

# 增值人力，提升绩效

## HRBP 的角色认知与管理抓手

### 【课程背景】

对于企业来说，最重要的资产是什么？《华为基本法》中提到，认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。华为公司创始人任正非曾经说过，企业之间的竞争，说穿了是管理的竞争。同时，他还强调，人才并非公司的核心竞争力，对人才的管理才是核心竞争力。由此可见，没有人才，公司很难发展；只有人才但缺少对人才的管理，同样无法发挥人才的价值，企业依然缺少竞争力。不同公司在管理水平上的差异，决定了企业竞争力的不同。为此，很多优秀的企业设置了 HRBP，作为业务管理者的合作伙伴，提升以业务为导向的人力资源管理能力。那么，HRBP 承担了哪些关键角色与任务？在工作中有哪些工作方法和抓手？如何处理好人资源与业务的管理？这将是本次课程的主要内容。

### 【课程收益】

- 1、深度理解战略导向的人力资源管理理念
- 2、学习 HRBP 的角色定位与关键职责
- 3、学习 HRBP 的关键工作技能与抓手
- 4、提高 HRBP 的人力资源专业工作能力
- 5、提高 HRBP 的沟通能力与综合业务能力

### 【授课时长】 两天

### 【授课对象】 总经理、副总、HRBP 及人力资源管理者

### 【课程特色】 理论与实践相结合；讲解与研讨相结合；可操作性、可借鉴性强

### 【课程大纲】

#### 一、战略导向的人力资源管理

- 1、战略导向的人力资源理念
  - 案例：华为用人理念的变化
  - 人力资源管理价值循环
  - 华为人力资源管理导向与目的
  - 华为人力资源管理原则与体制
- 2、华为人力资源管理体系
  - 价值创造体系
  - 价值评价体系
  - 价值分配体系
  - 华为人力资源大厦
  - 华为人力资源组织定位与创新
- 3、人力资源的价值定位与价值创造

#### 二、HRBP 的角色定位与关键职责

- 1、业务的战略合作伙伴

- 战略伙伴的角色定位
  - 战略伙伴的关键业务活动
  - 支撑业务战略的人力资源管理：组织与人才
  - 案例：战略生态下的渠道经理
  - 案例：华为国际化战略的人力资源保障
- 2、企业文化的推动者与维护者
- 企业文化推动者的职能定位
  - 华为企业文化与建设经验
  - 案例：企业文化落地研讨
  - 案例：绩效管理中的价值导向
  - 企业文化建设与 HRBP 职能定位
- 3、HR 解决方案集成者
- HR 解决方案集成者的职能定位
  - HR 解决方案集成者的关键业务活动
  - HR 解决方案与构成要素
  - 案例：奋斗者文化下的员工管理
- 4、组织变革的推动者
- 组织变革推动者的职能定位
  - 组织变革中的关键业务活动
  - 案例：组织架构调整的风险与应对
- 5、员工关系管理者的角色与职责
- 6、HR 流程运作者的角色与职责

### 三：业务驱动的 HRBP 与工作抓手

- 1、战略导向的选育用留
- 2、组织绩效管理
- 绩效评价体系
  - 绩效评价流程
  - 绩效评价标准与评价方式
  - 案例：绩效评价与薪酬设计
- 3、任职资格管理
- 任职资格的体系设计
  - 任职资格的分类分级
  - 任职资格的标准设计
- 4、员工培训与组织发展
- 培训的定位与任务
  - 培训体系建设与组织
  - 员工发展与干部梯队建设
  - 组织发展与组织氛围诊断

### 四、HRBP 的工作开展与沟通技巧

- 1、沟通的内涵与原则
- 沟通的概念与目的
  - 高效沟通的原则与策略
  - 常见的沟通障碍与排除
  - 沟通的氛围管理
  - 跨部门沟通技巧与原则
- 2、教练式辅导与 GROW 沟通模型

- 辅导的概念与内涵
- GROW 沟通模型
  - G：目标
  - R：现状
  - O：选择
  - W：意愿
- 练习：基于管理能力提升的辅导练习

### 3、HRBP 的组织定位与角色意识

## 五、回顾与总结：战略人力资源与 HRBP 的角色认知