

人力资源业务合作伙伴(HRBP)模式探索

刘虹

中车长江运输设备集团有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i4.1476

[摘要] 本论文深入探讨了人力资源业务合作伙伴(HRBP)模式。该模式是现代企业逐渐采用的一种人力资源管理模式,它的目标是整合内部资源,提升企业的核心竞争力。研究首先针对HRBP模式的定义和历史背景进行了详述,然后分析了该模式的运作机制和具体实施步骤。本文选取了几家成功运用HRBP模式的企业作为案例,在深入研究了案例公司人力资源管理的现状后,探讨了这些公司成功实施HRBP模式的关键因素以及可能遇到的问题。通过对HRBP模式的深入研究,得出了一些具有指导意义的结论,希望能够对正在考虑采取HRBP模式的企业提供一些参考和帮助。

[关键词] 人力资源; 业务合作伙伴(HRBP); 模式探索

中图分类号: F205 文献标识码: A

Human resources business partner (HRBP) model exploration

Hong Liu

CRRC Changjiang Transportation Equipment Group Co., LTD

[Abstract] This paper deeply explores the human resources business Partner (HRBP) model. This mode is a human resource management mode gradually adopted by modern enterprises. Its goal is to integrate internal resources and enhance the core competitiveness of enterprises. The study first detailed the definition and historical background of the HRBP model, and then analyzed the operation mechanism and specific implementation steps of this model. This paper selects several enterprises that successfully use HRBP model as cases. After deeply studying the current situation of human resource management of case companies, it discusses the key factors and possible problems of the successful implementation of HRBP model of these companies. Through the thorough study of HRBP model, some guiding conclusions are drawn, hoping to provide some reference and help to the enterprises that are considering adopting HRBP model.

[Key words] Human resources; business partner (HRBP); model exploration

引言

人力资源业务合作伙伴模式的出现,源于企业对人力资源价值认知的提升。其与人力资源专家(HRS)、人力资源共享中心(HRSSC)并称现代人力资源管理的“三驾马车”。^[1]HRBP为企业引入了一种全新的角色定位,使得人力资源部门得以紧密地追随公司战略,为业务发展提供高效的支持。这一转变开启了人力资源管理的新篇章。当前企业环境里,HRBP模式日益显著,越来越多的现代企业将其视为提升内部资源整合效率,优化企业核心竞争力的重要手段。尽管它的重要性日益凸显,但对HRBP模式的理解与应用仍存在很大的困惑与误解。在实施HRBP模式的同时,未能避免地会面临各种挑战,如何摆脱束缚、突破瓶颈、克服困难,达到预期目标,是需要深入研究和探讨的问题。通过本文的研究,期望相关人员对HRBP模式有更深入的理解,以帮助那些正在探索或有意向实现HRBP模式转型的企业,提供实质性的指导和建议。总的

来说,本研究有助于推动HRBP模式在理论和实践中的发展。

1 人力资源业务合作伙伴(HRBP)模式的定义和历史背景

人力资源业务合作伙伴(HRBP)模式是最近在全球范围内逐渐得到广泛应用的一种人力资源管理方式。下面,从三个方面来论述HRBP模式的定义和历史背景。

1.1 定义

HRBP模式中的“HRBP”是英文“Human Resources Business Partner”的首字母缩写,译为“人力资源业务合作伙伴”。这个模式强调让人力资源部门发挥出与业务部门紧密合作的角色,成为业务的“合作伙伴”,而非传统意义上的“服务者”。在此模式下,人力资源部门将更加深入地参与企业战略的制定和执行,从而能够更好地提升员工的工作效率和满意度,提升企业的整体竞争力。

1.2 历史背景

HRBP模式的提出,是企业对传统人力资源管理模式的反思和突破。早在20世纪90年代早期,前GE首席执行官杰克·韦尔奇就曾公开批评人力资源部门只是“派对策划者”和“生日礼物购买者”,并提出了将人力资源部门转型为商业合作伙伴的理念。这一概念在2005年被戴夫·奥里奇进一步发展,正式形成了HRBP模式。新型的人力资源业务合作伙伴模式作为一种新颖的人力资源管理模式,改变了传统形式。^[2]

1.3 企业实践

以IBM为例,自从2005年采用了HRBP模式,IBM的人力资源部门成功地从“办公室支持角色”转变为“业务发展伙伴”。他们积极参与业务决策,以人力资源管理的专业性支持企业战略的制定和实施,从而使得IBM在全球范围内保持了竞争优势。

再以全球知名的瑞士食品及饮料公司雀巢为例。雀巢在全球范围内推行HRBP模式,通过人力资源业务合作伙伴,紧密参与每个业务单位的战略决策,使得人力资源能够更好地理解并实现业务目标,从而在全球食品饮料行业中保持领先地位。

总结而言,HRBP模式已经成为企业提升竞争力、实现可持续发展的重要工具。观察国际上的大型企业,HRBP模式已经成为他们推动公司发展、提高公司竞争力的常用手段。而在国内,随着企业逐渐意识到人力资源在企业发展中的重要性,越来越多的企业也开始引入和实践HRBP模式,以求在日益激烈的市场竞争中取得优势。

2 人力资源业务合作伙伴(HRBP)模式探索的重要性的意义

HRBP模式在当今的商业环境中越来越关键,下面将从三个方面来探讨其重要性和意义。

2.1 推动企业竞争力的提升

HRBP模式使人力资源管理与企业战略紧密结合,人力资源扮演了业务伙伴的角色,深度参与到企业的战略决策中。如美国跨国公司苹果就是典型的例子。苹果将人力资源定位为业务的合作伙伴,使得人力资源部门从战略层面推动公司的技术革新,进而加强了其在全球范围内的竞争优势。

2.2 促进企业文化的建立和发展

在HRBP模式下,人力资源部门会积极参与到企业文化的塑造与传播中,有效推动企业文化的建立和发展。德国汽车制造商宝马便是一个很好的例子。通过HRBP模式,宝马的人力资源部门不仅关注员工的日常管理,还深入参与到企业文化的塑造和维护中,成功推动企业创新的核心价值观的形成和传播。

2.3 提高人力资源管理效率

HRBP模式能使人力资源与业务目标紧密结合,提升人力资源管理的效率。中国的联想集团就是一个很好的例证。联想的人力资源部门从“服务者”转型为“合作伙伴”,积极参与业务决策,使其人力资源工作更具针对性,提高了运营效率。

总的来说,HRBP模式以其独特的重要性的意义,正在越来越多的企业中得到应用。它不仅推动了企业竞争力的提升,促进了

企业文化的建立和发展,还提高了人力资源管理的效率。未来,随着商业环境的不断变化和发展,HRBP模式将继续展现出其强大的动力和重要性,对企业的启示值和实践价值将更加明显。

3 人力资源业务合作伙伴(HRBP)模式应用于企业的策略

HRBP模式在现代企业中的应用越来越普遍,它以人力资源视角参与企业的决策制定和策略执行,从而推动企业的发展。以下是从四个方面介绍HRBP模式在企业策略中的应用。

3.1 战略规划

HRBP模式在华为的应用是战略规划中的一大成功模式。在华为,HRBP作为战略的制定者和执行者,他们更直接,更深入地参与到具体业务中去。因此,对企业战略有更深入的理解和把握,他们可以清晰地知道公司的远景目标是什么,如何定位,如何走向这个目标。HRBP对公司的理解并非仅停留在理论层面,他们还需要把理论转化成实践,将战略目标转化为具体的人力资源计划。这就需要他们具备高度的专业素质和专业知识,如招聘、培训、绩效评估等方面的专业知识,因此,他们可以更准确地抓住人才,找到合适的人选,满足企业的需求。

在这种模式中,HRBP以特殊的角色出现,不仅作为战略制定者,而且是执行者。他们清楚地理解公司的战略目标,然后利用自己的专业知识和人员资源进行实施。他们密切关注业务需要,通过有效的组织和优化,将人力资源战略整合到企业战略中。HRBP模式还可以发挥监督职能,定期安排工作人员抽查各个业务端的具体工作,从“第三视角”,发掘各个业务端内部问题。^[3]

这种模式使人力资源不再被视为单一的行政职能,而是成为连接员工和业务的重要桥梁,大大提高了企业在战略规划上的效率。在这个过程中,HRBP的存在使得战略在制定和实施中变得更为顺畅。他们作为业务部门和人力资源部门的桥梁,可以把员工的需求、想法、建议等信息传递到决策层,同时也会把企业的战略、政策等传递给员工。这样的沟通有效地减少了信息的延误和扭曲,使得企业能够更加精准地制定和实施战略。

3.2 人才培养

特斯拉作为世界五百强之一的汽车制造企业,其成功在很大程度上归功于其独特的人才培养策略。在人才培养方面,特斯拉运用了独特的策略,展现出人力资源业务合作伙伴(HRBP)这个模式的卓越能力。作为一个拥有众多工程师、科研人员和销售员工的公司,企业对于各岗位人才的重视无处不在。以工程师为例,特斯拉非常注重在岗位上的实践操练和技能提升。因此,他们会通过实施一系列的专业培训,使得每一个工程师都能不断提升自我,致力于产品的创新和完善。特斯拉在员工职业道路的规划上,展现了未来导向的观念,这也是特斯拉的人力资源部门及HRBP在面临具体人力资源问题时,做出的卓越之处。他们认为,人的成长不能自下而上,而应该自上而下,从企业战略的高度来审视和规划每一个员工的发展道路。他们以勇于创新,不断自我超越为企业文化,激励员工们向更高、更远的目标迈进。

除此之外,特斯拉在内部,建立了以HRBP为核心的晋升机制。这个机制的目标就是发现并激发员工的潜力,将其提升为具有复合型、专业技能的核心员工。HRBP在这个过程中,起到了中继器的作用,他们将员工的业务需求、技能提升、职业规划等信息反馈给人力资源部门,进一步优化内部的培训体系,让每一个员工都能在责任和压力中不断成长,成为制造业企业不可或缺的一部分。

3.3 组织设计

HRBP模式在富士施乐公司的组织设计中发挥了至关重要的作用。作为一家全球领先的科技企业,富士施乐需要一种强大而高效的组织结构来支持其日益复杂的业务。HRBP以他们的角色,帮助公司设计了一种高度灵活、高效的组织结构,这种结构可以快速适应市场变化,有效满足业务需求。他们通过对内部流程和部门设置的调整,促进了组织的优化,提高了其在快速变化的环境中的应对能力。

他们认为,组织的设计应该以支持员工发展和成功为目标。这就需要他们对员工的能力和潜力进行了解,然后设计出能让每个员工发挥出最大潜能的职位和职能。他们不断地调整和优化组织结构,来适应员工的发展需要。在富士施乐,组织设计的目标不仅仅是构建一个高效的机器,更是构建一个有生命的组织,一个能够发挥每个员工潜力,激发他们热情,鼓励他们创新和挑战自我的组织。HRBP在组织设计的过程中,尽可能制定了清晰的责任和权限分工,透明的工作流程,从而降低沟通成本,提高决策效率,增强组织的执行力。

3.4 激励绩效

谷歌在激励机制上也采用了HRBP模式,这一模式强调了对员工绩效的关注和激励。谷歌的著名的“20%时间”政策就是其HRBP在激励机制上的创新应用。在这个政策下,员工可以利用20%的工作时间在他们感兴趣的项目上进行创新,这大大激发了员工的工作积极性和创新能力,最终为公司创造了显著的价值。

根据“20%时间”政策,谷歌的员工可以用20%的工作时间致

力于自己感兴趣的项目。这个政策鼓励员工从日常任务中抽出时间,来进行无拘束的创新实践。这种自我驱动和自我管理的工作结构,为员工创新提供了广阔的空间,激发了员工的积极性和创新力。HRBP在谷歌的激励机制中发挥着重要的作用。他们综合考虑员工的期望、公司的目标及市场的情况,设定公正、全面和有挑战性的绩效目标,以此来引导和鼓励员工的绩效提升。他们通过系统的绩效评价,认真对待每一个员工的表现,以公正、客观的态度给予回馈,从而让员工看到自己努力的价值。

以上从四个方面详细论述了HRBP模式在企业策略中的应用。可以看出,HRBP模式具有巨大的潜力和广泛的应用前景,无论是在战略规划、人才培养、组织设计还是激励绩效方面,它都为企业发展提供了强大的动力。

5 结论

综上所述,本论文深入探讨了人力资源业务合作伙伴(HRBP)模式的定义、历史背景、重要性和意义以及在企业策略中的应用。通过对多个成功案例的分析,发现HRBP模式在推动企业竞争力提升、促进企业文化建立和发展、提高人力资源管理效率等方面发挥了重要作用。总体而言,HRBP模式已经成为推动企业发展、提升竞争力的重要工具。未来,随着商业环境的不断变化,HRBP模式的重要性将进一步凸显,因此需要鼓励企业在实践中灵活应用该模式,以实现长期发展和持续成功。

[参考文献]

- [1]王佳.人力资源业务合作伙伴(HRBP)模式探索[J].经济师,2016,(03):231.
- [2]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.
- [3]李思霏.企业人力资源业务合作伙伴(HRBP)模式的应用现状研究[J].全国流通经济,2021,(13):105-107.

作者简介:

刘虹(1984—),女,汉族,湖北省武汉市人,本科,中车长江运输设备集团有限公司,研究方向:人力资源和干部管理。