

DOI:10.13216/j.cnki.upcjess.2016.05.0003

国内人力资源三支柱研究:综述与展望

时广军¹, 朱振东²

(1. 北京师范大学 教育学部, 北京 100083; 2. 铜陵学院 会计学院, 安徽 铜陵 244000)

摘要:人力资源三支柱以业务为导向,突破了职能导向的人力资源管理传统旧体系。近年来,国内对人力资源三支柱问题的研究不断深化,主要集中在人力资源三支柱基础研究、人力资源三支柱现状研究、人力资源三支柱转型问题研究和人力资源三支柱转型路径研究。而现有研究中也存在诸多不足,如互撑关系的研究不足,业务外包的研究不足,人才培养机制的研究不足,考核体系的研究不足,组织衬托文化的研究不足。因此,未来应有更多的研究关注人力资源三支柱的互撑关系、业务外包、人才培养、考核体系和衬托文化。

关键词:人力资源;三支柱;职能划分;综述展望

中图分类号:C939;F272 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-5595(2016)05-0013-06

随着互联网+、工业 4.0、云计算、虚拟外包等概念的传播,组织的活动领域与发展规模不断呈现出新变化,这也使得更大范围的人力资源管理成为研究的必然。传统职能导向的人力资源管理体系由于自身的缺陷,无法满足组织规模化和产业化的需求。因此,人们对业务导向的人力资源(HR)三支柱体系产生了越来越多的诉求。本文选取 2010—2016 年中国知网上发表的以“人力资源三支柱”“HRBP”“HRCOE”“HRSSC”等为主题的代表性文献进行综述,并基于现有研究成果提出展望。

一、人力资源三支柱的基础

人力资源三支柱的基础研究是针对人力资源三支柱的基本问题和理论所进行的分析,主要包括以下几个议题:

(一)人力资源管理的演化

根据不同阶段的特征,人力资源管理的演化轨迹可以归纳为劳力管理、人事管理、人力资源管理、战略人力资源管理四个阶段^[1-2]。(1)劳力管理阶段。源于亚当·斯密的劳动力理论,劳动者出卖自身劳动力来维持生活,劳动力等同于一种可交换的产品^[3]。随着分工专业化和生产规模化的加强,劳动力的管理呈现出标准化、流程化特征。(2)人事

管理阶段。受科学管理思潮的影响,人事管理职能分离出来,此时注重对事务的管理,通过制度和管理模式的强化来提高人事管理效率。员工主要担当行政专员的角色,处理日常的人事事务^[4]。(3)人力资源管理阶段。受人际关系学说和行为科学发展的影响,人的个性和动机得到了重视,人力资源管理各领域不断出现新工具和新方法,其中,HR 六大模块是该阶段最鲜明的特征^[1]。(4)战略人力资源管理阶段。前一阶段注重的是以六大模块为主的 HR 实践,该阶段则强调 HR 要跳出日常繁琐事务,从 HR 战略角度来服务于组织。20 世纪 90 年代,共享概念开始在财务领域崭露,后深入到人力资源、物流、政府管理中。在该思潮的影响下,戴维·尤里奇(Dave Ulrich)于 1996 年提出了人力资源领域的三支柱模式,其于 2001 年左右被引入中国。

(二)人力资源三支柱的概念及特点

人力资源三支柱即戴维·尤里奇的三支柱模型——人力资源业务伙伴(HRBP)、人力资源专家中心(HRCOE)、人力资源共享服务中心(HRSSC)^[5]。它将人力资源管理体系划分为三大系统,改变了按六大职能划分的旧有体系。HRBP 是针对组织内部各具体业务单元的人力资源需求,

收稿日期:2016-06-21

修回日期:2016-08-23

作者简介:时广军(1991—),男,安徽滁州人,北京师范大学教育学部博士研究生,研究方向为教育人力资源管理、财务管理。

提供更个性化的咨询服务,此时的HR管理分为两种:(1)事业部型,即HRBP对事业部负责并接受其考核;(2)HR代表型,即HRBP由人力资源部派驻,接受总部考核^[6]。HRCOE是负责人力资源前瞻性和战略性研究、为HRBP及HRSSC提供技术支持的专家组,主要扮演开创者和咨询者两大角色,前者负责建立新制度和流程,后者负责新标准的推广及问题的高层解答^[7]。HRSSC是直接面向顾客提供咨询服务、办理日常业务的行政组,如政策的查询、工资的查询。此类员工的专业知识要求不高,但有自己的特点:服务标准化、办公信息化、为HR提供战略支持、独立考核^[4-5]。HRSSC可选择外包形式,与其他业务部门一样存在竞争关系,因此其不单是作为管理职能部门存在^[8]。

三角色相互支撑,特点清晰。其中,HRCOE为战略层、HRBP为战术层、HRSSC为操作层^[9]。HRCOE围绕组织战略目标设计政策,通过HRBP来分解目标,再由HRSSC来实施;HRBP在与业务部门合作中,对于超出能力范围的问题需咨询HRCOE,获取意见后再与HRSSC合作解决;HRSSC按照标准流程通过信息技术等来落实人力资源政策^[7,10]。

(三)人力资源三支柱的理论基础

人力资源三支柱的发展有着诸多理论渊源,如组织变革理论、信息化理论、人力资本理论、委托代理理论、规模经济论等。有研究者从组织变革角度分析认为,变革是实现HR组织动态平衡发展的手段,当原有的结构和秩序不能适应内外部环境变化时,就需要进行改革。同时,信息化可从四个方面提高HR管理效率:帮助决策者掌握组织人力资源状况,为战略决策提供依据;减少人力资源行政工作人员的负担;远程和匿名服务,利于传达职工意见;员工可通过人力资源信息系统获取薪资、培训等信息^[2]。有研究者从人力资本论角度分析认为,人力资源是一切资源中最核心的资源,人力资本的效益大于物质资本的效益,要求将HR管理提到战略地位,摆脱单一服务角色,参与业务合作^[11]。有研究者从委托代理论角度分析认为,可通过转让HRSSC的经营权、业务外包,进而降低行政成本并刺激业务部门间的竞争;从规模经济论角度看,随着组织规模扩大,为了降低单位成本并获取利润,建立三支柱可以促进专业分工,提高员工的工作效率^[12]。

(四)人力资源三支柱的价值研究

相对于传统人力资源管理模式,三支柱模式有其先进性:(1)提高HR战略地位。HRBP做业务单

元咨询师,在参与业务活动中获取第一手信息,摆脱例行事务,HR对业绩负责,进而利于实现战略人力资源管理的目的。(2)提高员工满意度。HRBP为单元提供个性服务,HRCOE提供专业水平咨询,HRSSC集中数据处理,专人专职,简化了办事流程,提高了HR自身及客户的满意度。(3)便于成本控制。精确的职能划分便于监控管理,同时HRSSC基于数据平台能很大程度简化常规人事活动,降低HR运营成本^[9,11,13]。另外,在三支柱模式的适应性上,有学者认为构建三支柱模式要考虑三点:(1)组织流程化、客户化。将常规事务流程化、标准化,将目光放在HR的战略价值上。(2)人才供给。三角色的专人专职需要合适的人才配备,特别是HRBP的配备,需要考虑人事部门和业务部门的要求。(3)共享平台。HRSSC通过总部共享平台提供集约化、标准化的信息服务,企业的信息化和数据化倾向不容忽视^[14]。

(五)人力资源三支柱的胜任特征

人力资源三支柱模式运营能否成功与其从业人员的素质水平密切相关。有资深人事从业者认为,HRBP胜任力应包括理解业务、聚焦客户、专业能力、创新、结果导向、建设关系^[15-16];有研究者根据HRBP扮演的角色认为提高胜任力有五大挑战:提升专业知识、增强商业服务、培养变革管理能力、将胜任力变为管理效能、明确角色归属^[17];还有研究者通过行为事件访谈得出HRBP胜任素质应包括:服务意识、HR专业性、沟通能力、业务敏锐度^[18]。可见,HR专业知识和业务熟练能力是HRBP不可缺少的胜任素质。目前针对HRSSC和HRCOE的胜任特征研究较少。总体而言,HRSSC应熟悉基本HR管理流程、掌握信息技术、具备大众服务意识,HRCOE应具备丰富的HR知识以及组织战略眼光^[19]。

二、人力资源三支柱的现状

总体而言,国内人力资源三支柱的实践并不多,且结构差异较大,主要表现在以下几方面:

(一)人力资源三支柱的总体运行现状

国内的人力资源三支柱模式总体上处于成长和试点阶段,实践企业总量偏少且分布不均。在总量上,很多的经验是来源于跨国公司和国内大型企业,如IBM的全球服务执行中心、SAP的中国技术服务中心、华为的全球财务共享服务中心、阿里巴巴的客户发展服务中心^[20];在结构上,表现出明显的地域和行业分布差异,三支柱模式集中出现在上海、广州、北京等大城市,中小型城市则少有出现。另外,

在行业分布上主要集中在互联网、移动互联网、电子商务、金融等服务领域,其他传统行业则鲜有出现^[21]。人力资源三支柱模式在中国并没有得到很好的应用。有研究结果显示:75%的受访者不了解且没有意愿运行三支柱模式,作为该模式中较为核心的HRBP也常常被称为“鸡肋”^[12]。由此可见,经济发达地区的大型企业更适合运行三支柱模式,其对新型服务行业更具吸引力。

(二)人力资源三支柱的个案运行现状

人力资源三支柱作为舶来品,国内的研究根据本土需求进行了诸多改革。

从成果方面看,有研究者从大数据背景的角度进行了研究,认为有的组织通过移动端、云端、商业智能等新技术连接HRBP、HRCOE和HRSSC,其中腾讯成立了HR大数据平台,由应用层、功能层及团队三部分组成^[22];有研究者从战略柔性的角度进行了研究,认为要成功实现HRBP角色的转型,企业可在技术、组织和个人三方面进行调整^[21];有研究者从内部营销的角度提出,在内部营销下HRBP应关注战略与业务的匹配度,制定人力资源产品推广计划及对员工行为的反馈与控制制度,HRCOE应关注设计的人力资源产品是否满足不同员工的需求,HRSSC应关注提高人力资源产品的执行效率^[23];有研究者从人才培养的角度进行了研究,根据华为的实践提出,HRBP人才培养可按照自主学习阶段、赋能培训阶段和在岗实战阶段流程进行,并提出“训战结合,循环赋能”的培养思路^[24]。

从成效方面看,有研究者从体系角度进行了研究,认为国内进行HR改革时多忽视三支柱的整体性,更注重HRBP,由于SSC和COE不受重视,效率低下,导致三支柱成为“三只猪”^[12];有网络评论从职能角度指出,国内80%的HRBP只是处理常规事务性工作,COE共享服务的职能形同虚设,人事成本仍很高^[25]。

可见,中国的人事改革虽然取得了诸多成果,但人事效益并不理想。

三、人力资源三支柱转型中存在的问题

在取代传统导向的人力资源管理模式中,业务导向的三支柱模式出现了诸多转型问题,主要源于所选取的转型时机、过渡方法、运作主体等。主要包括以下几方面:

(一)转型团队不胜任

转型团队的不胜任主要包含两方面:一是团队中个人专业素质不高,二是团队间协作交流不充分。一方面,三支柱模式要求培养三类不同要求的专

人才,而实际中HRCOE、HRBP、HRSSC的从业人员对自身角色定位并不清晰,工作效能感不强,导致对自身专业要求不高,表现为:HRCOE未真正脱离繁琐的行政事务,需要处理大量的常规人事问题,战略规划能力受限;HRBP缺乏必要的HR知识和业务技能,专业知识和业务能力此高彼低,存在偏向;HRSSC服务未能形成标准化、流程化,未建立完善的数据共享平台,从业人员日常办事效率不高^[5,26]。另一方面,三角色的相互协作是必不可少的。实际中,HRBP与HRSSC职责往往重叠,存在相互扯皮推诿现象,HRBP的不同隶属关系使得人力资源部门和业务部门对其支持程度偏差较大。由于组织中的层级关系,部门间开放、真诚、跨界的沟通平台难以建立,非正式沟通较少,当发生问题时易导致不信任、难协作现象^[27]。

(二)转型环境不成熟

并不是所有的组织都适合三支柱模式^[28]。实现人力资源管理的成功转型需要成熟的环境:(1)组织规模大,业务发展快。当业务需求有差异或业务规模扩大时,为了优化流程、节约成本,就需要进行人力资源角色的分工,分别负责战略、战术和操作层的工作。(2)人力资源管理基础扎实。三支柱模式是对原有模式的改进和升级,需要有扎实的管理基础。(3)充分的资源保障。三支柱模式在推行过程中会引起组织结构、规章制度等一系列变革,因此需要有充足的人力、物力和财力来应对。(4)领导者的支持。三支柱模式的推行需要先进的观念引导和管理支撑,因此领导者的支持与否将直接影响三支柱模式的实施。^[29-30]。实际中很多组织没能做好三支柱模式的适用性分析,存在盲目转型现象。当组织大规模、跨区域发展时,再沿用传统的人力资源管理模式会使机构重叠、成本增加、效率低下,此时环境成熟,人力资源管理可以向三支柱模式转型^[7]。

(三)组织结构和系统流程不完善

组织的高效运作会受到组织结构和系统流程的影响。目前,国内一些单位由于缺乏明确的组织结构和完善的系统支撑,从事HRSSC的员工流动率较高,从外部招聘的HRCOE和HRBP人员也频繁流失^[5]。在组织结构方面,金字塔式的传统层级结构造成部门之间产生地位差异。三支柱模式中的三个部门难以形成平等的业务支撑关系,有悖于三支柱模式角色分工、各尽其职的合作特征^[31]。在系统流程方面,一是三支柱各角色的运作未能流程化、制度化,业务单元→HRBP→HRCOE→HRSSC→客户之间缺乏简洁高效、责任明确的流程。二是缺乏流程

监控机制,三支柱分别是组织管理活动的一个环节,需要建立上下联络机制,其作为新事物,运作初期容易出现诸多问题,加强监控和反馈是不可缺少的。然而,多数实践单位由于资源有限基本没有建立流程监控机制^[32]。

(四)转型方法失当

三支柱模式在转型过程中有其演变规律,但在实际操作中还存在方法失当问题,具体表现为:(1)操之过急。三支柱模式的建立是一个循序渐进的过程,在现有职能与理想职能之间需要建立一个过渡带。一些组织没有将原有管理基础打扎实,缺乏对组织盈利特点、经营管理现状、未来人力资源管理愿景、目标等的分析,盲目引进三支柱模式,造成水土不服^[29]。(2)过于形式化。人力资源三支柱模式是业务驱动的需要,需要在责、权、利、人等方面进行全面设计,而一些组织只是在形式上组建了HRCOE、HRBP和HRSSC,过于模仿外来经验,未能抓本质、关键,脱离了自身实际,导致转型失败。(3)缺乏系统性。多数组织未能从人力资源管理如何驱动业务发展的价值链角度进行系统分析,导致设计的目标、路径、原则、方法及与之匹配的管理机制过于零散。三支柱模式的建立是为了更好地支持和引领业务,但只靠几个环节或部门的努力是很难取得理想效果的^[33]。

四、人力资源三支柱转型的路径

(一)提高团队素质

三支柱模式的成功运作提高团队质量是关键:(1)培养团队创新意识,引导观念变革;(2)建立项目人才培养机制,提高员工的知识技能;(3)探索职业路径,提高团队的岗位期望。有研究者指出,要成功地开展三支柱模式需要根据客户的需求不断创新、不断变革观念,并围绕战略伙伴、HR解决方案集成者、HR流程运作者、关系管理者、变革推动者、核心价值观传承驱动者六大角色进行探索,发挥各自所长^[29];针对员工岗位知识技能的不足,建立项目人才培养机制,按照“角色定位—多维胜任—人才培养”的思路展开:首先依据组织人才理念和现实需求明确培养目标,从自主学习、赋能培训和在岗实战三个阶段开展实践^[24];此外,为了提高团队的稳定性,组织应探索员工职业发展路径,建立三支柱从业员工薪酬、晋升、考核等方面的激励政策与制度,如规定业务部门副经理级别的员工要想晋升,必须担任过部门的HRBP^[23]。

(二)做好转型准备

有研究者认为,规模大、业务种类多、人力资本管

理基础扎实的组织适合开展三支柱模式。因此组织是否适合三支柱模式,首先要切实评估好组织的业务状况,分析原有管理工作的扎实性,为明确三支柱模式的适用性提供依据^[9];其次是获得领导层的支持,领导层的宣传动员、对部门间矛盾的调解等有利于推动三支柱模式的运行;同时还要获得人力资源部高管和业务部门高管的支持,以使HRBP能很好地运作在人力资源政策和部门业务之间。有管理机制上的保障,转型人员才能消除顾虑、增强信心^[34];从物质成本的角度看,三支柱模式的转型需要投入一定的财力和物力,如购买现有人力资源管理软件、定制符合本组织需求的人力资源软件等^[35]。

(三)优化组织运作

三支柱模式的运作是组织运作的一部分,为了获得良好的转型大环境,需要优化组织运作:聚焦组织扁平化建设,减少层级关系;提炼组织文化,培养开放、平等、协作、分享的理念;优化系统流程,减少不必要的环节,并建立监督反馈机制。有研究者指出,无领导、无边界的组织形式将成为互联网组织发展的趋势,平等、民主、自由的组织氛围更容易激发员工潜能。因此,推进组织扁平化,减少复杂的层级关系,有利于HRCOE、HRBP和HRSSC的平等交流与协作。要借鉴互联网“开放、平等、协作、分享”的行业精神,将其融入三支柱模式的建设中。HRCOE要树立开放、创新的新思维,HRBP要深入了解业务状况,HRSSC要真诚服务和分享,营造团结协作的组织文化^[5,36-37]。在流程优化的角度上,坚持“先标准、再共享”的原则,对组织的流程进行统一规范,建立“标准”,同时要标准政策化、制度化,推进“共享”。要建立健全监督反馈机制,以及时了解“三支柱”的转型情况^[32]。

(四)选对转型方法

采取恰当的转型方法有利于减少转型冲突,缓解转型矛盾,提高成功率,因此,在HR管理转型中要循序渐进,提供充足的转型过渡期;抓住本质,结合自身实际打造特色,摆脱形式主义;以战略为先导,集中设计,提高系统性。有研究者指出,为了避免在转型过程中急功近利,首先要明确路径与关键任务,领导层要达成共识,各级管理人员要积极配合,要有完善的奖惩考核机制。只有层层落实、循序渐进才能保障HR管理顺利地转型过渡^[33]。有研究者指出,可以根据实际需求选择HRSSC的合作方式与内容,从收益成本的关系角度考虑是否将常规人力资源管理事务进行外包^[4]。从系统化角度,要根据战略需求自上而下地分解目标,明确路径,再系

统地设计实施方案,进而统筹“三支柱”各环节的建设,统一调度,统一指挥^[1]。

五、研究展望

综上所述,国内对人力资源三支柱的研究取得了诸多成果,但仍存在一些不足,表现为:互撑关系的研究不足,业务外包的研究不足,人才培养机制的研究不足,考核体系的研究不足,组织衬托文化的研究不足。结合以往研究,本文认为未来可以在以下几个议题展开研究:

(一)关注互撑关系

人力资源三支柱体系要求 HRCOE、HRBP 和 HRSSC 统一运作,三角色各司其职,分别履行战略、战术和操作层的职责,缺一不可^[6]。而目前国内研究多局限于其中的一个角色,有的组织在没有建立 HRCOE 和 HRSSC 情况下,单独尝试 HRBP 管理,忽视了三支柱模式的整体性、体系性^[12]。为此,要加强三支柱角色互撑关系的研究,包括三者关系的定位、互撑关系的价值、建立关系的路径、各角色在关系中的职责、危机关系的处理等。笔者认为,对互撑关系的研究重点应在如何使 HRCOE、HRBP 和 HRSSC 切实做好本职工作、各尽其职,减少职责推脱和不作为现象。

(二)关注业务外包

大数据、云计算等现代技术使得跨区域业务合作成为趋势,业务所有权和经营权分离是现代组织运营的一大特色。在三支柱模式中,利用人力资源大数据平台,HRSSC 不仅可以由组织内部来经营,也可以由合适的外包商来承包操作。通过研究外包商的业务类型、业务运作流程、对外合作关系、服务价格策略、服务标准开发、外包风险评估等为业务外包提供基础^[38]。利用业务外包不仅可以让组织摆脱人力资源管理事务性工作,使其将更多的精力投入到战略和业务的谋划中,还可以提高组织内部业务的竞争意识以应对越来越标准化的外包竞争^[39]。

(三)关注人才培养

三支柱模式不是简单地拆分掉人力资源部,而是将人力资源部变革为具有不同服务功能层次的部门,因而不同层次从业人员的培养是重中之重。目前,国内三支柱模式的人才研究多集中于其角色定位、职能职责及胜任特征上,而对于 HRCOE、HRBP 和 HRSSC 人才的开发路径及具体实施方法关注较少,这使得三支柱模式的贯彻落实后劲不足。为此,今后应深入探索人才培养的标准、方式方法、资源供给、效果评估和成本的衡量等。不同岗位的职责不一样,其所应具备的岗位能力也就存在差异^[24],为

提高人才培养的针对性并降低成本,就要重视人才标准的研究。

(四)关注考核体系

一方面,作为舶来品,三支柱角色在现有组织中的关系还没理顺,其相应的考核归属部门也不统一。如在 HRBP 的考核上,有的 HRBP 归人力资源部管理并对其考核,有的 HRBP 归业务部门考核,而有的 HRBP 归人力资源部和业务部管理并对其管理部分进行考核,这种隶属关系的差异使得考核变得难以统一^[18,23]。另一方面,三支柱模式主张业务导向,不再仅是后勤服务部门,这就要求其考核体现业务性和服务性的统一,要兼顾更多的考核细节。因此,未来需要有更多的研究来关注三支柱模式的考核体系。

(五)关注文化的作用

目前,国内的三支柱模式的实践多集中于大型实力型企业,其中互联网、金融等现代服务行业居多,而这些企业大多具有开放、协作、分享等特色的现代组织文化。开放创新、协作分享的组织文化使得新概念、新行动更容易被员工接受和理解,进而推动了新气象的出现。因此,未来要加强对组织文化的研究,分析成功转型组织的文化特征、文化理念、文化轨迹等,挖掘文化衬托的力量,这对“三支柱”模式的实践成功将有巨大帮助^[40-41]。

参考文献:

- [1] 刘海钢. 如何重建人力资源管理战略[J]. 中国人力资源开发, 2014(2): 83-87.
- [2] 宋晓波. HRBP 人力资源管理新模式案例研究[D]. 广州: 广东工业大学, 2012.
- [3] 吴冬梅. 人力资源理论的五次创新[J]. 企业经济, 2012(11): 5-9.
- [4] 汪琳. 基于信息产业企业的虚拟人力资源管理研究[D]. 北京: 北京邮电大学, 2010.
- [5] 陈淑妮, 谭婷, 崔嵩也. 共享服务中心专业化人力资源管理新模式——以 Z 公司为例[J]. 中国人力资源开发, 2011(11): 47-51.
- [6] 杨磊, 陈静. 人力资源业务合作伙伴(HRBP)——HR 新角色[J]. 经济研究导刊, 2011(19): 105-107.
- [7] 高宁峰. 基于人才培养的人力资源管理模式思考[J]. 中国注册会计师, 2015(2): 74-77.
- [8] 杜燕. 创新战略下的人力资源共享服务中心建设实证研究——以 Z 公司为例[J]. 中国人力资源开发, 2016(4): 43-48.
- [9] 李洋洋. 基于云计算的中小企业人力资源管理研究[D]. 呼和浩特: 内蒙古工业大学, 2015.
- [10] 解海美, 陈进. 构建基于共享服务中心的新型人力资源

- 管理模式[J]. 企业技术开发, 2014(28): 78-80.
- [11] 赫然. CPS公司战略性人力资源管理研究[D]. 大连: 大连海事大学, 2013.
- [12] 杨雁. S公司人力资源共享服务模式研究[D]. 上海: 华东理工大学, 2013.
- [13] HR三支柱之于企业, 真正的意义何在[EB/OL]. (2016-07-26). <http://www.ghrlib.com/hrm/18068>.
- [14] HR三支柱模型, 适合什么样的企业[EB/OL]. (2015-08-03). <http://www.hr.com.cn/p/1423414522>.
- [15] 张琳. 如何将HRBP胜任力转化为管理效能[J]. 中国人力资源开发, 2014(2): 68-77.
- [16] 李海燕. 你具备HRBP的“胜任力”吗?[J]. 中外管理, 2015(10): 90-91.
- [17] 程功. HRBP如何成为最美舞者[J]. 人力资源, 2014(1): 50-52.
- [18] 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(6): 34-39.
- [19] 薛维娜. HRBP面向企业内部客户新模式[J]. 合作经济与技术, 2015(17): 89-91.
- [20] 梁淑巍. DHL公司人力资源共享服务中心建立研究[D]. 长春: 吉林大学, 2012.
- [21] 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): 39-49.
- [22] 张欣瑞, 范正芳, 陶晓波. 大数据在人力资源管理中的应用空间与挑战——基于谷歌与腾讯的对比分析[J]. 中国人力资源开发, 2015(25): 52-57.
- [23] 赵琛徽. 基于内部营销的HRBP模式研究[J]. 中国人力资源开发, 2015(20): 6-10.
- [24] 葛明磊. 项目HRBP后备人才培养的探索性研究——以华为公司为例[J]. 中国人力资源开发, 2015(18): 11-19.
- [25] 人力资源三支柱变为三只猪[EB/OL]. (2016-01-28). <http://www.tbqw.com/art/138785.html>.
- [26] 吉雷. HRBP: 角色融入是根本[J]. 人力资源, 2013(11): 68-70.
- [27] 易晓方. ZY公司组织变革管理中HRBP角色定位研究[J]. 中国人力资源开发, 2015(20): 22-28.
- [28] 李海燕. HRBP, 你在它乡还好吗?[J]. 中外管理, 2014(7): 77-78.
- [29] 陈洪权, 陈舒文. 人力资源部被“炸掉”之后——基于HRBP战略本土化转型思考[J]. 中国人力资源开发, 2015(20): 16-21.
- [30] 解秀丽. HRBP的中国式发展[J]. 人力资源开发, 2015(14): 106-107.
- [31] 解海美, 陈进. 如何共享“人力资源服务”[J]. 企业管理, 2014(11): 97-99.
- [32] 刘军锋. HRSSC不是“共享”那么简单[J]. 人力资源, 2016(5): 72-75.
- [33] 陈兴华, 吴能全. 人力资源管理由“控制型”向“经营型”转型[J]. 中国人力资源开发, 2015(6): 62-68.
- [34] 张琪. 基于人力资源业务伙伴(HRBP)新角色的思考[J]. 企业改革与管理, 2014(19): 61-62.
- [35] 杨梦园. 转型期新疆大型民营企业HRBP模式的探索——以T公司为例[J]. 武汉商学院学报, 2015(3): 41-45.
- [36] 王晓燕. 人力资源业务合作伙伴管理模式应用中的误区及有效解决措施[J]. 科技创业月刊, 2015(16): 59-60.
- [37] 龚文. HR: 由管理走向服务[J]. 北大商业论坛, 2015(7): 103-107.
- [38] 伍蕾. 我国饭店业务外包风险规避之相关分析[J]. 上海商学院学报, 2011(6): 72-77.
- [39] 朱晓琼, 付春光. 人力资源管理外包文献综述[J]. 人力资源管理, 2015(12): 36-38.
- [40] 朱丽莹, 梅强, 白光林. 组织文化影响员工工作态度的实证研究[J]. 科技管理研究, 2014(1): 247-250.
- [41] 张玮, 刘延平. 组织文化对组织承诺的影响研究[J]. 管理评论, 2015(8): 117-126.

责任编辑: 张岩林

Domestic Research on Three Pillars of Human Resource: Review and Prospect

SHI Guangjun¹, ZHU Zhendong²

(1. Faculty of Education, Beijing Normal University, Beijing 100083, China;

2. School of Accounting, Tongling University, Tongling, Anhui 244000, China)

Abstract: Three pillars management of human resource is business-oriented and breaks the traditional function-oriented management of human resource. In recent years, researches on three pillars of human resource in China are mainly the basic research of "three pillars", current situation of "three pillars", reason of "three pillars", and the improvement path of "three pillars". Problems in current researches include insufficient research on mutual support, insufficient research on outsourcing, insufficient research on the cultivation of workers, insufficient research on assessment, and insufficient research on organizational culture. Therefore, more researches should be conducted on the topics of mutual support, outsourcing, workers' cultivation, assessment, organizational culture.

Key words: human resource; three pillars; functional division; review and prospect