

# A公司HRBP实践问题及对策研究

## 摘要

人力资源管理三支柱模式是近几年兴起的新型人力资源管理模式，在促进企业组织发展、提升组织效率等方面具备了传统人力资源管理模式所不具备的优势，HRBP作为三支柱模式中的重要一环，被引入到越来越多的企业实践之中，很多企业将HRBP作为人力资源转型的先锋者，希望能促进企业组织的长远发展，但是在实际运行过程中，HRBP也会面临诸多的问题和挑战。

本文以A公司为背景，在阅读文献、书籍的基础之上，对A公司HRBP的工作中存在的问题进行了研究。由于A公司的迅猛发展，传统的人力资源模式已经不能适应公司的发展，所以A公司进行了三支柱模式的转型。转型之后，HRBP成为和业务部门接触最多的HR人员，所以文章重点就HRBP的工作情况，运用问卷调查法、访谈法对HRBP的工作现状进行分析，在结合问卷访谈的分析基础之上，总结A公司HRBP工作中遇到的问题和挑战，并从人才选拔、角色定位等方面提出了HRBP工作的改进建议。

本文提出了从战略支持、角色定位、专业能力提升等方面需要提升HRBP自身的工作能力，并提出了对应的参考办法。本文创新性的提出了HR一体化的概念，并提出建立HR应急小组，希望三支柱各职能模块能互助合作，灵活机动的处理业务团队遇到的问题，与组织共同发展。但是受限于个人理论水平和实际工作经验，本文的研究深度有限，期望后期能继续跟进A企业的发展，并巩固和继续研究成果。

**关键词：**A公司；三支柱；HRBP

## **Abstract**

Emerging from human resources management models in recent years, three pillars of HRBP, HRCOE and HRSSC boast the advantages inaccessible for traditional human resources management models in promoting the development of enterprise organizations and improving organizational efficiency. As a key part of the three pillars, HRBP has been introduced into increasing enterprise practices. Many enterprises regard HRBP as the forerunner of human resources transformation, expecting to promote long-term development of enterprise organizations. But in operation process, HRBP face many problems and challenges.

This article is a case study of Company A. Based on the query of literature and documents, the issues in HRBP performance in Company A are inquired. Due to the rapid progress of Company A, the traditional human resources models are underperforming the development of the company, so Company A has conducted the transformation of three pillars. After the transformation, HRBP has become the HR personnel with the most frequent contact with business departments, so this study focuses on the HRBP performance. Questionnaire survey and interview are used for analyzing the current the HRBP performance, and based on such analysis, this paper summarizes the problems and challenges encountered in the business of HRBP in Company A, and puts forward suggestions for improvement in terms of talent selection and role orientation.

This article concludes that HRBP operational capability should be enhanced in terms of strategic support, role orientation and professional ability improvement, and then provides the corresponding reference methods. The innovative point of this paper lies in the suggestions of HR integration concept and establishment of HR emergency response team, aiming that each functional module of the three pillars can mutually support, cooperate with each other, and deal with the problems encountered by the business team flexibly, for better performance together with the organization. Limited by personal theoretical mastery and

practical work experience, the research profundity of this paper is yet to be tapped into. It is expected to continue to follow up the development of Company A and consolidate and further the research results.

**Keywords:** Company A; The three-pillar Model; HRBP

# 目录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.2 研究思路及研究内容.....	2
1.3 研究方法.....	4
1.4 创新点.....	4
2 理论综述.....	6
2.1 HR 三支柱模式.....	6
2.1.1 HR 三支柱理论.....	6
2.1.2 HR 三支柱组成.....	8
2.1.3 HR 三支柱模式的实践现状.....	9
2.2 HRBP 相关理论.....	10
2.2.1 HRBP 定位及职责.....	10
2.2.2 HRBP 能力要素.....	11
2.2.3 HRBP 与 HR 的区别.....	12
3 A 公司 HRBP 工作现状及问题.....	13
3.1 A 公司概况.....	13
3.1.1 A 公司业务及组织架构情况.....	13
3.1.2 A 公司人力资源管理现状.....	15
3.2 A 公司 HRBP 基本情况.....	19
3.2.1 HRBP 的岗位职责.....	19
3.2.2 HRBP 架构及人员情况.....	20
3.3 A 公司 HRBP 工作中存在的问题.....	22
3.3.1 与业务团队的配合未达到预期.....	22
3.3.2 HR 内部职责划分不清.....	23
3.3.3 HRBP 能力不足的问题.....	23

4 A 公司 HRBP 工作问题的原因分析 .....	25
4.1 业务团队对 HRBP 工作满意度问卷调查.....	25
4.1.1 调查问卷的设计 .....	25
4.1.2 调查问卷的发放与回收 .....	25
4.1.3 调查问卷的结果分析 .....	26
4.2 HRBP 工作状态访谈 .....	29
4.2.1 访谈对象的选择 .....	29
4.2.2 访谈问卷的设计 .....	30
4.2.3 访谈问卷的结果分析 .....	31
4.3 A 公司 HRBP 存在问题的原因分析 .....	33
4.3.1 HRBP 角色定位模糊.....	33
4.3.2 HRBP 战略支撑不足.....	34
4.3.3 HRBP 从业者来源单一.....	35
4.3.4 HR 内部之间的矛盾.....	35
4.3.5 HRBP 专业程度有待提高.....	36
5 A 公司 HRBP 优化对策 .....	37
5.1 明确 HRBP 角色定位.....	37
5.1.1 明确组织战略，推进组织变革 .....	37
5.1.2 优化业务流程，提升组织效率 .....	38
5.1.3 发掘培养员工，帮助员工成长 .....	38
5.1.4 推进企业文化，促进文化落地 .....	39
5.2 深入业务实际，做好策略支持.....	40
5.2.1 取得业务部门认可和支持 .....	40
5.2.2 提高 HRBP 自身对业务伙伴的认知 .....	40
5.3 HRBP 来源多元化 .....	41
5.3.1 HR 内部选拔—了解意愿，综合分析.....	41
5.3.2 业务团队选拔—能力与专业齐头并进 .....	42

5.3.3 外部招聘—吸引其他公司的优秀 HRBP.....	42
5.4 树立 HR 团队一体化观念.....	43
5.4.1 明确 HR 团队协同工作 .....	43
5.4.2 加强 HR 内部跨部门沟通 .....	43
5.5 提升 HRBP 人员的工作能力.....	44
5.5.1 培养 HRBP 思维 .....	44
5.5.2 专业知识技能的培训 .....	45
5.5.3 HRBP 内部轮岗.....	45
5.6 HRBP 优化的保障措施 .....	46
5.6.1 建立 HR 应急小组 .....	46
5.6.2 HRBP 优化取得管理层支持.....	47
5.6.3 确保优化项目的保障到位 .....	47
6 结论与展望.....	48
6.1 研究结论.....	48
6.2 研究不足.....	48
6.3 研究展望.....	49
参考文献.....	50
附录.....	53
个人简历.....	58
致谢.....	59

# 1 绪论

## 1.1 研究背景及意义

随着互联网经济对传统商业模式的冲击，人力资源管理理念和方式也面临着一系列转变和创新。“去中心化”“无边界”“人才自治”等新思潮的不断涌现，对人力资源管理实践者也提出了许多的新的挑战和命题。

传统的人力资源管理模式将人力资源按照人力资源规划、招聘、培训、薪酬绩效、员工关系等模块进行工作划分，侧重于强调专业性，忽略整体性及对组织的影响。互联网时代的到来，工作方式的转变、组织的发展变化都对人力资源工作提出了新的挑战。企业组织希望人力资源部能为组织的变化提供更有效的支撑，企业一旦有业务需求，人力资源部会快速响应，甚至能从战略高度对组织发展做出前瞻性的指导，而传统的人力资源管理模式无法满足这些需求。

戴维·尤里奇教授在《人力资源转型》一书中为人力资源管理模式变革提供了理论基础，IBM 公司通过人力资源管理的实践奠定了人力资源三支柱模式的雏形，并取得了成功。随着理论和实践的不断完善，以及三支柱模式在实际应用的取得成果，使得三支柱模式得到了越来越多企业及管理者们的认可，众多企业纷纷向人力资源三支柱模式转型，有些不具备转型成三支柱模式的企业，也引入了 HRBP 的概念，设置了 HRBP 职位，希望能为企业带来改变。

中国的华为、腾讯、阿里等公司是最早进行转型探索的一批企业，并在这个过程中积累了丰富的经验，随着越来越多的知名企业从传统人力资源模式向三支柱模式转变，三支柱模式也在越来越多的企业中开始试水。但是在这个转变过程中，基于文化背景、管理水平、员工素质等内外部差异，HRBP 作为直面业务团队的专业人员，在实际工作中也出现了许多水土不服的情况，有些企业的 HRBP 甚至形同虚设，甚至被企业质疑，人力资源部内部的矛盾和冲突也时有发生。HRBP 究竟是利剑还是钝器，尚无定论<sup>[1-2]</sup>。

HRBP 的工作仍处于不断摸索的阶段，尚未成熟，且每个企业对 HRBP 的要求及定位不尽相同，所以在选择人力资源管理模式需要充分考虑企业组织的发展状况及需求，不能一概而论。HRBP 的设置及在企业中的角色定位也需要随着组织的不断发展变化而适时调整。

B 集团成立于九十年代初，是一家以投资基金发展起来的多元化公司，经营范围涉及银行保险业、不动产、电力工程和公用事业、农业、采矿、电子电器零售连锁店，其业务遍及中东欧、俄罗斯以及亚洲地区。随着中国经济的崛起及潜在的巨大市场，B 集团在中国注册成立 A 公司，在中国开展消费金融业务。最初成立的几年，由于人们的消费观念及市场条件不成熟，A 公司全国人员规模一直维持在 3000 人左右，人力资源部根据职能进行分工即可满足业务发展的需求。但此时，B 集团其他国家的人力资源部已经开始进行人力资源部管理模式的转变，纷纷转向三支柱模式。随着市场的不断成熟及国家金融政策的逐步放开，公司在中国市场已经形成了初步的产业模式，A 公司开始迅猛发展，在全国众多省份、城市均开展了业务，人员规模也急剧增加，很快突破 5 万人，且有继续增长的趋势，组织的不断变化对人力资源部的工作提出了更大的挑战，如何在保持人员快速增长的情况下保证人力资源工作的顺畅进行又能适应组织的发展，让人力资源部在组织快速发展过程中提供更有战略性和切实可落地的人力资源政策成为人力资源部面临的重大挑战。

A 公司自 2016 年开始实行人力资源管理模式转型，作为一名人力资源从业者，有幸参与了全过程，经历了从传统人力资源管理模式向人力资源三支柱模式的工作转变和角色转变，并在公司一直从事 HRBP 的工作。在工作中，难免有一些困惑和心得，经过和导师的讨论及沟通，在导师的指导之下，希望能借助此次研究，探讨 A 公司 HRBP 工作中的问题并提出解决建议，丰富人力资源管理实践的案例内容。

## 1.2 研究思路及研究内容

本文主要从理论和实践两方面对 A 公司人力资源管理三支柱模式下的 HRBP 工作进行研究。



绪论部分，对文章的研究背景进行阐述，阐明本论文的研究是基于 A 公司的实践操作，并描述了文章的主要内容及研究方法。

理论综述部分中，对于人力资源三支柱的理论进行整理，介绍了人力资源三支柱模式分工情况，并总结了人力资源三支柱模式的实践现状，并阐述了 HRBP 的定义及职责，HRBP 的能力要素都包含哪些内容以及与传统 HR 的区别。

第三章，阐述了 A 公司的 HRBP 工作现状，介绍了 HHRBP 的岗位职责、架构、及人员分布情况，同时总结了 HRBP 工作中的问题。

第四章，分析了 A 公司 HRBP 的问题存在的原因，并根据调查问卷及访谈的结果，依据实际情况提炼了 A 公司 HRBP 存在的问题的根本原因。

第五章，对 A 公司 HRBP 提出了改进建议，从人员选拔、HRBP 定位、HR 团队一体化概念、HR 能力提升等方面提出了一些参考意见。

第六章，总结文章的不足，指出 HRBP 和其他各支柱需要协同配合，共同发展，并提出未来的发展愿景。

本文研究思路如图：

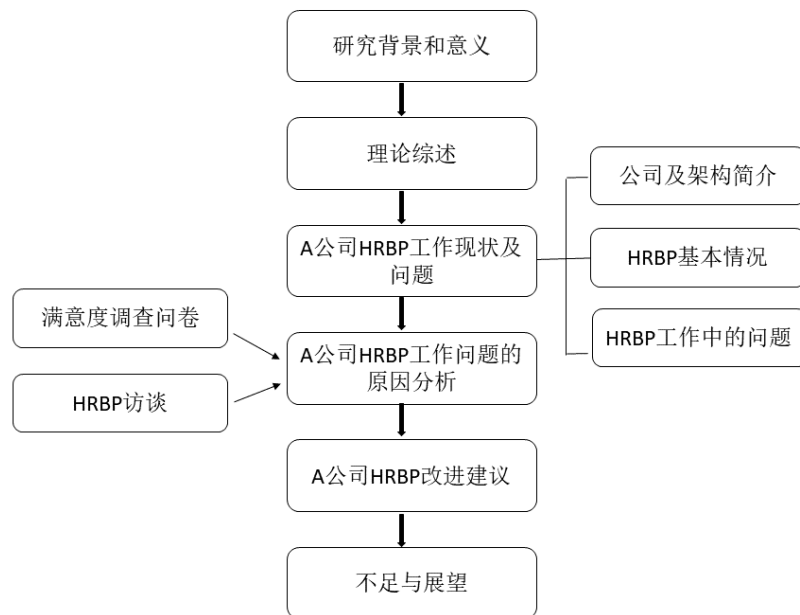


图 1 论文研究框架

### 1.3 研究方法

文献研究法。本文在搜集相关文献资料，阅读相关著作、期刊等，对三支柱及 HRBP 相关理论进行了归纳整理，在部分企业人力资源管理模式转型的经验之上，深入研究行业相关知识，为论文提供理论支撑和佐证。

案例研究法。在文献资料的基础之上，结合 A 企业三支柱模式转变过程，以及转型后的工作实际情况，根据自身 HRBP 工作的实际经验，确定研究方向，并在不断分析和整理本企业资料的基础上更新调整。

访谈法。为更好的发现 HRBP 工作中的问题，促进 HRBP 工作的改进和提高，并针对性的提出解决方案，本文对部分与 HRBP 工作配合度较多的高层管理人员进行了访谈，了解他们对于 HRBP 工作的评价以及对 HRBP 工作的意见，为 HRBP 工作的改进做准备。

问卷调查法。由于 A 公司 HRBP 从业人员较多，且不同职位层级的 HRBP 对于工作内容有不同的理解且在实际工作中侧重点有所不同，所以本文对部分 HRBP 的工作状态进行了问卷调查，发现 HRBP 实际工作中的问题，为 HRBP 工作的持续优化提供方向支持。

### 1.4 创新点

由于人力资源三支柱模式在中国企业施行的时间较短，且在实践工作中的案例较少，笔者有幸参与人力资源管理转型的全过程，并在转型之后从事 HRBP 的工作，对于 HRBP 在企业中的实践有一定的心得体会，结合自身经验，在老师的指导下，本文创新点主要有以下两点：

提出了 HR 一体化的想法。人力资源三支柱模式中，各支柱独立运作，每个支柱内都有自己的运行规则和要求，在实际应用中，有的企业可能引用了两支柱，以只引入了 HRBP 或者 SSC 居多。但是无论是一支柱还是三支柱，对人力资源部以外的其他体系而言，人力资源部仍是一个部门，HRBP 作为三支柱之中承上启下环节的重要部

分，更应该明确一体化的概念，保证 HR 工作顺利开展。

建议成立 HR 应急小组解决工作中的突发问题。无论是传统的人力资源职能模块分工模式，还是三支柱下的分工模式，都会面临企业中的各种突然情况，建立跨部门的 HR 应急小组，可以在短时间内高效的解决问题，并能快速渗透到组织的各个层级，且在 HR 内部更加容易推动。

## 2 理论综述

### 2.1 HR 三支柱模式

#### 2.1.1 HR 三支柱理论

传统的人力资源管理所面临的困境可以概括为：“上”不能支撑战略，“下”与业务体系脱节，“左”无法正确面对员工，“右”无法服务于内部客户<sup>[3]</sup>。尤里奇教授和杜勒博恩在文章中指出，对于人力资源从业者的挑战一直存在，但是随着外部环境的不断变化，在变化越来越多的不确定影响之下，HR 们需要不断的调整自己的角色与定位以适应企业的不断变化<sup>[4]</sup>。Shlomo Y 在他的研究中指出，在全球范围的并购越来越频繁发生的情况下，人力资源管理者的工作面临着前所未有的挑战，如何在激烈的竞争中生存下来，HRBP 在这个工作中从业务角度出发提出观点，是对 HR 的基本要求<sup>[5]</sup>。

正是由于面临诸多挑战，且在“炸掉人力资源部”等方面言论的影响之下，人力资源管理专家、从业者就人力资源的工作进行了积极的反思和探索，以管理学大师戴维·尤里奇为代表的学者和人力资源工作者，积极的应对各种挑战，为人力资源管理的价值正名。戴维·尤里奇教授在《人力资源转型-为组织创造价值和达成成果》一书中，根据时代的变化对人力资源部的挑战，创造性的提出了人力资源四角色模型。在书中，尤里奇·教授提出 HR 从业者要成为战略性合作伙伴、变革推动者、HR 效率专家以及员工支持者<sup>[6]</sup>。HR 四角色模型是三支柱模式产生的理论基础。

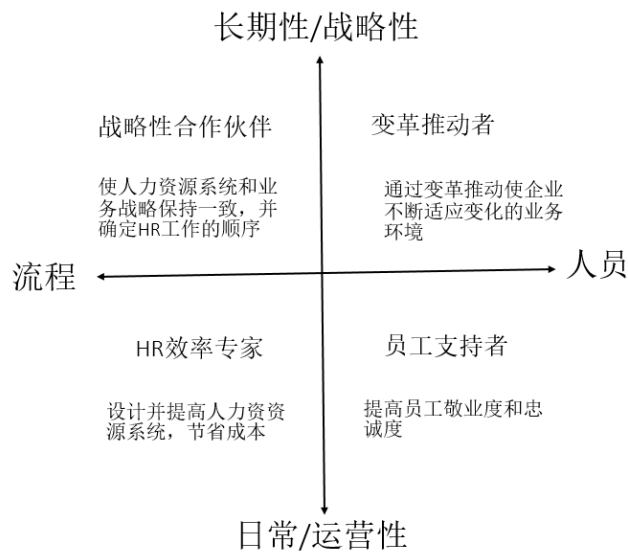


图2 人力资源四角色模型

Y. Shekar（2018）在他的研究中指出，社会的发展对人力资源者的工作提出了新的挑战，在从人力资源管理向人力资源关系管理转变的过程中，人力资源工作者需要真正的了解员工的需求，将人力资源管理转变为人力资源关系管理<sup>[7]</sup>。

Prasanna 和 Peter Cappelli（2019）在他们的一篇著作中指出了人工智能在人力资源管理中的前景与现实之间的差距，并在三个相互重叠的原则上取得了共识：因果推理、随机化和实验以及员工贡献，这些原则在经济上和社会上都适用于在员工管理中使用数据科学，而此部分工作，正是三支柱工作中 COE 数据来源的重要组成部分<sup>[8]</sup>。

Yipeng 和 Cary（2019）在研究了弹性组织的基础之上，提出对于弹性组织的研究在推进人力资源管理方面是一个重要因素，一个幸福感高的组织，在人力方面的投入相对较高<sup>[9]</sup>。

中国的学者对于三支柱的研究基本上也是基于人力资源四角色模型，李祖滨(2015)指出，中国 HR 转型型中的重要任务，就是为企业打造戴维提出的人力资源团体，中国 HR 转型不仅需要自身的转型，还需要让直线经理成为人力资源管理高手，让企业高管成为高手<sup>[10]</sup>。

丛龙峰（2017）通过研究企业三支柱的情况，提出了人力资源转型为三支柱是否导致了人力资源“空心化”的情况出现，人力资源管理仍需要“归核”即组织发展上来，HR 的工作重心不应该是模式，而应该是能力<sup>[11]</sup>。

张婧（2018）三支柱结构在人力资源管理过程中的应用,有效的处理了人力资源管理职能与责任主体明确性缺乏的问题,并将人力资源管理与人资源管理部门的实效性有效地发挥出来<sup>[12]</sup>。

### 2.1.2 HR 三支柱组成

根据岗位职责的不同，人力资源管理三支柱分为三个部分：专家中心、业务合作伙伴、共享服务中心，每个支柱各司其职又密切配合。

专家中心（Center of Expertise）是三支柱模式中关联人力资源管理战略衔接的关键部门，对人力资源专业职能进行研究和创新。COE 是人力资源三支柱模式中的大脑，发布各项指令，引导团队发展。COE 的主要职责是从总体和战略层面设计、制定 HR 的人力资源决策和项目；对组织完成战略目标提供支持；修正、改进目前组织中实施的规章制度；指导 SSC 和 HRBP 的工作。一般公司的人力资源规章制度等也是由 COE 制订和修正。

业务合作伙伴 (Human Resource Business Partner) 是三支柱模式中联系人力资源部和业务单元的纽带，HRBP 以业务为导向设定工作目标，以帮助企业实现业务战略，促进组织发展，推动企业文化，提升组织效率，提升企业活力，在企业中承担着不可或缺的重要作用。HRBP 和业务团队的关系密切，但是本质上还是人力资源部门人员，所以经常在实践中出现 HRBP 双线汇报的情况，即直线向 HR 部门汇报，虚线向业务部门汇报。

共享服务中心 (Share Service Center) 为企业组织中的员工、管理者提供一体化、信息化、自动化的 HR 系统，是一个共享服务平台；向组织中的员工、管理者提供标准化服务，承担日常人力资源部的事务性、重复性的工作。员工入离职手续办理、劳动合同签订、档案整理、薪资计算、报表数据整理、福利发放等工作一般是都会归纳到共享服务中心，共享服务中心一般通过线上系统服务来解决一部分日常问题，比如请假系统、考勤系统、福利系统、薪资查询等，随着技术水平的不断进步，员工直接通过系统会解决部分基础问题，而不用事无巨细都要像 SSC 咨询。

### 2.1.3 HR 三支柱模式的实践现状

福特公司在 20 世纪 80 年代初成立了世界上第一个共享服务中心，为全球范围内员工提供一体化、标准化的人力资源服务。IBM 公司在戴维·尤里奇教授的理论基础上，创造性的将人力资源部的工作划分为三个支柱并在一些企业中实践。随着三支柱模式在国外众多知名公司的运行，越来越多的企业和人力资源管理者看到了三支柱模式的应用优势和对组织的贡献。中国企业也纷纷引入三支柱模式，并进行探索，三支柱模式在中国的应用现状出现以下几个特点：

#### 第一，互联网公司应用较多

三支柱模式在互联网公司和大型企业中应用较多，一方面是这些企业的人力资源部相对比较成熟且从业人员素质相对较高，专业能力强，加上企业管理者对人力资源部的重视程度相对较高，使得人力资源部能在结合企业现状的基础上进行改革，二是互联网公司、大型企业由于接触的外部环境及更能接受新鲜事物，在推行方面会得到公司管理层面的更多支持。像阿里、腾讯均是在很早就实现了三支柱模式的转型，并且在结合本企业自身特点的基础上做了改进和创新。

#### 第二，沿海城市、发达城市较多引入三支柱模式

三支柱的分布表现出明显的地域和行业分布差异，三支柱模式集中出现在上海、广州、北京等大城市，中小型城市则少有出现<sup>[13]</sup>。沿海城市、发达城市本身在接受新鲜事物的程度较内陆城市更为容易，且这些城市的外资企业更多，管理方式也更容易受国外企业的影响，三支柱本身是一个舶来品，在这些城市更容易被接受且实施。

#### 第三，有分支机构的大型企业

大型企业由于在各地普遍有分支机构，且人力资源部在各分支机构中具有相似性，模块的集中管理会更能促进人力资源效率的提升且能为组织的发展提供更好的支撑。且大型企业的人力资源部从专业能力上来说，比中小企业的从业者更高，三支柱模式的推行在人力资源部内部更能得到支持。

虽然人力资源三支柱管理模式在实践中得到了比较广泛的应用，但是三支柱模式在仍然得到了不少学者的质疑，彭剑锋（2017）认为中国企业实施 HR 三支柱仍然是

机会导向大过战略导向，且基于中国企业的组织结构、HR 从业者水平，可以进行三支柱模式的升级，使之更适应企业组织的发展<sup>[14]</sup>。

## 2.2 HRBP 相关理论

### 2.2.1 HRBP 定位及职责

HRBP，英文全称是 Human Resource Business Partner，翻译过来是人力资源业务合作伙伴，从名称中可以看出，HRBP 一方面承担着人力资源的工作，另一方面需要和业务团队成为伙伴，和伙伴共同成长进步。HRBP 是三支柱模式中的重要一环，他们是人力资源部门派驻给业务的人力资源专家和人力资源问题解决者，同时也是业务单元问题的收集和反馈者。

戴维·尤里奇教授在《人力资源转型-为组织创造价值和达成成果》一书中，指出业务伙伴=战略合作伙伴+HR 效率专家+员工支持者+变革推动者<sup>[15]</sup>，也就是在此书中，尤里奇教授提出了 HRBP 四角色模型，将 HRBP 的岗位从四个维度进行了阐释和说明，并指明了每个角色当中应该承担的工作内容与所具备的能力。

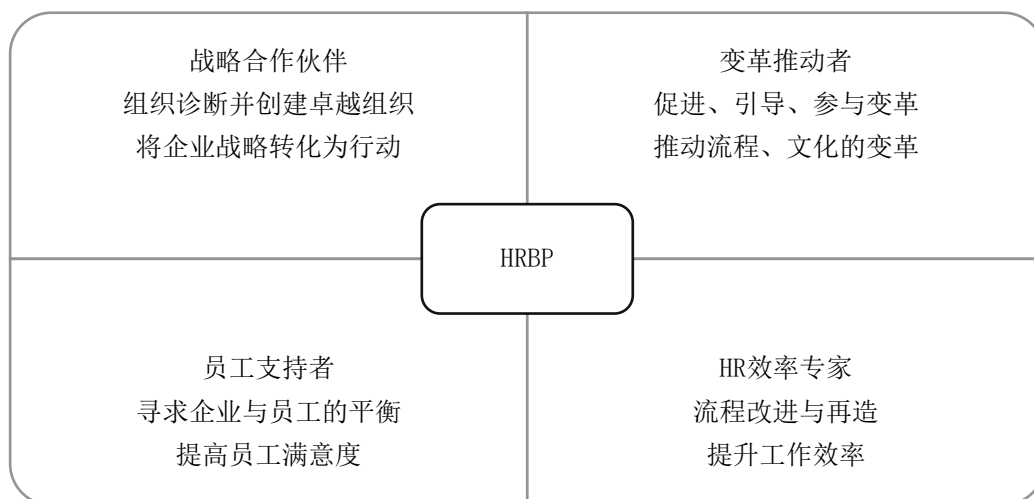


图 3 HRBP 角色模型

战略合作伙伴。作为战略合作伙伴，需要明确企业组织战略，并将企业战略转化为实际行动，并对组织的发展状况进行诊断，发现组织问题，提出解决方案，促进组织成长。



变革推动者。具有战略眼光，面向未来，根据业务情况的变化，促进、引导并参与变革，并发现流程问题，优化流程，提取文化，推动文化的变革。

员工支持者。既维护公司利益，又要维护员工利益，寻求二者之间的平衡，创造更好的工作环境，提升员工满意度。

HR 效率专家。具备人才管理和组织管理方面的技能，发现业务流程、人事流程方面的问题，促进流程改进与优化，提升部门工作效率。

## 2.2.2 HRBP 能力要素

关于 HRBP 能力要素的研究，国外的研究起步相对较早，且比较成熟，戴维·尤里奇教授在他的研究中提出了 HRBP 的核心胜任力，即可以信赖的活动者、能力的构建专家、战略定位者、变革拥护者和流程创新者。

Campbell(2014)阐明 HR 应该是企业的战略合作者，应该具备战略眼光和意识<sup>[16]</sup>，一个合格的企业 HR 从业者，应该具有战略高度和业务敏感度，能深刻理解企业的战略意图，并转化为 HR 实际行动。

Martin (2017) 通过研究 HRBP 和其直线经理合作伙伴的动态的、复杂的，指出二者合作取决于组织文化以及伙伴关系中主要利益相关者的技能和能力<sup>[17]</sup>，HRBP 的能力越高，越能才合作中处于有利地位。

何筠和王萌(2016)通过整理分析招聘网站的 HRBP 职位信息，总结了 HRBP 的岗位职责和胜任力要求，并提出沟通能力、组织能力、协调能力和抗压能力是 HRBP 应具备的最重要的四个能力<sup>[18]</sup>。

刘松博, 裴珊珊, 梁爽(2016)通过对 HRBP 实际工作人员的访谈得出 HRBP 的四项能力要素——商业服务意识胜任力、HR 专业性胜任力、人际沟通胜任力和业务敏感度胜任力<sup>[19]</sup>。

葛明磊, 高欣东, 张闪闪(2020)通过对华为 HRBP 赋能实践的案例分析，就企业如何开展 HRBP 培养过程展开研究，提出了 HRBP 的能力培养要基于 HR 能力和业务能力的二元开发，在实践的基础之上，建立宏观的 HRBP 能力培养体系<sup>[20]</sup>。

综上，可以总结出 HRBP 的胜任素质如下表：

表 1 HRBP 胜任素质

胜任素质	排名
问题分析与解决能力	1
沟通协调能力	2
专业知识	3
业务敏感度	4
沟通表达能力	5
组织诊断与认知能力	6
战略思维	7
抗压能力	8

HRBP 的能力要素研究中，除了要具备良好的沟通、组织、协调能力外，业务理解能力是 HRBP 能力要素的重要组成部分，HR 专业性是成为合格 HRBP 的基础。

### 2.2.3 HRBP 与 HR 的区别

HRBP 是指派驻到业务部门负责协助业务部门发展员工、激励员工，更好的地与一线员工进行沟通的人力资源从业者<sup>[21]</sup>。隶属于 HR 部门，是 HR 部门的一个重要组成部分，但是 HRBP 的工作又明显的区别于传统的 HR。从工作内容上来说，HRBP 不在承担琐碎的事务性工作，比如薪资核算、制度修订、员工福利管理等工作，HRBP 从更宏观的层面上来解决业务内部出现的问题，作为 HR 部门最了解业务的一群人，他们负责将公司的政策宣传到位，并发现过程中的问题，寻求最优的解决方案。从对业务的熟悉程度上来说，HRBP 更清晰的了解业务现状，了解业务动态，甚至于竞争对手的情况，从一线员工到管理者，HRBP 能更多的了解员工在想什么，需要什么，并适时的提出改进建议。从在人力资源部的定位来说，HRBP 是连接 HR 部门和业务团队的桥梁及纽带，HRBP 将收集到的信息或者发现的问题，及时向人力资源部反馈，并联合各部门进行商讨，寻求最佳的解决方案。

## 3 A 公司 HRBP 工作现状及问题

### 3.1 A 公司概况

#### 3.1.1 A 公司业务及组织架构情况

麦肯锡的一份报告显示，预计到 2025 年，中国将成为排在美国和日本之后的第三大消费市场，个人消费额将从 2007 年的 6.8 万亿元增长到 27 万亿元。巨大的增长空间预示着我国消费行业将迎来巨大的发展机遇，然而中国消费信贷市场的开发程度却远远落后于发达国家，B 集团洞见了我国消费行业的发展机遇，认为消费金融将成为拉动国民消费的重要金融模式。

A 公司是 B 集团在中国投资的一家消费金融服务公司，主营业务为消费贷款和信用贷款，致力成为负责任的金融服务提供商，将国际经验与本地市场相结合，始终把打造安全消费贷款产品作为自己的责任和使命。

A 公司的发展初期，由于全国人数仅有 3000 左右人员且只在部分省份开展业务，所以组织架构为职能型组织架构，以各部门承担的不同岗位职责进行部门的划分，以达到部门内部快速高效配合的目的，推动业务的开展。

在此阶段，由于业务刚刚开始起步，只在深圳、广州等南方部分发达城市做业务试点，故而只有销售部和人力资源部在省份有人员配置，销售部人员在各地进行业务开展及业务推广工作，各省份人力资源部负责本省份人力资源全部工作，并向总部汇报。而财务部、市场部、行政部、公共关系部及风险控制部人员全部集中在中国总部，负责所有省份的相关职能工作。

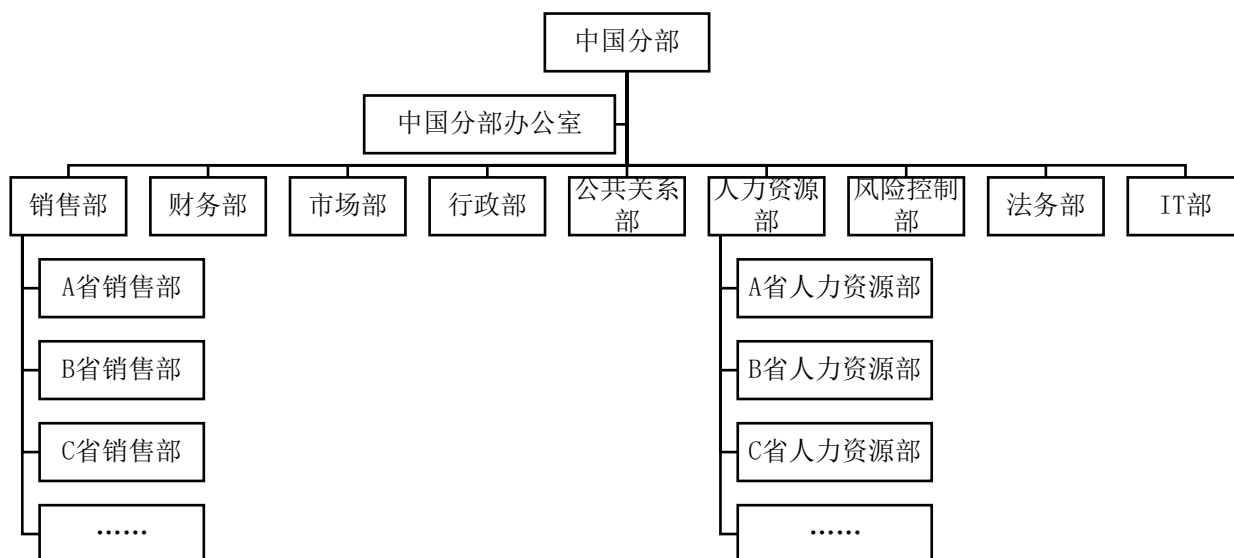


图 4 A 公司组织架构

2013 年开始，随着人们消费观念的不断变化，国家金融普惠政策的推广，A 公司开始了全国扩张之路，短短一年时间，已经在全国二百多个城市开展了业务，人员规模也在极速上涨，为了更好的适应业务的发展，公司进行了组织架构调整，根据业务发展和管理的需要，将原来的销售部升级为营销中心，由于在全国二十多个省份 200 多个城市均开展了业务，人数较多的城市可达到三千人以上，人数较少的省份也在千人左右，若每个省份均向总部垂直汇报，则上级的管理幅度过大，于是根据地理位置进行了划分，将全国划分为 7 个大区，每个大区覆盖若干省份，以区域为单位向总部汇报工作。

财务部、市场部、行政部、公共关系部、法务部和 IT 部仍是由总部统一负责，人力资源部在营销中心成立的情况之下，也进行了区域划分，做到和营销中心区域划分一致，方便管理。消费金融公司的风险控制是重中之重，若直接由总部统一管理，一则无法及时了解当地情况二则人员出差费用成本很高，且需要长期驻扎在一线，所以，风险控制中心也根据营销中心的分布情况进行了划分，在各区域成立风险中心，将风险控制人员分布在各城市之中，做好监督工作。

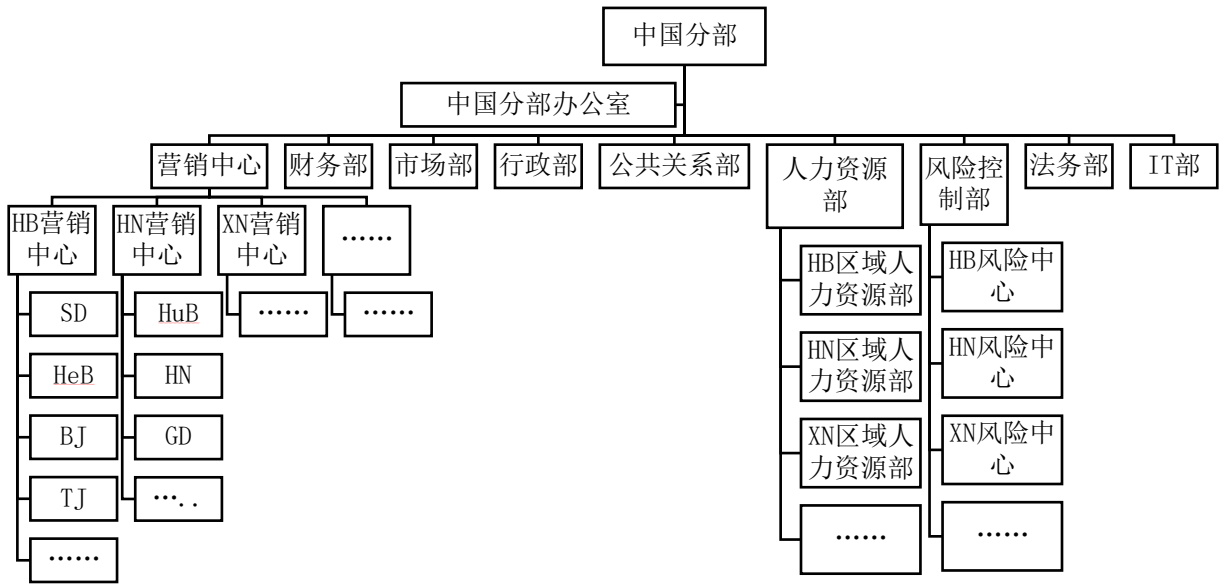


图 5 A 公司调整后组织架构图

### 3.1.2 A 公司人力资源管理现状

A 公司成立之初由于业绩体量、人员规模都比较小，所以人力资源部员工较少，且分工明确，此架构之下，总部人力资源部负责全国的人力资源部事宜，省份人力资源部人员就各模块情况向总部相关模块负责人汇报或者咨询，总部薪酬组负责薪酬方案的制定、薪资核对、福利统筹等工作，招聘组负责招聘费用预算、渠道确定、总部岗位招聘等，培训部负责人才开发、培养等相关工作。而省份人力资源部一般直接配置一名 HRM, 下设若干名 HR 专员，负责本省份人的招聘、薪资核算、合同签订、档案管理、协调培训安排等事务性具体工作，同时将省份需求传递给总部人力资源各部门。

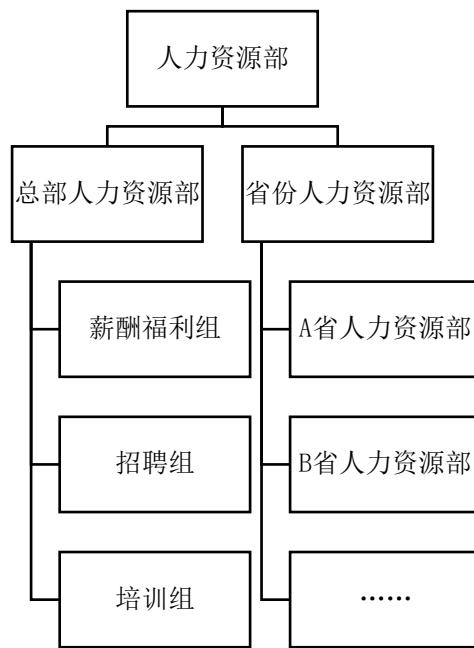


图 6 A 公司人力资源部架构

随着业务的拓展，公司的组织架构发生了变化，省份人力资源部由原来的 4 个发展到 27 个，每次人力资源部有任何政策的调整或者变化，单纯组织一场会议就需要协调各省份的时间，且不提业务部门的需求不断的变化和调整，所以人力资源部在 2013 年末进行了一次架构调整，调整后架构如下：

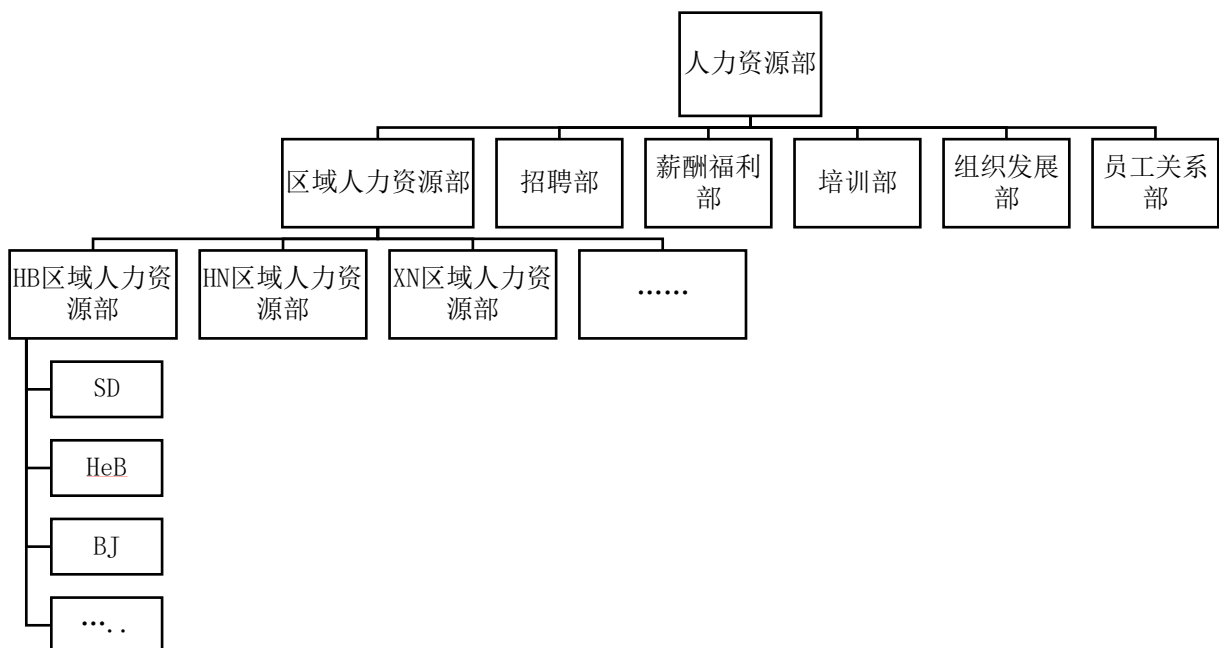


图 7 A 公司调整之后人力资源部架构

人力资源部的架构根据营销中心的架构调整进行了重新分配，和业务单元的架构高度一致，提高了人力资源部的工作效率。

经过人力资源部架构调整，以 COE、SSC、HRBP 为核心的三支柱模式搭建完成，人力资源部形成了一个专业度高、反应迅速、服务高效的新型组织，并得到了业务团队的高度评价。

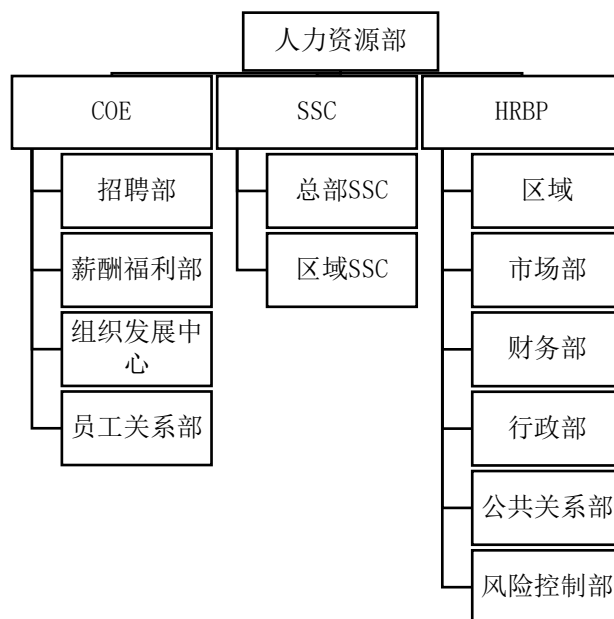


图 8 人力资源部三支柱架构图

三支柱模式在 A 公司的运作模式如图 11 所示。通常由 HRBP 提供咨询服务，协调组织发展，发现组织中的问题，并将问题及需求反馈给 COE,COE 根据 HRBP 集合的业务部门需求设计合理的解决方案，由 SSC 负责方案执行,HRBP 跟进改进效果，三个模块形成一个闭环。

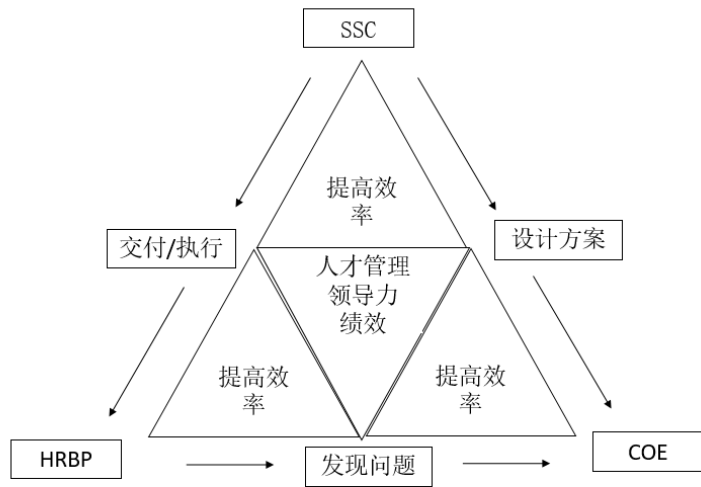


图 9 A 公司三支柱运作模式图

COE 是人力资源部的专家中心、政策中心，负责企业重大项目的设计实施和推广，对 HR 的制度流程进行制定、修正和调整并推动企业文化的落地及推行。A 公司 COE 的成员主要来自于总部人力资源部各部门的负责人和从其他公司引进的专业性人才，无论在专业度还是经验来说，都能在考虑长远的战略于业务的情况下，对人力资源部的工作进行指导。经过工作梳理调整，COE 的架构如下：

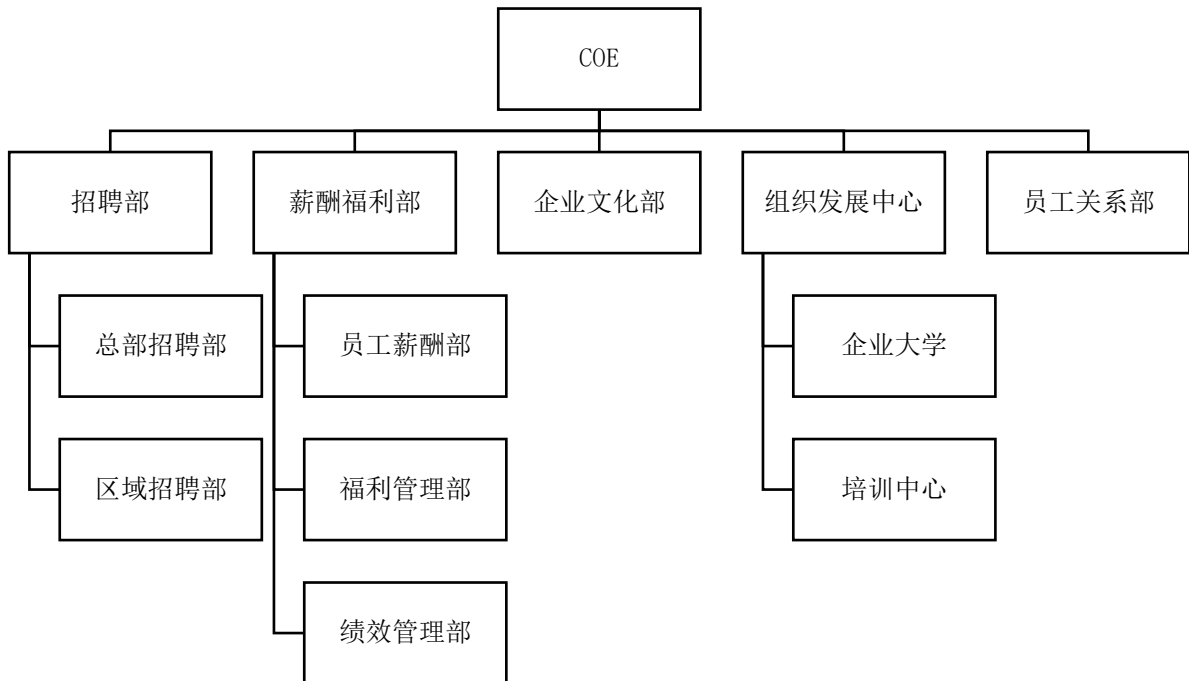


图 10 COE 组织架构



其中，由于招聘量大且具有地域性，区域招聘部的成员分布在各区域内的省份，负责区域招聘工作。其他 COE 模块成员在总部工作，方便内部沟通及统一管理。

SSC 将人力资源管理中的事务性工作进行了整合，提高了人力资源部的工作效率。根据 A 公司的特点，除了总部设置了 SSC 部门之外，SSC 在各省份都配备了人员，负责当地省份的 SSC 工作，调整后的 SSC 人员负责以下工作：

薪资核算：每月按时核算员工薪资数据，核对无误后提交总部 SSC 审核并进行发放。

福利管理：五险一金缴纳、组织员工体检、福利发放等事宜

档案管理：负责整理员工在职档案

异动管理：人员入职、离职、调动手续办理

系统管理：按时更新 HR 系统，确保系统数据真实准确

由于 A 公司原有人力资源部人员较多，为了节省成本且提升 HR 人员能力，在进行了三支柱模式转型之后，原来的各区域人员依据人员能力及岗位匹配情况进行了重新定岗，在优先安置现有员工的基础之上，也引进了一些有经验的 HRBP，但是数量很少。同时，根据负责业务单元的不同，将 HRBP 根据支撑业务的不同也进行了内部划分。

## 3.2 A 公司 HRBP 基本情况

### 3.2.1 HRBP 的岗位职责

A 公司人力资源部在确定三支柱模式转变之初，就确定了 HRBP 是直接面向业务团队解决人力资源问题的第一责任人，各部门的 HRBP 是部门内员工的人力资源专家。HRBP 不仅要熟悉业务流程、了解业务现状，而且要深入了解业务组织的问题，进行准确判断，联合 SSC 和 COE 为业务团队提供快速、便捷的解决方案。HRBP 的具体岗位职责分为以下几个大方向：

保持人员流动在正常范围，确保业务能正常开展。A 公司是一家销售型公司，80%

的人员是一线销售人员，一线销售人员离职率偏高的话，将会影响业务的正常开展。且由于是消费金融公司，金融产品的了解和熟悉也需要一定的时间，如果人员在岗时间较短，则无法正常工作。所以，HRBP 承担此部分工作职责，通过员工活动、主管管理等一系列工作确保一线销售人员的流失控制在正常范围之内。

提升员工的敬业度与满意度。HRBP 要具备良好的业务理解能力和判断能力，积极主动的参与业务活动，并能根据业务实际需求进行创新性的活动。不断的提升员工对企业的忠诚度和责任感，让员工乐于为企业做贡献，为成为受人尊敬的就业公司努力。创造员工满意的就业环境，提升员工的满足感。

客户满意。业务部门和协同部门都是 HRBP 工作的客户。HRBP 需要积极的支持业务项目，并能取得良好反馈，能协调各方面资源进行组织的调整与项目达成，能根据环境、业务模式等的变化，不断调整优化工作流程，为客户提供高效快捷的解决方案。除此之外，在日常工作中，及时、有效和准确的方式执行直线经理所指定的工作。

人才开发与培养。根据不同层级人员的情况，提供多种人才培养方案，建立完善的人才培养、晋升渠道。进行关键职位胜任力测评，明确核心业务人员的发展方向和晋升路线，根据能力测评结果进行针对性的培养。

员工关系处理。遵守公司纪律政策，指导业务经理处理员工关系事件，与法务部合作，依法处理员工纠纷，努力创造一个公平透明的工作环境。

### 3.2.2 HRBP 架构及人员情况

A 公司是一家销售性质的公司，营销部的人员占比较高，约占总人数的 77%，根据总部统一政策，营销中心为每 800 人配置一名 HRBP。风险控制部的 HRBP 需要支撑的人员更多，约为 1000 人/HRBP。由于营销中心及风险控制部 90%左右的人员为一线人员，故这两个部门的 HRBP 接触最多的人员是部门主管及以上层级，并不过多接触一线工作人员。其他职能部门的 HRBP 与部门人员比基本在 1: 100-150，比如法务部，共有 112 人，且办公地点集中，所以 HRBP 和法务部在一起工作，沟通更方便。其他部门也是类似情况。

A 公司 HRBP 人员内部根据负责事务的差异及实际工作需要，HRBP 内部架构如下：

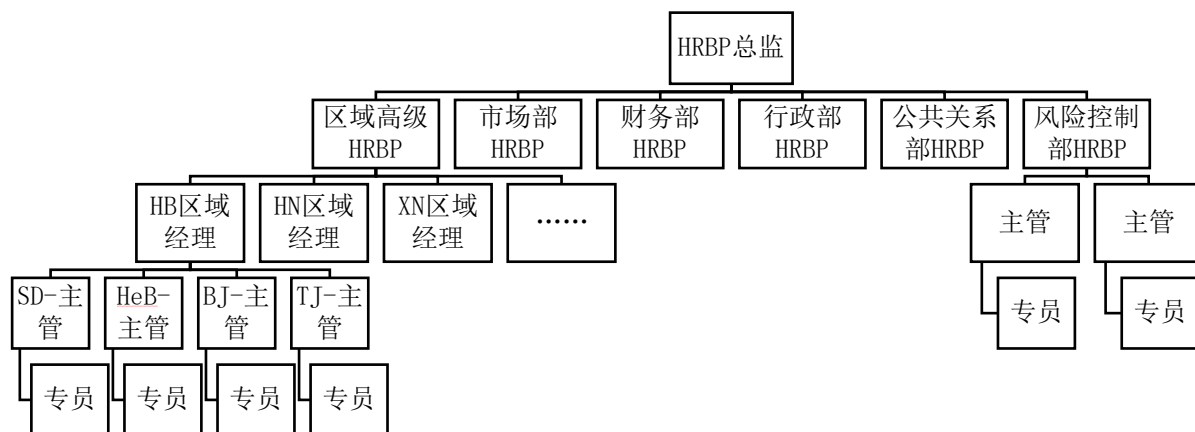


图 11 HRBP 架构图

从上图可以看出，根据 HRBP 支撑业务团队的规模，在 HRBP 内部也设置了一定的层级，HRBP 专员、HRBP 主管、HRBP 经理、高级经理等一系列职位，方便总部的管理。

根据所支撑团队人数不同，HRBP 在各业务单元内分布如下：

表 2 HRBP 部门分布

部门	人数	HRBP 人数
营销中心	52763	70
风险控制部	14599	15
财务部	190	
市场部	66	2
行政部	371	2
公共关系部	64	1
法务部	112	1
IT 部	340	2
人力资源部	361	1

A 公司营销团队的人数占总人数的 77%，所以营销中心的 HRBP 人数最多，达到了 70 人，在整个 HRBP 体系中占比最高，高达 75%。

### 3.3 A 公司 HRBP 工作中存在的问题

为了更好的了解员工对各部门工作的满意度情况，A 公司进行了满意度调查，希望能切实发现组织中的问题，改进各部门的工作，各部门的满意度情况如下：

表 3 员工满意度

部门	满意度 (%)
营销中心	90
风险控制部	78
财务部	85
市场部	79
行政部	82
营销中心	80
法务部	77
IT 部	88
人力资源部	80

风险控制部、财务部、法务部由于和业务团队本身就存在流程及制度上的制约，故满意度得分较低，而人力资源部的评分相对降低的情况让人大吃一惊。但仔细分析，一切又有迹可循，结合自身工作经历以及评价结果，HRBP 在工作中存在很多问题。

#### 3.3.1 与业务团队的配合未达到预期

由于 A 公司的 HRBP 实行的都是双线汇报制，即 HRBP 直线向人力资源部上级汇报，虚线向业务团队管理者汇报，HRBP 在工作中时常会出现业务需求和 HR 要求矛盾的情况，如果 HRBP 不能很好的处理好类似情况，则业务团队和 HR 部门的关系将会受到影响。由于 A 公司的 HBRP 绝大部分是传统型 HR 转型过来，在和业务团队配

合之时，经常会让业务团队产生防心理，认为是被总部派下来监督业务的，甚至有的 HRBP 连参加业务会议都会受到防范，HRBP 对内部业务数据的了解，局限于来源渠道的限制，有时候并不能分析出实际的业务进展情况，而不了解业务进展则对业务的判断就有可能出现偏差，HRBP 与业务团队的配合未达到预期，可想而知，HRBP 在工作中能发挥的作用就更有限了。

### 3.3.2 HR 内部职责划分不清

人力资源战略伙伴角色是对业务支持最有价值的角色，然而当前的有效性远低于企业预期<sup>[22]</sup>。A 公司的 HR 工作人员，除 COE 集中在总部办公之外，HRBP 和 SSC 的人员分布在各地，由于在 HR 内部有严格分工，且受管理者风格的影响，每一个支柱都呈现出不同的工作风格。SSC 将自己定位为后勤支持部分，一旦出现超出职责范围之外的事情或者有模糊点的问题，就会将事情推给 HRBP，HRBP 成为了一个信息收集器。若 HRBP 和 SSC 就某一项工作内容无法达成一致，则需要各部门逐级上报，最后由 COE 或者各支柱负责人在会上讨论，严重影响了工作效率。例如，某个员工对自己的绩效数据存疑，他先找到 SSC，SSC 一般会回复员工数据，但如果员工对绩效数据有疑义，SSC 则会告知员工不负责解答绩效问题，让员工咨询当地 HRBP。但是由于薪资数据保密，HRBP 无法得到员工的绩效数据，若想给员工解答，需要向直线上级申请从 SSC 处调取数据，当地的 SSC 在得到其上级的批复邮件之后才能将数据同步给 HRBP，虽然从数据层面来讲，数据确实得到了充分的保密，但是员工的感受度很差，不仅让员工觉得 HR 的人员办事效率低，还在 HR 内部增加了不必要的内耗。

### 3.3.3 HRBP 能力不足的问题

作为业务合作伙伴，HRBP 需要具备一定的专业知识，同时也需要了解公司的业务知识以及对公司所处行业有清晰的认识。在实际工作中，由于不了解业务实际情况，HRBP 与业务团队在沟通中常常不能理解业务团队在说什么，无法抓住业务的真正需求，缺少业务逻辑思维，在沟通中往往处于被动一方，又因为对业务场景的不熟悉，

造成了沟通信心不足，在与业务团队博弈的时候，处于不利地位，在工作中出现被业务团队当成跟班，只能协助业务团队工作的被动局面。而且 A 公司的 HRBP 在工作中，主动学习业务的能力欠佳，业务模式或者业务场景的变化，HRBP 常常限于精进专业知识的误区，在主动学习本行业知识，了解竞争对手，了解市场行情方面投入很少。除此之外，部门 HRBP 对于 HR 专业知识的掌握不足，在业务团队遇到问题时，无法从专业角度提供解决方案，也让业务团队对 HRBP 的专业性存在一定的质疑。

## 4 A 公司 HRBP 工作问题的原因分析

### 4.1 业务团队对 HRBP 工作满意度问卷调查

A 公司 HRBP 的工作已经运行了一段时间，为更好的了解现阶段 HRBP 工作中的问题，提升工作效率，在导师的指导及公司领导的支持下，结合自身实际工作中的对于 HRBP 工作的问题及感受，设计了调查问卷，主要评估业务团队对于 HRBP 工作情况的评价。

#### 4.1.1 调查问卷的设计

本文基于 HRBP 四角色模型以及 A 公司 HRBP 岗位职责及胜任力要求，借鉴《战略人力资源管理》的问卷及 A 公司内部 HR 满意度问卷的基础之上，和部分 HRBP 从业者、HR 高级管理人员的经过多次沟通，从 HR 角色与定位、战略支持、组织管理、文化推进、人才培养、认可度等六个方面进行评估，并采用李克特五分制量表法进行评分，为调研对象提供从非常不满意到非常满意共五个选项，评分从 1-5，分值越高表示越满意，3 分为基准分。具体问题参考附件 1，各维度问题设置具体如下表 3 所示。

表 4 HRBP 工作调研维度分布

维度	题项数
角色定位与职责	3
战略支持	3
组织管理	3
人才培养	3
文化推进	2
认可度	1

#### 4.1.2 调查问卷的发放与回收

由于此次问卷针对 A 集团的基层及以上管理者，所以在发放调查问卷之前，首先征得了各部门负责人的同意，并在 HRBP 负责人的建议之下对问卷进行了微调。

HRBP 工作满意度的调查问卷通过问卷星发放，共发放问卷 330 份，回收问卷 300 份，去除明显错误问卷 13 份，共得到有效问卷 287 份，有效率 87%。

### 4.1.3 调查问卷的结果分析

此次调研问卷以 A 公司基层及以上管理者为调研对象，样本基础信息包含性别、年龄、学历、工作经验、司龄等方面内容，具体个人信息分布表如表情况所示。

表 5 被调查者基础信息

样本信息	选项	频率	百分比 (%)
性别	男	198	69
	女	89	31
职位	基层管理者	183	63.8
	中层管理者	73	25.4
	高层管理者	31	10.8
年龄	<25	46	16.1
	25-30	124	43.2
	30-35	73	25.4
	>35	44	15.3
司龄	<1 年	78	27.2
	1-3 年	98	34.1
	3-5 年	69	24.1
	>5 年	42	14.6

由于 A 公司是典型的销售型公司，故被调查者中，男性居多，高达 69%，这也符合公司总体的性别分布。调研对象均为管理者，所以年龄在 25-30 岁之间的人员占比最多，高达 43.2%，同时由于 A 公司在中国的发展时间较短，3 年以内的员工占比被调查者的一半以上。

本文使用 SPSS25.0 对问卷进行信度分析，总体调研问卷的 Cronbach's  $\alpha$  系数检验结果为 0.86，高于 0.8，根据惯例克隆巴赫系数高于 0.8 说明此问卷的问题调研具有



比较高的信度，在此基础之上进行的数据分析具有可信度。

表 6 HRBP 满意度调研的克隆巴赫系数

克隆巴赫 Alpha	项数
.861	15

在对问卷进行了信度分析的基础之上,对问卷所涉及到的 6 个不同维度也按同样的方法进行了信度分析,经检测,各维度的克隆巴赫系数均在 0.8 左右,表明调研数据的信度较高,可以进行下一步的效度分析。

表 7 HRBP 满意度调研各维度的克隆巴赫系数

维度	克隆巴赫 Alpha	项数
角色定位与职责	0.923	3
战略支持	0.858	3
组织管理	0.816	3
人才培养	0.841	3
文化推进	0.852	2
认可度	0.794	1

为了检验问卷调查的有效性,本文使用 SPSS25.0 对问卷进行 KMO 和巴特利特检验分析,从表中数据中可以得知,效度检验的 KMO 值为 0.829,大于 0.6,巴特利特球形度检验显著性值为 0,小于 0.05,表明调研数据有较高的效度。分析结果如表 7 所示。

表 8 HRBP 工作情况调研 KMO 和巴特利特检验分析

检验内容	数值
KMO 取样适切性量数	0.829
近似卡方	1249.657
巴特利特球形度检验	190
显著性	0

本文对于 HRBP 工作满意度的调研问卷进行描述性统计分析,主要采用计算样本题项的得分值来进行计算,由于问卷采用李克特 5 级衡量量表,得分越高表示对于该题项的认可度越高,各题项平均得分具体情况如图 13 所示。得分较高的两个题目平均分为在 3.8 以上,分别是第 3 题“HRBP 具备积极主动,有良好的服务与支持业务部门的意识”和第 13 题目“HRBP 主动帮助业务部门做好团队的监督工作,发现违规行为

及时处理”，表明 HRBP 在工作的主动性和文化捍卫方面得到了业务团队的高度认可。得分最低的问题平均分仅 2.94 分，第 5 题“HRBP 明确了解业务线存在的价值、战略及业务规划,并能够清晰阐述”。而在人才培养方面的两个问题中第 11 题和第 12 题中，得分为仅为 3.2 分和 3.1 分,低于其他问题得分,需要 HRBP 在人才培养方面更加努力。

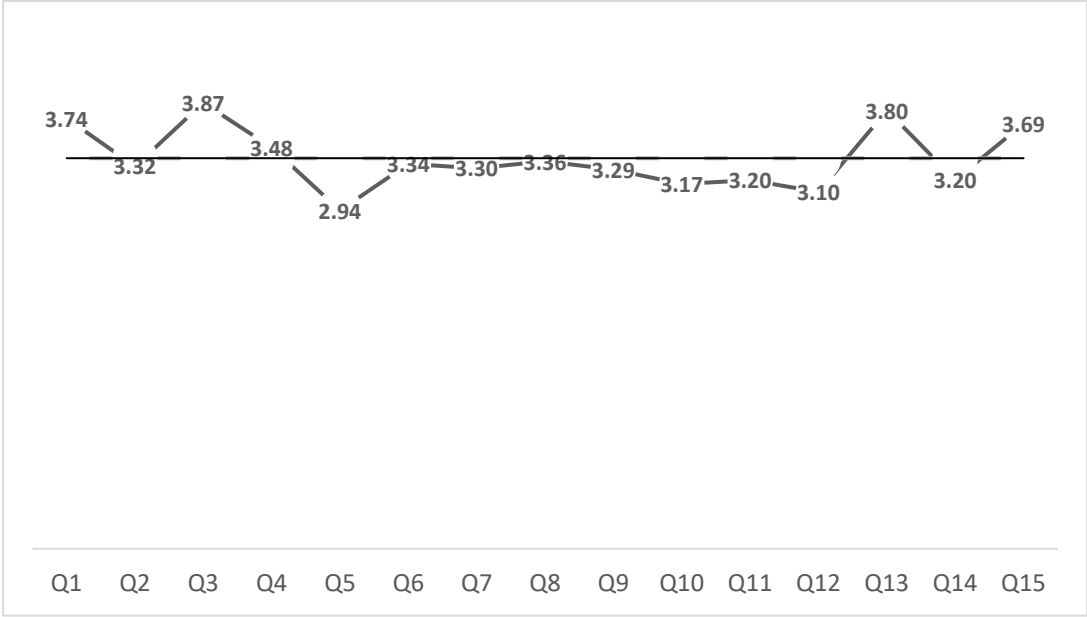


图 12 调研问题的平均得分状况

本文对访谈问卷的各项维度也进行了分析,各维度具体情况如表 13。从表中可以明显看出,三支柱模式下的 HRBP 在业务团队的认可度比较高,且对于 HRBP 人员的专业度方面得到了较高的认可。但是在战略支持方面,高达 29%的人对 HRBP 在业务熟悉度、战略规划落地等方面并不满意,另有 31%的人员认为在人才培养方面,HRBP 并没有提供实质的支持和帮助,完全依靠业务团队自行培养人才。在组织管理和文化推进两方面,业务管理人员对于 HRBP 的工作不认可度也相对较高。

表 9 访谈问卷的各维度分数统计

维度	样本数	题项数	最大值	最小值	平均值	总体平均分
角色定位与职责	287	3	5	2	3.62	3.39
战略支持	287	3	5	2	3.17	
组织管理	287	3	5	2	3.32	
人才培养	287	3	5	1	3.12	
文化推进	287	2	5	2	3.53	
认可度	287	1	5	3	3.65	

为更深入的了解业务团队对 HRBP 工作满意度的情况,本次访谈设置了一个开放性

问题“您有其他方面的建议吗？”。管理人员针对此问题进行了一定程度上的反馈，经过信息排查，除了问卷中包含的维度之外，经过整理，管理人员提出的问题主要有以下三点：

第一，认为 HR 分工太细，一个问题需要询问多人才能得到解答

在访谈中，有 10 名被访谈者提出，HR 方面的某一个具体问题，可能需要问到两三个人才能得到解决，感觉 HR 内部的分工太细致，而且他们经常联系的 HRBP 可能对于其他 HR 问题也无法做明确解答，所以就告知业务团队去咨询其他人，但是在业务团队看来，有一些基础性的问题没必要问多人寻求答案，比如新员工入职时的报销，可以由 HRBP 直接告诉员工在系统提交，而不是直接告知新员工去寻求财务部人员的帮助。

第二，HRBP 对于业务的了解没达到预期

由于 HRBP 每个月去业务现场的次数有限，甚至有的 HRBP 可能极少去业务现场，所以业务人员的工作环境、工作节奏并不是十分了解，就造成了管理者和 HRBP 沟通中信息不对称情况的出现，在有一些问题的解决方法上，因为不够了解，无法提供解决办法，或者提供的解决建议无法解决实际问题。

第三，灵活度不够

被访者认为，HRBP 在工作中坚持原则对于组织的发展是非常必要的，而且对于违反原则的事情应该坚决予以制止。但是在工作中，突发情况很多，尤其是在营销团队，经常会发生一些并不在公司标准流程范围的事情，希望 HRBP 能根据事件的具体情况，具体分析，在不违反公司规章制度的前提下灵活处理，而不是用一条原则适用所有事件。

## 4.2 HRBP 工作状态访谈

### 4.2.1 访谈对象的选择

由于 A 公司 HRBP 从业者较多，且分散全国各地，故在进行 HRBP 工作现状进行访谈时，采取了电话访谈和当面访谈两种形式，在进行访谈之前，先给被访谈者进行

了初步的电话沟通，告知对方访谈的目的，打消顾虑。

对于 HRBP 工作现状访谈，预计访谈 20 人，2 人因特殊原因未完成访谈，故实际访谈 18 人。18 名被访谈者，女性员工占到了 72.2%，与业务团队男性较多状况相反。HRBP 团队整体比较年轻，30 岁以内的在一半以上，与业务团队状况类似。受访谈者中，人力资源及相关专业毕业的在 55.6%，但是有 HRBP 工作经验的仅有 44.4%，司龄在 3 年以内的 HRBP 高达 21%。

表 10 访谈对象基本信息描述

样本信息	选项	频率	百分比 (%)
性别	男	5	27.8
	女	13	72.2
年龄	<25	3	16.7
	25-30	7	38.9
	30-35	5	27.8
	>35	3	16.6
学历	专科	3	16.7
	本科	13	72.2
	研究生及以上	2	11.1
人力资源及相关专业	否	8	44.4
	是	12	55.6
HRBP 工作经验	否	10	55.6
	是	8	44.4
司龄	<1 年	4	22.2
	1-3 年	7	38.9
	3-5 年	5	27.8
	>5 年	2	11.1

#### 4.2.2 访谈问卷的设计

在 HRBP 工作满意度调查问卷的基础之上，通过与部分 HRBP 进行了正式沟通，将 HRBP 在实际工作中的感受进行归纳总结，访谈问卷设计见附录 2，根据访谈题目将问题划分为 7 个维度，在战略支持、组织管理、人才培养、文化推进等方面和 HRBP 工作满意度调研问卷维度一致，因为 HRBP 在工作内部配合和自我成长方面也有较高需求，故在访谈中也加入了此维度内容，具体如表 11。

表 11 访谈问卷的各维度情况

维度	样本数	题项数
角色定位与职责	18	3
战略支持	18	3
组织管理	18	3
文化推进	18	2
人才培养	18	2
HR 内部配合	18	3
激励与成长	18	4

### 4.2.3 访谈问卷的结果分析

本文对问卷访谈中的 20 个问题进行了得分情况统计，每个问题的平均分如图 14 所示。通过各题项得分情况可以看出，得分最高的题目为第 8 题“我和业务团队关系融洽，并能提供专业的支持”，平均分高达 4.45，表明 HRBP 自身认为和业务团队的融洽，能得到业务团队的认可。其次是第 10 题“我理解公司的企业文化，并能将企业文化做传输与传承”，平均分 4.45，表明 HRBP 团队自身对公司的企业文化认可度较高，且有意愿并能将企业文化做传承。平均分 4 分以上的题目集中在文化推进、组织管理方面，表明 A 公司的 HRBP 在文化推进及组织管理方面自我评价较高。

平均分最低的题目是第 5 题“我能够参与我所服务的业务领域的市场(产品)规划布局，并协助组织目标分解和执行监控”，仅有 2.6 分，表明大部分 HRBP 认为自己并不能参与业务团队的规划、目标分解等。在第 2 题“我认为目前公司 HRBP 的定位清晰”和第 3 题“我认为我目前的工作内容符合 HRBP 的定义与需求”涉及 HR 角色及定位维度的题目上，平均分均低于 3 分，对角色和定位的认可度较低。同时第 17 题“公司提供的培训，能满足我的成长需要”一题中，平均分为 2.73，表明大部分人员认为公司提供的培训不能满足自身成长的需要。

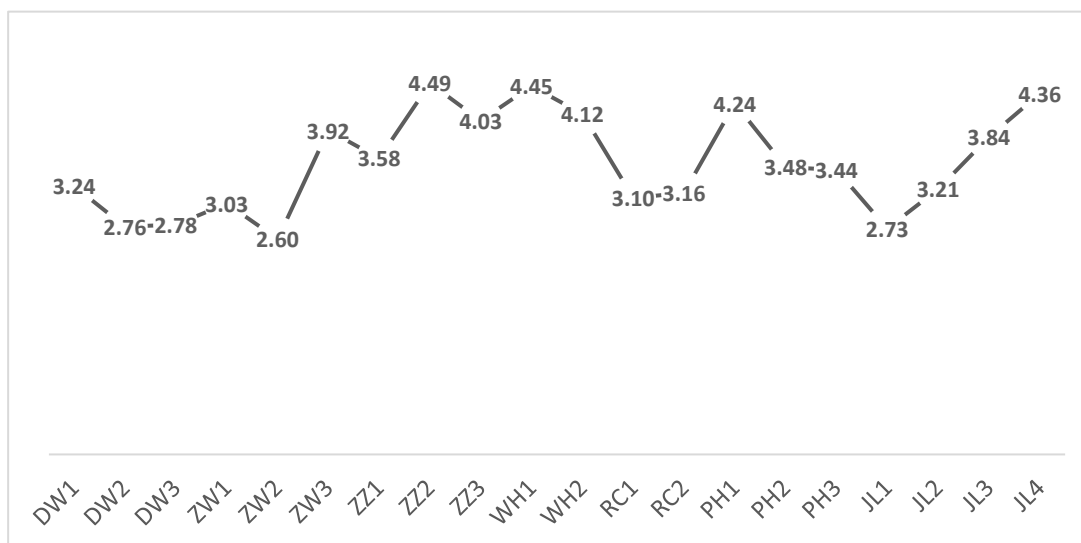


图 13 调研问题的平均得分状况

除了对每项题目做了平均分统计之外，对于各维度的平均分的分析如表 10 所示，各维度平均分从低到高依次为：角色定位与职责、人才培养、战略支持、激励与成长、HR 内部配合、组织管理和文化推进，也反映出在职的 HRBP 在工作中的自我认知情况。其中角色定位与职责、人才培养、战略支持、激励与成长方面的平均值均低于总体平均分 3.53，尤其是角色定位与职责一项，平均值仅为 2.92，反馈出 HRBP 在实际工作中在角色定位与职责方面有一定的模糊项目，且在战略支持方面认为自己无法参与公司战略决策或在战略支撑方面上有所贡献。还有一项是在人才培养方面，HRBP 认为人才盘点、新人培养、员工提升方面自己并不能为业务团队提供有效方法，从一定程度上反应了 HRBP 在此能力项上的欠缺。

表 12 HRBP 工作情况调查的维度平均分统计分析

维度	样本数	题项数	最大值	最小值	平均值	总体平均分
角色定位与职责	18	3	5	1	2.92	3.53
人才培养	18	2	5	1	3.13	
战略支持	18	3	5	1	3.19	
激励与成长	18	4	5	1	3.43	
HR 内部配合	18	3	5	2	3.72	
组织管理	18	3	5	2	4.03	
文化推进	18	2	5	3	4.28	

### 4.3 A 公司 HRBP 存在问题的原因分析

通过对 HRBP 满意度的调研问卷和对业务管理层、HRBP 从业者的访谈，可以得知，A 公司的 HRBP 在实际工作中仍有很大的提升空间，综合调研问卷结果和访谈结果，可以得出下表 11。从对比数据来看，在战略支持方面，HRBP 自身的满意度仅为 3.19，业务团队的满意度为 3.17，均低于平均分。在人才培养方面平均也都在 3.2 分以内，表明无论是 HRBP 还是业务管理者，对于人才培养的工作都不满意，这也反映了 HR 专业性方面的不足。在 HRBP 自评部分，得分最低的是角色定位与职责，表明 HRBP 的角色定位需要调整。而通过对业务部门的访谈及 HRBP 的评价，发现在 HR 内部之前仍存在不少问题。

表 13 调研结果的对比数据

维度	HRBP		业务团队	
	自评得分	平均分	评价得分	平均分
角色定位与职责	2.92	3.53	3.62	3.39
战略支持	3.19		3.17	
组织管理	4.03		3.32	
文化推进	4.28		3.50	
人才培养	3.13		3.12	
HR 内部配合	3.72		-	
激励与成长	3.43		-	
认可度	-		3.65	

综合两方面结果，分析 A 公司 HRBP 工作问题的原因基于以下几个方面：

#### 4.3.1 HRBP 角色定位模糊

HRBP 在 A 公司到底是一个什么样的角色和定位，在转型初期，并未进行明确说明，只是按工作内容进行了岗位划分，以保证工作的开展，但是对于 HRBP 在组织中到底是一个什么角色并没有清晰的向下传递，很多人片面的认为只是把工作进行了分工而已。HRBP 和业务团队部门主管之间是个什么样的关系，争议事件应该如何处理，都没有做指引，在 HRBP 的实际工作中，一直在强调业务合作伙伴，要和业务团队一起为组织做贡献，但是 HRBP 如何配合业务团队的工作，和业务团队部门主管之间的

相处模式应该是怎么样的，一直没有明确的引导和说明。再次，HRBP 和 COE、SSC 之间的关系是怎样的，虽然运作模式确定了，但在具体工作中，某项工作该由哪一个支柱做主导，也是模糊不清的。角色定位的模糊造成了 HRBP 在工作中经常会出现无所适从的局面，在某些项目或者工作的推进过程中，由于无法判断到底处于一个什么样的角色或者地位，HRBP 们往往处于矛盾之中，一方面认为此项工作应该负责推进，另一方面由于没有定位又不确定承担此项工作会不会超越了工作的界限，引起部门内部或者部门之间的矛盾，陷于纠结之中而不能自拔。若不能出现明确的指引，那么可能某些事情就不了了之或者出现被其他部门诟病的局面，所以在 HRBP 工作现状调查中，有 40% 的人对于角色定位和职责并不满意，认为在实际工作中，角色定位和职责存在模糊现象。

#### 4.3.2 HRBP 战略支撑不足

A 公司的 HRBP 基本全部是原来的 HR 直接转岗过来，更习惯的还是事务性的 HR 工作，且由于 A 公司是一家外资公司，更注重流程和细节，所以，HRBP 们尚不能站在组织的高度上去思考问题，且由于对业务了解程度有限，也不能站在业务的角度去思考问题，造成了 HRBP 工作的被动局面。由于传统人力资源管理模式下，人力资源部员工的主要工作都集中在事务性工作上，所以，一旦将他们从事务性工作中解放出来，尤其是 HRBP 团队，在最初的迷茫期之后，如何更深入的了解业务团队现状，如何帮助业务团队提升效能，都是 HRBP 在实际的工作中需要落实的工作。而业务部门对于人力资源部的需求可能更多的是需要招到人、发放工资。如果 HR 部门被排挤在业务团队之外，那么 HRBP 的工作将难上加难。另一方面，由于业务团队并不十分清楚 HRBP 和 HR 的区别，HRBP 若不能以很好的尺度进入到业务团队的工作中去，反而会让业务团队觉得过于插手团队内部事务或者被定义为过于高冷，不了解实际情况，更谈不上支撑业务团队的发展了。



### 4.3.3 HRBP 从业者来源单一

从上文中 HRBP 人员情况可以得知，A 公司目前的 94 名 HRBP 均是从原有架构下转岗而来，通过对这些 HRBP 过往从业经历进行调查，发现仅有 44% 的人员从事过或者接触过相关工作。A 公司在转型过程中，为了确保 HR 正常工作的开展，同时为了给内部 HR 人员提供更多的工作机会，防止出现人员批量流失的情况，直接将原有的 HR 人员转岗为 HRBP，人员来源十分单一。由于 56% 的 HRBP 并未专门从事过 HRBP 的工作，所以对于这些人员来说，如何做好 HRBP 的工作大家都比较模糊，只是被动的进入了 HRBP 的队伍，在转型过程中应该承担什么角色并不清楚，且在转型成功之后的发展方向也并不清晰，只是还将自己定位为 HR 工作者，着重于手头的事务性工作。

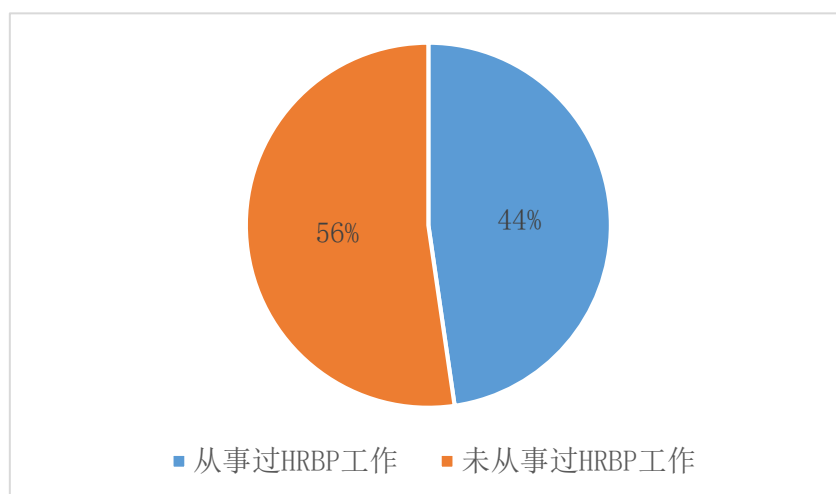


图 14 HRBP 工作经历分布

### 4.3.4 HR 内部之间的矛盾

虽然 A 公司进行了人力资源部三支柱模式的建立，工作职责的重新划分，但是，计划和现实之间毕竟是有了一定的差距，一方面由于内部工作职责会有交叉和混淆的部分，在某些事情的处理上，经常会出现人力资源部内部矛盾，比如，COE 中招聘组负责人员招聘，在某些关键岗位人员的选择上，HRBP 需要进行再次把关，那就会发生 HR

招聘人员和 HRBP 在选人标准上的差异，虽然同属于人力资源部，但是招聘组和 HRBP 又不存在隶属关系，故而一旦发生意见相左的情况，势必会产生 HR 内部之间的矛盾。另一方面，对于一些关键且敏感性问题，由于存在了人力资源部内部的支柱分工，各部分都不愿意处理一些可能会引起矛盾的敏感问题，经常就一些急需解决的问题推来推去，不仅不能解决业务部分的实际需求，反而会造成一些不必要的麻烦和误会。三支柱模式下，HR 团队被划分成了三个不同的组成部分，各支柱之间相互独立又相互配合，HR 内部的沟通协调也会占用一部分工作时间，作为业务部门来说，他希望能得到满意且专业的答复，但由于三支柱模块的分工问题，一件事情可能会被切分成几个环节，而每个模块都负责一个或几个环节。一件事情，业务部门可能需要咨询三个人才能得到答复。给员工的感觉就是人力资源部人多，但是不干活，员工对人力资源部的满意度自然不高。

#### 4.3.5 HRBP 专业程度有待提高

从前文的问卷调查中可以看出，A 公司目前的 HRBP 从业者中，有 44% 的人员并不是人力资源及其相关专业毕业，虽然学历并不代表这些人员的能力，甚至在实际工作中可能有些跨专业人员的工作表现更优秀，但是由于 HRBP 是新型的人力资源管理模式，进入中国的时间并不长，在本土企业的孵化过程中也会出现诸多问题，由于大部分的人力资源从业者并未实质性的在三支柱模式下工作过，工作职责和隶属关系的调整，势必会造成人力资源部工作人员的不适应，如何平衡新分工下 HR 内部之间的关系，出现问题之后内部如何消化解决，都是 HR 人员需要面对且处理的问题，A 公司在进行三支柱模式之前，一直是传统的人力资源管理模式，人力资源部的主要精力都在基础的事务性工作上，忙碌且充实。在转型为 HRBP 之后，突然从事务性工作中解脱出来，少了工作抓手，不知道如何来促进业务的发展。尤其在涉及到 HRBP 工作能力人才培养方面，业务团队的不满意度很高，认为 HRBP 并未提供行之有效的办法来促进人才的发展，从侧面也反应了 HRBP 专业性方面的问题。

## 5 A 公司 HRBP 优化对策

### 5.1 明确 HRBP 角色定位

根据上文 A 公司 HR 内部各岗位分工可以看出，A 公司的人力资源三支柱模式更多的是强调实用性，即对每一个支柱的具体定位并不是很明确。而对于业务团队来说，他们更多的感知是 HR 进行了工作重新划分，而三支柱到底是什么他们并不关心。由此出现了业务部门知道人力资源部门是三支柱，但每个支柱和业务的关系如何并不清楚，因为在业务的概念中，只要我有需要的时候能有人负责就可以了。而正是由于定位不清晰，SSC 不敢贸然和业务团队进行接触，且出现问题之后不能确定是否该解决问题，而是将问题推想 HRBP，形成了‘有问题找 BP’的奇怪局面。所以明确各支柱定位是需要进一步推行的工作，根据戴维·尤里奇教授的四角色模型，结合 A 公司的企业实际，在老师的指导下，我认为 A 公司的 HBRP 定位可以从以下几方面入手：

#### 5.1.1 明确组织战略，推进组织变革

组建高效的变革管理团队是保障变革成功的关键<sup>[23]</sup>。企业组织所面临的外界环境不断的发生变化，企业的经营思路、理念、产品等也会不断的发生调整，而每次企业组织的调整，都会带来业务模式的调整、人员变化等一系列问题。作为 HRBP，需要在组织变革中起到积极的促进作用，因为业务人员很多的时候更关注短期目标的实现，以达成业绩目标为导向而忽略相关问题，尤其是在业务变革发生时。作为业务部门的人力资源管理专家，HRBP 要依据自身的专业能力、对业务变化的判断能力以及对可能出现的情况进行预判的能力，提前做好组织变革准备工作，当组织发生变化时，能根据实际情况进行调整，推进组织变革的完成，为业务部门能达成业绩目标努力，保持企业的持续竞争优势。HRBP 作为组织变革中的重要组成部分，什么情况下开始变革，变革过程中会出现什么问题，变革的风险是什么，对于变革中可能出现的问题，HRBP 的预案是怎样的，在变革过程中为业务团队出谋划策，但不可以代替业务部门

直接做决定，要明白在组织变革中的作用和地位，才能在组织战略落地，组织变革中发挥应有的作用。

### 5.1.2 优化业务流程，提升组织效率

企业组织的每一次调整，必将带来制度的更新、流程的优化、人员的调整等一系列问题，HRBP 需要在日常工作中深切了解业务需求，了解员工的状态，了解业务的工作模式。可以通过员工访谈等形式，发现组织运行中存在的问题，对问题进行诊断，协调各方面资源，对于运营过程中出现的问题进行分析，根据情况的变化调整工作流程或者工作模式。A 企业虽然有比较严格的流程和运营规范，但是外界情况是不断变化的，且金融产品在每个城市的接受程度不同，虽然有标准化的操作规范，但是由于各地政策差异，仍存在一些不同。而营销中心人员众多，流程复杂，更需要 HRBP 在发现运营中的问题之后，以业务为导向，优化流程，分享经验，帮助企业实现业务战略，优化业务流程，提升组织效率。同时，对于日常工作中 HRBP 自身工作出现的问题，也能及时反馈和跟进，以及和其他两个支柱配合方面的问题及时提出，对 HR 工作的自身流程及规范也要做不断的修正与调整。HRBP 要在了解现状及未来发展方向的基础之上，寻求最优流程及方案，以促进组织发展为最终目的，多渠道解决问题，助力组织效率的提升。

### 5.1.3 发掘培养员工，帮助员工成长

人才是企业发展的重要组成部分，尤其是核心业务人才的成长和培养，是 HRBP 工作的重中之重。A 公司在迅速扩展阶段，由于组织架构并不是很成熟，人员晋升渠道并未完全搭建成型。但是由于业务发展的需要，急需大批人才去抢占市场先机，在此背景之下，一批业务一线人员火箭式的被提拔为基层管理者，同样随着基层管理者的增加，在基层管理职位上做的只要不是特别差的人极有可能被提拔为中层管理者来应对不断壮大的人员队伍。所以，当市场抢占完毕，需要精细化管理，深入开发市场的时候，这批人的短板就明显的暴露出来。一方面一部分管理者没有管理经验，在开

拓市场的时候，关注点全部在将人员布满市场，占领市场阶段，管理者的重点并没有在培养人员方面，一旦需要深入耕耘市场，对团队人员进行管理，这些没有经验的管理者要么专横跋扈在团队里面说一不二，认为自己打下了一片江山，所有人必须听我指挥，要么就是仍按一线员工的标准做事，任何事情都亲历亲为，不得罪员工，自己累得半死还得不到员工的支持。A 公司因为已经进入业绩稳步增长期，人员也进入了相对稳定期，HRBP 应该制定出完整的人才选拔、晋升流程，和 COE 一起制定岗位的素质模型，与培训部一定制定完善的人才培养体系，建立人才库，并对于现有的管理者进行定期盘点，发现业务骨干的优势与不足，对有潜质的人员进行重点培养，对有不足的人员进行辅导，对于那些确实不能适应岗位的人员进行调整或淘汰。

#### 5.1.4 推进企业文化，促进文化落地

作为 HRBP，要有效的将企业的战略传递到业务部门，同时将企业文化进行彻底的宣贯，让企业文化影响员工的工作行为和工作方式，使员工能深刻理解公司的企业文化，HRBP 要通过多种方式和途径，使得企业文化能彻底落地，促进企业的发展。A 公司在 2017 年之前，由于都在忙着扩张和占领市场，全公司上下都是以业务为导向，HR 们一半以上的精力都放在招聘人员上，剩下的精力在处理日常琐碎事务上，对于企业文化的渗透和推广较为忽略。由于公司一线人员对于公司的整体认知并不深入，对公司政策和业务的了解更多的来源于其业务主管，所以发生了多起业务主管离职，带着团队一并跳槽到竞争对手的事件。所以，员工对企业的认知来源应该多元化，对于企业文化、企业价值观的认识应该统一。HRBP 应该从多渠道、多方式促进企业文化的宣传和落地，新员工入职进行企业文化宣讲，让新员工入职初期就能深入了解公司的企业文化是什么。定期组织企业文化培训，采用灵活多样的方式让众多的员工参与公司企业文化知识问答、竞赛等有意义的小活动。设置企业文化之星，对那些践行企业文化的优秀个人和团队进行表彰并给与一定激励，在整个组织中形成一个良好的企业文化氛围。

## 5.2 深入业务实际，做好策略支持

### 5.2.1 取得业务部门认可和支持

三支柱模式从结果出发重新定义了人力资源部，将人力资源部的工作从后台转移到了前台，但是人力资源部是采用职能型模式或者三支柱模式，对于业务团队来说，可能理解的并没有像人力资源从业人员那么深入，对于三支柱模式对于企业组织的发展的促进作用是什么也并不了解，所以，在进行三支柱模式转型之前，取得公司决策层的支持至关重要。A公司在转型之初，也将此模式能为组织带来的改变进行了宣贯，取得了公司决策层的支持。HRBP作为和业务部门直接对接的人力资源人员，作为业务团队的合作伙伴，取得业务部门的认可和支持是十分必要的。HRBP不仅要深入了解业务实际，切实帮助业务主管解决实际问题，而且要具有前瞻性思维，取得业务部门的大力支持，促进HR工作的开展。而由于A公司组织层级较多，业务团队规模庞大，取得了高层的支持使得三支柱模式得以推行，但是项目的具体推行还是要依靠基层、中层管理人员的鼎力支持，所以取得业务团队各层级人员的支持十分必要，针对于基层、中层管理者们，需要继续做三支柱模式改变的优势能给团队带来的优势进一步宣贯，最好能结合切实的例子来举例说明，以此取得基层、中层管理者的支持，形成整个业务团队都了解三支柱模式，并认可这种模式能为团队带来更好的发展。

### 5.2.2 提高HRBP自身对业务伙伴的认知

HRBP既然是业务合作伙伴，那么必然是为了业务的发展去进行工作，而不是为了管理人力资源事务而去开展工作，不能被动的等待公司的指令，应该提升自我驱动能力，主动的融入业务。A公司的HRBP是从传统的HR转型过来，理论基础比较扎实，习惯于处理事务性的工作，在发挥主观能动性方面较弱，更擅长于提供功能性的基础性的服务，从HR自身工作出发解决业务问题，所以转型为HRBP之后，需要HRBP从业者能对业务有深入的了解，提供更为直观的服务，以解决组织问题、业务问题为

工作的出发点，以促进组织发展、和业务团队共同成长为落脚点。了解行业、产品、客户等的趋势与变化情况，了解员工动态，在与组织战略保持一致的前提下，调整 HRBP 的工作策略与重点，解决员工问题，提升员工的满意度，促进企业组织和员工共同发展。将 HRBP 从原来局限性的工作中解放出来，刺激其突破岗位和职责的边界，赋予其更多的权利。让 HRBP 从办公室中走出，了解并熟悉市场情况，知道公司产品在市场上的竞争对手是谁，知道市场正在发生什么的变化，客户的需求发生了什么变化，从外部环境的变化分析公司内部的产品变化趋势以及为了适应变化，HR 工作应该做哪些调整。

### 5.3 HRBP 来源多元化

前文中讲到，A 公司的 HRBP 从业者，绝大部分为本企业内部 HR 从业人员，是从传统工作模式转移到新的新模式下的开拓者，其自身对 HRBP 的理解受自身工作经历影响，尚不能完全适应 HRBP 的工作模式，而且由于打破了既有的原来舒适圈的工作模式，造成了部分 HRBP 并不能完全适应新角色、新模式，比如有的人本来只是想做招聘工作，但是由于编制及客观情况的约束，只能先做 HRBP 岗位，若不能及时调整心态，只能离开。故此，HRBP 人员的选择范围应该扩大，形成良性的循环。

#### 5.3.1 HR 内部选拔—了解意愿，综合分析

A 公司人力资源三支柱从业人员的确定，是在基于 HR 员工原来从事工作的基础之上进行的分配，比如，员工李某原来主要负责薪资核算方面的工作，在招聘需求大的时候也会负责部分招聘工作，那基于李某原有的工作重点，在分配的时候会将李某直接划归到 SSC 部门，负责 SSC 的工作。这种做法相对比较直接高效且有利于转型之后工作的开展，但是并未征询员工的意见且没有对员工的能力进行综合评估，存在一定的偏颇。所以，若条件允许，公司应对目前各支柱人员根据各模块的素质模型进行测评，进行综合评估，在充分考虑员工实际工作能力及工作意愿的基础之上，进行人员的合理分配。对于那些具备 HRBP 基本素质且有意愿从事 HRBP 工作的 SSC、

COE 人员进行合理调配，真正做到人员适岗，人岗匹配。

### 5.3.2 业务团队选拔—能力与专业齐头并进

人力资源管理不仅是人力资源部的工作，也是业务团队的工作。业务团队管理人员长期和员工在一起，既对业务情况非常熟悉，又十分了解团队人员的情况。阿里巴巴的政委体系中，有三分之一以上的人员是业务部门的骨干，他们都是业务部门的优秀主管，在组织中起着相当重要的作用。阿里巴巴的政委体系其实是 HRBP 的变形，既然成功的经验在前，A 公司亦可以从业务团队选拔那些优秀的业务主管，在尊重个人意愿的前提下，从业务团队选拔合适的 HRBP 人选。补充现有团队的 HR 力量，补足现有 HRBP 在业务知识方面的不足，同时还可以利用这些人员的职业优势，在 HRBP 内部定期分享业务知识和业务内容，使 HRBP 的工作能更贴近业务。

### 5.3.3 外部招聘—吸引其他公司的优秀 HRBP

A 公司 HRBP 的从业者绝大部分都是本企业的 HR 人员转岗而来，仅有少部分是从外部招聘的有经验的 HRBP，本企业转岗人员虽然更了解企业的流程和模式，但是由于并不是所有人都有 HRBP 的从业经验，所以部分人员无法很好的从事 HRBP 的工作。此种情况之下，若仍要将不合适的人放在不合适的职位上，一方面推行企业的 HRBP 工作模式会受到障碍，让业务部门觉得 HRBP 和 HR 并无差异，另一方面，有些人并不想做 HRBP 的工作，不想和业务人员做深入的沟通，只想做事务性的工作，积极性不高且无效率，对企业和员工都是损失。所以引入外部企业有经验的 HRBP 也变得十分重要，引入的 HRBP 由于具备了相关经验，更容易适应 HRBP 的角色而且还能发现组织中可能出现的问题，提出更优秀的解决方案。



## 5.4 树立 HR 团队一体化观念

### 5.4.1 明确 HR 团队协同工作

基于不同的内部客户需求，人力资源管理需要与战略协同、与文化协同、与业务协同，同时人力资源管理内部也需要协同<sup>[24]</sup>。HRBP 身处业务部门，业务部门是自己的首要客户，相较于 HRCOE 和 SSC 和业务团队的接触是最多的，具有天然的优势。但是前文中也提到了，在 A 公司，由于缺乏明确的定位，SSC 更偏向于做事务性的工作，受领导风格影响，SSC 形成了一种‘我是执行者，任何决策与我无关’的工作思路，在工作中，如果员工出现了任何问题，即告知员工去找 HRBP，不愿意承担责任，而 HRBP 面对此种情况，往往表现的十分气愤，有经验的 HRBP 可能还会先处理问题，而没有经验的 HRBP 就可能会意气用事，告知员工去找 SSC，形成了恶性循环，在员工当中产生了不良影响。同样的问题也会出现在 HRBP 和 COE 的工作配合中，HRBP 发现了业务团队的特殊问题，希望 COE 提供解决方案，但是 COE 不可能根据特殊案例提供标准化的解决方案，无法从公司层面提供支持，而 HRBP 在推行某些工作的时候，是需要公司从上而下推行的，由此也会造成具体解决中的问题，甚至无法为业务部门提供比较满意的解决方案。但是对于业务部门来说，他不会了解也不需要了解 HR 的内部运作流程，只需要解决问题，所以，HRBP 和 COE、SSC 配合的流畅程度，决定了人力资源部在业务团队中的评价，任何一个支柱，都是人力资源部的不可或缺的一部分，各部分需要协同配合，以解决问题为出发点，HR 内部的问题放在 HR 内部解决，才能让业务团队感受到人力资源部的专业和高效。

### 5.4.2 加强 HR 内部跨部门沟通

由于 A 公司 HR 从业者大部分均是从传统职能直接转化而来，在施行三支柱模式过程中，会出现各部门配合不畅的问题。大家原来在一个办公室办公，属于一个领导管辖，突然变成了三个部分，归不同的人员管理，原来其乐融融的状况经常会出现为

什么这个工作不是另外一个部门的事情，互相之间会出现推诿扯皮的现象，尤其是在一些模糊事件上，HR 内部也产生了一些矛盾和障碍。COE 会认为 HRBP 过多考虑业务层面的问题，HRBP 认为 SSC 太本位主义，不敢承担责任，而 SSC 则认为 COE 和 HRBP 过于武断和灵活，没有严格流程办事。HRBP 作为业务合作伙伴，除了要和业务团队搞好合作，也是 COE 及 SSC 的合作伙伴，同样需要站在 HR 的角度去思考问题解决问题。HRBP 们应该搭台子，组织 HR 内部的沟通交流会，将交流会的形式、举行频次等进行设计，一旦出现问题，分布在各地的 HRBP 应该及时组织 COE 和 SSC 共同讨论解决方案，若在当地不能解决，立即向上反馈。除此之外，HRBP 还需要组织业务团队和 COE、SSC 定期沟通和交流，让 HR 团队内部成员能及时了解组织的变化，共同解决业务团队的问题，若不能立即对业务团队的问题进行解答，则在会后召开 HR 内部会议商议解决方案，并及时向业务部门反馈。

## 5.5 提升 HRBP 人员的工作能力

### 5.5.1 培养 HRBP 思维

HRBP 投入并帮助业务团队解决问题，并解决业务团队中的个性化需求，要成为一名合格的 HRBP，需要具备 HRBP 思维，HRBP 思维并不具备现成的公式可以照搬照抄，也不是通过一次培训就可以形成，需要在日常工作中不断摸索和实践。

首先是业务思维，要站在业务角度去思考问题。业务合作伙伴必须要搞清楚业务团队在想什么，才能对症下药的解决问题，HRBP 要寻求业务思维和 HR 思维中间的平衡点，在维护业务利益且不违反 HR 原则的基础上解决问题。

其次是顾问思维，要像咨询顾问一样开展工作。HRBP 不是业务团队的后花园和小秘书，而应该是咨询顾问的角色，像一个咨询顾问一样为他们提供专业的意见，并体现专业性。

再次是客户思维，要像对待客户一样对待业务部门。视业务部门、员工为自己的客户，倾听客户的需求，了解客户需求的变化以及对产品、公司的期望，真正帮助业

务团队解决问题。

## 5.5.2 专业知识技能的培训

三支柱模式的设立，是在 HR 四角色模型上的进行的实际落地方案，传统的人力资源部工作，侧重的更多的是支持方面的工作，所以很多人力资源从业者会将自己的工作定位成后勤工作，出现了问题之后也不会积极的寻求解决方案。如果 HR 人员不能提升，不能作为持续变革的推动者，用规划与前瞻性思考在了解业务的基础上为组织提供架构设计、推动文化变革提出建议和方案，那么三支柱模式也是空有其表无法落地的空中楼阁。所以，对 HR 人员进行战略意识、专业知识技能的培训，使之具备四角色模型所要求的能力，是三支柱模式在企业能否顺利运行的关键要素。HRBP 可以定期主动参加业务部门会议，深入业务团队人员，了解员工思想和动态，提升自我的沟通能力和战略管理能力，同时根据了解的信息在综合评价之后对组织进行诊断。企业也可以组织多种形式的 HRBP 培训，从思考问题的角度与方式、沟通的技巧与方法、管理能力等诸多方面进行提升，也可以定期召开分享会，学习内部的先进经验。

## 5.5.3 HRBP 内部轮岗

无论是 COE、HRBP 还是 SSC 部分的 HR 工作者，都是基于本岗位职责完成一系列的工作，而对于其他部门的工作，几乎不太涉及。尤其在三支柱施行初期，很容易形成 HR 部门内部的壁垒，各部门为了保证工作不出错，往往对于一些未做明确要求的工作进行推脱。而由于不了解其他 HR 支柱的工作，很容易产生‘这事不是我的工作，应该找 HR 其他部门’，除此之外，从 HR 人员培养方面来说，单一从事某一模块的工作，很容易培养某一领域的精英，但无法培养具有全局观和企业思维的通才。对于人力资源部来说，除了能保证各工作顺利进行，HR 内部人员的培养也是发展壮大人力资源部的重要工作，如果人人只专注于某一项工作，不了解或者熟悉整个流程的运营情况，人力资源部的工作很容易陷入片面化的误区。所以实行 HR 内部轮岗是培养更多优秀人力资源从业者，让企业能吸引更多优秀人才加入，使本企业 HR 从业者更能通盘了解企

业状况，为企业组织发展提供更多的助力。当然，HR 内部轮岗也需要考虑从业者的状况和意愿，对于某些员工来说，他可能更擅长做招聘工作，对于薪资福利模块可能兴趣并不高，如果硬性轮岗，可能会把合适的人放在了不合适的位置，所以内部轮岗也应该考虑企业的情况，合理推行。

## 5.6 HRBP 优化的保障措施

### 5.6.1 建立 HR 应急小组

自三支柱模式引入中国以来，不少企业纷纷进行了探索和实践，也取得一定的成功经验。A 公司也是在分析企业现状和对人力资源部门要求的基础之上做了转型，虽然转型之后的模式受到了企业管理层的认可，并在推动企业快速稳定发展方面做了一定的贡献。A 公司在人力资源转型模式之初也进行了工作内容的收集和分类，但是在实际工作中，仍会有一些突发情况或者个案的出现，而这种情况并不再公司的职责划分之上，一旦出现特殊情况，由哪个支柱来负责此事往往无法确定，尤其 A 公司人员众多、流程复杂，请示汇报环节较多，时效性很差。A 公司曾经出现过一起工伤案例，员工上下班途中发生了交通事故，业务团队告知了 HRBP，HRBP 通知 SSC 进行跟进，但由于三支柱模式实施初期，此项工作到底是由哪个部门负责并没明确划分，HRBP 认为工伤的提报是 SSC 的工作，因为五险一金的工作是 SSC，而 SSC 认为，工伤案例属于员工关系事件，应该由 HRBP 负责，双方发生了扯皮现象，等确定好由哪个环节负责此事的时候，已经过了事件的申报期，给公司造成了不必要的损失。所以，建立一个 HR 应急小组就显得十分必要了，HR 应急小组的成员，应该有 COE、HRBP、SSC 的部门经理组成，当一旦发生个案需要处理时，由各地 HR 人员进行上报，HR 应急小组直接讨论解决方案，并向下宣贯执行。确保 HR 工作流程顺畅，各支柱配合起来更得心应手。

## 5.6.2 HRBP 优化取得管理层支持

HRBP 的工作优化是一项长期且复杂的工作，尤其是在 A 公司，HRBP 本身也承担着一系列工作的前提之下，再实现自身工作的优化必然会导致自身工作精力的分散，但是 HRBP 工作的优化是为了更好的促进组织的发展，所以，取得公司管理层对于优化项目的支持至关重要，必须要向公司管理层进行 HRBP 优化项目的汇报，制定详细的优化步骤，明确各时间节点的进展要求，以及优化之后会对组织带来的更好改变。在第四章中，我们也发现了 HRBP 战略支持不足的问题，部分业务领导并不能认同 HRBP 模式，对于 HRBP 的工作也存在很多顾虑，HRBP 若不能很好的融入业务团队，那很多工作更是无法开展。HRBP 要提升业务的敏锐度和商业度，就需要深入到业务工作中，取得管理层的支持。HRBP 们要在工作优化的过程中，保证各项事务平稳进行，在实施过程中将可能遇到的阻力降到最低。

## 5.6.3 确保优化项目的保障到位

在企业当中，任何项目的实施都需要取得人、财、物三方面的保障，为保障项目的实施，需要投入大量的人力支持、物力支撑和财务保障。HRBP 自身项目的优化，需要人力资源专家的引导和指引，甚至可以请外部专家来进行培训，培训费用、培训场地的支持就需要企业划拨对应的财务预算。HRBP 项目优化过程中，需要和 COE、SSC 两个支柱之间做到无缝衔接，保证在项目实施过程中，不会出现因为 HRBP 在培训而导致工作无法进展状况。在此过程中，COE 作为三支柱的大脑，要保持高度的一致性和灵活性，为 HRBP 的转型提升提供灵活多样的专业支持。营造一个积极向上、不断学习的组织，学习型氛围的营造也需要企业不断投入大量的投入，整体氛围的不断进步，必然会提升 HRBP 自身的学习热情和工作价值。

## 6 结论与展望

### 6.1 研究结论

A 公司人力资源管理三支柱模式运营已经有一年多的时间，虽然经历了重重波折和考验，但是新人力资源管理模式给组织带来的发展显而易见，且得到了公司各部门的认可。尤其是 HRBP 从业者，随着工作的不断深入，越来越能贴近业务，及时发现业务存在的问题并提出解决方案。在整个研究过程中，得出如下结论：

第一，人力资源管理三支柱模式作为一种新型的人力资源管理模式，在实践工作中，仍要结合本企业特点进行实施，切不可照搬照抄，三支柱模式的应用，需要一定的硬性条件，比如企业规模、人力资源现状、领导决策层的支持等，且三支柱的转型并不是一蹴而就的事情，需要根据业务环境及人员状态的变化适时调整。应充分分析本企业实际，研究实施可行性，确立适合本企业的三支柱模式。

第二，HRBP 作为业务合作伙伴，在三支柱模式中起着承上启下的作用，HRBP 从业者要在了解业务实际的情况之上，联合 HRCOE 和 HRSSC 为组织提供更高效、更便利的解决方案，共同促进企业组织的发展。HRBP 人员不是企业的传声筒，要在组织的发展过程中切实发挥作用。

第三，三支柱模式下的任何一个支柱，需要明确各支柱职责、协同配合，在工作中以解决问题为第一目的，出现任何问题，首先要想办法解决问题，而不是互相推诿，逃避责任，在解决问题的基础之上，改进流程和方案。

### 6.2 研究不足

A 公司作为消费金融行业的领军者，率先施行了人力资源管理的三支柱模式，尤其是确立 HRBP 作为三支柱模式的主导者，在行业中开创了先河，其他公司也纷纷效仿，但是由于没有先例作为参考，本文存在的局限性如下：

第一，A 公司迅速发展的组织结构，提供了人力资源管理转型的土壤，在此基础

上，A 公司审时度势的进行了转型且取得了成功，但是由于公司的组织结构不断的发生变化，人力资源三支柱模式能否适应未来的组织模式不能确定。

第二，文章的分析深度有限。无论是对于人力资源管理理论的分析还是对于 A 公司现状及问题的分析，局限于笔者自身的工作现状和能接触到的公司层面，分析的逻辑性和严谨性仍有不足之处，有些问题的分析可能仍过于表面。

第三，个人的学习研究能力需要提升。笔者一直从事的是 HRBP 工作，所以在分析问题中，不免会出现偏差，并不能从人力资源管理的全局出发分析问题，存在一定偏差。希望以后能在三支柱模式中继续学习，不断摸索前进。

### 6.3 研究展望

A 公司随着国家消费金融政策的开放实现了迅猛扩张和人力资源转型，转型之后的人力资源管理模式在促进组织发展、提高组织效率方面确实起到了很好的促进作用，在此过程中，HRBP 作为业务合作伙伴，支撑了 A 公司在竞争市场的优秀表现，为全国业务的开展提供了专业的支撑和引导，但是随着国家金融监管政策的不断调整，线下业务开展模式的成本不断增加，A 公司在业务场景转换方面也在进行进一步摸索，HRBP 的工作模式也带来了新的挑战。相信 HRBP 团队能在公司的经营发展战略调整之下，不断提升自身的工作能力，为 A 公司的发展提供有力保障。

## 参考文献

- [1] 张苏宁. 三支柱模型:利剑,还是钝器(上)[J]. 人力资源, 2018(11):95-97.
- [2] 张苏宁. 三支柱模型:利剑,还是钝器(下)[J]. 人力资源, 2018(12):91-92.
- [3] 马海刚, 彭剑锋, 西楠. HR+三支柱:人力资源管理转型升级与实践创新[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2017:6-7.
- [4] Ulrich D, Dulebohn J H. Are we there yet? What's next for HR? [J]. Human Resource Management Review, 2015, 25(2):188-204.
- [5] Shlomo Y. Tarba et al. Mergers and acquisitions in the global context: The role of human resource management[J]. Journal of World Business, 2020, 55(2).
- [6] Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results Dave Ulrich. [M]. 电子工业出版社, 2015.
- [7] Y.Shekar. From Human Resources to Human Relationship Management[J]. NHRD Network Journal, 2018, 11(3):123-132.
- [8] Prasanna Tambe and Peter Cappelli and Valery Yakubovich.Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward[J]. California Management Review,2019,61(4): 15-42.
- [9] Yipeng Liu and Cary L.Cooper and Shlomo Y. Tarba. Resilience, wellbeing and HRM: a multidisciplinary perspective[J]. 2019, 30:1227-1238.
- [10] 李祖滨. 本土 HR, 是时候转型了[J]. 人力资源, 2015(01):45-48.
- [11] 丛龙峰. 人力资源“三支柱转型”, 是否走入误区?[J]. 中外管理, 2017(10):106-107.
- [12] 张婧. 人力资源“三支柱”模型及发展分析[J]. 现代商业, 2018(02):86-87.
- [13] 时广军, 朱振东. 国内人力资源三支柱研究:综述与展望[J]. 中国石油大学学报(社会科学版), 2016, 32(05):13-18
- [14] 彭剑锋. 中国企业 HR 三支柱的变革挑战与模式重构[J]. 中外企业文化, 2017(07):44-51.
- [15] 人力资源转型-为组织创造价值和达成成果[M]. 电子工业出版社, 戴维·尤里奇, 2015:35.
- [16] Campbell. Health human resource as strategic business partner.[D].University of Phoenix,2014



- [17] Martin McCracken et al. Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolves[J]. Human Resource Management Journal, 2017, 27(1) : 58-74.
- [18] 何筠,王萌. 基于互联网招聘的 HRBP 岗位职责和胜任力研究 [J]. 企业经济, 2016(08) :117-121.
- [19] 刘松博,裴珊珊,梁爽. 我国 HRBP 胜任力研究[J]. 中国人力资源开发, 2016(06) :34-39.
- [20] 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(06) :72-84.
- [21] 陈洪权,陈舒文. 人力资源部被“炸掉”之后——基于 HRBP 战略本土化转型思考[J]. 中国人力资源开发, 2015(20) :16-21.
- [22] 和致众成顾问团队. 人力资源转型的现状出路[J]. 清华管理评论, 2019(Z2) :70-76.
- [23] 易晓芳. ZY 公司组织变革管理中 HRBP 角色定位研究 [J]. 中国人力资源开发, 2015(20) :22-28.
- [24] 吴冬梅,曾丽娜. 人力资源协同管理下的 HR 三支柱构建[J]. 企业经济, 2018(04) :110-116.
- [25] 于金字. 新时代人力资源战略管理研究[J]. 中外企业家, 2019(32) :83.
- [26] 王晓林. 基于三支柱理论的人力资源组织再造研究:以 SXGP 为例[J]. 中国人力资源开发, 2016(24) :46-53+94.
- [27] 葛宁. J 公司人力资源管理三支柱模式应用研究[D]. 浙江工业大学, 2019.
- [28] 于晓东,刘荣,陈浩. 共享经济背景下的人力资源管理模式探索:以滴滴出行为例[J]. 中国人力资源开发, 2016(06) :6-11+54.
- [29] 黎金荣. 漠视还是关怀? A 企业绩效考核改进中的 HRBP 伦理研究[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(05) :108-116.
- [30] 陈媛. 激活“三支柱”, 沃尔玛是如何做到的[J]. 人力资源, 2019(15) :58-60.
- [31] 黄艳磊,白斌斌. 人力资源共享服务运营管理研究[J]. 人力资源, 2019(12) :17-18.
- [32] 王伟,王海斌. “五星人力资源管理模型”构建与探索:HR 角色与体系演进的视角[J]. 中国人力资源开发, 2019, 36(03) :158-167.
- [33] 毛宇飞. HRBP 模式能否提升 HR 从业者的竞争力[J]. 经济管理, 2019, 41(11) :109-125.

- [34] 陈国海,刘贵鸿,陈祖鑫.《阿里巴巴政委体系》[J].企业管理,2019(06):4.
- [35] 勾景秀.人力资源业务合作伙伴(HRBP)的四种典型模式分析[J].中外企业家,2019(17):130.
- [36] 王翠红.人力资源三支柱模型下的信息化建设研究[J].中国管理信息化,2018,21(08):53-54.
- [37] 张国顺.腾讯HR三支柱模式的人力资源管理研究[D].南华大学,2018.
- [38] 喻兰兰.基于HR三支柱模型对企业人力资源共享服务中心的研究——以华为在中国的HRSSC为例[J].商场现代化,2019(06):73-74.
- [39] 冯琳.基于三支柱模式的战略人力资源管理角色转型与组织绩效关系研究[D].首都经济贸易大学,2018.
- [40] 易湖婷,刘翔宇.HR三支柱创新型人力资源管理模式:案例探索与落地建议[J].领导科学,2019(20):91-94.
- [41] 邹宇.盛德基业公司人力资源管理组织再造研究[D].河北大学,2019.
- [42] 黄艳磊,白斌斌.人力资源共享服务运营管理研究[J].人力资源,2019(12):17-18.
- [43] 黄业庆.BW企业组织变革中HRBP功能的改进研究[D].电子科技大学,2018.
- [44] Srinivasan V, The Way Forward for HRBPs [J]. Nhrd Network Journal, 2018, 11(3):29-33.
- [45] Sanjita Lenka and Leena P. Singh. Transforming HR as Agile Business Partner: The Case of Accenture[J]. Siddhant- A Journal of Decision Making, 2019, 19(2):102-109.
- [46] Liangtie Dai and Jun Qiu. Human Resource Business Partner Mode Transformation Practice in a Chinese State-Owned Company[J]. Journal of Human Resource and Sustainability Studies,2016, 4(1): 32-38.
- [47] Henry G.Jackson.HR in the talent economy [J].HR Magazine,2016(3):4-5.
- [48] Petr Mezihorak. Competition for control over the labour process as a driver of relocation of activities to a shared services centre[J]. Human Relations,2018,71(6):822-844.
- [49] Dave Ulrich. HR's ever-emerging contribution[J]. Strategic HR Review, 2020, 19(6): 251-257.
- [50] Liu Dawei.Inspection and Reflection of Strategic Human Resource Management[J].学术界,2018(05):250-258.

## 附录

### 一 HRBP 工作满意度调查问卷

为了更好的了解 HRBP 在业务端工作的真实情况，以及 HRBP 在业务端所发挥的工作价值，特邀请您根据日常与 HRBP 合作的实际情况和真实感受完成本调查问卷。

1、填写问卷大概需要占用您 5 分钟的时间，感谢您的支持与配合

2、请您根据对接 HRBP 的表现进行对应分数的选择，每个题目只能选择 1 个具体说明如下：

非常同意 ——被评价者及时有效的支持业务部门，偶尔能超越对其的期望值；

同意 ——被评价者有效支持业务部门，并得到部门的肯定；

基本同意 ——被评价者基本能支持业务部门，有时能力得到肯定；

完全不同意 ——被评价者不能为业务部门提供支持且能力不足。

第一部分：基础信息

请问您的性别是  男  女

请问您的职位是  基层管理者  中层管理者  高层管理者

请问您的年龄是  小于 25 岁  25-30 岁  30-35 岁  35 岁以上

请问您的司龄是  小于 1 年  1-3 年  3-5 年  5 年以上

第二部分：问题调研

序号	问题	非常同意	同意	基本同意	不同意	完全不同意
1	与 HRBP 日常沟通顺畅					
2	HRBP 专业性高，并能提供专业的解决方案					
3	HRBP 具备积极主动，有良好的服务与支持业务部门的意识					
4	HRBP 了解业务发展现状，可以					

	根据业务变化给与组织改善建议					
5	HRBP 明确了解业务线存在的价值、战略及业务规划，并能够清晰阐述					
6	HRBP 明确公司战略，并协助业务部门进行战略落地					
7	HRBP 能积极主动，能主动为业务部门提供各项支持，并协调多方资源给予解决					
8	HRBP 关注业务团队绩效，并进行绩效把控，参与绩效管理工作					
9	HRBP 能发现管理问题，提升管理能力，帮助提高管理水平					
10	HRBP 了解员工工作状态，并对个人工作问题诊断					
11	HRBP 关注新人，帮助新人融入和成长					
12	HRBP 有能力推动人才发展，并做好核心/骨干员工的培养、关注和保留工作					
13	HRBP 主动帮助业务部门做好团队的监督工作，发现违规行为及时处理					
14	HRBP 组织形式多样的企业文化推广活动，并取得一定成效					

15	HRBP 在团队内部（管理者、员工）有较高的认可度					
16	您的其他建议					

## 二 HRBP 工作情况访谈问卷

亲爱的伙伴，您好！

非常感谢您在百忙之中抽出时间接受此次访谈，此访谈仅用作学术用途，不做他用，且您反馈的任何信息都将严格保密，请放心！

请问您之前有 HRBP 的工作经验吗？  是  否

请问您的专业是人力资源管理及其相关专业的么？  是  否

序号	问题	非常同意	同意	基本同意	不同意	完全不同意
1	我十分清楚 HRBP 的工作职责					
2	我认为目前公司 HRBP 的定位清晰					
3	我认为我目前的工作内容符合 HRBP 的定义与需求					
4	我理解所服务部门在公司存在的意义、价值、战略及业务规划，并能够清晰阐述					
5	我能够参与我所服务的业务领域的市场（产品）规划布局，并协助组织目标分解和执行监控。					
6	我能准确理解业务痛点与诉求，并诊断识别需求和问题，并将业务需求转化为人力资					

	源需求					
7	我能在组织变革中发挥积极作用，并推动组织变革					
8	我和业务团队关系融洽，并能提供专业的支持					
9	我能够影响业务主管，对我提供的 HR 综合解决方案认知判断达成一致，统一目标，并且在实施中得到业务主管的支持。					
10	我理解公司的企业文化，并能将企业文化做传输与传承					
11	我能影响我周围的同事主动在业务部门中发现、识别体现公司价值观的优秀案例，并提炼梳理形成企业文化故事等。					
12	我能帮助业务团队进行人才盘点，并做好人才梯队搭建工作					
13	我能根据实际工作状态的变化优化工作流程，提高工作效率					
14	HR 团队（HRBP、COE、SSC）能快速响应业务团队问题，并将变革成果融入业务流程和人力资源流程，固化变革效果。					
15	HRBP、COE、SSC 职责清晰，各					

	司其职且相互配合					
16	公司提供的培训，能满足我的成长需要					
17	我清楚在公司内 HRBP 岗位的职业通道晋升路线					
18	我的考核指标准确反映出实际工作内容与职责					
19	HRBP 岗位人员的绩效考核制度对我起到激励作用					
20	我能得到业务团队的尊重和重视					