

HR与人才咨询

# 如何正确实施 人力资源转型

---

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

# 引言

在过去20年的大部分时间里，HR团队一直在进行转型，组织结构、共享服务、技术等方面的变化，强而有力地将HR带入了21世纪——但这些变革并不总是那么美好。您或许会问自己这些问题：

- “我们已经引进了新的技术，为什么我们的客户会如此懊恼？难道我们的流程不是无缝衔接的？”
- “我们围绕着人员配置、薪酬和分析，引入了新的专业知识；为什么我们还是各自为政，孤军奋斗？为什么我们不能行动起来识别和满足新出现的需求？”
- “我们引入了HRBP，为什么他们不能胜任？为什么我们还是困惑于如何更好地支持业务的需求？”

因此，在这个转型的历程中，我们还有一些领域待提升。针对这些问题，我们可以做些什么？

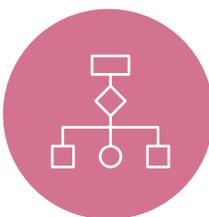
接下来我们应该关注什么？

虽然目前许多组织的HR使用三支柱模式——专家中心、HRBP和共享服务中心，仍然具有十分重要的相关性，但组织必须更有效地对其进行调整，以满足组织的目标。反思HR转型可以帮助HR领导者诊断和解决阻碍他们真正面对的转型挑战。

为了满足不断变化的业务需求，HR必须关注以下三个方面：



聚焦  
客户提供  
HR服务



创造  
更灵活的  
HR服务模式



发展  
HRBP  
成为业务绩效顾问



## 聚焦客户提供人力资源服务

提供HR服务时的视角往往会落在HR部门自身，而非客户。无论客户是企业领导、部门经理还是员工，都希望在与HR部门交流的过程中获得顺畅无阻的体验——在接收信息和采取HR行动时，能以简单、易得的方式进行。

以客户为导向的提供服务就是要让每个人与HR部门的互动变得简单、容易、直观且富有洞察力。虽然听起来这是理所应当的要求，但我们发现企业常常为这个简单的理念而苦恼不已。

例如，当我们看到一个客户的工作手册有很多页数，或是因为技术缺陷而导致额外的流程发生，这很大程度上说明其中存在问题。如果工作手册是不可或缺的，这意味着流程不够简单或直观。

又如，当HR的客户处于困扰，感到无所适从的时候，却只能自寻解答。导致这个局面是因为他们无法找到合适的专家来帮助他们。在当今多个世代员工共处时，人们的问题需要随时随地得到解答。

**HR部门需要重新思考什么才是真正优质的服务交付。**  
在理想情况下，它应该是：

### 相关且一致的



一个组织的HR理念、项目、政策和（或）流程必须与员工和管理者的需求相匹配。

### 构建企业一体化基础架构



HR基础架构（指的是技术、HR运营以及HR如何决策和确定优先级）需要在企业整体范围内充分整合。一个支持“统一视图”的全体员工标准化平台对组织业务而言是迫切需要的。

### 拥有直观的HR门户界面

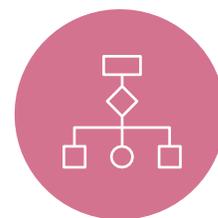


访问HR信息和行动设置应该通过个性化配置的门户系统，有直观的导航功能，能够在需要的时候提供整合的信息，甚至能够预期即将发生的事件或需求。

### 提供无阻碍的客户体验



以客户为导向的服务交付就是要创造这样的体验：让客户通过简单的方式，及时地、以所希望的方式获取HR信息或执行操作。



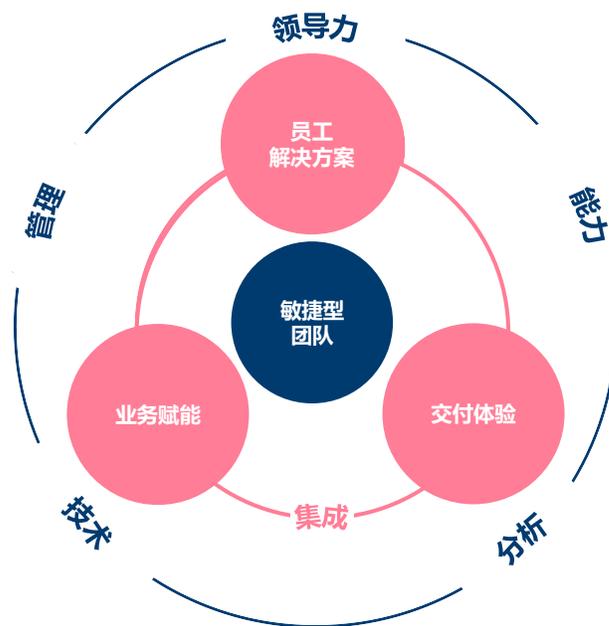
## 创造更灵活的人力资源服务模式

与HR有关的专业技术应能随时且便捷地部署，以满足业务的关键需求。这意味着要建立一个更灵活、更实用的人员配置模式，让资源贴近业务。

打破孤岛是至关重要的。

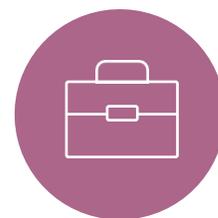
灵活的专家模式要求HR组织具有实用性、可协商和积极参与。因其组织架构，亦或是资源及专业技术的部署方式，HR部门会在不经意间筑起壁垒。

将HR部门的专家中心——薪酬、福利、学习、人才招聘等都设在公司总部，导致其与实际业务需求相隔离。尤其是在当今的全球化视角下，HR部门重新思考应当将专家部署在何处非常重要。



### 更为敏捷的模式应该如下：

- 拥有灵活的部署能力** → 让HR与业务走得更近。这可能包括优先考虑能连接各部门、具有全球影响力的专家中心，在企业内部以虚拟的方式部署专家，或者为关键的HR角色建立双重职位头衔。
- 采取SWAT方法** → 部署专门的团队或SWAT团队，以支持新计划，处理特殊的业务事件（例如合并和收购）或解决关键业务问题（例如员工敬业度问题）。
- 端到端的责任意识** → 重新考虑端到端流程如何相互集成并最终保留下来。重新界定HR部门中每个人责任的界限，从客户的角度关注关键结果，摒弃传统的独立部门意识，心态的改变可以使其更敏捷。
- 促进引领型的HR部门** → 拥有敏捷的HR职能的一个好处，是能够提供新的体验。要求HR专业人员打破传统界限，可以培养出敏捷的人才，发展新的能力，开辟新的职业路径，使引领型的HR部门能够吸引最优秀的人才。



## 发展HRBP成为业务绩效顾问

企业领导者需要他们的HRBP来帮助推动业务绩效，但许多HRBP仍然仅是将成功定义为HR项目与业务战略看齐。Kincentric业务绩效顾问专注于理解关键的业务问题和相应的人员影响，最终带来相关的综合解决方案，以推动预期的业务成果。

业务绩效顾问需要具备关注解决方案的思维方式。这意味着HRBP应该专注于理解关键的业务问题及其相应的人员影响。集合这些数据，可以制定相关的综合解决方案，从而推动取得理想的业务成果。

在成功的业务绩效顾问之前，HRBP仍然面临着许多障碍。他们在瞬息万变的环境中运作，却发现自己被组织所束缚。阻碍往往来自于业务需求不足或是HR领导力有效性不足。

HRBP经常还会发现自己的技能缺失——他们是HR各领域的杰出员工，然而却没有在晋升为HRBP之前，掌握必要的技能和能力，或是缺少数据和分析工具来支持自己的见解，两种情况兼而有之。

### 成功的业务绩效顾问必备的关键素质是：

#### 专注业务



HRBP应专注于吸引人才，建立推动业务发展的能力。HRBP还必须积极主动地提供见解，帮助领导层推动变革，营造最终能够产出业务成果的企业文化。

#### 洞察力驱动



仅提供数据是不够的。应该利用分析来帮助磋商，加上对外部因素和领先实践的理解，HRBP可以更好地理解趋势如何影响企业和需要解决的问题，帮助领导者理解相关的趋势以及它们发生的原因。

#### 提供整合解决方案



一旦理解了问题，HRBP应提出关注既定目标达成的解决方案。这要求HRBP跳出传统的HR领域或框架进行思考，将跨职能的专业知识汇集起来解决问题，同时还能设计端到端的解决方案。

#### 提供无阻碍的客户体验



HR解决方案应利用“设计思维”，将客户的需求放在首位。无论这意味着消除障碍让事情变得更简单，还是成为员工的发言人，解决方案都应当始终关注于影响。此外，应该寻求持续的反馈，以确保解决方案真正解决了问题。

## 从何开始？

为了让您的HR部门对未来做好准备，您可以从主动寻找机会开始。以审视的眼光评估您的组织的HR效率和效果，并诚实地面对结果。然后利用评估所得的收获来寻求改进的机会。

通常，面临以下四项挑战预示着您需要重新思考您的HR转型。

- 1 您可能最近推进了一项新技术，或者一直正在考虑引入新技术。这提供了一个“重新思考HR”的机会。但是，在不改变HR运营模式的情况下实施技术，可能会导致令人失望的结果。这是因为组织将会错失定义HR为业务带来价值变化的机会。思考这样的平台转变所带来的战略机遇很重要。
- 2 传统的HR孤岛往往会造成摩擦和低效率。您可能会发现您的HR团队不够灵活或敏捷，或者需要很长时间才能成为关键举措调动团队。您还可能发现整个职能部门缺乏协调。这些都是一个机会，让您重新思考如何组织您的COE和部署整个HR部门的资源来处理重大举措。
- 3 遵循“三支柱模式”（专家中心、HRBP、和共享服务中心）的组织可能会发现，其实什么都没有改变。人们有了新的头衔，一些流程也发生了变化，但最终HR部门并没有为企业带来任何新的东西。在这种情况下，HR部门很可能会重新思考自己的职能，找出能力差距，并采取行动弥补这些差距。
- 4 HR部门往往面临着相互冲突的优先事项，例如想要集中精力于战略举措，但又被行政问题所困扰。这让HR部门无法聚焦核心问题。当HR部门没有明确的时间、精力和资源的重点时，就需要重新思考HR部门的运作方式，制定战略，并建立管理模式，使其优先事项与业务和HR战略的发展相一致。

最大和最成功的HR转型项目始于对HR的真实评估。了解HR部门在各个职能部门上是如何投入时间和金钱是至关重要的。再加上来自业务领导的反馈，这使得HR部门能够确定它是否将合适的资源集中在合适的活动中。它还可以识别和确定正确的流程改进机会。强大的数据支持有助于为HR的适当转型提供助力。

## 联系我们

### Tom Friedrich

合伙人  
HR & 人才咨询 | 美国  
[tom.friedrich@kincentric.com](mailto:tom.friedrich@kincentric.com)

### Michael Martin

合伙人  
HR & 人才咨询  
全球业务负责人  
[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)

### Jennifer G. Wich

合伙人  
HR & 人才咨询 | 美国  
[jennifer.wich@kincentric.com](mailto:jennifer.wich@kincentric.com)

## 联系洽谈

### 关于Kincentric

Kincentric, 史宾沙公司成员, 以其特有的方式探讨人力资本——我们帮助您识别驱动员工的因素, 继而推动您的业务发展。我们数十年来致力于研究文化与敬业度, 领导力测评与发展, 以及人力资源和人才咨询业务相关领域, 这些专业经验让我们助力组织从内部进行变革。我们的全球员工网络、经过验证的深刻洞察以及直观的技术为我们提供了新的方法, 帮助组织释放员工与团队的力量——促进变革、加速成功。更多详细信息, 请访问:  
[kincentric.com](http://kincentric.com).

社交媒体 @ Kincentric

随时了解与您的业务和职业相关的趋势和主题。

    @ KincentricCo

© Kincentric, 史宾沙公司成员。版权所有。

欲了解与复制、分发和显示本成果有关的信息, 请联系:  
[permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).