



分拆人力资源部!



是时候跟人力资源部说再见了。我指的不是撤销人力资源部门执行的任务，而是人力资源部本身。

我与全球那些对 HR 人员感到失望的 CEO 们交谈过。他们希望手下的首席人力资源官能像首席财务官那样，成为很好的董事会成员和值得信赖的合伙人，并凭借他们的技能，将员工和业务数据联系起来，从而找出企业的优势和劣势、令员工与其职位相匹配，并为企业战略提供人才方面的建议。

然而，很少有首席人力资源官能担此重任。他们多数是以流程为导向的通才，熟知人员福利、薪酬和劳工关系，专注于参与、授权和管理文化等内部事物。但他们没能将人力资源与真正的商业需求结合起来，不了解关键决策是如何制定的，分析不出员工或整个组织为何没能达成企业的业绩目标。

那些表现出色的首席人力资源官具有一些共通的杰出品质：他们曾在销售、服务、制造或财务等部门工作过。通用电气著名的前首席人力资源官比尔·康纳狄 (Bill Conaty) 在进入人力资源部门之前曾是一名工厂经理。康纳狄在关键职位的选拔和接班人规划上起到了举足轻重的作用，并与 CEO 杰克·韦尔奇并肩推动企业的全面变革。达信 (Marsh) 公司的首席人力资源官玛丽·安妮·埃利奥特 (Mary Anne Elliott) 除 HR 领域外，也曾有其他岗位担任过管理者。她正努力将具备商业经验的人士吸纳进人力资源部门。桑特普特·米斯拉 (Santrupt Misra) 1996 年离开印度联合利华公

司，加入埃迪亚贝拉集团 (Aditya Birla Group)，主管一项价值达 20 亿美元的业务，并担任这个市值 450 亿美元集团的人力资源负责人。

这些人促使我想到了解决办法。方法虽然激进，但基于实践。我的方案是减少首席人力资源官职位，将人力资源部门一分为二。一部分可以称之为行政人力资源 (HR-A)，主要管理薪酬和福利，向 CFO 汇报。这样，CFO 便能将薪酬视为吸引人才的重要条件，而不是主要成本。另一部分称为领导力与组织人力资源 (HR-LO)，主要关注提高员工的业务能力，直接向 CEO 汇报。

HR-LO 负责人由运营或财务部门非常有潜能的人担当，他或她既有专业知识，又具备人际交往能力，令其能将二者融会贯通。HR-LO 负责人应分辨并培养人才，评估企业的内部工作，将社交网络与财务表现相结合。同时，他们还应从业务部门吸纳人才到 HR-LO 部门。几年后，这些负责人能够平级调动到其他部门，或在现有部门晋升。无论选择哪条路，他们都能继续升职，因此他们在 HR-LO 的经历将会成为个人能力拓展的一部分，而不是玩票性质。

这个方案还只是个简单的提纲，估计它会招致大量反对。但 HR 的问题真实存在，无论采用哪种方法，HR 人员需要具备商业敏感度，帮助企业实现最佳业绩表现。(万艳/译 李茂/校 时青靖/编辑)

拉姆·查兰是全球知名管理咨询师、演讲者，也是 15 本书的作者。他最近出版的著作是《Global Tilt》(Crown Business 出版社，2013 年出版)。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32197

