

《HRBP 发展与体系构建》

从“HR”转为“BP”从事务转向业务，为客户创造价值，为企业创造利润

主讲老师：杨明

【课程背景】

人的管理是企业管理永恒的话题，也是企业管理的难题；所有的管理的本质和难题最终都归结为人的管理，如何进行对人的管理，目前很多企业的人力资源管理工作与业务团队&条线的紧密性和关联性不强，业务是业务；HR 还是 HR，HR 的工作没有以经营为导向。

HRBP 能做到：

- ◇ 提升企业人效；固化全员经营性思维
- ◇ 有效管理企业运营成本；降低企业业务风险
- ◇ 建立业务导向型的企业文化

本课程从企业战略和经营的角度，帮助学员理解人力资源管理转型升级的重要性，掌握 HRBP 四个角色的转型与赋能，帮助学员提升对企业战略和业务需求的洞察能力，全面提升人力资源管理能力，打造企业管理竞争优势。

【课程设计】

【课程收益】



- ◇ 从企业战略和经营的角度，认清人力资源管理转型的必要性，掌握三支柱模式的思路与原理，树立 HRBP 的战略和业务思维，实现由外而内的人力资源管理
- ◇ 掌握 HRBP 转型与赋能的方法，懂得正确分析业务需求与痛点，实现 HRBP 四角色的转型升级，成为支撑业务的战略伙伴；
- ◇ 掌握聚焦战略和业务需求的 HR 工作方法和关键技巧，提升 HR 管理的系统效率；
- ◇ 掌握优秀企业三支柱模式和 HRBP 转型升级的实践，提升学员视野和格局

【课程特色】课堂讲授 50%+案例分析 20%+小组讨论 20%+实战演练 10%
突出实战性与实用性。

【课程时间】1—2 天（6 小时/天）

【课程对象】人力资源从业者

【课程大纲】

课前讨论

- 1、人力部门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？
- 2、HR 工作如何实现有效的定位？人力传统的选、育、用、留如何落地到业务系统中？
- 3、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？

第一部分：HRBP 定义、模型、角色

一、HRBP 定义、角色

1、由“巅峰对话”引发的思考——HRBP 的定义

- 1) 拉姆·查兰：是时候跟人力资源部说再见了
- 2) 戴维·尤里奇：别轻易跟人力资源部说再见

HRBP 定义：具有____思维，掌握系统化技能，担任 HR____岗位，能够理解和运营成熟的____模式，制定并执行能够促进____发展方案的_____

二、HRBP 成熟度模型图——全新的 HR 体系

- 1、HRBP 模型：创造价值、人才战略、业务伙伴、领导管理
- 2、业务部门心目中的 HRBP
- 3、HRBP 的六大角色：自我颠覆、信用构建、战略执行、关系协调、能力打造、变革者

HRBP 模型：与业务价值共舞；**HRBP 的胜任力（HRBP“钉子”模型）**

小组讨论：

画一个你们小组一致认为的可代表“HRBP”的自然界动物并赋予它核心技能描述

第二部分：HRBP 生态圈体系构建

一、主动参与，不做业务部门的“门外汉”

1、分析行业发展趋势

- 1) 关注国家政策、战略动向
- 2) 看企业所属行业规模
- 3) 看行业所处发展阶段、竞品公司经济指标、行业头部人物发言等

2、熟悉企业业务流程

- 1) 企业最新商业模式、业务流程图
- 2) 打入业务内部，了解业务模式+客户培养模式+品牌运营模式
- 3) 洞察业务问题：蹭吃、蹭喝、蹭会

二、基于关键战略的人才管理

- 1、人才选拔：基于业务规划背景下的岗位变化—招聘渠道—人才选拔策略—雇主品牌
- 2、人才发展：组织培训课程设计、学习型组织设计
- 3、人才梯队：人均贡献率公式、人才盘点 6 大关键、关键人才 6 大胜任力

三、基于业务竞争策略的薪酬激励体系建设

1、企业战略分析与薪酬策略制定

- 1) 竞争性薪酬设计的基本导向
- 2) 基于业务发展的薪酬体系建设

2、基于业务战略和经营目标的绩效管理

- 1) 团队绩效管理 7 步法
- 2) 经营目标的分解与指标提炼；关键指标与基础指标的平衡方法
- 3) 绩效管理提升三部曲

工具模型：

人才盘点九宫格、招聘金字塔模型、STAR 面试追问技巧、GROW 绩效辅导模型

第三部分：HRBP 员工后盾的角色修炼与赋能

一、职业发展促进员工专业能力提升

- 1、建立基于员工成长的职业发展通道
- 2、基于素质提升的人才培养体系建设

二、劳动关系与心理健康管理促进员工健康成长

- 1、劳动合同与企业用工风险管理
- 2、员工心理健康的管理

工具模型：

引导技术、员工职业发展双通道模型

三、做好团队管理，与业务部门负责人共同解决问题

- 1、学会聚焦：聚焦流程、聚焦问题、聚焦目标。
- 2、作为业务条线支持者，要善于培养解决问题而不是事事亲为
- 3、阿里“三板斧”闻味道、照镜子、揪头发
- 4、复盘：回顾、反思、探究、提升

第四部分：HRBP 案例实施

一、案例一：新机电产品“开发、提升市场占有率和提高客户满意度案例（参与型组织建设）

- 1、目的：通过案例讲解，阐述 HRBP 在组织发展实战中，如何促进组织从学习型组织建设到发展型组织，实现组织“人人都是业务伙伴”的大战略。
- 2、核心：掌握参与型组织建设模型如何构建、思路和路径；引导组织参与型文化建设组织变革八步法（创造气氛—全员参与—持续发展）
- 3、实战：从学习型组织到参与型组织建设，您是否有一套可行的系统化建设方案？

二、案例二：飞利浦高潜力人才培养战略（高潜力人才—重构人才结构）

- 1、目的：通过案例讲解，阐述 HRBP 如何在组织业务实战中，识别、发展、保留组织中的高潜人才。
- 2、核心：界定高潜力人才范围、对组织发展的作用和意义；制定完善的高潜人才发展，人才池储备和保留策略，构建人才储备库
- 3、实战：作为 HRBP，您是如何依照组织发展战略来制定高潜人才识别方案、标准、实施？