

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

# 全新的方法， 崭新的能力

人力资源管理的  
战略层面

IBM®

人力资源管理



## IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下, IBM全球企业咨询服务部为政府机构和  
企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略  
洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报,是根据该院课题小组的深入  
研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容,  
即提供各种分析和见解,帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息,请联系  
本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。

请访问我们的网站: <http://www-900.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>



# 全新的方法, 崭新的能力

## 人力资源管理的战略层面

**“如果人力资源管理不能使自己涉入到组织战略规划的核心, 那么它必将走进一条技术与事务性工作的死胡同。”<sup>1</sup>**

——Helen Drinan, 人力资源管理协会前任主席兼CEO

日趋激烈的竞争、不断变化的劳动力人口以及劳动形态向知识基础性的转化都要求企业比以往更加不断重视劳动力生产效率的改进和提高。同时企业也要求人力资源部门能够超越低成本的行政管理服务, 进而提供帮助企业利用人力资本创造真正具有市场竞争力的专业技能。面对这些挑战, 许多人力资源部门已经开始积极寻求改进, 以便能更有效地提供业务发展所需的战略性洞察。

就其本身而言, 改进人力资源部门的战略能力并非一个新的观念。在一些领先学者的推动下(如David Ulrich和Edward Lawler等), 企业在过去10年中的大部分时间里都在努力将更加战略性的职能植入它们的人力资源部门<sup>2</sup>。然而, 许多人力资源人员及其内部客户的看法表明, 多数企业还未能达到这一目标。由人力资源管理协会进行的一项调查表明, 只有34%的受访高级主管将人力资源职能视为“战略伙伴”<sup>3</sup>。由英国人事发展特许协会展开的一项类似研究发现, 56%的人力资源专业人士希望成为“战略伙伴”, 而实际上真正扮演这一角色的只有33%<sup>4</sup>。这些调查以及我们的研究结果表明, 对于许多企业而言, 人力资源部门向战略地位的转移还是一项有待解决的工作。

在当今环境下竞争要求企业着重建立一支反应更迅速、更灵活、更具有弹性的劳动力队伍。为此, 企业必须更有效地网罗人才、分配资源、考核绩效并打造核心能力和技能。而能够在这些方面提供战略性指导的人力资源部门将成为企业效率的前瞻性驱动力, 而不再仅仅是一个支持者。

为更好地理解发展战略人力资源相关的挑战和优秀实践, IBM商业价值研究院对17家公司进行了深入的访谈, 并与众多亲历了此类转型公司的专家进行了广泛的接触。

作为分析的结果, 我们建议企业应专注于从三个方面来提高自身的战略人力资源能力:

- 使人力资源专业人员能够应用人力资本数据和信息——等同于CFO在财务方面所期望的——来推动业务决策的制定
- 开发人力资源的人才模式, 该模式包含对新技能的需求并且通过改进的选拔、员工发展和绩效管理加以构建
- 建立人力资源转型的发展道路, 通过人力资源转型建立企业的发展动力并将战略变革嵌入到企业业务的DNA中。

## 研究背景

为调查人力资源机构如何自我转型从而将重点放在更具战略性的问题上, 我们采取了分三步执行的方法。首先, 我们查阅了相关的现有文献以了解现有的转型理论、模型及实践方法。第二步, 我们采访了参与过公司人力资源转型项目的来自于IBM内部和外部的学术界人士以及经验丰富的从业人员。第三步, 也是最重要的, 我们采访了来自17家公司的高级人力资源管理人员, 他们的公司正在经历或已经完成了战略性人力资源转型。这些公司代表了众多行业, 包括北美、欧洲及澳大利亚的制造业、金融服务业、技术和运输。在这些访谈中, 我们选择了先前已通过外包或使用内部分享服务机构解决了人力资源职能的行政转型问题的公司。

## 数据, 数据, 数据在哪里?

从我们讨论中学到的最重要的知识之一是, 数据和信息在实现战略性人力资源机构方面的关键性质。尽管在许多机构中, 人力资本数据仍属于IT架构师及工资发放人员的职责范围, 但参与我们研究的人员坚持认为, 人力资源部门有必要了解与不同业务部门所面临的挑战相关的、即时的数据和信息。人力资本数据和信息为什么具有如此核心的作用? 原因有以下几种:

**如果没有准确可靠的人力资本的数据和信息, 战略性人力资源专业人员就无法做出基于事实的、能够为业务客户提供建设性建议的决策**

为使人力资源部门能够帮助业务部门解决所面临的具有更高战略价值的问题, 例如绩效与人才管理以及员工发展, 他们需要评估当前状态, 制定商业案例, 以及提供经得起更大机构审查的建议。为实现这一目标,

他们需要能够访问到所需的数据和信息, 这些信息应该与提供给市场营销和财务部门的数据和信息具有相同的及时性和可靠性。此外, 人力资源专业人员还需要他们的数据与其他职能部门的同事所使用的数据保持一致, 以避免重新考察自己的假设和建议。

**“数据库成为了事实的唯一来源……他们(人力资源的业务伙伴)能够相信数据的真实性……这曾经是人力资源部门与财务部门之间的大问题。”**

——来自某航空公司的参与者

## 人力资源专业人员需要可评估自身工作有效性的数据

人力资源员工必须评估人力资源计划的两个方面: 设计的有效性以及计划的执行。例如, 已采用弹性工作时间的公司需了解员工就该举措可能提出哪些类型的问题, 以及该举措是否会影响目标员工群体的留职率。如果没有来自分享服务环境的全面案例管理的数据, 或者不能对不同员工群体做出趋势分析, 那么人力资源员工几乎无法超越非正式的佐证——人力资源职能部门长期被抱怨在决策制定过程中太过依赖这些佐证。

## 提供自助服务能力可使员工及经理更简单地解决自己的问题

人力资源专业人员不是唯一需要访问可靠人力资本数据和信息的人员。员工和经理们同样需要能够解答与自己的工资、费用、福利、休假、绩效级别等相关问题的能力。无需在人力资源专业人员的帮助下便能够轻松访问这些数据和信息能够帮助个人轻松地获得日常事务问题的答案, 以及及时更新他们各自的概要文件。如果没有这种自助服务功能, 人力资源专业人员就会经常遭到这类问题的狂轰滥炸, 从而没有时间和精力执行更有价值的工作。

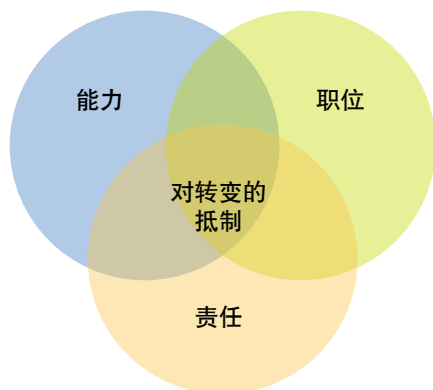
总之，战略性的人力资源专业人员需要能够访问及使用人力资本数据和信息。就像首席财务官依靠公司的现金流、损益表及资产负债表来做出有关财务资产的决策一样，人力资源机构需要相同质量水平的信息来提供有关管理公司人力资产的指导。但尽管财务机构中的许多人已具有将信息转变成洞察力的分析倾向及经验，但正如我们将在下一部分中看到的一样，人力资源部门时常面临着具有这种关键能力的员工的匮乏。

### 构建战略能力：人力资源业务伙伴与专业技能中心的角色

人力资源机构战略性重塑的核心是人力资源业务伙伴与专业技能中心(CoE)的作用。尽管有很多相关文献就这类角色性质的转变进行了阐述<sup>5</sup>，但是，我们发现企业仍然在不断地寻求解决一系列要素的方法(请参见图1)，其中包括：

- 定义人力资源业务伙伴及专业技能中心成员的新工作职责和绩效评估
- 识别满足对这些新角色的期望所必需的能力
- 定义填充每个角色所需员工的人数
- 发现并解决在要求人力资源员工关注更具战略性的活动时所遇到的抵制的根源。

图1：在进行战略性人力资源职位转型时应关注的方面



资料来源：IBM商业价值研究院分析

### 新的人力资源职责

在最近几年中，公司经常把人力资源统管人员重新命名为“业务伙伴”，以试图包含人力资源部门与运营部门之间更紧密、更具战略性的工作关系。但对于我们研究中的许多公司而言，业务伙伴工作的真正性质已被重新定义。例如，解答日常事务问题及处理表格的工作大部分已被转移给了共享服务团队。同时，也将大量的前线员工关系的工作交由直线经理及指定的共享服务人员共同负责。对于某些机构，这些变化消除了传统人力资源统管人员的70%或更多的工作负载。

在这一职位上，一般要求人力资源业务伙伴对需要更长时间完成的具有更高战略意义的任务担负更大的责任。这些责任可包括以下内容：就新的生产率提议咨询业务部门领导；发布新的能力素质框架；就新产品或服务的推出制定人才储备计划；针对新兴技能制定三年期的劳动力展望。这些内容的设计使得人力资源业务伙伴能够超越员工事务性工作而专注于怎样最充分地利用当前的及未来的人力资本资源。

对于在专业技能中心工作的员工，工作重心会向以下两种角色转化：思想领先者与整合管理者。作为思想领先者，专业技能中心人员需要负责设计人力资源计划与流程，发现并应用来自企业外部的优秀实践，监控人力资源项目的有效性，以及为业务伙伴及共享服务人员提供特定专题的帮助。此外，专业技能中心人员还需要管理服务于其某一特定领域的外包商关系，其中包括监督服务水平协议的执行，以及执行根本原因分析以解决发生的问题。

## 新能力

基于人力资源业务伙伴的新任务, 研究参与者发现为企业做出战略性贡献所需的五个关键能力: 分析技能; 敏锐的商业头脑; 咨询技能; 变更领导技能; 在人力资源机构中分享知识的能力。

人力资源业务伙伴需要分析能力以提出基于证据的商业建议以及制定有效的商业案例。他们必须了解数据是如何在各种人力资源系统及财务系统中流动的, 以及了解如何获得及分析支持他们建议的人力资本数据。人力资源业务伙伴还需善于开发模型和情境以决定人力资源政策和流程变化所产生的成本和影响。我们研究的参与者认为, 在他们自己的人力资源部门中, 这些技能不太可能有足够的深度, 并且认为这些技能最难以发展。

**“我们尚未就业务伙伴如何访问数据并将数据转变成一些有用的东西与他们合作……他们甚至还不能访问系统。能够使用并分析这些数据是[我们]此时恰恰缺乏的能力。”**

——来自刚开始进行人力资源转型的工程公司的参与者

人力资源业务伙伴还需要具有深谙他们业务部门的战略及运营的敏锐的商业头脑。作为企业的真正顾问, 他们必须了解所处行业的动态、由不同职能部门执行的日常活动, 以及如何评估部门内的员工。他们还必须了解客户及合作伙伴的需求, 以便更好地观察人力资源决策是如何影响到部门以外的利益相关者。据许多企业报道, 他们的人力资源部门内经常缺乏这种深入的业务知识。正如一家保险公司的一名人力资源高级管理人员所说的: “我们跟员工说: ‘你能讲一下相关的业务知识吗? 你必须了解该市场和业务’……即使[这样], 仍只有少数员工能做到这一点。这对人力资源员工来说并非易事。”

人力资源业务伙伴将必须在人力资源问题上作为业务部门的主要顾问。要做到这一点, 必须具备许多咨询技能, 包括能够与高级管理人员之间建立可信赖的关系, 分析企业问题并确定根本原因, 提出建议并制定商业案例, 以及创建行动计划。此外, 他们还必须具有向高级领导者传达负面消息的勇气和信念, 即使这些消息可能是不受欢迎的。

人力资源业务伙伴还需要能够有效地在整个企业中推动变革。这包括劝说业务部门的员工参与其中并支持变革, 调整表彰与绩效评估系统以支持所期望的举措, 以及有效地与众多利益相关者进行沟通。正如一家工程服务公司所说的: “我们正在寻找具有前瞻性并对员工有影响力的人才。”

人力资源业务伙伴不仅需要为他们支持的业务部门提供专业技能, 还应在人力资源部门内分享知识。这样做的一种方式经常与其它业务部门内的同事联络, 分享相关的实践方法; 另一种方式是与专业技能中心的成员合作, 以传授新的知识。一家银行机构创建了“业务伙伴论坛”, 以便分享信息和最佳实践。据转型计划的领导者说, 业务伙伴“不仅要去倾听, 还要将[信息]返回给他们的管理团队, 并了解管理团队的观点”。

对于专业技能中心的成员, 研究参与者也确定了一套他们必须具备的不同能力: 深厚的职能专业技能; 与内部利益相关者合作的能力; 流程设计与管理; 大规模项目管理。

专业技能中心员工必须具备深厚的职能知识,并了解他们特定领域内的领先实践。由于专业技能中心作为人力资源策略的制定者和决策者,因此从事这方面工作的员工必须能够应用他们领域的技术知识,并了解这些知识在整个企业中的应用。正如一家银行机构所说的:“我期望专业技能中心不是将重点放在最佳实践方法上,而是放在未来实践方法上……他们需要成为支持[业务伙伴]以确保超前思维从基层开始实施的部门。”

在人力资源转型所需的协作性更高的环境中,专业技能中心工作的员工需要与企业中的其他人合作,共同设计和实施有效的策略。正如一家银行机构所说的:“我想使[专业技能中心]与共享服务团队合作,因为这与转变策略及程序有关……这需要更多的诸如调查及人才管理工作所需的协作。”专业技能中心员工可能被要求与业务伙伴合作,设计可满足业务部门需求的计划;与共享服务部门合作,实施低成本人力资源项目以减少员工的迷惑;或者与直线经理及员工联系,以便定期评估专业技能中心计划与服务的价值。

当领先公司逐渐发展壮大并探索全球化时——通常是通过合并与收购将类似活动的不同流程一下子结合在一起——创建通用的制度化流程活动和指标的能力变得至关重要。同时,专业技能中心员工必须能够灵活地确定相应的地区或业务部门的调整需求,并确定这些调整需要如何实施。正如一家技术公司所说的:“我们的核心原则之一是转向‘构建与传递’模式;卓越中心构建我们的执行工作然后将[信息]传递到各地区。我们想要实现80%或90%的共同性,同时针对地区差异具有10%到20%的特殊化。”

当人力资源部门变得越来越具有战略性且对整个业务运营越来越至关重要时,专业技能中心员工必须能够管理由企业各个部门的利益相关者参与的更大型项目。

正如一家保险公司所说的:“专业技能中心仍在进行一些大型项目。您必须确定在项目的哪一阶段与直线经理合作,而在哪一阶段更多地与业务伙伴合作。”对许多企业来说,这包括监督提供服务的多个外部供应商。为保持这些项目顺利进行,他们必须制定详细的行动计划,并定期对照这些计划跟踪项目进度,以及管理预算及相关财务系统。最后,他们必须不断向主要的利益相关者传达项目进度。

图 2: 人力资源业务伙伴与专业技能中心能力摘要

人力资源业务伙伴的主要能力	专业技能中心内员工的主要能力
分析人力资本数据,以解决业务问题	深入的职能专业技能
了解业务并确定人力资源要求	能够与内部利益相关者合作
作为高级管理层的顾问	流程与计划设计,以及管理
在整个企业中推动转变	大规模项目管理
分享并充分利用良好的实践方法	

资料来源: IBM商业价值研究院分析

### 为企业提供恰当的支持

企业常问的一个问题是:“为支持转型后的人力资源模式下的新企业,我们需要多少人力资源员工?”我们的研究发现,公司确实考虑了通过众多咨询机构和第三方供应商获得的传统基准比率。例如,普华永道/Saratoga Institute最近对20家美国公司进行的研究表明,中值比率为拥有约1000名员工的企业需要1个人力资源业务伙伴<sup>6</sup>。但在确定相应的人力资源业务伙伴人员配置时,公司仅将这些比率用作非常粗略的近似值。

IBM研究参与者采用了一系列标准来评估相应的支持程度——包括业务部门的战略意图与复杂性、现有管理层的实力、员工及管理自助服务工具的成熟度,以及部门内员工的地区分布。其中每个变量均会极大影响所需的业务伙伴数量。例如,准备在新兴市场中实现巨大增长的业务部门可能需要额外的业务伙伴来支持更多有“入职培训”需要的企业新进员工。同样,具有成功实施员工自助服务技术经验的企业可能需要较少的业务伙伴来回答日常事务问题。

### 人力资源员工的抵制根源

**“毫无疑问,我自己的人力资源人员是最大的挑战。他们喜欢他们一直在做的……而不喜欢数字。他们不喜欢将企业看作他们的客户……他们对变革没有开放的态度……他们不善于分析。”**

——来自保险公司的参与者

每次大型企业试图改变已根深蒂固的现有社会契约时,都会有利益相关者抵制这种变化。在业务伙伴角色发展的过程中,我们发现了三个具体的抵制根源:相互依赖;缺乏分析技能;缺乏可激发行动的“燃烧平台”。

许多所谓的人力资源业务伙伴仍愿意为直线经理提供短期答案,而直线经理也欣赏这种个性化服务。实际上,“为业务部门提供服务”的需求先前已被定义为对日常事务询问提供快速回答。根据我们在该研究中访谈的多个人的观点,在业务部门管理人员不愿意转向共享服务中心寻求帮助时,这种状况经常会导致不健康的相互依赖性,并且人力资源专业人员会不断花费大量时间解决行政问题。正如多位参与者所表示的,这种共生关系浪费了人力资源业务伙伴本应用于关注更具战略性问题的大量时间与精力。

**“一些业务伙伴担心由于没有回答(行政)问题,他们会失去业务部门客户的信任。我们需要激励他们按照正确的方式工作。”**

——来自能源公司的参与者

在某些情况下,我们发现人力资源业务伙伴不善于使用分析方法来发展洞察力并制定商业案例。正如一家保险公司所描述的:“毫无疑问,我自己的人力资源人员是最大的挑战。他们喜欢具体在做的……而不喜欢数字……他们不善于分析。”尽管培训机会可解决这些技能差距,但我们研究的参与者很清楚,并非所有专业人员均有在定量化的环境中工作的兴趣及爱好。

仅重新定位现有的工作安排及关系便需要大量工作。如果没有极具说服力的明确变革原因(所谓的燃烧平台),这些工作会停顿下来。研究参与者强调了以下重要性:不仅要向员工说明变革的合理性及优势,还要说明不进行转变的后果。一位参与者描述了人力资源领导如何告诉他的下属“如果在(行政流程)完成时您还没有进行转变,您最好抓紧。如果我来到您办公间发现您亲自在做行政工作,您将不会再在这里工作了。”

当公司将大部分行政工作交给共享服务中心及外包商处理时,通常减少了对专业技能中心内较大专门团队的需求。在许多情况下,专业技能中心的其余员工出于许多原因考虑,对完全接受这种新的战略性人力资源模式而犹豫不决。这些包括很少直接访问内部客户,以及用更少的员工完成他们的工作。

对许多研究参与者来说,专业技能中心的员工发现,与他们人力资源业务伙伴及共享服务员工更紧密合作的需求是一项重大转变。过去,专业技能中心经常与业务部门管理人员直接合作来设计并提供人力资源策略和程序。而且,他们常常与直线经理和员工直接合作,以计量反应能力并回答有关人力资源问题的询问。

当前在新的人力资源模式下要求专业技能中心与人力资源业务伙伴合作,共同确定业务部门的需求,并与共享服务部门合作,共同确定人力资源策略与程序的效率。这些转变代表了与过去实践方法的较大脱离,并且通常导致专业技能中心员工的怨恨。一家航空公司报道说:“[专业技能中心员工]不了解这种分三步的人力资源方法,他们应制定策略,然后将其递交给共享服务部门……因此他们难以接受这种新的理念。”

**“我们仍有一些喜欢成为专家的人,他们喜欢告诉其他人做什么,告诉业务直线经理做什么,但不喜欢与作为战略性业务伙伴的人员合作。”**

——来自保险公司的参与者

专业技能中心员工,其组织结构先前是根据他们控制的预算和员工人数确定的。他们经常不愿放弃与监督大型部门相关的声望和工作保障。在许多情况下,曾经轻松分配给专业技能中心员工的项目需要由外包商来完成,外包商在承担额外工作前要求签订特殊协议——或者甚至进行合同修改。正如经常从事人力资源转型工作的咨询顾问所说的:“对于更大型项目,专业技能中心需要致电外包商,并将其列为一个项目。许多(人力资源)技术专家认为难以在该模式下运营。他们有许多担心和艰难时刻。他们需要能够亲自来做。”

### 时机:确定相应的变革顺序、速度及范围

除转变角色和职责外,我们还发现研究参与者学到了

许多与他们转型工作的顺序、速度及范围相关的重要知识。关键的调查结果包括:

- 新型战略性人力资源模式的规划需要与人力资源机构行政变革的制定与实施同时出现
- 许多公司采用积极的人员重置方法来验证处于战略性职位的人力资源员工是否具有进行他们工作的恰当经验与能力
- 虽然大量变革需要在转型工作开始的前18个月内完成,但长期变革通常需要两到五年。

我们研究的大多数企业注重开发他们的新战略性人力资源模式,同时他们正在构建各自的行政基础设施。在行政方面,发展面向行政及员工服务的共享服务机构,实施企业资源规划(ERP)系统,提供基本数据库构建功能以及基本员工自助服务功能均被视为实现战略性更高的人力资源机构的关键组成部分。如果没有它们,战略性人力资源员工不会获得发展可为企业提供价值的洞察力所需的时间、资源或信息。

在构建行政基础设施的同时,公司进行了重新定义新战略性人力资源职工群及组织模式过程中的随后步骤。例如,人员配置涉及了评估现有人力资源员工的能力,以及从人力资源机构内外部选择员工担任新职务。作为这种新设计的一部分,公司制定了相关的教育计划来缩小任何较大的技能差距。同时,阐明新的绩效评估及目标有助于使人力资源员工始终关注所要求的工作。

在将新员工分配到战略性人力资源岗位上的过程中,我们研究中的大多数公司都采用了积极的方法。我们发现,这种积极程度与多种主要推动因素联系在一起,更积极的企业经常将人力资源转型作为成本降低举措的一部分,或者作为与其它也被重组的企业部门保持一致的这一需求的一部分。通过比较,发展较慢的转变一般出现在注重提高人力资源服务水平和提升人力资源能力的企业中。

更积极的企业往往通过以下方式来填充他们重新定义的人力资源职位：对现有员工进行能力评估以及自上而下地填充职位。在这些情况下，50%到100%的人力资源职位被更换，同时员工人数减少了25%到50%。

积极性较低的企业仅根据人员离职来更换现有职位，人力资源职能部门中更换的职位还不到20%。此外，在这些情况下还取消了10%的职位。尽管通过演进的方法来管理人员离职的公司在进行转变时遇到的主动抵制情况较少，但据大多数公司报道，从一开始便对战略性人力资源职位进行人员配置极其重要。正如一家保险公司所说的：“您需要及早与人力资源伙伴机构一同进行彻底评估。不要骗自己从不具有战略性的人员会逐渐具有战略性。及早采取您的大胆行动。”

大型企业中的任何巨大转变均需要采取显而易见的切实行动来让员工知道旧秩序已不可否认地被新的模式所取代。研究参与者一致地将转变倡议的前18个月视为制定重大转变的窗口。除此之外，研究参与者还提到难以保持高级管理者的关注。同时，他们指出，员工仅能容忍有限时间段内的相关中断及不确定性，之后士气开始低落。

但要真正使新的工作方法渗透到企业的DNA中，研究参与者认识到，最初的18个月窗口期之后的文化变革需要持续很长时间。要长期维持所需的变革，人力资源机构必须通过多轮的绩效审核来加强行为要求，从而坚持进行所需的转变。同时使员工有时间来调整以适应新的职务与职责。在这样的过程中，人力资源领导必须不断培养工作关系，并阐明人力资源业务伙伴、共享服务部门及专业技能中心之间的角色与职责。

## 结论

根据我们与高级人力资源管理人员之间的讨论，在公司

致力于提升人力资源职能的战略能力时，他们应注重以下三个方面：

- 使人力资源专业人员能够应用人力资本数据和信息等如同于CFO在财务方面所期望的——来推动业务决策的制定
- 开发人力资源的人才模式，该模式包含对新技能的需求并且通过改进的选拔、员工发展和绩效管理加以构建
- 构建可建立发展势头并将战略性变化嵌入到企业DNA中的人力资源转型发展策略。

## 使人力资源人员能够利用人力资本数据和信息

正如我们的调查结果所表明的，人力资本数据和信息是战略性人力资源机构的命脉。寻求使用数据和信息做出以事实为依据的决策的企业需要执行以下工作：

- 验证战略性人力资源员工使用的数据源是否是高质量的，以及是否与其它报表系统一致。
- 教育业务伙伴及专业技能中心员工如何将人力资本数据和信息转变成对企业极具说服力的建议。人力资源业务伙伴需要使用基本分析工具及统计信息来提出假设，以及将数据结合到极具说服力的演示中。
- 对于可实现员工数据的一致性并可减少业务伙伴所面临的问题量的员工及管理自助服务工具，努力提高这些工具的采用率。要做到这一点，在部署可获得高员工流量的应用方面增加市场营销与教育工作。
- 充分利用员工联络中心案例管理数据来评估人力资源计划的明确性及效率。

## 开发可提供更高价值服务的人才模式

鉴于许多企业明显缺乏提供更具战略性的服务所需的技能，我们想出了可缩小这一差距的五种可能的选择：

- 从公司外部引入人力资源专业人员——许多研究参与者认识到了聘请外部人力资源专业人员来获得更高水平

的战略能力的需求。尽管从外部招聘经验丰富的人才可立即获得技能,但在从外部市场获得人才与使他们快速适应新职位及环境之间一般存在一段时间的迟滞。

- 吸引公司内部的员工,但不包括人力资源职能部门的员工——许多公司发现,他们所需的人才存在于企业内部,但在人力资源职能部门之外。例如,鉴于财务及审计员工的业务知识以及他们的分析能力,这些员工被视为人力资源顾问职位的可能人选。但研究参与者认识到,他们需要这些员工能够快速了解人力资源管理的基本原理,并在他们的新职位上有效工作。
- 为现有人力资源专业人员提供教育——持续的教育也被视为培养战略性人力资源员工能力的关键。在其中一个企业中开发了一系列结构化远程教学模块,从而满足了业务技能、全球资源管理战略、行业关系及分析决策制定需求。该企业要求某一级别的所有人力资源员工完成其中的每个模块,并通过认证测试。其他研究参与者采用了外部培训课程来提高人力资源员工的能力,使他们能够以战略性思维思考,并为他们的内部业务部门客户提供咨询服务。
- 在员工执行他们的新工作时为他们提供支持——作为日常活动的一部分为员工提供指导也被认为是必不可少的。例如,其中一个企业鼓励人力资源员工聚集在一起,互相阐述自己的分析,然后再向他们的业务部门客户进行演示。一致的培训与指导可使员工获得有关他们最新被授予的能力的反馈——快速解决问题并加强积极的行动。但这种持续提供的支持需要结合明确的绩效目标:使战略性人力资源专业人员关注新成就而远离他们先前的行政活动。
- 鼓励参与外部发展活动——确定人力资源专业人员培训课程之外的发展机会,以拓宽他们的技能基础,这也被视为重要的发展步骤。例如,参加非盈利的社区组织委员会被视为是获得业务经验的一种重要方式。员工不仅能够发展新的技能,而且这些机会还被视为员工将新理念及实践方法带到企业中的方式。

无论遵循这些技能构建选择的哪种组合,项目领导者都必须与人力资源员工不断进行沟通并提供指导,以便为正在进行的变革提供支持。这一过程不能被忽视,因为一致性的强化与支持可降低员工重新返回到旧的不良工作习惯的风险。不断的沟通至关重要——不仅与高级领导者进行沟通,以便继续获得他们的支持,还要与主要利益相关者进行沟通,以避免政策调整。

### 构建并遵循人力资源变革发展策略

鉴于对复杂的大型人力资源机构进行转型会非常困难,企业需要制定详尽的发展策略。要开始这项工作,人力资源职能部门应建立主要行政构建块——包括共享服务、标准数据平台及员工自助服务工具——同时制定可提升战略性人力资源能力的计划。这些构建块有助于为战略性人力资源员工提供恰当的数据、时间及资源,以便为他们的内部客户提供必要的服务。人力资源机构行政方面的转型可通过内部转型活动或与外包商合作来实现。

在开发行政基础设施的同时,企业需要构建新战略性人力资源职工群模式,确定实现该模式所需的人力资源能力,以及创建支持教育和绩效评估,以便使该模式取得成功。

要在相对较小的窗口中取得成功,关键是需要具有相应技能水平的员工来填充人力资源机构内的关键战略性职位。通常这需要在这些关键职务的数量及类型方面做出艰难的选择。要与各业务部门联手建立发展势头并及早获胜,必须在该过程的早期对关键职务、职责、绩效指标及发展要求进行重大转变。尽管要完全实现这些早期战略性转变可能需要花费些时间,但它们可帮助业务部门日后获得更大利益。



## 关于作者

Eric Lesser是IBM商业价值研究院的合作伙伴,负责对一系列的人力资源管理课题进行研究及发展。Eric居住在马萨诸塞州剑桥市,可通过elesser@us.ibm.com与他联系。

Michael DeMarco是IBM商业价值研究院的高级顾问,主要负责人力资源管理。Michael在人力资源、财务管理及绩效评估等多个领域有长达11年的咨询经验。Michael居住在弗吉尼亚州费尔法克斯市,可通过michael.l.demarco@us.ibm.com与他联系。

## 关于IBM全球企业咨询服务部

IBM全球企业咨询服务部是世界最大的咨询机构,咨询顾问与专家遍布全球160多个国家。IBM全球企业咨询服务部为客户提供业务转型和行业专家咨询服务,并通过整合、快速、创新的业务解决方案实现客户价值。IBM全球企业咨询服务部提供领先的跨行业转型咨询服务,以及策略变革、应用科技服务、应用管理服务、财务管理服务、人力资源管理服务、客户关系管理服务、营销服务、销售服务、供应链管理及采购服务。详情请访问ibm.com/cn/services/bcs

## 参考资料和注释

- 1 Jamrog, Jay J.和Miles H. Overholt“打造战略性人力资源职能:继续演进的过程”,《人力资源规划》,2004年1月。
- 2 Ulrich, Dave和Wayne Brockbank“人力资源价值命题”,《哈佛商学院学报》,2005年; Lawler III, Edward E.和Susan A. Mohrman“打造战略性人力资源机构:对趋势与新导向的评估”,《斯坦福大学学报》,2003年。
- 3 Jamrog和Overholt, 2004年1月。
- 4 英国人事发展特许协会:“商务合作:人力资源的全新方向”,2003年。
- 5 以下文章全面概况了该主题: Hunter, Ian, Jane Saunders, Alan Boroughs及Simon Constance“人力资源业务伙伴:人力资源职能部门的新兴服务交付模式”, Gower Publishing: Hants, England, 2006年。
- 6 普华永道/Saratoga Institute。2004年人力资源指标研究。

© Copyright IBM Corporation 2007

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

Produced in the United States of  
America  
07-06  
All Rights Reserved

IBM and the IBM logo are registered  
trademarks of International  
Business Machines Corporation in  
the United States, other countries,  
or both.

Other company, product and service  
names may be trademarks or service  
marks of others.

References in this publication to IBM  
products and services do not imply  
that IBM intends to make them  
available in all countries in which  
IBM operates.

北京总公司  
北京朝阳区工体北路甲二号  
盈科中心IBM大厦25层  
邮政编码: 100027  
电话: (010)65391188  
传真: (010)65391688

上海分公司  
上海市淮海中路333号  
瑞安广场10楼  
邮政编码: 200021  
电话: (021)63262288  
传真: (021)63261177

广州分公司  
广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码: 510620  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182

G510-6304-01