

将人力资源战略与业务目标紧密结合的成功实践

HZ BOOKS
华章经管

人力资源成为 战略性业务伙伴

STRATEGIC
BUSINESS
PARTNER

Aligning People Strategies with Business Goals

(美) 达娜·盖恩斯·罗宾逊 詹姆斯 C. 罗宾逊 著
(Dana Gaines Robinson) (James C. Robinson)

孙贺影 姚兰 周宇 译



机械工业出版社
China Machine Press

人力资源成为 战略性业务伙伴

将人力资源战略与业务目标紧密结合的成功实践

STRATEGIC BUSINESS PARTNER

Aligning People Strategies with Business Goals

(美) 达娜·盖恩斯·罗宾逊 詹姆斯 C. 罗宾逊
(Dana Gaines Robinson) (James C. Robinson)
孙贺影 姚兰 周宇 译



机械工业出版社
China Machine Press

Dana Gaines Robinson, James C. Robinson. *Strategic Business Partner: Aligning People Strategies with Business Goals.*

Copyright © 2009 by Dana Gaines Robinson and James C. Robinson.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2011 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Dana Gaines Robinson 和 James C. Robinson 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2009-6191

图书在版编目（CIP）数据

人力资源成为战略性业务伙伴/（美）罗宾逊（Robinson, D. G.），（美）罗宾逊（Robinson, J. C.）著；孙贺影，姚兰，周宇译.—北京：机械工业出版社，2011.1

书名原文：Strategic Business Partner: Aligning People Strategies with Business Goals.

ISBN 978-7-111-32929-9

I. 人… II. ①罗… ②罗… ③孙… ④姚… ⑤周… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 259092 号

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：王振杰 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-32929-9

定 价：39.00 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）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

译者序

The logo consists of three overlapping diamond shapes. The top diamond contains the letter 'S', the middle one contains 'Business', and the bottom one contains 'Partner'. The text 'Strategic Business Partner' is arranged around these diamonds.

经济全球化发展到今天，人力资源成为战略性业务伙伴的概念和发展方向越来越被人们所接受。企业对人力资源部门战略性作用的发挥寄予了厚望。多年以来，人力资源专业人士一直在不断努力探索人力资源成为战略性业务伙伴的方法，但由于人力资源成为战略性业务伙伴的角色定位和职责始终是在概念层次上，企业对人力资源部门的期望和人力资源正在进行的工作存在一定差距，这在一定程度上影响了人力资源成为战略性业务伙伴发展的进程。人力资源从业者一直期盼能够有这样一本书，它能够将人力资源成为战略性业务伙伴的实践和方法结合起来，能够帮助他们借鉴相关经验，而且任何时候人们都可以从中查找相关信息和获得明智的建议。

本书作者罗宾逊夫妇是世界著名的人力资源专家，他们曾经合作撰写过《绩效咨询》一书，该书现已成为世界范围内绩效管理的参考书和人力资源专业人士的案头必备书籍。此次两人再度联手，精心打造了《人力资源成为战略性业务伙伴》，将人力资源专业人士的标准提高到崭新的令人激动的高度。本书作者结合他们多年的人力资源从业经验，在书中分享了成为真正的战略性业务伙伴的实例和实践的做法。阅读此书的读者，可以清晰地了解到人力资源成为战略性业务伙伴的角色定位和职责以及相关的实践方法；可以掌握成为战略性业务伙伴的技能和工具，在公司战略制定中和业务规划制定中发挥出作为人力资源战略伙伴的作用。

本书对人力资源从业者在向战略性新业务伙伴转变过程中最关心

的问题进行了回答：人力资源战略伙伴每天都在做什么？这个角色和其他人力资源角色有什么区别？如何与公司领导探讨业务问题？人力资源如何为业务发展创造价值？

作为美世咨询的一名顾问，我一直关注和致力于人力资源战略伙伴的培养和发展项目。在和各个行业人力资源专业人士接触的过程中，我深刻地感受到他们对成为战略性业务伙伴的渴望和努力。现在中国正在向成为现代化强国迈进，值此盛世，本书的出版对中国的人力资源专业人士有着更加深远的意义，它可以帮助我们更加切实地思考中国人自己的人力资源问题。“他山之石，可以攻玉。”作为一名人力资源从业者，我自觉有一份义不容辞的责任让更多的人分享这本书传递的价值和理念。这本书非常易读、实用，且启迪性强，是人力资源专业人士值得信赖的参考书。

本书由美世咨询大中华区合伙人孙贺影先生主持翻译，美世咨询顾问姚兰女士和周宇先生也参与了翻译工作。在本书的翻译和校对过程中，译者得到了多方的支持。在此，我们感谢美世咨询林钢和参加美世“海尔人力资源成为业务战略伙伴项目”的学员们热心的帮助和支持，同时也向我的太太刘景梅和女儿孙钰给予的支持表示感谢。

尽管在翻译过程中，我们常常渴望多一份圆满、少几许缺憾，然而由于时间仓促、水平所限，疏漏之处在所难免，恳请读者批评指正！如有建议或意见，欢迎与我们联系。联系邮箱为：wwxxyycn@gmail.com。

孙贺影

美世咨询大中华区合伙人



孙贺影是国际知名的人力资源咨询公司美世咨询大中华区合伙人，北大国际 MBA 毕业。在人力资源业务伙伴和战略伙伴培养、领导力测评与发展、人力资源体系建立和组织变革沟通方面有着丰富的实践经验和咨询经验。在美世学院担任讲师，讲授《人力资源成为业务伙伴》《领导力测评与发展》《人才管理》《变革管理沟通》等课程。

其服务过的客户有微软公司、诺华制药、诺西公司、奥迪、海尔集团、三一重工、奔驰-戴姆勒、泰科电子等。在加入美世公司前，孙贺影曾担任朗讯科技（中国）公司人力资源总监和 AT&T 公司人力资源经理。

前 言

The logo consists of a central diamond shape divided into four quadrants. The top quadrant contains the word 'Strategic', the right quadrant contains 'Business', and the bottom quadrant contains 'Partner'. The left quadrant is empty.

“人力资源 (HR) 工作只有更加紧密地和我们的业务运作相结合, 才能为组织创造价值。每个人都应按照战略性业务伙伴的方式去工作, 这对我们是至关重要的。我需要你们每个人都能成为客户‘周围’最可依靠和最可信赖的业务伙伴。”

在过去的十几年中, 类似的说法已经广泛地影响到各种各样组织的 HR 部门。在杂志报道、书籍、演讲和学术研究中, HR 部门关系到业务成败的论述已经得到广泛的重视。在最近埃森哲的一项研究中发现, 绝大多数公司的高管已经将 HR 部门视做继销售部门和客户服务部门之后, 排在第三位对公司发展起到“突出重要”作用的部门。(2002/2003, p. 12)

由此引起共识: HR 部门必须成为业务部门的战略性业务伙伴 (SBP), 任何行动都要与业务活动紧密相连。在有关 HR 的各种报告中, 你都会看到, 50% ~90% 的 HR 部门“正在向这一方向转变”, 然而埃森哲的研究报告显示的实际结果却让人失望, 只有 13% 的公司高管对整个 HR 部门的工作表示“非常满意”。其中的一个原因是: 很多的 HR 部门依然以比较初级的事务性工作和战术性作为主的运作模式进行。洛杉矶南加州大学“高效组织中心”的两位研究人员爱德华·劳勒三世和苏珊·莫尔曼表示: “虽然我们对 HR 部门成为 SBP

的共识给予很多关注，但研究结果却让我们感到十分意外。我们发现 HR 部门的日常的工作行为和组织架构方面并没有就此而发生大的改变。”

HR 部门向战略性角色迈进的速度比较缓慢的原因之一是 HR 的“战略性 HR”角色定位和“业务伙伴”角色定位不是很清晰。目前这些角色定位还不成熟，只是停留在概念层次，吸引着人们的眼球。本书所描述的 SBP 是指那些能与公司管理层一起制定、协同和实施相关的 HR 战略行动的、帮助企业成功的群体。这类群体成为伙伴关系要达成的理想状态是：在公司层面的战略制定中和业务计划的制定中要做出贡献。但是，实际情况中 SBP 每天都在做什么呢？这个角色和其他 HR 角色、学习部门的角色以及组织发展（OD）部门的 HR 角色有什么区别呢？SBP 应当采取什么样的有效行动才能赢得与公司领导一起探讨业务问题和业务发展方向的权利呢？一旦 HR 业务伙伴能与公司领导层并肩工作，能够给公司提供什么样的增值服务呢？这些问题都是本书要回答的问题。

本书涵盖的内容

在 1995 年，我们曾经出版过一本书叫《绩效咨询》（*Performance Consulting*）。从那时开始，我们就与数以千计的人力资源工作者、企业学习部门的负责人和 OD 部门实践者一起工作，担当起企业业绩顾问角色的作用。我们经常向他们提出的一个问题是：“如何让公司领导层更愿意在战略层面与你们合作？”关于这个问题的回答包含在这本书中。

我们在实际工作中用自己的行动履行我们的主张。在《绩效咨询》这本书里，我们给读者提供了如何让绩效咨询角色成真的建议。在本书中，我们会用同样的方法告诉大家如何在 HR 部门中发挥 SBP 角色的作用。我们认为“战略性”和“增值”说法完全是概念性的，在实际中无法落地。在本书里我们将从实际的角度出发，从五个角度探讨履行 SBP 角色所需的行为和行动：

- 澄清以战术为导向 HR 部门和以战略为导向 HR 部门的不同；
- 提供 SBP 的职责模型；
- 探讨与客户形成战略合作关系或成为客户战略项目伙伴行之有效的做法；
- 明确 SBP 在与管理层面“肩并肩”合作时可能带来增值内容；
- 对那些希望在组织当中在战略层次上发挥作用的 HR 部门，给出了需要采取和必须采取的行动指南。

本书值得注意的是：这是一本关注 SBP 角色的书。这和市场上面很多就 HR 部门进行战略性运作的要求进行论述的书籍不同。但不可否认，后者的确是一个重要的话题。虽然我们在最后一个章节探讨了人力资源部门如何运作、如何设计架构更好地支持 SBP 角色，但其他的章节都是从你作为 SBP 的角度出发，探讨你应当采取哪些行动。我们关注的目标是如何回答这样一个问题：“作为一个 SBP，你每天都应该做些什么才能使你成为真正的 SBP？”

这本书为谁而写？

你会注意到本书的目标读者不仅限于 HR 工作者。我们是从更广泛的角度来定义本书的读者的，这些读者包括 HR 部门工作成员、培训与学习部门的工作人员和 OD 工作从业者等。从本质上来说，这本书是写给在任何领域从事和人相关工作的人，无论是营利组织、非营利组织还是公共事业单位。这本书从组织内部工作者的视角进行编写，不受制于组织大小。本书所提及的大部分的技术和实践都对从事顾问式角色的个人有帮助。如果你的工作职位和角色和下面列表中的内容相关，也适合成为这本书的读者。

个人贡献者角色	领导角色
福利顾问	首席学习官
薪酬分析师	HR 总监或副总裁
HR 顾问	HR 经理

个人贡献者角色	领导角色
HR 业务伙伴	HR 专业中心经理
HR 通才	组织发展或组织效能部门经理
HR 专员	培训和发展部门经理
组织学习策略师	
OD 顾问	
绩效顾问	
招聘专员	
培训师	

这本书同样适用于那些希望将职业生涯转换到 HR、要承担起战略性 HR 角色的人员。这本书就“SBP 每天应该做些什么”、“如何识别战略性工作机会和挑战”和“SBP 应当具备什么样的能力”等方面提供切实可行的意见和建议。

内容纵览

本书分为四个部分。第一部分我们讨论了支撑战略性 HR 实践方法的四个重要概念。另外，对 SBP 的职责也作了介绍。

第二部分重点介绍 SBP 在与一线客户建立战略性伙伴关系时的成功实践，也就是说一个 SBP 要履行的基本职责。本章你将学到成功 SBP 应用的独特实践方法——ACT（即获得**参与**、建立**信誉**和赢得**信任**）。这三个要素是获得战略性伙伴关系的必要基础，也被看做衡量个人是否能给公司带来增值的标准。这三个要素是开启获得战略性机会大门的钥匙。

第三部分介绍了 SBP 如何识别战略性机会和支持战略性项目的技能。实际上参与战略性项目的工作是 SBP 另外一个重要责任。本章就“用正确的问题问正确的人”的逻辑进行了探讨，我们将这种逻辑看做一种主动或被动的获得战略性项目和机会的战术。

第四部分重点介绍了 SBP 的第三个职责，即 SBP 与公司高管们一起议事时，如何真正做到为业务增值。它的重要性具体体现在：SBP 如何为战

略性业务计划制定作贡献；如何将 HR 战略计划和 HR 政策与战略性业务计划整合起来。在本章最后，我们也指出了 HR 领导者必须采取哪些行动，才将 HR 部门建设成支持公司战略性的工作部门，才能使 HR 团队成员能像 SBP 那样工作。

SBP 经常使用的工具和实践事例

我们写这本书的初衷是希望能让这本书成为一本实用的教材，同时给读者提供一些切实可行的方法。为此，我们在书中提供了很多工作列表和行为建议，比如：我们给出了在与客户合作中的提问列表。从这个角度来说，这本书既可传递内容信息，也是一本教科书。

以下是本书中你可能会感兴趣的其他要素：

- 你可以尝试去做：这个练习你可以有选择地去做，把它当做你消化、理解本章的重要概念去尝试应用。
- SBP 实践案例：本书贯穿了很多 SBP 实践案例，讲述了本书方法在实际中的应用。无论是成功的案例还是失败的案例，你都能从中学到很多东西。
- SBP 的常用工具：在本书最后部分，我们给出了你可以复制，应用于你战略性工作的访谈提纲和模型。
- 参考资源：我们给出了一系列参考书籍，这些书可以支持你对 SBP 角色的持续学习。

感谢

写书是一件很有挑战的事情，如果没有很多人的帮助，这本书很难这样完整地呈现给读者。首先我们要感谢那些给我们支持、与我们并肩工作的客户。正是由于这些客户的帮助，我们才能够总结出这些实践方法，同

时也能对本书中提到的实践方法进行尝试。

我们同样要感谢变革合作伙伴 (Partner in Change) 公司的同事 (Terri Lutz, Heather Rudar, and Linda Venturella), 是他们出色的能力, 把我们从日常的业务压力中解脱出来, 让我们能有一段时间专注和愉快地进行本书的写作。特别感谢 Heather Rudar, 她用了大量的时间把我们的草稿 (有时草稿就像是路线图) 精心加工成现在这样既严谨又丰富的内容。我们还要感谢 Terri Lutz 在设计图表上的创造性才能, 同时也感谢她对修订稿的认真校对, 这保证了图表的统一性应用。同样, 我们感谢 Linda Robinson 在提供参考书目上的出色工作。

通览这本书, 你会看到很多的案例来自那些在各自的公司中从事着 SBP 工作的人。我们感谢下面提供给我们案例的每一个人: Kevin Brady, Tom Diamond, Cam Graham, Bob Leininger, Cathy Malear, Kevin McNamara, Darryl Middleton, Gayle Miller, Mary Morand, Valerie Norton, Janice Simmons, Barbara Thornton, Bob Waters, Gwynne Whitley, and Mike Woerner.

我们同样要感谢那些帮助我们部分审阅或全部审阅手稿并且提供意见的人: Ela Aktay Booty, Marcia Daszko, Kathleen Epperson, Gayle Miller, Jill Muehrcke, Jayne Williams, and Vern William。我们当然也要感谢在 Berrett-Koehler 与 Steve Piersanti 团队愉快的工作。与他们这样认真的出版商工作很值得。

最后, 我们想感谢彼此。我们夫妻都是专业人士, 彼此一起工作了 20 多年。最终的作品是我们观点的集合, 并肩工作带给我们的生活无限乐趣。

达娜·盖恩斯·罗宾逊

詹姆斯 C. 罗宾逊

2004 年 12 月

目 录



译者序

前 言

开 篇

人力资源要从 无为向为企业创造价值转变

第一部分

人力资源成为 SBP 的概念和模型

第 1 章 战略性合作的关键概念 / 11

第 2 章 SBP 模型 / 29

第二部分

与客户建立合作伙伴关系

第 3 章 确定客户并建立联系 / 47

第 4 章 建立可靠性与信任 / 61

第三部分

识别战略性项目并开展合作

- 第 5 章 寻找战略性机遇的思路 / 75
- 第 6 章 重构需求并寻找战略性机遇 / 89
- 第 7 章 主动寻找战略性机遇 / 111
- 第 8 章 当客户批准行动时 / 127

第四部分

对商业战略和方向施加影响

- 第 9 章 在公司层面工作 / 149
- 第 10 章 使 SBP 角色成为现实 / 163

结束语 / 185

附录 A 工具 / 187

作者简介 / 195

参考文献 / 197

资源列表 / 201

Strategic
Business
Partner

开
篇

人力资源要从
无为向为企业创造价值转变

1996年《财富》杂志上的一篇专栏文章在HR业内掀起了不小的波澜。在这篇题为“同最后的官僚主义战斗”的文章中，作者就HR部门的未来提出了“谦虚”建议：“为什么不把这些没用的家伙炒掉呢？我不是在谈如何改进HR部门……我的意思是应该废除它！”（Stewart, 1996, p. 105）

这么尖锐的批评，是否只是某个人在和自己公司的HR部门吵完一架之后的胡言乱语呢？但事实并非如此。著名学者、顾问、HR职业的拥护者戴维·尤里奇（David Ulrich），亦曾指出：“无论我多么喜欢HR人……但我必须承认关于HR的坏名声也听到许多：低效、无能，又很昂贵……一句话，HR没有多大价值。”（1998, p. 124）

为什么对致力于为公司员工提供支持的部门有这样的批评呢？这主要是由于许多HR部门及人员，还不能敞开胸怀、有能力去迎接那些富有战略性而非事务性的工作。最近，一个由HR管理协会（SHRM）对HR业内人士的调查表明：只有7%的HR被访者认同HR成为SBP是一个主流趋势的说法（Caudron, 2003, p. 28），认同度最高的是人员多元化的管理和健康管理。尽管许多HR面对业务部门提出的战略性的要求接受很慢，但在事务性工作——HR业务的主要核心——却出现日益外包化。SHRM 2004年出版的一份研究报告显示：60%的被访机构正将至少一项HR业务外包化。最常被外包的工作是事务性和管理性的，包括员工帮助、员工咨询、健康福利管理以及人员的临时员工管理等。（Esen & SHRM, 2004, pp. 1 and 3）

显然，人们对HR的期望正在发生改变，对HR的要求正在不断提升。导致的结果就是经理人和员工对HR的需求与HR提供的服务之间产生了差距。



对 HR 以往发展的回顾

我们有必要将当下对 HR 的要求放在一个背景中来看，因为任何职业的未来都植根于其历史。20 世纪 70 年代以前，还没有“人资资源部”，而只有“人事部”，其主要职责也是维护雇员记录和信息。而它还有一个叫法是“公司不管部”[⊖]，因为当某一任务并未被明确分配给任何部门时，通常也就意味着分配给了人事部。这也是为什么许多 HR 部门“拥有”类似组织公司野餐以及维护公司组织结构图之类责任的原因。在那个年代，一个高效的人事部要应对无数要求，而其中大部分都是事务性和管理性的。其工作遵循的是“应对紧急事务”的原则，而“把 HR 当做业务中的一部分”这一思想也尚未成为当时的一项要求。

从“人事部”到“人力资源部”，这一名称的改变象征了接下来

⊖ “公司不管部”：Corporate Attic，又指公司中的杂物间。正如东西没处摆时便丢到杂物间里，人事部承担了那些没有被特别分配的事务。——译者注

的 25 年中的巨大变革。在此期间，需要处理的人员问题变得越来越复杂。涉及职业病、安全、薪酬和雇用公平等诸多问题的“员工保护”立法越来越多，因而让律师做 HR 团队领导也已稀松平常，并由此催生出 HR 作为“雇员倡导者”的角色。

在这段期间，HR 部门也在不断扩展其工作内容。除招聘和福利管理等传统职能外，HR 的工作中也加入了 OD、变革管理和雇员多样性管理等方面的职责内容。大多数 HR 部门根据工作的专业内容不同，在内部形成了不同的专业部门。在 HR 部门内有些人成为某一方面的专家，如学习与培训专家、薪酬福利专家或招聘专家，而还有一些人则成为 HR 通才。但整个部门的工作方式仍然以“应急”为原则，而非“关注业务重点”。

在此期间，业务部门对 HR 的战略性需求和业务的相关要求没有成为 HR 工作的重点。这是由于在某种程度上许多经理人和员工并不指望 HR 工作者懂业务。有一个案例可以说明这一点：一个刚刚担任一家医疗公司的 HR 领导，在其最初工作的第一个月，她约见了公司总裁，在了解公司的商业目标和面临的挑战等问题时，总裁很快便打断了她：“你不是 HR 的吗？你怎么还要问我业务问题呢？”