

# 企业人力资源管理三支柱模式下的协同管理研究

杜晓凤

中国南光集团有限公司

DOI:10.12238/jmsr.v3i3.7834

**[摘要]** 现代社会背景下人力资源管理备受重视,人力资源管理质量决定企业的可持续发展。三支柱发展模式下企业可以更好进行协同管理,但现阶段企业在发展中对三支柱模式的协同研究比较少。为解决这一问题,引进三大支柱模式HRBP、HRCOE和HRSSC理论,推动企业人力资源的变革与创新。这一理论和传统的管理相比,改变原本的组织形式让管理更清晰化,强化了人在管理中可以发挥的价值与功能,对企业的现代化管理有积极的意义。

**[关键词]** 人力资源; 改革; 三支柱模式

**中图分类号:** F062.1 **文献标识码:** A

## Research on Collaborative Management under the Three Pillar Model of Enterprise Human Resource Management

Xiaofeng Du

China Nanguang Group Co., Ltd

**[Abstract]** In the context of modern society, human resource management is highly valued, and the quality of human resource management determines the sustainable development of enterprises. Under the three pillar development model, enterprises can better carry out collaborative management, but at present, there is relatively little research on the synergy of the three pillar model in the development of enterprises. To solve this problem, the three pillar models HRBP, HRCOE, and HRSSC theory are introduced to promote the transformation and innovation of enterprise human resources. Compared with traditional management, this theory changes the original organizational form to make management clearer, strengthens the value and function that people can play in management, and has a positive significance for modern management of enterprises.

**[Key words]** human resources; Reform; Three pillar model

20世纪90年代,共享概念在财务领域内发挥价值,后进入到人力资源管理中,在行业发展刺激、市场需求倒逼的背景下,人力资源“三支柱”理念被提出。该理念是要充分发挥人力资源在业务中的导向作用,进行高效率作业,尽可能让内部与客户满意。现阶段的人力资源存在一定问题,如主体间在战略规划、执行方面存在偏差,由于认知上的偏差,导致各业务组之间的协同性有限,因此为了促进企业健康发展,需要充分发挥各个业务之间的价值,确保协同性价值得到充分的发挥。

### 1 人力资源三支柱内涵概述

现代社会发展背景下,人力资源管理内容不断延伸,形成比较完整的体系。在企业经营中“三支柱”模式有很好的作用,在协同作业下促进企业的组织改革,可以提高企业人力资源的业务处理能力,提高从业者的人均效能。人力资源三支柱中的“HRBP”叫做人力资源业务合作伙伴,HRBP要熟悉HR的职能和了解业务需要,要在人力部门和业务部门之间双向沟通满足业务

发展需求,既可以帮助自己落实业务,也可以贯彻企业管理制度。人力资源三支柱中的HR Shared Service Center,HRSSC叫做人力资源共享服务中心,是指根据企业业务进行统一的规范处理,比如员工离职、社保服务等,HRSSC要对其他的模块提供积极服务,将服务规范化,确保内部服务的开放性,从而提高客户的满意度<sup>[1]</sup>。三支柱中的HR Center of Expertise,HRCOE叫做的人力资源专家中心,负责战略规划和顶层设计这一方面的内容,在企业的管理中HRCOE帮助HRBP解决业务发展中的问题,并且指导HRSSC通过标准化的流程展开相关的事务,类似普通意义上的“智囊团”。企业经营发展的过程中,业务部门的需求被HRBP发现和反馈之后,专家中心(HRCOE)及时制定出标准化流程,为业务提供参考,HRSSC根据其内容进行业务流程的处理,三者在相辅相成的过程中提高整体的办事效率,为客户提供高质量的服务。该理念引进国内之后,快速进入到各大企业中,助力不少大型企业在人力资源管理上的转型。在现代技术支持下,人力资

源三支柱实现智能化、数据化的建设。

## 2 人力资源三支柱协同发展中存在的问题

### 2.1 分解与执行方面的认知与执行偏差

主体间在分解和实施管理集团发展战略和发展规划中,存在认知、执行偏差,进而影响人力资源的协同管理。在人力资源三支柱中,HRSSC在承接各业务或者是企业内事业部业务时,需要结合集团人力资源部战略指导、自身发展规划和各业务单元的需求进行合理、精准定位,否则将会由于认知上的偏差影响到人力资源的发展。

### 2.2 协同引领配合存在的认知与执行偏差

当前企业业务分支分布比较广泛,以往的管理模式受到局限。市场环境背景下客户需求产生较大的变化,基于此,需要认识到人力资源协同业务的需求,只有这样才可以促进稳定性发展。目前局限在于主体间在引领和配合三支柱模式建设中存在认知和执行偏差。企业人力资源三支柱模式实践建设中,HRBP和各业务单元需要与HRSSC建设对接,才可以更加符合业务需求。但HRBP在建设上存在和HRSSC建设对接不及时,导致信息沟通局限的情况。由于数据等内容的限制,导致管理方面不能准确分析、精准识别自身需求,因此HRSSC服务价值没有发挥出来,在企业中的效果受限。另外HRBP是企业人力资源三支柱的重要内容,必须和业务单元结合,同时执行顶层设计的相关内容,但HRBP如果与各业务单元不能理解和支持HRSSC所提供的发展战略和计划,很容易导致企业在发展上面的存在偏颇,执行不力,影响到其的长远发展<sup>[2]</sup>。

### 2.3 协同性不佳

人力资源三大支柱模式HRBP、HRCOE和HRSSC理论中,三支柱需要协同进行,但在当前的发展中存在模式搭建要素协同性不佳,在很大程度上局限了企业人力资源的进步和发展。人力资源的协同不佳体现在技术基础、共享内容设计、组织设计、人员协调等多方面的内容,这些内容的协同性差异影响到企业的发展,导致运营成本、标准化建设、专业化建设内容不匹配的局面,从而限制了自身的发展。在三大支柱当中,HRSSC要实现人力资源共享,就要和企业发展的真实情况相适应,但当前HRSSC的内部各业务组协同性有限,受到传统人力资源的限制,企业的人力资源管理受限于传统的人力资源规划、招聘体制配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利等等,各个要素之间协同性不够,局限了三者的协同性发展。各项业务集中于HRSSC,没有充分发挥整体的协同性,其效果没有充分发挥出来。

## 3 企业人力资源管理三支柱模式下的协同管理对策

### 3.1 建立良好的信息协同机制

企业人力资源管理三支柱模式下需要重视战略建设,借助战略实现企业的统一管理。企业在发展中明确战略标准,加强协同,打破边界促进人力资源的各种信息业务的共享,积极发展整体战略优势。企业根据人力资源的组成情况配置人力资源总监、BP经理、组织与人才发展的共享服务中心经理,通过扁平化设计便于战略的贯彻和执行,确保各个模块之间更好展开交流。具体

来看,根据企业的情况进行优化,调整组织架构,建立起HRCOE来明确战略目标,完善企业的HRSSC共享人力资源平台,提高HR整体工作效率,接下来建立起HRBP合作机制。企业最后需要制定完善的培训计划,提高企业人力资源团队的业务知识水平,实现对当前发展内容的优化<sup>[3]</sup>。

企业人力资源三支柱的实现中,文化协同意义重大。以阿里巴巴为例,在现代社会背景下阿里巴巴成为世界知名的电子商务公司,在业务发展和人才培养方面,企业设立“政委”,类似HRBP,借鉴军队政委制度,在区域层面上分为大政委和小政委,政委日常的职能是贯彻公司的使命、价值观、文化等,借助HRBP形成独特价值观体系,形成以招聘、考核、选拔为一体的人才体系,充分体现出人力资源管理和企业文化的协同发展。在企业的发展过程中建立稳定的信息沟通渠道,科学进行共享内容和协同点调研分析,细化颗粒度,便于HR三支柱归纳,确保真实性,为管理提质增效。

### 3.2 科学匹配和搭建三支柱发展要素

科学匹配,搭建起三支柱发展要素,具体包含:技术基础上的业务流程、数据系统等;共享内容,收集与容纳共性和个性内容;的组织设计和人员配置,按需引入业务单元力量,实现科学的管理。企业人力资源三支柱模式实行的过程中,根据HRBP,组织架构再进行调整,HRCOE建立团队,根据企业制定战略方向设计人力资源战略,接下来HRSSC进行优化,梳理各项职能、事务,进行优化设计,减少HR工作者在各项发展要素方面花费的时间<sup>[4]</sup>。首先,建立起的HRCOE,HRCOE借助本领域内的专业知识提出基于战略的流程,为HRBP执行提供方便。HRCOE是三支柱的核心,人力资源管理可以在HRCOE的基础上进行优化,HRCOE的功能在于:①进行人力资源的规划;②进行人才吸引、保留的,根据员工绩效科学选择责任,根据岗位职责选择、选拔人才。③根据市场调查和测算制定出符合内部、外部环境的薪酬福利政策;④培训、研发,开发网上自主培训系统来为员工提供发展的平台。后续还有对应的绩效管理、员工关系管理和企业文化建设等内容。

HRCOE的人才选拔必须在丰富人力资源和实践经验的基础上进行,企业可以从元之内部门的管理人才方面筛选,确保筛选人才的专业性。在企业管理中不可能给每一个业务单元配备专门COE,所以一般设置在集团人力资源内部,在招聘、薪酬与绩效等不同的模块设置专家,负责为HR各个功能模块提供专业的建议。企业总部的HRCOE负责指导,地方的分布则需要根据实际情况制定,实现HRCOE的一体化设置,确保业务的灵活、可靠。HRSSC的主要内容是处理事务,衔接HRBP与HRCOE,解放基础性事务,HRSSC提供标准化的流程,为BP与COE提供对应的支持,构建起完善的服务体系。HRSSC能够将传统人力资源管理工作从传统转移到线上,实现人力资源的共享,为服务提供更多的支持。HRSSC的成员要具备优良的服务意识、专业素养。通过HRBP组建起相关的团队,各个部门的人才挑选出人才组建HRCOE,进行优化、改进HRSSC,从而形成立体的三支柱模式。

### 3.3 渐进式推进发展进度建设

企业在发展过程中, 推进三支柱建设需要有序推进, 按照以下流程展开: (1) 宣传理念, 比如对人力资源从业者进行多方面的培训, 在华为、阿里巴巴等企业学习。企业要对转型后的各个模块安排合适的领导者协调人力资源管理; 对于新入职人员采取轮岗的方式, 形成系统的管理; (2) 制定政策实现统一管理, 打造立体、系统的扁平化管理, 加强模块化的协同交流; (3) 积极拓展人才, 企业需要针对人力资源三支柱模式从内到外拓展人才, 对一方面通过对企业人力资源不同模块人员进行培训, 比如外派、外请人员来培训、打造人才, 对企业人才进行职业素质考核, 同时积极引进外部人才, 比如储备优秀人才, 利用猎头选拔人才。(4) 优化人力资源管理流程, 三支柱模块的改革需要专业化的引领, 企业在发展的过程中对管理流程进行全面的分析, 绘制专业组织架构, 寻找管理流程优化的可能, 找出其中的关键节点, 根据管理要求来进行切入, 科学设计人力资源管理流程, 尽可能提高人力资源的管理效能<sup>[5]</sup>。

借助构建的HRBP、HRSSC、HRCOE三大支柱, 三个支柱之间彼此分工合理, HRSSC、HRCOE之间双向互动, HRBP、HRCOE双向互动和反馈, HRBP与HRSSC互动, 彼此相互影响, 支持三支柱的贯彻和落实。

## 4 结语

综上所述, 人力资源三支柱模式是现代企业背景下发展出

来的新兴产物, 在这个过程中企业可以根据实际情况进行改革, 企业在立足自身发展的基础上, 构筑出企业本身的HRBP、HRCOE、HRSSC模板, 从而优化企业管理。企业在转型发展的过程中需要意识到, 转型发展并非一蹴而就的, 在转型过程中会出现很多问题, 企业在发展过程中要积极找到解决问题的措施, 让人力资源三支柱可以在企业可持续发展中发挥价值, 提高人力资源的管理。

### [参考文献]

- [1] 赵丽萍, 刘幸. 基于胜任力模型的互联网企业人力资源管理对策研究[J]. 中小企业管理与科技, 2023(19):83-85.
- [2] 李普. HJ公司人力资源三支柱模式应用研究[D]. 贵州: 贵州大学, 2023.
- [3] 张晶晶. 基于HR三支柱模式的J公司人力资源管理转型研究[D]. 广西: 桂林理工大学, 2023.
- [4] 曲金玲, 朱艳艳. “三支柱模型”在中小企业人力资源管理中的应用探讨[J]. 财经界, 2022(15):158-160.
- [5] 李雯. 基于三支柱模式的RQ公司人力资源共享服务中心建设研究[D]. 江西: 南昌大学, 2022.

### 作者简介:

杜晓凤(1993--), 女, 汉族, 湖北省利川市, 中国南光集团有限公司, 研究生, 中级经济师, 研究方向: 人力资源管理。