

HR THREE-PILLAR MODE

THE HR TRANSFORMATION
AND BEST PRACTICES IN CHINESE ENTERPRISES

HR+

三支柱

人力资源管理转型升级与实践创新

马海刚 彭剑锋 西楠◎著



首部系统性梳理HR三支柱的西方探索与中国实践的著作
深度解读腾讯、华为、阿里巴巴对HR三支柱模式的创新

HR THREE-PILLAR MODE

THE HR TRANSFORMATION
AND BEST PRACTICES IN CHINESE ENTERPRISES

HR+

三支柱

人力资源管理转型升级与实践创新

马海刚 彭剑锋 西楠◎著

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

HR+三支柱/马海刚, 彭剑锋, 西楠著. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 6

ISBN 978-7-300-24395-5

I. ①H… II. ①马… ②彭… ③西… III. ①企业管理—人力资源管理—研究—中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 091031 号

HR+三支柱——人力资源管理转型升级与实践创新

马海刚 彭剑锋 西楠 著

HR+Sanzhizhu: Renli Ziyuan Guanli Zhuanxing Shengji yu Shijian Chuangxin

-
- 出版发行 中国人民大学出版社
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080
电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511770 (质管部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)
网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)
经 销 新华书店
印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司
规 格 148mm×210mm 32 开本 版 次 2017 年 6 月第 1 版
印 张 9.375 插页 2 印 次 2017 年 6 月第 1 次印刷
字 数 196 000 定 价 49.00 元
-

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

HR THREE PILLAR
MODE

HR 三支柱（人力资源三支柱）模式，是 IBM 基于人力资源管理大师戴维·尤里奇的思想，结合自身的人力资源转型实践提出的。以三支柱为支撑的人力资源体系源于公司战略，服务于公司业务，其核心理念是通过组织能力再造，让 HR 更好地为组织创造价值。

HR 三支柱模式自提出以来，在中国企业中得到了广泛的实践与应用。然而，HR 三支柱模式诞生在讲理性、重事实、轻关系、弱互惠的西方世界，在中国这种重关系、重情感的文化背景下，企业实施三支柱出现了“水土不服”的问题。此外，随着近几年“互联网+”理念的出现，移动互联网、大数据、平台化组织、共享经济等成为新的常识，颠

覆了人们的固有认知，这些时代变化给当前中国企业构建 HR 三支柱带来了新的挑战。只有主动求变，大胆创新，HR 三支柱才能在中国企业中存活和发展，创造更大的实践价值和理论价值。

结合前沿的理论观点，以及华为、腾讯、阿里巴巴等中国企业在 HR 三支柱方面的转型升级与实践创新，我们对 HR 三支柱模式进行了视角扩展、平台支撑、厘清对象、文化融合等方面的升级，提出了中国企业 HR 三支柱模式（见图 1）。

此升级模式延续了我们在管理实践和学术研究^①中提出的将共享服务中心（SSC）升级为共享交付中心（SDC）的观点，而升级的精髓是端到端的交付意识和产品经理思维。端到端的交付是指从用户需求端来，到满足用户需求端去，始终以用户需求为中心，用交付彰显 HR 价值。产品经理思维强调识别、区分 HR 的客户/用户，针对其痛点打造 HR 产品，并打磨到极致，用产品黏住用户。

这两种观点不是笔者凭空想象的，而是分别来自华为和腾讯的管理理念和实践精髓。华为是一家锁定客户需求建立平台，并为客户提供端到端整体解决方案的公司。腾讯是一家锁定用户体验建立高黏性平台，并为用户不断打造一站式互联网在线生活生态的公司。这两家公司在面对新的市场环境、新的客户需求时所体现出的危机意识与主动求变精神惊人地相似，这应该是根植于企业家精神中、融化在企业文化里的一种不断进行自我革命、推动组织再造的一种能力。“不谋全局者不足以谋一域，不谋万世者不足以谋一时”，企业都在不断地自我革新，人力资源管理作为企业管理中最有挖掘潜

^① 马海刚. 移动互联网时代腾讯 HR SDC 的新生态. 中国人力资源开发, 2015 (18): 6-10.

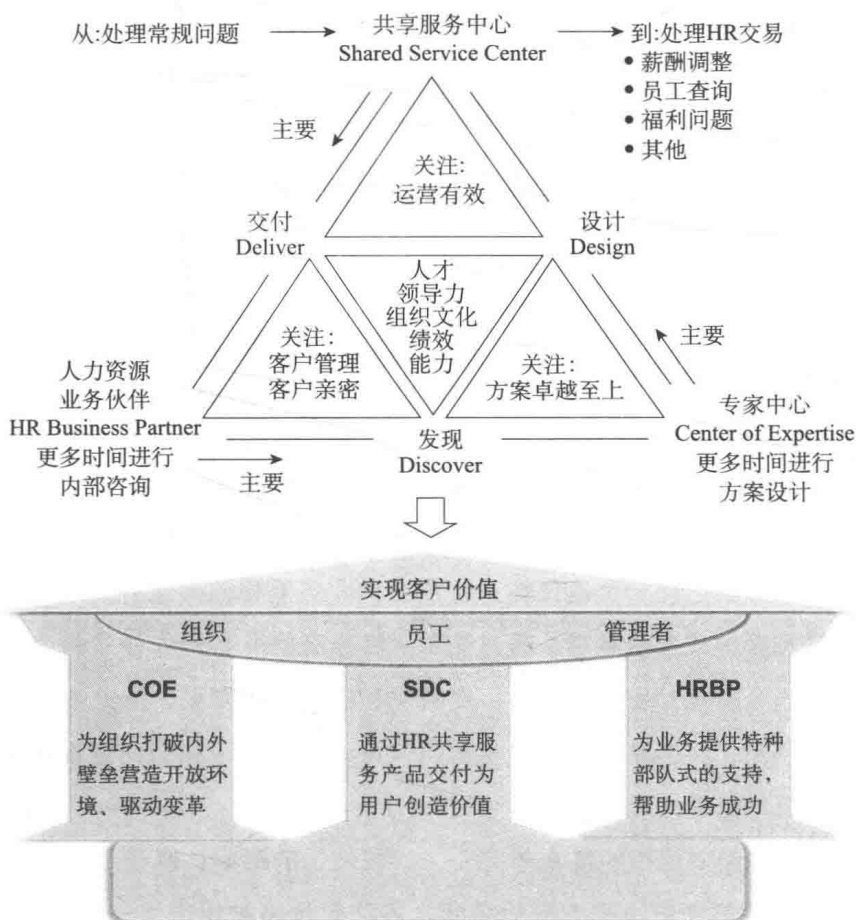


图1 HR三支柱模式的升级

注: COE为专家中心(Center of Expertise)的英文缩写。SDC为共享交付中心(Shared Deliver Center)的英文缩写。HRBP为人力资源业务伙伴(HR Business Partner)的英文缩写。

力的工作,更需要进行持续的管理创新与变革。人力资源管理不仅涉及公司与高层管理者这样的客户,还涉及企业内所有员工这样的客户,持续管理变革的目标就是对这些客户进行深入洞察,实现高效的管理运作,确保端到端的优质管理与服务的交付。

2000—2005年，我曾在华为人力资源的多个岗位履职，2008年，我开始了在腾讯的职业生涯，因此有幸亲身经历了这两家伟大企业的快速发展。

共享交付思想来自华为端到端的深度影响

经历了华为如火如荼的大建设阶段，尤其是深受 IPD 集成产品开发这类端到端的工程交付思想的影响，我开始不断地思索人力资源如何在不同阶段为企业提供合适的整体解决方案，助力企业持续成功。

华为的业务非常重视端到端的交付意识。端到端是指从客户需求端出发，到满足客户需求端去，为客户提供端到端的服务。端到端的输入端是市场，输出端也是市场。端到端必须非常敏捷、有效。既然要打造这样一个运作体系，那么对业务流程的再造就变成不可或缺和顺理成章的事项。通过变革，将原有的业务运作模式转变为满足当今时代对质量、服务、灵活性和低成本的需要，为此业务流程亟须简化，这种简化的需要对如何设计业务流程和如何设置组织架构有四点重大影响。

首先是对组织的基本单元——“职位”的影响，基于职能设置的职位概念将无法适应新的需要，多种职位将被组合为一种职位，由一个负责全流程的项目责任人或是项目负责小组承担，该责任人或小组应掌握处理有关问题所需的多种技能，并在其管辖范围内拥有决定权。将作出决定和实际执行结合在一起，可以减少延误，降低管理费用，大幅提升对客户的反应速度。

其次是打破业务流程中按部就班的思维方式，摆脱严格的线性工作方式，利用运筹学原理，对流程实行非线性管理，使多种工作得以同时开展。这样，流程中步骤间的衔接时间缩短了，从而减少了工作中的无效等待，并克服了低效沟通的弊端。另外，根据目前

市场多样化和不断变化的特点，组织需要使统一的流程具有多变的形式，既要考虑使每种变化形式满足不同的市场需求，又要能够产生规模经济。每种变化形式只需要处理适合它处理的事项，因而简化了流程，也避免了特殊事项和例外事件的频繁发生。这种情况下，业务流程与组织架构两者之间的关系会与以往大相径庭，打破组织结构界限安排工作，突出端到端的执行思路，让组织向市场化、网络化模式发展，突出体现流程性组织的服务好、质量好、价格低和优先满足客户需求的目标。

再次，对于管理过程中的检查点和控制点，要做到关键控制点前移，以此来重新设计检查工作的流程，对关键控制点及评审点进行整体检查，最大限度地减少非增值的检查和控制工作，这样的流程安排能有效地提升交付质量、驱动目标达成。

最后，一个企业要想成为端到端的解决方案提供商，最大的考验是软实力。即要实现工作单位由职能部门领导型向流程执行小组领导型转变，对员工的要求从简单的任务向多方面的工作转变，员工晋升的标准从看工作成绩向看工作能力转变，管理人员的角色从监工向教练转变，企业价值观从维护保守型向开拓进攻型转变。也就是说，企业在变革过程中，要对软实力的培养给予全面引导，做到业务流程、工作职位和组织结构、管理和评价制度及企业价值观和信念几个方面配套均衡。这可为企业锁定客户、建立平台，并为客户提供端到端整体解决方案的战略转型提供保障。而在整个过程中，人力资源管理将发挥非常重要的助力和牵引作用。

产品经理思维是腾讯成功的精髓，亦是人力资源管理新元素

腾讯作为以产品制胜的大型互联网公司，其产品经理思维起到了关键作用。腾讯的变革驱动力，首先来自对用户需求的灵敏觉察，

其次才是既定的战略规划、管理优化。

以2012年腾讯对无线部门的重大组织结构调整为例。以前，QQ、游戏等业务的PC端和移动端是分离的，用户主要在PC端，各业务部门将大量精力放在PC端产品的研发创新上。在2012年以前，手机厂商和移动运营商对互联网公司有着强大的市场控制力，腾讯手机客户端的产品只要符合手机厂商和运营商的利益就能生存和发展。在这样的时代背景下，QQ、游戏产品的移动端统一由“老无线”（移动互联网事业群的前身）部门开发、运营。随着智能手机用户数量井喷式增长和第三代移动通信技术的普及，腾讯敏锐地发现：一些能满足用户即时通信、省时省钱等需求的产品，即便没有运营商、手机厂商的运作，也能迅速引爆市场。腾讯充分意识到移动互联网对用户价值，以及立足用户使用手机时的痛点重新对社交、娱乐、办公等手机软件进行开发的紧迫性。腾讯对专门负责QQ、游戏、QQ音乐、腾讯网等各大产品移动端的“老无线”部门进行业务重组，如将手机QQ业务及人才调至社交网络事业群，手机游戏对外合作业务及人才调至互动娱乐事业群，让腾讯的各大产品全面接纳、适应、主动创造移动互联网时代客户的新需求，在移动互联网的大潮中爆发出更大的能量。

腾讯产品经理思维最突出的特点就是以用户为中心，从用户的角度出发，挖掘用户最深层的需求，创造超出用户预期的产品体验。产品经理思维让业务负责人格外关注用户体验。像普通用户一样，业务负责人每天都大量使用每一款产品，并提出苛刻的改进意见。腾讯还有个“10/100/1 000法则”，即每月做10个用户调研，关注100个用户博客，收集反馈1 000个用户体验。这些做法让腾讯比用户还懂用户。

共享交付中心（SDC）注重将HR服务产品化，这一理念来自腾

讯的产品经理思维。传统的人力资源工作多由例行工作和项目工作组成。例行工作是按照惯例办理日常事务，其作用是维持工作运转。产品可能从运作成熟的例行工作中产生，HR 将这一功能做到极致，解决员工、管理者在某个人力资源管理方面的需求。项目有明确的目标或目的，在特定的时间、预算、资源限定下依据规范完成。然而项目到期，HR 的工作也相应结束。至于人力资源项目尚未实现的功能、待商榷的制度、有待完善的流程，将无人问津。如果用产品经理思维做 HR，人力资源产品就有了生命周期，而且人力资源产品永远只有 Beta 版，要通过快速的升级来持续不断地解决员工、管理者的痛点，为客户/用户创造价值。

用产品经理思维做 HR 还体现在人力资源管理更聚焦服务的对象。SDC 的价值主张可概括为“三心一益”，即用户贴心、客户放心、交付用心，获得效益。腾讯人力资源管理强调客户与用户的不同，提出了“左手客户、右手用户”的理念。客户主要指组织、高层管理者、COE 和 HRBP 等，而用户则是指组织的所有员工和管理者。通过协调左右手资源分配，达到部门的整体协同发展。对于客户，强调 SDC 的服务要可靠、给力、值得信赖；对于用户，即 SDC 平台的直接使用者，强调的则是用户属性，需要平台做到便捷度高、体验好、满意度高。同时，SDC 在交付服务时应以热情、高效、专业作为衡量标准，最大化地满足客户、用户的需求。

将产品经理思维运用于腾讯人力资源管理一般分为三个步骤：首先，通过对 COE、HRBP、员工、管理者等角色的研究，精准定位他们的需求。其次，用产品的思维为每类角色打造、打磨优质的 HR 产品，从孵化运营到灰度运营再到成熟运营，不断对产品进行迭代与创新。最后是增值运营。通过建立分层交付模型，更高效地解决基础性事务，将更多的人力、物力投放到战略性工作中，为客户、

用户创造更高附加值。

HR 三支柱随时代迅速演变与迭代，是业界始料未及的，但前景光明。碎片式的文章或演讲稿很难详细地呈现人力资源管理界的转型升级与实践创新。越来越多的企业希望在企业中引入 HR 三支柱，但却担心舶来品可能导致的各种“水土不服”；HR 从业者和 HR 专业的大学生群体日益壮大，学习成长的欲望非常强烈，但却不了解中国成功企业当下所思所想，也不清楚他们对人力资源工作的实践与创新；HR 三支柱的成功经验在中国企业界日益丰富，我们的客户对 HR 三支柱理念、实施等方面有诸多的知识渴求与变革需求，这些都激励我们最终完成本书。

本书共 10 章，分别讲述 HR 三支柱模式的过去、现在和未来。第 1~2 章讲述了 HR 三支柱在 HR 面临危机时诞生。第 3~4 章介绍了 HR 三支柱引入中国产生的“水土不服”与优秀企业的破局。第 5 章总括提出中国企业 HR 三支柱模型。第 6~8 章分别讨论如何构建三个 HR 支柱，即 COE、HRBP 和 SDC。第 9~10 章洞见 HR 三支柱的未来挑战，并展望人力资源管理新趋势。

本书中的很多观点和实践可能并不十分完善和成熟，但我们仍然希望把它们总结出来，作为对 HR 三支柱理论和实践的沉淀，并希望它能给读者带来一些借鉴和启发，让 HR 三支柱这个舶来品在中国发挥更大的作用。对于书中存在的问题和疏漏，恳请读者批评指正，因为这样的论辩更能激发出人力资源管理在实践中的真正价值。

只有在各类企业的 HR 从业者、HR 第三方服务机构、HR 领域的专家学者以及当下真正认清人力资源管理价值的企业家之间形成共创共享、共同繁荣的生态，才能提升中国人力资源专业能力，才能在企业的中国特色管理升级中让人力资源管理起到应有的作用。

目录
HR THREE-PILLAR
MODE

第一章

人力资源管理界的躁动与不安

真的要 and 人力资源部说再见了吗? // 003

传统人力资源管理的困境 // 007

HR 三支柱重新定义人力资源部 // 010

第二章

HR 三支柱模式的西方求索

HR 三支柱的历史溯源 // 021

先导: IBM 的 HR 三支柱 // 025

第三章

HR 三支柱在中国能否走得通？

中国企业实践 HR 三支柱的状况 // 035

中国企业管理的“云雨沟” // 038

互联网时代迎来 HR 三支柱实践创新的良机？ // 041

第四章

寻觅中国第一批吃螃蟹的人

阿里巴巴的 HR 三支柱：人是资本而不是成本 // 045

腾讯的 HR 三支柱：专业、服务、伙伴 // 059

华为的 HR 三支柱：以需求为牵引 // 070

第五章

中国企业 HR 三支柱模式及设计理念

谁最应该为公司的人力资源管理负责？ // 085

HR 三支柱间的冲突：健康大混序 // 087

HR 三支柱：HR “协同问题”的救世主 // 090

中国企业 HR 三支柱模式 // 092

第六章

战略价值的选择：COE 的设计与实践

COE 是 HR 的战略指挥部 // 101

COE 的胜任基因：用战略的心做专业的事 // 108

腾讯 COE：聚焦精兵强将与组织活力 // 113

第七章

业务策略的选择：HRBP 的设计与实践

HRBP 是 HR 的特种部队 // 137

HRBP 的胜任基因：长着猫的身体、操着老虎的心 // 144

HRBP 的工具箱 // 155

阿里政委是 HRBP 的变异吗？ // 170

HRBP 内也有一个 HR 三支柱：俄罗斯套娃版本 // 177

腾讯 HRBP 驱动组织变革，提升组织活力 // 178

海尔“融入 HR”助力小微成长 // 180

第八章

体系架构的选择：SDC 的设计与实践

SSC 是 HR 配置作战资源的后台 // 187

SDC 的胜任基因：以服务为本，用数据说话 // 197

腾讯从 SSC 到 SDC 的立体式升级 // 202

BAT 的大数据人力资源管理 // 213

大共享平台：瞬间实现华丽转身 // 230

第九章

中国企业推行 HR 三支柱变革的挑战

HR 三支柱实践过程中的困境 // 237

HR 三支柱的升级与重构 // 245

第十章

HR 三支柱与人力资源管理新趋势

大企业平台 + 小公司精神的自组织设计 // 253

发挥大数据人力资源管理平台的分析和

预测价值 // 257

灰度领导力驾驭质变时代的复杂性 // 261

人才客户化导向凸显人力资本价值 // 263

人力资源跨界新职业的诞生 // 264

人才价值共创共享 // 269

开放的人力资本生态共享 // 272

人力资本合伙制驱动价值创造 // 274

参考文献 // 277

后记 // 284

第一章

人力资源管理界的躁动与不安

HR THREE PILLAR MODE

THE HR TRANSFORMATION
AND BEST PRACTICE IN CHINESE ENTERPRISES

川

