

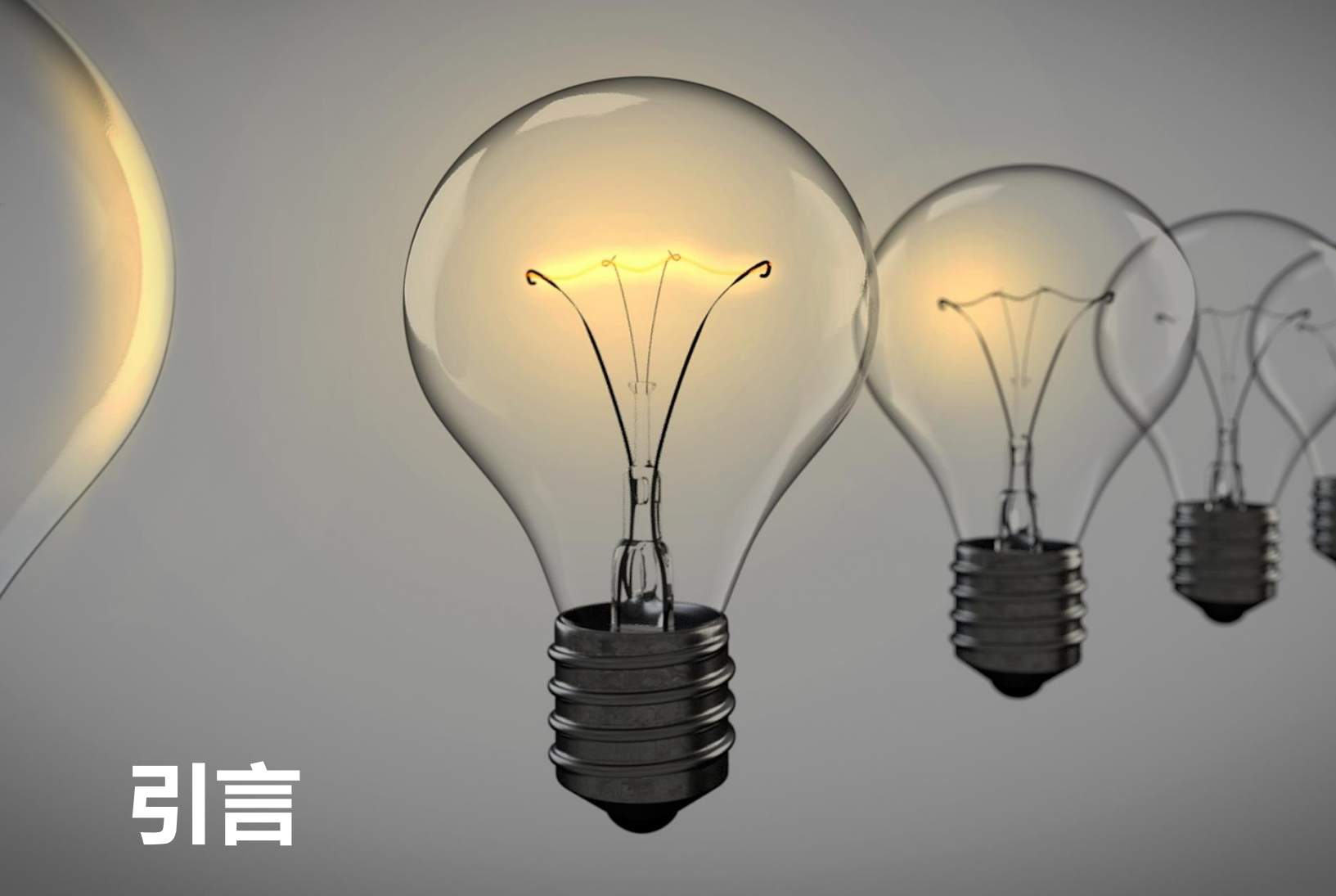
2020-2022

中国企业 HRBP

实践及发展趋势报告

Report On The HRBP Practice & Development Trend
Of Chinese Enterprises, 2020-2022





引言

衡量一盏灯的价值，并不是看它有多华丽，而是看它能够照亮多大的空间，为人带来多少光明。正如同衡量一名HR的优秀与否，早已不是只看他是否专业，而是看他能为企业的业务增长带来多少支撑。能否点燃自己为别人照亮前路，是一名优秀HR发挥价值的关键，成人达己是HR职场成功的必经之路。

我们假设把HR比作一盏灯，同样外形的“灯”，其发出的光亮也有很大差别，影响因素受自身条件和外部环境等诸多方面的影响。如何把这些影响因素管理好，使这盏灯能够发出最大的光和热，成为了留给管理者的一道思考题。

和致众成作为中国人力资源职能转型的推动者，以传播HR价值为使命，2020年携手HRoot平台，为中国企业的管理者们带来了《2020-2022中国企业HRBP实践及发展趋势报告》。

本次调研共有来自不同行业、不同规模、不同企业性质、不同竞争态势、不同职级的近400家企业的员工参与。我们希望借此报告，给大家一些“解题思路”。

通过本次调研，我们**发现**：

- 越来越多的企业选择推进人力资源共享服务模式转型，转型对于促进人力资源支撑战略和业务产生了积极的效果。
- 转型是手段，HRBP对业务的支撑才是目的！转型的企业越来越多，但在HRBP的体系建设方面仍然比较初级，实现战略伙伴的目标仍然任重道远！
- 转型步骤要规划好，三支柱各组织成立的先后次序对转型效能有很大的影响。HRBP团队组建晚于SSC成立或二者同步成立，更利于HRBP战略伙伴角色的实现。

本报告还为读者提供了HR转型的市场数据，用于各类分析与研究。

目 录

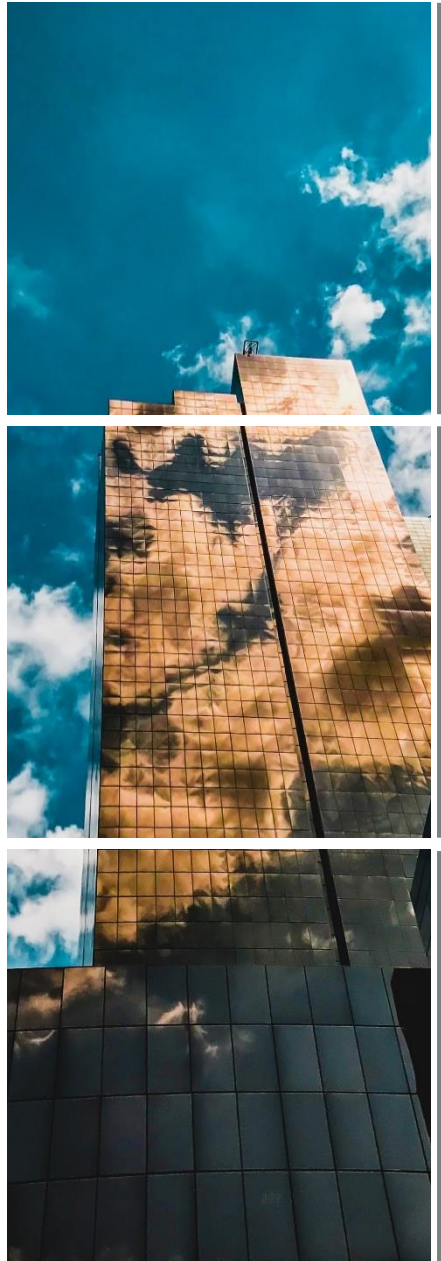
Contents

P1 人力资源现状

P8 HRBP运营现状

P20 HRBP建立时间

P25 调研样本画像



Current Situation Of HR

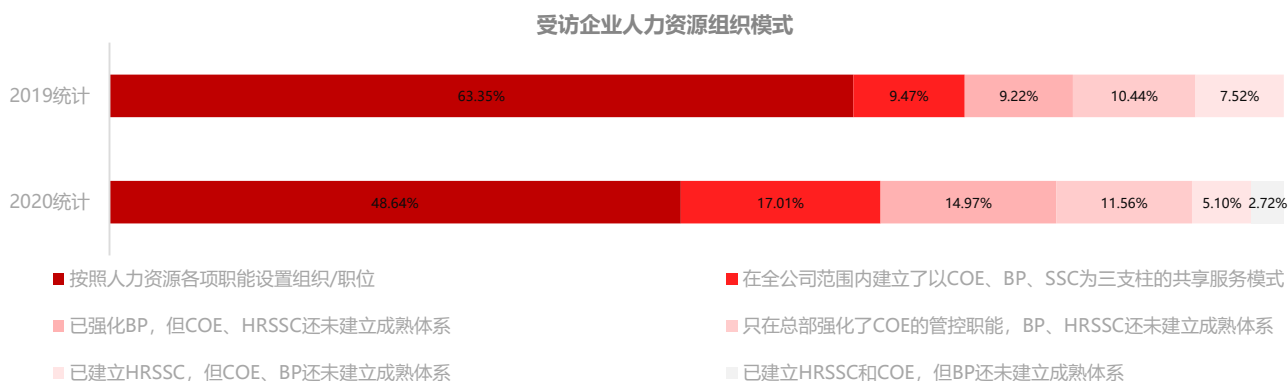
人力资源现状

本章洞察

- 受访企业采用人力资源共享服务模式的比例要明显高于去年。
- 企业实施转型的主要原因是业务的发展驱动了变革，但也有部分企业“为了转型而转型”。国企业的业务压力相对较小，转型企业占比少。
- 总体来讲，HR的角色越来越向战略伙伴倾斜，强调人力资源职能的战略价值。而对于人力资源承担“战略伙伴”的角色认知程度以及有效性还处在较低的水平，未来还需要通过HR转型以及HRBP角色的深化，加强对该角色的认知以及有效性，从而提升HR服务于战略的核心价值。
- 在业务快速发展的时期，传统的人力资源模式无法很好的提供支持，需要通过共享服务模式减少事务性工作的束缚，使HRBP更专注于业务伙伴的角色。
- 本章我们会通过对于HR各角色投入时间、人服比、信息化程度来详细阐述为何HR依然没有达到理想的效果。
- 另外，本次调研在人力资源的五类角色中，“风险控制/合规”成为重要性与有效性平均值最高的一项，受访的企业明显更加关注人力资源在企业风险控制及合法合规性方面的作用，这很可能与去年整体的商业环境、政策变化以及年初开始爆发的疫情有关。



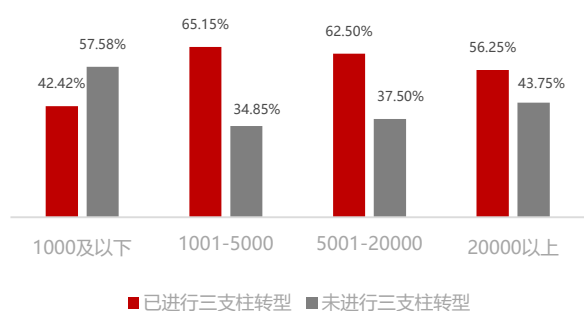
2020年更多企业开始采用人力资源共享服务模式。本次调研受访企业“按照人力资源各项职能设置组织/职位”占比48.64%，受访企业“已建立HRSSC，但COE、BP还未建立成熟体系”占比5.10%，受访企业“已建立HRSSC和COE，但BP还未建立成熟体系”占比2.72%，受访企业“已强化BP，但COE、HRSSC还未建立成熟体系”占比14.97%，受访企业“在全公司范围内建立了以COE、BP、SSC为三支柱的共享服务模式”占比17.01%，受访企业“只在总部强化了COE的管控职能，BP、HRSSC还未建立成熟体系”占比11.56%。



总体来看，今年受访企业已开始转型的占比达到51%，高于去年同时期统计的36%；在整个公司范围内都建立三支柱体系的达到了17%，高于去年的9.47%，说明越来越多的企业开始意识到转型的重要性并付诸实践。

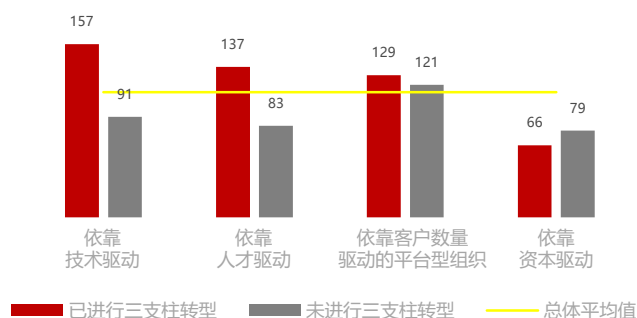
小型企业整体选择建立共享服务模式的较少，更多中型企业选择转型。相较而言，人员规模1000以下的小企业已建共享的占比较低，未超过50%；1001-5000人的中型企业已建共享占比最高，为65.15%，且中型以上的企业超过50%已建立共享。

不同人员规模企业是/否转型的对比



对于依靠人才与技术驱动的企业，进行共享服务模式转型可以大幅提升人力资源服务比。依靠技术和人才驱动的组织对人才关注高，转型后人服比大大提升；依靠客户数量驱动的平台型组织，是否建共享服务模式人服比差异不大；依靠资本驱动的企业对人力成本敏感度相对较低，企业基于对人才的关注进行转型，且转型后，更愿意在人才方面增加投入，整体人服比偏低。

不同经营模式下已转型与未转型企业人力资源人服比平均值



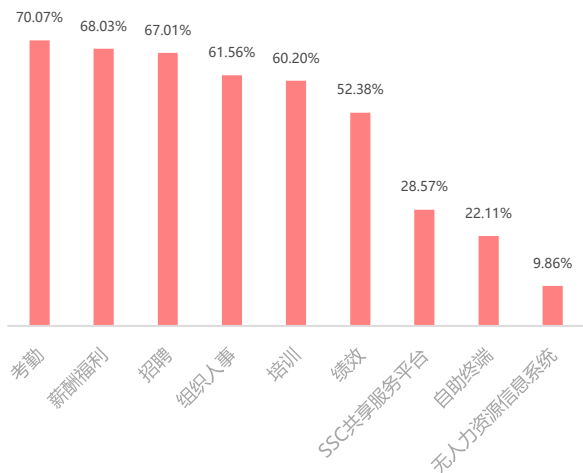
已建立三支柱模式的企业，人力资源服务比明显高于未建立的企业。已建立三支柱模式的公司人力资源服务比相对较高，为1:140，未建立三支柱模式的公司人力资源服务比较低，为1:94，三支柱模式有效的提高了企业人力资源服务效率，降低人力成本。

已转型与未转型企业人力资源人服比平均值



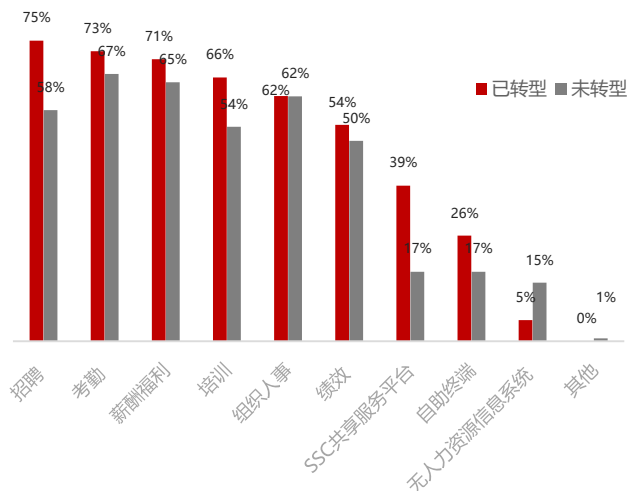
参调企业整体信息化覆盖程度较高，超90%企业有信息化意识，未来需要加强用户体验。

本公司的信息化系统涵盖了人力资源以下哪些模块



绝大多数的企业均具有一定的信息化意识，无人力资源信息系统的仅为9.86%。模块的应用来看，考勤、薪酬福利、招聘应用最为广泛，有超过65%的企业应用了此类系统模块；相对来说，应用SSC共享平台以及自助终端的企业占比较少，尚不及30%。未来企业需要在这些方面做更多信息化的投入来改善用户体验，提高运营效率。

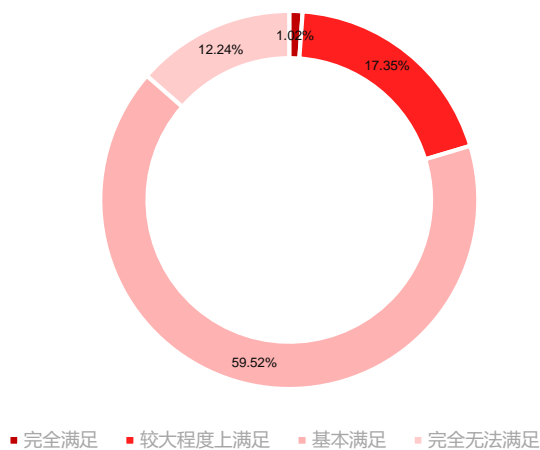
已转型企业与未转型企业信息化系统涵盖模块对比



对比来看，已转型企业整体信息化水平更高，95%企业都应用了人力资源信息系统，高于未转型企业的85%；另外在招聘、培训、自助终端的信息系统应用比例也明显高于未转型企业。

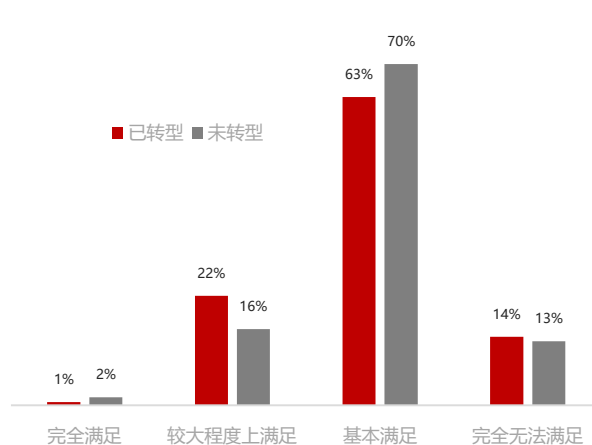
信息系统对于人力资源工作支撑有限，还有较大提升空间。

受访企业信息系统满意度



虽然信息化程度较高，但对于人力资源工作的支持效果还需进一步提升。只有少数企业（1.02%）认为信息系统能完全满足工作需要；17.35%认为较大程度上满足；近60%的企业认为只能基本满足，还有12.24%认为完全无法满足。

已转型企业与未转型企业信息系统满意度对比

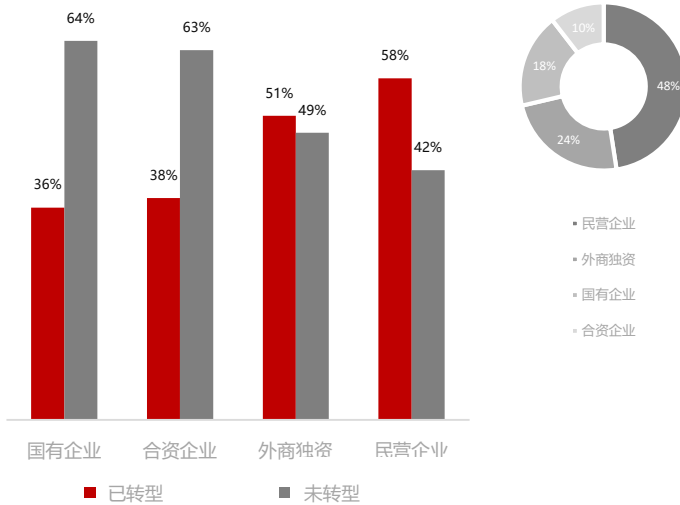


已转型企业有23%认为现阶段信息系统能在较大程度满足或者完全满足人力资源工作需求，而未转型的企业为18%；说明转型之后，更有针对性的使用信息系统，强化了对人力资源工作的支撑。另外已转型企业对信息化要求更高，距离达到完全满足的水平还有一定的差距。

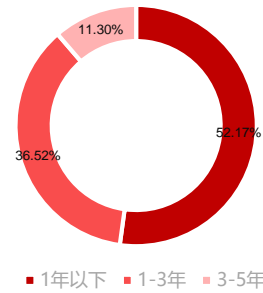
更多的民企与外企选择进行共享服务模式转型，国企相对较为保守。参调企业中50%以上的外商独资及民营企业已经开始进行三支柱转型，而受调查的国企当中，已转型的比例仅为36%。民营企业更强调市场化的机制，愿意尝试和变化。国有企业管理机制的调整相对更繁琐，转型比例最低。合资公司受国外总部管控和影响，转型的比例也比较低为38%。

近三年选择共享转型的企业越来越多，主要原因依然是业务发展驱动变革。已转型企业的三支柱模式运营了1年以下占比为52.17%，运营1-3年则为36.52%，大多数已转型企业还处在运营初期，侧面也说明近几年实施人力资源转型的企业越来越多。

不同性质企业是否转型的对比

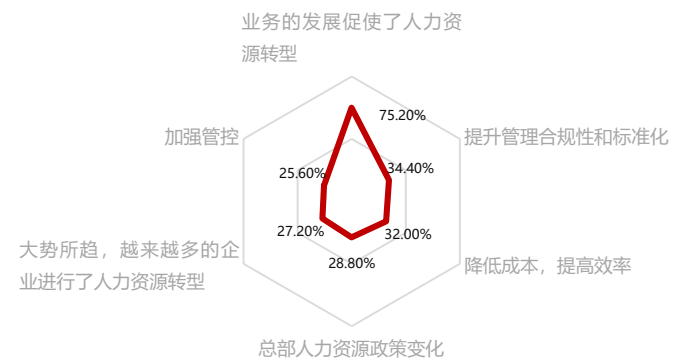


人力资源开始按照三支柱模式运营的时间



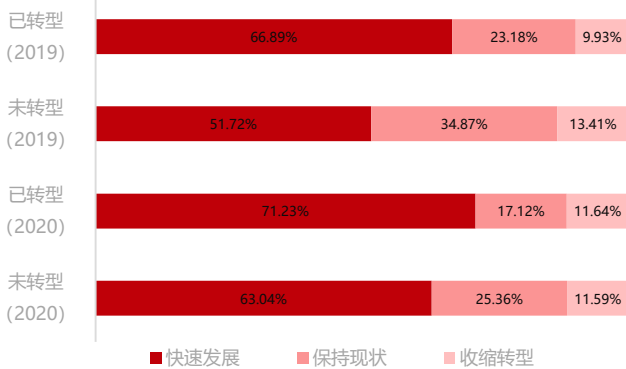
而企业选择转型的原因，基本还是集中在业务发展推动人力资源转型这一点上，占比达到75.20%，管理的合规性与标准化以及降本增效的要求也是不少企业选择转型的原因。

企业进行人力资源转型的原因



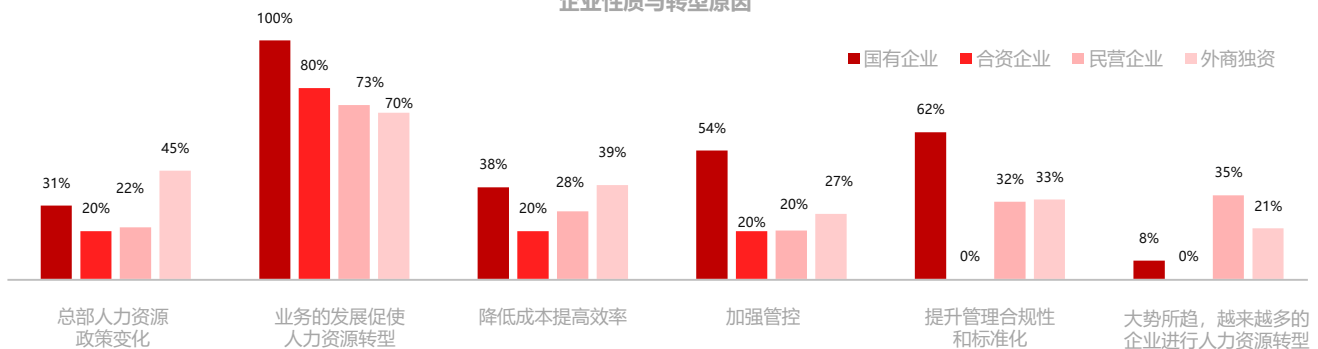
尝试变革有利于促进企业快速发展。2019年及2020年调研数据均表明，已建立共享服务模式的企业当中，处在快速发展的企业占比更高，侧面反映建立共享服务模式可以促进企业的快速发展。

已转型企业与未转型企业所处的发展阶段

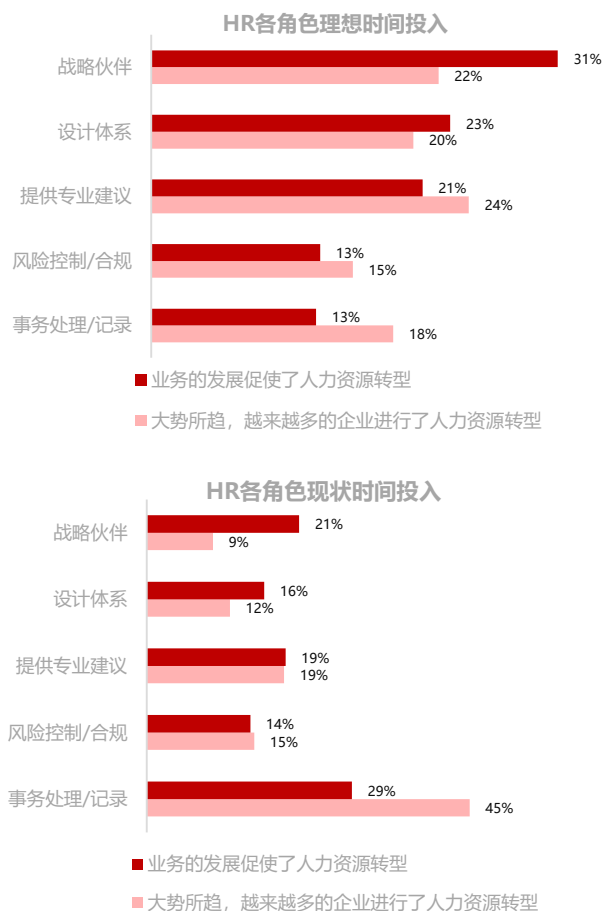


国企强调规范，外企受总部影响较大，部分民企转型考虑不够充分。除以业务驱动的转型原因各类企业都占比很高之外；国有企业对加强管控和提升管理合规性和标准化的需求强烈；而由于共享转型的概念在国外已经普遍使用了，所以外商独资企业有45%是由于总部人力资源政策变化而进行转型；约有35%的民营企业只是为了顺应形势，在对转型的意义和作用认识不够深刻的情况下进行了转型，转型的效果在一定程度上会受到影响。

企业性质与转型原因

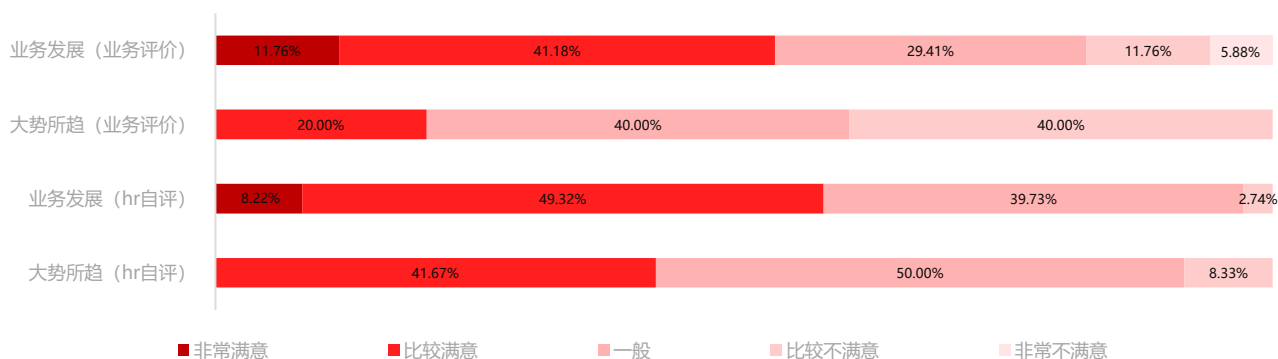


随波逐流不可取，业务驱动才是转型的最佳源动力。由于业务驱动转型的企业对战略伙伴的认知相对更清晰，且投入程度也明显高于因为大势所趋而转型的企业，同时，事务处理投入的时间占比也明显更低。

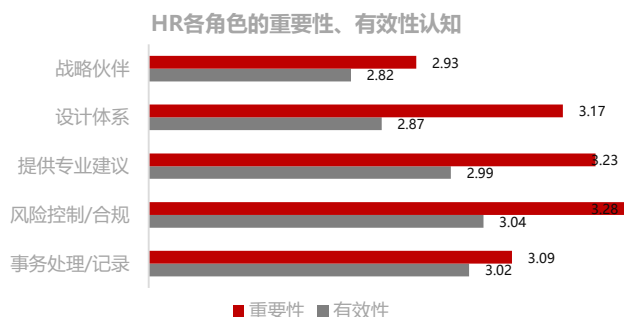


由于业务驱动转型的企业对HRBP的满意度明显高于因为大势所趋而转型的企业。这说明业务驱动转型的企业，由于对转型的定位更清晰、目标更明确，未来共享模式运营的效果会更好。

企业不同转型原因下对HRBP的满意度

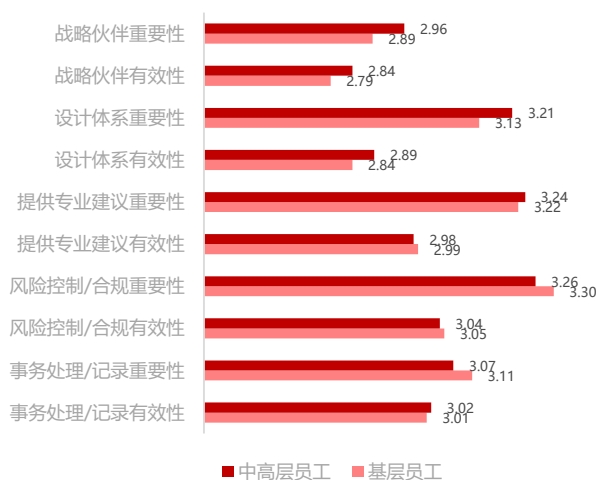


风险控制/合规性要求较高，战略伙伴角色认知依然不明确。调查数据显示，在人力资源的五个角色中，所有参调人员都认为“战略伙伴”角色最不重要，同时其有效性也处于五个角色中最低值，说明当前人力资源“战略伙伴”角色并没有得到有效的重视，同时远远没有发挥作用，需要强化。值得注意的是，在今天的调查中，对风险控制/合规角色的重要性认知是分值最高的一项，说明这一年中对于企业的合规性要求提高，且企业花了更多精力投入在人力资源风控角色的履行上。

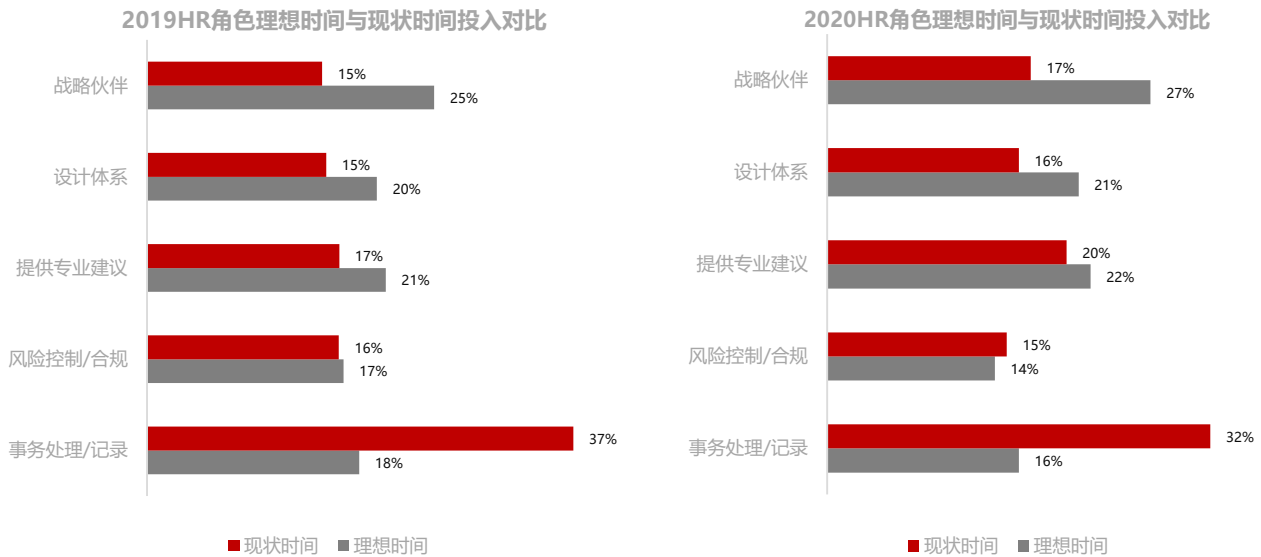


另外，中高层员工对于战略伙伴和设计体系两项角色的重要性和有效性的认知均明显高于基层员工

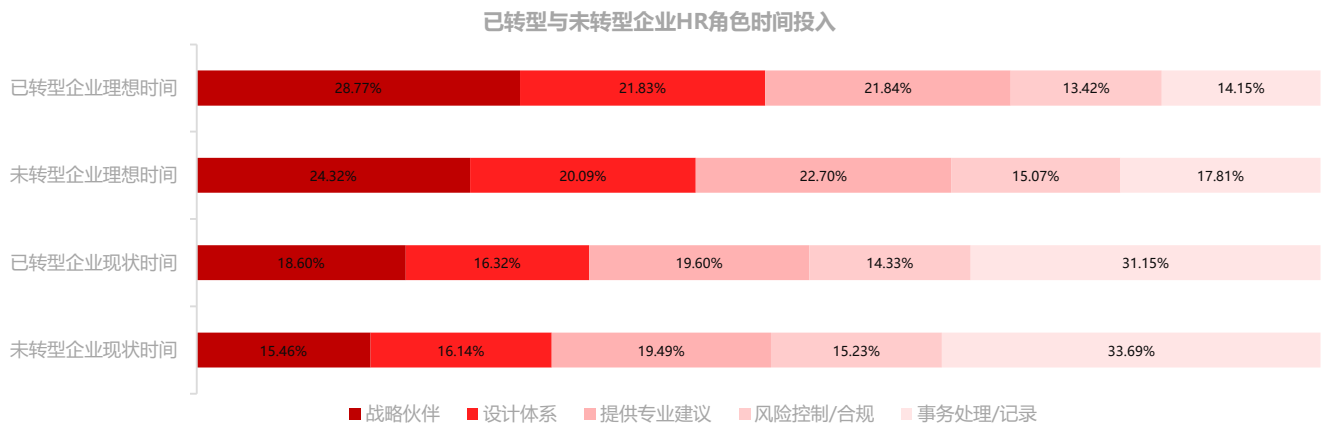
不同层级员工对于HR各角色的重要性、有效性认知对比



事务性工作依然占据HR大量时间精力，HR作为战略伙伴的价值需要进一步挖掘。HR角色在事务处理/记录方面现状时间远高于理想时间，而战略伙伴方面现状时间远低于理想时间，反映出企业在HR战略伙伴方面投入较少，HR角色时间更多用在事务处理/记录上。比较好的趋势是，相较于2019年数据，战略伙伴角色投入时间有所提升，事务处理时间有所减少，企业正逐步认识到HR在战略方面发挥的作用；另外，战略伙伴、设计体系、提供专业建议角色的理想时间也较去年有所提升，企业期待HR发挥更重要的角色。



人力资源共享服务模式转型有利于实现HR的战略价值。已转型的企业在战略伙伴角色上投入时间更多，事务性工作时间减少，说明共享服务模式的转型有利于释放HR精力，更好支撑业务。



HRBP运营现状



HRBP Operation Status

本章洞察

○ 当前HRBP的现状及面临的挑战

70%的企业是在3年之内进行了BP团队建设，整体运行时间较短，配备人员占人力资源整体比例较低。

受到事务性工作影响，HRBP战略伙伴角色时间投入少，无法充分支持业务。

事务性工作投入多、HRBP职责定位不明确、对战略/业务的理解不充分是HRBP面临的主要问题，随着建立时间增加，关于HRBP切身利益的问题就变得更为突出。

○ 如何应对挑战

未来HRBP需要加强对业务的支撑以及与业务人员的沟通，赢得他们的信任，更好地推动工作。而与数字化转型以及SSC、COE两支柱的配合是HRBP内部需要努力的方向。

HRBP建立后的3-5年是二次变革的关键时间节点，问题可能会在此时集中爆发。

○ 影响HRBP发挥作用的因素

组织层面

BP的汇报关系需要充分结合企业实际考虑，双重汇报或向HR汇报是BP运行较长时间之后的趋势。

BP的岗位设置按服务对象层级设计的占比较低，由于不同层级员工管理理念及战略性思维存在非常大的差异，目前大多数企业的HRBP岗位设置方式会导致BP对业务以及员工需求的理解不够充分。

个体层面

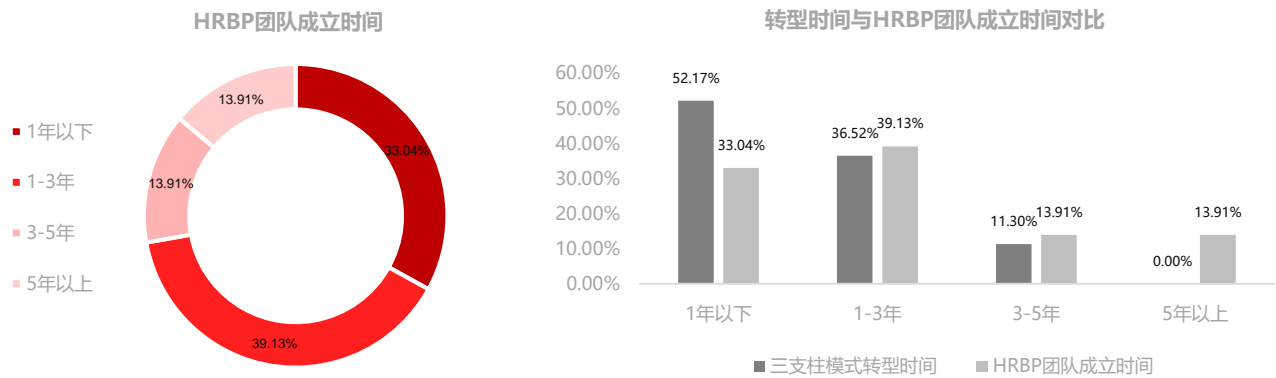
现有HRBP的主要来源为社会招聘，需要时间适应新企业的情况，而业务人员转岗的比例较低，对于业务的理解是现在BP团队亟待提高的能力。

HRBP的绩效管理不够科学规范，受人为因素影响较大，需要完善绩效体系，加强与业务业绩的关联。同时要通过素质模型评价任职者的能力，通过绩效与能力的双向评价促进HRBP效能的提升。

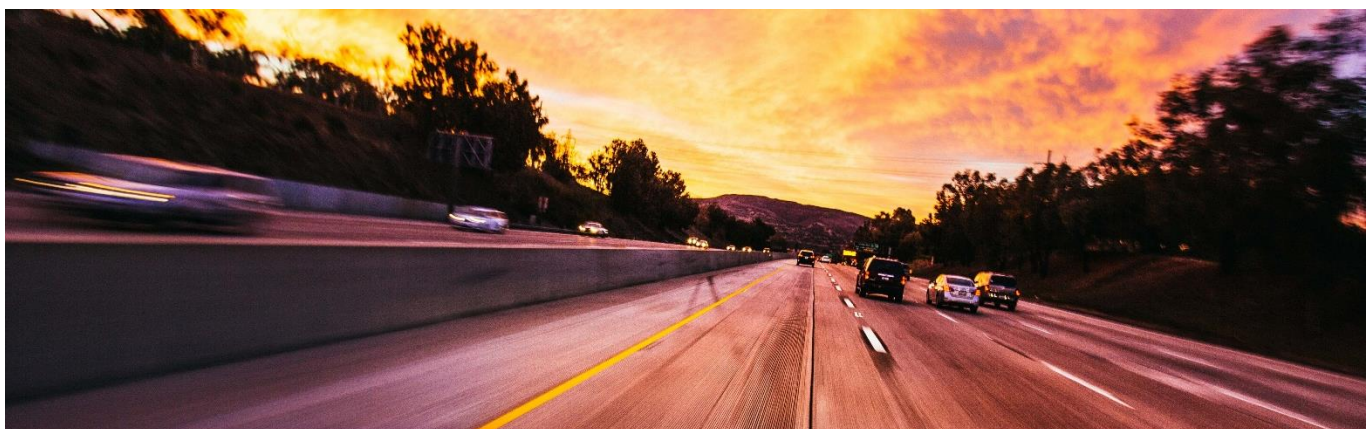
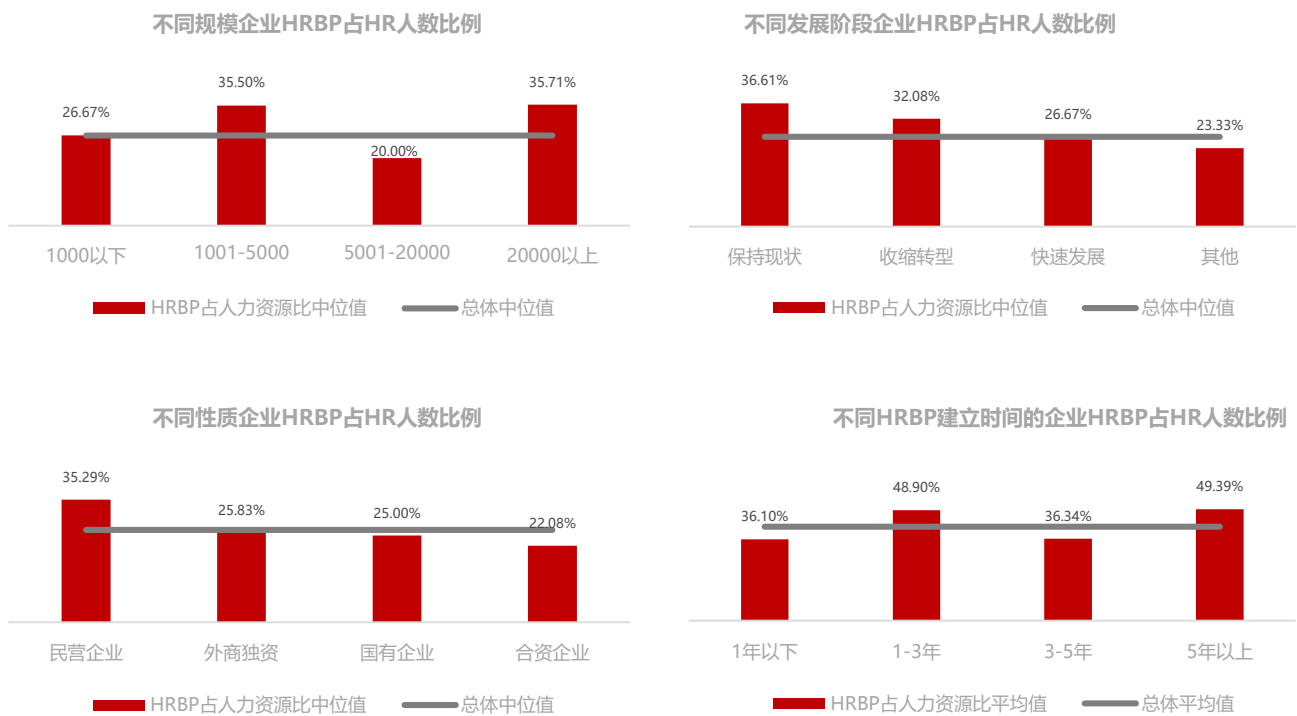
HRBP职业发展体系不健全，缺乏科学的任职资格体系以及能力素质模型。

对于新进BP的培训还不够充分，尤其是对于由业务人员转岗的BP，需要加强人力资源知识和技能的培训。

各家企业的BP团队普遍成立在3年以内，与共享服务模式建立时间基本同步。通过调查，我们发现HRBP团队的建立大体上与共享服务模式建立时间相同，集中在3年以内，但也有13.91%的HRBP建立5年以上，早于企业转型的时间。

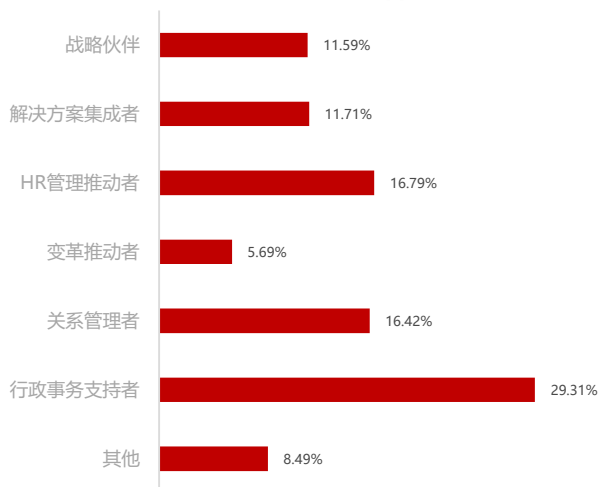


HRBP占HR人数比例与最佳实践差距较大。HRBP人数占HR员工数的百分比与最佳实践的65%相差较大，说明各企业目前在HRBP的投入还远远不够。未来还需要提高HRBP在HR员工中的占比，强化HRBP角色作用的发挥。



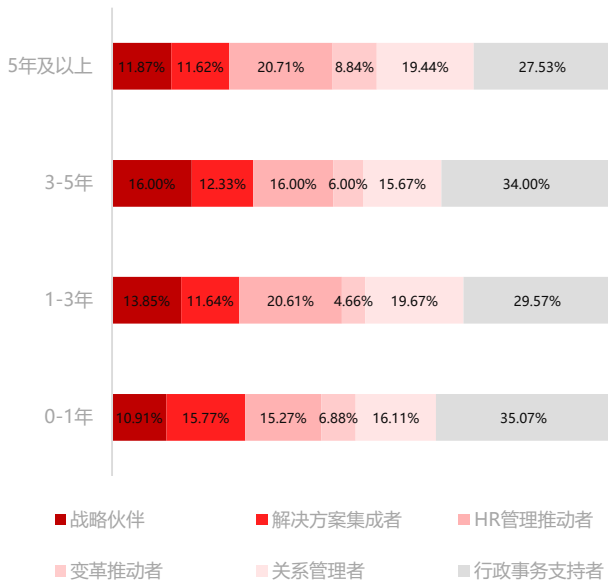
行政事务支持依旧占据HRBP大部分时间，战略伙伴角色未能得到充分发挥。HRBP需要花费29.31%的时间在行政事务的支持上，HR管理推动者与关系管理者也是他们目前的主要工作，战略伙伴角色时间投入占比仅有11.59%，仅高于变革推动者的时间投入，HRBP名不副实。

HRBP投入时间占比



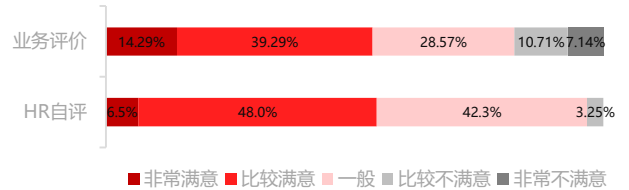
随着HRBP建立年限增加，对战略伙伴的投入时间占比就越高，事务支持占比就越低。而HRBP建立5年及以上的企业，一般面临着企业转型变革的进一步深化，HRBP们在变革推动、关系管理和HR管理推动的角色投入明显增加。

不同HRBP团队成立时间企业HRBP各角色时间投入



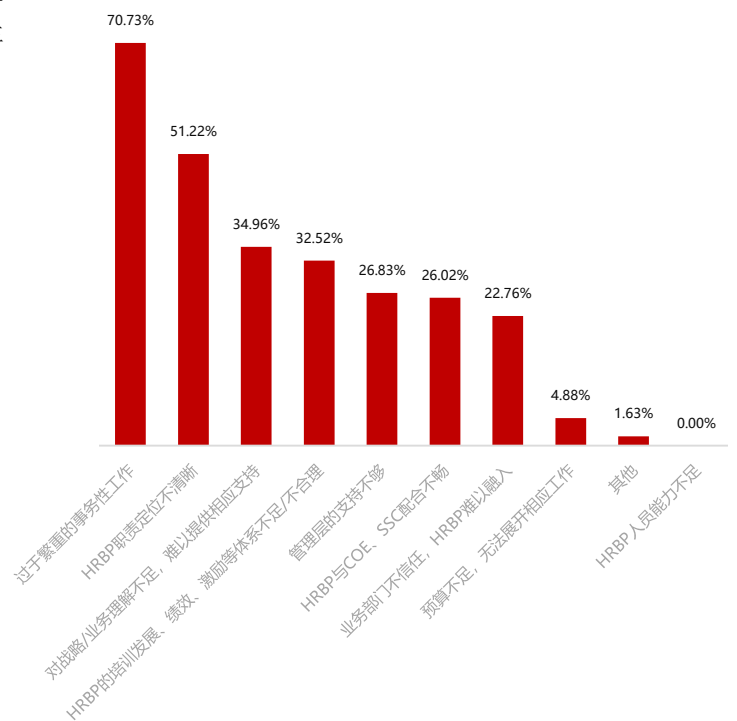
业务部门对于HRBP工作的满意度评价与HR的评价的认知有所区别，也可见HRBP的效能良莠不齐。在业务部门对HRBP的评价中，非常满意的占比相对较高（14.29%），但比较不满意与非常不满意的占比也达到17.85%，远高于HR自评的3.25%。

对于HRBP工作的满意度



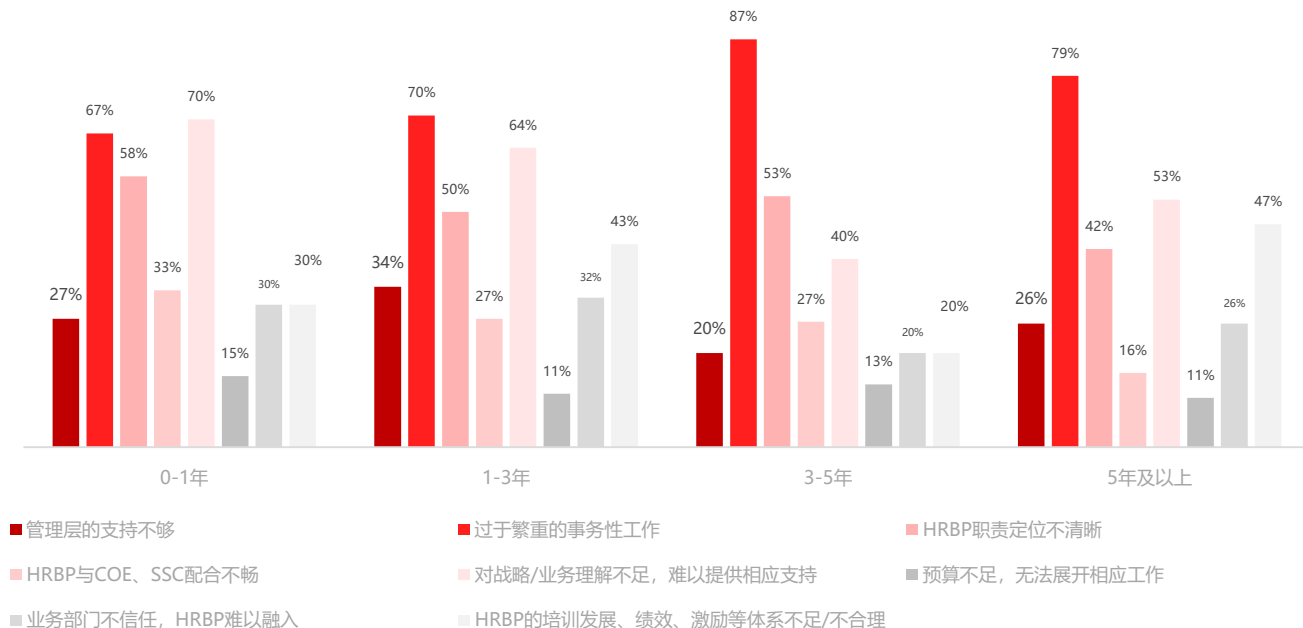
事务性工作过多、HRBP职责定位不清、对战略/业务的理解不充分是HRBP面临的主要问题。HRBP在向企业提供战略价值方面所面临的巨大挑战中，大多数企业选择了过于繁重的事务性工作、HRBP职责定位不清晰、对战略/业务理解不足，难以提供相应支持、HRBP发展激励体系不健全等，说明企业在进行HRBP体系建设过程中，事务性工作的集中交付、对于HRBP的角色定位及管理体系统建设等方面的工作需要通盘规划。

HRBP在向企业提供战略价值方面所面临的巨大挑战



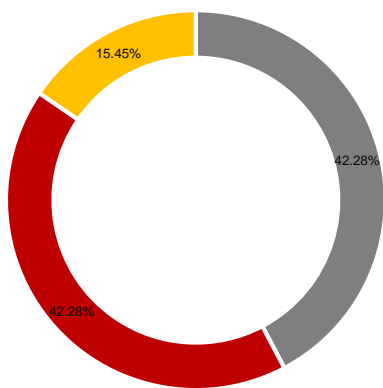
随着HRBP成立时间增长，其在工作中会面临更多的职责定位、切身利益相关问题。不论HRBP成立年限如何，过于繁重的事务性工作都是主要挑战。HRBP成立年限0-3年，对战略/业务理解不足为主要问题，3-5年则职责定位的问题会更突出，5年以上战略理解与HRBP的培训发展、绩效、激励体系则是更为棘手的问题，需要进一步调整和优化。

不同HRBP团队成立时间企业，HRBP在向企业提供战略价值方面所面临的挑战



双重汇报线与单向汇报线平分秋色。双重汇报与向HR汇报占比几乎相同，为42.28%

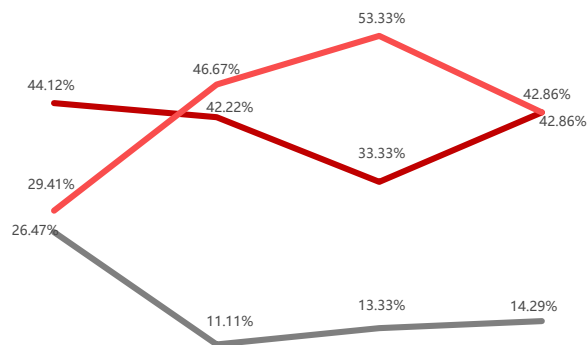
HRBP汇报关系



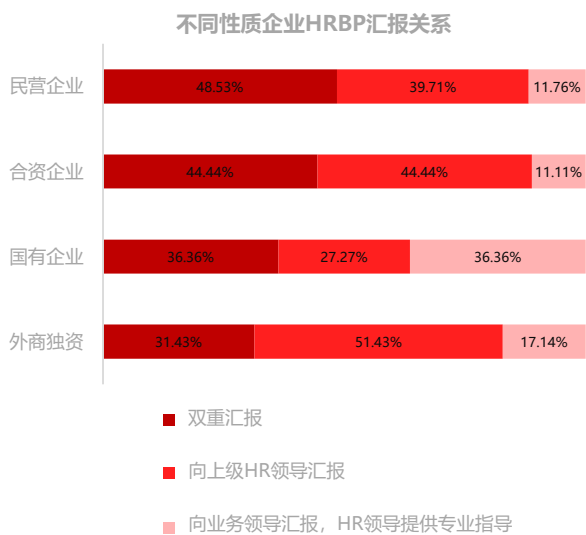
■ 双重汇报 ■ 向上级HR领导汇报 ■ 向业务领导汇报, HR领导提供专业指导

早期双重汇报为主，BP长时间运营之后会趋向于向HR领导汇报。随着HRBP成立时间增加，HRBP体系运作更加完善，对业务支撑作用逐渐增加，业务部门对HR的认同感和信任感增加，更易接受HRBP向上级HR领导汇报的方式；但通常五年以上，HRBP体系需要进行创新与变革，此阶段业务部门更倾向于直接对HRBP进行管理。

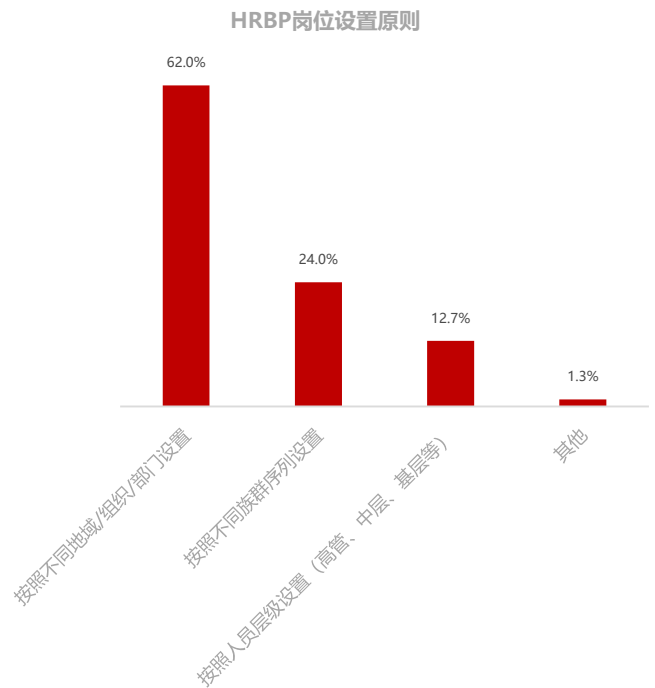
不同HRBP团队成立时间企业HRBP汇报关系



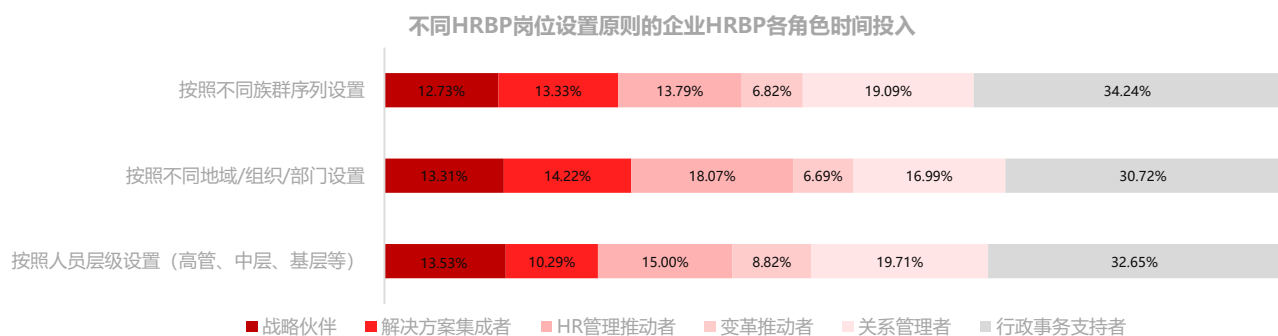
国有企业中，HRBP向业务汇报的比例明显较高；而外企向HR汇报比例最高。双重汇报占比最高为民营企业；向业务领导汇报占比最高为国有企业；向HR汇报占比最高为外商独资企业。相对来说，国企对于支持业务的HRBP的行政管理权限更为传统和保守；外商相对较为规范，更多选择BP向HR汇报；民营企业与合资企业介于二者之间，更倾向于寻求业务与HR的平衡，双重汇报和向上级HR领导汇报占比都颇高。



HRBP岗位设置的原则以地域/组织/部门设置为主。公司HRBP岗位设置的原则中，大多数企业选择了按照不同地域/组织/部门设置为62%，其次为按照不同族群序列设置为24%，只有少数企业选择了按照人员层级设置（高管、中层、基层等），占比12.7%。

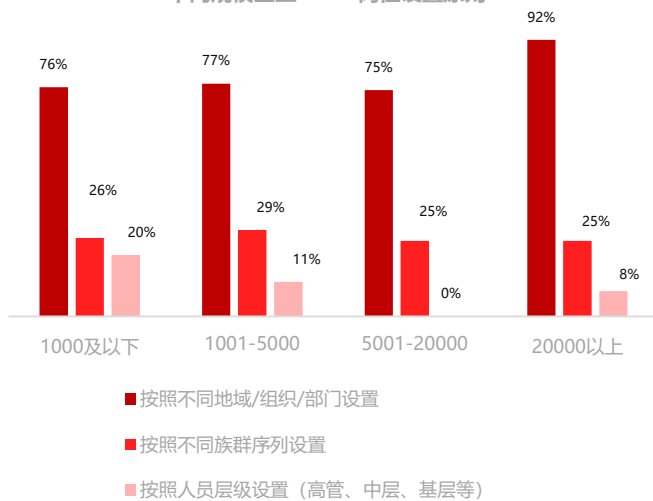


按照层级设置利于BP战略伙伴角色的发挥，按照不同地域/组织/部门等设置则更能落实HR管理。按照人员层级设置HRBP的企业中，战略伙伴角色投入时间最高（13.53%），推动变革的时间投入也明显高于另外两种方式，说明按照人员层级设置HRBP，更利于战略价值的发挥，HRBP对于关系把握会更加准确，便于通过不同层级推动变革。按照不同地域/组织/部门方式设置，更类似于传统的HR管理，会强化管理体系的落实，在集成解决方案以及推动HR管理上更加顺畅。



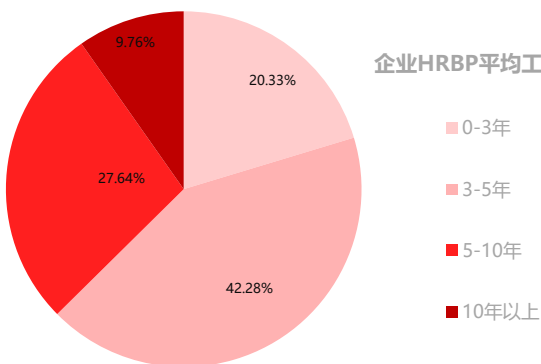
不同规模的企业由于管理水平的差异，在岗位设置的原则上各有侧重。按照地域/组织/部门设置的，超大型企业占比最高（92%）；按照族群设置，中型企业最高（29%）；按照层级设置，小型企业最高（20%）。大型企业到了一定规模，族群序列的管理没到位，人才规划未建立，无法让BP按照族群序列管理，管理水平需要进一步夯实；中型企业管理相对容易精细化，可以按照族群序列设置HRBP；小型企业的层级相对易于确定，更倾向于按照层级设置HRBP。

不同规模企业HRBP岗位设置原则



受访企业HRBP平均工作年限以3-5年居多。公司目前HRBP平均工作年限中，大多数企业选择了3-5年，约为42%，其次为5-10年，约为28%，少数公司选择了10年以上，占比约10%。对于HRBP人员的工作经验，时间太短对于业务的理解可能不够充分，进而无法对业务提供其所需支持；如果时间太长则容易观念老化，无法与业务人员更加灵活的进行沟通或推动变革。

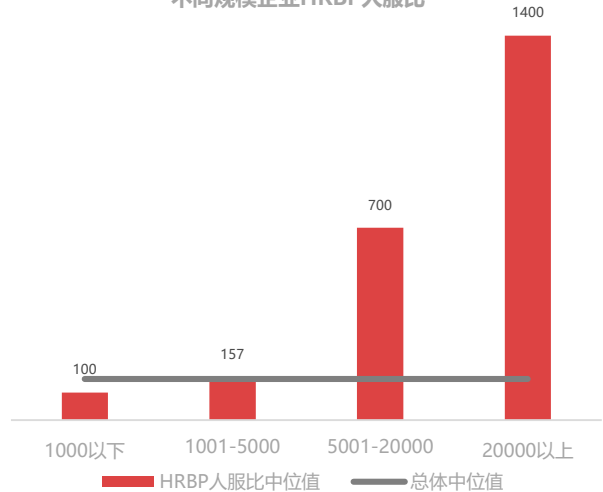
企业HRBP平均工作年限



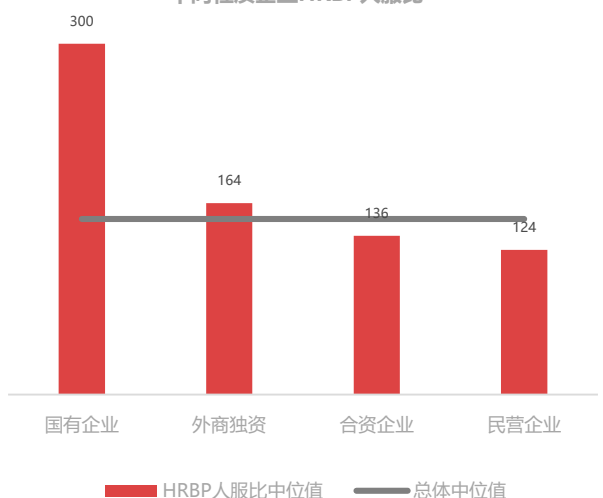
现有HRBP员工主要来源为社会招聘。大多数企业（43.85%）希望直接获取有经验的BP来达成转型的目标。从业务人员转岗的比例最低（8.02%），但需要提醒的是：业务人员对于业务的熟悉程度更高，可以成为BP重要的获取来源。

HRBP人服比随着企业规模的增长而增加，国企相对人服比相对较高。参调企业HRBP人服比的中位值为1:150，随着企业规模增大，人服比越高；国企相对人服比较高，达到了1:300。

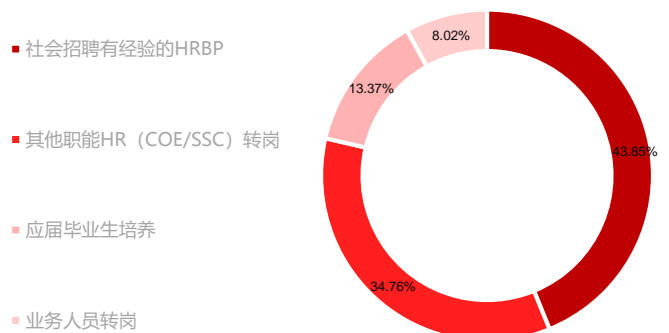
不同规模企业HRBP人服比



不同性质企业HRBP人服比

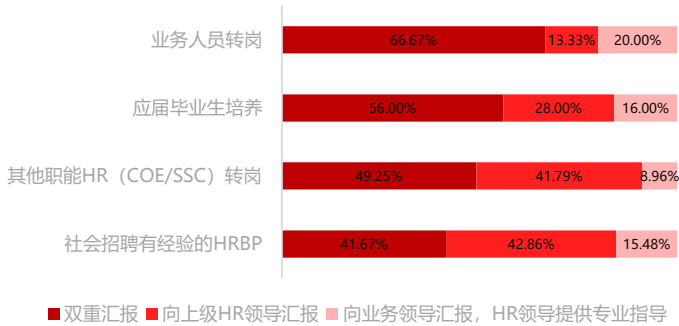


HRBP主要来源



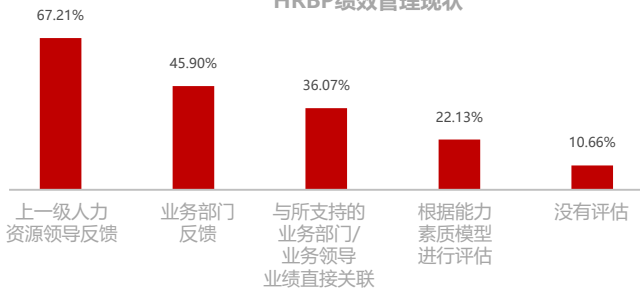
汇报线的选择与HRBP员工的来源有很紧密的关系。业务人员转岗，选择向HR汇报的占比很低（13.33%），还是保持向业务汇报或双重汇报，而其他HR职能转岗就更倾向于选择向HR领导汇报（41.79%）。

不同HRBP员工来源的企业HRBP的汇报线



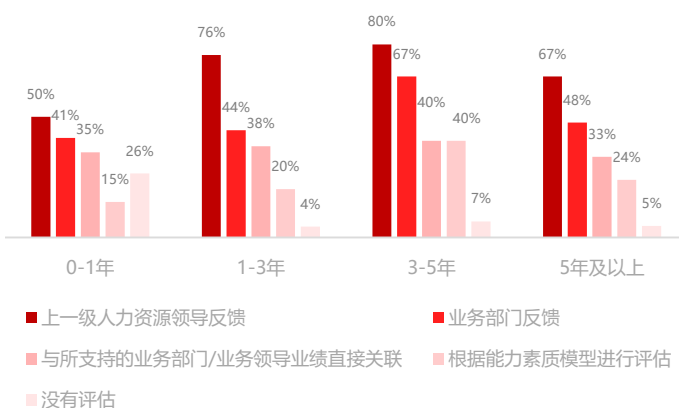
HRBP绩效管理主要依靠上级HR领导反馈以及业务部门反馈。大多数企业（67.21%）会将HRBP的绩效与上一级人力资源领导反馈结合，也有45.90%的企业参照业务部门反馈，而跟业绩直接挂钩的绩效管理方式占比仅为36.07%，尚且有10.66%的企业没有对HRBP进行评估。HRBP的绩效管理规范性尚需加强。

HRBP绩效管理现状



HRBP成立3-5年绩效体系相对更为规范与全面。BP建立3-5年的企业绩效管理体系相对更为完善；BP成立五年以上的企业则面临着变革的深化，体系未及时更新，相对系统性更差一些。

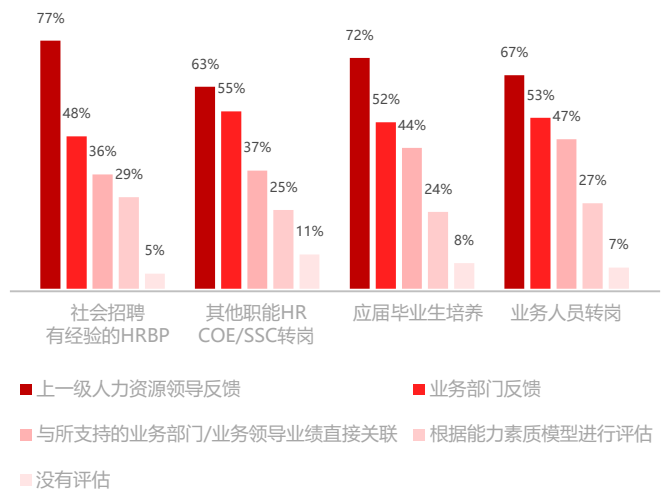
不同HRBP成立年限的企业HRBP绩效管理方式



主要来自社招的HRBP团队，绩效体系会更加完善。

如果员工主要来自社招，则评价体系会更完善，主要也是根据上级人力资源领导反馈评价绩效结果，没有评估的企业占比最少（5%）；而HRBP主要来自其他HR职能转岗的企业中，11%没有评估，上一级人力资源领导反馈占比最低（63%），业务部门反馈的占比最高（55%）；业务人员转岗则与业务部门绩效挂钩的情况会更多（47%）。说明企业在进行HRBP绩效体系建立过程中，会充分考虑到HRBP人员的来源，在业务领导与人力资源领导间进行平衡。

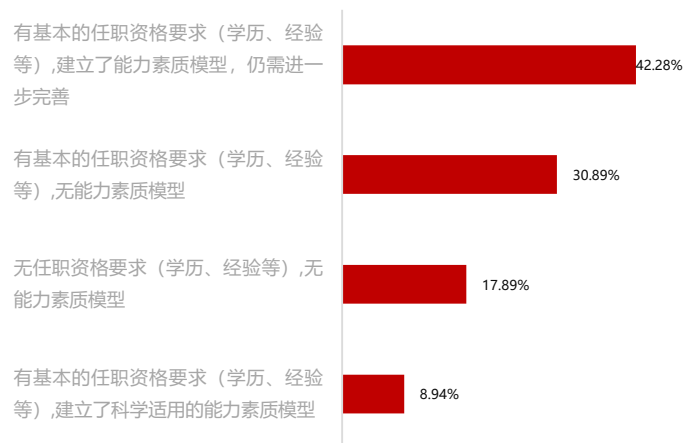
不同HRBP员工来源的企业HRBP的绩效管理现状



HRBP的能力素质模型/任职资格体系建立相对初级。

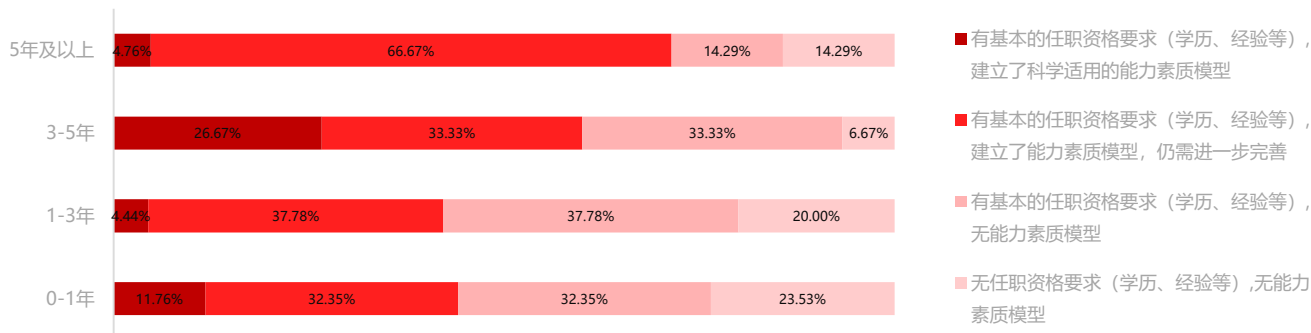
42.28%的企业有基本的任职要求，能力素质模型仍需完善；有基本任职要求但无能力素质模型约为30.89%。有基本任职要求且建立了科学适用能力素质模型的企业仅占参调企业的8.94%。另外有约17.89%的企业无相关体系。

HRBP能力素质模型现状



HRBP成立3-5年则任职资格体系相对更为规范与全面。HRBP成立3-5年，26.67%的企业有科学的能力素质模型，且无任职资格体系的最少，为6.67%。

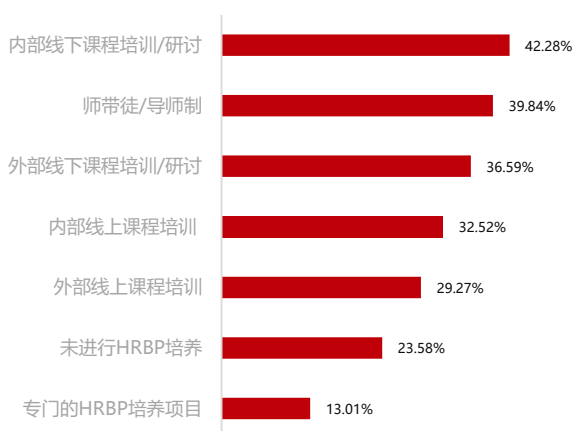
不同HRBP成立年限的企业HRBP能力素质模型现状



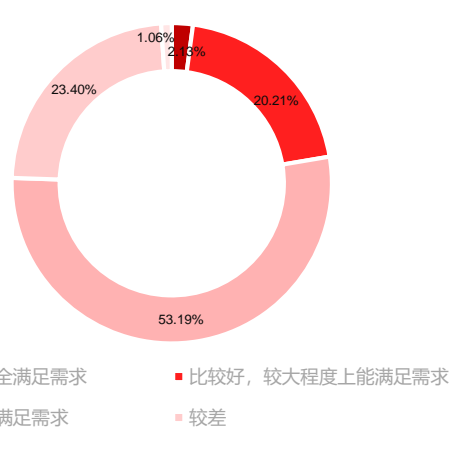
HRBP目前培养方式以内外部培训为主，但整体效果一般。对于HRBP，公司目前的培养方式中，大多数企业选择了内部线下课程培训/研讨，为42.28%，其次为师带徒/导师制，为39.84%，值得注意的是有23.58%的公司未进行HRBP培养。

现有HRBP培养的效果中，大多数（53.19%）企业选择了一般，基本满足需求，其次为较差，为23.40%，少数（1.06%）企业认为非常差，只有2.13%的企业认为HRBP的培养效果非常好，完全满足需求。

HRBP培养方式现状

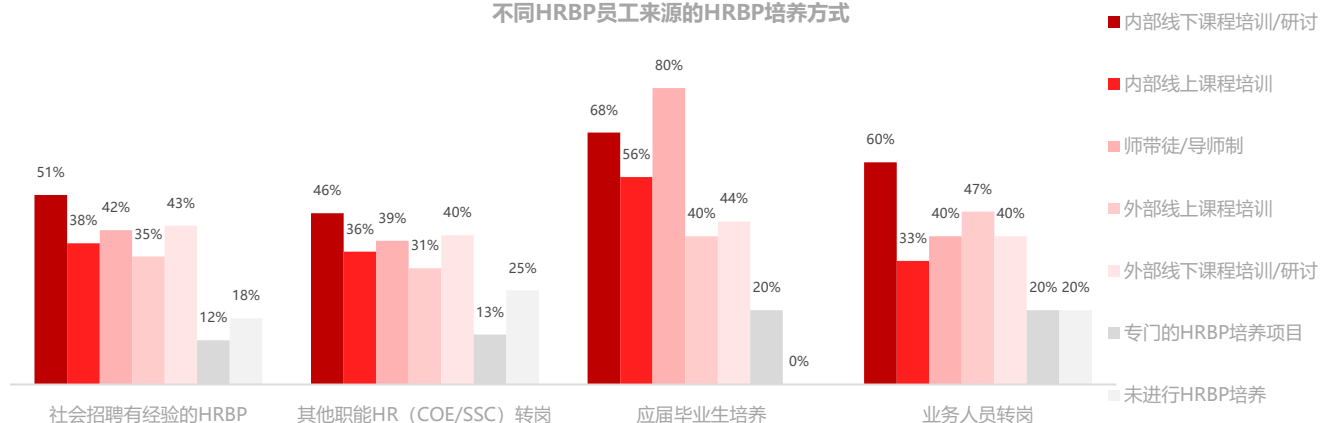


HRBP培养效果

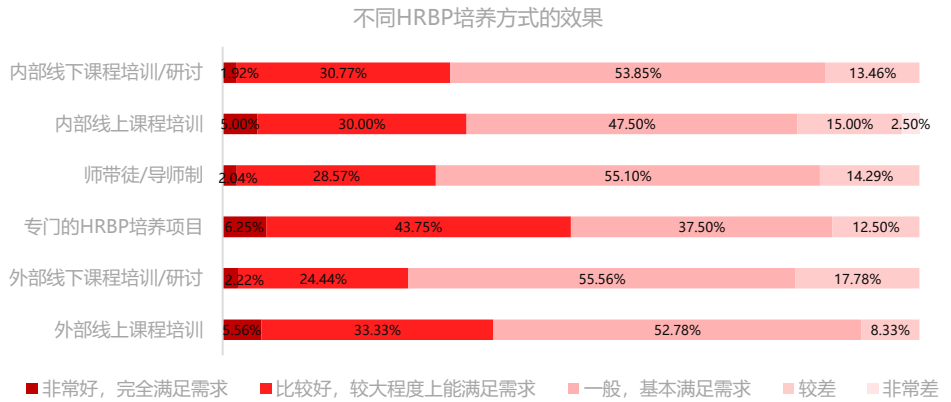


业务人员转岗以及其他HR职能转岗，需要加强BP培训。应届生BP培养的方式应用最多，各种方式都有涉及；对于业务人员转岗为BP的培养发展则投入较少，此类员工也需要很多的HR基本技能的培训；其他职能HR转岗为BP，未进行培养的占比最高（25%），这一部分的人员对于业务的深入理解也需要大量的培养与发展方面的支持。

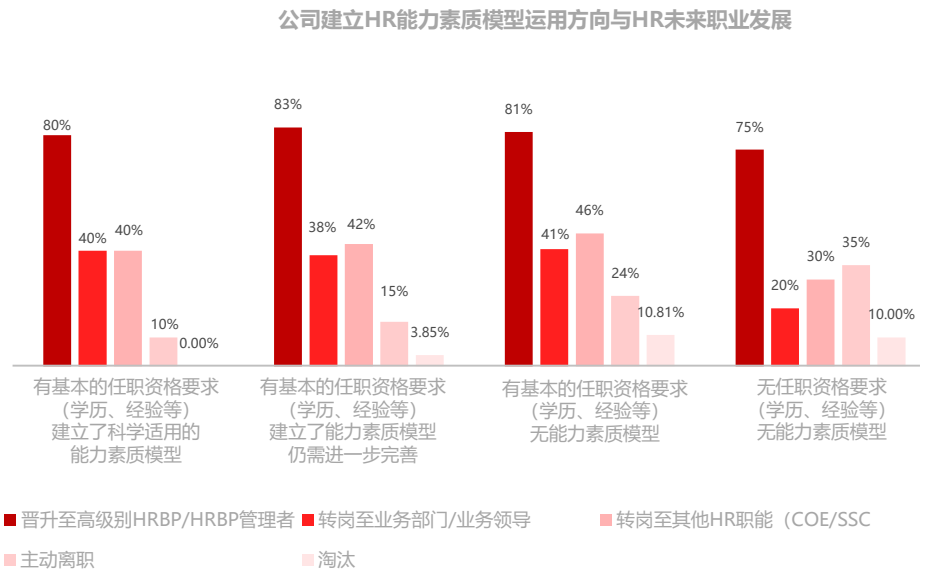
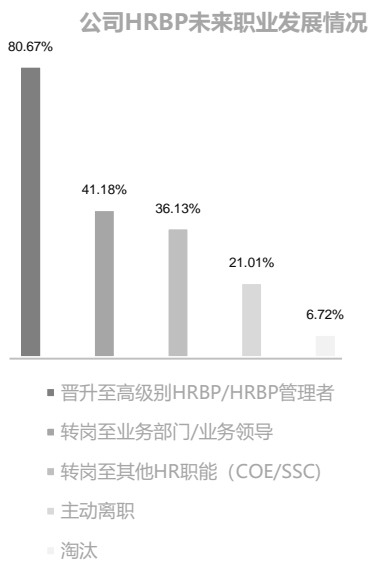
不同HRBP员工来源的HRBP培养方式



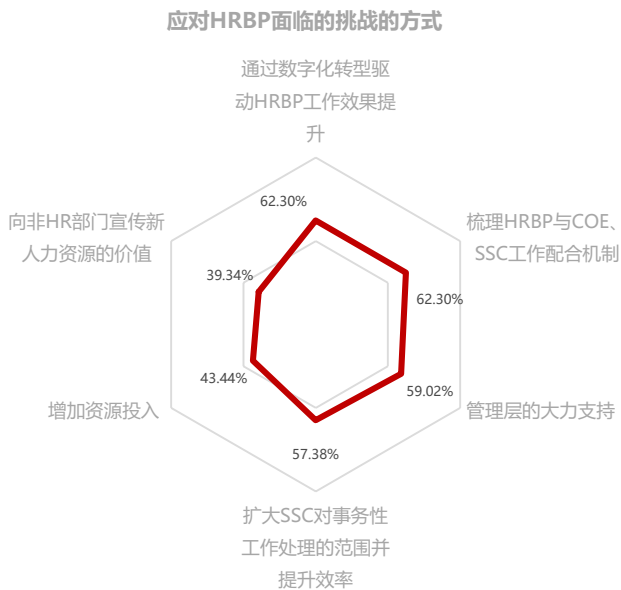
线上内外部培训以及专项BP培养效果更好。专门的HRBP培养项目是培养效果最好的方式，目前市场上线上、线下的课程不尽如人意，企业期待更优秀的线下培训课程；师带徒的培养方式很大程度上受限于导师的能力，导致整体效果较差；除此之外，内外部的线上课程培训相对效果更好。



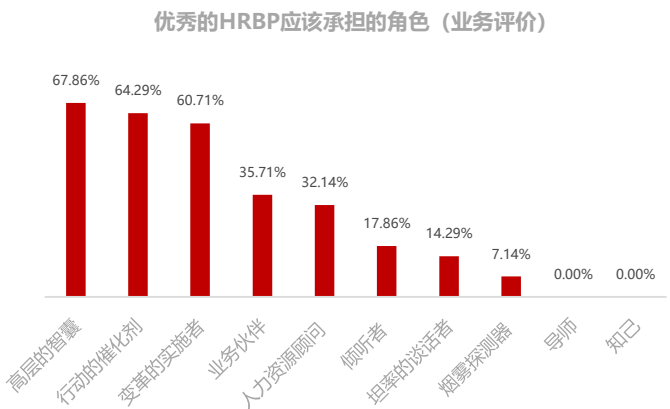
企业可以通过建立HR能力素质模型有效保留HRBP人才。大多数（80.67%）HRBP的发展方向还是晋升至高级别BP，也有40%左右的BP会转岗到其他HR职能或业务部门。而建立了能力素质模型的企业，相对可以更好的保留HRBP人才，在没有建立素质模型的企业，明显可以看到HRBP转岗更少而主动离职与淘汰更多。素质模型越完善，对于人才保留的效果也就越好。



数字化转型以及完善三支柱的配合机制是BP们认为解决问题的有效方式。数字化转型和三支柱配合机制是BP们关心的重点，管理层的支持也是落实BP非常必要的条件。

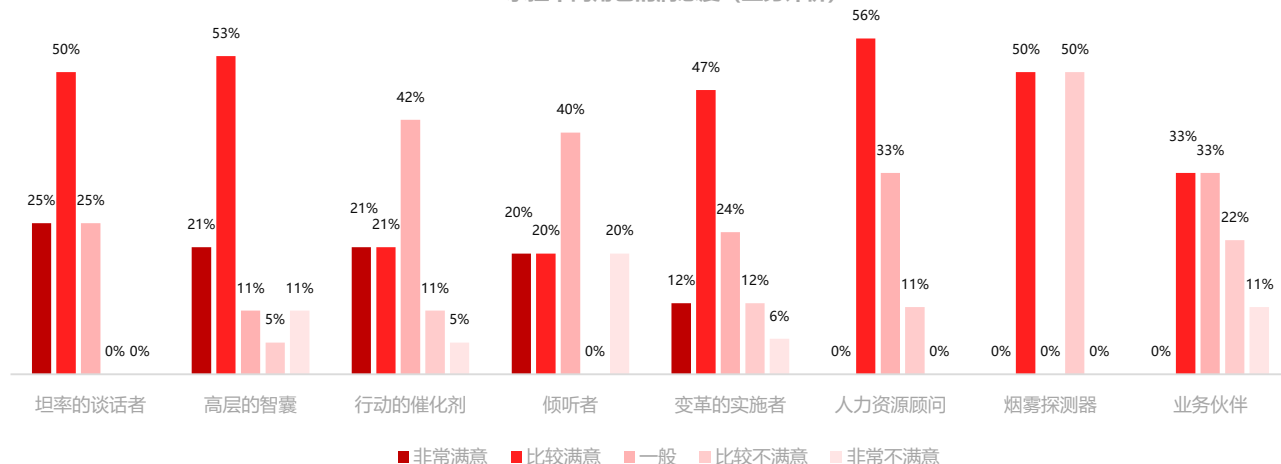


大多业务部门对BP的认知是智囊团与执行者，对于业务伙伴角色还是缺少信任。业务部门更多（67.86%）的认为HRBP是为高层提供方案，并落实上级的行动与安排的角色；而认为HRBP应当是业务伙伴的仅有35.71%。HRBP未来的任务依然艰巨，需要更多的倾听并了解业务部门，才更可能让他们对BP产生充分的信任，从而更好地支撑业务发展。



业务部门对于HRBP在员工关系、设计方案、变革推动等方面较为满意，业务伙伴角色满意度较低。整体来看，业务部门认为HRBP在承担坦率的谈话者、高层的智囊以及变革的实施者这几类角色时的效果较好，通常HRBP在润滑关系、理解与沟通方面发挥了重要作用。在承担业务伙伴的角色时效果较差，真正的价值尚未体现。

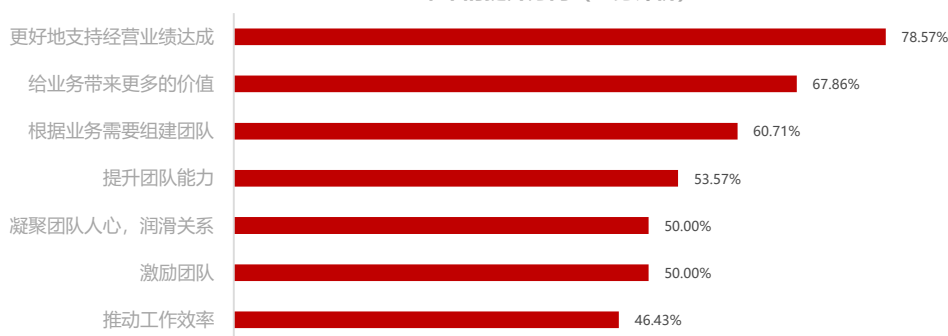
HRBP承担不同角色的满意度（业务评价）



如何支持业务依然是HRBP未来的提升方向。

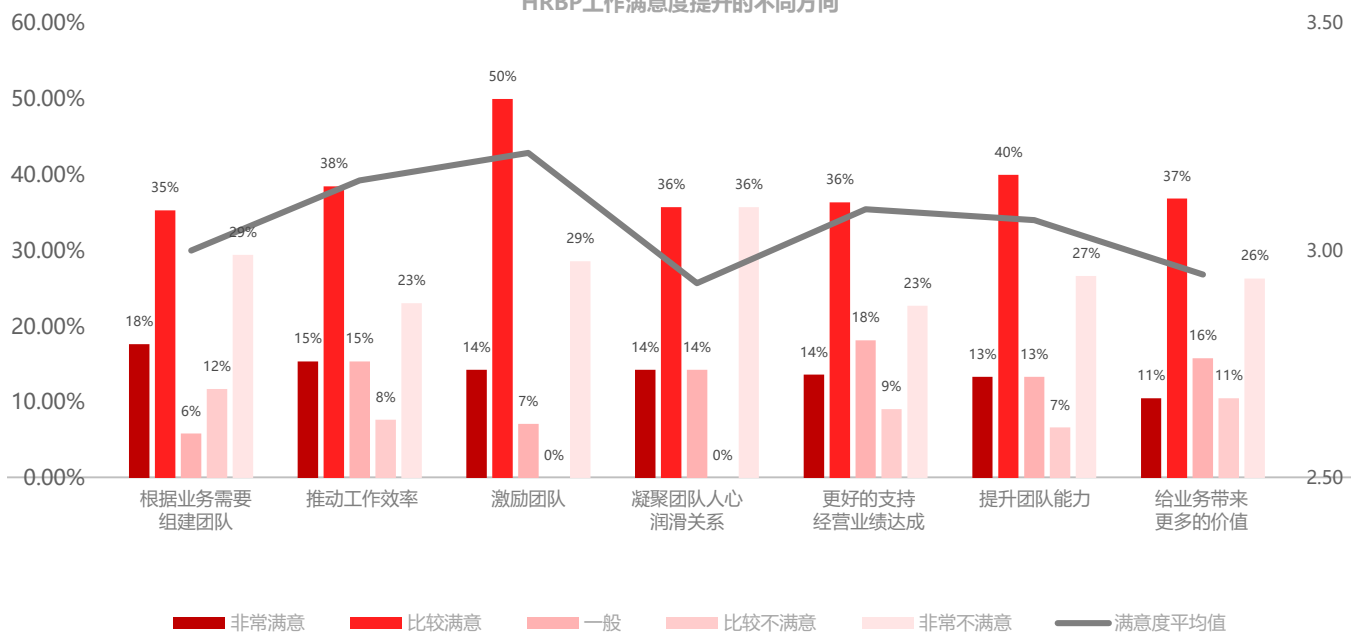
更多的非HR关注的重点依然是HRBP如何支持业务，包括更好的支持经营业绩的达成，以及给业务带来价值、根据业务需要组建团队。

HRBP未来的提升方向（业务评价）



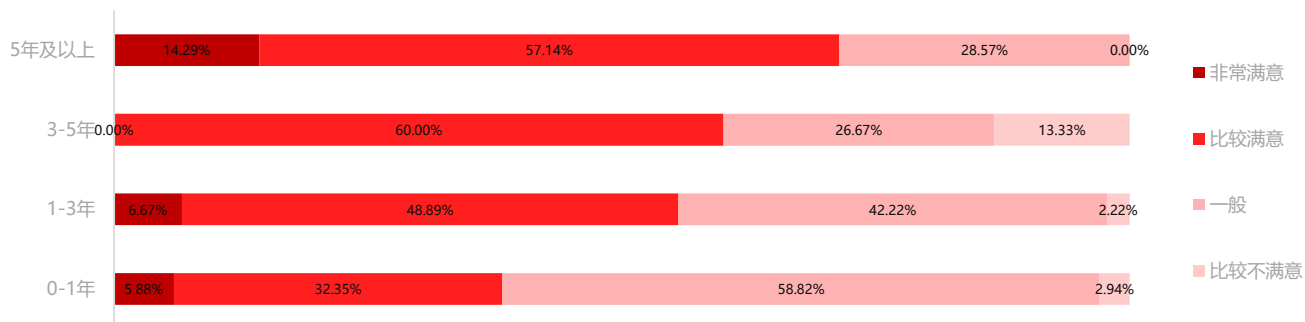
HRBP满意度较低的团队需要解决员工关系的问题，较高的团队则需要满足业务的个性化需求。在评价较好的HRBP团队当中，业务部门认为他们最需要提升的是根据业务需要组建团队，以及激励团队；在评价较差的团队中，业务认为他们急需凝聚人心、润滑关系。评价中性的团队，促进业绩达成与给业务带来更多价值则是他们认为HRBP的努力方向。

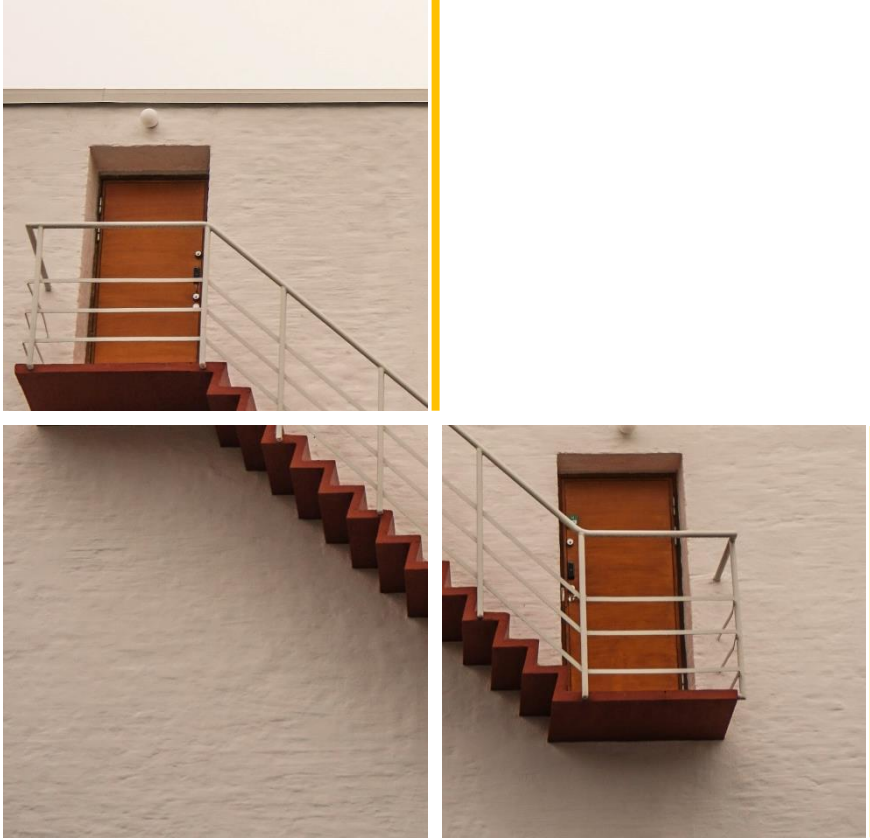
HRBP工作满意度提升的不同方向



HRBP成立3-5年为关键时期，容易爆发问题。除了HRBP成立年限3-5年外，业务部门对HRBP的工作满意度上，良好评价的占比随着成立年限的增加而增加；3-5年问题较为突出，非常满意的为0%，且13.33%为比较不满意。说明运行3-5年后BP存在问题较容易集中爆发，需要在这个阶段进行变革的深化，同时管理体系和机制也需要有所调整与更新。


不同HRBP成立年限的HRBP工作满意度 (HR自评)





HRBP建立时间

Timing Of HRBP Establishment



本章洞察

HR转型过程犹如高速公路上换轮胎，从哪个角度发力，各举措的实施次序与力度直接影响到了各家公司转型中付出的代价、承担的风险，以及预期效果的达成情况。本章节将围绕转型中三支柱各组织（COE、HRBP、SSC）建设先后顺序的优劣进行分析。

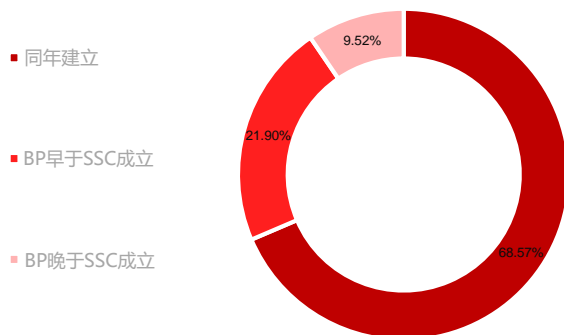
根据数据对比，我们发现三支柱各组织成立的先后次序对转型的效能有很大的影响：

- 不同类型的企业三支柱各组织建设的方式有所差异。
- HRBP团队成立的比SSC早，则会由于事务性工作无法被有效分担，而影响BP对业务的支撑效果。
- 同时，建立较早的HRBP由于缺乏三支柱整体的配合以及相关经验，在很多管理体系建设方面也有所缺失。
- 另外根据评价，我们也能看到HRBP团队成立晚于SSC的企业，整体BP的满意度更高。

这也给各家企业提供了建立BP的方向。在后面的报告中，会具体讲述HRBP成立早晚对于HRBP各方面的影响。

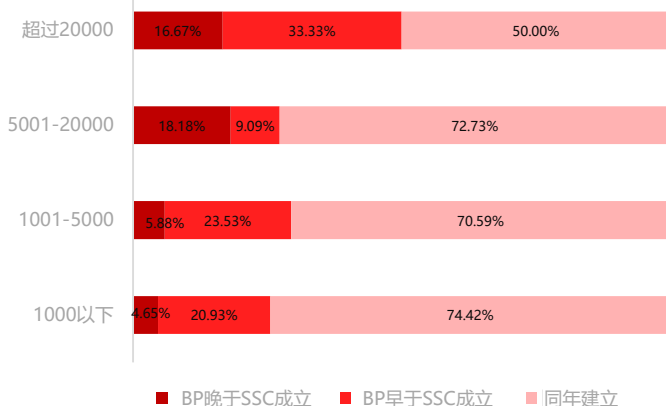
HRBP团队大多与SSC同时建立。68.57%的企业，HRBP与SSC同年建设，也有21.90%的企业的HRBP早于SSC成立。

HRBP团队与SSC成立时间对比



小型企业更倾向于同年建设，而超大型企业从业务入手先建立BP的情况更多。超过20000人的超大型企业中，BP早于SSC建设的达到了33.33%，而1000人以下的小型企业则更多的选择同年建设SSC与BP团队，很大程度上与业务的范围及复杂程度有关，达到一定规模的企业由于业务较为复杂，可能会选择先从业务角度入手来进行三支柱体系的推动。另外大型的企业分子公司较多，HR人员规模较大，所谓BP团队可能只是有其名无其实。

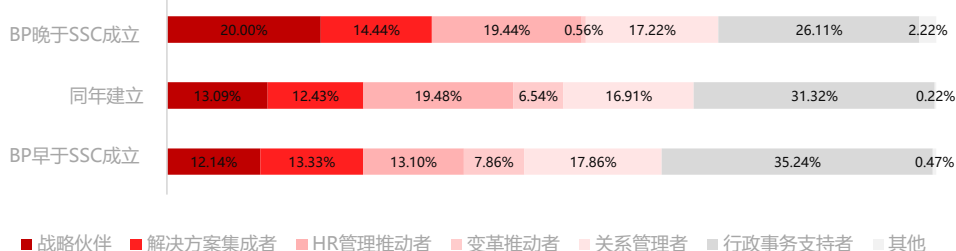
不同规模企业HRBP团队与SSC成立时间的对比



HRBP较晚建设可减少事务性工作带来的影响，利于战略价值的充分发挥。HRBP团队较晚建设，由于SSC已经建立，可以更好地将事务性工作纳入共享中心，从而可以使HRBP的战略角色能够充分发挥。

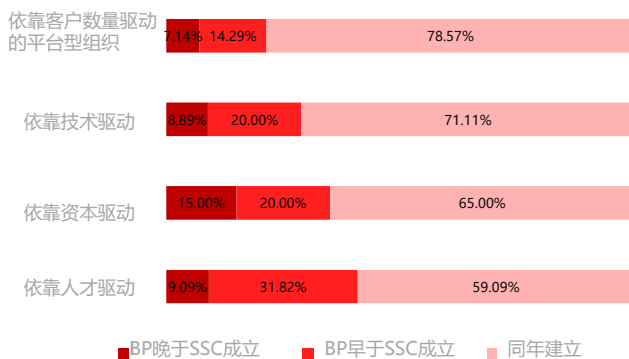
HRBP建立较晚的，对于战略支持、集成解决方案、HR管理推动时间投入较高；HRBP建立较早的则在行政事务支持、变革推动、关系管理投入更高；同年建立则在HR管理推动方面投入更高。

HRBP团队与SSC成立时间对比不同情况下HRBP各角色时间投入



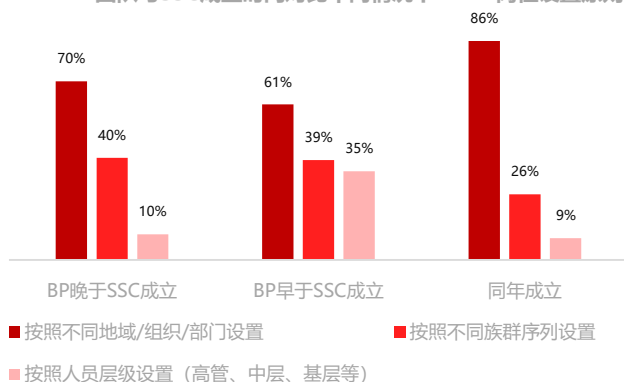
企业如果依靠人才驱动，则对HRBP的需求更为迫切。依靠人才驱动的经营模式中，HRBP成立早于SSC运营成立的企业明显多于HRBP成立晚于SSC运营的企业，这种经营模式的企业，相对对于人才的关注程度更高，而HRBP则可以更好地了解员工的想法，与员工深入交流，因此企业会选择以这种方式展开三支柱各组织的建设。

不同商业模式的企业HRBP团队与SSC成立时间的对比



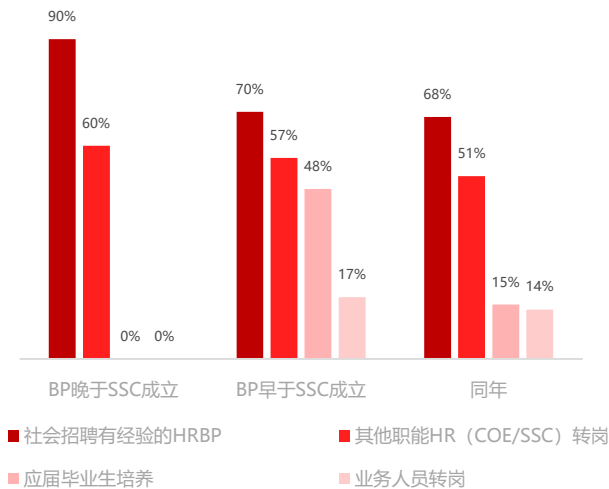
HRBP成立较早的企业，按照地域/组织/部门设置HRBP，BP团队成立较晚的企业，则按照层级或族群设置。HRBP早于SSC的企业，不同层级对于HR的要求比较高而且差异性较大，对于BP的个性化服务的要求很高，HRBP对于员工关系等方面的工作更关注，也会起到很好的效果，但是HRBP容易沦为业务部门的秘书或助理。HRBP晚于SSC运营或同年建立的企业已经建了SSC，对于BP的需求动力相对较弱，更倾向于直接按照当前的组织结构设置BP，HRBP的作用发挥还在不断形成过程中。

HRBP团队与SSC成立时间对比不同情况下HRBP岗位设置原则



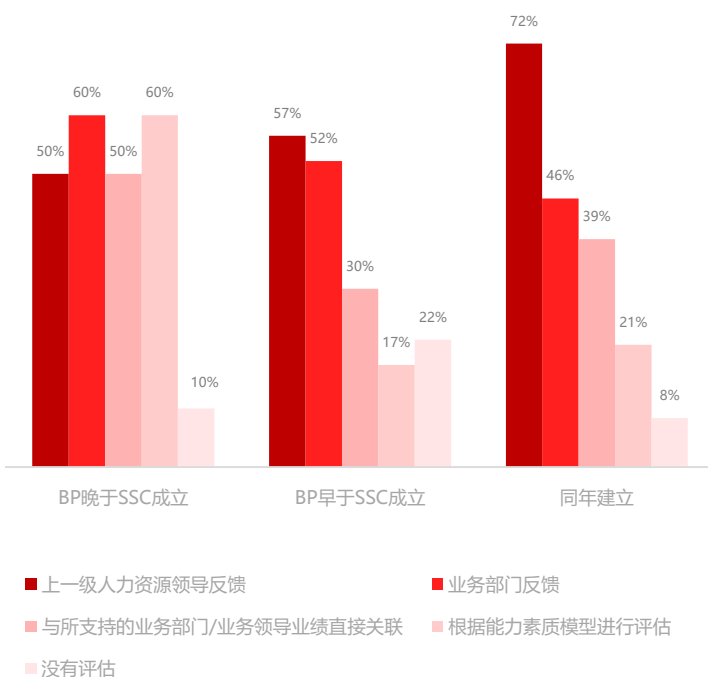
HRBP团队建立较早的企业HRBP来源更为多样，BP建立较晚，则更多选择社会招聘有经验的BP。BP建立较早，选择应届生培养的比例较高，但应届生欠缺经验，短期内很难达到预期效果；BP晚于SSC的企业更倾向于选择其他职能转岗或者直接招聘社会BP，相对效果也更易显现；同年建立的则选择业务人员转岗的企业比例相对较高，需要加强HR基础知识技能方面的培训。

HRBP团队与SSC成立时间对比不同情况下HRBP人员来源



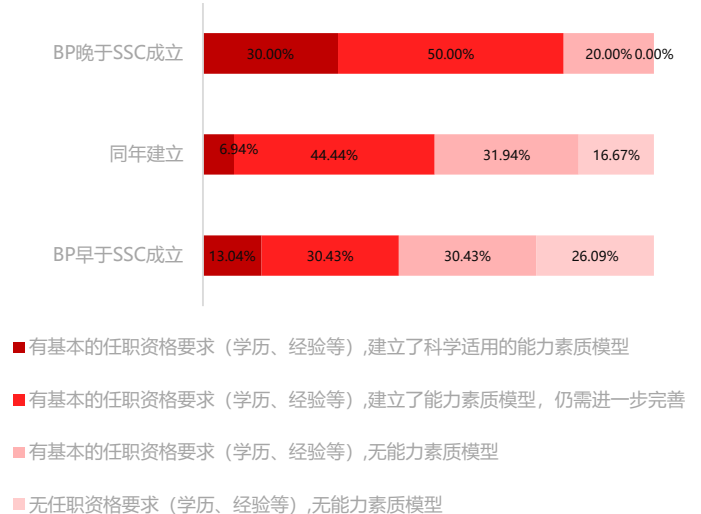
HRBP成立晚于SSC则相对绩效体系更为规范与全面。HRBP建立早于SSC的企业，绩效体系相对不完善，有22%没有评估，且与业务部门业绩关联性较弱；晚于SSC建立的企业，体系比较全面，60%按照能力素质模型进行评估；同年建立的则HR领导直接反馈的占比会更高。

HRBP团队与SSC成立时间对比不同情况下HRBP绩效管理现状



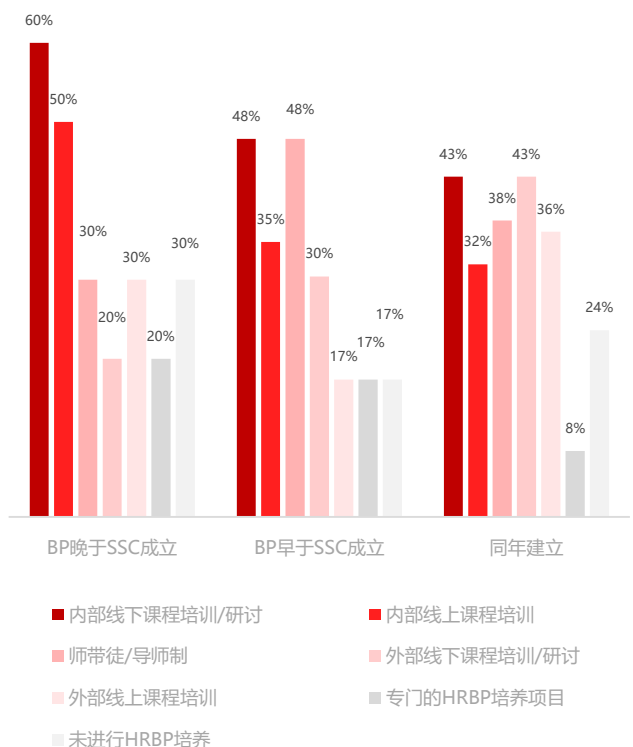
HRBP成立晚于SSC则相对任职资格体系更为规范与全面。HRBP成立较晚的企业中，80%都有任职资格要求且有能力素质模型；BP成立较早的企业中，则有26.09%无任职资格体系，30.43%无能力素质模型。

HRBP团队与SSC成立时间对比不同情况下HRBP能力素质模型现状



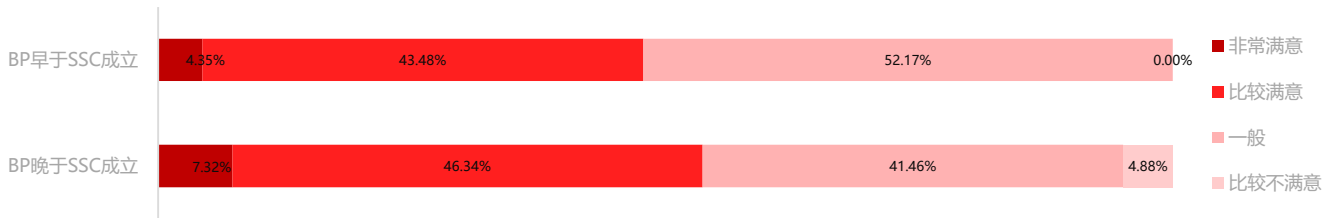
HRBP建立时间较晚则培养方式更为丰富，也会有较高比例的专项培养。HRBP晚于SSC建立，20%的企业会有专门的HRBP培养项目，进行了内部培训的企业占比也高达60%

HRBP团队与SSC成立时间对比不同情况下HRBP培养方式现状



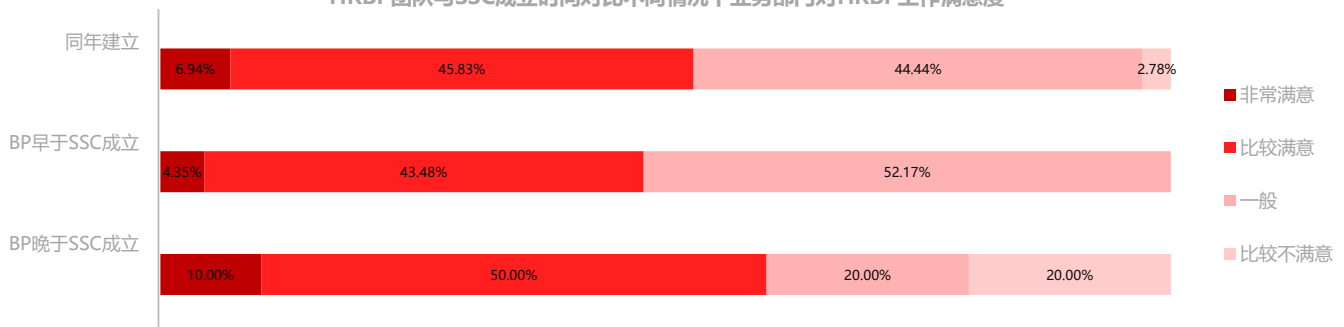
BP建立较晚的企业对于HRBP的满意度更高。BP建立较晚的企业中，对于HRBP工作选择非常满意和比较满意的比例更高，同时，这类企业对于HRBP价值的发挥有更高的期待，选择比较不满意的比例接近5%。

HRBP团队与SSC成立时间对比不同情况下业务部门对HRBP工作满意度（HR自评）



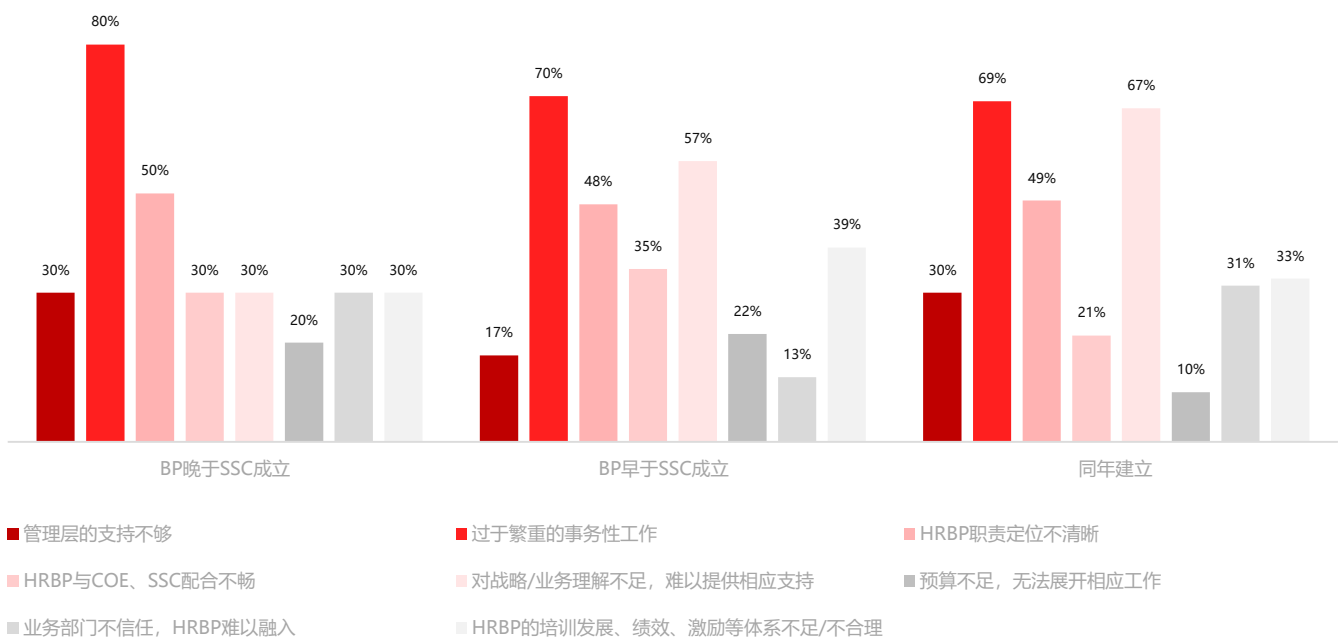
HRBP成立晚，业务部门的评价两极分化，同年成立，则好坏评价较为平衡。如果HRBP晚于SSC成立，业务部门的评价则会呈现两极分化的结果，比较满意以上的评价达到60%，而比较不满意也有20%；HRBP早于SSC成立的企业中，满意的占比较低，但不满意的也没有；同年建立的则好坏评价较为平衡。HRBP晚于SSC成立的企业，更易发现业务部门的真实需求。

HRBP团队与SSC成立时间对比不同情况下业务部门对HRBP工作满意度



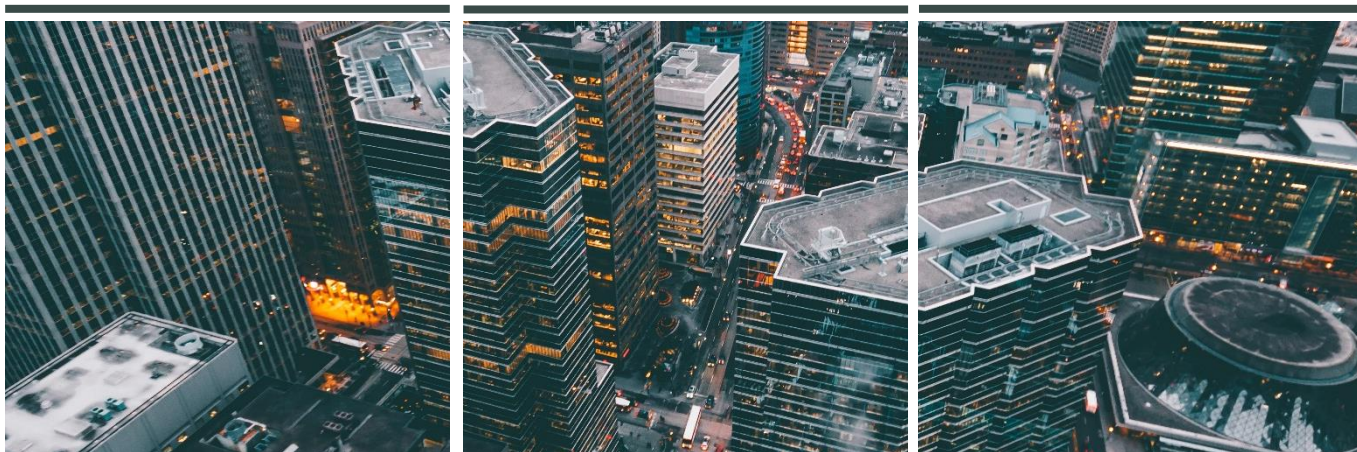
HRBP晚于SSC建立的企业,其更多来源于社招成熟的BP,更期待不承担事务性工作。HRBP晚于SSC建立的,员工来源主要为社会招聘的有经验的BP。此类员工对于HRBP的职责定位相对更为清晰,更期待将事务性工作剥离,从而投入更多的精力做好业务伙伴的角色。HRBP建立较早的企业,突出问题则是BP人才发展体系不成熟,以及对业务理解不充分。

HRBP团队与SSC成立时间对比不同情况下HRBP面临的挑战



调研样本画像

Profile Of Survey Samples

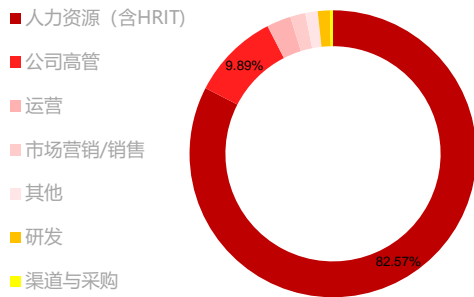


本次报告在数据处理时做了全部的交叉分析与相关性分析，将有显著特征的数据及其观点展示出来，无相关信息披露的类型则代表本次调研数在相关性或差异性上不显著。

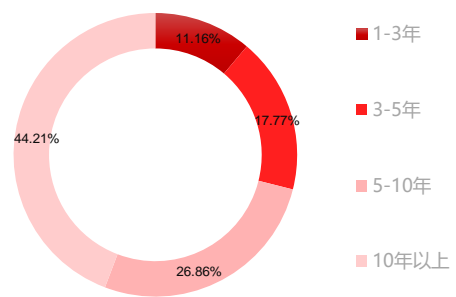
参调人员主要为人力资源工作者，占比为82.57%，公司高管占比为9.89%，其他职能还包括运营2.73%、营销1.71%、研发1.36%、渠道与采购0.34%、其他1.40%。

人力资源工作者的工作年限中，10年以上的占比约为44%，5-10年约为27%，3-5年占比约为18%，1-3年占比约为11%。

参调人员职能分布



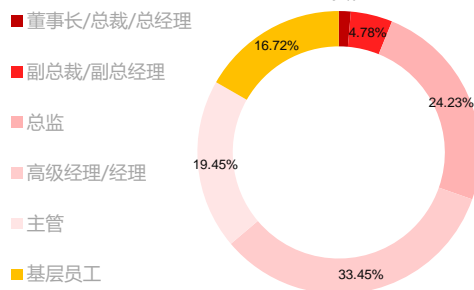
人力资源从业时间统计



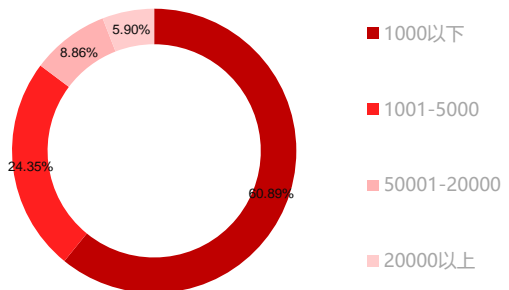
参与调研的人员中，董事长/总裁/总经理级别人员占比为1.37%，副总裁/副总经理级别人员占比为4.78%，总监级别人员占比为24.23%，高级经理/经理级别人员占比为33.45%，主管级别人员占比约为19.45%，基层员工占比为16.72%。

本次调研中，公司规模：1000人以下（小）占比为60.89%；人员规模1001-5000（中）占比24.35%；人员规模5001-20000（大）占比8.86%；人员规模超过20000（超大）占比5.90%。

受访者管理级别

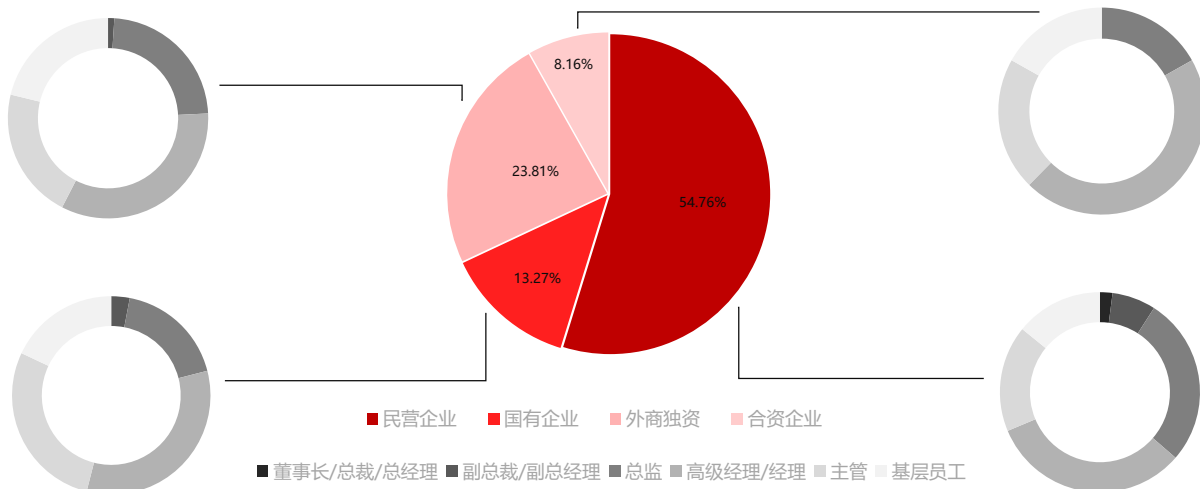


受访者所在企业人员规模



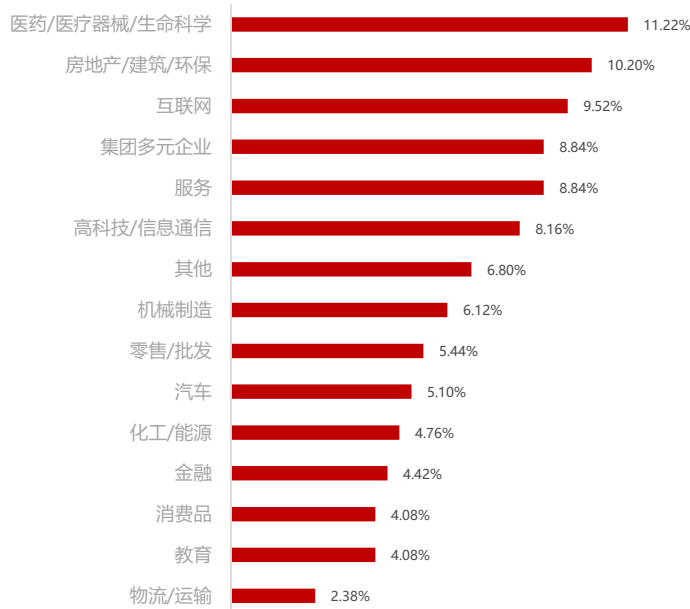
本次民营企业约占比55%，外商独资企业约占比24%，国有企业约占比13%，合资企业约占比8%。其中国有企业整体填答者的管理层级相对较低，民营企业填答者中平均层级较高。

受访者所在企业经营性质



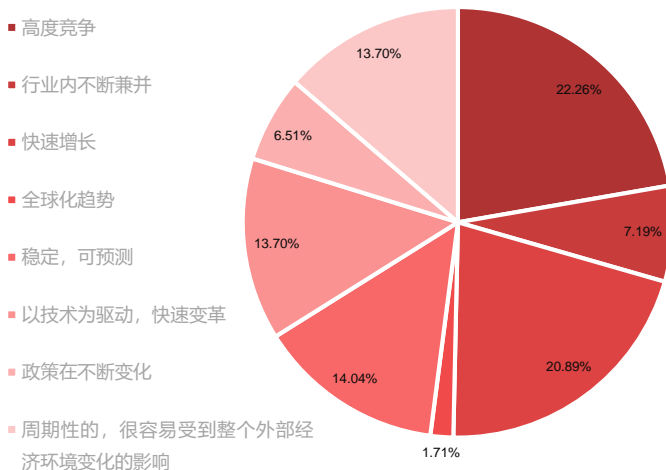
在调研的行业中，医药/医疗器械/生命科学行业占比11.22%，房地产/建筑/环保占比10.20%，互联网行业占比9.52%，多元企业占比8.84%，服务业占比8.84%。其余行业占比如图。

受访者所在企业所属行业



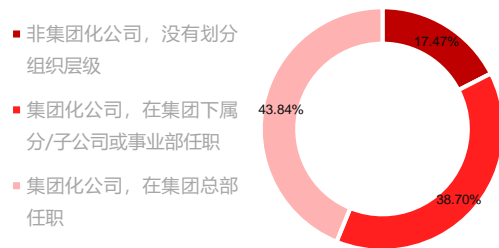
本次调研企业所处商业环境为“高度竞争”占比22.26%，“快速增长”占比20.89%，“稳定，可预测”占比14.04%，“政策在不断变化”占比6.51%，“行业内不断兼并”占比7.19%；“全球化趋势”占比1.71%，“以技术为驱动，快速变革”占比13.70%；“周期性的，很容易受到整个外部经济环境变化的影响”占比13.70%。

受访者所在企业所处商业环境



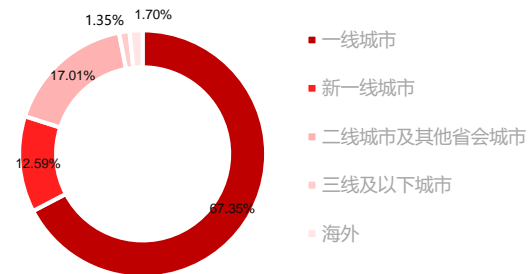
调研中，任职企业为“非集团化公司，没有划分组织层级”的受访者占比17.47%，任职企业为“集团化公司，在集团下属分/子公司或事业部任职”的受访者占比38.70%，任职企业为“集团化公司，在集团总部任职”的受访者占比43.84%。

受访者所在企业组织层级



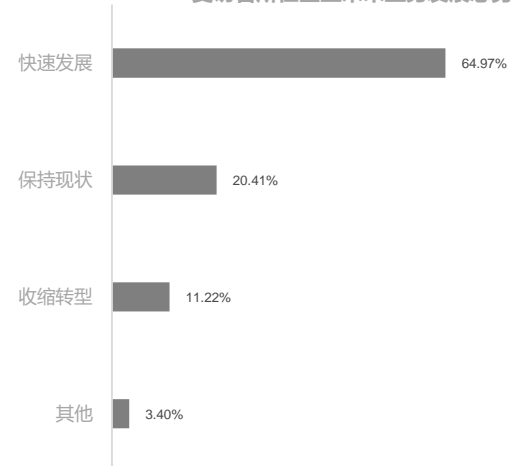
调研中，受访企业总部所在一线城市占比67.35%，总部所在新一线城市占比12.59%，总部所在二线城市及其他省会城市占比17.01%，总部所在三线及以下城市占比1.35%，总部在海外占比1.70%。

受访者所在企业总部区域分布



调研中，企业处在快速发展阶段占比64.97%，保持现状企业占比20.41%，收缩转型企业占比11.22%，少数企业为其他情况占比3.40%。

受访者所在企业未来业务发展态势





结语

互联网时代推动着技术的革新和商业模式的演进。人力资源职能的转型，已成为企业提升自身效能和适应发展需要的必然趋势。

然而，转型不能随波逐流、盲目推进，需充分理解转型的必然性、适应形势的变化，并根据企业需求及实际情况，选择合适的时机与恰当的方式进行人力资源职能转型。

同时，在转型实施过程中，不同组织建立的阶段需要进行统筹规划，HRBP团队尽可能与共享服务中心同步建设或者延后建设，在共享服务中心效能逐步提升的基础上，整合事务性工作，释放HRBP的精力，为HRBP的战略业务伙伴角色发挥奠定基础。

对于已经转型的企业，要重视HRBP体系建设及人才的培养和赋能。HRBP的工作效果与能力直接关系到这个团队最终能为业务带来多少实际价值，在组建BP团队的时候要充分考虑人员能力，进行持续赋能，并建立良好的人才发展与保留机制，促进HRBP更好的发挥作用。

那么，优秀的HRBP什么样，什么人适合做HRBP、优秀的HRBP做什么、怎么做？欢迎您持续关注我们！

THE END

您还在为职能的定岗定编没有依据而苦恼？还没有办法衡量组织的效率与效能？组织流程优化依然没有方向与重点？没有量化数据支持组织的变革决策？职能大共享的规划还没有数据信息？

企业效能诊断与提升利器——**企业效能扫描器™**

告诉您原来 **“组织的能力也可以进行度量”**

企业效能扫描器™，可以评估企业各个职能当前运行效能，通过量化数据与成熟模型的对比，呈现“健康值”状况，分析当前问题以及未来变化趋势，为企业决策提供可量化数据信息，可定期进行数据采集，持续跟踪改进效果。

○定岗定编

○量化组织转型效果

○组织架构优化

○职能与分工优化

○流程优化判定

○职能共享依据

○效率与效能诊断

了解更多详细内容，请按



企业效能扫描器™

线上 调研

对标 模型

量化 数据

支撑 决策

专业 解读

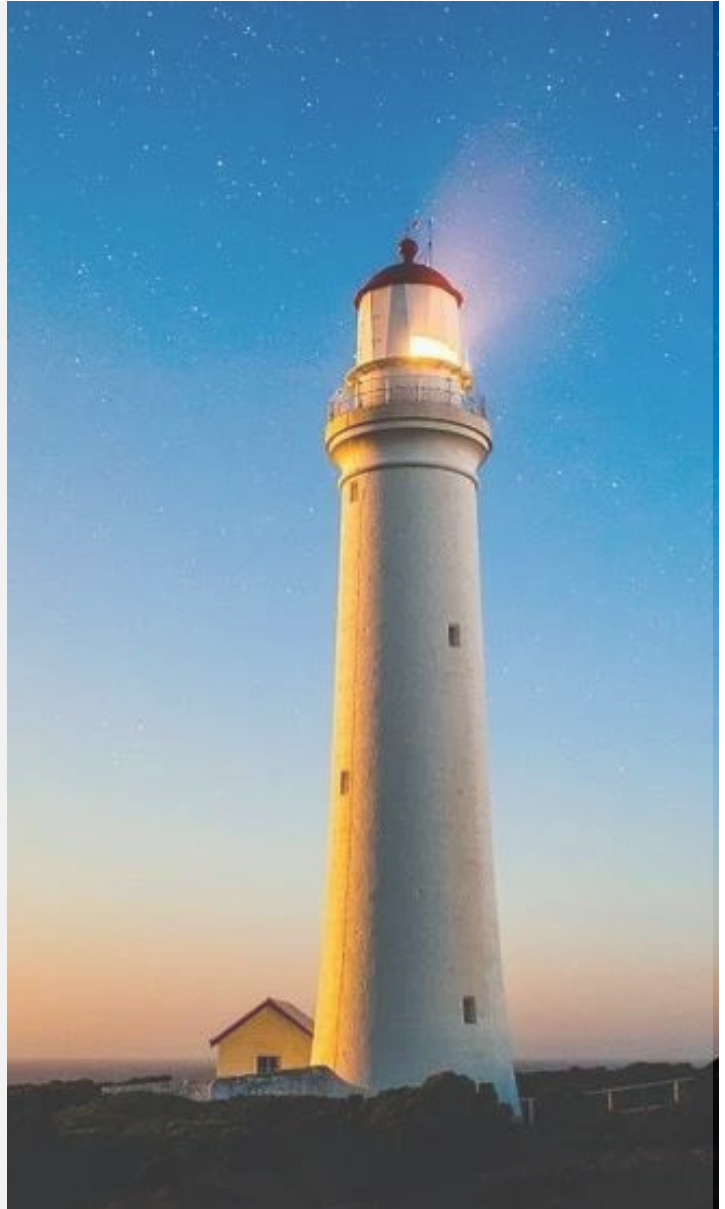
持续 提升



HR赋能体系 HR EMPOWERMENT PROGRAMS

和致众成致力于推动中国企业人力资源转型，通过传播价值、赋能HR，助力企业业务增长。为更好的推动企业人力资源共享服务模式建设，我们为大家提供了全方位、多角度、不同层次的赋能计划。

- P1. 人力资源转型特训营
- P2. 敏捷性组织的中台战略
- P3. 高效快速全方位诊断HR运营状况
- P4. 共享服务模式下的人力资源组织设计
- P5. 共享服务中心效能提升关键要素
- P6. HR 共享服务模式的数字化驱动
- P7. 共享服务模式下的HR业务流程优化
- P8. HR团队建设
- P9. HRBP个体赋能与养成
- P10. HR的业务领导力
- P11. 产品化驱动共享服务模式自优化
- P12. 业务部门如何解读HR共享服务模式



以上所有课程可根据企业需求，定制企业内训。



立即学习





和致众成（北京）科技有限公司成立于2008年，总部位于北京，在杭州、烟台、西安设有分支机构。和致众成聚焦HR共享服务模式转型，致力于通过塑造人力资源价值为企业业务增长加速。我们提供HR战略咨询、HR组织优化、HR共享服务设计与实施、HR业务伙伴能力建设、HR度量指标构建及分析、HR流程外包等一系列的专业服务，为企业提供人力资源职能的系统性解决方案及实施运营。



HRoot成立于2002年，作为最早起步的人力资源媒体公司，如今已成长为中国领先的人力资源媒体公司，业务包括在线媒体、杂志出版、会议、广告以及IT支持服务等。同时，HRoot为人力资源服务提供商提供多样化的市场营销服务。现在，HRoot客户已经超过了50,000家，同时在华的《财富》世界500强企业中，超过95%是HRoot的客户，此外还拥有超过1,000家人力资源服务机构、商学院、协会等广告客户或赞助商，其中包括全球领先的10家人力资源服务机构中的9家。

撰写团队

羿平 高菲 那则成 邹鑫 付优 王妍

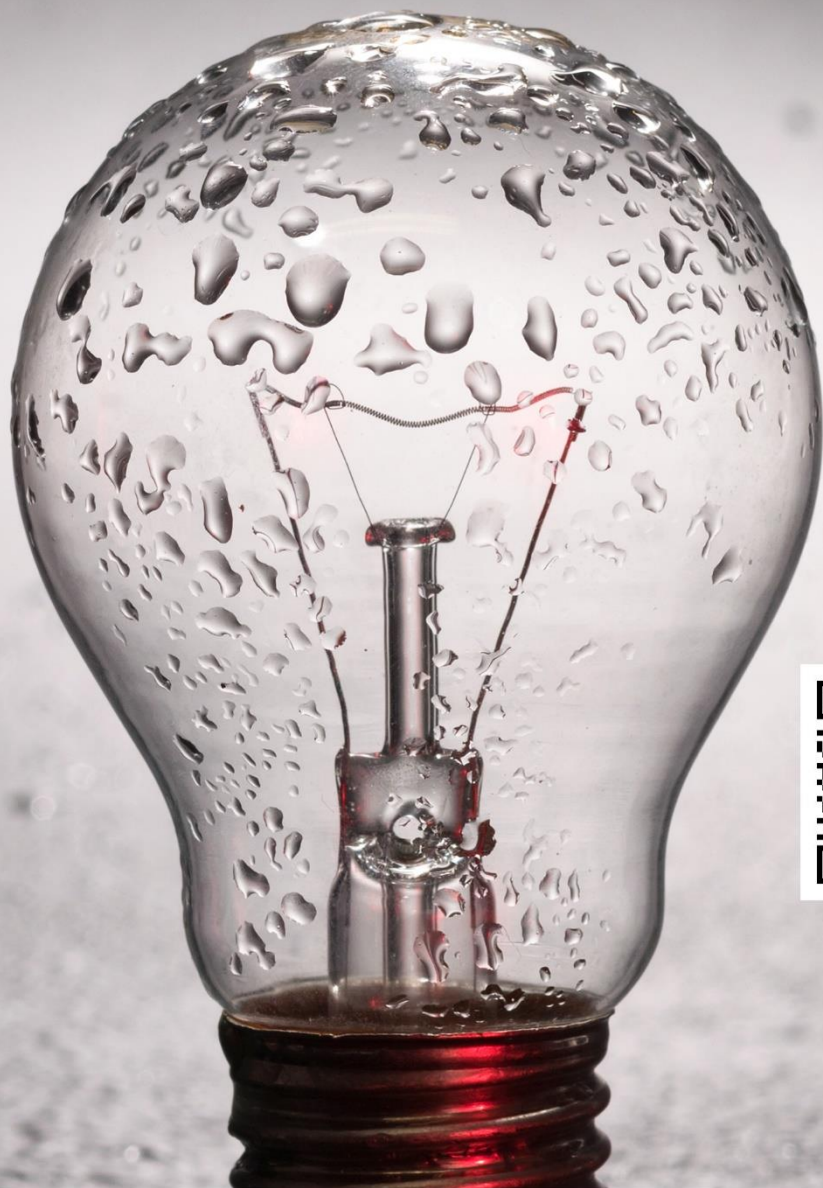
支持团队

吕静 张妍妍 陈卉卉 周新星 刘琪辉 刘航 何坚 沈涛
朱桂慧 马鑫 王奇 张弘弢 吴春欣 何莹莹 吕青燕

感谢所有为本次《2020-2022中国企业HRBP实践及发展趋势报告》成功发布做出贡献的参与者，你们的辛勤付出推动着中国企业人力资源职能转型的进程。

特别声明：本报告由和致众成（北京）科技有限公司制作，报告中的数据收集均来源于自愿填写的调查问卷，信息来源于可靠的公开资料，报告中的意见及观点仅供参考之用。本报告的版权仅为和致众成所有，未经许可，任何机构和个人不得用于商业用途。

专注HR共享·只为业务增长



20年专业积淀, 500强客户实证
www.corecapitalchina.com



微信公众号



企业效能扫描器™

和致众成（北京）科技有限公司

CoreCapitalChina (Beijing) Technology Co., LTD

北京市朝阳区东三环北路辛2号迪阳大厦7层

北京 · 杭州 · 西安 · 烟台

全国咨询热线 400-676-1528

版权所有, 未经许可不得用于商业用途