

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2017.04.008

# 人力资源业务伙伴模式研究的知识结构与发展趋势 ——基于知识图谱的分析

饶荣豪, 段承瑶

(武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072)

**摘要:** 在传统人力资源管理模式屡遭质疑的今天, 人力资源业务伙伴模式(HRBP Model)已成为众多企业人力资源管理模式转型的方向。然而围绕该模式开展的科学研究相对滞后于实践, 关注点分散, 缺乏整合性和系统性。本文明确地给出了HRBP模式的定义, 并采用知识图谱分析方法对来自WOS数据库的115篇文献进行科学计量分析, 构建了HRBP模式研究的整合性框架。根据该框架, HRBP模式根植于战略人力资源管理理论, 其知识基础涵盖了五方面的研究; 其核心议题是“人力资源管理成为企业的业务伙伴”; 其研究热点包括HRBP模式的效果、人力资源管理职能/人员自身的转变以及HRBP模式的落实举措。基于该框架, 本文提出了若干旨在推进HRBP模式研究发展的建议。本文希望勾连经典理论与新兴现象, 以期为关注HRBP模式的学者和实践者构建共同的话语体系。

**关键词:** 人力资源业务伙伴模式; 知识图谱; 战略人力资源管理; 人力资源管理角色

**中图分类号:** C93   **文献标识码:** A   **文章编号:** 1001-4950(2017)04-0098-19

## 一、引言

自20世纪70年代起, 人力资源部门的存在价值及人力资源管理的有效性不断遭到质疑(Foulkes和Morgan, 1977), “炸掉人力资源部”(Stewart和Woods, 1996)、“我们为什么憎恨HR”(Hammonds, 2005)及“分拆人力资源部”(Charan, 2014)的声音均激起了理论界和实务界对此问题的热烈讨论。与此同时, 不少世界500强公司从讨论中汲取精华(Ulrich, 1997), 对其人力资源管理体系进行重新设计, 构建了以人力资源共享服务中心(human resource shared service center, HRSSC)、人力资源业务伙伴(human resource business partner, HRBP)和专家中心(center of expertise, COE)为“三支柱”<sup>①</sup>(three-legged stool)的人力资源管理模式(即人力资源

收稿日期: 2016-07-13

基金项目: 国家社会科学基金一般课题(BIA120061)

作者简介: 饶荣豪(1992—), 男, 武汉大学经济与管理学院硕士研究生(通讯作者);  
段承瑶(1993—), 女, 武汉大学经济与管理学院硕士研究生。

① 国内也称为“人力资源三驾马车”。

业务伙伴模式,下文简称HRBP模式)。在国内,华为、阿里巴巴、腾讯、京东、联想、美的等知名企业的人力资源管理亦争相朝HRBP模式转型。最近几年,随着世界经济陷入严重衰退及中国经济进入“新常态”,越来越多的企业陆续加入人力资源管理转型行列,冀望以此提效减负、走出困境(Roche和Teague,2012)。但由于对HRBP模式的“理念、方向理解不透彻”(Ulrich,2015),最终转型失败的企业不在少数。企业对HRBP模式虽然重视但无法成功应用,这种现象使得深入研究HRBP模式显得尤为必要与迫切。

现有关于HRBP模式的研究存在两方面的局限:首先,在概念提出后,相对于管理实践,学术研究较为滞后。HRBP模式的理念是在1997年由Ulrich提出的,但在2003年之后才吸引了足够多的学者对其进行理论解释和实证研究,在Web of Science(WOS)数据库中以“HRBP”等相关主题词进行精确搜索,仅得到115条记录;在中国知网上搜索到的有效中文文献仅有44篇。其次,HRBP模式研究呈现碎片化特征,缺乏系统性视角。早期的文献关注企业人力资源管理者向战略伙伴或业务伙伴角色的转变,如Lawler III和Mohrman(2003)探究了导致人力资源专业人士向战略伙伴转型的因素,Caldwell(2003)关注了Ulrich四角色模型存在的四种角色冲突;后期的文献逐渐开始关注HRBP模式的有效性,如De Bruyn和Roodt(2009)、Afouni等(2013)以及Mamman和Kulaiby(2014)分别对南非、中东以及阿曼的组织向HRBP模式变革的效果进行了检验;此外还有研究单独就人力资源共享服务中心(Cooke,2006;Redman等,2007;Farndale等,2009;Boglind等,2011;Meijerink和Bondarouk,2013;Meijerink等,2013)、人力资源业务伙伴(Chiu和Selmer,2011;Mamman和Somantri,2014)两大支柱的有效性进行评估,但尚未发现针对专家中心的研究。国内的相关研究仍处于探索阶段,已有研究大多只是进行了概念介绍或案例分析,对HRBP模式进行系统理论分析的研究所见甚少。

为了全面了解HRBP模式研究的情况,本研究结合科学计量法和文献综述法,使用CiteSpace软件对来自WOS数据库的115篇研究HRBP模式的文献及其1 125条引文信息进行可视化分析及解读,追溯了促成该领域研究形成的知识基础(五大知识群),识别出该领域研究的核心议题,梳理了该领域研究近20年来的研究热点与发展脉络,构建了一个HRBP模式研究的整合性框架,并指出了未来可行的研究方向。如此,本研究一方面打造了“系统化的理论研究链条”(迟考勋等,2016),勾连经典理论与新兴现象,为后续研究提供了有力指导;另一方面为关注HRBP模式的学者和从业者构建起共同的话语体系(Suddaby,2010),有助于理论和实践之间形成相互促进的良性循环。

## 二、HRBP模式的定义

构念的清晰化能促进学者之间的交流、协助实证检验以及增强研究的创新性(Suddaby,2010),因此清楚地界定HRBP模式是本研究的应有之义。

从已有的文献来看,HRBP模式有很多不同的名称,包括“HR business partnership”(Keegan和Francis,2010)、“business partner’/‘internal consultant’ model of HRM”(Wright,2008)、“three-legged stool”(Reilly等,2007)、“HR business partner competency models”(Caldwell,2010)、“HR business-partner model”(Ulrich和Brockbank,2009)等,Becker和Huselid(1999)将之称为“增加价值的人力资源职能”(value-added HR function),国内文献多数称之为HRBP模式或人力资源业务伙伴模式(赵琛徽和徐何晴,2015)。名称的不一致在某种程度上反映了内涵的差异,要么突出了HRBP模式作为人力资源管理理念的性质(如Becker和Huselid,1999),要么认为HRBP模式是一种人力资源管理职能结构(如Wright,2008),因此鲜有对HRBP模式的完整定义。

所幸的是,大多数文献都存在一个共识,即HRBP模式的直接概念来源是Ulrich(1997)的四角色模型(Wright,2008;Ulrich,2015),其在企业中的主要实现形式是“三支柱”模型(Wright,2008;Ulrich和Brockbank,2009;赵琛徽和徐何晴,2015)。

HRBP模式基于一种人力资源管理理念,即人力资源管理要成为帮助企业更好地服务于顾客和为利益相关者增加价值的业务伙伴(Ulrich,1998),“在内部通过人力资源实践来实施战略、制定战略性人力资源规划以实现人力资源增值,在外部将人力资源管理与外部环境及利益相关者联系起来以实现人力资源增值”(Ulrich,2015)。为此,人力资源管理要同时承担四种角色以实现四种组织结果(参见图1),这四种角色分别是战略合作伙伴(经营战略)、HR效率专家(效率或成本)、员工支持者(人才)、变革推动者(达成变革的能力)(Wright等,2001;Caldwell,2008,2010;Ulrich,2015)。

相应地,在企业实践中,落实HRBP模式的核心理念就要求重构人力资源部门(Wright,2008),使人力资源管理的职能结构与业务部门的架构相匹配,比较经典的做法就是形成“三支柱”——HRSSC负责集中处理行政性人力资源事务;HRBP驻扎在各业务单元,负责与高层管理者、业务经理保持密切联系,协助业务单元的人力资源管理工作,推进业务单元的战略发展和变革管理;COE聚集人力资源专家,为HRBP、HRSSC乃至高层提供人力资源工作方面的专业建议和支持(Wright,2008;Ulrich,2015)。

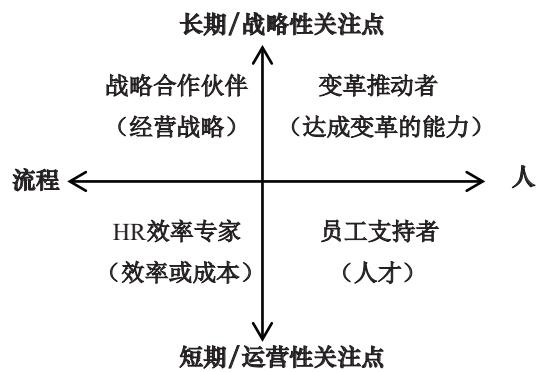
可见,HRBP模式既是一种新的人力资源管理理念,又是一种新的人力资源管理职能结构,人力资源部门及人力资源管理者被认为是企业内部人力资源服务的提供者,员工则是这些服务的内部顾客。如此,有别于传统的人力资源管理,HRBP模式下的人力资源管理是企业商业模式中创造价值的利润中心而非成本中心,以业务伙伴<sup>①</sup>的姿态协助企业获得竞争优势。为了体现HRBP模式兼具理念与职能结构的双重性质以及创造价值的目标,本研究将HRBP模式定义为:以增加各利益相关方的价值为导向的一种战略性人力资源管理的基本原理及其客观结构安排。定义中的“利益相关方”指的是“具备独立利益诉求、有相对独立的资源能力、与焦点企业存在交易关系的行为主体”(魏炜等,2012),既有来自组织内部的(员工、直线经理),也有来自组织外部的(客户、投资者、社区)(Ulrich,2015)。

### 三、研究设计

#### (一)研究方法

本研究结合文献共被引分析(co-citation analysis)、关键词共现分析(keyword co-occurrence analysis)和传统文献综述方法。共被引指两篇文献同时被一篇文献引用的现象,而“对一个文献空间数据集合进行文献共被引关系挖掘的过程”就是共被引分析方法(李杰和陈超美,2016)。关键词共现分析则是对一组关键词“两两统计它们在同一组文献中出现的次数,通过这

<sup>①</sup> 业务伙伴=战略合作伙伴+HR效率专家+员工支持者+变革推动者(Ulrich等,2015,第35页)。



资料来源:根据相关文献(Ulrich,2015)整理。

图1 Ulrich的四角色模型

种共现次数来测度它们之间的亲疏关系”(李杰和陈超美,2016)。本研究通过对大量文献所引用的参考文献或者关键词之间的关系进行分析,将结果可视化为知识图谱,在知识图谱的辅助下进行文献综述,从而系统地探寻HRBP模式研究的起源、演化轨迹和发展动向,构建该领域的研究框架。该方法能在当前HRBP模式研究碎片化、理论与实践脱节的背景下,为HRBP模式研究提供历史的、系统的视角,并构建起不同背景的关注者就该主题进行沟通的对话基础。该方法还能客观、高效、系统地对大量文献进行分析(陈悦等,2008),提供多层次、多样化的分析视角(严若森和钱晶晶,2016)。此外,可视化工具也能为读者更直观地了解研究领域的知识结构及其内部演化过程增加便利。

为了绘制可视化图谱以呈现研究领域知识演进的动态和结构,本文选用CiteSpace软件<sup>①</sup>,该软件在管理学领域的应用已较为成熟(陈悦等,2008;谭力文和丁靖坤,2014;严若森和钱晶晶,2016)。

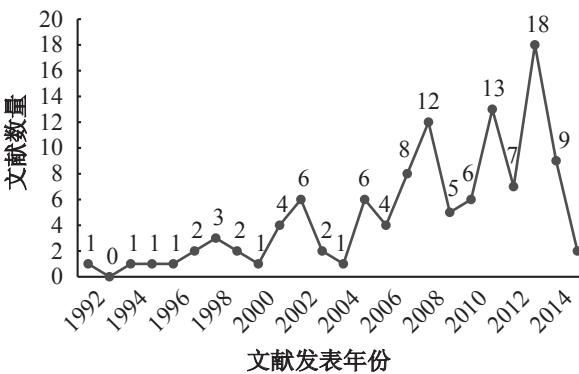
## (二)研究样本和步骤

依据陈悦等(2014)的建议,研究过程分为文献检索与初步处理、数据去重与预处理、参数设定、数据可视化与结果输出,共四个步骤。其中,在检索阶段,本研究采用Web of Science平台的SSCI和CPCI-SSH数据库,数据的最后更新时间为2015年5月8日,检索关键词包括“HRBP”等10个<sup>②</sup>,最终得到115篇文献,包含1 125条引文,时间跨度为从1992年至2015年<sup>③</sup>。

## 四、研究文献统计及图谱分析

### (一)描述性结果

首先,根据图2可知,2001年以前的文献数量较少,然后才逐年增加,到2013年达到顶峰,但也不超过18篇。其次,这些文献所发表的期刊(参见表1),从分布比例来看比较分散,发表最多的前五家期刊共同所占比例才达到56%,剩余的期刊刊载的文献都在4篇以下。最后,刊载HRBP模式研究文献最多的前五家期刊均为人力资源管理领域的期刊。以上特征均表明,对HRBP模式的研究仍处于探索阶段,对该研究议题的关注也主要来自人力资源管理领域。



资料来源:根据文献检索情况整理。

图2 HRBP模式研究文献的发表趋势

表1 发表HRBP模式研究文献较多的期刊

期刊名称	影响因子	综合影响因子	数 量	比 例
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	0.916	1.375	20	17.39%
<i>Human Resource Management</i>	1.293	2.705	18	15.65%
<i>Personnel Review</i>	0.921	1.438	10	8.70%
<i>Human Resource Management Journal</i>	1.86	2.738	4	3.48%
<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>	1.1	1.315	4	3.48%

数据来源:WOS数据库中的Journal Citation Reports。

① 版本号:3.9 R7。

② 其余9个关键词分别为“Ulrich’ model”“three-legged stool”“HR business partner”“HR strategic partner”“HR generalist”“embedded HR”“HRSSC”“HR shared-service center”“center of expertise”。

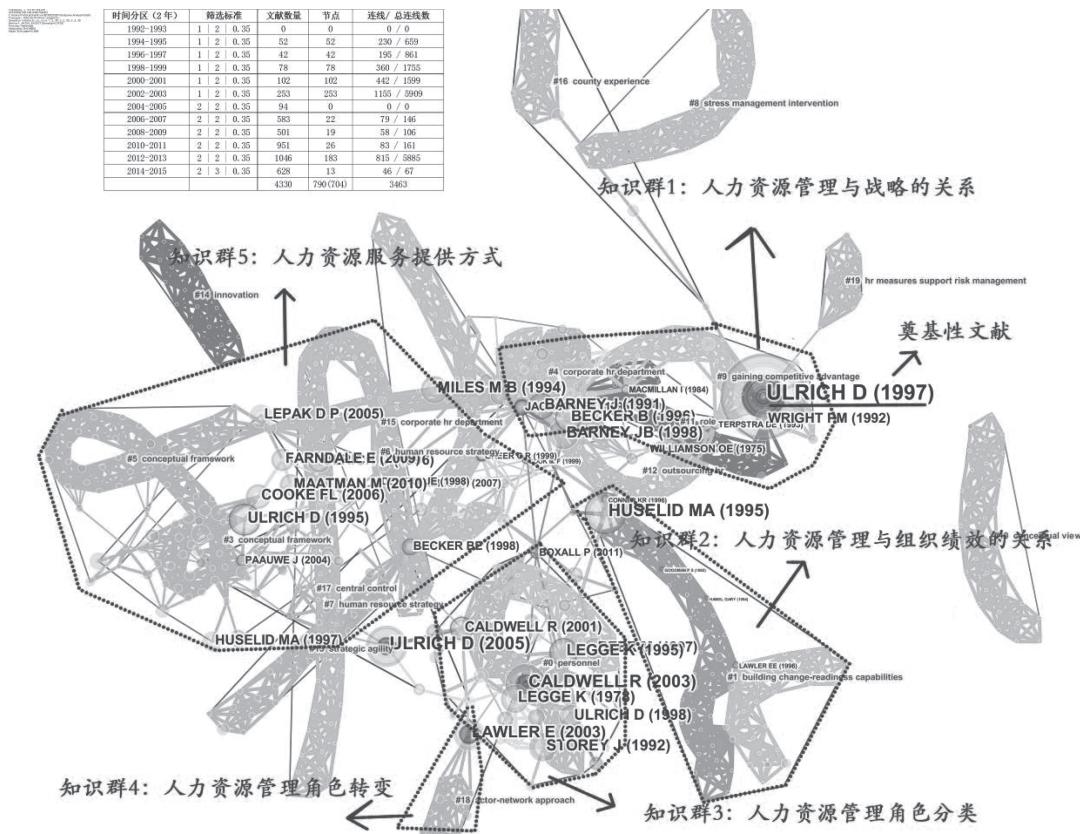
③ 虽然下文会提及HRBP模式的奠基性文献是1997年发表的,但在此之前,企业实践的发展使得部分文献开始提及“三支柱”中的某一个,如“center of expert”“HR shared-service center”或“HR strategic partner”,将这些文献包含进来更符合我们全面研究该领域知识基础和结构并构建研究框架的目的。

## (二) 文献共被引分析

知识的演进是动态和累积的过程,学者们在撰写文献时引用的参考文献基本上是精挑细选、反映研究主题的。某两篇文献被其他文献同时引用的频次越高,表明这两篇文献关系越密切,也意味着这两篇文献研究主题越相似。那些经常被一起引用的经典文献构成了一个研究领域的知识基础(intellectual base)(陈悦等,2014;Liu等,2015;李杰和陈超美,2016),所以通过文献共被引分析能展现某一领域的知识基础及其结构。

本研究利用文献共被引分析,生成了文献共被引自动聚类图谱(参见图3)。该图谱包含704个节点,3 107条连线,共分为20个聚类,其模块值(Q值)为0.886 6(大于0.3),平均轮廓值(S值)为0.888(大于0.7),因此该图谱的聚类质量较高(陈悦等,2014;李杰和陈超美,2016),可以此图为基展开分析。本文在对20个聚类主题进行合并归类之后,将HRBP模式的知识基础划分为五大知识群,分别为人力资源管理与战略的关系(知识群1)、人力资源管理与组织绩效的关系(知识群2)、人力资源管理角色分类(知识群3)、人力资源管理角色转变(知识群4)、人力资源服务提供方式(知识群5)。

图3中知识群的颜色越深代表其中文献被首次引用的时间越早,可以看出有关HRBP模式的研究最早集中在讨论人力资源管理与战略、组织绩效的关系上,在肯定人力资源管理对于实施企业战略和提高组织绩效的作用后(知识群1和2),再讨论人力资源管理本身要如何转变以实现前两个目标(知识群3和4),最后涌现关于实现战略性人力资源管理以提升组织绩效的具体措施的讨论(知识群5)。



资料来源:由CiteSpace直接生成。

图3 HRBP模式研究共被引文献自动聚类图谱

根据被引频次和中介中

表2 重要节点文献一览表

心度综合排序,图3中存在	引用次数	中心度	文 献
13篇经典文献(参见表2)。被引频次最高的文献是Dave Ulrich于1997年出版的著作《人力资源冠军》,这是HRBP模式概念的直接来源。	35	0.09	Ulrich(2007)
知识群1的代表性文献包括由Wright和McMahan(1992)撰写的《战略人力资源管理的理论视角》以及Jackson和Schuler(1995)的文章《在组织情境和环境因素下理解人	17	0.02	Ulrich和Brockbank(2005)
Ulrich于1997年出版的著作《人力资源冠军》,这是HRBP模式概念的直接来源。	16	0.01	Caldwell(2003)
知识群1的代表性文献包括由Wright和McMahan(1992)撰写的《战略人力资源管理的理论视角》以及Jackson和Schuler(1995)的文章《在组织情境和环境因素下理解人	16	0.14	Huselid(1995)
《人力资源冠军》,这是HRBP模式概念的直接来源。	13	0.06	Lawler III和Mohrman(2003)
知识群1的代表性文献包括由Wright和McMahan(1992)撰写的《战略人力资源管理的理论视角》以及Jackson和Schuler(1995)的文章《在组织情境和环境因素下理解人	12	0.01	Storey(1992)
Ulrich于1997年出版的著作《人力资源冠军》,这是HRBP模式概念的直接来源。	12	0.07	Barney和Wright(1998)
知识群1的代表性文献包括由Wright和McMahan(1992)撰写的《战略人力资源管理的理论视角》以及Jackson和Schuler(1995)的文章《在组织情境和环境因素下理解人	12	0.2	Ulrich(1995)
《人力资源冠军》,这是HRBP模式概念的直接来源。	10	0.18	Becker和Gerhart(1996)
知识群1的代表性文献包括由Wright和McMahan(1992)撰写的《战略人力资源管理的理论视角》以及Jackson和Schuler(1995)的文章《在组织情境和环境因素下理解人	8	0.1	Wright和McMahan(1992)
《人力资源冠军》,这是HRBP模式概念的直接来源。	5	0.25	Jackson和Schuler(1995)
知识群1的代表性文献包括由Wright和McMahan(1992)撰写的《战略人力资源管理的理论视角》以及Jackson和Schuler(1995)的文章《在组织情境和环境因素下理解人	4	0.19	Reilly等(2007)
Ulrich于1997年出版的著作《人力资源冠军》,这是HRBP模式概念的直接来源。	2	0.18	Cook(1999)

资料来源:根据CiteSpace输出结果整理。

力资源管理》,后者的中心度达到0.25,是所有节点中最高的,说明此文对于串联起HRBP模式研究的不同知识群具有重要作用。知识群2的代表性文献包括Huselid(1995)的《人力资源管理实践对员工流失率、生产率和公司财务绩效的影响》及Becker和Gerhart(1996)的《人力资源管理对组织绩效的影响:进步与前景》。知识群3的代表性文献包括Storey(1992)的《人力资源管理的发展:分析评论》和Tsui(1987)的《定义人力资源部门的活动和效率:跨层分析方法》。知识群4是人力资源管理角色转变研究,最具代表性的文献是Lawler III和Mohrman(2003)的《HR作为战略伙伴:什么使其发生?》。知识群5的代表性文献分别是Cook(1999)的《外包人力资源职能》和Ulrich(1995)的《共享服务:从时尚到价值》。以上文献之所以被广泛引用,是因为这些文献各自都具有促使HRBP模式被提出或者推动HRBP模式研究的理论视角。

### (三)关键词共现分析

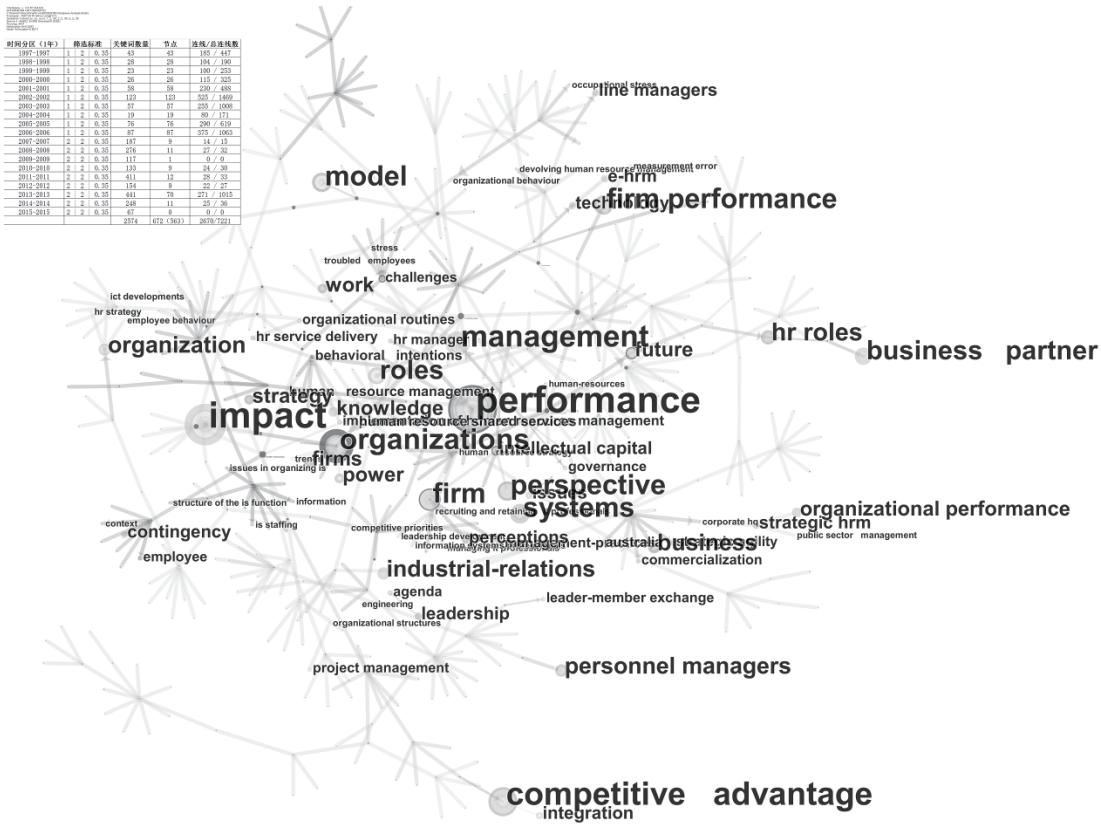
本研究检索而得的115篇文献相对于文献共被引分析中所呈现的知识基础而言,称为施引文献,共同构成了HRBP模式研究的研究前沿(research front)。关键词是作者经过深思熟虑对文章内容的高度概括,因此,对属于研究前沿的文献集合进行关键词共现分析所形成的关键词共现网络能确定一个领域在一段时间内的研究热点(陈悦等,2014;李杰和陈超美,2016)。

由于HRBP模式研究正式形成于1997年,因此我们运用CiteSpace软件分析了1997—2015年的111篇文献的关键词共现情况,绘制出HRBP模式研究关键词共现图谱(参见图4),该图谱中共有563个节点和556条连线<sup>①</sup>,其模块值(Q值)为0.925 2(大于0.3),平均轮廓值(S值)为0.847 1(大于0.7),图谱绘制质量较好(陈悦等,2014;李杰和陈超美,2016)。根据表3,除了“人力资源管理”(67次)和“人力资源”(34次)之外,“战略伙伴”“竞争优势”“人力资源专业人士”出现的频率也在20次以上,其余的关键词出现的频率均在20次以下。可见,115篇文献涉及研究内容较多,关注点较为分散,符合我们对HRBP模式研究“呈现碎片化特征”的认识。

但通过解读关键词共现图谱(参见图4)中的综合频率、中心性以及节点、连线等信息,我们能明显看出HRBP模式研究热点具有分层的特点:第一层关键词群处于关键词共现网络的中心,包括“firm performance”“organizational performance”“performance”等,表明HRBP模式研究

<sup>①</sup> 隐去了“human resource management”这个节点,避免该节点标签太大,覆盖了其他节点标签。

最核心的关注点仍在于该模式能否带来企业绩效的改善,故该研究热点可归结为“HRBP模式与组织绩效的关系”(研究热点1),侧重于探究HRBP模式的效果。第二层关键词群紧紧围绕在研究热点1之外,分为两类,一类聚焦于“人力资源管理角色转型”(研究热点2),包括“strategic partner”“business partner”“change agent”“roles”“strategic role”“HR roles”“new role”等关键词;另一类聚焦于“人力资源管理能力转变”(研究热点3),对应“intellectual capital”“human capital”“knowledge”等关键词。第二层的两个研究热点均与人力资源管理职能或者人员自身的转变有关,表明研究者们普遍认为企业若要成功地向HRBP模式转型,首先必须实现人力资源管理(职能或人员)自身的角色转型和能力转变。第三层关键词群在关键词共现网络的边缘,可分为三类,一类研究“关注战略的人力资源管理实践”(研究热点4),包括“strategy”“strategic management”“strategic human resource management”“competitive advantage”“HR strategy”等关键词;第二类探讨“HRBP模式下的人力资源管理职能结构”(研究热点5),包含“HR function”“Ulrich’s model”“shared service”等关键词;第三类关注“辅助转型的人力资源信息系统”(研究热点6),对应“information technology”“human resource information system”“communication technology”等关键词。第三层研究热点均与如何具体落实HRBP模式有关,表明在转变人力资源管理的角色定位和发展相应的能力后,方可推行联结战略的人力资源管理实践,并利用信息系统的帮助,实现事务性工作的自动化或外包,最终构建“HRBP-HRSSC-COE”“三支柱”模型,使HRBP模式在企业中落地生根。



资料来源：由CiteSpace直接生成。

图 4 HRBP模式研究关键词共现图谱

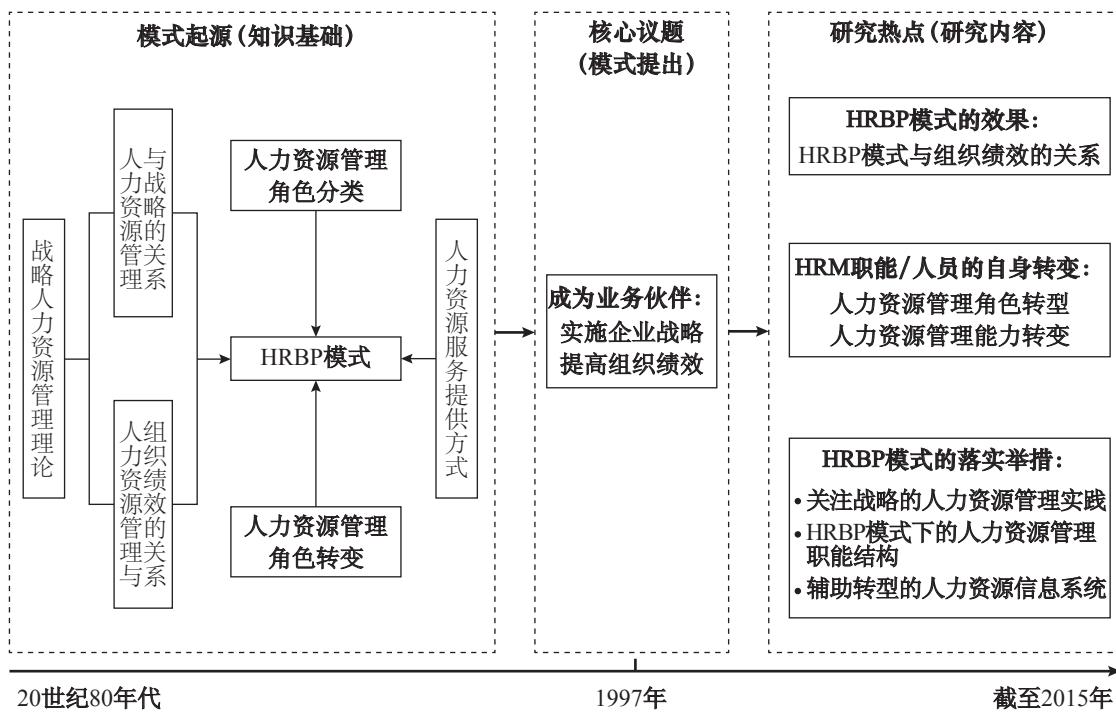
表3 HRBP模式研究高频关键词一览表

频次	关键词	频次	关键词
67	human resource management	6	intellectual capital
34	human resources	6	hr roles
23	strategic partner	5	personnel managers
21	competitive advantage	5	industrial-relations
20	hr professionals	5	human capital
18	performance	5	business
17	impact	4	work
16	hr function	4	Ulrich's model
15	business partner	4	strategy
14	organizations	4	strategic management
13	hr managers	4	strategic human resource management
12	firms	4	shared service
10	management	4	power
10	line managers	4	new role
9	hr practitioners	4	multinational companies
8	systems	4	knowledge
8	perspective	4	information technology
8	model	4	human resource information system
8	firm performance	4	future
8	change agent	4	communication technology
7	strategic business partner	3	perceptions
7	roles	3	leadership
7	organizational performance	3	integration
6	strategic role	3	hr strategy
6	practical implications	3	contingency

资料来源:根据CiteSpace输出结果整理。

## 五、HRBP模式研究的起源、核心议题和热点

综合知识图谱分析结果,本研究构建了HRBP模式研究演化的整体框架(参见图5)。该框架厘清了HRBP模式研究的起源、核心议题和热点,既勾勒出该领域研究从过去到现在的发展脉络,又呈现了该领域研究不同阶段的重心,层次分明地描绘了HRBP模式研究的全貌。HRBP模式根植于战略人力资源管理理论,人力资源管理与战略的关系、人力资源管理与组织绩效的关系、人力资源管理角色分类、人力资源管理角色转变以及人力资源服务提供方式这五个方面的研究共同促成了该模式的提出(即这五个方面为HRBP模式的知识基础)。对HRBP模式的研究始终围绕“人力资源管理如何成为企业的业务伙伴”这一核心议题展开,关注如何利用HRBP模式的先进理念和实践方式去落实企业的战略并最终提高组织绩效,实现人力资源管理为企业增加价值的目标。在众多企业尝试向HRBP模式转型后,HRBP模式研究不断深入,其研究内容可归纳为三个层次,共六个热点。第一层关注HRBP模式下利用人力资源管理实践提高组织绩效的问题,第二层关注企业向HRBP模式转型中人力资源管理职能及人员自身的转变问题,第三层关注在实践方面如何使人力资源管理紧密勾连企业战略、如何将人力资源部门的职能结构转型为与业务部门的架构相匹配,以及如何利用人力资源信息系统来帮助企业实现人力资源管理转型的问题。由于Ulrich于1997年出版的著作被公认为HRBP模式诞生的标志(Ulrich,2015),因此下文在阐述HRBP模式的知识基础时只论及1997年之前的文献,而其研究热点则囊括1997年之后的文献。



资料来源：根据CiteSpace输出结果以及文献综述整理而成。

图 5 HRBP模式的研究框架

### （一）HRBP模式研究的起源（知识基础）

科学的研究成果往往构建在“巨人的肩膀”之上，HRBP模式的提出更不是无源之水、无本之木。20世纪80年代中期提出的战略人力资源管理理论是HRBP模式的理论渊源，该理论在20世纪90年代的诸多成果从是什么、为什么、怎么样三个方面为HRBP模式的提出做了充分的理论准备。以下通过HRBP模式知识基础的五大知识群，勾勒HRBP模式起源的脉络。

#### 1. 人力资源管理与战略的关系

知识群1主要阐述人力资源管理与战略之间的关系。20世纪70年代兴起的战略管理热潮使得人们开始反问人力资源管理在企业实现其战略过程中的作用，使得学术界在20世纪80年代中期提出了战略人力资源管理(SHRM)概念，但此后这一概念一直因没有扎实的理论框架而饱受批评(Wright和McMahan, 1992)。而Wright和McMahan(1992)则通过回顾战略人力资源管理的起源、定义战略人力资源管理，并在此基础上整合资源基础观、行为视角(角色理论视角)、控制论系统观、代理/交易成本理论等视角的观点，提出了战略人力资源管理理论模型。此外，他们将资源依赖/权力模型和制度主义观点整合成非战略人力资源管理模型，同样指明该模型中的因素对人力资源实践的影响。战略和非战略人力资源管理模型共同对人力资源实践产生影响，最后影响企业层面的产出。Jackson和Schuler(1995)以普通系统论、角色行为理论、制度理论、资源依赖理论、交易成本理论、资源基础理论为依据，通过实证研究分别分析了技术、结构、规模、生命周期阶段、商业战略等内部因素以及法律、社会、政治环境、工会、行业特征、国家文化等外部因素与人力资源管理的关系，最后构建了一个融合了内外部情境因素的从决策系统到人力资源管理再到企业产出的整合性框架。

战略人力资源管理理论关注企业从战略制定、选择、实施到产出整个过程中人力资源管理的作用，从理论上论证了人力资源管理是企业战略的重要一环，战略指导人力资源管理实践，

人力资源管理实践反过来影响企业战略的实现。因此,当人力资源管理的作用和价值在20世纪90年代受到质疑时,学者们不约而同地指出人力资源管理应在企业战略层次发挥作用(Beatty和Schneier,1997;Johnson,1997;Barney和Wright,1998;Reilly等,2007),并从组织、群体和个体三个层次提出人力资源管理角色向战略伙伴的转变。

## 2. 人力资源管理与组织绩效的关系

知识群2主要讨论人力资源管理与组织绩效的关系。战略人力资源管理理论从理论上阐述了人力资源管理在企业价值创造过程中的战略作用,进一步地,20世纪90年代的实证研究则验证了人力资源实践和企业绩效之间的联系。组织绩效可从两方面测量,Lado和Wilson(1994)以及Arthur(1994)主要证实了人力资源实践对包括员工的满意度、组织承诺、流失率等在内的人力资源指标的作用;而Delaney和Huselid(1996)以及Ichniowski等(1997)则证实了人力资源实践对企业财务指标的作用。Huselid(1995)的研究则更进一步,从3 452家有广泛代表性的企业收集数据,得出对高绩效工作实践的投资每增长一个标准点(one-standard deviation)就可以使流失率相对降低7.05%,并使人均销售额、市场价值和利润分别增长27 044美元、18 641美元和3 814美元,且这一成果还没计算员工流失率的降低和生产力的增加对企业绩效的影响,因此实际上对高绩效工作实践的投资很可能会获得更高的回报,所以这项研究同时证实了人力资源实践对两方面指标的作用。此外,Becker和Gerhart(1996)通过文献综述肯定了人力资源高绩效工作系统对组织绩效的正向影响,认为人力资源决策可以创造价值;他们还引入系统论的观点,认为包含一系列人力资源实践的高绩效工作系统要比单个人力资源活动更好。由此,更多的研究开始重点关注高绩效工作系统,而不是单个人力资源实践。

高绩效工作系统一般由员工能力、员工参与决策和员工激励三部分组成(Macduffie,1995),因此要改善组织绩效也要从这三方面入手。这一方面启发了Ulrich(1997),促使其提出员工代言人这一角色,认为可以通过提高员工的决策参与度和满意度,为企业留住作为核心竞争力源泉的优质人力资本,从而为企业获得持续竞争优势做出贡献。另一方面,高绩效工作系统和组织绩效的正向联系,也为HRBP模式在提高人力资源服务效率、有效激励员工等方面的努力和组织绩效最终改善之间的关系提供了实证支持。

## 3. 人力资源管理角色分类

知识群3的主题是人力资源管理角色分类。在结构主义视角下,组织战略、形态和技术的变化会引起人力资源管理职能形态的变化,因此人力资源管理角色分类研究与人力资源管理形态的变化息息相关。在研究科层结构时,马克斯·韦伯就曾论述权力与角色的关系,认为人力资源管理者正是通过在管理层级中的正式角色来完成其组织任务的(李隽,2014)。20世纪70年代,人力资源专业人员因为其固化的行政性角色而饱受质疑,在此情况下,Foulkes和Morgan(1977)首先进行了调查,从做好自己工作的层面提出了他们的角色模型。并且,人力资源管理开始出现分权化趋向,业务部门承担一部分人力资源管理任务的现象并不鲜见(Hoogendoorn和Brewster,1992),人力资源管理者的角色定位因此饱受质疑。到了20世纪80年代,系统论观点在管理领域备受关注,Tsui(1987)引入了利益相关者视角,阐述了在人力资源管理开始从人事管理阶段进行转变时,人力资源专业人员应该担当的角色。20世纪90年代世界经济蓬勃发展,很多美国企业经历了快速扩张,对人力资源管理发挥战略作用的关切日益加深,人力资源管理角色研究的重点在于明晰人力资源管理职能、部门、从业人员在战略层次应该是什么和做什么的问题。Storey(1992)在调查的基础上按照战略性/操作性和对组织介入程度两个维度提出了变革推动者、建议者、侍者、监管者四种角色,初步明确了人力资源管理角色和组织战略的关系。Wiley(1992)则进一步分别从战略、运营、法律层面阐述了人力资源管理者

的角色。Ulrich等(1989)在分析Baxter Healthcare合并的过程中就已萌生人力资源管理是战略伙伴的思考,随后Ulrich和Lake(1991)以及Wright和McMahan(1992)明确提出了人力资源管理要成为“战略伙伴”的要求。

不难看出,人力资源管理角色分类研究自Tsui(1987)引入利益相关者视角之后就产生了重大变化,人力资源管理的角色定位不再自我设限为行政性、以流程为中心的工作的承担者,而是扩展成囊括“行政—战略”两种性质、“流程—人”两个导向共四类工作的承担者。由于人力资源管理角色既可指整个职能的角色,也可指人力资源管理人员的角色,因此利益相关者视角从群体和个体层面,揭示了人力资源管理在实施企业战略和提高组织绩效上的可行性。由此观之,Ulrich的四角色模型将人力资源管理工作分为四类,让人力资源管理者通过承担四种角色来达成四种组织成果,从而完成用人力资源管理实践落实战略、提高组织绩效的目标。

#### 4. 人力资源管理角色转变

知识群4是人力资源管理角色转变研究。人力资源管理角色分类研究在20世纪70、80年代是静态的,强调人力资源管理职能做好自己的工作,而较少考虑外部环境的变化。到了20世纪80年代末90年代初,商业环境的剧烈变化使得人力资源管理角色分类研究引入了动态视角,更多强调向战略方向靠拢。而角色转变是需要一定条件的,这就是角色转变研究的核心内容,因此人力资源管理角色转变研究是人力资源管理角色分类研究的延伸。

角色转变的研究视角众多,从组织行为学和组织理论来看,角色是群体的一个属性,而群体是组织中的一个层次,人力资源管理者角色转变不可避免地受到群体外部情境因素和群体内部属性的影响。就外部情境因素而言,组织战略会极大地影响人力资源管理的角色选择(Kydd和Oppenheim,1990),组织中高层管理者的决策方式、人事管理计划的范畴等会影响人力资源管理职能在组织中的角色(Tyson和Fell,1986),组织的分权程度更会影响人力资源管理角色向战略方向转变的程度(Hall和Torrington,1998),组织外部因素如劳动力市场结构的转变也促成人力资源专业人员这一群体角色的转变(Hiltrop,1995)。还有技术因素的影响,企业采用e-HR系统和人力资源信息系统(HRIS)来处理行政性人力资源管理任务(Kinnie和Arthurs,1996),有助于人力资源管理者从事务性工作中解脱出来,聚焦于战略性工作。而至于人力资源群体的内部因素,如角色(包括知觉、期望和冲突)、规范、地位、规模和内聚力,相关研究则不多。Storey(1992)指出当时强调支持企业战略目标实现和关注利益相关者价值的压力已经使得人力资源管理者的角色期望和作品内容都发生了变化,从而产生了角色转变需求。

关于角色转变的研究关注情境因素和内部因素的影响,阐述了对人力资源管理角色转变产生需求的内外部因素,在一定程度上为企业传统人力资源管理转变为企业的战略伙伴提供了方向指引,但具体的转型路径直到2003年才由Lawler III和Mohrman通过实证调查正式提出。

#### 5. 人力资源服务提供方式

知识群5论述人力资源服务提供方式,重点在于人力资源外包和共享服务中心的研究。人力资源管理者角色和人力资源管理职能结构的战略转型,需要从提高人力资源日常性、行政性工作的效率和质量入手,这能将人力资源专业人员从事务性、策略性的繁琐工作中解放出来,使其将更多的精力投入战略性工作。人力资源共享服务和人力资源外包是提高人力资源行政性工作效率和质量的两条路径,但对这两者的研究都远远滞后于实践的发展。

共享服务概念最早由Friedman(1975)在撰写有关物流调配问题的文章时提出。20世纪80年代,美国企业的财会部门出现共享服务。而Ulrich(1995)则最早提到人力资源共享服务概念,他承认实践的发展远早于概念的诞生,认为生产力的要求、流程再造、全球化、对服务效率和质量的重视以及信息技术的发展是共享服务产生的驱动力。他在描述共享服务组织的运行

逻辑时,对服务中心、卓越中心、外包、业务伙伴、直线经理如何协作进行了大致的描述,这可认为是HRBP模式的雏形。Forst(1997)则从更贴近实践的角度去描述共享服务中心的落地,分早、中、后三个阶段给出落地建议。至此,共享服务在理论层面和技术层面都具备了可行性。

人力资源外包概念在实践大规模发展之前,也较少受到学术研究的关注,之前仅有Laabs(1993)在《Personnel Journal》上提到,人力资源部门被其他领域外包带来的好处所吸引,开始进行一些外包尝试。而到20世纪90年代中期,Harkins等(1995)和Andersen(1996)不约而同指出了20世纪90年代前期人力资源外包的大规模增长。为了了解这个现象,Harkins等(1995)还对1 750名高级人力资源专业人员进行了调查,发现当时已经有91%的人力资源部门对其一种或者更多的职能进行了外包,由此可以看出人力资源外包的势头发展得非常迅猛。而对于这种势头,学者之间的分歧非常大,有的将之看作人力资源管理职能提供服务和提升战略地位的有力措施(Brenner, 1996; Switser, 1997),有的认为这标志着人力资源管理职能失去了战略层次的重要性(Baker, 1996; Caldwell, 1996),还有的则持谨慎态度,认为具体要视不同人力资源管理职能能否为企业创造价值或者是否属于企业用以创造价值的核心竞争力而定。总体而言,人力资源外包在削减成本、促进流程再造和提高行政效率方面的作用是不可否认的。

相对于人力资源外包,人力资源共享服务可看作是内包(in-sourcing)(Farndale等,2009),两者都为HRBP模式中人力资源部门提高行政事务的效率和质量提供了行之有效的解决方案,Ulrich本人也相信两者对于人力资源管理者将重心转移到为组织打造核心竞争力上具有重要意义(Conner和Ulrich,1996)。企业在采用HRBP模式时既可以建立共享服务中心,也可以将行政职能全部外包,还可以采取建立内部人力资源管理职能—外包人力资源—业务部门联盟的方式,具体取决于企业战略以及对可供选择的人力资源服务提供方式的权衡取舍。除了共享服务中心和外包,其实还有诸如专家中心、集成解决方案之类的其他人力资源服务提供方式,对这些服务方式的研究同样证明了人力资源管理角色向业务伙伴转变在实践中的可行性。

## (二)HRBP模式的核心议题与奠基性文献

结合对图3中各知识群形成时序(知识基础的结构变动)的分析以及对知识群内容的具体阐述,均可发现促成HRBP模式提出的关键是明确了人力资源管理对于企业战略实施(知识群1)和组织绩效提高(知识群2)的作用(即人力资源管理能成为企业的业务伙伴),而其他的知识群,包括人力资源管理角色分类与转型、人力资源服务提供方式等则对于使人力资源管理成为企业业务伙伴的具体方式有重大启示。基于这些知识基础准备,Dave Ulrich于1997年出版了著作《人力资源冠军》,详细阐述了HRBP模式的理念与实现方式。

此书一开始论述了当时(20世纪90年代中后期)企业面临的八大挑战,由于企业传统的核心竞争力等很容易被对手复制,因此只能通过打造组织能力来使得企业不断适应变化。而打造组织能力需要企业领导者和人力资源管理者共同努力,所以人力资源管理者必须在企业的价值创造过程中占有一席之地,以帮助企业获取竞争力。Ulrich从自己多年的咨询经验出发,按照战略—日常、流程—人这两个维度,将人力资源管理的角色划分成四个象限,并分别将其形象地比喻为战略伙伴、行政专家、员工领头人和变革代理人,要求人力资源从业人员努力锻造自己四个方面的能力,以真正成为企业的业务伙伴。另外,Ulrich延续了他本人之前提出的建立人力资源共享服务中心以及专家中心的构想,加上人力资源业务伙伴的构想,被后来者总结成HRBP模式的“三支柱”模型(Reilly等,2007)。此书虽非学术论文,但由于其思想集结了20世纪80、90年代人力资源管理研究的精粹,适应了时代对人力资源管理转型的要求,瓦解了20世纪70年代以来对人力资源管理能否为组织创造价值的质疑(Storey, 1992; Stewart, 1996; Kelly和Gennard, 2007),因此一经出版就造成轰动,在企业界极受追捧,使得许多知名企

自身的人力资源管理进行变革,构建适合自身的HRBP模式。

### (三)HRBP模式的研究热点

在HRBP模式提出之后,众多知名企业纷纷对其进行应用,这也促使不少学者对其展开了研究。依据知识图谱分析结果,这些研究可分为三个层次,共计六个热点。研究热点的三个层次既表明了HRBP模式研究的逐渐深入,也符合过去20年中企业人力资源管理从传统模式向HRBP模式转型的逻辑(见Ulrich,2015,XVII - XXIV页)。在Ulrich于1997年提出了HRBP模式之后,不少企业开始竞相施行,于是研究者开始关注该模式的实施效果;进一步地,企业认识到人力资源管理转型离不开主管部门及其人员的转变,这吸引了研究者调查人力资源管理职能或人员自身转变的路径以及当中遇到的问题;最后,随着人力资源管理转型的深入,企业更关注运作HRBP模式的具体举措,因此研究者也开始研究HRBP模式“看得见”的部分。以下我们将具体阐述HRBP模式三个层次的六大研究热点,以描绘HRBP模式研究的现状与发展趋势。

#### 1. HRBP模式的效果——HRBP模式与组织绩效的关系

众多企业之所以采用HRBP模式,究其根源,是想借此发挥人力资源管理的战略作用,来实现企业战略和提高组织绩效。因此,对HRBP模式的研究自然而然就以该模式能否帮助企业提高组织绩效为重点。在研究中,这个问题一般转换为检验Ulrich四角色模型的有效性,或对人力资源管理转型前后的绩效差异进行比较(即检验HRBP模式的效果)。对角色模型有效性的检验和对HRBP模式效果的检验密不可分,一般而言,企业会先在内部推行四角色模型的理念,再提出人力资源管理职能要向战略伙伴转变的目标,最后推动人力资源管理向HRBP模式转型(Lemmergaard,2009;Pritchard,2010)。因此,下面的论述不再严格区分对角色模型的检验和对HRBP模式的检验。

对HRBP模式效果的实证检验主要有两种方法,一是通过问卷和访谈的形式分别对人力资源从业人员和其他部门人员进行调查,测量不同人群对人力资源管理各类角色的感知程度(Lemmergaard,2009;Pritchard,2010;Ananthram和Nankervis,2013;Mamman和Kulaiby,2014;Mamman和Somantria,2014)以及人力资源管理各类角色对企业绩效的影响程度(Smith和Davies,2009;Mitchell等,2013);二是采取纵向研究的方法,探讨人力资源管理职能结构变革前后内部人员感知绩效和企业实际绩效的变化(Hooi和Ngui,2014)。

对HRBP模式效果的检验,既有从整体角度评估的(De Bruyn和Roodt,2009;Afionuni等,2013;Mamman和Kulaiby,2014),也有分别对共享中心(Cooke,2006;Redman等,2007;Farndale等,2009;Boglind等,2011;Meijerink和Bondarouk,2013;Meijerink等,2013)、战略伙伴(Lawler III和Mohrman,2003;Chiu和Selmer,2011;Mamman和Somantria,2014)和人力资源领导(Chang和Chi,2007;Harris和Tregidga,2012)进行评估的,但目前尚未发现针对专家中心的研究。总体而言,HRBP模式能否成功实施并提高组织绩效,受转型实施步骤、变革方案的完备性、人力资源管理职能结构与业务部门架构的匹配程度、管理层的变革决心、直线经理与人力资源专业人士的能力结构和水平等影响,但可以肯定的是,人力资源管理职能更多更深地参与到企业战略的制定、决策、执行,将最终有助于提高组织绩效。以人力资源共享服务中心为例,其对于提高人力资源服务效率的贡献有目共睹,但在实践中也遇到了不少问题。Redman等(2007)针对共享同一个人力资源服务中心的四家英国初级卫生保健信托机构(PCT)进行的半结构化访谈发现,虽然共享服务中心同时承担事务性和变革性工作在提高组织效率、增强四家机构联系的同时也减少了费用,但从事共享服务的人力资源员工却出现了缺乏归属感并且对自身的前景感到相当担忧的情况。Boglind等(2011)的研究发现了更多HRBP模式的问题。他们通过访谈和收集二手数据的方式对瑞典七家不同性质组织的人力资源管理转型情况进行了调

查,发现这些组织各自建成的HRBP模式有所差异。虽然组织在转型后拥有更高的制度标准化水平和透明度以及更强的控制力,但是向HRBP模式转变并没有使人力资源管理人员获得更大的影响力,反而出现了人力资源管理人员职级和薪水下降、编制减少、重要性下降等情况。更糟的是,人力资源共享服务中心几乎完全由女性职员构成。

HRBP模式主要通过高绩效工作系统和组织学习能力对组织绩效产生影响。Mitchell等(2013)在对118家约旦的金融和制造企业进行分析之后发现,高绩效人力资源实践(HPHRPs)在人力资源管理战略角色和组织绩效之间起着中介作用,人力资源专业人士担任战略伙伴角色能提高自身行动的合法性,从而为他们的行动取得资源和支持提供方便,企业对于战略人力资源管理的投资也是值得的,会为企业带来竞争优势。而Hooi和Ngui(2014)进一步揭示了组织学习能力在人力资源管理和组织绩效关系中的中介作用,他们的研究表明对人力资本的充分利用能提高组织的学习能力,并最终提升组织绩效。

相较于传统的人力资源管理模式,HRBP模式在促进组织战略的合理制定和实施方面具有先天的优势,有助于达成战略人力资源管理中的“横向协同”(促进不同部门之间的配合)和“纵向协同”(畅通不同层次员工之间的意见表达,提高员工参与组织战略决策的程度)。具体而言,人力资源共享服务中心可提高行政效率,提升员工满意度;人力资源业务伙伴(HRBP)扎根团队,能提高业务部门的人力资源管理水平,有效激励员工;而专家中心则能从HRBP处收集员工的真实需求,从企业层面通过推出灵活的培训项目,来提高员工的能力,从而提高组织的学习能力,最终改善组织绩效,使企业获得可持续竞争优势。目前企业在转型上出现的问题说明HRBP模式研究仍存在一些空白,相信在此领域进行进一步的研究能收获不少成果。

## 2. 人力资源管理职能/人员自身的转变——人力资源管理角色转型和能力转变

在企业应用HRBP模式的过程中,只有人力资源管理职能和管理者成功实现了角色转型,具备了成为战略伙伴、效率专家、变革推动者、员工代言人的能力,才能真正实现人力资源管理职能结构的转型,从而落实企业战略并提高组织绩效。换言之,人力资源管理角色转型在企业向HRBP模式的战略转型中起着承上启下的作用。

人力资源管理角色转型首先要求人力资源管理者对“战略伙伴”这一角色的内涵有清晰的认识,并有足够的动力将其作为转型目标。以往的研究往往从角色视角出发(例如,Truss等,2002;Caldwell,2003),而Pritchard(2010)另辟蹊径,从身份的社会建构视角出发,调查人力资源专业人士对成为战略伙伴的体验,检验他们是如何建构“战略伙伴”这一概念和看待“战略”与“伙伴”之间的关系的。他发现,人力资源专业人士自身其实将战略伙伴看作一种主动的行为,甚至将其视为“业绩”,借此获得合法性。这直接说明了人力资源管理者认同HRBP模式中“战略伙伴”角色的价值,希望人力资源管理成为战略伙伴,从而提升人力资源管理部门和人员在企业中的地位和话语权。

人力资源管理角色向“战略伙伴”转型须具备两方面的条件,一方面是人力资源管理者具备相应的能力结构。Ulrich和他的同事们自1987年开始每五年进行一次人力资源胜任力调查,不断更新人力资源胜任力模型,反映不同时代背景下关于人力资源管理者成为战略伙伴的不同要求。2016年其最新的人力资源胜任力包括九个方面,即矛盾疏导者、战略定位者、可信赖的行动派、文化和变革倡导者、人力资本管理者、薪酬福利大管家、合规管控者、数据的设计和解读者、技术和媒体整合者(陈祖鑫,2015)。并且,他们对不同胜任力对组织绩效和个人绩效的影响分别进行了基于数据的分析(Ulrich等,2008),证明了企业战略、员工日常行为和组织绩效之间的实际联系。另一方面是人力资源管理与业务部门紧密合作,因此人力资源管理者与业务部门经理需要保持良好的合作。随着HRBP模式的实施,日常的人力资源管理工作下放到部门

的趋势越来越明显(Ulrich, 1998; McGuire等, 2008), 部门经理和人力资源管理者更多地共同分担人力资源管理任务(Maxwell和Watson, 2006; Perry和Kulik, 2008; Lemmergaard, 2009), 人力资源管理者若为部门经理提供培训和有力的支持, 则有利于改变其他部门对人力资源管理效率的感知(Perry和Kulik, 2008), 从而有助于人力资源管理职能发挥自己的影响力。并且, 人力资源管理者与部门经理的良好合作能使双方分别担任冲突的人力资源管理角色(Lemmergaard, 2009), 从而形成合作的人力资源管理群体, 共同履行HRBP模式中四种角色的职能(Ulrich, 1997), 更好地实现人力资源管理向战略伙伴的转型。

角色转型过程中出现的一系列问题也引起了关注, 包括人力资源管理者群体中存在的角色认同(Flynn, 2014)、角色焦虑(Sheehan等, 2014)以及角色模糊与冲突的问题(Caldwell, 2003; McCracken和Heaton, 2012)。Caldwell(2003)通过调查分别对Storey(1992)和Ulrich(1997)的两个角色模型进行了验证, 虽然说明了前者的过时和后者在业界的更受欢迎, 但仍指出后者的划分方式存在四种冲突, 即角色之间的冲突、角色内部冲突、价值—角色冲突以及新老角色之间的冲突。他认为人力资源专业人员很难做到如Ulrich所说的同时担任四种角色, 并据此断定人力资源管理者的角色转型之路将步履维艰。角色模糊和角色冲突会带来与工作有关的压力(Lambert和Lambert, 2001), 并且使人力资源管理者在尝试成为战略伙伴时产生角色焦虑, 因为他们会不自觉地将人力资源通才(HR generalist)的活动生硬地代入新位置(Pritchard, 2010)。

对人力资源管理角色转型和能力转变的研究有助于了解HRBP模式的实施对人力资源管理者群体本身的影响, 从微观层面为企业成功应用HRBP模式提供理论和方法论指导。但是, 商业环境的变化和企业内部环境的差异导致人力资源管理角色转型对管理者能力的要求千差万别, 因此需要学者更多地关注哪些能力是通用的, 哪些能力是特定的。此外, 人力资源管理角色转型目前的研究更多是对出现的问题进行描述和总结, 而鲜有提出解决方案的, 因此对解决方案进行研究相信会大有收获。

### 3. HRBP模式的落实举措——关注战略的人力资源管理实践、HRBP模式下的人力资源管理职能结构, 以及辅助转型的人力资源信息系统

HRBP模式在企业中的应用, 最直观的就是对人力资源管理制度、人力资源部门架构以及人力资源信息系统的改变。企业转型后一般拥有关注战略的人力资源管理实践、“三支柱”人力资源管理职能结构以及较高的人力资源信息化水平, 对这三者的研究其实就是关注HRBP模式的落实举措。

#### (1) 关注战略的人力资源管理实践

企业中至少包括两个层次的人力资源系统和政策, 即操作层(operating level)和企业经营层(business level or corporate level)。Tsui(1987)指出这两个层次的人力资源管理偏好的实践、所持的期望乃至衡量实践的标准都有所不同。HRBP模式当然并不否认操作层面的人力资源管理需要处理好事务性的、流程导向的工作, 但更鼓励两个层次的人力资源管理者始终都持有战略导向并通过自身的活动来为企业增加价值。因此, 关注HRBP模式在企业中实践情况的研究几乎都认为人力资源管理职能要融入企业的战略决策过程, 才能在外包服务的外部压力下避免被边缘化(Cascio, 2005)。

关于人力资源管理者如何才能更多地参与企业战略决策的问题, Ulrich和他的同事们均认同人力资源管理者需首先出色地完成行政性事务以获取信任, 然后才有更多参与战略决策的机会(Ulrich, 1997; Ulrich和Beatty, 2001; Ulrich和Brockbank, 2005)。Teo和Rodwell(2007)依据其调查结果认为人力资源管理者要做好操作层面的工作, 才能被看作是“战略上有价值的”, 但他们的调查却并未发现有关人力资源部门的战略参与层次与其被感知的绩效之间有联系的

证据。关于这一问题出现了不一致的研究结论,因此后续研究有必要对此进行澄清。

### (2)HRBP模式下的人力资源管理职能结构

经典的HRBP模式所对应的人力资源管理职能结构是由相互配合的人力资源业务伙伴(HRBP)、人力资源共享服务中心(HRSSC)以及人力资源专家中心(COE)组成的“三支柱”模型,但模型从理念到实践总是要经历两次“翻译”的,一次是从理论模型到可操作模型的转译,还有一次是从可操作模型到组织具体情境的落地(Boglind等,2011),因此企业基于HRBP模式而重构的人力资源部门差异不小。Reilly和Williams(2003)针对15家组织的调查部分证实了这一点:人力资源共享服务中心并没有统一的形态,但有一点是共通的,那就是所有的共享服务中心都只会承担行政性工作。Boglind等(2011)更进一步,他们对瑞典七家不同性质组织的人力资源转型情况进行了调查,发现这些组织都向“三支柱”HRBP模式进行了转型,但实际重构的人力资源管理职能结构却有所差异。那么,HRBP模式在企业中对应的具体职能结构是怎样的?不同的职能结构各有什么优缺点?其差异是由什么因素引起的?哪些原则是在重构人力资源部门时必须遵循的?这些问题都值得进一步的研究。

另外,Ulrich和他的同事们也根据商业环境变化的要求,基于其咨询经验和人力资源胜任力模型的数据,对角色模型和HRBP模式进行过数次修改(Ulrich和Beatty,2001;Ulrich和Brockbank,2005;Brockbank等,2012;Ulrich等,2013),并且对HRBP模式在实践中的得失及各种原因做了总结性回顾,指出了未来HRBP模式发展的可能性(Ulrich和Brockbank,2009)。对角色模型的重大修改出自《HR价值新主张》(Ulrich和Brockbank,2005),本书提出了人力资源管理的五大价值前提,在角色模型中增加了人力资源领导角色,用于统筹其他四大角色的有序工作,并负责和其他部门的沟通工作。而对HRBP模式的重大修改则出现在《21世纪的HR组织》(Ulrich等,2008)一文中,该文指出人力资源部门的结构要和其所服务的组织保持一致,以便所获得的资源能与业务需求相匹配.Ulrich等(2008)将组织分为职能型、服务共享型和嵌入型三种,并对不同组织中的人力资源专业人士提出了不同的技能要求。为了响应盛行的分权—集权业务模式,他们还将人力资源工作分解成相互联系的五个部分,相较于之前的“三支柱”模型增加了公司级人力资源管理层(corporate HR)和业务执行团队(operational executors)两个部分。经此改造,HRBP模式的可操作性更强,分工更明确,拥有了更快的反应能力和完整的职业晋升通道(业务执行团队是HRBP的储备团队),其有效性初步得到了来自发展中国家实证研究的支持(De Bruyn和Roodt,2009;Afouni等,2013)。本研究认为,对Ulrich等修改过的角色模型和HRBP模式在实践中的有效性进行研究,是会有重大收获的未来研究方向。

### (3)辅助转型的人力资源信息系统

人力资源管理职能向战略伙伴转型的必备条件就是要做好日常的操作性和行政性工作,而信息技术的发展和人力资源信息系统(HRIS)的日趋普遍化为这一转型在技术上提供了有力的协助。20世纪90年代中期以来,大量组织引入电子化人力资源管理系统(e-HRM),以降低成本、提高人力资源服务质量以及提升人力资源管理的战略导向(Brockbank,1997;Lepak和Snell,1998;Stanton和Coovort,2004;Bondarouk等,2009)。虽然有研究显示引入成套完整的人力资源信息系统并不会使人力资源部门被看作战略伙伴(Lawler III和Mohrman,2003),但更多的学者还是认为这给人力资源管理者向战略伙伴角色转变提供了很好的机会(Burbach和Dundon,2005;Bell等,2006;Voermans和Van Veldhoven,2007;Keegan和Francis,2008)。Bondarouk和Ruël(2013)的案例研究显示引入e-HRM系统会提升对人力资源部门的独特性、专业性的感知,但并不会自动提升人力资源管理职能的战略导向、强化其行政能力,这需要人力资源管理者自我能力提升以及软件系统升级等因素的配合。所以在向HRBP模式转型的过程中,即使有了人力资源信息系统的辅助,也需要加强培训,提升使用能力,才能达到协助角色

转变的效果。对于哪些因素能提高人力资源管理者的信息系统接受度和使用水平、什么样的信息系统才能有效地提高人力资源管理效率等问题的研究,将对深化HRBP模式研究大有裨益。

## 六、总结与未来研究展望

HRBP模式是目前较为先进和流行的人力资源管理理念及职能结构,它的提出集成了20世纪80、90年代以来战略人力资源管理理论以及其他人力资源管理研究成果的精粹,从理论上和方法论上都表明人力资源管理能通过自身的改革很好地落实企业战略,为股东及其他利益相关者真正增加价值,从而使人力资源管理真正成为企业的业务伙伴。它的出现顺应了日益复杂的商业环境对人力资源管理的需求,回应了企业界对人力资源管理存在价值的质疑。同时,HRBP模式在具体实践过程中,取得了不少成效,但也衍生出不少该模式提出时未考虑到的新问题。本研究结合科学计量和文献综述两种方法,在分析知识图谱的基础上,对WOS数据库中的相关文献进行了深入分析,依次厘清了HRBP模式的知识基础、核心议题和研究热点,构建了一个整合性的研究框架。深入的分析表明,目前对HRBP模式的研究仍处于初始阶段,不少议题需要继续推进和深入探讨,总结如下:

第一,HRBP模式及其组成要素的内涵仍有待进一步清晰界定。因企业内外部环境的不断发展,Ulrich和他的同事们也数次对HRBP模式提出改进主张(如Ulrich和Brockbank,2005;Brockbank等,2012;Ulrich等,2013),这使得HRBP模式的内涵愈发复杂起来。在此情况下,从科学理论的简约性(parsimony)原则出发,应厘清什么才是HRBP模式的核心内涵。本研究在这方面做了一定贡献,明确给出了HRBP模式的定义,提出HRBP模式研究的核心议题是“人力资源管理成为业务伙伴”。但考虑到HRBP模式在实践过程中的不断演进,我们建议后续研究可在实地调查的基础上,将HRBP模式新出现的显著特征也纳入其定义以及核心议题之中。此外,现有研究对于HRBP模式组成要素的定义和运营方式也缺乏清晰的界定。比如,人力资源共享服务中心究竟是应该集中面向企业内部提供统一的人力资源行政事务服务(Ulrich,1995),还是应该同时向组织内外部提供专业的服务并且按市场定价收费(Quinn和Hillmer,1994)?这种争议的根源在于尚未对人力资源共享服务中心的目标和核心业务形成共识。COE究竟应该是专家中心还是卓越中心(center of excellence)也同样存在争议。鉴于此,未来的研究可致力于推进对HRBP模式组成要素内涵的界定。

第二,拓展对HRBP模式的有效性进行测量的方式。目前对HRBP模式有效性的检验主要有横向研究和纵向研究两种方法,结果指标主要为人力资源管理角色感知和企业绩效两类。但这两种测量方式都只能得出简单的总体结果,而HRBP模式是否真正能帮助企业取得四种成果则不得而知。因此,按照HRBP模式的定义(Ulrich,1997,2015),未来的研究可将人力资源管理落实经营战略、自身效率和成本、吸引和留住人才、达成变革的程度四种成果都设计为更具体的指标,以真正反映该模式下人力资源管理担当业务伙伴、效率专家、员工支持者、变革推动者这四种角色的程度,并考察这四方面指标对组织财务绩效的影响程度。

第三,推进对专家中心(COE)的研究。本研究尚未收集到对专家中心进行专门研究的文献,但专家中心负有从企业层面为人力资源管理问题设计有效解决方案的责任,因此对于HRBP模式能够成功实践具有重大意义。今后有必要通过案例分析、访谈等多种途径对专家中心的内涵、原则、运行方式及其在企业中运作可能遇到的问题等一系列问题进行研究。

第四,开展中国情境下的HRBP模式研究。现有的HRBP模式研究基本是在西方发达国家展开的,而中国企业运用HRBP模式的也很多,其中有不少甚至经历了转型失败(Ulrich,2015)。考虑到中国市场经济的特色以及中国文化的特殊性,HRBP模式在中国的实施应该会出现很多西方情境下没有的问题,具备独特的表征。因此,我国学者可通过情境化研究来丰富

现有的HRBP模式研究,乃至拓展战略人力资源管理理论。另外,分析中国情境下HRBP模式的运行机制,也有利于指导中国企业提高自身的人力资源管理水平。

### 主要参考文献

- [1]陈悦,陈超美,胡志刚,等.引文空间分析原理与应用: CiteSpace实用指南[M].北京:科学出版社, 2014.
- [2]迟考勋,薛鸿博,杨俊,等.商业模式研究中的认知视角述评与研究框架构建[J].外国经济与管理, 2016, (5): 3–17.
- [3]李杰,陈超美.CiteSpace: 科技文本挖掘及可视化[M].北京:首都经济贸易大学出版社, 2016.
- [4]Ulrich D著,李祖滨,孙晓平,译.人力资源转型:为组织创造价值和达成成果[M].北京:电子工业出版社, 2015.
- [5]魏炜,朱武祥,林桂平.基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J].管理世界, 2012, (12): 125–131.
- [6] Afiouni F, Karam C M, El-Hajj H. The HR value proposition model in the Arab Middle East: Identifying the contours of an Arab Middle Eastern HR model[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2013, 24(10): 1895–1932.
- [7] Barney J B, Wright P M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage[J]. Human Resource Management, 1998, 37(1): 31–46.
- [8] Beatty R W, Schneier C E. New HR roles to impact organizational performance: From “partners” to “players”[J]. Human Resource Management, 1997, 36(1): 29–37.
- [9] Becker B, Gerhart B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(4): 779–801.
- [10]Boglind A, Hällstén F, Thilander P. HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations[J]. Personnel Review, 2011, 40(5): 570–588.
- [11]Bondarouk T, Ruël H. The strategic value of e-HRM: Results from an exploratory study in a governmental organization[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2013, 24(2): 391–414.
- [12]Caldwell R. The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties[J]. Journal of Management Studies, 2003, 40(4): 983–1004.
- [13]Chiu R, Selmer J. Are human resource professionals strategic business partners? Evidence from Hong Kong[J]. International Employment Relations Review, 2011, 17(2): 75–95.
- [14]Cook M F. Outsourcing human resources functions: Strategies for providing enhanced HR services at lower cost[M]. New York: AMACOM, 1999.
- [15]Cooke F L. Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom[J]. Human Resource Management, 2006, 45(2): 211–227.
- [16]De Bruyn L, Roodt G. Applying the criteria of Ulrich and Brockbank for the assessment of the role of human resources as a strategic business partner in a mining company[J]. SA Journal of Human Resource Management, 2009, 7(1): 176–186.
- [17]Delaney J T, Huselid M A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(4): 949–969.
- [18]Farndale E, Paauwe J, Hoeksema L. In-sourcing HR: Shared service centres in the Netherlands[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2009, 20(3): 544–561.
- [19]Foulkes F, Morgan H. Organizing and staffing the personnel function[J]. Harvard Business Review, 1977, 56: 142–154.
- [20]Harkins P J, Brown S M, Sullivan R. Shining new light on a growing trend[J]. HR Magazine, 1995, 40(12): 75–79.
- [21]Harris C, Tregidga H. HR managers and environmental sustainability: Strategic leaders or passive observers?[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(2): 236–254.
- [22]Huselid M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance[J]. Academy of Management Journal, 1995, 38(3): 635–672.
- [23]Jackson S E, Schuler R S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments[J]. Annual Review of Psychology, 1995, 46(1): 237–264.
- [24]Keegan A, Francis H. Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2010, 21(6): 873–898.
- [25]Lawler III E E, Mohrman S A. HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?[J]. Human Resource Planning, 2003, 26(3): 15–29.

- [26]Lemmergaard J. From administrative expert to strategic partner[J]. *Employee Relations*, 2009, 31(2): 182–196.
- [27]Mamman A, Kulaiby K Z A. Is Ulrich's model useful in understanding HR practitioners' roles in non-western developing countries? An exploratory investigation across private and public sector organizations in the Sultanate Kingdom of Oman[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(20): 2811–2836.
- [28]Meijerink J, Bondarouk T. Exploring the central characteristics of HR shared services: Evidence from a critical case study in the Netherlands[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, 24(3): 487–513.
- [29]Mitchell R, Obeidat S, Bray M. The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices[J]. *Human Resource Management*, 2013, 52(6): 899–921.
- [30]Pritchard K. Becoming an HR strategic partner: Tales of transition[J]. *Human Resource Management Journal*, 2010, 20(2): 175–188.
- [31]Redman T, Snape E, Wass J, et al. Evaluating the human resource shared services model: Evidence from the NHS[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, 18(8): 1486–1506.
- [32]Reilly P, Tamkin P, Broughton A. The changing HR function: Transforming HR?[R]. London: Chartered Institute for Personnel and Development, 2007.
- [33]Sheehan C, De Cieri H, Greenwood M, et al. HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team[J]. *Human Resource Management*, 2014, 53(1): 115–130.
- [34]Storey J. Developments in the management of human resources: An analytical review[M]. Oxford: Blackwell, 1992.
- [35]Truss C, Gratton L, Hope-Hailey V, et al. Paying the piper: Choice and constraint in changing HR functional roles[J]. *Human Resource Management Journal*, 2002, 12(2): 39–63.
- [36]Tsui A S. Defining the activities and effectiveness of the human resource department: A multiple constituency approach[J]. *Human Resource Management*, 1987, 26(1): 35–69.
- [37]Ulrich D. Shared services: From vogue to value[J]. *Human Resource Planning*, 1995, 18(3): 12–23.
- [38]Ulrich D. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [39]Ulrich D. A new mandate for human resources[J]. *Harvard Business Review*, 1998, 76(1): 124–134.
- [40]Ulrich D, Brockbank W. The HR value proposition[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- [41]Ulrich D, Younger J, Brockbank W. The twenty-first-century HR organization[J]. *Human Resource Management*, 2008, 47(4): 829–850.
- [42]Wright C. Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization[J]. *Human Relations*, 2008, 61(8): 1063–1086.
- [43]Wright P M, McMahan G C. Theoretical perspectives for strategic human resource management[J]. *Journal of Management*, 1992, 18(2): 295–320.

## Intellectual Structure and Development Trends of Human Resource Business Partner Model Research: Based on the Analysis of Mapping Knowledge Domains

Rao Ronghao, Duan Chengyao

*(School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan 430072, China)*

**Abstract:** Nowadays, with the value of traditional HRM being challenged, more and more companies have been directing their HR transformation towards human resource business partner  
(下转第128页)

# Self-monitoring Personality:A Literature Review and Prospects

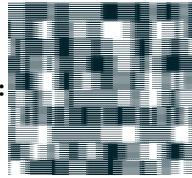
Wu Yingxuan, Shi Jianjun, He Fengjuan

(School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

**Abstract:** Self-monitoring personality reflects the differences in the tendency and ability of the adjustment to self presentation and behavior resulting from external context and interpersonal relationship that the individuals focus on, and this individual difference has an important impact on people's behavior and performance in organizations. Based on the elaboration of the concept and measurement instruments of self-monitoring personality, this paper reviews the existing research from the perspectives of attitude and behavior, social networks and job performance, then establishes a systematic research framework, and puts forward some suggestions about the clarification of the self-monitoring concept of Chinese people and the development of its corresponding measurement instruments, the expansion of the research content and level, and broadening the interaction between situational variables at different levels. It makes great contributions to a grasp of the context and future directions of self-monitoring personality research under the background of organizational management.

**Key words:** self-monitoring; personality; job attitude and behavior; social network; job performance

微信扫一扫二维码,可观看作者对本文的视频讲解:



(责任编辑:子文)

(上接第116页)

(HRBP) model. However, studies on HRBP model fall behind practice and look fragmented, resulting in a lack of integration and systemization. This paper provides a clear definition of HPBP model and adopts mapping knowledge domain method to make a scientometrics analysis of 115 articles from the WOS database. As a result, it builds an integrative research framework of HRBP model. This research framework suggests that HRBP model has its roots in strategic human resource management theories, and its intellectual base includes five different streams of works; its core theme is that "HRM becomes a corporate business partner", and its research focus contains the effectiveness of HRBP model, the change of HRM function/professionals, and the implementation of HRBP model. Furthermore, this paper concludes with suggestions for future research in order to help advance the field. In general, this paper links classic theories to a new phenomenon, to provide a common discourse system for scholars and practitioners who are concerned about HRBP model.

**Key words:** HRBP model; mapping knowledge domain; SHRM; role of HRM

(责任编辑:苏宁)