

HR三支柱公益调查报告

徐世勇教授、博导

中国人民大学劳动人事学院人力资源开发与评价中心主任

李超平教授、博导

中国人民大学公共管理学院人才选拔与评价研究中心主任



一、总体状况

二、HRBP的实施状况及存在的问题

三、COE的实施状况及存在的问题

四、SSC的实施状况及存在的问题

五、“HR三支柱”公益调查说明



—

总体情况

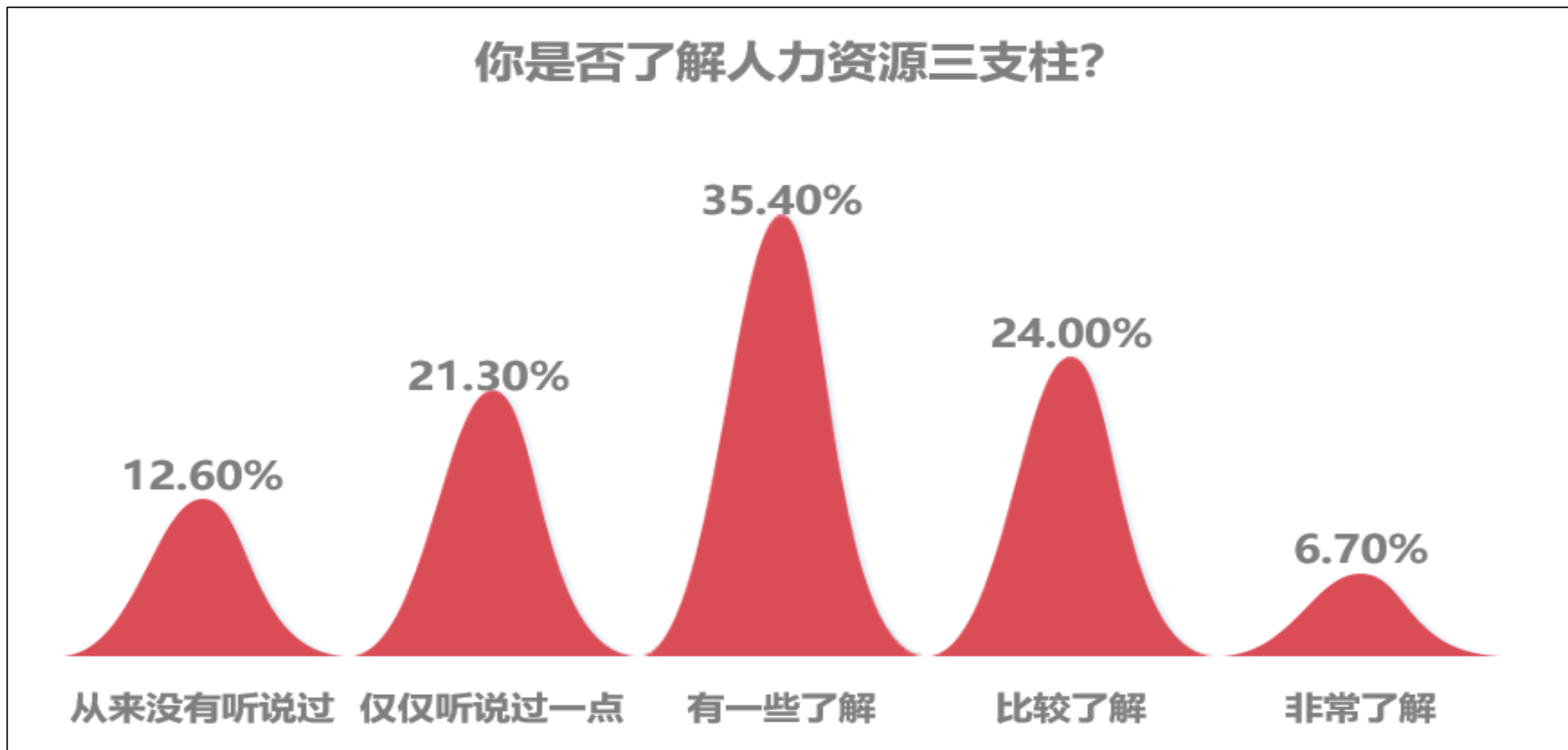
核心发现：

- 1、仅有三成左右的被调查者声称对HR三支柱较为了解
- 2、超过四成的被调查者表示单位没有实施HR三支柱
- 3、在实施三支柱的单位中，超过五成的被调查者认为HR三支柱政策达到了预期效果
- 4、HR三支柱的普及程度由高到低依次是HRBP、SSC、COE
- 5、HR三支柱的最突出的两项价值是：使人力资源管理更贴近业务、提升人力资源管理的效率
- 6、HRBP、COE 、SSC 三者不能相互配合是人力资源三支柱的最大问题

仅有三成左右的被调查者声称对人力资源三支柱较为了了解

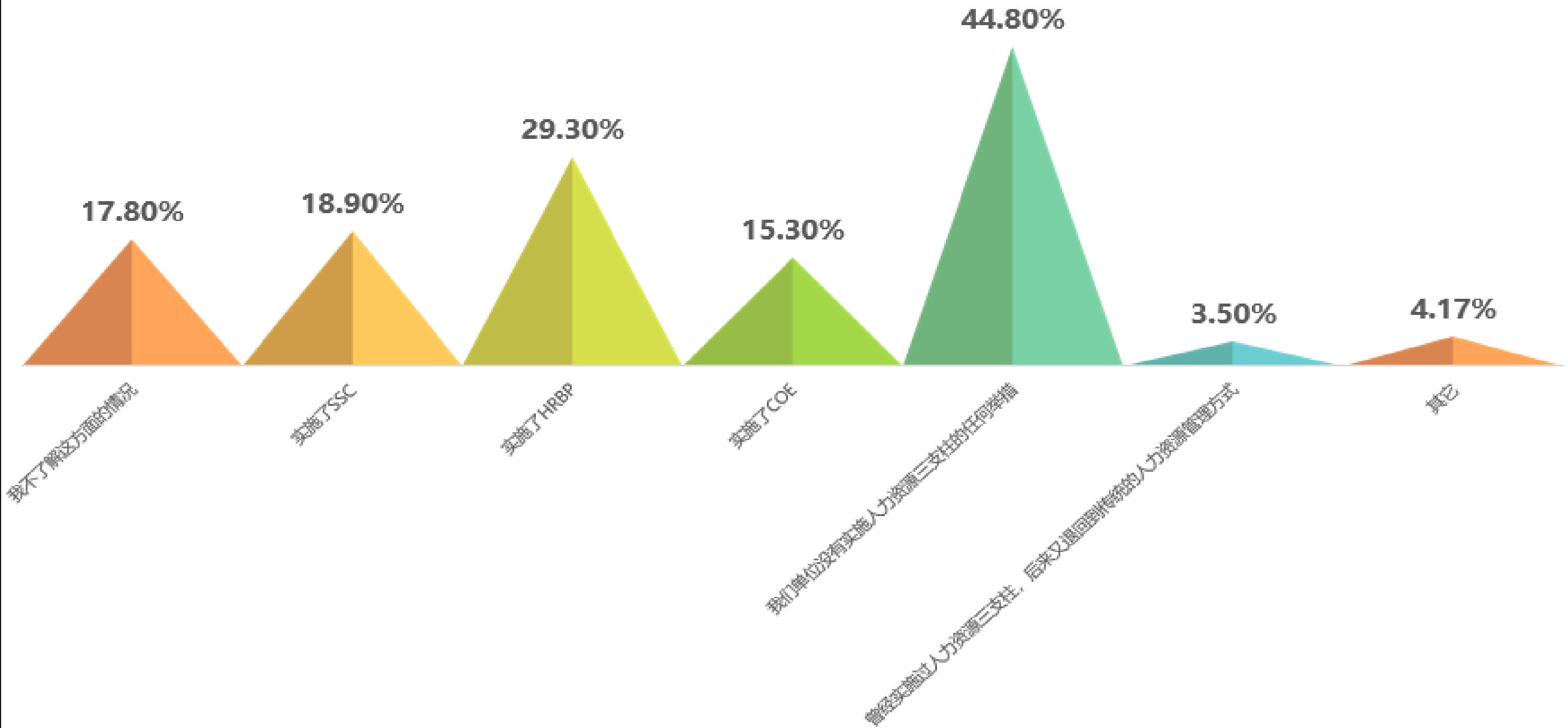
超过一成的被调查者声称对人力资源三支柱从未听说过；

超过两成的被调查者声称对人力资源三支柱仅听说过一点。



超过四成的被调查者表示单位没有实施HR三支柱

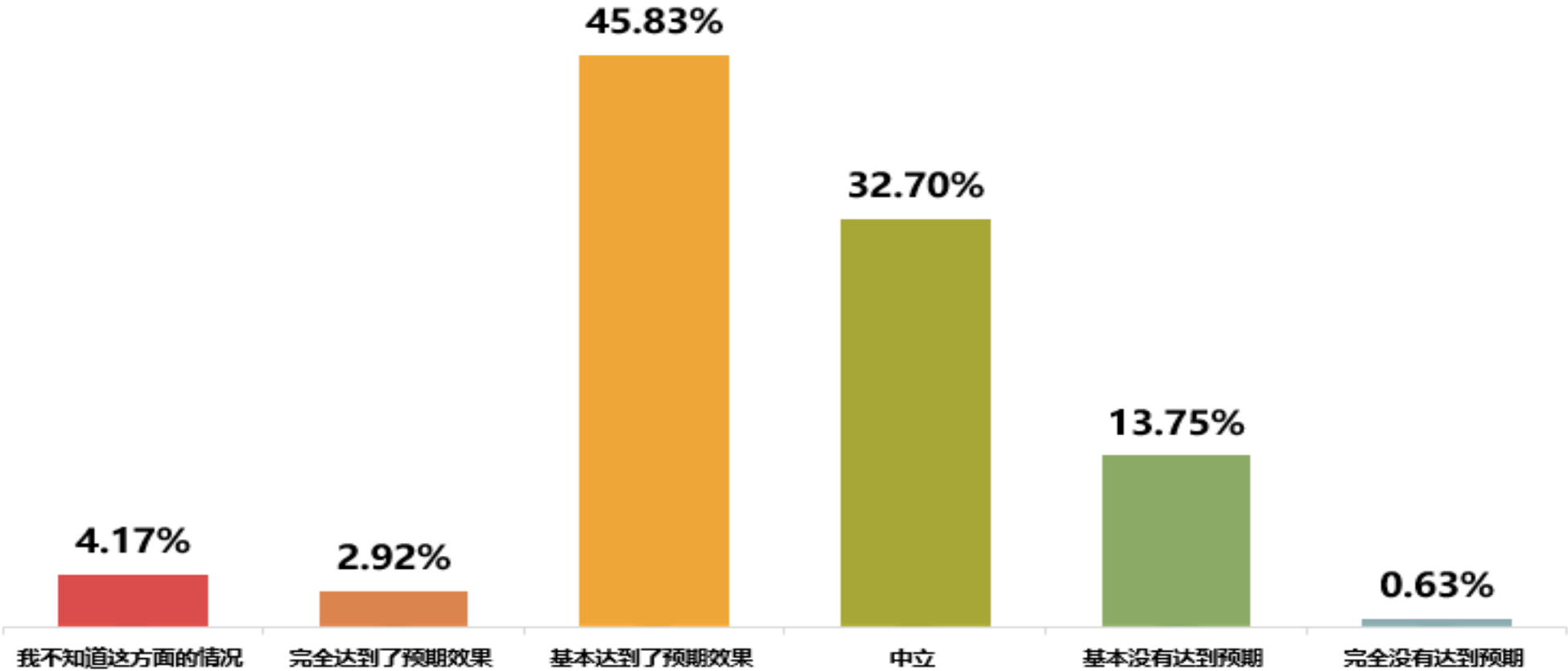
目前，贵单位实施人力资源三支柱的情况



在实施了HR三支柱的单位中，超过五成的被调查者认为HR三支柱政策达到了预期效果

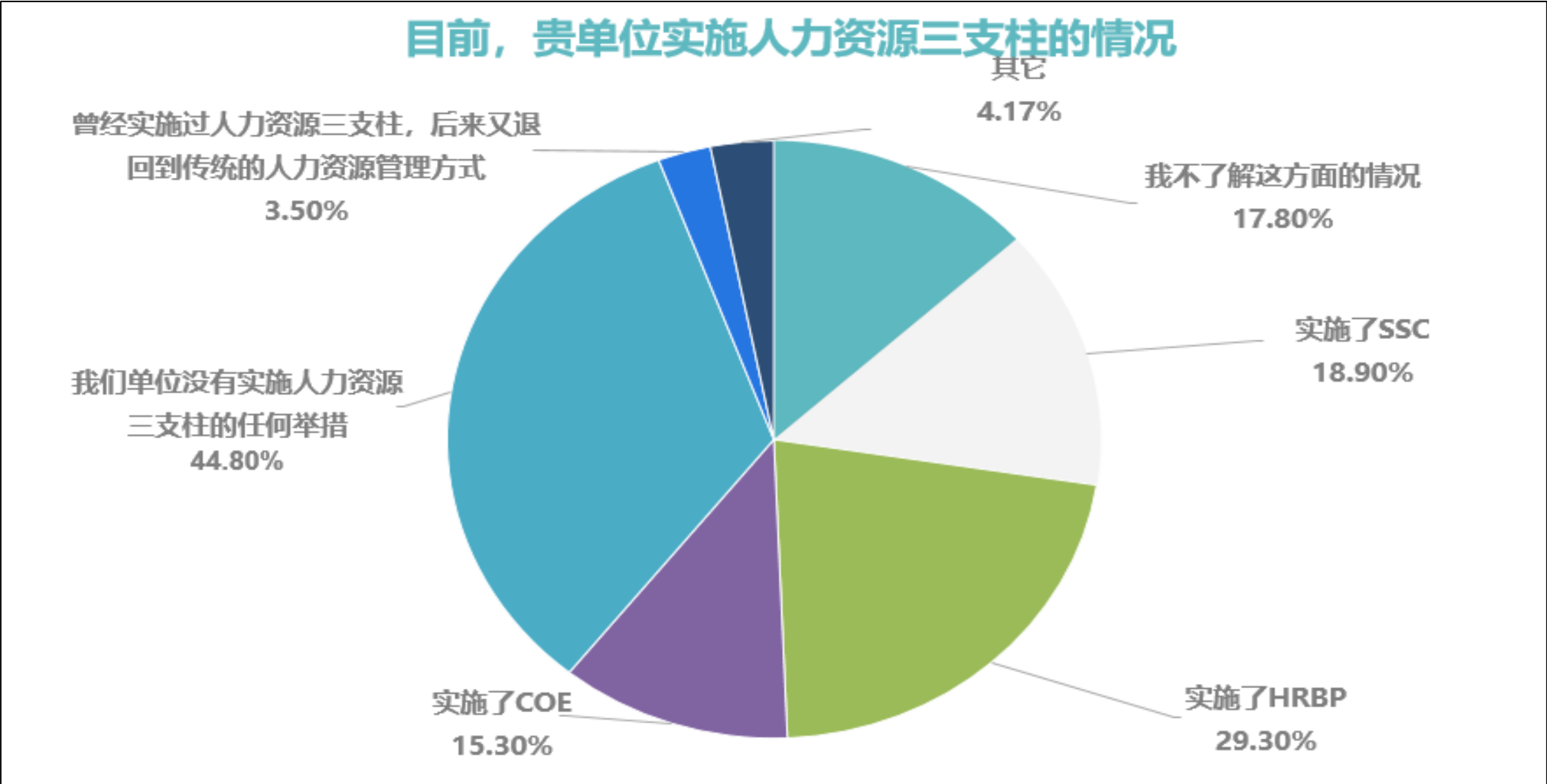
需要注意的是，有超过三成的被调查者对这个问题保持中立

在贵单位，人力资源三支柱的实施是否达到了预期？



HR 三支柱的普及程度由高到低的顺序依次是HRBP、SSC、COE

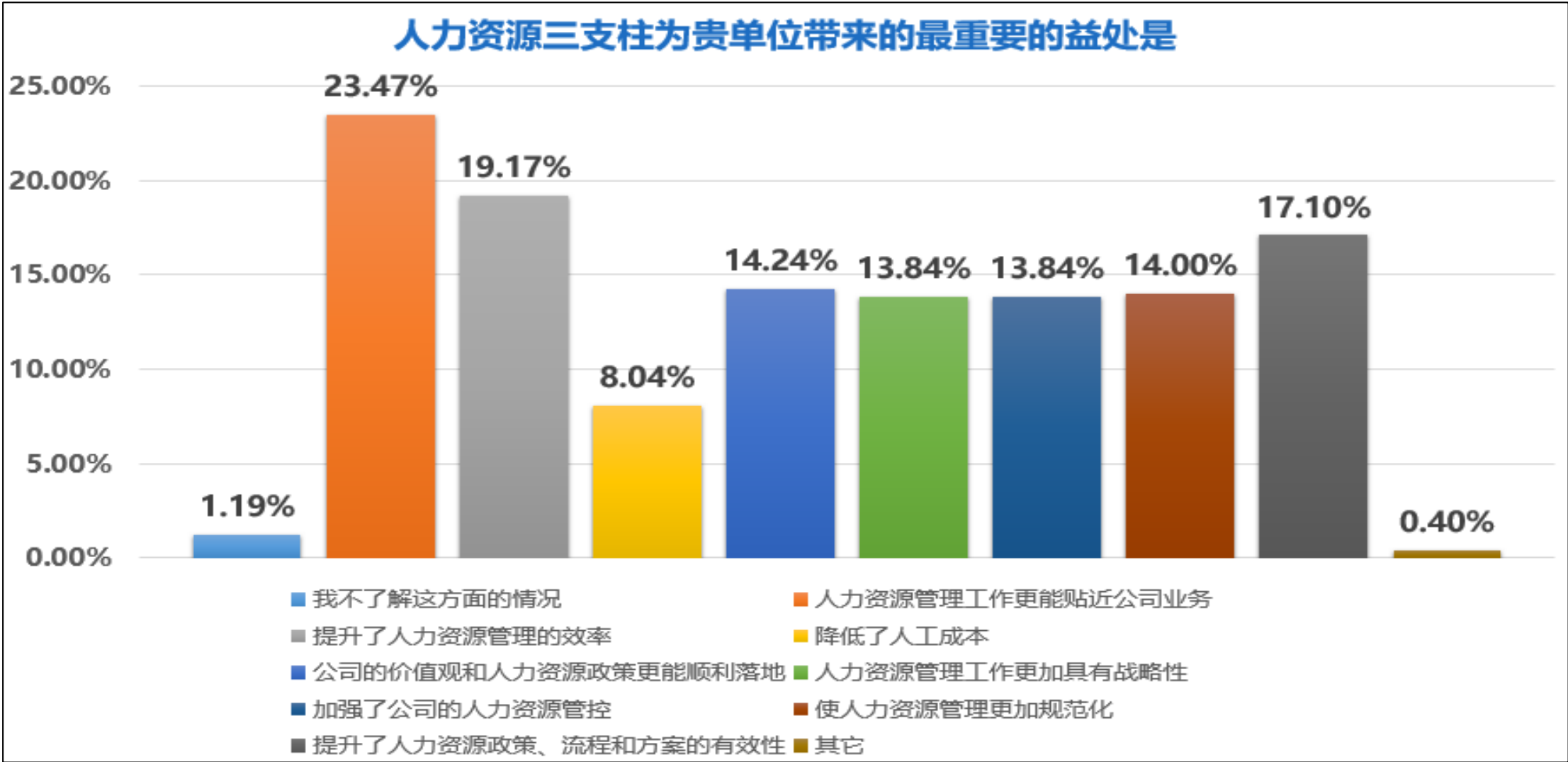
相对其他两支柱而言，**HRBP较为普及**，SSC居次,COE 所占比例最低



HR三支柱的最突出的两项价值是：使人力资源管理更贴近业务、提升人力资源管理的效率、

23.47%的被调查者认为，人力资源三支柱使人力资源管理工作更贴近业务；

19.17%的被调查者认为，人力资源三支柱能够提升人力资源管理效率。



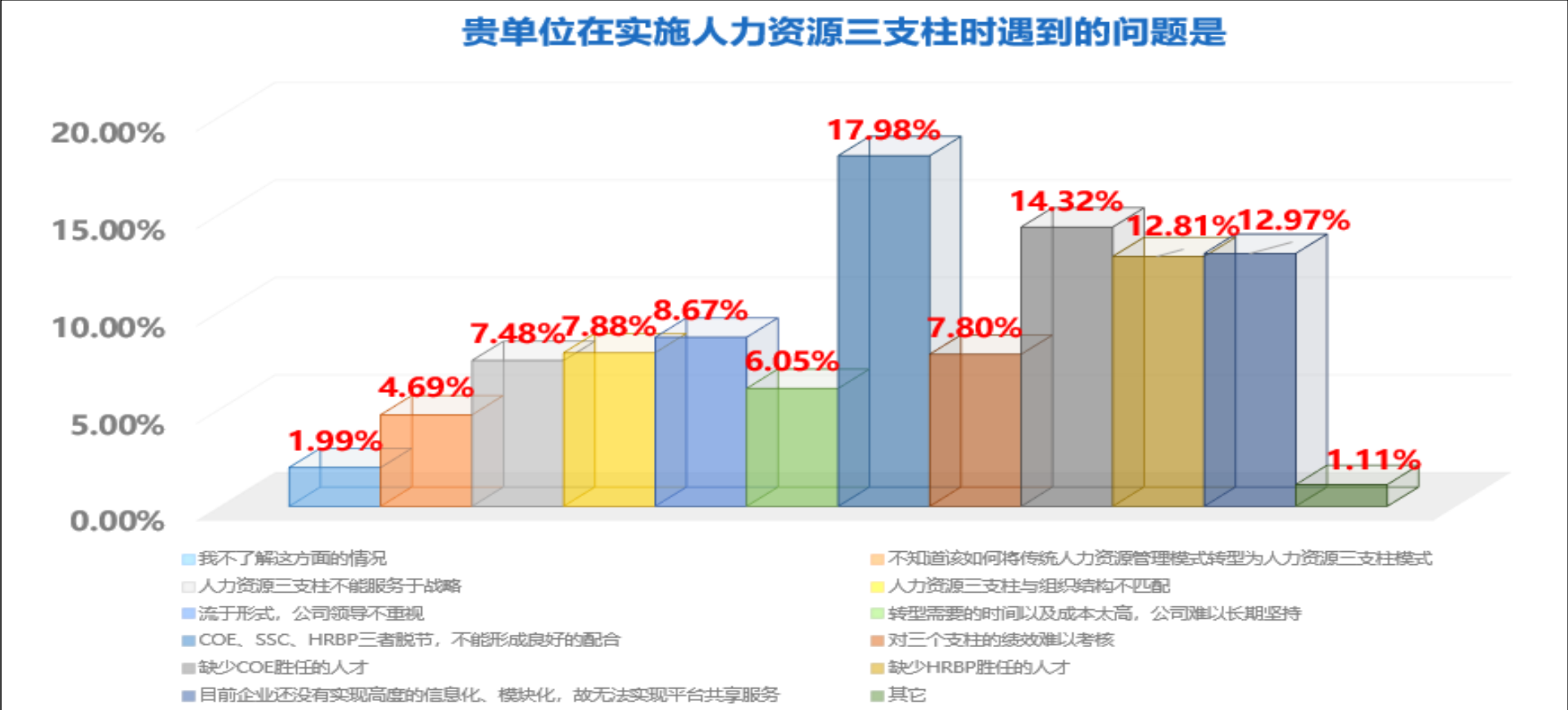
HRBP、COE、SSC 三者脱节是HR三支柱最大的问题

17.98%的被调查者表示人力资源三支柱之间脱节，未形成良好的配合；

14.32%的被调查者表示缺少胜任的COE人才；

12.97%的被调查者表示没有实现高度信息化、模块化，无法实现平台共享服务；

12.81%被调查者表示缺少胜任的HRBP的人才。





二

HRBP的实施状况及存在的问题

核心发现：

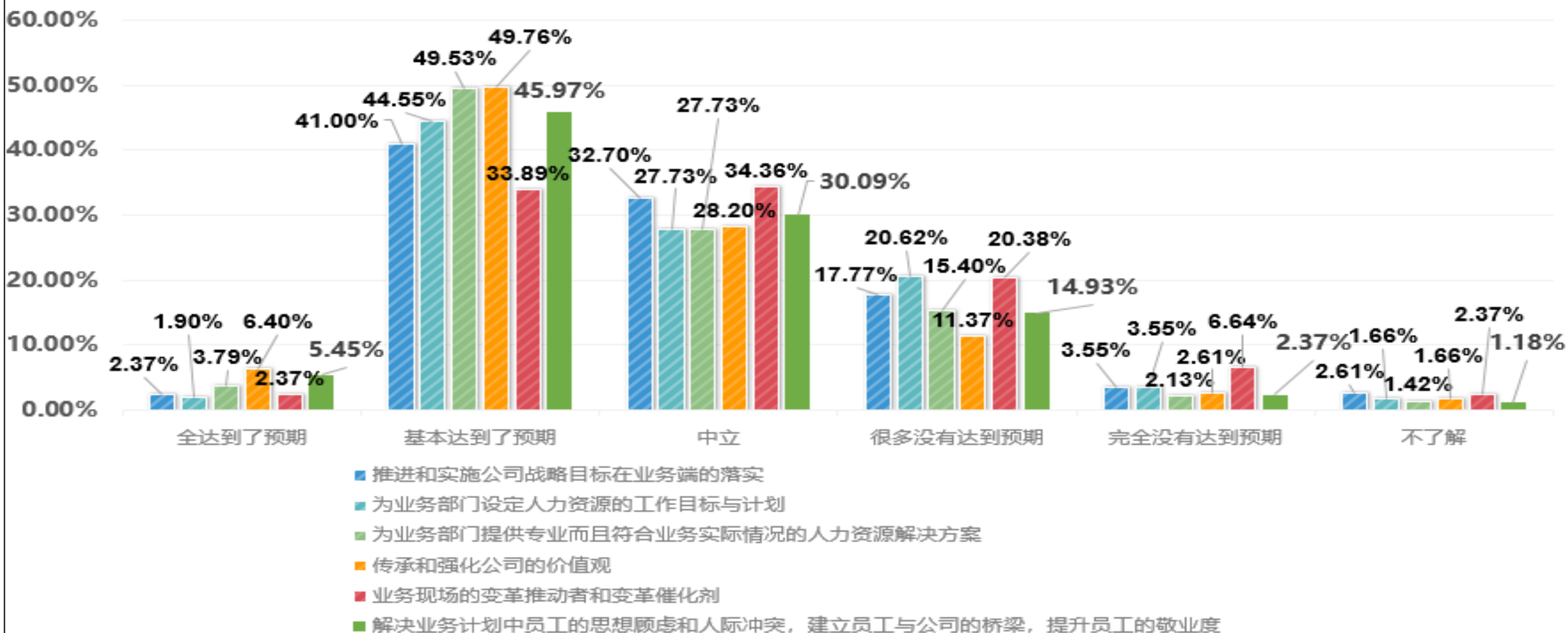
- 1、HRBP对于“传承和强化公司价值观” 效果最佳；对于“推动业务现场的变革” 效果最差
- 2、HRBP实施中存在的最大问题是：深陷日常行政事务、无暇顾及部门业务
- 3、HRBP从业者主要有两个来源：业务部门的人员转型、校招
- 4、HRBP从业者最欠缺的三项素质是：业务理解能力、战略落地能力、变革管理能力

HRBP对于“传承和强化公司价值观”效果最佳；对于“推动业务现场的变革”效果最差

约有56%的被调查者认为，HRBP在“传承和强化公司价值观”方面达到了预期；

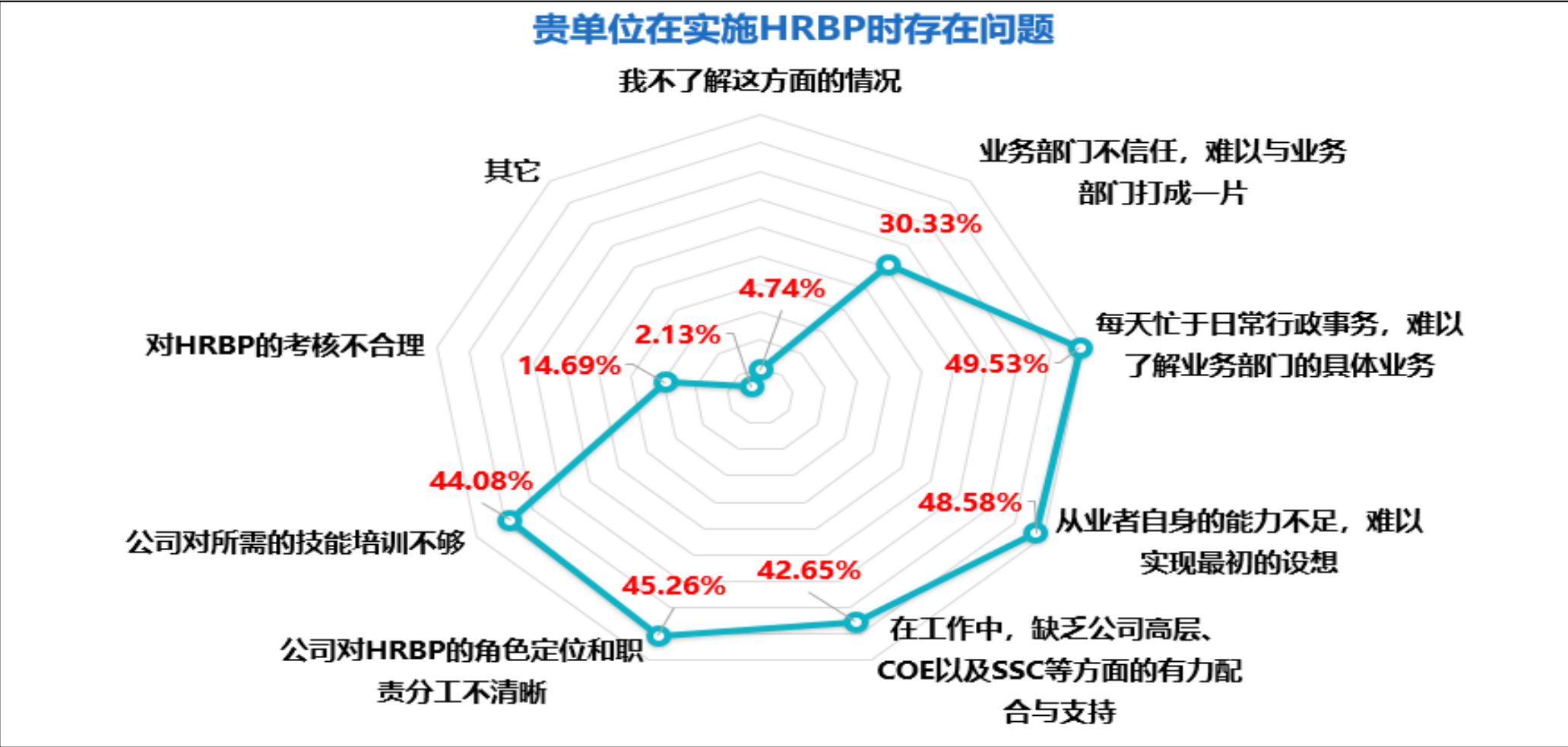
约有27%的被调查者认为，HRBP在“业务现场的变革推动者和变革催化剂”方面没有达到预期。

贵单位的HRBP在以下方面是否达到了预期效果



HRBP实施中存在的最大问题是：深陷日常行政事务、无暇顾及部门业务

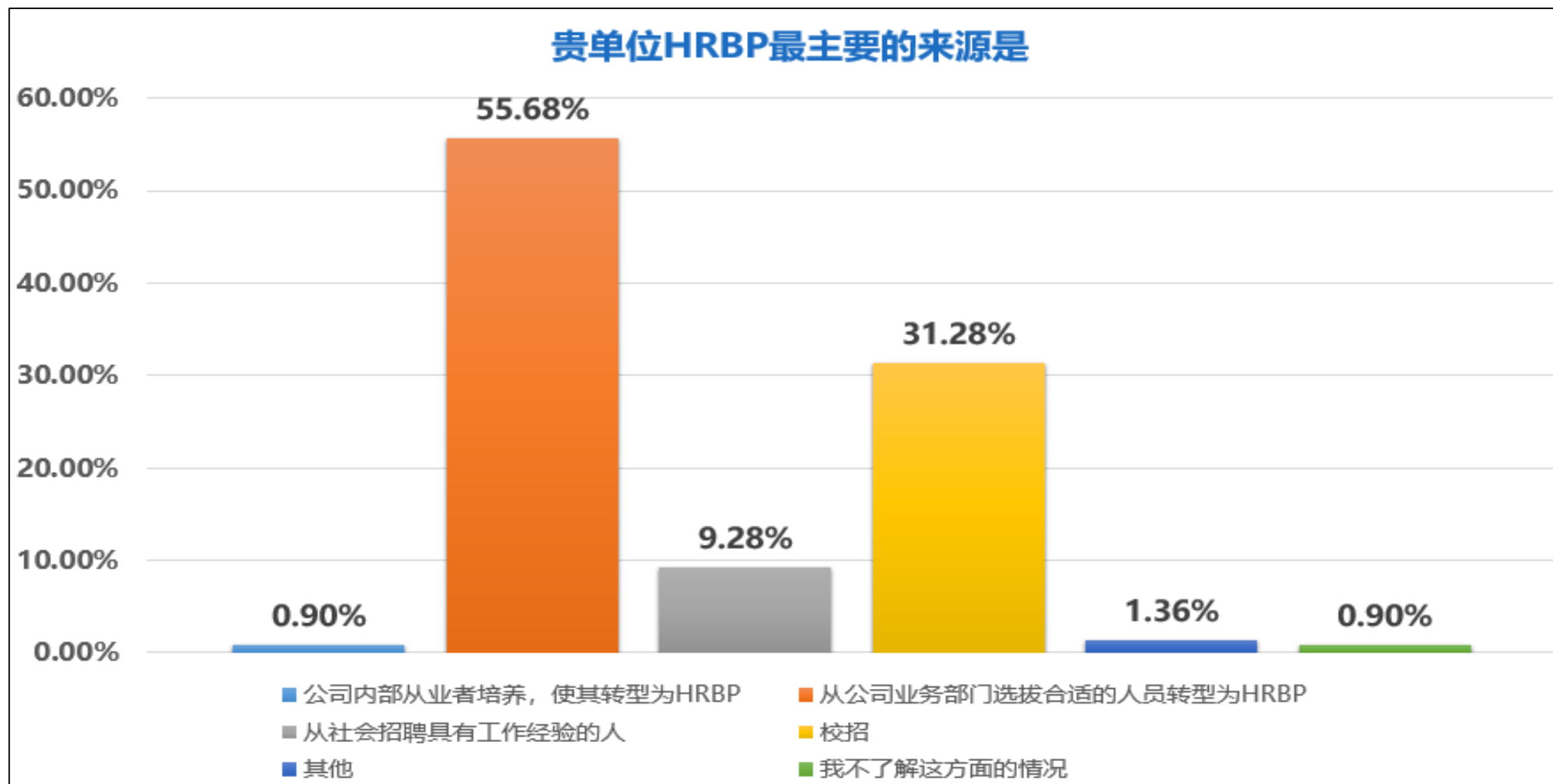
- 49.53%的被调查者认为，HRBP每天忙于日常行政事务；
- 48.53%的被调查者认为，HRBP能力不足，难以实现最初设想；
- 45.26%的被调查者认为，公司对HRBP的角色定位和职位分工不清晰；
- 44.08%的被调查者认为，公司对HRBP所需技能的培训不够；
- 42.65%的被调查者认为，公司高层、CEO以及SSC缺乏对HRBP的支持。



HRBP从业者主要有两个来源：业务部门的人员转型、校招

55.7%的被调查者表示是从公司业务部门选拔合适的人员转型为HRBP；

31.3%的被调查者表示是从校招选拔HRBP。



HRBP从业者最欠缺的三项素质：业务理解能力、战略落地能力、变革管理能力

超过半数的被调查者认为，HRBP欠缺业务理解、战略落地、变革管理能力；
超四成的被调查者认为，HRBP欠缺商业敏感性和诊断咨询能力。





三

COE的实施状况及存在的问题

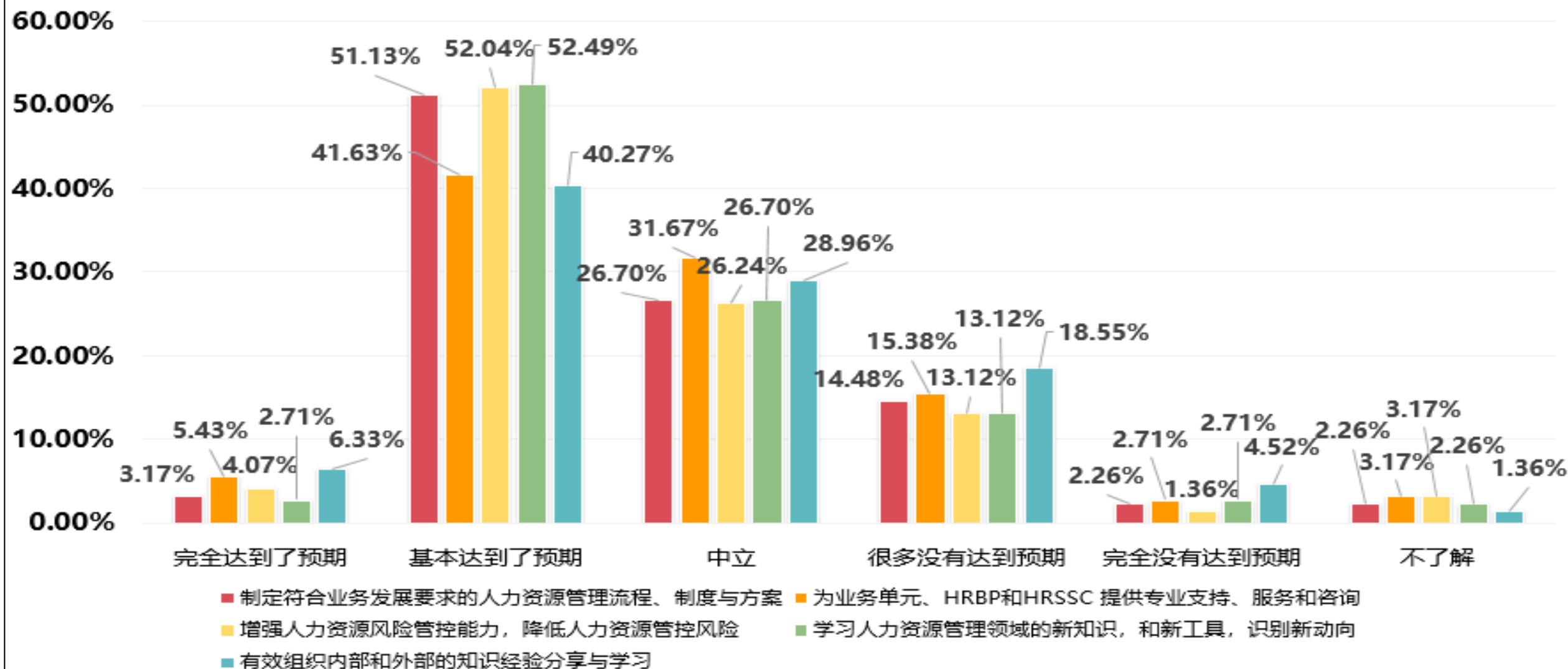
核心发现：

- 1、COE对于“降低人力资源管控风险” 效果最佳；对于“知识经验分享与学习” 效果最差
- 2、COE存在的最大问题：COE 难以给单位提出战略性的政策
- 3、COE从业人员最欠缺的三项素质：全局视野与远见、推动和实施变革的能力、组织诊断能力

COE对于“降低人力资源管控风险”效果最佳；对于“知识经验分享与学习”效果最差

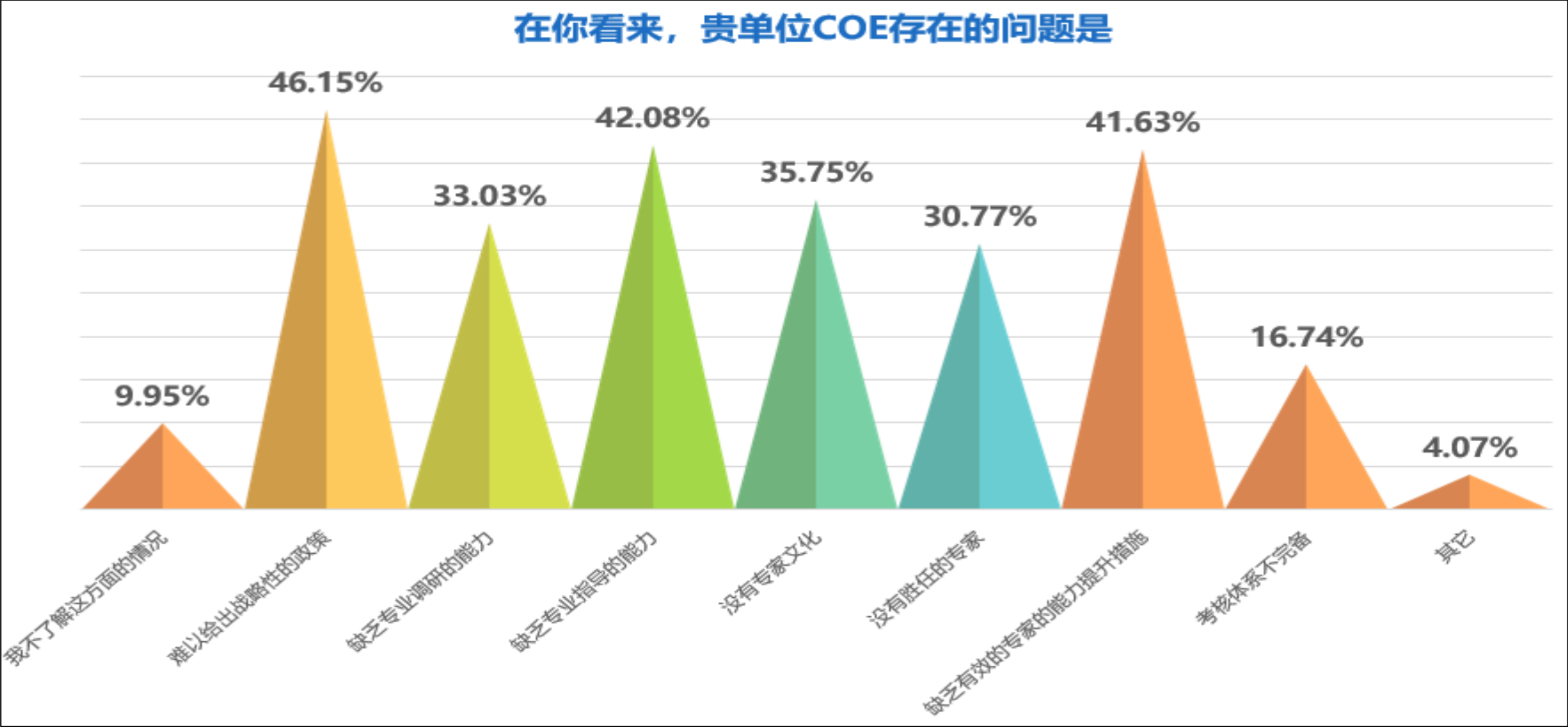
约有56%的被调查者认为，COE在“增强人力资源风险管控能力，降低人力资源管控风险”方面达到了预期；约有23%的被调查者认为，COE在“有效组织内部和外部的知识经验分享与学习”方面没有达到预期。

贵单位的COE在以下方面是否达到了预期效果



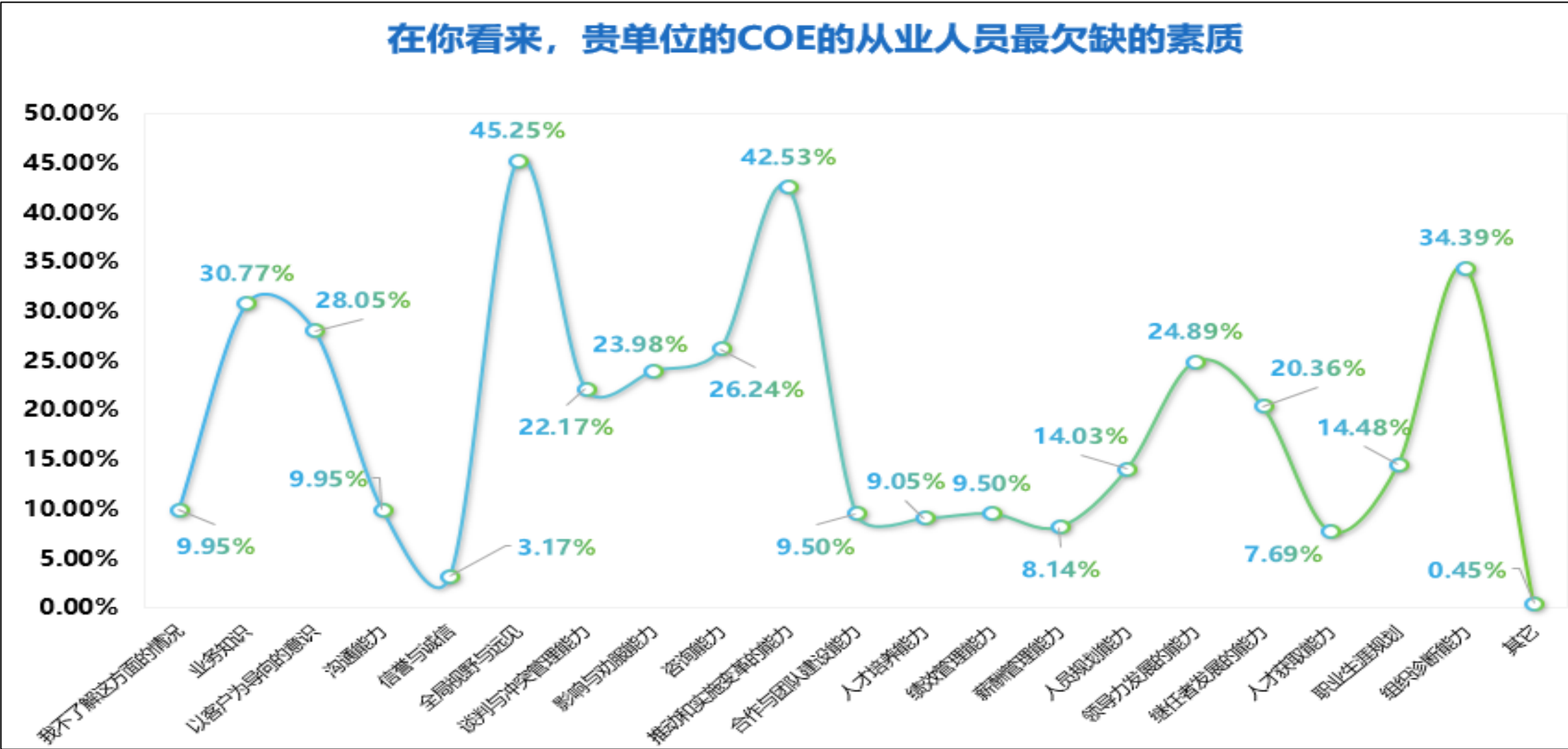
COE存在的最大问题：COE 难以给单位提出战略性的政策

46.15%的被调查者认为，本单位的COE难以给出战略性的政策；
42.08%的被调查者认为，本单位的COE缺乏专业指导能力；
41.63%的被调查者认为，本单位的缺乏有效措施提升COE专家的能力。



COE从业人员最欠缺的三项素质：全局视野与远见、推动和实施变革的能力、组织诊断能力

45.25%的被调查者认为，COE从业人员缺乏全局视野和远见；
42.53%的被调查者认为，COE缺乏推动和实施变革的能力；
34.39%的被调查者认为，COE缺乏组织诊断能力。





四

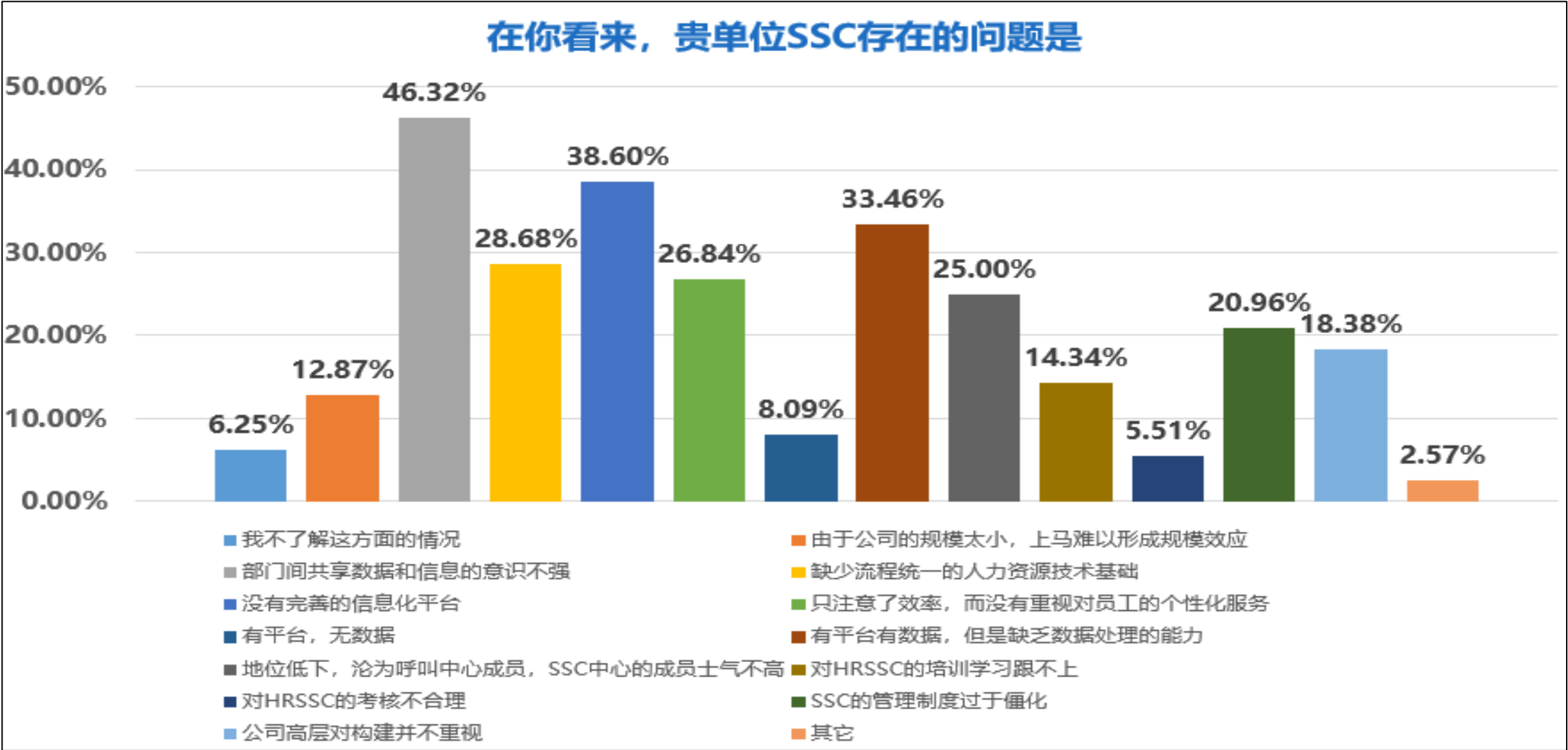
SSC的实施状况及存在的问题

核心发现：

- 1、SSC遇到的最大问题：部门间共享数据和信息的意识不强
- 2、SSC对于“实现服务优化，提高运营效率”效果最佳；对于“降低人力资源运营成本”效果最差
- 3、SSC三项最大价值是：人力资源信息系统的支持维护、社保与福利服务、员工入职与离职管理
- 4、SSC从业人员最缺乏的三项素质：分析与解决问题的能力、客户导向与服务意识、自我学习与判断能力

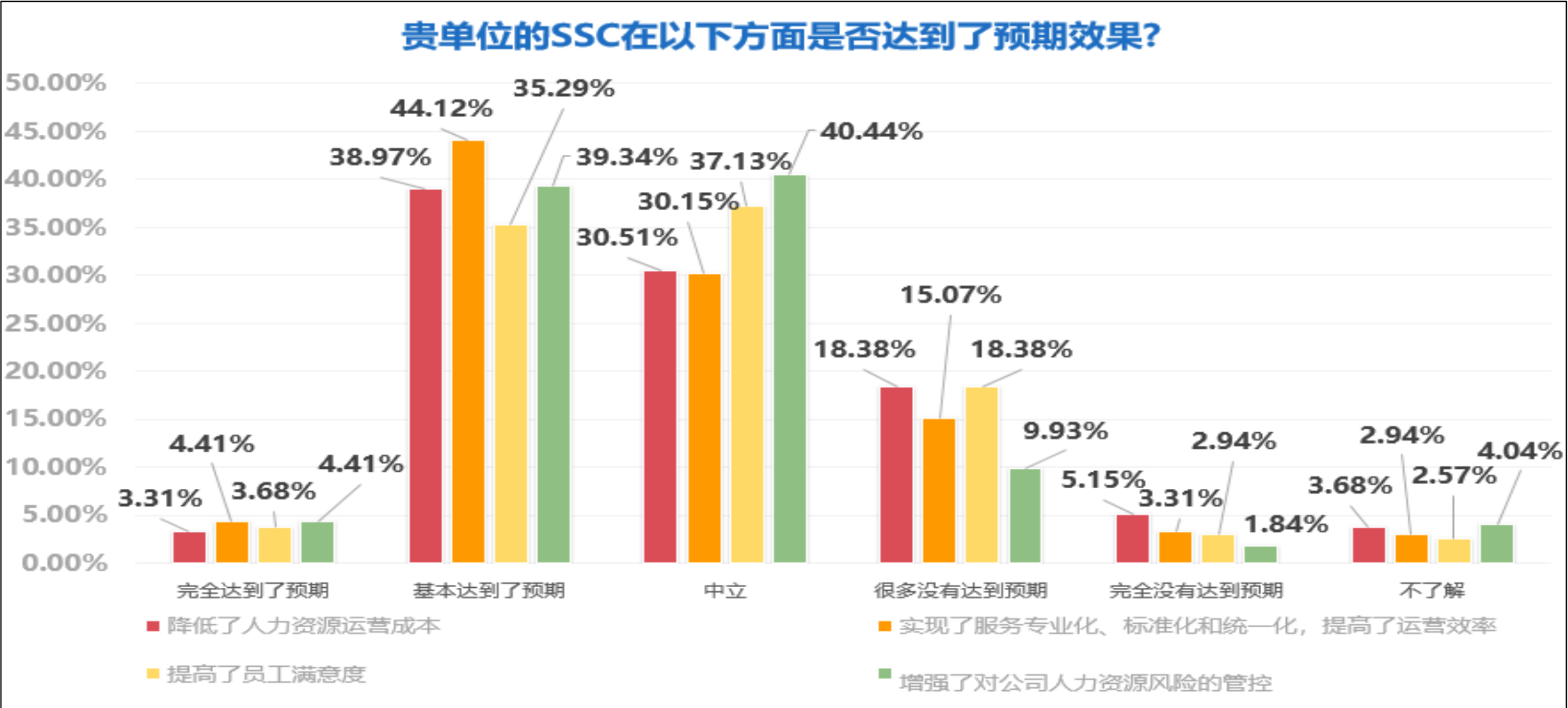
SSC遇到的最大问题：部门间共享数据和信息的意识不强

46.32%的被调查者认为，单位内部部门间共享数据和信息化的意识不强使得SSC难以充分发挥其职能；
38.60%的被调查者认为，目前单位没有完善的信息化平台；
33.46%的被调查者认为，单位虽有平台和数据，但是缺乏处理数据的能力。



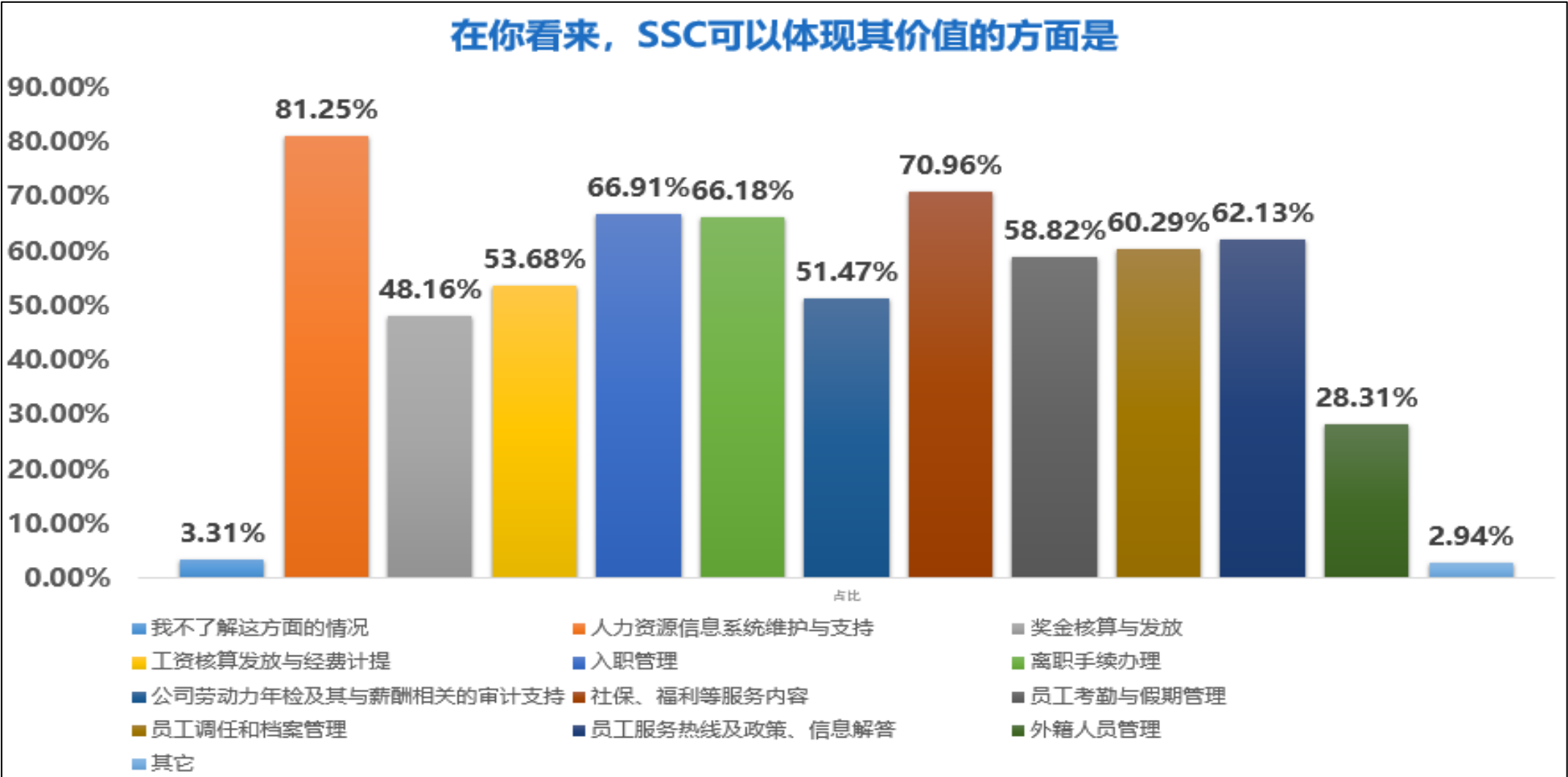
SSC对于“实现服务优化，提高运营效率”效果最佳；对于“降低人力资源运营成本”效果最差

约有49%的被调查者认为，SSC在“实现服务专业化、标准化和统一化，提高运营效率”方面达到了预期；
约有24%的被调查者认为，SSC在“降低人力资源运营成本”方面没有达到预期。



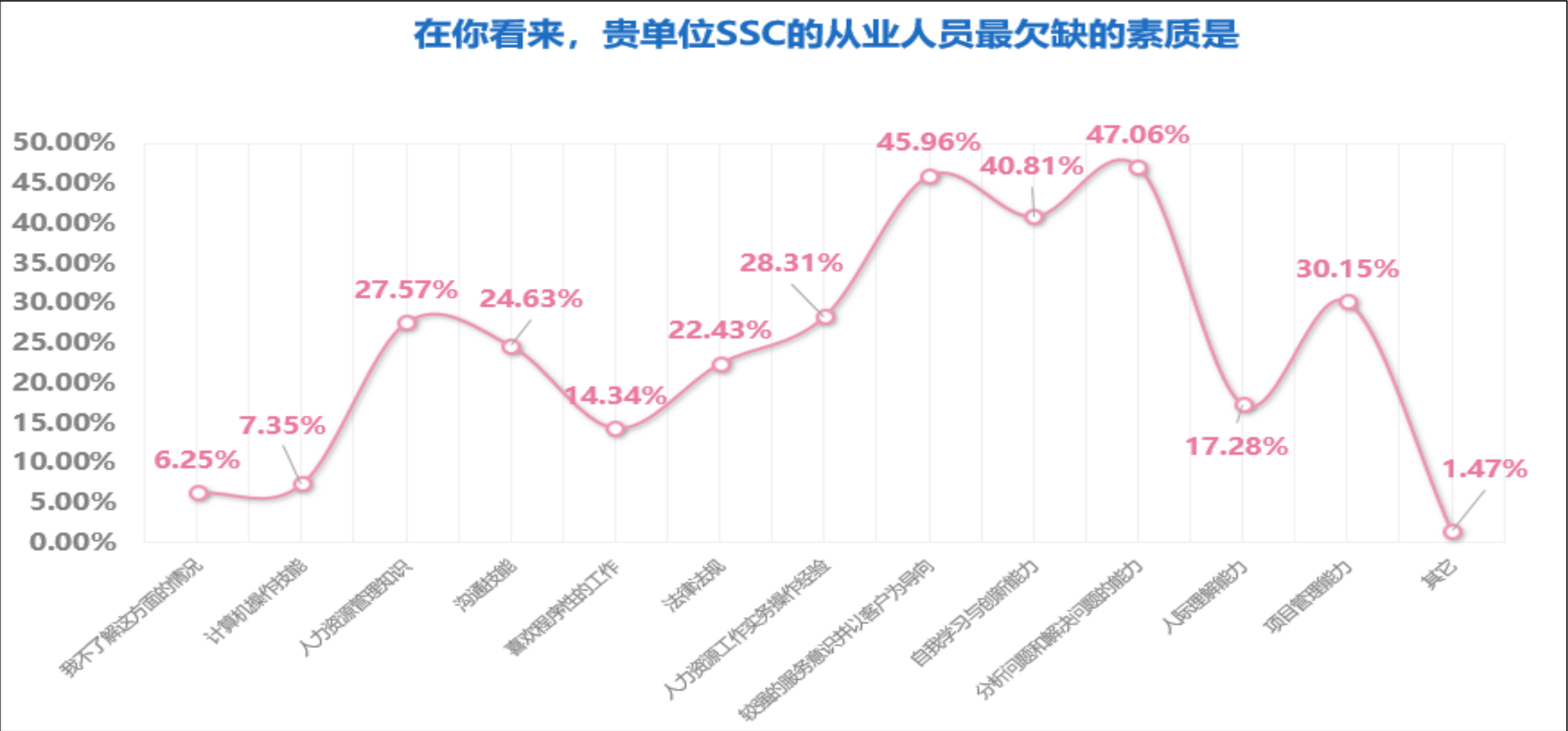
SSC对于单位的**三项最大价值**：人力资源信息系统的支持维护、社保与福利服务、员工入职与离职管理

81.25%的被调查者认为，SSC的价值体现在人力资源信息系统的维护与支持；
70.96%的被调查者认为，SSC的价值体现在社保、福利等服务内容上；
66.91%的被调查者认为，SSC的价值体现在入职和离职管理上。



SSC人员最缺乏的三项素质：分析与解决问题的能力、客户导向与服务意识、自我学习与判断能力

47.06的被调查者认为，SSC从业者缺乏分析问题和解决问题的能力；
45.96的被调查者认为，SSC从业者缺乏较强的服务意识并以客户为导向的价值观；
40.81的被调查者认为，SSC从业者缺乏自我学习与判断能力。





五

“HR三支柱”公益调查说明

主要内容：

- 1、调查背景
- 2、专家团队
- 3、致谢

调查背景

- 调查目的

本次调查旨在了解在中国开展业务的企业应用人力资源三支柱的状况。

1997年，美国学者尤里奇首次提出人力资源三支柱。三支柱模型核心理念是把人力资源部分成三个中心：专家中心（COE, Centre of Expertise）、人力资源业务伙伴（HRBP, HR Business Partner），共享服务中心（SSC, shared service center）。COE主要负责深入了解各个业务系统的需求，并制定公司各项政策；HRBP在COE专家的支持下，为各个业务系统提供个性化的人力资源解决方案；SSC则是把各个分子公司，各个业务单元所需要共享的人力资源服务（如招聘、培训、薪酬管理、福利管理、绩效管理、离职管理等）全部放到平台上统一运营。

为了帮助人力资源管理从业者了解HR三支柱的实施情况，我们设计了本次“HR三支柱”公益调查，希望通过调查用数据来分析国内企业HR三支柱的现状与存在的问题，为HR三支柱建设提供有价值的建议。

调查背景

- 调查样本

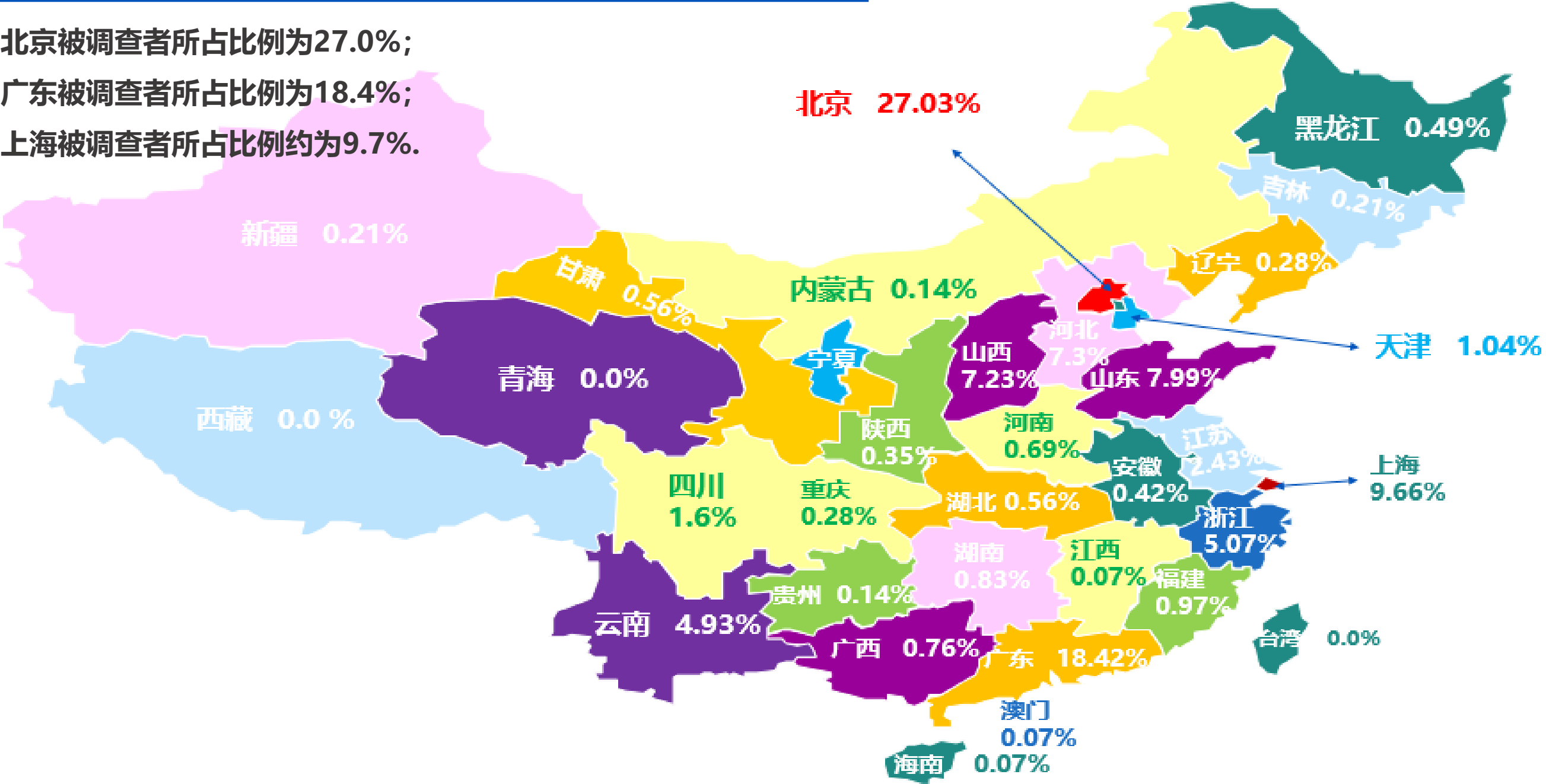
我们通过网络和部分培训课堂发放问卷，共回收有效问卷约**1450份**；调查问卷填写者为企业各个层次的HR从业者（包括HR副总裁、HR总经理、HR总监、HR主管等）、业务部门的管理者和部分高校HR研究者。

- 调查声明

我们以上述调查数据为基础，经过统计分析，形成了本调查报告。

超过半数的被调查者来自京、粤、沪三地

北京被调查者所占比例为27.0%；
广东被调查者所占比例为18.4%；
上海被调查者所占比例约为9.7%。



调查主持人：徐世勇教授、博导

徐世勇，中国人民大学劳动人事学院教授，博士生导师，人力资源开发与评价中心主任，宾夕法尼亚州立大学访问学者，北京市行为科学学会秘书长。

主要研究领域包括：领导力与员工绩效行为、国际人力资源管理、新技术与HRM、薪酬满意度与公平感、员工的招募与选拔、管理沟通、职业心理健康等。主讲课程包括：企业人力资源管理、组织行为学、招聘与配置、领导力提升、团队建设、管理技能开发、工作压力管理等。

曾为以下单位进行过管理咨询或培训服务：国资委企干二局、中国商务部、中国人民银行、中国科学技术协会、神华集团、中化集团、北京市委组织部、北京市政法委、北京市财政局、北京市税务局、北京市总工会、北京建设银行、中国民生银行、中船集团、中粮集团、兵装集团、首发集团、中技公司、北钞公司、教育部汉语推广办公室、浙江省科学技术协会、资生堂等。

电子邮件：xusy2014@126.com

调查主持人：李超平教授、博导

李超平，中国人民大学首批杰出学者、公共管理学院组织与人力资源研究所教授、博士生导师，人才选拔与评价研究中心主任。国际高级人力资源管理师首席认证专家；OBHRM百科 (www.obhrm.net) 创始人；中国人力资源开发研究会常务理事。

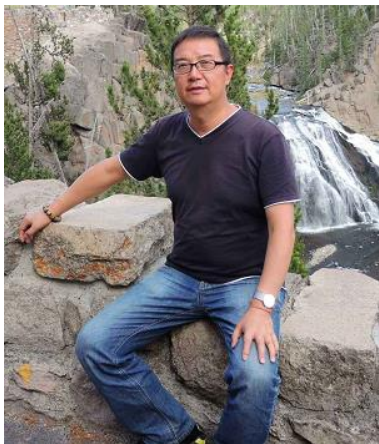
主要研究方向：企业与公共组织的人力资源管理、胜任特征模型的构建与应用、人才测评与选拔、领导理论与领导力提升、心理资本与幸福组织建设等。先后主持与参与10多项国家级研究项目。在国内外主流学术期刊发表论文近100篇，论文被引用超过8000次。

应邀为国务院国资委、中国银行总行、交通银行总行、中国农业发展银行总行、招商银行总行、民生银行总行、中信银行总行、华夏银行总行、光大银行总行、广东发展银行总行、兴业银行总行、中国人寿保险（集团）公司、中国人保财险集团、中航工业集团、航天科技集团、贵州茅台集团等提供过培训服务。

电子邮件：lichaoxing@ruc.edu.cn

调查专家团成员

张兴贵: 广东外语外贸大学商学院教授, 广东省人才开发与管理研究会执行会长, 广东外语外贸大学人力资源研究中心主任, 广州市政府社会风险评估专家。



刘冰: 教授、博士生导师, 山东大学MBA教育中心副主任, 人力资源管理系系主任。山东省智库高端人才, 兼任山东青年社会科学工作者协会副会长。



江新会: 云南财经大学特聘教授, 商学院博士生导师, 中国科学院心理研究所、美国Rutgers大学商学院联合培养博士。



陈伟娜: 河北地质大学副教授, 硕士研究生导师, 企业管理博士, 人力资源管理教研室主任, 石家庄市政协委员。主要研究领域人员素质测评、人力资源管理、组织行为学。



孙利虎: 山西财经大学副教授, 硕士生导师, 中国人民大学博士, 美国罗格斯大学访问学者。主要研究领域为组织行为与人力资源管理。



以下人员为本次调查做出了特别贡献，特此致谢！

- ◆ Amy Chen, Dan Aegis Network
- ◆ Silvia, MGR
- ◆ zhangdahua, 北京宇信科技
- ◆ 唱宁宁, 昊坤能源集团有限公司
- ◆ 陈程, 广东恒兴饲料实业股份有限公司
- ◆ 陈富强, 中国水环境集团
- ◆ 陈俊成, 广东电网
- ◆ 陈利敏, 广东好太太科技集团股份有限公司
- ◆ 陈曙, 深圳粤通国际珠宝股份有限公司
- ◆ 陈舜, 中国科学院南海海洋研究所
- ◆ 陈婉赟, 上海龙元天册企业管理有限公司
- ◆ 陈宇翔, 昊邦医药集团
- ◆ 谌永红, 云南云医乾道科技有限公司
- ◆ 迟龙, 擎瀚酒店管理集团
- ◆ 邓婷婷, 奥特方科技深圳有限公司
- ◆ 丁卓娜, 北京首都航空有限公司
- ◆ 董昊达, 北京信托
- ◆ 冯鑫, 中国外运大件物流有限公司
- ◆ 高军会, 皇冠胶粘
- ◆ 高娜, 石家庄凯瑞德医药科技发展有限公司
- ◆ 顾超, 北京网聘咨询有限公司（智联招聘）
- ◆ 胡红燕, 本来生活
- ◆ 胡佳欣, e成科技
- ◆ 胡乔燕, 京东物流
- ◆ 胡淑慧, 稻香村
- ◆ 胡双, 廊坊市贝壳房地产经纪有限公司
- ◆ 胡晓磊, 忻州市涌鑫股权投资管理有限公司
- ◆ 胡智利, 和耕村整装设计有限公司
- ◆ 华江山, 广州砚池教育
- ◆ 黄庆昆, 野村综研（北京）系统集成有限公司
- ◆ 黄小露, 捷越联合
- ◆ 霍耀华, 衡中问鼎学校
- ◆ 江静, 云南方源科技有限公司
- ◆ 姜高峰, 安徽移动
- ◆ 蒋丽君, 杭州市萧山区朝日现代音乐学校
- ◆ 蒋炎华, 上海福宇龙汽车科技有限公司
- ◆ 金丽青, 浙江川思投资
- ◆ 金毓丽, StoneBrewing
- ◆ 雷玮, 山东百利通亚陶科技有限公司
- ◆ 雷翔飞, 云南中茶茶业有限公司
- ◆ 李福银, 广垦
- ◆ 李惠菊, 昆明春城湖畔旅游置业发展有限公司
- ◆ 李庆新, 山东新天地人力资源有限公司
- ◆ 李熹, 罗兰贝格咨询
- ◆ 李小兵, 中煤财险
- ◆ 李彦章, 石家庄英华劳务派遣有限公司
- ◆ 李瑶函, 某金融企业大学
- ◆ 刘芳, 北京市西城区首都外语培训学校
- ◆ 刘辉, 华为技术有限公司
- ◆ 刘克伟, 行知北

以下人员为本次调查做出了特别贡献，特此致谢！

- ◆ 刘天问，西门子中国有限公司
- ◆ 刘雯，华润怡宝饮料（中国）有限公司辽宁分公司
- ◆ 刘智勇，新华保险
- ◆ 罗伟帆，浙江亚克药业有限公司
- ◆ 吕晶，丰灵无限
- ◆ 牛晓丽，美菜网
- ◆ 綦杰宗，天安财险
- ◆ 沈嘉慧，芬迪（上海）商业有限公司
- ◆ 沈小静，万科
- ◆ 宋茂华，佛山市鑫诺家具有限公司
- ◆ 苏全喜，国家能源公司乌海能源公司
- ◆ 隋超，南京平山荣逸民宿
- ◆ 孙红伟，深圳市新国都股份有限公司
- ◆ 孙军，亚联管理咨询股份有限公司
- ◆ 谭笑，北京天大天科科技股份有限公司
- ◆ 唐文军，广东新华双高人力资本有限公司
- ◆ 唐旭宇，尚品宅配集团
- ◆ 涂心洁，云南中烟再造烟叶有限责任公司
- ◆ 王殿林，远发国际
- ◆ 王国英，筑友地产
- ◆ 王静，北京国际信托有限公司
- ◆ 王丽，美团
- ◆ 王倩雅，广东科德环保科技股份有限公司
- ◆ 王强，诚通人力资源有限公司
- ◆ 王希武，云南云内动力集团有限公司

- ◆ 王侯倩，隧道股份市政集团
- ◆ 王长云，云略咨询
- ◆ 王紫君，Otis
- ◆ 文富强，云南薪乐谷人力资源服务有限公司
- ◆ 吴丹琳，深圳市桑达无线通讯技术有限公司
- ◆ 吴学瑞，国家林业和草原局人才中心
- ◆ 吴艳霞，煜环环境科技有限公司
- ◆ 吴易珂，中国电信翼支付
- ◆ 吴玉明，中国人民银行牡丹江市中心支行
- ◆ 吴忠奇，清新供电局
- ◆ 武斌，青岛海湾集团有限公司
- ◆ 向辞姣，闲徕互娱
- ◆ 肖鹏，有色金属工业人才中心
- ◆ 肖鹏，中国信科大唐移动
- ◆ 徐蓉，新湖财富
- ◆ 许飞雁，山西亿通盛世商贸有限公司
- ◆ 严进菊，亮创集团
- ◆ 杨利霞，广州鹰眼数据处理服务有限公司
- ◆ 杨琳，温德姆豪廷和南亚风情园豪生酒店
- ◆ 杨倩，德业基
- ◆ 杨素晓，博天地环境
- ◆ 杨希才，人力资源总监，传化集团
- ◆ 杨小玲，杭州潘朵信息科技有限公司
- ◆ 于坤，中国外运股份有限公司
- ◆ 袁春柳，广州铁路集团有限公司

以下人员为本次调查做出了特别贡献，特此致谢！

- ◆ 张伟，贵酿酒业有限公司
- ◆ 张伟国，中电十三所某事业部
- ◆ 张晓娟，华盈信通技术有限公司
- ◆ 张新峥，北京贝瑞和康基因技术有限公司
- ◆ 张雨亭，科锐国际
- ◆ 张越，汉谷地产
- ◆ 张运涛，邢台泰达道路工程有限公司
- ◆ 张志滨，智达光电
- ◆ 赵萍，北京嘉事唯众医疗器械有限公司
- ◆ 赵蕊，澳科
- ◆ 赵肖娜，媚思嘉
- ◆ 赵晓慧，博尔仪器仪表（天津）股份有限公司
- ◆ 郑光超，太原星河湾酒店有限公司
- ◆ 周正勇，中国人力资源开发研究会
- ◆ 朱豪俊，光辉国际
- ◆ 朱丽丽，特灵空调中国
- ◆ 邹瑞雪，北汽融创

致谢：董新翔硕士为完成报告做出了很大贡献！





感谢您的阅读

