

尤里奇最新HRBP模型解读



特别提醒

行业交流分享群

分享：可获取人资行业的报告、方案及其他学习资源，上新群内通知

交流：求职、找人、找资源、找供应商



客服



交流群



免责声明

第三方声明：本报告所有内容（数据/观点/结论）整理于网络公开渠道，均不代表我司立场，我司不承担其准确性、完整性担保责任。

侵权处理承诺：如报告内容涉嫌侵权，请立即联系客服微信，我司将在核实后第一时间清理相关内容并配合处理



HR业务伙伴(HRBP)模型演变



历史背景

Dave Ulrich等人多年前塑造了HRBP模型（参见《人力资源转型:为组织创造价值和达成成果》一书）



近期预测（2017年2月和2018年3月）

- HRBP为多个利益相关者创造价值
- 特别关注人才和组织
- 提供正确的能力
- 使用能获取正确信息的技术



环境变化（过去7年）

- 新冠疫情
- 经济不确定性
- 技术创新
- 全球性颠覆



模型演变

九个演变重点关注HRBP的逻辑，而非具体角色。这种演变不是"从...到..."的逻辑，而是一种"同时也"的推理，用于在前进中驾驭悖论。

HRBP模型继续演变，以适应不断变化的商业环境，同时保持其核心原则。

1

人力资源与组织问题成为商业成功的核心

人力资源和组织管理问题已经演变成为商业成功的核心要素。这种转变体现在多个方面：



领导力会议

如达沃斯论坛、WOB等重视人力资源议题



董事会议程

人力资源议题成为重要讨论内容



ESG连接

人力资源管理与环境、社会、治理紧密相连



法规与报告

SEC和政府对于人力资源相关报告的要求增加

HR的角色转变

从过去的“争取上桌”到如今“已在桌上”。人力资源议题现已成为任何商业讨论的重要组成部分。

商业领袖的责任

商业领袖现在往往承担起确保正确的人力和组织选择的主要责任。

人力资源和组织管理已成为企业无形价值的重要组成部分，对商业成功至关重要。

HR为利益相关者创造价值

HR的角色已经演变，不仅仅是关于HR本身，更是关于为所有利益相关者创造价值。战略成功现在等同于利益相关者价值。

🎯 新的HR焦点

从"了解业务"转变为"为所有人创造价值"。"人力"资源不仅关注员工，还包括所有可能受HR工作影响的利益相关者。

外部利益相关者



客户

确保长期积极关系



投资者

提高市场价值，降低风险



社区

提升社会公民意识和声誉

内部利益相关者



员工

提高工作体验和参与度



管理层

支持战略实施和人才管理



董事会

管理领导继任和战略实现

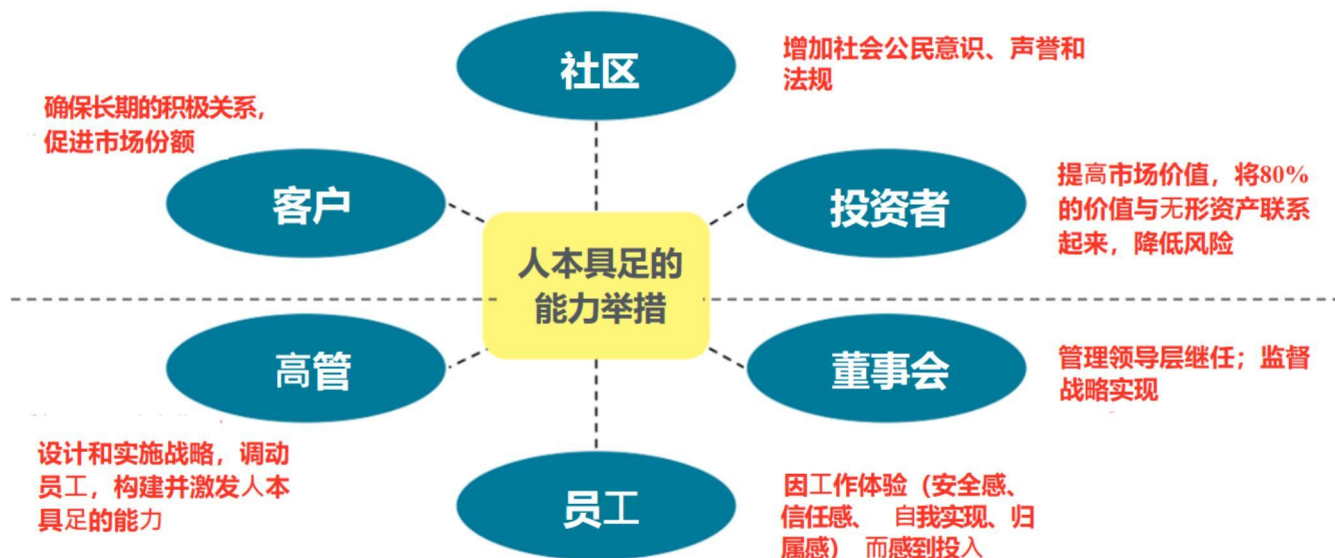


HR业务伙伴的新方法

在提出任何倡议时，HR业务伙伴应首先展示该倡议对各利益相关者的价值。HR工作还应包括与外部（线上）利益相关者的互动。

HR通过为所有利益相关者创造价值，成为组织战略成功的关键推动力。

图1：人本具足的能力为利益相关者带来的价值



来源：Update on HR Business Partner Model Continuing Evolution and Relevance

3

HR领域演变：迈向Human Capability（人本具足的能力）



人事管理



人力资源



人力资本

Human Capability
(人本具足的能力)

HR领域的演变不是简单的"从...到...", 而是"并且...也..."的过程。每个阶段都建立在前一阶段的基础之上, 不断累积和扩展。

Human Capability（人本具足的能力）逻辑

强调通过人才 + 领导力 + 组织 + HR职能来创造市场价值。这种方法注重为外部利益相关者（如客户、投资者、社区）创造价值。

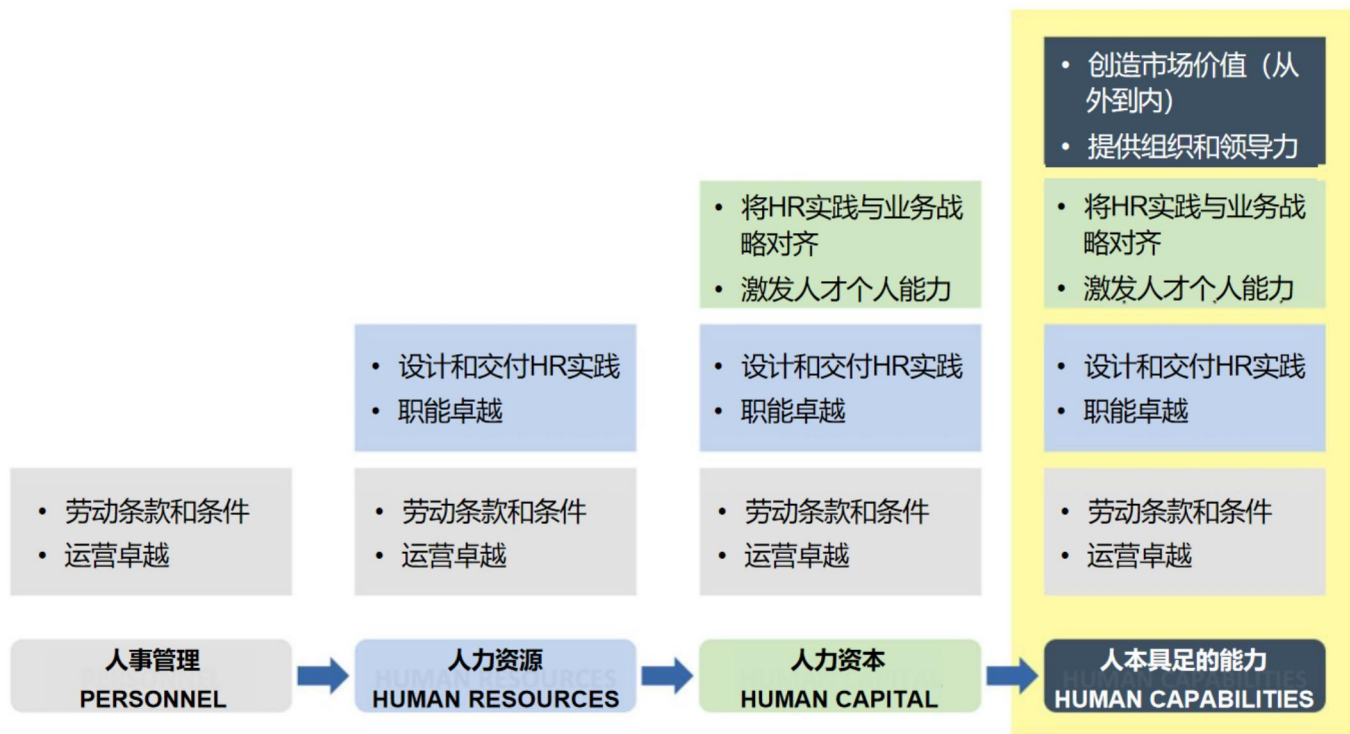
HR分类法

定义了HR为利益相关者创造的价值，聚焦HR的注意力，并将复杂的HR举措组织成四个路径和38个可能的举措。

- HR业务伙伴可以探索这些选项以为利益相关者增加价值
- HR分析可以在这个分类法中累积知识

Human Capability（人本具足的能力）概念代表了HR领域的最新演进，强调了HR在激发和释放人的内在能力中的战略作用。

图2：HR领域的四阶段演变



来源：Update on HR Business Partner Model Continuing Evolution and Relevance

图3：人本具足的能力在HR领域的分工

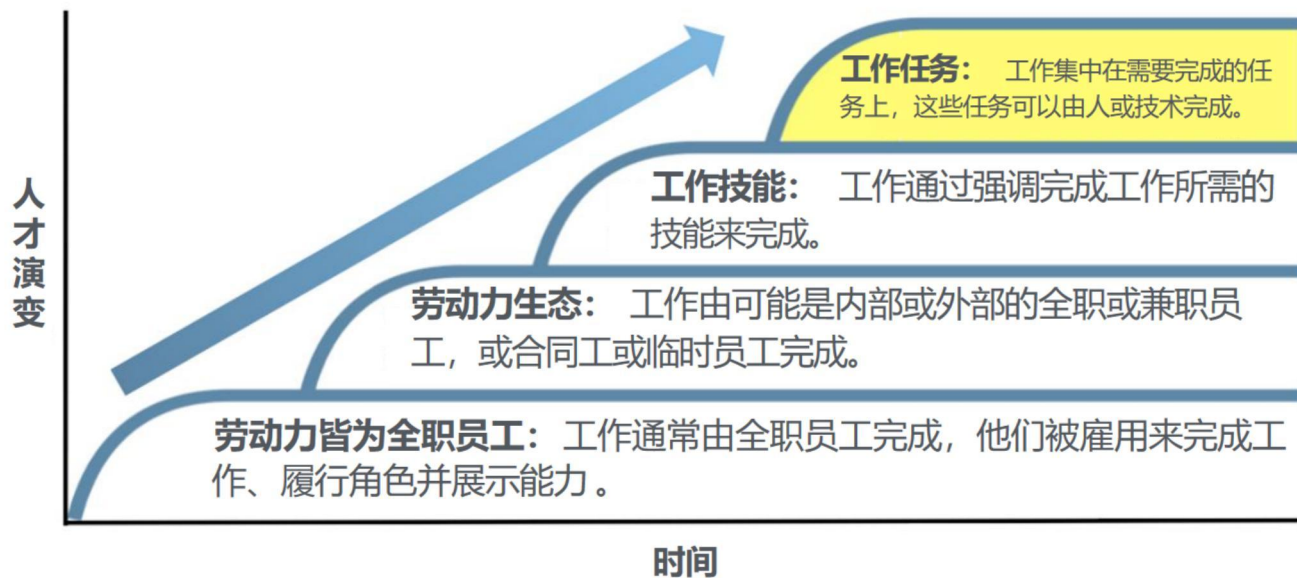


来源：Update on HR Business Partner Model Continuing Evolution and Relevance

3a. 人才已演变为更多关注工作任务和意义

在过去的七年里，如何对待员工以使他们具备完成工作的“人才”（能力、承诺、贡献）受到了极大的关注。图4展示了从全职员工到兼职员工的演变，然后是对技能的关注，再到完成的工作，最后是工作任务的演变，工作可以由人或技术来完成。

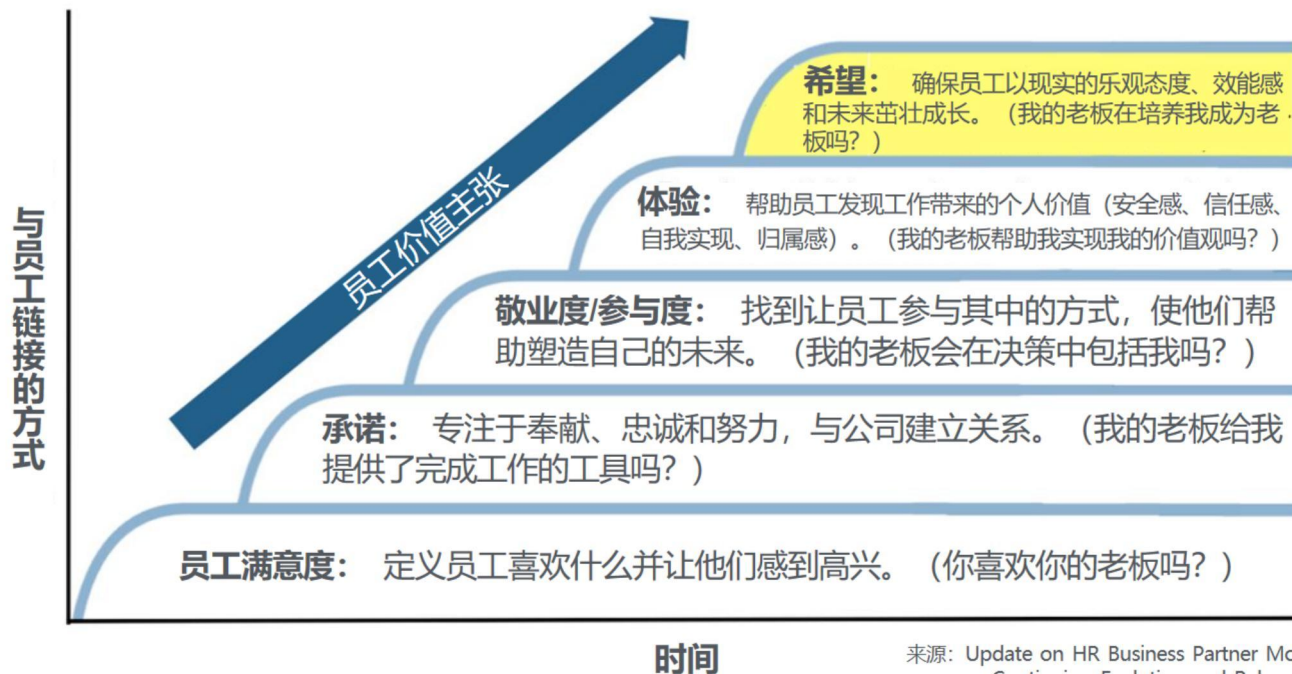
图4：人才演变



来源：Update on HR Business Partner Model Continuing Evolution and Relevance

除了如何完成工作之外，管理全职、兼职、混合员工的方式也推动了员工价值主张的改变，如图5所示。员工一直是任何组织的核心，找到与员工连接的方法一直是HR的重要部分。在大辞职潮（员工选择去留）和基于经济衰退的裁员（组织选择保留或解雇员工）之间的转换之中，员工价值主张必须一直存在，这便于公司从员工身上获得最大价值。图5最上一层展示“希望”，作为员工想要的东西和组织可以提供的东西趋于一致。因此，HRBP的工作应包括关爱员工。

图5：员工价值主张向希望的演变

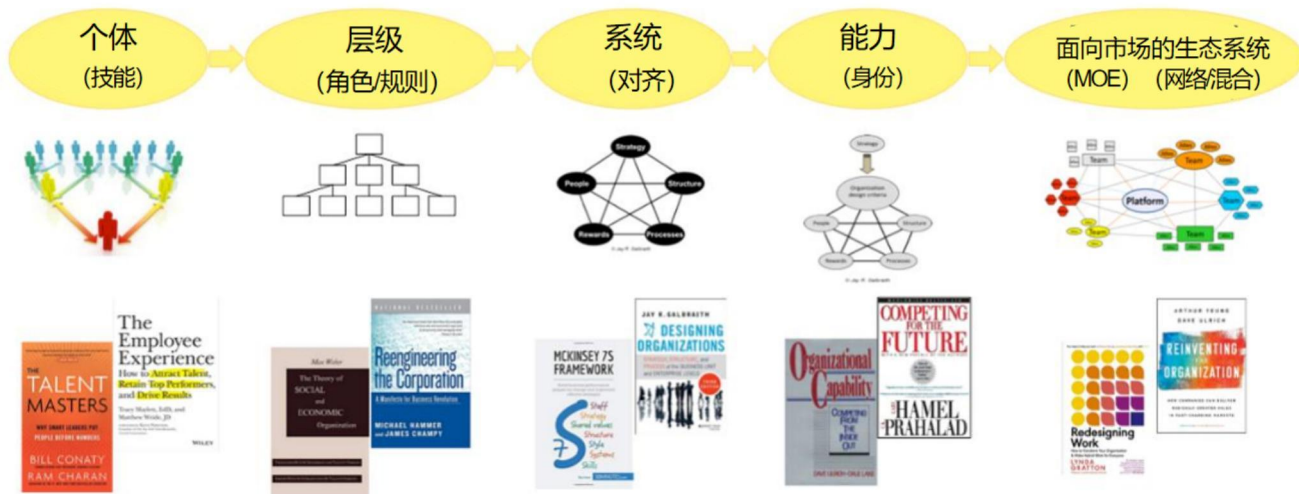


来源：Update on HR Business Partner Model
Continuing Evolution and Relevance

3b. 组织已演变为关注能力的生态系统

我们的（及其他人的）研究表明，组织（能力、文化、团队、工作场所）对利益相关者价值的影响比个人贡献（能力、技能、劳动力）更大。关于如何看待组织的假设已经演变（见图6），不仅通过其能力来定义组织，还应该通过这些能力如何提供市场价值来定义。HRBP应该成为**诊断和升级组织能力的架构师**。

图6：组织假设的演变



来源: Update on HR Business Partner Model Continuing Evolution and Relevance

3c. 领导力已演变为前线领导者和新兴能力

每个人都能辨识出一个影响他们思维、行为和情感的领导者，无论是正面还是负面的。在我们的研究中，我们发现了前线领导者的重要性趋势，他们直接影响员工。此外，我们确定了五个永恒的领导力领域，每个领域中的技能随着时间的推移而发展（见图7）。HRBP应评估、指导并发展各级领导者，使其具备提供价值的能力。

Figure 7: Leadership Competence Evolution

		Leadership Evolution			
		Code 1.0 (up to 2010)	Code 2.0 (up to 2019)	Code 3.0 (COVID)	Code 4.0 (post-COVID)
Domain	Strategist	1. Have a point-of-view about the future 2. Define strategic differentiators 3. Create strategic traction 4. Engage the organization in developing strategy	1. Encourage outside-in thinking with customers, investors, and communities 2. Work in ecosystems or networks 3. Find simplicity from complexity	1. Create information asymmetry by separating signal from noise 2. Harness uncertainty through certainty	1. Inspire hope about the future 2. Prioritize opportunities
	Executor	1. Deliver technical proficiency 2. Build teams 3. Follow a decision protocol 4. Ensure accountability 5. Make change happen	1. Manage risk with action (avoid recklessness) 2. Prioritize/satisfice to focus attention 3. Make change happen quickly: agility	1. Create the "right" culture (outside-in; value of values) 2. Provide guidance to prioritize and impact decision making	1. Deliver on strategic priorities 2. Work through others
	Talent manager	1. Communicate 2. Strengthen competency/skills 3. Create a positive work environment 4. Increase productivity	1. Create emotional commitment; become a meaning maker 2. Deal with unconscious bias and diversity	1. Personalize employee experiences; become a caregiver 2. Focus on mental health / employee well-being	1. Personalize engagement 2. Ensure resources to enable success
	Human capital developer	1. Map the workforce 2. Link firm and employee brand 3. Help people manage their careers 4. Develop next-generation talent	1. Give people a career mosaic that works for them 2. Create alternative work relationships 3. Build next-generation leadership	1. Empower others to build their brand 2. Build relationships across boundaries 3. Focus on worktask more than jobs	1. Empower future talent needs
	Personal proficiency	1. Practice clear thinking 2. Know yourself 3. Be authentic with character, values, and integrity 4. Have personal energy and passion	1. Tolerate stress and demands 2. Demonstrate emotional intelligence 3. Navigating paradox	1. Learn always 2. Take care of self to care for others	1. Navigate complexity 2. Take care of self to care for others

图7：领导力演变

		领导力演进			
		密码1.0（2010年之前）	密码2.0（2019年之前）	密码3.0（疫情期间）	密码4.0（后疫情时代）
领域	战略家	- 对未来有明确的观点 - 定义战略差异化因素 - 创造战略牵引力 - 让组织参与战略发展	- 鼓励外部思维，关注客户、投资者和社区 - 在生态系统或网络中工作 - 从复杂中寻找简单	- 通过将信号与噪音分离来创造信息不对称 - 通过确定性利用不确定性	- 激发对未来的希望 - 优先考虑机会
	执行者	- 提供技术熟练度 - 建立团队 - 遵循决策协议 - 确保问责制 - 实现变革	- 以行动管理风险（避免鲁莽） - 优先处理和满足以集中注意力 - 快速实现变革：敏捷性	- 创造“正确”的文化（外部导向；价值的价值） - 提供指导以优先考虑和影响决策	- 实现战略优先事项 - 通过他人工作
	人才经理	- 交流 - 增强能力/技能 - 创造积极的工作环境 - 提高生产力	- 创造情感承诺；成为意义制造者 - 处理无意识偏见和多样性	- 个人化员工体验；成为照顾者 - 关注心理健康/员工福祉	- 个性化参与 - 确保资源以实现成功
	人力资本开发者	- 制定人才规划 - 链接公司和员工品牌 - 帮助员工管理职业 - 发展下一代人才	- 给人们一个适合他们的职业拼图 - 创建替代工作关系 - 建立下一代领导力	- 使人们能够建立自己的品牌 - 跨边界建立关系 - 关注工作任务而非工作	满足未来人才需求
	个人能力	- 清晰思维的实践 - 了解自己 - 具有品格、价值观和正直性 - 拥有个人能量和激情	- 忍受压力和需求 - 展示情商 - 应对矛盾	- 终身学习 - 照顾自己以照顾他人	- 应对复杂性 - 照顾自己以照顾他人

来源：Update on HR Business Partner Model Continuing Evolution and Relevance

4

AI赋能的HR演变

过去七年中，技术创新，尤其是AI的发展，可能是HR领域最显著的演变。目前，AI对HR的影响仅达到"S曲线"的20-30%，未来将会有更大的发展空间。



辅助 (Assist)

重点：效率
已发生



信息 (Inform)

重点：获取信息
正在发生



指导 (Guide)

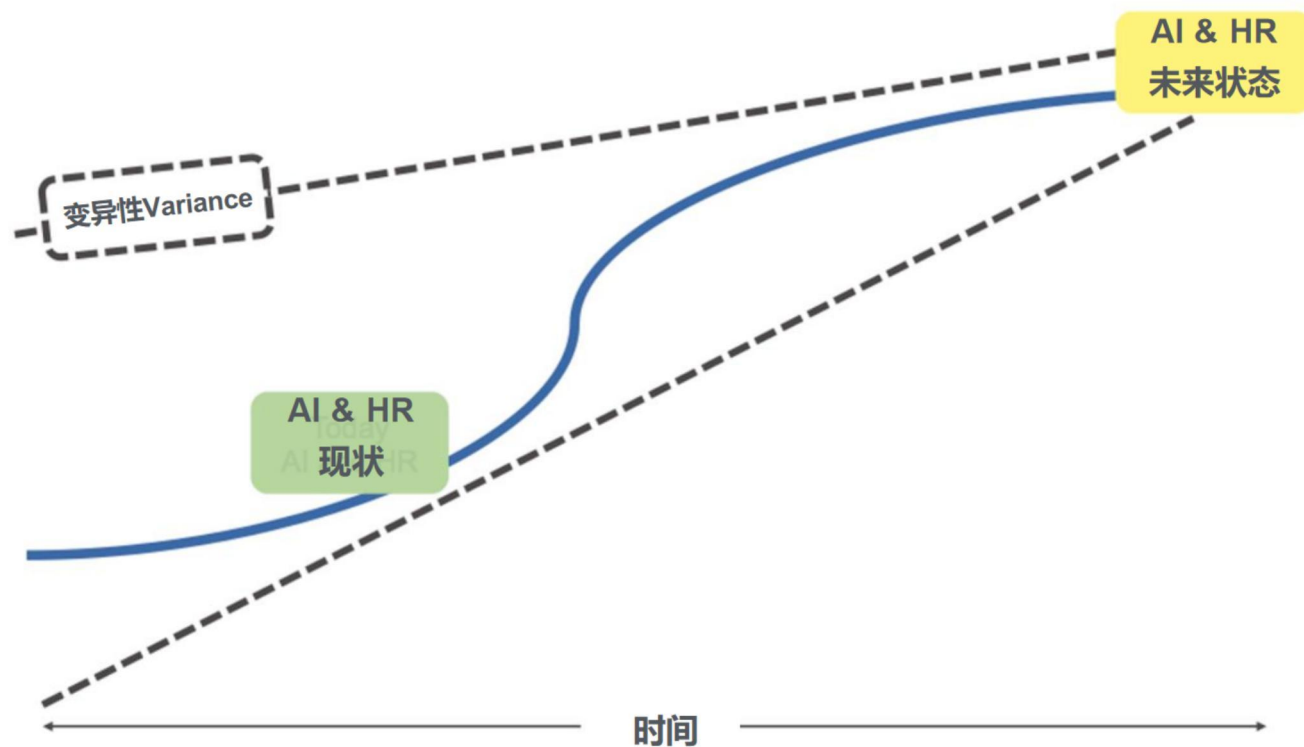
重点：指导和额外影响
将要发生

↗ AI在HR中的未来趋势

未来几年，AI在HR领域将有巨大的创新。我们已经确定了评估AI在HR中进展的十个标准。

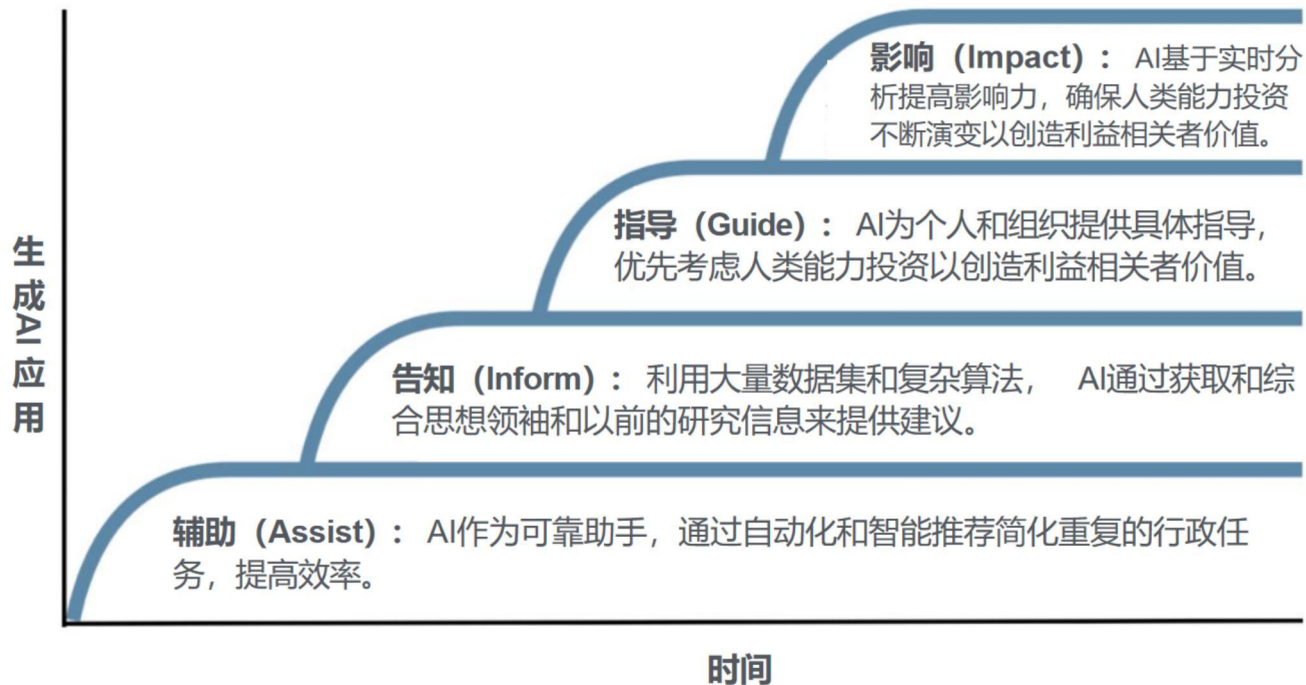
AI正在重塑HR的各个方面，从提高效率到提供战略指导。持续关注和适应这些变化对HR专业人士至关重要。

图8: 人力资源AI在影响力S曲线上的状态



来源: Update on HR Business Partner Model Continuing Evolution and Relevance

图9：AI在HR中的演变阶段



来源：Update on HR Business Partner Model Continuing Evolution and Relevance

HR分析的演变：从基准对比到指导

HR测量并不是新概念，但其焦点已经从简单的基准对比发展到更加注重指导性分析。这种演变使HR能够为特定公司提供更具体、更有针对性的行动建议。



基准对比

比较组织与行业标准



最佳实践

识别和应用行业领先做法



预测分析

基于数据预测未来趋势



指导性分析

提供具体行动建议以创造价值

指导性分析的重要性

- 提供具体的行动建议，而非仅描述现状
- 基于机会影响分析提出优先行动
- 指导如何投资以获得最大回报
- 结合定量数据和结构化信息来指导决策

HR业务伙伴将继续使用直觉和非结构化数据，但会越来越多地依赖定量和结构化信息来指导决策。

图10：从分析向指导演变

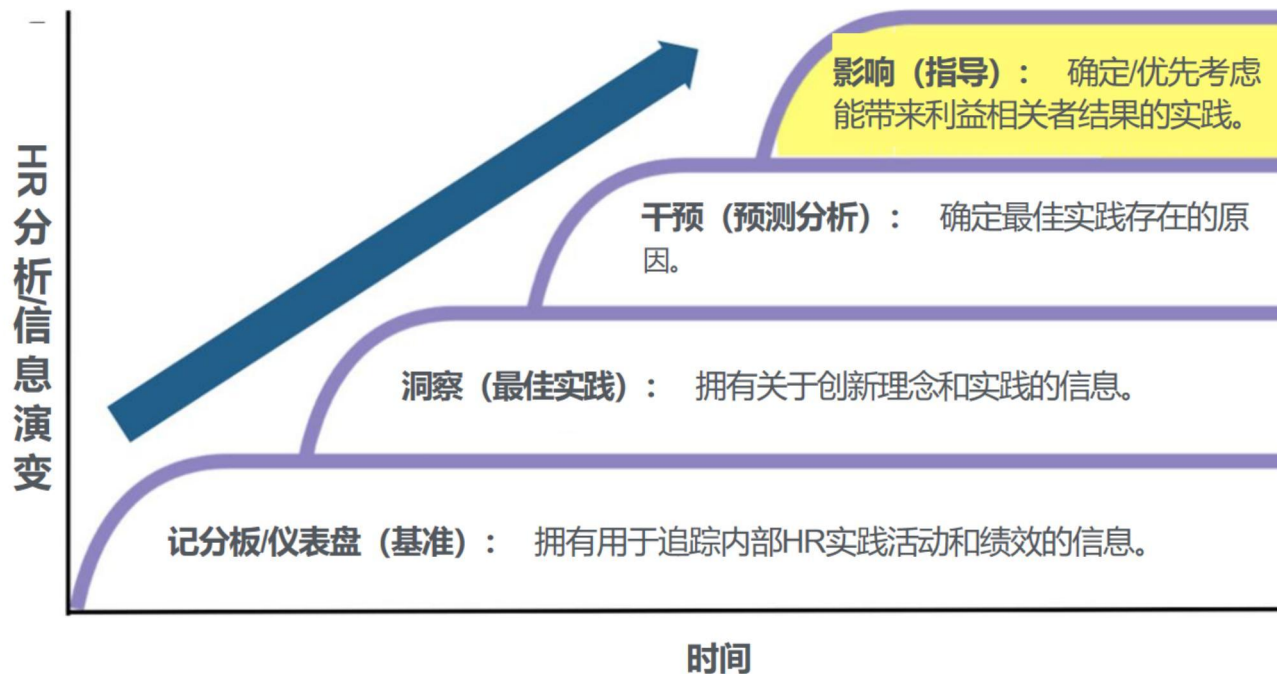


图11：使用信息定义机会

机会 =



HR能力演变：从形容词到动词

经过35年和7轮来自约100,000名受访者的数据，HR专业人员创造价值的能力描述已经从静态的形容词加名词演变为动态的动词表述。这种转变强调了行动和影响。

能力描述的演变



可信赖的活动家 →
建立信任



战略合作伙伴 →
制定战略



变革推动者 →
推动变革



HR专家 →
提供专业知识

动词表述的优势

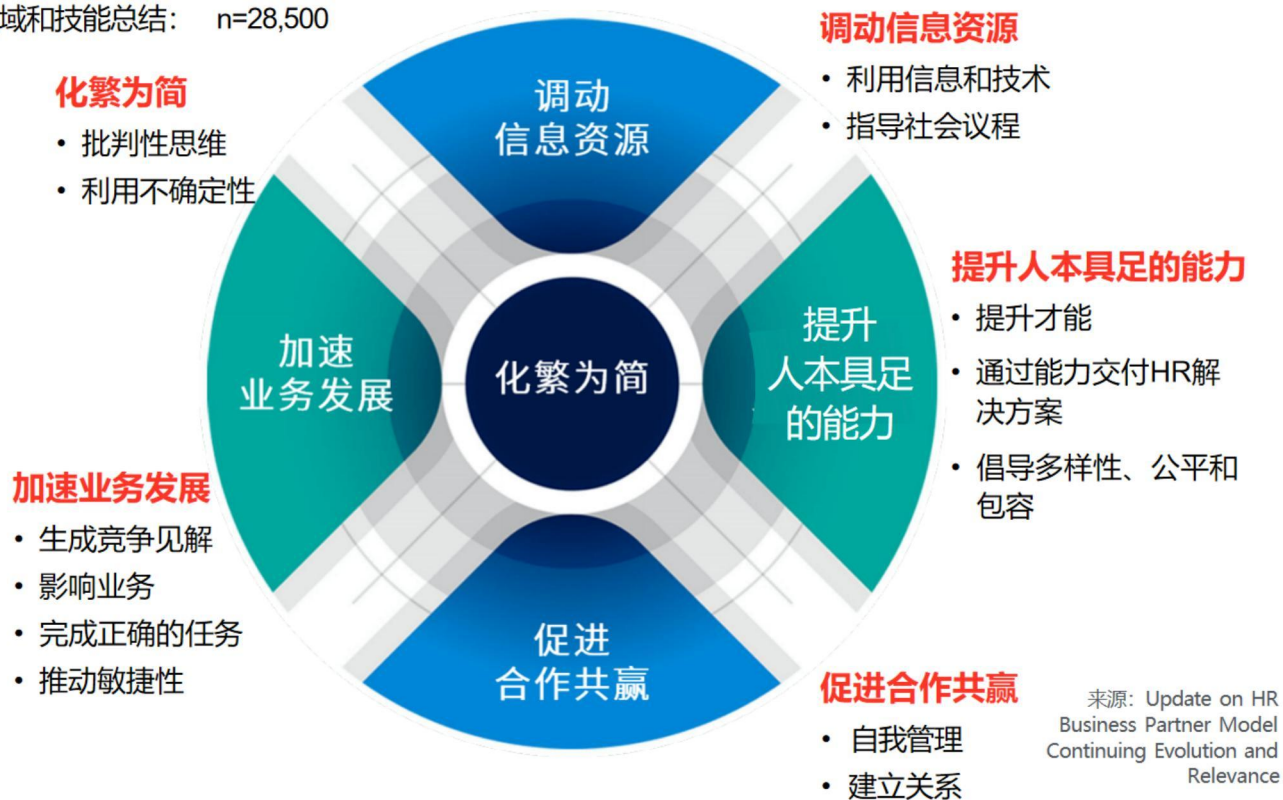
- 代表HR专业人员可以采取的具体行动
- 适用于任何角色的HR专业人员
- 能够被明确定义和学习
- 直接关联到创造价值
- 强调主动性和结果导向

通过采用动词描述HR能力，我们强调了HR专业人员的行动和影响，使能力发展更加明确和可操作。

图12: HR专业人员的能力

HR胜任能力研究: 第8轮

领域和技能总结: n=28,500



HRBP演变总结与展望

过去七年，我们见证了HRBP概念的激动人心的演变，HR对业务的贡献也在不断增长。展望未来，人力资本能力将在创造利益相关者价值方面发挥更大作用。



HRBP概念演变

从特定角色到HR工作的逻辑和思维方式



HR贡献增长

个人能力提升和HR职能增强利益相关者价值



未来7年预测

更多关注人力资本能力如何创造利益相关者价值



持续关注

关注哪些演变最为关键，并探索其他可能被忽视的演变

HR贡献的来源

- 具备充分参与业务对话能力的HR专业人士
- HR职能、实践和分析增加的利益相关者价值

我们期待看到哪些演变将最为关键，并欢迎探讨可能被忽视的其他演变趋势。持续关注人力资本能力如何创造利益相关者价值将是未来的重要焦点。

特别提醒

行业交流分享群

分享：可获取人资行业的报告、方案及其他学习资源，上新群内通知

交流：求职、找人、找资源、找供应商



客服



交流群



免责声明

第三方声明：本报告所有内容（数据/观点/结论）整理于网络公开渠道，均不代表我司立场，我司不承担其准确性、完整性担保责任。

侵权处理承诺：如报告内容涉嫌侵权，请立即联系客服微信，我司将在核实后第一时间清理相关内容并配合处理

