

# 基于“三支柱”人力资源理论的军工企业管理组织模式转型 升级实践

谢 云

中国电子科技集团公司第十研究所 四川成都 610036

**摘 要：**本文介绍 TA 军工企业以“三支柱”人力资源理论为模型，结合军工行业自身特点，开展人力资源管理组织模式的转型升级的主要做法，为军工行业人力资源模式转型升级提供参考。

**关键词：**“三支柱”；人力资源理论；军工企业管理

## 1. 引言

在经济全球化和信息化背景下，企业环境的动态化和复杂化，将员工视为一种资源的管理受到严重挑战。1996年，戴维·尤里奇提出人力资源“三支柱”模式，人力资源管理由内向外延伸，将外部环境和利益相关者视为影响人力资源职能的重要因素，协调推动企业的发展。国内华为、阿里、腾讯等企业实践人力资源三支柱模式转型，获得巨大成功，成效显著。TA 军工企业开展人力资源“三支柱”转型升级工作，解决军工企业管理复杂、流程繁琐、人力资源附加值不高等问题，为军工企业的人力资源转型提供实践标杆。本文对 TA 军工企业开展“三支柱”工作的主要做法进行介绍，具有在军工企业范围内推广应用的价值

## 2. “三支柱”人力资源理论简介

人力资源“三支柱”将“选、育、用、留、出”职能流程链条拆分为三部分，解决职能模块间协同难的问题。“三支柱”拆分的三个职能为：人力资源业务合作伙伴(HRBP)、人力资源共享服务中心(HRSSC)、人力资源专家(HRCOE)。HRBP 为业务合作伙伴，为个人、组织和领导提供业务解决方案，将人力资源知识转化为生产力；HRSSC 为组织提供标准化流程服务，将人力资源工作者从繁重的事务中解脱出来；HRCOE 作为人力资源管理专家，对人力资源核心领域的人员配置、薪酬、组织发展、人才培养等进行规划。

人力资源三支柱各部分分工明确，定位清晰，相互关联和协同发展，助力企业发展。HRCOE 为 HRBP 和 HRSSC 的工作提供支持和引导，HRBP 推动 HRCOE 所制定政策的

实施，并反馈业务部门的需要，HRSSC 按照标准化流程服务，将 HRBP 和 HRCOE 从繁杂的事务中解脱出来。

## 3. TA 高科企业简介及实施背景

### 3.1 TA 高科企业简介

TA 军工企业主要从事军用电子装备和信息系统的研制、生产及售后服务，经过 60 余年的发展，TA 军工企业逐步明确以军品、民品和对外贸易为主要发展方向，形成以和航空电子信息系统为核心主业，通信和数据链、航天电子等领域多专业协同发展的新局面，是中央直接管理涉及国家安全和国民经济命脉的国有重要骨干企业。公司现有员工 1.2 万余人，其中具有硕士学位以上人员占 65%，平均年龄 38.94 岁，省部级以上专家 210 人，人力资源工作主要为成立初期的人事工作模式。

### 3.2 实施背景

首先，实施人力资源三支柱转型是国家科技兴军和深化国企改革的客观需要。要求 TA 军工企业完善公司治理结构，建设集约高效的人力资源管理模式，提升核心资源配置效力，有效提升人才队伍整体水平。

其次，实施人力资源三支柱转型是落实 TA 军工企业战略使命，引领型人才工作体系的现实要求。现实要求 TA 军工企业推进人力资源管理从基础事务型工作向高价值和战略性工作转型，提高人才工作对企业战略和业务发展的引领、支撑、服务作用，提升现代化人力资源管理水平。

最后，实施人力资源三支柱转型是 TA 军工企业抢抓战略机遇期，提升人才管理水平的内在需要。新一轮科技革命、

互联网经济发展等带来的行业机遇，TA 军工企业迫切需要升级人才规模化管理机制，建立一套高效协同的人力资源管控模式，释放与激发人力资源管理者活力，形成上下联动发力、内外融合发展态势的管理机制。

#### 4. 基本架构和主要做法

##### 4.1 “三支柱”基本架构组织

结合军工企业特点和三支柱理论，TA 军工企业明确转型指导思想“思想观念转变、工作模式重塑、工具方法升级”，本地化建设人力资源三支柱管理组织。“三支柱”具体架构：构建人力资源专家中心、人力资源业务伙伴、人力资源服务中心，由传统六大模块职能式管理转型升级为管理、合作、服务三位一体，实现人力资源管理的组织模式转变和角色转型。

人力资源专家中心主要支撑公司领导决策层，承接战略，推进专业化、系统化人力资源管理，为业务伙伴、服务中心提供专业咨询；人力资源业务伙伴主要支撑业务部门，密联业务，提供灵活性定制化人力资源管理方案，反馈需求信息；人力资源服务中心主要支撑员工需要，专注交付，常规性标准化人力资源服务。

三支柱高效协同运转，主动参与经营模式变革。根据战略布局提前预判人力资源管理策略，助力经营发展，同时根据业务需求的发展动态，优化升级三支柱人力资源管理组织。具体如图 1 所示。

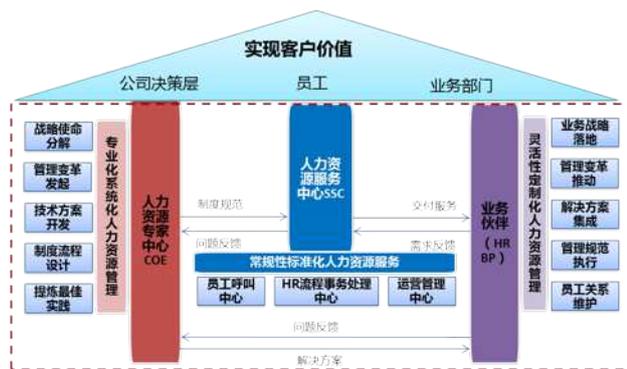


图 1 “三支柱”架构图

##### 4.2 梳理管理业务内容，重新定位职责职能

在完成三支柱管理组织重构后，TA 军工企业对原有人力资源工作流程中的每个环节进行细致分析，分别落实到基于三支柱模型的新组织架构上。TA 军工企业通过对标转型后的职能目标，从资源配置、运营管理、激励评价三个流程出

发，从人才招聘与配置、任职资格与培训开发、人才发展与核心员工管理、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理六大职能出发，实现三支柱模式与职能模块的嵌套设计。

##### 4.3 构建能力素质模型，配置三支柱人才队伍

为确保三支柱模式的有效运行，TA 军工企业总结形成 TA 军工企业人力资源专家中心、业务伙伴、服务中心人员能力素质项。按照 TA 军工企业人力资源管理组织变革模式设计与对人员的能力素质要求，进行专家中心、业务伙伴与服务中心人员有效配置。

##### 4.4 基于三支柱理论的专家中心建设，专业化系统化人力资源管理

TA 军工企业专家中心聚焦公司发展战略，构建“一体化”人力管控机制，以“选育用留”为主线，构建“四航五阶”人才培养体系、PDCA 绩效管理体系、“四二四”、六元薪酬激励体系等，对人力资源管理核心业务进行优化升级。在管理体系优化的基础上，构建“3+1+1+N”人力资源信息化架构平台，推动人力资源数字化转型升级，以“平台赋能管理、数据支撑决策”思路帮助人力资源管理实现更有力的战略支撑。

##### 4.4.1 构建“一体化”人力管控机制，以制度体系抓手推进实施

TA 军工企业专家中心从管理域和服务域两个维度梳理一体化管控的具体要求，建立与现代企业制度相配套的人力资源管理机制。同时，基于“一体化”管控模式机制，构建 TA 军工企业人力资源管理制度框架，梳理制定 38 项人力资源管理制度，合理指导人力资源总体方向不发生偏移，服务于公司战略。

##### 4.4.2 建“四航五阶”人才培养体系，完善外引内育人人才供应链

在人才“选、育”重点业务方面，TA 军工企业专家中心从业务活动、知识技能、基本素质三个方面构建“四航”科技人才的胜任力模型，并以此作为人才培养的标准，面向从起航（技术新秀）到领航（技术领军）四个层次的人才，融会贯穿科技人才培养的五个关键阶段：培养潜质识别、培养目标制定、培养方案实施、培养效果检验和培养激励强化，最终赋能科技人才，更好地支撑主业发展，并根据业务需求的发展动态，迭代胜任力模型。

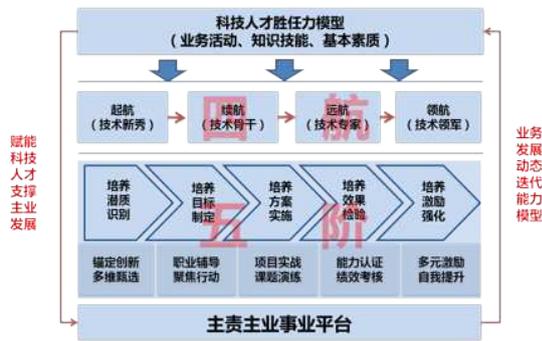


图2 “四航五阶”科技人才培养体系示意图

4.4.3 构建“四二四”多元激励体系，营造激发内部高绩效文化

TA 军工企业专家中心综合运用岗位分红、科技成果转化等多元激励手段，由点及面，为员工营造激励创新、鼓励成才的高绩效文化氛围。TA 军工企业专家中心以“六元薪酬结构”为基础，在完善基本工资、岗位工资、绩效工资、津补贴、福利、中长期激励体系的同时，积极推进多种要素参与分配，建立了面向不同经营主体的“四二四”多元激励机制。

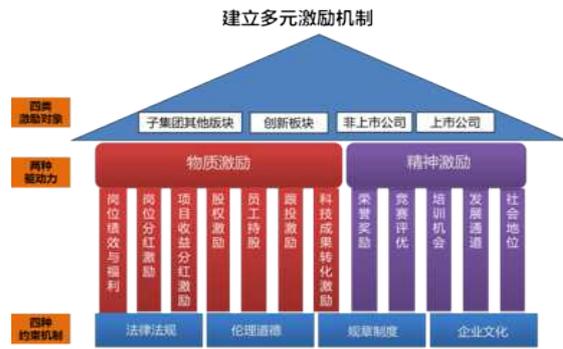


图3 四二四多元激励机制示意图

4.4.4 构建“3+1+1+N”信息架构体系，数字化转型升级牵引赋能

在管理体系优化的基础上，TA 军工企业专家中心按照“3+1+1+N”信息化架构体系，聚焦3大客户，共用1个基础平台，建立1个中央数据中心，打造N个核心基础应用，打通“管理、制度、流程、系统、数据”五个层面，形成智慧认识一体化解决方案，优化人力资源工作流程，帮助组织实现规范化、全周期的线上化管理。



图4 “3+1+1+N”人力资源信息化架构体系

4.5 基于三支柱理论的业务伙伴建设，灵活性定制化人力资源管理

业务伙伴结合党管人才特色，建立分级管理体系，采用发现问题-分析问题-制定方案-解决问题“四步走”工作流程，围绕组织保障、人才发展、绩效、员工关系和人力资源基本业务五个方面构建独具特色、符合自身实际的业务伙伴工作机制，灵活性定制部门人才管理方案，助力业务发展与专组织决策。同时，扩充信息渠道，丰富信息类型助

力组织决策

4.6 基于三支柱理论的服务中心建设，标准化常规性人力资源管理服务

TA 军工企业服务中心建立“HR 服务e站”，以“五心赋能，助您五星出彩”为人力资源服务中心愿景口号，明确构建“三类四层”建设思路，推进业务流程再造、五心产品打造、基础数据治理三类关键业务建设，常规性标准化人力资源管理服务。



图5 人力资源服务中心“三类四层”建设实施方案

#### 4.7 赋能三类人力角色，确保三支柱高效协同

为确保人力资源管理三支柱高效协同，TA 军工企业通过构建学习研讨机制、开发多样培训模式、采用课题考核等多种方式，赋能三类管理人员，激发管理人员学习、创新热情，贯通三支柱协作渠道。一是构建学习研讨机制，贯通三支柱连接渠道，二是开发多样培训模式，加强专业能力培养。三是课题揭榜锤炼能力，打造敏捷高效团队

#### 5. 实施效果

TA 军工企业基于三支柱理论，结合企业特点开展人力资源管理组织模式转型升级实践，管理提升及人才培养等多方面取得显著成果。

##### 5.1 三支柱协同成效突出，有效推动企业管理提升

一是管理体系全面优化：明确划分管理域和服务域，构建一体化管控机制，全面开展管理体系优化，包括基于胜任力模型的“四航五阶”科技人才培养体系、全员绩效管理体系、科技成果转化中长期激励手段等，建立了基于产出和薪酬分配的机制，完善人才盘点等解决方案，对业务部门战略支撑的力度逐年增大。

二是服务效率显著提升：TA 军工企业通过服务项目深度优化设计和信息化平台，提高业务的标准化程度和工作效率，流程类、证明类、表单类等三类人事工作效率提升265%~800%。

##### 5.2 人力资源各环节优化，人才管理效能明显提升

三支柱管理模式下，TA 军工企业人力资源“选育用留”各环节优化，人才管理效能明显提升。一是人才总量稳步增加，人才结构不断优化。TA 军工企业员工队伍硕博人员增长29%，系统设计、硬件研发等专业技术人才布局加强。二是人才引进质量明显提升。引进人才岗位匹配度比例提升，新员工绩效考核为B以上的人员数量增长160%。三是人才培养周期缩短，高层次人才数量显著增加。首次担任各

类设计师员工的平均年龄下降2~3岁，国家级、省级高层次人才数量显著增加。四是人员稳定性增强，人才流失率明显下降。新员工流失率降低4.38%，人才流失率降低1.6%。

##### 5.3 促科技创新成效明显，稳步推进企业经营发展

在管理能力提升的推动下，企业经营发展提质增效，科技创新能力不断增强。一是企业经济效益显著提升。经营规模和经营质量方面，近五年营业收入增长92.9%，利润增长43.6%，人均产值持续提升32.3%。二是科技创新能力不断增强。省部级创新平台数量、行业标准数量、省部级科技奖项数量、高水平论文数量等有较大提升。近五年新增省部级科技奖项83项，新增高水平论文65篇，新增授权专利68件。

##### 5.4 可复制推广效果显著，获企业内外部高度认可

TA 军工企业基于军工企业实现人力资源管理的转型，赢得了企业内外部的高度认可，在行业内进行了推广。近三年人力资源管理满意度调查持续提升，处于优秀地带。省市政府机构、中航、中核等军工行业单位等多次前来调研交流，共享管理经验和成果。

经过3年的实践运行和完善，TA 军工企业公司基于三支柱理论的人力资源管理组织升级，为军工行业树立了标杆，产生较大的人才效益、经济效益、社会效益。

#### 结语

“三支柱”已经成为企业人力资源发展的重要方向，TA 高科企业人力资源模式转型为军工企业人力资源转型提供实践模板。三支柱模式是外部环境与内部需求共同需求的结果，将人力资源业务与部门业务连接，实现人力资源工作价值的增值，是“三支柱”的核心。“三支柱”模式升级不是理论的照搬，而是结合行业和企业特点，灵活运用，将理念内化于实际，这是未来中国其他行业实现“三支柱”转型务必关注的地方。

#### 参考文献：

[1] 马海刚，彭剑锋著（2020）.HR+ 三支柱 - 人力资源管理转型升级与实践. 中国人民大学出版社.

[2] 倪艳，胡燕. 人力资源三支柱模式在我国的应用及启示 -- 以华为公司为例. 管理创新, 2020, 01: 90-92.

[3] 刘杰. 钢铁企业人力资源组织模式转型三支柱模型的研究[J]. 冶金管理, 2024,(08):78-80.

#### 作者简介：

谢云（1969.05-），男，汉，四川成都，硕士研究生，高级工程师，研究方向：企业管理、人力资源、信息系统。