

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程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。

问题分析和思考：

- ◆ 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？为什么不关闭 HR 部门呢？

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，绩效管理人員，绩效考核人員

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：识别业务需求

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

第三讲：重建企业人才培养体系

一、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

二、现场演练：人才培养规划

第四讲：提高影响力——策略和技巧

一、影响力：HRBP 建立良好的业务合作伙伴关系的关键

1. 提高 HRBP 的影响力
2. 影响力模型及影响行为
3. 个人沟通风格和优秀影响力的特点

二、角色扮演——实施 HRBP 的影响力

1. 运用 ACT 方式，发现业务部门需求，捕捉合作机会
2. 角色扮演——实施 HRBP 的影响力

三、高效会议主持技巧基础

1. 介绍理解高效会议的概念、关键要素
2. 高效会议主持的工具、技巧
3. 行动学习介绍

练习：行动学习演练

角色扮演——高效会议主持，引导群策群力

第五讲：HRBP 的体系建立

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、HRBP 的胜任力模型

四、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

第六讲：知行合一的人力资源业务伙伴运用

一、制定相应的行动计划

1. 学员针对自身的职业生涯发展和生活目标

2. 结合人力资源业务伙伴的工具和技能

二、战略伙伴的挑战及解决方案

1. 成为战略合作伙伴所面临的挑战

2. 克服挑战的方案

三、组织诊断框架

四、战略实现的结构框架

五、组织评估能力

研讨：HRBP的组织调整方向相关讨论

1. 可能出现的问题

2. 调整的流程、步骤

3. 三支柱架构的设置

案例分享：腾讯、华为、阿里等知名企业HRBP体系简介

总结——最后的回顾和反思