

人力资源职业人士的“专才”与“通才”

招聘录用、薪酬福利、绩效考核、培训发展等等，都是人力资源管理的能块。如果我们去了解一下对这些功能块的掌握程度和工作经验，大型企业和中小型企的人力资源职业人士可能会颇不相同的体会。

在大企业里，人力资源部门的内部分工相当精细、功能齐全职责划分明确。各功能块的人力资源工作人员通常“术业有专攻”，一个功能块一干三、四年，历练成了某个方面的specialist，即“专才”。这样的分工，使人专注于自己的一块领域，但弊端是容易对其他功能块陌生和隔阂，缺少人力资源管理的体感觉和全局观，也不利于各功能块之间的有机联系和合力(synergy)的产生。

而中小企业的人力资源部门，为了要努力使“麻雀虽小而

五脏俱全”，往往一人身挑数职，既做招聘又管工资，历练成了全面手 generalist，即“通才”，但每块职能都浮光掠影而不能扎实地锤炼，业务有广度而缺深度，哪怕再多做几年，业务能力恐怕还是难以出现质的提升。

如此这般，大型企业利于“hr 专才”的培养，而中小企业利于造就“hr 通才”，尽管专才通才各有各的好处，但有时也存在的缺憾。如何才能让专才略通、通才亦有所专？

对此，我的建议是：大型/集团型企业可以通过一些 hr“特别项目”，把各功能块有机地串起来，让“专才”旁通其他业务。而中小型企业的 hr 管理，则要抓关键、有侧重，有所为而有所不为，给“通才”培养专项的机会。

大企业 - 善用 hr 特别项目，“专才”也可旁通

这里所谓的 hr 特别项目就是 project-based hr initiatives/programs。通常是一些跨地域、跨功能块的人力资源部项目，多数是每年推出一个主题，为期数月甚至数年。项目以改进某一特

定的人力资源领域为目的，针对性较强，比如：推出与某一新产品相匹配的奖金激励方案、提升内部培训人员的技能、尝试校园招聘的渠道，等等。

举例来看，某欧洲背景的跨国集团企业，每年都会有计划地推出跨地域的 hr 项目。其中有一项较大的 ttt（train the trainer 培训培训师）项目，分数年步步推进。比如：在第一年，其目标是在集团的亚太区域培养 3-5 名掌握客户服务技能的合格内训师。到第二年，由合格内训师培养出 5-8 名“徒弟”，初步做到亚太区的每个国家都有一名掌握当地语言的本土内训师；并同时确保前 3-5 名内训师的知识和培训技能加以更新和强化，甚至提拔 2 名左右成为“蓝带内训师”……项目的总目标则是用四年左右的时间在整个亚太区建立起能够满足企业“自给自足”需求的内训员梯队。此项目的参与者，既有公司的客服部门员工，也有来自 hr 部门负责招聘的员工。

类似这样的 hr 项目，相对“超脱”于日常繁杂的人事事务，对人力资源部门的日常运作和管理不会产生很大影响；它们往往围绕一个特定的主题循序渐进，每年推动一些、改进一步。而参与项目的 hr 人员，不论其背景经验、不论其目前是哪方面的“专才”，都可以加入项目组从中获益。或许有的出于对其他功能块的兴趣而自动请缨、有的是工作出色而得到学习的机会……不论何者，他们都能通过项目对另一 hr 功能领域，甚至公司的另一部门业务，有个深入的了解和体验式学习。项目组还通常具有跨地域、跨功能块的特点，给参与者提供了相互学习、增进交流的机会，并有助于未来各部门的协作水平的提高。

中小企业 - 抓大放小，“通才”也有专项

中小企业难以做到大而全。所以，在规划企业的业务发展战略的时候需要确立重点，有选择地开发和培养核心能力；在构建价值链时，则需要致力于关键环节，其他的环节或舍弃或简

化或外包。同样道理，中小企业的人力资源管理也可以借鉴这一“有所为有所不为”的思路。

对中小企业而言，其人力资源管理较受人力、物力、财力等的投入的限制，要深度和广度两者兼顾，难免会心有余而力不足。为适合目前中小企业的现实特点，降低管理成本，就要“抓大放小”，把握住人力资源管理的关键。

例如，一家 300 人规模的中型企业，就头脑清醒地把自己的人力资源工作重点设定在三个方面：岗位（position）职责、工作绩效（performance）考核、薪酬（payment）分配，简称 3p 模式。因为，这三个方面的管理，非在该公司内部有一定浸濡的人力资源工作者难以通透地了解 and 高效地运作。该公司先聘请了专业咨询公司，通过一两个项目的介入，将岗位设计、绩效管理和薪酬体系几个重点认真细致地建立起来。当然，这些方案的有效推行和实施、日后长期运转中的及时的调整和完善，都很难仅凭咨询顾问就可一时一地、一劳永逸地解决。因此，该企业非常

重视咨询项目的学习机会，通过咨询公司“知识转移”学习和掌握那些系统科学的管理理念、方法和工具，让自己的人力资源工作人员集中资源踏实地对这“3p”精耕细作，再灵活运用到千变万化的企业环境中去。

而除 3p 之外的功能块，诸如招聘、录用、培训等，该企业往往就更多地借助于“外力”（如，人事外包、人事代理服务）或“上力”（如，上级集团公司的 hr 管理平台和体系）。例如，该企业的录用、退工、调档、社保等“琐事”是通过常年协议外包的，每年的费用支出稳定而可控；它和集团人力资源部达成相当的默契，招聘工作中，常借鉴集团公司的面试评估方法，并将候选人才库和集团“互通有无”；而计算机技能、财务知识等普通内容的培训，通常采用现成的外部培训课程，等等。尽管在质量或效率方面难免略打折扣，但从管理成本和整体收效来看，这些仍不啻为相当有效的“借力”行为。

这样，对关键功能牢牢把握，中小企业的人力资源管理就不至出现大的“差池”；还能稳扎稳打地建立一个基础，以便日后随着企业的发展壮大，再把人力资源管理的功能进行扩大和丰富。而对企业里的“hr 通才”而言，琐事的外包、简化等等，就不必亲力亲为或过多操心了；他们只需有个通盘全面的掌握和了解就行。而主要的时间和精力则可放到关键的 3p 方面，慢慢打磨自己薪酬设计或绩效考核等方面的专长。

其他

此外，轮岗(job rotation)也是让“专才”和“通才”互通有无、全面有效地提升 hr 职业人员的业务能力和专业水平的一种非常有效的方式。

如果企业希望采用变动较小的途径，那么，也可选择包括职务扩大化(job enlargement)和职务丰富化(job enrichment)（见

注) 等投入较少而影响相对温和的方式。而且, 这些方式的最大

特点是基本不受企业规模的限制, 可因地制宜, 灵活运用