# 人力资源部门如何成为企业战略合作伙伴

来源：网络 作者：琴心剑胆 更新时间：2025-06-13

*第一篇：人力资源部门如何成为企业战略合作伙伴人力资源部门如何成为企业战略合作伙伴------------------入库时间：2024年7月27日企业介绍：阿斯利康公司是全球五大领先制药公司之一。阿斯利康总部位于伦敦，研发总部位于瑞典，在...*

**第一篇：人力资源部门如何成为企业战略合作伙伴**

人力资源部门如何成为企业战略合作伙伴

------------------

入库时间：2025年7月27日

企业介绍：阿斯利康公司是全球五大领先制药公司之一。阿斯利康总部位于伦敦，研发总部位于瑞典，在美洲、欧洲、澳洲、亚洲等地设有研发机构，在全球20个国家设有32个生产基地。公司在全球拥有58000余名员工，产品销售覆盖全球100多个国家和地区。2025年公司销售收入为188亿美元，利润41亿美元。

邓 涛

阿斯利康人力资源副总裁

邓涛于1984年由美国惠普公司开始其HR职业生涯的.在近二十年的HR职业生涯中曾服务于4家跨国公司，从美国惠普公司，马士基航运公司,美国联信公司,到现在的阿斯利康制药公司。

邓涛毕业于中欧EMBA，曾获China Staff1998年度最佳人力资源经理奖，现任阿斯利康制药公司人力资源副总裁，全国医药外资企业人力资源促进会主席。

Tao Deng

Human Resource Vice President AstraZeneca Pharmaceutical Co.Ltd.Personal profile:

Started HR profession with HP in 1984 and has been playing a strategic HR Leadership roles in different companies of different industries, such as HP, Maersk Shipping Line, AlliedSignal and AstraZeneca for different challenges, such as building strategic HR leadership(strategic impact vs.operation excellent)for 13 different business units in China, Merger and Acquisition, building strong corporate culture, cross culture management, effective retention strategies such as management planning, talent development, etc..Winner of the award of year of HR manager in 1998.HR线上问题访谈：

问：人力资源部门如何成为企业战略合作伙伴？

邓涛：首先要看企业的定位和文化，需要怎么样的人力资源部门，希望人力资源部门能起到具体哪方面的功能与作用。同时要看人力资源部门具备什么方面的能力，在企业中能起什么作用。把“人事部”改成“人力资源部”并不能就证明你可以起到企业战略合作伙伴的作用。所以，是否能起到企业战略合作伙伴的作用是有条件的和前提的。

问： 那么，人力资源部门如何发挥企业战略合作伙伴的作用呢？

邓涛：公司要有公司的品牌，产品要有产品的品牌，做人要有人的品牌，人力资源专业人员应具有影响力，领导力，诚实威信，要树立个人品牌。企业在不同的发展阶段（生命周期），人力资源部门是否有能力提出支持企业完成企业目标的人力资源策略。人力资源部门是否能在企业制定战略中发挥作用。这就需 要人力资源专业人员具备业务的知识，行业的了解。除此之外，人力资源专业人员一定要通过自己的行为和实践来树立职能部门的威信，其中，领导力、与人沟通的能力、人际关系的能力，个人的人品都是非常重要的。

问: 沟通占您工作的比重大概是多少？

邓涛：每天大约70-80%时间在沟通，我们要求一线经理要化60%的时间辅导自己的员工工作，剩下时间要做计划、报告、总结等等。

问：阿斯利康最近人力资源创新的举措有哪些？

邓涛： 创新还谈不上。而是在不同的形式下，如何把基本工作做好，做扎实。从长远来看，我们在做五年人才战略发展计划，就是要想象将来组织机构发展应成什么样子，那么需要什么样的人才，如何开发与发展现有人才，从何找到所需未来人才。同时从目前来看，我们要提高组织的竞争力，比如：是否具有高效的招聘能力，能将空位率控制在5%以内？能否将人员培训与绩效提高挂钩？

问： 这意味着一开始建立一个人才库, 需要时就在里面找相匹配的人?

邓涛： 建立一个人才库很容易，但为什么要建立一个人才库？建立一个什么样的人才库？怎么样建立一个人才库？才是重要的核心问题。如果没有思考，只是简单建立一个人才库，真正价值就很小。对于不同层次的人用不同方式来寻找，新手和资深人士要用不同的方法和渠道获得，要使公司职位和找的人最匹配，要让业务经理看到招的人是高质量，招人的速度快，这就需要人力资源能深入到业务中去，对人员和组织的情况非常了解。想到他们之前，各项工作能做在前。人力资源专业人员应具有超前意识。

问： 象您所说，具有管理上超前意识，根源是来自于多年的经验的传递还是来自于知识的积累？

邓涛： 当然离不开经验和知识的积累。但更重要的是要有激情, 有了激情，一切都有可能。如果有员工告诉我，说今天无事可做，那我要说他肯定不是一个好员工，一个好员工会不断的寻找提升自己工作品质方法，达到了一个阶段性目标就要寻找更高的目标，迎接更高的挑战，永远在想如何做的更好。这就是说，要用心去做事。

问： 一开始外企没有人力资源部门，是不是代表这部分工作外包出去的？

邓涛：这是两回事。举个例子，民营企业一开始的时候，老板既做人力资源, 又做总裁、财务等，身兼数职而已，并不是说这部分工作不做或是外包出去，只有在企业发展到一定阶段，老板管不过来，因此要从行政性事务中解放出来，去做战略性思考，这时才需要由灵活变为规范，由专业的人士来管理和操作。只是一个角色的转变。在中国，有些外包并不一定企业成本会减少。

问： 把企业不擅长的部分或附加价值最低的部分外包，怎么会使企业成本增加呢？

邓涛： 具体问题要具体对待。举个例子，公司福利薪资方面的工作，内部只有两个人在做，费用支出也只是两个人的费用。但是外包出去给外部咨询机构做，1000多个员工，一年的费用远超过这两个人的费用。所以，首先要考虑为什么要外包，外包什么，找谁外包，如何管理外包机构等问题。当然，外包有外包好处，就是可以腾出时间做对企业附加值更大的事情。如何来看待成本，要从长期和短期来看。外包是有很多技巧的，不要赶时髦，什么热大家就追捧什么，要根据自己企业的情况做出自己的判断。

问： 去年平衡记分卡炒的非常热的时候，阿斯利康有实施平衡记分卡吗？

邓涛：对于平衡记分卡我是这么看的。在平衡记分卡出来之前，很多企业管理上就不成功了吗？它只是提供了一种方法。方法也是根据经验得到的，平衡记分卡作的更加系统化，整理成了一种模式，之前成功的企业各个要素都是有的，只不过没有放入到平衡记分卡的模式而已。很多企业就在用类似的管理方法，只不过划分不同而已。惠普、通用做的很成功，没有平衡记分卡吗？他们有，不过没有做成那种形式而已。平衡记分卡是一个工具，如何使用好它是每个企业自己的决定。在使用工具的方面，没有对不对，只是最合适企业实际需要就好了。至于什么时候用，用什么方式用，怎么用就是你的事情了。

问： 那您对外部咨询机构的看法呢？

邓涛： 咨询公司有术业专攻，都是在做专业的事情，但是企业的人力资源部门人员要有鉴别力，咨询是企业实际需要才会用，用的好不好，是自身的责任。很多公司请麦肯锡、波士顿作咨询，但关键在执行，要看是否能够执行得下去，是否能在执行中不断更新。

问： 外部咨询机构将人力资源体系搭建好后会撤出企业，企业应如何作好体系的维护和管理？

邓涛： 企业是自主决定邀请咨询机构，因此在请咨询机构进来之前就应该做好了相关准备，咨询项目的目的与预期，相关的人、时间、钱等资源是否可以到位，保证合作正常开展，以及咨询机构撤出后的誰负责执行和管理，是否能将其标准化和制度化。

**第二篇：人力资源如何成为战略部门**

人力资源如何成为战略部门

现在有一个流行的说法：战略性人力资源，因而人力资源管理部是战略部门，有的企业甚至提出人力资源部在行政级别上比其他部门应该“高半级”。如果这么讲是为了强调人力资源管理的重要性，尚可以理解。但在现实中，如果高估了人力资源部的定位，会给人力资源部的工作带来不必要的压力与尴尬。各个部门都是企业经营发展战略的执行者，都是企业经营发展战略的价值贡献者。人力资源部仅仅是企业战略实施的一个重要模块，它不是企业价值的直接贡献者，而是通过对人力资源的开发与管理，间接地服务于企业的价值创造。因此，将人力资源部定位于公司及其他部门的战略伙伴，是非常恰当的。

人力资源部要成为公司及其他部门的真正的战略伙伴，应该也必须做好以下工作：

第一，人力资源部必须正确地定位。

人力资源部应定位于：人力资源队伍的建设、内部机制的构建和优化、企业文化和组织氛围的培育、职业化能力的提升和优质的人事服务等方面。人力资源部的缺位，将使之边缘化；人力资源部的越位，将使之强势化。

第二，人力资源部必须守土有责。

即依据公司的愿景、目标和文化价值体系，为企业构建完整的具有活力的现代人力资源管理体系，建立与健全人力资源管理与开发的各个模块：包括招聘录用、职位描述与评价、培训开发、绩效管理、薪酬管理、人事管理等，并在各模块建立内在的联系，已形成高效的人力资源管理体系。

第三，人力资源部必须有客户意识和服务精神。

人力资源部必须及时地洞察和领悟公司及其他部门的人力资源管理需求，并依靠高效的工作，主动地为公司及其他部门提供专业性的服务和帮助。只有如此，公司和其他部门才能认可人力资源部的价值，人力资源部才可能真正成为公司及其他部门的战略伙伴，否则，只会被边缘化。人力资源部的价值与作用，永远只能靠自身的工作与效率来体现。转自:育路人力资源师考试网

**第三篇：HR部门如何成为企业的战略合作伙伴**

HR 部门如何成为企业的战略合作伙伴?

全球化、技术进步、消费者的变化，都给企业带来新的挑战。面对新的挑战，企业必须建立高效的组织，而人力资源部门就是帮助企业创造、维护组织能力的部门。竞争对手可以模仿企业的资金渠道、战略定位 和技术，却不能够模仿企业中形成了组织能力。美国密歇根大学罗斯商学院戴维 o 尤里奇教授研究发现：“ 只有大约 50%的企业绩效处于管理层的控制之内，其他 50%可能是源自政府、天气等不可控的因素。而在 可控的企业绩效里，19%取决于 HR 人员的素质。”戴维 o 尤里奇教授 2025 年 1 月份刚完成的第五轮 HR 素 质模型指出，一个优秀的 HR 从业人员必须履行好六个角色。在笔者为企业提供人力资源管理咨询过程中发现，许多企业人力资源部的价值和角色定位历来让各方感 到十分困惑：老板给予高度重视，但总觉得其表现不尽人意；业务部门抱怨其不懂技术和业务，提出的措 施没有针对性；员工也满脸疑惑，除了考勤、发工资、做考核和偶尔进行的培训，他们还干什么；HR 们面 对质疑除了据理以争外，似乎也对自身的价值产生了怀疑。通过对以上六个角色的分析，笔者认为目前许多 HR 从业人员成功转型的关键是： 从服务提供者向价值创 造者转变，即成为服务对象的战略合作伙伴。当然要实现这一角色的改变对人力资源从业者来说恐怕还有 很长的一段路要走。角色差距

1、工作重心偏离角色要求。人力资源部目前的角色更多的表现为行政事务处理者，其基本职能是支持与服务，关注的核心是任务。整天忙于考核考勤，薪资福利的日常发放，档案与合同管理，员工的常规培训、招聘与调动、退休等事务 性工作。根本没有考虑公司的发展战略、行业环境、核心竞争力、业务和技术现状以及老板的战略意图，甚至无暇顾及公司的人力资源规划及计划的制定。从六种角色模型来看，充其量只是一个日常工作的 战术者。

2、工作方式背离角色要求。通常情况下，HR 部门接到老板和直线经理的任务后都会不加思索地在去执行。例如，销售经理向人力资 源部反映最近销售人员的士气不高，销售业绩大副下降，希望给销售人员涨工资以激励大家的斗志。通常 情况下 HR 经理会在工资总额允许的前提下开始履行工资晋升的程序，填写表格，通知财务部等照章办事。在其中，人力资源部并没有履行“主治大夫”的职能，而仅仅充当了一个“大药房”的角色，即按直线经理的处 方“卖药”而已。这种被动式的做法与可信任的实践者和直线经理的业务联盟这两种角色定位相差太远。

3、知识、能力远离角色要求。

者由HR开始但有高层接触企业运作的经验，使他们有能力成为公司真正的战略合作伙伴。

如何弥补差距

1、转变观念，回归角色。

目前制约HR部门成为企业战略合作伙伴的首要障碍便是观念问题。首先，许多企业老板还没有想到将HR部门当作战略合作伙伴，人力资源总监往往不是总经理办公会或董事会的成员，在这种情况下HR们不但很少有机会从人力资源角度评价企业战略的可行性，而且由于缺乏对企业战略意图和目标的准确理解直接影响了人力资源规划的科学性。其次，HR部门将自己的职能仅仅定位于HR角色，对公司的业务流程、生命周期、运营模式以及整个的行业特点缺乏明确的了解，企图用通用的人力资源模式去解决企业的人力资源问题，缺乏系统观和大局观。从以上分析可以看出，HR部门要真正成为企业的战略合作伙伴，需要老板和HR们首先要转变观念，即从战略、文化和组织建设的高度认识企业人力资源部门的重要作用。也只有这样，才能真正缩短角色转变的进程。

2、调整重心，准备转变。

在许多人的印象中，HR部门大部分时间用于日常性事务的协调和处理，根本没有时间来研究和预测、分析、制定计划来解决企业的根本问题，好象战略、业务和技术跟他们没有关系似的。正因为如此使得HR部门背离了战略合作伙伴的轨道。要真正实现角色的转变，要求HR部门本身要懂得重点管理的原则，对日常事件能授权则授权，而把大部精力放在了解企业的经营状况、影响业绩的原因研究、人力资源规划制定等重点工作之上。从目前的趋势来看，越来越多的行政事务将由专业化的公司来运作，比如说员工的招聘、各种培训、薪酬调研、素质测评等，这些渠道的出现也为HR部门的角色转变提供了有利机遇，作为公司的HR部门关键是要能够有效地驾驭这些资源，从公司发展战略的高度，选择有利的资源提供商，提高效率。

3、找准客户，满足需求。

如果老板和HR们均克服了观念障碍，那么HR如何做才能满足角色转变的要求呢？笔者认为，HR们有必要从市场营销的角度思考这一问题，那就是准确定位自己的客户，把握他们的真正需求，选择适合他们的产品来满足他们。一般来说，人力资源部门的顾客有三类：首先是公司的老板，他们期望得到思想、领导能力以及战略的支持与配合，最重要的是科学的人力资源规划。例如美国大陆航空公司总裁提出了四角战略建议：快速抢占市场（在行业市场上所占据的份额位居排名最前的四分之一公司之列）、积累未来发展资金（减少负债）、获得可靠地位（占据某个行业主导产品）以及共同努力工作（建成一个雇员每天都高高兴兴来上班的公司）。随后公司人力资源副总裁便制定了确保上述战略实现的HR战略。如在工资方面，一方面将基本工资降低到比竞争者低一些的水平上（赢得劳动力成本优势），另一方面却把浮动工资大幅度提高，从而为雇员提供一个获得高于行业平均水平工资的机会，但前提是公司绩效必须有所改善。这种浮动工资由以下两个部分组成：①准点资金。如果公司的航班准点到达率位居行业前三名，那么所有雇员在当月均可获得一张65美元的奖金支票；②利润分享计划。如果公司重新恢复盈利，则利润分享计划开始实施。事实证明，这些激励措施对于公司在准点性和营利性方面挤身于航空业一流公司的行列起了关键性的作用；第二类顾客是公司的直线经理，他们希望获得高绩效的员工和团队，需要的是参谋和顾问。

HR们需要了解他们的业务特点、业务结构及所处的环境、背景，提供有针对性的服务；理解直线经理需

求的本质，设计出相应的管理工具，如为了提高直线经理的招聘效率，可以通过建立员工的素质能力模型并将其行为化为其提供便于操作的标准；倾听他们心中的积怨，采用科学的方法及文化疏导等方法来解决；参与到具体的业务部门中去，分析人力资源管理状况，指导开展人力匹配等工作。总之，通过人力资源理念、工具、方法、制度等提升直线经理的业绩水平，成为其真正的合作伙伴。

第三类顾客是公司的员工，他们期望得到和谐的工作氛围、具有竞争力的、相对公平的报酬、公平的晋升机会、良好的职业发展机会以及在发展方面的专业化和系统化的服务。HR部门只有在正确识别客户和需求的基础上，才能选择合适的人力资源技术或工具来满足他们的需求。

4、强化能力，弥补差距。

根据前面分析可以看出，人力资源部门要发挥其战略合作伙伴的作用，不仅要掌握具体的人力资源管理操作技术，诸如招聘、培训与开发、薪酬福利、绩效管理等；而且关键在于如何把这些具体技术、方法与组织的战略制定和实现有机结合起来，或者从组织战略的角度来组织和实施这些工作。HR部门只有通过学习和实践尽快弥补自己在以上两个方面的不足，才能准确了解或解读客户的需求，知道客户的问题发生在哪里，然后运用专业知识提供解决方案或者给他们提供专业建议。

5、改变工作方式，实现转变。

长期以来，人力资源部门总是在充当一个被动反应的角色，诸如人力资源管理变革由高层向人力资源部门提出、员工培训需求由直线经理向人力资源部提出。要成为上至老板，下到员工的战略合作伙伴，就需要变被动为主动，在实际的工作当中，不仅要充当“药房”的角色，更重要的是要充当“大夫”的角色为客户“开处方”，而且还要与客户一起进行“专家会诊”.在前面销售经理的例子当中，当接到销售经理反馈的信息后，首先要与销售经理一起分析士气不高的根本原因，比如有可能是最近公司产品或品牌竞争力下降导致员工压力加大又无力解决造成业绩下降所致；有可能是公司产品不能满足客户要求，而销售人员反映之后得不到技术部门的改进心存怨气所致；有可能是新上任的销售经理管理下属的能力不佳，使员工感觉部门气氛不适；也有可能是公司新实行的业绩工资政策侧重于激励团队绩效，使个人业绩优秀的员工感觉不公平等，通过全面的调查和诊断之后，不仅可以找出其中属于人力资源范畴的原因，而且还可以向高层管理者提出包括企业竞争力、销售模式、产品改进、售后服务、员工激励等诸多方面的建议，通过管理层协调将问题攻克，在这一过程中体现战略合作伙伴的重要作用。

HR部门要真正成为企业的战略合作伙伴，必须从六种角色定位中找到创新点，以此来指导自己的思维模式、业务定位、能力提升，逐步实现转型。知行合一，知是行动的指南，相信HR们能够在此理论的指导下，一步步在行动中成长。随着HR从业者素质者的提升，必然带来企业组织能力和整体绩效的提升。来源

**第四篇：HR如何成为战略合作伙伴**

HR如何成为战略合作伙伴

很多时候，我们的理想之所以不能实现，是因为我们没有采取正确的行动。而不能采取正确行动的原因，又往往是自己不知道什么是正确的行动。因此，就让我们一起来探求一下：人力资源部门要真正成为企业的战略合作伙伴，到底应该做什么？这些行为又应该建立在什么样的基础之上。

探究“战略合作伙伴”的内涵

要实现一个目标，首要的前提是什么？没错。是了解目标本身！所以，首先让我们来看看“战略合作伙伴”的真实内涵是什么。

“战略合作伙伴”其实包括了三个关键词：战略、合作、伙伴。它的核心是“伙伴”，而这个伙伴又是有要求的：首先，它必须是“合作”的伙伴，其次，这个合作伙伴还是“战略性”的。因此，“战略性”与“合作”就成为“战略合作伙伴”的两大前提。

为了更好的明白我们凭什么才能成为企业的战略合作伙伴，让我们先来一一解读一下这三个关键词。

“战略”。战略意味着什么？它意味着你应该知道企业发展的目标，而且要站在一定的高度（老板的高度、企业家的高度、最高管理者的高度）去看待这个目标。如果想在这个高度看企业发展的目标，就需要你对行业的发展、对行业与人才的关系、对行业人才的特性等宏观性的问题有深刻的了解。所以，战略对应的要求是“洞察行业”。

“合作”。有效达成合作的最根本的前提是什么？是“了解”。没有深刻的了解就没有真正的合作。因此，人力资源管理者要想与我们的“伙伴”开展有效的合作，就必须了解他们的工作职责、业务流程、工作特点，以及履行这些职责、开展这些流程、完成这些工作需要的组织资源、制度资源、政策资源和人力资源方面的支持和帮助。所以，合作对应的要求是“熟悉业务”。

“伙伴”。伙伴意味着什么？它意味着你们是一起的。你们相互支持、相互帮助，一起来完成目标，实现业绩。所以，伙伴对应的要求是“提供有效的帮助”。

当然，提到伙伴，我们自然就不免会问：谁是我们的伙伴？答案很明确：就是企业中的“人”。我们人力资源管理的核心使命就是通过对企业中的“人”的经营、管理和服务来创造价值的。因此，企业中的所有的人，上至老板、各级管理者，下至员工，都是我们的合作伙伴。

这样看来，“战略性合作伙伴”，就意味着我们要在洞悉、理解并围绕企业的战略目标、业务流程、人才特点的基础上，为所有这些合作伙伴提供专业的支持、服务和帮助。而我们的人力资源管理者要想成为企业的“战略合作伙伴”就必须知道，我们应该怎样为我们的“伙伴”们提供“战略性”的“合作”。因此，下面，我们就对成就“战略性合作伙伴”的两大前提：“战略性”与“合作”做一个讨论。

与老板“牵手”，在“战略”上合作

平常的工作中，经常听到有做HR的朋友向我诉苦，说最近又被老板批评了，还说，做HR的就是命苦，不管哪个部门、哪个领域出了事情，打板子的时候总是少不了人力资源部。因为老板说了，工作没做好，就是你们人力资源部没有把人管好。人员的招聘、培训、管理不到位，才会使工作不到位。

作为HR管理者，你能清楚地描述出公司的核心战略、目标、季度重点、月度工作重心吗？

作为HR管理者，你知道老板最近最关切的事情是什么吗？你知道他为什么关切吗？你知道老板关注重点的转变对人力资源管理的着力点的调整提出了哪些要求吗？

作为HR管理者，你知道你们所处行业的竞争特点吗？你知道这种竞争特点对人才的招聘、配置、使用、激励的要求是什么吗？

你知道你们公司的战略重点的调整对你的组织结构、业务流程、部门职责、岗位职责的变动提出了哪些要求吗？你知道你需要重点关注和研究哪些职能领域的工作特点和人才供求情况吗？

你知道公司所在的行业或关联行业发生了什么值得关注的事情吗？你知道这些事情会对公司运作产生什么样的影响吗？

你能清楚地说出公司产品/服务的主要竞争对手是谁？他们的核心优势是什么吗？你了解行业内最新的人力资源动态和变化趋势吗？你知道自己要事先做些什么工作，从而能够化解困境或未雨绸缪吗？

说实话，如果你不能回答甚至压根儿就没有认真想过上述这些问题，你就不可能想老板所想、急老板所急，也就不可能真正成为老板的“左膀右臂”，就不可能成为“战略”合伙伙伴。而更有可能出现的情况就是你不断地被老板批评，而自己还总是不明就里地在那里重复纠结着同一个问题：“为什么受伤的总是我”？

实际上，在不同行业，甚至同一行业中处于不同产业链位置的企业，它的关键成功因素都是不同的。比如，对于劳动密集型的企业，人工成本是其核心竞争优势的来源，因此，人力资源管理上就需要注重人工成本的管理和控制，就需要提高流程设计、岗位分析、岗位设计的精确性，以提高工作效率为主要目标。而其薪酬设计上，就需要尽量提高可变工资的比例，提高激励性并减少固定成本支出。而对于创新型企业或部门来说，则需要着重考虑如何激发创意、尽快推陈出新。因此，灵活的工作描述、项目式的经常变换的团队工作方式，就成为其组织设计的重点。

比如，对于很多新型民营性创新企业来说，它们与传统行业最大的不同就是：传统行业是“先瞄准，后开枪”，创新型企业则由于要及时捕捉不断变化的市场需要，所以他们往往是是“先开枪，后瞄准”。它们首先在意的是创新和创意，而不是一开始就有一个完善的计划。在这种企业中，传统的PDCA模式已经被“DCAP”模式取代。Do被放在了第一位，它们需要的是首先鼓励员工去尝试、去做，在做的过程中总结经验，不断规划，从而形成可以实施的、可以固化下来并创造价值的新的商业模式，最终形成P（Plan）。因此，在这种企业中做人力资源管理，就不能教条地照搬成熟企业的管理模式，而必须顺应创新企业的特点。

事实上，很多外企的优秀HR经理人“空降”到民营企业常常出现“水土不服”，很大程度上就是因为他们在成熟、规范的企业中适应了“螺丝钉”式的角色和“正规化”的打法，而不能完成向国内民企机会导向型发展模式下要求的“发动机”式的角色和“游击战”打法的转变。

掌握“业务”，成为直线管理者的好帮手

为什么很多企业的人力资源部门在推行一些管理举措的时候总是得不到其它部门，特别是一线业务部门的理解和支持，甚至还常常招来非议和反对呢？其中一个最为重要的原因就是：他们觉得你不能帮助他们创造价值，反而常常给他们“添乱”、“找事”、“惹麻烦”。如果你想真正成为他们的合作伙伴，赢得他们的认可与尊重，你就必须真正了解他们的需求，并从你的专业角度提供有价值的支持和帮助。而要想做到这一切，就需要你真正的了解他们的工作、熟悉他们的业务特点，知道他们的苦难、疾苦和诉求。所有的这一切，都需要你深入到他们的工作中去。

了解各部门业务的第一步是了解公司的业务。特别是公司的价值创造的链条和价值创造体系。正如招行行长马蔚华在清华MBA班上讲的“不知宏观者无以知微观”。你只有了解了公司业务的核心价值创造过程，知道公司的主价值创造链条和辅助价值创造环节分别是什么，才能够更准确地理解每个部门在整个公司的价值创造体系中的地位和作用，才能知道他们的职责应该如何设置和开展才是对整个企业有效的。而这也是为什么我们帮助企业进行人力资源管理改善和提升时，首先要梳理和分析他们的一、二级核心业务流程及其配套的管理制度的根本原因。

接下来要做的，就是对各部门具体业务的深入了解、理解、领会和把握了。这样，你才可能对他们的工作有深刻了解，才能对他们的管理诉求感同身受。也只有这样，你才可能制定出有针对性的管理政策、工具和方法，帮助他们完成目标、实现业绩。也正因如此，像麦当劳、海底捞这样一些优秀的企业才会要求他的经理们（包括HR经理们）都必须从服务组员工这种基层业务岗位做起。

当然，对业务的了解绝不仅仅是“亲自干”/轮岗体验这一种方法。HR管理者完全可以通过会议、报告、报表、产品说明、业务推广活动等多种渠道来了解业务部门的工作。但是，我经常见到一些人力资源部门的同行要么不愿意参加企业的经营分析会和绩效改进会，要么是对公司的业务促销活动“不感兴趣”，觉得和自己没关系，白白浪费了大量了解业务部门工作、同业务部门管理者进行沟通的大好时机。事实上，参加企业的各种经营会议、参与各业务部门的业务活动，不但和自己的本职工作大有关系，而且还事关自己的工作的质量和效果。因为，如果没有对业务部门业务特点、人员状况的深入了解，制定出来的人力资源管理的政策、制度、工具、方法就难免会和现实脱节，进而招致直线部门的反感和抵制。比如，我们在对一些客户进行绩效管理辅导时就发现，他们的人力资源部没有充分考虑不同业务部门、不同层级员工工作特点的不同，“一刀切”式地一律强制要求各部门、各员工都要签绩效合约、写工作日志，结果招来大家的一致不满。后来，我们建议他们根据不同部门、不同员工的工作特点进行改进，对那些工作内容不好量化、工作成果需要一段时间才能显现部门和员工实行合约制；对那些工作内容可以容易量化、工作成果当天就有显现的部门和员工实行计件制；并且，对不同层级的员工根据其工作成果的产出时间采用不同的绩效管理周期进行管理等改进建议。经过调整之后，大家发现绩效管理不再是“负担”而是成为帮助自己进

行自我管理、提升业绩的有效工作，不但怨言消失了，而且不少部门还在人力资源部门的辅导下，摸索出了更多切合实际的有效方法和“小窍门”。

事实上，在优秀的企业中，人力资源部门必须了解业务、参与业务，必须围绕业务开展工作早已内化成了他们的自觉行动，比如，华为的任职资格小组为了制订销售人员的任职资格体系，他们会深入各办事处，和从全国各地精心挑选出的20名优秀销售人员吃在一起，住在一起，看他们怎么拜访客户，怎样谈判，最后订出一到五级的任职资格标准。不仅自觉付诸行动，这些优秀的企业还为人力源管理与业务密切结合，做出了制度规定和组织保障。比如，华为总公司层面的人力资源部和各系统的干部部之间实行的是“行政与业务关系分离”的管理模式。总公司人力资源部对各系统的干部部只是进行专业的指导和规范。各级干部部在行政上隶属与其所属的事业部或职能部门，本系统的岗位设置、绩效考核、薪酬激励由该系统自行确定。因此，其人力资源实践就更加符合各业务系统的特点，也各切合各业务部门的需求，因而也更具有针对性和实效性。

结语：脚踏实地创造价值

全球化、技术进步、消费者的变化，都给企业带来新的挑战。面对新的挑战，企业必须建立高效的组织。竞争对手可以模仿你的业务模式、照搬你的融资渠道、战略和技术，却不能复制你的组织能力。而帮助企业建立、维护和提高组织能力正是我们的人力资源管理者。美国密歇根大学罗斯商学院戴维?尤里奇教授07年在清华大学分享他的研究成果时说，“只有大约50%的企业绩效处于管理层的控制之内，其他50%可能是源自政府、天气等不可控的因素。而在可控的企业绩效里，19%取决于HR人员的素质。”

在他看来，为了帮助企业塑造组织能力，优秀的HR管理者必须具备六种素质：可靠的实践家、文化的引导者、战略变革的建筑师、日常工作的战术家、业务的盟友，以及人才管理和组织的设计者。不难看出，这六大素质要求都有一个共同的指向：了解你的企业，了解企业的实际需求。

事实上，无论是戴维教授的研究还是优秀企业的实践，都很清晰地告诉我们：作为一个人力资源管理者，你只有立足企业的实际需要，深入了解企业、了解业务、了解各级“伙伴”的现实需求，脚踏实地地为他们完成工作、实现业绩提供切实有效的专业帮助，你才能真正成为企业的战略合作伙伴。别无它途！别无捷径！

**第五篇：人力资源部如何成为企业经营战略合作伙伴**

中国人力资源管理者的四层境界

根据对中国人力资源管理者的现状分析，我个人觉得人力资源管理者的境界分为四个阶段，即“知”、“技”、“术”、“道”。

知：“知”指的是知识，在这个阶段，他(或她，以下统一称他)可能刚刚毕业，也可能刚刚跨入人力资源门槛，或者刚刚转行做HR,需要恶补一些人力资源管理理论、工具、模型、方法、法律法规啊等等，所以特别热衷于参加免费的、收费的沙龙啊、论坛、培训啊，收集一堆名片，尽管最终他可能会发现，这些名片基本没用。但是遇到免费的沙龙或培训，还是会去。在这个阶段，他学习的热情非常高，对于知识的探究，比如“薪酬设计中的中值确定、绩效考核有哪些方法、有没有好的绩效表格、员工手册啊“，钻研的程度绝对不亚于象牙塔的某些教授，只是，有时他会陷入无穷的烦恼，因为他发现，学了那么多知识，在自己的企业根本用不上，而且，老师们教的很多东西似乎和现实有巨大差距，因为老师所在的公司很多都是500强。所以，在这个阶段，他应该学会不断的总结所学的知识，并在工作中领悟、消化这些知识，同时应该避免唯书、唯上、唯专家、唯大师、唯名人观点是论。

技：“技”指的是技术或者技能。在这个阶段，他学会了思考，学会冷静的面对企业的实际情况，并灵活的运用自己所学的知识，去设计薪酬、绩效体系乃至人力资源管理模式，这是一个对所学知识的提炼和应用。只是从“知”到“技”这个阶段，优秀的HR可能需要1~2年的时间，但是不会思考的可能3年甚至5年都跨越不了这道坎，只会去抱怨老板不懂人力资源、部门经理不懂人力资源，等等。我曾经见过一个HR，做了10年，可是每次和他交流，永远都是公司的、员工的、部门经理、大环境的错„..因此，在这个阶段，他应该避免陶醉在自己的制度或流程上，多思考该如何推销给老板和直线经理！

术：“术”指的是战术或者方法。在这个阶段，人力资源管理者已经设计出符合企业的各种方案、模式，但他更关注的是如何让别的部门接受HR的理念、思路和方法，如何推销自己的方案? 在这个阶段，人力资源管理者不仅在知识和技能上足够胜任自己的岗位，而且他们的软性技能比如沟通、团队、心态、领导力的提升使他们在组织中的地位逐步提高，直线部门对HR部门的工作很认同、接受HR部门的很多政策、方案啊等等。但如果HR在这个阶段不注意方法，比如缺少沟通、强势的推行自己的方案，往往引起直线经理的反感和抵触，最终无疾而终；或者生搬硬套自己之前公司的方法和经验，不知道变通；甚至忽视自身的缺点，本位主义严重，和直线部门处于对立状态，乃至水火不相容„..凡此种种，都是缺少战术、缺少方法的表现。如何实现从“技”到“术”，需要HR在实际工作中不断的感悟，不断的总结，理解人性，才能完成完美的升级。

道：到了这个阶段，人力资源管理者已经到了大道无形的境界，他已经深刻领会了人力资源管理的本质，考虑问题往往不是从点上考虑，而是从面上；也不是从单一方面考虑，而是从系统的观点考虑；更不是从短期利益考虑问题，而是从长远的观点；不仅基于个人，更基于组织的层面；特别要强调的是：他和她对于人际关系的理解，对于企业“政治”的理解，已经到了登峰造极的地步，何时进，何时退，什么该说，什么不该说，哪些该说，哪些该做„„全部了然于胸,。他也一直在娴熟的驾驭着各种关系。不得不提的一点是，他心如止水，已经荣辱不惊、心胸宽旷、大智若愚„.人力资源管理者修炼到这个地步，他所追求的不是管理的本身，而是管理的本质；他追求的不是工具和方法，而是管理的效果，因为他坚信：简单的就是最好的。我见过一位高管，当我向他请教组织架构的设计技巧时，他只告诉我一句话：每一个组织的设计背后都是一种哲学思想的表达，先问自己为什么？然后再去做，而不是先去做，再问自己为什么！我还见过一位大师，他谈到绩效管理的时候说：绩效管理的本质在于提高绩效，不是为了推行绩效，如果你自己都不能理解其中的精髓，不要去推行，因为没有推之前，你已经失败了。看看有的公司没有绩效系统的时候，大家非常开心、团结，公司绩效很好；但是推行绩效后，公司原有的气氛荡然无存，整个公司的业绩也是一落千丈，为什么？所以，达到“道”这个境界的没有10年以上的经验是很难的，因为对于“道”的认识，是在无数的经验、教训、挫折、压力中磨练出来的，如果没有很深的人生感悟，没有深厚的理论基础，没有各类企业的管理经验，没有遭遇企业中的“政治”，没有对现实的持续思考，是不可能到达到这个境界的。在这个境界的HR，尽情的享受工作，尽情享受生活吧„„

人力资源部如何成为企业经营战略合作伙伴

传统意义上的人力资源部门主要从事招聘、培训、员工发展、薪金福利设计等方面的工作，随着现代企业对人力 资源部门工作要求和期待的提升，部门角色的转变逐渐具备了外在的条件，这与人力资源部门本身不满足于单纯的行政管理职能相结合，使得在未来的世纪中人力资源部门的角色向企业管理的战略合作伙伴关系转变。但着眼于目前的现实，人力资源部门最终完成这种转变还要有相当长一段路好走。

企业的经营管理对人力资源部门要求的提升：

企业的经营管理说到底是资源的争夺、重新组织和利用，在知识经济的时代，在企业的众多资源中，人做为一种资源的重要性越来越引起重视，任何企业的发展都离不开优秀的人力资源和人力资源的有效配置。如何为企业寻找合适的人才，留住人才，发展人才，为组织保持强劲的生命力和竞争力提供有力的人力支持成为人力资源部门面临的重要课题。

在这种背景下，如果人力资源部门的工作仍是仅仅停留在“以人为本”，“人尽其才”这样传统的口号下显然管理只能是一句空话。如果把大部分时间都用于日常性事务的协调和处理，而根本没有时间来研究和预测、分析、制定计划来解决企业的根本问题，这样的人力资源部门自然是仍无威信可言。人力资源的从业人员只有对企业存在的问题、发展方向、面临的挑战和机遇有清醒的认识，才有可能为各业务职能部门提供有益的帮助。人力资源战略的制定，应以企业总体的发展战略为指导，以远景规划所规定的目标为方向。也就是说，在确定人力资源发展战略时，首先必须清楚企业的远景规划和战略目标，然后再确定人力资源发展战略，人力资源战略作为企业发展总战略的重要组成部分，对实现企业发展的总体战略起着巨大的支持和推动作用。

人力资源部门“尴尬”：

在许多人的印象中，人力资源部是既不懂技术、又不懂管理的，他们甚至也不用关心企业业务的发展状况，因为这些似乎都与人力资源部门没有什么关系。

大部分的人力资源经理将大部分的精力放在行政事务上，只是用了相当少的时间从事战略性人力资源的规划上，而用于人力资源咨询和技术应用和开发上的时间就更少了，这与人力资源的发展趋势上有相当大的差距。

人力资源部门在行政事务上的过多投入，有着诸多方面的原因，但这种状况持续下去的后果就是在企业的运作中处于不重要的地位，影响了人力资源工作在企业管理中作用的发挥，无法树立起其应有的权威。

实际上企业各种目标的实现都与人力资源的工作息息相关，比如说企业的财务目标，在进行财务分析时，要分解出成本、技术、效率以及客户的满意度等因素，这些都关系着企业的经营业绩，无一例外与员工的知识、技能、态度、行为和思想观念有关，这些都离不开企业的人力资源部门的工作。如果人力资源部门只是被动的执行命令，而在这些方面都提不出建设性的意见，不能帮助业务部门解决实际的问题，人力资源部门成为企业经营管理的战略伙伴关系就无从谈起。

要真正实现角色的转变，就需要人力资源部门能从企业经营目标的背景下来思考和研究问题，要了解企业的经营状况、影响业绩的原因，在公司的高层会议上，能从人力资源的角度提出提高公司业绩的建议，而不单单是被动的执行公司的命令，只有这样，才能使人力资源工作成为公司战略目标实现的主要力量。

角色转变对人力资源从业人员的要求：

从传统的行政支持转变为企业经营管理的合作者，要求人力资源部门本身要懂得重点管理的原则，对日常事件能授权则授权，而把大部争精力放在研究、预测、分析、沟通并制定计划方面。

从目前的趋势来看，越来越多的行政事务将由专业化的公司来运作比如说员工的招聘、各种培训、薪资设计等等，这些渠道的出现也为人力资源部门的角色转变提供了有利的机遇，做为公司的人力资源部门关键是要能够有效地驾驭这些资源，从公司发展战略的高度，选择有利的资源提供商，提高效率。此外人力资源部门从以往的“行政支持”转变为“策略的筹划及执行者”，为业务部门提供增值服

务，就需要了解的企业的经营目标，了解各业务部门需求，要多方面了解企业职能、产品、生产、销售、企业使命、价值观、企业文化，并围绕目标实现的高度来设计对员工的基本技能和知识、态度的要求，深入企业的各个环节来调动和开发人的潜能，所以工作是否具有预见性、有无管理技能及对管理的操作能力成为衡量人事经理是否称职的重要标准。

人力资源工作在企业管理中的作用“量化”

人力资源这项管理工作说起来容易真正量化起来却比较难，即使是在对人力资源管理体制与开发极为重视的国家，长期以来也没有找至牢固的理论基础，这一方面是由于人力资源开发和管理本身并非是一种严格的可以量化、容易量化的经济行为，这使得将经济学上的原理应用在人力资源工作的量化并找到企业的人力资源功能与企业的最终目标所存在的清晰的关系变得很这困难。虽然还没有哪一套标准被公推为最有效的评价标准，但人力资源工作做的好与坏还是可以通过几个指标衡量的，这里推荐几种方法来量化人力资源工作，这些方面也是衡量人力资源部门优劣的标志。一是员工的满意率。包括员工对学习培训、薪金业绩的认可和管理及文化的满意率。二是人员配置包括员工的招聘、内部的提拔及规划、员工的具体要作职责关系。三是人均产值，好的人力资源工作有助于支持企业高绩效的成长。四是资源支持，是否为各业务部门进而为整个公司的发展提供了及时有力的资源支持。

未来展望

做为企业管理的战略伙伴，人力资源部门不仅要了解企业的经营、了解业务部门对人才的要求、了解员工的要求，还需要了解客户的需要。将人力资源策略与企业的经营策略结合起来，去支持企业实现经营目标。具备企业经营的知识可以使人力资源从业人员加入至决策的团队中，具备人力资源管理实务的能力会提高人力资源开发的效益从而有助于提高企业最终的经营业绩，具备企业管理能力能够帮助人力资源从业者实现人力资源管理创新。

美国GE公司认为，现代企业人力资源从业人员应具备四方面的才能，第一，功能性才能，是指员工能力评估，企业人力资源效率的评估、薪酬系统的设计等，第二是企业管理的才能包括，企业内的政治和权力、企业及财务的整体评估、企业组织和工作设计、发展战略和策略联盟。第三，组织才能，包括提升全员效率的策略、企业文化的构建、多元化的价值观。第四个人的才能，包括个人的影响力、感召力、专业的知识技能和技巧、领导风格等。美国南加利福尼亚大学有效组织研究中心主任EdwardE Lawler III预测未来的人力资源管理者将是追随者和领导者、受动者和主动者、行政官和战略家、控制者和经营伙伴、道德家和生意人、员工代言人和人经理和实践者。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！