

基于三支柱模型的企业战略性人力资源管理研究

——以华为公司为例

高浩森 田哲远 邓佳贝 郭欣 王润妍 罗杰

中央民族大学

DOI:10.12238/pe.v3i2.12445

[摘要] 随着全球化和信息化的深入发展,企业的人力资源管理逐渐从传统的事务性职能转向战略性角色,以支持企业战略目标的实现。三支柱模型作为一种现代化的人力资源管理框架,通过 HRBP(人力资源业务伙伴)、共享服务中心(SSC)和专家中心(COE)的分工协作,能够有效提高人力资源管理的效率与专业化水平。而华为公司作为国内较早引入该模型并成功变革的标杆企业,为三支柱模型的运用提供了有效的借鉴。因此,本文以华为公司为例,详细分析了三支柱模型在企业战略性人力资源管理中的应用并进行总结,为国内企业人力资源管理提供可复制的经验借鉴。

[关键词] 三支柱模型; 人力资源管理; 华为公司

中图分类号: P641.8 文献标识码: A

Research on enterprise strategic human resource management based on the three-pillar model

——Take the Huawei company as an example

Haosen Gao Zheyuan Tian Jiabei Deng Xin Guo Runyan Wang Jie Luo

Minzu University of China

[Abstract] With the in-depth development of globalization and information technology, the human resource management of enterprises gradually changes from the traditional transactional function to the strategic role to support the realization of the strategic goals of enterprises. As a modern human resource management framework, the three-pillar model can effectively improve the efficiency and professional level of human resource management through the division of labor and cooperation of HRBP (HR Business Partner), Shared Service Center (SSC) and Expert Center (COE). As a benchmark enterprise that introduced this model earlier in China and successfully reformed, Huawei company provides an effective reference for the application of the three-pillar model of human resources. Therefore, taking Huawei company as an example, this paper analyzes the application of the three-pillar model in enterprise strategic human resource management and summarizes it, so as to provide replicable experience for human resource management of domestic enterprises.

[Key words] three-pillar model; human resource management; Huawei Company

引言

在经济环境快速变化和业务需求不断升级的背景下,企业的人力资源管理正面临着深刻的变革与转型压力。传统的人力资源管理模式主要聚焦于事务性工作,如薪酬管理、档案管理等,其职能定位长期停留在行政性支持层面,与企业战略的协同程度较低。在企业规模不断扩大、业务复杂性日益提升的情况下,这种模式逐渐暴露出效率低下、灵活性不足以及对业务需求响应滞后的问题,无法有效支撑企业的可持续发展。为了满足转型

升级的需求,人力资源管理领域逐步衍生出三支柱模型。这一模型通过推动人力资源管理的焦点由内部事务向外部战略延伸,将外部环境和利益相关者纳入其关键考量因素,并加强人力资源部门与业务部门的深度协作,从而有效提升了人力资源管理的灵活性与战略价值,对企业发展的支持能力也得以显著增强。人社部发布的《人力资源服务业创新发展行动计划(2023—2025年)》中明确提出要提升人力资源服务水平,激发市场活力和发展新动能^[1]。这为三支柱模型在中国企业中的应用提供了重要

的政策指引。因此,本文以华为公司为研究对象,系统分析其在三支柱模型应用中的具体措施及取得的成效,旨在为国内企业实现人力资源管理的创新与转型升级提供可行的实践指导与经验支持。

1 案例分析

1.1 华为公司基本概况

华为技术有限公司,作为全球领先的信息与通信技术(ICT)解决方案供应商,成立于1987年。经过30多年的持续发展,华为已从一家小型通信企业成长为具有全球影响力的多元化高科技企业。面对日益多样化的业务需求和日趋激烈的市场竞争,2009年华为对公司进行三支柱变革,实现了人力资源从单纯职能服务向业务伙伴模式的转型。2013年华为根据不断变化的业务需求,进一步深化三支柱模式,构建了“以客户为中心,以结果为导向,职责分明、专注协同”的人力资源管理体系。

1.2 华为公司应用三支柱模型的举措

1.2.1 建立延伸式HRCOE

HRCOE在华为人力资源组织架构中的功能定位是人力资源管理的设计者、管控者和人力资源技术专家。华为通过建立延伸式HRCOE,将专家中心的职能从传统的单一模块设计扩展为贯穿政策制定、流程优化和执行指导的综合管理体系,涵盖招聘、培训、薪酬、绩效等人力资源管理的核心领域,全面支撑企业战略目标的实现。延伸式HRCOE不仅作为政策的设计者,还通过与HRBP和SSC的密切协作,形成知识和工具的辐射网络,将标准化政策和专业技术高效传递至业务一线,有效地提升了政策执行的精准性与适应性。

1.2.2 建立项目HRBP

HRBP在华为人力资源组织架构中的功能定位是战略伙伴、解决方案的集成者、HR流程执行者、变革推动者和关系管理者。HRBP的运行采取既统一协同,又相对独立的模式,总部HRBP管理部统一协同管理,同时各部门HRBP又独立运作。项目HRBP全程参与项目的计划、实施与评估,深度融入项目团队,通过组织设计、人才选拔、团队建设及绩效管理等工作,确保人力资源管理业务目标的紧密结合。同时,项目HRBP还建立了敏捷化响应机制,根据项目生命周期的不同阶段提供动态支持和定制化解决方案,以更高的响应速度和服务质量满足项目需求。

1.2.3 建立分层式HRSSC

HRSSC在华为人力资源组织架构中的功能定位是标准服务的提供者、员工服务受理中心、HR流程事务处理中心、HRSSC运营中心。HRSSC通过明确服务层次,将基础事务性工作(如薪酬发放、档案管理)集中于一级服务层,而高复杂度、高专业度的事务(如数据分析、员工关系管理)则由高级服务层负责处理,实现了资源的精细化分配与高效管理。为适应全球化布局的需求,HRSSC通过构建区域化服务网络,为不同区域的业务单元提供精准的本地化支持,并确保全球服务的标准化与一致性^[2]。

2 华为公司应用三支柱模型的实践困境

华为公司在引入三支柱模型后,成功优化了其人力资源管理模式,为企业战略的落地和组织效能的提升提供了重要支持。然而,在实际应用过程中,新的管理方式也带来了一些不可忽视的问题,暴露出三支柱模型在实践中的应用困境与改进空间。

2.1 人力资源战略规划不清晰

华为公司在应用三支柱模型的过程中,首先面对的就是人力资源战略规划不清晰的难题。华为在确定战略目标时,更多聚焦于短期的人才需求,侧重于对当前业务的支持,而对未来核心能力的建设以及高端人才的长远储备重视不足。尽管华为在技术创新和全球化拓展方面具备明显优势,但其人力资源战略在一定程度上未能与整体企业发展战略实现深度契合,特别是在支持技术创新等关键业务领域方面的规划显得不足。

2.2 人才培养机制不健全

人才培养机制不健全是三支柱模型在实践应用过程中一大困境。华为公司在设定培养目标时过于集中于高端技术人才和高层管理者,忽略了基层员工和中层管理者的系统化培养与职业发展规划。这种局限性直接导致企业内部人才梯队结构不够完善,关键业务岗位和基层岗位的人才成长与储备明显不足。而且培养目标的设定缺乏动态调整能力,未能及时适应企业战略方向的变化。这种培养目标的单一性与滞后性,限制了人力资源对企业战略目标的有效支撑,削弱了企业在快速变化的市场环境中的竞争力与适应能力。

2.3 绩效考核体系不全面

在华为公司应用三支柱模型的过程中,绩效考核体系存在明显的滞后性。现有的绩效考核体系更偏重短期业务成果和量化目标,而对长期发展性指标,如创新能力、知识积累、团队协作以及员工潜力开发的关注明显不足。这种结果导向型的指标体系虽然能够激励员工完成短期目标,但往往忽视了对企业长远战略目标的支撑作用。在HRBP层面,未能将企业部门的年度和“十四五”总体目标作为根据,未能充分考虑不同岗位和业务单元的差异化需求。而且对于软性指标的考核未能被充分纳入体系,进一步削弱了绩效考核对员工全面贡献的反映能力。

2.4 跨部门合作机制未建立

三支柱模式的核心在于HRBP、COE和HRSSC三者之间的高效协作。然而,跨部门沟通不畅常常成为实施过程中的瓶颈。华为公司在三支柱模型的实践中,“信息孤岛”的问题制约了跨部门协作的效率。这种问题主要体现在各支柱之间缺乏统一的信息共享机制和高效的协作平台,导致HRBP在收集业务需求时难以及时获取来自COE的专业指导和SSC的支持性数据。这种信息传递的不畅,不仅延缓了HRBP对业务需求的响应速度,还会导致决策依据不足,削弱了人力资源管理的精准性和战略支持能力。

3 企业应用三支柱模型的优化策略

3.1 科学规划人力资源,明确企业战略目标

对人力资源进行科学规划是推动三支柱模型有效实施的重要前提。企业应深入研判市场发展趋势、客户需求变化以及行业竞争态势,全面了解企业在市场中的地位及所面临的机遇与

挑战。这种基于外部环境的系统分析不仅有助于企业明确目标市场,还能为战略目标的制定提供科学的数据支持和方向性指导。在明确企业战略目标的基础上,人力资源规划需要注重短期与长期目标的动态平衡,确保对企业当前与未来发展的全面支持。在长期目标方面,HRBP应更注重组织能力和核心人才梯队的系统培养,尤其是在技术创新、战略转型等领域,为企业未来的可持续竞争优势提供坚实保障^[3]。

3.2 全面推进人才培养,科学构建人才梯队

为了推动三支柱模型在人力资源管理中的纵深应用,就必须全面推进人才培养。企业需要从培训流程和培训内容两个层面入手,构建科学性和针对性兼具的人才培养体系。在培训流程方面,企业应建立系统化、多层次的培训体系,覆盖从人才选拔到培养、评估再到反馈的完整闭环。HRBP应通过科学的甄选机制,准确识别不同岗位、层级和业务单元的培训需求,并根据员工的能力水平和发展潜力分类设计有针对性的培训方案。培训结束后,HRSSC应及时跟踪培训效果,基于量化评估和员工反馈对培训成效进行科学分析。HRSSC需根据反馈中发现问题不断完善培训内容,并积极整理和发布内部在线学习资源和培训公开课等,以满足员工持续学习的需求,强化企业学习文化的建设。

3.3 完善绩效考核体系,综合运用考核结果

完善绩效考核体系是实现三支柱模型高效运行的重要举措,其核心在于科学设置考核指标,以确保绩效评价的全面性、科学性和客观性。企业应根据不同岗位、层级及业务单元的特点,构建多维度、差异化的考核指标体系。在HRBP层面,应以部门年度目标和企业“十四五”总体战略目标作为核心参考依据,并结合HRCOE的专业意见,制定更加科学合理的指标体系,确保考核标准能够覆盖企业所有部门与岗位^[4]。在绩效考核结果的运用方面,企业需注重短期激励与长期发展相结合,充分发挥考核结果的导向作用。企业应强化绩效考核与人力资源管理之间的关联度,将考核结果与绩效薪酬、评优评先、岗位调整等密切结合,通过拉大绩效兑现差距来激发员工的工作热情和积极性。

3.4 明确各级部门职责,建立部门协作机制

明确各级部门职责并建立高效的部门协作机制,是推动三支柱模型落地实施的关键保障。企业需理顺HRBP、HRCOE和HRSSC三支柱的角色分工,确保各职能部门职责清晰、边界明确。HRCOE主要负责制定人力资源政策、标准和最佳实践,为企业提供专业化的政策指导;HRSSC则通过共享服务体系承担高效的事务性执行工作,同时作为双向沟通的桥梁。一方面,HRSSC需将HRCOE制定的政策信息准确传递至全体员工,确保政策的有效落地;另一方面,其需及时收集员工的反馈意见及需求,并将其传递回HRCOE,为政策的优化和调整提供科学依据。这种通过明确三支

柱职责分工与层级关系构建的架构,不仅能够提升人力资源管理在企业日常运营中的协同效率,也将进一步优化各职能模块的资源配置与执行能力。

4 结论与展望

人力资源管理领域的三支柱变革是企业人力资源体系架构的重塑,甚至是整个组织管理体系的重塑,而非单纯的组织形式的改变。企业应以科学规划、完善绩效、人才培养和高效协作为优化方向,不断提升模型的适用性和效率。面对全球化竞争加剧、技术创新驱动加速、企业内部管理复杂性日益提升的全新形势,三支柱模型在人力资源管理中的应用不仅需要深化对战略性职能的实践,更应注重传统管理模式的全面革新,充分利用数字化工具和智能化技术,优化企业组织架构与决策机制,推动三支柱模型的本地化适配,从而释放其在支持企业战略目标实现中的强大潜能。总而言之,三支柱变革是一个系统性、长期性的过程,企业需以战略高度和持续投入推进模型落地,为实现治理能力现代化和长期可持续发展奠定坚实基础。

[参考文献]

- [1]办公厅.人力资源社会保障部部署实施人力资源服务业创新发展行动计划[EB/OL].(2022-12-20)[2025-01-04].https://www.mohrss.gov.cn/r/lzyscs/r/lzyldgls_gzdt/202212/t20221220_491999.html.
- [2]倪艳,胡燕.人力资源三支柱模式在我国的应用及启示——以华为公司为例[J].现代管理科学,2020,(1):90-92.
- [3]葛明磊,高欣东,张闪闪.懂专业还是懂业务?多元逻辑视角下HRBP培养机理研究——华为公司项目HRBP赋能案例[J].中国人力资源开发,2020,37(6):72-84.
- [4]乔斌.基于三支柱模型的企业人力资源管理优化路径探析[J].中国科技投资,2024,(23):119-121.

作者简介:

高浩森(2005--),男,汉族,河北省邢台市人,本科在读,研究方向:公共政策。

田哲远(2004--),男,汉族,山西省吕梁市人,本科在读,研究方向:基层治理。

邓佳贝(2004--),女,汉族,湖北省恩施市人,本科在读,研究方向:数字治理。

郭欣(2004--),女,汉族,山东省日照市人,本科在读,研究方向:人力资源管理。

王润妍(2004--),女,汉族,甘肃省武威市人,本科在读,研究方向:工商管理。

罗杰(2004--),男,汉族,湖南省郴州市人,本科在读,研究方向:政府治理。