

## 集团HR管理，“收”还是“放”？

2011-11-09 14:07:46 来源：《HR经理人》2011年第7期

王能元

集团管控顾名思义就是指集团内部的管理与控制，是集团母公司为有效管理和控制下属公司、生产经营单位，从而产生一种集团化的合力及相应资源配置效应的行为。集团管控的核心是母公司和下属公司（单位）对涉及双方的重大管理事项进行责权划分。在“重大管理事项”中，人力资源管理就是最主要的事项之一。因而，一般情况下集团管控模式也直接决定了集团公司人力资源管理模式。

通常，根据母公司功能定位、与下属公司集权分权程度的不同，集团管控可以划分为运营管控型、战略管控型、财务管控型三种基本管控模式。相应地，在这三种集团管控模式下，近似地对应于三种不同的人力资源管理模式，即集中式、指导式与分散式，每种管理模式的集权与分权程度存在明显的差别，“收”与“放”一目了然。

进一步分析，在集团企业中，三种不同的HR管理模式的核心差异主要体现在对人力资源管理相关职能的集分权程度上，这些职能包括人力资源管理体系、人力资源战略、人力资源规划、人力资源政策、组织结构与岗位管理、人员招聘、员工管理与配置、培训管理、人员发展、薪酬管理、绩效管理、人事管理等。

下面就分别从主要特征、主要权限、集分权程度、适用条件等方面对三种管理模式进行分别阐述。

### 集中式管理

集团HR集中式管理对应于“运营型管控”。顾名思义，集团HR集中式管理就是由集团统一人力资源管理体系，制定统一的人力资源管理政策与规定，进行统一的人力资源规划，对组织结构与岗位进行统一管理。另外，在薪酬管理、绩效管理核心功能上进行操作型管理。

集中式管理的主要特征体现为这样几点：一是集团公司对下属公司（单位）管控很“深”，下属公司（单位）基本属于执行层。二是集团人力资源管理体系非常统一、单一、整齐划一，各个子公司（单位）之间基本没有差异。三是集团人力资源相关政策也比较单一，如社会保险政策、公积金政策。四是集团公司负责整体的人力资源规划，下属子公司（单位）只负责提人才需求。五是集团公司人力资源管理部门力量强大，一般职能分工比较细，人手也比较多；而下属子公司（单位）在人力资源相关职责上不需要太健全，人力资源管理工作比较简单，责任比较小，风险也比较小。

在人力资源管理相应事项上，集团公司总部与下属子公司（单位）的权限分工主要体现为如表1所示的特征。无论是相对宏观的人力资源管理体系、人力资源战略、人力资源规划、人力资源政策，还是比较微观、比较具体的薪酬管理、绩效管理、员工管理、培训管理，集团公司都有相当大的话语权。总之，集团总部将人力资源管理的相应权限都“收”得很紧，进行集中统一管理。

表1 三种人力资源管理模式下主要管理事项的集分权程度

管理事项/核心职能	集中式管理	分散式管理	指导式管理
人力资源管理体系	集权	比较分权	比较集权
人力资源战略	集权	比较分权	比较集权
人力资源规划	集权	比较分权	比较集权
人力资源政策	集权	比较分权	比较集权
组织结构与岗位管理	集权	分权	比较集权
人员招聘	集权	分权	比较分权
员工管理与配置	比较集权	分权	比较分权
培训管理	比较集权	分权	比较分权
人员发展	比较集权	分权	比较分权
薪酬管理	比较集权	分权	比较分权
绩效管理	比较集权	分权	比较分权
人事管理	比较分权	分权	比较分权

在我国很多集团公司中，人力资源管理模式主要体现为“集中式管理”，说明集中式管理有其适应的土壤。这些条件可以归纳为以下三个方面：

第一，母强子弱。集团公司人力资源部很强大，子公司（单位）人力资源部很弱小。这种强弱一方面体现在人员规模上（当然这也跟人力资源部的岗位设置有关），另一方面也体现在人员素质上。如果子公司（单位）人力资源部门人员素质跟不上集团人力资源管理的要求，集团总部为了便于统一管理，提升效率，也有可能“上收”相关权限。统一发号施令。

第二，减员增效、提升效率的需要。当集团总部、下属子公司（单位）办公地点比较集中，不存在地域差异，日常沟通比较便利时，集中式管理能够体现“规模效应”。在这种情况下，集团总部人力资源部门就有点类似于一个共享部门，为集团总部与下属子公司（单位）共享，为二者服务。

第三，统一企业文化的需要。在任何一个企业中，企业文化是通过相关管理制度、流程逐步建立并沉淀下来的。其中，人力资源管理制度与流程就是其中的重要内容，它能够统一企业文化服务。

### 分散式管理

集团HR分散式管理对应于“财务型管控”。顾名思义，就是集团总部人力资源部门放权给下属子公司（单位）的人力资源部，由其独立地开展内部各项人力资源管理工作。

集团HR分散式管理的主要特征体现为这样两点：一是集团总部人力资源部机构比较精简，核心职能主要定位于人力资源管理体系、人力资源政策、人力资源规划等相对宏观的职能上；二是子公司（单位）人力资源管理职能相对健全，或者“兵强马壮”，或者“麻雀虽小、五脏俱全”。

在人力资源管理相应事项上，集团公司总部与下属子公司（单位）的权限分工主要体现为如表1所示的特征。在相对宏观的人力资源管理体系、人力资源战略、人力资源规划、人力资源政策等职能中，集团总部人力资源部“相对放权”；在比较微观、比较具体的组织结构与岗位管理、薪酬管理、招聘管理、绩效管理、员工管理、培训管理中，下属子公司（单位）更是拥有相对独立的话语权。总之，集团总部将人力资源管理的相应权限都“放”得很松，各下属子公司（单位）与集团总部在人力资源管理模式中体现为“联合国成员国”与“联合国”的类似关系，各国的国体、政体、经济制度等都由各国自行决定。

相对于集中式管理，目前我国企业集团HR管理模式表现为“分散式管理”的比例相对要低一些。这与它的适用条件有比较密切的关联。这些条件可以归纳为以下几个方面：

第一，子强母弱。我国很多集团公司是“先有儿子后有老子”，“儿子”强过“老子”。在这种情况下，“老子”不得不听“儿子”的。在人力资源管理工作也体现出这种“强弱”关系。

第二，“队伍大了不好带了”。有些集团公司扩张过快，下属子公司（单位）数量众多，而且还呈现跨区域、跨行业甚至跨国经营等特征。在管理幅度过大、管理链条过长时，集团总部要是依然采取“运营型管控”，就会显得力不从心，而被迫采用“财务型管控”或“战略型管控”。对于人力资源管理模式，集中式管理也行不通了，分散式可能更合适一些，所以“不得不放权”。

第三，差异化需要。集中式管理的目的或出发点往往在于“统一”、“效率”、“规模”等方面。但当集中管理不能实现以上目标时，集中管理就失灵了。类似地，当下属子公司之间的差异化程度非常大，如行业差异、区域差异、国别差异、规模差异、人员差异、文化差异等，集团总部很难进行统一集中管理，体现在人力资源管理上也是如此。在这种条件下，集团总部就应该考虑下属子公司的差异性进行“差异化管理”，最大程度地“放权”，以便于子公司（单位）更好地开展其人力资源管理工作。这种做法类似于大禹治水中的“疏导”，而不是“集中围堵”。

### 指导式管理

以上分析了“集中式”与“分散式”两种集团HR管理模式。在实践中，以上两种模式都存在一定的理论色彩。从集团的整体

HR管理模式来分析，在大多数情况下，一个集团的HR管理模式既不是完全的“集中式管理”，也不是完全的“分散式管理”，更多是介于两者之间，属于“指导式管理”。

指导式管理的主要特征体现为：集团总部人力资源部与子公司人力资源部既体现“权力集中”，又体现“权力分散”，在人力资源相对宏观的管理事项上，集团总部比较集权，但在相对微观的管理事项上，集团总部比较分权。

在人力资源管理相应事项上，集团公司总部与下属子公司（单位）的权限分工主要体现为如表1所示的特征。总体而言，集团总部人力资源部门集分权的程度适中。

那么，在什么条件下更适合于采用指导式管理模式呢？笔者将这些条件归纳为以下三个方面：

第一，集团规模适中，下属子公司（单位）数量适中，集团总部管理幅度适中；

第二，集团总部与下属公司人力资源部人员素质差异不太大，总部能够指导下属公司开展工作，下属公司人员也能够指导下独立开展工作；

第三，集团文化认同度比较高。

## 某集团公司的集中式HR管理

为了更加便于理解集团HR管控模式，笔者再以某企业集团总部的管控为例进行说明。该集团与其股份公司在人力资源管理模块中几项管理事项上的权力划分情况如表2所示。从表2体现的集分权程度来看，该集团采用的是“集中式”管理模式。

表2 某集团HR管控情况

人力资源 管理模块	管理事项	股份公司		集团总部		
		人力资源 部	总经理	人力资源 部	制度管 理部门	CEO
人力资源 管理体系 建设	人力资源管理重要制度(薪酬、考核、培训等)的制定与修订	1 拟定	2 审核	3 审核	4 审核	5 审批
	人力资源管理制度实施细则的制定与修订(针对核心岗位人员)	1 拟定	2 审核	3 审批		
	人力资源管理制度实施细则的制定与修订(不针对核心岗位人员)	1 拟定	2 审批	3 备案		
人力资源 战略	人力资源战略的制定与调整	1 拟定	3 审批	2 审核		
	人力资源年度工作计划的制定与修订	1 拟定	3 审批	2 审核		
人力资源 规划	核心岗位人员选定标准的确定与调整			1 拟定		2 审批
	具体核心岗位人员的确定及调整	1 拟定	3 审核	2 审核		4 审批

如果单独分析集团总部人力资源部门与某一个下属子公司（单位）人力资源部的管控关系，二者的关系往往是比较明确的，既可能是“集中式管理”，又可能是“分散式管理”，当然也可能是介于二者之间的“指导式管理”。那么，一个企业集团是否会表现出多种HR管理模式呢？答案是否定的。因为从集团层面进行整体分析，一个集团公司HR管理模式应该只有一个，就是总体上表现出来的起主导作用的HR管理模式，判断的主要依据还是人力资源管理权限的“收”与“放”，即“集权”与“分权”的程度。集团HR管理模式呈现出这种特征，正如同集团管控呈现出来的类似特征，两者在逻辑上是一致的。

总而言之，一个集团公司选择怎样的集团HR管理模式，一定要综合考量各种适用条件，才能很好地实现“集权”与“分权”的平衡，才能有利于集团总部与下属公司之间的管理与控制。

责任编辑：奇奇

文档附件：

隐藏评论

用户昵称： (您填写的昵称将出现在评论列表中) e 匿名

请遵纪守法并注意语言文明。发言最多为2000字符（每个汉字相当于两个字符）

9306

发表

中国社会科学网电话：010-84177875；84177878；84177879；84177688 Email: skw01@cass.org.cn

投稿信箱: skw01@cass.org.cn 网友之声信箱: skw02@cass.org.cn 地址: 北京市朝阳区望京中环南路1号 邮编: 100102

版权所有: 中国社会科学院 版权声明 京ICP备05072735号