



一场大师思想的盛宴 一次万科实践的新解读
一个HR转型的杠杆解 一张HR经典阅读地图

HR 转型突破

跳出专业深井成为业务伙伴

TRANSFORMATION

康至军 著



机械工业出版社
China Machine Press

HR

转型突破

跳出专业深井成为业务伙伴

TRANSFORMATION

康至军 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

HR 转型突破: 跳出专业深井成为业务伙伴 / 康至军著. —北京: 机械工业出版社, 2013.7

ISBN 978-7-111-43066-7

I. H… II. 康… III. 人力资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 136997 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书以德鲁克先生的人力资源理念为主线, 通过对大师思想的解读和优秀企业实践的剖析, 提出了中国企业 HR 转型的杠杆解: 回归正确的角色定位、从客户需求而非职能专业出发、从目标成果而非专业活动出发、从假设而非最佳实践出发。作者跳出人力资源的专业局限, 从更为宽广的视角采撷素材, 对这些近乎常识的理念进行了深入浅出的阐释, 行文轻松诙谐、脉络分明、层层递进, 令人印象深刻。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 赵艳君 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 12 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-43066-7

定 价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com



献给

我的母亲、太太和贝贝、睿睿
并纪念我的父亲

我们已经走得太远，
以至于忘记了为何出发。

——卡里·纪伯伦

寻找 HR 转型的杠杆解

近 20 年来，HR 一直在努力贴近业务，以成为“最佳业务伙伴”。

然而，在与一位优秀的总经理沟通时，他略带神秘地告诉我，其卓有成效的秘诀，在于成功地远离 HR 等集团部门。

一个贴近、一个远离，冰火两重天。

努力多年，HR 为何依然是业务主管要“智取的敌人”？

“为何我们憎恨 HR”

1996 年，后来担任《哈佛商业评论》总编的托马斯·斯图沃特，在《财富》杂志发表专栏文章，建议企业“炸掉人力资源部”。

“该部门的管理者无法描述出他们对公司的价值增值所做的具体贡献是什么，而只能用一些苍白无力的语言来为自己辩解……这个部门竟然还常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。不仅如此，从招聘广告上看，在这个部门中工作的员工的平均薪资水平去年竟然上升了 30%……”

在一番冷嘲热讽之后，斯图沃特以半开玩笑的口吻说道：“因此我想给你的一个小小建议是：为什么不把你的人力资源部炸掉算了？”

斯图沃特的话深深刺痛了 HR 的心。HR 痛定思痛，掀起了一波转型（指努力做得更好，而非转行——当然也许不少人选择了后者）的浪潮。

时光荏苒，一晃十年。HR 的表现是否有所改善？

2005 年，拉斯维加斯。华丽的皇宫酒店热闹非凡，数百位 HR 精英

举办盛大聚会。在参加聚会之后，*Fast Company* 杂志副主编基思·哈蒙兹实在按捺不住自己的情绪，以“为何我们憎恨 HR”为题，洋洋洒洒写了一篇长文。

哈蒙兹对 HR 的嘲讽丝毫不逊于斯图沃特：

“虽然 20 年前就有成为企业‘战略合作伙伴’并且在企业做出重大决定时拥有‘一席之地’的美好愿望，但是直到今天，大多数 HR 却并没有实现这个目标。他们在（企业讨论重要问题的）会议室里没有位置，也没有打开会议室里桌子抽屉的钥匙。

“我想说的是我讨厌 HR……HR。一直以来的工作最好地说明了它就是个制造麻烦的部门。说得更糟糕点儿，它就是一股黑暗的官僚势力，发布一些毫无意义的规章制度，抑制创造力，而且抵制富有建设性的变革。”

这篇讨伐 HR 的檄文激起了更大的波澜，直到今天仍然余波未平。管理者点头称好，认为文章说出了他们的心里话。令人惊奇的是，作为被批评的对象，很多 HR 竟然也对这篇文章大加赞许！

让 HR 尴尬的现实

2007 年年初，任正非亲自给 IBM 公司 CEO 彭明盛书信一封，希望借鉴 IBM 的财务管理模式进行转型。彼时，华为财务体系急需告别传统的核算角色，转而为管理者提供决策支持，成为“最佳业务伙伴”，以推动华为告别“野蛮增长”。

项目实施前后，任正非多次与财务体系员工进行对话。2011 年，在罗马尼亚财务共享中心座谈会中，任正非与一名员工有段对话很有意思：

华为员工：我们的服务水平在全公司排在倒数第二，大家都很受触动。

任正非：你们不要对倒数第二耿耿于怀。倒数第一的可是人力资源部，他们比你们还要后进一些。

在人力资源管理领域，华为已属标杆企业。中国企业 HR 部门的平均表现可想而知。

华为的故事还没有结束。为了加速财务转型，华为从业务部门抽调员工补充到财务队伍中。在随后开展的人力资源转型中，华为采取了同样的措施。

这倒是符合了美世咨询的一项调研结果。在有关人力资源转型的调研报告中，美世指出：越来越多的公司倾向于从业务部门抽调人员，来组建 HRBP（人力资源业务伙伴）队伍。

如果这个消息让专业出身的 HR 开始担心自己的职业未来，那么下面这条结论则会让 HR 有些尴尬：

业务出身的员工可以通过培训快速掌握 HR 专业知识，这远比让 HR 了解业务、具备业务敏锐度要容易得多。

这个结论让 HR 听起来尤其别扭。关于人才选拔，HR 最喜欢对管理者讲的一句话，就是“与其教火鸡上树，不如找只松鼠”。没想到，到头来 HR 自己成了那只火鸡。

另外一项调研结果同样让 HR 感到难堪：

美国南加利福尼亚大学的一个研究团队发现，在大约 1/4 的大企业中，没有任何 HR 工作经验的管理者被任命为 HR 高管。企业之所以这样做，是因为这些人“会使企业的人力资源管理活动变得更加具有战略性”！

为何这些没有任何专业背景的人，反而能够轻易地达到 HR 专业人士梦寐以求的境界？

显然，专业出身的 HR 在转型之路上遇到了巨大的挑战。

HR 转型杠杆

若论对专业的热衷，HR 首屈一指。近十几年来，中国 HR 的专业

知识和技能得到了长足提升。然而，与之形成鲜明对比的是：更加专业、试图创造更大价值的 HR 部门却给组织带来了不少的“副作用”。

很多企业重建绩效考核体系，引进强制分布等“最佳实践”，却发现这个被寄予厚望的制度让原本还能相互配合的部门开始以邻为壑、自扫门前雪，部门间推诿扯皮的现象更是有增无减。

如果有耐心读到第 5 章，你会遇到一位“委屈的董事长”。在他的企业里，按专业方法建立起来的薪酬体系，不仅让他每年多花 2 000 多万元，而且员工满意度还下降了！

这正是当下中国企业中的典型现象：凭借专业的工具和方法，HR 试图摆脱传统的事务型工作，创造更大价值，却走入了新的误区。

关于 HR 如何才能创造价值，解决方案层出不穷。

此类方案的弊病之一是过于“高端”。这些来自顶尖公司的最佳实践如共享中心、专家中心、HR 业务伙伴的架构设置等，往往可以成为令 HR 兴奋的谈资，却很难落实到日常工作中，“可远观而不可亵玩”。

弊病之二是过于“完美”。针对 HR 需要具备的新能力，也已经有诸多详细、完整的清单。这些清单的最大问题是过于冗长。面对多达数十项的能力清单，即使是最有学习欲的 HR 也会沮丧不已。

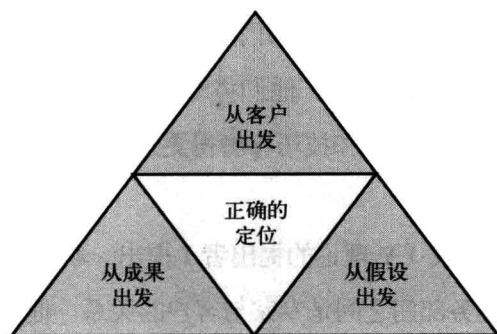
HR 转型，需要杠杆解。

基于自己在 HR 领域的实践、咨询和研究经验，更得益于这十几年来作为专业人士犯过的种种错误，我坚信 HR 陷入困境的原因不在其他，而在于从事专业工作所形成的思维方式和工作习惯。

这既是 HR 转型和提升的瓶颈，也是杠杆点所在。

HR 转型和提升的关键，在于重启思维、回归简单：在组织中找到并回归正确的定位；在为组织设计各种解决方案时，从客户需求而非职能专业出发、从成果而非活动出发、从假设而非最佳实践出发。

HR 转型杠杆



HR 需要回归正确的定位，有所不为

正确的人承担正确的责任，是组织高效运转的关键。从根本上讲，人力资源管理是直线经理的责任。HR 部门在提升专业能力、摆脱传统人事管理角色的过程中，最常见也最严重的错误，就是忍不住越俎代庖，违背这一最基本的组织管理原则。

人力资源管理的“副作用”，大都源于此。

在大施拳脚之前，HR 恰恰需要牢记，制定政策时应当以管理者为轴，有所不为。把属于直线经理的责任和权力还给他们。正如德鲁克老先生所言，HR 工作的起点必须是对管理者的管理，而不是对普通员工的管理。

万科人力资源部以“强势”闻名于业界。有 HR 总监坦言，老板对其唯一要求就是“造一个万科那样的人力资源部”。大部分人都误解了万科的人力资源管理实践。在第 2 章中，我从责任的新视角对万科人力资源管理进行了解读，以帮助你更接近真相。

坚守正确的定位是 HR 高效工作的基石，但不是全部。对专业的钻研有助于 HR 在组织内的地位提升，却也成为 HR 创造价值的最大障碍。尤其在今天，热衷于专业的 HR 囿于其中而不自知。

若想创造价值，HR 必须跳出专业的深井。

从客户需求而非专业职能出发

1954年德鲁克就指出，职能部门非但不能为一线的业务部门提供服务，反而试图变成他们的主人。他们将专业的追求当作终极目标，把太多心思花在如何把管理工具和技巧琢磨得更加完美，“热衷于推动他们的套装计划”。

6年后，麦格雷戈（Y理论的提出者）提出，职能部门需要为业务部门提供协助，与业务部门之间是专家与客户的关系。他进而指出：“最重要的一点在于：‘协助’应当由‘受助者’决定。比如，我们认为某项措施‘为有利于对方’，然而除非受助者本人也这样认为，否则该措施只能对他产生负面影响，而不可能发挥‘协助’的功效。”

对于职能部门而言，要接受这一点很难。现实中，HR等专业人士“最喜欢的‘消遣’之一，便是坐在他们的专业象牙塔里，为别的部门制订‘需求’，并针对这些‘需求’设计各种解决方案。”

价值是由客户决定的；没有需求的解决方案毫无价值。若想创造价值，HR需要找到正确的起点。

坏消息是，很多HR已经陷入积重难返的境地，客户则常常不知道自己需要什么。我在第4章中举了两个例子，希望能够帮助你进一步反思。

从目标成果而非专业活动出发

德鲁克在《管理的实践》^①中讲了这样一个故事：

有人在一个工地看到三个石匠，就分别问他们在做什么。第一个石匠回答：“我在养家糊口。”第二个石匠边敲边回答：“我在做全国最好的石匠活。”第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道：“我在建造一座

① 本书中文版已由机械工业出版社出版。

大教堂。”

“最麻烦的就是第二个石匠”。

读到这句，仿佛可以看到德鲁克写到此处时，皱了皱眉，轻叹一口气。

现实中专业人士都和第二位石匠一样，只关心自己的专业。因此德鲁克以一种嘲讽的口气说道，“很多工匠或专业人士，常常自以为有成就，其实他们只不过在磨亮石头或帮忙打杂罢了。”

尽管本书举了很多有趣的例子，但我最喜欢的是这个：华润置地甚至不允许培训部门以“梯队建设”的名义发起培训项目。培训部门策划每一次培训活动时，都必须说明其与具体业务问题的关系，并说明业绩改善的预期结果。

多年来，HR 与业务部门就像强行混合的油和水，看起来贴得很近，实际上从未在一起。唯有将业务作为工作的起点，从关注投入到关注产出，从关注专业活动变成关注成果和贡献，HR 才能避免“自娱自乐”。

在第 5 章中你可以看到，中粮集团培训驱动业务转型、丰田汽车实现人才加速培养，背后都是因为秉持了从目标和成果出发的简单理念。

从假设而非最佳实践出发

活力曲线是源自 GE 的最佳实践，却也让很多管理者栽了跟头。“官衔”比较大的，福特公司前任首席执行官雅克·纳赛尔可算一个。在听了韦尔奇激情澎湃的演讲之后，纳赛尔认为活力曲线毫无疑问是拯救福特的法宝。结果这项措施在福特掀起轩然大波，福特公司很快宣布废除这项政策，纳赛尔随后也黯然离去。

最佳实践是靠不住的，尤其在人力资源管理领域。在设计解决方案时，HR 切忌生搬硬套，不假思索地借鉴优秀企业的做法。这是今天很多企业正在发生的事情。

第6章给出了如何从假设出发的对策，在这里我更愿意先与你分享英国新锐管理学家弗里克·韦穆伦的一段话：

“管理时尚之所以能够流行开来，很大部分是人们从众行为的结果。研究显示，采用了流行管理技术的企业在事后并没有表现出任何优于未采用这些技术的企业的绩效。

“由于从众行为，最佳实践的扩散成了一个自我强化的循环。这让人想起狂犬病毒的传播。正如理查德·道金斯（Richard Dawkins）教授在其著名的《自私的基因》一书所讲的，这种病的一个典型症状是染病的狗口吐泡沫，它自然会努力将其甩掉，在此过程中狂犬病毒也随之甩了出去。就这样，病毒快速地扩散开来。此外，染病的狗还会无休止地游荡，将病毒扩散到更多的地方。

“与此相似，只要形成扩散的机制，愚蠢的管理实践同样可以快速地流行起来。下一次，当你在商业会议或讲座上看到主讲人试图用炫目的PPT描绘他们所使用的这一新管理技术的迷人之处，而你就快要被打动的时候，请将这位先生想象成一条拖着口水的狗，然后再考虑一下你的想法。”

搬走思维误区中的大石头

这几个杠杆点显然不能涵盖HR转型的全部，但它们是我为的HR转型的杠杆点所在：可以快速改变，而且能够见到显著效果。

本书希望推动HR回归常识。日本改善大师今井正明说，今天的管理者，越来越喜欢用复杂的工具和方法，来处理原本可以用常识解决的问题。他们必须改正这种崇尚复杂的习惯。我深以为然。

本书是为有一定经验的HR和咨询顾问而写。我相信HR和咨询顾问能够在书中的某个故事里找到自己的影子，我更希望HR和咨询顾问能够从中得到启发。

本书也是为中小企业的 HR 而写。关于 HR 转型的书籍多来自国外，书中案例的主角都是大型跨国公司，对一般企业而言有些遥不可及。但我希望本书的内容能够更接地气，更贴合中小企业的现实。

本书试图跳出专业本身，从更开阔的视角来透视 HR 工作。由于希望能够对读者的思维有所冲击，尽管试图做到“形散而神不散”，但在举例时仍不免有些天马行空。希望这些精心挑选的内容能够对你有所冲击和触动。

书中虽然提供了一个简单的框架，但管理从来没有简单的答案，而且对管理的真正理解，只能发生在实践中。你自己要全力以赴才能找到答案。希望本书能够帮助你从全新的角度审视自己的工作，反思习以为常的观点。

我一直认为，HR 的转型和提升，瓶颈在于思维而非技能。本书试图帮助 HR 搬走思维误区中的大石头。这一假设决定了本书的内容和风格。我希望它至少是部分正确的，祝你能够在阅读中有所收获。[⊖]

⊖ 最后要说明的是，书中有大量的“我”和“你”，绝非有不恭敬的意思。写作过程中，我一直想象着自己在与一位朋友交流（显然我说的太多了点）。斟酌再三没有改动，希望你能理解。

目 录

前 言 寻找 HR 转型的杠杆解

第1章 艰难的回归

幸运的旁观者	3
通用与福特	3
“管理”的诞生	5
责任是管理的核心	6
“管理者是组织的器官”	6
“综合管理者”	7
“人事管理为何宣告失败”	9
“讨厌的”幕僚	9
谁的人力资源管理	11
艰难的回归	12
惠普 HR：聪明的定位	13
盖洛普：敬业的员工最需要什么	14
戴维·尤里奇：一道选择题	15
咨询公司：集体回归常识	17
结束语：主角只是传说	18

第2章 有所不为

人力资源管理：四大主角	21
CEO：最大的 HR 总监	21
员工：自我发展	28
如何“改造”直线经理	29

被误读的万科人力资源实践	30
王石：对人永远尊重	30
人力资源部：最佳战略伙伴	30
直线经理：带队伍	32
员工：我的未来我负责	32
优才计划的细节	32
人力资源部：有所不为	34
人力资源管理的“副作用”	34
“不要用工具取代经理”	35
“HR 工作的起点是管理者”	36
以管理者为轴	36
结束语：练脏腑不练四肢	37

第3章 专业的深井

向专业化分工宣战	41
专业化浪潮：斯密与福特	41
化解专业化的弊端	42
流程再造的旋风	45
人力资源部：像企业一样运营	47
三角模型	47
“危险”的专业人士	49
“最麻烦的就是第二个石匠”	49
专业人士的最大敌人	50
熟练的无知	52
结束语：跳出专业的深井	52

第4章 从客户出发

由外而内	57
营销学的祖师爷	57

雷富礼：消费者是老板	58
郭士纳：拯救 IBM	59
“协助应当由受助者决定”	61
职能部门最喜欢的“消遣”	62
价值是由接受者而非提供者决定的	63
客户想要什么	64
客户和你想的不一样	64
客户想要简单而非复杂	66
客户想要单刀直入而非隔靴搔痒	70
客户不想要什么	71
知易行难：积重难返的HR	73
急需加强培训的背后	73
客户不知道真正想要的	74
“跨部门沟通”的难题	74
结束语：椅子上的乔·安妮	76

第5章 从成果出发

“目的性极强”	79
从后向前看：大野耐一的逆向思维	79
斯隆：“不同的目标、不同的钱包、不同的车型”	82
“球队的目标是什么”	83
中粮：培训如何驱动转型	86
关注成果而非活动：HR转型第一波	88
戴维·尤里奇：传承德鲁克的衣钵	88
人力资源角色与成果模型	89
委屈的董事长：薪酬改革为何失败	90
目的的目的	94
丰田 8D：目标的目标	94
“上海滩第一的哥”：小人物的智慧	95