,专访众多知名企业人力资源总监和业内专家后,由知名企业人力资源高管与业内专家学者将企业经营与人才的选拔、管理、培训、激励、考核等多个方面紧密结合,对我国企业的管理模式、人力资源、职场进行了广泛而深入的探讨,内容上理论联系实际,可以为我国企业的中高层管理者、人力资源从业者提供切实可行的帮助。

◆主 编 智联招聘

责任编辑 张亚捷

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京盛通印刷股份有限公司印刷

◆开本: 787×1092 1/16

印张: 6

2015年11月第1版

字数: 150千字

2015年11月北京第1次印刷

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

《CHO 首席人才官商业与管理评论（第 1 辑）》

编委会

总编辑 郭 盛

主编 李 强

执行主编 程海涛

编辑 何 雅 李 响 张菲菲

发行 狄瑞芬

前言

经历了1000多个日日夜夜的紧张筹备，《CHO首席人才官商业与管理评论（第1辑）》终于如期付梓，与大家见面了。

所不同的是，这一次我们换了一张面孔——“杂志书”。“杂志书”的形式并非我们首创，但商业管理与人力资源类的“杂志书”独此一份。我们无意于做“业界第一”，却不忘“洞察商业与人”之初心。

众所周知，走过一轮“西风渐进”之路，中国企业也迎来一轮大发展的机会。如同一个人，经历过蹒跚爬步的幼年期、翩翩风度的少年期，接下来，便进入了意气风发的中年时期。而当下的中国，便有四千多万家企业正值此朝气蓬勃的阶段。

然而，中国企业也正处于转型与变革的艰难时期，如同田野里的麦子一般，正经历着拔节、成长的苦痛。作为一本记录商业与人的出版物，我们有责任、有义务去传播企业在这一轮成长中的经验，同时也可让更多即将经历类似成长的企业带去借鉴。我们希望本书中刊载的理论、案例、经验能真正帮助到企业的经营者与管理者。我们也愿与四千多万家中国企业共同成长。

最后，和大家分享“经营之神”、日本企业家稻盛和夫说过的一句话——动机至善，私心了无。

我们无意谈论稻盛和夫的治企精髓，也不想去探讨所谓“中国式管理”，而是希望厘清稻盛和夫这番话背后的隐喻——“作为人，何为正确”。他的这句大道至简的名言，实则可以贯穿企业经营的始终，并成为公司员工的行为准则。

企业是人做的，任何经营活动都是与人有关的，即是以人为对象的一种活动。因此在经营和管理活动中，什么是该做的事、什么是不该做的事，这种判断也不能偏离作为人最基本、最起码的道德规范。

企业如此，人生亦如此。这应是每一位企业家、经理人、管理者都应该思考的。

CHO[®]首席人才官

商业与管理评论

目 录

CONTENTS

I 01 开篇

能改变企业命运的是少数“英雄” / 程海涛 何 雅 /02

II 05 第一篇 前沿智库

当 HRD 遇见董事会，懂事才不会落入陷阱 / Jennifer Jin /06

区分“职能”与“胜任力”，认清个体和整体 / Frank T. Gallo /08

人力资源管理需从“+ 数据化”向“数据化+”转变 / 穆 胜 /11

只有价值观相同，才能一起玩耍和创业 / 喻德武 /14

III 17 第二篇 策略实务

废除销售提成，你敢吗 / 喻德武 /18

管理“90后”也要不走寻常路 / 黄红发 /20

好方法巧训新员工 / 刘丽霞 /23

互联网时代下 HR 思维如何重塑 / 祈 峰 /25

签下“军令状”，别让竞聘成空话 / 王明宇 /28

IV 31 第三篇 人物·先行者

杜宏：以不变之初心拥抱变的世界 / 何 雅 程海涛 /32

陈德明：实现梦想也需激情助力 / 程海涛 /35

V 39 第四篇 新常态下的变革与管理

百度是怎么“抢人”的 / 樊 效 /40

山特维克：稳中求变，“大叔”迎来第二春 / 程海涛 何 雅 /44

苏宁云商从传统实体零售转向 O2O 启示录 / 何 雅 程海涛 /46

要挖走星巴克的小伙伴？难 / 程海涛 /49

“新新”之火在 ABB 燎原 / 何 雅 /52

VI 55 第五篇 “中国年度最佳雇主”秀

宝马：抢人从讨好开始，留人从选择开始 / 程海涛 /56

上海大众的专属人才评估计划 / 夏姗姗 /58

腾讯：减负从减肥开始 / 程海涛 /60

优衣库：完美细节从店长开始 / 程海涛 /62

360：最大的股东是员工 / 程海涛 /64

VII 67 第六篇 职场人生

拆掉思维的栅栏 / 傅 盛 /68

年轻人，当领导你够格吗 / 曹轶华 /71

玩转 O2O，让管理人更容易 / 原 欣 /73

想要问问你，敢不敢为了“自由”而疯狂 / 搬那度 /76

职场妈妈，你的时间都去哪儿了 / 李爱玲 /81

VIII 83 第七篇 悦 读

开 篇

要改变一家企业的命运，“人”必然是关键因素，而更关键的是企业怎样招人、用人和留人。对首席人才官（CHO）来说，要做的就是从人才的角度去预测企业经营的未来，所以他们需要首先梳理一份关键岗位，再把适合这些岗位特点的人挑选出来进行辅导；对人力资源部来说，则需要呵护好企业的人才资源，并从达成（或超过）业绩指标、培养人才以及做好跨职能、跨部门协同三个维度来用人；对企业来说，首先要留住一支真正优秀的高管团队，其次要真正做到按人设岗，并从个人的概念拓展到一个团队。只有在这三方面做好了“人”的工作，改变企业命运的英雄才能逐渐强大起来。

能改变企业命运的是少数“英雄”

——拉姆·查兰在人才经济论坛·2015 上的演讲

整理 / 程海涛 何 雅

1993 年, IBM 公司做了一项重要的人事调整——聘用郭士纳担任公司董事长兼 CEO。在此之前, IBM 在 1991-1993 年陷入严重的危机, 甚至公司的现金流都出现了状况。

郭士纳上任半年内就果断裁掉了 4.5 万人。众所周知, 后来 IBM 的命运就因为这一次历史性的裁员, 发生了根本性的改变。

再纵观以前诺基亚的手机业务、柯达的胶片业务都和 IBM 的个人计算机业务一样, 都有着伟大的品牌、优秀的产品、巨大的市场份额及丰厚的利润, 等等; 今天这些企业或相关业务都不复存在了。为什么? 因为企业间的竞争实则是人的竞争, 企业并没有让企业灭亡, 是企业的领导者、企业的员工让这个企业灭亡的。

所以在进行企业战略构想的时候, 要做好人才的规划, 归根结底什么样的人构建什么样的战略? 形成怎样的业务模式? 怎样创造价值? 最终决定企业心态的都是人, 这也说明一家企业构想自己战略未来的时候要从人才出发。

创造价值的是人、构建业务模式的是人、做执行的是人、真正决定企业命运的还是人……

一个人拯救一家企业

那么, 企业需不需要“英雄”? 毫无疑问答案是肯定的。

接下来, 我们来看看苹果公司起死回生的故事。1996 年, 杜邦公司的总裁退休后成为苹果公司董事会的成员, 在他加入董事会之后着手对苹果公司进行研究和了解。当时, 乔布斯已被轰出了苹果公司, 乔布斯之后的三任 CEO 都惨败了。到 1997 年的时候, 苹果公司的运营已经非常艰难, 可以说已经到了要破产的边缘。

这位杜邦公司的前任 CEO 在美国有着非常大的影响力, 他认为不能袖手旁观, 眼看着一家伟大的企业就这样销声匿迹。于是他征得董事会的同意准备出售苹果公司, 并请了高盛作为资产的中介, 他想卖给戴尔电脑和当时个人电脑行业最大的企业康柏。但到最后, 在一个朋友的建议下, 这位董事还是决定邀请乔布斯回归苹果, 这才有了后来乔布斯努力融资并在 2004 年将公司带回了正轨的一幕。

如今, 虽然乔布斯离世了, 但他不仅将苹果公司从破产的边缘拯救回来, 还将其打造成了全球市值最高的企业, 其中功不可没的还有他当年构建的 13 人核心高管团队 (原本是 14 人, 其中 1 人 1 个月后就离开了公司)。这些核心高管团队的成员在 19 年后的今天, 依然在苹果公司并肩作战, 他们引领了苹果公司全部产品的创新以及苹果的复兴。

所以, 真正领导企业的核心优势就是高管团队——13 个人扎根苹果公司十几年, 把一个濒临破产的企业带到世界的巅峰。真正决定成败的是人, 而不是空洞的企业或空洞的竞争优势。

在竞争的过程中, 既然决定竞争成败的是人, 那么作为企业人才的构建大师就要认真思考: “我们的团队、我们的人和竞争对手相比是怎样的? 我们的竞争对手如果好, 好在哪里?”

所有的评估最后落实到一点, 就是在消费者的眼里, 他们是不是更喜欢你的产品和服务? 相较于竞争对手, 消费者是否更愿意选择、定位你的产品去付费。这是最关键的。

在评估人的过程中, 不是仅仅评估单个的人而是要评估一个团队, 要评估团队整体的作战能力是不是优于我们的竞争对手。

让每个人都成为“英雄”

1个英雄+1个英雄≠2个英雄，团队整体能力的总和并不是单纯的加法。

就像冰与火两种强大的能量，互相碰撞可能是两败俱伤、共同毁灭；但协调得当，便是沸腾和升华。如何凝聚这些力量，发挥其最大的作用，考验着领导者的智慧。当每一个人都是和技能相搭配的“英雄”，这样的团队、这样的企业才能无坚不摧，无往而不利。

那么，我们的企业就应该在安排岗位、工作分工的时候，根据人的能力来做，真正做到按人设岗。

与此同时，我们在责任分工上也要从个人的概念向团队拓展，即站在团队的层面去思考，是不是每一个人都充分施展了自己的能力。这个理念其实并不新鲜，古代打仗是这样，现代战争也是如此，在团队中充分发挥每个人的最大能力，才能凝聚成最强的团队战斗力。但为什么战争中可以这样思考，而在现实工作中却很少有人利用这个原理呢？

其实很多时候，有一些企业，比如诺基亚，每一位员工都很优秀、很勤奋也很聪明，为什么他们不能帮助企业成功呢？原因在于，企业没有认真思考哪些职业与员工的才华相匹配，在团队层面是不是做了更好的考量。以财务总监这个岗位为例，财务总监可以根据公司的经营数据来进行经营业绩的分析，如企业的利润是不是最好？在哪里可以做得更好？找到问题或症结所在之后，再对业务进行判断并提出方案，这样他才可以为这家企业创造价值。

首席人才官的新角色是什么呢？其实和公司的首席财务官（CFO）一样，首席人才官以同样的方式为企业创造价值，差别只有一个，就是首席财务官看的是经营业绩、是数据，但是经营业绩和数据都是历史的记录，反映的是企业的过去。而首席人才官不同，他们看的是人、是个人和团队，包括人与人、团队与团队之间的协作，这些决定了企业未来。

所以，首席人才官的工作就是要从人才的角度去预测企业经营的未来。从个人的角度来看，企业的人

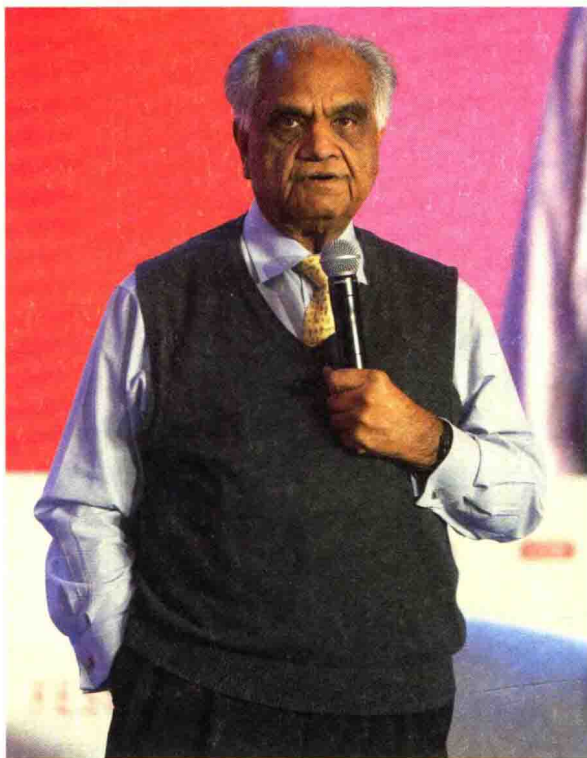
才水平怎么样；从团队的角度来看，竞争对手相对我们团队作战能力如何。这些都是需要首席人才官思考的。同时，首席人才官要从企业最高层开始，自上而下进行梳理，从这个角度衡量人才状况，看现在的水平怎么样，人才储备如何，有没有绝对的机制培养人、发展人，这是企业的未来，也是首席人才官能够为企业创造的最大的价值。

做好三件事帮你挑“英雄”

首席人才官如何找到企业所需要的“英雄”？

对于首席人才官来说，一些关键岗位首先要写出来，这一年关键岗位要做的最重要的三件事是什么？那么在描述他最重要的工作的时候，依靠的不是单纯的岗位职责说明，而是要考虑如何才能在竞争当中取胜。

这个关键岗位的人选在未来一年当中最重要的三件事是什么，即做的哪三件事能够给企业创造最大的价值，而如何识别这三件事对于首席人才官来说是最大的挑战。另外，衡量关键岗位人选的才华，如他的天赋在



哪里、最擅长做什么与能否达成三项最关键的工作也是首席人才官要考虑的。

如果说首席人才官希望这个人选做的三项最关键的工作与他的才华之间有巨大差距，那么这个人选和这个岗位是不匹配的。如果有差距但是差距并不是特别大，或者不是致命性的，那么首席人才官要去想通过某种方式帮助这个人选，更好地培养、辅导他。

去年有一家世界 500 强软件公司的董事会成立了一个委员会，专门负责选择公司下一任 CEO。我和他们的董事长有过交流，可以想象，这么大一家公司的 CEO 在找人的时候会有多少候选人。他们面试了所有的候选人，有一些常规性的标准当然也都已经具备，比如聪明、有个性、有勇气、有抗挫力、有雄心壮志，等等，但是这些都不是那么重要。

经过层层选择，最后只剩两位候选人，一位是内部的，另一位来自公司外。现在我们把内部的人称之为 A，外部的人称之为 B。

候选人 B 的能力非常强，在他的任期内，他之前在的一家公司从濒临破产变成快速壮大的企业。而候选人 A 从第一份工作起就在这家公司，他现在是一个业务部门的负责人，非常成功，很年轻，也很有活力。但是他没有做过公司的 CEO。

那么问题就来了，选谁呢？如果做错了选择，对公司来说可不是什么好事。

如何从 A、B 两位候选人中选一位？首先需要定义的是，这个人在未来一年中最重要的一项工作是什么？比如说，在三项最重要的工作当中，有没有帮助企业设计新的战略？有没有要做的战略？当时我也面试过候选人 A，他回答的最重要的三件事非常明确具体；他非常准确地说出了最应该做的事：“因为我们这个行业未来会消失，取而代之的是一个全新的行业生态系统，我们要想在新的时代生存下去，我们现在需要做一些非常关键的技术判断，在这些关键技术的判断上做出的选择，将会决定企业的未来。”

反观候选人 B，他已经是是一家成功企业的 CEO，但是他对这样的技术没有精深的理解。而 A 对技术有

很好的感知力和判断力，重大战略决策上也都能做出很好的决策，而且能够做到管理一个业务部门，同时作为“一把手”，他也有“一把手”的经验。

但完美候选人是不存在的，A 的短板是什么？他只是业务部门的“一把手”，没有做过企业的 CEO；而 B 做过企业的 CEO，但是他对技术没有精深的理解和判断。

这家软件公司最终选择了 A 候选人。这个决定自去年做出来后，经过这一年的考察，被证实是明智的。

大家在过去做人才选择的时候会把人分成 A 类、B 类、C 类三个不同的层级。这种方式不是完全不对，而是需要知道对于要选择的人，他适不适合？是最适合？还是可以？还是不适合？要从适合的角度去考量人，从把人和岗位结合在一起来看，人和岗位的匹配度是 A，是 B，还是 C。

我们经常会看到，有一些人可能业绩并不好，离开了这个公司以后，换了一个新的岗位，在新的岗位上取得了巨大的成功。所以我们对人进行三六九等分类时，不要光看人本身，更要想人和岗位的匹配性。

人力资源总监要呵护好企业的人才资源，看一个人是否优秀，可以从三个维度来考量。

1. 达成甚至超过业绩指标。
2. 是不是能够帮助企业培养人，培养出优秀的梯队。千兵易得，一将难求。
3. 有能力进行跨职能跨部门的协同。

后两个能力对决定企业的竞争优势，决定这个人能不能创造价值非常重要。回到文章的开始，其实构建竞争战略和组织架构的是人，真正与对手竞争的依然是人。

拉姆·查兰简介

他是排名世界第一的管理咨询大师，杰克·韦尔奇最为推崇的管理咨询顾问、享有全球盛誉的管理咨询大师和众多畅销书的作者，被誉为“当代德鲁克”。拉姆·查兰为杰克·韦尔奇提供管理层咨询长达 40 年，并为杜邦、英特尔、花旗银行、诺华、福特汽车、思科等众多 500 强企业提供服务。

第一篇 前沿智库

身为首席人才官或人力资源总监应该怎么“管”，是在董事会上学会“懂事”？还是分清个体职能和整体胜任力？也许还有其他选择，如变“+数据化”为“数据化+”，或者与价值观相同的人一起创业。

当 HRD 遇见董事会，懂事才不会落入陷阱

文 / Jennifer Jin



对人力资源总监（HRD）来讲，并非次次都能参加董事会，有的人甚至参会频率很低，但是，一旦参加，这种会议的分量绝对是重量级的，因为董事会讨论的无小事——或投资、或预算、或高管的人事变动。

HRD 如果有幸参加，该如何应对？

董事会的作用通常依照《公司法》来制定，但因为公司的性质及成长阶段不同，董事会的作用和管理跨度也会不同。董事会的会议频率有季度一次也有半年一次，虽然不乏董事长一言堂的董事会，但参加董事会是对 HRD 能力和是否成为真正业务伙伴的绝好测试。

然而，向董事会汇报内容和日常的人力资源工作汇报有所区别。如果你所从事的行业监管有详细要求，或是公开上市公司有很详细的监管规定，你更要详尽地计划好；否则，错过董事会季度或半年例会的时间，流程可能会非常烦琐、费时。比如对高管的任命，有些行业要求严格遵循一定的流程，如果在例行董事会期间任命，需要开临时董事会或者走文件批复的流程。

鲍勃·加勒特在其所著的《董事会绩效》一书中指出：“目前企业界出现的全球性公司治理危机，是董事无能、战略失误与贪婪成性三大因素综合导致的畸形怪胎。”人力资源并不执行董事会秘书（董秘）的工作，无法解决鲍勃提到的这些“怪胎”，但要注意以下陷阱。

公司管理的授权及高管人事的任命

虽然总经理对日常经营负责，但高管团队在哪些事物和决定中有哪些决定权，要有董事会的正式授权。总经理的权力有多大，要参考其雇用合约条款及工作范围。如果跨国公司在中国的子公司有独立的董事会，那么总经理的任命要经过董事会的流程，而非跨国母公司总部的一纸任命，如果监管部门有明确的要求，

需要服从监管部门的流程要求，不得省略。

年度预算

如有明确要求，每年人力资源部门应对工资调整预算、高管薪酬的总体及个体（上市公司）情况、绩效考核的总体状况及分布、绩效奖金/年终奖金的发放比例和分布等信息或以报告或以汇报的形式送达董事会。如果没有按要求汇报，在内部审计时可能被认为是存在缺陷的地方。

组织架构的重大调整

对于跨国公司及上市公司来说，很多时候全球范围内的机构调整并非提前可以和董事会讨论或告知，所以在得到消息的第一时间，按照监管要求，要安排董事会特别会议。如果有重大业务线的调整，并且所在行业有严格的监管要求以至于会对行业产生较大影响的，这些调整要在董事会通过后及时汇报给监管部门。

人力资源老本行的汇报

不要把向董事会的汇报工作等同于向总部人力资源部门的业务汇报。坐在董事会办公室里面的董事们虽然懂业务，但不一定了解人力资源的专业术语。汇报时，要把人力资源的内容和业务紧密挂钩。例如，离职率是双方都很关心的事项，我们经常会对总部的人力资源老总汇报，通过采取什么相关措施才把离职率降了下来；而董事们关心的是，你用了多少钱（如你涨了工资）才降低了离职率，同时投资回报怎样（如通过加强员工技能培训，生产力的提升如何），以及同行业内其他企业的人工成本如何（占销售额的比例）。

虽然汇报时多数涉及的都是人力资源总体战略、人员招募、人才发展、人员保留、监管和劳动关系等几个方面，但每个季度汇报时，HRD 都要特别对这些举措与业务之间的关联加以阐述。曾经就有一位独立董事发问：“你们汇报说员工的敬业度很高，可是为什么离职率没有明显下降，并且每个销售的产出没有

汇报，我看不出敬业度调查对公司业务究竟有什么用。”

董事会的文件准备

我们习惯于用 PPT 来陈述观点，但董事会的文件有时会因存档的问题多数要求以 Word 文档或采用其他格式要求，有时又会要求双语文件。因此，准备文件的过程要尽量提前，并非几张 PPT 文件就可以应付的；否则，你的文件很可能会被打回来修改。

总之，HRD 遇上董事会，要很“懂事”地从另一个角度考虑，不可仅以所谓的“专业人力资源”的角度去汇报。

作者简介

Jennifer Jin，芝加哥洛约拉大学组织发展学硕士学位，天津大学工学硕士学位。北京集合号科技有限公司总裁。从事人力资源工作 20 多年，曾获 2010 年 CCH China Staff 年度人力资源总监奖。在加入集合号之前，历任渣打银行中国区人力资源总监及诺华制药东亚区人才发展执行总监。

区分

“职能”与“胜任力”，认清个体和整体

——HR 整体职能与个体胜任力的综合考量

文 / Frank T. Gallo

人们常常这样指责专业人士：“你们深陷在专业术语的泥潭之中！”HR 们也通常会受到类似的指责。尽管如此，在 HR 领域，区分“capability（职能）”与“competency（胜任力）”两个同义词仍然非常重要。虽然两词词义相近，汉语中常常将其都翻译成“能力”，特别难以区分。但是从 HR 技术的角度进行应用时，对其意义的区分非常重要。

职能主要是指能够成功完成商业目标的某个组织或某个部门的能力。具体到 HR 的职能，主要包含了其众所周知的职能，其擅长做的事情以及其如何通过行动来传递价值。

胜任力则主要包含那些使人在企业中取得成功的个体行为、技能及人格特点。



我们该如何判断 HR 在企业中的职能

当你问 CEO 及其他高级经理，人们希望 HR 部门在企业中拥有什么样的职能时，他们的回答常常涉及以下几个方面。

1. 确保企业有执行企业策略的人才。
2. 打造一个高绩效的劳动力团体。
3. 识别和发展未来领导者。
4. 塑造一个能更好适应内部和外部变化的灵活组织。

但是，现实中很多的 HR 部门不管是中国的还是

其他地方的，都不能充分完成这些要求。HR 不能完成这些要求往往是因为其只是关注行为而不关注产出，也就是关注个体胜任力大于整体职能。另外，HR 常常在程序融合及职责明晰上做得不够好，这个问题在关注个体 HR 绩效大于部门绩效的情况下通常会出现。最后，企业对个体胜任力的衡量常常以职能性的技能为标准（如薪酬和培训技能），而不是以对企业业务或组织的效益贡献为标准。

怡安翰威特 (Aon Hewitt) 在其题为《新一代 HR》(Next Generation HR) 的研究报告中提出了六种关键性、基础性的 HR 整体职能，以及这些职能如何与企业需求连接 (见下表)。

连接 HR 职能与企业商业需求表

连接 HR 策略与企业商业策略	理解企业的关注点和需要；辨别和推动人力资源策略与企业商业策略相结合
寻求合适的人才	有效地在合适的时间吸引和供给合适数量、合适胜任力的人才
提升领导力水平	确保企业目前的领导者能对企业业务的持续增长保持积极影响，通过个体对学习和发展计划的关注及设计介入来快速提升其领导力；辨别和培养有潜力的未来领导者
增强组织绩效	通过最优的组织设计、绩效管理系统、奖励认可系统和 HR 整体职能发展计划来支持企业业务，提升效益和生产力
驱动组织变革	了解商业需求的变化及其对组织和员工的影响，设计和执行变革管理计划来促进变革阶段的平稳转化
形成组织文化	通过有效的入职培训、强化沟通及榜样树立等来鼓励能反映企业价值和企业文化的企业员工行为

所有典型的 HR 工作要素其组成都包含在这些职能中。例如，增强组织绩效的 HR 职能包括设立目标、检验和奖励员工、发展管理者以及沟通绩效期望。那些关注 HR 整体职能的企业，除了会关注这些工作要素组成以及完成这些工作要素组成需要的个体胜任力之外，还会关注 HR 部门在促进企业需要的业务结果上的能力。

整体职能与个体胜任力如何连接

很多企业会将 HR “整体职能”与“个体胜任力”混淆，尽管这两者非常不同但两者又是相互联系的：HR 需要有成功管理人才的整体职能，这意味着 HR 需要寻求、招聘、雇用、入职引导、培训、发展和奖励这些人才，这些宽泛多样的任务需要许多不同的个体胜任力，具体需要哪种取决于个体 HR 处在整个供给链中的哪个位置。

每个被企业认为重要的组织职能都有自己对应的一组个体胜任力。一套完整的 HR 整体职能和个体胜任力模型需要企业首先判别 HR 部门的职能是什么，当然要基于企业成功的关键要素，然后再进入辨别相关的个体胜任力的阶段。企业也可以选择进一步深化这一过程，在判别企业的整体职能之后，企业领导者可以关注一下企业不同角色层级的雇员所需要的不同的个体胜任力。

职能代表“森林”，个体胜任力代表“树”

职能和胜任力这两个词的逻辑关系是，企业为了显示其整体职能的成功，必须拥有具备相关个体胜任力、可以帮助企业执行其必需整体职能的员工。如果 HR 职能代表着“森林”，那个体胜任力就代表着“树”。从词汇的角度来说，组织、部门也可以有胜任力，个体也可以有职能，但是从 HR 技术的意义上来说并不如此。

我曾经经历过在中国企业的情境下将两个词混淆的情况，结果很糟，一方谈论的是个体而另一方谈论的却是整个部门。

虽然英文“capability”与“competency”都可以被翻译为“能力”，但经验丰富的译者会在翻译“capability”时加上“组织的”或者是“部门的”前缀，而在翻译“competency”时会加上“个体的”前缀，以更好地区别两者。

直到不久以前，企业还会脱离对业务结果的关注，而片面的关注员工个体胜任力的发展。他们测量个体胜任力，并使自己确信员工能够完全胜任工作任务。但问题是，仅仅关注个体胜任力的发展是本末倒置的，虽然员工的个体胜任力不错，但他们是因为 HR 的认可而不是因为能满足部门职能要求才被需要。

企业更合理的做法应该是：首先，判定出对 HR 部门来说什么是帮助企业完成产业竞争的最必不可少