

第一章 HRBP 的由来

第一节 人力资源管理发展的历史沿革

HRBP(HR Business Partner)的由来和三支柱模型(Three Pillars Model)息息相关，它属于三支柱中的“一柱”。那，三支柱是什么？为什么会产生三支柱？这就需要追溯到人力资源管理发展的历史以及传统九大模块的弊病。

首先梳理一下人力资源管理发展的历史沿革，关于这个问题，国内外各个学者各有看法，莫衷一是。国内外学者总结人力资源管理的发展历史，一般都是将其划分为若干个不同阶段，但是划法不一，典型的划法包括三阶段论、四阶段论、五阶段论和六阶段论，这些划分从不同的角度揭示了人力资源管理的发展历史。本书先简要介绍一下这四种划法，然后再提出本书的观点。

需要说明的是，对人力资源管理发展历史的阶段划分，目的并不是这些阶段本身，而是要借助于这些阶段的划分来把握人力资源管理整体的发展脉络，更加深入地理解它。因此，对于阶段的划分并没有绝对的标准和绝对的对错。

一、三阶段论

三阶段论将人力资源管理的发展划分为三个阶段，根据划分的标准不同，有不同的三阶段划分。

1. 依据人力资源管理所扮演的角色

以 Fombrun, Tichy, Deranna 为代表的学者根据人力资源管理在组织管理中所扮演的角色和所起的作用，把人力资源管理的发展划分为以下三个阶段。

(1) 操作性角色时代。在此阶段，人力资源管理的内容主要是一些简单的事务性工作，在管理中发挥的作用不是很明显。

(2) 管理性角色时代。人力资源管理在这一阶段开始成为企业职能管理的一部分，承担着相对独立的管理任务和职责。

(3) 战略性角色时代。随着竞争的加剧,人力资源在企业中的作用越来越重要,人力资源管理开始纳入到企业的战略层次,要求从企业战略的高度来思考人力资源管理的相关问题。

2. 根据人力资源管理的内容

以此标准划分可将人力资源管理的发展划分为现场事务管理、档案业务管理和指导协调管理三个阶段。

(1) 现场事务管理阶段。主要指以保证工作任务的完成而在现场进行的人力资源管理,它没有专门的人力资源管理部门和人员,主要由现场管理人员来处理人事矛盾、进行人员调配和劳动监督。

(2) 档案业务管理阶段。指在办公室而非现场进行的一种间接性的人力资源管理,这一阶段有专门的工作场所和专业的工作人员,管理的内容是比较专业化的人员招聘、甄选、配置、培训、考核和薪酬等。

(3) 指导协调管理阶段。指导协调管理属于一种专家型的咨询式管理,在这种方式下,人力资源部门的所有人员都是专家,主要负责人力资源管理政策、制度和技术的研究与制定;负责对制度、政策的执行情况进行监督检查;负责人力资源管理技术和方案的咨询与指导;负责人力资源发展战略的咨询与贯彻。

二、四阶段论

代表学者是科罗拉多大学的 Wayne F. Cascio 教授,从功能的角度将人力资源管理的发展历史划分为档案保管、政府职责、组织职责和战略伙伴四个阶段。

(1) 档案保管阶段。时间从人事管理出现一直到 20 世纪 60 年代,在此阶段,主要工作就是招聘录用、培训和人事档案保管。随着雇主对员工关心程度的增加,新员工的录用、岗前教育、人事资料管理等工作,均由人事部门或者专职人员负责。在这一阶段,缺乏对工作性质和工作目标的明确认识,也没有清晰的条理和制度。

(2) 政府职责阶段。时间是 20 世纪 60—70 年代,这一阶段的特点是政府介入和法律规定开始在各个方面影响雇佣,但企业的高层领导人仍将人力资源管理的成本视为非生产性消耗。以美国为例,继 1964 年通过《民权法》之后,政府相继通

过了《种族歧视法》《退休法》《保健安全法》等涉及公民雇佣的多项法律，企业如果违反这些法律就会造成巨大的经济损失，这就迫使企业各级领导对劳动人事管理工作予以足够的重视，不允许有疏忽，力求避免或者缓解劳资纠纷或者在出现劳资纠纷时争取主动，减少诉讼损失。在上述背景条件下，企业人事管理工作不得不强调规范化、系统化和科学化，工作任务清晰化，主要任务包括招聘、录用、保持、开发、绩效评价和薪酬管理等，为完成上述工作任务所需要的各类人事专家也纷纷进入企业。而为此所支出的费用，在当时仍然被许多企业的高层管理者视为整个组织的非生产性消耗，企业不过是为了应付政府不得已而为之，因此，这一阶段被称为“政府职责”阶段。例如，1973年美国电话电报公司与联邦政府达成一项协议，同意将晋升到管理职位上的女员工的起点工资与晋升到同样职位上的男员工的工资拉平，这本属于纠正性别歧视的合理之举，但当时在企业里却被认为是“错误的人事管理”，因为该公司为此多支付了3亿多美元。

(3) 组织职责阶段。时间是20世纪70年代末到80年代。此时，企业领导人不再认为人事管理是“政府的职责”，而把它真正视为自己企业的“组织职责”了，人力资源管理和开发成为企业人事部门的职责。

这种认识的转变有其历史背景。首先，心理学、社会学和行为科学日益渗透到企业管理领域，在这种学科交融的基础上形成的理论日益受到企业的重视，并被广泛接受。其次，1972—1982年，美国的劳动生产率年平均增长0.6%，而同时期的日本、西德和法国分别为3.4%，2.1%，3%，员工的懒散和管理的平庸使企业高层领导者忧心忡忡。再次，劳资关系日益紧张。最后，政府官员对企业进行了非公正地干预，再加上劳动力的多样化，教育水平的提高，导致对人的管理越来越困难。因此，企业高层领导被迫从企业内部寻找出路，发现人力资源管理是一个重要的突破口，认为人力资源是一种重要的战略资源，是企业成败兴衰的关键，为此，企业开始吸收人事经理进入企业高层领导集团，共同参与企业的经营决策。20世纪80年代初期，美国和欧洲纷纷出现了人力资源开发和管理组织，人事部门也纷纷开始改名为人力资源管理部，企业从强调对物的管理转向强调对人的管理。

(4) 战略伙伴阶段。时间是从20世纪90年代开始，这一阶段开始把人力资源

战略作为公司重要的竞争战略，逐渐从战略的角度考虑人力资源管理问题，把人力资源管理与公司的总体经营战略联系在一起。

三、五阶段论

以 Rowland 和 Ferris 为代表的学者，从管理的历史背景出发，将人力资源管理的发展历史划分为五个阶段。

- (1) 第一阶段：工业革命时代。
- (2) 第二阶段：科学管理时代。
- (3) 第三阶段：工业心理时代。
- (4) 第四阶段：人际关系时代。
- (5) 第五阶段：工作生活质量时代。

此观点的独特之处，是把工作生活质量作为一个独立的阶段提出来。工作生活质量一般有两种含义：一是指一系列客观的组织条件及其实践，包括工作的多样化、工作的民主性、员工参与和工作的安全性等；二是指员工工作后产生的安全感、满意程度以及自身的成就感和发展感。第一种含义强调描述工作的客观状态，第二种含义强调描述员工的主观需要。将这两种含义结合起来，工作生活质量是指员工在工作中所产生的生理和心理健康的感受。美国的一项调查研究表明，在辞职的打字员中，60%是由于工作枯燥无聊，而不是因为工作任务繁重。影响工作生活质量的因素有很多，为了提高员工的工作生活质量，企业需要采取一系列措施。工作生活质量的核心是员工参与管理，参与的方法有很多，并且还在不断推陈出新。从美国的实践看，主要形式有：建立质量控制小组以及解决各种问题的小组，劳资双方合作参与工作设计和新工厂设计，实现收益分享、利润分享以及斯坎隆计划，实行企业的雇员所有制等。

四、六阶段论

以华盛顿大学的 French 教授为代表，也是从管理的历史背景出发，将人力资源管理的发展划分为六个阶段。

(1) 第一阶段：科学管理运动阶段。这一阶段以泰勒(W.Taylor)和吉尔布雷斯(Gilbreth)夫妇为代表，关注重点主要是动作和时间研究、工作分析、人员选拔和激励方案的制定。

(2) 第二阶段：工业福利运动阶段。在此阶段，企业出现了社会秘书或福利秘书(Social Secretaries or Welfare Secretaries)，专门负责员工福利方案的制定和实施，员工的待遇和薪酬问题成为管理者关心的重要问题。

(3) 第三阶段：早期工业心理学阶段。以 Hugo Munsterberg 等人为代表的心理学家的研究结果，推动了人事管理工作的科学化进程。关于个人心理特点与工作绩效关系的研究以及人员选拔预测效度的提出，使人事管理开始从规范步入科学化的轨道。

(4) 第四阶段：人际关系运动时代。以霍桑实验为起源的人际关系运动，推动了整个管理学界的革命，也影响了人力资源管理。人力资源管理开始从以工作为中心转变到以人为中心，把人和组织看成是社会系统。此阶段强调组织要理解员工的需要，这样才能让员工满意并提高生产效率。

20 世纪 30—40 年代，美国企业管理界流行着一种“爱畜理论”，当时爱畜牛奶公司的广告说“爱畜来自于愉快的奶牛，因此品质优良”。研究人员认为心情愉快员工的生产率会比较高，于是，公司使用郊游、员工餐厅等各种办法来改善员工的社会环境，提高士气，从而试图提高劳动生产率。实际上，这一理论夸大了员工情感和士气对生产率的影响，最终实践表明，良好的人际关系可以提高生产效率的观点是不可靠的。

(5) 第五阶段：劳工运动阶段。雇佣者与被雇佣者的关系，一直是人力资源管理的重要内容之一，从 1842 年美国马萨诸塞州最高法院对劳工争议案的判决开始，美国的工会运动快速发展；1869 年，形成了全国性的网络；1886 年，美国劳工联合会成立；大萧条时期，工会也处于低潮；到 1935 年，美国劳工法案即瓦格纳法案(Wagner Act)的颁布，工会又重新兴盛起来，罢工现象此起彼伏，缩短工时、提高待遇的呼声越来越高，出现了集体谈判。到 20 世纪 60 年代和 70 年代，美国联邦政府和州政府连续颁布了一系列关于劳动和工人权利的法案，促进了劳工运动的



发展，人力资源管理成为法律敏感行业。对工人利益的重视、工人权力的重视，成为组织内部人力资源管理的首要任务。

(6) 第六阶段：行为科学与组织理论时代。进入 20 世纪 80 年代以后，组织管理的特点发生了变化，人的管理成为主要任务。从单个人到组织人，把个人放在组织中进行管理，强调文化和团队的作用，成为人力资源管理的新特征。

五、本书的观点：五阶段论

综合国内外的相关研究，本书认为，人力资源管理经历了人事管理、人力资源管理、人力资本管理、战略人力资源管理以及由外而内的人力资源管理等五个阶段，如图 1.1 所示。

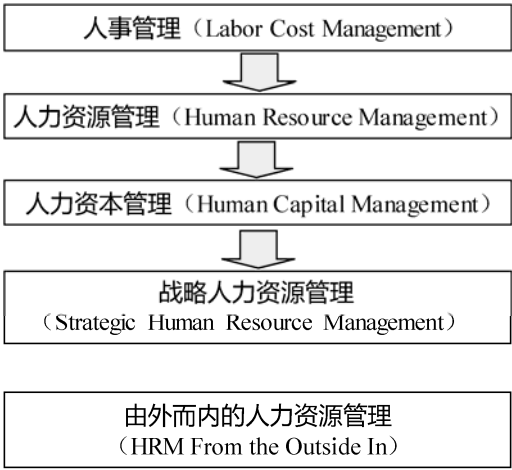


图 1.1 人力资源管理的发展阶段

1. 人事管理阶段

这一阶段的假设是：人是成本。既然是成本，人事管理就要千方百计地降低成本。这一阶段的工作以“事”为中心，内容主要包括记考勤、开调令、管档案、发工资、签合同、办理入职和离职手续、组织招聘或招工等一些事务性的工作，虽然事务繁杂，但是工作属于操作层面，工作的技术含量较低，比较被动，体现不出价值增值性。

在此阶段，很多人认为人事管理就是一个办事员的角色或身份，只有那些专业

水平不高、技术能力不强的人才愿意从事这些工作，人事管理什么人都能干。办事员的形象定位限制了从业人员的积极性和能动性，一味地被动应付，大量的时间花在附加值很低的事务性工作上，机械地重复着流程性工作，其价值大打折扣。人事部的官僚作风也在这种环境中日渐增长，长时间的机械性事务工作使得人事部从业人员感觉没有价值感和成就感，变得懒散，不求上进，不思进取。

2. 人力资源管理阶段

这一阶段的假设是：人是有价值的重要资源。

在我国，最早提出“人力资源”概念的是毛泽东同志，他在 1942 年撰写的《评柏林声明》中提到“希特勒的旧军队是疲敝不堪了，精锐部分已经耗完。他的人力资源与军备资源即使再搜括，也不能再组织一个像样的攻势了”。《毛泽东文集》中共七次提到“人力资源”。在国外，管理学大师彼得·德鲁克(P.Drucker)1954 年在其著作《管理实践》中对“人力资源”进行了界定，他认为：人力资源也是一种资源，但人力资源是一种特殊资源，不同于其他所有资源，是具有自身生理和心理特点、具有不同能力和行为模式的人，它必须通过有效的激励机制才能充分发挥作用，并为组织带来经济价值。自从 20 世纪 60 年代开始，人力资源的概念逐渐深入人心，对人力资源的研究也越来越多。

既然是资源，人力资源管理就要充分利用和挖掘好“人”这个资源，为组织创造价值，因此这一阶段的工作以“人”为中心，内容主要包括：人力资源管理各项制度建设、员工能力建设和职业生涯规划、员工的激励和保留、优秀员工管理、继任者计划、企业文化和敬业度管理等。企业逐步建立起了招聘选拔、培训开发、工作分析、绩效考核、薪酬福利、劳动关系等人力资源管理体系。

人力资源管理与人事管理的区别如表 1.1 所示。

表 1.1 人力资源管理和人事管理的区别

比较项目	人力资源管理	人事管理
管理理念	视员工为有价值的重要资源；劳资是利益共同体，劳资两利	视员工为成本、负担；劳资利益冲突，劳资对立
管理内容	丰富；建立人力资源规划、开发、应用与管理系统，提高组织竞争力	简单；行政的、事务性的工作



续表

比较项目	人力资源管理	人事管理
管理活动	重视培训开发；主动	重使用、轻开发；被动
管理性质	战略性、整体性、未来性	战术性、分散性
管理地位	战略层	执行层
管理目的	组织和员工长远利益的共同实现	组织短期目标的实现
工作模式	以人中心，人本化管理，参与、透明	以事为中心，命令、控制
与其他部门关系	和谐、合作	对立、抵触
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

3. 人力资本管理阶段

这一阶段的假设是：人也是一种资本。根据马克思的说法，资本是能够创造剩余价值的价值。美国芝加哥大学著名经济学家西奥多·W. 舒尔茨(Theodore W. Schultz)提出了人力资本的概论，并由于创建了人力资本理论而获得了 1979 年的诺贝尔经济学奖。舒尔茨认为，人力资本是体现于人身体中的知识、能力和体力(健康状况)，人力资本是投资形成的，投资渠道如下。

- (1) 营养及医疗保健费用。
- (2) 学校教育费用。
- (3) 在职人员培训费用。
- (4) 择业过程中所发生的人事成本和迁徙费用。

人力资本强调投资的概念，认为人力资本和其他资本一样，都有投入回报的特性。相较于人力资源，人力资本是一个更动态化的概念，希望通过对员工的投资、培训和开发，提升员工的能力，让员工为企业创造更大的价值。

在人力资本管理阶段，管理从追求数量转到追求质量，工作重心转移到营造良好的“投资”环境和整合人力资源各项规章制度上。通过工作分析和人才盘点，优化“人岗匹配”；通过科学的招聘选拔，精准定位和录用企业与岗位所需要的人才；通过加大培训开发的力度，提升员工的知识技能，改善员工的工作态度；通过建立

科学的绩效管理体系，使绩效评价更客观更全面；通过改革和优化薪酬管理体系，使之更公平更有激励性，最终在企业里形成“聚集人才、培养人才、开发人才、有效配置人才、合理使用人才、全面激励人才、有效留住人才”的观念，提高人力资本的投资回报率。

4. 战略人力资源管理阶段

随着中国特色社会主义进入新时代，随着知识经济、互联网经济和全球化时代的深入发展，随着中国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段，企业经营环境的不确定性越来越强，企业之间的竞争日益加剧，人才的作用越来越凸显，企业对人才的争夺战也越演越烈，麦肯锡公司提出了“人才战争”概念，人才成为企业竞争的核心，成为企业核心竞争力的来源。

在此背景下，客观上要求企业人力资源管理需要与企业战略密切结合，使人力资源管理更好地支持企业战略的实现。基于此，人力资源经理进入了企业的决策层，以专家顾问和战略合作伙伴的身份出现，参与决策，推动变革，使人力资源管理上升到战略人力资源管理阶段。

战略人力资源管理是相对以前的“一般人力资源”“事务人力资源管理”而提出的新概念，要求在战略层面上开展人力资源管理工作，人力资源管理要促进企业战略的实现。这一阶段的工作以“战略”为中心，人力资源管理者要做企业战略决策的参与者，提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案。

5. 由外而内的人力资源管理阶段

管理学大师彼得·德鲁克在他的著作《管理的实践》中提出了几个经典问题，其中之一是：我们的事业是什么？他写道：“‘我们的事业是什么’并非由生产者决定，而是由消费者来决定；不是靠公司名称、地位或规章来定义，而是由顾客购买产品或服务时获得满足的需求来定义。因此，要回答这个问题，我们只能从外向内看，从顾客和市场的角度，来观察我们所经营的事业。”

受此启发，现代人力资源管理之父、密歇根大学的教授戴维·尤里奇(Dave Ulrich)提出了由外而内的人力资源管理的新思想和新价值主张，即：价值是由接受者而非提供者决定的。尤里奇认为，由外而内的人力资源管理比战略人力资源管理

走得更远，人力工作者需要根据企业的商业环境、利益相关者需求而调整自身的工作，需要将眼光投向组织之外的客户、投资者和社区，以他们的视角来定义企业人力资源管理的成功，如图 1.2 所示。

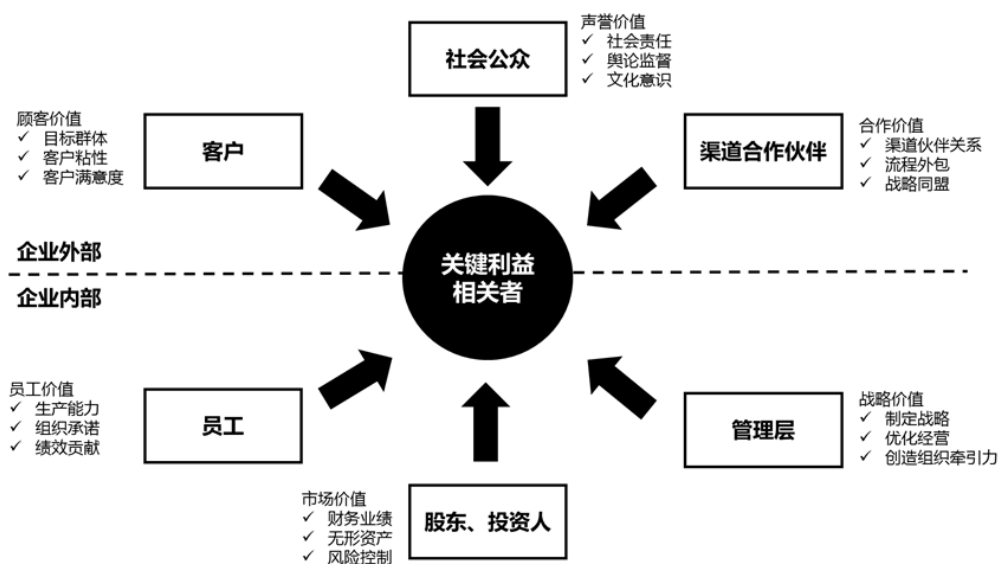


图 1.2 由外而内的人力资源管理需考虑的利益相关者

尤里奇非常积极地推广这一理念，先是将“由外而内重建 HR”作为他一本著作的副标题：*HR transformation—building HR from the outside in*，后来干脆将其作为该书的书名：*HR from the outside in*。

通俗而言，这一理念就是“跳出圈外”“站在月球上看地球”“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。人力资源管理不能只囿于企业内部，要放远和放宽眼光，在企业所处的整个生态系统中考虑诸多利益相关者的需求，这样才能更好地定位人力资源管理需要做什么，才能把人力资源管理工作做得更好。

第二节 我国人力资源管理学科的发展历史

前面讲了人力资源管理在企业的发展历史，下面介绍一下人力资源管理学科在我国发展的历史沿革。我国高校的人力资源管理专业是从 20 世纪 50 年代的“劳动经济学”专业发展而来的。其间主要经历了以下四个阶段。

1. 初创期(20 世纪 50 年代至 1966 年)

1958 年北京经济学院(首都经济贸易大学前身)成立,在全国最早设置了劳动经济系和劳动保护系。

2. 停办时期

“文化大革命”10 年间相关专业被停办。

3. 发展期(1977—1998 年)

1) 劳动经济学专业与人事管理专业并行发展(1977—1991 年)

1981 年,北京经济学院成为全国第一个获得劳动经济学硕士学位的授权单位;1984 年,北京经济学院设立人事管理专业;1986 年,中国人民大学开始招收人事管理专业的本科生。因此,在此阶段,“人力资源管理专业”的前身——带有计划经济色彩的人事管理专业产生了,其定位主要是为国家政府机关培养专司劳动人事管理职能的行政事务性人才。

2) 人力资源管理专业独立发展(1992—1998 年)

1992 年,原国家教委首次将“人事管理”专业更名为“人力资源管理”专业,1993 年中国人民大学首次设立了“人力资源管理”专业。但直到 1997 年,部分院校仍以“劳动经济学”专业的名义招收“人力资源管理”专业的学生,1998 年国家教育部将部分院校的“劳动经济学”专业并入“人力资源管理”专业。至此,“人力资源管理”专业完成了新的整合,迈向了一个全新发展的时期。

4. 成熟期(1999 年至今)

2003 年,中国人民大学获准独立设置人力资源管理专业博士和硕士学位授予点。中国的人力资源学科进入一个蓬勃发展时期,朝向一个成熟稳定的学科方向走去。在这个阶段,企业对人力资源管理这个概念已经熟悉,人力资源管理专业的学生也开始大量增加。1999 年,全国只有 37 所院校招收人力资源管理专业学生,而到了 2017 年已经有 428 所院校开始招收。与此同时,一批从国外回来的博士或者学者也开始在国内教授人力资源管理课程。

随着 1991 年 MBA 以及 2002 年 EMBA 的开始招生,人力资源管理在社会上

越来越受到关注，人力资源管理的培养层次也越来越丰富化，包括本科生、硕士研究生、MBA、EMBA、博士研究生等。所有这些，都为人力资源管理在我国的发展进行了理论和人才准备。

人力资源管理学科在我国高校发展的历史演变过程如图 1.3 所示。

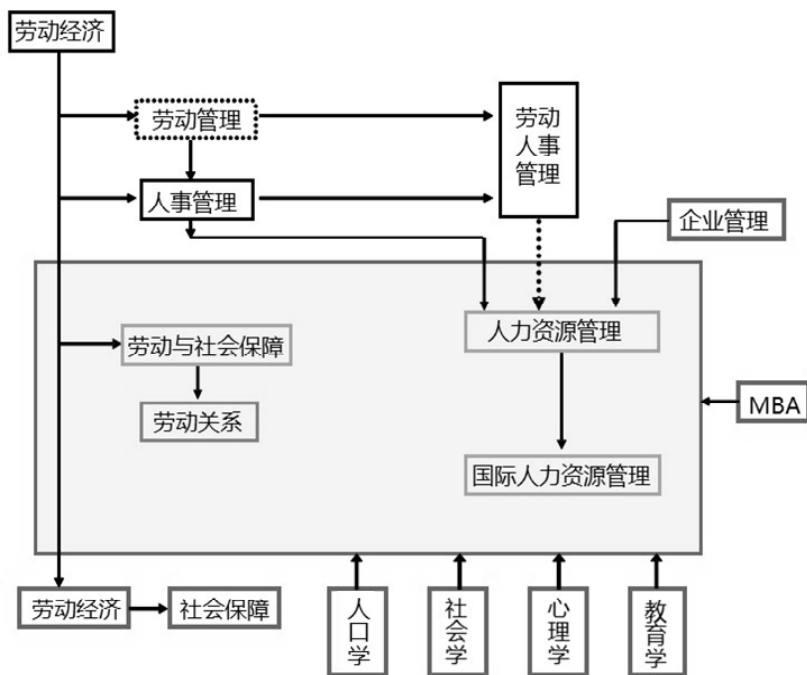


图 1.3 人力资源管理学科在我国高校的发展沿革

总结起来,中国高校人力资源管理学科快速发展与以下背景有关:①人力资源成为“第一资源”的世界潮流,大众创业、万众创新的持续推进,为中国人力资源管理研究的兴起奠定了深厚的时代背景。②中国经济发展进入新常态,庞大的人口数量压力需要转变为人力资源优势的现实国情,新时代中国特色社会主义条件下企业用人体制、机制的转变,人力资源管理面临的新问题越来越多,问题越来越复杂,为人力资源管理研究在中国的兴起和发展提出了客观要求。③人力资源管理人才的市场需求急剧攀升,为中国人力资源管理研究的兴起和进一步发展奠定了市场基础。④MBA(工商管理硕士)和MPA(公共管理硕士)等专业硕士项目的开办,为中国人力资源管理学科的发展提供了优秀的人才基础和广阔的科研空间。

第三节 九大模块的组织形式及其弊病

传统的人力资源管理采用九大模块的组织形式，在特定的历史条件下有其合理性，曾经发挥了较大的作用，但是随着时代的发展，其弊病也日益显现。

一、传统的人力资源管理九大模块

九大模块模式，是一种基于职能分工的人力资源管理模式。该模式采用专业分工的方式，满足组织在员工招聘、培训发展、绩效评估、薪酬福利以及员工关系管理等方面的需求。具体而言，九大模块包括：人力资源规划、工作分析及评价、招聘选拔与录用、培训开发与职业生涯管理、绩效管理、胜任力评价系统(素质模型)、薪酬管理、员工关系管理和企业文化管理，如图 1.4 所示。

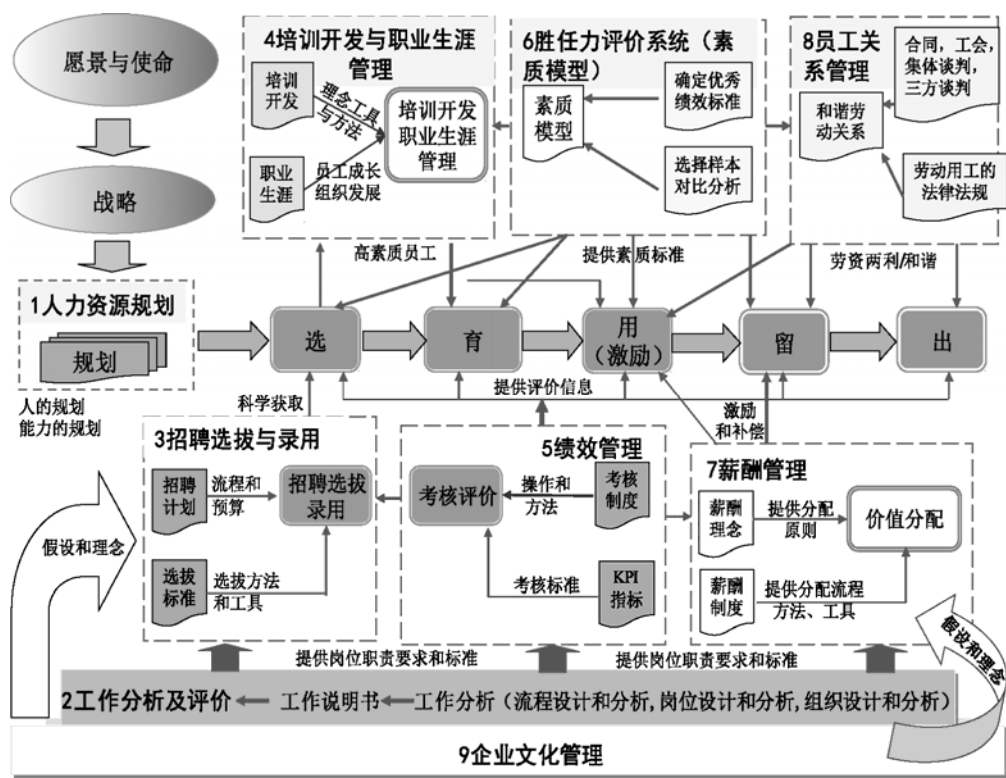


图 1.4 传统人力资源管理的九大模块

上图类似于一个鱼骨图，中间围绕着人力资源管理的功能，简言之，五个字：选、育、用、留、出。

“选”是吸纳功能，要为组织挑选出合适的人力资源，既要符合“人一岗”(Person-Position)匹配，也要符合“人—组织”(Person-Organization)匹配，这是人力资源管理的入口关，“病从口入”，把好入口关非常关键和重要；“育”是培训开发(Training & Development)功能，要不断地培育员工，一方面使其工作知识和能力不断提高，另一方面与企业在理念、文化、价值观等方面的契合度不断提高；“用”包含了配置功能和激励功能，要做到“人职匹配、适人适岗”，根据员工的需求激励员工，调动员工的工作积极性，为组织创造更大的价值；“留”是维持功能，需要采取各种办法将优秀员工保留在组织中；“出”是清理和代谢功能，通过裁员或者末位淘汰等方式方法“吐故”，保持或提高组织的活力和竞争力。

人力资源管理的这些功能，是通过人力资源管理的九大模块来实现的，分述如下。

(1) 人力资源规划。包括人的规划和能力的规划。人力资源规划，表面上看是人的规划，是组织对一定时期内的人员需求情况和供给情况进行预测，制定平衡供需的计划和措施，并付诸实施；而实质上，是能力的规划。企业战略的实现从表面上看需要的是人，实质上是人的能力，因此人力资源规划本质上是要对组织人员的能力进行规划，预测未来一定时期内组织需要什么能力，现存什么能力，能力差距是什么，如何弥补能力差距，等等。

(2) 工作分析及评价。广义的工作分析包括三个层面：流程层面、岗位层面和组织层面。人力资源管理主要关注的是岗位层面，通过工作分析和评价，明确工作职责、任职资格、工作环境、工作关系以及绩效标准等内容，并对工作的价值进行科学评价。

(3) 招聘选拔与录用。招聘是指通过各种途径发布信息或者走进潜在人群，将应聘者吸引过来；选拔是对应聘者进行知识、技能、经验、价值观、人格等方面的测评；录用则是指从应聘者中确定符合要求的人选并办理相关手续。

(4) 培训开发与职业生涯管理。培训与开发是指组织通过各种方式使员工具备

胜任现在或者将来岗位所需要的知识、技能，并改变或塑造他们的态度、理念、价值观，以提高员工在现有或将来岗位上的工作绩效以及组织的整体绩效，并最终贡献于组织战略实现的一种计划性、连续性和系统性的活动。在新时代背景下，在“Y一代”越来越多地进入劳动力市场的情况下，为了调动“Y一代”的工作积极性，职业生涯管理变得越来越重要。

(5) 绩效管理。绩效管理(Performance Management)是识别、衡量以及开发个人和团队绩效，并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的一个持续性的过程。通过绩效管理对员工的工作表现进行评价，向员工提供反馈，帮助员工提升绩效进而提升组织的绩效。绩效管理包括制定绩效计划、绩效监控、绩效考核、绩效沟通和改进等活动。

(6) 胜任力评价系统(素质模型)。通过深入系统地研究优秀员工具备的素质，构建素质模型，描绘优秀员工的行为，据此可以进行招聘选拔、培训开发、使用激励、业绩评价和薪酬奖励等活动，使更多的员工达到高绩效。

(7) 薪酬管理。通过薪酬管理，对员工所做出的贡献，包括知识、技能、体力、工龄、工作绩效等进行科学合理的补偿。

(8) 员工关系管理。员工关系是指企业所有者、经营管理者、普通员工和工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种责、权、利关系。需要通过规范化、制度化、法律化的管理，使劳动关系各方的行为得到规范，权益得到保障，促使劳动关系稳定和谐，保证企业稳定运行。

(9) 企业文化管理。文化是一种假设，是一种共同的价值观，是一种氛围和风气，是一种集体习惯和行为方式，是企业的性格和味道。文化贯穿人力资源管理的整个过程，要做好人力资源管理，必须将制度和文化二者有机结合。

可见，九大模块分工的人力资源管理模式是围绕着“选、育、用、留、出”等人力资源管理的功能而设计和展开的，各模块均需要不同的专业知识和技能，各个模块之间有效衔接，互相配合，形成了有效的人力资源管理体系。不同企业以及不同的企业发展阶段，由于企业战略、经营目标以及工作任务的不同，九大模块的工作重点也会有所区别。

二、九大模块的弊病

九大模块的人力资源管理模式曾经发挥了非常重要的作用，但是随着VUCA(Volatile、Unpredictable、Complex、Ambiguous，动荡的、不可预测的、复杂的和不确定的)时代的到来，互联网时代的到来，组织结构扁平化，企业竞争加剧，对企业应变能力提出了更高要求，九大模块分工的人力资源管理模式的弊病也逐渐暴露出来，主要表现为如下。

(1) 不了解业务部门的需求，工作重点和针对性易出偏差，工作精确度不高。以前的人力工作者要么“高高在上”，要么“偏安一隅”，和业务部门接触不多、了解不多，或者有接触和了解，但是流于表层，不够深入。随着新时代的到来，移动互联网的兴起，企业内外环境的变化更加迅速，导致人力工作者对业务部门的情况或者需求越来越不了解，工作的盲目性加大。

(2) 工作与公司战略脱节，偏操作层面。由于工作定位不高等原因，人力工作者的工作往往都是事务性质的，对公司的战略缺乏了解，更多的是具体操作。

(3) 基于单模块视角的思维及处事方式，难以整体解决问题。各模块员工仅站在本模块的角度进行工作，缺乏整体性思考。当业务部门提出需求时，对应的是人力资源部的某一个职能模块，对应的解决方案往往偏重某一个角度，表面上好像是解决了问题，实际上可能会引发更深层次的矛盾。例如，业务部门抱怨团队现有人员能力不足，招聘部门给出的方案可能是招聘高能力级别的人，但实际问题可能是该业务部门的团队凝聚力或者分工出了问题，这样，花费高成本引入高能力的员工，可能不仅不能增强团队能力，反而引发内部同工不同酬等一系列矛盾。

(4) 效率低下。由于各模块之间的隔阂和沟通不畅等原因，导致工作效率低下。

(5) 大量重复事务性工作，HR自身的价值与成就感不强。由于大量的事务性工作，加之工作内容重复性较高，缺少自主性，导致人力资源管理部员工付出了大量劳动，但工作的价值感和成就感不强。

(6) 工作风格及角色定位偏监管，与业务部门矛盾重重。以前的人力工作者，往往是公司高层领导意见的传达者和执行者，“高高在上”“发号施令”，工作风

格偏管控，以督导或命令的方式推动工作，没有深入到基层了解员工和业务的实际情况，例如，经常要求员工填写各种价值不高、不切实际或者重复劳动的表格，被员工戏称为“表哥表姐”。工作风格的管控性、角色定位的不合理性加之工作态度的强硬性，造成人力工作者与业务部门之间的矛盾，很多人对人事部的看法是：怕它，恨它，又瞧不起它！

综上，基于九大模块分工的人力资源管理模式，由于工作定位、工作视角以及工作效率等问题，导致人力资源管理工作不能满足用人部门的需求，员工的满意度越来越低，意见越来越大。

这时有人提出，既然人力资源管理部门不创造价值，那要它有什么用呢？为什么不炸掉它呢？《财富》杂志的专栏作家托马斯·斯图尔特(Thomas A. Stewart)就持这种观点，他在 1996 年 1 月就写道：“在你们的公司中有这样一个部门，它懒懒的，昏昏欲睡，就像是克娄巴特拉胸脯上的毒蛇一样。这个部门中的员工将 80% 的时间都用在了日常性的行政管理上。该部门几乎所有的职能都可以让其他部门用更少的时间却更熟练地去完成。更要命的是，这一部门的领导人无法说出该部门对公司的价值增值到底有什么贡献，而只会说一些颇为流行的、无法量化的和苍白无力的话。然而，正如毒蛇不会受到自己的毒液感染一样，这个部门竟然还常常向其他部门提出建议，告诉它们应当如何精简那些不会给公司带来价值增值的工作。不仅如此，从招聘广告上还可以看出，这个部门中的专业人员的平均薪酬水平在去年竟然上升了 30%。我所描绘的当然就是你们公司的人力资源管理部门，想听听我给你们的一个小小的建议吗？干嘛不把它炸掉算了？”

2005 年，《快公司》(*Fast Company*)副主编基思·哈蒙兹(Keith Hammonds)发表了一篇文章“我们为什么恨人力资源部”。他认为，往好里说，人力资源管理充其量是一种“必要的罪恶”(Necessary Evil)，往坏里说，它就是一种“黑暗的官僚势力”(Dark Bureaucratic Force)，“盲目地推行荒谬的规章制度，妨碍创造力，阻碍建设性的变革”。对于人们为什么恨人力资源部，他提出了如下四条理由：

- (1) 人力资源部的从业者不是企业中最优秀的人；
- (2) 人力资源部的工作追求效率，不重视结果，不关心是否为企业带来价值；

- (3) 人力资源部不是为员工工作；
- (4) 人力资源部没有得到企业高层的重视。

管理咨询大师拉姆·查兰(Ram Charan)于 2014 年 7 月在《哈佛商业评论》上发表文章“分拆人力资源部”，他说：“是时候跟人力资源部说再见了。我指的不是撤销人力资源部门执行的任务，而是人力资源部本身。”他认为，首席人力资源官没能将人力资源与真正的商业需求结合起来，不了解关键决策是如何制定的，分析不出员工或整个组织为何没能达成企业的业绩目标。他建议，将人力资源部一分为二：一部分可以称之为行政人力资源(HR-A)，主要管理薪酬和福利，向首席财务官汇报；另一部分称为领导力与组织人力资源(HR-LO)，主要关注提高员工的业务能力，直接向 CEO 汇报。HR-LO 负责人由运营或财务部门非常有潜能的人担当，他或她既有专业知识，又具备人际交往能力，令其能将二者融会贯通。拉姆·查兰此文一出，立即就在全球商界掀起了轩然大波，大家都争相讨论这个问题：要不要分拆人力资源部？

一时间，千万双质疑的眼光都投向了人力资源管理部。人力资源管理部面临着生死存亡的巨大危机，必须要转型突破！

第四节 转型突破：人力资源四个新角色和三支柱模型

关键时刻，戴维·尤里奇教授站了出来，通过重新界定问题，他巧妙地避免了陷入争论的漩涡当中。他提出，不应该讨论是否应该炸掉或者分拆人力资源部，应该讨论：人力资源部到底应该怎么做？如何转型才能真正为企业创造价值？公司高层所面对的问题将不再是“应不应该撤销人力资源部”，而是“应如何发挥人力资源部的作用”，答案是：我们要为人力资源部门制定全新的职能和纲领(Agenda)，让它不再把重心放在员工考勤、招聘、发放工资、档案管理等传统活动(Activities)上，而要把重心放在结果(Outcome)上。人力资源部存在的意义并不在于做了多少事情，而在于它给企业带来什么成果，能够帮助企业创造多少价值，为客户、投资者和员工提供多少增加值。

尤里奇认为，现实中确实有很多人力工作者不能为组织创造价值，但他却乐观

地将这种不足看作是改进的空间，反对炸掉或者分拆人力资源部，而且他对高层不给人力工作者机会也颇有埋怨。尤里奇认为，如果人力工作者能够在人才、领导力和组织能力方面为高层领导提供洞见时，他们就创造了巨大的价值。而且，他认为，科班出身的人力工作者能够在以下三个方面做得更好。

- (1) 人才。为组织培养出有能力、有意愿、能做出贡献的人才。
- (2) 领导力。确保各级领导者都能够具备正确的思维和行动方式，为员工、客户、投资者和社区创造可持续的市场价值。
- (3) 组织能力。识别和打造能够驱动公司赢得竞争的组织能力，这些能力因公司战略而异，可能包括服务、信息、创新、协作、风险管理、效率、变革、文化、学习和战略聚焦等。

尤里奇批评拉姆·查兰的建议假定人力工作者只能在人才领域做出贡献，这实际上限制了人力工作者可以和应该创造价值的空间。

为应对人力资源工作转型的需要，戴维·尤里奇早在 1998 年就写了文章“人力资源管理四个新角色”，文中提到，人力工作者应该扮演好四个新角色：战略合作伙伴、行政专家、员工后盾以及变革推动者，如图 1.5 所示。

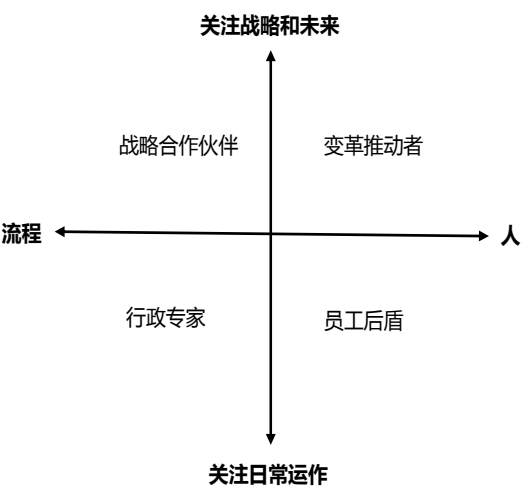


图 1.5 戴维·尤里奇的人力资源四个新角色

一、人力资源的四个新角色

下面，我们简述一下戴维·尤里奇提出的人力资源四个新角色。

1. 战略合作伙伴

这并不是让人力资源部去制定战略，制定战略是公司高层管理团队的责任，但是，人力资源主管应该参与公司战略的制定，然后推动和引导认真的讨论，共同研究公司应该采取什么样的组织形式来执行和落实战略。

2. 行政专家

以前，人力工作者往往被人看作是行政人员。然而，行政专家(Administrative Expert)是一个新角色，人力工作者需要摆脱传统意义上制定规则和维护制度的警察形象，同时确保公司的各项日常工作都顺利进行。为了从“行政人员”变身为“行政专家”，人力资源部必须提高自身和整个组织的工作效率。

在人力工作里，有许多流程可以更好、更快、更省钱地完成。担当起新角色的人力资源部，其工作之一就是发现并改进这些流程。成本降低并非人力资源部变为行政专家的唯一好处。效率的提高增加了人力资源部的声誉，从而又为人力资源部成为战略合作伙伴打开了一扇门。

行政专家的价值还体现为：对整个组织的工作方式进行重新思考并进行改进。例如，可以设计和实施一套系统，让所有部门都能共享行政服务。

3. 员工后盾

在这一角色中，人力资源部有责任确保员工对公司的积极投入，让他们对组织有种难以割舍的情结，愿意为之贡献全部力量。过去，人力资源部往往通过满足员工的社交需求来制造这种情结，例如组织野餐、聚会、联合募捐活动等。当然，这些活动还得继续组织，但是人力资源部的新角色意味着它要有更多的活动去组织，例如，人力资源部必须负责培训和指导直线经理，使他们明白保持员工的高昂士气多么重要，以及如何做到这一点。此外，人力资源部应该在管理层会议上成为员工的代言人，向员工提供个人与职业发展机会，并提供各种资源以帮助员工达到公司

对他们的要求。

4. 变革推动者

这一角色要求人力工作者帮助组织形成应对变革和利用变革的能力。变革项目可能包括建立高效能团队、缩短创新周期或者应用新技术，人力资源部要确保这些项目及时得到界定、组织和实施。这一角色还要求人力工作者确保公司的愿景和使命能够转化为具体行动，必须要帮助员工搞清楚，为了实现公司的愿景和使命，他们可以停止、开始或者继续从事哪些工作。

变革往往令人畏惧，使人瞻前顾后，不敢行动。作为变革推动者，人力资源部需要以坚定的决心来消除人们对变革的抵制，以结果来代替规划，以对机会的欢呼驱走对变革的畏惧。作为变革推动者，人力工作者无须自己实施变革，但是要确保变革在公司上下得到执行。

二、三支柱模型

从 2000 年起，IBM 公司在人力资源四个新角色的基础上，逐步提炼出了人力资源管理三支柱模型(Three Pillars Model)。在该思路下，人力资源管理部的工作被一分为三：HRBP(HR Business Partner)、COE(Center of Expertise)和 SSC(Shared Service Center)，如图 1.6 所示。

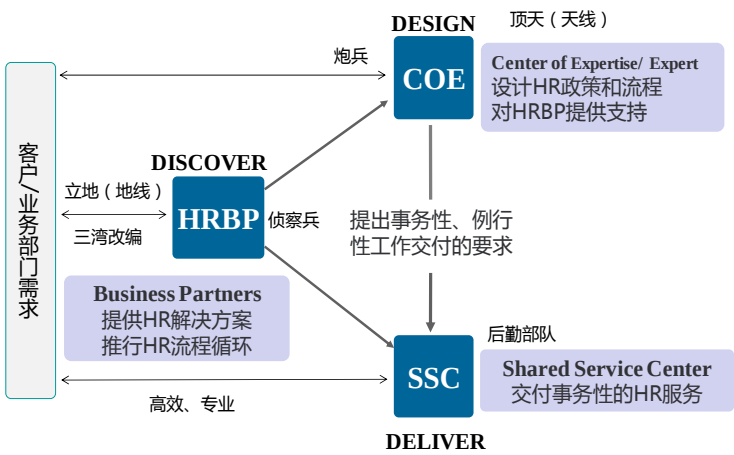


图 1.6 三支柱模型

三支柱模型从客户需求满足的角度上讲，也可以称为 3D 模型，即 HRBP 发现问题(Discover)，COE 完成设计方案(Design)，SSC 进行日常的交付执行(Deliver)。

1. HRBP(HR Business Partner)

HRBP 的使命是确保人力工作实现业务导向，贴近业务解决问题，把企业各部门和各级员工作为自己的客户，针对需求，提供人力咨询服务和解决方案。HRBP 相当于人力资源部派出去的“侦察兵”或者“前哨部队”，他们和业务部门工作在一起，倾听业务部门的声音，感受他们的“脉搏”和“心跳”。HRBP 最大的特点是工作的现场性，可以及时发现问题和即时解决一些问题。但有些系统性、长远性、项目性或者规模较大的工作他们无力或者无法解决，需要求助 COE。

2. COE(Center of Expertise/ Expert)

COE 的定位是专家中心，或者说是领域专家，借助对某一领域精深的专业知识、技能和先进实践的掌握，负责设计战略导向的、符合业务部门需求的、创新的人力资源管理政策、流程或方案，如绩效管理方案、薪酬福利方案等，给 HRBP 提供技术支持，是 HRBP 的坚强后盾。

3. SSC(Shared Service Center)

SSC 是人力资源管理标准化服务、例行工作的提供者，他们负责解答员工对于成熟人力资源管理政策的问询、处理薪酬福利的计算、办理入离职手续或者调转后续等事务性工作，提供高效和专业的服务，帮助 HRBP 和 COE 从事务性工作解脱出来。

三个支柱有效分工，以业务部门或者客户的需求为中心，通力协作提供解决方案或服务，创造价值，助力企业战略目标的实现。

第五节 HRBP：人力资源管理的新时代

党的十九大宣告中国已经进入了中国特色社会主义的新时代，HRBP 就代表了人力资源管理的新时代。

面对“互联网经济、工业 4.0、中国制造 2025”新经济以及大数据、云计算、

区块链等新技术的冲击，世界急速地发生着变化。以制造为中心转变为以创造为中心；“Y一代”员工已经成为劳动力的主力军，劳动力结构越来越多元化和异质化；组织结构从以前高度集权的金字塔结构转变为扁平化、网络化或虚拟化；组织从强调员工的忠诚度、敬业度转变为强调满意度和幸福感。

“世界大势，浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡。”在此千年未有之大变局下，传统的人力资源管理模式已经不再适应新形势的需要，企业人力资源管理必须要直面新形势，顺应新变化，发挥新价值。需要从专业的 HR 转变为懂业务的 HR，从“表格 HR”转变为沟通的 HR，从被动的 HR 转变为主动的 HR，从事务的 HR 转变为战略的 HR。否则企业人力资源部将沦为一个事务性的、后勤的、可有可无的、无足轻重的部门。

纵观国内外的人力资源管理，一些外企、互联网公司、高科技公司以及人力资源管理水平比较高的公司已经是“春江水暖鸭先知”，先行一步，逐渐采取了 HRBP 的工作模式，本书认为，这代表了人力资源管理未来的发展趋势和潮流，揭开了人力资源管理的新时代。