

# 人力资源业务合作伙伴 (HRBP)

## 课程背景：

我们认为 HR 工作的有效性最终必须通过业务的优秀表现得到反应，必须实现 HR 工作对业务的支持和贡献，必须实现 HR 工作对业务的直接贡献的评价。本课程重点围绕 HR 如何有效支持业务伙伴开展，分析 HR 工作对业务的价值贡献，分析 HR 工作如何在战略落地、流程接口、组织管理、干部管理、员工学习和发展、业务 KPI 支持 6 个方面对业务的支持和贡献。

**战略落地：**以战略地图分析为工具，分析 HR 如何介入到公司战略管理中，以战略为桥梁实现对业务的自上而下理解。

**流程接口：**HR 工作人员如何理解业务流程，在业务流程中，HR 对业务流程实现高效的支持，如业务流程中的关键资源（资源池建设）的贡献。

**组织管理：**从组织到职位如何实现 HR 对业务的支撑，如何通过有效的职位设计和组织规划建设来支持业务开展。HR 如何介入到 EMT 运作中，参与高层 HR 的决策和专家贡献，对业务的动态形成实时支持。

**干部管理：**HR 工作如何抓住业务实现的关键环节：干部。通过干部提升和发展实现对业务的支持，如何让干部认可和理解 HR 工作。

**员工学习和发展：**如何以业务和问题解决为导向，建立基于规划的员工学习和发展体系，如何通过学习地图的方式让管理者参与到员工学习和发展中。

**业务 KPI 支持：**对业务部门承担的 KPI 要求，HR 如何实现对其有机分解后的无缝支持，如何以过程支持的方式对业务部门 KPI 达成提供贡献。

## 课程目标：

- 帮助 HR 专业人员转变为业务伙伴的角色，为企业在留住人才、优化人才、组织变革、通过绩效等方面贡献新的价值。
- 掌握 HR 成为业务伙伴的核心技能，能够与公司领导建立起直接接触的机会，在企业战略制定和影响公司业务需求的战略性项目中发挥作用，通过整合与实施公司在人力资源方面的战略，为业务规划实现提供支持。
- 通过研究 HRBP 的最佳实践案例，探索各项能力在实际工作中如何充分发挥与应用，建立 HR 的个人品牌，以获得各业务部门的一致认可。

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**企业高中层管理者，HR 总监，HR 经理

**课程方式：**讲师讲授+案例分析+实操演练+视频互动+角色扮演+情景模拟

## 课程大纲

### 第一讲：课程目标及介绍

#### 一、学员背景介绍，了解课程期望

#### 二、课程介绍及培训目标确认

介绍和讨论：转型中的人力资源

回顾讨论：人力资源管理现状及转变的驱动因素

#### 三、人力资源经理的典型任务

#### 四、介绍人力资源业务伙伴模型

1. David Ulrich 的 HRBP 模型
2. HRBP 的能力要求
3. 在不同组织架构下发挥 HRBP 的作用

## 第二讲：人力资源转型

### 一、工作的分类

### 二、需求的分类

### 三、需求重构的方法

1. GAPS 地图的核心概念和应用
2. GAPS 地图分析问题
3. GAPS 地图案例分析
4. 根据 GAPS 地图设计访谈提纲，进行需求重构

### 四、战略思维的流程

**模拟练习总结：**构建企业商业问题与人力资源管理之间的联系

1. 通过运用解决问题的流程，正确定位人力资源业务伙伴的角色的职责
2. 定义问题并构建问题树

**运用：**MECE 原则

3. 什么是合理的商业假设
4. 如何匹配分析工具
5. 怎样做出迅速而高质量的分析 and 结论
6. 用问题树来体现 HR 的新角色

**现场演练：**理解工作中的商业问题

### 五、变革管理

1. 洞察变革：建立变革管理的全局观
2. 规划变革：变革的组织基础
3. 企业战略规划和实施中的变革管理
4. 组织变革管理的实施环境

**小组练习：**组织变革的战略价值

5. 变革高准备度组织的特点
6. 如何提高组织的变革准备度

**现场练习：**运用组织准备度模型评估、规划变革

**案例分享：**腾讯、华为、阿里等知名企业 HRBP 体系简介

## 第三单元：人力资源数据分析

### 一、人力资源数据相关指标定义及解释

人力资源相关数据：人力资源规划数据、招聘数据、人员流失成本、培训发展数据、薪酬福利数据、绩效管理数据、

### 二、人力资源投资回报率 ROI：

1. ROI 在培训、薪酬福利、招聘上的应用，数据指标，如何收集数据，相关工具等
2. 人力资本投资收益分析：

历史成本、重置成本、学历教育成本、在职培训成本、医疗保健支出与收益、劳动力迁移成本；

3. ROI 具体工具—人力资源计分卡

人力资源计分卡的产生、定义；现有理论框架；人力资源计分卡与平衡计分卡的比较；（2 家企业人力资源衡量的实际案例）；人力资源计分卡的实施流程；（引导客户企业做

出相关内容：战略落地、人力资源战略地图、价值链体系、人力资源衡量指标等)、局限性及不足；

4、ROI具体操作流程：(以2种主流理论为基础)

流程1：明确界定经营战略、为战略资产的人力资源配置建立经营个案、设计战略地图、在战略地图中确认人力资源传导机制、使人力资源结构域人力资源传导机制保持一致、设计战略性人力资源评估系统、通过测量来实施管理。

流程2：

HR投资初期绩效分析和计划、HR项目实施过程中的数据收集、实施后的数据收集、将数据转化为货币价值、计算HR项目投资回报率、确定无形收益的计量指标、ROI实施过程中的重要问题

5、其他相关人力资源指标

## 第四讲：重建企业人才培养体系

### 一、任职资格体系简介

- 1.任职资格体系的概念
- 2.任职资格体系包含的要素
- 3.如何建立任职资格体系
- 4.资格评审的流程

### 二、胜任力模型简介

- 1.胜任力的提出级定义
- 2.常用的建模方法
- 3.胜任力分级
- 4.在各个模块中的应用

### 三、评价胜任力的工具及方法简介

- 1.BEI行为访谈
- 2.评价中心技术

### 四、人才培养体系概述

- 1.确定目标岗位，定义关键绩效指标
- 2.识别成功要素，构建胜任素质模型
- 3.根据素质要求(知识、技能、行为)，开发测评工具
- 4.确认接班人
  - 1) 人才库的建立(员工信息表)
  - 2) 实施员工评估
- 5.构建接班人培训计划体系
  - 1) 设计员工个人发展模式
  - 2) 建立人才发展通道
  - 3) 制定员工培养与发展计划
- 6.遴选关键职位的梯队候选人
  - 1) 人才梯队建设的分工与职责
  - 2) 相关制度的制定

现场演练：人才培养规划

## 第五讲：战略人力资本管控

### 一、企业运营与人力资本的本质关联

- 1、由物质资本运营到人力资本运营

- 2、由传统人力资源管理过渡到人力资本管理
- 3、被人力资本颠覆的企业传统资本结构
- 4、企业资本结构的重构引起的分配革命
- 5、由资本雇佣人力到人力雇佣资本
- 6、知识经济时代的本质是人力资本经济
- 7、现代企业竞争是人力资本的竞争
- 8、人力资本运营风险影响企业竞争的成败

案例分析：人力资本激烈竞争给企业带来的深刻变革

## 二、认清企业人力资本运营风险的特征

- 1、企业人力资本运营风险内涵与外延
- 2、企业最大的风险来源于人力资本
- 3、人力资本风险具备的特征与本质
- 4、企业人力资本投资与风险伴随的必然性
- 5、企业人力资本投资主体的多元化与收益的不确定性
- 6、企业人力资本系统风险与非系统风险
- 7、为什么要对人力资本运营风险开展评估与管控

案例分析：从实际管理中探寻企业人力资本风险的特征

## 三、企业人力资本风险管控目标与风险容量容限

- 1、风险目标的特征与设定的注意事项
- 2、企业使命、目标与风险容量与容限的关系
- 3、战略目标与风险管控目标的相关性分析
- 4、战略解码与风险管控目标设定的关联度分析
- 5、历史数据分析与未来风险控制目标的预测

案例分析：某企业如何通过战略解码确定风险管控的目标

## 四、企业人力资本风险评估技术

- 1、企业人力资本风险计量尺度
- 2、企业人力资本风险的定量与定性分析
- 3、企业人力资本简单估算与概率分析法
- 4、企业人力资本风险评估辐射图法
- 5、企业人力资本模糊评估综合评估法
- 6、企业人力资本风险分级计分预警法
- 7、企业人力资本风险地图

案例分析：实用才是最好---企业传统人力资本风险规避技术

## 五、企业现存人力资本盘点与对应风险透析

- 1、人力资本盘点对企业的现实意义
- 2、企业家人力资本存量与变量分析
- 3、管理型人力资本存量与企业匹配性分析
- 4、技能型人力资本存量与生命周期分析
- 5、一般型人力资本存量与流动性分析
- 6、如何设计人力资本存量会计报表

案例分析：某企业如何透过人力资本盘点看到企业危机的本质

## 六、企业人力资本配置与使用环境分析

- 1、企业人力资本战略与公司发展战略关联度分析
- 2、企业人力资本组织分配模式与其效能发挥
- 3、企业人力资本与管理资本的兼容性

- 4、企业人力资本与物质资本的匹配性
- 5、企业个体人力资本与群体人力资本效能发挥
- 6、企业核心文化与人力资本相符性
- 7、关注人力资本与企业区域环境的匹配

讨论：有人力资源，不一定有人力资本，有人力资本，不一定有效益

### **七、企业人力资本历史投资与收益风险回顾**

- 1、企业人力资本投资主体与投资额度
- 2、外部人力资本投资为主的风险分析
- 3、内部人力资本投资为主的风险分析
- 4、企业人力资本投资时间节点分析
- 5、企业人力资本投资会计科目设置
- 6、如何设置人力资本投资盈亏点
- 7、企业人力资本投资经济效益分析

讨论：对企业员工的知识投资带来的不一定是收益

### **八、企业人力资本需求与供给风险测评**

- 1、企业人力资本需求定性预测
- 2、企业人力资本预测定量预测
- 3、企业人力资本外部供给预测
- 4、企业人力资本内部供给预测
- 5、企业人力资本供需平衡分析
- 6、企业人力资本需求与供给评估的风险要素及应对措施

案例分析：某企业如何开展人力资本供给测评

### **九、企业人力资本关键风险解读**

- 1、企业人力资本决策风险
  - 2、企业人力资本引进与培养风险
  - 3、企业人力资本配置与使用风险
  - 4、企业人力资本代理风险
  - 5、企业人力资本激励风险
  - 6、企业人力资本重置风险
  - 7、企业人力资本风险应对方法与技巧分析
- 思考与探讨：如何规避企业高管自我利益的驱使而导致的重大风险

### **十、企业人力资本风险应对与内控体系的构建**

- 1、企业人力资本风险内控的指导原则
- 2、企业人力资本风险管理机构与职能配置
- 3、企业人力资本风险的回避、降低、分担、承受
- 4、企业人力资本风险内控管理制度
- 5、企业人力资本风险内部审计监督机制

案例分析：某企业人力资本运营风险管理制度