

# “HR 业务伙伴”

## ——HR 与业务单元协同

### 【课程背景】

从企业经营的角度，业务部门是 HR 的内部客户，如果 HR 不懂业务、不主动学习主航道业务，工作时间和业余时间不下战场，他就难以识别业务对 HR 的真实需求，就容易用主观意识管控行使权力，造成 HR 管理与业务单元的脱节。

任正非曾在阐述华为超越竞争对手的秘密时说过：客户是华为存在的唯一理由，华为管理的秘密就是“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”。张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，从理解业务到密联业务，从经营思维到管理创新，帮助 HR 建立经营视角，主动与业务单元协同，提升 HR 管理的价值。

### 【课程特色】

- ◆管理实践升华：1200+场公开课/内训、70+企业 HR 管理咨询、100+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选 30+家国内外企业人力资源管理案例，对标各行业、各领域 HRBP 管理实践；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司人才管理痛点理解、成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

### 【课程收益】

- ★理解业务：理解企业战略、业务战略、HR 战略的关系，领会经营视角的 HR 管理思路；
- ★密联业务：理解业务本质，掌握战略与业务视角的 HR 管理策略方法，职能驱动向业务驱动转型；
- ★经营思维：掌握 HR 与业务单元协同的方法，掌握组织、人才、机制协同的技巧，支撑业务目标实现；
- ★组织创新：掌握组织与人才创新的方法，建立自我驱动的组织机制，提升企业组织能力；
- ★实践经验：了解优秀企业的 HRBP 管理实践，提升格局与视野，打造 HR 管理竞争力。

### 【课程对象】

企业中高层管理者、专业 HR 管理人员、储备管理人才等

### 【课程时长】

标准课时：2 天（12H），可根据客户需求定制课程

### 【授课形式】

课堂讲授 50%+案例分析 30%+小组讨论 10%+实战演练 10%，突出实战性与实用性。

## 【课程大纲】

# 第一讲 理解业务——让 HR 与业务单元协同共舞

## 1、企业战略、业务战略与人力资源战略

- ◇ 如何看待与理解企业战略？
- ◇ 人力资源战略的本质？
- ◇ 企业战略落地的根本路径
- ◇ VUCA 时代的人才战略布局
- ◇ 阿米巴业务模式下的企业人才战略

## 2、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
- ◇ 人力资源三支柱模式与 HRBP 转型

## 3、HR 的业务视角与经营思维

- ◇ 商业模式与业务的本质
- ◇ 企业战略规划三要站在总经理的角度思考 HR 问题

【应用工具】SWOT 模型、五力模型、人力资源战略分解表、三支柱模型、GSA 模型

【案例分析】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】如何进行由外而内的 HR 管理变革？HR 管理是否必须进行三支柱转型？

【实战演练】基于业务战略的人力资源规划

# 第二讲 密联业务——有效支撑业务目标的实现

## 1、业务成果导向的 HR 管理思路

- ◇ HR 的核心成果——人才供应链
- ◇ 业务成果的核心抓手——关键岗位与关键人才
- ◇ 业务执行的核心框架——BLM 工具

## 2、密联业务，提升组织能力支持业务目标实现

- ◇ HR 与业务密联的六大方式
- ◇ 组织能力提升的五个方向
- ◇ 人才赋能的三个维度
- ◇ 人才梯队传承的六大策略

【应用工具】人才供应链、BLM（业务领先模型）

【案例分析】常见的人才分类方法分析、BLM 与 BSC 的应用分析、人才赋能三个维度分析

【小组讨论】我们更应关注关键岗位还是关键人才？秦军与古罗马军队谁能赢？

【实战演练】游戏标杆企业关键人才培养方式设计

## 第三讲 经营思维——HR 管理价值的提升

### 1、基于业务战略的人才招聘

- ◇ 目标导向——价值导向的人才招聘选拔
- ◇ 鲶鱼效应——人才冗余度管理
- ◇ 适合就好——人岗匹配的二个方向三个层级
- ◇ 深层动机——基于关键行为的人才招聘选拔策略

### 2、基于企业战略的人才培养

- ◇ 人才培养的两种策略：标准化、个性化
- ◇ 人才培育的 6+1

### 3、基于价值创造的绩效管理

- ◇ 绩效管理的底层逻辑
- ◇ 绩效管理的主流方法
- ◇ 绩效管理的控制与激励手段

【应用工具】贝尔宾团队的九种角色、球队理论、绩效管控模型

【案例分析】中国古代的选人智慧、华为新员工 180 天培训计划、华为的人才阻隔策略

【小组讨论】四位项目经理应该推荐谁？五十万礼金怎么花？如何明确人才选拔的目标？萝卜与坑的关系？如何管理人才冗余度？中西医如何结合？如何培养孙悟空式的人才？积分管理法与 OKR 在国内企业如何运用？

【实战演练】关键人才选拔策略设计、基于 OKR 理念的 KPI 考核表设计

## 第四讲 组织创新——支撑业务战略加速实现

### 1、组织创新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、机制创新让组织实现自驱动

- ◇ 机制的本质与内在逻辑
- ◇ 机制设计的要点
- ◇ 他组织向自组织的转变
  - 企业自组织的经典模式
  - 企业自组织的理想特征
  - 自组织的核心体现

【应用工具】价值链模型、平台化组织转型的三个阶段、机制运行图

【案例分析】京东的 8150 原则、餐饮企业的价值链与组织架构、某公司研发与设计部门职能分析、平台型组织的前、中、后台分析、韩都衣舍的小组制模式、红领的定制化平台、海尔的 SHARP 模型、海尔的组织转型与赋能、沃尔玛的倒金字塔结构、华为蓝军与阿里的中供铁军

【小组讨论】如何看待组织扁平化？组织为服服务？如何有效落实公司的禁烟制度？小米自组织机制与变革的思考？销售管理难题如何解决？

【实战演练】销售部具体业务流程的自我约束与激励机制设计