

HRBP 是怎样炼成的

课程背景：

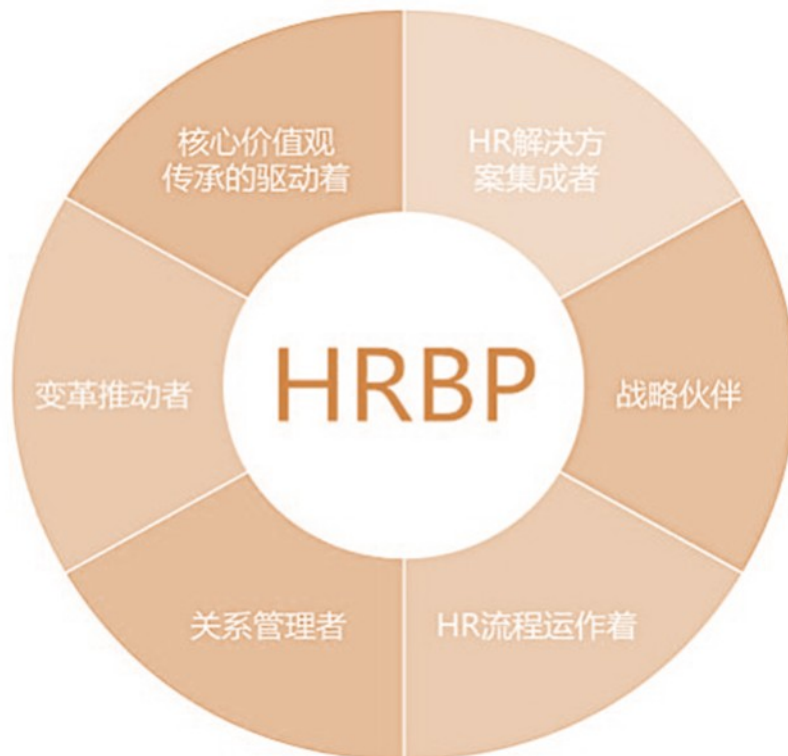
HR 管理为何往往做了很多工作，但是无法得到公司高层和业务部门的认可？HR 工作如何实现有效的定位？阳春白雪的选、育、用、留如何落地到业务系统中？如何评价 HR 工作的有效性？HR 工作的存在价值在哪里？

这些尖锐的问题一直困扰 HR 和 HR 的专业管理者，如何不能有效回答，HR 工作就可能为管理而管理，为制度而制度，无法体现其有效性，而管理的有效性是德鲁克大师一直倡导的管理价值，否则 HR 工作就是成本。

课程收益：

- 全方位了解 HRBP 运作及转型中的核心思想、理念、工具
- 理解企业 HRBP 转型的业务背景和演变历程
- 学习标杆企业 HRBP 模式运作的核心机制、方法及工具
- 掌握一套完整的 HRBP 技能提升方案及成长路径
- 学习世界 500 强标杆企业实践案例，找到属于自己的方法

课程模型：



课程特点：

- 在培训中运用引导技术，现场进行练习，学以致用
- 寓教于乐，采用大量多媒体素材
- 实战研究，剑指一线

课程时间：2 天，6 小时/天

课程方式：核心法则讲解、案例分析、自我剖析、练习、角色扮演，启发式、互动式教学

课程对象：企业中高级管理人员、专业 HR 从业人员

课程大纲

第一讲：HRBP 转型之痛

一、企业人力资源管理面临的挑战

1. 互联网+时代的 HR 管理
2. HR 转型的困境
3. HR 需要的突破
4. HR 三支柱运作转型实践

案例：华为 HR 共享服务中心

二、到底什么是 HRBP？

1. HRBP 的定义
2. HRBP 的工作内容细分
3. 传统 HR 与 HRBP 的主要区别
4. HRBP 的组织汇报、定位及其与业务部门的关系
5. HRBP 的素质要求

三、HRBP 的四大角色定位

1. 战略伙伴
2. 行政事务专家
3. 变革推动者
4. 员工中的倡导者

思考：HRBP 为什么需要强调角色感？

视频案例：点球成金

第二讲：战略伙伴的角色描述和关键业务活动概述

一、制定年度人力资源计划

1. 制定年度人力资源工作思路：以需求定方向
2. 制定年度人力资源工作方法要点
3. BLM 模型、HR 解决方案常用工具
4. GPS 方案解决模型

练习：年度人力资源计划拟定

二、审视并调整组织架构

1. 审视并调整组织架构的工作思路：以效率最大化为原则
2. 审视并调整组织架构的工作方法要点
3. 审视并调整组织架构的工具

三、开展定岗定编

1. 开展定岗定编的工作思路：在战场上学习战争
2. 开展定岗定编的工作方法：定编的标准种类
3. 开展定岗定编的工具

练习：岗位分析

四、组织诊断

1. 组织诊断的工作思路：发现问题，解决问题
2. 组织诊断的工作方法

3. 组织诊断的工具

- 1) SIX-BOX MODEL 模型
- 2) 根据不同维度划分的诊断模型

第三讲：行政事务专家及其关键业务活动

一、一直被忽略的行政能力

二、夯实绩效管理

1. 夯实绩效管理的工作思路：公平的规则
2. 夯实绩效管理的工作方法：以事实出发

3. 夯实绩效管理的工具

- 1) 良品铺子绩效管理制度
- 2) 绩效面谈表
- 3) 平衡计分卡

三、人才盘点

1. 人才盘点的工作思路：发现高潜人才
2. 人才盘点的工作方法：建立个体评估体系
3. 人才盘点的工具：人才盘点九宫格

四、建立管理者梯队

1. 建立管理者梯队的工作思路：永不断线的管理传承
2. 建立管理者梯队的工作方法

3. 建立管理者梯队的工具

- 1) 经理胜任度评估
- 2) 后备人选胜任评估
- 3) 人才发展论坛

五、赋能管理者

1. 赋能管理者的工作思路：人才升值
2. 赋能管理者的工作方法：教练式辅导
3. 赋能管理者的工具：基于 Grow 模型的教练式辅导

六、开展员工能力提升

1. 开展员工能力提升的工作思路：人才增值过程
2. 开展员工能力提升的工作方法：人才培养重点项目
3. 开展员工能力提升的工具：人才档案

七、时间管理

1. 时间管理的工作思路：价值感优先
2. 时间管理的工作方法
3. 时间管理的工具：时间管理矩阵

第四讲：变革推动者及其关键业务活动

一、变革推动者的角色描述

二、企业变革路径

1. 变革的工作思路：差距就是动力
2. 变革的工作方法：方法论-管理三要素
3. 变革的工具：组织变革前后 HRBP 需开展工作自检表

视频案例：《三星成功之道》

讨论：为什么需要变革？

讨论：变革的阻力是什么？

第五讲：员工中的倡导者及其关键业务活动

一、员工中的倡导者的角色描述

二、敬业度管理

1. 敬业度管理的工作思路：团队正向能力的引导
2. 敬业度管理的工作方法：员工视角的敬业度
3. 敬业度管理的工具：最重要的 Q12

三、离职管理

1. 离职管理的工作思路：找到真因
2. 离职管理的工作方法
3. 离职管理的工具：离职访谈表

四、员工健康与安全

1. 员工健康与安全的工作思路：安全是最大的降本增效
2. 员工健康与安全的工作方法

3. 员工健康与安全的工具

- 1) 《劳动法》
- 2) 《劳动合同法》
- 3) 《劳动者权益保护法》

案例：劳动争议案件分析

五、突发与危机事件处理

1. 突发与危机事件处理的工作思路：第一时间、第一地点
2. 突发与危机事件处理的工作方法

3. 突发与危机事件处理的工具

- 1) 操作性风险管理矩阵
- 2) 不同危机所影响的波及范围

情景模拟

结尾：HRBP 的 KPI

1. 高效组织的关键指标
2. HRBP 的个人关键指标
3. 内部客户意识觉醒