

摘要

随着经济的发展、社会的进步、企业不断的发展，对人力资源管理也提出了新的要求。知识经济、大数据、互联网时代的带来，既改变了传统的商业模式，也改变了人才需求的模式。过去传统的以事务性工作为主的人力资源管理工作已经不能满足企业的发展，现在的人力资源管理已经不再局限于运用六大模块开展工作，更多的是把人力资源管理工作与组织的经营业务相结合，在满足不断扩大的业务需求的同时，为组织的利益相关者创造价值。在这样的趋势下，由专家领域中心（COE）、人力资源共享中心（SSC）、人力资源业务合作伙伴（HRBP）组成的 HR 三支柱模型应运而生，这也意味着人力资源管理工作将更具有挑战性与趣味性。

本文从 B 公司的人力资源现状出发，利用文献法、访谈法、调查问卷法、专家分析法等，通过定量与定性相结合的方式，对 B 公司实施 HR 三支柱管理模式后，在实际运行中出现的 HRBP 频繁离职、SSC 工作出错、反馈不及时、内部互相推诿等问题进行分析。通过两轮问卷调查研究，确定造成上述问题的原因为 HRBP 角色定位不准、流程和分工不清晰、SSC 人员能力不足和内部缺乏有效的沟通机制。通过借鉴其他公司成功运行的经验，对 B 公司的 HR 三支柱管理模式提出了重调 HR 三支柱各板块的角色定位、调整工作流程和职责分工、加强 SSC 平台人才队伍建设、建设有效的沟通协同机制等优化建议，并辅以人力资源信息化、搭建保障机制、动态反馈机制等措施达到让公司的 HR 三支柱管理更能适应企业发展的目的。

本文对 HR 三支柱管理的研究，旨在探索解决 HR 三支柱管理落地中出现的问题，有针对性的破解内部协作的困境，对提升公司的管理绩效有着积极的意义，也为其他存在同类问题的企业，提供了解决的思路。

关键词：HR 三支柱；HRBP；业务伙伴；

Abstract

With the development of economy, the progress of society and the continuous development of enterprises, new requirements are put forward for human resource management. The era of knowledge economy, big data and the Internet has changed both the traditional business model and the model of talent demand. In the past, the traditional human resource management based on transactional work can no longer meet the development of enterprises. Now human resource management is no longer limited to using six modules to carry out the work. It is more to combine human resource management with the organization's business, so as to create value for the organization's stakeholders while meeting the expanding business needs. In this trend, the HR three-pillar model composed of expert domain center (COE), human resources sharing center (SSC) and human resources business partner (HRBP) came into being, which also means that human resources management will be more challenging and interesting.

From B company human resources present situation, this paper uses literature method, interview method, questionnaire method, expert analysis method, etc. Through the combination of qualitative and quantitative way, the three pillars for B company HR management mode, in the actual operation of HRBP frequent turnover, SSC work error, and delayed feedback, the problem such as the internal mutual shuffle is analyzed. Through two rounds of questionnaire researches, it is determined that the reasons for the above problems are inaccurate HRBP role positioning, unclear process and division of labor, inadequate SSC staff capacity and lack of effective internal communication mechanism. Based on the successful operation experience of other companies, optimization suggestions are put forward for B company's three-pillar HR management mode, such as adjusting the role positioning of the three pillars of HR, adjusting the work process and division of responsibilities, strengthening the construction of talent team on SSC platform, and establishing effective communication and coordination mechanism. And supplemented with human resources information, build guarantee mechanism, dynamic feedback mechanism and other measures to make the company's three-pillar HR management can better adapt to the purpose of enterprise development.

The research of the three-pillar HR management in this paper aims to explore solutions to the problems in the implementation of the three-pillar HR management and solve the dilemma of internal collaboration, which is of positive significance to improve the management performance of the company and also provides solutions for other enterprises

with similar problems.

Key words: HR three-pillars; HRBP; Business partner

目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	II
图表清单.....	VII
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	5
1.2.3 文献述评.....	6
1.3 研究内容和框架.....	7
1.3.1 研究目标.....	7
1.3.2 研究内容.....	7
1.3.3 研究方法.....	7
1.3.4 技术路线.....	8
第二章 B 公司人力资源管理现状.....	9
2.1 B 公司概况及行业介绍.....	9
2.1.1 B 公司概况.....	9
2.1.2 行业介绍.....	10
2.2 B 公司人力资源现状.....	11
2.2.1 B 公司的组织概况.....	11
2.2.2 B 公司推行 HR 三支柱管理的背景.....	11
2.2.3 B 公司人力资源三支柱管理实施概况.....	12
2.2.4 B 公司 HR 三支柱管理运行现状.....	16
2.3 本章小结.....	17
第三章 B 公司 HR 三支柱管理问题分析.....	18
3.1 员工访谈.....	18
3.1.1 访谈目标及对象.....	18

3.1.2 访谈设计及实施	18
3.1.3 访谈结果分析	19
3.1.4 访谈总结	20
3.2 问卷调查	21
3.2.1 调查问卷设计及调查对象	22
3.2.2 数据来源	22
3.2.3 问卷分析	22
3.2.4 问卷结果总结	26
3.3 问题聚焦与分析	27
3.3.1 HRBP 角色与定位不符的问题分析	28
3.3.2 HR 三支柱工作流程和分工不明确的问题分析	29
3.3.3 SSC 部门人员能力不足的问题分析	30
3.3.4 HR 三支柱之间沟通协同的问题分析	30
3.4 本章小结	31
第四章 HR 三支柱管理体系优化措施	33
4.1 B 公司 HR 三支柱管理体系优化思路	33
4.2 B 公司 HR 三支柱管理优化措施	34
4.2.1 重调 HR 三支柱各板块的角色定位	34
4.2.2 调整工作流程和职责分工	36
4.2.3 加强人力资源中心 SSC 平台人才队伍的建设	39
4.2.4 建设有效的组织沟通协同机制	40
4.3 本章小结	42
第五章 HR 三支柱管理优化的保障措施	43
5.1 人力资源信息化助力三支柱管理优化	43
5.1.1 加快人力资源信息化建设	43
5.1.2 量身打造人力资源信息化管理系统	44
5.2 搭建人力资源三支柱管理优化的保障机制	45
5.2.1 组织文化灌输做优化前动员	45
5.2.2 制度和人才保障顺利实施	46
5.2.3 动态反馈机制降低风险	47

5.3 本章小结	47
结论	49
参考文献	51
附 录	54
附录 1: 人力资源三支柱的运行情况调查问卷	54
附录 2: HRBP 工作情况调查问卷	56
附录 3: 员工访谈提纲	57
攻读硕士学位期间取得的研究成果	58
致 谢	59

图表清单

图 1-1 战略性人力资源管理体系的构件模型	4
图 1-2 技术路线	8
图 2-1 事业群架构	9
图 2-2 B 公司组织架构	11
图 2-3 人力资源组织架构	13
图 2-4 B 公司 HR 三支柱模式	14
图 2-5 B 公司人力资源体系架构	15
表 3-1 访谈结果汇总	19
表 3-2 问卷 A 的结果统计	22
表 3-3 问卷 A 的综合分析结果	23
表 3-4 问卷 B 的结果统计	25
表 3-5 问卷 B 的综合分析结果	25
图 4-1 尤里奇的人力资源四角色模型	35
表 4-1 绩效管理分工和流程	38
表 4-2 薪酬福利分工和流程	38
表 4-3 组织管理分工和流程	39

第一章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

随着社会的进步，大数据、互联网时代的到来，传统的商业模式得到颠覆、企业的业务越来越复杂和多元化，对人力资源的管理也提出了更多和更高的要求。经济的飞速发展，不仅给企业带来巨大的大市场机会，也让企业面临了更加复杂、多变的外部环境。在这样的市场背景下，如何适应社会的变化，如何在复杂的市场环境中生存下来，并脱颖而出，是每个企业都将面临的重要问题。为了更好的应对外部市场环境的变化，提升企业发展的核心竞争能力，企业开始重视人力资源部门，并投入更多资源，使人力资源部能更好的支撑业务，从而为组织增值。过去以事务性工作为主的人力资源管理模式已跟不上企业快速发展的需求，现在的人力资源管理已经不再局限于运用六大模块开展工作了，更多的是把人力资源管理工作与企业的经营业务相结合，在满足不断扩大的业务需求的同时，也为企业的利益相关者创造价值。同时，作为人力资源岗位的从业者，也希望能够顺应社会的发展，摆脱事务性工作，参与到企业运营，为业务赋能的同时，提升人力资源部门的价值。

在这样的趋势下，由专家领域中心（COE）、人力资源共享中心（SSC）、人力资源业务合作伙伴（HRBP）组成的 HR 三支柱模型应运而生。1998 年 IBM 率先从共享服务中心开始推行 HR 三支柱，并在 2002 年启动三支柱中 COE 和 HRBP 的建设，开启了 HR 三支柱在企业应用的先河。随着 HR 三支柱在全球范围内的应用，越来越多的企业开始采用这种方式，希望通过建立三支柱模式，实现人力资源管理方式的变革，更好支持公司业务的发展。

B 公司成立于上个世纪 90 年代，经过二十几年的发展，已经成为一个拥有多家控股公司，业务覆盖全国 180+城市的大型互联网自行研发公司。随着公司的持续发展，业务范围越来越广，员工人数越来越多，岗位层级越来越复杂，分布区域越来越广，对人力资源部的功能要求也越来越高。原本按照六大模块细化分工的传统模式已经越来越不能满足公司发展的需求。近年来，B 公司也在寻求突破，逐步向三支柱模型转变，经过一年多的探索和发展，以三支柱模型为基础的人力资源体系在公司已经有了大概的雏形，但在运行过程中，发现它解决了部分问题的同时，也带来了许多新的问题。

本文主要研究 B 公司以 HR 三支柱模式为基础的人力资源体系，在实施过程中出现的问题，并对之进行分析和研究，寻找解决的方案，用于人力资源部的功能优化，以提高公司的组织效能。

1.1.2 研究意义

戴维·尤里奇（1997）首次提出了以结果为导向的人力资源管理四项职能，即推动战略执行、提升专业效率、提高员工贡献和促进组织变革^[1]。后续经过不断的演化，最终形成了人力资源专家中心（COE）、共享服务中心（SSC）和人力资源业务伙伴（HRBP）^[1]的人力资源三支柱模型。三支柱模型源于公司战略，服务于公司业务，其核心理念是通过组织能力再造，让人力资源更好的服务组织，为组织创造价值。

过往人力资源部的组织架构大多按专业职能进行划分，经常提到的六大模块，像招聘、绩效、薪资福利、培训、员工关系等，依据不同的职能板块，衍生出相应的组织架构^[2]。而人力资源三支柱有别于传统的职能架构，它从满足企业内部业务需求出发，提倡人力管理和职务职能有效分离，将可流程化实施的事务性职能通过共享服务中心（SSC）交付，复杂的技术交由人力资源专家（COE），同时发展出业务合作伙伴（HRBP）及时关注业务需求，将人力资源管理工作按照角色和工作内容一分为三，打破了传统以职能为中心的管理思维，让人力资源管理回归业务，帮助业绩增长。

以职能为中心的传统人力资源管理模式向 HR 三支柱模型的转变，让 HR 从专业导向逐步走向业务导向，从职能型 HR 到业务型 HR，而人力资源中心则由权利中心转向服务中心。这一系列的转变，对人力资源部来说是一种新的挑战，也是企业人力资源组织和管控模式上的一种创新。

戴维·尤里奇提出的人力资源四角色与贡献四象限模型，对人力资源管理有重大的实践意义，为企业带来了人力资源管理的新视角，被越来越多的公司认同。IBM 在 1998 年开始从共享服务中心开始推行三支柱，并在 2002 年启动三支柱中 COE 和 HRBP 的建设。2009 年，华为引进了 IBM 的人力资源三支柱管理模式。随着 HR 三支柱模型在华为、腾讯、阿里等国内一些大型企业的应用，对国内的企业起到很好的示范作用，HR 三支柱模式已成为国内企业竞相实施人力资源变革的热门。

随着 HR 三支柱模式的人力资源体系在越来越多的大企业实施，为企业带来新的转变的同时，也给企业带来了许多困惑。

首先，很多公司在初次接触 HR 三支柱之后，均对这种模式有比较大的兴趣，都希望这种新的模式能帮助自身提升人力资源管理效能。但这种模式是否适合自己的公司，

是他们在尝试变革之前需要考量的。

其次，HR 三支柱模式虽然已经在一些国内的大型企业实施，也有一些企业进行了探索和转型，但对于大多数公司而言，在实施中可以参考的成功案例并不多，所以在实践中更多是摸着石头过河。理论和框架都有，但具体如何操作，如何让改模式在企业中落地，怎么才能发挥出它的效果，都是企业将要面临的困惑。

B 公司成立 20 多年，往 HR 三支柱模式转型只有近一年多的时间，在实践的过程中，也遭遇了这样的困惑，本文从 B 公司的人力资源现状出发，对目前公司在人力资源践行中出现的问题进行分析和研究，期望找出解决的方案，用于人力资源部的功能优化，理顺 HR 三支柱的应用逻辑，以此提高组织效能。

1.2 文献综述

1.2.1 国外研究现状

现代管理学之父彼得·德鲁克，于 1954 年在其著作《管理实践》中提出了“人力资源”这一概念，并对其加以明确的界定。在之后经历了 70 多年的发展，人力资源管理的概念也逐步完善。

人力资源管理，是指根据各种社会组织战略目标制定相应的人力资源战略规划，并根据组织的战略目标和人力资源战略规划进行人力资源的招募、录取、培训、开发、使用、保持、绩效评估、薪酬激励以及劳资关系建立的过程^[3]。

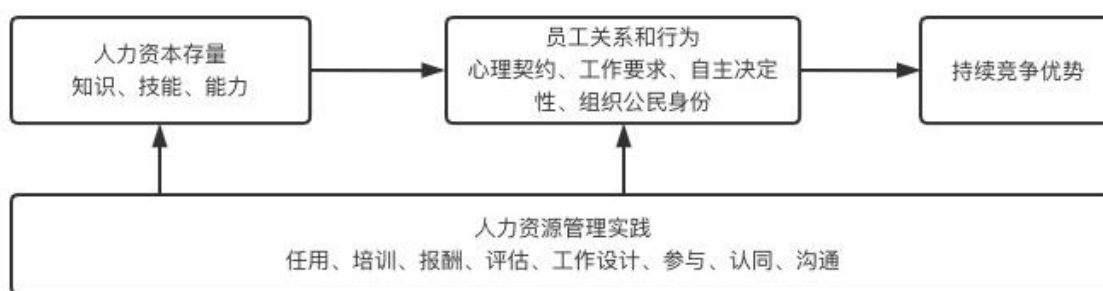
从 18 世纪末至今，人力资源管理的发展，先后经历了工业革命阶段、科学管理阶段、人际关系阶段、行为科学阶段、人力资源管理阶段^[4]，历经 200 多年的演化，人力资源管理逐渐被提升到企业发展的战略地位，也标志着人力资源管理目前已经进入了战略人力资源管理阶段。

戴瓦那（1981）在《重组人力资源》中提出战略人力资源管理的概念，他主张把人力资源管理归为三大方面，首先是人力资源战略和规划，其次是人力资源的服务性工作，第三是人力资源事务工作管理。他认为这些工作为企业所贡献的价值远远超过其产生的成本^[5]。

托马斯·斯图尔特（1996）曾在《财富》杂志声称“炸掉你的人力资源部”他认为，有高自动化的系统协助，人力资源职能的大部分将被外包。例如员工服务（入离职管理、合同管理、员工安置）、信息系统与运营、培训、绩效管理、甚至薪酬福利等，都有潜力外包。外包不止能为企业节约成本，同时还帮助企业减少责任、规避劳动风险。

对此，戴维·尤里奇（1997）提出了著名的人力资源管理四角色模型，他认为人力资源管理中有四个管理角色，分别是：组织变革促进者、战略推动执行者、员工贡献提高者以及专业效率提升者，同时建议通过成立专家中心、共享服务中心和业务伙伴，结合人力资源管理组织、流程的再造，使四角色模型在企业中得到落地和应用。

Wright、Dunford 和 Snell（2001）提出了战略人力资源管理的基本模型（如下图），他们认为人力资源管理分为如下三个基本部分：（1）人力资源管理实践系统，包含了搭建员工队伍、工作设计、培训组织、薪酬福利、评价沟通等人力资源管理的所有实践活动。（2）人力资本存量，包含组织运作所需的知识、技能和能力，这些知识、技能和能力必须符合组织未来的战略目标。（3）员工关系和行为，包含心理契约、组织公民行为等方面。其中员工关系与行为是人力资源实践系统和人力资本存量共同作用的结果。



资料来源：Wright, Dunford B, Snell., 2001

图 1-1 战略性人力资源管理系统的构件模型

人力资源专家拉姆·查兰（2014）发表《分拆人力资源部！》，他提出传统的人力资源管理已经落后，因为它不能给企业的业务提供足够的支持。人力资源管理者不熟悉公司的业务需求，在企业的战略发展上，也无法提供关键的决策和建议。他认为应将人力资源部门拆分为两部分，行政人力资源即负责薪酬和福利的部分，直接向 CFO 汇报；让领导力与组织人力资源，即关注提升组织能力和提高员工的业务能力的部分，直接向 CEO 汇报。

针对拉姆·查兰的文章戴维·尤里奇提出了不同的意见，他认为人力资源管理都应该以业务为导向。人力资源应该帮助企业“打造优秀的人才队伍、领导力和组织能力”。他再一次明确提出了“人力资源三支柱模式”，及 COE 提供专业领域分析与建议、HRBP 挖掘内部客户的人力资源需求、SSC 负责处理事务性工作，三者之间协同工作，才能创造价值。

IBM在戴维·尤里奇的理论基础上进行探索和实践后，将公司的人力资源部门进行了改革，经过拆分和合并，人力资源部门最终分成三大块：人力资源专家中心（COE）、人力资源共享服务中心（SSC）和人力资源业务伙伴（HRBP）。2007年IBM正式提出HR三支柱模式，此后该模式被众多公司应用。

1.2.2 国内研究现状

自IBM提出人力资源三支柱模式后，在世界500强企业中逐渐应用和推广。2005年，华为作为国内首家使用该管理模式的公司，取得了一定的效果，之后阿里、腾讯、海尔等多家企业也逐步在公司内部开展。这些企业在实践中的探索，也为众多的中小企业带来了先进和理念和学习的标杆。

杨磊和陈静（2011）认为随着时代的进步，人力资源部门的角色定位也有所改变。区别于以往人力资源部作为后勤支持部门的角色，如今的人力资源则更贴近业务，与业务部门有更深度的合作^[6]。

宋晓波（2012）提出人力资源新的管理模式由HRBP中心、专家领域中心和人力资源共享中心三个部分组成。三者互相支持、协调合作，从全局出发，随时发现问题，并解决问题。

彭剑锋（2013）提出人力资源管理部门在公司内部充当着六大角色，分别是战略伙伴、领域专家、变革驱动者、业务伙伴、员工服务者和知识管理者^[7]。

（1）战略伙伴：紧跟企业的未来发展战略，贯彻高层决策，结合企业内、外部环境，规划人力资源战略，为企业的战略达成提供人力资源保障^[7]。

（2）领域专家：拥有多年人力资源领域的经验和技能，丰富的人力资源管理专业知识，能精准的找出人力资源管理中出现的问题，并能够为企业提供解决问题的方案和改进措施，提高组织活力^[7]。

（3）变革推动者：当公司面临突发的状况，或者出现比较大的变动和调整时，积极参与和推动企业的变革进程^[7]。

（4）业务伙伴：深入业务部门内部，利用专业的人力资源专业知识，为业务部门员工提供专业人力资源支持，帮助业务部门提升业绩^[7]。

（5）员工服务者：充当企业和员工的桥梁，在企业和员工寻找平衡。既能从员工的角度考虑，为员工争取应有的权益，提供周到的人力资源服务；也能站在公司的角度，解决劳资纠纷，尽可能的减少公司的用工风险^[7]。

（6）知识管理：能够打造企业的知识管理体系，将企业内部先进的知识和技能保

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/117035066102006053>