



## 研究人员风采

### 朱国成

- 个人简介
- 文章总汇
- 图片信息
- 科研项目及成果
- 相关视频
- 联系信息

### 文章总汇

## 朱国成：突破人力资源部的内部壁垒

2011-04-29 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

眼睛只盯着自己一亩三分地、画地为牢的人力资源管理方式，不可能具有战略眼光，不可能从企业战略高度审视自己。

朱国成

小企业的人力资源管理者经常会抱怨，企业连个独立的人力资源部都没有，因而常常会艳羡大企业的人力资源“正规军”；实际上“正规军”也有自己的烦心事，那就是人力资源的职能被分割成各个模块，模块之间无法发挥协同功能，也就是说存在着比较严重的“内部壁垒”。

### 分工缘何造成内部壁垒

在大企业，人力资源部内部的分工越来越细，往往会按照人力资源的各个职能，分别设立内部部门，比如员工管理部门负责岗位体系、招聘、人岗配置、劳动关系等工作；培训部门则专门负责企业的培训工作；绩效部门专门负责绩效管理；薪酬部门则专门负责薪酬福利，有些大型国有企业还需要按照国家干部人事管理的相关规定设置专门的干部管理部门，当然还有更多的细分设置，不一而足。

上述职能分工显然使得企业的人力资源管理在专业程度上更加深入，正所谓专业的人做专业的事；而且由于企业规模较大，人力资源管理某一职能方面的工作量足够大，也需要进行适当分工。但与此同时，却产生了内部壁垒的问题，即人力资源各模各块之间应有的协同功能难以发挥。更有甚者，各模块间相互封闭，互不买账，互相拆台。

比如，某大型企业的培训部门无法获得绩效薪酬部门的有力配合，根本谈不上基于绩效管理中发现的问题去设定培训项目；当然培训部门也不愿意用绩效部门的信息，因为他们既不了解绩效管理，也不相信绩效管理，而且在潜意识里他们还这样认为，“用了别人的东西，自己的工作成绩又体现在哪里呢？”同样，某些企业的干部管理部门囿于人事管理规定仍然延续着传统的人事管理方式，一定程度上游离于企业的人力资源管理体系之外，而该部门的管理对象却是企业最关键的人力资源。

可以想象，这种眼睛只盯着自己一亩三分地、画地为牢的人力资源管理方式，不可能具有战略眼光，不可能从企业战略高度审视自己。

大企业人力资源部按照职能进行分工，本也无可争议，但这种分工为何会造成内部壁垒呢？笔者认为，其原因既不完全在于这些企业人力资源管理者专业素养，更与其道德水准无关，而主要是与企业人力资源管理模式以及由此决定的利益机制有关。一个部门一旦设立，那么这个部门及其成员就会形成某种独特利益，这些利益决定了这个群体的行为方式。在大企业人力资源部按照职能模块分设内部部门的情况下，每个内设部门都具有特定的职责，这种情况必然决定了“各人自扫门前雪”；将培训的人调到绩效部门，他就会立即站到绩效部门的立场做事，这就是人们平常所说的“屁股决定脑袋”。

## 打破壁垒的四个关键

打破壁垒首要且根本的是进行组织变革，不仅仅是组织结构，更是要进行组织文化的变革。但是在这些大型企业(尤其是国有企业)，在组织很难在短期内进行整体变革的前提下，人力资源都如何改变上述现状，“带着镣铐跳舞”呢？

### 打破壁垒的主要责任在于人力资源系统总负责人

手被烫到，正常人会迅速抽回手的，这个看似简单的过程却是神经系统的肌肉系统在大脑的指挥下协作完成的。反之，如果大脑不能快速处理信息和发送指令，手的处境就非常危险了。

同样，打破人力资源部门内部壁垒的首要责任，也应当在于人力资源系统的总负责人，而不是各个部门的管理者。分部门类似上而的神经系统和肌肉系统，而总负责人则是大脑。肌肉系统和神经系统不可能具有大脑的功能，否则大脑的存在还有什么意义呢？因此人力资源系统的总负责人应当具有全局观和战略眼光，要确立正确的分工协作的导向，并将这一导向在所有相关人员间进行充分的贯彻。

### 人力资源管理体系的系统设计

很多企业人力资源管理的发育过程，首先是某些个别模块的独立设计，各个模块的自然累积构成了人力资源管理系统。大型企业人力资源职能细化分工情况下尤其如此，各个分部门都试图以自身职责为中心建立独立的模块，虽然人力资源总负责人会对各个模块问的系统性提出要求，但如果仅仅停留在“呼吁”或一般性“指示”层面，其效果是值得怀疑的。

因此，大型企业必须从战略性、系统性角度，建立一个相对完备的人力资源管理体系规划方案，对各个模块设计的先后顺序以及相互之间的接口关系等做出计划，然后按照步骤逐步推进。必须承认，任何企业的人力资源管理系统都有不可能是一次性同步完成的，而必然是一个分步实施的过程，但关键是分步实施的结果仍然是一个完备的系统，而不是相互封闭、各自为战的一个个独立结构。这就更体现出规划的重要性，所谓规划就是一张路线图。

在中国企业中，往往对“简单有效”有特别的偏爱，而将“系统设计”看作本本主义；但实际上某些“简单有效”却是就事论事的模块分割，相对于系统设计纵然简单，却丢掉了核心要素。因此，一定程度上来说，系统设计能力是摆在中国企业人力资源管理者面前的一道坎。

### 从流程和信息系统建设上整合

有了系统设计，还需要从流程和信息系统建设角度保证系统运行的有效性。系统性带来的往往是执行难度的大幅提高，比如人力资源管理中所产生的大量信息、数据在不同模块间的运用，多管理层级人力资源管控的实现，这些如果依靠传统的人工方式去实现，其成本和效果是很难控制的。因此，必须通过信息化手段降低其成本。基于对这一点的深刻认识，前毕博(中国)公司总裁黄辉提出了战略、组织、流程、IT四位一体的咨询模式。

但是很不幸，中国大量软件厂商在帮助企业建立e—HR系统的过程中，对人力资源管理的理解非常有限，大多数情况是将资源的手工形式的纸上作业转变为电脑上的信息化形式而已，而没有充分发挥信息化手段在数据应用和管控方面的优势。而更为有害的是，某些企业人力资源信息系统建设模式也是与其职能分工一样的单兵突进，各信息系统模块之间也是壁垒森严，这种信息化反而更进一步强化了部门壁垒。

### 适度扁平化，弱化部门墙

分工过细带来的各分工环节之间的壁垒是一种大企业病，这也是西方企业和理论界提出组织扁平化、柔性化的动因之一。组织扁平化的主要指向之一就在于弱化工分工带来的系统内部分割。那么，人力资源部门内部组织设计如何实现扁平化呢？

首先要承认，分工是非常必要的，扁平化也不是要消灭分工，因此人力资源部门的内部组织设计仍然要分工。但是，这种分工可以更粗，而不是更细，没必要针对每个模块去细分，比如将人力资源分为招聘培训部、绩效薪酬部等。这样至少一个分部门内的职能之间的整合是可以保障的，几堵“墙”就变成了一堵“墙”。

其次还有必要通过团队化的工作模式来更好地消除内部壁垒，比如针对某一时段内的某项工作量较大的工作，通过在人力资源部内部组建专项工作小组的方式来实施。

然后还可以通过各岗位之间有计划地轮岗，让每个员工都全面熟悉各项工作，从而提升其全局意识。

总之，对于大企业来说，一定要充分重视人力资源部内部的壁垒问题，在强调分工明确的同时，更要关注各专业模块的协作融合，而绝不能将分工理解为“将工作分掉了之”。

来源：《人力资源开发与管理》2011（2）转(HR经理人，2010. 11)作者：朱国成

## 相关新闻

- [王耀辉：人才是中部未来发展主要推动力](#) 2011-06-29
- [应急管理体系信息化建设研究](#) 2011-06-29
- [丁守海：中国公共部门就业凸显棘轮效应](#) 2011-06-29
- [中美大学生资助政策比较](#) 2011-06-28
- [技术创新与制度创新关系的研究综述](#) 2011-06-28
- [个税法二审草案仍3000元起征 为个税进一步改革留下空间](#) 2011-06-28
- [中国人迎来“制度养老”时代](#) 2011-06-28
- [专业技术人才队伍建设中长期规划](#) 2011-06-27

Copyright (c) 2010 中国人事科学研究院 版权所有  
地址：北京市朝阳区育慧里5号 邮编：100101 院办电话：010-84635652  
科研管理处：010-84635686、84622949  
京ICP备10211434号