

《推动经营管理的最强配件》

HRBP 管理实务

主讲：于洋

【背景介绍】

HRBP 就是要做好[人力资源部](#)与业务部门之间的沟通桥梁，帮助业务部门设定人力资源的工作目标和计划，并树立起对业务部门的[内部客户服务意识](#)，为他们提供专业的人力资源解决方案。主要关注于提供[人事管理](#)的咨询来支持业务部门的战略，他们的[行为模式](#)是关键的成功要素。

但企业需要的是 BPHR，不是 HRBP，只有从业务角度去思考的 HR 才能算是 BPHR，因此 BPHR 的核心思想必需是如何帮助业务部门进行更有效的经营决策，推动经营目标的实现。

为什么很多企业设立了 HRBP，却只能称为“伪 BP”？

所谓“业人融合”是如何发挥效力的？

BP 的价值主要体现在哪些环节？

BP 为何容易从“娘家人”沦为“婆家人”？

【课程收益】

掌握企业运营的顶层战略性思维；

掌握如 BP 的主要职能；

了解 BP 管理的价值体现；

掌握非人管理的实践操作的核心

【课程特色】

实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

【课程对象】

HRBP 及中高层人力资源管理者。

【课程时长】

1 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

第一部分 BP 与企业运营的关系

BP 是组织运营发展的产物，不要误会 BP 的核心作用

1. BP 的起源

2. 企业运营的目的

① 明白组织达的核心目标之间的逻辑关系？

实战问题解读：组织的六大核心目标的设计逻辑

② 不同目标实现对应的能力是不同的？

实战问题解读：经营能力的 4 点要素和管理能力的 3 点要素

3. 企业做好经营和管理的五大核心要素

应用工具：经营管理的五星模型

4. 组织经营与管理的核心

实战问题解读 1：企业的顶层设计包括哪 4 项工作

实战问题解读 2：人力资源发展的 4 个阶段及核心职能

5. 组织的激励来自于哪部分？

实战问题解读：为何组织的激励来源不是绩效？

第二部分 HRBP 的价值

三支柱不是跟风设置，使命不了解，怎么达成应有的职能价值？

1. 衡量一家企业人力资源管理水平的三大标准

- ① 人力规划的基础作用
- ② 人力资源理解的精细程度
- ③ 人力资源提升话语权靠的是什么？

实例解析--千亿上市公司的 BP 养成

实战问题解读：HRBP 对业务的了解程度

2. 六大模块 VS 三支柱

- ① 是否只有三支柱才能设立 BP
- ② BP 向谁汇报才合适？

3. COE 的定位与价值体现

4. BP 的定位与价值体现

5. BP 的工作职能有哪些？

6. COE 和 HRBP 应具备哪些能力？

实操解读--COE 和 HRBP 能力素质测评

第三部分 BPHR 的实践应用

BP 不能把自己看做一般的 HR，不具备高维理念和动机，就不具备成为 BP 的条件

1. 通过战略解码推动组织经营决策

① 业务数据的收集

应用工具：经营数据的收集与分析

② 简易目标设计与制定思路

实战问题解读 1：营业收入制定及分解的通用公式

实战问题解读 2：老市场和新市场的收入占比是多少？

实战问题解读 3：客户数量怎么预测？

实战问题解读 4：不定型情况下目标设计思路

实战问题解读 5：如何解决业务员不愿意开发新客户的情况？

③ 组织目标分解的四步法

应用工具 1：单层次目标分解三步骤

应用工具 2：组织目标分解的 4x3 法则

实战问题解读 1：如何对分解的目标进行验证

实战问题解读 2：如何在目标分解阶段就解决部门间扯皮、推责的现

象

2. 正确设计机构及部门及岗位职责的编写

实战问题解读 1：部门和岗位从何而来

实战问题解读 2：流程的重要性

应用工具 1：工作量和专业度的衡量标准

应用工具 2：部门职责与岗位编写的六步骤

应用工具 3：部门职责与岗位职责设计表格（经过无数咨询实践后提

炼）

3. 薪酬体系设计

① 岗位价值评估

业?)

实战问题解读 1：海氏 VS 美氏的应用 (哪一个更适合本土企

应用工具：简易薪酬价值系数评估

② 5类薪酬结构设计

实战问题解读：销售类、技术类、生产类、组织管理类、职能部门

类

③ 提成设计

应用工具 1：菲尔德法

应用工具 2：流程价值提成法

实战问题解读：如何满足业务人员的“升官与发财”

4.关键绩效考核指标设计

实战问题解读 1：如何鉴定和衡量哪些是关键绩效考核指标

实战问题解读 2：如何随企业发展而调整考核

应用工具：关键绩效考核指标提取的一个重点和三步骤

案例解析：某公司绩效考核指标优化

5.招聘和转正标准设计

案例解析-某岗位考核结果在招聘和转正时的应用

实战工具：岗位标准建设模板

6.培训需求与计划制定

实案例解析-某控股集团绩效考核结果在培训体系建设时的应用

实战工具：培训及晋升挂钩的实战应用

7.人才盘点和评估

① 宫格介绍

② 如何利用宫格设定员工培养发展路线

实战问题解读：宫格 9 的人员如何发展？

③ 宫格设计与应用的三步法

实战问题解读 1：传统宫格设计时的关键错误

实战问题解读 2：如何设计动态宫格？

实操练习-如何设计合理的宫格

实战工具：宫格镶嵌法

④ 如何设计奖金和晋升（薪）的分配

思考练习-根据人才评估结果如何分配奖金和设计晋薪幅度

实战工具：利用宫格结果的奖金与晋薪的标准分配比例