# 人力资源系统的四个支柱

来源：网络 作者：紫陌红尘 更新时间：2024-09-24

*第一篇：人力资源系统的四个支柱人力资源系统的四个支柱，即人力资源管理技术、人力资源管理流程、人力资源管理制度和人力资源管理机制。具体来讲，就是运用现代化的企业人力资源管理技术，优化人力资源管理流程，建立科学化、系统化的人力资源管理制度，形...*

**第一篇：人力资源系统的四个支柱**

人力资源系统的四个支柱，即人力资源管理技术、人力资源管理流程、人力资源管理制度和人力资源管理机制。具体来讲，就是运用现代化的企业人力资源管理技术，优化人力资源管理流程，建立科学化、系统化的人力资源管理制度，形成竞争择优的人力资源管理机制。

1、人力资源管理技术

研究、引进、创新人力资源管理技术，是规范化管理、创新性管理的一项必要条件，是不断提升组织管理绩效和管理水平的重要手段。

随着科学技术的飞速发展，对管理工作带来了一场前所未有的\*\*。对于人力资源管理而言，已经由过去的被动式、经验式的人事管理，步入科学化、专业化、技术化的人力资源管理时代。其中，人力资源管理技术的日趋完善和不断创新发挥了极大的作用。在现代企业中，越来越多的人力资源管理先进技术得到应用，如，运用职位分析法梳理职位职责，明确了职位设置的标准和职位之间的工作关系，搭建起了较为坚实的人力资源管理的平台；运用评价中心技术选拔人才，增强了评价的科学性，也为全面了解人才的综合能力素质提供了工具；运用平衡计分卡实施绩效管理，不仅将工作绩效与企业战略紧密联结起来，更促使企业关注无形资产的提升和内部业务流程的优化；运用宽带薪酬法实施薪酬变革，适应了扁平化组织的发展趋势，更为员工激励和个人能力的增长提供了空间；将胜任能力创新性地运用到人员招聘、员工职业发展和培训中，使人力资源管理的各个模块更为紧密地结合在一起，为企业与员工的共同发展提供了保障。新的人力资源管理技术的应用可以为企业注入新的活力，带动企业更有效率地运用人力资本，从而发挥出人力资本的最大效能。然而，人力资源管理技术应与企业的实际紧密结合起来，运用符合本企业特征和文化的人力资源管理技术，才能推动企业走向卓越。

2、人力资源管理流程

人力资源管理工作除了有技术支撑外，更需要运用技术建立与企业发展相适应的人力资源管理流程体系，促进新的人力资源管理理念和技术在企业运转起来。

首先，建立以战略为导向的人力资源管理流程。人力资源管理目标是根据企业总体战略目标来确定的，人力资源管理部门根据战略目标确定企业人力资源管理的政策和活动，通过人力资源管理效益促进企业效益实现。在现代企业之中，人力资源管理是支持企业实现战略的必要一环。通过对企业战略的分析，建立和发展人力资源战略规划，为人力资源各模块工作提供战略指引。

其次，打通人力资源管理流程与企业其他核心业务流程的关系。为了更好地促进企业人力资本支撑企业核心业务的发展，人力资源管理流程的设计应与企业核心业务流程紧密相连。如，企业决定运作一个新项目，相配套的人力资本在哪里？应当从外部引进，还是从内部培养？如何对项目团队进行有效的管理和激励？这些问题既是人力资源管理的核心问题，也是业务工作获得成功的关键问题。

再次，建立人力资源管理各项工作间的联动。如上图所示，人力资源管理系统可以划分为岗位职务系统、人才选拔系统、绩效管理系统、薪酬激励系统、能力开发系统等若干子系统，但各子系统之间的划分只是

为了更好地说明人力资源管理各模块的工作，它们之间的联系是错综复杂密的。如，岗位职务系统作为人力资源管理的一项基础性工作，是建立基于职位的人才选拔、绩效管理、薪酬福利体系的根本；胜任能力体系的建立是人才选拔、培养、开发的先决条件。人力资源管理各项工作间的联动需要通过人力资源管理流程的优化予以确立。

3、人力资源管理制度

通过采用先进的人力资源管理技术，优化企业人力资源管理流程，以规范化文本的形式制定科学化、系统化的人力资源管理制度，建立起人力资源管理的理性权威。

成功的企业源于卓越的管理，卓越的管理源于优异的制度。对现代企业来说，建立一套完备的人力资源管理制度是规范化管理的核心。人力资源管理的制度体系非常庞大，它涉及到与人相关的一切行为规范，但核心的管理制度也是比较明晰的。如，通过岗位职务系统的建设，形成职位说明书和岗位职务管理制度；通过人才选拔系统的建设，形\*\*才招聘、竞聘、职务晋升的管理制度；通过绩效管理系统的开发，形成绩效管理制度；通过薪酬激励系统的开发，形成薪酬管理制度、福利管理制度和奖金分配制度；通过能力开发系统建设，形成岗位胜任能力管理制度、招聘管理制度和员工职业生涯管理制度等等。

当然，科学、规范的制度还有赖于可靠的执行。如果企业缺乏执行力，再好的制度设计也只不过是“一纸空文”。

4、人力资源管理机制

规范的人力资源管理制度是人力资源管理的标尺，它为企业人才的选、用、育、留、置提供了标准。人力资源管理制度的有效执行，为企业的人力资源管理工作建立起人才引进的机制、人才开发的机制、人才保留的机制、人才退出的机制，从而有利于形成竞争择优的人力资源管理机制。

无论是人力资源管理技术的选择、人力资源管理流程的设计，还是人力资源管理制度的规范，最终在企业中扎根都体现在人力资源管理机制的确立。在现代企业中，好的人力资源管理机制是竞争的，是公平的，也是能够很好激励员工的。通过确立竞争择优的人力资源管理机制，为企业发展提供坚实的人力资源保障。

**第二篇：人力资源三支柱体系**

人力资源三支柱体系（COE・BP・SSC）

18839 HR职能划分#三支柱模型：COE(Centre of Excellence or Center of Expertise人力资源专业知识中心或人力资源领域专家)，SSC(Shared Service Centre共享服务中心)，BP(Business Partener 人力资源业务合作伙伴）。Dave Ulrich 1996年提出此概念，大概01、02年引入中国。@Small\_bean滴窝 讲，无论是HR三支柱还是“跨界”&“混搭”，目的都是“Alignment”& “Segmentation”。“Alignment”与公司业务一致；“Segmentation”精准定位创造价值。

杰克韦尔奇曾说过“人力资源负责人在任何企业中都应该是第二号人物”，但在中国，99%的企业都做不到。原因很简单，人力资源部没创造这么大的价值——业务增长很快，但HR总在拖后腿。有些人说人力资源部是“秘书”，有人说人力资源是“警察”，在中国，真正认为人力资源部是“业务伙伴”的，真是凤毛麟角。

研究证明，人力资源部可以成为业务驱动力，关键是HR自身要转型。

1.重新定位人力资源部门

人力资源部成为业务的驱动力，首先要把“人力资本”当成一项业务来经营。为此，人力资源部需要重新定位，从职能导向转向业务导向。目前中国企业的人力资源部的运作模式是按功能块划分（例如薪酬、培训等）的——每个职能块同时负责政策制定，政策执行以及事务性支持（例如发薪、入职手续）。在这种模式下，公司越长越大，HR却高高在上，离业务越来越远；中基层业务主管和员工需要HR支持，却很难获取；HR往往只对上不对下，政策缺乏业务所需的针对性和灵活性，业务主管更多感受到的不是价值而是管控； HR大量时间聚焦在事务性工作上，不能对业务主管进行有针对性的辅导，不能提供业务需要的客户化、集成的解决方案。

HR要提升效率和效能，就要像业务单元一样运作。在这个业务单元里，有人负责客户管理、有人负责专业技术，有人负责服务交付，这就出现了人力资源转型的需要。

2.人力资源部从混合模式向三支柱转型

人力资源转型，简单来讲就是将HR的角色一分为三。实践证明，这种运作模式能够显著提升HR的效率和效能，这就是在领先公司中常见的HR三支柱模式，见下图：

像业务部门一样运作，人力资源部首先要回答的是我的客户是谁，需求是什么？从上图来看，人力资源部门通过满足内部客户（业务部门）的需求，从而间接实现外部客户需求的满足。借用营销的客户细分理论，HR可以把自己目标客户分成三类： 1）高层管理人员：他们的需求主要围绕在战略执行所需的组织、人才、文化及变革管理等方面的支持；

2）中层管理人员：他们的需求主要围绕在人员管理所需的咨询、辅导及工具、数据支持；

3）员工：他们的需求主要围绕在解答政策方面的疑问，并提供便捷的服务，例如劳动合同，入职手续、薪资发放等。其中第1类客户的需求高度定制化，第3类客户的需求高度标准化，第2类客户介于二者之间。

HR的运作模式要服务于客户需求的满足。同服务外部客户一样，最难满足的是定制化需求，为此HR BP(Business Partner)角色应运而生。这一角色定位于业务的合作伙伴，针对内部客户需求，提供咨询服务和解决方案。他们是确保HR贴近业务需求的关键。

但是，提供解决方案意味着需要同时精通业务及HR各领域知识。寻找一群样样精通的人才是不现实的。在这种情况下，就出现了专业细分的需要，这就是HR COE(center of expertise)。HR COE的角色定位于领域专家，借助本领域精深的专业技能和对领先实践的掌握，负责设计业务导向、创新的HR的政策、流程和方案，并为HR BP提供技术支持。

如果希望HR BP和HR COE聚焦在战略性、咨询性的工作，他们就必须从事务性的工作中解脱出来。同时，HR的第三类客户——员工，其需求往往是相对同质的，存在标准化、规模化的可能。因此，这就出现了HR SSC(shared service center)。HR SSC是HR标准服务的提供者，他们负责解答管理者和员工的问询，帮助BP和COE从事务性工作解脱出来，并对客户的满意度和卓越运营负责

3.人力资源转型的价值

总而言之，HR向三支柱转型的价值在于： 1）提升HR效能：

HR BP：贴近业务配备HR资源，一方面提供统一的服务界面，提供端到端的解决方案；另一方面“将指导员配到连队”，为公司核心价值观的传承和政策落地提供组织保障；

HR COE：建立HR专业能力，提升公司人力资源政策、流程和方案的有效性，并为HR BP服务业务提供技术支持；

2）提升HR效率：

HR SSC：提供标准化、流程化的服务，使主管和HR从操作性事务中释放出来，提升HR整体服务效率；

4.HR BP：业务的合作伙伴，确保HR业务导向

4.1 HRBP的角色和职责

战略伙伴：在组织和人才战略、核心价值观传承方面推动战略的执行

解决方案集成者：集成COE的设计，形成业务导向的解决方案

HR流程执行者：推行HR流程，支持人员管理决策 变革推动者：扮演变革的催化剂角色 关系管理者：有效管理员工队伍关系

HR BP往往贴近业务进行配置，通过“指导员配到连队”，确保管理人员得到有效支持。业界往往根据BP/全职员工服务率配置BP；不同的组织HR对业务的支持程度和业务的复杂度不同，BP服务率存在差异，详见下表。

4.2 在中国实施HR BP的关键成功因素

一项针对已经推行了HR BP的公司的全球调研 发现，有53%的公司认为BP在本公司的推行是不成功的，原因在于——仅仅改个名字并不代表转型成功。HR BP的关键成功因素是什么？笔者认为有如下几点：

1.选拔和使能优秀的HR BP：

如前所说，HR BP既需理解业务，又要掌握通用的人力资源知识。在业界实践中，选拔和使能BP有两种路径：一是从HR群体中选拔有全面HR知识，具备咨询技能和影响力的人才，并通过在岗实践提升业务敏锐度；另一种是从业务主管中选择有成功人员管理经验的人才，并通过系统的使能方案提升角色认知和人力资源技能；这两种模式就像爬喜马拉雅山一样，可以从南坡爬，也可以从北坡爬，都可能成功。前一种模式在业界更普遍，后一种模式更适合存在HR和业务职业转换土壤的组织；

2.帮助业务主管的做好准备：

HR BP推行不成功的第二个原因是业务主管不知道HR BP到底应该干什么，因此还是回到老路来要求HR BP；因此在推行之前，应该与业务主管清晰地沟通HR BP的角色，会做什么，不会做什么，做好期望管理。很多企业因为HR BP到底应该向谁汇报而困惑，在最开始推行HR BP时，笔者建议HR BP向业务汇报，这样可以确保业务主管将HR BP当成是自己人，有足够的ownership来发挥HR BP的作用；

3.帮助HR BP从事务性工作解脱出来： HR BP推行不成功的第三个原因是共享服务中心的建立往往需要3~5年的时间，在过渡期HR BP有大量的事务性工作还要自己承担，导致他们产生挫败感。解决这个问题的办法是在BP团队中设立一些承担事务性工作初级角色，他们帮助有经验的BP去分担事务性角色，让他们聚焦在高端工作，而在共享服务中心充分建立后，这些角色将逐步转移到共享服务中心。

5.HR COE：HR的领域专家，确保设计一致性

5.1 HR COE的角色和职责

设计者：运用领域知识设计业务导向、创新的HR的政策、流程和方案，并持续改进其有效性

管控者：管控政策、流程的合规性，控制风险 技术专家：对HR BP/HR SSC、业务管理人员提供本领域的技术支持

对于全球性/集团型的大型公司来说，由于地域/业务线的复杂性，HR COE需要为不同的地域/业务线配置专属资源，以确保设计贴近业务需求。其中，总部COE负责设计全球/全集团统一的战略、政策、流程和方案的指导原则，而地域/业务线COE则负责结合地域/业务线的特点进行定制化，这样的COE设置可以实现在全公司一致的框架下，允许业务所需的灵活性。

5.2 在中国实施HR COE的关键成功因素

COE成功推行的难度不亚于HR BP。HR COE推行的关键成功要素是什么？笔者认为有如下几点：

1.HR COE和BP形成沟通闭环：HR政策对公司的影响是敏感、广泛和深远的。如果HR COE和HR BP的沟通不畅，将无法确保HR政策支持业务发展。这就需要二者把沟通变成习惯，并将几个关键沟通节点流程化，形成闭环：

1）计划时，和HR BP共同完成规划； 2）设计时，将HR BP提出的需求作为重要的输入； 3）实施时，指导HR BP进行推广； 4）运作一段时间后，寻求HR BP的反馈，从而作为改进的重要输入；

2.HR COE能力的提升：成功的设计需要对业务需求的充分理解，更需要在本领域精深的专业技能。对中国企业来说，HR团队通才居多，专才不足，部分专业技能的缺失意味着无法在内部培养人才。为了快速提升COE团队的整体素质，笔者建议buy, borrow和build三管齐下，即从业界招募有丰富经验COE专家(buy)，和领先的顾问公司合作(borrow)及选拔有设计经验的专才加以培养(build)。除了人员能力，COE的能力提升还需要提升管控(governance)、政策(policy)、流程(process)、方案(program)及IT应用等硬件系统的综合改进，这往往是一个漫长的、需要耐心的过程；

3.HR COE资源的共享：专家往往资源是有限的，每个业务单元/部门都配备专职COE专家，意味着巨大的人才数量需求，在这种情况下，人才质量难以保证，政策的制定高度割裂，难以实现一致性。因此，必须实现COE资源的共享。Aon Hewitt的全球调研也支持这一观点，和HR BP不同（几百名员工可以配备1名HR BP），但是COE往往是几千名员工才能配备1名COE专家，这就意味着每层组织都配备专职COE团队是不现实的。基于Aon Hewitt2009年全球调研数据，77%的全球的公司仅在全球或下一级组织（如事业部/区域）设置COE，而不会在更低层级的组织设置COE。而资源共享的最大障碍是汇报关系，中国企业往往在不同层级的组织都配备HR，且向业务汇报；实现资源共享，需要决心和行动，需要更加注重质量而非数量。

6.HR SSC：HR的标准服务提供者，确保服务交付的一致性

6.1 HR SSC的角色

员工呼叫中心：支持员工和管理者发起的服务需求 HR流程事务处理中心：支持由COE发起的主流程的行政事务部分（如：发薪、招聘）

HR SSC运营管理中心：提供质量、内控、数据、技术（包括自助服务）和供应商管理支持

HR SSC是HR效率提升的驱动器，其使命是为HR服务目标群体提供高效、高质量和成本最佳的HR共享服务。为此，HR SSC通常的需要一个分层的服务模式来最大化工作效率。

第0层-网络自助服务：在这一层，管理者和员工，通过网页自助服务解答HR问题和完成HR事务处理；基于领先实践，在这一层通常可以处理66%的问题；

第1层-HR SSC服务代表：在这一层，接受过综合培训的HR SSC代表将解决涉及领域较为宽泛的一般问题，他们通过电话、邮件进行问题处理；在这一层通常可以处理28%的问题；

第2层-HR SSC专员：在这一层，升级到第2层的查询将由在特定HR领域掌握专业技能的HR专员负责处理，本地HR和/或HR BP可能根据具体的查询内容选择介入；在这一层通常可以处理5%的问题； 第3层-HR COE：升级到第2层的复杂查询，由COE或职能专家负责处理。在这一层需要处理的工作量不应该超过1%。

6.2 在中国实施HR SSC的关键成功因素

1.逐步转移，最小化风险：如前文所说，HR SSC无法一夜建成，在过渡期，很多企业的HR COE和HR BP仍要承担事务性工作，导致HR业务模式的转变遭到很多质疑。解决这个问题的方法是在HR COE和HR BP中设立过渡性的岗位，他们专职承担事务性工作，并根据HR SSC业务转移的进程，逐步实现人员转移；

2.提升网络自助服务功能：中国的员工更加习惯于“面对面”(high touch)而非“自助式”(high tech)的服务，主要原因是IT技术没有得到充分运用。为了达到领先公司的效率水平，中国企业需要提升网络自助服务功能，并实施有效的变革管理，转变服务目标群体以面对面为主的服务获取习惯； 3.正确选择SSC服务范围：并不是所有的事务性工作都适合纳入HR SSC（这也意味着并非建立了SSC后，COE和BP仍会有少量的事务性工作）。适合纳入未来HR SSC的工作往往具备量大、事务性、容易标准化/集中化、能够清晰定义并文档化、要求高合规性、可自动化处理、能量化等特性；而不具备这些特征的工作就不适合放到HR SSC中运作；

4.选址：成功的选址事半功倍。在制定选址决策时，中国企业应该重点关注如下4个因素：

1）规模效益：集中运作的HR SSC可发挥规模优势，降低运营成本以及管理难度；如果公司存在其他共享中心，共址建设，成本更低；

2）人才：需要重点考虑可供选择人才的人才的数量和质量、语言能力（全球运作公司尤为重要）、离职率和工资成本等； 3）基础设施：包括电信质量、电力质量和稳定性、房产等；

4）业务展望：业务开展难易度，政治和自然灾害、税收、7\*24小时运营、数据/IP保护、供应商成熟度等。

7.人力资源转型实施路径

冰冻三尺，非一日之寒。人力资源部门实现真正的“三支柱”转型至少需要5-8年时间，其中涉及的HR的组织结构调整，HR共享服务中心建设，HR流程再造，HR IT系统集成和HR能力提升等。从业界实践来看，人力资源转型之旅往往遵循一套系统的模式，见下图：

1.早期更加关注“建立基础”：包括初步建立BP、COE和SSC的角色，加快建设共享服务中心；对于跨国公司来说，需要加强IT系统在区域层面的集成等； 2.中期更加关注“强化核心”：包括三支柱角色的持续优化，提升SSC事务性流程的精益化运作水平以及价值增值流程的专业度，实现HR门户系统集成等；

3.后期更加关注“聚焦领先”：包括关注带来业务结果、端到端的流程整合和全球IT系统集成等。

当然，不同的企业业务紧迫度和HR成熟度不同，实施策略存在千变万化——有的更关注效率提升，有的更关注效能展现——如何平衡业务“速赢”和夯实“基础”是人力资源总监必须把握的艺术。

**第三篇：电子商务应用四个支柱：**

电子商务应用的四个支柱：

（1）公共政策。它是指政府制定的促进电子商务发展的宏观政策，包括互联网络的市场准入管理、内容管理、电信及互联网收费标准的制定以及围绕电子商务的税收制度、信息的定价、信息访问的收费、信息传输成本和隐私问题。

（2）技术标准。它是信息发布、传递的基础，是网络上信息一致性的保证。技术标准定义了用户接口、传播协议、信息发布标准和安全协议等技术细节。电子商务标准体系包括公共标准、网络标准、应用平台标准和应用技术标准。我国电子商务技术应用标准包含了四个方面：EDI 标准、商品编码标准（HS）、通信网络标准和其他相关的标准。

（3）网络安全。安全问题是电子商务中的核心问题。目前，电子签名、电子认证和防火墙是网上比较成熟的安全手段。同时，人们还制定了一些安全标准，如安全套接层、安全 http 协议、安全电子交易等。

（4）法律规范。电子商务的法律规范涵盖了知识产权保护、电子合同、数字签名、网络犯罪等诸多方面。

**第四篇：三支柱模式跟传统人力资源最大差别是什么**

三支柱跟传统人力资源管理最大差别是什么？ 一、三支柱是什么鬼？

三支柱模式，本质上是基于对企业人力资源组织和管控模式上的创新。

传统意义上的人力资源管理师的组织架构是按专业职能划分的，比如常说的六大模块，招聘、培训、薪资福利、绩效、员工关系作为不同的职能板块。

三支柱主要有三个部分：

1、人力资源共享服务中心（HRSSC）：将企业各业务单元中所有与人力资源管理有关的基础性行政工作统一处理。

比如员工招聘、薪酬福利核算与发放、社会保险管理、人事档案、人事信息服务管理、劳动合同管理、新员工培训、员工投诉与建议处理、咨询服务等集中起来，建立一个服务中心来统一进行处理。

2、人力资源业务合作伙伴（HRBP）：是人力资源内部与各业务经理沟通的桥梁。HRBP既要熟悉HR各个职能领域，又了解业务需求，既能帮助业务单元更好的维护员工关系，处理各业务单元中日常出现的较简单的HR问题，协助业务经理更好的使用各种人力资源管理制度和工具管理员工。

同时，HRBP也能利用其自身的HR专业素养来发现业务单元日常HRM中存在的种种问题，从而提出并整理发现的问题交付给人力资源专家，采用专业和有效地方法更好的解决问题或设计更加合理的工作流程完善所在业务单元的运营流程。

3、人力资源专家（COE）：主要职责是为业务单元提供人力资源方面的专业咨询。

包括人力资源规划、人事测评、培训需求调查及培训方案设计、绩效管理制度设计、薪酬设计和调查等专业性较强的工作，同时帮助 HRBP 解决在业务单元遇到的人力资源管理方面的专业性较强的难题，并从专业角度协助企业制定和完善 HR 方面的各项管理规定，指导 HRSSC 开展服务活动等，相当于人力资源共享服务中心的“大脑”和“指挥中心”、“智囊团”。二、三支柱跟传统人力资源管理最大差别是什么？ 三个关键差异：

1、从专业导向到业务导向：传统HR不是不重视业务，而是往往习惯从人力资源管理师自身职能出发，人力资源管理师有什么能力，就给业务部门输送什么，而HRBP模式侧重需求导向，业务部门需要什么，我们穷尽能力去满足和支撑，这也叫从供给导向到需求导向。

2、从事务型HR到策略型HR：HRBP模式，提倡人力资源管理和服务职能有效分离，让可流程化实施的事务性服务职能交给SSC或外包，让复杂程度高的技术性职能交给COE，而HRBP只需聚焦业务部门动态的需求变化，匹配相应的解决方案。

3、从Function HR到Business HR：Function HR也即职能型HR，在企业几乎都没有话语权的，总被业务部门牵着鼻子走，Business HR即合作型HR，强调平等协商，推崇“服务交付”理念，在商言商。业务部门可能不一定认这个，但HR自己应该摆正这个理念。三、三支柱模式适合哪些企业？

并非所有的企业都适用于三支柱模式，但这个设定不影响其他类型企业按需转型，按需去发展适应本企业的单个HRBP，而完整的架设三支柱模式的公司，适用条件主要有：

1、企业具有一定的规模：企业有庞大的下属子公司或者机构，员工数量众多；各子公司或分支机构中均设立人力资源部，且各人力资源部均重复性的设立了很多职能相似的部门；

2、人力资源活动的相似性：各子公司或下设机构的人力资源活动有较高的相似性，可以将某些人力资源工作从下面收归到集团层面来进行统一处理；

3、公司高层领导的重视度：高层领导重视人力资源管理，有从人力资源管理方面提升企业竞争力的愿望。四、三支柱到底怎么建？

1、HRSSC设置建议

HRSSC 通常是在集团公司这一层面上统一设立一个共享服务中心的，但是具体的设立情况也需要具体斟酌，需要考虑企业集团的规模、业务的形态、产业的分布状况等。

如果企业集团的业务单元集中在同一个地区，则建立集团统一集中的共享服务中心即可，如果业务遍布全国甚至全球，就可以按照区域建立分区域的人力资源共享中心，区域人力资源共享中心负责区域内的人力资源服务。

跨国公司大都按照区域建立了人力资源共享中心。如果产业众多，且无关多元化，则考虑按照产业建立人力资源共享中心，使服务更加专业化和具有针对性。

2、HRBP设置建议

原则上每个下属企业中至少配备一名人力资源业务合作伙伴，作为集团人力资源部与下属企业在人力资源工作方面的接口，协助所属业务经理开展好 HR 工作。

HRBP 原则上直接隶属于集团人力资源部，但是其汇报关系最好是采用双线双汇报，一是向所属单元的直线经理汇报，二是向集团人力资源部经理直接汇报，这样比较有利于HRBP 顺利开展工作。

考虑到企业人力资源管理的实际情况，对于如何设立 HRBP、如何摆正HRBP的位置、是将下属企业原来的HR部门撤销只保留HRBP还是将HRBP安排到原来的 HR 部门当中、怎样让 HRBP 更快更好地融入到所在企业更好地开展工作等等，这些问题也需要仔细斟酌，不同的企业有不同的特点及 HR 管理需求，可以根据本企业的实际情况来具体考虑 HRBP 的有效设立问题。

如果下属企业的规模比较小，可以撤销原来的人力资源部门，只保留 HRBP 来处理 HR 相关事宜，如果规模比较大，那么可以将招聘、培训、工资核算等属于常规性的工作收归集团HRSSC 来统一处理，原来的 HR 部门工作人员经过精简以后转变成为 HRBP，HRBP设立的一个原则就是贵精不在多。

3、COE设置建议

COE则统一设置在集团人力资源部，招聘、培训、绩效、薪酬、劳动关系、员工关系等板块根据人才准备度和业务复杂度，各设置 1-2 名专家顾问，负责在 HR 工作上提供专业性建议和制定统一的 HR 管理规定等。

COE的任职要求比较高，最好是熟悉本企业实际情况，并且在 HR 相关专业领域有十分丰富的工作经验，专业知识过硬，大到企业战略小到一般的 HR 难题都能够妥善处理，其设置原则也是贵精不在多，能者为王。五、三支柱下的组织结构怎么设？ 在三支柱模型下，企业要转型，需要考虑的就是人力资源部门组织结构的重新设计和构建问题。

根据国内外企业的成功经验，HRSSC的组织实施形式有三种，分别是全方位型、专业型和区域型三种。

1、全方位型：是指HRSSC 将原来企业集团中所有分散的HR业务功能集中统一到 HRSSC 中，包括招聘、培训、绩效、薪酬等职能全部基于 HRSSC 来实现，下属企业中没有 HR 部门和从事 HR 相关工作的人员存在，企业集团由 HRSSC 按照统一的标准来提供 HR 服务，减少了以往重叠的 HR 机构，同时提供的服务也将更加标准化。

2、专业型：是指HRSSC 按照不同的职能来提供专业的服务，因此在HRSSC 中各个职能板块之间的团队合作就显得十分重要，在专业型服务模式下，HR专业服务可以和其他共享服务板块一起由某个或某几个业务单元承担来提供服务，就是说HR 共享和财物共享甚至业务共享中心可以共用一个或几个专业的业务单元来向其他业务单元来提供专业化、定制化的服务，这样一来可以精简业务机构，集中力量提供更加专业和优质的服务。

3、区域型：是指HRSSC不止建立一个共享中心，可以按照企业集团业务板块的区域划分在一个或几个区域之间选择建立几个区域HR 共享中心，这种模式的优点是按照区域划分更加贴近企业，能够根据不同区域的特殊要求提供更加专业的服务，减少共享服务中心运作的复杂流程，同时通过流程优化来降低企业集团和各业务单元原人力资源服务的总体运营成本

对于企业选择那种人力资源管理共享服务组织实施形式需要根据企业的实际情况来具体考虑，到底是哪一种组织实施形式更加贴合企业的实际能够最大程度上满足企业的需求，创造最大的价值，需要企业在认真考虑仔细比较以后再选择适合本企业的HRSSC 组织实施形式。六、三支柱之后，业务流程到底怎么改？ 在三支柱模式下，人力资源部门实际上作为一个新兴的部门，其职责是对企业内部其他用人部门提供低成本、标准化和专业化的人力资源服务部市场机制的作用下，HRSSC 应该如同企业外部的一个真正的公司来进行经营和运作，不仅要考虑成本更要考虑其经济效益。

最大的变化是，HRSSC 与其他部门之间的关系已经由原来的行政管理性质转变为提供服务的性质，与目前流行的企业外包公司相比，HRSSC 不过是外包公司的企业集团内部化，集团内部各部门有权选择外包公司，也有权选择内部的 HRSSC 提供的服务，即 HRSSC 与外部外包商是竞争关系，这区别于传统的只作为管理职能部门存在的 HR 部门。

在此基础上，企业集团在考核HR人员的业绩时，可以参考对销售等部门的考核方法来确定HR相关人员是否已完成当年的考核指标，这样可以督促 HR 工作者转变工作思想、工作思路，提高服务意识，无形中提升企业的人力资源管理水平。

（一）、招聘流程的变革

在大部分的企业管理中，衡量 HR 部门工作效率的一个关键的指标就是看 HR 能否在最短的时间内在企业内部找到符合某一或某些条件的候选人，并快速进行匹配。

在三支柱模式下，企业集团的招聘建议由集团统一管辖，具体的操作流程如下：

三支柱分工：

1、COE：首先是由COE根据集团每年的战略目标制定本的招聘计划，报相关领导审批后作为一年的招聘计划执行。COE 还担负有整合招聘渠道、选择适合本企业的招聘方法、设计并优化招聘流程、监督招聘过程、对企业需要招聘高选拔级人才提供参考意见等。

2、HRBP：主要负责与所在的企业或业务单元经理确认是否有招聘需求、拟招聘的职位的具体的岗位职责和任职要求、该招聘职位的薪资待遇、将招聘信息转交 HRSSC 选择合适的招聘渠道发布招聘信息、协同用人部门经理一同面试、确认最终录用人员、协助新录用人员准备报到事宜等。

3、HRSSC：主要负责根据 HRBP送达的招聘信息选择合适的招聘渠道发布招聘信息、收集简历、初步筛选简历并将简历发送给用人部门经理、安排面试等。

（二）员工入职管理流程的变革

在三支柱模式下，首先由COE 制定员工信息管理的标准操作流程，HRSSC、HRBP部门主管和员工应当按照标准流程来进行数据输入和维护。

员工信息管理的起点是新员工入职，每一位新入职的员工都根据 HRSSC 分配的权限在 HRMIS 中准确录入自己的基本信息，同时在信息发生改变时也要及时在系统中进行修改以保证信息的准确性和及时性。

在员工试用期将满时，由 HRBP 发起员工试用期评定，用人部门进行新员工的试用期表现情况评定，同时在员工内部调动或薪资发生变化时，由 HRBP 将经由用人部门审批通过的相关信息转交 HRSSC 在系统中对员工信息进行及时修订。

在这样的管理流程中，HRSSC 只能根据 HRBP 传递过来的相关信息在 HRMIS 中对员工信息进行修改，不接受来自于用人部门领导的指挥。

同样，用人部门领导也没有任何权利来要求 HRSSC 在系统中对员工信息做任何修改，而HRBP 在员工信息管理流程中主要起发起员工信息修改、传递用人部门审批意见、监督员工信息管理流程是否规范的作用。

（三）培训流程的变革

在三支柱模式下，企业集团可以将原来分散在各下属企业分散的培训资源集中到一起，进行重新整合。

COE 针对集团共同的培训需求选择最适合企业的培训机构和资源来进行培训保证最佳的培训效果，同时还能针对各业务单元不同的培训需求有针对性的设计合适的培训课程，满足不同的要求。

而 HRSSC 主要利用HRMIS 系统开展及时的培训效果反馈及跟踪，也可以在 HRMIS 系统上发布由COE针对本企业共同需求而设计的培训课程供企业员工免费进行在线学习和培训。

（四）绩效管理流程变革 在三支柱模式下，企业的绩效管理将实现电子化、信息化、快速化。企业的绩效管理由COE制定完善集团所有的绩效考核流程，基于HRMIS来实现。

HRBP协助所在部门领导指导员工制定绩效考核目标，帮助部门主管及员工根据企业及部门战略目标设立适合自己的绩效目标。在绩效反馈、沟通流程中，HRBP协助部门主管与员工进行沟通、协商，共同修订绩效目标并制定改进计划。

HRBP在绩效考核过程中起到一个监督和指导、推进的作用。而 HRSSC 则主要负责在HRMIS 系统中对员工的权限进行正确合理的分配，保证每一名员工只能看到和修改自己的绩效目标，而部门经理则可以看到和评定下属员工的绩效目标，员工相互之间无法在系统中窥视他人的任何信息，做好系统数据的保密和维护工作。

同时，HRSSC 还负责根据 HRBP 转交的文件来具体使用员工绩效考核结果，如进行绩效工资的核算、在系统中对员工的薪资情况进行修订等。

通过绩效考核让员工明白考核本身不是目的，而是一种管理手段，其实质就是从企业经营目标出发，对人的素质、工作状况及对组织贡献程度进行评价，以提高员工绩效，进而提高组织绩效，实现企业的经营目标。

（五）薪酬管理流程变革

作为一个持续不断的过程，薪酬管理包括制定薪酬计划和政策、拟定薪酬预算、调整和控制薪酬预算和薪酬水平、评价薪酬制定的有效性等内容。

在三支柱模式下，企业的薪酬管理会更加的人性化、信息化。首先在每一年均会由COE 统一组织企业薪酬水平的市场调查，看本企业的薪酬水平状况在本市、本省及全国的竞争能力，并根据调查结果针对本企业的薪酬水平调整做出调查报告和调整方案报企业高管进行讨论审批。

在审批通过后根据企业战略及本财务预算制定薪酬计划。对于企业所有员工的薪资水平也需要由COE 进行统一规划和设定，制定适合本企业情况的薪酬体系，并制定相应的薪酬管理办法来规范和完善企业集团的薪酬管理。

在日常薪酬管理中，由 HRBP 根据员工绩效考核情况统计加薪及降薪情况转交 HRSSC 在系统中进行修改；

员工在本人基本信息发生变化如工资卡变更及个人邮箱变更时需及时在发放工资之前在HRMIS 中进行修改，在每月固定日期之前由 HRSSC 开始从系统中导出本月员工考勤及绩效考核情况进行工资的计算等，在规定日期之前将工资打到员工的工资卡上同时将工资单发电子邮件给每位员工。同时 HRSSC 根据要求定期出具工资表单及工资变化情况统计等。

七、这样，三支柱转型就能落地了？

最后说一下三支柱转型成功的几个关键因素，没有这些关键因素的支持，企业转型和三支柱模式落地不可能成功：

1、企业高层领导的全力支持

仅仅凭借 HR 部门经理的影响力根本不可能完成这样一个再造的过程，这就需要企业高层领导的大力支持和帮助。只有得到了来自于企业高层领导甚至是企业总裁、总经理的支持才有可能在重重阻碍中得以实施下去。

2、做好内部HRM流程再造

在目前中国企业发展比较缓慢，管理理念及员工素质跟不上的情况下，更多的是应该尊重中国的实际情况，在具体的实施过程中结合中国的实际来设计出符合自己企业特点的新工作流程，这样，在具体实施过程中才能将阻力减到最小。

3、选择合适的E－HR系统

选择一套HRMIS系统中需要考虑的最主要因素就是HR调用的数据与其他管理模块调用的数据是否能够共享和兼容，数据的准确性能够直接影响HRSSC管理的有效性和权威性，因此尽量将HRMIS内嵌到企业的生产管理软件系统中，这样才能最大限度的实现数据的共享和保证数据的准确性。

4、多方位培训和学习提高HR素质

三支柱管理模式以后，HR员工的技能与新的管理模式必然有相当大的差距。为了保证三支柱能够尽快进入正常运营，必须需要对HR人员的思想认识、技能等进行一系列的专门培训，特别是新角色HRSSC、HRBP、COE需要系统性的培训。

5、制定可行的转型推进计划

有些企业的HR，可能由于受到某种焦虑和压力，没有经过充分的调研论证，没有做出转型的实施计划就开始匆匆忙忙的着手实施建设三支柱，结果在实施过程中或者因为流程设计不严谨而漏洞百出，转型项目定位不准而导致转型推进工作举步维艰。

建议在实施三支柱之前，提前做出详细具体的转型推进计划，详细而明确的规定每个时间段需要完成什么样的任务，哪个部门在哪个时间段里需要提供什么样的资源完成什么样的目标等，越详细越好，只有提前制定出推进计划并坚定不移的实施才能保证人力资源转型项目的顺利的实施并发挥预期的作用。

你觉得呢？

**第五篇：四大支柱**

“四大支柱”助力中拉关系质的飞跃

李克强总理为何要提出着力打造中拉关系“四大支柱”？答案可以在他的演讲稿中找到。李克强指出，他在中巴工商界峰会闭幕式上讲过，拉美地区是世界和平稳定的重要基石，是全球繁荣与增长的新兴力量，是人类包容相处、和谐共生的杰出代表。一句话，进入新世纪的拉美，已成为全球格局中一个不断崛起的“新高地”。

一个是“新高地”，另一个则是世界主要新兴经济体之一和最大的发展中国家。而双方共同面临的现实是：当前，世界经济处于深度调整之中，复苏进程曲折艰难，各国为应对经济总体下行压力，需要发挥互补优势，大力发展实体经济。中拉合作真是恰逢其时、一举多得。

答案也可以从历史寻找。中国国际问题研究基金会副理事长兼秘书长王珍对人民网记者说，过去我国与拉美的经济合作主要局限于能源原料等初级产品的进出口。但随着双方的经济发展，这一旧模式很难适应新的形势变化，中拉合作发展必须有新思路和新动能。

李克强总理给出的“良方”就是“四大支柱”。他此次出访也一直在身体力行地推动“四大支柱”的打造——

在巴西，他乘坐中国制造的轮渡、地铁，参观中国制造装备展，这既是为中国装备“站台”，更是推动“经贸合作提质升级”。

在哥伦比亚，他与哥伦比亚总统桑托斯在波哥大共同出席两国文化部门举办的中国—拉丁美洲人文交流研讨会，亲自推动“多措并举推进人文交流”这一支柱的搭建。在秘鲁，李克强对秘鲁文化界人士说“我们是‘老乡’”，以此“巩固传统友好和政治互信”。

在智利，他前脚谈合作，部长后脚就抓落实，真真正正把“完善和创新整体合作机制”落在实处。

王珍对记者表示，李克强总理关于“四大支柱”的提出和阐释是对中拉合作前景的具体化、形象化的规划，是未来中拉合作交流的主要方向，只有落实这四大支柱，才能推进中拉关系持续、快速、有效地向新的水平发展。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找