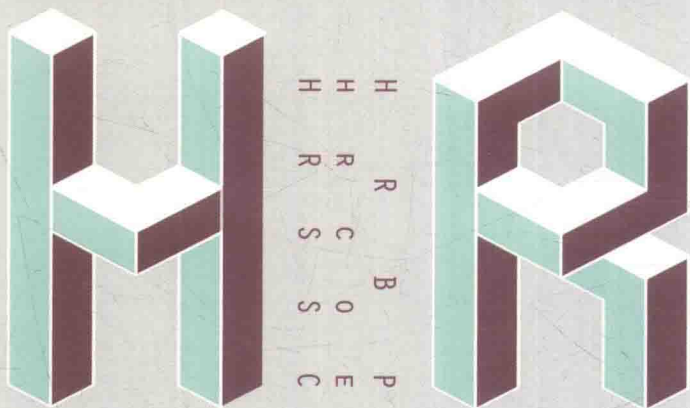


真正理解HR三支柱，诠释知名企业的HR
转型实战，让新型HR助力企业成长

HR THREE-PILLAR
MODEL TRANSITION
New Logic of Human Resource Management



三支柱转型

人·力·资·源·管·理·的·新·逻·辑

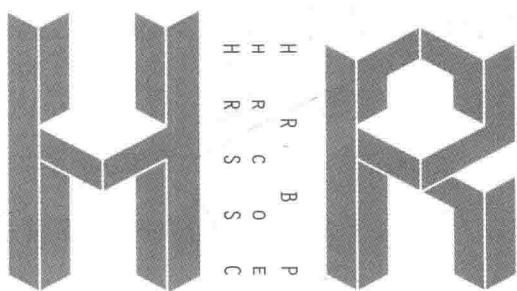
张正堂 著



机械工业出版社
China Machine Press

HR THREE-PILLAR MODEL TRANSITION

New Logic of Human Resource Management



三支柱转型

人·力·资·源·管·理·的·新·逻·辑

张正堂 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

HR 三支柱转型：人力资源管理的新逻辑 / 张正堂著. —北京：机械工业出版社，2018.10

ISBN 978-7-111-60957-5

I. H… II. 张… III. 人力资源管理—研究 IV. F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 217041 号

HR 三支柱转型是当前人力资源管理领域的热点。不同于单纯“讲故事”或以“讲故事”为主同类书籍，本书在展现企业案例故事的同时，更强调从诸多名企实践案例、相关实践研究中总结提炼 HR 三支柱转型管理的架构、内容、做法等，以形成 HR 三支柱的运作管理体系。本书还提出了 HR 三支柱转型的不同模式，并对我国企业 HR 三支柱转型面临的挑战给出了建议。

通过“从案例故事中提炼管理规律”“把管理规律和案例故事有机结合”的方式，本书深度诠释了 HR 三支柱转型，帮助企业相关人员深度了解、掌握 HR 三支柱转型，并为其提供实践指导。

HR 三支柱转型：人力资源管理的新逻辑

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：孙润月 鲜梦思

责任校对：殷虹

印刷：北京市兆成印刷有限责任公司

版次：2018 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：17.75

书号：ISBN 978-7-111-60957-5

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

为自己证言，人力资源管理一直在变革

人力资源管理就是对组织内部的人力资源进行科学的管理，即根据人力资源的特点，运用科学的方法，充分挖掘人力资源的潜力并合理配置，力求做到人尽其才，实现劳动投入和经济产出的高效率。人力资源管理活动的起源可以追溯到非常久远的年代。中国历史上有许多知人善任的事例，体现了事在人为的理念。不过，人力资源管理的概念是一个舶来品，根据美国学者的看法，我们将人力资源管理产生和发展的过程划分为手工艺制度、科学管理、人际关系运动、组织科学 - 人力资源方法和战略人力资源管理 5 个阶段。^①

人力资源管理不同发展阶段演进的背后，是每个阶段的人力资源管理理念、方法等面临着种种挑战，并通过自身变革完成“救赎”，尽管这些理念、方法曾经发挥了积极的作用。例如，从科学管理阶段到人际关系运动阶段的转变。在 19 世纪末和 20 世纪初，欧洲经济社会发生了工业革命，导致劳动专业化水平和生产率的提高，与之相适应的技术进步也得以加快。这些变化使得早期的手工艺制度无法满足工业革命时期人员管理

^① 张一弛、张正堂. 人力资源管理教程 [M]. 2 版. 北京: 北京大学出版社, 2010.

的需求，迫使人事管理方式发生新的变革，从而产生了科学管理。科学管理阶段人员管理的最大特征在于通过标准化和规范化强化对员工的技能要求，极大地推进了员工甄选、培训和公司绩效管理的发展。但是这种新的人员管理方式在运行了一段时间之后，又面临着新的挑战——它忽视了员工的心理状态，把人作为机器的附属品。这个新挑战又推动了人力资源管理的人际关系运动。不断的变革和演化，使人力资源管理的理念、方法更适应社会和企业对人员管理的需要，人力资源管理一直在变革的路上！

在理念上，人力资源管理的重要性毋庸置疑。但是在实践上，人力资源管理是否被重视还要看人员管理的实际需要。一般而言，随着组织人员规模增加、组织岗位和人员的复杂性的增加，人力资源管理实践才能得到真正的重视。自彼得·德鲁克提出“人力资源”概念以来，每隔几年就会出现类似“人力资源管理部门应不应该取消”“人力资源管理部门能不能创造价值”的质疑。因此，观念上的重视和实践上的质疑是人力资源管理在发展过程中一直存在的问题。

《周易·系辞》云：“变则通，通则久。是以自天佑之，吉无不利。”事物只有不断变革才能通达，只有通达、流畅的事物，才能吉无不利、长盛不衰。人力资源管理亦是如此。对人力资源管理实践价值的每次争论和质疑，都会带来人力资源管理理论和实践的新发展。

最典型的质疑莫过于担任《哈佛商业评论》总编的托马斯·斯图尔特(Thomas A. Stewart) 1996年发表的《炸掉你的人力资源部》的文章^①，已引起了广泛的关注和争论。文章指出：“在你的公司中存在着一个暖洋洋的、昏昏欲睡的，就像是克里奥帕特拉^②胸脯上的毒蛇一样的东西，这个东西就是你公司中的一个部门。这个部门所属雇员80%的时间

① Thomas A Stewart. Taking on the Last Bureaucracy People Need People—But Do They Need Personnel? It's Time for Human Resources Departments to Put up or Shut up [J]. Fortune, 1996, 133(1): 105-110.

② 古埃及艳后，用毒蛇自杀。

都用在了日常性的行政管理事务上。该部门几乎所有的职能都可以让其他部门用更少的时间更为熟练地去完成。更要命的是该部门的领导人无法描述他们对公司的价值增值所做的具体贡献，而只能用一些流行的、无法量化的和苍白无力的语言来为自己辩解——然而，正如毒蛇不会受到自己的毒液感染一样，这个部门竟然还常常向其他部门提建议，告诉它们如何精简那些不会给公司带来价值增值的工作。不仅如此，从招聘广告上看，在这个部门中工作的专业人员的平均薪资水平在上一年竟然上升了30%。我所描述的当然就是你们公司的人力资源管理部门，因此我想给你一个小小的建议是，为什么不把你们的人力资源管理部门炸掉算了？”^①斯图尔特的文章一石激起千层浪，争论异常激烈、一片混乱。时任GE公司群策群力专家团队的核心成员戴维·尤里奇（Dave Ulrich）^②指出，是否废除人力资源部门这样的问题是个坏问题：如果有价值，当然就不废除；如果没有价值，当然应该废除。他提出了一个更有现实价值的问题：人力资源部到底该如何创造价值？他认为，人力资源部门不应该再关注活动本身，它不应该关注做了什么，而应该关注产出是什么。

这场人力资源管理发展史上的经典争论，也推动了人力资源管理的新发展，带来了人力资源管理的再转型。尤里奇发展出HR角色与贡献四象限模型，对人力资源实践产生了深远的影响，被很多优秀的企业采用。随后，HR三支柱模型的提出，则更成为国内人力资源领域近年来最热门的话题。无论是企业招聘的人力资源类岗位设置、培训界的培训课程，还是咨询界的HR咨询项目，HR三支柱都是避不开的热词。我把这种热度概括为，作为一名人力资源管理的从业者，无论你是理论工作者还是实践

① Thomas A Stewart. Taking on the Last Bureaucracy People Need People—But Do They Need Personnel? It's Time for Human Resources Departments to put up or Shut up [J], Fortune, 1996, 133(1): 105-110.

② 戴维·尤里奇，美国密歇根大学罗斯商学院教授，人力资源领域的管理大师，被誉为人力资源管理的开拓者。他曾在美国《人力资源管理》杂志做过10年主编，是4个其他专业期刊编辑委员会委员，出版了12本著作，发表了100多篇文章。

者，不懂三支柱模型，都不好意思说自己是人力资源从业者（HRer）。

相应地，HR 三支柱架构也成为许多大企业人力资源管理的转型方向。但是面对三支柱转型，企业在实践过程中还是有很多困惑。

第一，一些企业接触了人力资源界热议的 HR 三支柱模型之后，会蠢蠢欲动，尝试通过这种转型来提升自身的人力资源管理效能。但是，它们不知道自己适不适合做这种变革的尝试。

第二，HR 三支柱模式在中国目前的实践中可以参考的成功案例并不多。虽然一些企业也进行了早期转型的探索，但大家都在摸着石头过河。国内现有的相关书籍大多以讲故事为主，缺乏学理性的提升和思考，三支柱模型涉及的内容，是不是都需要企业照搬实现，还是可以做更多的变形？如何才能根据本企业的情况推行 HR 三支柱转型？这些都是企业面临的困惑。

因此，要不要进行 HR 三支柱转型，如何转型、发展、落地，都是企业需要思考的问题。总体而言，关于 HR 三支柱转型还有很多问题值得探讨、总结和实践。从我个人参加 HR 实践圈子的读书会、沙龙、培训会和实践案例调研来看，对于这一新的人力资源管理转型，企业实践、培训界还有一些错误的认识和理解。正是基于这样的背景，我萌生了撰写本书的想法，根本的出发点有以下几个方面。

一是系统总结国外学者在实践中对三支柱转型的研究观点和实践经验。HR 三支柱转型并不是一种简单的新的人力资源管理方法或技术。这种模式的提出、研究和实践，在西方国家已经有相当长的时间，也曾于 20 世纪 90 年代传入中国，但是当时并没有引起我国企业实践界的关注。相对而言，这种转型在国外有着较为成熟的理论和实践，我们需要从人力资源管理发展的高度看待三支柱转型，对西方学者与企业有关的三支柱模型的研究和实践经验进行总结、学习及借鉴。

二是近年来我国境内的大型企业（包括外资企业和本土企业）也开

始对三支柱模型进行实践，提供了一些经验和教训。因此，我们也有必要对这些经验和教训进行总结与提炼。我收集了企业三支柱转型实践的二手案例资料，并且对我国一些典型企业展开调研。通过对这些企业（涉及百思买集团、博世、IBM 公司、辉瑞公司、英特尔公司、福特公司、法国液化空气集团、美的集团、施耐德公司、西门子公司、DHL 公司、华为、腾讯、阿里巴巴、联想集团、ABB 公司、宝钢集团、中兴通讯、孩子王公司、协鑫集团等）人力资源三支柱转型实践的介绍、总结和分析，总结 HR 三支柱转型运作管理的构架、内容和方法等，以期能够帮助更多企业更好地进行 HR 三支柱转型。

面对人力资源实践界对 HR 三支柱的热议，我于 2015 年 7 月着手构思本书。随后，开始收集相关的一手和二手资料。在写作过程中，我得到了业界诸多 HR 同行的支持。他们是美的集团原人力资源总监刘巨峰、三胞集团原助理总裁兼人力资源管理中心总经理吕晓峰、华为公司南部非洲地区部人力资源部 HR 质量运营负责人汪洋、三胞生物医疗产业集团人力企管中心总经理卢国华、默沙东中国公司中区人力资源业务合作伙伴（HRBP）刘小萱、协鑫集团人力资源共享服务中心运营高级经理李勤奋和苏州人力资源共享中心原主任董立、奇瑞汽车股份有限公司人力资源部原人事副总监孙红和人事高级经理程俐娟、福特公司南京汽车工程研究院 HRBP 华蓉、奇瑞捷豹路虎汽车有限公司人事制造部门经理金文军、联想集团人力资源高级经理朱玛和陈颖、博世（中国）投资有限公司苏州分公司人才甄选经理朱鹏等。非常感谢这些资深 HR 的支持和经验分享。

感谢国家自然科学基金项目（编号：71332002，71372028）、中国特色社会主义经济建设协同创新中心对本研究的资助！

张正堂

2018 年 8 月

序 为自己证言，人力资源管理一直在变革

第 1 章 人力资源管理的变革	1
1.1 人力资源管理职能角色与组织架构的变化	1
1.1.1 HRM 到底做什么	2
1.1.2 谁来做 HRM	3
1.1.3 重新定位人力资源部门：三支柱架构	10
◉ 名企实践 DHL 公司的人力资源转型背景	14
◉ 名企实践 宝钢集团的 HR 三支柱转型背景	17
1.2 三支柱转型下的人力资源管理	19
1.2.1 HR 三支柱：HRBP、HRCOE 和 HRSSC	19
◉ 名企实践 腾讯公司 HR 三支柱的转型	22
1.2.2 HRBP、HRCOE 和 HRSSC 之间的分工与协作	24
◉ 名企实践 腾讯公司 HR 三支柱之间的关系	28
1.2.3 三支柱转型下的 HR 组织架构	30
◉ 名企实践 华为公司 HR 三支柱的架构	31
◉ 名企实践 博世中国 HR 三支柱的架构	34
1.2.4 三支柱转型的价值	35
◉ 名企实践 宝钢集团 HR 三支柱转型与价值	36

1.3 人力资源管理的第四次转型	38
1.3.1 由外而内的 HR 转型	38
1.3.2 人力资源管理职能的再演进：四角色模型	39
◉ 名企实践 惠普公司应用四角色模型	41
第 2 章 HRBP 的角色定位与实现	43
2.1 HR 的三类事务与 HRBP 的角色定位	43
2.1.1 HR 的三类事务	43
2.1.2 HRBP 的角色和职责	45
◉ 名企实践 华为 HRBP 角色模型及项目 HRBP 的角色定位	48
◉ 名企实践 ABB 公司的 HRBP 角色	52
2.1.3 HRBP 的不同类型	52
◉ 名企实践 典型的文化型 HRBP：阿里巴巴政委的角色	54
2.2 HRBP 角色实现的三步曲	57
2.2.1 明确 HRBP 面临的业务需求	58
◉ 名企实践 阿里巴巴政委成为区域经理的最佳搭档	68
2.2.2 把业务需求转化为可执行的 HR 方案	69
2.2.3 开展沟通、合作，赢得信任和支持	82
◉ 名企实践 华为公司 HRBP 的关键业务活动	88
2.2.4 HRBP 角色的实现流程	90
第 3 章 管理 HRBP 的关键要素与实践	91
3.1 HRBP 的知识能力要求	91
3.1.1 HRBP 的知识	92
3.1.2 HRBP 的能力	95
◉ 名企实践 华为公司 HRBP 的能力要求	97
◉ 名企实践 联想集团 HRBP 的角色与能力要求	99
◉ 名企实践 IBM 公司的 HRBP 胜任力	100
◉ 名企实践 阿里巴巴政委的能力要求	106

○名企实践 辉瑞中国公司 HRBP 的核心胜任力	108
○名企实践 INTEL 公司 HRBP 的胜任力要求	109
○名企实践 博世中国公司 HRBP 的角色与选拔条件	110
3.2 HRBP 的配置与汇报关系	111
3.2.1 HRBP 的架构设置	112
○名企实践 辉瑞中国的 HRBP 团队组织架构	116
○名企实践 某跨国汽车公司的 HRBP 组织架构与职责角色	117
3.2.2 HRBP 的规模	121
3.2.3 HRBP 的来源	125
3.2.4 HRBP 的汇报隶属关系：向谁汇报	127
○名企实践 阿里巴巴政委的配置、选拔与汇报关系	131
3.3 HRBP 的培养方式与实践	132
3.3.1 HRBP 培养方式	132
3.3.2 HRBP 培养的企业实践做法	136
○名企实践 阿里巴巴政委的培养	139
○名企实践 华为公司 HRBP 赋能的总体架构及项目 HRBP 培养方案	140
○名企实践 博世的 HRBP 能力要求和培养	148
○名企实践 舍弗勒的 HRBP 能力要求与培养	149
3.4 HRBP 的考核	151
○名企实践 百思买集团对 HRBP 的考核	153
第 4 章 HRSSC 的构建与运作	156
4.1 共享服务的兴起与 HRSSC 的功能定位	157
4.1.1 共享服务的兴起	157
4.1.2 HRSSC 的功能定位与类型	159
4.1.3 HRSSC 的价值	162
4.2 构建 HRSSC 的三大基础	167

4.2.1	有足够数量的组织形成规模效应	167
4.2.2	建立“一个公司”背景下的共享服务愿景	168
○	名企实践 飞利浦 HRSSC 的背景与内容	170
○	名企实践 施耐德 HRSSC 转型的背景	171
4.2.3	IT 的支持	172
4.3	共享内容设计	174
4.3.1	服务范围的确定标准和地域分级	174
○	名企实践 华为公司 HRSSC 的服务范围	179
4.3.2	共享服务交付的分层服务	180
○	名企实践 美的集团 HRSSC 的服务内容	185
4.3.3	HR 服务流程的再设计	186
4.4	HRSSC 组织设计	189
4.4.1	HRSSC 的布局与选址	189
○	名企实践 中兴通讯 HRSSC 的布局与架构	190
4.4.2	HRSSC 的内部结构	195
○	名企实践 施耐德电气公司 HRSSC 的组织架构	197
○	名企实践 腾讯公司 HRSDC 的组织架构	198
○	名企实践 法国液化空气集团 HRSSC 的组织架构	201
4.5	HRSSC 的人员配置、培训与考核	202
4.5.1	HRSSC 内部的人员构成	203
4.5.2	HRSSC 内部员工的配置与能力要求	204
○	名企实践 博世(中国)HRSSC 团队的职责与能力要求	207
4.5.3	HRSSC 人员的上岗培训	208
4.5.4	HRSSC 的考核	211
○	名企实践 施耐德电气 HRSSC 的关键绩效指标	214
第 5 章	HRCOE 的运作	216
5.1	HRCOE 的角色职能与实现	217

5.1.1	HRCOE 的角色和职能	217
5.1.2	如何发挥 HRCOE 专家作用	221
5.2	HRCOE 的能力要求和提升计划	225
5.2.1	HRCOE 的能力要求	226
5.2.2	谁适合做 COE	228
5.2.3	HRCOE 能力提升计划	230
5.3	HRCOE 的配置与考核	233
5.3.1	HRCOE 的配置	233
	◦ 名企实践 阿里巴巴的 HRCOE 组织架构	234
	◦ 名企实践 腾讯公司的 HRCOE 组织架构	235
5.3.2	对 HRCOE 的考核	237
第 6 章	人力资源管理三支柱转型的渐进性和挑战	239
6.1	转型的渐进性：转型不一定就真的转为三支柱架构	240
6.1.1	转型的不同模式	240
	◦ 名企实践 当当网的过渡性三支柱转型	243
	◦ 名企实践 ABB 公司共享服务中心（HRC）	245
6.1.2	根据企业规模差异，制订切实可行的转型推进计划	247
6.2	三支柱转型面临的挑战	249
6.2.1	如何平衡公司管控目标和业务个性需求的关系	249
6.2.2	如何解决 HRBP 角色定位不清晰和能力缺陷的问题	253
6.2.3	如何实现三支柱之间的有效分工与配合	256
	◦ 名企实践 华为公司 HR 三支柱协同模式	262
6.2.4	如何赢得管理层支持是人力资源转型的保障	264
	参考文献	268

人力资源管理的变革

1.1 人力资源管理职能角色与组织架构的变化

传统教科书或理论大多是从人力资源管理职能变化的角度来总结和划分人力资源管理的发展阶段的。比如，传统上认为人力资源管理的发展可分为人事管理、人力资源管理和战略人力资源管理阶段，也有一些咨询公司将其分为人事管理、人力资源管理、战略人力资源管理和人力资本阶段。但是，从企业实践出发，这种单一视角总结的人力资源管理的演变并不完善。事实上，在企业人力资源管理实践上，我们可以从两个不同的路径来探寻人力资源管理的演变轨迹。

一是人力资源管理职能角色的变化。从根本上说，这个路径就是不断地在回答“人力资源管理到底应该做些什么”，主要表现在随着组织发展，对人员管理的要求越来越高，人力资源管理职能不断得到丰富。

二是人力资源管理组织架构的变化。从根本上说，这个路径就是在回答“谁来完成人力资源管理的工作”，主要反映在人力资源管理组织架构的变化和角色分工上。

当然，两个路径之间是有一定关联性的，特别是人力资源管理职

能角色的变化往往会对 HR 组织架构提出要求。如果两者中的任何一个不能满足组织对人员管理的需求，就会引起人力资源管理的新发展或变革。

1.1.1 HRM 到底做什么

一般认为，人力资源管理的发展经历了人事管理、人力资源管理到战略人力资源管理三个阶段。三者和管理理念、管理地位和管理目标等方面存在较大的差异性。表 1-1 对三者的特点进行了比较分析。

表 1-1 人力资源管理三个发展阶段的特点比较

	人事管理	人力资源管理	战略人力资源管理
理念	人是一种工具性资源，服务于其他资源	人是组织的一种重要资源	人是组织的战略资源，是最重要的资产
地位	局限于日常事务，基本不涉及组织的战略决策 与战略规划的关系是一种行政关系或单向执行关系，是单一的执行者和行政者	是组织战略决策的信息提供者 与战略规划的关系是一种双向的关系，是战略的执行者和辅助者	是组织战略决策的重要参与者、制定者 与战略规划是一体化关系，是战略决策制定的参与者、推动者和执行者
职能	参谋职能；行政事务性职能；被动的工作方式	直线职能；战略实施与行政事务性职能；灵活的工作方式	直线职能；战略决策者、实施者，几乎没有行政事务性职能；主动的工作方式
主要工作内容	关注的是劳动协议的条款与条件，提供 HR 服务以及保证法规遵从性，主要从事薪酬结算、养老金管理、出勤监控、员工招聘等，强调 HR 的行政事务性工作	强调 HR 在人才搜寻、报酬与奖励、学习、沟通等方面进行的创新实践设计，包括 HR 的六大模块，强调 HR 六大模块的运作及有机结合	将 HR 工作与企业的战略或业务目标关联起来，并扩展 HR 实践的关注点，除了最基础的“人才”方面外，还包括“对企业文化与领导力的贡献”。强调人才、文化和领导力都为企业战略服务
目标	部门绩效导向；短期绩效导向	部门与组织绩效导向；较长期导向	组织绩效导向；长期绩效和竞争优势导向
HR 效能体现	效率的提升，即以更少的资源完成更多的事务，通过完美无瑕的事务处理能力建立起 HR 的信誉	HR 实践的创新和整合；HR 的信誉来自他们提供的最佳实践	能够在企业战略与 HR 的行动之间建立起清晰的关联路径；HR 的信誉来自战略制定过程中的参与及贡献

资料来源：本书作者根据有关资料整理。

伴随着人力资源管理职能的变化,企业对人力资源管理方法、工具和架构的要求也越来越高。但是总体而言,企业对人力资源管理职能、方法、工具等方面要求的高低取决于企业规模的大小。这里的企业规模更多地表现为企业人数规模。人数规模越大,组织对人力资源管理的要求越高。相反,当企业人数很少时,传统的经验式人力资源管理就能够满足大多数企业人员管理的需要。传统观点往往认为,企业规模较小的时候(比如只有百十个人规模的小企业),其员工管理水平大多处于人事管理阶段。而随着企业规模的扩大(比如一个大型集团或者跨国公司),人员管理的难度和要求会越来越高,企业员工管理逐渐发展到人力资源管理阶段,进而达到战略人力资源管理阶段。

1.1.2 谁来做 HRM

1. HRM 组织架构的专业化和水平分工

相比于人力资源管理职能活动的差异,实践者最容易观察到的是企业中人力资源管理岗位的设置和组织架构的搭建。人力资源管理岗位的设置名称、编制多少,以及这些岗位设定在什么样的部门里,在一定程度上都能反映出企业人力资源管理的发展阶段。总体而言,公司人力资源管理的完整性、工具方法等都和企业的人数规模有着非常大的关联性。企业人数规模越大,对人力资源管理的要求往往越高,人力资源管理的体系和架构也会更完整、更系统,采用的工具、方法也更规范。随着企业规模的扩大和员工管理水平要求的提升,企业人力资源管理的组织结构也会发生变化,其发展的基本路线如下所述。

(1) 综合办公室。这个阶段,组织的规模往往很小(比如百十个人及以下的企业),没有设置专门的人事岗位。人事相关的事务往往和综

合办公室放在一起，由相关人员兼职完成。

(2) 行政人事办公室(人事行政办公室)。随着组织规模的扩大，相关的人事工作量也会增加，组织往往开始设置人事专员岗位，仍以人事方面的事务性工作为主，通常和行政办公室合并办公。总体而言，公司里已经出现了独立的人事岗位。“人事”职能被纳入到组织部门的名称里。

(3) 人事部。随着公司规模再扩大，一两个人事专员岗位已经很难完成全公司的员工管理事务，公司设立独立的人事部，设置多个人事岗位，并开始有一些基本的专业分工，但总体的职能仍然偏向于人事管理。

(4) 人力资源部。企业规模的扩展，对员工管理提出更高的要求，人事部演化为人力资源部，职能分工更加专业化。人力资源部的进一步演化，具体表现为内部分工的变化：从最开始的人力资源部内部不做具体的分工或模糊分工，要求相关人员在一定程度上是 HRM 的“全才”，到人力资源管理逐步按照相关的业务模块分工，设立人力资源部长或总监职位，下设招聘专员、培训专员、薪酬专员、绩效专员、人事专员、员工关系专员等。如果企业规模进一步发展，公司配置的 HR 岗位更多，则会演变为每个职能模块的专员岗位人数增加，形成不同的专业职级，比如培训经理、高级培训专员、培训专员等，体现在不同的岗位对培训角色的分工上。

组织人力资源管理岗位和架构设置的变化，背后是组织对完成人力资源管理职能的主体设定的改变。从人力资源管理角色实施的主体来看，管理人力资源的实质是创造一个责任共享体系，高层管理者、人力资源工作者、直线经理共同承担人力资源管理的角色。一般认为，三者的角色分工如表 1-2 所示。