

人力资源职能治理何以如此重要

——管理人力资源职能部门，争取最优绩效

“人力资源转型”如一股风潮，正席卷着世界各地的公司。这些企业正在调整各自的人力资源技术、流程与组织模式，以期加强人力资源职能，优化其与更为广泛的其它业务部门之间的联系，并使人力资本方面的巨大投资产生最大的收益。

这股风潮的影响有多大？研究显示，有 50% 的大型美国公司正在进行人力资源转型，而另有 25% 最近刚刚完成了人力资源转型，还有 8% 的公司计划在不久的将来开始进行转型。而在许多其它国家的公司中，这一比例甚至更高。（见图示 1）

图示 1

人力资源转型现状

国家	最近刚完成 HR 转型	目前正在进行 HR 转型	计划于明年进行 HR 转型
美国	25%	50%	8%
加拿大	13%	62%	14%
拉丁美洲	11%	76%	9%
欧洲	9%	75%	9%
亚洲	7%	74%	12%
澳大利亚	9%	75%	7%

然而，尽管人力资源转型的初衷是好的，但在许多公司，这一变革却不如预期的那么成功。或者是转型没能产生期望的结果，或者是这些结果，尽管在最初阶段有着积极的效果，但却无法“坚持下去”。

转型工作不甚理想的原因，大部分是由于缺少人力资源治理。历来，负责监管人力资源职能部门

的是人力资源高管层以及人力资源领导层队伍，考虑到人力资源在管理企业人力资本方面所起的重要作用及其不断变化和扩大的情况，仅靠以上两类人员负责监管是远远不够的。

现在，许多企业都设有 HR 咨询委员会，但人力资源治理已远远超出了这个概念。人力资源主要利益相关者应当做的不仅仅是提供咨询与建议。人力资源治理过程涉及广泛，牵涉到人力资源部门的实际管理及运作过程中所有关键的利益相关者——企业的业务部门领导、财务及技术部门领导，生产线管理人员及其他人员。

如果措施得当，HR 治理理念可以很容易地转化为实用的解决方案、指导方针与实践方法。如果进展顺利，HR 治理会大大有助于人力资源部门甚至整个企业的成功。在人力资源转型过程中，人力资源治理有如强力胶，将各种改革工作紧紧粘合在一起，使人力资源转型有所成效，并能够坚持下去。

人力资源治理的定义

由于人力资源治理是新兴的企业实践，目前还没有广泛认可的定义。和致初步定义并确定了有效的人力资源治理需要履行的职责，及其可能创造出的机遇。简单地说，人力资源治理就是领导人力资源部门并管理相关投资的行为，其目的是：

- 优化企业人力资本资产绩效；
- 履行受信及财务职责；
- 减少企业人力资源风险；
- 使人力资源职能的重点与业务重点保持一致；
- 支持人力资源行政决策的实现。

人力资源治理不是一个战略目标，而是一种系统的管理方法，可以使该部门实现战略及运作目标。图示 2 说明了业务、人力资本与人力资源职能战略之间的关系，后者会影响人力资源运作模式并决定其治理体系的形式。



图示 2 有效人力资源治理的五大要素

人力资源治理要素

人力资源职能部门治理体系中有五大基本要素（见图示 3）。这些要素使得部门领导者能够高效地管理各自的重点职责区域。这些要素各不相同，但又相互依存，也就是说，要想清楚有效地实现人力资源治理，我们就必须分别对每一个要素进行仔细的描述与发展。

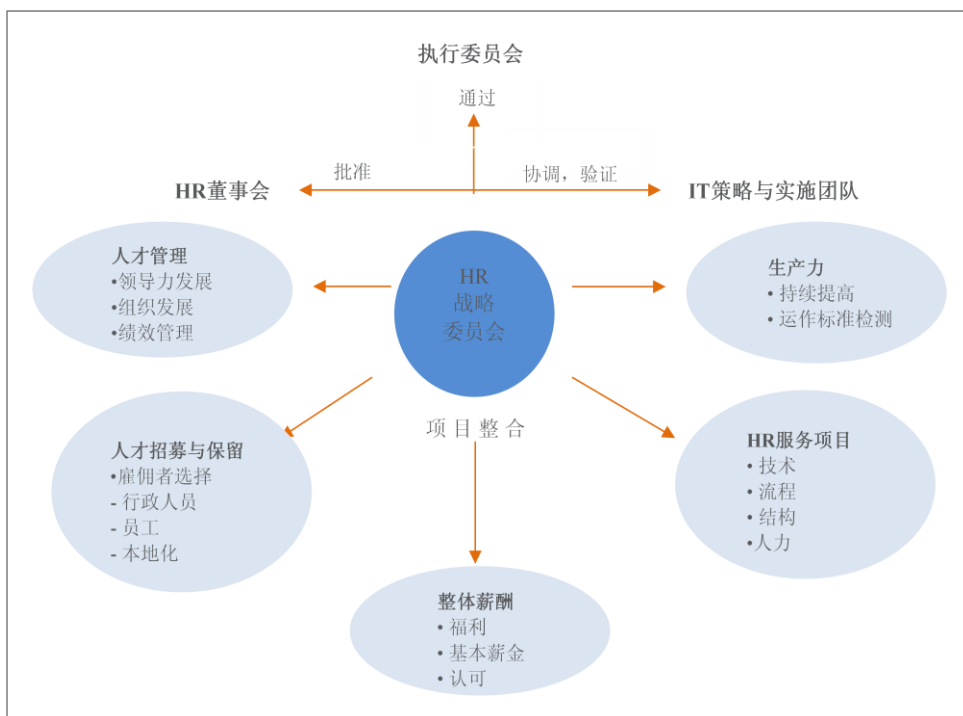
1.结构与职责概述了指导团队（称为委员会）本身的基本结构及其利益相关者之间的关系。一般通过一份章程文件来描述该委员会的责任区域（基于战略职责、运行职责与职能职责）。该章程同时也说明该委员会的角色分工、会议结构与协议规程。

2.有效的委员会与结构紧密连接，涉及委员会及其他相关利益相关者的个人效率、人与人之间的效率以及团队效率。

3.治理原理与运作原则的描述至少包括了该部门的风险容忍度、授权方法以及业务单元或各地预期的管理自治水平。

4.核心管理活动包括人力资源战略发展、业务规划、薪酬计划的监督、HR 资源分配及 HR 人员发展/领导层接班计划。通过这些核心管理活动，委员会确定人力资源治理的方向与优先次序，确保有效人力资源治理的实行，并强化内部控制。

5.绩效监控指的是用于评估并显示部门工作的运作效能、程序合规以及对业务目标的成功实现所做的贡献的基本框架及标准。



图示 3 某医疗服务企业人力资源委员会结构

现在，我们将对这几大要素进行更加详细的分析研究，描述它们是如何协作，形成人力资源治理结构与流程的。

创建人力资源治理结构

有效的人力资源委员会结构应兼具规范与灵活的特点——足够规范才能优化信息收集与决策形成，而足够灵活才能给委员会成员足够的空间来完成领导及管理该职能的实际工作。

在许多企业中，人力资源职能决策是由首席人力资源执行官一人完成的，创建明确的人力资源治理结构有助于改善决策形成方法，依靠企业内资深专家丰富的观点与才能，进行思考、决策与反应。一个高水平的委员会会在做每一个决策时将优先次序反馈给企业，并权衡其战略与运作需求。

委员会的作用是将人力资源与企业业务正式联系在一起。但与许多公司董事会不同的是，人力资源委员会的工作往往不仅仅局限于监督与批准，作为人力资源业务伙伴，委员会成员积极参与到部门的核心管理活动中，并对企业的运营成果负责。

优化委员会的效能

人力资源最显而易见的组织风险是建立一个不能有效进行人力资源治理的正规委员会结构。有效的人力资源治理要求委员会成员通力合作，并致力于集团目标的实现。而在现实企业中，邀请哪些人加入委员会往往不是因为他们的团队协作能力或他们对人力资源治理问题的兴趣，而是看中了他们在企业中所处的职位。因此，正如有效的委员会要清楚地说明其结构与职责，有效的委员会同时也必须有意识地评估、管理并改善团队行为。

除了团队的动态之外，还有其它一些能动体系直接影响了人力资源治理委员会的办事能力：

- **首席 HR 执行官的领导能力：**能明确表达目标和优先次序；能聘用组织起高效的委员会；能管理决策的形成。
- **技术：**支持职能部门工作的各个方面，包括服务提供、知识转移、雇员沟通、信息收集、程序合规以及绩效监控。
- **利益相关者的参与：**能加速了解委员会的各项活动，并应对所有反对变革的力量。有效的委员会会明白地确定利益相关者，判定他们对变革可能做出的反应，并制定相应的策略以鼓励积极的态度与行为。

- **员工沟通：**解释人力资源职能的重点与各项活动是如何支持员工及业务取得成功的。应当仔细考虑是谁接收到了那些通过人力资源绩效监控收集来的信息，这样才能在员工、人力资源及公司目标之间建立清晰的视角。
- **流程管理及控制：**优化委员会的目标实现过程，往往需要对员工进行关于业务及人力资源标准方面的教育，从而使流程管理及控制体系与绩效指标之间保持充分的一致。

落实人力资源治理原理与运作原则

随着企业进入全球市场，业务运作的复杂性也呈几何级数递增。对于许多公司来说，取得成功的一项重要的驱动因素是如何有效地利用资源，知道何时应当灵活运用而何时应当坚持那些标准的方法。称职的人力资源行政人员必须了解企业对风险容忍度的态度、普通人力资源实践以及各战略业务单元的人力资源授权，才能协调职能与业务需求，使两者保持一致。

管理人力资源核心活动

人力资源职能治理是通过一些核心管理活动来实现的，这些活动构成了委员会的大部分工作：

- 战略规划，
- 预算与业务规划，
- 薪酬计划与大规模投资的受托与财务监管，
- 员工发展及 HR 领导接替计划。

战略与业务规划流程清晰，使得委员会成员能够评估紧急事件、业务融合与拟定提案可能产生的影响。如果这些流程恰当，委员会就能更加灵活地开展工作，随着不同业务需求的产生，将工作重心由一项活动转移到另一项活动上。

监控绩效与贡献

有效的人力资源委员会能够回答各种绩效问题：

- 人力资源部门提供服务的效率及效果如何？
- 人力资源部门将工作重点放在完成优先级别高的工作及里程碑性的任务上(例如，新计划的实施)，其效果如何？
- 人力资源的财务管理工作是否谨慎，是否符合法律、规范及内部要求？
- 人力资源部门对企业价值的贡献体现在什么方面？

在每个企业中，都有一些独特的因素对企业的财务状况与财务风险产生驱动作用，要挑选出能够反映这些驱动因素的指标是需要时间与耐心的。能够对个人及团队起激励作用的指标可以告诉我们是否需要采取哪些行动来实现期待的结果，这些指标同时将绩效驱动因素（如精确性）与结果（如节约成本）结合起来，从而为变革奠定基础。

人力资源委员会通过绩效指标来传达目标与重点，并以此激励人力资源职员与业务领导。要利用绩效指标作为改革的催化剂，就要求这些指标不能一成不变，而是要随着运营指标、客户指标与财务指标根据业务形势定期进行调整，绩效指标最好也要定期进行调整。同时，不存在适用于所有企业的标准人力资源基准指标。但是，在指标选定之后，基准信息对于为设定具体的绩效目标提供比较数据就显得极其有益了。

一旦完成指标的选择，人力资源委员会一般就会将这些指标组织到对应框架中（如计分卡），而企业可以通过使用这些框架，使人力资源与业务领导之间的交流与企业目标保持一致。

尽管人力资源治理方法多样，意义深远，但建立并落实治理结构并不是特别困难也不是特别耗时。实际上，基本要素的完成是非常容易的——往往是与关键人员开几次研讨会或规划会就可以了，之后企业就可以在此基础上继续人力资源治理的建设。

治理结构对各个规模的企业来说都是意义重大的。对小型企业来说，治理结构可能更简单，按比例缩小，但是，更加详细、系统的人力资源治理方法对所有设有有人力资源部门的公司来说都是有利的——这样的治理方法可以使预期的人力资源成效变得清晰透明，并创建合理的流程来实现这些成效。

人力资源治理实例

许多公司已经大大改善了人力资源治理工作——并且取得了积极的成效。一家能源服务公司的新任 CEO 负责将企业家精神及优秀的运营方法注入这家有着百年历史的公司。他清楚地知道公司的人力资源管理不善，无法支持不断变化的业务战略及企业的人力资本需求。因此，这名 CEO 就指派新任的首席 HR 执行官“在管理层设法改革企业的其它部门前先进行人力资源部门整顿”的工作。

在几个月的时间里，首席 HR 执行官重新设计了人力资源部门，创建了新的、工作重点更为集中的角色分工，目的是更加充分地利用在劳动力培训、发展及薪酬方面的投资。由于首席 HR 执行官的计划是建立在硬性数据的基础上，因此，她能够确保在未来两到三年时间里，生产率的提高能够大幅增加收入。（据保守估计，收入增长预计可达 500 万美元；而据中等估计，收入增长比保守估计要高出 10 倍。）CEO 认为她的计划非常严密，而且切入重点，因此接受了她的计划，用于人才管理体系、额外人力资源人员及技术改进方面的资金申请很快得到了批准。

这名 HR 执行官认为需要成立人力资源治理委员会来指导并监控新投资的落实情况。新的治理模式和监控流程的核心是由委员会使用 HR 记分卡进行重点排序，员工沟通，并促进人力资源战略目标及经营成果的实现。

委员会利用在重新设计阶段收集来的数据，选出了一组指标。事实证明，挑选恰当的指标并确保数据能够“满足”这些指标，是委员会工作中最大的挑战。图示 4 显示了治理委员会审查治理进展时使用的记分卡格式。由于这种格式与跟踪业务进展的记分卡格式非常相似，因此是与业务领导讨论人力资源目标与挑战时一项非常有效的工具。

图示 4

记分卡框架示范

	长期 目标	年度 指标	目标 因素	频率	权重	绩效
HR 提供服务的质量如何？						
HR 计划是否产生了预期的成效？						
HR 是否管理财务、受托与合规职责？						
HR 如何帮助企业建立企业价值？						

由于人力资源委员会的努力工作，这家能源公司的观念发生了改变。用首席 HR 执行官的话来说，“两年前，首席财务官是 HR 职能整体外包的主要支持者。而今天，他却在以崭新的视角重新审视人力资源部门的工作，因为我们开始证明，我们能够完成管理层所希望的工作。”

结论

随着人力资源持续转型，且在企业整个运营过程中的地位越来越重要，有效的人力资源治理也将变得越来越重要。有效的人力资源治理关系到人力资源职能管理的方方面面，应当具有以下特点：

- 经过有意识地计划和设计；
- 在企业的人力资本需求与运作及受信职责之间取得工作重点的平衡；
- 人力资源部门内外的利益相关人都能够理解并接受这种治理，且能够采取相应的行动；

- 与人力资源治理必须要联系的现有公司模式保持一致；
- 可以衡量治理对人力资源部门及其支持的业务部门的可持续成功所起的作用。

和致公司预计，运营模式日趋复杂、监管日臻严格的大趋势将持续下去。随着 CEO 和董事会越来越关注如何进行有效治理的问题，人力资源执行者应当考虑如下问题：

- HR 职能部门的治理模式是什么？
- HR 的工作重点领域有哪些？这些领域内的活动是如何管理的？
- HR 职能关于风险、自治、授权的理念是否与业务部门协同？
- HR 领导是否了解他们的受信与财务职责？
- 如何监管职能部门的绩效与治理委员会的工作成效？

要回答这些问题，人力资源执行者可能需要考虑如何通过明确治理模式，以提高部门绩效水平，加快变革，并强化人力资源职能对业务部门的作用。

关于和致

和致（CoreCapital）是一家提供人力资源业务流程外包（HRBPO）、人力资源管理咨询、人力资源信息系统应用与实施服务的专业公司。不同于传统的人事外包服务提供商，我们从一个全方位的角度审视企业人力资源的流程、信息技术、人才以及组织，辅以管理咨询引入最佳实践，并借助我们强大的信息平台将方案实施落地。通过业务流程外包，我们帮助企业提高人力资源职能运营效率，助力企业经营业绩的达成。

更多信息，请登陆和致官网 www.corecapitalchina.com