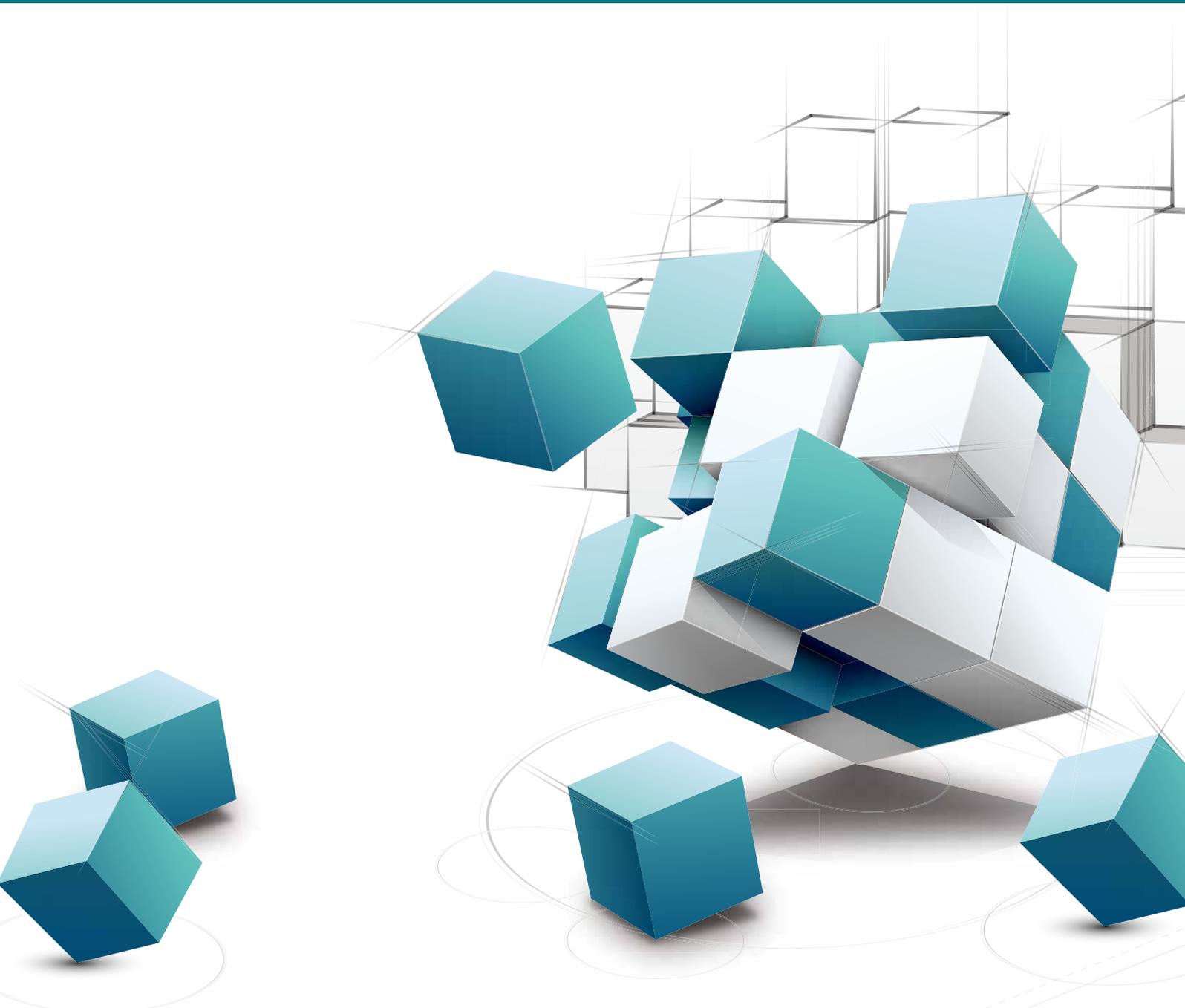




中国人力资源业务伙伴发展趋势与洞察

IT IS NOT ABOUT BUSINESS PARTNERING, BUT PART OF BUSINESS



调研主办方

HayGroup®



©版权声明 本调研报告属Hay (合益)集团和智享会共同所有。未经Hay (合益)集团和智享会书面许可,任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

主要发现

- 大中型的外资企业和中外合资企业为人力资源业务伙伴的发展提供了良好的环境。
- 人力资源业务伙伴们对应承担的职责和回报关系尚不够明晰。
- 人力资源业务伙伴当前的职责是以战略工作和行政事务为主，变革管理方面的职责相对较少。
- 参与者普遍认为业务伙伴应当提高战略工作和组织变革管理工作的比重，适当削减行政工作的比重。

仅仅时隔四年，经济危机的阴云重新笼罩欧美各国。中国也再一次被推上前台，站在聚光灯下。各国政府希望中国出手援助，而跨国企业的 CEO 们也谋篇布局，把中国定义为未来几年发展的重点区域，甚至是唯一的引擎。

于是我们看到，在华外企今年继续扩张，大幅增加雇员规模。而国企、民企也不甘人后，人才市场上形成了“三国演义”的激战局面。Hay（合益）集团最新的调查数据显示，2010 年中国全行业的主动离职率达到了历史最高水平——19.8%。而 2011 年前三季度的主动离职率甚至还超过了去年同期，全年将达到 21% 左右。与此同时，劳动成本也节节攀升，今年的全行业平均工资涨幅已接近 10%。

在这样的背景下，企业的组织结构和各职能部门的

角色也在发生着空前的变化。企业不但要求各职能部门以更经济的投入产出更高效的服务，还需要他们在传统的业务范围之外，为组织的发展提供更有意义、更有价值的影响；需要他们从最底层的支持性服务转化到为组织的业务提供更为直接的商业价值。于是，各职能部门都在寻求自身定位的转型，由传统的职能部门转化为业务合作伙伴，人力资源业务伙伴（HR Business Partner）即是众多业务合作伙伴中的一种。人力资源业务伙伴的工作角色在我国才刚刚起步，角色定义，角色定位以及角色内涵都还处于摸索阶段，没有清晰的可以借鉴、比对的模型。本研究的目的在于考察国内人力资源业务伙伴的发展现状，为正在从事或希望从事此工作的人力资源同行们和希望人力资源在企业内贡献更多价值的管理者们提供一些可供参考和思索的信息。



人力资源业务伙伴 (HR Business Partner)何许人也?

1.1

人力资源业务伙伴的定义和由来

简单来说，人力资源业务伙伴就是企业常驻各个业务部门或事业部的 HR，他们的工作集中于协助业务部门高层及经理在员工发展、人才发掘、能力培养等方面做好工作。

人力资源业务伙伴的概念最早由

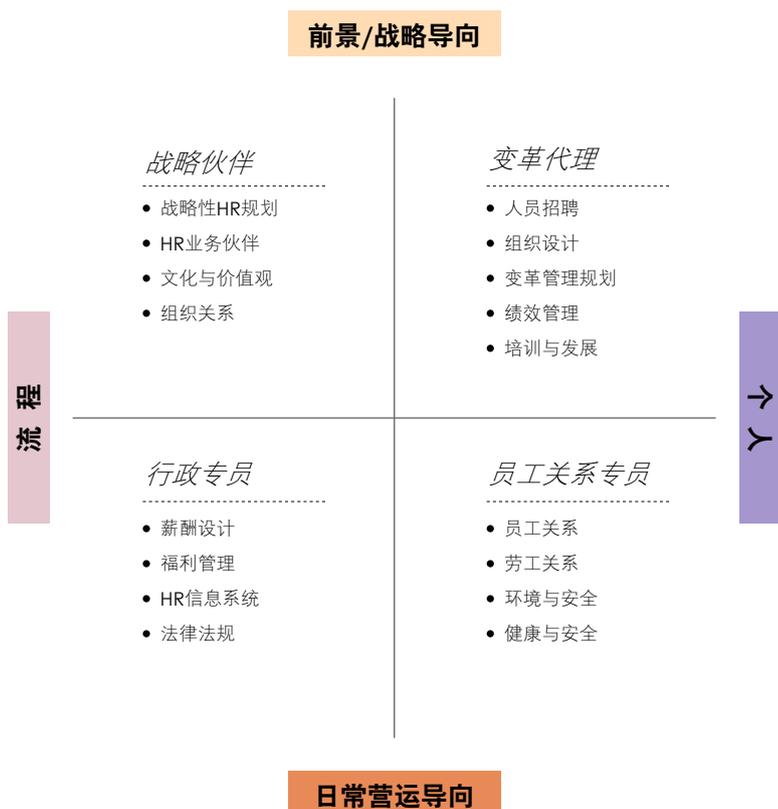
David Ulrich 在《Human Resource Champions》一书中进行了较为详细和系统的阐述。他认为传统的业务合作伙伴主要是指 HR 应该更多地参与组织战略层面的工作，从 HR 的角度来辅佐组织战略的制定和实施。但是随着近几年来经济的发展，组织内部的结构和组织外部环境都发生了相应的变化，使得业务合作伙伴不但要更主动地参与组织战略层面的活动，还要积极参与组织在

推动战略实施过程中所涉及的方方面面的工作。Ulrich 因此提出了著名的四象限模型（见图 1）。

促进员工对公司多做贡献 --- 即提高员工对企业的投入度和创造价值的能力。最后，人力资源部应该成为持续变革的推动者，通过流程重组和文化再造来增强企业的变革能力。这些功能扩展了传统 HR 的内涵，特别是建立了 HR 工作和业务之间的链接，而人力资源业务伙伴的概念也就油然而生。

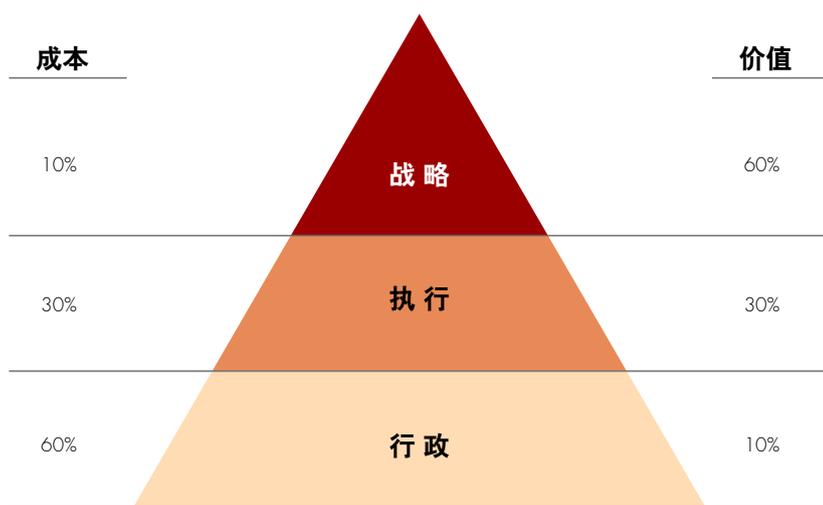
其实，非正式的业务合作伙伴模型已经存在了长达 100 多年的历史，这些模型描述了一些高效的组织支持部门（例如财务，人力资源）如何超出传统的业务领域为组织贡献更多的商业价值。但是针对人力资源部门的业务合作模型在最近的 10~15 年才受到广泛的关注。人力资源工作作为企业高效运转的基础，一直以来在企业的运行与各部门的协调过程中起到良好的润滑剂的作用，但却对组织商业价值的直接贡献并不明显。一项研究人力资源工作与对组织的直接贡献的研究显示人力资源工作内容的 60% 都集中在处理日常行政事务上，但这部分工作对组织的直接贡献仅为 10%；与之相反的是，在组织战略上仅仅 10% 的投入，却产出了 60% 的价值贡献（见图 2）。可以看到，人力资源工作要想在组织中有稳固的地位和更为长远的发展，就必须寻求一种方式能为组织贡献更多直接的商业价值。而在这些众多的方式中，成为企业的业务合作伙伴是当前主流的人力资源发展趋势。

图 1 David Ulrich 四象限模型



首先，人力资源部应该成为企业高层和业务部门在战略执行过程中的合作伙伴，协助他们根据市场情况制订计划，而不是在会议室里闭门造车。其次，它应该成为任务组织和任务实施方面的专家，通过提供高效的行政支持，在保证质量的前提下尽可能降低成本。再次，它应该成为员工的坚强后盾，积极向高管层反映员工的顾虑和担忧，同时努力

图2 传统人力资源工作对组织的直接贡献



人力资源业务伙伴之所以成为当前人力资源领域的发展趋势，一是由于企业发展的需要。人才，作为企业的一项重要重要的隐形资本，可以说是企业所有价值增长的源头。而在当今世界经济飞速发展和外部人才市场剧烈变化的今天，这一观点得到了进一步的证明。回顾哈佛商业年鉴，20世纪70年代的评述大多关于战略和政策制定；而如今的评述中的大幅篇章都是关于包括领导力、人才等在内的人力资本的内容。Hay（合益）集团一项调研结果显示，有三分之二的公司认为人的问题已经上升到公司最重要的或最重要的问题之一；有80%的高级管理者认为是否能够在对的位置

上放置对的人会对企业的发展产生完全不同的影响。前已述及，当今企业正在面对更频繁的、更巨大的变革，而这一变革恰恰主要来自人的变化：例如员工开始更多地考虑职业生涯的发展，工作-家庭平衡，生活质量等问题，他们需要的已经不再是一份可以糊口的工作；员工的流动性比以前更大，选择比以前更多，由此也带来了更高的离职率和相应的人才继任问题。因此，任何一个以人为重要资本的企业如果不能很好地解决“人才供应”的问题，将无法解决“产品供应”的问题，更不要说最大程度地增加企业的价值。因此，企业越来越多地要求人力资源工作更多地上升到组织的战略层面，更重要的是战略推动层面，为组织高效运作的每一个细节提供强有力的支持。他要求人力资源工作不再仅仅只是一种润滑剂，还是一种催化剂。

当HR转型成为人力资源业务伙伴时，人力资源的工作将从以往孤立和静态的工作转变成为全局的动态的工作。

首先，他们所面对的客户已经不再是组织的内部客户，他们所面对的需求也不再是组织内各个部门孤立的需求。他们将从更加全局的角度来全面把握组织的运营状况和相应的人才状况。人力资源工作者将要同业务部门一样，了解组织的外部客户，了解外部客户对组织的需求、期待甚至抱怨；同时了解外部的人才市场变化，了解组织在外部市

场的竞争力与优劣势。由此他们可以更深入、更准确地了解在特定组织战略下的组织需求，并对这些需求的达成条件和难易程度进行客观而全面的评估；以及通过安排合适的人在合适的岗位上来满足这种需求，并做好相应人才的继任规划。

其次，人力资源业务伙伴除了自己的专业知识外还会加强了解公司业务运作的内部环境（包括运作流程、价值增长方式等）和外部环境（行业，竞争对手情况，供应商等）。这使得人力资源工作从静态的行政事务，逐渐动态地覆盖到组织运作流程的各个环节。于是，人力资源工作不再是一个孤立的环节，它可以结合组织各个部门的力量，形成合力，更加切合实际地解决管理过程中出现的问题（例如重新设计组织运作流程以提高效率、降低成本；更合理地配置人才）。最终使整个公司的运作紧密而有效地联系起来，在整体上推动战略的有效实施。

此外，一个能够协助组织战略层面运营的 HR 团队将会给组织带来 HR 的品牌效应，吸引更多更优秀的人力资源工作者来为企业工作。这对组织持续地改善运作，吸纳和保留人才以及增强组织的核心竞争力都是一个良性循环的过程。

人力资源业务伙伴之所以成为当前人力资源领域的发展趋势，另一方面是

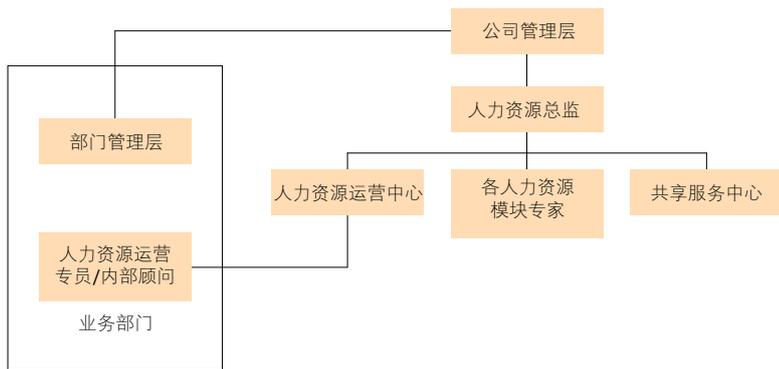
由于 HR 自身的需求。HR 如果想要在组织内有更好的发展，就必须让组织能够看到他的价值和贡献。而通常情况下 HR 做的事情都是基础而繁琐的，花费了大量的精力却没有能够有效体现出其工作的重要价值。由于信息技术的发展，组织当中许多过去由 HR 从事的工作，现在都可以通过共享中心、信息平台或外包业务等以更小的成本得到更高效的解决。HR 如果不从以前的行政事务中挣脱出来，让组织看到他们对价值增长独特的无法替代的贡献，他们很难在组织当中继续存在下去。HR 向人力资源业务伙伴的转型使 HR 的工作精力和时间得以更有效地投入到对组织有直接价值贡献的领域，并且使他们的价值能够被看到、被衡量，从而被认可。这些都有利于 HR 将来的职业发展。

1.2

人力资源业务伙伴在国内外的应用

国外企业由于其先进的组织结构和
管理方法，在人力资源业务伙伴这一角
色的发展上相对国内市场更为成熟。经
过长时间的角色演变，各个不同行业、
不同规模、不同性质的企业主要形成了
以下两种适应人力资源业务伙伴发展的

图 3 人力资源业务伙伴的组织架构 A



组织架构。

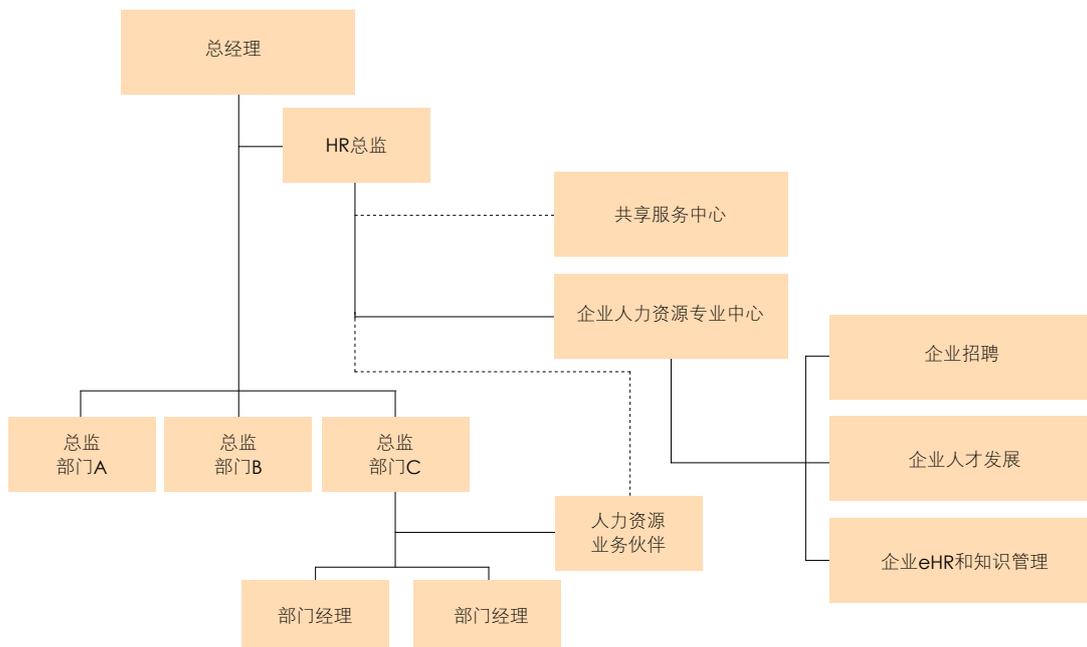
在一种组织架构中，人力资源业务伙伴是伴随着人力资源部门职能分化和升级而出现的，与人力资源业务伙伴相伴随而生的还有人力资源共享服务中

心、各人力资源模块专家。其中，人力资源业务伙伴主要附属于企业的人力资源部门，他们代表人力资源部门进驻到业务部门开展人力资源工作，在业务上帮助业务经理进行相应的 HR 工作，但是其考核关系、晋升 / 调动关系、领导关系等则由集团人力资源部统一管理（见图 3）。

在另一种组织架构中，人力资源业务伙伴不隶属于人力资源部而是归所在业务部门管辖，人力资源部只负责对人力资源业务伙伴进行专业方面的指导，不直接对考核关系负责（见图 4）。

诚然，以上两种模式各有优劣。在第一种模式下，由于人力资源业务伙伴

图 4 人力资源业务伙伴的组织架构 B



隶属于人力资源部，他可能在融入业务部门上存在一定的困难，人力资源业务伙伴可能会被业务部门认为是集团人力资源部派驻到本部门进行监视管理的人员而遭到排斥，无法正常的开展工作；在第二种模式下，人力资源业务伙伴跟业务部门的联系更为紧密，更能深入理解业务部门的需求，但由于缺乏人力资

源部的有力支持，人力资源业务伙伴很容易成为业务部门的一名专职 HR，因为除了战略管理和专业服务的职能外，一般事务性的工作也需要他来操作。

中国的人力资源从业者对人力资源业务伙伴这个词并不陌生。在由智享会和 Hay（合益）集团共同开展的这次调查中，我们一共收集了近 300 份调研数据。在它们之中，四分之三的企业已经或正在进行人力资源转型，设立人力资源业务伙伴或者类似的职位（见图 5）。其中，已经完成转型的企业占到四分之一。在一些比较老牌的外资企业，人力资源业务伙伴作为一个正式职位已经在中国存在了 10 年以上。

当我们针对这些已经或正在设立人力资源业务伙伴的企业进一步分析，发现这些企业中 72% 为外资企业，17% 的为中外合资企业，7% 为民营企业，国有企业和其他类型的企业只占到 4%（见图 6）。正如它拗口的中文名字（人力资源业务伙伴）一样，人力资源业务伙伴要被中资企业所接受还有很长的路要走。从我们的经验来看，在大型的中资企业中，其实也不乏类似人力资源业务伙伴的职位，只是大家更习惯的把它称为“分公司 HR”等。在我们的访谈中发现，这些“分公司 HR”的职责比我们所说的人力资源业务伙伴更偏向于行政工作。这也与中资企业 HR 的大环境有关。

虽然人力资源业务伙伴是个不折不扣

图 5 受访企业是否经历人力资源转型

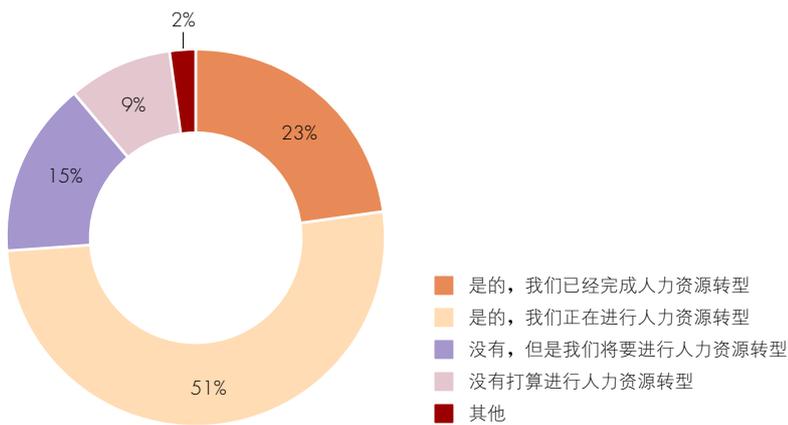
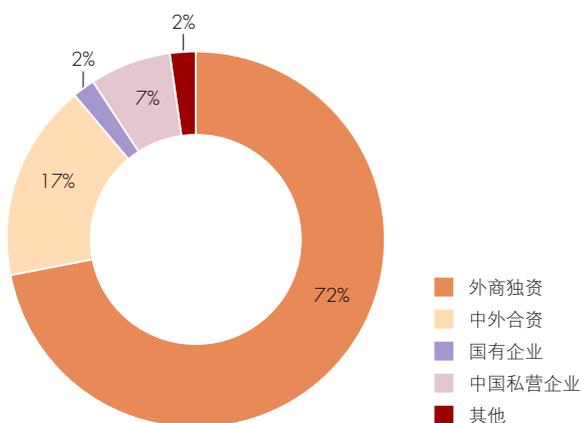


图 6 已经或正在设立人力资源业务伙伴的企业的所有权性质



扣的舶来品，但它在中国的存在并不完全是响应跨国公司总部的要求。如图 7 所示，超过半数的受访者表示，他们所在公司开展这一转型的原因是“业务发展的需求”，而回答“来自总部要求”的比例只有 22%。可见，设立人力资源业务伙伴并不是“赶时髦”之举，而是确实实体现着它的内在价值。

由于工作性质的原因，人力资源业务伙伴的雇主主要是中型和大型企业。企业必须足够大，各个业务部门才有需求和资源设立这一岗位。在调查中，设有这一岗位的样本中 43% 为 500~2499 的中型企业（在华规模），人数为 2500~10000 的大中型企业（在华规模）占据总样本的 23%，超过 10000 人的大型企业（在华规模）也占据了总样本的 14% 左右（见图 8）。

在和 HR 的接触中我们还发现，个别公司的人力资源业务伙伴已经成为一个官方的“抬头”印在名片上，而有的还只是内部的称谓。

在一家员工上万人的中国互联网企业中，光人力资源业务伙伴就有 40 多个，分成了三个层级。人力资源有一个人力资源总监专职负责业务伙伴工作，然后又有五个人力资源经理分别负责某个模块（内部称为大业务伙伴），再往下还有 30 来个 HR 专员分别负责某个团队（俗称小业务伙伴），可见体系已经相对完善。而在我们深入接触的另外一家外资制造

图 7 受访企业人力资源转型原因

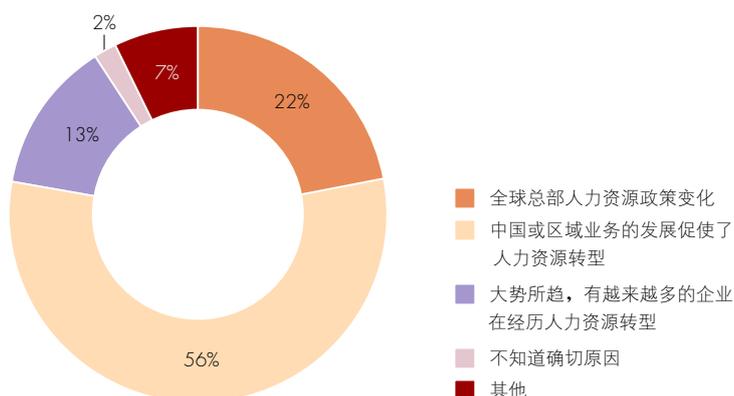
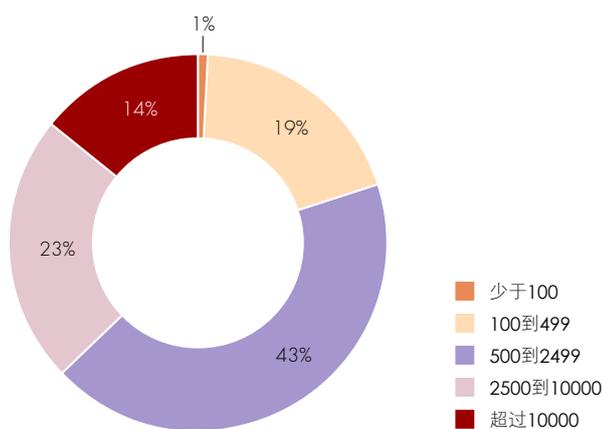


图 8 设有人力资源业务伙伴岗位的企业规模



型企业，人力资源业务伙伴则只存在于总监级别，并且同时还兼任集团或公司总部的其他职责。

正因为认识上和结构上的差异，在中国从事人力资源业务伙伴的人员也有不同的背景，有的刚刚入行，有的已经是副总裁级别。从图 9 可以看到，受访人力资源业务伙伴中，有超过 30% 的受访者在该领域中从事的年限少于 2 年。同样有 30% 左右的人力资源业务伙伴经验丰富，从业年限超过 5 年。这些有经验的人力资源业务伙伴们，大多从其他的人力资源职位“转岗”而来，而有过业务部门运作经验的少之又少（见图 10）。

另外，调研数据显示，三分之一的人力资源业务伙伴同时服务 2 个业务部门（31%），与此同时服务 3~5 个（23%）和 5~10 个（15%）业务部门的人力资源业务伙伴也不在少数（见图 11）。

图 9 从事人力资源业务伙伴的工作年限

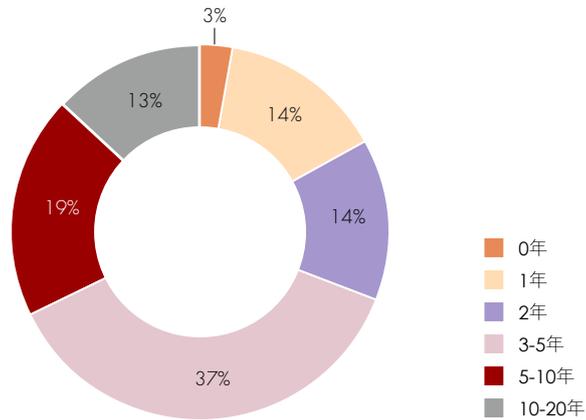


图 10 从事人力资源业务伙伴前所担任的职务

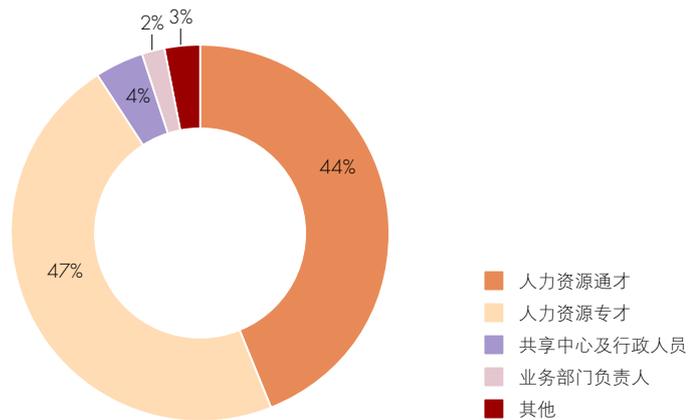
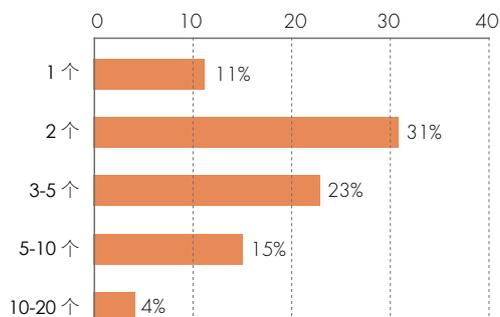


图 11 所服务业务部门的数量





人力资源业务伙伴在中国的发展现状

正如我们前面所分析的，由于人力资源业务伙伴在中国的发展历程还比较短，它的角色内涵与角色定位都尚不清晰。因此，在我们前期的调研访谈中有高达 60% 多的受访者都希望了解人力资源业务伙伴在国内当前的发展环境下，其职责究竟是什么。为此，我们将在这一章中着重介绍人力资源业务伙伴职责在中国的发展现状。

2.1

调研基本信息

此次调研基于 Ulrich 的四象限模型，结合理论研究和访谈结果，并加入了一些人力资源业务伙伴发展较为成熟企业的实践经验，列举了四种工作角色下的共 30 项基本工作内容。请参与者

以1(几乎没有)到5(经常)的5级评分评估其从事每一项工作内容的频率。由于部分职责的叙述较长,后文将采用简称形式,为方便读者理解和对应,现将该30项职责列举如下:

- ① 及时了解公司的战略、使命以及业务目标
- ② 及时了解所在业务部门运作的内部环境(包括业务运作流程、价值增长方式、技术、渠道等)
- ③ 及时了解所在业务部门运作的外部环境(包括客户需求,供应商、竞争对手的情况,行业、竞争市场及各种法规政策等)
- ④ 参与制定所在业务部门的战略、业务目标或业务策略
- ⑤ 参与制定业务部门相应的人力资源战略以配合公司战略的实现
- ⑥ 经常与业务领导沟通,了解他们的需求
- ⑦ 处理与地方政府或地方组织间的关系(如环保部门等)
- ⑧ 与其他人力资源、外部竞争者或相关人士保持联系,以维持必要的人脉,及时获得可能对公司有用的信息
- ⑨ 处理常规的人力资源事务(包括办理入职,常规培训、考勤管理、绩效评估、工资审核、员工福利、晋升等)
- ⑩ 人力资源相关数据的录入整理和数据库准确性与时效性的维护
- ⑪ 各项人力资源相关数据的分析、报告
- ⑫ 定期检测并改进人力资源的工作流程(包括重新制定工作流程以减少成本、提高效率、不断寻找更好的处理事务的途径及方法等)
- ⑬ 企业文化的建立与维护
- ⑭ 不定期与员工沟通,了解他们的需求与困难
- ⑮ 寻找资源响应员工的需求
- ⑯ 实施员工调研
- ⑰ 协助维护员工的工作-家庭平衡
- ⑱ 搜集员工对公司的意见和建议,并反馈给高层领导
- ⑲ 在必要的时候对员工进行辅导(技能/职业发展/心理)
- ⑳ 改善员工工作硬件环境
- ㉑ 指导部门经理进行更有效的员工管理
- ㉒ 通过分析所在业务部门的运转效率和效益,诊断、评估需要进行变革的方面
- ㉓ 根据评估结果,结合公司战略,确定变革的方向及具体计划
- ㉔ 在所服务的部门以一定形式传递新的战略、目标、文化或行为准则
- ㉕ 通过与员工、部门经理交流,确定变革过程中的困难
- ㉖ 与员工和部门经理建立信任感以便更好地管理变革
- ㉗ 重新设计部门组织结构或工作流程以推动变革进行

- ⑳ 开展必要的培训以推动变革的进程
- ㉑ 处理变革过程中的冲突
- ㉒ 及时盘点所在业务部门拥有的资源，做出规划以应对将来可能的资源需求（包括显性资源和人才等隐性资源）

另外，为确保信息理解上的一致性，将本次调研中所涉及的可能引发歧义的名词列举如下：

1. 行业

- ① 金融服务：包括银行，保险，财富管理等
- ② 生命科学：包括生物工程，医药，医疗器械等
- ③ 专业性服务：包括法律，咨询，教育，旅游等

2. 工作背景

- a 人力资源通才：如人力资源副总裁，人力资源总监，人力资源经理，人力资源主管，等等
- b 人力资源专才：如，组织发展，人才管理，学习与发展，招聘与任用，等等

3. 转型原因

- a 全球总部人力资源政策变化
- b 业务变化：中国或区域业务的发展促使了人力资源转型，人力资源部门通过与业务部门的合作，及更有效的合

作方式，更能够以战略合作的方式，为企业创造价值。

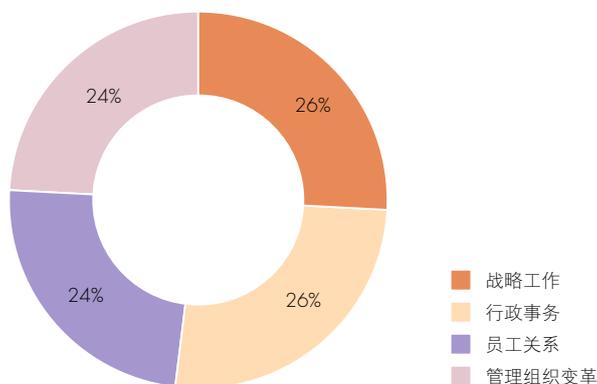
- c 大势所趋：有越来越多的企业在经历人力资源转型，于是认为人力资源转型将成为人力资源管理方面的大势所趋
- d 不知道确切的原因

2.2

当前环境下人力资源业务伙伴在华企业中的职责分布

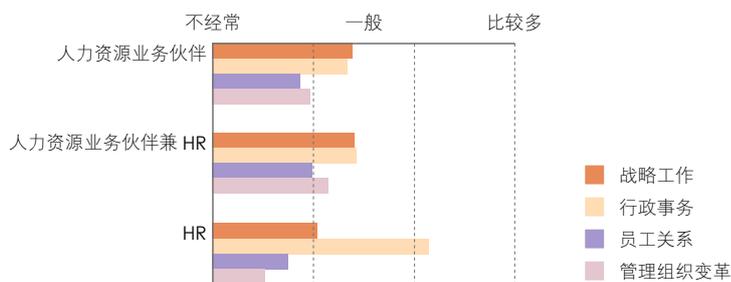
虽然大多数人力资源业务伙伴们都在抱怨，觉得他们的日常工作被繁琐的行政事务所包围，以至于无暇从事对组织业务发展更有助益的工作。但我们的调研结果还是看到了人力资源业务伙伴未来在中国的发展希望。通过将四种角

图 12 人力资源业务伙伴的四种角色的时间分配



色下的各项职责的时间分配进行统计分析可以看到，人力资源业务伙伴的现有职责在整体上还是四分天下，战略工作（26%）和行政事务（26%）方面略有侧重（见图 12）。这一分布格局表明，在当前已经开始从事人力资源业务伙伴工作的群体中，战略工作和组织变革的管理工作已经受到了越来越多的重视，并投入了更多的时间和精力。这一趋势还可以从参与调研的人员背景上得到进一步体现：担任人力资源业务伙伴工作的人力资源工作者比传统的 HR 承担了更多的战略工作和组织变革管理的工作，在行政事务上的工作大大减少（见图 13）。

图 13 不同身份背景的 HR 的职责分布



人力资源业务伙伴——应企业需求而生，随企业需求而动

企业环境决定人力资源业务伙伴的发展方向与发展速度

虽然在大经济环境的驱动下和企业本身发展趋势的推动下，各企业纷纷

提出人力资源转型的要求，并期待人力资源的转型能够带给企业价值颇丰的新贡献。但是人力资源的转型是依据企业自身的发展状况而自然衍伸出来的一种适应性的形态，而非解决经济危机的救命稻草，更不是盲目地追赶时髦。因此，并不是每一个企业在每一个发展阶段都适用这种形式。不同的企业由于其在业务范围、业务模式以及组织架构甚至企业文化上的差异，为人力资源业务伙伴的发展提供了不同的内部驱动力，同时也构成它们在发展过程中所必不可少的外部支持环境。

从本次调研结果可以看到，由于人力资源业务伙伴在中国普遍的发展时间都不长，因此行业差异还没有显现出来。相反，企业规模与企业性质却对人力资源业务伙伴在国内的发展产生了至关重要的影响。

① 人力资源转型的驱动力和支持力

由调研数据可以看到，规模越大的企业在 HR 的转型上越成功。超过 2500 人的大中型企业无论在战略工作方面还是在管理组织变革方面都在日常工作中有更多的体现（见图 14）。这种工作角色分配在企业规模上的差异一是由于企业的规模越大，企业的内部环境包括组织的业务模式、组织结构以及人员构成就越复杂，需要 HR 参与组织战略决策、各部门合作以及人才管理的

图 14 不同企业规模的职责分布

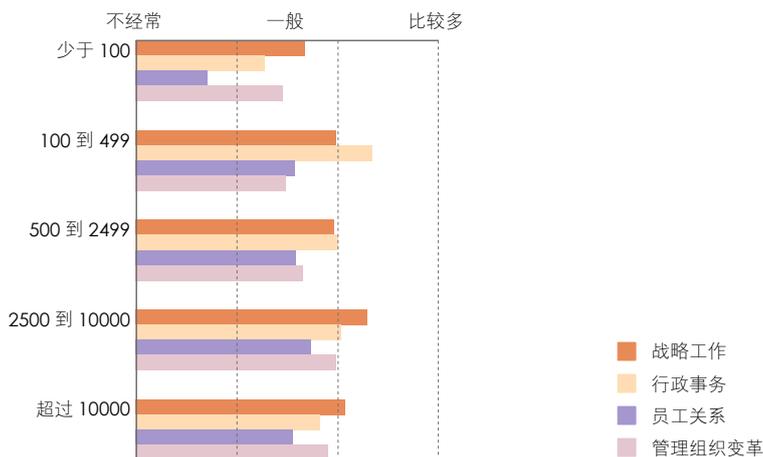
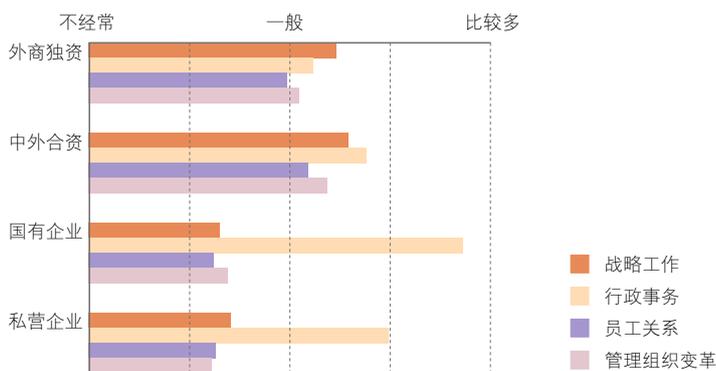


图 15 不同企业性质的职责分布



机会就越多，因此对人力资源的转型也有更加迫切的需求。正是这种需求给了人力资源工作向业务伙伴方面转型提供了重要的内部动力。其次，组织的规模越大，其所面对的外部环境也就越大，需要考虑的因素也越多。大中型的企业往往是跨国企业，所面对的外部市场（包括产品市场和人才市场）以及经济环境也越复杂。更多可能潜在因素都会影响到组织的发展。因此，在这种企业中更

需要 HR 随时关注外部环境的变化，及时预测这些变化对组织战略发展、业务规划的影响，并结合自身的业务环境对变化做出应对方案；必要的时候还要根据那些可能影响企业发展的不确定因素，侦测组织变革的方向和可能性。这些都构成了 HR 向人力资源业务伙伴转型的外部动力。最后，大中型企业往往为 HR 提供了转型的可能。大中型企业往往具有较好的制度环境和技术环境，这些都为人力资源业务伙伴提供了一定的平台和支持。例如，HR 共享服务中心的存在以及良好的信息支持系统都为人力资源业务伙伴尽可能地减少行政工作的负担提供了可能，让他们有足够的空间和时间去摸索尝试与企业业务更相关的人力资源工作。

② 人力资源转型的文化氛围

由于外资企业的企业文化更加重视个体在组织中的贡献，强调最大化个体的优势，来达到组织整体上发展的最佳状态。而国有企业的企业文化则是更重视组织整体上的协调一致与效率，因此更加强调服从和“舍弃小我，保存大局”。这一分析得到了我们在数据上的支持(见图 15)，外资企业和中外合资企业无论在战略工作、员工关系管理还是组织变革管理方面都要好于国有企业，私营企业居中。国有企业中的人力资源工作呈现出预想当中的模式：行政工作成为他

们最主要从事的工作内容，其余三个角色的工作涉及较少。这一特点体现了人力资源业务伙伴在外企中“个体最大化贡献”的特点和在国企中“服务与支持”的特点。表1列举了不同企业性质下从事频率最高的10项职责，可以看到外资企业与合资企业更加重视人力资源工作在了解企业战略，了解业务部门运作和业务部门需求方面的工作，而国有企业和私营企业的大部分精力依然放在行政

工作上。值得一提的是，合资企业比外商独资企业在整体上更加关注组织变革管理的内容。这一现象与中国的经济环境和社会环境正在发生的剧烈变化相吻合。在具体职责上外资企业更加重视与员工平等的沟通和交流，而合资企业则强调企业文化的建立与维护。这一点不但体现了中国企业对集体主义文化的重视，也从一个侧面反映出文化冲突管理在当今企业发展中的重要性和迫切性。

表 1:不同企业性质人力资源业务伙伴从事频率最高的10项职责

外商独资	中外合资	国有企业	私营企业
经常与业务领导沟通，了解他们的需求	经常与业务领导沟通，了解他们的需求	企业文化的建立与维护	处理常规的人力资源事务
及时了解公司的战略	及时了解公司的战略	各项人力资源相关数据的分析、报告	各项人力资源相关数据的分析、报告
与员工和部门经理建立信任感以便管理组织变革	及时了解所在业务部门运作的内部环境	定期检测并改进人力资源的工作流程	定期检测并改进人力资源的工作流程
参与制定业务部门相应的人力资源战略	处理常规的人力资源事务	处理常规的人力资源事务	及时了解公司的战略
及时了解所在业务部门运作的内部环境	与员工和部门经理建立信任感	开展必要的培训以推动变革的进程	不定期与员工沟通
处理常规的人力资源事务	参与制定业务部门相应的人力资源战略	在必要的时候对员工进行辅导	参与制定业务部门相应的人力资源战略
不定期与员工沟通，了解他们的需求与困难。	指导部门经理进行更有效的员工管理	及时了解公司的战略	寻找资源响应员工的需求
指导部门经理进行更有效的员工管理	寻找资源响应员工的需求	寻找资源响应员工的需求	人力资源相关数据的录入整理
寻找资源响应员工的需求	企业文化的建立与维护	不定期与员工沟通	及时了解所在业务部门运作的内部环境
各项人力资源相关数据的分析、报告	各项人力资源相关数据的分析、报告	与其他人力资源、外部竞争者或相关人士保持联系	开展必要的培训以推动变革的进程

人力资源业务伙伴——想他人所 想，做他人未做

职级决定人力资源业务伙伴的工作视角 与工作范围

虽然不同职级的人力资源工作者似乎都在从事人力资源业务伙伴的工作，但他们的具体工作内容却有着巨大的不同。即使战略工作对于每一个业务伙伴来说都是必须要重点关注的内容，但从

图 16 不同职级的职责分布

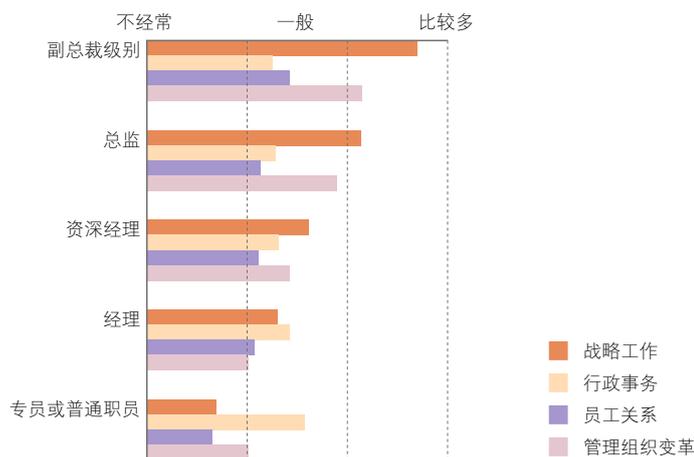


表 2 不同职级人力资源业务伙伴从事频率最高的 10 项职责

副总裁级别	总监	资深经理	经理	专员或普通职员
及时了解公司的战略	及时了解公司的战略	经常与业务领导沟通，了解他们的需求	经常与业务领导沟通，了解他们的需求	处理常规的人力资源事务
经常与业务领导沟通，了解他们的需求	经常与业务领导沟通，了解他们的需求	及时了解公司的战略	处理常规的人力资源事务	各项人力资源相关数据的分析、报告
及时了解所在业务部门运作的内部环境	参与制定业务部门相应的人力资源战略	及时了解所在业务部门运作的内部环境	及时了解公司的战略	经常与业务领导沟通，了解他们的需求
与员工和部门经理建立信任感以便更好地管理变革	与员工和部门经理建立信任感以便更好地管理变革	参与制定业务部门相应的人力资源战略	与员工和部门经理建立信任感	及时了解公司的战略
参与制定业务部门相应的人力资源战略	及时了解所在业务部门运作的内部环境	与员工和部门经理建立信任感以便更好地管理变革	及时了解所在业务部门运作的内部环境	及时了解所在业务部门运作的内部环境
及时了解所在业务部门运作的外部环境	与其他人力资源、外部竞争者或相关人士保持联系	不定期与员工沟通	不定期与员工沟通	寻找资源响应员工的需求
企业文化的建立与维护	定期检测并改进人力资源的工作流程	指导部门经理进行更有效的员工管理	参与制定业务部门相应的人力资源战略	不定期与员工沟通
诊断、评估需要进行变革的方面	传递新的战略、目标、文化或行为准则	处理变革过程中的冲突	指导部门经理进行更有效的员工管理	与员工和部门经理建立信任感
重新设计部门组织结构或工作流程	企业文化的建立与维护	处理常规的人力资源事务	寻找资源响应员工的需求	定期检测并改进人力资源的工作流程
与其他人力资源、外部竞争者或相关人士保持联系	指导部门经理进行更有效的员工管理	定期检测并改进人力资源的工作流程	各项人力资源相关数据的分析、报告	参与制定业务部门相应的人力资源战略
指导部门经理进行更有效的员工管理	及时盘点所在业务部门拥有的资源，做出规划以应对将来可能的资源需求（包括显性资源和人才等隐性资源）	确定变革过程中的困难	确定变革过程中的困难	企业文化的建立与维护

什么样的角度进行关注，具体关注战略的哪个方面却有着值得玩味的学问。因此，看似不同的人都在做着同样的事，但实际上却收到不同的效果：有的人为组织做出了重要的贡献得到升迁，有的人辛苦半天却被业务领导抱怨。这其中重要的秘诀就在于如何以对的视角做对的事。

① 整体上战略角色独树一帜，其他角色各有侧重

从整体上纵观五种职级的业务伙伴在工作职责上的时间分配，级别越高的业务伙伴越关注战略方面和组织变革管理方面的内容，其他两种角色的时间分配则因职级的不同而各有侧重。基本上资深经理级及以上的业务伙伴都把战略工作都排在了工作职责的首位；对于级别相对较低的业务伙伴，行政工作依然是他们工作的主导内容（见图 16）。

② 细分职责上相同的投入，不同的关注

虽然不同职级的人力资源业务伙伴都对战略工作表现出了更多的时间投入和精力投入，但他们在具体的职责上却各有侧重。表 2 列举了各个职级下最经常从事的 10 项工作。从该表可以看到，专员级别和经理级别的业务伙伴从事最多的职责仍然集中在行政事务上（紫色部分），对于变革管理的工作涉及较少

或根本没有；资深经理的工作中开始涉及更多的变革管理的内容（绿色部分），但他们的视角仍然局限在变革后端的工作，如变革困难的确定和变革冲突的管理；总监级以上业务伙伴的视角则发生了很大的变化（粉色和蓝色部分）：他们更加关心组织的外部客户和外部环境，在战略和政策制定上也不再局限于人力资源相关的领域，而是更加偏重于组织的业务领域；在管理组织变革方面，他们更加关注变革前期的工作，如“诊断、评估企业所要进行变革的方面”等，同时他们还更加关注公司文化的建立与维

图 17 不同职级的人力资源业务伙伴在战略工作上的投入程度

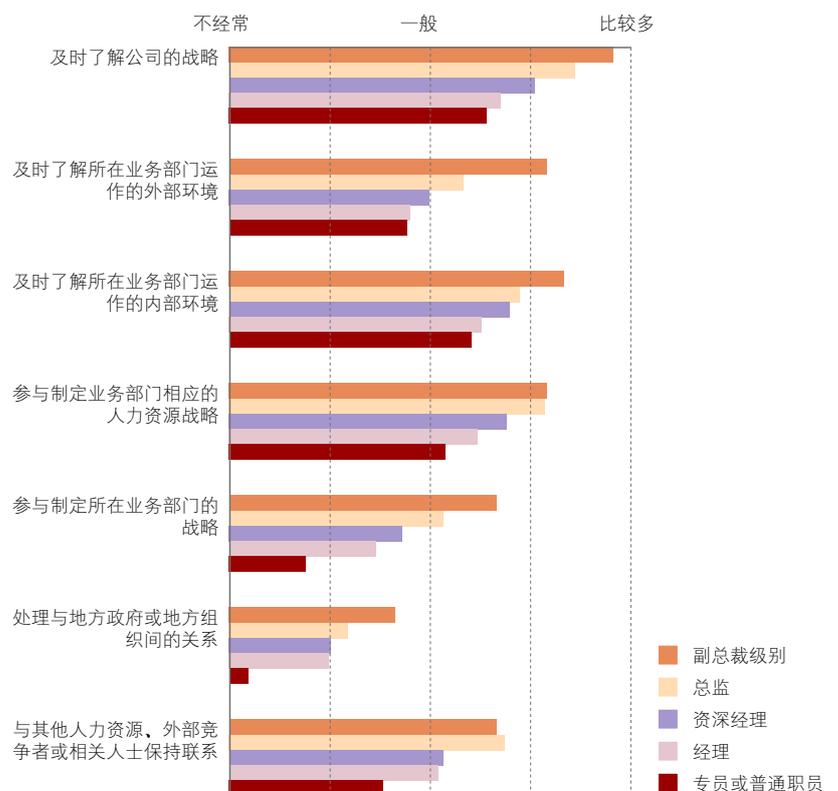


图 18 不同职级的人力资源业务伙伴在员工关系工作上的投入程度

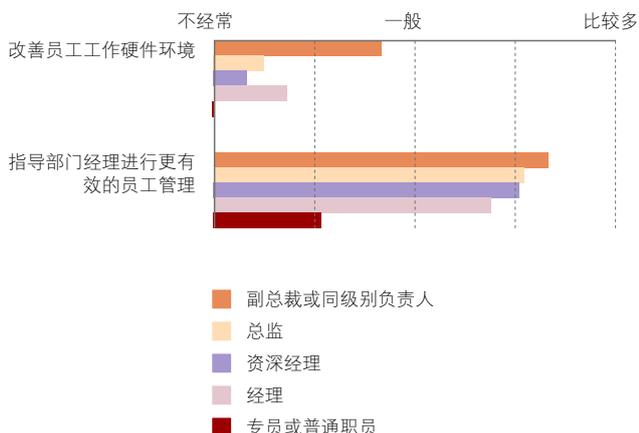
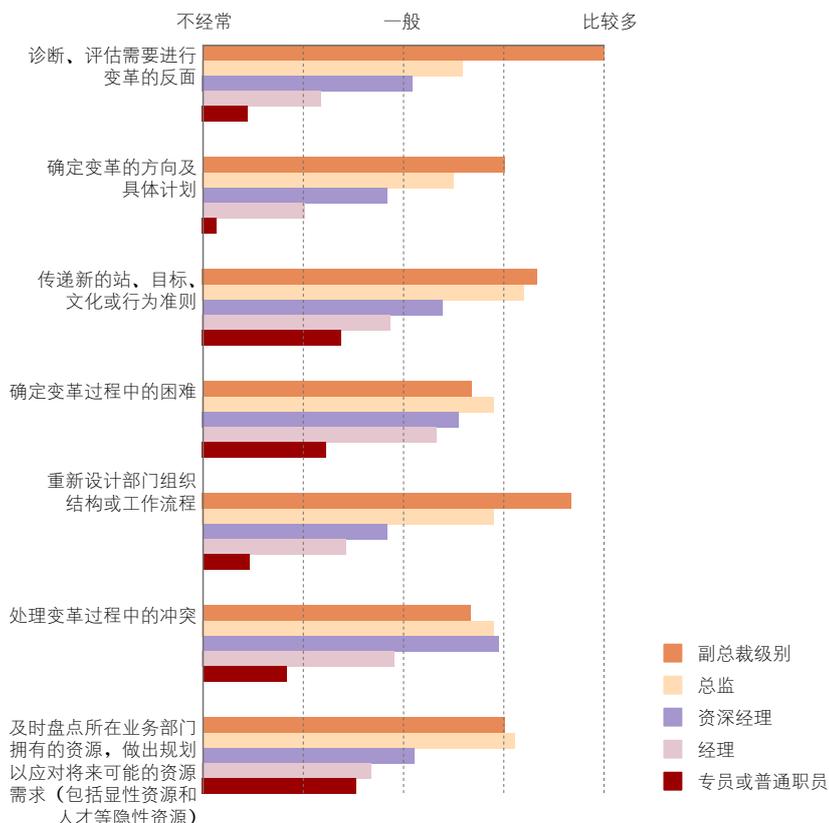


图 19 不同职级的人力资源业务伙伴在管理组织变革工作上的投入程度



护(桔色部分)。从上述分析和对比条形图还可以看到,五个职级的业务伙伴在“了解业务运作的内部环境”和“参与业务部门人力资源战略上”的差距并不明显,但在“了解业务部门的外部战略”和“参与制定业务部门的战略制定”上却有相当大的差距。

可见,不同级别的人力资源业务伙伴虽然都在关注战略和组织变革,都在“及时了解公司的战略”,都在想同样的事,但是他们却在做着不同的工作。越高级别的业务伙伴在职责上越多涉及企业的外部环境和业务环境,以及变革前期的诊断、评估工作;级别相对较低的业务伙伴,其工作内容则更多侧重组织的内部环境,以及变革管理过程中的具体细节,如变革培训的推动、变革中困难和冲突的解决(见图 17,图 18,图 19)。这些职责上的差异,或者更直白地说一点“差距”,充分反映了不同级别的人力资源业务伙伴的工作范围和工作视角上的差异。同时也限制了他们可以有作为的领域和工作带来的价值。虽然,造成这种差异的原因并非一定是人力资源业务伙伴们的缺乏足够的战略意识或者主动性,而有可能是由于他们在职权等级上的限制,或企业为他们设定的角色上的限制造成的。

2.3

理想情况下人力资源业务伙伴在华企业中的职责分布

提升战略工作，削弱行政事务成为众望所归

从整体上来看，调研参与者们普遍认为对比现在的工作，理想状态下的工作职责应当加大战略工作的比重，适当削弱行政事务的比重。它们之间的相对比重应当是战略工作最多、其次是管理组织变革，再次是员工关系，行政事务的职责应当最少（见图 20）。这一观点得到了不同行业、不同企业规模、不同企业性质的参与者的支持（见图 21）。有趣的是，组织机构和岗位角色灵活性相对较弱的国有企业在这一问题上似乎也达成了与外资企业同样的一致。

图 20 当前频次与理想频次在工作职责上的对比

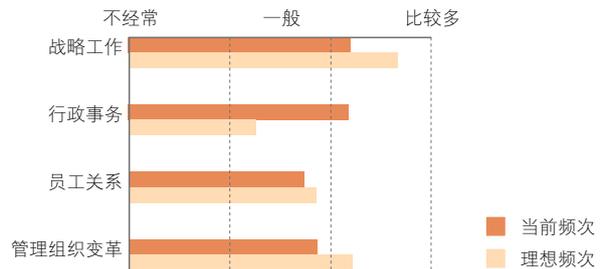


图 21 不同性质企业的人力资源业务伙伴理想状态下工作比重

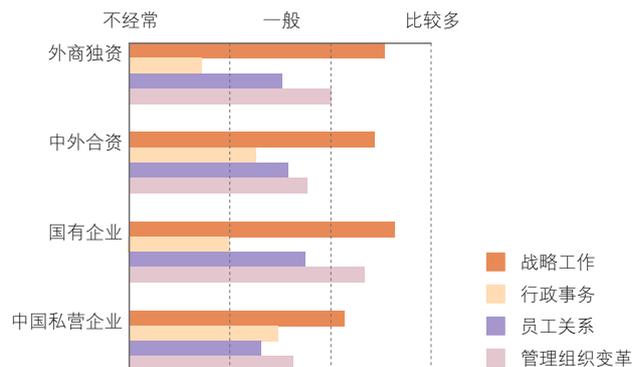
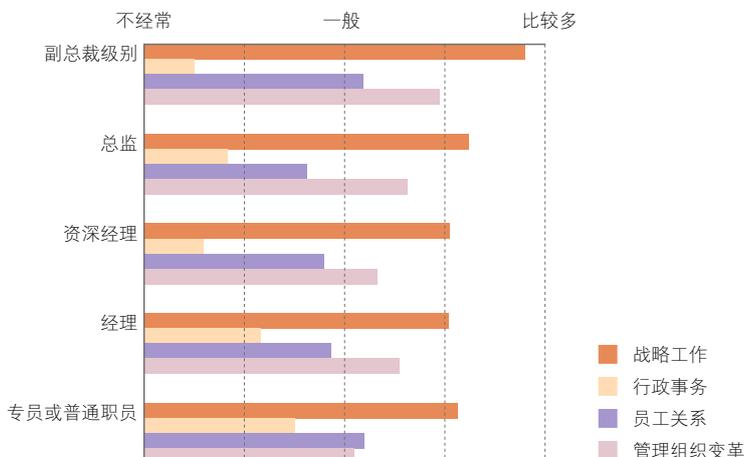


图 22 不同职级的人力资源业务伙伴理想状态下工作比重



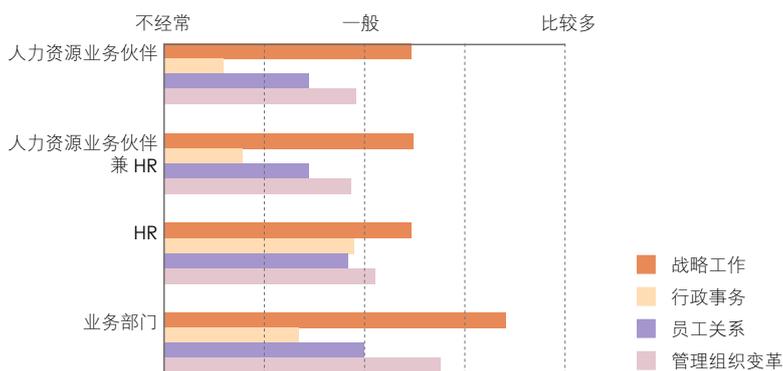
不同的角色对人力资源业务伙伴的工作职责各有所望

① HR 对自身要求的定位尚不明晰

虽然从整体上看不同企业环境下和不同 HR 身份下的参与者都认为人力资源业务伙伴的工作职责应当形成一个以战略和变革管理并重，行政事务减少的格局（见图 22），但是那些目前仍然在担任传统型人力资源工作，未真正从事人力资源业务伙伴工作的 HR 们似乎对

此有稍稍不同的看法。在他们的理想职责分配当中可以看到，他们认为行政事务与员工关系管理仍然需要在日常生活中占据相当大的比重。这一点与现任人力资源业务伙伴们的看法形成鲜明对比（见图 23）。可能是由于他们还未真正接触到业务伙伴的工作，也有可能是基于他们企业自身的环境考虑，他们还未能意识到提升到战略工作和组织变革管理工作的重要性和紧迫性。因此，对于这一部分对人力资源业务伙伴不了解或不够的人力资源工作者，如果他们正在面临或者想要进行转型，可能还需要进一步了解人力资源业务伙伴的工作性质、意义，以及人力资源业务伙伴对于他们企业的适用性。

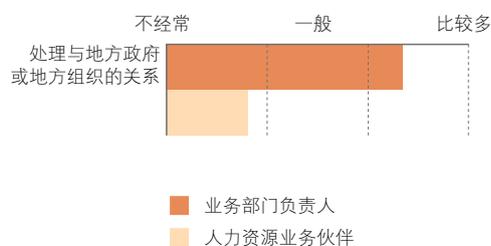
图 23 不同角色受访者对人力资源业务伙伴理想状态下工作比重的看法



② 业务部门领导对人力资源业务伙伴另有期待

虽然大家对人力资源业务伙伴四种工作角色的时间分配有比较一致的共识，但是不同工作背景的人对人力资源业务伙伴的职责却各有期待。具体来说，来自业务部门的管理者，无论他们现在是已经转型为人力资源业务伙伴还是仍然在从事业务工作，他们都希望人力资源业务伙伴能够将他们的日常工作更加贴近业务工作的一线，更加多的关注组织的变革管理，如“制定业务部门的人力资源战略”，甚至更为直接的“处理与地方政府和地方政府组织之间的关系”（见图 24）。

图 24 人力资源业务伙伴与业务部门对理想职责的不同期待



2.4

现实与理想的差异

虽然参与者们对理想状态下各项工作职责的时间与精力分配都达到了普遍的一致，但由于不同的企业，不同背景的人力资源业务伙伴他们当前的工作状况不同，使得他们在现实与理想状态上的差距彼此间差异较大。这一部分差异大多来自于他们当前状态下工作职责的差异。由于这一部分前已述及，此处只给出直观的图表，不再做赘述（见图 25，图 26，图 27）。

图 25 理想状态下，人力资源业务伙伴承担的四种不同工作比重的净增加幅度（按行业划分）

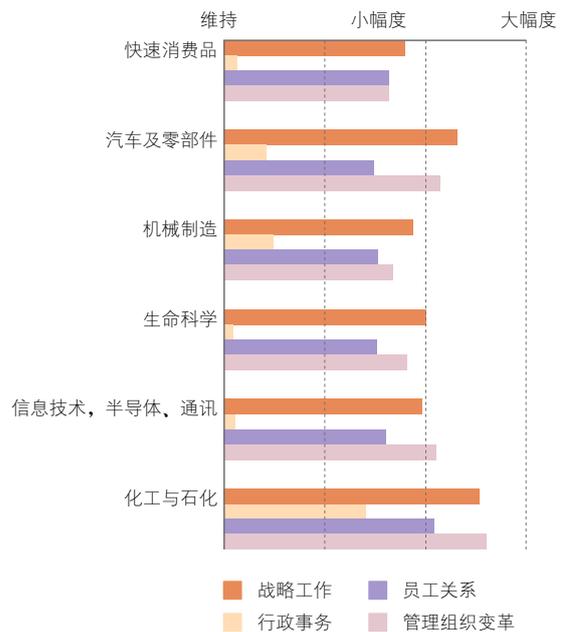


图 26 理想状态下，人力资源业务伙伴承担的四种不同工作比重的净增加幅度（按企业规模划分）

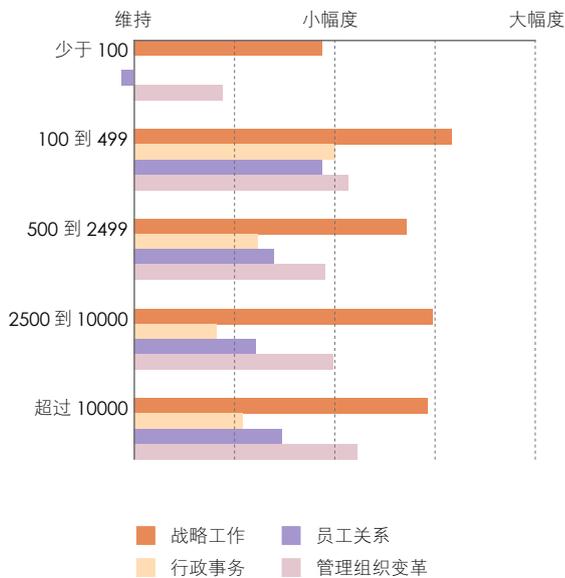
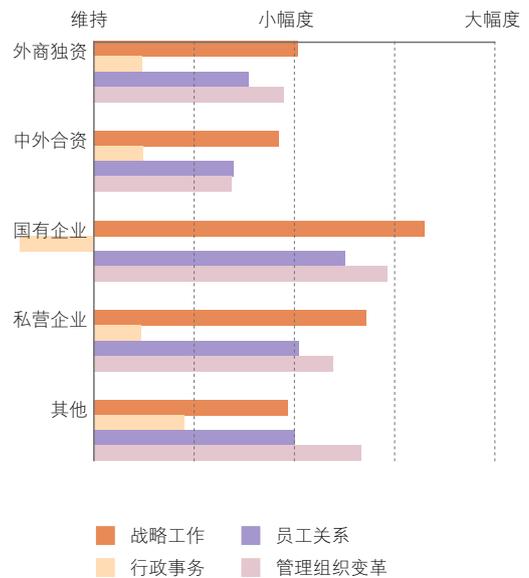


图 27 理想状态下，人力资源业务伙伴承担的四种不同工作比重的净增加幅度（按企业性质划分）





人力资源业务伙伴的工作障碍和未来发展

3.1

当前人力资源业务伙伴工作中的困难

根据研究数据和我们调研前期的访谈结果显示，就当前人力资源业务伙伴的发展来说，主要存在两方面的阻碍。一是进行清楚的自身定位，二是如何对既有业务模式进行突破。

由于人力资源业务伙伴在中国才刚刚起步，无论是人力资源业务伙伴自身还是组织层面对于他们的角色定位和职

责分工都并不是十分清晰，尚处于摸索阶段。一方面他们对于角色本身的工作职责范围不能准确把握，另一方面由于组织架构上的不明晰，人力资源业务伙伴的业务汇报对象不够明确。在本次调研中有将近 34% 的业务伙伴将工作汇报给业务部门，但他们认为理想状态下这一比例至少应接近一半左右（见图 28）。同时，对于人力资源业务伙伴的考核方式也存在较大差异（见图 29）。

在对既有业务模式突破方面存在着两方面的因素。一方面来自业务部门的不信任与不理解，使得他们无法真正融

图 28 当前情况与理想状况下的人力资源业务伙伴汇报对象对比

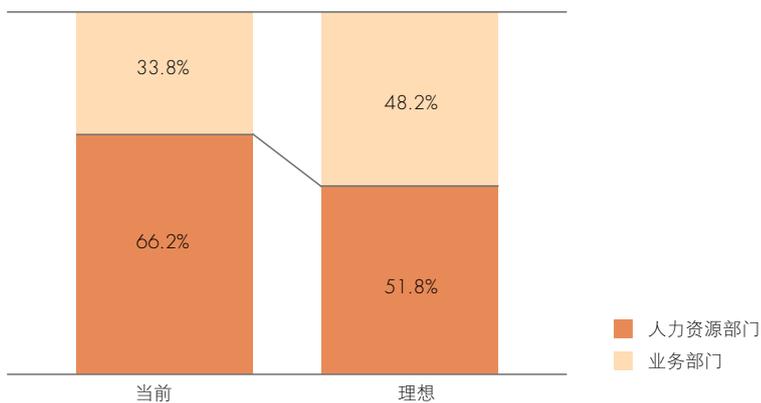
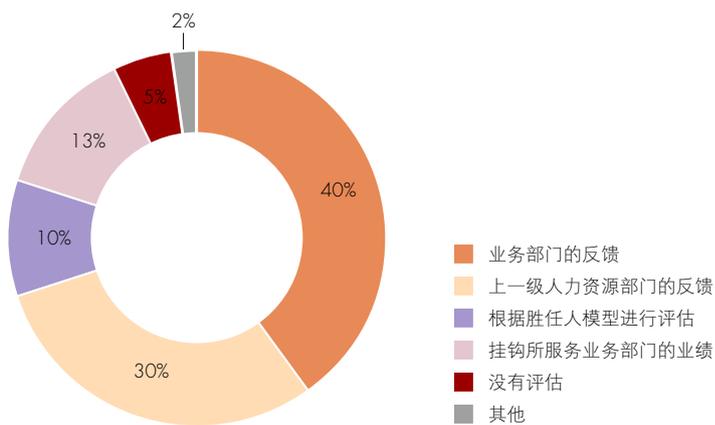


图 29 人力资源业务伙伴的绩效考核方式



入业务部门的日常工作。有些人力资源业务伙伴提到他们很想要更多地参与业务部门的工作，但业务部门往往觉得他们根本不懂业务，因此并不配合他们的工作。业务部门的不配合，再加上一部分人力资源业务伙伴确实缺乏相应的业务背景，他们很难在工作中了解到业务领导真正的需求，那么就更不要说得到价值上的认可。价值得不到认可无论

对他们的工作进程和进取心都是一种打击。在我们的调研结果中也显示，虽然人力资源部门对人力资源业务伙伴的作用都抱有积极的看法（56%），但在业务部门内部只有 31% 的人认为人力资源业务伙伴起到了战略合作伙伴的作用，而高达 51% 的人仍然认为人力资源业务伙伴只是业务部门的行政助手。

在前面的章节中我们看到，人力资源业务伙伴的各项工作职责中战略工作似乎已经占据了相当大的比重，但是业务部门的人似乎对此还并不满意。那么究竟问题何在呢？图 30 可能会给我们一些启示。从这张统计图中可以看出，人力资源业务伙伴们虽然在战略了解的层面做了较多的工作，但在战略制定的层面却参与较少，也就是所谓的“看的多，做的少”。尤其是在参与业务部门（非 HR 部门）的战略和规划制定上则更是少之又少。即使是在战略了解的层面也是对内部环境远远多于对业务运行的外部环境的关注。这些状况难免会导致业务部门的领导对人力资源业务伙伴们的工作不满意，同时也成为人力资源业务伙伴们进一步向上发展的瓶颈。当然，造成这种现象的原因并不一定是人力资源业务伙伴们的个人意识和主动性的问题，也和他们的个人胜任力无必然联系。如前所述，造成这种现象的原因可能来自于业务部门的不理解和不配合，也可能来自于组织上层的放权不够。

3.2

企业如何建立和加强人力资源业务伙伴体系?

虽然业务伙伴的模式能够带来许多益处，但是企业在设立人力资源职位，以及在随之而来的转型中往往会遇到许多问题。对于计划使用人力资源业务伙伴模式的企业，必须思考以下的问题：

- ① 企业内部必须首先达成共识，明确这样的模式变化是来自于 HR 和业务部门双方的需求，而不是总部 HR 的一厢情愿。没有这样的共识，变革带来的各类成本将变得难以消化。
- ② 为变革做好沟通准备。人力资源的成功，很大程度上仰仗于组织对这一职位的接受程度。在推行这一职位之前，必须与各个相关部门充分沟通，帮助大家

清晰地界定人力资源的权利义务是什么和不是什么。

③ 同时还需要留出足够的时间，为人力资源的推行提供环境上的变化。比如，总部 HR 和业务部门分别需要做出哪些政策上的改变等。特别是对于业务部门的负责人，他们受到的影响较大，必须要让他们做好充分准备。

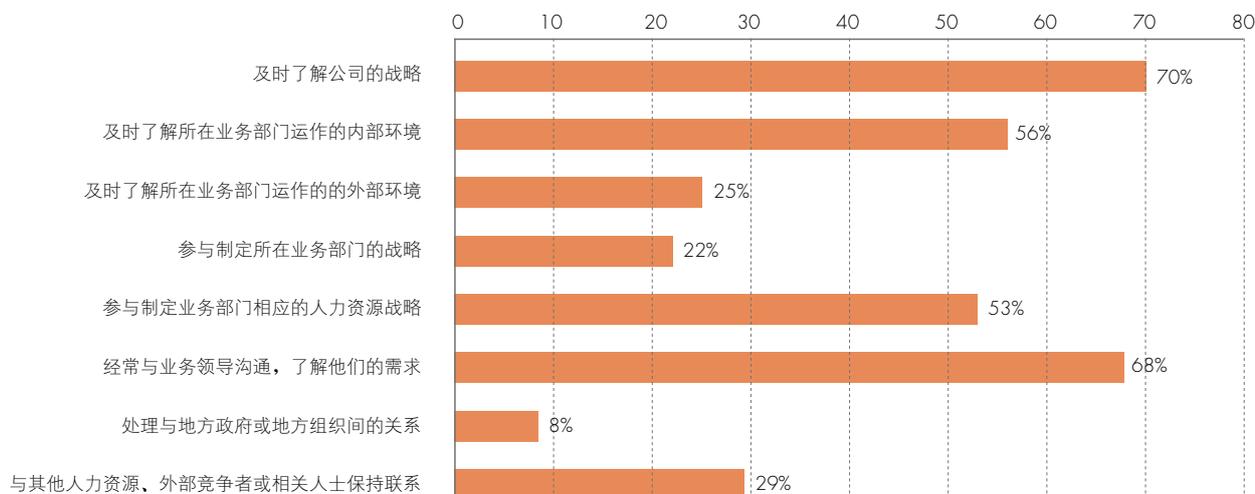
④ 讨论并思考人力资源需要怎样的知识和技能。千万不能默认原有的 HR 人员都能从事这一新工作。

⑤ 思考潜在的障碍，并计划相应对策。比如：

- a 业务经理的固有想法（觉得 HR 就是行政工作）
- b 硬件系统的缺乏
- c 业务部门的战略不确定性…

很少有公司能在设立这个人力资源

图 30 人力资源业务伙伴在战略工作上的投入程度



体系初期就取得完美的效果。在这个过程中，有一点非常重要，那就是要定期回顾 HR 和业务部门之间的动态关系，不管是正式的评估还是非正式的谈话都行。以下几点建议，能够帮助企业更好地“用好”人力资源业务伙伴。

- ① 定期将业务部门的业务指标，比如销售、成本、利润率等，发送给人力资源业务伙伴。
- ② 确保人力资源业务伙伴参加战略规划的过程，同时要求人力资源业务伙伴们为这样的会议做好充分准备。这需要人力资源业务伙伴们花更多的时间阅读公司的内部运营报表，和外部经济、商业资料。
- ③ 要求人力资源业务伙伴也需要设立与业务部门相关联的个人目标，并经常和业务部门的负责人讨论 HR 的实际表现如何。可以考虑使用 360° 等测评工具，衡量内部客户的“满意程度”，并加以改善。
- ④ 在人力资源业务伙伴之中建立紧密的合作机制，一起策划、执行跨部门的项目，开展知识分享等。如果在合作的过程中出现问题，可以发动大家的智慧一起解决。

针对人力资源业务伙伴们面临的困难，对企业不妨在今后的工作中多下放一些权利，鼓励企业的人力资源业务伙伴尝试更多的以前由高层管理者才能涉

及的工作内容，有勇气也有机会处理更重要的、对企业有更直接价值的事务。而对于人力资源业务伙伴自身，则需要更多更主动地走出企业，多关注一下企业的外部环境。比如随同销售去约访客户，随同采购去见供应商，或者多关注竞争对手的业务动态。在业务部门的战略和目标制定上多邀请业务伙伴参与，倾听他们的意见，请他们给出一定的见解。这样更有利于他们在自身定位上的转型，也更有利于自己的职业发展。

3.3

HR 人员如何做好扮演好业务伙伴的角色？

HR 的从业者们必须认识到，人力资源业务伙伴这一角色对能力素质的要求有别传统的 HR。Hay（合益）集团在研究中发现，人力资源业务伙伴本身所需要具备的能力包括四大块十一项内容：

一、战略贡献

- ① 变革领导：要具备可以去激励并推动组织中的成员成为变革中的一员的能力；
- ② 组织意识：要有能力在本组织以及其他组织内发现关联以及相互关系，并找到关键人物；
- ③ 客户服务导向：集中关注和发现客

户的需求，并尽力满足客户需求。

二、专业信用

- ① 战略思考：将自身的业务和所处环境结合起来，发现突出的成功因素的能力；
- ② 构建人力资源架构和管理体系：理解人和组织是企业长期成功的关键因素，并将其转化为当前发展形势下的人力、过程、程序和系统；
- ③ 专业技能：了解人力资源管理领域的专业知识，将其变得可视化并且不断扩充知识。

三、人力资源部门领导力

- ① 作用和影响：洞察他人及他们的兴趣点，说服并影响他人，从而在某个观点或目标上取得他人的支持；
- ② 主动性：发现问题、找到机遇和可能，并采取行动。

四、个人信誉

- ① 成就驱动力：为达到极为出色的表现，并超越绩效标准；

- ② 探究型驱动力：有天生的好奇心以及想要去了解其他人和当前事务的渴望；
- ③ 勇气和正直：勇于说出自己认为正确的事情。

我们发现，虽然人力资源业务伙伴与其他 HR 人员有着不同的职业定位和能力素质要求，但一些传统事务支持型的 HR 经过一定的适应期和能力培训后，还是有机会成为优秀人力资源业务伙伴的。此外，业务部门的负责人、具备咨询公司顾问经历的经理人，在经过一定的培训之后，也是人力资源业务伙伴的合适人选。

人力资源业务伙伴模式的出现，对 HR 的职业生涯也带来了巨大的变化。虽然 HR 通才 (HR Generalists) 在未来仍然会有需求，但是数量将逐渐减少。在过去，HR 的职业生涯较为模糊，大部分人依靠积累经验成为更资深的 HR 管理者。而将来，大部分 HR 从业者将在专业化或业务化的道路上摸索适合自己的方式。

Ulrich 四象限模型最核心的价值不在于他为 HR 这个角色描绘了一个新的结构组成，而在于他对人力资源这一角色的新的审视与分析。这一角色的提出使得人们开始重新关注一个更为基本的问题：人力资源工作如何达到它的目标：支持业务部门，将人力资源工作与企业业务相结合并提供更为有效的服务。但是，转型成为业务伙伴并非仅仅是将人力资源的活动重新组合，它是一种职能上的转变。这种转变同时涉及到人力资源工作的价值、运作以及技能上的改变。这种职能必须能够保证它们在结构和角色上的设置能够符合组织和员工的需求而不只是被动地追赶时髦。



中国人力资源业务伙伴发展趋势与洞察

**IT IS NOT ABOUT BUSINESS PARTNERING,
BUT PART OF BUSINESS**