



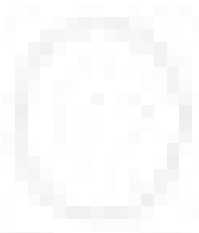
人才倍出

人力资源战略规划实战·策略·案例

RENCAI BEICHU:

HR ZHANLVE GUIHUA SHIZHAN CELVE ANLI

迪凯◎著



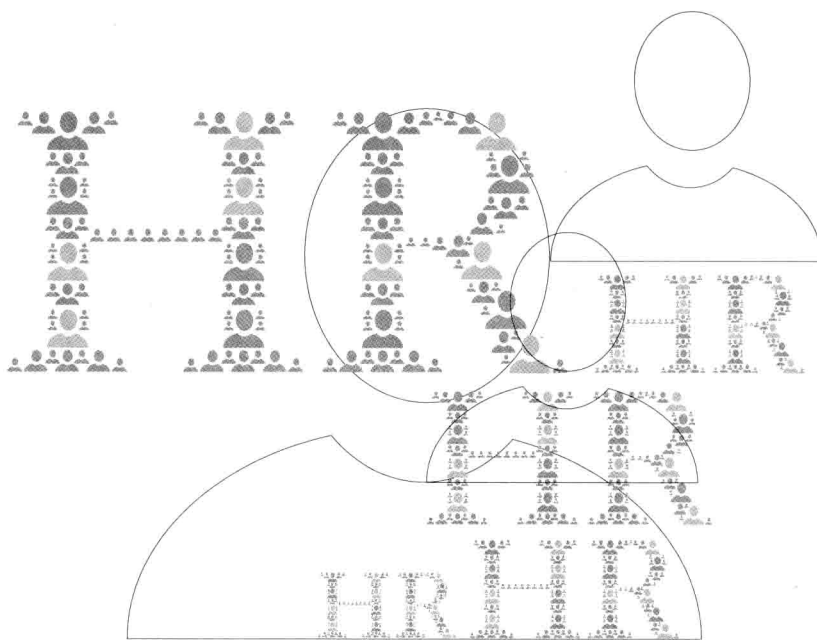
HRIR HRIR HRIR

人才倍出

人才倍出 倍增计划实施 · 策略 · 案例

FINANCIAL BENEFIT:

2010.11



人才倍出

人力资源战略规划实战·策略·案例

RENCAI BEICHU:

HR ZHANLVE GUIHUA SHIZHAN CELVE ANLI

迪凯◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人才倍出：人力资源战略规划实战·策略·案例/迪凯著. —北京：经济管理出版社，2014.8

ISBN 978 - 7 - 5096 - 3209 - 3

I. ①人… II. ①迪… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 143316 号

组稿编辑：何 蒂

责任编辑：杨国强

责任印制：黄章平

责任校对：超 凡

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装厂

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1000mm/16

印 张：16.75

字 数：329 千字

版 次：2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 3209 - 3

定 价：42.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

序 言

IBM 前任总裁托马斯·约翰·沃森说过：“你可以接收我的工厂，烧掉我的厂房，然而只要留下我的人，我就可以重建 IBM。”此话的深刻含义就是：企业的核心竞争力是人才，人才是思维、知识、技术、创新的载体，是企业生存和发展基本而又最重要的动力。

由此可见，企业运营的好坏同企业人力资源的开发与利用休戚相关。因此，面对激烈竞争、战略转型时期的大中型企业，要对人力资源有足够的认识和高度的重视，做好人力资源战略规划，才能使企业更好地生存和健康地发展。而企业能否可持续发展，取决于企业能否持续获得人才的能力，即企业是否具有人才倍出的能力，而实施“人才战略”是企业获得人才倍出的关键途径。

目前，大多数企业人力资源管理的政策、制度、规划、体系、机制等人为性、随机性比较强，普遍缺乏战略性、整体性和前瞻性，导致人力资源价值得不到有效发挥，人力资本的竞争优势得不到充分体现。企业在人才获得、人才复制、人才培养等方面普遍存在着人才需求与人才存量之间的矛盾，存在着盈利能力与人才成本之间的矛盾，从而导致企业发展止步于“人才供应”而束手无策。

战略转型期的企业，应怎样开发和管理现有人才，如何建立企业的人才内生机制，促使企业人才倍出，从而使组织内部的人力资源优势能够转化为提升外部市场企业核心竞争力的经营优势？如何树立人力资源管理的战略思维和整体性观念？如何使人力资源战略对公司的经营发展战略起到有效的、关键的支撑作用？如何以战略为导向思考人力资源的价值转型？人力资源管理者如何从人事管理向战略合作伙伴角色转变？如何前瞻性、战略性地科学规划人力资源体系和人才结构？如何进行人力资源管控体系规划？如何使得人力资源管理的各个模块有机地联系起来，形成整体和合力？如何落实人才倍出战略，保证企业战略发展对人才的需求？如何进行人力资源战略项目的设计、导入与管理？如何进行战略性人力资源规划的评估与调整？这些都是企业高层管理人员，包括从事人力资源管理的职业经理人需要思考和解决的主要问题，也是本书的主题，本书将从战略角度和实践操作层面一一给出答案。



本书注重人力资源战略规划实战、策略和管理实践案例。本书结合企业人力资源管理现状调研诊断工具，合理运用现代人力资源管理思想和成熟的人力资源管理技术。包括：采用定性和定量结合的手段和研究工具，深入分析企业战略现状和人力资源管理状况；人才存量静态分析；标杆企业研究方法；人力资源战略规划任务模型；集团人力资源管控能力模型；等等。以此指导企业进行科学的、系统的、务实的战略性人力资源发展规划，促进企业人才倍出。

本书着重对企业的“人力资源角色定位、人力资源文化（价值标准）、人力资源组织体系、人力资源管理职能、人力资源管控模式、人才倍出战略规划”提出了系统的战略性规划思想和作业方法。在管理咨询案例上，本书对企业在人力资源管理领域的使命、愿景、价值观、战略目标、人力资源战略规划方案、人力资源发展重点问题、未来人才需求预测等方面提出了系统的、具体的实施方案，也给出了实际操作性很强的全面指引。

本书提出了人力资源战略规划的思路和方法，希望企业达到以下目的：①明确人力资源管理工作的主导方向，达成人力资源管理思想和理念的一致；②明确人力资源领域的重点工作，保障企业总体发展战略目标的实现；③为推进集团化管控提供人力资源角度的科学思路和可行方案；④让人力资源管理价值提升，促进人才倍出；⑤以战略管理的方法论提高组织的人力资源服务能力和专业支撑能力。

本书的一系列人力资源战略规划操作理念中，我们建议读者精读如下核心理念：

(1) 企业如何进行战略梳理，规划与战略相匹配的人力资源管理体系，明确企业人力资源管理的价值、方向和目标。企业通过人力资源战略规划，提升满足战略需求的组织能力和核心竞争力，统领各项人力资源管理、人力资源战略支撑与人力资源服务能力的全面建设。

(2) 人力资源战略规划的关注重点是以企业同期开展的发展战略规划为导向，系统思考企业人力资源的价值转型，着力保障战略需求，体现人力资源的战略价值。

(3) 对于企业集团，将按照“集团人力资源战略规划金字塔模型”，从集团人力资源整体战略规划、SBU的人力资源战略子规划、战略实施管理体系三个维度展开论述。

(4) 为提高企业人力资源对战略的支撑，企业必须从战略和经营的层面制订人力资源发展规划，关注各SBU“业务前线”对人力资源服务能力的客观需求，使得人力资源体系既能有效保障战略对人才的多种需求，又能满足业务前线对“业务目标达成”所要求的人力资源运营机制、技术保障和人力资源服务能力。

(5) 企业人力资源价值的转型和人力资源战略的成功，需要以“人才理念”为引领，以“集团人力资源管控”为支撑，以“核心人才队伍建设”为保障，进而提炼出能引领人力资源各项工作的人才理念文化。

(6) 企业不同的发展战略决定了不同的组织能力要求和关键人才类型，即不同的战略会对人力资源管理提出不同的需求。因此，企业需要根据战略，识别关键人才类型，通过系统、规范的人才培养机制，形成专业配套、门类齐全、梯队配备的核心人才群，促使人才倍出，从而满足企业发展的需要。

(7) 人力资源战略规划的实施，需要在年度人力资源管理工作中，以“企业人力资源的各职能模块优化”为突破，以“企业人力资源管理体系和功能平台建设”为载体，以“企业人力资源价值转型和服务能力提升”为目标，以“导入企业人力资源战略改善项目”为主题和载体，依次深化，分重点、分阶段、分步骤地推进。

(8) 人力资源战略规划总体思路主要有“战略梳理与人力资源管理诊断、人力资源战略定位、人力资源战略目标设计、人力资源战略规划方案、人力资源战略实施体系规划、人力资源战略绩效管理”六个要点。

当前，许多企业正处于发展的战略转型期。特别是大型国有企业，尽管下属企业和员工数量较多，但是，受国企传统用工管理体制和历史遗留问题的影响，很多国企尚未建立起与企业战略规划相匹配、能够有效支撑企业战略实现的现代人力资源管理体系，人力资源质量和结构难以形成对战略的有力支撑。在一定意义上，这是当前约束集团战略目标达成的主要瓶颈之一。

因此，处于战略转型期的企业，亟须根据企业转型的新要求和外部市场环境的新变化，对集团发展战略规划进行审计和修订，解决发展所遇到的顶层问题和深层次矛盾，建立与新型定位和管理模式相适应的管理流程及制度体系，建立与战略匹配的人力资源管理机制，构建可持续发展的人力资源能力。这正是我们出版本书的初衷！

本书能顺利出版，首先要诚挚感谢那些信任并委托我们为其提供人力资源战略规划咨询服务的企业，是他们的信任给予我们得以验证书中诸多理论体系和方法；其次要感谢一直鼓励和支持本书出版的咨询界同人；最后要感谢为本书的理论体系和工具贡献了诸多智慧，并付出辛劳的项目顾问团队。

受时间所限，书中错漏之处在所难免，欢迎大家给予批评指正。同时，也诚挚地期望与企业界的朋友们一起就本书中的管理体系、方法和工具做更为深入的探讨，使本书的可读性、实用性和指导性得以进一步的提高。

中略咨询首席顾问 迪凯

2014年5月6日

目 录

第一章 提高企业竞争力：人力资源战略规划的地位和作用	1
第一节 战略性人力资源规划的关键	2
第二节 战略性人力资源规划的重要作用	5
第三节 人才战略缺失对企业发展的危害	8
第四节 导入人才战略的关键是什么	10
第五节 建立人才评价体系的重要性和必要性	15
第六节 人才发展战略是人才倍出的起点	16
第二章 人力资源管理的起点：战略性人力资源规划	19
第一节 人力资源战略规划是有效人力资源管理的起点	20
第二节 从战略高度思考人力资源规划	21
第三节 认知人力资源的战略价值	24
第四节 人力资源的使命就是支撑战略目标达成	26
第五节 人力资源战略规划应体现人力资源使命与价值	28
第六节 战略性人力资源规划与人才倍出的内在联系	29
第七节 战略性人力资源规划是实现组织战略的前提与保障	29
第八节 战略性人力资源规划决定了企业人力资源管理的基本要素	30
第三章 企业战略与人力资源需求分析	35
第一节 人力资源管理面临的主要矛盾	36
第二节 企业战略与战略性人力资源规划的关系	40
第三节 企业战略对人力资源的影响	43
第四节 企业战略对人力资源的需求	44
第五节 企业战略对人力资源职能要求	47
第六节 战略导向的人力资源管理体系	49



第七节	企业人力资源现状的 SWOT 分析	51
第八节	关注人力资源管理提升的客观需求	53
第四章	人力资源现状审计与人才盘点	58
第一节	人力资源现状审计	58
第二节	人才盘点的关键要素	60
第三节	人力资源管理现状审计	63
第四节	企业人才队伍现状盘点	69
第五节	如何开展人力资源现状审计	73
第六节	现状审计和人才盘点结论的应用	75
第七节	人才盘点的三重门	78
第五章	战略性人力资源规划	82
第一节	人力资源文化定位	82
第二节	公司人力资源战略定位	85
第三节	人力资源管理职能转变的角色定位	87
第四节	人力资源功能定位	89
第五节	人力资源战略规划和发展目标	91
第六节	人力资源战略实施的核心策略	93
第七节	人力资源战略实施路径	99
第六章	人力资源管控体系规划	101
第一节	人力资源管控模式选择	102
第二节	垂直层面的人力资源职能规划	111
第三节	人力资源管控权责界面设置	118
第四节	人力资源的“柔性管控能力”建设	119
第五节	集团人力资源管控的难题与解决方案	120
第六节	企业人力资源管控体系设计工具	122
第七节	人力资源管控流程与制度	123
第七章	人力资源职能建设规划	127
第一节	人力资源管理职能模块划分	127
第二节	迅速提升职能规划	134
第三节	精细管理职能规划	142

第四节 着手准备职能规划	147
第八章 人力资源组织建设规划	154
第一节 人力资源组织结构完善	155
第二节 人力资源队伍能力提升规划	160
第三节 人力资源运营管理规划	164
第九章 人力资源队伍建设规划	167
第一节 人力资源队伍建设目标	167
第二节 公司三大序列人才队伍建设目标	170
第三节 关键人才队伍建设目标	173
第四节 企业人才队伍建设规划	178
第五节 人才供给规划	180
第六节 人才引进规划	186
第十章 人才倍出战略规划	189
第一节 企业人才需求	190
第二节 企业人才倍出战略	192
第三节 组织能力提升的战略目标	193
第四节 人才发展战略目标	194
第五节 人才倍出的战略机制	195
第六节 人才倍出战略计划	196
第十一章 人力资源管理提升, 促进人才倍出	200
第一节 人力资源管理体系现状分析	201
第二节 人力资源管理提升目标	205
第三节 人力资源管理提升优化措施	207
第十二章 人力资源战略项目的设计、导入与管理	216
第一节 人力资源战略规划设计的主要策略	217
第二节 人力资源战略项目设计	218
第三节 人力资源管理体系规范年的人力资源战略项目设计	220
第四节 人力资源管理体系提升年的人力资源战略项目设计	223
第五节 人力资源管理体系深化年的人力资源战略项目设计	225



第十三章 战略性人力资源规划的评估与调整	229
第一节 人力资源战略评估的定义与原则	229
第二节 人力资源战略规划实施评估	231
第三节 企业人力资源战略实施效果评估	236
第四节 战略性人力资源规划的评估与调整相关表	238
第十四章 战略性人力资源规划的组织与实施	242
第一节 以战略为导向思考人力资源的价值转型	242
第二节 从三个维度组织战略性人力资源规划	244
第三节 对人力资源战略进行动态管理	245
第四节 战略性人力资源规划的实施策略	248
第五节 战略性人力资源规划的三个实施阶段	250
参考文献	253
后记	254

第一章 提高企业竞争力：人力资源战略规划的地位和作用

【章节概述】

企业之间的竞争归根结底是人与人之间的竞争。

企业能否可持续发展，关键取决于企业能否持续获得人才的能力，即企业是否具有人才倍出的能力。而企业的人才复制、发展、获得最终取决于企业为自己制定了怎样的人力资源战略。

企业的关键性人力资源是构成企业核心竞争力的源泉。一个企业应如何开发和管理现有人才，促使人才倍出，从而使人力资源优势转化成提升企业核心竞争力的优势是企业人力资源管理的价值和使命。

【阅读导航】

所谓“战略性人力资源规划”是指：①以战略为导向，满足战略需求；②制定企业人力资源发展战略；③以战略管理的方法论建设组织的人力资源服务能力和对业务前线绩效达成的支撑能力。

战略性人力资源规划是打造企业核心竞争力和规范企业经营管理体制的核心及基础。企业要想更好地解决“人力成本、组织绩效、运营效率、教育培训、员工招聘、人才流失”等问题，人力资源部门需要根据企业发展战略规划、企业未来人力资源的需要和供给状况制订战略性人力资源规划，系统地把企业人力资源规划与企业战略目标联系起来，其核心任务是对企业人力资源需求和人力资源供给的准确预测。科学的战略性人力资源规划是制定各种战略、计划、行动方案的基础，实施该规划可促进企业战略目标的实现。

战略性人力资源规划是实现组织战略的重要基础，是组织战略制定、实施、达成中的重要环节，具有重要的地位和作用。战略性人力资源规划是人力资源工作的起点，是企业人事管理的指南和工作纲领。



在战略规划层面上，战略性人力资源规划的主要任务是对企业内外部人力资源的环境分析、预算企业未来战略总需求中对人力资源的具体需求、估计远期企业内部人力资源数量、人力资源规划、人力资源政策等，重点分析人力资源对战略支撑能力方面的问题。在经营计划层面上，战略性人力资源规划涉及对人力资源需求与供给量的预测，应根据企业人力资源的方针政策，制订具体的行动方案。

第一节 战略性人力资源规划的关键

【关键策略】

战略性人力资源规划的思想，主要体现在：

1. 思考人力资源的使命和文化；
2. 检视人力资源在战略实施中的角色定位；
3. 明确人力资源建设的战略目标；
4. 制订科学的人力资源发展规划；
5. 关注人力资源的战略价值和组织人力资源的关键能力提升。

我们在为企业提供人力资源规划咨询服务的过程中，常常听到许多人力资源管理人士存在着一些认知上的误区。总括起来有两个方面：

(1) 强调“人力资源规划”的思想。即在传统人力资源管理理念的支配下，从单纯的人力资源角度提出对人力资源管理、人力资源建设、人才供应与需求预测进行全面规划。

(2) 强调“人力资源战略规划”的思想。即在战略规划与管理理念的支配下，将人力资源板块作为整个组织的一个功能，运用战略规划的思想进行人力资源战略规划。

本书提出了“战略性人力资源规划”的思想，该思想与传统人力资源管理理论有很大的差别。

一、思考人力资源的使命和文化

人力资源的核心使命是使人力资源的价值最大化，通过人力资源的价值发挥实现企业的战略目标。企业应思考如何开发和管理现有人才，促使人才倍出，从而使人力资源优势转化成提升企业核心竞争力的优势。

人力资源使命需要关注三大核心：机制创新；人才优先；有竞争力的员工队伍。如图 1-1 所示。

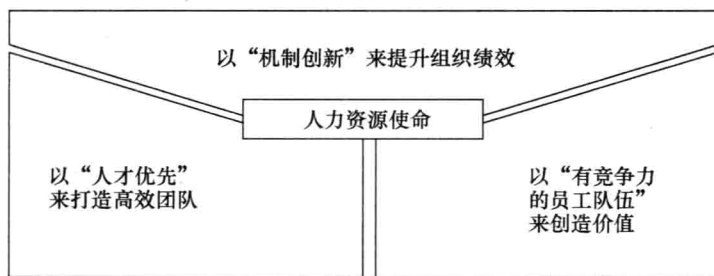


图 1-1 人力资源使命的三大核心

思考人力资源的文化，主要是在人力资源工作使命、愿景、人力资源管理理念、人才观等方面加以考虑。

首先，人力资源工作的使命既要有效保障战略对人才的多种需求，又要满足各业务单元对“业务目标达成”所要求的人力资源技术保障和人力资源服务能力。

其次，人力资源管理的愿景，即未来组织人力资源管理体系建设与发展的目标。

再次，人力资源管理理念要求不同企业依照各自的战略需求，制定不同的人力资源管理思想和价值标准。遵从“人才优先，以人为本”的基本原则；通过人力资源管理制度与机制的不断完善及创新来体现人力资源管理价值；让员工通过企业培育和自我学习，实现自我价值，同时满足组织需要。

最后，人才观是企业核心价值观的延伸，“以人为本”明确了企业内部的人才判定标准，同时又是对人才的要求。

二、检视人力资源在战略实施中的角色定位

为提高人力资源对战略的支撑能力，人力资源管理部门角色需要重新定位，需要有效承担“保障角色、专家角色、服务角色”。

保障角色。成为公司战略实施的重要保障者，同时，它又是重要的“参与者、执行者、推动者和保障者”。任何战略，缺少了有力的人力资源保障，必将难以实施。

专家角色。成为解决战略实施过程中的“人才获得、人才开发、人力资源配置、人力成本控制、员工收入分配、考核评价与奖惩激励”等领域的专家，以专业化的服务，满足战略实施对人力资源的客观需求。

服务角色。成为经营单位、业务前线重要的战略合作伙伴，为业务经营提供解决人员管理所需要的技能、方案、工具和有效的支持服务。

检视人力资源在战略实施中的角色定位之后，我们发现，人力资源管理部门



及其管理人员任重道远，人力资源部门必须适应形势、转换思维，实现自身角色的再定位。企业领导、人力资源管理部门及其工作人员的角色意识转变是改变企业人力资源管理现状的重要途径。

三、明确人力资源建设的战略目标

企业人力资源建设的战略目标，主要是根据企业战略，识别关键人才类型，通过系统、规范的人才培养机制，形成专业配套、门类齐全、梯次配备的核心人才群，以满足企业发展的需要。

以企业发展战略规划为导向，系统思考企业人力资源的价值转型，着力保障战略需求，体现人力资源的战略价值。

四、制订科学的人力资源发展规划

制订科学的人力资源发展规划，在尊重企业发展历史和现状的前提下，以“企业人力资源对战略的支撑能力建设”为突破，梳理企业战略目标达成和业务前线的业务目标达成对人力资源的全面需求。同时，对企业“未来战略规划期内”各级人力资源部门的“定位、角色、职能、文化、体系、平台、能力”等具体的建设目标、建设规划和人力资源战略路径进行系统设计，指引人力资源各项具体工作的开展。

五、关注人力资源的战略价值和组织人力资源的关键能力提升

关注人力资源的战略价值主要有三个思考维度：一是符合现代人力资源管理的趋势；二是满足企业战略的需要；三是结合人力资源管理现状的可操作性。

关注组织人力资源的关键能力提升，主要是加强人力资源系统能力建设，整合人力资源职能，形成人力资源信息和知识共享平台，提升人力资源队伍专业能力，提升公司人力资源管理水平。从而促使人力资源管理的核心转向能力管理，面向战略与业务支撑的人力资源开发以及核心人才的管理。

【案例】

A 公司基于战略的人力资源规划

A 公司曾经是一个名不见经传的民营企业，在短短的十几年间，发展成为利润率最高、研发投入率最高的电子信息百强企业之一。究其成功的原因，其中重要的因素是按照战略规划目标，制订人力资源战略规划并大规模进行相关人才储备。

A 公司在确定业务战略发展方向之后，进行了人力资源的战略规划，开始了



大规模的人才引进和储备。

A 公司对人力资源的战略规划，基于供给和需求的预测，更多地从切断竞争对手人才补给线的战略高度出发并制定实施。正是这一基于人力资源规划的战略举措，为 A 公司的发展奠定了雄厚的基础，同时也对其他竞争对手产生了巨大的压力。

A 公司人力资源战略规划的核心：关注高层管理者的素质模型。A 公司和许多跨国公司一样，在人力资源规划方面，极其重视对所需人员尤其高管人员的能力要求。公司需要一种“新类型”的经理，这些人对于公司的新产品和服务有丰富的知识，有能力对收购与合并进行管理，有能力在不确定的环境中有效地行使其职能。

A 公司重点对高层管理者的素质和技能进行了描述，借助开发和实行一套职业生涯管理系统来推行。这一系统有两个目的：第一，确认公司新的全球商业计划所要求的管理技能；第二，跟踪所有有志于高层管理职位的现有经理的技能水平。这样一个系统将允许公司在出现空缺时去“推荐”并最终选择适任人选。

A 公司借助人力资源战略规划保持了其组织高层领导的连续性。具体地说，即描述定义对于不同的高级职位所需的领导技能，了解有资格升至某个确定职位的雇员，对每个候选人进行充分的培训开发。

通过这些做法，A 公司掌握了在高层管理职位出现空缺时，可以从中进行挑选的合格内部候选人的后备库。而且，规划具有相当的灵活性，公司对突然的变化能将做出快速反应。

第二节 战略性人力资源规划的重要作用

【关键策略】

战略性人力资源规划的重要作用主要体现在：

1. 定义企业人力资源工作的使命和价值标准；
2. 科学定位人力资源管理在组织中的地位，改变人力资源管理常被沦为事务化的窘境；
3. 提出人力资源发展的战略目标，避免人力资源建设顾此失彼；
4. 对人力资源进行科学的、系统的、前瞻性的战略规划，防止满足了战略对人才的需求，却忽视了人力资源自身建设需求的现象；
5. 提升人力资源的战略价值，提高企业人力资源对战略的支撑能力和对业务前线的服务能力。



战略性人力资源规划处于整个人力资源管理活动的统筹阶段，它为下一步人力资源管理活动制定了目标、原则和方法。战略性人力资源规划的可靠性直接决定着人力资源管理整体工作的成败。所以，制订战略性人力资源规划是企业人力资源管理部门一项非常重要和有意义的工作。

战略性人力资源规划的重要作用主要体现在：

一、定义企业人力资源工作的使命和价值标准

组织的成功取决于战略及其有效的执行，有效的执行很大程度上依赖于优质的人力资源。人力资源工作的使命就是支撑公司战略，帮助员工成长，人力资源工作要达到上述使命，必须扮演不同的角色，成为企业的战略伙伴、变革推进者、员工支持者和人力资源专家。

人力资源核心价值观是“尊重人、培养人、提升人，创造组织价值”。企业人力资源管理的价值来源于卓越的人力资源管理服务品质，使人力资源优势转化成提升企业核心竞争力的优势。

定义企业人力资源工作的使命和价值标准，是战略性人力资源规划的重要方面。

二、科学定位人力资源管理在组织中的地位，改变人力资源管理常被沦为事务化的窘境

【案例】

人力资源经理正确定位自己的管理角色

李小姐是B机械制造有限公司人力资源经理，她不希望看到人力资源管理工作沦为事务化的处境，她认为人力资源经理要帮助企业创造独特的竞争优势，成为企业战略规划的参与者、变革的推动者、业务部门的人事顾问、企业和员工的代言人，最后才是人事业务专家。

从入职开始，李小姐就深入了解B公司在行业中能够生存和发展的成功关键，只有这样才不会与总经理和业务部门有代沟。如果沟通的平台都没有，自然难以发挥价值。通过与高层领导一起来规划、厘定企业的使命和远景，李小姐也进一步了解了企业未来的人才需求。

在人力资源管理工作，李小姐帮助业务部门发展绩效管理，与业务部门一同开发有效的工作培训方式，帮助业务部门解决作业瓶颈，提升工作绩效。李小姐赢得业务部门的理解与支持，业务部门不再认为人力资源部是衙门式的部门。