



市场化 HR 职能：回归商业本质，聚焦价值创造



在充满不确定性的大环境下，企业最难把控的环节其中之一就是人力资源（HR）。每家企业都设有 HR 部门，但往往未能有效驱动业务增长。究其根本，许多 HR 职能多年来独立于业务或产品部门，其“产能”没法追上企业内外人力需求演变的速度，也难以激活员工创造新价值。

从经济学角度看，未能与时俱进的 HR “性价比”低，不仅成本高昂，也难以帮助企业健康成长。HR 职能应回归商业本质，转型成为更具市场化的“产品”，释放自身的战略价值，提升人力资源管理的高度和核心竞争力，增强企业的可持续竞争优势。基于此，我们将陆续推出人力资源市场化系列文章，与大家分享我们的观点、方法与实战经验。

作者：陈震、卫杰、姜瀚、刘恒、缪若予

当今外部环境充满不确定性，人力资源（HR）对企业的重要意义达到了前所未有的高度。回顾 HR 转型变革的历史进程，每个时期都有不同的转型方向和重点。在转型 1.0 阶段，HR 定位为事务型 HR，注重成本及效率；在转型 2.0 阶段，HR 发展成为职能型 HR，注重服务水平；在转型 3.0 阶段，HR 进化为战略型 HR，更加注重对业务支持。而面对日益复杂的外部环境和企业规模化、全球化和多元化发展进程，从企业外部视角出发，HR 的工作重心应从“服务内部”向“为业务和客户提供显性价值”转变。因此我们认为，未来 HR 转型将进入 4.0 阶段，逐步迭代为注重价值输出的市场型 HR，向内外部不同服务对象输出价值。

总体思路：将 HR 视为商品

我们认为，HR 转型 4.0 的总体思路是将 HR 职能“商品化”并进行出售，并回答下列几个问题：HR 的服务对象是谁？他们的工作场景是什么？HR 在这些场景中能提供什么服务？能创造什么价值？在我们看来，HR 应关注客户价值和用户体验，基于业务与人群，细分企业内外部客户群体，根据不同层次人群的关键诉求与价值主张，提供市场化、产品化与差异化的服务。

识别服务对象

在梳理 HR 的服务对象时，应着力寻找治理层与员工之外的潜在服务对象。他们的诉求各不相同，而 HR 在面对不同的服务对象时应提供鲜明的差异化价值主张。

HR 的四大内部服务对象

在企业内部，HR 主要有四大服务对象：治理层、经营管理层、业务主管和员工，与其相对应的 HR 价值主张也各不相同（见图 1）。

图1

内部服务对象	HR的价值主张
公司治理层	<ul style="list-style-type: none"> 在公司治理场景中，通过政策制定到政策执行提升组织健康度
公司经营管理层	<ul style="list-style-type: none"> 在战略与经营场景中，通过提供组织发展、组织变革及人才规划等构建组织能力
公司业务主管	<ul style="list-style-type: none"> 在业务运营场景中，通过人才供应、人才发展与人才激励提升人效
公司员工	<ul style="list-style-type: none"> 在员工体验场景中，通过强化员工全周期的正向体验，提升员工敬业度

McKinsey
& Company

治理层

治理层是公司至关重要的利益相关者，他们从治理视角出发，关注组织健康度，期望通过有效的制度和决策，支撑组织上下同心追求共同的目标。

治理层对 HR 的需求主要有四点：

一是洞悉市场趋势。熟知行业趋势，明确其对公司业务的影响；提前做好人力资源规划，为公司适时寻找最合适优秀人才。

二是理解公司战略导向。深刻理解公司核心战略及未来导向，参与公司业务战略的制定，前瞻性引领公司的组织架构优化。

三是保留关键人才。明确公司内部“金字塔尖”的人才能力和需求，精准激励，做好后勤工作，留住人才。

四是宣贯公司文化。根据公司历史沿革，精准把握核心价值观，据此建立公司文化，并适时宣贯，增强全员凝聚力，有效激活内部动力。

当前，企业面临的一大问题是治理层的即兴表述（指治理层会根据情况，随时对公司发展方向提出建议）。例如，某世界 500 强企业董事长经常就特定情景和问题做即兴讲话或指示。这种做法往往导致政策制定流程混乱。由于缺乏科学统一的流程指导，公司执行层容易对公司的价值观理解产生偏差，导致政策的执行效果大打折扣。

针对这一情况，短期来看，HR 应建立快速而完整的响应机制；长期来看，HR 应洞察市场，培养前瞻性和预见性，确保当类似情况发生时能够从容应对。为了培养快速响应、科学设计的能力，避免“头痛医头，脚痛医脚”，HR 部门应制定系统性的规章制度流程，深入研究组织发展及优化的方法论，定期对标业内优秀企业，预判组织发展可能遇到的潜在问题。

针对这一需求，该 500 强企业的人力资源部门从发展方向、领导力、文化与氛围等九大维度对标衡量组织健康度，在此基础上，设计了制定纲领性制度的完整流程，涵盖需求识别、决策研发、落地及评估的方方面面，特别关注需求和开发层面的投入和准备。这套流程考虑了制度的实用性、长期性、合理性，既要能保证组织的长期健康发展，又要能承接使命与原则，成为公司前行的指南针。

经营管理层

经营管理者是业务变革的先锋,HR 的价值体现在通过提供组织发展、组织变革、人力规划及人才战略等各方面的服务,帮助经营管理者构建并提升经营团队的整体组织能力。实施业务变革时,部分经营管理人员或多或少会对组织变革的重要性认识不足。人力资源在业务变革中的价值定位不清晰会造成以下问题:

因此,组织应对变革模块进行统一规划,力争对业务变革形成有效支撑。当然,业务变革的成功转型离不开系统性的组织变革设计,这就需要 HR 通过引领变革来驱动业务达成。

某国际知名公司开展了多项业务变革,实现业绩两年增长两倍的目标,并成功在规模、市场占有率和盈利之间达成平衡。该公司通过同步开展组织转型来支撑业务的成功转型。HR 在项目立项初期积极介入、引领变革、主动推进。不仅让首席人力资源官(CHRO)与 CEO、CFO、COO 一起参与关键决策,还专门成立“人力资源效能效率工作组”,聚焦专业化组织、绩效和激励工作,运用专业知识为公司提供合适的人员和组织方案,其具体做法如下:

整个变革流程在组织诊断、变革管理、人力规划等方面对 HR 的各项能力提出了一定的要求。

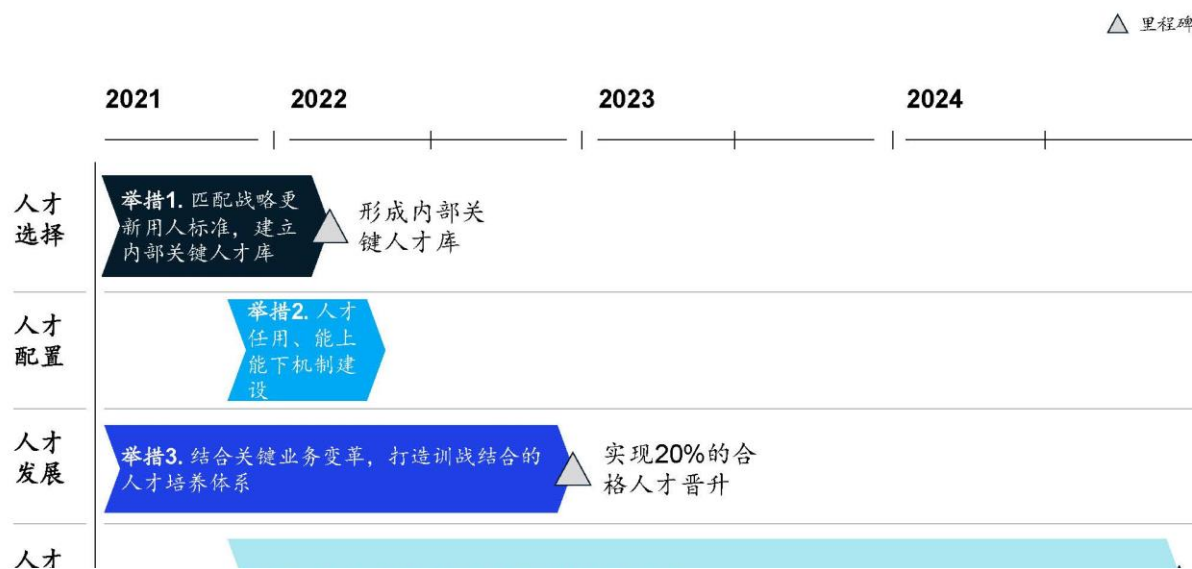
业务主管

身处业务第一线的业务主管需要 HR 提供“精兵”，即找好人、管好人、用好人、留好人，进而提升人效。

在某跨国公司的案例中，我们可以看到在实际执行过程时往往事与愿违，通常表现在：

面对以上问题，该跨国公司采取了多个转型举措来提升人才储备能力，并从人才的“选、用、育、留”四方面出发，实现关键人才储备、培养、晋升与保留（见图 2）：

图 2



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_35693

