

HRBP 三支柱模型在企业中的应用

课程背景

现代企业必须走战略人力资源管理的道路，实现‘全员人力资源管理’，就能实现战略人力资源管理，这是达成企业战略目标的必要保证。本课程旨在为人力资源的管理者梳理人力资源管理的系统，使各人力资源管理者通过自己的探索找到适合自己的“团队管理全面解决方案”，在最大限度的确保部门绩效的同时，享受“用”人的乐趣！

课程目标

- ◆ 帮助学员实现对 HR 工作价值的深刻理解，理解 HR 工作的有效性，找到 HR 工作让公司和业务部门满意的途径；
- ◆ 帮助学员充分理解和清晰认识到 HR 模块对业务的工作接口，理解业务流程和组织的关系；
- ◆ 帮助学习掌握 HR 对业务支撑的方法和流程。

课程纲要

第一讲 人力资源工作者的定位

讨论：是否取消 HR 部门

- 1、人力资源工作带给企业的真实价值分析
- 2、基于经营战略的人力资源战略
- 3、人力资源工作与企业战略的关联关系
- 4、90%的公司战略无法得到有效执行

5、新一代人力资源管理人员自我地位的提升

(1) 数据说话

(2) 切入业务

(3) 熟悉人力资源模块，擅长变革管理

6、人力资源战略的形式

7、人力资源管理的角色

8、HR 管理体系

第二讲 什么是战略业务伙伴

1、什么是战略业务伙伴

2、HR 服务模式——HR 业务伙伴

3、HR 服务模式——HR 专业中心

4、HR 服务模式——HR 共享服务中心

5、战略业务伙伴的背景

6、人力资源管理者现状

7、人力资源管理者现状：与最佳实践的差距

8、观点：战略是什么

案例：黄光裕回归：全面深化国美战略变革

案例：西南航空：战略是执行

9、战略是执行

10、基于平衡记分卡战略绩效管理方案

11、战略目标

12、人力资源管理者现状：亚洲 HR 的弱项

案例：万科的价值链与流程

案例：华为的价值链与流程

案例：腾讯：什么是伙伴/薪酬管理构成

第三讲 为什么要成为战略业务伙伴

1、为什么要成为战略业务伙伴

2、在企业发展的各要素的相对重要性方面，人力资源已成为许多企业考虑

首要问题：中国企业面临挑战

3、人力资源管理面临的主要挑战

4、正确的人放在正确的岗位

5、HP 的人力资源管理

案例：华为的人力资源管理体系

第四讲 如何成为战略业务伙伴

1、人力资源组织架构规划

2、如何成为战略业务伙伴的几个核心概念

(1) HR 的三类工作

(2) 战略业务伙伴的三个步骤

(3) 客户的 4 种需求

(4) 战略业务伙伴的三个步骤：建立合作伙伴关系

3、与业务部门建立联系

练习：应聘者合格的概率是多少？

案例：有一个跨国公司调查员工对于食堂的满意度，极大多数的员工对于现在的食堂表现出不满意。

4、建立信任：有效的方法

5、建立可靠性

6、管理变革过程

7、战略业务伙伴的三个步骤：识别战略项目和影响业务战略

8、识别战略性项目并开展合作

9、落差分析工具

10、影响业务战略和方向

11、HR 成为战略业务伙伴的流程

12、人力资源管理职能的变化

第五讲 人力资源与业务部门的 KPI 对接

1、绩效管理流程

2、绩效管理中的角色分工

3、绩效管理中的工具方法

案例：公司绩效存在问题分析

4、实现战略目标是公司最大的绩效

5、分解年度经营战略和目标

模板 1：各部门战略目标识别及 kpi 分解

6、员工绩效指标来源一：岗位说明书

(1) 岗位主要职责要求

(2) 岗位说明书价值

7、员工绩效指标来源二：部门工作目标

(1) 目标写什么

(2) 确定岗位工作目标的步骤

8、员工绩效指标来源三：内外部客户需求

9、工作目标考核的标准

练习：绩效指标的标准

模板 2：绩效考核表

10、绩效改进哪些内容

模板 3：量身订做员工的绩效改进计划

11、绩效面谈的工作

12、定期绩效面谈八步法

13、考核结果调节分配比例：团队考核与个人考核结合

14、考核结果与绩效工资挂钩方案

15、绩效考核结果与员工培训