

人力战略决定商业战略

When People Strategy Drives Business Strategy

对于今天的公司而言，劳动力选择从未象今天一样的众多与重要。拿全球化的一个方面来说：在亚洲采购。中国和印度的劳动力成本只有发达经济体的五分之一甚至以下。但是，大洋彼岸的机会也引起了潜在的人力战略以及相关的问题：能否处理好业务向海外发展的转移？在那些低成本的地方能否找到具有所需能力的人才？是否值得花更多的钱聘请训练有素的工程师以及一个完善的基层组织？如果向国外外包，能否保护生产的专门技术和知识产权？你如何建立一个共同的文化？

制定一项人力战略一度只是简单地决定怎样组建一支最有可能的工作团队，来执行既定的商业战略。但是正如上文中所举的例子，今天的人才战略牵涉到更加艰难的选择和权衡，它可以象商业战略决定它那样而真正地决定商业战略。您准备好接受这一转变并进一步加以利用吗？

激烈的变革

除了全球化，其他的发展趋势也在挑战将人力战略作为商业战略的转化和执行这一传统观点。

- 核心商业过程的剧烈转变
- 多元化
- 高级管理者竞争的激烈化
- 劳动力老龄化
- 只有员工几乎没有其它资产的“人力商业”的出现
- 推动人力资源发展的新技术

考虑到一些伴随着前三个趋势到来的变化，这些趋势无一例外的从根本上提高了人力战略的重要性，改变了它和商业战略的联系，同时增加了执行的难度。

核心商业过程的激烈变革。深入而普遍的过程变革使得商业战略和人力战略交织到无法分离的地步。比如说在过去的时尚品零售业，消费者从控制着设计和生产的商家购买产品。如今，在奢侈品以外的其他时尚行业中，领头的商家设计自己的产品并制定生产说明，同时采购布料并提供给海外低成本的成衣厂家生产。

为了支持这种新的商业模式，零售商需要雇佣具有设计和采购能力的人才。已经掌握了这种变革能力的生产厂家——比如 Zara 和 The Limited ——在过去的十年中已经比他们的同行获得了更高的市场占有率和更大的利润。

多元化。多元化意味着获得竞争优势的巨大机会，但是很多公司都错过了这一点，因为他们仅仅把多元化当作一种避免法律责任的方法。事实上，多元化的劳动力能带来持续性的回报，比如协助公司开拓很多不同的市场。女性现在控制或者影响着世界范围内发达市场中 75% 的可自由支配支出直到 2050 年，非西班牙

裔的白人将占美国人口的一半以下。通过劳动力的多元化，公司能更好的服务重要的女性和少数民族市场，以此获得优势。例如百事可乐公司通过多样化的销售人员，从而提高了 Frito-Lay 在城市的销售额。

但是，多元化不仅仅是一个美国的问题。除了面对性别和种族多元化的问题之外，欧洲的公司必须充分利用欧洲国家众多这一特点。许多公司仍然倾向于在国内招聘，但是，境外的高技能人才可能更多而且具有更高的机动性。例如，空中客车最近宣称在德国汉堡缺乏工程师类人才。虽然在德国其他城市有很多未受雇的工程师，但他们却不愿意迁往汉堡，因此这家飞机制造商只能在德国之外寻找合适的人选。

多元化大大增加了建立专属公司文化的重要性。原因是：对业绩至关重要的团队协作需要信任。而信任需要大家对“我们在这里如何做事情”有清晰的共识。如果国籍，性别，宗教，或者母校不再成为构建人际关系网的基础，那么组织应该如何构建他们呢？这是一个需要广泛讨论和行动的话题。

高级管理者竞争的激烈化。招聘和保留高层管理者变得更加困难。与公开上市的公司不同，私募股权公司采取一种完全不同的方式来激励他们资产组合公司的经理。私募股权公司希望他们的高级经理能够“赢得漂亮”。作为回报，他们潇洒地用股权分红来作为奖励。Lou Gerstner 的到来将 IBM 的文化从权利至上转化为注重业绩，并将固定的奖金制度转化为可变的。在来 IBM 工作之前曾在私募股权公司任职 Gerstner 要求高级经理要投资至少等价与他们月薪的 IBM 股票。

拥有不同业务部门的公司在以这种方式激励管理者的时候遇到了一个特殊的挑战，即一个部门的成功在业务成交或以其他方式被估值之前是无法衡量的。在一些业务多元化的公司中，不同部门管理者之间的竞争正在使公司的战略发生改变，使其对某个部门投入更多的资产，甚至偏向性的改变股价。

正如这些例子所演示的，商业战略和人力战略是互相依靠的。不幸的是，许多公司的高级管理者并没有切身体会到人力战略的重要性。正如我们下面概述的，那些懂得如何将员工发展，技能培训及招聘整合到商业活动中的公司，那些把人力战略和公司的商业战略相结合的公司将取得成功。

打造人力战略

在新的环境中，人力战略必须深入组织，包括中心部门、各个商业部门以及人力资源部。不同的公司会选择在不同的方面实施人才战略，并且依据他们所面对的具体挑战以及组织架构将其贯彻到公司的各个领域中去。但无论如何衡量，我们确定了将以人为本的体系推广开来的四个基本方法。

赋予生产线经理明确的人力资源方面的职责。因为人力战略对商业战略的影响重大，生产线的经理除了管理员工之外，需要做的还有很多。他们需要深入参与到人力战略中来，同时人力资源部也需要积极地参与到商业战略中去。在确认这种相互依赖的关系后，最好的操作是公司增加人力资源部和商业部门之间高层执行官的轮岗。这仅仅是一小部分，公司还应该赋予生产线经理明确的人力资源方面的责任，并且指导他们执行各种人力资源的任务。

最好的公司操作还应该包括开展记分卡活动，将人力资源的目标转化成一个个独立的管理目标。例如，一家国际石油天然气公司 Repsol YPF 建立了由主席和首席执行官领导的包括执行委员会重要成员在内的人力资源委员会。主席和他的高层管理团队用记分卡根据员工发展，忠诚度，企业家精神，协作能力，重视程度这些重点方面计划和跟踪记录每一个经理的主动性。

像对待财务一样对待人力资源。财务部一直以来都是最重要和最被关注的职能部门。首席财务官经常在董事会里占有一席之地。他们同时监管着战略规划和财务规划，这两点是公司运作的关键。人力资源部应该更多的被当作财务部一样对待。公司应该考虑如下的步骤：

- 如果不能进入董事会，也应该在执行委员会里给人力资源留有一席之地。
- 明确的定义人力战略，并将其反映到公司全局的商业战略中。当与人力资源环境存在根本上的矛盾时，一个组织应该灵活地改变其商业战略。定义人力战略的过程需要对一些问题有切实的考虑，例如向海外发展生产，承认领导力的缺乏，继任规划，员工技能，以及性别、年龄、种族和文化的多元化。
- 将人力战略和目标整合到商业计划的过程中。人力战略不仅仅是战略的制定，更包括战略的执行。人员计划的发展和监管应该受到和财务计划同等的重视，至少应该占用公司整体计划五分之一的的时间。因为

人力计划和商业计划应该吻合，到公司的执行人员确定后者可以实现之前，都不能停止人力战略方面的工作。

在全球范围内发展和推广标准的人力资源模型。现在很多执行官在桌面上都有一个数据汇总表，能够给他们一个传统的财务和商业表现模型的大致图像。这些数据汇总表也应该包含定性和定量的人力资源模型。定量的模型应该包括员工的生产能力，损耗，或者能强调人力资源部业绩的招聘的成功。定性的模型应该包括反映关于员工领导力与员工承诺的调查得分。与以前相比，公司现在更加需要确保员工满意及保持其积极性。

提高人力资源组织的业绩。如果人力资源部很混乱，它就没有时间和能力来担当一个战略上的重要角色。一些有效的方法可以应用于几乎所有的人力资源组织。

像前面所提到的，让高层的生产线经理到人力资源部门轮岗可以增加它的可见性以及凝聚它的商业重点。但这些还不够。通过标准化和自动化，人力战略能够更加显著和高效的实施。一些先进的公司正在将某些人力资源行政任务以一个明确的定价，清晰地管理结构及严格的业绩控制外包给独立的服务部门。

此外，新的人力资源技术允许生产线经理和员工无需参与到部门的日常行政就可以承担人力资源方面活动的责任。这样虽然会有风险，但是，依靠技术提供“解决方案”，尤其是当这意味着在全球范围内开展针对人力资源的企业资源规划系统。最终，这些系统将起到一定作用，但是在短期执行这些会困难重重而且代价高昂。有一些更简单的方法来创造高效的程序和考量管理能力和主动性。例如在组织范围内给高级经理的继任的规划系统，这即便在大公司中也不会很昂贵。

公司通过标准化和自动化可以在人力资源部节约30%以上的开支。但是，在人力资源部削减成本并不是人力战略的目标。人力资源运作的成本与它对于一个组织人力战略整体的重要性相比是微不足道的。

组织的变革

这里所提到的所有战略都是从高级执行者，尤其是首席执行官的承诺出发。有着稳定高效的人力战略的公司应该有一个关注人力战略的首席执行官和一个与首席执行官关系密切的人力资源总管。人力战略团队需要对商业经济的全局有着深入的了解，以及对人力战略如何影响商业战略从而提高业绩有着广泛的认识。

创造和实施人力战略是一项要求很高的工作，尤其是当商业战略的成功依靠那些稀缺且难以挽留的技术精英的时候。如果你没有像关注财务战略那样关注人力战略的话，那就该重新考虑你的优先对象了。

Gunther Schwarz

Felix Barber

Ulrich Villis

Gunther Schwarz 是波士顿咨询公司科隆办公室的高级副总裁兼董事。Felix Barber 是公司苏黎士办公室的高级顾问。Ulrich Villis 是 BCG 慕尼黑办公室的董事经理。

© 波士顿咨询公司 2007 年版权所有。