

人力资源部孰敌孰友？看是谁问了

2005年08月23日



与人力资源专家、咨询顾问和研究员工行为的学者交谈，你会得出以下两种不同的观点。

持批评态度的人士认为，人力资源部过于装腔作势、态度不配合，只做些填表格和解释员工福利等轻松的工作，与高级管理层的利益紧密相连，但对业务又不甚精通，无法成为他们的战略伙伴。戴维·希洛塔（David Sirota）称，与此类人力资源部打交道就好比去看牙医。希洛塔是《热情高涨的员工：满足员工要求，为企业创造利润》（*The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*）（http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0131423304/qid=1122500726/sr=8-1/ref=pd_bbs_1/103-8969705-5664616?v=glance&s=books&n=507846）（沃顿商学院出版社出版）。他还补充说，在给公司内部各个部门评分时，排名垫底的不是IT部门，就是人力资源部门。

而态度较为肯定的人士则认为，人力资源部直接与高级管理层打交道，可以为企业并购重组等重大业务交易出谋划策。在这种情况下，人力资源部已由传统的行政管理角色（多数此部分工作现在都采用外包形式）转为更注重其最基本的功能，譬如招聘人才、提高企业活力和促进职业发展，改善企业效率等。先锋集团（Vanguard Group）人力资源部董事总经理凯西·古班尼克（Kathy Gubanich）说，我从事人力资源工作的前提是人力资源部可以成为企业的战略伙伴。人力资源部非常幸运，可以直接向先锋集团首席执行官报告……如果不能做到这点，就表明人力资源部的主要职责有所不同。”

沃顿人力资源中心（Wharton's Center for Human Resources (<http://www-management.wharton.upenn.edu/chr/>)）主任彼得·卡普利（Peter Cappelli (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/cappelli.html>)）最近在中心发起讨论，主题是“人力资源部如今在企业中扮演怎样的角色？”他说，自上世纪二十年代开始，人力资源部就被视为是为员工谋取利益以及保护员工的部门，这种定位到五十年代时就已经是“非常明确，另外，管理层也通过人力资源部来阻止工会化趋势的出现。”但近年来，尤其是最近十年来，即使由于技术进步，员工比过去更容易下岗，工会化的威胁也比过去小得多。员工与雇主之间的“社会合约”（企业与员工签订终身聘用合同，以此换得员工对企业的忠诚和投入）已经不复存在。

卡普利指出，现在由于劳动市场不景气，员工都害怕辞职，担心被解雇而不敢抱怨工作量增加。“企业派给员工的工作量越来越大，人力资源部就是该项任务的执行者。因此，认为人力资源部是代表员工，至少是能够客观处理员工问题的看法基本上已销声匿迹。”此外，由于企业持续削减医疗和养老等员工福利，人力资源部发现自己“越来越多地成为通知坏消息的使者。”

与此同时，人力资源部的相关事件也经常成为新闻报纸的报道对象，譬如惠普最近宣布裁减1.45万名员工（包括许多人力资源职位），以及花旗集团董事长桑迪·韦尔（Sandy Weill）与董事会未能就他的退休津贴达成协议。据报道，有意开设私人股权基金公司的韦尔早前曾答应在2006年4月前继续留任董事长。

战略导向型人力资源部：事实还是目标？

加州拉霍亚（La Jolla）战略人力资源咨询顾问詹姆斯·沃克尔（James Walker）指出，综观人力资源行业的发展历程，就会发现该领域涌现的各种潮流通常需要大约十年的时间才能逐步稳固，譬如外包、建立呼叫中心和服务中心，以及有关保持工作与生活平衡的各种事件。

沃克尔说，举例而言，“我们中的多数人都希望人力资源部能更快地转变为业务伙伴，而更少关注现在可以外包的行政功能。为实现该目标，加快拓展人力资源部核心员工的业务技能至关重要。其实许多公司都正在朝这个目标努力，只是速度不及我期望的迅速。人力资源部门内部仍有许多人满足于从事传统的、功能性的辅助服务职责。”

“预见并购”是人力资源领导提供战略意见的传统领域。沃克尔说，“人力资源部门可以协助并购估价、制定整合方案、与员工沟通、匹配人才等，这方面的成功经验也很多。某些公司的人力资源部将这些工作做得极为出色，但有些仍然只是事后打扫战场的旁观者。”人力资源领导能够成为业务伙伴的，多数都是在战略导向型企业中，譬如专业服务公司、金融服务公司、高科技企业，在某种程度上也包括制药公司，甚至非占战略导向型的医疗公司和制造企业。他指出，最出色的人力资源领导“在企业内部都具有左右全局的实力。他们与所服务的管理层建立起对话关系，适当的时候还会驳斥他们的观点。”

美洲银行（Bank of America）全球人力资源总经理斯蒂乐·艾尔芬（J. Steele Alphin）说，过去10至15年中，人力资源部门对公司经营的影响显著增大。“这样说吧，美洲银行的非利息费用为280亿美元，其中150亿美元与人力资源业务相关”，其中包括工资、激励方案、附加福利、人才保留计划和风险管理战略等。“假如能有效利用这些资金，用它们赚取尽可能多的投资回报，企业的现状或许就会大相径庭。”

艾尔芬直接向首席执行官肯·刘易斯（Ken Lewis）汇报。他组建了一支人力资源队伍，管理人员分别持有商务、人力资源、心理学和工程学等各种学位，以争取实现增加收入、提高生产力和拓展企业领导力的目标。他说，“我们的班子与美洲银行其他高级别的团队几乎没有区别。”所以当人力资源部与其他部门坐下讨论问题的时候，“我们不谈人力资源，我们探讨的是业务。”

艾尔芬还补充说，刘易斯“希望我们站在企业领导的位置上，开会的时候提出别人没有想到的重要意见。”艾尔芬手下有十名向他汇报的员工，这十个人中绝大多数都在“公司其他岗位的备选名单上。我们的目标之一就是专门为美洲银行输送人才。我们人力资源部门的管理人员也有转而经营房地产、品牌管理和收购过渡业务的。”

马克·比勒（Mark Bieler）自1985年到1999年在信孚银行（Bankers Trust）担任人力资源副总裁。他现在是一名人力资源顾问。他说，“人力资源部门开展工作必须与战略直接相关，因为它的工作实践、政策和作业程序都必须与企业的宏观战略保持一致。”上世纪八十年代中期比勒还在信孚银行任职，当时银行董事长查尔斯·桑福德（Charles Sanford）将信孚的性质由商业银行转变为投资银行，“这种文化变革的程度极其猛烈。“我的任务是确保采取人力资源部门的工作与公司未来的发展方向一致。具体而言，最基本的工作就是重新设计薪酬系统，这种做法的主要目的并非是加薪（尽管投资银行确实盈利更加丰厚），而是重组系统以减少固定薪资福利，加大基于风险的报酬比例。

“此外，我们还是八十年代中期首家提供自助餐式福利的银行，因为我们希望员工对自己的生活负责，增加自己的创业精神。自助餐式福利更加适合信孚银行未来的发展方向.....我们改变了招聘目标以及新员工融入企业的方式.....就这样逐步使员工的行为符合公司的发展战略。”

杰克·韦尔奇（Jack Welch）是通用电气的前首席执行官，也是《赢》（Winning）一书的作者。他最近在接受采访时指出，人力资源是企业除首席执行官外最重要的部门。拓展领导力是每个首席执行官的最终责任，因而也是人力资源部门不可或缺的工作任务。我觉得我的工作就是为各种出现的机会分配人力和财力。我的工作不是设计产品，而是为工作职位派任合适的人选。这项工作需要与人力资源部门的伙伴合力完成。人力资源部门的评估系统应该简洁严格，并接受监管，就像财务报告必须符合《萨奥法案》（Sarbanes-Oxley）的规定一样。

虽然许多人力资源专业人士都称，他们的任务是成为高级管理层的战略伙伴，但批评人士质疑该目标是否能够实现，因为人力资源员工常常缺乏一些业务技能来理解企业战略或是他们在实施过程中所扮演的角色。而且，一些高层经理人并没有兴趣让人力资源部成为战略合作者，他们只想让这个部门出去招聘他们（经理们）想要的人。

沃顿管理学教授南西·罗斯巴德（Nancy Rothbard (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/rothbard.html>)）说，“假如最高管理层没有意识到人力资源部门作为战略伙伴的价值所在——如果人力资源部门在担任战略伙伴时也始终不能跳出陈规宿见——那么战略伙伴关系可能就很难达成。”她引用了一位在电话中心负责人力资源工作的女士为例。该电话中心专为大型金融服务公司提供人事档案咨询。这位女负责人“一直都在尝试新方法，帮助企业实现整体目标，”譬如尝试以新工具来更好地挑选员工，聆听数小时的培训课程以检测其效用。总而言之，此举“意味着投入资源，即最高管理层和下属各级管理人员的时间。”她说，这种做法“是对人力资源部门的考验，因为它是否一定有效还尚不清楚。”

当然成为高级管理层的“战略伙伴”并非总能实现。古班尼克说，在先锋集团，“要想成为战略伙伴就必须付出辛勤劳动。而且我认为与战略伙伴相比，我们更像战略推动者。我们必须对业务有着深刻的认识，理解现状和将来的发展方向。这点非常重要，因为有时候我们会问‘最好的方案是什么？’‘是否应该设计新方案？’而其实关键的问题是：“人力资源部是否成功引领企业迈向既定的发展方向？”

先锋集团的人力资源部门肩负着许多战略任务。古班尼克补充说，“譬如在合适的时间合适的地点聘用合适的人；大范围深入搜索企业领导人才；维护适当的企业文化；减轻风险和鼓励出色经营.....举例而言，假如先锋集团有人想推出新业务，我们会探讨开展该业务需要的人力并制定各种计划。譬如是否能找到负责该业务的领导？是否制定了培训计划？是否懂得如何召集团队，并向他们宣布‘现在我们要这样做而不是那样做’？你希望达到怎样的目标？新业务是以销售还是服务为导向？该工作需要具备怎样的资历？是采取外部还是内部招聘，或者两者兼顾？等等。”

价值80亿美元的空气化学产品有限公司（Air Products）总部设在宾西法尼亚州的阿伦敦（Allentown）附近，主要生产工业气体、化学制品和家庭保健产品，它与先锋集团有着同样的战略任务定位。产业关系总监文思·克拉福特（Vince Kraft）的上司是人力资源部副总裁。他说，“人们认为人力资源部门与战略无关，也不懂得业务，其实事实正好相反。我们深入参与各种经营事务，与其他员工、客户和分销商打交道，高级管理层认为我们能够提出极其宝贵的建议，尤其是涉及专业拓展和继任方案等领域。”

某些公司人力资源部的影响甚至超出本部门之外。艾尔芬说，“在美洲银行，除市场部外，对品牌宣传负有最重大责任的当属人力资源部。譬如，我们每年大约对外招聘4万名员工，而被招聘的员工也相应获得了解我们公司的机会。这就是宣传品牌的时机。当你在面试的时候，即使你最终没有聘用应聘者，也应该努力让他们成为银行的客户。”

双层系统

对人力资源行业过去十年的发展持批评态度的人士表示，人力资源部已沦为“管理层的侍女”，他们更关心如何执行上司的命令，而不是满足员工的需求。

比勒认为这种说法具有“一定的正确性”，但他说这主要是因为部门功能的分散。现在大企业最普遍的做法是保留少数极为专业的主要管理人员，其他多数人力资源部的员工都分散到公司内部各个个人力资源组织。这些员工可能需要双重汇报（业务经营单位的领导和人力资源部领导），也可能是直接汇报。但归根结底，公司权利层似乎赞成人力资源部向其上级业务高管人员汇报。这种将人力资源部门分散的模式优点多多，但缺点之一是视人力资源部门为公司监察员的人越来越少。

克拉福特认为，人们改变观点，认为人力资源部门是为管理层服务的原因是，我们将通常所称的行政职责外包，而在员工看来这些职责却可以改善人力资源部门与员工的关系，譬如医疗保险、请假和休假事宜。员工与管理层每日的相互交流简单到只剩下语音留言和电子邮件。人力资源部门在员工眼中于是沦为避不开的恶魔。

克拉福特还称，现在企业越来越把员工视为“数字而非个体，这不是企业的错，其真正原因来自华尔街的财务压力。在这种压力下，很难坚持不缩减成本……”

里昂·克内刘斯（Leon Cornelius）1978年起在通用汽车的制造工厂工作，现任通用汽车劳工关系总监。他说，“那时所有的人力资源事情都在工厂内处理。员工可以就福利薪资提出问题，有人生病或者逝世时，你可以跟人交谈寻求安慰。这不是战略需求，这更像是交易，但却可以有个人接触。现在任何事都是通过网络和1-800免费电话解决。”</p>
</div>
<div data-bbox="44 388 626 399" data-label="Page-Footer">
<p>© Knowledge at Wharton. All rights reserved. Knowledge at Wharton is an affiliate of the Wharton School of the University of Pennsylvania.</p>
</div>
<div data-bbox="19 410 34 420" data-label="Page-Footer">
<p>5</p>
</div>