

HREC & ADP

# 人力资源三支柱转型后的演进与重塑

## Beyond HR Transformation

——the Evolution & Revolution

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & ADP 所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & ADP. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & ADP is prohibited.



## 首席顾问



撒意文  
ADP | 北亚区人力资源总监

## 顾问团

顾问团排名不分先后，仅按姓氏首字母排序



陈燕  
华星光电 | HRBP HEAD



程焱华  
帝斯曼中国有限公司  
人力资源总监



崔晓晨  
软通动力信息技术（集团）  
股份有限公司  
企业服务部副总裁



何忆枫  
同程艺龙  
人力资源共享服务中心总监



牟忠英  
上海吉祥航空股份有限公司  
人力资源部总经理



秦曼  
苏伊士集团 | 组织发展总监



王俊  
悟空租车 | CHRO



张伟 (米德)  
森马服饰 | CHRO

## 关于作者



金景 Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人，目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定，也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营，并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学，并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学，取得了英语教育学士学位。



方麻迪 May.Fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会（HREC）调研主管一职。曾负责撰写的调研报告有：中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、2017 中国人才管理状况调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、企业外部人才库实践调研报告、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、2019 智享会绩效管理研究……方麻迪毕业于华侨大学，获得管理学本科学位。

# contents

## 目录

开启人力资源三支柱 2.0 时代	5
------------------	---

核心研究发现	7
--------	---

人力资源三支柱模式实现情况	8
---------------	---

搭建率

企业是否着手向 2.0 阶段转型

调整因素

三支柱如何走向 2.0 阶段——“改良派” VS “革命派”	16
--------------------------------	----

“改良派”

“革命派”

建议汇总	35
------	----

三支柱向 2.0 阶段转型的因素梳理

“改良派”：协作优化及各角色能力提升措施归纳

“革命派”：三支柱架构变化归纳

参调样本	42
------	----

案例启示	44
------	----

华星光电：人力资源三支柱发展之路

软通动力：启动中台战略，实现降本增效

森马：人力资源三支柱转型实践与探索

某外资制造企业 A：三支柱面临的挑战及调整方案

帝斯曼：企业文化引领高效合作，灵活发展拓宽生涯通道

案例片段

(穿插在报告全文中)：

- 某互联网企业 S
- 同程

专家访谈	54
------	----

人力资源三支柱的现状变化

# 开启人力资源三支柱 2.0 时代

## 人力资源三支柱模式起源

早在 1996 年，托马斯·斯图尔特 (Thomas Stewart) 便曾在《财富》杂志上提出“炸掉人力资源部”，直至 2014 年，管理咨询领域的巨头拉姆·查兰 (Lahm Charan) 发出了“分拆人力资源部”的呼声。长久以来，这些声音都广泛地引起了外界对传统人力资源管理所存在的问题的思考，如：HR 难以为战略制定提供有价值的洞察、HR 与业务体系脱节、HR 陷于事务性工作等。

1997 年，戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 提出四角色模型，他认为人力资源从业者只有扮演好战略伙伴、效率专家变革先锋和员工后盾这四个角色，才能更好地创造价值。并且同年，戴维·尤里奇以四角色模型为基础，提出建立专家中心、共享服务中心和人力资源伙伴的构想。随后，IBM 基于这个构想，不断探索，最终于 20 世纪 90 年代正式提出了三支柱模式。在 IBM、宝洁等国外企业的不断实践与优化后，三支柱模式在西方世界有了实践的模范蓝本。

## 当人力资源三支柱模式进入中国市场

### ——从三支柱 1.0 走向 2.0

当作为“舶来品”的三支柱进入中国，首先我们看到已经距离三支柱这一理论的提出时日较远，我们已经处于一个“互联网+”的新时代；其次，中国企业的人力资源发展也有其特有的问题：在大量企业中人力资源的发展仍较为滞后，尤其在部分中小企业中人力资源管理方面的投入严重不足。时空的变化让我们不得不思考：**这样的模式真的适合中国企业的现状吗？是简单模仿国外优秀企业实践即可，还是应该寻找专属于中国企业的特有模式？在三支柱模式落地到企业中去时，遇到了什么样的问题？……**

在与企业进行深入访谈后，以上的担忧似乎也得到了印证：西方市场传统的三支柱模式在落地到中国企业中或多或少遭遇了一定的挑战——**这些挑战一方面体现为三支柱之间的权责划分、互相协作存在较多“摩擦”；另一方面也暴露出三支柱各角色自身能力的短板，出现了“德不配位”的问题。**基于这样的问题，中国企业也在实践中不断摸索，寻找出了一条适合本土情况和企业实际的“转型之路”。

如果说，20 世纪 90 年代所被提出的三支柱理论代表的是三支柱的 1.0 阶段，那么基于 1.0 阶段中国企业所进行的调整与创新，意味着我们正在走向人力资源三支柱 2.0 时代。

### 三支柱 1.0

- 基于 20 世纪 90 年代所被提出的三支柱理论
- 在西方国家的企业中有较为成熟的探索与实践

### 三支柱 2.0

- 在三支柱 1.0 阶段的基础之上，进行一定的调整与创新
- 更适用于中国本土各企业的实际情况

## 研究框架

综上所述,本次研究的思路主要围绕以下几大问题展开:

- 人力资源三支柱模型在市场上的搭建率如何?
- 企业是否着手向 2.0 阶段转型?
- 调整因素
- 如果已经或计划进行转型,原因有哪些?
- 三支柱 2.0 阶段主要有哪些转型方向或调整措施?

人力资源 三支柱模式 实现情况	搭建率	
	企业是否着手向 2.0 阶段转型	
	调整因素	
三支柱如何 走向 2.0 阶段?	转型方向	建议与方案
	“改良派”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 三支柱之间如何更好地合作</li> <li>• 三支柱如何“做更好的自己”,实现能力的提升</li> </ul>
	“革命派”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “戴两顶帽子”</li> <li>• 其他模式</li> </ul>



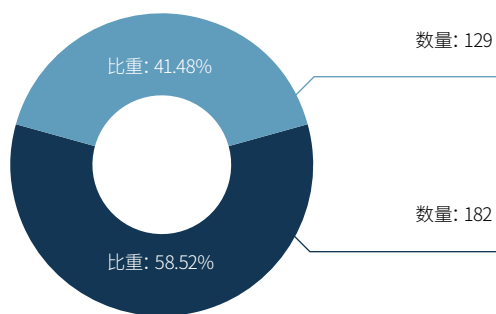
## 核心研究发现

模块	主要发现		数据摘要
人力资源三支柱模式实现情况	搭建率	在规模 1000 人及以上的企业中，设立三支柱已成为普遍共识。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 在所有参调企业中，近 6 成已经搭建了三支柱模式。</li> <li>◆ 随着企业规模的增加，以规模为“1000 人到 2499 人”的企业为分水岭，搭建三支柱的企业比重均高于应用职能部门模式的企业。</li> </ul>
	企业是否着手 2.0 阶段转型	不少企业已经着手或计划向三支柱 2.0 阶段转型，而非采用传统三支柱模式（三支柱 1.0 阶段）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 在计划搭建三支柱的企业中：半数直接考虑按照 2.0 阶段这一方向进行搭建，其比重高于计划采用传统三支柱的企业。</li> <li>◆ 在已经搭建了三支柱的企业中：近半数企业处于或正走向三支柱 2.0 阶段。这一比重也高于仍未对原有三支柱进行调整的企业。</li> </ul>
	调整因素	企业向三支柱 2.0 阶段调整的原因既来自于内驱力（三支柱自身存在的问题），又受到外部动因（业务需求）的影响。但企业通常不会只基于其中一种原因实现转型，而是在这两种原因的“合力”之下做出了一定的改变。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>内驱力包括：</b>BP、COE、SSC 各自之间的能力水平仍有待提升；BP、COE、SSC 之间没有一个高效的合作模式；三支柱之间职能划分不清等。</li> <li>◆ <b>外部动因包括：</b>受业务发展阶段、企业规模、管控模式等因素的影响，需要寻求一个与组织当前需求所符合的人力资源组织模式；VUCA 时代下，对人力资源这一角色提出更高的要求；企业寻求更为敏捷的协作形式与组织模式，人力资源随之进行调整等。</li> </ul>
三支柱如何走向 2.0 阶段	转型方向概览	走向三支柱 2.0 阶段的企业以“改良派”为主，考虑对人力资源整体架构进行调整的“革命派”仍是少数。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 62.90% 的企业选择调整三支柱之间的合作方式和工作方式，而非进行人力资源结构的调整。</li> <li>◆ 仅有约 3 成的企业已经考虑对人力资源整体架构进行调整。</li> </ul> <p>注： “革命派”：对人力资源整体架构进行调整。 “改良派”：调整三支柱之间的合作方式和工作方式，在不涉及人力资源结构调整的前提下，尽可能解决已有的问题。</p>
		在“革命派”中，“戴两顶帽子”是较多企业会考虑的人力资源架构调整方向。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 已经考虑对人力资源整体架构进行调整的企业中，45.71% 选择“戴两顶帽子”，是调整方向中选择率最高的。</li> <li>◆ 其中 9 成以上已经实现或着手实现“戴两顶帽子”。</li> </ul> <p>注： “戴两顶帽子”指同时兼任两个角色，如：COE+SSC、COE+HRBP 等</p>

## 人力资源三支柱模式实现情况

人力资源 三支柱模式 实现情况	搭建率	
	企业是否着手向 2.0 阶段转型	
	调整因素	
三支柱如何 走向 2.0 阶段?	转型方向	建议与方案
	“改良派”	<ul style="list-style-type: none"> <li>三支柱之间如何更好地合作</li> <li>三支柱如何“做更好的自己”，实现能力的提升</li> </ul>
	“革命派”	<ul style="list-style-type: none"> <li>“戴两顶帽子”</li> <li>其他模式</li> </ul>

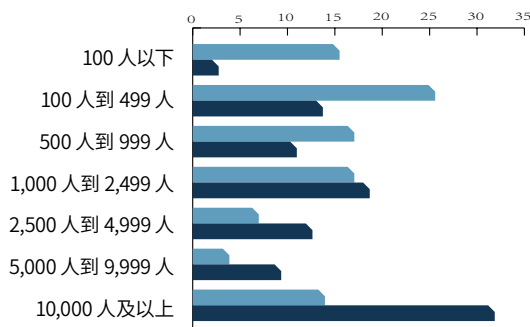
### ► 搭建率



图表 1 贵公司目前的人力资源组织架构倾向于以下何种类型？  
(N=311)

- 职能部门模式（即根据人力资源 6 大职能模块来设立对应的部门）
- 三支柱模式（即分为 COE、HRBP、SSC 三大角色）

图表 2 贵公司目前的人力资源组织架构倾向于以下何种类型？  
(N=311)



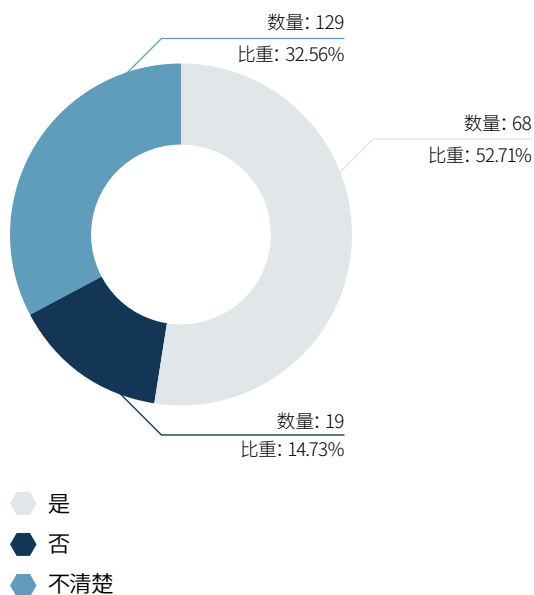
- 职能部门模式（即根据人力资源 6 大职能模块来设立对应的部门）(N=129)
- 三支柱模式（即分为 COE、HRBP、SSC 三大角色）(N=182)

纵观参调企业人力资源组织架构的类型，我们发现近 6 成企业已经搭建了三支柱模式（参考图表 1& 图表 2）。并且结合企业规模来看，随着企业规模的增加，以规模为“1000 人到 2499 人”的企业为分水岭，搭建三支柱的企业比重均高于应用职能部门模式的企业。可见，在规模 1000 人及以上的企业中，设立三支柱已成为普遍共识。

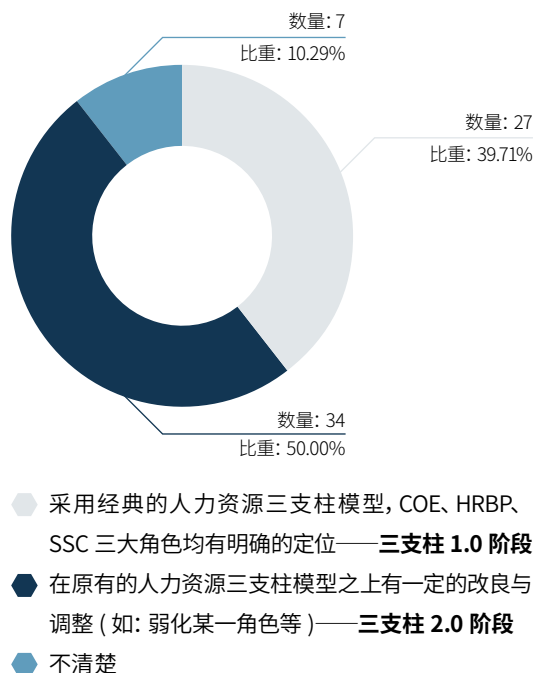
## ► 企业是否着手向 2.0 阶段转型

### • 计划搭建三支柱的企业

图表 3 若贵公司目前采用的是职能部门模式，未来是否考虑向三支柱模式转型 (N=129)



图表 4 若贵公司考虑向三支柱模式转型，具体的落地方向为 (N=68)



### • 已经搭建三支柱的企业

图表 5 若贵公司目前采用的是三支柱模式，是否已经在该模型之上进行了一些调整或改良 (向三支柱 2.0 阶段转型)? (N=182)

选项	数量	比重
是, 已经实现了调整	47	25.82%
否, 但计划在未来 1-2 年内着手调整	43	23.63%
否, 暂时没有计划进行调整	74	40.66%
不清楚	18	9.89%

我们将参调企业分为“计划搭建三支柱的企业”和“已经搭建三支柱的企业”两组，我们得到了如下几个值得一提的观察结果：

- ⇒ 在计划搭建三支柱的企业中：半数直接考虑按照 2.0 阶段这一方向进行搭建，其比重高于计划采用传统三支柱的企业。
- ⇒ 在已经搭建了三支柱的企业中：近半数企业计划或已经对三支柱模型有一定的改良与调整，处于或正走向三支柱 2.0 阶段。这一

比重也高于仍未对原有三支柱进行调整的企业。

因此不难发现，三支柱 2.0 阶段并非不切实际的理论设想而是在大量企业中正在发生的真实情况，并且有逐渐迭代 1.0 阶段的趋势。

那么，为什么企业纷纷着手向 2.0 阶段转型？传统三支柱模式（1.0 阶段）到底出现了什么样的问题？

我们将在下文中对这些问题进行解答。

## ► 调整因素

### ⇒ 数据分析

图表 6 贵公司进行或计划调整与改良的原因为（N=90）

选项	数量	比重
BP、COE、SSC 各自之间的能力水平并不符合其定位	48	53.33%
BP、COE、SSC 之间没有一个高效的合作模式	46	51.11%
BP、COE、SSC 中的某些角色并不是企业当前发展阶段所需要的	40	44.44%
企业组织架构有所调整，人力资源部门随之做出调整	39	43.33%
三支柱之间职能划分不清	38	42.22%
不清楚	7	7.78%
其他	6	6.67%

“HR 三支柱模式自提出以来，在中国企业中得到了广泛的实践与应用。然而，HR 三支柱模式诞生在讲理性、重事实、轻关系、弱互惠的西方世界，在中国这种重关系、重情感的文化背景下，企业实施三支柱出现了‘水土不服’的问题。此外，随着近几年‘互联网+’理念的出现，移动互联网、大数据、平台化组织、共享经济等成为新的常识，颠覆了人们的固有认知，这些时代变化给当前中国企业构建 HR 三支柱带来了新的挑战。只有主动求变，大胆创新，HR 三支柱才能在中国企业中存活和发展，创造更大的实践价值和理论价值。”<sup>1</sup>

以上这段话在道出了企业向三支柱 2.0 阶段进行转型的深层原因：**中西方文化背景的差异性导致三支柱模式向西方照搬照抄不可行；互联网时代下，企业三支柱的搭建面临着新的挑战，必须主动求变，大胆创新。**

另外，通过前期市场诊断，我们罗列了若干企业进行或计划调整与改良三支柱的原因（具体请参考图表 6），结合调研数据，我们发现企业在这些具体的原因上整体并没有非常明显的侧重。

综上，我们也尝试将这些原因划分为以下两类：

- ✓ 内驱力（来自三支柱自身）
- ✓ 外部动因（来自业务需求）

为了进一步完善企业进行调整与改良的原因，我们将结合专家洞察、企业实践再做一个更为深入的梳理与剖析。

<sup>1</sup>《HR+ 三支柱 人力资源管理转型升级与实践创新》马海刚，彭剑锋，西楠 2017

## ⇒ 专家洞察

 **ADP | 撒意文 | 北亚区人力资源总监**

### 专家洞察摘要

目前，人力自源三支柱存在的问题和挑战包括：

- 人力资源组织虽已转型，但 HR 从业者的意识、能力却没有转变过来
- 各自为政，没有很好的合作模式，导致内耗严重效率低下

## ● 人力资源三支柱发展现状及挑战

人力资源三支柱从理论的角度看是一个很好的模式，但在落地到企业的过程中的确出现了各种各样的问题。在我看来可能主要会集中在以下几个方面：

### ⇒ 人力资源组织虽已转型但 HR 从业者的意识、能力却没有能及时转变过来

很多企业的人力资源组织模式已经从原本的“职能式”转变为三支柱，但是组织形式变了，HR 从业者可能因为种种原因没有充分认知到整个人力资源工作流程也已经悄然发生变化，依旧用过去的思路、想法和流程在新的组织架构下工作必然会出现各种问题；组织架构变化而导致的工作流程的变化，三支柱中的人力资源从业者定位也与传统职能模式也会所不同，若没有及时提升自己的专业知识技能、能力水平和及时的变革管理，也会导致能力不能与现有角色定位匹配。

### ⇒ 如果没有很好的合作模式，而是各自为政，就会导致内耗严重效率低下

三支柱的结构犹如一个“齿轮”，彼此之间互相“吻合”、互相配合，才能确保整体组织的高效运转。但是在实际工作场景中，三支柱很可能会因为彼此所处的位置与角色不同，存在“部门墙”，从而“各自为政”。当出现难以明确划分归属的工作时，难免互相推诿、扯皮，造成组织的内耗，如：业务出现需求或需要 HR 协助时难以找到合适的部门对接人，既降低了业务部门对于人力资源部的工作满意度，也不利于组织整体真正效率的提升。

 **某大型民营企业 | 人力资源总经理**

### 专家洞察摘要

- 人力资源的组织架构形态受到诸如业务发展阶段、企业规模、管控模式等因素的影响，三支柱模式搭建的形式应与其业务形态相配套。
- VUCA 时代背景下，实现业务上的转型尤为关键，这对人力资源提出了更高的要求，人力资源的管理模式势必也要做出一定的调整与转型。
- 很多传统企业在三支柱转型方案落地时会都会遇到困难，如：HRBP 与业务部门合作时，如何激发业务负责人在团队管理、组织效能提升上的担当。

## ● 人力资源组织形态与业务形态的关系

总体而言，人力资源的组织架构形态应该与业务形态相配套，业务形态又受很多因素的影响，比如：业务发展阶段、企业规模、管控模式等。


以人力资源三支柱这一形态为例，在管理模式上倾向于“授权”，对业务单位更重视整体经营结果，而过程则希望通过业务单位的主动性及积极性去进行有效实施，那么就会采用三支柱的模式来实现目标管控及活力激发；而对于“集权型”、规模较小的企业而言，在一定的管控范围内人力资源的所有事务可一手掌握，三支柱模式建立的必要性便较小。

## ● 人力资源“再转型调整”的契机点与动机

若企业原本处于一个快速发展的状态，随着业务的进一步成熟，组织会进入一个平稳发展的状态，与此同时人力资源管理的逐步规范，各种规则逐步健全。但在这样 VUCA 时代背景下企业必须不断谋求新的发展，创造新的增长点，否则一定是不进则退。所以实现业务上的转型便尤为关键。而业务转型会对人力资源解决方案的敏捷性提出很高要求，为了更好地支撑业务，人力资源的管理模式势必也要做出一定的调整与转型。

### ● 人力资源往三支柱模式转型是不是必然？

大的方向上，三支柱模式的优势显而易见，但很多传统企业在三支柱转型方案落地时会都会遇到困难，比如：如何激发业务负责人在团队管理、组织效能提升上的担当。因为在各个业务单位设置了 HRBP 岗位，业务负责人或直线经理会认为 HRBP 是人力资源管理领域的专家，拥有一定的管理权限，因此也应该承担诸如团队管理、效能提升这样的职责，事实上在日常的实践中，业务管理和团队管理是融合在一起的，彼此之间难以界定清晰，HRBP 单方面是无法“扛起”这样的责任的。即使设立了 HRBP，业务负责人仍要承担组织效能的职责，与 HRBP 共同合作，互相支持、协作，才能达到效果。

 苏伊士集团 | 秦曼 | 组织发展总监

#### 专家洞察摘要

- 目前在企业中，三支柱的实现并不理想，通常在形态上会有一些的调整与“变形。”究其原因则是在于三支柱模型在落地时常存在着一定的问题。
- 这些问题包括：COE 与业务的距离较远，HRBP 欠缺诊断业务问题的能力；转型不彻底，HR 自身能力与三支柱各角色定位不符等。

### ● 三支柱模型现有的问题与挑战

人力资源三支柱模型从理论上看，具备一定的优势和合理性。但目前在企业中，三支柱的实现并不理想，通常在形态上会有一些的调整与“变形。”究其原因则是在于三支柱模型在落地时常存在着一定的问题：

- ⇒ **COE 与业务的距离较远，HRBP 欠缺诊断业务问题的能力：**COE 的角色定位在于根据业务的需求提供解决方案。因此如果对于业务的诊断不够精准，便无法提供合适的方案。然而在实际的工作流程中，COE 往往不是拿到第一手业务信息的角色，诊断业务的工作由 HRBP 来完成。当 HRBP 缺乏诊断业务的能力和专专业性时，与 COE 之间的合作便难以有较好的效果。
- ⇒ **转型不彻底，HR 自身能力与三支柱各角色定**

**位不符：**部分企业在进行人力资源三支柱转型时，受制于企业文化、业务状态等因素，可能并未按照三支柱各自的角色定位重新梳理人员能力和工作流程，而是只在原有的工作中，“抽取”了一部分职责，形成了 COE、HRBP 或 SSC。同时，并未对这些新的角色进行赋能，人力资源没有对应的能力来实现应有的角色定位：

- ⇒ 首先我们看到作为 SSC 人员，既需要懂系统，又需要懂人力资源管理，但这两种能力在一个员工身上很难“两全”；
- ⇒ 而 HRBP 这个角色虽然在具体的组织中，职责均有一定的差异，但从本质来看，这一角色需要贴近业务线，作为一个“中间人”来融合组织，提升组织的健康度，但目前大量 HRBP 不具备这样的能力；
- ⇒ 最后从 COE 的角度出发，首先从意识层面看，很多解决方案被提出后并不能适用于所有的业务条线或单元，但 COE 没有意识到方案落地时可能会存在的“水土不服”，从而在落地阶段的参与度不足；另外，由于工作流程、组织架构等原因，COE 常常难以真正地深入“业务一线”以及问题发生的“现场”，这又会导致前期问题诊断的失焦、失准。



悟空租车 | 王俊 | CHRO

专家洞察摘要

- 三支柱在大型企业中较为普遍。在中小微企业中，具体分工方面倾向于以灵活的HR角色来体现。

● 企业发展阶段与规模决定三支柱的存在形式

三支柱较多会出现在成熟型、大企业中，企业发展的阶段需要聚焦战略型 (strategic) 体系化

的人力资源工作，如人才战略的制定，组织能力的建设，全面薪酬激励等，而企业的规模，则需要将Operational 人力资源工作标准化系统化，如 payroll 及人力资源各模块在线上系统的实现，因此三支柱的建立与存在很有必要，能聚焦资源和能力。

而对于发展中的中小微企业，三支柱的人力资源结构企业在财力及效率上都不是最佳选择，不一定会有一个成熟的HR运营系统，人力资源的功能不是以成熟的三支柱架构体现，而是以灵活的HR的角色来体现。

⇒ 企业实践

华星光电

案例摘要

- 三支柱模式建立后出现了: HRBP 弱, COE 强; 规则的统一性和业务的特殊性难以平衡; SSC 对于人力资源信息化的实现程度有限等问题。
- 为了更好地迎接业务的挑战，人力资源必须加快人效提升的步伐，三支柱原有的问题要进一步地得到解决。因此，华星光电开始着手三支柱的重新调整。

● 2015-2018: 初步搭建人力资源三支柱

⇒ 转型背景

华星光电在业务发展初期，仅有深圳一个基地和一个工厂。随着业务规模的不断扩大，作为一家资金密集型企业，如何做好新投资工厂的管理、快速提升和复制组织能力、扩充人才池都是摆在华星光电面前的挑战。

自2013年起，人力资源部门便开始思考：面临这样的业务转型与变化，人力资源能够在其中如何发挥作用，什么样的模式能够更好地助力业务。过去，华星光电的人力资源部门的架构是根据职能模块进行工作任务的划分的，在经过内部多次的

评估后，企业认为三支柱的模式或许能够适用于当下的阶段。

2015年华星光电正式发布了人力资源三支柱转型的计划。在搭建三支柱初期，企业曾经尝试借助外部咨询来进行转型。但是经过一系列的尝试，华星光电意识到必须全面结合内部实际情况，探索出专属于华星的“三支柱”，企业内部便开展了针对三支柱定位、职能划分的探讨，最终得出了如下的成果：

- 明确了人力资源三支柱的整体定位：降本增效，实现优秀经验的快速复制；
- 明确了各个角色的定位及职能（如下图）：



#### ⇒ 该阶段较为突出的问题

在人力资源三支柱落地后，部分问题也逐渐在这一过程中凸显出来：

☞ **HRBP 弱, COE 强:** 这样的不平衡一方面体现在人数上——COE 的人数过多，而 HRBP 人数较少；另一方面也体现在能力上——COE 这一角色已经在企业中深耕多年，能力强、经验丰富，而 HRBP 作为一个新角色，无论是经验的积累还是后续的赋能都有所不足。

☞ **规则的统一性和业务的特殊性难以平衡:** COE 常常有较高的决策权限，但更关注企业层面的规则和统一性，对于业务条线的真实状况并不了解；而 HRBP 虽然能很好地了解各个业务线的特殊性，但却缺乏决策的权限。久而久之，人力资源对业务部门的支持难免“隔靴搔痒”。

☞ **SSC 对于人力资源信息化的实现程度有限:** 2015 年华星光电的三支柱搭建刚起步，内部流程尚在梳理的阶段，这导致人力资源信息化系统的上线没有跟上企业当前转型的步伐，从而 HRBP 不得不承接较多事务性工作和招聘工作，工作内容过杂、过乱，没有办法真正实现自己的价值和定位。

#### ● 2019 年 - 至今: 拥抱业务, 三支柱着手重新调整

华星光电认为，以上这些问题与挑战是企业三支柱转型过程中必经的阶段。同时，企业在 2018 年底预见到 2019 年或许会面临更为严峻的业务挑战。为了更好地迎接业务的挑战，人力资源必须加快人效提升的步伐，“集中力量办大事”，三支柱原有的问题要进一步地得到解决。因此，华星光电开始着手三支柱的重新调整。

#### 📍 某互联网企业 S

##### 案例摘要

- 从 HRBP 的日常工作中剥离招聘职能，但该角色对于其他诸如劳动法、组织发展、人才发展等领域的认知有所欠缺。此时将招聘工作的全面交接、招聘角色如何在组织内重新定位便成为需要重点思考的问题。
- COE 代表集团层面推行的项目落地到具体业务时，与业务单元当前重点存在冲突。

#### ● 目前人力资源三支柱存在的挑战与问题

##### ⇒ 从 HRBP 的日常工作中剥离招聘职能，但该角色需要在企业内重新定位

某互联网企业 S 的招聘职能原本归属于 HRBP，后为了让 HRBP 能够腾出精力做组织发展等相关工作，特成立了招聘部门，逐步把招聘工作承接走。。

然而在这样转型的过程中，问题也相伴而生：企业内的 HRBP 大部分的专精领域为招聘，对于其他诸如劳动法、组织发展、人才发展等领域的认知有所欠缺。此时将招聘工作的全面交接、招聘角色如何在组织内重新定位便成为需要重点思考的问题。

##### ⇒ COE 代表集团层面推行的项目落地到具体业务时，与业务单元当前重点存在冲突

当 COE 在公司层面发起相关项目，需要推行到各个业务单元时，业务单元可能已经由 HRBP 安排了其他项目，业务人员的可用时间又是有限的，此时项目与项目之间应该如何协调便容易产生冲突。

⇒ 经验总结——三支柱 2.0 阶段转型因素梳理

内驱力 (来自三支柱自身)

- BP、COE、SSC 各自之间的能力水平仍有待提升
- BP、COE、SSC 之间没有一个高效的合作模式
- 三支柱之间职能划分不清
- HRBP 与业务之间的合作模式有待改善
- .....

外部动因 (来自业务需求)

- 受业务发展阶段、企业规模管控模式等因素的影响, 需要寻求一个与组织当前需求所符合的人力资源组织模式
- VUCA 时代下, 对人力资源这一角色提出更高的要求
- 企业寻求更为敏捷的协作形式与组织模式, 人力资源随之进行调整
- .....

虽然在此处, 我们对于“内驱力”及“外部动因”进行了归纳, 但放眼企业真实的业务场景, 我们发现人力资源三支柱“再转型”时, 通常不会单纯地基于“内驱力”或“外部动因”实现转型, **而是在这两种原因的“合力”之下做出了一定的改变。**

因此, 我们在对企业具体如何走向三支柱 2.0 阶段做剖析时, 将不再进一步区分转型的动因为何, 而是更多着眼于企业的转型形态与措施。




## 三支柱如何走向 2.0 阶段 ——“改良派” VS “革命派”

人力资源 三支柱模式 实现情况	搭建率	
	企业是否着手向 2.0 阶段转型	
	调整因素	
三支柱如何 走向 2.0 阶段?	转型方向	建议与方案
	“改良派”	<ul style="list-style-type: none"> <li>三支柱之间如何更好地合作</li> <li>三支柱如何“做更好的自己”，实现能力的提升</li> </ul>
	“革命派”	<ul style="list-style-type: none"> <li>“戴两顶帽子”</li> <li>其他模式</li> </ul>

在明确了企业当前三支柱搭建的概况及对三支柱着手进行调整的原因后，我们不得不回答的一个问题便是：**怎么调整？调整成什么样？**

我们在与专家进行访谈时也就这些问题进行了探讨：

 ADP | 撒意文 | 北亚区人力资源总监

### 专家洞察摘要

- 明确三支柱的定位，且 HR 自身对该定位和模式有明确认知。
- 三支柱之间畅通的沟通渠道以及沟通方式有助于达成高效合作。
- 借助外包和数字化系统，让各角色的工作更为聚焦与高效。

### ● 三支柱现有问题的解决之道

⇒ **前提：明确三支柱的定位，且 HR 自身对该定位和模式有明确认知**

首先，HR 自己要对于每个角色要做什么，做到什么程度有一个清晰的了解。同时，结合定位及工作内容，要看到自己身上能力的不足之处，不断提升自己，从而匹配角色的定位。另外，避免对三支柱的一些“偏见”，如：SSC 是下游部门等。

三支柱之间的位置应该是平等的，需要通过通力合作才能更好地为业务助力。

⇒ **充分沟通**

当出现职能中的“灰色地带”时，三支柱之间畅通的沟通渠道以及沟通方式往往能较快地帮助企业捋顺其中的“Owner”。在沟通的过程中，明确最终的目标，彼此共同向目标迈进，解决现有的问题，达成高效的协作。

⇒ **借助外包和数字化系统，让各角色的工作更为聚焦与高效**

三支柱各角色常常因为工作的繁杂导致工作重点的“失焦”。以薪酬的计算为例，2020 年大量 HR 在疫情中面临着政策变化快，工作量巨大，人手不够等问题。此时，借助外包、薪酬福利系统，一方面让“专业的人做专业的事”，专业团队有更多的精力对当地政策进行深入研究；另外，数字化的工具也能帮助 HR 从繁杂琐碎的手工工作事务中解脱，从而进一步，让 HR 各个角色将更多精力放在与员工沟通、解决业务的核心需求上。

## 某大型民营企业 | 人力资源总经理

### 专家洞察摘要

- 三支柱目前可能的转型方式包括：
  - ✓ 弱化三支柱概念，建立二级管理模式。
  - ✓ COE 所建立的标准及解决方案可以进一步结合业务场景转化为可复用的方案模板，可以将这些模板形成产品，提供给各个业务部门直接调用。
  - ✓ 以项目制的方式，让各个角色参与问题的解决。

### ● 转型可能的方式与要点

从现有三支柱之间的工作流程和合作方式出发，进行一定的工作调整。主要的方式可能包括：

#### ⇒ 弱化三支柱概念，建立二级管理模式

在转型的方向上，企业可以尝试按照三支柱的管理理念，结合现有的管理模式做一些新的探索。虽然三支柱这一模式在落地时会存在诸多问题与挑战，但是 HRBP、COE、SSC 这三大角色的划分是有一定的合理性和优势的。因此企业在落地时，可以保留这三大角色，但未必需要完全以这三大职能来进行命名，从而弱化三支柱的概念。对于规模较大或者有多个业务板块、子公司的企业而言，二级管理模式可能是一个不错的选择。所谓二级管理模式更多是指在总部层面，建立人力资源业务中台，这一中台可能会囊括 SSC、COE 的角色。而对于 HRBP，并不特意提出这一角色，但可以将其职能授权到二级单位或子公司的部门负责人，明确其职责权限范围，再由他们在内部设定类似于 HRBP 的角色，辅助其进行人力资源相关管理，总部可以对这个群体进行赋能。

#### ⇒ 充分利用 COE 的工作成果

COE 原本的角色是负责后台规则、标准的制定，以及体系的搭建。这些标准可以进一步结合业务场景转化为可复用的方案模板，可以将这些模板形成产品，提供给各个业务部门直接调用，结合业务的差异化进行本地化优化即可使用，以提高人力资源解决方案的敏捷性。

#### ⇒ 以项目制的方式，让各个角色参与问题的解决

当业务出现某个问题需要人力资源介入后，可以以项目制的方式，让三支柱中的各个角色参与进来，共同协作，形成解决方案。在项目中，HRBP 作为业务需求的诊断者和解决方案的直接提供者，必须全程参与；另外，可以从 COE 或者 SSC 中选择若干人员加入到这个项目组当中来，COE 负责解决方案与公司整体政策标准的符合性，并负责在实践中不断迭代优化公司现有标准，及持续生成新的人力资源产品，SSC 的员工可以参与到项目中累计项目经验，为自己的成长和发展储备能力。

## 苏伊士集团 | 秦曼 | 组织发展总监

### 专家洞察摘要

- 三支柱目前可能的转型方式包括：
  - ✓ 拓宽 COE 了解业务需求的信息渠道，使解决方案更“接地气”。
  - ✓ 让三支柱之间的工作界面“流动”起来，打造“有弹性”的人力资源组织架构。
  - ✓ 提升人力资源自身的能力和专业化。

### ● 如何调整与“再转型”

#### ⇒ 拓宽了解业务需求的信息渠道，使解决方案更“接地气”

首先对于 COE 而言，要使得解决方案贴近业务，重点便在于获得的业务信息要尽可能丰富、准确。因此，除了收集 HRBP 的业务信息外，在各个业务组织中寻找 Key Stakeholders，综合听取各 Stakeholders 的建议、信息不妨是一个较好的方式。同时，形成初步的解决方案后，可以让 Key Stakeholders 成为“测试官”，提出方案优化与改善的建议。

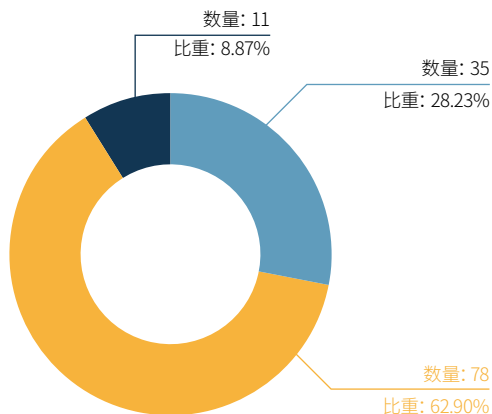
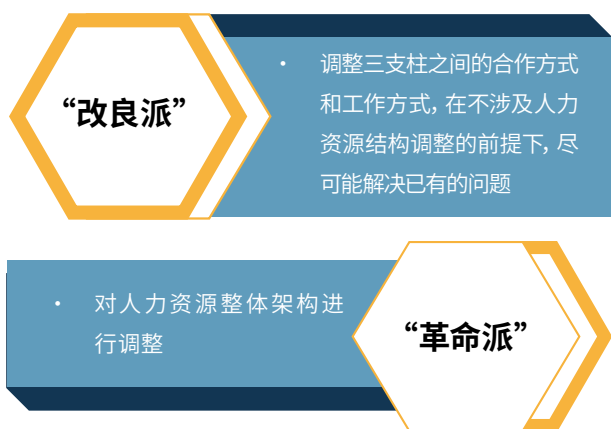
#### ⇒ 打造“有弹性”的人力资源组织架构

如果说人力资源各角色之间有属于自己的“工作界面”，那界面之间的应是“虚线”而非“实线”，整个人力资源界面是一种“可流动”的状态，各角色在界面之间能够有一定的“进出”。只有这样，三支柱之间才能更好地实现合作。

#### ⇒ 提升人力资源自身的能力和专业性

再优秀的人力资源组织架构归根结底也需要靠人运转。因此，HR 如何赋能自己，提升专业性也是需要被重点关注的，针对各个角色的专项培训和 HR 之间的轮岗都会是较为有效的手段。

结合上述访谈内容，我们试将三支柱走向 2.0 阶段的转型方向分为两大类：



图表 7 贵公司进行调整与改良的方向为：(N=124)

- “革命派”：对人力资源整体架构进行调整
- “改良派”：调整三支柱之间的合作方式和工作方式，在不涉及人力资源结构调整的前提下，尽可能解决已有的问题
- 不清楚

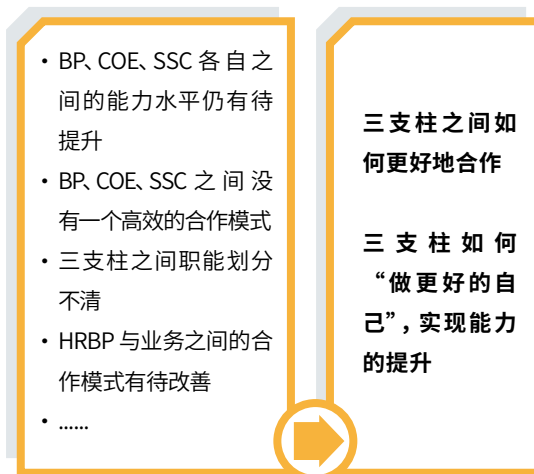
当我们尝试了解市场上的企业会作何选择时（参考图表 7），可以看到企业仍以“改良派”为主。只有约 3 成的企业已经考虑对人力资源整体架构进行调整。之所以大部分企业选择“改良”，其原因在于调整三支柱整体架构仍是一件需要投入大量时间、精力的事，大多数时候甚至是“一把手”工程，依靠人力资源自下而上来推动架构转型的空间较小。

综上，在本小节中——

- 我们将重点探讨企业如何基于原有的三支柱进行“改良”，其主要的解决的问题是哪些，对应的措施及方案又是如何。
- 同时，我们还会配合案例与数据，看看那些“革命派”的企业将三支柱转变成了何种形态，其应用的背景为何，可能会面临的新问题又是哪些。

#### ► “改良派”

企业在优化调整时，常会针对三支柱已经存在的问题进行重点“整改”。在上文中，我们对于三支柱目前存在的问题已经有了一定的罗列，当我们对于这些问题再做进一步分类时，可以看到这些问题主要集中在两个方面：**协作优化及各角色能力提升**。即“三支柱之间如何更好地合作”与“三支柱如何做更好的自己”。

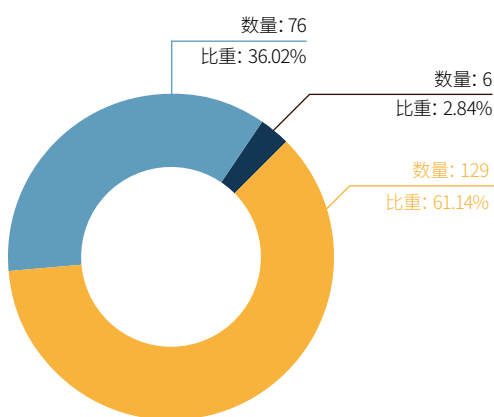


在访谈企业的过程中，我们看到企业针对协作优化及各角色能力提升均采取了一定的举措，我们不妨参考下列市场数据及案例片段，了解企业具体的实践做法。

## ⇒ 调研数据

图表 8 若贵公司并未进行人力资源结构调整的前提下, 而是调整了三支柱之间的合作方式和  
工作方式, 主要措施为 (N=78)

选项	数量	比重
HRBP 与 COE 共同诊断业务问题, 合作制定解决方案	45	57.69%
SSC 与 BP 之间合作模式与流程进一步梳理与优化, 明确双方的职责	40	51.28%
由 COE 制定标准化的解决方案与产品, HRBP 在落地过程中根据业务实际情况调整	32	41.03%
针对 HRBP、COE、SSC 开展专门的培训, 提升其能力, 使其符合原有的定位	32	41.03%
鼓励三支柱之间的轮岗, 提升对彼此的了解, 从而更好地打组合拳	25	32.05%
其他	1	1.28%



图表 9 贵公司人力资源团队目前是否有进行外包或采购外部  
供应商服务: (N=211)

是  
否  
不清楚

### 数据结论摘要

- 近半数企业对于三支柱现有的问题已经做出了一定的调整与干预, 方式包括但不限于: HRBP 与 COE 共同诊断业务问题, 合作制定解决方案; SSC 与 BP 之间合作模式与流程进一步梳理与优化, 明确双方的职责等。
- 近六成企业选择进行外包, 并且在不同领域外包的形式均有所不同。我们通过与企业的访谈发现, 适度的外包能够有效提升人力资源团队的运转效率, 让各个支柱的工作能更为聚焦。

图表 10 各模块具体外包情况	人力资源规划 (N=33)	培训与开发 (N=83)	薪酬福利管理 (N=89)	招聘与配置 (N=98)	绩效管理 (N=52)	劳动关系管理 (N=63)	变革管理 (N=24)
采购人力资源系统与软件	66.67%	51.81%	55.06%	48.98%	78.85%	47.62%	41.67%
将一部分人力资源事务直接外包给外部专业人员与团队实现	21.21%	25.30%	40.45%	37.76%	9.62%	39.68%	29.17%
一部分项目与外部合作完成 (不涉及人员外包)	24.24%	43.37%	31.46%	32.65%	15.38%	26.98%	41.67%

## ⇒ 企业实践

### 华星光电

#### 案例摘要

- 着重解决的问题 HRBP 与 COE 之间“力量”分配不均，COE 强、HRBP 弱，无法较好地支撑业务的发展。
- 解决措施：
  - ✓ 一方面将 COE 的人数进行下调，同时增加了 HRBP 的人数；另一方面，将 COE 中的精兵强将掉直接调派一部分至 HRBP 团队。
  - ✓ 把招聘工作从 HRBP 的日常事务中剥离，为 HRBP “减负”。
  - ✓ 适度放权，拓展 HRBP 管理的辐射面。
  - ✓ 提供 HRBP 的专项培训。

#### ● 2019 年 - 至今：拥抱业务，三支柱着手重新调整

华星光电认为，以上这些问题与挑战是企业三支柱转型过程中必经的阶段。同时，企业在 2018 年底预见到 2019 年或许会面临更为严峻的业务挑战。为了更好地迎接业务的挑战，人力资源必须加快人效提升的步伐，“集中力量办大事”，三支柱原有的问题要进一步地得到解决。因此，华星光电开始着手三支柱的重新调整。

#### ⇒ 再一次确认三支柱的定位

- ☞ COE：立法、赋能、专家咨询、关键组织 / 人的管理；
- ☞ HRBP：支持配合分管领导，提供完整的组织 & 人才解决方案并落地；
- ☞ SSC：提供一站式的人事及 E-HR 服务。

#### ⇒ 对人数规模、人员流转进行调整

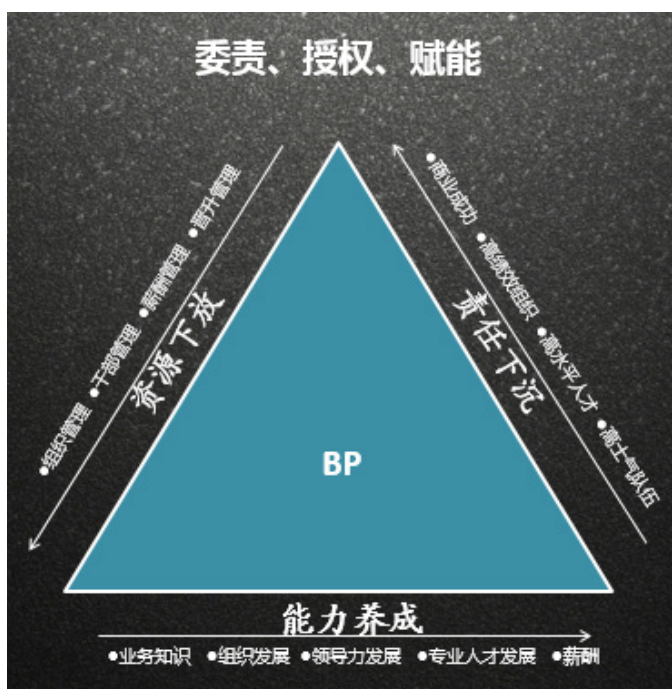
针对原本“HRBP 弱，COE 强”的问题，华星光电一方面将 COE 的人数进行下调，同时增加了 COE 的人数；另一方面，将 COE 中的精兵强将掉直接调派一部分至 HRBP 团队。

#### ⇒ 把招聘工作从 HRBP 的日常事务中剥离

在组织建设的初期，企业内以团队搭建为主因此大量地招聘外部人才是必经之路，此时 HRBP 承担一部分招聘工作对于企业来说是有较大的价值的。但是当企业逐步进入成熟运营期，提高组织能力便开始被“提上日程”。此时若 HRBP 仍将大量时间、精力用于招聘，其工作内容难免“失焦”，也无法很好地助力组织能力的提升。基于此，华星光电将招聘这一职能从 HRBP 的日常事务中剥离出来，增设了隶属 COE 的招聘部门，各个区域公司的运营部门也承接一部分招聘工作，从而解放了 HRBP 的精力。

#### ⇒ 适度放权

随着 HRBP 能力的不断增强，组织对于 BP 的信任程度也随之提升，这便为进一步地放权提供了可能性。首先，HRBP 原本可以处理的事务仅在处级层面，现在辐射到 BU/ 中心各总经理层面；另外，诸如薪酬包、编制等事务也全权交由 HRBP 与业务单元负责人共同管理，可以结合业务部门实际情况进行灵活的调整。



## ⇒ 探索赋能 BP 的路径与方案

### ☞ 初探：由 COE 负责对 BP 进行赋能——并不可行

起初，华星光电计划由 COE 给 BP 进行赋能。然而结合实际情况，企业发现这并不可行：COE 所擅长的，工作常常是工具方法论、理论，但这并不是 HRBP 最需要的，仅仅只能帮助 BP 完成若干日常操作，难以实现进阶。

### ☞ 再探：实现 HRBP 在各个模块的专业能力深耕

华星光电在内部让 HRBP 分别至 OD、招聘等部门兼职，在兼职的过程中 BP 会不断地与 COE 链接，学习最新的方法论，再转化为 BP 内部可消化的知识。兼职时高频的交付也让 BP 的交付速度和质量、责任感都得到了较大的提升。通过以上方式，BP 基本能够胜任日常交付，但若寻求进一步成长，则还“远远不够”。

### ☞ 进阶：专项课程培训

进入进阶发展阶段后，将由 HRBP Head 牵头，让 bp 中的“骨干精英”共同参与研讨会，开发特色课程，如：业务洞察、组织诊断、影响力等。让 HRBP 需要具备的能力素质不再是一句空洞的口号，而是能够落到实处，得到真正地提升。以业务洞察课程为例，除了课程知识的教授之外，该培训中还穿插了大量实战案例，如：业务会议如何参与，HRBP 可以在会议中做什么等等。

## Q 森马

### 案例摘要

- 调整措施：
  - ✓ 明确人力资源战略，有效地和业务部门沟通并达成高度共识，做到同频。
  - ✓ HRBP 将业务的特殊点融合进战略大框架中，形成各个事业部的人力资源发展战略。
  - ✓ 成立 COE 下各个专业模块，将招聘从 HRBP 日常工作中剥离出来
  - ✓ 尝试在各个事业部门、二级单位中，带动 HRBP、COE 等角色，形成更大的团队，每个季度开展“BP & COE 协同工作坊”，从而拉动“腰部力量”
  - ✓ 赋能人力资源三支柱，手段包括：针对 HR 建立核心胜任力模型、鼓励轮岗、成立 HR 训练营等。

## ● 针对三支柱架构进行调整

要让三支柱更加专业化、体系化，森马针对三支柱架构先做出了一定的调整：

### ⇒ 前提条件：上下一致，与业务同频

2019 年人力资源团队与业务进行了密切地互动，历时 6 个多月，与业务共同确定了“三年人才发展战略”，在该战略中，森马将企业内的人才发展战略定为“宝马良驹”战略，企业文化战略称为“马致千里”，组织发展战略称为“马不停蹄”战略。这一系列“别出心裁三个四字成语”的不仅落实到了人力资源的各个实践中，也有有效地和业务部门沟通并达成高度共识，做到同频。

“三年人才发展战略”为人力资源的前进大方向“定调”，明确了人力资源可以贡献的价值。但在各个业务单元，业务的重点和压力存在一定的差异性。此时，HRBP 便介入进来，将业务的特殊点融合进战略大框架中，形成各个事业部的人力资源发展战略。这样既保证了公司上下向同一方向“迈进”，又合理地兼顾了各个事业部的区别，使人力资源战略在业务单元层面也能够实现“同频”“同心”。

#### ⇒ 成立 COE 下各个专业模块, 将招聘从 HRBP 日常工作中剥离出来

过去, HRBP 在完成日常工作的同时, 还需要负责招聘, 因此工作量极其饱和, 工作压力大。这将不利于 HRBP 深入业务, 了解业务的需求和重点。在看到这样的问题后, 森马于 2019 年左右正式将招聘从 HRBP 的工作范围中切分出来, 划归到 COE 下属的招聘与雇主品牌模块。同时, COE 下属的人力资源模块也得到了进一步的丰富, 除招聘和雇主品牌外还成立了薪酬福利、组织发展、人才管理、培训文化与员工关系等专业部门。这样的调整, 为 HRBP 更好地与 COE 配合, 落实公司未来战略奠定了扎实的基础。

#### ⇒ 不仅要带动“头部力量”, 更要拉动腰部力量

一方面, 人力资源一把手与各个人力资源总监会将三支柱的发展方向进行整合, 并就各自的能力发展重点达成共识, 这相当于是拉动了“头部力量”。另一方面, 森马也开始尝试在各个事业部门、二级单位中, 带动 HRBP、COE 等角色, 形成更大的团队, 每个季度开展“BP & COE 协同工作坊”, 从而拉动“腰部力量”, 该工作坊可以就存在的问题“畅所欲言”: 有什么问题与挑战? 业务哪些需求 COE 没有很好地满足? COE 与 HRBP 如何配合来解决问题? 借助这一会议, HRBP 与 COE 之间便实现了充分的沟通。

#### ● 赋能人力资源三支柱, 让人力资源“做更好的自己”

森马认为, 人力资源从业者水平的稳步提升离不开体系化的、持续的赋能。因此在企业内部, 森马也建立起了相应的制度与体系, 帮助人力资源更好地成长。

⇒ 针对 HR 建立核心胜任力模型, 并且根据每个 HR 能力侧重的不同, 设置专门的 IDP 发展计划;

⇒ 鼓励轮岗, 轮岗范围不限于在三支柱之间, 还包括在各个事业部、区域之间;

⇒ 成立 HR 训练营, 该训练营面向全体人力资源同事。由内部专家、人力资源一把手、各个总监负责课程的制作和讲授。同时, 若 HR 同事参加外部论坛与培训, 则可以将外部最佳实践在企业内进行分享。

通过内外部资源的有效整合, 高管身体力行参与到 HR 的能力建设中来, 以及完善的轮岗制度, 人力资源从业者的能力水平得到了明显的改善。

#### 同程

##### 案例摘要

- 着重解决的问题: 如何打造三支柱之间的目标感, 达成对于目标的共识。
- 解决措施:
  - ✓ 年度目标规划讨论
  - ✓ 根据具体议题, 组成虚拟团队
  - ✓ 开展例行性会议, 实时沟通

#### ● 人力资源三支柱概况

2016 年, 同程开始着手进行企业内的人力资源三支柱转型, 其采用的三支柱模式具体为: SSC、COE 服务集团层面; 各个业务单元则会设置 HRBP, 与各个业务部门和 COE 进行配合。其中, SSC 的工作范围除了人力资源的日常运营外, 还会涉及一部分 COE、员工关系方面的工作, 在给各 COE 与 HRBP 提供信息化支持的同时也尝试提供更全面 HR 事务持续闭环的有效解决方案。

#### ⇒ 年度目标规划讨论

在该会议上, 人力资源各角色会通过研讨会的形式共同讨论目前在 HR 领域可能存在的一些主要问题, 并且就在下一阶段如何合力解决这些问题, 在解决过程中的如何分工等达成共识。共创年度统一目标正确方向。

#### ⇒ 根据具体议题，组成虚拟团队

某些问题同程在内部评估后，会发现涉及诸如行业研究、政策研究、政策制定、落地实现、付款、后续跟进等一系列工作，需要形成相应的闭环，此时单个部门无法独立处理，可能需要多个角色共同合力解决。因此，同程会就该问题形成议题，在企业内组成虚拟团队，团队成员一部分为从三支柱中抽调出来的骨干同事，另一部分则开放报名，HR 可根据自己的实际情况自愿报名参加。

通过在虚拟团队中的充分沟通，三支柱各角色能够暂时从本职工作中“跳脱”出来，更多地从不同岗位的视角来看待问题、分析问题，有助于进一步打破部门墙。

#### ⇒ 例行性会议

每周同程均会有与管理层面对面沟通的例会，在例会上三支柱各角色会把当前工作的执行情况、落地情况做一个实时沟通。

针对解决具体议题的虚拟团队，由于不同议题之间存在需要统筹安排的部分，企业内也会定期统一组织复盘会，团队在议题和议题之间会做进度开展情况的同步。

通过上述年度目标共创共设，季度情况虚线复盘，周度进度实时汇报等沟通与协作机制，弥补三支柱各自工作的盲区与差异，统一目标感的同时统一步伐，实现合作共赢。

#### 软通动力

##### 案例摘要

- 着重解决的问题：如何做好项目统筹，让三支柱之间目标一致。
- 解决措施：三支柱各角色在项目设立时，均需要参与到前端的设计、制度设立、框架搭建中来。

#### ⇒ 如何做好项目统筹，让三支柱之间目标一致

由于三支柱之间的定位存在一定的偏差，各自的思考方式和诉求也有所不同。当开展需要覆盖全员的工作时，分工常难以项目为基础，自然也无法做好工作内容的统筹，更容易缺乏对目标的对焦。

##### 解决方案

三支柱各职能角色在项目设立时，均需要参与到前端的设计、制度设立、框架搭建中来，而不是仅仅完成交付工作。充分的、全流程的参与能够有效确保各角色之间信息的一致，有利于目标的统一与对齐。

⇒ 经验总结——协作优化及各角色能力提升措施归纳

三支柱之间如何更好地合作

关键问题	解决方案
<p><b>三支柱之间对于要达成的目标缺乏共识，各自的工作重点也有所差异：</b>三支柱之间由于所处的位置、立场不同，其目标、关注的重点、认知存在差异性。当“力不往一处使”时，难免容易造成合作时彼此之间的拉扯，甚至在每年工作重点分配和确定时也会造成一定的冲突。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>明确大方向与阶段性目标：</b>以年度、季度为时间节点，开展三支柱共同参与的会议，在会议上明确人力资源在当前阶段需完成的主要目标。</li> <li>• <b>实时沟通目标完成情况，例行性会议不可少：</b>以周、月为间隔开展例行性沟通会，三支柱各角色把当前目标的执行情况、落地情况进行实时沟通与信息对称。针对不同的项目，若项目之间存在一定的冲突，则对项目进度做好复盘，并结合企业实际情况及时进行统筹安排。</li> <li>• <b>不仅在集团层面要对目标达成一致，更需要关注“腰部力量”，确保目标在落地到各个业务单位时仍能达成共识：</b>针对规模较大的企业，三支柱各角色不仅在集团层面要达成共识，更需要重视“腰部力量”，即各个业务单元、分子公司中的各角色不妨形成团队，就当前的目标、遇到的问题、挑战定期开展工作坊，畅所欲言，共同探讨。</li> <li>• <b>跳出固有的角色框架与本职工作，从不同岗位的视角来看待问题、分析问题：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 针对需要多个角色共同合力解决的问题，可以就该问题形成议题，在企业内组成虚拟团队，从三支柱中抽调出不同的角色参与进来，以“解决问题”为导向通力合作，从而进一步打破部门墙。</li> <li>✓ 设计内部“小活水”计划，鼓励三支柱之间的轮岗，提升对彼此的了解，从而更好地打组合拳。</li> </ul> </li> <li>• <b>提升三支柱在各流程的参与度，减少信息差：</b>三支柱各角色在部分内部项目设立时，便可参与到前端的设计、制度设立、框架搭建中来。充分的、全流程的参与能够有效确保各角色之间信息的一致，有利于目标的统一与对齐。</li> </ul>
<p><b>某个角色“过弱”，导致三支柱彼此力量不均衡的问题：</b>长此以往，会导致其工作重点模糊、逐渐偏离其定位、缺乏话语权、难以发挥真正作用等问题。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>重新定义“过弱”角色的工作范围：</b>针对“过弱”角色，梳理其日常工作职责范围，看是否需要有所精简、剥离或整合，让该角色的工作内容更为聚焦。如：将招聘职能从 HRBP 中剥离出来等。必要时，采取外包的手段，给该角色“减负”。</li> <li>• <b>从“量”与“质”上着手，在组织内壮大“过弱”的支柱：</b>一方面可以扩大该角色的人数规模，另一方面也可以在选拔时，适度提升门槛与标准，从源头上确保该角色的能力水平。</li> <li>• <b>对“过弱”的支柱适度放权：</b>使该角色在企业内辐射的范围更为广泛，提升其在组织内的影响力。</li> <li>• <b>开展专项培训，提升“过弱”支柱的专业水平。</b></li> </ul>

某两个角色之间会由于其各自视角的不同,存在合作方面的摩擦与冲突	HRBP 与 COE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>问题聚焦一:</b> 对于具体业务需求的认知不一致,如: HRBP 认为某个业务需求亟待实现,但 COE 并不认可</li> </ul> <p><b>解决要点:</b> 共同诊断业务问题,并且对来自业务的需求进行详细分析,分析包括:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>需求本身的合理性:</b> 为什么会有这样的需求? 这个需求的合理之处在哪里? 不合理之处在哪里? ……</li> <li>✓ <b>需求实现的可行性:</b> 实现该需求需要付出的时间成本、人力成本、金钱成本是多少? 对比收益,这样的成本支出性价比如何? ……</li> <li>✓ <b>最后合作制定解决方案</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>问题聚焦二:</b> COE 所给出的解决方案“不接地气”,HRBP 难以落地实现</li> </ul> <p><b>解决要点:</b> 共同诊断业务问题,并且对来自业务的需求进行详细分析,分析包括:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 首先对于 COE 而言,要使得解决方案贴近业务,重点便在于获得的业务信息要尽可能丰富、准确。因此,除了获取来自 HRBP 的需求信息外,不妨在各个业务组织中寻找 Key Stakeholders,综合听取各 Stakeholders 的建议、信息。</li> <li>✓ 形成初步的解决方案后,可以让 Key Stakeholders 成为“测试官”,提出方案优化与改善的建议。</li> </ul>
	SSC 与 HRBP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>问题聚焦:</b> 具体工作落地时存在“灰色地带”,难以明确进行划分职责划分</li> </ul> <p><b>解决要点:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>从定位出发,梳理出合适的“Owner”,另一个角色给予配合与辅助:</b> SSC 到底是偏向于运营的角色? 还是需要承担一部分流程优化再造的职责? HRBP 仅需要向 SSC 下单即可还是需要过程中给予一定的支持与指导? ……</li> <li>✓ <b>即时沟通,具体问题具体分析,以解决问题为最终目标:</b> 针对双方职责难以明确覆盖的工作,不妨建立即时沟通的机制,将问题或需求作为项目,形成虚拟团队或临时小组,合力解决与处理。</li> </ul>
	SSC 与 COE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>问题聚焦:</b> COE 在制定了制度、流程或解决方案后,SSC 对于其背后的原理并不了解,执行落地时出现“走样”、“变形”</li> </ul> <p><b>解决要点:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SSC 需要尽可能参与到前端的设计、制度设立、框架搭建中来,而不是仅仅完成交付工作。</li> </ul>

三支柱如何“做更好的自己”，实现能力提升

综合要点		<ul style="list-style-type: none"> <li>针对 HR 建立核心胜任力模型,根据每个 HR 能力侧重的不同,设置专门的 IDP 发展计划;</li> <li>打造专项训练营或专项培训,提升人力资源专业力;</li> <li>建立阶段式培养方案,让各个角色实现进阶式的成长。</li> </ul>																		
各支柱能力 提升关键点	HRBP	<p>注: 以下内容摘录自智享会《HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告》,感兴趣的读者可至官网下载完整版本阅读。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HRBP 角色及能力要求</li> </ul> <table> <tr> <th>角色</th><th>胜任力要求</th><th>具体工作内容</th></tr> <tr> <td>战略伙伴</td><td>客户导向 利益相关者管理 业务敏锐度 人力资源整合 系统思考 影响力 组织设计与建设</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>根据变化调整人力资源战略</li> <li>发展和培养业务领导的继任者</li> <li>确定关键的人力资源指标</li> <li>确定新的业务战略</li> <li>理解业务的人才需求</li> <li>洞察和发现潜在的人才问题</li> <li>判断人力资源需求的优先性</li> <li>围绕战略目标设计组织架构</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>可信赖的行动者</td><td>建立关系 执行力 问题解决 能力建设 教练辅导</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理员工之间的冲突</li> <li>管理战略决策和运营细节之间关系</li> <li>为不同环境和情况做准备</li> <li>迅速回应员工问题和需求</li> <li>迅速回应业务经理需求并提供指导</li> <li>关注员工行为表现、敬业度</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>数据分析与解读</td><td>数据分析 洞察力 系统思考</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>收集和获取数据(行业数据、市场数据及企业内部 HR 数据等)</li> <li>识别数据种类,改进业务决策</li> <li>有效利用 HR 数据,系统分析</li> <li>解读商业数据,支持人力资源决策</li> <li>分析财务报表</li> <li>提取准确的数据,排除无效数据,化繁为简</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>人力资源规划者</td><td>人力资源整合 影响力 系统思考 业务敏感度 解决方案制定</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>制定业务整体的人力资源规划</li> <li>调动人力资源,支持业务需求</li> <li>从人力资源实践中整合解决方案</li> <li>识别关键人才,评估关键岗位</li> <li>发展人才</li> <li>培养领导者</li> <li>驱动绩效</li> <li>管理业务部门的人才流动</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>文化与变革倡导者</td><td>业务敏感度 客户导向 文化建设与促进 建立关系</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>认识到文化的价值,及因文化而导致的业务问题</li> <li>定义适合业务的文化,制定文化变革规划</li> <li>确定能取得结果的变革方向,并发起变革</li> <li>管理变革的过程的突发问题</li> <li>帮助利益相关者认识文化及变革的必要性或紧迫性</li> </ul> </td></tr> </table>	角色	胜任力要求	具体工作内容	战略伙伴	客户导向 利益相关者管理 业务敏锐度 人力资源整合 系统思考 影响力 组织设计与建设	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据变化调整人力资源战略</li> <li>发展和培养业务领导的继任者</li> <li>确定关键的人力资源指标</li> <li>确定新的业务战略</li> <li>理解业务的人才需求</li> <li>洞察和发现潜在的人才问题</li> <li>判断人力资源需求的优先性</li> <li>围绕战略目标设计组织架构</li> </ul>	可信赖的行动者	建立关系 执行力 问题解决 能力建设 教练辅导	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理员工之间的冲突</li> <li>管理战略决策和运营细节之间关系</li> <li>为不同环境和情况做准备</li> <li>迅速回应员工问题和需求</li> <li>迅速回应业务经理需求并提供指导</li> <li>关注员工行为表现、敬业度</li> </ul>	数据分析与解读	数据分析 洞察力 系统思考	<ul style="list-style-type: none"> <li>收集和获取数据(行业数据、市场数据及企业内部 HR 数据等)</li> <li>识别数据种类,改进业务决策</li> <li>有效利用 HR 数据,系统分析</li> <li>解读商业数据,支持人力资源决策</li> <li>分析财务报表</li> <li>提取准确的数据,排除无效数据,化繁为简</li> </ul>	人力资源规划者	人力资源整合 影响力 系统思考 业务敏感度 解决方案制定	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定业务整体的人力资源规划</li> <li>调动人力资源,支持业务需求</li> <li>从人力资源实践中整合解决方案</li> <li>识别关键人才,评估关键岗位</li> <li>发展人才</li> <li>培养领导者</li> <li>驱动绩效</li> <li>管理业务部门的人才流动</li> </ul>	文化与变革倡导者	业务敏感度 客户导向 文化建设与促进 建立关系	<ul style="list-style-type: none"> <li>认识到文化的价值,及因文化而导致的业务问题</li> <li>定义适合业务的文化,制定文化变革规划</li> <li>确定能取得结果的变革方向,并发起变革</li> <li>管理变革的过程的突发问题</li> <li>帮助利益相关者认识文化及变革的必要性或紧迫性</li> </ul>
角色	胜任力要求	具体工作内容																		
战略伙伴	客户导向 利益相关者管理 业务敏锐度 人力资源整合 系统思考 影响力 组织设计与建设	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据变化调整人力资源战略</li> <li>发展和培养业务领导的继任者</li> <li>确定关键的人力资源指标</li> <li>确定新的业务战略</li> <li>理解业务的人才需求</li> <li>洞察和发现潜在的人才问题</li> <li>判断人力资源需求的优先性</li> <li>围绕战略目标设计组织架构</li> </ul>																		
可信赖的行动者	建立关系 执行力 问题解决 能力建设 教练辅导	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理员工之间的冲突</li> <li>管理战略决策和运营细节之间关系</li> <li>为不同环境和情况做准备</li> <li>迅速回应员工问题和需求</li> <li>迅速回应业务经理需求并提供指导</li> <li>关注员工行为表现、敬业度</li> </ul>																		
数据分析与解读	数据分析 洞察力 系统思考	<ul style="list-style-type: none"> <li>收集和获取数据(行业数据、市场数据及企业内部 HR 数据等)</li> <li>识别数据种类,改进业务决策</li> <li>有效利用 HR 数据,系统分析</li> <li>解读商业数据,支持人力资源决策</li> <li>分析财务报表</li> <li>提取准确的数据,排除无效数据,化繁为简</li> </ul>																		
人力资源规划者	人力资源整合 影响力 系统思考 业务敏感度 解决方案制定	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定业务整体的人力资源规划</li> <li>调动人力资源,支持业务需求</li> <li>从人力资源实践中整合解决方案</li> <li>识别关键人才,评估关键岗位</li> <li>发展人才</li> <li>培养领导者</li> <li>驱动绩效</li> <li>管理业务部门的人才流动</li> </ul>																		
文化与变革倡导者	业务敏感度 客户导向 文化建设与促进 建立关系	<ul style="list-style-type: none"> <li>认识到文化的价值,及因文化而导致的业务问题</li> <li>定义适合业务的文化,制定文化变革规划</li> <li>确定能取得结果的变革方向,并发起变革</li> <li>管理变革的过程的突发问题</li> <li>帮助利益相关者认识文化及变革的必要性或紧迫性</li> </ul>																		

· **HRBP 能力提升方式**

- ✓ **在岗历练:** 企业在岗历练的基础上应注重结合 HRBP 的 IDP, 针对性地为 HRBP 安排工作或项目; 或与导师制或教练制相结合, 在在岗历练的基础上为 HRBP 提供指导建议, 避免 HRBP 盲目地工作却无效果。
- ✓ **轮岗:** HR 内部轮岗; HRBP 在不同的业务部门或业务线进行轮岗; HR 与业务之间轮岗。
- ✓ **课堂培训:** HRBP 应给予关注的培训领域包括: 组织发展、人性相关的哲学、产品思维。另外, 工作坊也是少部分企业会选择的能力提升方式, 包括内外部工作坊。
- ✓ **教练制 / 导师制:** 部分企业选择从外部聘请, 部分企业直接从企业内部选择教练和导师, 来自于业务领导、HR 领导或直线经理。不同来源的内部导师对 HRBP 的帮助有所不同, 业务领导注重帮助 HRBP 熟悉业务, HR 领导和直线经理注重帮助 HRBP 学习工作技巧、方式方法以及专业知识。

**注: 以下内容摘录自智享会《共享服务中心团队人员能力发展调研报告》, 感兴趣的读者可至官网下载完整版本阅读。**

SSC

能力素质模型	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 立项与初步分析</li> <li>◆ 引入第三者意见</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 调研与总结</li> <li>◆ 借鉴市场经验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 聚焦于修正</li> <li>◆ 建模</li> </ul>
培训需求诊断	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 采用直接沟通的方式</li> <li>◆ 与谁沟通?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 与员工本人直接沟通, 了解其需求及挑战</li> <li>✓ 咨询 HR 业务领导或业务领导者, 了解反馈和需求</li> </ul> </li> <li>◆ 沟通什么内容?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 未来一年的发展目标</li> <li>✓ 长期发展计划</li> <li>✓ 沟通职位能力需求, 寻找能力短板</li> </ul> </li> </ul>		
培养侧重	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 思维模式转变: 客户化思维、产品化思维、服务意识</li> <li>◆ 专业知识与技能: 跨界、跨职能的知识融合</li> </ul>		
培养方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 70%-- 在工作中提升能力, 员工需要参与项目实践                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 鼓励员工参与项目</li> <li>✓ 激励员工主动发现业务需求点, 发起项目流程</li> <li>✓ 要求员工每年必须参与一个项目</li> <li>✓ 鼓励员工走进业务群体, 分析和调研用户需求和习惯</li> </ul> </li> <li>◆ 20%-- 向他人学习                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 跨层级: 与 SSC 内部不同层级的学习交流, 互相的时间交流分享</li> <li>✓ 跨部门: 与三支柱部门之间的交流分享, 促进 SSC 人员对业务的了解, 了解各事业部的业务和年度工作重点</li> <li>✓ 为每个参与项目实践的员工作匹配导师和教练</li> <li>✓ 学习氛围营造, 提倡主动学习</li> </ul> </li> </ul>		

	<table><tr><td>培养方式</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>◆ 10%-- 传统课堂培训<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 与项目实践结合，提供项目方法论的课程培训</li><li>✓ 课程内容与时俱进，例如“以产品管理 SSC 服务”</li><li>✓ 为员工提供批量式的订单课程，借助外部资源</li><li>✓ 内部培训平台开展活动，例如职场会、互动课堂</li><li>✓ 学习型社群，提供高品质课程，每阶段举办一次，涉及 HRSSC 专业知识内容，且邀请内部人才专家赋能</li><li>✓ 提供行业前沿的课程，所分享内容紧跟国家政策，例如个税政策、公积金政策等</li></ul></li></ul></td></tr><tr><td>培养效果评估</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>◆ 业务领导者反馈和评估</li></ul></td></tr><tr><td>关键人才培养</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>◆ 哪些人才需要被定向培养？--SSC 产品经理</li><li>◆ SSC 产品经理的胜任力要求<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 项目管理能力、业务能力、沟通能力、设计能力、技术能力</li></ul></li><li>◆ 产品经理的培养：<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 跨职能模块轮岗</li><li>✓ 高密度的项目实践</li><li>✓ 内部教练</li></ul></li><li>◆ 产品经理的能力提升方向：对客户的感知力、调研和产品设计<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 了解 HRSSC 的客户</li><li>✓ 挖掘客户的需求、想法和产品体验</li><li>✓ 应用技术创新能力，将服务场景化</li></ul></li></ul></td></tr><tr><td>职业发展</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>◆ 采用轮岗的方式丰富工作内容<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 建立轮岗制度，在既定期限内执行</li><li>✓ 在制度成熟的基础上，提高轮岗的速度和效率</li></ul></li><li>◆ 运用自动化技术减少重复工作量</li></ul></td></tr></table>	培养方式	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 10%-- 传统课堂培训<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 与项目实践结合，提供项目方法论的课程培训</li><li>✓ 课程内容与时俱进，例如“以产品管理 SSC 服务”</li><li>✓ 为员工提供批量式的订单课程，借助外部资源</li><li>✓ 内部培训平台开展活动，例如职场会、互动课堂</li><li>✓ 学习型社群，提供高品质课程，每阶段举办一次，涉及 HRSSC 专业知识内容，且邀请内部人才专家赋能</li><li>✓ 提供行业前沿的课程，所分享内容紧跟国家政策，例如个税政策、公积金政策等</li></ul></li></ul>	培养效果评估	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 业务领导者反馈和评估</li></ul>	关键人才培养	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 哪些人才需要被定向培养？--SSC 产品经理</li><li>◆ SSC 产品经理的胜任力要求<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 项目管理能力、业务能力、沟通能力、设计能力、技术能力</li></ul></li><li>◆ 产品经理的培养：<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 跨职能模块轮岗</li><li>✓ 高密度的项目实践</li><li>✓ 内部教练</li></ul></li><li>◆ 产品经理的能力提升方向：对客户的感知力、调研和产品设计<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 了解 HRSSC 的客户</li><li>✓ 挖掘客户的需求、想法和产品体验</li><li>✓ 应用技术创新能力，将服务场景化</li></ul></li></ul>	职业发展	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 采用轮岗的方式丰富工作内容<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 建立轮岗制度，在既定期限内执行</li><li>✓ 在制度成熟的基础上，提高轮岗的速度和效率</li></ul></li><li>◆ 运用自动化技术减少重复工作量</li></ul>
培养方式	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 10%-- 传统课堂培训<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 与项目实践结合，提供项目方法论的课程培训</li><li>✓ 课程内容与时俱进，例如“以产品管理 SSC 服务”</li><li>✓ 为员工提供批量式的订单课程，借助外部资源</li><li>✓ 内部培训平台开展活动，例如职场会、互动课堂</li><li>✓ 学习型社群，提供高品质课程，每阶段举办一次，涉及 HRSSC 专业知识内容，且邀请内部人才专家赋能</li><li>✓ 提供行业前沿的课程，所分享内容紧跟国家政策，例如个税政策、公积金政策等</li></ul></li></ul>								
培养效果评估	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 业务领导者反馈和评估</li></ul>								
关键人才培养	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 哪些人才需要被定向培养？--SSC 产品经理</li><li>◆ SSC 产品经理的胜任力要求<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 项目管理能力、业务能力、沟通能力、设计能力、技术能力</li></ul></li><li>◆ 产品经理的培养：<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 跨职能模块轮岗</li><li>✓ 高密度的项目实践</li><li>✓ 内部教练</li></ul></li><li>◆ 产品经理的能力提升方向：对客户的感知力、调研和产品设计<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 了解 HRSSC 的客户</li><li>✓ 挖掘客户的需求、想法和产品体验</li><li>✓ 应用技术创新能力，将服务场景化</li></ul></li></ul>								
职业发展	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 采用轮岗的方式丰富工作内容<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 建立轮岗制度，在既定期限内执行</li><li>✓ 在制度成熟的基础上，提高轮岗的速度和效率</li></ul></li><li>◆ 运用自动化技术减少重复工作量</li></ul>								
COE	<ul style="list-style-type: none"><li>· 在与部分 COE 从业者进行访谈过后，我们发现该角色通常由原本专业度便较高、有乙方企业从业经验的 HR 担任，甚至在不少企业中会由各个职能的人力资源一把手亲自担任 COE。较为“高门槛”的用人标准，使得该角色从源头上能确保专业度，因此在后续的培养上往往着力较少。</li><li>· 当出现 COE 难以短时间内解决的问题，企业更倾向于选择借助“外脑”，即服务商的力量来寻找解决方案，如：领导力的定义、胜任力模型的搭建、组织在变革中的文化整合等。</li></ul>								

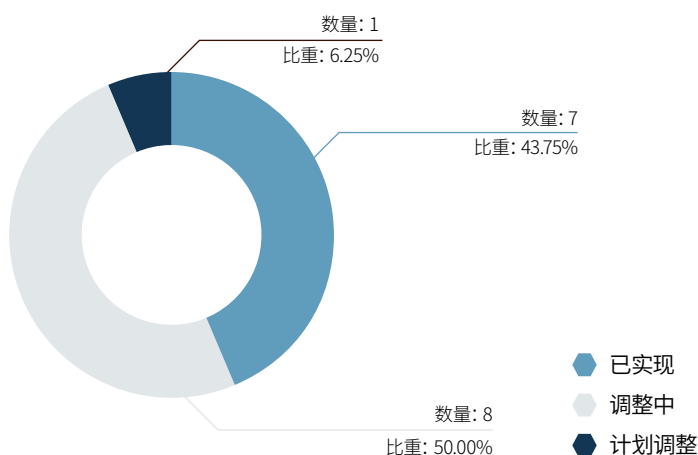
## ► “革命派”

### ⇒ 数据分析

图表 11 若贵公司对人力资源整体架构进行调整, 调整的方向为: (N=35)

选项	数量	比重
二支柱, 弱化或撤去其中某个支柱	7	20.00%
二级管理, 如: 某些支柱作为中台服务集团, 某些支柱服务各业务条线与子公司	6	17.14%
“戴两顶帽子”, 如: COE 与 BP 的融合、SSC 与 BP 的融合等	16	45.71%
“嵌套”, 即某一支柱内设有自己的 SSC、HRBP 或 COE	2	5.71%
其他	4	11.43%

图表 12 “戴两顶帽子”在贵公司的实现状态为: (N=16)



图表 13 贵公司有所融合的角色为 (N=35)

选项	数量	比重
人力资源某职能模块 HR 与 HRBP	7	20.00%
COE 与 SSC	5	14.29%
COE 与 HRBP	4	11.43%
HRBP 与 SSC	4	11.43%
业务人员与 HRBP	1	2.86%

虽然会选择对人力资源整体架构进行调整的企业在整体市场中是“少数派”, 但从我们的调研数据 (参考图表 11) 中不难发现“戴两顶帽子”是较多企业会考虑的调整方向, 并且其中 9 成以上已经实现或着手实现 (参考图表 12)。

接下来, 我们将结合专家洞察与案例, 一方面对“戴两顶帽子”这一形式做出详细的探讨, 并分析其具体的应用场景; 另一方面, 针对其他的调整方向, 我们也会进行简单地归纳梳理, 帮助读者更为全面地了解市场上人力资源三支柱的其他模式。

## ⇒ 专家洞察 & 企业实践

### “戴两顶帽子”

#### 悟空租车 | 王俊 | CHRO

##### ● 以灵活支撑业务，全面发展 HR 能力为前提，保持三支柱功能而不是架构

在一些快速发展的互联网新型行业，业务 leader 或员工不关心也不在乎 HR 以三支柱或几支柱体现，人力资源的敏捷灵活与专业度是企业最需要的，COE 到前方业务部门中以 BP 角色出现或兼任，能“听到炮火的声音”，BP 担任 COE 角色，提升体系化能力及战略思维，悟空租车采用的就是这种“你中有我，我中有你”的人力资源组织形式，即保持三支柱的功能，但不保持三支柱的架构。当然这也会带来新的问题：这些新的“复合型”角色可能不会让 HR 达到“专精”的程度。

#### ADP | 撒意文 | 北亚区人力资源总监

##### ● 三支柱之变——关于“戴两顶帽子”

若企业发现“戴两顶帽子”适合当前的业务需求，那这一模式是对 HR 来说提升自我较好的方式。它可以让 HR 不再单纯地从一个视角看到问题，看待事务的维度会更为多元，也能够给业务部门创造更多的价值。但其面临的挑战也是显而易见的，多元化的角色意味着对 HR 的能力要求更高——需要掌握的能力既要有广度，又要有深度。

在两个支柱工作关联性较强的情况下，“戴两顶帽子”也不妨是一种选择。如：C&B 职能模块与 SSC 的 Payroll 相结合；培训职能与 HRBP 相结合（HRBP 往往需要负责诊断业务需求、赋能业务，这与培训工作之间有着较为密切的联系）。

另外，当企业组织架构较为扁平，处于快速发展期，很可能也会采用这样的模式。



## 森马

### ● 部分整合 SSC 与 COE 团队，推动薪酬福利模块数字化进程

自 2019 年起，森马便在薪酬福利模块开始上线相关的系统，推出新的福利平台。按照三支柱的原有定位，该工作应由共享服务中心负责实现。但是在梳理了工作流程后，森马发现该工作需要 SSC 与 COE 中的薪酬福利部门互相配合、共创的环节较多，刻意地切分反而不利于双方之间的良性互动，合作也会低效。因此森马将 SSC 与 COE 中的薪酬福利部门进行了整合，即由具有共享服务运营经验的 C&B 的总负责人兼任 SSC 的运营，确保两个团队人员的共同发力和高效的资源调配。

## 某外资制造企业 A

### ● 业务背景

近年来，某外资制造企业 A 面临着较大的业务转型：一方面，将部分非核心业务转出或关停，使整体业务板块方向更为聚焦，企业规模进一步精简；另一方面，进军高科技领域，从一家相对传统的公司转变为一家新兴的高科技公司。

业务的转型势必要求人力资源的组织架构要与之相匹配，从而适应市场的快速变化。企业 A 的人力资源部门在这样的背景之下，梳理已有的问题与挑战，寻找到了一条专属于自己的人力资源发展之路。

### ● 三支柱现有挑战及调整方案

#### ⇨ 挑战：SSC 与 HRBP 之间难以平衡

在长期的实践中，SSC 与 HRBP 之间常常会出现此消彼长、此强彼弱的问题：SSC 若较为弱势，对业务缺乏了解，则在接单的过程中也难以较好地完成工作，HRBP 的工作量便会陡增。SSC 若较为强势，BP 很容易沦为“传声筒”，难以找到在组织中找到可以发挥价值之处。

而对于企业 A 而言，面临的问题常常为前者：SSC 较为弱势，无法从解决业务问题的角度来完成工作。以招聘这一场景为例，当 HRBP 从用人经理处获得招聘计划、招聘需求后，便会向 SSC “下单”。SSC 获得这一需求后，会优先以“结束订单”为主要目标，至于“如何平衡薪资预算”、“如何找到合适的人选”往往容易被忽略，用人经理对于最后的结果可能满意度也会较低，导致 HRBP 需要“二次返工”，这反而降低了工作效率。

#### ⇨ 调整方案：缩减 SSC 服务范围，HRBP 兼任一部分 SSC 工作

随着 SSC 所暴露的问题越来越突出，以及企业规模的进一步缩减，企业 A 认为共享服务中心可能并不适用于当下的业务背景，因此从 2018 年起将招聘等职能从 SSC 中“收归”，仅保留薪酬福利相关职能及核心人事系统的运营工作。

另外，从 SSC 中“收归”的工作纳入各业务条线的 HRBP 的工作职责范围，使得人力资源部门对业务需求的响应更快更精准，沟通成本有所节约；各业务单元也不再需要向共享服务中心支付服务费用，物质成本也进一步压缩。

#### ⇨ 新的问题：HRBP 人员数量如何快速补充

对于 HRBP 而言，工作范围的增大一方面是对 BP 价值的肯定，但另一方面也意味着工作量、工作压力的增加。因此，如何进一步扩展 HRBP 队伍，让 BP 更好地支撑业务单元的发展成为企业 A 下一阶段需要重点解决的问题。

- ⇨ 因此，在 HRBP 的招聘方向上，企业 A 也进一步明确了用人要求：
- ⇨ 放眼全行业寻找优秀的 BP 人选，吸纳新鲜血液，而不将范围局限在本行业；
- ⇨ 要用多方视角看待问题、解决问题，而非仅限于人力资源的视角。

## 其他调整方向

<p>弱化某个支柱</p>	<p><b>某外资制造企业 A</b></p> <p>随着 SSC 所暴露的问题越来越突出, 以及企业规模的进一步缩减, 企业 A 认为共享服务中心可能并不适用于当下的业务背景, 因此从 2018 年起将招聘等职能从 SSC 中“收归”, 仅保留薪酬福利相关职能及核心人事系统的运营工作。</p>
<p>四支柱</p>	<p><b>IBM</b></p> <p>IBM 的人力资源管理也非常重视全球的一致性。在强调“一张面孔”的 HR 三支柱模式下, COE 团队对于平衡管控目标和业务需求至关重要, 因为这个团队负责制定政策、流程和方案。“在统一框架下的定制化”这个原则说起来容易, 做起来难——业务单元很可能会因为丧失政策制定权, 对总部能力产生质疑进而挑战变革的必要性。2009 年, IBM 提出了“智慧的地球”理念。“智慧的地球”理念包括三个主要特征: 更透彻的感应度量、更全面的互联互通、更深入的智能洞察。配合这一理念, IBM 于 2010 年在 HR 三支柱之外建立了 IST 这一支柱, 向上充分把握 COE 制定的政策, 向下贴近业务, 帮助各个国家的 HRBP 实施全球政策和方案, 对人力资源部门支持全球整合的公司战略起到关键作用。</p> <p>四支柱模式进一步帮助 IBM 提高效率, 员工利用率持续提升, 全球交付的实现率超过 90%。IBM 兑现了“为员工提供全球发展机会”的雇主品牌承诺, 具有一致性的政策让员工可以更清晰地看到未来的发展机会。</p> <p><u>注: 以上案例摘录自《HR+ 三支柱 人力资源管理转型升级与实践创新》马海刚, 彭剑锋, 西楠 2017</u></p>
<p>中台战略</p>	<p><b>软通动力</b></p> <p>● <b>集团层面: 启动中台战略</b></p> <p>⇒ <b>整合共享服务中心, 形成“敏捷的作战前台, 专业的服务和业务中台”</b></p> <p>软通动力传统的服务模式是在各个城市的业务单元均设财务、IT 及人力资源的共享服务中心, 由 SSC 根据职能条线进行分工和服务支持。随着企业向多行业、跨城市、大区域的方向进行转型, 面对多元复杂、庞大激增业务态势, 传统服务模式已难支撑。</p> <p>软通动力面此难题, 主动破局, 一改以职能条线为基础的服务模式, 取而代之的便是四大中台模式: 如企业服务中台作为四大中台之一, 承载着与员工服务相关的所有业务; 在将各部各地所有服务职能拆分出来纳入四大中台后, 前台变得更为“轻薄”, 企业内形成了“小前台, 大中台”的局面。中台也得以拥有更多权限, 能迅速地对接客户需求进行定制化的部署。</p> <p>⇒ <b>后台 COE 职能精简, 更加聚焦战略层面</b></p> <p>COE 的定位也面临着调整: 在企业进行转型前, COE 需要较为详细地说明某个解决方案要如何落地、实现与操作, 这便会导致 COE 无法将精力较好地集中在战略层面, 业务的转型为 COE 的进一步优化提供了机会。</p>

## 两套三支柱

转型后, COE 的职能进一步精简, 其角色更接近于后方“指挥官”, 工作重点转变为制定战略规划和企业政策, 不再需要具体指导落地后如何实践, 使整体得以精专聚焦, 权责更加明确。

### ⇨ 启用供应商服务

为了更好地降本增效, 对于内部人员进行岗位结构、薪资体系、组织能力架构等系列调整, 加强认证与价值牵引。同步与第三方合作, 实施优势互补, 建立第三方资源池赋能机制, 保障综合服务岗位的业务连续性和交付能力质量。

### ● 各业务条线: HRBP 工作内容重新定位

转型前的 HRBP 主要负责响应业务条线的需求, 并且承担了一部分“助理类”的工作, 如: 帮助员工查看考勤情况、进行员工关怀等。随着中台战略的启动, HRBP 原本的部分工作也转移至中台, 其工作重点转变为: 紧贴业务, 结合中台提供的运营数据, 帮助业务进行决策或预判, 而不再做具体的交付工作。

## 某互联网企业 S

### ● 因地制宜, 设立两套三支柱

某互联网企业 S 有大量的基层员工, 因此除了在集团总部设有三支柱外, 业务一线也设立了职能完善的三支柱。

之所以设置这样的人力资源架构关键在于一线基层员工已有近万人的规模, 另一方面这些人员的结构、需求与集团层面的员工有较大差异。因此, 完全由集团层面的 HR 进行管理显然难以负荷。

然而, 这也带来了新的挑战与问题: 业务一线所设立的两支柱的重点有时与集团的战略重点会存在冲突, 部分计划落地时, 也会出现步调不一致的问题。如员工的入离调转、培训等工作到底是集团三支柱还是一线三支柱自行解决?

⇒ 经验总结——三支柱架构变化归纳

“戴两顶帽子”

应用场景举例	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 人力资源团队较为精简,但仍需保持三支柱的基本功能,因此借助一人多能,一人多职来实现。</li> <li>· 某两个支柱之间存在较强的业务关联性,需要频繁地进行工作互动与协作</li> </ul>
可能的形式	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>业务人员+HRBP</b>: HRBP 承担着深入业务、了解业务的“重任”,扮演着业务部门中“政委”的角色,因此若该角色本身便从事业务工作,对业务有着精深的了解,将会有一定的“天然优势”。</li> <li>· <b>SSC+COE</b>: SSC 在线上人力资源某一职能的系统时,常常既需要对系统本身有所认知,又要具备该职能流程、方法论的专业知识,此时与 COE 对应职能模块进行融合,能减少沟通成本,提升效率。</li> <li>· <b>COE+HRBP</b>: COE “到前方去”“到部门中去”,兼任 HRBP,能够更深入地对业务有所了解,从而制定出“更接地气”、更具可行性的解决方案。</li> <li>· .....</li> </ul>
可能存在的问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 需要“戴两顶帽子”人员具备复合型的能力,要求较高,难以批量复制</li> <li>· 各项技能难以专精</li> </ul>

其他模式

模式	应用场景举例	可能存在的问题
<b>二支柱: 弱化或撤去其中某个支柱</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 随着企业业务、组织的不断变化,某一支柱已经不再适配当前业务的需要。如: 企业规模不断缩小、业务线收缩的情况下,人力资源共享服务中心难以再借助批量化、规模化的操作实现降本增效,那便能考虑对其进行精简。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 当某个支柱弱化或撤去后,如何合理分配其原有的工作给其他角色,避免工作负担过大或人手不足的问题。</li> </ul>
<b>四支柱, 或更多支柱</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 企业对人力资源的要求不断提升与丰富,原有三支柱已经无法满足目前企业发展的要求,需要额外的角色、团队来进行较为专精的人力资源工作,如: 专业的数据分析团队、负责将全球总部的战略传递到本土子公司的团队等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 全新的角色如何定义其能力素质模型,应当从何处获得相应的人才。</li> <li>· 新的角色或支柱应当如何与原有的三支柱进行协作或实现平衡。</li> </ul>
<b>企业内存在两套甚至多套人力资源三支柱</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 企业规模较大,下设多个业务单元或条线,且业务差异性大,员工群体多元化,需要更了解当地情况、员工特性、业务特点的人力资源从业者对其进行服务。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 当多套三支柱之间意见、目标不一致甚至产生利益冲突时,集团层面如何进行统筹。</li> </ul>
<b>中台战略: 将三支柱的某些角色与企业业务融合,整合为多个综合服务中台,不再额外区分人力资源共享服务中心等角色</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 企业规模不断扩大,向多行业、跨城市、大区域的方向进行转型,根据职能条线或部门开展人力资源工作已经难以较好地服务业务,甚至会在企业内造成组织结构臃肿、低效的问题。因此需要更为综合、集约的平台,对所有服务于员工的事务进行统筹管理,提升服务效率与体验。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 如何通过流程和工作内容重塑,打造新的服务界面和管理界面。</li> </ul>

## 建议汇总

### ▶ 三支柱向 2.0 阶段转型的因素梳理

#### 内驱力（来自三支柱自身）

- BP、COE、SSC 各自之间的能力水平仍有待提升
- BP、COE、SSC 之间没有一个高效的合作模式
- 三支柱之间职能划分不清
- HRBP 与业务之间的合作模式有待改善
- .....

#### 外部动因（来自业务需求）

- 受业务发展阶段、企业规模、管控模式等因素的影响，需要寻求一个与组织当前需求所符合的人力资源组织模式
- VUCA 时代下，对人力资源这一角色提出更高的要求
- 企业寻求更为敏捷的协作形式与组织模式，人力资源随之进行调整
- .....

HUMAN  
RESOURCES  
MANAGEMENT | HR



► “改良派”：协作优化及各角色能力提升措施归纳

🔗 三支柱之间如何更好地合作

关键问题	解决方案
<p><b>三支柱之间对于要达成的目标缺乏共识，各自的工作重点也有所差异：</b>三支柱之间由于所处的位置、立场不同，其目标、关注的重点、认知存在差异性。当“力不往一处使”时，难免容易造成合作时彼此之间的拉扯，甚至在每年工作重点分配和确定时也会造成一定的冲突。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>明确大方向与阶段性目标：</b>以年度、季度为时间节点，开展三支柱共同参与的会议，在会议上明确人力资源在当前阶段需完成的主要目标。</li> <li>• <b>实时沟通目标完成情况，例行性会议不可少：</b>以周、月为间隔开展例行性沟通会，三支柱各角色把当前目标的执行情况、落地情况进行实时沟通与信息对称。针对不同的项目，若项目之间存在一定的冲突，则对项目进度做好复盘，并结合企业实际情况及时进行统筹安排。</li> <li>• <b>不仅在集团层面要对目标达成一致，更需要关注“腰部力量”，确保目标在落地到各个业务单位时仍能达成共识：</b>针对规模较大的企业，三支柱各角色不仅在集团层面要达成共识，更需要重视“腰部力量”，即各个业务单元、分子公司中的各角色不妨形成团队，就当前的目标、遇到的问题、挑战定期开展工作坊，畅所欲言，共同探讨。</li> <li>• <b>跳出固有的角色框架与本职工作，从不同岗位的视角来看待问题、分析问题：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 针对需要多个角色共同合力解决的问题，可以就该问题形成议题，在企业内组成虚拟团队，从三支柱中抽调出不同的角色参与进来，以“解决问题”为导向通力合作，从而进一步打破部门墙。</li> <li>✓ 设计内部“小活水”计划，鼓励三支柱之间的轮岗，提升对彼此的了解，从而更好地打组合拳。</li> </ul> </li> <li>• <b>提升三支柱在各流程的参与度，减少信息差：</b>三支柱各角色在部分内部项目设立时，便可参与到前端的设计、制度设立、框架搭建中来。充分的、全流程的参与能够有效确保各角色之间信息的一致，有利于目标的统一与对齐。</li> </ul>
<p><b>某个角色“过弱”，导致三支柱彼此力量不均衡的问题：</b>长此以往，会导致其工作重点模糊、逐渐偏离其定位、缺乏话语权、难以发挥真正作用等问题。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>重新定义“过弱”角色的工作范围：</b>针对“过弱”角色，梳理其日常工作职责范围，看是否需要有所精简、剥离或整合，让该角色的工作内容更为聚焦。如：将招聘职能从 HRBP 中剥离出来等。必要时，采取外包的手段，给该角色“减负”。</li> <li>• <b>从“量”与“质”上着手，在组织内壮大“过弱”的支柱：</b>一方面可以扩大该角色的人数规模，另一方面也可以在选拔时，适度提升门槛与标准，从源头上确保该角色的能力水平。</li> <li>• <b>对“过弱”的支柱适度放权：</b>使该角色在企业内辐射的范围更为广泛，提升其在组织内的影响力。</li> <li>• <b>开展专项培训，提升“过弱”支柱的专业水平。</b></li> </ul>

某两个角色之间会由于其各自视角的不同,存在合作方面的摩擦与冲突	HRBP 与 COE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>问题聚焦一:</b> 对于具体业务需求的认知不一致, 如: HRBP 认为某个业务需求亟待实现, 但 COE 并不认可</li> </ul> <p><b>解决要点:</b> 共同诊断业务问题, 并且对来自业务的需求进行详细分析, 分析包括:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>需求本身的合理性:</b> 为什么会有这样的需求? 这个需求的合理之处在哪里? 不合理之处在哪里? ……</li> <li>✓ <b>需求实现的可行性:</b> 实现该需求需要付出的时间成本、人力成本、金钱成本是多少? 对比收益, 这样的成本支出性价比如何? ……</li> <li>✓ <b>最后合作制定解决方案</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>问题聚焦二:</b> COE 所给出的解决方案“不接地气”, HRBP 难以落地实现</li> </ul> <p><b>解决要点:</b> 共同诊断业务问题, 并且对来自业务的需求进行详细分析, 分析包括:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 首先对于 COE 而言, 要使得解决方案贴近业务, 重点便在于获得的业务信息要尽可能丰富、准确。因此, 除了获取来自 HRBP 的需求信息外, 不妨在各个业务组织中寻找 Key Stakeholders, 综合听取各 Stakeholders 的建议、信息。</li> <li>✓ 形成初步的解决方案后, 可以让 Key Stakeholders 成为“测试官”, 提出方案优化与改善的建议。</li> </ul>
	SSC 与 HRBP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>问题聚焦:</b> 具体工作落地时存在“灰色地带”, 难以明确进行划分职责划分</li> </ul> <p><b>解决要点:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>从定位出发, 梳理出合适的“Owner”, 另一个角色给予配合与辅助:</b> SSC 到底是偏向于运营的角色? 还是需要承担一部分流程优化再造的职责? HRBP 仅需要向 SSC 下单即可还是需要过程中给予一定的支持与指导? ……</li> <li>✓ <b>即时沟通, 具体问题具体分析, 以解决问题为最终目标:</b> 针对双方职责难以明确覆盖的工作, 不妨建立即时沟通的机制, 将问题或需求作为项目, 形成虚拟团队或临时小组, 合力解决与处理。</li> </ul>
	SSC 与 COE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>问题聚焦:</b> COE 在制定了制度、流程或解决方案后, SSC 对于其背后的原理并不了解, 执行落地时出现“走样”、“变形”</li> </ul> <p><b>解决要点:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SSC 需要尽可能参与到前端的设计、制度设立、框架搭建中来, 而不是仅仅完成交付工作。</li> </ul>

三支柱如何“做更好的自己”，实现能力提升

综合要点		<ul style="list-style-type: none"><li>· 针对 HR 建立核心胜任力模型,根据每个 HR 能力侧重的不同,设置专门的 IDP 发展计划;</li><li>· 打造专项训练营或专项培训,提升人力资源专业力;</li><li>· 建立阶段式培养方案,让各个角色实现进阶式的成长。</li></ul>																		
各支柱能力 提升关键点	HRBP	<p>注: 以下内容摘录自智享会《HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告》,感兴趣的读者可至官网下载完整版本阅读。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· <b>HRBP 角色及能力要求</b></li></ul>																		
		<table><tr><th>角色</th><th>胜任力要求</th><th>具体工作内容</th></tr><tr><td>战略伙伴</td><td>客户导向 利益相关者管理 业务敏锐度 人力资源整合 系统思考 影响力 组织设计与建设</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>· 根据变化调整人力资源战略</li><li>· 发展和培养业务领导的继任者</li><li>· 确定关键的人力资源指标</li><li>· 确定新的业务战略</li><li>· 理解业务的人才需求</li><li>· 洞察和发现潜在的人才问题</li><li>· 判断人力资源需求的优先性</li><li>· 围绕战略目标设计组织架构</li></ul></td></tr><tr><td>可信赖的行动者</td><td>建立关系 执行力 问题解决 能力建设 教练辅导</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>· 管理员工之间的冲突</li><li>· 管理战略决策和运营细节之间关系</li><li>· 为不同环境和情况做准备</li><li>· 迅速回应员工问题和需求</li><li>· 迅速回应业务经理需求并提供指导</li><li>· 关注员工行为表现、敬业度</li></ul></td></tr><tr><td>数据分析与解读</td><td>数据分析 洞察力 系统思考</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>· 收集和获取数据(行业数据、市场 数据及企业内部 HR 数据等)</li><li>· 识别数据种类,改进业务决策</li><li>· 有效利用 HR 数据,系统分析</li><li>· 解读商业数据,支持人力资源决策</li><li>· 分析财务报表</li><li>· 提取准确的数据,排除无效数据,化繁为简</li></ul></td></tr><tr><td>人力资源规划者</td><td>人力资源整合 影响力 系统思考 业务敏感度 解决方案制定</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>· 制定业务整体的人力资源规划</li><li>· 调动人力资源,支持业务需求</li><li>· 从人力资源实践中整合解决方案</li><li>· 识别关键人才,评估关键岗位</li><li>· 发展人才</li><li>· 培养领导者</li><li>· 驱动绩效</li><li>· 管理业务部门的人才流动</li></ul></td></tr><tr><td>文化与变革倡导者</td><td>业务敏感度 客户导向 文化建设与促进 建立关系</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>· 认识到文化的价值,及因文化而导致的业务问题</li><li>· 定义适合业务的文化,制定文化变革规划</li><li>· 确定能取得结果的变革方向,并发起变革</li><li>· 管理变革的过程的突发问题</li><li>· 帮助利益相关者认识文化及变革的必要性或紧迫性</li></ul></td></tr></table>	角色	胜任力要求	具体工作内容	战略伙伴	客户导向 利益相关者管理 业务敏锐度 人力资源整合 系统思考 影响力 组织设计与建设	<ul style="list-style-type: none"><li>· 根据变化调整人力资源战略</li><li>· 发展和培养业务领导的继任者</li><li>· 确定关键的人力资源指标</li><li>· 确定新的业务战略</li><li>· 理解业务的人才需求</li><li>· 洞察和发现潜在的人才问题</li><li>· 判断人力资源需求的优先性</li><li>· 围绕战略目标设计组织架构</li></ul>	可信赖的行动者	建立关系 执行力 问题解决 能力建设 教练辅导	<ul style="list-style-type: none"><li>· 管理员工之间的冲突</li><li>· 管理战略决策和运营细节之间关系</li><li>· 为不同环境和情况做准备</li><li>· 迅速回应员工问题和需求</li><li>· 迅速回应业务经理需求并提供指导</li><li>· 关注员工行为表现、敬业度</li></ul>	数据分析与解读	数据分析 洞察力 系统思考	<ul style="list-style-type: none"><li>· 收集和获取数据(行业数据、市场 数据及企业内部 HR 数据等)</li><li>· 识别数据种类,改进业务决策</li><li>· 有效利用 HR 数据,系统分析</li><li>· 解读商业数据,支持人力资源决策</li><li>· 分析财务报表</li><li>· 提取准确的数据,排除无效数据,化繁为简</li></ul>	人力资源规划者	人力资源整合 影响力 系统思考 业务敏感度 解决方案制定	<ul style="list-style-type: none"><li>· 制定业务整体的人力资源规划</li><li>· 调动人力资源,支持业务需求</li><li>· 从人力资源实践中整合解决方案</li><li>· 识别关键人才,评估关键岗位</li><li>· 发展人才</li><li>· 培养领导者</li><li>· 驱动绩效</li><li>· 管理业务部门的人才流动</li></ul>	文化与变革倡导者	业务敏感度 客户导向 文化建设与促进 建立关系	<ul style="list-style-type: none"><li>· 认识到文化的价值,及因文化而导致的业务问题</li><li>· 定义适合业务的文化,制定文化变革规划</li><li>· 确定能取得结果的变革方向,并发起变革</li><li>· 管理变革的过程的突发问题</li><li>· 帮助利益相关者认识文化及变革的必要性或紧迫性</li></ul>
		角色	胜任力要求	具体工作内容																
		战略伙伴	客户导向 利益相关者管理 业务敏锐度 人力资源整合 系统思考 影响力 组织设计与建设	<ul style="list-style-type: none"><li>· 根据变化调整人力资源战略</li><li>· 发展和培养业务领导的继任者</li><li>· 确定关键的人力资源指标</li><li>· 确定新的业务战略</li><li>· 理解业务的人才需求</li><li>· 洞察和发现潜在的人才问题</li><li>· 判断人力资源需求的优先性</li><li>· 围绕战略目标设计组织架构</li></ul>																
		可信赖的行动者	建立关系 执行力 问题解决 能力建设 教练辅导	<ul style="list-style-type: none"><li>· 管理员工之间的冲突</li><li>· 管理战略决策和运营细节之间关系</li><li>· 为不同环境和情况做准备</li><li>· 迅速回应员工问题和需求</li><li>· 迅速回应业务经理需求并提供指导</li><li>· 关注员工行为表现、敬业度</li></ul>																
		数据分析与解读	数据分析 洞察力 系统思考	<ul style="list-style-type: none"><li>· 收集和获取数据(行业数据、市场 数据及企业内部 HR 数据等)</li><li>· 识别数据种类,改进业务决策</li><li>· 有效利用 HR 数据,系统分析</li><li>· 解读商业数据,支持人力资源决策</li><li>· 分析财务报表</li><li>· 提取准确的数据,排除无效数据,化繁为简</li></ul>																
		人力资源规划者	人力资源整合 影响力 系统思考 业务敏感度 解决方案制定	<ul style="list-style-type: none"><li>· 制定业务整体的人力资源规划</li><li>· 调动人力资源,支持业务需求</li><li>· 从人力资源实践中整合解决方案</li><li>· 识别关键人才,评估关键岗位</li><li>· 发展人才</li><li>· 培养领导者</li><li>· 驱动绩效</li><li>· 管理业务部门的人才流动</li></ul>																
文化与变革倡导者	业务敏感度 客户导向 文化建设与促进 建立关系	<ul style="list-style-type: none"><li>· 认识到文化的价值,及因文化而导致的业务问题</li><li>· 定义适合业务的文化,制定文化变革规划</li><li>· 确定能取得结果的变革方向,并发起变革</li><li>· 管理变革的过程的突发问题</li><li>· 帮助利益相关者认识文化及变革的必要性或紧迫性</li></ul>																		

· **HRBP 能力提升方式**

- ✓ **在岗历练:** 企业在在岗历练的基础上应注重结合 HRBP 的 IDP, 针对性地为 HRBP 安排工作或项目; 或与导师制或教练制相结合, 在在岗历练的基础上为 HRBP 提供指导建议, 避免 HRBP 盲目地工作却无效果。
- ✓ **轮岗:** HR 内部轮岗; HRBP 在不同的业务部门或业务线进行轮岗; HR 与业务之间轮岗。
- ✓ **课堂培训:** HRBP 应给予关注的培训领域包括: 组织发展、人性相关的哲学、产品思维。另外, 工作坊也是少部分企业会选择的能力提升方式, 包括内外部工作坊。
- ✓ **教练制 / 导师制:** 部分企业选择从外部聘请, 部分企业直接从企业内部选择教练和导师, 来自于业务领导、HR 领导或直线经理。不同来源的内部导师对 HRBP 的帮助有所不同, 业务领导注重帮助 HRBP 熟悉业务, HR 领导和直线经理注重帮助 HRBP 学习工作技巧、方式方法以及专业知识。

**注: 以下内容摘录自智享会《共享服务中心团队人员能力发展调研报告》, 感兴趣的读者可至官网下载完整版本阅读。**

SSC

能力素质模型	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 立项与初步分析</li> <li>◆ 引入第三者意见</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 调研与总结</li> <li>◆ 借鉴市场经验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 聚焦于修正</li> <li>◆ 建模</li> </ul>
培训需求诊断	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 采用直接沟通的方式</li> <li>◆ 与谁沟通?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 与员工本人直接沟通, 了解其需求及挑战</li> <li>✓ 咨询 HR 业务领导或业务领导者, 了解反馈和需求</li> </ul> </li> <li>◆ 沟通什么内容?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 未来一年的发展目标</li> <li>✓ 长期发展计划</li> <li>✓ 沟通职位能力需求, 寻找能力短板</li> </ul> </li> </ul>		
培养侧重	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 思维模式转变: 客户化思维、产品化思维、服务意识</li> <li>◆ 专业知识与技能: 跨界、跨职能的知识融合</li> </ul>		
培养方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 70%-- 在工作中提升能力, 员工需要参与项目实践                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 鼓励员工参与项目</li> <li>✓ 激励员工主动发现业务需求点, 发起项目流程</li> <li>✓ 要求员工每年必须参与一个项目</li> <li>✓ 鼓励员工走进业务群体, 分析和调研用户需求和习惯</li> </ul> </li> <li>◆ 20%-- 向他人学习                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 跨层级: 与 SSC 内部不同层级的学习交流, 互相的时间交流分享</li> <li>✓ 跨部门: 与三支柱部门之间的交流分享, 促进 SSC 人员对业务的了解, 了解各事业部的业务和年度工作重点</li> <li>✓ 为每个参与项目实践的员工作匹配导师和教练</li> <li>✓ 学习氛围营造, 提倡主动学习</li> </ul> </li> </ul>		

	<table><tr><td>培养方式</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>◆ 10%-- 传统课堂培训<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 与项目实践结合，提供项目方法论的课程培训</li><li>✓ 课程内容与时俱进，例如“以产品管理 SSC 服务”</li><li>✓ 为员工提供批量式的订单课程，借助外部资源</li><li>✓ 内部培训平台开展活动，例如职场会、互动课堂</li><li>✓ 学习型社群，提供高品质课程，每阶段举办一次，涉及 HRSSC 专业知识内容，且邀请内部人才专家赋能</li><li>✓ 提供行业前沿的课程，所分享内容紧跟国家政策，例如个税政策、公积金政策等</li></ul></li></ul></td></tr><tr><td>培养效果评估</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>◆ 业务领导者反馈和评估</li></ul></td></tr><tr><td>关键人才培养</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>◆ 哪些人才需要被定向培养？--SSC 产品经理</li><li>◆ SSC 产品经理的胜任力要求<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 项目管理能力、业务能力、沟通能力、设计能力、技术能力</li></ul></li><li>◆ 产品经理的培养：<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 跨职能模块轮岗</li><li>✓ 高密度的项目实践</li><li>✓ 内部教练</li></ul></li><li>◆ 产品经理的能力提升方向：对客户的感知力、调研和产品设计<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 了解 HRSSC 的客户</li><li>✓ 挖掘客户的需求、想法和产品体验</li><li>✓ 应用技术创新能力，将服务场景化</li></ul></li></ul></td></tr><tr><td>职业发展</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>◆ 采用轮岗的方式丰富工作内容<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 建立轮岗制度，在既定期限内执行</li><li>✓ 在制度成熟的基础上，提高轮岗的速度和效率</li></ul></li><li>◆ 运用自动化技术减少重复工作量</li></ul></td></tr></table>	培养方式	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 10%-- 传统课堂培训<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 与项目实践结合，提供项目方法论的课程培训</li><li>✓ 课程内容与时俱进，例如“以产品管理 SSC 服务”</li><li>✓ 为员工提供批量式的订单课程，借助外部资源</li><li>✓ 内部培训平台开展活动，例如职场会、互动课堂</li><li>✓ 学习型社群，提供高品质课程，每阶段举办一次，涉及 HRSSC 专业知识内容，且邀请内部人才专家赋能</li><li>✓ 提供行业前沿的课程，所分享内容紧跟国家政策，例如个税政策、公积金政策等</li></ul></li></ul>	培养效果评估	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 业务领导者反馈和评估</li></ul>	关键人才培养	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 哪些人才需要被定向培养？--SSC 产品经理</li><li>◆ SSC 产品经理的胜任力要求<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 项目管理能力、业务能力、沟通能力、设计能力、技术能力</li></ul></li><li>◆ 产品经理的培养：<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 跨职能模块轮岗</li><li>✓ 高密度的项目实践</li><li>✓ 内部教练</li></ul></li><li>◆ 产品经理的能力提升方向：对客户的感知力、调研和产品设计<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 了解 HRSSC 的客户</li><li>✓ 挖掘客户的需求、想法和产品体验</li><li>✓ 应用技术创新能力，将服务场景化</li></ul></li></ul>	职业发展	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 采用轮岗的方式丰富工作内容<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 建立轮岗制度，在既定期限内执行</li><li>✓ 在制度成熟的基础上，提高轮岗的速度和效率</li></ul></li><li>◆ 运用自动化技术减少重复工作量</li></ul>
培养方式	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 10%-- 传统课堂培训<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 与项目实践结合，提供项目方法论的课程培训</li><li>✓ 课程内容与时俱进，例如“以产品管理 SSC 服务”</li><li>✓ 为员工提供批量式的订单课程，借助外部资源</li><li>✓ 内部培训平台开展活动，例如职场会、互动课堂</li><li>✓ 学习型社群，提供高品质课程，每阶段举办一次，涉及 HRSSC 专业知识内容，且邀请内部人才专家赋能</li><li>✓ 提供行业前沿的课程，所分享内容紧跟国家政策，例如个税政策、公积金政策等</li></ul></li></ul>								
培养效果评估	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 业务领导者反馈和评估</li></ul>								
关键人才培养	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 哪些人才需要被定向培养？--SSC 产品经理</li><li>◆ SSC 产品经理的胜任力要求<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 项目管理能力、业务能力、沟通能力、设计能力、技术能力</li></ul></li><li>◆ 产品经理的培养：<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 跨职能模块轮岗</li><li>✓ 高密度的项目实践</li><li>✓ 内部教练</li></ul></li><li>◆ 产品经理的能力提升方向：对客户的感知力、调研和产品设计<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 了解 HRSSC 的客户</li><li>✓ 挖掘客户的需求、想法和产品体验</li><li>✓ 应用技术创新能力，将服务场景化</li></ul></li></ul>								
职业发展	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 采用轮岗的方式丰富工作内容<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 建立轮岗制度，在既定期限内执行</li><li>✓ 在制度成熟的基础上，提高轮岗的速度和效率</li></ul></li><li>◆ 运用自动化技术减少重复工作量</li></ul>								
COE	<ul style="list-style-type: none"><li>· 在与部分 COE 从业者进行访谈过后，我们发现该角色通常由原本专业度便较高、有乙方企业从业经验的 HR 担任，甚至在不少企业中会由各个职能的人力资源一把手亲自担任 COE。较为“高门槛”的用人标准，使得该角色从源头上能确保专业度，因此在后续的培养上往往着力较少。</li><li>· 当出现 COE 难以短时间内解决的问题，企业更倾向于选择借助“外脑”，即服务商的力量来寻找解决方案，如：领导力的定义、胜任力模型的搭建、组织在变革中的文化整合等。</li></ul>								

## ► “革命派”：三支柱架构变化归纳

### “戴两顶帽子”

应用场景举例	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 人力资源团队较为精简,但仍需保持三支柱的基本功能,因此借助一人多能,一人多职来实现。</li> <li>· 某两个支柱之间存在较强的业务关联性,需要频繁地进行工作互动与协作</li> </ul>
可能的形式	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>业务人员 +HRBP</b>: HRBP 承担着深入业务、了解业务的“重任”,扮演着业务部门中“政委”的角色,因此若该角色本身便从事业务工作,对业务有着精深的了解,将会有一定的“天然优势”。</li> <li>· <b>SSC+COE</b>: SSC 在线上人力资源某一职能的系统时,常常既需要对系统本身有所认知,又要具备该职能流程、方法论的专业知识,此时与 COE 对应职能模块进行融合,能减少沟通成本,提升效率。</li> <li>· <b>COE+HRBP</b>: COE “到前方去”“到部门中去”,兼任 HRBP,能够更深入地对业务有所了解,从而制定出“更接地气”、更具可行性的解决方案。</li> <li>· .....</li> </ul>
可能存在的问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 需要“戴两顶帽子”人员具备复合型的能力,要求较高,难以批量复制</li> <li>· 各项技能难以专精</li> </ul>

### 其他模式

模式	应用场景举例	可能存在的问题
<b>二支柱: 弱化或撤去其中某个支柱</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 随着企业业务、组织的不断变化,某一支柱已经不再适配当前业务的需要。如: 企业规模不断缩小、业务线收缩的情况下,人力资源共享服务中心难以再借助批量化、规模化的操作实现降本增效,那便能考虑对其进行精简。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 当某个支柱弱化或撤去后,如何合理分配其原有的工作给其他角色,避免工作负担过大或人手不足的问题。</li> </ul>
<b>四支柱, 或更多支柱</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 企业对人力资源的要求不断提升与丰富,原有三支柱已经无法满足目前企业发展的要求,需要额外的角色、团队来进行较为专精的人力资源工作,如: 专业的数据分析团队、负责将全球总部的战略传递到本土子公司的团队等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 全新的角色如何定义其能力素质模型,应当从何处获得相应的人才。</li> <li>· 新的角色或支柱应当如何与原有的三支柱进行协作或实现平衡。</li> </ul>
<b>企业内存在两套甚至多套人力资源三支柱</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 企业规模较大,下设多个业务单元或条线,且业务差异性大,员工群体多元化,需要更了解当地情况、员工特性、业务特点的人力资源从业者对其进行服务。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 当多套三支柱之间意见、目标不一致甚至产生利益冲突时,集团层面如何进行统筹。</li> </ul>
<b>中台战略: 将三支柱的某些角色与企业业务融合,整合为多个综合服务中心,不再额外区分人力资源共享服务中心等角色</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 企业规模不断扩大,向多行业、跨城市、大区域的方向进行转型,根据职能条线或部门开展人力资源工作已经难以较好地服务业务,甚至会在企业内造成组织结构臃肿、低效的问题。因此需要更为综合、集约的平台,对所有服务于员工的事务进行统筹管理,提升服务效率与体验。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 如何通过流程和工作内容重塑,打造新的服务界面和管理界面。</li> </ul>

## 参调样本

参调企业所处行业 (N=311)		
选项	数量	比重
农、林、牧、渔业	5	1.61%
采矿业	3	0.96%
制造业	103	33.12%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	10	3.22%
建筑业	4	1.29%
交通运输、仓储和邮政业	8	2.57%
信息传输、软件和信息技术服务业	51	16.40%
批发和零售业	29	9.32%
住宿和餐饮业	5	1.61%
金融业	23	7.40%
房地产业	8	2.57%
租赁和商务服务业	11	3.54%
科学研究和技术服务业	14	4.50%
水利、环境和公共设施管理业	4	1.29%
居民服务、修理和其他服务业	4	1.29%
教育	8	2.57%
卫生和社会工作	9	2.89%
文化、体育和娱乐业	3	0.96%
其他	9	2.89%

参调企业规模 (N=311)		
选项	数量	比重
100 人以下	25	8.04%
100 人到 499 人	58	18.65%
500 人到 999 人	42	13.50%
1,000 人到 2,499 人	56	18.01%
2,500 人到 4,999 人	32	10.29%
5,000 人到 9,999 人	22	7.07%
10,000 人及以上	76	24.44%

参调企业性质 (N=311)		
选项	数量	比重
外商独资企业	99	31.83%
中外合资企业	39	12.54%
国有企业	43	13.83%
中国私营及民营企业	115	36.98%
多种所有制混合	8	2.57%
多种所有制混合 (不包含外资资本)	5	1.61%
其他	2	0.64%

贵公司目前人力资源团队的总人数为 (N=311)		
选项	数量	比重
10 人以下	98	31.51%
10-25 人	68	21.86%
25-50 人	35	11.25%
50-75 人	17	5.47%
75-100 人	17	5.47%
100 人以上	71	22.83%
不清楚	5	1.61%

贵公司的员工分布在多少个国家或地区 (N=311)		
选项	数量	比重
1 个	103	33.12%
2 到 5 个	70	22.51%
6 到 9 个	38	12.22%
10 个及以上	100	32.15%

## 案例启示



### 华星光电：人力资源三支柱发展之路

陈燕 | 华星光电 | HRBP HEAD

#### ● 2015-2018：初步搭建人力资源三支柱

##### ⇒ 转型背景

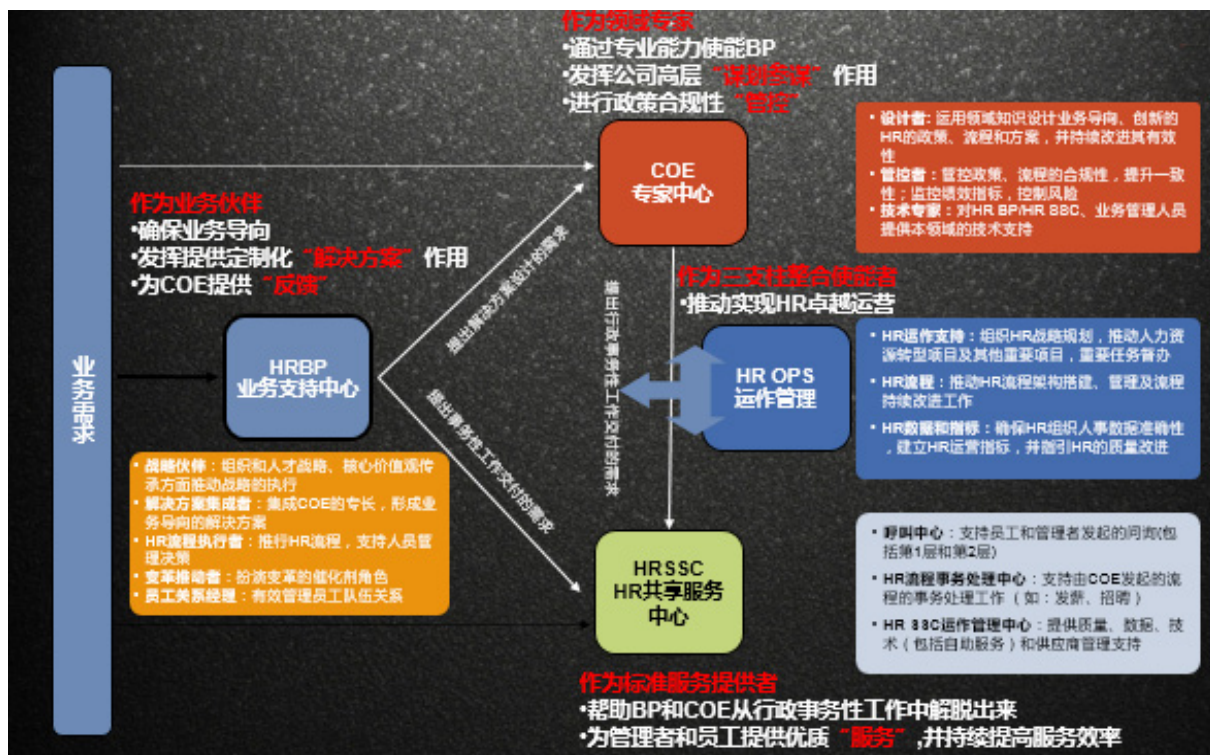
华星光电在业务发展初期，仅有深圳一个基地和一个工厂。随着业务规模的不断扩大，作为一家资金密集型企业，如何做好新投资工厂的管理、快速提升和复制组织能力、扩充人才池都是摆在华星光电面前的挑战。

自2013年起，人力资源部门便开始思考：面临这样的业务转型与变化，人力资源能够在其中如何发挥作用，什么样的模式能够更好地助力业务。过去，华星光电的人力资源部门的架构是根据职能模块进行工作任务的划分的，在经过内部多次的评估后，企

业认为三支柱的模式或许能够适用于当下的阶段。

2015年华星光电正式发布了人力资源三支柱转型的计划。在搭建三支柱初期，企业曾经尝试借助外部咨询来进行转型。但是经过一系列的尝试，华星光电意识到必须全面结合内部实际情况，探索出专属于华星的“三支柱”，企业内部便开展了针对三支柱定位、职能划分的探讨，最终得出了如下的成果：

- 明确了人力资源三支柱的整体定位：降本增效，实现优秀经验的快速复制；
- 明确了各个角色的定位及职能（如下图）：



#### ⇒ 该阶段较为突出的问题

在人力资源三支柱落地后，部分问题也逐渐在这一过程中凸显出来：

- ☞ **HRBP 弱，COE 强：** 这样的不平衡一方面体现在人数上——COE 的人数过多，而 HRBP 人数较少；另一方面也体现在能力上——COE 这一角色已经在企业中深耕多年，能力强、经验丰富，而 HRBP 作为一个新角色，无论是经验的积累还是后续的赋能都有所不足。
- ☞ **规则的统一性和业务的特殊性难以平衡：** COE 常常有较高的决策权限，但更关注企业层面的规则和统一性，对于业务条线的真实状况并不了解；而 HRBP 虽然能很好地了解各个业务线的特殊性，但却缺乏决策的权限。久而久之，人力资源对业务部门的支持难免“隔靴搔痒”。
- ☞ **SSC 对于人力资源信息化的实现程度有限：** 2015 年华星光电的三支柱搭建刚起步，内部流程尚在梳理的阶段，这导致人力资源信息化系统的上线没有跟上企业当前转型的步伐，从而 HRBP 不得不承接较多事务性工作和招聘工作，工作内容过杂、过乱，没有办法真正实现自己的价值和定位。

#### ● 2019 年 - 至今：拥抱业务，三支柱着手重新调整

华星光电认为，以上这些问题与挑战是企业三支柱转型过程中必经的阶段。同时，企业在 2018 年底预见到了 2019 年或许会面临更为严峻的业务挑战。为了更好地迎接业务的挑战，人力资源必须加快人效提升的步伐，“集中力量办大事”，三支柱原有的问题要进一步地得到解决。因此，华星光电开始着手三支柱的重新调整。

#### ⇒ 再一次确认三支柱的定位

- ☞ COE：立法、赋能、专家咨询、关键组织 / 人的管理；
- ☞ HRBP：支持配合分管领导，提供完整的组织 & 人才解决方案并落地；
- ☞ SSC：提供一站式的人事及 E-HR 服务。

#### ⇒ 对人数规模、人员流转进行调整

针对原本“HRBP 弱，COE 强”的问题，华星光电一方面将 COE 的人数进行下调，同时增加了 COE 的人数；另一方面，将 COE 中的精兵强将直接调派一

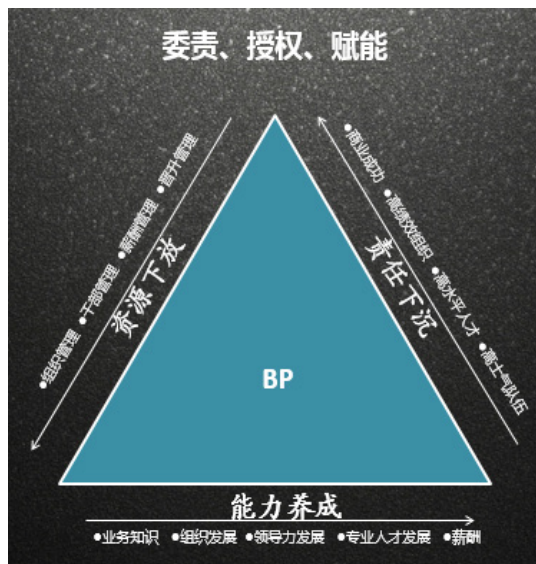
部分至 HRBP 团队。

#### ⇒ 把招聘工作从 HRBP 的日常事务中剥离

在组织建设的初期，企业内以团队搭建为主，因此大量地招聘外部人才是必经之路，此时 HRBP 承担一部分招聘工作对于企业来说是有较大的价值的。但是当企业逐步进入成熟运营期，提高组织能力便开始被“提上日程”。此时若 HRBP 仍将大量时间、精力用于招聘，其工作内容难免“失焦”，也无法很好地助力组织能力的提升。基于此，华星光电将招聘这一职能从 HRBP 的日常事务中剥离出来，增设了隶属 COE 的招聘部门，各个区域公司的运营部门也承接一部分招聘工作，从而解放了 HRBP 的精力。

#### ⇒ 适度放权

随着 HRBP 能力的不断增强，组织对于 BP 的信任程度也随之提升，这便为进一步地放权提供了可能性。首先，HRBP 原本可以处理的事务仅在处级层面，现在辐射到 BU/ 中心各总经理层面；另外，诸如薪酬包、编制等事务也全权交由 HRBP 与业务单元负责人共同管理，可以结合业务部门实际情况进行灵活的调整。



#### ⇒ 探索赋能 BP 的路径与方案

##### ☞ 初探：由 COE 负责对 BP 进行赋能——并不可行

起初，华星光电计划由 COE 给 BP 进行赋能。然而结合实际情况，企业发现这并不可行：COE 所擅长的工作常常是工具方法论、理论，但这并不是 HRBP 最需要的，仅仅只能帮助 BP 完成若干日常

操作，难以实现进阶。

#### 🔍 再探：实现 HRBP 在各个模块的专业能力深耕

华星光电在内部让 HRBP 分别至 OD、招聘等部门兼职，在兼职的过程中 BP 会不断地与 COE 链接，学习最新的方法论，再转化为 BP 内部可消化的知识。兼职时高频的交付也让 BP 的交付速度和质量、责任感都得到了较大的提升。通过以上方式，BP 基本能够胜任日常交付，但若寻求进一步成长，则还“远远不够”。

#### 🔍 进阶：专项课程培训

进入进阶发展阶段后，将由 HRBP Head 牵头，让 bp 中的“骨干精英”共同参与研讨会，开发特色课程，如：业务洞察、组织诊断、影响力等。让 HRBP 需要具备的能力素质不再是一句空洞的口号，而是能够落到实处，得到真正地提升。以业务洞察课程为例，除了课程知识的教授之外，该培训中还穿插了大量实战案例，如：业务会议如何参与，HRBP 可以在会议中做什么等等。

### ● 未来三支柱调整思路

未来，三支柱之间的分工应致力于各自的价值、定位更为清晰，如：COE 更加关注长远的业务战略、人力资源战略，还要关注各领域工具方法的优化革新；HRBP 与业务的关联更为紧密，在业务部门中更接近“政委”或“二把手”的角色，与业务一把手共同承担组织稳定建设的责任；SSC 则对三支柱转型是否成功起到了关键性的作用，未来需要更好地在组织内部加速数字化的进程，利用好每年积累的人力资源数据，做好分析、预测，让数据应用更有深度。





## 软通动力：启动中台战略，实现降本增效

崔晓晨 | 软通动力信息技术（集团）股份有限公司 | 企业服务部副总裁

### ● 业务背景

软通动力信息技术（集团）股份有限公司是中国领先的软件与信息技术服务商，致力于成为具有全球影响力的数字技术服务领导企业，企业数字化转型可信赖合作伙伴。2005 年，公司成立于北京。目前在全球城市设有分支机构及全球交付中心，员工 75000 余人。秉承用数字技术提升客户价值的使命，软通动力长期提供软件与数字技术服务和数字化运营服务。

在致力于成为数字技术服务领导企业的路途中，在企业保持稳健增长和疆域开拓，不断提升综合竞争力的诉求下，软通动力敏锐地察觉到：原有的人力资源三支柱模式将难以满足需求，因时势地启动了“中台战略”，让组织充满柔性 and 活力，充分体现数字时代的协同效应。

### ● 集团层面：启动中台战略

#### ⇒ 整合共享服务中心，形成“敏捷的作战前台，专业的服务和业务中台”

软通动力传统的服务模式是在各个城市的业务单元均设财务、IT 及人力资源的共享服务中心，由 SSC 根据职能条线进行分工和服务支持。随着企业向多行业、跨城市、大区域的方向进行转型，面对多元复杂、庞大激增业务态势，传统服务模式已难支撑。

软通动力面对此难题，主动破局，一改以职能条线为基础的服务模式，取而代之的便是四大中台模式：如企业服务中台作为四大中台之一，承载着与员工服务相关的所有业务；在将各部各地所有服务职能拆分出来纳入四大中台后，前台变得更为“轻薄”，企业内部形成了“小前台，大中台”的局面。中台也得以拥有更多权限，能迅速地对接客户需求进行定制化的部署。

#### ⇒ 后台 COE 职能精简，更加聚焦战略层面

COE 的定位也面临着调整：在企业进行转型前，COE 需要较为详细地说明某个解决方案要如何落地、实现与操作，这便会导致 COE 无法将精力较好地集中在战略层面，业务的转型为 COE 的进一步优化提供了机会。

转型后，COE 的职能进一步精简，其角色更接近于后方“指挥官”，工作重点转变为制定战略规划和企业政策，不再需要具体指导落地后如何实践，使整

体得以精专聚焦，权责更加明确。

#### ⇒ 启用供应商服务

为了更好地降本增效，对于内部人员进行岗位结构、薪资体系、组织能力架构等系列调整，加强认证与价值牵引。同步与第三方合作，实施优势互补，建立第三方资源池赋能机制，保障综合服务岗位的业务连续性和交付能力质量。

### ● 各业务条线：HRBP 工作内容重新定位

转型前的 HRBP 主要负责响应业务条线的需求，并且承担了一部分“助理类”的工作，如：帮助员工查看考勤情况、进行员工关怀等。随着中台战略的启动，HRBP 原本的部分工作也转移至中台，其工作重点转变为：紧贴业务，结合中台提供的运营数据，帮助业务进行决策或预判，而不再做具体的交付工作。

### ● 转型过程中的挑战及解决方案

#### ⇒ 如何通过流程和工作内容重塑，打造新的服务界面和管理界面

由于涉及到组织架构、工作流程、工作内容的重塑，模块界面的打通及分工问题，就成为了软通动力转型过程中必需分解的“阵痛”。

#### 解决方案

软通动力原本在各个城市均设有共享服务中心，由各城市隶属分管各自的财务、IT 及人力资源职能。在确定进行转型后，软通动力以城市为维度，逐步剥离各职能模块中适宜整合至中台的工作内容，如：需要批量化操作的工作、服务员工的工作等。并且在“收归”的过程中，明晰各项工作由中台完成的义务，并就势发扬以更进一步。

再进一步，便是实现职能对焦、统一风格，从而初步形成统一的服务界面和管理界面。

⇒ **如何做好项目统筹，让三支柱之间目标一致**

由于三支柱之间的定位存在一定的偏差，各自的思考方式和诉求也有所不同。当开展需要覆盖全员的工作时，分工常难以项目为基础，自然也无法做好工作内容的统筹，更容易缺乏对目标的对焦。

**解决方案**

三支柱各职能角色在项目设立时，均需要参与前端的设计、制度设立、框架搭建中来，而不是仅仅完成交付工作。充分的、全流程的参与能够有效确保各角色之间信息的一致，有利于目标的统一与对齐。

● **现有成果**

在启动中台战略后，从整个公司层面看，企业获得可观的收益，主要体现在：

- ⇒ 人效提升约 20%，甚至有时可超 40%；
- ⇒ 员工体验及满意度逐年上升；
- ⇒ 在整个集团层面获得了对中台战略的认可。

● **未来发展方向**

在已经完成中台战略后，软通动力仍将在以下几个方向上继续“发力”：

- ⇒ 进一步探索如何实现服务的定制和服务附加值的提升；
- ⇒ HRBP 如何结合大量已有的员工数据，做更加深入的分析，实现前瞻性的预测，从而助力业务做好决策；
- ⇒ 打通数据底层，做好场景化分析，全面提升人力资源的数字化程度。



## 森马：人力资源三支柱转型实践与探索

张伟（米德）| 森马服饰 | CHRO

### ● 业务背景

森马服饰旗下目前有童装及成人休闲服装两大主营业务。疫情在 2020 上半年对于服饰行业的线下零售业务的冲击无疑是巨大的，然而森马公司及时调整公司战略部署，快速搭建公司运营中台，实现多品牌全渠道发展，并借助线上线下全域整合能力来推动业务的增长，于 2020 年下半年“逆风翻盘”，实现了全年令人满意的终端零售业绩。

在业务面对诸多挑战，不断实现突破的时候，人力资源又在其中如何发挥作用？如何与业务同步、同频？这成为森马人力资源团队重点关注的问题。

### ● 人力资源三支柱概况

#### ⇒ 人力资源愿景

森马人力资源团队的愿景是“通过我们贡献看得见的价值，把森马打造成一个受人尊敬的企业和行业最佳雇主”。在这一愿景的引领下，人力资源以三支柱为切入点，进一步搭建好人力资源的专业体系，为业务的成长提供强有力的支持和助力。

#### ⇒ 将三支柱的运营落到实处，更好地支持业务的发展

目前森马的人力资源三支柱仍在不断地探索与成长中，其中 HRBP 作为前台，服务各个业务单元，而 COE 与 SSC 则作为中后台服务整个集团总部。在明确了人力资源的愿景后，企业开始着手将三支柱的运营落到实处，让三支柱更加专业化、体系化，更好地支持业务的发展。

### ● 针对三支柱架构进行调整

要让三支柱更加专业化、体系化，森马针对三支柱架构先做出了一定的调整：

#### ⇒ 前提条件：上下一致，与业务同频

2019 年人力资源团队与业务进行了密切地互动，历时 6 个多月，与业务共同确定了“三年人才发展战略”，在该战略中，森马将企业内的人才发展战略定为“宝马良驹”战略，企业文化战略称为“马致千里”，组织发展战略称为“马不停蹄”战略。这一系列“别出心裁三个四字成语”的不仅落实到了人力资源的各个实践中，也有效地和业务部门沟通

并达成高度共识，做到同频。

“三年人才发展战略”为人力资源的前进大方向“定调”，明确了人力资源可以贡献的价值。但在各个业务单元，业务的重点和压力存在一定的差异性。此时，HRBP 便介入进来，将业务的特殊点融合进战略大框架中，形成各个事业部的人力资源发展战略。这样既保证了公司上下向同一方向“迈进”，又合理地兼顾了各个事业部的区别，使人力资源战略在业务单元层面也能够实现“同频”“同心”。

#### ⇒ 成立 COE 下各个专业模块，将招聘从 HRBP 日常工作中剥离出来

过去，HRBP 在完成日常工作的同时，还需要负责招聘，因此工作量极其饱和，工作压力大。这将不利于 HRBP 深入业务，了解业务的需求和重点。在看到这样的问题后，森马于 2019 年左右正式将招聘从 HRBP 的工作范围中切分出来，划归到 COE 下属的招聘与雇主品牌模块。同时，COE 下属的人力资源模块也得到了进一步的丰富，除招聘和雇主品牌外，还成立了薪酬福利、组织发展、人才管理、培训、文化与员工关系等专业部门。这样的调整，为 HRBP 更好地与 COE 配合，落实公司未来战略奠定了扎实的基础。

#### ⇒ 部分整合 SSC 与 COE 团队，推动薪酬福利模块数字化进程

自 2019 年起，森马便在薪酬福利模块开始上线相关的系统，推出新的福利平台。按照三支柱的原有定位，该工作应由共享服务中心负责实现。但是在梳理了工作流程后，森马发现该工作需要 SSC 与 COE 中的薪酬福利部门互相配合、共创的环节较多，刻意地切分反而不利于双方之间的良性互动，合作也会低效。因此森马将 SSC 与 COE 中的薪酬福利部门进行了整合，即由具有共享服务运营经验的 C&B 的总负责人兼任 SSC 的运营，确保两个团队人员的共同发力和高效的资源调配。

⇒ **不仅要带动“头部力量”，更要拉动腰部力量**

一方面，人力资源一把手与各个人力资源总监会将三支柱的发展方向进行整合，并就各自的能力发展重点达成共识，这相当于是拉动了“头部力量”。另一方面，森马也开始尝试在各个事业部门、二级单位中，带动 HRBP、COE 等角色，形成更大的团队，每个季度开展“BP & COE 协同工作坊”，从而拉动“腰部力量”，该工作坊可以就存在的问题“畅所欲言”：有什么问题与挑战？业务哪些需求 COE 没有很好地满足？COE 与 HRBP 如何配合来解决问题？借助这一会议，HRBP 与 COE 之间便实现了充分的沟通。

● **赋能人力资源三支柱，让人力资源“做更好的自己”**

森马认为，人力资源从业者水平的稳步提升离不开体系化的、持续的赋能。因此在企业内部，森马也建立起了相应的制度与体系，帮助人力资源更好地成长。

⇒ **针对 HR 建立核心胜任力模型**，并且根据每个 HR 能力侧重的不同，设置专门的 IDP 发展计划；

⇒ **鼓励轮岗**，轮岗范围不限于在三支柱之间，还包括在各个事业部、区域之间；

⇒ **成立 HR 训练营**，该训练营面向全体人力资源同事。由内部专家、人力资源一把手、各个总监负责课程的制作和讲授。同时，若 HR 同事参加外部论坛与培训，则可以将外部最佳实践在企业内进行分享。

通过内外部资源的有效整合，高管身体力行参与到 HR 的能力建设中来，以及完善的轮岗制度，人力资源从业者的能力水平得到了明显的改善。

● **经验与建议**

⇒ 人力资源的发展水平应与业务发展速度与需求适配不断学习外部最佳实践来满足业务发展的需要，与时俱进，太落后或者太超前均是不可取的。

⇒ 要实现人力资源三支柱的良好运行，需要夯实人力资源的专业基础，完善好人力资源专业体系与能力。人力资源专业力的不断完善也是森马近年来重点投入的方向。





## 某外资制造企业 A: 三支柱面临的挑战及调整方案

### ● 业务背景

近年来,某外资制造企业 A 面临着较大的业务转型:一方面,将部分非核心业务转出或关停,使整体业务板块方向更为聚焦,企业规模进一步精简;另一方面,进军高科技领域,从一家相对传统的公司转变为一家高科技公司。

业务的转型势必要求人力资源的组织架构要与之相匹配,从而适应市场的快速变化。企业 A 的人力资源部门在这样的背景之下,梳理已有的问题与挑战,找到了一条专属于自己的人力资源发展之路。

### ● 三支柱现有挑战及调整方案

#### ⇒ 挑战: SSC 与 HRBP 之间难以平衡

在长期的实践中,SSC 与 HRBP 之间常常会出现此消彼长、此强彼弱的问题:SSC 若较为弱势,对业务缺乏了解,则在接单的过程中也难以较好地完成工作,HRBP 的工作量便会陡增;SSC 若较为强势,BP 很容易沦为“传声筒”,难以找到在组织中可以发挥价值之处。

而对于企业 A 而言,面临的问题常常为前者:SSC 较为弱势,无法从解决业务问题的角度来完成工作。以招聘这一场景为例,当 HRBP 从用人经理处获得招聘计划、招聘需求后,便会向 SSC “下单”。SSC 获得这一需求后,会优先以“结束订单”为主要目标,至于“如何平衡薪资预算”、“如何找到合适的人选”往往容易被忽略,用人经理对于最后的结果可能满意度也会较低,导致 HRBP 需要“二次返工”,这反而降低了工作效率。

#### ⇒ 调整方案: 缩减 SSC 服务范围, HRBP 兼任一部分 SSC 工作

随着 SSC 所暴露的问题越来越突出,以及企业规模的进一步缩减,企业 A 认为共享服务中心可能并不适用于当下的业务背景,因此从 2018 年起将招聘等职能从 SSC 中“收归”,仅保留薪酬福利相关职能及核心人事系统的运营工作。

另外,从 SSC 中“收归”的工作纳入各业务条线的 HRBP 的工作职责范围,使得人力资源部门对业务需求的响应更快、更精准,沟通成本有所节约;各业务单元也不再需要向共享服务中心支付服务费,物质成本也进一步压缩。

#### ⇒ 新的问题: HRBP 人员数量如何快速补充

对于 HRBP 而言,工作范围的增大一方面是对 BP 价值的肯定,但另一方面也意味着工作量、工作压力的增加。因此,如何进一步扩展 HRBP 队伍,让 BP 更好地支撑业务单元的发展成为企业 A 下一阶段需要重点解决的问题。

因此,在 HRBP 的招聘方向上,企业 A 也进一步明确用人要求:

- 👁️ 放眼全行业寻找优秀的 BP 人选,吸纳新鲜血液,而不将范围局限在本行业;
- 👁️ 鼓励 HRBP 要用多方视角看待问题、解决问题,而非仅限于人力资源的视角。

### ● 未来调整计划

外部经济环境不断下行,势必给业务造成较多的挑战,降本增效将是人力资源不变的主题。为了提升效率,企业 A 认为未来人力资源的各项事务可以进一步集中到 1-2 个负责人手中,避免因过度的分工导致的效率低下。



## 帝斯曼：企业文化引领高效合作，灵活发展拓宽职涯通道

程焱华 | 帝斯曼中国有限公司 | 人力资源总监

### ● 业务背景

荷兰皇家帝斯曼集团是一家以使命为导向，在全球范围内活跃于营养、健康和绿色生活的全球科学公司，致力于以缤纷科技开创美好生活。帝斯曼打造创新产品和解决方案，以应对世界诸多严峻挑战，同时为包括客户、员工、股东和全社会的所有利益相关方创造经济、环境和社会价值。

### ● 人力资源三支柱现状

帝斯曼的人力资源团队目前采用的是三支柱架构。在中国本土，各个支柱均需要实线汇报给全球总部，在本土则采用虚线汇报的模式。面对三支柱运营过程中的种种挑战与问题，帝斯曼通过长期的实践与摸索，也找寻出了专属于自己的解决之道。

#### ⇒ 加强三支柱协作——倡导协作文化，畅通沟通渠道

三支柱之间由于角色的不同，难免会存在认知、工作重点不一致的情况。但在帝斯曼，这样的问题却并不严重，这得益与企业内文化与制度的双重助力。

2020 年的新冠疫情给企业的管理带来了诸多的机遇，对于人力资源而言，新冠疫情推动了人力资源数字化的转型，其中便包括线上沟通平台的搭建。过去，组织层面的指令、会议内容常常只能依靠层层下达的方式进行传播，这样的方式效率不高，能覆盖的人群常常也有限。而在有了线上沟通平台后，无论是全球级别的会议，还是各个团队之间的沟通，都大大提升了人群覆盖面和沟通效率。沟通信息透明度的提升，同样也有助于三支柱之间进行实时沟通，更好地对要实现的目标达成一致。

随着一家企业不断地壮大、走向成熟，仅依靠机制是难以确保“基业长青”的，更重要的便在于企业文化的塑造。帝斯曼于 2020 年在企业内开始推

行新的企业文化，其中较为重要的一点便是强调“合作文化”，即弱化汇报线、组织结构的概念，以业务需求为导向来形成共同的目标，从而解决问题，打造更为敏捷的组织。这也为三支柱的有效合作打下了更为坚实的基础。

#### ⇒ 打造“势均力敌”的三支柱——关注“弱势”支柱，拓宽每个人的职涯宽度

##### 👁 为人力资源共享服务中心赋能

2020 年帝斯曼发现在人力资源团队中出现了若干值得关注的“声音”，如：HRSSC 只提供标准化、支持性的服务，HRSSC 是人力资源中的“乙方”角色等，这些“声音”都似乎提醒着企业：HRSSC 在三支柱中处于相对弱势的地位，需要及时进行调整。调整的措施与手段如下：

- ✓ 人力资源一把手参与 HRSSC 的每月例会，帮助 HRSSC 转变对自己原有的认知与想法。
- ✓ 人力资源一把手亲自为 HRSSC “站台”，并且在日常工作中提供更多可以直接沟通的机会与时间。
- ✓ 鼓励 HRBP Leader 参与 HRSSC 的每月例会，将 HRSSC 作为 BP 团队的“Extended Team Member”。并且在日常工作中加强合作，在向 HRSSC 提出需求时，提供更多、更详细的业务背景信息，帮助他们更好地提供支持。
- ✓ 鼓励 HRSSC 的每个成员抽出日常工作 10% 的时间参与企业中的关键项目（通常与业务或人力资源各个模块相关），跳出流程性、事务性的工作，提升 HRSSC 的曝光度和解决复杂事务的能力。



#### 👉 设置 X-TIME, 让三支柱“斜杠”起来

帝斯曼内部设立了 X-TIME 制度, 即三支柱员工可以拿出日常工作 10% 左右的时间参与其他支柱的工作, 时长从 3 个月到一年不等。这一制度通常应用于两种情况: 某一项目需要其他部门成员的助力; 团队中出现员工休假、离职等情况, 需要“人手”的及时补充。这一制度同时也给员工带来了更多的发展机会: 当对某个岗位有兴趣时可以提前适应, 了解自己是否具备胜任的潜质; 另外, 有利于打破组织中的边界感, 对其他支柱的工作更为了解, 实现全面发展。

#### ● 仍待解决的挑战及未来展望

由于帝斯曼中国本土的各个支柱均需要实线汇报给全球总部, 这其中难以避免出现一定的信息差和信息丢失, 全球总部对于本土的情况了解也较为有限。以人才发展与培养为例, 每个地区的人才成熟度、需求和文化都有所差异, 全球总部的方案常常难以兼顾到各个地区的特殊性, 因此如何平衡好全球总部的战略和本土的实际情况仍是帝斯曼需要长期努力的方向。

另外, 在人工智能等新技术的影响下, 数字化转型同样是帝斯曼高度关注的发展重点。未来, 企业会进一步将事务性、重复性的工作以自动化的方式实现, 从而为业务创造更多的价值与便利。

## 专家访谈



### 人力资源三支柱的现状与变化

撒意文 | ADP | 北亚区人力资源总监

#### ● 人力资源三支柱发展现状及挑战

人力资源三支柱从理论的角度看是一个很好的模式，但在落地到企业的过程中的确出现了各种各样的问题。在我看来可能主要会集中在以下几个方面：

##### ⇒ 人力资源组织虽已转型，但 HR 从业者的意识、能力却没有能及时转变过来

很多企业的人力资源组织模式已经从原本的“职能式”转变为三支柱，但是组织形式变了，HR 从业者可能因为种种原因没有充分认知到整个人力资源工作流程也已经悄然发生变化，依旧用过去的思路、想法和流程在新的组织架构下工作必然会出现各种问题；组织架构变化而导致的工作流程的变化，三支柱中的人力资源从业者定位也与传统职能模式也会所不同，若没有及时提升自己的专业知识技能、能力水平和及时的变革管理，也会导致能力不能与现有角色定位匹配。

##### ⇒ 如果没有很好的合作模式，而是各自为政，就会导致内耗严重效率低下

三支柱的结构犹如一个“齿轮”，彼此之间互相“吻合”、互相配合，才能确保整体组织的高效运转。但是在实际工作场景中，三支柱很可能会因为彼此所处的位置与角色不同，存在“部门墙”，从而“各自为政”。当出现难以明确划分归属的工作时，难免互相推诿、扯皮，造成组织的内耗，如：业务出现需求或需要 HR 协助时难以找到合适的部门对接人，既降低了业务部门对于人力资源部的工作满意度，也不利于组织整体真正效率的提升。

#### ● 三支柱现有问题的解决之道

##### ⇒ 前提：明确三支柱的定位，且 HR 自身对该定位和模式有明确认知

首先，HR 自己要对于每个角色要做什么，做到什么程度有一个清晰的了解。同时，结合定位及工作内容，要看到自己身上能力的不足之处，不断提升自己，从而匹配角色的定位。另外，避免对三支柱的一些“偏见”，如：SSC 是下游部门等。三支柱之间的位置应该是平等的，需要通过通力合作才能更好地为业务助力。

##### ⇒ 充分沟通

当出现职能中的“灰色地带”时，三支柱之间畅通的沟通渠道以及沟通方式往往能较快地帮助企业捋顺其中的“Owner”。在沟通的过程中，明确最终的目标，彼此共同向目标迈进，解决现有的问题，达成高效的合作。

##### ⇒ 借助外包和数字化系统，让各角色的工作更为聚焦与高效、

三支柱各角色常常因为工作的繁杂导致工作重点的“失焦”。以薪酬的计算为例，2020 年大量 HR 在疫情中面临着政策变化快，工作量巨大，人手不够等问题。此时，借助外包、薪酬福利系统，一方面让“专业的人做专业的事”，专业团队有更多的精力对当地政策进行深入研究；另外，数字化的工具也能帮助 HR 从繁杂琐碎的手工工作事务中解脱，从而进一步，让 HR 各个角色将更多精力放在与员工沟通、解决业务的核心需求上。

### ● 三支柱之变——关于“戴两顶帽子”

若企业发现“戴两顶帽子”适合当前的业务需求，那这一模式是对 HR 来说提升自我较好的方式。它可以让 HR 不再单纯地从一个视角看到问题，看待事务的维度会更为多元，也能够给业务部门创造更多的价值。但其面临的挑战也是显而易见的，多元化的角色意味着对 HR 的能力要求更高——需要掌握的能力既要有广度，又要有深度。

在两个支柱工作关联性较强的情况下，“戴两顶帽子”也不妨是一种选择。如：C&B 职能模块与 SSC 的 Payroll 相结合；培训职能与 HRBP 相结合（HRBP 往往需要负责诊断业务需求、赋能业务，这与培训工作之间有着较为密切的联系）。

另外，当企业组织架构较为扁平，处于快速发展期，很可能也会采用这样的模式。





## 关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至2017年10月：智享会付费会员企业超过3,500家，已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中，超过90%是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

- **线下学习渠道：** 每年（1）举办超过40场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过30场HR Frontier活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助HR找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge一对一会员互访服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去4年已经累计招募经过专业认证教练50+，服务超过500名会员，满意度超过95%。
- **线上学习渠道：** 近60场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：** （1）6期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超3万名。（2）20+权威研究报告，200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南(The Purchasing Guide)，基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过200家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



#### 欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859  
智享会官方网站[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)  
智享会官方微博:<http://weibo.com/hrec>  
智享会微信公众账号:HRECCChina

## 智享会人力资源实践研究院

### 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的调研报告
  - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

### 广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
  - 招聘技术路线与效能提升研究报告
  - 企业校园招聘实践调研报告
  - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
  - 社交媒体与人才招聘调研研究
  - .....
- ◆ **人才发展与培训**
  - 企业移动学习项目调研报告
  - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
  - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
  - .....
- ◆ **薪酬福利**
  - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
  - 企业高管福利管理与实践调研研究
  - 企业弹性福利管理与实践调研研究
- ◆ **信息技术**
  - 人力资源共享服务中心研究报告
  - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
  - 离职风险管理与流动预测研究报告
  - 人力资源数字化转型调研研究
  - People Analytics的发展与应用研究
  - 人力资源信息化管理调研研究
  - .....
- ◆ **其他**
  - 弹性工作制与灵活用工研究报告
  - HRBP能力发展提升研究
  - 变革沟通管理实践调研研究
  - 企业绩效管理改善与优化调研报告
  - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
  - .....



## 关于ADP (NASDAQ – ADP)

领先技术、卓越服务、非凡体验，ADP始终致力于创造更好的工作方式，帮助人们尽情发挥职场潜能。从人力资源、人才、社保福利、薪酬到合规管理，以数据为基础，为人力而设计。

ADP是一家云端人力资本管理(HCM)解决方案的综合性全球供应商。我们的HCM解决方案将人力资源、薪酬管理、人才管理和考勤管理统一起来，并且，我们在薪酬外包服务、分析和合规专业知识方面处于全球领先地位。

70年来，我们一直在帮助像贵公司这样的企业，确保您在任何时候都能准确、及时地向员工支付薪酬，即便法规发生了变化或出现了新的挑战。ADP 在 140 个国家/地区为超过 81 万客户提供服务，具备为各个行业所有规模的企业（从小型企业到跨国企业）定制解决方案所需的经验和规模。

在 HCM 领域，ADP 是第一家实现自动化、迁移至云端、提供移动应用程序和创建在线市场的公司，引领着整个行业的创新趋势。我们的创新和服务传统使我们对员工体验有了深刻的理解，而且始终致力于以洞察力和解决方案应对不断变化的员工需求。

通过集成式技术平台、数据分析和对人力资本管理所有方面的战略性指导，ADP 持续满足客户需求并塑造工作的未来。

更多信息，请访问[www.adpchina.com](http://www.adpchina.com)或致电 4008 215 632。



# 人力资源三支柱转型后的演进与重塑

## Beyond HR Transformation

——the Evolution & Revolution