

“业务思维 结果导向” ——HRBP 转型与赋能训练

主讲：张剑（2天）

【课程背景】

作为商业性组织的特点，企业的人力资源管理必须对经营负责、对市场负责，不然就是自娱自乐，让客户满意才是硬道理。人力资源管理根本上需要从组织效率与人员效率上入手，通过管理理念的革新、方法手段的突破，实现企业运营效率的提升，以推动企业战略的实现。

本课程从企业战略的角度出发，帮助学员突破传统的人力资源管理理念，了解组织与人才效能提升的方法，实现人力资源业务伙伴的转型，全面提升企业人力资源管理水平。

【课程收益】

- ★ 思维变革：由外而内、由内及里思路转变，四角色模型修炼，从职能 HR 向业务型、战略型 HR 转变；
- ★ 组织赋能：掌握组织赋能、组织机制建设的方法，促进组织效能整体提升；
- ★ 管理赋能：掌握组织绩效管理的方法与技巧，提升学员管理能力，支撑业务发展；
- ★ 人才赋能：掌握基于业务战略的人才培养方法，提升人才能力素质与工作效率；
- ★ 技术创新：掌握人才选用、激励的创新方法与技术，帮助企业人才战略实现。

【课程对象】

总经理、副总经理、部门长、人力资源管理人员、HRBP 等

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前 1~2 周
课中	学习方法、改变认知、 掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、 帮助落实	行动计划：531 学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后 2 个月内 (免费)

【课程逻辑图】



【课程大纲】

第一讲 思维变革：人力资源变革与 HRBP 转型

1、人力资源管理变革与突破

- ◇ 人力资源管理路径与实践困惑
- ◇ 传统人力资源管理模式的短板
- ◇ 客户导向的人力资源管理新思路

2、人力资源三支柱模式与 HRBP 转型

- ◇ 三支柱模式的实践与创新
- ◇ HRBP 的提出与转型之路
- ◇ 人力资源如何成为业务伙伴（HRBP）？
- ◇ HRBP 的核心胜任素质

3、HR 的业务视角与经营思维

- ◇ 商业模式与业务的本质
- ◇ 战略分解与公司经营
- ◇ 基于业务洞察的管理思考

【应用工具】人力资源管理路径图、三支柱模式、HR 的四角色模型、SWOT 模型、五力模型、GSA 模型

【案例分析】海尔的转型与员工赋能、腾讯的 SDC 与阿里巴巴的政委模式创新、HRBP 模式在我国的发展、华为 HRBP 的核心能力、A 公司的战略转型、商业模式流程分析、美团京东商业模式与人力资源管理分析

【小组讨论】HR 管理是否必须进行三支柱转型？如何才能具备业务思维？HR 了解业务的途径？

【实战演练】找出角色短板：人力资源四角色评估调查、基于业务战略的人力资源规划

第二讲 组织赋能：优先赋能组织支撑业务发展

1、HRBP 如何为组织赋能？

- ◇ 组织赋能的五个维度
 - 团队意愿
 - 团队能力
 - 流程工具
 - 组织裂变
 - 组织文化

- ◇ 组织变革加速业务价值链实现
 - 流程——客户导向的组织设计原则
 - 趋势——职能型组织向平台型组织转变
 - 领导——倒金字塔组织为业务赋能

2、组织机制建设促进 HRBP 管理效能提升

- ◇ 机制的本质与内在逻辑
- ◇ 机制设计的内容及要点
 - 机制建设的内容与载体
 - 博弈平衡的机制建设要点

【应用工具】价值链、组织赋能矩阵、权力四象限

【案例分析】流程思维改变产品质量、引起争议的考勤制度、某公司销售部门费用报销难题、两份重要法律的修改

【小组讨论】组织为谁服务？如何看待组织扁平化？如何构建组织文化？如何有效设计组织架构？车间消防问题如何有效解决？如何解决组织并购下的集团及分子公司的职位问题？

【实战演练】业务场景对话训练

第三讲 管理赋能：业务成果导向的人才绩效管理

1、用好人才绩效管理成功一半

- ◇ 尊重与包容是正确用人的基础
- ◇ 善用激励与控制管理好问题员工
- ◇ 合理授权激发人才活力
- ◇ 把人用好的关键技能
 - 人岗的内部匹配
 - 内部调配与轮岗机制
 - 岗位能上能下
 - 岗位风险的内部管控

2、基于业务思维的绩效管理技能提升

- ◇ 绩效管理的四大系统
- ◇ 绩效管理的两种业务思维
 - 强调竞争的包产到户模式
 - 强调合作的球队模式
- ◇ 绩效管理的常用方法分析
 - BSC+KPI
 - OKR
 - 量化积分
- ◇ 绩效管理常见难题的解决
 - 目标对齐的技巧
 - 博弈平衡的目标值设置技巧
 - 主基二元考核方法的应用
 - 360 度评估误差的控制

【应用工具】平衡计分卡、联合确定基数法、主基二元考核法、均差法、拉差法

【案例分析】某线上旅游企业的内部人才机制、奖金发放的难题？红气球竞赛、某化妆品电商公司的

OKR+KPI 考核

【小组讨论】如何让经营压力层层传递？跨部门指标如何考核？信息不全如何正确设定目标值？

【实战演练】关键岗位 KPI 提炼与设置

第四讲 人才赋能：基于业务战略的人才培养方法

1、基于业务战略的人才培养思考

- ◇ VUCA 时代的人才培养困惑
- ◇ 基于供应链思维的人才培养策略

2、从业务盘点到人才盘点

- ◇ 企业战略与人力资源规划
- ◇ 人才经营从人才盘点开始
- ◇ 人才盘点的步骤、方法、工具

3、人才赋能的策略与方法

- ◇ 人才赋能的三个维度
- ◇ 人才培养的常用方法
 - 导师制/师徒制
 - 案例研究
 - 专业讨论
 - 项目复盘
 - 跨界学习
 - 人才混搭

4、人才学习培养的方法与技术

- ◇ 人才学习金字塔
- ◇ 人才培养的流行技术
 - 行动学习
 - 引导技术

【应用工具】人才培养策略模型、学习地图、学习金字塔、721 法则

【案例分析】腾讯游戏产业的创新能力培训、华为的“掺沙子”行动、某公司客服管理岗的学习地图、某集团的梯队培养计划

【小组讨论】如何做好行动学习？人才需要怎样的上司？客户投诉问题如何解决？

【实战演练】行动学习方案模拟设计

第五讲 技术创新：关键技能创新促进 HRBP 效能提升

1、人才招聘创新促进 HR 效能提升

- ◇ 招聘渠道与模式的创新
- ◇ 结构化面试技术的创新
- ◇ 招聘心理技术的创新
- ◇ 快速选人识人的方法与技巧

2、人才激励驱动 HRBP 效能提升

- ◇ 人才激励的根本原则
- ◇ 人才激励的主要策略与方法

◇ 新型人才激励的方法及应用

【应用工具】人才招聘金字塔、行为投射、瀑布心理效应、沉默原理、德西效应

【案例分析】老陆为什么说服不了小陆？顺丰的老板文化与员工激励

【小组讨论】选谁最合适？企业没有资金预算如何激励内部培训师？激励如何与业务目标挂钩？“不花钱”如何做好人才激励？怎样发奖金？

【实战演练】五分钟面试设计演练、关键岗位的长期薪酬激励框架设计