

HRBP 管理模式优点及存在的问题

一、HRBP 管理模式

针对上述问题，企业寻找解决方案，业内学者也探索解决方法。在 20 世纪初戴维·沃尔里奇(Dave Ulrich)提出了 HRBP 三支柱理论。该理论提出，建立 HRBP 管理模式，也就是将人力资源部一分为三，设立 HRBP、人力资源共享中心(SSC)、人力资源专家(COE)三类团队，三类团队相互协作，共同促进企业的发展。

这是人力资源六大模块分工的人力资源模式转型的结果，HRBP 管理模式从客户需求满足流程的角度上讲，也可以称为 3D 模型。即 HRBP 发现问题(Discovery)，COE 完成设计方案(Design)，SSC 进行日常的交付执行(Deliver)。

HRBP 即 HR Business Partner，又称为人力资源业务合作伙伴。HRBP 是企业为各个业务部门配置的人力资源管理人员，目的是协助业务经理处理员工发展、人才培养、团队氛围建设以及员工关系等方面工作。HRBP 深入到业务部门，了解业务的实际需求，能够为业务部门提供针对性且全面的解决方案。由此与业务部门建立了良好的信任关系。HRBP 在业务部门的工作内容主要有三类：一类是公司人力资源管理体系的落实，公司制定了统一的规范标准，HRBP 结合业务特点和需求，细化落实成业务部门自己的管理制度。一类是解答业务部门员工的问题答疑，比如人力资源管理政策、流程、绩效管理、员工发展、薪酬福利等问题



的咨询与解答。还有一类是满足业务发展需求的人才培养和员工发展等专项，保障业务战略的落地实施。

SSC，即 Shared Service Centre，又称人力资源共享中心。这是通过薪酬福利办理、工资发放、劳动合同管理、员工关系等基础工作，满足员工日常需求的部门。这部分工作的特点是标准化服务，高频率高效率。通常 SSC 工作的推动，需要 IT 信息化系统作为支撑，进行信息的共享和服务的自助查询，以及为提高工作效率，大量的重复性、事务性工作通过外包方式进行解决。

COE，即 Centre Of Expert，又称人力资源专家。这是由人力资源管理六大模块上资深人员组成的团队，主要从事体系建设及完善，专业规划框架，制度规范等方面工作，以及公司级重点专项的规划推动。HRBP 将会采集各方面的需求和问题，反馈给 COE，COE 将根据业务需求，结合专业框架，更新相关制度流程。HRBP 管理模式的作用发挥，需要有效处理三者的相互关系。一般的员工支持问题，可以通过 SSC 解决，HRBP 更多是桥梁作用。对于 SSC 来说，从 HRBP 获得新的员工需求输入，在沉淀积累后，将作为工作补充改进的信息来源。通常 HRBP 要提供复杂性解决方案，可以向 COE 寻求帮助，同时对 COE 的策略消化理解，进行推动落实。对于 COE 来说，要推行的政策策略，可以得到 HRBP 关于业务需求符合度的反馈，相关策略方案与业务发展需求所匹配。

另外，通过场景中 HRBP 工作流程来看，HRBP 发挥了很好的信息评估及过滤作用，极大的提高了效率。收到业务经理的需求，HRBP 评估自身能够解决的部分，



直接给出解决方案，沟通解决了；对于 HRBP 自身能力解决不了的问题，针对性的求助于人力资源共享中心或专家团队。通常，这部分需求是复杂的，有多层次原因的，人力资源共享中心或专家团队更能驱动公司级资源或从政策制度层面给出解决方案。

二、HRBP 管理模式的优点

HRBP 管理模式中对于 HRBP 的归属通常有两种，一是 HRBP 团队编制和考核关系归属在人力资源部门，与 SSC 及 COE 一起归属人力资源负责人管辖。一种是在业务部门设置 HRBP，编制和考核关系归属业务部门。这跟公司 HRBP 管理模式的成熟度有关，通常公司 HR 体系越规范，文化价值观越统一，HRBP 团队编制和考核关系越倾向于业务部门。不管哪种模式，HRBP 是为了满足业务部门 HR 业务需求产生的，相比人力资源六大模块分工的模式，HRBP 管理模式有明显的优点。具体如下：

(1)HR 工作价值的提升

传统 HR 管理模式，HR 用于事务性工作的时间精力占到 60%多，处理专业服务的时间占 20%，很少时间用于思考 HR 战略与业务战略。实行 HRBP 管理模式后，工作进行分类及分解，HRBP 主要从事 HR 咨询服务及问题解决。这样，常规事务性工作占得精力少，员工沟通多，也有更多时间思考 HR 战略与业务需求的匹配度，工作价值感有较大提升，与业务部门信赖关系也进一步加强。



(2)有针对性的解决方案

原有 HR 管理模式，由总部制定的 HR 制度规范，基于公司统一要求的标准化方案，在执行落地过程中，与业务需求总是有偏差。实行 HRBP 管理模式后，HRBP 深入业务，在消化总部政策策略的基础上，更能站在业务视角，提出针对性解决方案。

(3)客户满意度提高

按模块分工的 HR 管理模式，员工遇到问题咨询的时候，经常遇到的困境是，不知道这个问题找谁解决。HRBP 管理模式，通过一站式服务找到 HRBP，各种问题通过 HRBP 协调解决，节约了员工的咨询时间。原有模式下的 HR 管理工作，偏管理和监督职能，跟员工的沟通更多是指令通知类的；HRBP 在员工身边，员工更能从人性和实际需求的角度快速得到帮助，员工满意度整体有较大提高。

(4)整体 HR 团队的快速成长

HRBP 团队深入业务一线，可以感受到外部市场和竞争给业务发展和团队带来的挑战。HRBP 由对内部客户的服务支持，转向了解外部市场和客户，以及借鉴同行的做法，并将这种压力和信号传递到人力资源共享中心和专家团队。整个团队一起讨论解决方案，向外看，开拓视野，有利于团队整体水平的提高。

三、HRBP 管理模式的问题



越来越多的企业也在推行 HRBP 管理模式，但是实际执行中，也发现很多问题。

很多公司的 HRBP 管理模式，只是名称修改了，实际上与原来模式并没有本质的变化。

存在的问题主要有：

(1)HRBP 职能和定位不清楚，工作职责没有实质变化

很多公司设置 HRBP 团队，实际上是将六大职能模块内容全部转移到 HRBP 身上，服务范围从全公司改为某个事业部。HRBP 还是按照既往经验完成相关模块的工作职能，只是对业务部门的服务支持工作，没有发挥深入了解业务，共同确定解决方案的价值。

(2)体系不健全，组织架构失衡，HRBP 缺乏支持资源，精力被大量消耗

有的公司设置了 HRBP 管理模式，在业务部门建立了专门负责的 HR 管理团队。但是 HR 规范体系不健全，也没有人力资源共享中心，HRBP 面临大量员工基础问题的答疑和解决，工作精力被大量消耗；根本无暇顾及业务部门实际需求，也无法发挥其更大价值。

(3)管理者认知不到位，对 HRBP 缺乏信任和支持

HRBP 管理模式的设立，与业务管理者没有沟通达成共识。业务管理者把 HRBP 团队当做业务助理或者视为公司派来监视工作的，结果导致 HRBP 无法介入具



体的业务工作中，只是做一些员工关怀类问寒嘘暖的工作。这样 HRBP 的价值也无法发挥出来。

(4)HRBP 自身能力及思维限制

HRBP 要发挥价值，对其既要求专业能力，又需要了解业务知识。但是了解业务知识和业务场景，需要融入团队，良好的人际关系处理能力是必须的；而且需要主动学习，主动观察，主动思考和询问求证。对于从原 HR 职能模块转岗的 HRBP，通常是没有意识到自 P,T 作内容的变化，需要对调整思维方式和风格，导致其在业务团队中很难融入。



环球网校
www.hqwx.com



扫二维码下载 **环球网校移动课堂 APP**

移动学习 职达未来