

能力进阶  
战略布局 + 思维模式 + 工作思路 + 方法论

从 HRBP 走向

认知突围  
跳出专业深井，从COO视角看员工工作

HR CEO  
员工如何像CEO一样思考？

卢志明 著

韩坤

一下科技创始人兼CEO

樊震

美美证券创始人兼CEO

叶阿次

外滩商学院院长  
交大安泰经管学院教授

郝志中

前迅雷看看CEO  
现混沌大学北京社长

马永武

腾讯学院院长

佟磊

爱奇艺人力资源  
及行政副总裁

联袂推荐

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

从 HRBP 走向 HRD: HR 如何像 CEO 一样思考? / 卢志明著.  
—北京: 中国法制出版社, 2021.4

ISBN 978-7-5216-1581-4

I . ①从… II . ①卢… III . ①人力资源管理 IV . ① F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 018058 号

策划编辑: 潘孝莉

责任编辑: 马春芳

封面设计: 汪要军

---

### 从HRBP走向HRD: HR如何像CEO一样思考?

CONG HRBP ZOUXIANG HRD: HR RUHE XIANG CEO YIYANG SIKAO?

著者 / 卢志明

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 880 毫米 × 1230 毫米 32 开

印张 / 9.75 字数 / 201 千

版次 / 2021 年 4 月第 1 版

2021 年 4 月第 1 次印刷

---

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5216-1581-4

定价: 69.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66073673

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

2000年，全国全面取消了大学生就业分配，改为大学生自己找工作就业。市场化就业刚刚开始生根发芽。这年冬天，还在读大学的我接到了一家航空公司人力资源（Human Resources, HR）部的电话通知我去公司HR部门实习。春节刚过，我便坐了飞机从阴冷的武汉去了温暖的海南。刚进人力资源部时，我对HR工作一无所知，有点无从下手。我的领导也特别忙，没时间辅导我，就扔给我一本16开近800页的HR经典巨作——加里·德斯勒（Gary Dessler）的《人力资源管理》让我先学习再上岗。我花了一个月把这本书看完，开始了人力资源职业旅程。

当年国内除了北上广等城市的部分外企，绝大部分中国公司对人力资源的理解还停留在“史前”水平。很多公司的人事部跟办公室、行政部等部门合在一起。HR部门的主要工作是做工资、社保档案和入离调转等日常事务。幸运的是我所在的航空公司老板有前瞻性，很早就从通用电气（GE）引进了企业管理体系。要知道GE在当年如日中天，地位比现在的苹果公司还牛气。GE的

CEO（首席执行官）杰克·韦尔奇（Jack Welch）是世界管理界的教父，全世界包括中国以学习 GE 为荣。航空公司引进了 GE 的六西格玛（6Sigma）卓越管理体系，借以优化和重塑公司的业务流程。GE 从美国、新加坡抽调了一支庞大的 6Sigma 顾问专家团队进驻公司，帮助公司做全面质量管理和业务流程优化并帮助公司培养 6Sigma 的项目领军人才。项目进行了近两年的时间，6Sigma 卓越管理体系在公司全面落地，迅速拉近了公司与国际一流管理水平的差距，逐渐从盲目拍脑袋的粗放管理模式走向基于数据和事实的科学管理模式。

公司的 HR 架构也做了第一次改组升级。当时公司人员规模为 5000 多人，分布在国内几个沿海城市。为适应业务需要，公司的 HR 架构调整为：

- 招聘中心（社会招聘、校园招聘、飞行员和乘务员专才招聘、人才测评等）；
- 人力资源开发中心 [类似 OD（组织发展）/ TD（人才发展）]；
- 培训学院（企业大学）；
- 二级人事 [初级 HRBP（人力资源业务伙伴）]；
- 员工服务中心（社保档案、员工关系与企业文化）；
- eHR（电子化人力资源管理系统）；
- 秘书处。

其中招聘中心、人力资源开发中心及培训学院扮演了后来的 COE（人力资源专家中心）的角色，负责提供 HR 战略及项目工

具。二级人事作为 HR 与业务部门的桥梁，负责协调 HR 政策与业务部门的前端实际需求。而其他几个中心专注于基础人事服务。第一次升级很成功。HR 由原来的机关部门转变为人力资源价值增值的发动机。HR 为员工铺就了一条职业通道，提供了职业生涯的成长辅导和丰富的激励机制。机制的转变带来了人才的极大增值，有力促进了公司业务的跨越式增长。

2002 年，公司业务扩张到全球市场，人员规模迅速扩大。业务部门对 HR 的需求也变得更加复杂多样。但是，因办公地点分散加上缺乏有效的沟通工具（要知道当年国际长途都十分昂贵），业务部门与 HR 的沟通在二级人事这里遇到瓶颈。因为定位为初级 HRBP 的二级人事专业性比较薄弱，只能起到连接业务部门和 HR 基本信息、传递业务部门需求的作用，很难为业务部门提供及时且专业的解决方案。为有效解决这个问题，HR 架构进行了第二次升级。二级人事定位调整，部门赋予二级人事更大的权限和资源去处理业务前端需求，而招聘中心和人才发展等职能中心与二级人事组成协作团队与各业务前端沟通，一起为前端业务提供一揽子解决方案。同时将分散在各业务部门的人事基础服务整合到集团员工服务中心，通过一个接口一套服务为业务前端的所有员工提供支持。

当年，HR 管理大师戴维·尤里奇（Dave Ulrich）创立的 HR 三支柱理论——将 HR 角色分为 COE（人力资源专家中心）、HRBP（人力资源业务伙伴）和 SSC（人力资源平台部）已在国内零星传播。基于三支柱理论的 HR 架构也基本由这三部分职能组成，俗

称三支柱架构。很多企业也开始改革，构建三支柱架构。应该说，HR 从职能式架构走向三支柱架构，对于业务部门来说客户体验有了飞跃提升。举个最简单的例子，如果我们把业务部门找 HR 解决问题比作去医院看病的话，原来一个业务部门要为几位下属“看病”，要先分别挂几个科室的号，再去各个科室问诊，在医院的楼上楼下奔波进行各项检查、化验、复诊，到最后又楼上楼下奔波去缴费取药，身心备受摧残。而现在 HRBP 如同全科医疗顾问坐在你面前，帮你一站式处理预约、挂号、问诊、化验、缴费和报销一系列问题，让你享受 VIP 待遇，专属私人医生还将为你量身定制各项个性化方案并未雨绸缪地为你制订健康计划。这种超出预期的颠覆式体验让业务部门纷纷对 HR 竖起大拇指，因此三支柱架构很快就流行起来。但是早期各公司并没有真正把 HRBP 定位为战略角色，HR 的决策依然在后端。HR 的资源流、信息流都不能从业务中来到业务中去，HRBP 依然不能真正与业务部门一起制定战略、提供策略。这个时期的三支柱架构做到了形似而神不似，市场期待真正的三支柱架构的成功实施案例。

两年后，我进入互联网行业，从 HRBP 做起，亲身经历了一个真正的三支柱理论转型落地所遇到的种种困难。举个例子，HR 要想帮业务部门解决问题，HRBP 本身要拥有很强的专业能力、综合素质及人际能力，因此当时的决策就是对 HRBP 团队进行升级和补充换血，通过招聘引进的都是有多模块经验的综合性 HR 人才。另外 HRBP 要取得业务部门的信任，就需要真正走向业务部门，理解业务部门，并能真正帮助业务部门解决问题。当时 HR

部门就要求 HRBP 驻扎在业务部门，负责销售的 HRBP 要跟销售去跑一趟客户，负责内容的 HRBP 要跟着编辑去值一次早中晚班，所有 HRBP 都要理解公司和部门业务的核心逻辑及关键流程。此外，业务要解决的通常都是复杂问题，因此需要 HRBP 与 COE 的专家团队紧密协作。中间也走了很多弯路，最后部门引进了市场专业人才和外部咨询公司供应商团队，大家一起提供专业的一揽子解决方案。同时公司还组建了统一的 SSC 中心为员工提供一个界面、一个窗口的服务，并更新了 HR 线上系统。在这一过程中，各个团队纷争不断，但是最后又走到一起，互相协作、互相补位，慢慢地让三支柱架构跟公司业务紧密有机地绑在一起。

到了 2008 年左右，三支柱架构在国内分出了两种模式。一种是 COE 主导型。HRBP 演变为 COE 的抓手和执行者。比如，一些总部强控型的集团公司。而另一种是 HRBP 主导型。HRBP 主导了 HR 在业务部门的价值和贡献，COE 和 SSC 成为 HRBP 的辅助和工具。比如，一些快速变化的互联网公司。这两种模式跟当初设计三支柱架构时强调战略平衡的初衷相左。但是这两种模式又都是在自由竞争中自然形成的，应该代表了各公司在业务发展中的真实需要。这让大家有一些争论，感到迷惑。理论上三支柱架构是一个最稳定的三角形，不应该是一个平衡的架构吗？为什么走向市场后变了形？不同的公司也开始探索，这其中就出现了很多混合型的架构。比如，在集团是职能式的架构，但是在子公司是三支柱架构，或者相反。当时我服务的互联网公司开始走向集团化，业务走向 BG（事业群）集群化，HR 架构和 HRBP 定位

也在这两条道路之中曲折蜿蜒，一直在摸索中优化。

2010年左右，国内开始走向战略HR架构。除了正常的HR职能外，HR战略被单独强调。比如，HR部门内开始出现专门的组织部或者干部管理部门，这个部门专注于管理层的专项培养，包括价值观和专项知识能力视野的培养以及管理梯队的建设。另外，为做好人才激励，专项的激励职能被单独强调。比如，公司的合伙人计划实施部门成为战略HR架构的重要组成。在有的公司，HR的合规（包括价值观合规和业务合规）职能也得到加强。总而言之，HR部门要站在公司最高管理层的视角来重新调整自己的重点方向和内部架构。在这个方面很多公司走出了不同的道路，如以价值观引领企业高速增长的阿里巴巴的HR模式，HR在价值观合规、文化塑造和业务把控上起到关键作用。还有以字节跳动为代表的轻干预模式。HR似乎无形，HR部门的绝大部分职能主要是完成两件事：找到世界上最优秀的人才以提升人才密度，并让他们在透明、数据结果导向的环境中好好工作。

随着信息化、全球化带来的快速变化的市场环境，以及中国的产业走向中高端，走向复杂产业链下的全球市场，跨业务、跨区域的公司组织形式越来越多。高端人才对业务的成败起到极其关键的作用，因此管理干部的培养、选择任用、淘汰成为HR至关重要的职能，一些企业如华为开始尝试将组织和HR工作分离。华为专门成立组织部，系统解决干部的管理问题。而HR则专注于原来的通用HR职能。这个尝试我们暂时无法评判好坏，但是

确实是一种勇敢的尝试。

总的说来，从事 HR 近 20 年来，我亲身经历了中国经济产业变化升级的波澜壮阔的一段时期。HR 也从最懵懂的阶段逐步走向成熟并形成了适应中国国情的独特的 HR 模式。我个人感受到的收获是满满的。有句话叫：回归初心。HR 从事的是人的工作，因此我坚信 HR 的一切思考和行动要从人的内心出发，要了解人的本性，知道人性的贪嗔痴，知道人拥有七情六欲，有不同的价值观、世界观、人生观，因此不可能用一套标尺就能把所有的事情解决。但是这其中又不是完全没有规律可循，只要遵循人的初心，理解人性，一切又是可以有解决方案的。

做人事工作既要顺应人性，有时候又要挑战人性。比如，人的本性都希望拥有更多的东西，获得他人的认可，追求真善美，让自己活得更更有意义。HR 可做的事情就很多。比如，帮助 CEO 确定自己的企业使命是让全世界的人活得更健康幸福，员工就不会觉得自己的所为毫无意义，也许会让员工愿意成为那个帮助千百万人更健康幸福的英雄，实现自己的价值。再比如，HR 通过股权激励制度、合伙人制度等激励方式，让业绩优秀的员工得到更高的回报，这当然也是顺应人性的最好办法。同时我们也要认识到人性是懒惰的、贪婪的。要鼓励员工学习，如果没有好的方法，就要跟人性的懒惰做斗争。同时人性是贪婪的，如果没有制约的手段，贪婪将会吞噬一切。这方面可举的例子还有很多，后面几章会专门讲这一点。

从实践中来，到实践中去是 HR 工作的基本原则。一切组织

文化如同鞋子，合不合适只有脚知道。在生命的每个阶段，造出合适脚的鞋子，让脚与鞋子无缝结合，并最高效地跑到终点，才是我们追求的目标。文化如水，会填充组织的空隙，缓冲大家之间的冲突压力，更会托举组织这艘船，驶向更光明的未来。

01	如何通过 CEO 的灵魂三问?	
	CEO 对 HR 的灵魂三问	006
	用业务大脑来思考	009
	谁是 HR 的负责人? 谁是 HR 的客户?	012
	从 10 人到 10 万人公司的 HR 管理应注意什么?	013
	新时期面临的新挑战	017
02	成为政委和副驾驶, 找准自己的定位	
	你的 HR 架构处在哪个阶段?	029
	成为政委和副驾驶, 找准自己的定位	034
03	如何赢得 CEO 的信赖?	
	三步建立信任	051
	成为靠谱的人	056

- ## 04 如何把业务搞懂?
- 如何理解文化价值观和战略? 063
  - 如何将战略转化为业务目标? 069
  - 如何从业务目标推导出业务策略? 073
  - 如何将业务需求翻译为 HR 需求? 075
- ## 05 如何找到和解析问题?
- 如何定义问题? 083
  - 如何诊断问题? 086
  - 如何拆解问题? 087
  - 如何运用思维框架解析问题? 092
- ## 06 如何提供一揽子解决方案?
- 用六板斧搭建解决方案 115
  - 真实的一揽子解决方案 152

- 07 如何让执行完美落地?**
- 信仰和信任让员工成为自驱发动机 172
  - 利用大脑的奖赏机制，让行动变得愉悦 174
  - 丰田五问法和项目管理工具，让管理在轨 176
  - 奖优罚劣，引导知行合一 180
- 08 复盘，实现螺旋式上升**
- 复盘是最有效的刻意练习 195
  - 先僵化，后优化，再固化 199
  - 一个典型的复盘流程 206
  - 复盘要避免踩坑 208
- 09 人性，一切问题的本源**
- 欲望驱动人的一切行为 213
  - 快乐驱动人的所有行动 228

# 10

## 利用人性的特点设计制度

- 如何让工作有意义、有目标？ 237
- 如何让员工拥有满足感和成就感？ 242
- 如何满足员工的拥有感和自主性？ 245
- 如何满足员工的社交和情感需求？ 249
- 如何满足员工的好奇心和创新需求？ 256
- 顺应人性，善用和抑制贪婪 261

# 11

## 无边界，未来的趋势

- 纵向无边界：层级扁平化，层级垂直渗透，重新整合 281
- 横向无边界：共同目标下的协作 285
- 产业链无边界：价值链上下游协作 290
- 生态无边界：生态型组织系统 292

# HRD

01

如何通过CEO的灵魂三问？



在互联网行业，我们经常会遇到这样一些场景。

场景一：公司从某传统大企业找来一位 HRD（人力资源总监）。HRD 来公司后，第一时间将人力资源效能问题提上日程，特别是对人工成本、人均产出都做了详尽的统计和跟踪。为了有效解决“混乱”的薪酬水平差异问题，HR 重新梳理了薪酬结构，限定了各职位薪酬的范围。但之后在招聘人才过程中遇到了挑战。他发现部门要引进的一些产品技术人才，刚毕业七八年，张口就要数百万元的年薪，远超现在公司总监级别的薪酬水平。而一些刚毕业不久的年轻运营或产品人才，因在运营或产品上的小特长，也要求百万元年薪。这远远超出公司的薪酬范围。考虑到内部平衡以及公司规范度，这些人才都被委婉拒绝。

各部门负责人纷纷向老板投诉吐槽，CEO 听完各部门的吐槽后，对 HRD 也产生了看法。而 HRD 则十分委屈，认为自己保证了内部平衡，控制了内部人才流失风险，又节省了成本，规范了体系，无疑是在替老板考虑。同时各部门负责人也会因为成本控制导致利润完成率高而多得奖金。自己为公司和部门负责人办了好事，可是为什么最后反而受这个夹板气呢？