

基于双螺旋结构的 HRBP 模式应用研究

冯远峰

(广东省轻工业技师学院 广东广州 510030)

【摘要】伴随着企业快速发展,为满足企业多元化需求,传统的人力资源管理模式逐步向人力资源业务伙伴(下文简称 HRBP)模式转型。本文基于该模式下 HRBP 的混合型角色探析,从提质增效主轴和专业能力、业务能力两链条的维度,构建了 HRBP 能力体系双螺旋结构,对 HRBP 模式的应用过程中存在的问题进行研究,提出可行性建议以完善其发展,提高实施有效性,真正发挥人力资源管理的战略价值。

【关键词】HRBP 模式;双螺旋结构;人力资源管理;应用研究

人力资本作为生产要素的重要组成部分,是市场健康发展不可或缺的一环,随着时代快速发展,人力资本优势已成为企业竞争力提升和应对多变的内外部环境的重要因素。企业愈加重视人力资源的改革转型,对人力资源部门提出更高要求——提质增效。与此同时,人力资源从业者也希望减少事务性内容,深入参与企业经营活动,提高自身在企业价值链中的位置。人力资源三支柱模型在此背景下应运而生,HRBP 作为三大角色之一,近些年来在企业中的实际应用存在各种问题,本文采用访谈法、文献研究法,通过构建 HRBP 模式的能力体系双螺旋结构,以期丰富 HRBP 模式的理论研究,深入剖析 HRBP 模式的应用现状,提出解决路径以供参考。

一、文献回顾

1.HRBP 模式的产生背景

1997 年 Ulrich 提出了建立人力资源业务伙伴、共享服务中心和专家中心的模式建构。IBM 公司在 2007 年更清晰地提出了人力资源管理三支柱模式,构建了以人力资源共享服务中心(SSC)、人力资源业务伙伴(HRBP)和专家中心(COE)为“三支柱”的人力资源管理模式^[1]。传统六大模块以职能边界构建管理机制,“三支柱”模式则以价值输出为出发点,打破职能工作的边界,对组织能力进行重构^[2]。

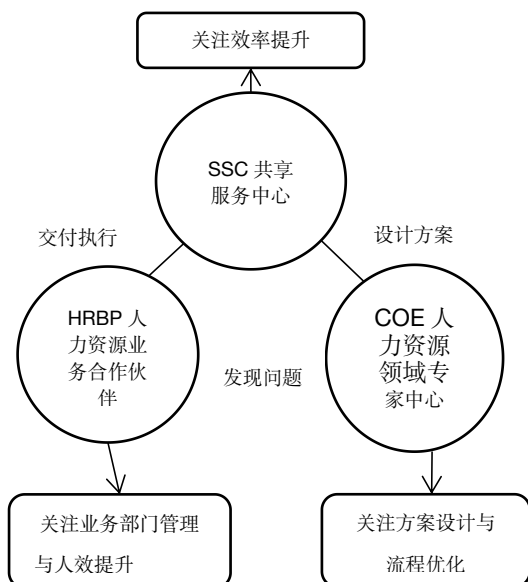


图1 人力资源三支柱模型

2.HRBP 模式的相关研究

关于 HRBP 模式的相关研究主要方向,张正堂和潘晓庆(2017)以某跨国公司为例研究 HRBP 的价值及角色定位问题^[3];部分学者侧重研究 HRBP 与企业绩效管理的关系,如黎金荣(2018)从伦理

视角出发进行了研究^[4];部分学者如刘松博,裴珊珊,梁爽(2016)通过对 HRBP 人员的访谈研究 HRBP 的胜任力^[5];以及部分学者研究本土企业的 HRBP 战略转型和其实实施影响因素,如蔡成喜和刘越(2013)探讨了战略柔性对 HRBP 实施的前因作用,探究 HR 的转型路径^[6]。

3.双螺旋结构的理论基础

1953 年 James Watson 和 Francis Crick 搭建了第一个 DNA 双螺旋结构的分子模型。其由四种碱基及两条主链构成,两条多核苷酸链以相反的平行缠绕,通过成对的碱基上的氢键结合形成双螺旋状,两条链的碱基之间以氢键相结合,按照对应的配对原则两两配对后位于双螺旋结构内侧,在 DNA 主链之间排列。双链是由脱氧核糖和磷酸通过脂键交替连接形成,围绕一个虚拟的中心轴呈右手方向平行且相反盘旋上升。

企业 DNA 的概念最早由 Tichy 于 1993 年提出,他认为企业的运营机制是由企业的决策构架和社交构架整合而成。我国学者李元旭和卢荣(2009)提出了企业战略与企业文化的双螺旋结构模型,双链是企业战略与企业文化,连接双链的四要素是结构、范式、人员以及知识^[7]。

二、研究述评

在理论方面,关于 HRBP 模式的理论型研究偏少,尤其缺乏以 HRBP 能力体系结构模型为研究对象的应用实践研究。尽管许多企业开始进行人力资源部门改革及组织架构调整导入了 HRBP 模式,但目前现有研究主要围绕 HR 角色转型至 HRBP 的路径、角色定位和胜任力等方面展开,缺乏基于 HRBP 在企业中的专业和业务逻辑的能力体系融合以及其深层次逻辑认知和规律性内容的探析。

本文通过构建 HRBP 能力体系双螺旋结构,访谈 HRBP 从业者及业务部门管理者,从 HRBP 模式设置的目的——“提质增效”的主轴,联通专业能力和业务能力两链,探索企业 HRBP 能力体系的构建,对 HRBP 模式应用过程中出现的问题及解决路径进行研究。通过此研究发现 HRBP 模式下能力体系构建的规律,系统性丰富人力资源管理相关理论,为本土企业落地适合的 HRBP 模式,进行人力资源管理组织模式变革提供参考。

三、HRBP 的价值及核心能力结构体系

通过访谈游戏、电商、软件信息、医疗、制造业等多个行业的 HRBP 从业人员及业务部门管理者,提出“关于 HRBP 的价值包含哪些方面”这个问题,结合文献分析,总结得出,HRBP 模式在企业中的作用包括:①HRBP 角色通过沟通连接企业与员工;②HRBP 具有确保企业战略目标、制度体系、企业文化有效实施落地到员工的价值;③HRBP 将业务团队及员工作为内部客户服务,提供更高质量的人力资源解决方案,提升员工满意度。总结来看 HRBP 价值

性在于其能够打通职能各模块内部逻辑及各模块之间的逻辑,对组织能力进行诊断,准确锚定问题,精准设计解决方案,推动战略落地,提高企业的效能。

“关于 HRBP 的核心能力包含哪些内容”访谈总结得出在专业能力方面包括:HR 模块专业能力、沟通与影响力。即人力资源规划、人员配置、培训与开发、薪酬绩效、员工关系等方面专业知识和基本技能。HRBP 日常工作中通过沟通推动企业战略落地。在业务能力方面,包括战略解码能力、战略思维和连接能力、信息获取与解读能力和方案落地能力。HRBP 作为战略伙伴,需要具备站在全局角度,正确解码业务战略。结合 HR 实践和业务问题,精准解读并制定人力资源战略,有效推动实现业务战略。同时 HRBP 需具备前瞻性,及时发现适合的业务战略发展机遇并提供相应 HR 战略支持。HRBP 需具备业务信息获取和解读能力,形成的解决方案需通过有效落地,才能对所在业务团队产生有效的“作功”。

四、HRBP 能力体系双螺旋模型的构建

基于专业和业务逻辑关系,结合前面的研究,可将 HRBP 专业能力和业务能力作比为 DNA 的糖—磷酸和碱基,HRBP 常规工作和增值性工作等同比 DNA 的酯键。糖—磷酸和碱基通过酯键连接而成,HRBP 的专业能力和业务能力通过 HRBP 的常规及增值性工作等互联互通,贯穿其中,实现 HRBP 的专业能力和业务能力的双重螺旋、多向耦合。围绕企业“提质增效”这个共同轴旋转形成双螺旋结构模型。

1. 一轴与双链

HRBP 模式设计目的是激发人力资源部门对于企业效益提升的作用,“提质增效”是企业人力资源部门转型设置 HRBP 模式的本质,因此“提质增效”是双螺旋结构的“轴”。双螺旋结构的双链分别为“专业能力链”和“业务能力链”。HRBP 专业 and 业务能力是具有价值特性的内蕴,是 HRBP 模式的立足点,二元能力代表双重螺旋,与主轴进行多向耦合进而走向融合。

2. 双链内部及双链间的内聚耦合

内聚耦合多用于描述两种或多种事物在发展过程中呈现出互相联系、协调、促进的良性互动状态。HRBP 能力体系双螺旋结构模型的内聚耦合关系,主要表现为 HRBP 在工作开展中使用人力资源各模块的知识技能,融合业务战略和业务团队需求,进行定制化的人力资源解决方案开发和落地,把人力资源的专业知识和业务动态需求建立联系,其专业 and 业务能力也得到不断融合提升。

五、双螺旋结构下 HRBP 模式应用的问题分析

通过访谈 HRBP 从业人员及对应企业业务部门管理者“关于 HRBP 模式在企业中存在哪些问题”,排在前三位的是:①企业未设置 COE 和 SSC 角色,工作内容未调整,仍忙于基础事务工作;②缺乏渠道和方法深入了解业务内容;③无法与业务团队建立信任合作关系。通过 HRBP 双螺旋结构分析总结得出在能力体系方面存在问题的主要原因有以下。

1. 角色定位模糊

“在一项关于全球 HRBP 公司的调研中发现 53% 的公司认为本公司的 HRBP 模式未呈现效果”^[8]。究其原因,大部分转型至 HRBP 模式的企业,首先未调整对于人力资源部门的价值认知和角色定位,在 HRBP 工作内容上依旧让其陷于传统的六大模块业务中,导致 HRBP 无法从业务战略层级发挥其价值。其次,调查发现,部分企业未建立完善的人力资源三支柱模式,职位角色设置存在交叉冲突,

HRBP 不仅承担业务部门合作伙伴的角色,还承担部分 COE 和 SSC 的角色,这些基础性事务消耗了 HRBP 的功效和价值,定位模糊。

2. 岗位胜任力较低

HRBP 需要在企业文化、人才配置与培养、薪酬绩效、人力资源规划等多方面深入业务团队为其提供定制化指导 and 专业化服务。而部分只具备人力资源专业知识或业务知识的 HRBP 对业务知识或人力资源专业知识了解不透彻,工作开展处于被动解决问题的循环中,导致 HRBP 与业务部门的合作不畅,价值发挥受限。业务部门对 HRBP 角色定位的存在认知偏见,容易存在认为 HRBP 是企业派到部门的监视者,监督业务部门的行为^[9],HRBP 无法融入业务部门,双方无法建立信任关系,因此无法为业务部门提供专业性建议,HRBP 角色无法发挥应有的价值。另外,企业未对 HRBP 进行阶段性考核,部分 HRBP 素质和能力比较薄弱,无法让业务部门认可人力资源管理理念及业务调整方案,导致业务问题无法得到及时解决,战略难以快速推动。

3. 缺乏培训支撑

HRBP 人才来源于三个渠道:人力资源部门、业务部门业务骨干和外部招聘。来源于人力资源部门的 HRBP 缺乏业务知识,从事 HRBP 工作时易局限于人力资源传统模块的基础性工作,无法解决业务部门的问题;来源于业务部门的 HRBP 缺乏人力资源知识的,人力资源工作开展无法快速推动落地;而来源于外部招聘选拔的 HRBP 因不熟悉企业内部工作流程与人事关系,无法快速“本土化”。因此,部分企业在设置 HRBP 模式后未对 HRBP 的培训培养,导致 HRBP 不了解业务知识、人力资源知识和不适应环境等情况,从而使 HRBP 模式实施效果大打折扣。据访谈了解到,HRBP 从业者迫切期望企业从思维、工作方式等方面对其进行培养,但大部分转型至 HRBP 模式的企业都未提供专门的多元化培训,未重视 HRBP 胜任力的培养,导致人才队伍空有数量,质量较低。

六、HRBP 模式应用问题的解决路径

1. 清晰角色定位,深化角色认知

企业在应用 HRBP 模式的过程中,需完善人力资源三支柱组织架构,通过战略柔性视角,采取适合企业自身特点的人力资源管理体系,清晰三支柱角色定位和职责分工,设计协同流程体系,加强信息沟通,整合企业资源和提高协作、服务效率及管理效能。HRBP 角色定位从传统各模块转型至深入业务团队,着眼于业务战略,提供专业化解决方案的变化,需及时调整角色认知,及时转变工作理念和职能,在专业 and 业务能力链条加强自身能力,树立基于价值体系开展 HRBP 工作的思维,前瞻性关注业务团队问题并提供定制化专业方案。

2. 完善选拔标准,构建胜任模型

企业首先需要确定本企业 HRBP 胜任力模型,基于胜任力模型完善选拔标准,运用科学有效的工具和手段进行 HRBP 的甄选和配置,把好“入门关”。其次不仅需要具备传统人力资源管理的各模块知识和工作能力,还需了解业务部门业务现状、流程、体系、产品情况等,围绕提质增效的主轴,洞察业务发展趋势,前瞻性提供指导。在与业务部门合作的过程中,需具备沟通、影响力、服务能力及较高文化素养。胜任模型的构建可在结合企业特色,涵盖专业 and 业务能力:人力资源知识、战略解码能力、信息获取与解读能力和方案落地等能力,在软性素质方面,可考核工作态度、团队合作精神等。

3. 加强多元培训, 提升综合能力

基于 HRBP 能力体系双螺旋结构得知, HRBP 需具备专业及业务能力, 因此企业需要完善培训体系及配套的多元化的培训方案以提升其综合能力, 从而有效解决 HRBP 模式应用过程中遇到的问题。可遵从战略柔性, 结合企业自身特点, 量身定做 HRBP 培养方案。企业在设置培训体系和配套培训方案时可通过业务轮岗学习、对标行业优秀企业等方式, 化用业绩指标体系的标杆基准法, 借鉴优秀企业 HRBP 模式中关于 HRBP 的培养方式。如华为的 HRBP 培养包括: 自主学习分析并进行学习人力资源管理理念与政策, 专业知识以及常用工作方法及优秀实践案例, 了解角色定位及关键行为, 开展项目模拟与协同合作, 进行六个月的实战项目工作和学习, 最后进行答辩评判与定岗分配^[10]。多元化培训使得 HRBP 及业务部门更深层理解“业务伙伴”的概念, HRBP 清晰工作职责、工作开展方法, 发现业务难点, 高效地解决问题。

七、结语

结合管理学和生态学理论, 本文在充分分析 DNA 双螺旋结构的架构特性和 HRBP 的各项能力要求的基础上, 类推双螺旋结构和 HRBP 能力体系之间的内在结构逻辑, 对二者结构进行科学隐喻、映射和融合。围绕提质增效主轴, 构建了 HRBP 能力体系双螺旋结构模型, 分析 HRBP 模式应用存在的问题, 提出针对性策略, 为后续研究提供了研究视角和理论模型支持。HRBP 模式本身极为复杂, 本文从应用研究角度出发, 对于 HRBP 模式应用现状进行剖析, 随着 HRBP 模式在更多企业落地生根, 未来 HRBP 画像也将更加多元化, 形成混合型的角色定位, 而 HRBP 在企业价值链的定位将进一

步向前, HRBP 将在企业效益最大化追求中做出更多价值贡献。

作者简介

冯远峰, 男, 本科, 研究方向: 企业管理。

参考文献:

- [1] 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: 21-213.
- [2] 易湖停, 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(10): 91-94.
- [3] 张正堂, 潘晓庆. 人力资源业务合作伙伴角色转变策略探究——以 A 公司为例[J]. 南京邮电大学学报, 2017, 19(1): 35-43.
- [4] 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(5): 108-116.
- [5] 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, 33(6): 34-39.
- [6] 蔡成喜, 刘越. HRBP 转型路径研究——基于战略柔性角度[J]. 中国人力资源开发, 2013, 17(9): 9-43.
- [7] 李元旭, 卢荣. 企业战略与企业文化的双螺旋结构模型[J]. 兰州学刊, 2009, 191(8): 105-107.
- [8] 荆全忠, 孙小艳. HRBP 模式实施有效性及其影响因素研究[J]. 中国人力资源开发, 2017, 34(10): 76-89.
- [9] 岳原. 人力资源三支柱模式下 HRBP 的问题与优化[J]. 中小企业管理与科技, 2022, 31(4): 31-33.
- [10] 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.