



REN H E S H I Y I

2023

第2期 (总第62期)



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd

合易人力资源管理咨询



焦点·前瞻

- HR 的价值在哪里
- 用商业思维做 HR

实践·案例

- HR 转型之一——如何成为名副其实的“业务伙伴”
- HR 转型之二——如何成为名副其实的业务伙伴
- 懂业务的 HR 如何练成
- HR 的中年危机

经典·解读

- HR, 今天你 BP 了吗
- 如何避免 HRBP 成为“鸡肋”

观点·分享

- OD、TD、LD 这些岗位到底是个啥
- HR, 你到底是谁的人

公司网址: <http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



目 录

卷首语

HR 转型：回归价值原点..... 1

焦点. 前瞻

HR 的价值在哪里? 3

用商业思维做 HR..... 6

实践. 案例

HR 转型之一——如何成为名副其实的“业务伙伴” 8

HR 转型之二——如何成为名副其实的业务伙伴..... 10

【HR 赋能】HR 掌握哪些技能才能成为一个好的 HR..... 13

懂业务的 HR 如何练成 15

小企业的 HR，你的定位是什么? 17

HR 的中年危机..... 19

经典. 解读

HR，今天你 BP 了吗? 22

如何避免 HRBP 成为“鸡肋”? 28

观点. 分享

OD、TD、LD 这些岗位到底是个啥? 30

HR，你到底是谁的人? 32



HR 转型：回归价值原点

王亚平，合易咨询（集团）机构绩效管理、人才管理、企业文化等领域实战落地型咨询专家，常年致力于基层政府、国有企业、规模民企的体制机制改革、组织变革研究，为上百家基层政府机构、知名国企、规模名企提供常年顾问及咨询服务。

早在 1996 年，《哈佛商业评论》总编托马斯·斯图尔特在《财富》上扬言“炸掉你的人力资源部”，这或许是人力资源部第一次受到业内的“威胁”和“质疑”。管理咨询大师拉里·查兰在《哈佛商业评论》发表“拆分人力资源部”。

针对社会对 HR 的质疑之声，现代人力资源管理之父戴维·尤里奇指出，是否废除人力资源部这样的问题是个坏问题：如果有价值，当然就不废除；如果没有价值，当然应该废除。同时，他抛出了一个更有现实价值的问题：人力资源部到底该如何创造价值？

经过冷静思考和全面分析，尤里奇提出了著名的四角色模型：HR 想要更好地创造价值就应该扮演好战略合作伙伴、变革推动者、HR 效率专家、员工支持者四种角色，并从人力资源组织设计入手，提出了 HR 三支柱模型：COE、HRBP、SSC。阿里（2005 年）、海尔（2007 年）、华为（1998 年）、腾讯（2010 年）先后因为管理需要引入了这个管理模型，开展了大量的管理实践，并在过程中进行了创新。

近年国内经济转型背景下，企业人力资源也迎来了革命，循着“炸掉人力资源部”的路线，地产行业的万科堪称打响了第一枪，在 2019 年 11 月，万科启动职能部门业务化尝试，探索将职能转变为业务，将管理转变为服务，成立万科祥盈企服，其前身是万科集团财务共享中心和人事共享中心，通过市场化运作的方式，倒逼职能部门提升效率和服务水平。一年后，地产行业碧桂园也启动了人力资源业务化变革，直接将 HR 核心团队业务化，以咨询公司的形式为内外部提供服务。

循着“拆分人力资源部”的路线，华为启动了人力资源变革，将原本的人力资源部职责权限一分为二，成立新的总干部部。据了解华为拆分人力资源部的原因在于：部分 HR 不懂业务。对于不懂业务的 HR，华为的做法不是干掉你，而是干掉你的权力。

HR 组织和 HR 专业人才转型之旅的原点在于价值创造，转型是理念认知、业务模式和运作组织三位一体的变革。合易咨询作为国内最早成立的一批专业的人力资源管理咨询机构，自 1997 年成立以来，一直致力于推动各类组织的变革、赋能各级人力资源专业人才成长转型。



本期内刊刊登合易咨询精心准备的一组关于 HR 角色认知、成长转型的理论研究和咨询服务实践的文章。期待以此为“金线”促进与各位 HR 同仁们的深度沟通交流，共同激荡思维火花，共同助力各类组织的转型和高质量发展。■



HR 的价值在哪里？

于令春，合易咨询（集团）机构政府及国企改革专家，致力于政府及国有企业改革研究，为近百家政府机构、开发区和国有企业提供咨询顾问服务。

这个话题有点大，还是从我一个客户的烦恼说起吧。她向我诉苦：HR 工作太烦心了，天天与员工斗智斗勇，和业务主管斗嘴扯皮，上级不满意，老板不赏识，HR 的前途到底在哪里？

想要前途？简单啊，一句话一让咱们 HR 的价值体现出来！也许你会说，HR 天天做的都是鸡毛蒜皮的事，经常摁下葫芦起来瓢；人又是世界上最复杂的动物，100 个人一百个心思，难管啊！不出乱子就不错了，还能做出多大的业绩来？那我说您还是不了解 HR 工作的本质。

从人事管理到人力资源管理，再到人力资本管理，HR 工作理念的发展您肯定听说过。理论归理论，好多企业的 HR 工作还停留在 1.0 时代呢！要想体现自己的价值，你应该考虑调整一下自己的角色定位，转变工作重心和方法。扮演好下面四个角色，作为 HR 你的价值将会成倍提升！

成为 HR 效率专家

听起来好难啊！要成为专家，那不得胡子都一大把了！别发怵，这是 HR 们发展的目标，只要有进取之心，过不几年你就成精了，不是专家也是行家。好赖 HR 也是个名正言顺的专业，人家拿焊枪（专焊各种火箭）的都成国务院特殊津贴专家了，整理家居的都成大师了，作为 HR 人你还好意思不把专业修炼成精？作为专业 HR，在公司里要论专业技术你就是老大了，不管什么六大还是九大模块，都得把专业做精，建立起高效的 HR 事务流程，输出高质量成果。

还有，光靠你自己管理成百上千的喽罗兵，迟早得累趴下，还得被人骂得狗血喷头。为了避免这个可怕的后果，你得把别人拉下水，比如老板、公司高管、各个山头的直线经理们，让他们在你的带领下，个个成为高水平的 HR 高手，大家一起来做 HR 管理，你就轻松了。要清醒地认识到，每个管理者都有人力资源管理的责任，专业 HR 们不过是用自己的专业领导各级管理者共同的做好人力资源管理。

还有，该外包的外包嘛，像什么薪酬调查、工人招聘、高端人才招聘等，到处都有劳务派遣、猎头公司，干嘛不用呢？就算能体现真水平的薪酬激励、绩效考核、人才梯队、股权设计，假如你没把握做好，不是还有好多咨询公司在排队等着帮你嘛！

成为员工支持者

俗话说，“当官不为民做主，不如回家卖红薯”。既然你管人，就得像对“小三”一样



关心她、疼爱她，还得想办法把她“转正”。你得让员工把你当成铁哥们、知心人，掏心掏肺地把自己偷看女生洗澡的秘密告诉你，而不是骂你岗位是人事却不干“人事”；还得对员工洗脑，让他们像传销一样狂热工作，对老板像对人民币一样永远忠诚；当然，还要把“二师兄”一样的员工个个训练成孙猴子，有通天的本事。

要做好员工关系管理，没事多和员工聊聊，听听员工心声；多考虑考虑员工有什么需求和利益，有啥烦恼和难事，热心的帮着协调解决，顺便打打鸡血；总之得让员工把你当成无话不说的知心姐姐。

要提高员工的敬业度，发展员工的能力素质，让员工做出更大贡献。办法有很多：

a) 可以给员工更多的授权，让员工可自主地控制工作时间、地点、进度和工作方式，表现对员工的信任，激发其主观能动性和发挥的空间。

b) 赋予员工挑战性工作。一个人天天“串珠子”时间一长就累了，不断的布置给员工新的任务、挑战性的工作，激发员工的斗志，激励他们自我提升，做出更大贡献。

c) 形式上的东西其实很重要的，让领导者经常给员工画大饼，描绘未来大碗喝酒、大块吃肉的共产主义社会多么美好，为员工指明西天取经的方向，让员工天天和“公鸡中的战斗机”一样充满斗志。让员工用立军令状、宣誓等方式作出承诺，再经常地把员工业绩作个排名，晒一晒，员工必然会更努力工作，毕竟谁都要脸啊。

d) 经常搞搞团队建设，组织拓展训练、团队竞赛，让员工像狼群一样协作、冲锋。团队协作可集中集体力量，实现个人难以完成的目标，还会让员工无所畏惧，就像一群兔子见到老鹰不再逃跑，而是凶狠地冲上去把老鹰撕得粉碎。

e) 创造快乐文化，组织各类文娱活动，经常鼓励奖励员工，为员工打气、鼓劲。

f) 建立员工培养体系，发展员工能力素质，开发系统的培训课程，确保员工有足够的技能、知识前去战斗。

g) 还有很重要的一点，要让员工分享成果，让员工享受成功带来的利益，激发上进的动力，才能挑战目标，经常给员工分点饼，让员工觉得可以得到更大的饼。

成为战略合作伙伴

HR 们所做的一切工作，最终目的还是推动组织战略目标的实现。如果不能与公司业务战略结合，帮助战略落地，即使 HR 事务做得“呱呱叫”，也没有什么真正的价值。这就提到了一个名词“战略性人力资源管理”。具体应该怎么做呢？

辅助战略转化为行动，使人力资源策略与组织业务战略保持一致，并作为支撑。HR 参与业务战略的执行，设计能够推动战略落地 HR 方案，将业务战略转化为人力资源的优先工作。



通过人力资源管理活动保证企业战略实现。比如为保证战略落地，进行组织变革、流程再造、文化转型或重构。举几个例子，如公司采取的是成本领先战略，可采用薪酬调整、轮岗、裁员等方式降低人力成本；也可以提升员工能力、提高员工工作效率，让员工承担更多工作。如企业战略是提升营收，则通过建立更富有激励的薪酬、绩效体系帮助目标实现。

当联想致力于国际化时，HR 采取了招募国际人才、人才盘点、管理者能力提升等措施，保证了国际化所需的专业人才供应。我咨询的一家客户——信合集团，当企业处于快速裂变式发展期时，需要大量的管理者和技术人才，HR 适时地成立了人才发展部，招募、培养大量高水平人才，同时设计了更有效的激励机制，确保了各业务所需人才供应。

成为变革推动者

时代变了，乞丐都用支付宝微信了，哪个公司要不谈升级转型，就连要饭都输在起跑线了。作为 HR 自然不能假装看不见了，HR 作为变革推动者，要推动组织不断进化，增强组织能力，赢得竞争优势。比如，做好以下工作：

a) HR 通过带领高管团队，讨论现状，帮助拟定促使变革落地的行动计划。

b) 转型与变革管理的成果是变革能力，HR 有责任培育组织的变革能力。比如培养和提升管理者和员工的胜任力，确保有足够的变革能力执行变革。

c) 转型意味着企业发生根本性的文化变革，HR 是公司文化变革的催化者，帮助员工适应新文化。

d) 变革指组织设计并执行新的战略举措，HR 定义并推广变革的组织模式，帮助界定和执行管理变革的流程。

e) 变革取决于人：决定哪些人力资源做法应改变？如何激励所有人投入变革？如何更快速的变革和学习？

需要注意的是，HR 并不是要去发动和控制所有变革行动，而是作为推动者，指导负责变革的人选择明智的行动。

总结一下，HR 要想体现自己的真正价值，必须在公司内外部客户心目中树立起业务伙伴的形象，从单一的监管职能变为以上的四种角色，打造和培养出高水平的 HR 团体（高管、直线经理、HR、HR 外包机构），为组织创造实实在在的显性价值和成果。■



用商业思维做 HR

王凯，合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

接触企业多了，发现很多 HR 都在纠结于自身价值的问题。大家都希望能够成为企业的战略部门，在企业经营中发挥更强有力的支持作用，而不仅仅是做些常规工作。阿米巴经营模式给了我们很好的启示，如果将 HR 部门作为一个独立的巴来看，创收点是什么？增长点又在哪儿？找到了这两点，并把 HR 工作当作一项业务来投资、来规划，思考收益如何显现、如何提升，尝试用商业思维来设计 HR 工作，HR 部门也一样能够成为业务部门，得到企业的重视和重用。

HR 的创收点

我们首先来看 HR 的创收点在哪里？谈 HR 的创收点，肯定不能脱离 HR 的基本职能，组织、规划、招聘、培训、绩效、薪酬、人才培养及基础人事，这些都是 HR 部门可以为业务部门提供的服务项目。但是，要想使之成为创收点，向业务部门收取费用，就不能只是提供服务这么简单，还必须让业务部门愿意选择 HR 部门成为 HR 服务的供应商，也就是你所提供的服务不仅有价格，还要有价值。

HR 方面的事务性工作，是比较容易定价的，如招聘、培训、薪酬和员工管理等事务服务，诸如缺编人员的补充招聘、入职离职手续的办理、员工档案的建立与保管、员工考勤的记录与监管、绩效考核的过程组织与结果统计、工资补贴的核算与发放、员工培训的提供等，这些服务可以像人事代理公司一样，按产品报价。但是报价也可以有高有低，如果只是能做这些事，并且覆盖到所有人员，保证过程中不出什么大的差错，服务态度良好，服务响应及时，这个就相当于是提供了一个最基础的功能，报价相对较低。要想提高报价，就需要在上述服务基础上，提高这些工作的专业性、优质性，如招聘周期的压缩、人岗匹配的测评、工资发放的个税筹划等等。

HR 的增长点

提供基础服务可以作为 HR 部门的创收点，那么 HR 部门的增长点有哪些呢？关于增长点，强调的是两个方面，要么是新产品、新服务，要么是提升原有产品或服务的价值，创造更多利润。



HR 部门的新服务可以拓展至组织设计，具体如公司治理、集团管控、组织架构的优化等，这些工作可能是很多企业 HR 部门尚未开展的。还有诸如业务流程梳理、制度建设等，在某些企业中可能是企管部门来做，也可能是边缘性工作，并未明确职责归属。另外人才盘点、后备梯队的开发等，这些能够帮助业务部门可持续发展的工作都是 HR 部门可以逐步开展的。

提升原有服务的价值，能够做的事就太多了。人力资源规划，HR 部门可以配合业务部门开展人效分析，为业务部门人员配置提供行业数据或标杆案例等，而不只是压着业务部门今年必须减几个人。绩效考核，最关键的不是考核过程的组织，而是目标分解，HR 部门要能帮助业务部门分析本部门支撑企业战略目标实现的关键举措，并推导出对应的目标。招聘，不仅仅是业务部门要什么样的人 HR 部门就给招什么样的人，而是针对业务部门今年的工作重点和未来的业务方向，帮助业务部门分析拟聘人才的任职资格。培训，也不能只是提供几套课程备选，而是积极参与业务部门的日常业务分析，找出业务部门的薄弱环节，针对性的选择甚至是设计培训方案。

既然是增长点，而且无论是新服务还是原有服务的升级，都比创收点更能体现 HR 部门对业务部门的战略支撑，那么定价自然要更高一些。原服务升级的定价可以直接在基础服务的基础上提升，新服务的定价是比较难的，需要权衡该服务所能够带来的近期及长远收益，因此 HR 部门可以采取先服务后计价的方式，让业务部门看到成果后再谈价格。

无论是创收点还是增长点，HR 部门在开展这些工作时都要转换角色，不能再把自己当成是职能部门，管着业务部门，而是要将自己定义为业务部门的合作伙伴，为业务部门提供服务和支持的供应商，与业务部门共同成长。总之，就是用商业思维做 HR，使 HR 部门成为企业的策略伙伴、变革先锋，进而成为企业战略目标实现的关键业务环节，HR 部门的价值自然能够被企业认可。■



HR 转型之一——如何成为名副其实的“业务伙伴”

史俊仙，合易咨询（集团）高级咨询顾问，专注于企业人力资源管理体系改革，擅长薪酬激励体系搭建、绩效指标落地辅导、人才发展测评等，为近百家企业提供人力资源管理改革方案及落地实施方案。

HRBP、共享服务中心、业务伙伴、人力资源转型，是最近人力资源界比较流行的话题。并且越来越多的企业开始尝试人力资源转型，让人力资源部门转型成为“业务伙伴”，来提升人力资源管理在企业中的价值。然而企业在费劲周折转型后，却没有达到预想的效果。人力资源转型的目的是能够让人力资源管理与业务相融合，但很多企业在转型后，业务和人力资源还是存在“两张皮”的现象？那怎样才能成为名副其实的“业务伙伴”呢？

首先我们看看，人力资源部门是不是经常得到这样抱怨：

- 人力资源部每天看起来都很忙的样子，但其实也没见解决了企业中的那些现实的问题；
- 经常被业务部门催促要“人”或招聘到的人员不胜任，再就是抱怨发布的激励政策根本起不到作用，似乎永远满足不了业务部门的需求；
- 人力资源部门实施新政策或措施时，往往得不到业务部门的配合，推行起来困难重重，还被业务部门抱怨说是不切实际、浪费时间。

人力资源部门要是经常受到业务部门的这些抱怨，说明人力资源部门离业务太远了，根本不了解业务部门的需求，也就是说人力资源部门还没有把自己定位成“业务伙伴”的角色，或者还不算称职的“业务伙伴”。

究其原因，可能是这些企业只是套用了人力资源转型的模式，或起了一个看似“业务伙伴”的名称，没有从根本上进行人力资源转型。要想进行人力资源转型，或者成为名副其实的“业务伙伴”，不仅仅是形式或模式上的转变，更要转变传统人力资源管理的思维方式和行为习惯。

一、 人力资源管理人员要找准自己的定位和角色，有所为，有所不为

戴维·尤里奇在《HR 人力资源转型》这本书中，提出了这样一个观点：直线经理才是人力资源管理工作的主要负责人，而人力资源部门只是直线经理管理人力资源中的协助者。然而在传统的人力资源管理工作中，人力资源部门往往依仗自己的专业性，出现“越俎代庖”的现象，这样很容易导致“费力不讨好”。可能是挖空心思制定出来的制度或政策，业



务部门还不买账，根本实行不下去。因此，人力资源部门在大展身手时，一定要克制，并牢牢记住，制定政策应当以管理者为轴，把属于部门经理的责任和权力还给他们。正如德鲁克说过的，HR工作的起点必须是对管理者的管理，而不是对普通员工的管理。因此，人力资源转型成为“业务伙伴”，必须从思想上能够找准自己的定位，管该管的，放手不该管的。

二、 将结果和贡献作为人力资源管理工作的起点，避免进入专业的陷阱

传统的人力资源管理工作中，我们不陌生的是人力资源部门往往会为业务部门制定各种需求计划，并针对这种“需求”设计各种解决方案。然后依据自己的专业设计出各种堪称完美的管理工具和技巧。最后将这一系列的管理措施，强加给业务部门。这样以来肯定会受到业务部门的抱怨，不但没有提供帮助，还添乱了。那怎样避免这种“费力不讨好”的事情呢？人力资源管理要改变自己的工作习惯。所有的工作要能从结果和贡献出发，从价值出发来做工作，而不是单纯的为了完成人力资源管理的专业职能。例如：华润置地不允许培训部门以“梯队建设”的名义发起培训项目。培训部门策划的每一次培训活动，都必须说明其与具体业务问题的关系，并说明业绩改善的预期结果。因此，人力资源管理部门要成为名副其实的“业务伙伴”，就必须在开展人力资源管理工作时从业务部门需求出发，从工作的结果和贡献出发，避免单纯为完成人力资源各个模块的职能而工作。

人力资源转型，并不一定要改变人力资源部门的架构，也并不一定要设置 HRBP 或 SSC，对于一些中小企业，在面对人力资源转型时，不需要大动干戈。要想成为真正的“业务伙伴”。人力资源管理必须从根本上转变自己的思想和工作习惯。找准自己的定位和角色，并发挥好角色的作用，管理该管的，放手不该管的。所有的工作都从结果和贡献出发，只要做就有所得，我相信，只要做出这些改变，不能说能够完全避免来自业务部门的抱怨，最起码可以降低这种抱怨。■



HR 转型之二——如何成为名副其实的业务伙伴

“业务伙伴”是最近人力资源管理转型中比较热门的话题，并且越来越多的企业的人力资源部门也开始尝试转型成为“业务伙伴”。但是现实情况是，很多 HR 打着 BP 的旗号，仍然是从 HR 各项职能出发，处理着大量的 HR 事务性工作，并没有真正成为业务伙伴。上一期的文章，从人力资源的观念和习惯的角度出发，说明 HR 转型如何成为名副其实的业务伙伴，这一期的文章，我想从人力资源部实际的工作出发，说明怎样才能成为名副其实的业务伙伴。

以业务为导向的人力资源管理要求企业的人力资源管理工作必须以业务为出发点，但是很多企业貌似只是从形式上做出了转变，而没有认识到从业务出发展开人力资源管理工作的实质。下面就看看企业在转型中是否存在以下现象：

（一）简单的把业务要求当成业务需求

要成为“业务伙伴”要求人力资源管理部门的工作要从业务需求出发。的确人力资源部也是这样做的。时刻关注业务部门的需求，也作出了积极响应，但是仍得不到业务部门的认可。例如为进行销售的地域扩展，需要扩大销售人员队伍。销售部门向人力资源部门提出了招聘需求。人力资源部门接收到需求后，就开始紧锣密鼓的通过各种招聘途径进行招聘。百般周折后，终于招聘到销售部门需要的人数，但是其实并没有满足销售部门实际需求。因为销售部门要求招聘的业务人员，是能够直接承担销售目标，能够独立开拓市场的销售人员，人力资源部招聘到的都是一些对公司业务不熟悉的新手。人力资源部门只是将销售部门的要求作为了需求，满足了要求而非需求。

（二）“头疼治头、脚痛治脚”的解决方案

当面对业务部门提出的需求，有时人力资源只是简单的提出了解决方案。例如业务部门提出培训要求，人力资源部就开始组织一场培训，业务部门提出需要激励政策，人力资源部就制定出一套激励政策等等。人力资源部门的工作貌似都是跟着业务部门的需求走，但是其实干的都是一些“救火”的工作。而且面对这些需求，只是简单的提出“头疼治头、脚痛治脚”的解决方案，并没有系统分析这些需求，提出系统的解决方案。表面上在满足业务部门的需求，其实根本没有解决问题。

（三）靠人力资源部门推动方案的实施

人力资源部门帮助业务部门提出解决方案时，方案推动实施的工作往往也落在人力资源



部。例如研发系统想通过技术等级的管理来解决员工的晋升、培养的问题。人力资源部通过各种调研、访谈，帮助研发系统设计好了晋升通道，等级标准、管理制度等。人力资源部还要负责推动技术等级方案的实施。大量的工作都是人力资源部门在做，本来是主角的业务部门却变成了参与者和配角。很容易让业务部门认为技术等级的评定是在帮助人力资源部在做工作。在这样思想导向下，政策和措施往往很难推动下去。

面对以上的问题，人力资源部怎样才能真正的满足业务部门的需求，切实解决业务部门的问题呢？可以尝试通过以下步骤来开展工作。

（一）协助业务部门确认业务需求

从业务需求开展人力资源工作，但往往有时业务部门也不清楚自己的需求在哪里？这时人力资源部门发挥自己的专长协助业务部门确定业务需求。例如：人力资源部门可以利用战略地图或平衡计分卡等人力资源管理工具，协助业务部门理清公司战略目标与部门目标的关系，通过对公司整体目标分解，得到部门目标。确定为实现目标，部门应当做出的具体措施或行动计划，将部门目标再分解为个人目标，从而确定业务需求。

（二）从业务需求中提炼人力资源需求

在确定了业务需求之后，人力资源部需要根据业务需求来提炼人力资源需求。来确定业务需求是可以通过哪些人力资源策略帮助业务部门达成目标。例如上面提到销售部门提出的招聘需求。由于是属于地域拓展进行招聘，就要首先对目前在业务拓展方面做的比较好的业务人员的素质能力进行分析，在招聘新的业务员能够有针对性。并且分析现有的业务团队，哪些是可以作为师傅来带领新业务员的，以便对新来的业务人员能够及时的培养，保障快速上岗，帮助业务目标的达成。

（三）对业务需求提出系统的人力资源解决方案

对业务部门提出的需求要提出系统的解决方案。例如销售部门总是提出招聘人员的需求，人员流失严重。人力资源部就不能单纯的靠招聘来补充人员，也要分析人员流失的原因。要分析是否因为销售部门的激励政策出现了问题。除了进行薪酬方案的调研，提供具有竞争力的薪酬以外，还要设计一定的培养晋升的通道，让员工能够看到薪酬提升的空间。另外也要注重从文化上培养积极向上，提升业绩的氛围。通过一系列的人力资源策略，来解决销售部门频繁招聘的需求。

（四）让业务部门主导，人力资源部协助方案措施的落地实施

人力资源相关方案的实施，应当由业务部门自己主导实施。发挥业务部门主观能动性才



能达到效果。例如销售部门提出对业务技能相关的培训。原来都是人力资源部门通过外部聘请讲师，然后组织培训。但是这样的培训往往解决不了销售部门对于业务技能提升的需求。如果我们将业务技能培训，通过一系列措施让业务部门自己主导实施，例如内部形成师带徒的培训，定期组织业务技能分析会，在会议上分享成功的经验和失败的经验。通过内部总结学习提升，更能贴近业务，还比较实际，当然这样的培训效果也不会太差。因此，对于人力资源方案或措施，一定要发挥出业务部门自己的主动性，让业务部门主导实施。

人力资源管理要面向业务，就必须真正把握业务的需求。并将这些业务需求，转化成为人力资源需求，协助业务部门达成目标，那人力资源部就可以算成为真正意义上的业务伙伴了。■



【HR 赋能】HR 掌握哪些技能才能成为一个好的 HR

王凯，合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

进入 2023 年，合易咨询又策划了新一期的 HR 案例班，以四梁八柱成长模型中所涵盖的实践技能作为案例班的课程内容，帮助 HR 从新手小白，逐步成长为知识型 HR（一阶）、职能型 HR（二阶）、业务型 HR（三阶），最终晋级为顾问型 HR（四阶）。

四梁八柱成长模型中提到的实践技能包括战略拆解、组织发展、人才发展、绩效管理、薪酬管理、数据分析、企业文化、劳动风险，这些实践技能其实还是紧密围绕人力资源管理职能出发的，是 HR 从业人员必须具备的专业技能。掌握这些实践技能，你就具备了成为一个好 HR 必须的知识积累和实践积累，但是这并非全部。

在知识积累、实践积累以及对知识经验的融会贯通之外，一个好的 HR 还必须具备以下技能：

一、对业务的快速理解

对业务的了解程度决定了 HR 能够发挥的作用和价值。华为任正非曾经在华为提出倡议，欢迎业务部门的人到人力资源部来就职，因为这样才能招到更符合业务部门需求的人，才能识别出什么是真正的好干部。任正非提到的招聘、甄选这两点还不全面，其实懂业务的 HR 能够更好的帮助业务部门开发培训课程，培养业务精英，改进绩效考核，提升薪酬激励效果等，甚至能够配合业务部门的组织变革、流程优化。

那么对业务的认知、理解如何能够快速提升呢？一方面是可以多参加业务相关的会议，不是作为旁听者，而是真正深入了解会议内容，参与到讨论过程中，并从 HR 的角度提出解决问题的建议。时间长了，就会总结出业务部门对用人的需求、培训的需求、绩效考核的关键指标、奖励激励的重点等等。另一方面是与业务部门的人员多交流，不是泛泛之交，而是能够深入沟通业务部门下一步的工作规划、对公司考核激励政策的真实想法等。交流多了，HR 就能将业务部门的需求转换成 HR 的工作思路，真正帮助业务部门改进绩效、提升业绩。

二、与各类人员的无障碍沟通

HR 需要与公司内几乎所有人打交道，上到董事长、总经理，下到清洁阿姨、仓库管理员等；从博士、硕士毕业的研发设计人员，到高中、初中学历的一线操作工；HR 都得和他们说得上话、交得了心。





要做到这一点也是不容易，你得摸清楚沟通对象想听、爱听、听得进去什么样的话。例如对学历不高的一线工人，就不能上来就是一段大道理，仗着职位高就一幅说服教育的嘴脸，人家有技术的工人师傅根本不吃你这一套，而是应该有耐心、多倾听；对时间贵如油的高层领导，不能平铺直叙的长篇大论，而是重点讲结论、讲要点；总之就是要按照别人比较舒服的方式去表达，让别人更愿意倾听，并理解你所说的内容。

当然要实现无障碍沟通，有一点是很重要的，那就是 HR 一定要多多出现在大家面前，不能有事的时候才出现，平时要多刷存在感，让大家有什么心里话想说的时候能想得到你才行。

三、劳务纠纷的谈判调解

必要的时候，HR 是需要化身为谈判专家、法律顾问，牵头解决劳务纠纷的。可能只是员工在公司内部滋事，也可能是上升到仲裁、诉讼层面。当然，HR 应该在平时的管理工作中就做好预防，避免出现劳务纠纷的。但是并非所有企业都能完全遵循劳动合同法的相关规定，在休假、社保、加班费等方面还是会有用工风险的。

HR 不只是需要了解劳动合同法及劳动用工相关的法律法规，还需要与当地的劳动稽查、仲裁等部门打好交道，随时了解当地政策执行的力度和动向。平时要做好摸排，找出有可能存在纠纷隐患的人员，提前保留证据、做好备忘。真的出现仲裁、诉讼时，还要能够充分的理解和运用法律条文，做好应对。

上面三点都是在专业知识和技能以外，HR 从业者要想成长为一个优秀的 HR 必须具备的技能，是优秀 HR 区别于其他 HR 的特质，如果你也是一位 HR 从业者，抓紧时间修炼吧！ ■



懂业务的 HR 如何练成

王凯，合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

大概十年前，在和上海一家客户老板沟通，到底要找一个什么样的人来做 HR 经理的时候，我们就聊到过：一个好的人力资源经理一定是从业务部门出来的，或者是到业务部门轮过岗的。当时我建议该客户从业务部门找一个学习力强、有管理潜质的人到 HR 部门，通过 2-3 年的锻炼成长，提拔为 HR 经理，而不是从市场上招聘，工资高的吓人还水土不服。

实践证明，我的建议是有效的，该客户从制造部提拔了一个主管到人力资源部。这个主管的来头可不小，学历不高，从装配一线工人开始干起，做过模具保养，参与过新项目开发，做过尺寸检验，在客户现场做了两年的窗口对接，甚至还干了一段时间的采购，公司的部门走了一大半，说起哪个业务环节都头头是道。到人力资源部后，最开始干的最出彩的就是招聘，因为他对各个部门的用人风格都太了解了，哪个人放到哪个部门去才能待得住，哪个岗位需要什么特性的人，他都非常清楚。后来随着我们合易咨询与该客户在薪酬、绩效、人才培养等方面合作的逐渐深入，他利用对业务部门的了解，以及与各部门负责人的良好私交，为各个方案的设计推进出谋划策、扫除障碍，很快成长为公司中层干部中的关键一员。

这个事例让我更坚定了一个认知：HR 对业务的了解程度决定了能够发挥的作用和价值。任正非曾经说过：下一步人力资源的改革，欢迎懂业务的人员上来，因为人力资源如果不懂业务，就不会识别哪些是优秀干部，也不会判断谁好谁坏，就只会通过增加流程节点来追求完美。我们现在录用一个员工，像选一个内衣模特一样，挑啊挑，可结果不会打仗。我们要的是战士，而不是完美的苍蝇。

但是，企业从业务部门提拔 HR 并不是很容易的事，也并不是所有的 HR 都有机会去业务部门轮岗锻炼，那么 HR 要如何做到“懂业务”呢？下面两招简单易学：

1、参与业务部门会议。很多企业召开经营计划会可能会叫着 HR，开生产调度会、质量分析会、研发评审会等业务会议时就很少会让 HR 参与，HR 也没有意识要求去参与。其实参与业务部门会议是一个非常好的了解业务部门工作的机会，会议上所讨论的各种问题、各项工作安排都非常具体，听得多了，你会总结出业务部门对用人的需求、培训的需求、绩效考核的关键指标、奖励激励的重点等等。

2、多与业务部门的人接触。这个接触不只是表面上的打个招呼，而是要在班上班下都要



经常交流。上班的时间针对工作中的问题深入探讨，下班的时间喝茶聊天增进感情。双方的情感基础有了，才能开诚布公的坦诚沟通，交流内容才不会只局限于“我们要的人啥时候能给呀？”、“这个月的考核怎么给打的分啊？”这些基础的问题，而是会逐渐深入到“我对我们部门下一步工作的规划是这么想的……”、“我感觉现有的薪酬激励模式还有哪些不足，我给你个建议……”、“XX 部门你考核它哪个指标纯粹就是送分，实际情况是……”。

这两种方式都是 HR 自觉自愿去做的，那么从公司角度怎么来有意识的培养 HR 对业务的深入理解呢？同样是两招：

1、组织 HR 下沉到业务部门轮岗

这种轮岗的操作，可以是不脱产的，让 HR 还是带着自己原有的工作内容，只是工作量上适当减轻。不脱产的轮岗，让 HR 有时间去学习业务岗位的具体工作，参与业务的具体运作，同时又能和自己的实际工作结合起来。

2、派驻 HRBP

HRBP 本身就是业务部门的 HR，是业务部门与 HR 部门的沟通桥梁。虽然说一个成熟的 HRBP 既要熟悉 HR 各个职能领域，又要了解业务需求，但是企业也可以通过派驻 HRBP 的方式，给 HR 更多的机会去深入业务一线，在与业务经理的长期磨合中，协助业务经理更好的使用人力资源管理制度和工具管理员工，同时也发现业务单元存在的种种问题，总结和设计出更加合理的工作流程和制度规则。

通过上述方式，HR 就能够逐渐深入到业务的核心，真正做到“懂业务”。当然 HR 的“懂业务”并不是说要让 HR 能具体去运作这个业务，而是能够理解业务，找到了一个开关，将业务部门的需求转换成 HR 工作思路的开关。这个开关将能够帮助 HR 理解业务背后对于人、组织、激励、领导、企业文化等方面的需求，并通过招聘、薪酬、绩效等等模块或者模块组合，提供一个完整的解决方案，并用业务部门能够认可的方式推行下去，真正帮助业务部门改进绩效、提升业绩。■



小企业的 HR，你的定位是什么？

王凯，合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

“王老师，和销售有啥我们公司可以考虑的合作模式吗？我们希望找些不发工资的员工”

“王老师，你知道 KSF 全面薪酬吗？我们老板看了一个抖音，又有新想法了！”

“王老师，我们要搞企业文化，我没有头绪，网上看了半天也没有教具体怎么做的，有什么参考或者指点给我呀”

“王老师，公司很多销售一直都不出单，老板让我想想办法怎么能把业绩提升上去，我又不是做销售的，这事怎么也归我管呀！”

“王老师，老板怀疑财务经理不好好工作，他又不肯得罪，让我评估一下财务的工作饱和度和度，这要怎么评估啊？”

“王老师，……”

“王老师，我怎么觉得我干的不是 HR 呢，老板怎么什么事都找我呀！”

看着微信上与小林之间一条条的通话记录，尤其是最后一条她的疑惑，我也不禁陷入了沉思。

小林所在的企业只有 30 多人，大多数还都是业务，只有几个行政、财务、HR 人员，并没有完整的职能部门设置。从组织架构设计的角度来看，也根本没有必要设置大而全的职能架构。就这么几个人，财务有自己的专业，行政也就是做做杂事，老板想规范管理时，自然而然就会想到 HR。

小林的困惑，应该是很多小企业的现状。事实上，我过小企业的数量是非常庞大的，很多企业并不想把规模做大，或者是想做大也做不大，企业的规模一直都是很小，机构设置也注定不会很全。那这类企业的 HR，你的定位到底应该是什么样的呢？

首先，你肯定要做好 HR 的工作

HR 的职责范围本来就是比较宽泛的，不局限于规划、招聘、培训、薪酬、绩效、员工关系六大职能。在很多企业中，组织架构优化、制度建设、流程梳理、企业文化建设等，都有可能纳入 HR 的职责范围。大企业中也可能会涉及到这些方面的事情是企管做还是 HR 做这样的纷争，小企业就更不可能分的那么清楚了。因此建议小企业的 HR 干脆主动一点，自觉自愿的多





承担一些，免得像小林一样，等着老板想起来了，自己还是得干，一边干一边抱怨，老板还觉得她不主动、不思考。

其次，要做老板的幕僚

幕僚是帮助领导决策的角色，规模大的企业才会设立专门的幕僚机构，如行业研究、战略规划、企业管理等部门，小企业就只能依靠老板身边的几个人了，HR自然是离老板比较近的人之一。

做幕僚要摸透老板的思维模式、决策方式、个人风格、沟通特点等等，不能总是顺着老板的思路走。尤其是HR方面，要能够比老板思考的更靠前一些，这就需要你不能只是盯着HR的这点事，平时要多听、多看、多走、多想，反复找老板和业务部门谈，关注企业的经营状况、业务走向，当然你的重点是在于分析和预判业务发展对人力资源的需求变化。

再次，要做帮助老板解决问题的人

像小林提到的销售人员不出业绩这个事，对小公司来讲就是非常大的问题，涉及到公司的生死存亡。销售人员不出业绩，看起来是经营的问题，实际上和人力资源也脱不开关系。HR没有必要去分析和改变营销模式、销售渠道、客户资源等，你做这些那是抢人业务经理的饭碗呢。你要做的是销售人员的胜任力分析、销售队伍的能力提升计划、薪酬激励模式的优化等等，通过找到合适的人、教会做事的方法、激发做出结果的欲望，来达到提升销售人员业绩的目的。不只是销售，生产、工程、技术等等其他业务也都是同样的道理，HR都可以从人的角度来帮助和推动业务目标的达成。当然HR毕竟不是全能，不可能帮助老板解决所有的问题，只要能抓住一到二个痛点就可以了。

如果小林做了这些事，并且帮助老板解决了问题，那她就能成为备受老板重用的人；如果做了这些事，并没有真正解决问题，老板也会认为她做了很多工作，看到她的努力和尝试，认可她的表现。■

HR 的中年危机

郑炜，合易咨询（集团）机构公司治理、集团管控与薪酬、激励专家，常年致力于产业研究、国有企业、规模民营企业的组织能力提升研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

最近公司业务发展比较好，急需扩招咨询师队伍，所以频繁的面试了几十个来自于企业的 HR。见的多了，发现了一个现象，那就是很多 HR 们，尤其是奋斗了十几年，做到了 HR 经理、HR 总监层面的 HR 们，正在面临着个人职业生涯的瓶颈：人未到中年，职业生命却已提前进入了中年危机，或找不到进一步发展的路在何方，或战战兢兢为自己的职业延续而担忧。

中年危机，百度百科词条给出的解释如下：中年危机，也称“灰色中年”，一般高发在在 40~65 岁之间的男性身上，还被称为“男人四十综合征”。从广义上来讲，是指这个人生阶段可能经历的事业、健康、家庭婚姻等各种关卡和危机。

前几年有一部非常火的电视剧《小欢喜》，就给我们展示了真实而残酷的中年危机：剧里面，黄磊和海清饰演夫妻，两人年轻的时候都是名校高材生。黄磊作为公司法务，公司被并购后，上级委婉的通知他即将被替代。被替代之后，黄磊开始到处跑找工作，但却因为年龄问题处处碰壁。最扎心的是，本来被通知整个法务部门都会被取代，结果发现原来只有自己这么一个老职员被炒鱿鱼，其他的年轻人都留下来了。得知真相的他，在楼梯间哭的像个孩子，但哪怕是哭，中年人的他也不得不拿金庸大师的逝世做掩护。



在现实中，干了多年却仍在从事基层工作的中年人是企业最爱淘汰的一类人：曾经有一篇很火的文章中提到，2016 年，亚马逊员工平均 31 岁，谷歌员工均龄 30 岁，脸书员工均龄 28 岁……而均龄 38 岁的老牌公司 IBM，被 ProPublica 报道说，2017 年这家公司采用各种办法裁减 40 岁以上的员工。曾经流传于网上，关于阿里要求控制 P8 级别员工年龄必须在 35 岁以下的传言，虽然阿里官方予以否认，但从零零散散的反馈来看，恐怕自有其真实的一面。



网传天猫总裁要求员工P8级控制35岁以下? 阿里: 假消息

据了解, 阿里巴巴集团采用双序列职业发展体系, P序列代表的是技术岗, M则代表的是管理岗位。在阿里巴巴集团, P8属于技术岗位高级专家, 相当于管理岗M3资深经理。

齐鲁网·闪电新闻 (记者 张伟 李静怡) 近日, 有网友在社交媒体爆料称, “阿里淘宝兼天猫总裁蒋凡要求公司内部P8级别尽快实现全员35周岁 (85年后)。” 闪电新闻记者从阿里巴巴公关部有关负责人获悉, 网传消息并不属实, “这就是一个假消息”。



蚂蚁金服员工[2]

2 个

回复阿里巴巴员工: 是卡的, 35岁以上的p8不能内部转岗, 年龄过大。



评论详情



阿里巴巴员工[4]

9 个

内部转岗和外部社招已经大部分按这个标准了。现在大龄6和7转岗很难过hr

中年危机, 看似因年龄而起, 实际上与年龄无关。本质上, 是中年人承受着越来越多的压力, 而自身的体能、智力、精力都已在走下坡路, 所造成的不堪重负。往前看, 人生漫漫仍有大段路要走; 往后看, 已渡过半生, 却仍不得不为家庭和生计奔波。中年人的累, 其实是累在心头。

这是广义的中年危机概念, 具体到 HR 来说, 一方面越往上走机会越少, 再大的公司, CHO 或者 HRD 也又只有一位, 这一位要么是身经百战、上上下下全都能摆平, 要么是深得老板信任, 岂是平常人所能妄想的? 另一方面, HR 属于后台部门, 从 HR 转型去业务往往受到限制, 这纵身一跃, 能平安着陆的少之又少。在平时工作时, HR 们经常不得不对低绩效的中年同事痛下杀手, 哪怕他们曾经是如何的辉煌, 这又如何不让 HR 们触景生情、兔死狐悲呢? 所以, 相对其他人而言, HR 的中年危机, 似乎来得特别早一些。

但是我们应该明白, 所谓的中年危机, 往往是因为: 三十岁没能拥有一技之长, 是二十岁那一年没过明白; 四十岁没能成为专家, 是三十岁那一年没想明白。人已中年, 却还只能与年轻人拼体力、拼加班、拼消耗, 又怎么能不被后浪拍死在沙滩上呢?

但中年人并非毫无优势, 人到中年, 体力在衰退, 却和智力达到了空前的平衡。中年人看人看事不再流于形式, 眼中的世界冷却下来, 真实之路端显, 思想逐渐深刻。至于智力开始衰退, 也许, 不过和二、三十岁的人同场竞技, 不论是记忆力还是头脑的反应, 未必真的吃亏; 不过说到思想与现实的复合程度, 岂是年轻人可比? 年轻人的智力资本在于速度, 中年人则在深度。

仔细盘点一下, 找到破解中年危机的方法并不难:

1、好好利用人脉与经验。多年打拼, 总会在风雨同舟中积累下革命情谊, 这种长期积累的经验、人脉, 属于中年人独有的优势。借助人脉与经验, 更快、更好的完成任务, 岂不是比单纯拼体力要高明的多? 尤其是对 HR 来说, 这更是最宝贵的优势。

2、不要停止学习。经验固然难得, 但世界变化太快, 新的技术、新的思潮、新的方法都



在不断加速涌现，二十年前的知识乃至五年前的知识都已经过时、落伍，必须不断学习，不断拓宽、挖深自己的职场护城河。例如，HR 们在传统的人力资源六大模块之外，是否了解 HR 三支柱？是否知晓平台化组织、生态型组织？是否掌握人才测评技术？

3、提前准备。若在当前的职业生涯中已看不到希望，那就不如提前换道，提前为度过中年危机做好资金和心理的准备。在这一方面，其实 HR 们还更有优势，毕竟时刻与外部人才市场打交道的你，更了解如何做好准备。

中年最大的危机就是没有意识到一个成熟的自己正站在辉煌绽放的起点，没有意识到接下来的日子将多么富有激情和活力，没有意识到曾经热切盼望的可能性已经悄然来到身前，反而站在瑰丽壮阔的世界门前吟唱着悲歌！ ■



HR，今天你 BP 了吗？

——浅谈 HR 的“BP”转型之路

李明宇，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，国家人力资源管理师、创业咨询师、职业生涯规划师。致力于组织效能提升、员工赋能、文化领域研究，持续关注组织创新发展，曾为国有企业、民营企业、社会组织、政府等多种形态组织提供咨询服务。

现今，随着社会、企业的发展，人力资源管理从业人员群体变得日益庞大。因此，陪伴这个人群的成长，是专业咨询公司的一大新的课题，因为管理咨询的成果转化和能力转移，最终会落脚到对应的职能部门。而随着三支柱在人资领域刮起的风浪，也许每个 HR，不论层级，都面临着同一样一个灵魂拷问，就是“做为 HR，我是“BP”的吗？”而这个问题的答案，似乎与你所在的企业是否在开展或运行“三支柱”没有关系，而与 HR 本身的市场价值有直接的关系，因为 BP 属性，似乎已经成为了 HR 人才画像中不可缺少的一块重要拼图。

这个问题，我认为并没有终极答案，因为“BP”的程度是没有止境的，但我们却的确可以想办法，把这个问题显性化，来展开我们围绕“BP”转型的探讨。

1. BP 概念的起源

HRBP 是 HR 三支柱“COE、SSC、HRBP”之一。1996 年，《哈佛商业评论》总编托马斯·斯图尔特首先发难，在《财富》杂志上提出要“炸掉人力资源部”。原因在于人力资源部已成为官僚机构，毫无客户导向的服务意识，并进一步提出：人力资源管理的员工服务、培训、绩效管理、薪酬福利板块的工作，完全可以外包，这样既可以节约成本，又可以为企业减少责任和风险。

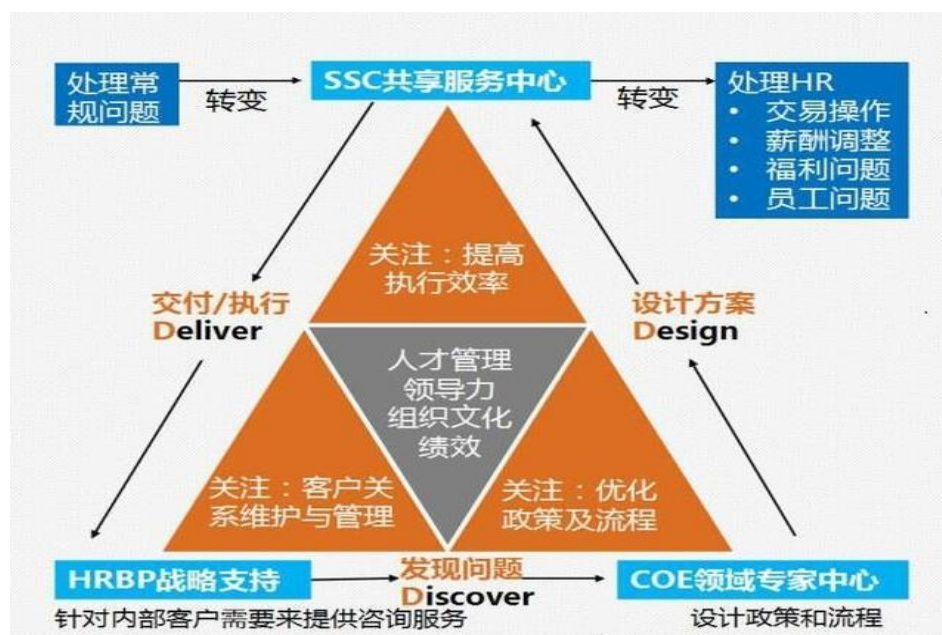
伴随 HR 工作遇到的这一瓶颈，密歇根大学商学院教授戴维·尤里奇，做为全球知名人力资源管理咨询专家，在冷静思考和全面分析的基础上，提出了四角色模型。





四角色模型向我们表明：HR 想要更好地创造价值就应该扮演好战略伙伴、效率专家、变革先锋和员工后盾四种角色。

围绕角色设置，认为人力资源部可以成为业务驱动力，关键是 HR 自身的运作模式要发生变化。从人力资源组织设计入手，提供一种新的视角和思路帮助 HR 更好支持业务增长。HR 三支柱以福特和 GE 的实践为开端，作为传统模式的改造与升级，并没有消除或者改变人力资源管理的职能，而是让不同的职能有了新的组合方式。在这个业务单元里，有人负责客户管理、有人负责专业技术、有人负责服务交付，于是对 HR 组织进行了重新设计，将 HR 的角色一分为三，即 HR “三驾马车”。



海尔（2007年）、华为（1998年）、阿里巴巴（2005年）、腾讯（2010年）也先后因为管理需要引入了这个管理模型，开展了大量的管理实践，并在过程中进行了创新。HRBP 在阿里被融入了红色基因，并形成了知名度颇高的一个职位——政委。在阿里巴巴，一个大事业群下面有 15 个左右的政委，一个大的部门下面有一个大政委带 3—4 个小政委。这些小政委在工作内容上不是按照招聘、培训、考核、员工关系这样的职能模块划分的，而是每个人负责部门内一些二级组织单元的全 HR 模块。阿里政委，实质是公司派驻到各业务线的人力资源管理者和价值观管理者，与业务经理搭档，共同做好所在团队的组织管理、员工发展、人才培养等方面的工作。

2. BP 思维与能力转型

搞清楚 BP 的前世今生，有利于我们理解，很多管理手段是基于管理需要去创新的，所以新的管理概念，不可以“盲从”。实践表明，三支柱实践不是“普世”的，即使是符合三支柱模型运行条件的企业，三支柱“转型”也至少需要 5—8 年的时间。在现有基础上，借鉴三支



柱的理念提升 HR 管理效能，转变 HR 管理思维，却具有“普世”的意义。

BP, Business Partner, 业务合作伙伴, 做组织业务发展“有趣、有料”的伙伴, 是 HR 一段华丽冒险成长旅程新的开始。

BP 意味着什么?

我们先从招聘网站上面截取的“字节跳动”BP 岗位招聘职位描述中, 嗅一嗅味道。

HRBP — TPU (职位编号: 67045137... 1.3-2.6万/月

字节跳动 [查看所有职位](#)

上海 | 3-4年经验 | 本科 | 04-07发布

免费三餐
六险一金
弹性工作
下午茶
扁平管理
带薪休假
租房补贴
健身瑜伽
大牛带队

晋升空间大

职位信息

职位描述:

- 负责业务部门的招聘, 利用各种有效招聘途径满足招聘需求, 根据各岗位实际情况建立相应的人才库;
- 支持产品技术运营业务团队, 深入了解业务状况和团队运作状况, 理解业务战略并促进人力资源战略在业务部门的有效实施;
- 针对业务团队情况, 设计人员成长路径及人员培养方案, 有效制定和实施人才发展计划并跟进实施;
- 为团队的发展提供支持, 应用专业理论、方法、工具, 为业务团队提供全方位解决方案, 包括招聘、培训、绩效、员工关系等人力资源工作;
- 推动公司文化的建设和业务的高速发展。

职位要求:

- 统招本科以上学历, 3年及以上人力资源工作经验;

我们尝试拆解一下从 BP 视角, HR 的样子。

第一, 懂业务。做为“业务合作伙伴”, 我们需要懂“业务”, 所以在公司运行与管理方面, 如果说企业核心管理人员是“全才”, HR 应该是个“通才”。那需要我们获取的信息, 就不再仅仅局限于“人力资源管理”信息, 而要深度挖掘“人力资源管理”的背景信息, 我们要搜集的信息和数据至少应该包括

☆行业信息: 目前行业的发展态势如何, 头部企业是谁, 有什么特征?

☆组织信息: 组织创办的最初目的、组织未来发展方向、组织发展过程中重大事件及影响、组织现在的主要形态、组织目前主要存在的问题

☆业务信息: 业务聚焦领域、业务核心优势、业务发展前景、业务关键瓶颈与壁垒

☆战略信息: 组织战略规划信息、战略要点及阶段主要策略

第二, 懂专业。做为“业务合作伙伴”, 我们需要更懂“专业”, 做“专才”。如果说“懂业务”能够让我们更准确的给组织“把脉”, 清楚我们和业务同仁共同要解决什么问题, 那么我们的“伙伴力”, 取决于我们自身的专业程度, 是我们与业务合作的“基石”, 更是我们一直没有变的“饭碗”。

因此, 懂业务, 让我们对自身人资主线工作的需求更加清晰和准确, 在开展工作前, 围绕“选择大于努力”, 我们已经做了有价值的功课, 是时候该发挥我们真正的价值啦!



- ◎帮助业务团队招引“人力资源”：搞清楚人才画像，根据锚定定向找人、吸引人
- ◎帮助业务团队盘点“人力资源”：团队中的潜力人才是谁，稳定性如何，有没有生涯规划的牵引
- ◎帮助业务团队培养“人力资源”：人才挖潜的过程中，辅以哪些培养、实践锻炼更有效
- ◎帮助业务团队激励“人力资源”：人才成长路上，辅以哪些激励措施更能调动活力、激发活性
- ◎“人力资源”决策排序：根据业务需要，辅以“人力资源”决策与动作的优先级，伙伴的路上，“同频”和“默契”是我们持续合作源源不断的默契



3. HR的“BP”转型之路

在越来越“BP”的路上，我们应该尝试做出哪些转变？笔者给出如下建议

第一，调调频道，转变本位主义做事习惯。“BP”思维和行动，需要我们调整以往惯性的步调和作风，遇事多“换位思考”，站在“服务”的维度思考管理的问题。比如，HR在采取一些管理举措时，应该充分考虑“顾客感受”，比如制定优化制度流程的过程中，充分考虑管理举措可能面临的管理成本，并站在“人性”的角度，思考“受众”的感受。

举个例子，阿里在06-07年间迎来了85后女孩的生育高峰，平均每年有700-800个孩子出生，因为阿里业务性质的原因孕妈妈又集中在客服和销售岗位，整天要面对电脑工作。于是公司计划为她们每人配备2套品质好的孕妇装，花费每人在600元左右。围绕占比开支，行政按照管理制定专项领用办法，要求当事人申请，主管审批，并由孕妈妈提供几级以上医院出具的怀孕证明，看似规定并不复杂，但后来经过研判，发现这是一个“愚蠢”的政策，



因为女孩爱美孕妇装并不好看，为了规避行政部担心的冒领问题，阿里做了一个很简单的宣讲，告诉所有员工给大家准备了孕妇装，保护大家和未来下一代的健康，是给在职员工领的。如果觉得好像给亲戚朋友送可以到小卖部去买。如果觉得在阿里的待遇或对朋友的友谊不值得自己掏这个钱，你也可以多领。给员工把话讲透并将原来的政策取消，一年后，孕妇装福利领取 800 件左右，说明也没有员工来占这个便宜，冒充怀孕。

第二，转换思路，关注经营型目标的实现。做为管理者，要时刻铭记一切管理都要围绕目标展开。日常工作中，我们会为自己制定目标的优先级。如果我们把目标做一下区分，可以分为“经营型目标”和“管理型目标”。经营型目标通常围绕“收入利润和成本质量”，而管理型目标通常聚焦“工作流程和方法效率”，所以经营型目标聚焦“成果和效益”，管理型目标聚焦“过程和效率”，因此管理型目标应该服务于经营型目标。所以管理中的“顾此失彼”，通常是因为我们没有理清目标的先后顺序，因为“经营型目标是不能动摇的”。所以在做事之前，我们可以换一个思路，先问问自己“别人期望我做出什么成果”，了解你的协作部门、同事和上级对自己工作的期待是什么。

第三，多多尝试。我们倡导每一个 HR 都应该抱有“终身成长”的心态，拥有成长型思维，在管理实践中“刻意练习”。很多管理实践，是无法通过“闭门造车”的方式产生。稻盛和夫说：“答案在现场，现场有神明。”我们鼓励 HR 要尝试创造条件走出办公室，去“生产现场、客户现场”，很多创新的办法随着你更了解整个事情的“脉络”，答案就会逐渐“显现”出来。只有多跟政策的“受众”沟通交流，获取真实的第一手资料，你的方案才能有充足的数据和事实作为支撑，从而提高方案的说服力。所以，是时候开始做一个足够“接地气”的 HR 啦，广厦之外，广阔天地大有作为。通过不断的调研、反馈，我们才能在解决现实问题过程中得到快速成长，哪怕是“坑”，都是我们专业经验阅历的积累，相信“走过的路每一步都算数”。

也许做一个更有价值的 HR，“BP”转型之路是绕不过去的，因为这除了社会进步、企业发展的要求外，还是作为从业人员，要持续面对的一场职业修行旅程。在这条路上，必定有坎坷，也许我们职业期初的刻板印象是人事管理类型的事务性工作，也许我们做为一名职能员工被赋予职能管理使命时会有些手足无措，也许履职过程中不被理解的委屈，甚至在企业特定的发展阶段我们既要做伙伴又要当伙计的尴尬。然而职业属性赋予了我们“长期主义”的智慧，组织的发展需要计划长远，更何况是我们个人的职业发展呢？HR，做为组织发展的忠实陪跑人和引路人，也一定是组织发展变革红利中的受益人。这种“益”，除了物质收益，更应该是一种职场人、手艺人的“生命力”、“感召力”，伴随、影响并温暖者我们每一段有质量的职业生涯里程。



祝福每个 HR 在修炼“BP 力”的路上，不断赋能自我和他人，找到恰如其分的节奏，拥有乘风破浪、化腐朽为神奇的力量！ ■



如何避免 HRBP 成为“鸡肋”？

史俊仙，合易咨询（集团）高级咨询顾问，专注于企业人力资源管理体系改革，擅长薪酬激励体系搭建、绩效指标落地辅导、人才发展测评等，为近百家企业提供人力资源管理改革方案及落地实施方案。

HRBP 成为最近人力资源界的热门岗位，如今，不论是传统企业还是互联网新兴企业，似乎每个企业的招聘岗位中，都增加了一个 HRBP 的岗位。那为何 HRBP 对企业或者管理者有如此大的吸引力呢？

传统的 HR 工作主要是招聘、培训、薪酬、绩效，通过这些基础的人力资源管理工作保证企业的正常运行。而 HRBP 的工作则主要是针对业务部门的特殊战略需求，以业务和客户为导向，通过匹配给员工相应的服务和资源，将人力资源真正嵌到各业务单元的价值模块中，从而促进公司发展。

然而事实上，HRBP 真的在企业中发挥到这样的作用了吗？

在很多企业中，HRBP 都被认为是人力资源管理领域中的“全才”，业务部门所有的需求都会提给 HRBP。HRBP 仿佛什么都能做，什么问题都能解决，然而 HRBP 却不是万能的。最终导致很多 HRBP 对自身的角色定位不清，对业务发展的影响力不足，注定只能风光一时，最后变成“鸡肋”岗位。

那如何做，才能避免 HRBP 成为“鸡肋”岗位呢？

首先，清晰并正确定位 HRBP 岗位

对于 HRBP 的定位，因为行业、公司发展阶段、文化等对 BP 的定位和角色可能会有不同的侧重点，但万变不离其宗，BP 仍是一个人力资源管理的角色，而不是业务助理的角色。如果还是不清晰和理解，我们可以看一下，华为是如何定位 HRBP 的：

战略伙伴：基于战略目标设计有力的支撑措施；

HR 解决方案集成者：打破模块的界限，针对业务问题提供完整的解决方案；

HR 流程运作者：设计 HR 流程并保持高效运转；

关系管理者：与内外部利益相关者保持紧密的沟通，建立良好的关系；

变革推动者：面向未来，辅助管理层推动必要的组织变革

核心价值观传承的驱动者：驱动华为“以客户为中心，以奋斗者为本”的文化落地。

因此，HRBP 是人力资源部与业务部门之间的沟通桥梁，帮助业务部门设定人力资源管理



的工作目标和计划，为他们提供专业的人力资源解决方案。基于这样的定位，HRBP 的工作原则是围绕目标、客户和沟通这三个维度展开的。

其次，真正做到理解业务

HRBP 要想做到真正的理解业务，首先要具备的就是要拥有业务思维。从原来传统 HR 的管控思维转变为客户思维，能够从客户需求出发，理解公司的商业运营模式，才能更深入的了解业务问题背后的原因，并从人力资源管理专业角度，提出解决方案。HRBP 可能很难做到比业务经理还懂业务，但是绝对可以很好地去了解业务，发现业务的痛点。例如通过参加业务会议，业务部门培训和业务经理高频次的沟通，和业务人员待在一起的机会和时间多了，自然会熟悉很多。熟悉和了解了业务，再运用人力资源思维逻辑，去发现业务存在的问题和痛点，共同制定解决方案。当 HRBP 能从业务角度出发理解业务部门的问题，并能用业务的语言来阐述 HR 管理问题，就能达到“业务”和“人力资源管理”的融合，自然 HRBP-业务伙伴才会实至名归。

再次，做该做的事

在阿里巴巴，关于 HRBP 和业务老大的分工有一个形象的比喻：业务老大是车的驾驶员，BP 是副驾驶，你只能去提醒他，但绝不允许去碰他的方向盘。因此，HRBP 是利用人力资源管理专业来协助业务部门达成目标，而不是直接帮助业务老大来管理部门。

那 HRBP 日常应该干些什么？

首先是，基于业务团队的刚需，满足基础的服务和支持。例如维护员工数据，填补岗位空缺、发放工资，组织员工活动。

其次是基于业务部门的业务支持工作。例如帮着业务老大把业务目标转化为人员业绩要求，为业务计划实施提供支持，作为绩效改进顾问，从业务实际问题或绩效目标出发，分析绩效差距产生的根本原因，并采取有效的干预措施（不限于培训），帮助业务部门解决问题、达成目标，真正实现绩效的提升。

最后是基于业务部门的战略性工作。例如针对业务团队情况，清晰胜任力素质模型，设计人员成长路径及人员培养方案，有效制定和实施人才发展计划并跟进实施。

总之，HRBP 不是业务助理，也不是高高在上的人力资源专家，而是用人力资源管理的专业度和业务同等对话，帮助业务解决他的痛点，满足业务需求，共同协作，去达成业务的最终结果。■



OD、TD、LD 这些岗位到底是个啥？

王凯，合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

随着时代的发展，越来越多的新名词不断涌现。在人力资源管理领域也是如此，尤其是近些年英文缩写的应用，让很多人力资源从业者一头雾水。比如，HRD、CHO、SSC、COE、HRBP 等等。其中，“OD”、“TD”、“LD” 这些岗位到底是个啥？和传统的人力资源岗位设置到底有啥区别呢？今天我们就来一探究竟。

传统的人力资源岗位设置虽然没有什么标准模板，但是大多数是围绕着人力资源六大模块来进行分拆组合，如：招聘专员、培训专员、人事专员、绩效专员、薪酬专员、员工关系专员。企业规模小的只设人事专员，各种职能职责汇集一身。企业规模大的会细化分工，并增设主管层，甚至是分拆为人力资源部、培训部，设置企业大学等，但是万变不离其宗。

而现代的 HR 岗位设置，听起来让人摸不着头脑，实际上也与 HR 六大职能密切相关，同时人力资源管理理论及实践的发展也赋予了这些岗位更高的责任与价值，将岗位职能职责进行了拔高升级。

从我们最常听到的 OD 说起。OD 指的是“组织发展”。设置 OD 的核心目的，就是要让组织不断适应外部环境的变化，让组织可持续性地健康发展，让人、团队、组织的潜能最大化的释放。因此 OD 主要负责组织的设计、定义、对标、诊断、分析、组织变革、组织学习等。这些职能在传统的 HR 岗位设置中，通常会由人力资源经理或人力资源总监承担，由此可见 OD 岗位的重要性以及该岗位对任职人员素质能力的要求之高。

TD 指的是“人才发展”。设置 TD 的核心目的，是帮助组织发挥长期优势，为组织持续发展提供关键人才。因此 TD 的主要职责是根据组织发展的方向，界定人才发展阶梯，定义关键岗位，梳理人才胜任力模型，组织人才盘点，划定关键人才，提出人才补充需求等。这些职能在传统的 HR 岗位设置中，通常是会由招聘、培训岗位及经理、总监分工承担，要求具备一定的建模能力和评估能力。

LD 则指的是“学习发展”。设置 LD 的核心目的与 TD 是相同的，都是为组织的持续发展提供关键人才。但是 LD 与 TD 在职责上是有区分的，LD 更侧重于组织的学习以及培训工作，具体包括培训体系建设、员工的职业发展、建立学习型组织和文化等。与传统的培训专员、培训主管岗位类似，但是对公司战略的理解，对业务培训需求的把握，学习图谱的绘制、培训体系的落地等方面要求更高，其岗位价值也更高。



除了 OD、TD、LD，我们经常还会听到一句话：“OD、TD 重要，但 HRBP 是趋势”，这当中的 HRBP 其实是源自于 HR 三支柱的岗位设置，具体可以分为 SSC、HRBP、COE 三大板块。

SSC 指的是共享服务中心，主要承接诸如员工招聘、薪酬福利的核算与发放、社保办理、人事档案及人事信息服务、劳动合同管理、新员工入职培训等工作。在 SSC 下，通常是按照工作模块进行分工设置岗位的，类似于传统的人力资源岗位设置。

HRBP 则是业务部门的战略伙伴，帮助业务部门维护员工关系，处理各类 HR 问题，对接 COE 形成业务导向的人力资源解决方案，推动业务部门的人力资源变革。因此 HRBP 往往是贴近业务部门进行配置的。这与传统人力资源岗位设置是有很大差别的。

COE 则是人力资源专家，为各业务单元提供人力资源方面的专业咨询，承担的是设计者、技术专家的角色，更类似于企业内部的管理咨询顾问。开展人力资源规划、人事测评、绩效薪酬等方案设计，并帮助 HRBP 解决业务部门在人力资源方面的各类困惑、难题。前面提到的 OD、TD、LD，都可以看作是 COE 板块下的专业岗位。

上述这些 HR 岗位名称的变化，不仅仅只是换了个洋气的名称而已，而是企业对人力资源管理方面提出的更高要求和期望，是人力资源管理对企业战略目标实现的更强有力的支撑，也是人力资源从业者对自身价值的不断追求和升级。

作为 HR，你 get 到了吗？■



HR，你到底是谁的人？

王凯，合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

最近一段时间，几个网络事件甚嚣尘上，华为胡玲实名控诉 HR 事件，网易员工被驱赶事件，以及疫情期间云南某企业 CEO 大骂 HRD 事件。几个事件发生时间不同，主角不同，但是联系起来看，却让人不禁深入思考：HR，你到底是谁的人？

HR，应该是员工的人吗？华为胡玲事件的角度似乎在告诉我们，HR 应该是员工的人，正是因为导师和同事没有站在员工角度履职，没有维护员工利益，胡玲才留下一句话：“奉劝各位兄弟，不要相信 HR，他们没有诚信”。这句话伤了多少 HR 的心，又引起了多少 HR 的反思。

HR，应该是老板的人吗？一篇题为《网易裁员，让保安把身患绝症的我赶出公司。我在网易亲身经历的噩梦！》的文章，让网易 HR 面临骂声一片，将绩效评估作为裁撤员工的手段，裁员还不肯给赔偿，以及该员工所经历的强行挑刺、变相背锅、被早退、被诬陷、保安暴力驱逐等不公平待遇，种种做法似乎都表明了，HR 应该是老板的人，应该是股东的人，他们所做的一切就应该是不择手段的为老板或股东们争取到最大利益。

但是这两种看法都过于极端，而近期刷屏的第三封信虽然颇有情绪化之处，却道出了问题的真谛：《云南某企业 CEO 大骂 HRD 的邮件！》，这封邮件明白白的告诉 **HR，你是企业的人！**

这封邮件言辞激烈，丝毫不留情面，字里行间流露出的情绪给人以强烈的心理震撼。作为一名 HR 从业者，一名 HR 领域的管理咨询师，也不禁反思，我们自己有没有做到“真正为企业的处境着想？”，“到底懂不懂这个行业？”，在企业需要的时候能不能提出“建设性的建议？”

“皮之不存，毛将焉附！”，企业的生存与发展是 HR 和员工们能够取得个人发展的前提条件，帮助企业在各种危机中先活下来才是 HR 最大的责任！为了企业能够生存下去，HR 可能不得不采取一些降薪、裁员、控本等等手段，但是结果应该是留存的员工随着企业危机的安然渡过而回归正轨，而企业在重生过后能够有资本和空间为更多的人提供工作岗位，甚至有可能召回为企业生存而暂时离开的员工。在这个过程中，HR 既不是员工的人，也不是老板或股东的人，他们提出的解决方案，既不能只站在员工角度维护多数人利益，也不能只站在老板角度维护少数人利益，而是应该站在公司如何生存与发展的角度，维护双方共同的长远利益。



HR 把自己当成员工的人，时时处处为员工代言，可能会忽略企业的成本控制、忽视企业的效率提升。HR 把自己当成老板或股东的人，总是想着帮企业省钱，降低人工成本，也可能会打击员工积极性，失了员工的心。HR 要做的，是站在公允的立场上，在企业遇到困难时，让员工理解企业的难处，鼓励员工与企业同甘苦，共患难，渡过难关；给老板提出优化管理、精简人员、控制成本等改进建议，并给出具体可行的措施和计划。在企业渡过困难时期后，为与企业共度患难的员工争取补偿，修复人心；给老板提出人才优化、管理升级等创造性规划，配合企业长期发展战略的落地执行。

HR 给自己的定位不同，格局自然不一样，高度也就不一样，关注点也就不一样，思考问题的角度和深度肯定也会不一样！所以，HR 们要想让自己的岗位更有价值，就要时时刻刻记住：**HR，你是企业的人！**你要做的是帮助企业生存下去，帮助实现战略目标，这才是 HR 的使命。■

R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: www.heyeehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317