

HRBP 模式能否提升 HR 从业者的竞争力

毛宇飞

(首都经济贸易大学劳动经济学院,北京 100070)



内容提要:自 HRBP 模式传入中国以来,逐渐成为国内企业人力资源管理转型的方向。基于中国 HR 职业发展调查数据的 5077 份样本,本文实证检验了 HRBP 模式对 HR 从业者职业竞争力的影响作用及机制,并进行了异质性分析和稳健性检验。结果表明:HRBP 模式能够提升 HR 从业者的职业竞争力,并且对其外部竞争力的影响作用要大于内部竞争力;HRBP 模式的影响效应存在异质性,对学历较高、经验丰富、职位级别较高以及非一线城市 HR 从业者的职业竞争力影响更大;HRBP 模式可以通过影响 HR 从业者的知识水平、能力提升、职业承诺和收入满意度等渠道,对其职业竞争力产生影响。本文建议,企业应重视人力资源管理建设,积极开展本土化的 HRBP 模式,并针对不同特征的 HR 从业者提供针对性指导培训;HR 从业者在向 HRBP 的转型过程中,要重视自身知识拓展和能力提升,保持对工作热情与投入,提高其职业竞争力。

关键词:HRBP 模式 职业竞争力 人力资本 HR 从业者

中图分类号:C962 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2019)11—0109—17

一、引言

人力资源管理(Human Resource Management, HRM)作为企业管理的重要环节,自诞生之日起就承载着为企业创造价值的使命。然而在现实中,大部分企业的人力资源部门因职能单一、组织官僚和脱离业务等,正逐渐被“弱化”或“边缘化”(陈洪权和陈舒文,2015)^[1]。2014年,Ram Charan 在《哈佛商业评论》上发表了题为“分拆人力资源部”的文章,认为当前大部分 HR 从业者是以流程为导向的通才,仅专注于内部事务而缺乏业务经验、专家属性和战略目标,建议将人力资源部门一分为二,分别向 CFO 和 CEO 汇报薪酬福利和组织建设。此观点一经提出,便引起了学界和社会各界的热烈讨论,也引发了人们对传统 HRM 模式和 HR 职业价值的重新审视。从国内企业现状来看,当前我国仍以中小企业为主,这些企业成立时间短、规模小,对人力资源管理尚未充分重视,仍停留在以招聘、培训、薪酬和绩效为主的人事管理阶段,HR 从业者的职业发展不容乐观。据 2017 年《中国 HR 职业发展状况报告》显示,目前 HR 从业者职位晋升缓慢,超过 50% 的为初级职员,并且片面强调定岗定编、合同法律和文书写作等职能,而对战略规划、业务知识和数据分析等能力却较少关注。相关研究也证实,传统 HRM 模式下主要看重 HR 从业者的人事管理能力,而较少重视战略与人力资源职能之间的关系(Lo 等,2015)^[2]。根据管理学经验,要提升企业人力资源管理水平,没有一支对职业高度认同、对职业发展充满信心的 HR 从业者队伍是不可能的(周文霞等,2018)^[3]。因此,如何增加 HR 从业者价值,提升其职业竞争力,成为当前业界和学界关注的热点。

在传统 HRM 模式屡遭质疑的背景下,人力资源业务伙伴(Human Resource Business Partner,

收稿日期:2019-05-27

作者简介:毛宇飞,男,讲师,经济学博士,研究领域是劳动经济学与人力资源管理、互联网与劳动力市场分析等,电子邮箱:maoyufei1990@126.com。

HRBP 模式逐渐成为众多企业人力资源管理转型的方向(Keegan 和 Francis,2010)^[4]。HRBP 概念最早由 Dave Ulrich(1997)提出,之后不少知名企业据此对人力资源管理体系进行重新设计(Ulrich,1997)^[5]。HRBP 模式作为舶来品,在我国仍处于初步阶段,并且企业实践要先于理论研究。近年来,国内诸如华为、阿里、腾讯和京东等大型企业率先朝向 HRBP 模式转型,其他企业也纷纷效仿,陆续开发出本土化的 HRBP 模式,冀望以此来提效减负,提升企业人力资源管理的竞争力(饶荣豪和段承瑶,2017)^[6]。在企业实践中,落实 HRBP 模式较为常见的做法,是构建以人力资源业务伙伴(HRBP)、共享服务中心(SSC)和专家中心(COE)为“HR 三支柱”的模型。其中,HRBP 是人力资源通才,通过入驻业务部门,协助解决业务发展中的人力资源问题;SSC 负责集中处理人力资源事务性工作,为组织提供标准化、一体化和数据化的共享平台支持;COE 是人力资源专家中心,为 HRBP 和 SSC 等提供本领域的专业咨询,推动人力资源政策的创新变革(Wright,2008)^[7]。理论上来看,HRBP 是“HR 三支柱”模型的核心环节,是决定 HRBP 模式成效的关键。这是因为,SSC 和 COE 主要是围绕 HRBP 提出的人力资源服务需求开展工作的,是传统 HRM 工作的延伸。而 HRBP 的角色定位,是要求 HR 从业者将业务部门视为内部客户,协助其发现和诊断人力资源问题,并制订和落实人力资源计划。这不仅是 HRM 体系的重塑,而且对 HR 从业者的胜任力提出了新要求(刘松博等,2016)^[8],对 HR 从业者而言,既是一种机遇,也是一种挑战。从工作流程来看,传统 HRM 模式下跨部门合作效率较低,灵活性较差,并且缺乏反馈机制,工作与业务脱节;而 HRBP 模式使 HR 从业者融入业务部门中,能够提供多元化和针对性的服务,灵活性较高。从个人发展来看,传统 HRM 模式下工作内容单一,存在跨专业壁垒,导致 HR 从业者职业天花板现象较为明显;而 HRBP 模式要求 HR 从业者既具备人力资源专业知识,又要对业务和行业领域有深入了解,具有良好的职业发展和广泛的晋升空间。因此,本文重点关注 HRBP 模式,并探讨其对 HR 从业者职业竞争力的影响。这对加强 HR 从业者队伍建设、创新人力资源管理模式、提升企业核心竞争力都具有重要的现实意义。有别于已有文献,本文的创新与贡献主要如下:

第一,本文丰富了 HRBP 模式与职业发展关系的相关文献。目前不少国内外学者针对 HRBP 模式转型、HRBP 与组织绩效的关系,以及 HRBP 胜任力等展开了丰富讨论(Beatty 和 Schner,1997^[9];荆全忠和孙小艳,2017^[10])。这些研究关注 HRBP 模式与组织发展关系的较多,而针对 HR 从业者职业发展的讨论较少。本文基于已有理论,提出了 HRBP 模式影响 HR 从业者职业竞争力的研究假设,充实了相关领域研究。

第二,本文基于中国情境,运用定量研究法实证检验了 HRBP 模式对职业竞争力的影响效应。已有关于 HRBP 模式的文献中,运用案例分析、文献综述和理论分析等质性方法的较多,而开展实证研究的较少(饶荣豪和段承瑶,2017^[6];Dedahanov 等,2017^[11])。本文基于 2016 年的中国 HR 职业发展追踪调查数据,按照经济学范式,系统分析了 HRBP 模式的影响作用并对结果进行了稳健性检验。

第三,本文探讨了 HRBP 模式对 HR 从业者影响效应的异质性,并对其中介机制进行了解释。HRBP 模式是国外理论及企业实践的产物,以往研究中,往往将 HR 从业者视为同质性群体(Pritchard,2010)^[12],由于其知识水平、管理经验和企业环境的不同,可能造成 HRBP 模式实施效果的差异,因此,有必要区分影响效应的异质性分析。此外,HRBP 模式对于职业竞争力的影响机制较为复杂,除了直接促进 HR 从业者职业竞争力提升之外,还可能存在多种中介渠道,本文对此进行了深入探讨。

二、文献综述与理论假设

1. HRBP 模式的相关研究

关于最佳组织结构的探讨,一直以来是管理学研究的热点,在人力资源管理领域也不例外(毛

宇飞和曾湘泉,2017)^[13]。随着技术变革和企业竞争的日趋激烈,传统 HRM 模式已无法满足发展需求,企业更希望 HR 人员能从业务角度考虑问题,成为业务部门的合作伙伴,而不是工作绩效脱离业务的人事管理者。HRBP 的理念正是在此背景下应运而生。HRBP 理论体系源自 Ulrich (1997)^[5]提出的四角色模型,即战略伙伴、人力资源效率专家、员工支持者和变革推动者。从 HRBP 模式的研究来看,国外起步较早,主要从 HRBP 模式效果评估(Afiouni 等,2013^[14];Meijerink 和 Bondarouk,2013^[15])、与组织绩效的关系(Beatty 和 Schneier,1997)^[9],以及 HRBP 角色转型与能力转变等视角展开(Pritchard,2010)^[12],主要通过问卷或访谈形式开展调查(Chiu 和 Selmer,2011)^[16]。从国内研究来看,由于 HRBP 模式在我国起步较晚,仍处于探索阶段,相关研究主要分析了 HRBP 本土化应用和实施效果,并从 HRM 满意度、组织绩效和组织生命力三个维度来衡量 HRBP 实施的有效性(荆全忠和孙小艳,2017)^[10]。还有研究构建了 HRBP 的胜任力素质模型等(刘松博等,2016)^[8]。总体来看,这些研究以文献分析、深度访谈及案例分析等质性研究为主,而开展实证研究的相对较少。

2. HR 职业竞争力的相关研究

职业竞争力的概念最早源于职业成功。知识经济时代,个人职业生涯从稳定的雇佣关系转变为无边界职业生涯,其对职业成功的追求也发生了变化(王婷和杨付,2018)^[17]。传统职业生涯下的晋升次数、管理权限和薪资收入等客观指标已无法反映全部的职业成功,而个人感知的职业竞争力,则成为衡量职业成功的重要标准(Arthur 等,2005^[18];周文霞,2007^[19])。广义的职业竞争力,是指个人在职场竞争中获得初始工作、维持当下工作,以及获得新工作的能力(Heijde 和 Heijden,2010)^[20]。而在无边界职业生涯时代,个人职业发展不仅受到组织内部因素的影响,也受到组织外环境变化的作用。在这种情境下,职业竞争力应同时包含个体在内部和外部劳动力市场的竞争力,其内涵涉及到个体对自身以及所任职位在组织内部和外部的价值评价。目前关于职业竞争力前因变量的研究并不多,大部分研究针对主观职业成功的影响因素进行深入讨论,主要从个人特征、人力资本和心理资本等视角展开,并探讨了职业承诺的中介效应和职业弹性的调节效应(顾倩妮和苏勇,2017^[21];辛璐等,2019^[22])。还有研究探讨了员工工作投入和生涯适应力,组织规模和领导风格等的影响(Ballout,2007^[23];Rode 等,2008^[24];韩翼和杨百寅,2012^[25];赵红丹和江苇,2018^[26])。近年来,随着企业人力资源部门战略地位的提升,针对 HR 从业者的研究也逐渐引起学者的关注(Mamman 和 Kulaiby,2014)^[27]。已有研究探讨了 HR 从业者职业资本、胜任力与职业成功的关系,然而从组织模式角度分析职业竞争力的文献较少,尤其是在企业引入 HRBP 模式后,为 HR 从业者带来职业发展机遇,这一时期的研究尤为重要。

3. HRBP 模式与 HR 从业者职业竞争力的研究假设

组织结构理论认为,正式化和集权化的组织模式,限制了组织员工之间的互动沟通,不利于员工获取多元知识和提升能力;而自由化和分权化的组织模式,使组织内员工的信息交流更通畅,促进了员工多元知识形成,有利于提高信息整合和解决问题的能力(张光磊等,2012)^[28]。企业 HRBP 模式的引入,本质上是人力资源组织结构由正式化向自由化、集权化向分权化的转变。依据组织结构理论,传统 HRM 模式属于高度集权化、正规化的组织,员工知识只能在上下级之间单路径传递,无法进行多方位的网状式转移;而 HRBP 模式则属于扁平化、有机化的组织结构,知识获取途径具有多维度和多渠道的特点,并且该模式下 HR 从业者直接与业务部门联系,获取信息更及时简约,更有利于信息整合和反馈,HR 从业者创新能力提升和职业成长也更快(Menguc 和 Auh,2010^[29];Dedahanov 等,2017^[11])。HRBP 模式对职业竞争力的影响可分为组织内部和外部两个方面。从组织内部来看,HRBP 模式下 HR 从业者要熟练掌握专业知识,并把自身价值内嵌到各业务部门,通过提供多样化、个性化的人力资源服务,以满足不同业务单元需求,实现了组织内的人力资

源增值,从而提高了内部竞争力。从组织外部来看,HRBP 模式提高了 HR 从业者的胜任力要求和职业价值,不仅要具备业务知识和客户管理能力,而且能洞察行业的发展趋势,成为兼具人力资源整合和战略定位能力的业务伙伴。这种高素质人才无疑在劳动力市场上具有稀缺性和高价值性,从而得到外部竞争力的提升。因此,本文提出如下假设:

H₁:HRBP 模式对于 HR 从业者的职业竞争力(内部和外部)有促进作用。

4. HRBP 模式影响效应异质性的研究假设

人力资本理论认为,教育水平高和工作经验丰富,会促进个体劳动生产率的增加,带来组织绩效的提升,对个人的职业成功产生积极影响(Judge 等,2010)^[30]。对于学历较高、经验丰富的 HR 从业者而言,在组织内往往扮演着重要的角色,在劳动力市场上也具有高价值性和稀缺性。在 HRBP 模式下,由于其学习能力和适应能力较强,能够很快融入业务部门,发挥自身优势,从而获得业务领域的人力资本增值。因此,本文提出如下假设:

H₂:HRBP 模式对于人力资本价值较高的 HR 从业者职业竞争力影响更大。

组织层级理论认为,在组织内个人所在的职位级别,能够反映其知识技能、经验程度和职位价值。尤其在本土化情境下,职位级别较高也意味着社会资本和人际交往能力较强(张芸等,2009)^[31]。对于 HR 从业者而言,职位级别越高则管理权限也越大,其专业知识储备及实践能力也越强。因此,在 HRBP 模式下,高职位级别的 HR 从业者更容易发挥经验优势,体现出更多价值。因此,本文提出如下假设:

H₃:HRBP 模式对职位级别较高的 HR 从业者职业竞争力影响更大。

HRBP 模式在本土化过程中,由于国内企业的内外部环境、管理理念和组织氛围的不同,其实施效果也存在差异(荆全忠和孙小艳,2017)^[10]。从外部环境来看,企业所在的城市区位,会对组织管理理念、创新环境和人才竞争有重要影响。一般而言,北上广等一线城市企业管理经验成熟,对于人才需求趋近于饱和;而非一线城市企业所面临的发展和空间相对更大,管理模式创新需要更多高素质人才,竞争也会更激烈。随着 HRBP 模式引入,对非一线城市 HR 从业者的竞争力提升会更明显。因此,本文提出如下假设:

H₄:HRBP 模式对非一线城市的 HR 从业者职业竞争力影响更大。

5. HRBP 模式影响中介机制的研究假设

无边界职业生涯理论认为,职业成功由结果导向转向过程导向,使评价标准除了包含薪酬水平、晋升机会等客观因素外,还包含个体对工作的兴趣、收入和技能提升的满意度等主观因素(宁甜甜和张再生,2014)^[32]。而企业 HRBP 模式的实施,可能会通过影响这些中介变量,来间接影响 HR 职业竞争力。知识和能力是决定个体职业竞争力的关键。与传统 HRM 模式相比,HRBP 模式下的 HR 从业者通过与业务部门建立信任关系,与专家中心和共享服务中心进行交流,有利于完善知识结构,推陈出新地创造新知识,增加创新能力。HRBP 模式会改善 HR 从业者的知识储备和能力水平,对其职业竞争力产生影响。此外,企业通过采用 HRBP 模式,增加了 HR 从业者的业务能力和专业技能,这种效用直接带来了职业竞争力的提升。因此,本文提出如下假设:

H₅:知识水平在 HRBP 模式对职业竞争力的影响中起中介作用。

H₆:能力提升在 HRBP 模式对职业竞争力的影响中起中介作用。

职业承诺是工作兴趣和职业热情的直接体现,对个体情感承诺、工作主动性和绩效有预测作用(Fletcher,2015)^[33]。传统 HRM 模式下 HR 从事具体人事管理工作,主要关注单一模块;而 HRBP 模式下需要 HR 从业者与业务部门互动,要对问题进行深入思考,具有一定的探索性,能够激发 HR 从业者工作热情和投入,进而提升其价值。因此,本文提出如下假设:

H₇:职业承诺在 HRBP 模式对 HR 从业者职业竞争力的影响中起中介作用。

薪酬水平是就业市场上反映个人价值的重要指标,较高的收入水平也意味着较强的职业竞争力和稀缺性(王红芳等,2019)^[34]。HRBP模式下改变了HR从业者的薪酬水平和结构,随着绩效薪酬比重的增加,个人收入不仅与自身绩效有关,而且与业务部门的绩效挂钩,更有利于能力较强的HR从业者收入提升,进而影响其职业竞争力。因此,本文提出如下假设:

H₈:收入满意度在HRBP模式对HR从业者职业竞争力影响中起中介作用。

为验证以上研究假设,本文将重点开展以下研究:第一,构建计量模型,实证检验HRBP模式对HR从业者整体职业竞争力、内部和外部竞争力的影响作用;第二,分析HRBP模式对不同人力资本、职位级别和城市等级HR从业者职业竞争力影响效应的异质性;第三,从知识水平、能力提升、职业承诺和收入满意等维度探讨了HRBP模式影响HR从业者职业竞争力的中介作用。

三、数据来源、模型设定与描述统计

1. 数据来源

本文使用的数据,来源于2016年由中国人民大学劳动人事学院牵头发起的“中国HR职业发展追踪调查”。该数据集为全国各地5183名企事业单位的HR从业者,覆盖范围较广,有效保证了样本的代表性。问卷中包含个人基本信息、职业发展状况和公司人力资源管理状况等内容,并且有涉及到企业HRBP模式、个人职业竞争力等相关变量,这与本文研究内容相契合。选取的主要研究变量及说明如表1所示。

表1 变量说明及描述性分析

维度	变量	变量说明
职业竞争力	内部竞争力	在本单位内的职业竞争力(很低=1,非常高=5)
	外部竞争力	在劳动力市场上的职业竞争力(很低=1,非常高=5)
HRBP模式	HRBP	人力资源业务伙伴(HRBP)模式=1,传统人力资源(HRM)模式=0
中介变量	知识水平	基本常识=1,初级专业知识=2,中级专业知识=3,高级专业知识=4,多元化综合知识=5
	能力提升	对于能力提升满意度(很不满意=1,很满意=5)
	职业承诺	对于本职业热爱程度(非常不同意=1,非常同意=5)
	收入满意	对于收入满意度(很不满意=1,很满意=5)
个体特征	性别	男=1,女=0
	年龄	按调查年份计算的实际年龄(单位:年)
	婚姻状况	已婚=1,未婚/单身=0
	政治面貌	党员=1,非党员=0
	教育年限	最高学历的实际受教育年限(单位:年)
	专业背景	是否有人力资源管理相关专业的学历或学位(是=1,否=0)
社会资本	单位同事	单位关系好的同事人数(1人及以下=1,6人及以上=6)
	外部朋友	外部关系好的朋友人数(1人及以下=1,6人及以上=6)
工作特征	从业经验	从事人力资源管理工作的时间(单位:年)
	管理级别	虚拟变量(基层管理=1,中层管理=2,高层管理=3)
企业特征	企业规模	虚拟变量(小微企业=1,中型企业=2,大型企业=3)
	企业所有制	虚拟变量(政府/事业单位=1,国有企业=2,民营企业=3,外资企业/合资企业等=4)
	所属行业	虚拟变量,按照《国民经济行业分类》标准进行划分
	城市等级	一线城市=1,其他城市=0

资料来源:本文整理

对于因变量职业竞争力,已有研究表明,个体感知的职业竞争力要比外部或有形指标(如工资增长等)更为重要,主要表现在内部和外部市场性。其中,个人感知的内部市场性是指自身认为对当前雇主有价值的信念;个体感知的外部市场性是指自身认为对其他雇主有价值的信念(Eby, 2003)^[35]。具体到本文研究,内部竞争力用问卷中题目“在单位内,我的职业竞争力”来反映,外部竞争力用题目“在劳动力市场上,我的职业竞争力”来反映。两者分别用5级李克特量表进行测量,1表示竞争力很低,5表示竞争力非常高。对于整体职业竞争力,参照已有文献,本文用内部和外部竞争力平均得分来度量。

对于关键自变量 HRBP 模式,本质上属于组织结构层面的变量。按照已有研究经验,应面向组织中相关负责人,如总经理、副总经理或人力资源部门人员等了解组织结构的对象来调查(杨晶照等,2012)^[36]。由于本文所使用数据调查对象为熟知企业架构的 HR 从业者,能够有效保证该变量的真实性和可靠性。HRBP 模式通过题目“贵单位目前在 HR 组织结构中是否采用了业务伙伴模式?”来衡量。其中,企业若采用 HRBP 模式取值为1,若为传统 HRM 模式则取值为0。

对于中介变量,依据前文假设,HRBP 模式可能会通过多种途径对 HR 从业者职业竞争力产生影响。因此,本文分别利用知识水平、能力提升、职业承诺和收入满意来检验 HRBP 模式的影响机制。其中,知识水平用题目“工作所需的知识水平”来反映,能力提升用题目“对于能力提升的满意程度”来反映,职业承诺用题目“我很热爱人力资源这个职业”来反映,收入满意用题目“对于收入的满意程度”来反映。在分析中,这些变量均通过5级李克特量表进行测量。

另外,本文还控制了个体特征变量,包括性别、年龄、婚姻状况、政治面貌、教育年限和专业背景;社会资本变量,包括单位同事和外部朋友;工作特征变量,包括从业经验和管理级别;企业特征变量,包括企业规模、企业所有制、所属行业和城市等级。需要说明的是,对于专业背景的度量,本文将有人力资源相关专业背景的赋值为1,否则赋值为0;社会资本依据个人拥有关系较好的单位同事和外部朋友的人数来衡量;从业经验用个人从事人力资源工作的年限来反映;对于管理级别、企业规模、企业所有制和所属行业等分类变量,通过设置虚拟变量的方式进行分析。

2. 模型设定

(1)基准模型设定。为检验 HRBP 模式对 HR 从业者职业竞争力的影响,本文运用 OLS 法构建基准模型如下:

$$CC = \alpha_0 + \alpha_1 HRBP + \beta X_1 + \gamma X_2 + \lambda X_3 + \varphi X_4 + \varepsilon \quad (1)$$

其中,被解释变量 CC (career competitiveness)表示职业竞争力;核心解释变量 $HRBP$ 表示企业是否实施 HRBP 模式;控制变量参照已有文献, X_1 、 X_2 、 X_3 、 X_4 分别表示个体特征、社会资本、工作特征以及企业特征等。待估系数 α_1 为 HRBP 模式对 HR 职业竞争力的边际效应, β 、 γ 、 φ 和 λ 分别表示个体特征、社会资本、工作特征和企业特征变量的系数, ε 表示随机扰动项。在实证检验中,本文除了估计 $HRBP$ 对 HR 整体职业竞争力的影响效应之外,还区分了内部和外部竞争力。

(2)异质性检验。依据前文假设,HRBP 模式对不同特征 HR 从业者的影响可能存在异质性。为验证前文假设,本文在基准模型中分别引入 $HRBP$ 与教育年限、从业年限、职位级别和城市等级变量的交互项,以识别 HRBP 模式影响的异质性效果。模型如下:

$$CC = \alpha_0 + \alpha_1 HRBP + \alpha_2 Y + \alpha_3 HRBP \times Y + \beta X_1 + \gamma X_2 + \lambda X_3 + \varphi X_4 + \varepsilon \quad (2)$$

其中, Y 表示教育年限、从业年限、管理级别和城市等级等特征变量, α_3 表示 $HRBP$ 与特征变量的交互项系数。对于教育年限和从业年限,系数为正意味着 HRBP 模式对于学历较高、经验丰富的 HR 从业者影响更大。对于管理级别,系数为正意味着与基层职位相比,该职位等级的 HR 从业者将从 HRBP 模式下获得更高的职业竞争力,即该管理等级与 HRBP 模式存在相互促进作用。对于城市等级变量,系数为正意味着 HRBP 模式对一线城市企业 HR 职业竞争力影响更大;反之,则意

味着对非一线城市 HR 从业者的影响更大。

(3) 稳健性检验。近年来,内生性问题逐渐受到管理学者的关注。尤其是涉及到组织结构、战略决策和绩效产出等方面研究,对此问题格外重视(Semadeni 等,2014)^[37]。内生性主要由研究中遗漏变量(omitted variable)、反向因果关系(reverse causality)及样本选择偏差(sample selection bias)等问题引起,一般文献采用增加控制变量,使用工具变量法(IV)及倾向得分匹配法(propensity score matching,PSM)进行修正(王宇和李海洋,2017)^[38]。由于本文数据变量限制,无法获取有效的工具变量,因此,采用基于研究设计的 PSM 方法进行检验。这种方法通过计算倾向得分,在 HRBP 模式(处理组)和传统 HRM 模式(对照组)中寻找两组其他条件完成相同的 HR 从业者进行匹配。通过比较这两组样本职业竞争力的差异,来判断 HRBP 模式是否对职业竞争力产生影响,从而尽可能排除内生性带来的估计偏误,以保证结果的稳健性。在运用 PSM 方法时分为三个步骤:第一,将企业是否实施 HRBP 模式作为因变量,在给定一系列特征变量 X 后,利用 Probit 或 Logit 模型计算得出倾向值 $P(X)$,并将其作为企业实施 HRBP 模式的条件概率;第二,依据倾向匹配得分进行两组特征变量的平衡性检验;第三,估计出 HRBP 模式对 HR 从业者职业竞争力的平均处理效应(ATT),如式(3)所示:

$$ATT = E(CC_1 - CC_0 | HRBP = 1) = E\{E[CC_1 | HRBP = 1, P(X)] - E[CC_0 | HRBP = 0, P(X)] | HRBP = 1\} \quad (3)$$

(4) 影响机制分析。参照已有研究,本文对中介效应的检验分为两步:第一,在控制其他变量的条件下,检验 HRBP 模式对中介变量(Mediator)的影响,若系数显著,则表明 HRBP 模式与这些变量之间呈显著的相关关系;第二,在基准模型中引入中介变量,观察 HRBP 变量的系数变化,若系数下降且显著,表明该中介变量有部分中介作用;若系数下降且不显著,表明有完全中介作用。其中,中介变量包括知识水平、能力提升、职业承诺和收入满意等变量。设定模型如式(4)和式(5)所示:

$$Mediator_i = \alpha_0 + \alpha_1 HRBP + \beta X_1 + \gamma X_2 + \lambda X_3 + \varphi X_4 + \varepsilon \quad (4)$$

$$CC = \alpha_0 + \alpha_1 HRBP + \alpha_i Mediator_i + \beta X_1 + \gamma X_2 + \lambda X_3 + \varphi X_4 + \varepsilon \quad (5)$$

3. 描述性分析

本文的研究样本为在职 HR 从业者,在删除缺失关键变量的样本后,得到有效样本 5077 个。在调查样本中,HR 从业者所在企业采用 HRBP 模式的有 2368 个,占比为 46.6%;采用传统 HRM 模式的有 2709 个,占比为 53.4%。从职业竞争力来看,在 HRBP 模式下,HR 从业者的内部和外部竞争力(分别为 3.377 和 3.456),均要高于传统 HRM 模式下的竞争力得分(分别为 3.244 和 3.286),并且 T 检验表明差异显著。从中介变量来看,全样本显示,HR 从业者的职业承诺得分最高,约为 3.78;其次是能力提升和知识水平,分别为 3.29 和 3.11,而收入满意度得分相对较低,为 3.04。T 检验表明,HRBP 模式下 HR 从业者的知识水平、能力提升、职业承诺和收入满意要显著高于传统 HRM 模式的相应得分。具体如表 2 所示。

表 2 中还列示了其他变量的描述性统计。结果显示,个体特征方面,调查样本中男性比例为 35%,平均年龄约 34 岁,已婚比例为 65%;有 33.7% 为党员,平均教育年限为 16.1 年,拥有人力资源专业背景占 48.7%。社会资本方面,关系较好的朋友约 3~5 人,并且外部朋友人数要多于单位同事。工作特征方面,调查样本平均从业经验约为 5 年,并且担任基层、中层、高层管理者比例依次递减,分别为 54.5%、39.9% 和 5.6%。企业特征方面,调查样本在中小型企业较多,而来自大型企业的相对较少;在民营企业、外资企业/合资企业和国有企业的比例较高,而在政府/事业单位的比例较少;在一线和非一线城市的比例大致相当。T 检验显示,与传统 HRM 模式相比,HRBP 模式下 HR 从业者更年轻化,平均教育年限相对较低,关系较好的单位同事和外部朋友人数更多,担任中高层管理层的比例更多,在中型企业、国有企业和外资企业/合资企业等比例也相对较高。

表 2 变量的描述性分析

维度	变量	全样本	HRBP 模式	传统 HRM 模式	T 检验
职业竞争力	内部竞争力	3.306(0.926)	3.377(0.959)	3.244(0.892)	-0.133***
	外部竞争力	3.365(0.917)	3.456(0.981)	3.286(0.849)	-0.170***
中介变量	知识水平	3.113(1.056)	3.293(1.041)	2.956(1.043)	-0.336***
	能力提升	3.287(1.013)	3.437(1.038)	3.156(0.972)	-0.281***
	职业承诺	3.779(0.988)	3.889(1.033)	3.683(0.937)	-0.207***
	收入满意	3.038(1.014)	3.199(1.042)	2.897(0.967)	-0.302***
个体特征	性别	0.350(0.477)	0.355(0.479)	0.345(0.476)	-0.010
	年龄	33.65(8.758)	33.18(8.336)	34.07(9.091)	0.888***
	婚姻状况	0.650(0.477)	0.652(0.476)	0.648(0.478)	-0.004
	政治面貌	0.337(0.473)	0.342(0.475)	0.333(0.471)	-0.009
	教育年限	16.09(1.583)	16.04(1.567)	16.13(1.596)	0.090**
	专业背景	0.487(0.500)	0.495(0.500)	0.481(0.500)	-0.014
社会资本	单位同事	3.489(1.750)	3.653(1.722)	3.346(1.763)	-0.307***
	外部朋友	4.171(1.740)	4.256(1.702)	4.096(1.770)	-0.160***
从业经验	从业年限	5.135(4.256)	5.095(4.095)	5.170(4.392)	0.075
管理级别	基层管理	0.545(0.498)	0.485(0.500)	0.598(0.490)	0.113***
	中层管理	0.399(0.490)	0.447(0.497)	0.357(0.479)	-0.090***
	高层管理	0.056(0.231)	0.068(0.253)	0.046(0.209)	-0.023***
企业规模	小型企业	0.672(0.469)	0.655(0.476)	0.688(0.463)	0.034**
	中型企业	0.244(0.429)	0.271(0.444)	0.220(0.415)	-0.050***
	大型企业	0.084(0.277)	0.075(0.263)	0.092(0.288)	0.017**
企业所有制	政府/事业单位	0.092(0.289)	0.076(0.264)	0.106(0.308)	0.030***
	国有企业	0.217(0.412)	0.229(0.420)	0.207(0.405)	-0.022*
	民营企业	0.384(0.486)	0.351(0.477)	0.414(0.493)	0.063***
	外资企业/合资企业等	0.307(0.461)	0.345(0.475)	0.273(0.446)	-0.072***
城市等级	一线城市	0.503(0.500)	0.512(0.500)	0.495(0.500)	-0.017
样本量	—	5077	2368	2709	—

注:表中数据为样本均值;括号内数据为标准差;***、**、* 分别表示 $p < 1\%$ 、 $p < 5\%$ 、 $p < 10\%$

资料来源:本文整理

四、HRBP 模式影响职业竞争力的经验分析

1. HRBP 模式对职业竞争力的影响

表 3 中分别将 HR 从业者的整体职业竞争力、内部和外部竞争力作为因变量,检验 HRBP 模式的影响效应。在第(1)列中,HRBP 系数为 0.089,且在 1% 水平下显著。表明控制其他变量后,企业采用 HRBP 模式能显著提升 HR 从业者的整体职业竞争力。第(2)列和第(3)列中,HRBP 系数分别为 0.072 和 0.106,且均在 1% 水平下显著。表明 HRBP 模式对于内部和外部竞争力均有明显的促进作用,假设 H_1 得证。从系数大小来看,HRBP 模式对于外部竞争力影响作用更大。结合现实来看,传统 HR 从业者主要从事事务性工作,习惯于内部分工,难以突破专业壁垒,职业天花板效应较明显;而 HRBP 模式下不仅要求 HR 从业者熟练掌握各专业模块的知识工具,而且要深入了解业务,洞察行业 and 客户需求变化,这些特点决定了该模式下 HR 从业者具有更好的职业发展性。这些 HR 从业者经过系统培训或训练,兼具业务知识和人力资源管理技能,深受企业雇主的青睐,尤其在外部市场上竞争力更明显。

表 3 HRBP 模式对 HR 职业竞争力的影响

维度	变量	(1) 职业竞争力	(2) 内部竞争力	(3) 外部竞争力
HRBP 模式	HRBP	0.089 ^{***} (0.022)	0.072 ^{***} (0.025)	0.106 ^{***} (0.025)
个体特征	性别	-0.0001(0.023)	-0.002(0.026)	0.002(0.026)
	年龄	0.020 [*] (0.011)	0.021 [*] (0.012)	0.018(0.012)
	年龄平方/100	-0.030 ^{**} (0.014)	-0.032 ^{**} (0.016)	-0.028 [*] (0.016)
	婚姻状况	0.102 ^{***} (0.031)	0.094 ^{***} (0.034)	0.110 ^{***} (0.034)
	政治面貌	0.074 ^{***} (0.025)	0.061 ^{**} (0.027)	0.087 ^{***} (0.028)
	教育年限	0.045 ^{***} (0.008)	0.054 ^{***} (0.009)	0.036 ^{***} (0.009)
	专业背景	0.109 ^{***} (0.023)	0.087 ^{***} (0.026)	0.131 ^{***} (0.026)
社会资本	单位同事	0.019 ^{**} (0.007)	0.025 ^{***} (0.008)	0.012(0.008)
	外部朋友	0.047 ^{***} (0.007)	0.050 ^{***} (0.008)	0.044 ^{***} (0.008)
从业经验	从业年限	0.015 ^{***} (0.003)	0.018 ^{***} (0.003)	0.012 ^{***} (0.003)
管理级别	中层管理	0.335 ^{***} (0.025)	0.361 ^{***} (0.028)	0.308 ^{***} (0.028)
	高层管理	0.520 ^{***} (0.053)	0.521 ^{***} (0.061)	0.518 ^{***} (0.057)
企业规模	中型企业	0.11 ^{***} (0.025)	0.106 ^{***} (0.028)	0.114 ^{***} (0.029)
	大型企业	0.037(0.042)	0.04(0.047)	0.034(0.046)
企业所有制	政府/事业单位	-0.009(0.052)	0.034(0.056)	-0.052(0.058)
	国有企业	-0.097 ^{***} (0.034)	-0.046(0.038)	-0.149 ^{***} (0.037)
	民营企业	-0.033(0.026)	0.014(0.029)	-0.079 ^{***} (0.029)
城市等级	一线城市	-0.019(0.022)	-0.049 [*] (0.025)	0.011(0.025)
所属行业	行业固定效应	控制	控制	控制
常数项		1.525 ^{***} (0.222)	1.269 ^{***} (0.246)	1.781 ^{***} (0.247)
F 值		27.18 ^{***}	23.33 ^{***}	21.40 ^{***}
R ²		0.168	0.149	0.135
样本量		5077	5077	5077

注：***、**、* 分别表示 $p < 1\%$ 、 $p < 5\%$ 、 $p < 10\%$ ；表中括号内为稳健标准误；在分析时管理级别变量的参照组为基层管理，企业规模变量的参照组为小型企业，企业所有制变量的参照组为外资企业/合资企业等

资料来源：本文整理

从个体特征来看：性别的系数不显著，表明不同性别 HR 从业者的职业竞争力无明显差异；年龄与职业竞争力之间呈倒“U”型关系，且临界点约为 33 岁，表明随着年龄增长，HR 从业者的职业竞争力先增加后减小，这符合生命周期理论的预期；婚姻状况的系数显著为正，表明婚姻关系以及家庭责任能够强化职业竞争力；教育年限、政治面貌和专业背景的系数显著为正，表明拥有高学历、政治面貌为党员和人力资源专业背景的 HR 从业者的职业竞争力更强，并且从系数大小来看，高学历者内部竞争力更大，而党员和相关专业背景者的外部竞争力更强。

从社会资本来看：单位同事及外部朋友的系数均显著为正，这表明与 HR 从业者关系较好的单位同事或外部朋友人数的增加，会提高其整体职业竞争力。其中，单位同事仅对内部竞争力有显著影响，而外部朋友对内部和外部竞争力均有明显的影响作用，这与现实预判相符。从实际情况来看，HR 从业者在单位内部人缘较好，能够得到更多同事的支持和配合，工作效果较好，为组织带来较大贡献，因而内部竞争力会提高；HR 从业者在单位外部人缘较好，则意味着个人拥有较强的关系网络和丰富的信息来源，工作中能够得到各界人士的支持和帮助，对于内部和外部竞争力的提升

都有促进作用。

从工作特征来看:从业经验方面,其系数显著为正,表明随着工作经验增加,职业竞争力也在不断提高,尤其对内部竞争力的影响更大。管理级别方面,与基层管理者相比,随着管理级别提升,明显增加了 HR 从业者的内部和外部竞争力。

从企业特征结果来看:企业规模方面,仅有中型企业的系数显著为正,表明与小型企业和大型企业相比,中型企业 HR 从业者的职业竞争力更高。企业所有制方面,以外资企业/合资企业等作为参照组,不同所有制企业的内部竞争力无明显差异,但外资企业/合资企业 HR 从业者的外部竞争力要明显要高于国有企业和民营企业。这是因为,外资企业或合资企业的人力资源管理相对于国有企业和民营企业而言更加正式化和系统化(蒋春燕和赵曙明,2004)^[39],HR 从业者在管理实践中得到了专业化锻炼,同时积累了跨国管理经验,因而外部竞争力更大。城市等级方面,仅对内部竞争力的影响显著为负,表明与一线城市相比,非一线城市 HR 从业者在单位内部竞争力相对较大。最后,从模型整体检验结果来看,F 检验均在 1% 水平下显著,证实了模型设定的合理性。

2. HRBP 模式影响作用的异质性

前文分析中,将所有 HR 从业者视为同质群体,得到 HRBP 模式对职业竞争力的平均影响效应。但事实上,由于 HR 从业者在人力资本、工作特征和所在区域等方面的差异,由此引起 HRBP 模式的影响效应也存在差异。为此,本文在基准模型中加入了 HRBP 与教育年限、从业年限、管理级别和城市等级的交互项,以识别 HRBP 模式对不同特征 HR 从业者的影响效果。表 4 中主要检验了 HRBP 模式对整体职业竞争力影响的异质性。第(1)列中 HRBP 与教育年限交互项系数显著为正,表明随着 HR 从业者教育年限提高,HRBP 模式对其职业竞争力的影响作用也在增加,即 HRBP 模式对高学历 HR 从业者竞争力的影响更明显。第(2)列中 HRBP 与从业年限的交互项系数为正,表明 HRBP 模式对于工作经验丰富的 HR 从业者竞争力影响更大。以上结果验证了前文提出的假设 H₂,即 HRBP 模式更有利于提升人力资本价值较高的 HR 从业者职业竞争力。第(3)列中 HRBP 与中层和高层管理的交互项系数显著为正,表明与基层管理者相比,HRBP 模式对于中高层 HR 从业者职业竞争力的影响更大,假设 H₃ 得证。第(4)列中 HRBP 与一线城市交互项系数显著为负,表明 HRBP 模式对于非一线城市 HR 从业者的职业竞争力影响更大,与假设 H₄ 的预判相符。

表 4 HRBP 模型对整体职业竞争力影响的异质性^①

变量	(1)	(2)	(3)	(4)
HRBP	-0.496 ** (0.250)	0.038 (0.035)	0.012 (0.032)	0.165 *** (0.031)
HRBP × 教育年限	0.036 ** (0.015)			
HRBP × 从业年限		0.010 ** (0.005)		
HRBP × 中层管理			0.158 *** (0.045)	
HRBP × 高层管理			0.229 ** (0.100)	
HRBP × 一线城市				-0.152 *** (0.044)
F 值	26.51 ***	26.65	26.14	26.88
R ²	0.169	0.169	0.170	0.170
样本量	5077	5077	5077	5077

注:***、**、* 分别表示 $p < 1\%$ 、 $p < 5\%$ 、 $p < 10\%$

资料来源:本文整理

^① 由于篇幅限制,其他控制变量回归结果未列示,备索,下同。

前文估计了 HRBP 模式对 HR 从业者整体职业竞争力影响的异质性效果,那么,HRBP 模式对于内部和外部竞争力的影响是否也存在异质性? 本文对此展开了进一步验证。表 5 中分别将内部和外部竞争力作为因变量,并引入 HRBP 与特征变量的交互项。人力资本方面,第(1)列和第(5)列结果显示,HRBP 与教育年限的交互项对内部竞争力影响不显著,但对外部竞争力有显著的正向影响,表明 HRBP 模式对于高学历 HR 从业者的外部竞争力促进作用更大。第(2)列和第(6)列显示,HRBP 与从业年限的交互项,同样对外部竞争力有显著的正向影响,而对内部竞争力影响不显著。以上结果意味着,HRBP 模式的实施,实际上有利于学历较高、经验丰富的 HR 从业者提升外部竞争力。结合现实情况可知,对于人力资本价值较高的 HR 从业者,在组织内部本身已具有较高的价值,因此,HRBP 模式对其内部竞争力的提升空间有限。从外部市场来看,在企业传统 HRM 模式转型过程中,会增加对 HRBP 的需求,尤其是人力资本价值较高 HR 从业者,兼具人力资源战略思维和行业洞察能力,具有高价值性和稀缺性,因而外部竞争力相对较高。管理级别方面,第(3)列和第(7)列 HRBP 与管理级别的交互项系数均显著为正,表明与基层管理者相比,HRBP 模式对于中、高层管理 HR 从业的内部和外部竞争力都有明显的促进作用。在城市等级方面,第(4)列和第(8)列中 HRBP 与一线城市的交互项系数均显著为负,表明 HRBP 模式更有利于提升非一线城市 HR 从业者的内部和外部竞争力。

表 5 HRBP 模式对内部和外部竞争力影响的异质性

变量	内部竞争力				外部竞争力			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
HRBP	-0.263 (0.279)	0.043 (0.039)	-0.0002 (0.035)	0.146*** (0.034)	-0.728*** (0.272)	0.034 (0.039)	0.024 (0.035)	0.184*** (0.035)
HRBP × 教育年限	0.021 (0.017)				0.052*** (0.017)			
HRBP × 从业年限		0.006 (0.005)				0.014*** (0.005)		
HRBP × 中层管理			0.146*** (0.050)				0.171*** (0.051)	
HRBP × 高层管理			0.237** (0.118)				0.221** (0.108)	
HRBP × 一线城市				-0.147*** (0.049)				-0.156*** (0.049)
F 值	22.75***	22.83***	22.57	22.99	20.91***	21.10	20.57	21.16
R ²	0.1488	0.1486	0.1503	0.1500	0.1370	0.1361	0.1373	0.1368

注:***、**、* 分别表示 $p < 1\%$ 、 $p < 5\%$ 、 $p < 10\%$

资料来源:本文整理

3. 稳健性检验

为验证 HRBP 模式对 HR 从业者职业竞争力的影响效应是否具有—致、稳定的效果,本文使用 PSM 方法进行了稳健性检验。在使用 PSM 方法时,需要检验 HRBP 模式和传统 HRM 模式两组样本的平衡性,即经匹配后,两组样本间不存在显著的系统性差异。本文使用三种常见的 PSM 方法进行匹配:核匹配、半径匹配和卡尺内 k 近邻匹配。限于篇幅,表 6 中仅列示了使用核匹配方法下的平衡性检验结果。结果显示,在匹配前,两组样本在年龄、教育年限、社会资本和管理级别等变量上差异显著,但经匹配后,偏误大幅度降低,大部分变量的偏误比例下降到 3% 以内。同时,T 检验显示,匹配后两组间差异在统计上不显著,即利用 PSM 法匹配后的样本通过了平衡性检验。

表 6 特征变量的平衡性检验

变量	匹配类型	HRBP 模式	传统 HRM	偏误比例	偏误降低比例	T 检验
性别	匹配前	0.355	0.345	2.1		0.75
	匹配后	0.352	0.352	0.1	97.0	0.02
年龄	匹配前	33.177	34.065	-10.2		-3.61***
	匹配后	33.220	33.152	0.8	92.4	0.27
年龄平方/100	匹配前	11.702	12.431	-11.5		-4.07***
	匹配后	11.735	11.691	0.7	93.9	0.25
婚姻状况	匹配前	0.652	0.648	0.8		0.28
	匹配后	0.653	0.645	1.7	-115.6	0.59
政治面貌	匹配前	0.342	0.333	1.8		0.66
	匹配后	0.340	0.338	0.5	72.7	0.17
教育年限	匹配前	16.038	16.128	-5.7		-2.02**
	匹配后	16.044	16.027	1.1	80.8	0.38
专业背景	匹配前	0.495	0.481	2.8		0.99
	匹配后	0.492	0.498	-1.1	60.0	-0.38
单位同事	匹配前	3.653	3.346	17.6		6.27***
	匹配后	3.628	3.613	0.9	95.1	0.3
外部朋友	匹配前	4.256	4.096	9.2		3.26***
	匹配后	4.241	4.230	0.7	92.9	0.22
从业年限	匹配前	5.095	5.170	-1.8		-0.63
	匹配后	5.093	5.149	-1.3	25.7	-0.46
中层管理	匹配前	0.447	0.357	18.5		6.58***
	匹配后	0.445	0.432	2.7	85.4	0.90
高层管理	匹配前	0.068	0.046	9.8		3.49***
	匹配后	0.063	0.071	-3.2	66.9	-1.02

注:***、**、* 分别表示 $p < 1\%$ 、 $p < 5\%$ 、 $p < 10\%$

资料来源:本文整理

表 7 中分别列示了使用三种 PSM 法得到的 HRBP 对 HR 职业竞争力的平均处理效应(ATT)。以核匹配为例,在控制选择性偏差之后,HRBP 模式能使 HR 从业者整体职业竞争力提高 0.088,使其内部和外部竞争力分别增加 0.075 和 0.101,且均在 1% 水平下显著。从表 7 中结果来看,运用 PSM 法控制一系列可观测变量之后,HRBP 模式使整体职业竞争力增加 0.080~0.091,使内部竞争力增加 0.071~0.079,使外部竞争力增加 0.088~0.103,这与之前基准模型中得到的估计结果相近。由此表明,在考虑样本的选择性偏差之后,HRBP 模式对 HR 从业者职业竞争力有显著正向影响,并且对外部竞争力的影响要大于内部竞争力。综上可知,在修正内生性问题之后,仍能得到 HRBP 模式能够提高职业竞争力的结论。

表 7 PSM 方法得到的处理效应

匹配方法	统计量	职业竞争力	内部竞争力	外部竞争力
核匹配	ATT	0.088*** (0.026)	0.075**** (0.029)	0.101*** (0.028)

续表 7

匹配方法	统计量	职业竞争力	内部竞争力	外部竞争力
半径匹配	<i>ATT</i>	0.091 ^{***} (0.026)	0.079 ^{****} (0.028)	0.103 ^{***} (0.028)
卡尺内 k 近邻匹配	<i>ATT</i>	0.080 ^{***} (0.028)	0.071 ^{****} (0.031)	0.088 ^{***} (0.031)

注:***、**、* 分别表示 $p < 1\%$ 、 $p < 5\%$ 、 $p < 10\%$; 上表中核匹配法带宽设定为 0.001, 半径匹配中半径设定为 0.001, 卡尺内 k 近邻匹配元数为 2

资料来源: 本文整理

五、HRBP 模式对职业竞争力的影响机制分析

为进一步探讨 HRBP 模式对 HR 从业者职业竞争力的影响机制, 本文对各中介变量进行了检验。表 8 中分别将知识水平、能力提升、职业承诺和收入满意这些中介变量作为因变量。结果显示, 在控制其他变量的条件下, HRBP 对各个中介变量均有显著的正向影响。第(1)列和第(2)列中, HRBP 对知识水平和能力提升的系数分别为 0.244 和 0.206, 且均在 1% 水平下显著, 表明与传统 HRM 模式相比, 企业实施 HRBP 模式后, 对于 HR 从业者的知识水平和能力提升均有明显促进作用。这是因为, 从知识结构来看, 在 HRBP 模式实施后, HR 从业者不再专注单一模块, 不仅要全面掌握人力资源专业知识, 并且要熟悉所服务业务部门及所在行业领域的相关知识; 从能力素质来看, 要成为一名真正的业务合作伙伴, HR 从业者应具备业务理解、问题诊断、方案咨询和战略思考等能力, 而 HRBP 模式有助于这些能力素质的培养。第(3)列中, HRBP 模式对 HR 从业者的职业承诺有显著正向影响, 这主要得益于 HRBP 模式下 HR 从业者的工作不再是简单重复的工作, 而是具有挑战性的工作, 这种诊断问题、提出方案和解决问题的过程, 能够为个人带来成就感, 增加对本职业的热爱。第(4)列中, HRBP 模式下 HR 从业者的收入满意度也相对较高, 结合描述性分析可知, 目前引入 HRBP 模式企业以国有企业和外资企业/合资企业为主, 这些企业管理制度健全, 为 HR 从业者提供了较满意的薪酬待遇。

表 8 HRBP 模式对中介变量的影响作用

变量	知识水平	能力提升	职业承诺	收入满意
	(1)	(2)	(3)	(4)
<i>HRBP</i>	0.244 ^{***} (0.026)	0.206 ^{***} (0.028)	0.145 ^{***} (0.027)	0.217 ^{***} (0.027)
控制变量	控制	控制	控制	控制
F 值	55.46 ^{***}	19.59 ^{***}	19.56 ^{***}	25.47 ^{***}
R ²	0.277	0.122	0.128	0.147
样本量	5077	5077	5077	5077

注:***、**、* 分别表示 $p < 1\%$ 、 $p < 5\%$ 、 $p < 10\%$

资料来源: 本文整理

为了进一步识别中介效应, 本文在基准模型中分别引入各中介变量进行检验。表 9 中第(1)列在基准模型中加入知识水平变量, 其边际效应为 0.130 且在 1% 水平下显著, 而此时 HRBP 的系数由原先 0.089 减小为 0.057, 但仍然显著。这就意味着, 知识水平在 HRBP 与职业竞争力之间存在部分中介效应, 即 HRBP 模式通过提高了 HR 从业者的知识水平, 进而提升了其竞争力, 假设 H₃ 得证。第(2)列中能力提升变量对职业竞争力有显著的正向影响, 并且此时 HRBP 系数不显著, 表

明能力提升在 *HRBP* 与职业竞争力之间存在完全中介的作用,假设 H_6 得证。第(3)列中加入职业承诺变量之后,其影响系数显著为正,同时 *HRBP* 系数有所下降,但仍然显著。由此表明,职业承诺在 *HRBP* 与职业竞争力之间有部分中介作用,*HRBP* 增加了 HR 从业者对本职业的热爱和全身心投入,进而提高职业竞争力,假设 H_7 得证。知识经济时代下,职业竞争力是知识技能和情绪智力的综合较量,HR 从业者拥有较高的职业热情,可以增加个人的职业使命感和工作投入,能更好地立足于职业生涯,进而提升职业竞争力,获得职业成功(姚军梅,2017)^[40]。第(4)列中加入收入满意变量之后,其影响系数显著为正,此时 *HRBP* 系数不显著,即收入满意在 *HRBP* 与职业竞争力之间有完全中介作用,假设 H_8 得证。

表 9 HRBP 模式对 HR 从业者职业竞争力的影响机制分析

变量	(1)	(2)	(3)	(4)
<i>HRBP</i>	0.057** (0.022)	0.016 (0.02)	0.042** (0.021)	0.020 (0.021)
知识水平	0.130*** (0.013)			
能力提升		0.353*** (0.013)		
职业承诺			0.318*** (0.014)	
收入满意				0.318*** (0.013)
控制变量	控制	控制	控制	控制
F 值	30.46***	45.92***	47.45***	53.21***
R ²	0.1875	0.2911	0.2944	0.3285
样本量	5077	5077	5077	5077

注:***、**、* 分别表示 $p < 1\%$ 、 $p < 5\%$ 、 $p < 10\%$

资料来源:本文整理

六、研究结论与启示

自 *HRBP* 模式传入中国以来,逐渐成为众多企业人力资源管理转型的方向,为 HR 从业者的职业发展带来新的机遇,对其职业竞争力产生了重要影响。本文首先回顾了 *HRBP* 模式与职业竞争力的相关文献,并提出了研究假设。在此基础上,利用中国 HR 从业者调查数据的 5077 份样本,构建计量模型实证检验了 *HRBP* 模式对 HR 从业者职业竞争力的影响作用及机制。研究结果表明:第一,*HRBP* 模式能够提升 HR 从业者的职业竞争力,并且对外部竞争力的影响作用要大于内部竞争力;第二,*HRBP* 模式的影响效应存在异质性,对学历较高、经验丰富、管理级别较高以及非一线城市 HR 从业者职业竞争力的影响作用更大;第三,*HRBP* 模式可以通过影响知识水平、能力提升、职业承诺和收入满意等渠道,对 HR 从业者的职业竞争力产生影响。随着市场环境变化和知识技术革新,企业人力资源管理的战略地位也得到提升。在传统 HRM 模式屡遭质疑的背景下,*HRBP* 模式逐渐成为企业变革方向。结合分析结论,本文提出三点建议:

第一,企业应积极实施本土化的 *HRBP* 模式,为提升 HR 从业者职业竞争力创造平台。从现实来看,尽管 *HRBP* 模式在国外企业已得到广泛应用,但在国内仍处于发展阶段。据中国人民大学 2019 年发布的《HR 三支柱公益调查报告》显示,有 44.8% 的 HR 从业者表示所在企业未实施 *HRBP* 模式,而从本文数据来看,2016 年这一比例为 53.4%。经验表明,创新人力资源管理体制对

于提高企业绩效有积极促进作用。各企业应积极借鉴成功企业的转型经验,结合自身条件和市场环境,推动 HRBP 模式的本土化实践,为 HR 从业者实际承担战略合作伙伴的角色营造条件,为提高组织绩效提供助力。

第二,企业要关注 HR 从业者的多元化需求,在 HRBP 转型中为其提供针对性指导。对于管理经验丰富的 HR 从业者而言,在 HRBP 模式下更容易发挥自身优势。企业应重视其职业生涯发展,适时提供晋升机会,通过组织文化培训和具有竞争力的薪酬水平,来提高员工忠诚度,避免高素质人才流失。对于担任初级管理职务的 HR 从业者,企业应定期开展专业知识和技能培训,使其能够顺利融入业务部门,为其提供承担 HRBP 工作的机会。此外,对于非一线城市的企業,应主动探索 HRBP 转型模式和培训体系,为相关人才储备做准备。

第三,HR 从业者自身应重视知识和技能提升,保持工作热情与投入。HR 从业者的专业技能和素质水平,直接决定了企业 HRBP 模式的成效。HR 从业者要想转型为合格的人力资源业务伙伴,需要主动适应管理变革趋势,通过长期学习和工作投入,增强知识储备,提升业务水平,从而胜任 HRBP 模式下的新角色。此外,HRBP 模式下创造了富有挑战性的工作体验,无疑会激发 HR 从业者的工作兴趣和成就动机,在实践中通过自我提升和工作经验积累,以提升自身的职业竞争力。

需要说明的是,由于调查数据限制,本文仅使用横截面数据对 HRBP 模式的影响效应进行了检验。HRBP 模式对于 HR 从业者的影响可能是一个动态作用过程,未来研究可利用面板数据,进一步分析 HRBP 模式实施时间及成效对 HR 从业者的影响。从研究内容来看,本文重点关注了职业竞争力这一变量,之后可针对 HR 从业者的工作满意度、薪酬福利、离职倾向和职业成功等变量,来全面分析 HRBP 模式的影响效果。此外,本文仅探讨了“HR 三支柱”模型中 HRBP,未来研究可进一步围绕专家中心(COE)和共享服务中心(SSC)对组织绩效及 HR 从业者职业发展的影响进行理论分析和实证检验。

参考文献

[1]陈洪权,陈舒文. 人力资源部被“炸掉”之后——基于 HRBP 战略本土化转型思考[J]. 北京:中国人力资源开发,2015,(20):16-21.

[2]Lo, K., K. Macky, and E. Pio. The HR Competency Requirements for Strategic and Functional HR Practitioners [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2015, 26, (18):1-21.

[3]周文霞,冯晋,李硕钰,徐颖. HR 从业者的职业资本与职业成功:一个有调节的中介作用模型[J]. 北京:中国人民大学教育学报,2018,(3):161-180.

[4]Keegan, A., H. Francis. 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.

[5]Ulrich, D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

[6]饶荣豪,段承瑶. 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[J]. 外国经济与管理, 2017, (4):98-116, 128.

[7]Wright, C. Reinventing Human Resource Management: Business Partners, Internal Consultants and the Limits to Professionalization [J]. Human Relations, 2008, 61, (8):1063-1086.

[8]刘松博,裴珊珊,梁爽. 我国 HRBP 胜任力研究[J]. 北京:中国人力资源开发,2016,(6):34-39.

[9]Beatty, R. W., C. E. Schneier. New HR Roles to Impact Organizational Performance: From “Partners” to “Players” [J]. Human Resource Management, 1997, 36, (1):29-37.

[10]荆全忠,孙小艳. HRBP 模式实施有效性及其影响因素研究[J]. 北京:中国人力资源开发,2017,(10):76-89.

[11]Dedahanov, A. T., C. Rhee, J. Yoon. Organizational Structure and Innovation Performance [J]. Career Development International, 2017, 22, (4):334-350.

[12]Pritchard, K. Becoming An HR Strategic Partner: Tales of Transition [J]. Human Resource Management Journal, 2010, 20, (2):175-188.

[13]毛宇飞,曾湘泉. 高绩效 HRM 实践能否减少雇员的离职倾向? ——基于新经济行业与传统行业的对比[J]. 北京:经济管

理,2017,(10):97-111.

[14] Afiofni, F., C. M. Karam, and H. El-Hajj. 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.

[15] Meijerink, and J., T. Bondarouk. 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.

[16] Chiu, R., and J. Selmer. Are Human Resource Professionals Strategic Business Partners? Evidence from Hong Kong[J]. International Employment Relations Review, 2011, 17, (2): 75-95.

[17] 王婷, 杨付. 无边界职业生涯下职业成功的诱因与机制[J]. 北京: 心理科学进展, 2018, (8): 1488-1500.

[18] Arthur, M. B., S. N. Khapova, and C. P. M. Wilderom. Career Success in A Boundaryless Career World[J]. Journal of Organizational Behavior, 2005, 26, (2): 177-202.

[19] 周文霞. 基于知识经济背景的职业成功研究[J]. 北京: 中国人民大学学报, 2007, (4): 71-77.

[20] Heijde, C. M. V. D., B. I. J. M. V. D., and Heijden. A Competence-based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability[J]. Human Resource Management, 2010, 45, (3): 449-476.

[21] 顾倩妮, 苏勇. 影响中国管理者职业成功主观感受的因素研究——基于情绪智力和认知能力的视角[J]. 上海: 复旦学报(社会科学版), 2017, (1): 149-158.

[22] 辛璐, 周文霞, 唐方成. 职业成功观清晰度的前因变量及其作用机制——社会认知生涯理论(SCCT)视角[J]. 北京: 经济管理, 2019, (4): 127-141.

[23] Ballout, H. I. Career Success the Effect of Human Capital, Person-Environment Fit and Organizational Support[J]. Journal of Managerial Psychology, 2007, 22, (8): 741-765.

[24] Rode, J. C., M. Arthaud-Day, and C. H. Mooney, et al. Ability and Personality Predictors of Salary, Perceived Job Success, and Perceived Career Success in the Initial Career Stage[J]. International Journal of Selection and Assessment, 2008, 16(3): 292-299.

[25] 韩翼, 杨百寅. 师徒关系开启徒弟职业成功之门: 政治技能视角[J]. 北京: 管理世界, 2012, (6): 124-132.

[26] 赵红丹, 江苇. 双元领导如何影响员工职业生涯成功? ——一个被调节的中介作用模型[J]. 上海: 外国经济与管理, 2018, (1): 93-106.

[27] Mammam, A., and K. Z. A. Kulaiby. 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]. International Journal of Human Resource Management, 2014, 25, (20): 2811-2836.

[28] 张光磊, 刘善仕, 彭娟. 组织结构、知识吸收能力与研发团队创新绩效: 一个跨层次的检验[J]. 上海: 研究与发展管理, 2012, (2): 19-27.

[29] Menguc, B., and S. Auh. Development and Return on Execution of Product Innovation Capabilities: The Role of Organizational Structure[J]. Industrial Marketing Management, 2010, 39, (5): 820-831.

[30] Judge, T. A., D. M. Cable, and J. W. Boudreau, et al. An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success[J]. Personnel Psychology, 2010, 48, (3): 485-519.

[31] 张芸, 胡汉辉, 谢恽. 我国高科技行业 and 传统行业知识资本效率的比较分析[J]. 天津: 科学与科学技术管理, 2009, (10): 107-111.

[32] 宁甜甜, 张再生. 无边界职业生涯时代个体职业成功影响因素研究——基于工作敬业度的中介效应[J]. 大连理工大学学报(社会科学版), 2014, (4): 44-49.

[33] Fletcher, L. Training Perceptions, Engagement, and Performance: Comparing Work Engagement and Personal Role Engagement[J]. Human Resource Development International, 2015, 19, (1): 4-26.

[34] 王红芳, 杨俊青, 李野. 薪酬水平与工作满意度的曲线机制研究[J]. 北京: 经济管理, 2019, (7): 105-120.

[35] Eby, L. T. Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career[J]. Journal of Organizational Behavior, 2003, 24, (6): 689-708.

[36] 杨晶照, 陈勇星, 马洪旗. 组织结构对员工创新行为的影响: 基于角色认同理论的视角[J]. 武汉: 科技进步与对策, 2012, (9): 129-134.

[37] Semadeni, M., M. C., Withers, and C. S. Trevis. The Perils of Endogeneity and Instrumental Variables in Strategy Research: Understanding through Simulations[J]. Strategic Management Journal, 2014, 35, (7): 1070-1079.

[38] 王宇, 李海洋. 管理学研究中的内生性问题及修正方法[J]. 广州: 管理学季刊, 2017, (3): 20-47, 170-171.

[39] 蒋春燕, 赵曙明. 企业特征、人力资源管理与绩效: 香港企业的实证研究[J]. 北京: 管理评论, 2004, (10): 22-31.

[40] 姚军梅. 职业使命感、工作投入对职业成功的影响机制研究[D]. 吉林大学, 2017.

Can HRBP Model Improve the Career Competitiveness of HR Practitioners?

MAO Yu-fei

(School of Labor Economic, Capital University of Economics and Business, Beijing, 100070, China)

Abstract: As an important part of enterprise management, human resource management undertakes the mission of creating value for enterprises. However, in reality, human resources departments in most enterprises are gradually being “weakened” or “marginalized” because of their single functions, bureaucratic organization and separation from business. This situation has also caused people to re-examine the traditional HRM model and the professional value of HR practitioners. Under the background of traditional HRM model being questioned, HRBP model has gradually become the direction of human resource management transformation. From the point of view of enterprise practice, HRBP model often appears in the form of “three pillars of HR”, and it not only reshapes the human resource management system of enterprises, but also brings new opportunities and challenges for the career development of HR practitioners.

HRBP model is still in the initial stage in China, and enterprise practice is prior to theoretical research. Previous studies have paid more attention to the relationship between HRBP model and organizational development, but less attention has been paid to the discussion of HRBP’s own career development. There are more literatures using qualitative methods such as case analysis, literature review and theoretical analysis, and less quantitative research on data analysis and empirical testing. Different from the existing literature, the innovations and contributions of this paper are as follows: Firstly, this paper enriches the relevant literature on the relationship between HRBP model and career development. Secondly, based on the situation in China, this paper empirically tests the impact of HRBP model on career competitiveness by using quantitative research method. Thirdly, this paper explores the heterogeneity of the impact of HRBP model on HR practitioners, and explains its mediation mechanism.

In terms of research content, this paper first reviews the relevant literature on HRBP model and career competitiveness, and then puts forward research hypothesis. On this basis, using 5077 samples of Chinese HR practitioners’ survey data, this paper constructs an econometric model to empirically test the impact of HRBP model on HR practitioners’ professional competitiveness, and carries out heterogeneity analysis and robustness test. Then, the mediating mechanism of the effect is discussed. The results show that: Firstly, HRBP model can enhance the career competitiveness of HR practitioners, and its impact on external competitiveness is greater than internal competitiveness. Secondly, the impact of HRBP model is heterogeneous, which has more impact on the career competitiveness of HR practitioners with higher educational background, rich experience, higher job-level and non-first-tier cities. Thirdly, HRBP model can influence the career competitiveness of HR practitioners through influencing knowledge level, ability improvement, career commitment and income satisfaction.

Combining with the analysis conclusion, this paper puts forward three suggestions: First of all, enterprises should actively implement the localized HRBP model to create a platform for enhancing the career competitiveness of HR practitioners. Innovation of human resource management system has a positive role in promoting enterprise performance. Enterprises should actively learn from successful transformation experience, combine their own conditions and market environment, and create conditions for HR practitioners to become strategic partners. Secondly, enterprises should pay attention to the diversified needs of HR practitioners and provide targeted guidance in the transformation of HRBP. Especially for HR practitioners with rich management experience, senior managers should improve employee loyalty through organizational culture training and competitive salary level, so as to make contributions to the internal organization. Finally, HR practitioners themselves should attach importance to knowledge and skills upgrading, and maintain their enthusiasm and commitment. To become a qualified human resources business partner, HR practitioners need to actively adapt to the trend of management change, increase knowledge reserves and business capabilities through long-term learning and practice, so as to be competent for the new role of HRBP.

Key Words: HRBP model; career competitiveness; human capital; HR practitioners

JEL Classification: M12, M54

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2019.11.007

(责任编辑:刘建丽)