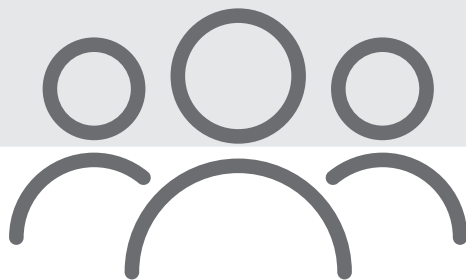


第一篇

# HRBP 的前世今生

---





## 第 1 章

# 为什么 HR 屡遭业务部门吐槽

---

在许多公司中，HR 被业务部门吐槽是常态，如：“HR 连基本的业务知识都不懂，怎么帮助我们进行业务诊断？”“HR 只会一味地用政策、流程来要求我们，根本不了解我们的需求！”这些吐槽的背后体现出业务部门对 HR 的诸多不满。

在这种背景下，业务部门对 HR 形成了固有印象，认为他们不了解业务部门的需求，不懂业务，不接地气，只会按照自己的想法行事。因此，当业务部门的业绩不达标时，HR 往往会沦为“背锅侠”，业务部门会将业绩不达标的主要原因归咎于 HR 工作不给力。

## 1.1 业务部门眼中 HR 的五大形象

在业务部门眼中，HR 往往是这样的：以人力资源管理为工作重点，不了解业务部门的需求；不懂业务，不接地气，工作难以落实；强调自己的权力，以权压人；闭门造车，只会编写制度，而且制度不切实际。甚至一些业务部门认为，HR 就是在一个打杂的部门里负责“打杂”。

### 1.1.1 以人力资源管理为工作重点

赵磊是某制造公司的 HRBP。上个月，公司因为产品不合格问题失去了一个大客户。赵磊经过调查发现，产品的次品率为 10%，而行业平均水平为 6%。经过与部门其他同事讨论，赵磊认为产品问题不是出在生产技术上，而是因为操作员工缺乏质量控制培训。

在得出这一结论后，赵磊决定为生产部门的操作员工组织一场质量控制培训。该项培训分为 4 个单元，每个单元耗时 2 小时，每周实施 1 个单元，计划在 1 个月内完成培训，目标是将产品的次品率降到行业平均水平 6%。培训内容包括讲课、讨论和案例分析，培训对象是生产部门的所有操作员工。

赵磊认为这次培训能够极大地降低次品率，事实上培训评估也显示出了较好的结果，次品率降到了 6%。但此时又产生了新的问题，由于员工培训拖慢了生产进度，导致当下生产的这一订单未能及时完成，公司为此赔付了违约金。

这件事情之后，生产部门经理和赵磊的领导都对赵磊提出了批评，赵磊也因此受到了处罚。

在上述案例中，赵磊的失误之处就在于其工作只着眼于人力资源专业而没有关注业务部门的需求。当出现次品率较高的问题时，赵磊只是从人力资源专业角度思考问题，认为对操作员工进行培训能够解决这一问题，但却忽视了业务部门的实际需求，即在提高产品质量的同时也要保证生产进度。

如果赵磊以业务部门的需求为中心思考问题，考虑到业务部门生产的实际情况，可能就会做出更科学的决策。例如，思考次品率较高是不是一部分操作员工的问题？在进行培训时，为了保证业务部门的生产效率，是不是只对部分存在问题的操作员工进行培训即可？如果赵磊能够立足于业务部门的需求考虑问题，也许就能避免上述问题的发生。

以人力资源管理为工作重点是业务部门对 HR 的固有印象之一。HR 往往以专业职能输出为工作重点，习惯于从人力资源角度分析业务需求，这会使得 HR 忽视业务部门的业务需求、业务痛点，难以做出科学决策，而业务

部门也看不到 HR 的服务价值，往往 HR 越强调自己的专业度，离业务部门的需求就越远。

在很多公司里，HR 并不了解业务，反而更关注绩效结果，以数据论英雄，并且习惯以自己的理论来分析问题、解决问题。对于没有达到自己预期的事情，他们往往会认为是业务部门不够努力，或者是缺乏培训，并据此对人员发展、考核导向等方面做出调整。这样自以为是的做法自然会引发 HR 和业务部门的矛盾。

### 1.1.2 不懂业务不接地气

不懂业务不接地气是业务部门对 HR 的主要印象，也是 HR 广受业务部门吐槽的点。

某公司需要招聘一个前端开发经理，作为该公司的 HR，周子成需要与技术总监对接岗位需求。以下是二人的对话。

周子成：“您需要招聘前端开发经理的原因是现在的前端开发经理要离职？”

总监：“对，他的孩子太小，在外工作放心不下，想回老家工作，方便照顾家庭。”

周子成：“哦。那你对这个岗位有什么具体要求？”

总监：“统招本科，最好有上市公司工作经历，有3年以上前端开发经验，有团队管理经验。”

周子成：“计划薪酬是多少？”

总监：“1.5万元左右。”

周子成：“急不急？”

总监：“尽快吧，现在的前端开发经理下个月就要走。”

周子成：“好，那我尽快。”

这是很多 HR 工作的真实写照，而沟通的结果就是这个职位很难招到人，

或者招到的人与岗位不够匹配。原因就在于周子成不懂业务，没有较强的业务意识，没有思考技术总监提出的要求是否合理，没有了解岗位的具体工作内容，因此很难把握选人与岗位的匹配度。

事实上，像周子成这样的 HR 有很多，不懂业务似乎成了 HR 的通病，这也使得其制定的制度、对业务部门的调整不接地气，难以推行。例如，HR 往往会根据自己的专业知识和经验制定制度，然后从上往下推行。在推行过程中，往往会出现制度在实际工作中难以执行的情况。同时，由于缺乏对业务的理解和必要的灵活性，往往会出现一个部门“生病”，所有部门都“吃药”的情况。

如果 HR 不了解公司所在行业的行业背景，不了解公司的业务流程，不能通过业务语言与业务部门人员沟通交流，那么在业务部门眼中，这样的人力资源工作又有多少价值呢？业务部门希望 HR 能够将人力资源的专业知识与业务需求紧密结合，提供个性化的部门定制解决方案。

### 1.1.3 一味强调自己的权力

某公司刚刚完成融资，开始进行多城市发展，业务体系也越来越复杂。公司原有的组织架构比较粗糙，是按照研发、产品、运营、人力、财务等职能来划分的，公司老板找到 HR 部门经理钱兴，让其着手调整组织架构，制定合理的调整方案。

在接到这一任务后，钱兴询问了老板的想法，以明确他想怎么调整，分成哪些部门和哪些业务线，每条业务线下需要配置哪些资源等。

明确了老板的思路后，钱兴按照其思路制作了组织架构图，并与老板沟通了意见。在获得老板认可后，钱兴召集各部门经理召开了会议。在会议上，钱兴向各部门经理解释了调整组织架构的原因，并详细介绍了组织架构调整内容、人员安排等具体方案。

一些部门经理对组织架构调整方案提出了异议，不满自己的人事调动，对此钱兴强调方案已经获得老板认可。最终，经过大家的讨论，方案通过，各部门照章执行。

在上述案例中，钱兴的错误是非常明显的。首先，在接受任务后，钱兴应与各部门经理进行沟通，了解现有组织架构及人员状况，再结合老板的想法，制定科学的组织架构调整方案。其次，在有部门经理对组织架构调整方案提出异议时，钱兴不能以权压人，而要通过对方的阐述分析自己的思路是否存在缺陷，或者及时向老板反映情况，再对方案进行调整，以保证方案的合理性。

在业务部门眼中，一味地强调自己的权力是很多 HR 的通病。

业务部门认为 HR 只会强调自己的权力，只会以流程、政策约束业务部门，以“公司的要求”为由压制业务部门。

这种现象在很多公司中十分常见，要想打破这种形象，HR 就需要重视业务部门的需求和反馈，并据此调整自己的决策，而不是一味地强调自己的权力。

### 1.1.4 闭门造车只会编写制度

某软件开发公司经历了两年多的发展，经营逐渐走向正轨，但是考勤一直是公司的老大难问题。

秦晓锋是这家公司的 HR 部门经理，在公司建立之初，他就和部门中的同事们一起制定了公司考勤制度，如表 1-1 所示。

表 1-1 公司考勤制度

|  |
|--|
| <p>一、总则</p> <p>1. 目的<br/>为保证公司的工作秩序，规范考勤，为绩效考核计算等工作提供依据，特制定本制度。</p> <p>2. 适用范围<br/>本制度适用于公司全体员工。</p> <p>3. 相关职责<br/>考勤管理由人力资源部门负责，相关人员要认真记录、如实反馈考勤工作中的问题，妥善保管各种休假凭证，及时汇总考勤信息并上报。</p> <p>二、工作时间规定</p> <p>1. 公司实行每周五天工作制，上班时间为 8:30—18:00，中午 12:00—13:30 为休息时间。</p> <p>2. 外勤人员根据工作的实际需要计算工作时间，不受上述规定限制。</p> <p>3. 员工需严格遵守上班时间，不得迟到早退，不得旷工。</p> |
|--|

续表

### 三、日常考勤规定

1. 公司上下班实行刷卡制度，员工需严格遵守。
2. 严禁代刷卡，对于代刷卡员工，一经发现，一次罚款 200 元。
3. 无论迟到、早退，员工都要刷卡。
4. 若考勤系统内没有员工刷卡记录也没有员工请假记录，则视为该员工旷工。如忘带考勤卡或忘记刷卡，员工应及时到前台登记。此类情况，每月不得超过 3 次。
5. 各部门的考勤统一由人力资源部门管理，HR 部门会于每月 10 日前统计员工考勤记录，填写考勤报表。
6. 超过规定上班时间未刷卡的员工，视为迟到。
  - (1) 每次迟到 10 分钟以内的员工，3 次以内不予处罚，超过 3 次的，每次罚款 20 元。
  - (2) 迟到 10 分钟以上 30 分钟以内的，每次罚款 50 元。
  - (3) 迟到 30 分钟以上 1 小时以内的，每次罚款 100 元。
  - (4) 迟到 1 小时以上的，按旷工处理，扣除当日工资。
7. 早于规定下班时间提前离岗的员工，视为早退。
  - (1) 早退 10 分钟以内的，每次罚款 20 元。
  - (3) 早退 10 分钟以上 30 分钟以内的，每次罚款 50 元。
  - (4) 早退 30 分钟以上的，按旷工处理，扣除当日工资。
8. 凡属下列情况之一的，视为旷工。
  - (1) 未请假或请假未批而缺勤的，扣除本人旷工时间的工资。
  - (2) 工作时间内处理私人事务的，扣除本人旷工时间的工资。
  - (3) 超过批准的假期没有及时续假，或没有提供缺勤有关证明的，扣除本人旷工时间的工资。
  - (4) 岗位调整时，不服从分配，逾期不到岗的，扣除本人旷工时间的工资。
  - (5) 迟到超过 1 小时或早退超过 30 分钟的，扣除本人旷工时间的工资。
  - (6) 每月旷工达两次以上的，予以辞退。

### 四、附则

1. 本制度由公司人力资源部门修订和解释。
2. 本制度自 2018 年 3 月 20 日起施行。

虽然制定了完善的考勤制度，但制度的施行并不尽如人意。该公司的员工以年轻人为主，思维活跃，工作热情很高，遇到紧急项目时也愿意临时加班。但是在工作不紧张的时候，他们却十分散漫，上班经常迟到。

为了解决考勤这一问题，秦晓锋也曾做过多种努力，如向员工强调遵守纪律的重要性、对迟到的员工进行处罚等，但种种作为不仅没有缓解问题，还加重了秦晓锋与员工之间的矛盾。

后来，在老板的帮助下，秦晓锋和业务部门经理进行了一次沟通。业务部门经理表示，公司制定的考勤制度虽然完善，但并不符合公司的实际情况，

业务部门的员工多是年轻的工程师，喜欢追求自由，不愿意接受条条框框的束缚。他认为秦晓锋有必要调整考勤制度。

了解了业务部门的需求后，秦晓锋又向业务部门经理了解了业务工作的特点。事实上，员工的工作时间具有较大的不确定性，软件出了问题要及时修复，项目赶进度时也可能加班。针对这一情况，秦晓锋将考勤制度调整为弹性考勤制度，不再明确规定员工的上下班时间，只要求员工每周的工作时间达到 40 小时。

经过这一调整，秦晓锋不必每天为员工的考勤而发愁，同时员工也感受到了更多的自由，工作积极性大大提高。

由此可以看出，HR 在制定制度时，需要加强与业务部门的沟通，倾听业务部门的反馈和需求，这样才能制定出真正切合实际的制度。

### 1.1.5 主要工作内容是“打杂”

戴超毕业后进入一家机械制造公司成了一名 HR，公司 100 多人的工资和考勤都由他负责核算。在戴超工作的 3 年时间里，每个月月初都是他最忙碌的时候，公司不仅采用标准工时制，还有部分工作采用计件工资制，核算起来烦琐，常常需要加班。除了这项工作外，戴超还需要参与公司制度修订、组织培训等工作。

2020 年夏季之后，公司进入淡季，同时公司的经营也出现了问题，考虑到人员冗杂、运营成本较高，公司决定裁员 20 人，第一个被面谈的就是戴超。戴超对此十分不解，怎么也想不到自己工作这么认真，结果还会被裁。

而戴超离职时的交接对象，不是其他 HR，而是财务部门经理。这就体现了公司的意图：你的工作，财务人员就可以做，其他杂事也不是非你不可，何必再花这份冤枉钱？

戴超的经历可能让很多人感到不解，同时许多公司中像戴超这样的 HR 也比较多，他们的工作十分忙碌，处理的事情十分繁杂，制度制定、薪酬管理、



考勤管理、人员招聘、会议组织和人员培训等都属于他们的工作范畴。但在业务部门眼里，HR 的工作就是管理日常琐事，并且像组织聚会、商务接待等工作也体现不出专业价值，对业务部门的业绩完成或关键问题解决基本没有支持和帮助。所以，业务部门往往认为人力资源部门就是一个“打杂的”部门，HR 的工作就是“打杂”。

当然，HR 在日常工作中会接触到很多事务性工作，这些工作的价值也不高，但这些工作并不是 HR 工作的全部，HR 更多的是要发挥业务伙伴的价值。

首先，HR 要具有过硬的专业知识，并了解业务部门的业务，能够根据专业知识和业务特点制订适合业务部门的人员管理计划，以此优化业务部门的人员构成，提高业务部门的工作效率。同时，当业务部门遇到难题的时候，HR 也要根据专业知识提出合理的解决方案，帮助业务部门解决问题。这样一来，业务部门就会意识到 HR 的作用了。

其次，HR 不仅要解决业务部门的问题，还要对公司有充分了解，了解公司的组织构成、发展战略等。在对公司有充分了解的基础上，HR 就可以制订出符合公司发展要求的用人计划，并根据公司发展战略调整人员管理，以此促进公司发展。当业务部门看到了公司获得发展后，自然会改变对 HR 的偏见。

HR 在公司中具有十分重要的作用，不论业务部门如何看待自己，HR 都要摆正自己的位置，以为公司解决问题为目标，不断提高自己的专业技能，及时解决公司在人员管理方面的问题，这样才是一个合格的 HR。

## 1.2 业绩不达标，HR 沦为“背锅侠”

许多公司会出现这种现象：当业务部门业绩不达标时，总会把原因推到 HR 身上。例如，以人员未编满、产能不足为由，甩锅给 HR；人数编满后，业绩仍不理想，再以员工实践能力太低，无法提高工作效率为由，甩锅给 HR；业务部门人员流失率较高，也会甩锅给 HR，埋怨 HR 人才发展架构搭

建不合理。难道业务部门业绩不达标全都是 HR 的错？并不是这样，很多时候，HR 只是“背锅侠”。

## 1.2.1 新人不开单，是 HR 招聘不给力

周健是某保险公司的 HR，前几个月员工流失率较高，销售部门人手严重不足，销售部门经理向其反映了这一情况，于是周健便将工作重点放在了招聘上面。经过 3 个月的招聘，销售部门的员工基本饱和。

在对新员工进行了必要的培训后，周健觉得自己的招聘工作基本完成，销售部门也能够正常开展业务了。但没过多久，销售部门经理又找上了周健，埋怨其招聘只追求速度，招来的新员工工作能力不强，甚至一些新员工上班将近两个月了还没有销售业绩，再这样下去，他就只能裁人了。

周健感觉十分委屈。的确，为了更快地完成招聘任务，他聘用了一些没有销售经验的员工，但他考察过，这些员工都比较外向，十分健谈，做好销售工作对他们来说应该不是难事。

为了解问题的原因，他与其中一名入职时间较久但还没销售业绩的员工进行了面谈。该员工表示，自己刚刚入职的时候对这份工作还是很有信心的，培训时也了解了公司的产品和目标客户，掌握了一些销售技巧，但实际工作并不好开展。

首先，他根据公司开展的活动积累了二三十位客户，但交谈后没有一位客户成功购买保险产品，往往都是透露出购买意愿后，又表示要再考虑一下，即使自己事后主动跟进，也总是没了下文。有时候他也想和部门里的前辈沟通一下，但他们的工作也很忙，总是找不到合适的时间。

其次，在自己入职一个月没有销售业绩的时候，部门经理对其罚款 200 元作为处罚，其他未开单的同事同样受到了处罚，这使得他大为受挫，工作态度也没有以前积极了。并且，在他工作陷入瓶颈的这段时间里，部门经理并未给予他任何帮助，只是一味地指责他，在这样的环境下，他也逐渐对自己的工作失去了信心。

在了解到这些问题后，周健和业务部门经理进行了沟通，提出业务部门

经理应在日常工作中及时指导员工的工作，或者通过师徒制、定期召开交流会等方式为员工提供帮助，而不是一味地对没有开单的员工进行处罚。

在沟通中，两人制订了师徒制的计划，让有经验的老员工帮扶新员工，同时也确定了定期召开交流会的计划，员工可以在会议中分享自己在工作中遇到的困难，并通过共同讨论提出解决方案。

一段时间过后，销售部门的业绩果然有了提升，之前没有销售业绩的新员工在老员工的帮助下也顺利开单。新员工对保险销售工作熟练以后，其销售业绩有了很大提升。

在对新员工的工作能力产生质疑时，业务部门往往会把责任推到 HR 身上，认为是 HR 招聘的员工不符合岗位要求，而忽视了自己的责任。在上述案例中，新员工没有销售业绩，业务部门有不可推卸的责任。首先，业务部门经理并没有对新员工进行有效指导，没有为其工作提供帮助。其次，在面对新人不开单这一问题时，业务部门经理没有采取有效手段改善这一问题，而只是通过罚款等手段对员工进行处罚，挫伤了员工的工作积极性。

当新员工的工作出现问题时，业务部门不能一味地认为是 HR 招聘不给力。诚然，HR 招聘的员工不符合岗位要求是新员工入职后不能胜任工作的可能原因，但这并不意味着，只要是新员工的工作出现问题，就必定是 HR 的全部责任。如果总是这样认为，那么 HR 就会沦为“背锅侠”。

## 1.2.2 离职率高，是 HR 绩效管理不到位

北京一家科技公司十分重视研发投入，经过几年发展，其规模越来越大，由成立时的寥寥几人发展成一百多人的大团队。随着业务范围的不断扩大，为了便于管理，公司按照不同业务划分了不同的研发部门，每个部门设有部门经理和技术经理，同时配有若干工程师。

在这种模式下平稳度过两年后，2019 年夏天，公司突然出现了离职热潮。几个研发部门的离职率超过了 30%，骨干员工纷纷流失。

业务部门经理将员工流失的原因归咎于人力资源部门绩效管理不到位，

制定的薪酬措施难以留住员工。人力资源部门经理姜阳听到这一指责后，感到十分不解，因为以往的调研数据显示，公司提供的薪酬处于行业中上游水平，并且公司也为员工制定了完善的晋升机制，无论工程师以后想做技术人才，还是管理人才，都是可以实现的。

心中疑惑的姜阳并没有与他人争论，而是对离职率高这一问题进行了调查。一些已经离职的员工反馈，并不是公司的薪酬不吸引人，而是公司的工作氛围太压抑了，业务部门经理不会肯定他们的工作，只会在他们的工作出现问题时对他们横加指责。同时，很多部门的部门经理和技术经理关系并不好，经常因为意见相左而争执不下，这也导致员工的工作难以展开。

2019年夏天，市场竞争日益加剧，竞争对手为了争夺人才，纷纷向公司的员工抛出橄榄枝。本来就对公司存在怨言的员工，此时纷纷选择了离职。

在上述案例中，业务部门经理将离职率高的原因归咎于 HR 绩效管理不力，但事实并非如此。业务部门经理对员工的态度，和业务部门经理、技术经理之间的争执才是员工离职的主要原因。

HR 在面对离职率高这一问题时，一定要客观分析出现问题的原因是什么。如果离职率高是由于 HR 的工作不到位，那就是 HR 的责任；反之，如果离职率高的原因和 HR 的工作无关，那么这样的判断就是不合理的。如果试用期员工的离职率高，那么可以侧面说明 HR 的工作不到位，但如果是已经转正甚至工作时间较长的员工频繁离职，那么多半是业务部门的管理出现了问题。

### 1.2.3 业绩完不成，是 HR 安排的培训太多

2020年7月初，某科技公司召开了上半年总结会。

在会上，公司总经理总结道：“今年的市场行情并不好，受疫情影响，大家的工作开展受到了一定的阻碍，但是经过努力，也取得了不错的成绩。但是，各部门的工作也存在很多不足，例如在人效方面，就有很大的改善空间。”说着，总经理看向业务部门经理王超，让其指出部门人效低，业绩没有达成的原因。

王超解释：“当前业务部门人手紧缺，现在是一个人当两个人用，很难做出业绩。”

这时，人力资源部门经理李奇说话了：“这几个月以来，我们部门哪个月没有在全力以赴地给你们招人？业务部门每个月的入职数量比之前多了很多。”

王超反驳：“那要看你招的什么人，现在招的这些人都是新手，要花费大量时间和精力做培训，同时还要保证业绩，业务部门人手根本不够用。”

李奇也很为难：“经理，不是大家不努力，我们一直在做招聘工作，入职数也有了很大提升，也加大了新员工的培训强度，但是受疫情影响，整个行业的行情都不好，要想完成去年定下的业绩目标，的确很难。”

总经理问：“有什么解决办法吗？”

李奇说道：“一般来说，要想提高人效，一方面是从人出发，人越少越好，另一方面是从效率出发，效率越高越好。所以在策略上，不是招聘高素质人才，就是将工作效率低的员工裁掉。但现实往往是高素质人才招不到，低效率员工不能裁。对于这个问题，我制定了以下解决方案。”

接着，李奇讲出了他的方案：

第一，明确人才建设目标，是招聘高素质人才，还是培养低效率员工？高素质人才上手快，但成本高、风险大，低效率员工培养时间相对长，但贵在忠诚。我们可以两条腿走路，确定好两方面的权重，以此分配资源。

第二，重新制订工作计划，适当调整业务部门的业绩目标。随着疫情被逐渐控制，市场也会逐渐回暖。我们可以为业务部门制定递增式业绩目标，并根据市场情况，对指标作出优化。

第三，调整绩效考核的指标设定维度，尝试实行价值考核而非单纯的业绩考核，考虑员工的成长价值。

第四，加强培训精度，优化培训课程，同时开发以工代训项目，让员工在实践中成长。培训需要业务部门全力配合，同时人力资源部门也会给予支持。

第五，优化薪酬管理中的激励部分，针对现状制订适宜的短期激励计划，提高员工的工作积极性。

第六，加强文化建设，关心员工心理，控制人员流失。

第七，针对高素质人才招聘，设计符合实际、具有优势的薪酬体系，以此吸引高素质人才。

总经理认为方案可行，于是让李奇和王超针对这个方案探讨实际操作问题，并制定出具体章程。

在上述案例中，王超将业绩完不成的原因归到了人力资源部门头上，提出其招聘的员工都是新手，培训耗费大量精力和时间，导致业绩难以提升。而李奇通过提出可行性方案化解了这场危机。

事实上，当业绩没有完成时，许多公司的业务部门都会把责任推到 HR 身上，指责其招聘不给力，培训太耗费精力和时间等，但这种判断往往是片面的甚至是错误的。

以人效指标为例，当业务部门没有完成人效指标时，必须对具体的情况进行细致分析。尤其要和上年同期对比，分析人效指标没有完成的原因，并提出可行性解决方案。同时也要表明，为了提高人效，业务部门都进行过哪些努力，取得了什么效果。业务部门应把问题分析清楚，找到指标未达成的真正原因，而不是一味甩锅。

把锅甩给 HR，业务部门不一定能站得住脚。将上年老员工的平均人效和当年的平均人效做对比，再进行新老员工占比分析，如果新员工占比很小，而今年的人效明显降低，则说明老员工的工作效率有所下降，这时业务部门就不能责怪 HR 招聘不给力了。

如果业务部门指责 HR 安排的培训太多，HR 也可以指出培训的具体成效、员工业绩提升的证据等，以证明培训是有必要的。并且，整个培训过程都需要业务部门的参与和指导，如果培训之初业务经理没有异议，也曾肯定过培训评估的结果，那么年终总结时业务部门指责培训过多的说辞无疑就是甩锅行为。