

问题：如何看待「云南某集团首席执行官和人事总监邮件互怼，裁撤人力资源团队」一事，以及对人力岗位的相关言论？

题目描述：

“各位同仁，经董事会充分讨论，集团将于 2020 年 4 月 1 日起撤除人力资源部门……” 300 多人的会场空气瞬间凝结。“尽管作出这个决定十分艰难，但为了促进集团更有力发展，我们必须迈出这关键一步。我受董事会委托，向参会人员作出如下解释”

第一：人力资源职能同质化严重

随着互联网深入发展，以招聘、人事管理、保险购买、绩效考核、薪酬核算为基础的 HR 职能，已经完全可被技术替代。行政性的业务动作也随着公司标准化体系的成熟而变得机械。基于平台化和集约化人工操作的双轨运行模式，有利于人工成本优化和组织架构扁平化改革。

第二：人力资源部不具备规划能力

众所周知，人力资源规划是公司战略规划的重要支撑。同时，公司战略规划制定者如果不具备人力资源规划能力，TA 本身就不是一个合格的战略管理者。通常人力资源部在其中所扮演角色只是数据统计与说明。

第三：HRBP 是个伪命题

这两年，人力资源部提出并践行 HRBP 职能，效果不佳。反而有业务基础的员工学习 HR 效果更好。业务团队的一个文员，经过短期训练，完全可以基于人力资源系统操作人事基础事务。HRBP 概念的提出，本身就说明了 HR 职能的尴尬和无奈！没有业务驱动的 HR 已成鸡肋。

第四：人力资源核心制度不是人力资源部写的

激励制度是人力资源核心制度，更是公司根本制度，这是 CEO 最关心且必须亲自组织制定的，人力资源部只提供数据验证，这个财务也可以做。人事任免规则是保障公司用人公平公正的基本保障这是董事长要考虑的，人力资源部只需要提供人员考核评估工具。但是多年以来，这些工具得出的评价结果有失公允！公司宁愿花钱请更加客观的第三方机构运作。

第五：“和稀泥”的工作方式大大降低了组织运作效率

人力资源部在某种程度上已经成为“官僚作风”“形式主义”的发源地。在所谓的平衡关系中左右摇摆，看似左右逢源，实则浪费资源。“和稀泥”的工作方式虽然可以缓解矛盾，但与损伤组织运作效率相比。我们定当以组织运作效率提升为优先。

第六：对法律一知半解

最终搞定劳动关系仲裁事件的，一定是法务专员。人力资源部只会尾随其后提供劳动合同、考勤等依据。人力资源部没有真正弄懂劳动关系相关法律，灵活应用更别提！

第七：把招聘做成了数字游戏

用所谓到岗率、编制满足率、新员工流失率、离职率等一大堆数字来为招聘效能低下找借口。招聘是人力资源部对其他部门唯一的价值存在但是，我们看到的只是毫无意义的招聘 KPI 指标，关键岗位人员依旧空缺。内部员工推荐的人才其实和人力资源部没有任何关系。因为内部推荐人才奖励的钱，是业绩部门赚来的！

第八：文化是干出来的，不是感动出来的

什么样的实践塑造什么样的文化。讲一个好听的故事，感动哭一波人，不如员工多创造销售和业绩。放之四海的普世道理，讲多了就成了口号，员工日子越来越穷，最终连喊口号的冲动都消失了。

第九：培训本就不是人力资源职能之一

培训本身是人才梯队建设的手段之一，说教式培训已经逐渐被体验式培训取代，百炼成钢百战成王，把培训经费的 80% 省出来，交给在实践中失败者做学费更有价值！

第十：HR 最终以社会认同谋求职业尊严

HRD 至少 35 岁以上了，转型风险大！提升难度大！个人收益只靠工龄熬！各种协会、峰会、俱乐部变成了 HRD 们的热衷！从相互倾慕、资源互换来谋求职业尊严，用人脉圈不断扩张的喜悦麻痹自我革新之苦，本身就是对职场氛围严重污染！

综上，公司决定撤除人力资源部门。

（事件背景：云南某企业首席执行官骂人事主管的邮件。以下为朋友圈转载。我收到了这封邮件的转发权，我的这位朋友也辞职了。或许是有几分抱打不平的心理在。总之，我要把这封邮件公布出来……朋友将这些内容转给我的时候，我看了很震惊，除了对她的同情，还有无奈……）

冯总监：

你发来的《关于疫情下人工成本控制的报告》我收到了！首先，我想表达的是：人力资源团队很辛苦，疫情下你们做了很多工作！但是“没有功劳也有苦劳”这句话，早已不是这个时代对于一个人价值判断的标准了！其次，我很想问你的一个问题：“你知道吗？公司就剩最后一口气了！你知道吗？公司快死了！董事长为此已经连续两天没有休息了！”

你所提交报告，洋洋洒洒近百页，结构公正，图文并茂，让我看到了一个 HRD 该有的文字功底和系统化思维的严谨！说实话，我看此报告时滑动鼠标的速度比以往任何时候都要快，试图在字里行间找到一个 HRD 在公司危难之际提出建设性意见！然而，终究我还是失望了！这个报告让我感到恐惧！让我看到了悲哀！

我们所处行业，受疫情影响最严重，春节档营业收入几乎为 0。到现在都不能复工，即使复工，恢复往年营业额也需要很长一段时间！在这企业生死存亡期，我需要的不再是数字游戏！更不需要你那些花花绿绿的图表！我需要你从人力资源的角度告诉我，企业怎么可以活下去？

你说因为疫情员工不能上班，工资要正常发！这是劳动法规定！请问：哪个法律又来保证疫情不发生！哪个法律又来保证我们企业可以不死？你认为，一句“劳动法规定”就是解决问题的方法吗？你觉得你有王专员更懂法律吗？你觉得你真的站在企业生死存亡角度思考问题了吗？

你提出了你的建议：共享员工，并列举了一大堆共享员工的好处和当下流行共享员工的做法！那么，我想问你，我们共享给谁？在云南还有谁比我们做的大？员工共享期间出了工伤我要不要赔钱？是服务员去共享还是技术人员也去共享？共享了还能回来不？我问你，你到底懂不懂这个行业？懂不懂员工结构？还是你只会跟着所谓热点事件而根本没有半点儿自己的思考？

你做了一个很完美的疫情期间员工情绪波动雷达图。真的！冯总监，我看都不想！简直就是一堆垃圾！我再强调一遍，我想要企业活下来。疫情当前，人人自危！员工心里状况不用你告诉我！我相信我们的员工也不至于因为这个疫情就得心理疾病！你说你们做了员工普查，那为什么我收到了员工自愿放弃一半工资，来表达与公司同甘共苦的决心呢？你们 HR 不是员工的心灵伙伴吗？为什么在你的报告里没有这些内容？收起你那一套官僚习气吧！

你所提报告的第五方面，说到了相关部门的政策。我明确告诉你，你不但没有读懂政策，就连政策收集的都不全！不瞒你说，这段时间我对政策的关注度一定比你高。对政策的研究一定比你认真！请你告诉我这是为什么？难道你和你的团队就只会算工资管考勤，然后用无数所谓的专业工具去工作吗？你到底有没有戏想过公司的处境？你到底有没有真心的去面对疫情挑战……

最后，我想请你做深度思考，难道 HRD 真的就是你职业生涯尽头吗？

总经理：杨某某

2020 年 2 月 20 日

估计这家企业会比较艰难。

信里面的推断是逻辑不成立的。一个企业里的部门是否应该存在，不是看“不要这个部门是不是就没法过了”，而是看“是不是有比没有好”。

如果遵循“砍掉它也不是日子就过不下去”这种标准，那没有秘书，CEO 善用大脑和小本本也不是不能过，把秘书裁了；没有清洁工，大家动手扫扫地也不是不能过，把清洁工也裁了；接着销售的工作也不是不能给研发去干，反正也就是按手册给客户报价罢了，销售也裁了……

最后总裁真的是总裁了，裁得只剩自己了。

HR 部门又不是战略部门，本来就没有义务去思考公司未来策略，甚至都不应该去花这个精力。换了是我，现在人力资源部交一份公司应该如何应对疫情的建议书给我，恐怕反而会挨骂。

除非我自己给了你这个任务安排，否则你该干嘛就该干嘛，干了这些你本职有时间干好吗？

我是 CEO，我对做出决策有全部责任，其他人只不过是给建议。世界上根本不存在“该骂的建议”这个概念。

你是我批准就任的人，你提出来的建议质量不高是我的责任，要骂只能骂我自己。我可以认清自己看错了人，并且及时决定解除劳动关系，但是这个错在我，你反而还是受损方。我要解约还得向你道歉，给你补偿。

我如果不是这样承担全部应有责任的人，本来就不配你认真辅佐。

自己请了人来帮手，帮得不好就不能怪帮手。这其实是个很浅显的道理。

如果你是这样一个求人帮忙，帮得不好就骂人的人，你就是一个比较差的求助者。那么精兵强将、眼光精准的人就不会优先选你。于是会选你的就是更糟糕的人，眼光更差的人。

于是你自自然然就总是得到“不可接受的表现”。

你得到这种表现之后又狂怒，又开骂。

于是进一步证明你是一个很糟糕的求助者，于是变得更不值得选择，会选你的人会是更无能、眼睛更瞎的人，给你更不能接受的表现。

看懂这事的发展方向没有？

身为领袖，这条不能时时刻刻放在心里，不管你现在多么辉煌都将是过眼云烟。

领袖，在某种意义上说，就是“让别人不担心帮坏了会被定罪”的人。

就是这么简单，也就是这么难。

这就是一个领袖需要的全部资格认证。既不是什么专业水平，也不是什么战略高度。就是这个基本的、钢铁一样的责任伦理。

我话事，我找你帮我，我负全责。

你拿了工资，也是我兜底。

我选了你，你放胆大闹天宫。打死了玉皇大帝，都是我兜底。

你喜欢这个待遇吧？他也喜欢这个待遇。

全世界的人，都喜欢这个待遇。

你要回答的是我为什么应该把这份待遇给你？为什么不给他？

为什么明天还应该给你，而不是给他？

这才是悬在帮手们头上的达摩克利斯之剑。而不是什么“惩罚”。

人才们不愁吃，不愁穿，愁的是施展自己的才干所需要的舞台带着自己无法承受的重量。举个例子：火箭专家自己买不起火箭。如果火箭炸了要他赔，他只能放弃火箭的理想。看懂人才的痛苦了吗？

他们心心念念，泣血椎心的渴望一位领袖能破解他们的这个魔咒。

“君以国士待我，我必以国士报之。”

你当的了这个君，自有国士来投。

你要怎么当这个“君”？简单来说，就是宁可打落牙齿和血吞、打死也绝不推卸自己择人的责任，然后你才能成为国士们眼里值得拼命保住的明君。

这种人太少，垮一个少一个。一个人一辈子不见得能遇到一个。遇见了，就是君臣际会，永远挺你到底。于是自然就不能不珍惜。人家珍惜你，那么发生的一切都是可能有的最好的样子，你没什么可怨的。

不但他对你有这样强的信心，而且他会对“其他有能力的人也会对 ta 很有信心，也会折服、也会来投、也会忠诚”这一点有信心——废话，他就是这样的人，他就是这样折服、这样来投的。

这两个确信，会化为这些国士对共同事业的强烈乐观。这种根本的乐观、会转化为无坚不摧、无快不破的集体意志力。

这就是一个企业灵魂里的那口气。

领袖最大的责任，就是护住这口气。有这口气在，企业能扛住差不多任何损失——除了大家一起坐飞机然后坠机这种。

企业亏损了，这些人都肯自动减薪甚至放无薪假来撑你。被迫离职了，都会一样继续撑你。

你打不死，你就立于不败之地，是不朽之身。

而这带来了一个二次锁定——我们让你不败不朽，你还“躲责任”！

领袖不躲，那就大家生死与共，帮你扛，因为值得为你扛。就算没有责任在我们肩上，为了你能继续扛下去，我们也要帮你扛。毕竟你要是倒了，我们谁也赔不起火箭。

你躲了，你把责任推给 ta，让 ta “赔火箭”。那就呵呵呵哈哈。可怜 ta、可怜我、可怜我们瞎了狗眼，看错了人。好，我们接受教训！我们改，好吗？此处不留爷，自有留爷处！

他们“悔改”了，你的火箭倒是不会炸了——因为你再也不会有一支火箭了。

以这位 CEO 的所作所为，他的技术性理由是否成立根本不重要。

他失了礼，破坏了管理伦理，已经丧失了领袖资格。

董事会如果不能及时发现、及早解除他的职务，那是活该血本无归。

更何况，他这些“技术分析”体现出惊人的昏聩。

财务部门一样每一条都符合——就是报数据的；也不能提供什么战略决策；又不直接赚钱；“无非高级填表员”；“简单的操作根本不需要专人来做，训练一下员工让他们自己学会填表就可以了”。

看到没，每一条都符合。

要不要把财务部整个裁了？

提出一种法则，来证明一种应然，出门右转弯第一步就碰壁，说明什么？

说明没有基本的自省能力，连一个验算都没做。全部的聪明才智都用在文过饰非上了，用在把自己的狂怒装饰成“正义天诛”上了。

在我看来，他如果不立刻下罪己诏，不要说继续担任 CEO，连职业生涯是否有资格继续都成问题。

董事会里当初投票把他扶上去的那一部分股东，按照义理原则有必要出来对其他股东谢罪，主动提出承担由于这位 CEO 所造成的损失。

是的，你们装装糊涂可以避免失去这笔金钱。你们要是这个觉悟，你们的企业本身将会有化为乌有的风险——因为你们会导致董事会丧失原则和荣誉。

没有这两样，一家企业是不可能成为伟大的企业的。

你们是不是觉得“伟大的企业”是一个特别高的要求？

错了。只有伟大的企业能薪火相传而不散架。

散架了你们一辈子都是白忙——甚至可能是在给下一代挖坑。会搞的你儿子女儿三四十岁跑到知乎回答“收入急剧下降/家道中落是什么体验”。甚至都不见得比你们直接老老实实打一份工来的好。不要以为你们身价几个亿肯定安全。按这个案例的严重程度，几个亿不够两年亏的——一个错误的战略决策、一个执行不到位的年度计划，足以让你去借高利贷了。

而这位 CEO 寒了“国士”们的心——我指的不是 HR 的人，而是其他看着这事的人——国士不用心，你这战略错误几乎是犯定了，只是时间问题；他还废了非国士的士气——下面的人的士气是直接受到国士态度的影响的。国士们都郁寡欢，前线的士气立刻如六阳化雪。于是你的年度计划必定要给你一个大耳光。

周不得亡其鼎，秦不能失其鹿。

这是管理 ABC。

听清楚——领导和管理，首先根本不是 mba 课里教的那些技能，而是领导和管理的资格。

有这个充分的资格，就算你的技能是在参军时在炊事班养猪时感悟到的，还是在教英语时看网站自己学的，都一样君临天下。

没有这个充分的资格，你尽管去读中欧哈佛北大复旦，你一样是个精致的废物。

这道理，欧洲人可以不懂，作为一个中国人你不懂？

三千年里死了不知多少亿人，都拿血一笔一笔的记下来，也没教会你这个蠢蛋这个作为中国人认字开始就该明白的最基本的常识，你还有脸大声吼？

记住——

你是领袖，一切的错都在你。

万方有罪，罪在朕躬。

君子死，而冠不免。

编辑于 2022-02-18

<https://www.zhihu.com/answer/1077388375>

评论区:

Q: 这要求太高了，全国没几个有这样

A: 所以没几个企业获得了下属的忠诚

更新于 2023/4/19