

# 战略型 HRBP 实战赋能训练营

## --HRBP 从“事务型”向“经营型”的进阶之道

主讲：於洋老师

### 【课程背景】

在 VUCA 时代，企业竞争的本质是人才与组织效能的竞争。HRBP 作为链接业务与人力资源的核心枢纽，其能力高低直接决定了组织战略能否有效落地、人才配置能否精准高效、激励措施能否激活个体。

然而，大量企业的 HRBP 实践陷入了“三支柱空心化”的困境：忙于事务性工作，不懂业务语言；制定的政策与业务脱节；目标分解流于形式，战略意图在执行中“失真”；定岗定编凭感觉，导致人效低下；绩效考核与激励设计无法真正驱动业务增长，甚至引发内部矛盾。

本课程正是为解决上述痛点而设计。它并非传统 HR 理论的简单堆砌，而是一套融合了战略管理、组织设计、人力资源管理及财务思维的“经营型”BP 实战体系。课程以“目标管理”为纲，以“四定（岗、责、编、员）”为基，以“薪酬激励与绩效指标”为术，通过大量源自一线咨询项目与标杆企业的真实案例、实用工具（如五星模型、ARCPI 权责划分、职责镶嵌法、价值系数法等），手把手教会学员如何从“事务型 HR”蜕变为能够与业务共舞、驱动业绩增长的“实战型 HRBP”，最终帮助企业构建起能够自我进化、高绩效导向的组织能力。伪 HRBP vs. 实战型 HRBP 的区别：

维度	伪 HRBP	实战型 HRBP
核心定位	“打杂的联络员”：是派驻到业务部门的行政 HR，主要负责传达政策、收集表格、处理事务性员工关系。	“懂业务的参谋长”：是业务一把手在组织与人才领域的核心参谋，深度参与业务规划，用 HR 手段解决业务痛点。
工作起点	从“职能”出发：手里拿着六大模块的工具，问业务部门“你需要我做点什么？”	从“业务”出发：眼里盯着业务目标和痛点（如市场份额、利润率），问自己“我能如何优化组织和人才来帮业务打赢？”
目标管理	“上传下达的传声筒”：将公司目标机械地拆解为数字指标，强行下压，不关注实现路径与团队能力匹配度。	“战略解码的架构师”：运用工具（如战略地图）与业务共创，将目标转化为关键战役和内部流程，确保目标上下同欲、左右协同。
组织设计	“凭感觉的行政官”：定岗定编主要看领导意图或预算，职责说明书常年不更新，与实际工作严重脱节。	“基于流程的设计师”：依据业务流程和价值流来审视和设计组织架构，用“职责镶嵌法”理清权责，用工作量分析确保人岗匹配。
激励思维	“发钱的核算员”：激励就是发工资和算绩效奖金，关注的是公平性和程序合规，与公司整体利润增长关联度低。	“利润增长的合伙人”：深谙“薪”与“酬”的区别，能设计分红、超额利润分享等机制，让员工像领导一样关注成本和利润，撬动业绩增长。
能	单一模块技能：精通 1—2	T 型复合能力：在 HR 领域纵深

力模型	个 HR 模块，但对其他模块、财务、运营知之甚少，语言体系与业务不通。	(纵向)，同时在业务理解、财务思维、项目管理上有广泛涉猎(横向)，能用业务语言沟通。
-----	-------------------------------------	--

### 【课程收益】(我们的培训目标：现场要求必须有产出)

1. 重塑角色认知，掌握 BP 核心使命：清晰界定“伪 BP”与“实战型 BP”的本质区别，深刻理解 BP 作为战略落地推动者的定位，掌握企业经营管理与人力资源发展的内在逻辑(如六大目标设计、五星模型)。

2. 精通战略解码，攻克目标落地难题：系统掌握目标分解的“四步法”与“4x3 法则”，熟练运用平衡计分卡等工具，将模糊的战略意图精准转化为可执行、可考核的团队与个人目标，破解“战略失真”魔咒。

3. 构建组织底盘，科学设计岗位与编制：掌握“定岗、定责、定编、定员”的四大核心技术，学会运用“职责镶嵌法(DEM)”编写合规、清晰的职责说明书，并借助工作量衡量法与人才画像，实现从“人海战术”向“精益效能”的转型。

4. 设计利润引擎，撬动员工像领导一样思考：深入理解薪酬体系的“骨架”与“灵魂”，掌握从薪酬策略、岗位价值评估到矩阵设计的“八步法”。重点攻克“分红/奖金”与“超额奖”的实战设计，学会运用“价值系数法”等工具，打造能真正激发员工内驱力的长效激励机制。

5. 萃取关键指标，让绩效考核回归本质：学会区分并应用 KPI 与 KCI，掌握绩效考核指标设计的“三部曲”与“两个关键”。能够基于考核结果，运用“宫格镶嵌法”进行精准的人才盘点和评估，实现奖金分配与人才发展的科学决策。

### 【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】

1. HR 部门、HRBP；
- 2、中高层人力资源管理者。

### 【课程时长】

2—4 天，6 小时/天

### 【课程大纲】

#### 第一部分 开宗明义：重塑 HRBP 的经营视角—从理解企业如何赢开始

➤ 本部分剖析企业经营的底层逻辑(六大目标、五星模型)，厘清 BP 在组织运营中的真实位置，而非凭空创造的“花瓶”角色。这是 BP 的“思想操作系统”升级。不懂企业如何赚钱、如何管理，BP 的所有动作都将是无源之水、无本之木，永远无法与业务同频。

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 价值锚定：三支柱的使命与 BP 的能力重构

➤ 本部分厘清 COE、BP、SSC 的协作逻辑，明确 BP 向谁汇报的利弊，并量化 BP 须具备的核心能力，用测评工具对标自身差距。这是 BP 的“导航系统”。避免在“三支柱”的形式中迷失，清晰定位自己的价值坐标，知道“我是谁”“我去哪”“怎么去”。

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 战略落地引擎：将“想做”变为“能做”的目标解码技术

➤ 本部分掌握目标分解的 4x3 法则与纵向/横向分解工具，破解“战略失真”难题，确保从公司战略到个人行动的层层穿透。这是 BP 介入业务最锋利的“手术刀”。能帮助业务部门将模糊的愿景转化为清晰的作战地图，这是赢得业务信任的第一张门票。

1. 什么是目标管理？

实战问题解读：如何将目标管理融入企业文化中

2. 目标管理的本质作用

实战问题解读：有目标≠目标管理

3. 目标管理现实问题研讨

研讨活动：堆高塔

4. 目标管理的流程框架

实例解析——某水务集团“十三五”战略’战略目标优化

5. 目标管理的流程框架

6. 平衡计分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

7. 为何目标分解不能直接向下拆分？——破解“战略失真”的魔咒

实例解析——某公司由于目标直接拆分导致全国各销售大区难以统一

8. 目标分解之纵向任务轴维度分解（第一维度）：从“做什么”到“如何赢”

实战应用工具：目标单层次目标分解三步骤

第一步：解读与转化——如何将上级的任务，转化为本团队的目标？

第二步：共创与设计——我们团队能做出哪几个最关键的贡献，来支撑这个目标的实现？

第三步：检验与对齐——如何确保我们的目标能真正支撑上级，并与其他团队协同？

实战应用工具：目标分解四步法（目标分解 4x3 法则）--确保分解过程的严谨性与系统性。

实例解析：某科技公司“提升市场份额”的目标是如何层层分解。（看一流企业如何运用通用逻辑，做出经典、精准的分解示范。）

实战问题解读：各职能部门如何围绕组织目标制定部门关键目标

实例解析：某企业市场、销售、产品研发、人力、财务、行政等各职能部门如何围绕“目标”这一目标，共创出既独立又协同的目标。

**实操练习与现场辅导：学员以小组为单位，针对真实业务目标，现场演练“分解三步骤”。**

**现场点评、调整、优化**

9. 目标分解中责权划分的设计：让协同从“应该”变成“必须”

实战应用工具：ARCPPI

10. 目标分解之横向时间轴维度分解（第二维度）：从“年度目标”到“周周进展”

实战问题解读 1：时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 2：如何进行有效的复盘，以及复盘时如何对目标的调整

11. 衡量目标分解的有效性的终极标尺：好的目标分解，自己会说话

实战应用工具：SMART 推导模板

实战问题解读：高阶 SMART 应用（最清晰实践）

实战问题解读：高阶 SMART 应用的核心——全部量化（一旦有不量化的，皆为不合规）

12. 综合案例解析——某集团如何运用“目标分解四步法”实现战略落地

全景呈现：从集团战略启动会开始，完整展示该集团如何将一个年度战略主题，通过四步法，层层分解到各个事业部与职能部门，并最终形成全员对齐、能量聚焦的目标集合。

成果展示：用数据和事实说话，展示该集团在当季度取得的突破性进展。

**第四部分 组织效能基石：科学“四定”——让组织从“人浮于事”到“事成人聚”**

➤ 运用“职责镶嵌法”和定编六法，科学设计部门与岗位，解决职责不清、推诿扯皮，实现人力配置的精益化。这是 BP 优化组织成本的“基础建设”。没有清晰的岗位和职责，绩效和激励就是空中楼阁。这是从“感性管理”迈向“理性管理”的关键一步。

**一、岗位设计（定岗）——组织架构的起点：如何科学设置部门和岗位？**

➤ 定岗，如同为人才铺设清晰的轨道，是企业从“用人做事”到“事成人聚”的第一块基石。错误的定岗会导致效率黑洞与资源浪费，本部分教会学员如何基于流程和价值而非凭感觉设置岗位。

1. 组织架构设计的正确思路

实战问题解析 1：部门和岗位是从何而来的？

实战问题解析 2：如何利用流程来正确设计部门和岗位？

2. 工作量和专业度如何评价

实战工具 1：工作量衡量评价参考

实战工具 2：专业度衡量评价参考

案例分享：某公司部门及岗位设计

案例解析：某企业组织架构的规范设计

二、职责设计（定责）——权责清晰的地图：如何让“人人有事做、事事有人担”？

➤ 定责，是将模糊的“有人做事”变为清晰的“人人有事做、事事有人担”。它既是员工行动的地图，也是企业衡量贡献的尺子。本部分的核心是掌握职责镶嵌法（DEM），彻底解决职责不清、推诿扯皮的问题。

1. 部门&岗位职责设计所要解决的根本问题

实战问题解析：为何大部分企业的职责说明书是不合规的？

案例分享：某企业部门及岗位编写的错位

2. 部门&岗位职责的应用范畴

3. 本土企业职责编写的问题

案例分享：某公司市场部职责编写对比解读

实战问题解析 2：为何岗位职责编写不能脱离部门职责

4. 传统编写方法与职责镶嵌法的区别

5. 部门职责与岗位职责编写六步骤

应用工具 1：部门职责与岗位编写套表应用

Step1: 部门主要职责的确定

Step2: 部门主要职责分解及描述编写

Step3: 岗位职责拆解对标及描述编写

案例分享：北航资产管理运营公司职责实例解读

Step4: 职责权责划分

应用工具：ARCPPI 法

案例分享：某科技园权责划分实例解读

Step5: 岗位职责提炼，编写岗位职责说明书

Step6: 形成部门及岗位职责说明书汇编

案例分享：武电集体职责汇编实例解读

6. 利用职责工作标准衡量法粗算各岗位工作量，作为定编的基数数据

三、编制管理（定编）——效能管控的核心：如何用最精简的成本支撑最优的战斗力？

➤ 定编，是为团队精确配置“人才燃料”。它用最精简的成本结构，支撑起业务发展的最优战斗力。本部分系统讲解六种定编方法，帮助学员掌握从粗放式“人海战术”向精益化“效能管控”转型的核心技术。

1. 员工数量编制的原则

2. 员工数量编制的方法

① 劳动效率定员法（生产制造条线）

② 业务数据分析法（销售、市场条线）

③ 客户数量如何预测（销售、市场条线）

④ 行业/专业比例法（管理、职能条线）

⑤ 预算控制法（常用方法，帮助小微企业控制成本）

⑥ 岗位职责工作量衡量法（核心方法，必须掌握）

四、人才画像（定员）——精准选才的标尺：如何让一次招聘胜过十次低效引导？（注：定员≠定编）

➤ 在企业，一次精准的招聘胜过十次低效的引导。它意味着在最关键的位置，以最快的速度获得最适配的业务成果。

1. 人才鉴定与选拔概述
  - ① 如何达成选拔目的—明确人才类型
  - ② 如何达成选拔目的—识别人才的三大特征
2. 人才画像的设计

3. 人才画像设计的基础

实例解析：三大公司的选才标准项

实用工具解析：金牌面试官的标准公式

4. 人才画像的设计步骤

- ① 第一步 确定能力素质项
- ② 第二步：提炼各管理层级能力项
- ③ 第三步：提炼各岗位能力项
- ④ 第四步：设计精准提问话术

实例分享：人才画像卡设计（如财务经理、技术研发岗）

问题研讨：为何面试评价表的评价结果有失水准？

实战问题：有效精准提问话术设计的三点原则

1. 落地工具：精准提问话术通用公式（万能公式）

## 第五部分 动力机制设计：激活个体、引爆利润的薪酬绩效实战

➤ 从薪酬八步法到价值系数法分红，打造一套既能让员工“燃”起来，又能让公司“赚”起来的机制。这是 BP 创造增量价值的“核聚变反应堆”。将人力成本转化为人力资本，用机制让员工像领导一样思考，最终实现组织与个人的双赢。

### 一、顶层设计：构建支撑企业长效发展的薪酬“骨架”

➤ 厘清“薪”与“酬”的区别，解读人工成本与工资总额的关系，确立薪酬体系的宏观框架。

1. 为什么薪和酬的作用是不一样的？
2. 薪酬管理体系框架

实战问题解读：从薪酬体系框架认识为何大部分企业的薪酬体系发挥不出有效的激励作用？

实例解析 1：薪酬外部竞争性和内部公平性是如何体现的？

实例解析 2：薪酬经济性是如何体现的？如何理解薪酬的“234”法则？

3. 认识人工成本总额与工资总额之间的关系

实战问题解读 1：人工成本总额都包括哪些？

实战问题解读 2：人工成本总额是工资总额的多少倍？

实例解析 - 税后到手 8000 元的工资，企业需要实际支付的人工成本是多少？

4. 人工成本总额占比的三个问题

实战问题解读：人工成本 VS 总成本；人工成本 VS 营业收入；人工成本 VS 利润额

5. 组织薪酬体系设计流程与步骤（八步法）（经过若干咨询项目进行 5—6 次系统优化后的具体方法）

步骤一：确定薪酬策略

实战问题解读：薪酬策略（领先型、平和型、追随型）是如何区分的

实战问题解读：行业薪酬分位值与策略制定间的关系

步骤二：薪酬等级与通道设计

实战问题解读 1：大/中/小型企业规模管理层级设置多少合适？

实战问题解读 2：多通道/多序列的设计

实战问题解读 3：各通道/各序列通用任职资格设计与各部门岗位任职资格设计的区别

实例解析 1 - 某公司管理层级、多通道及任职资格设计实操

步骤三① 薪酬调研 - 体现外部竞争性 (行业市场薪酬调研、企业自我调研)

实战问题解读 1：市场薪酬数据获取的最佳途径

实战问题解读 2：何为标杆岗位？

实例解析 1：市场薪酬数据怎么用？(一分钟解读市场薪酬报告的实操)

实例解析 2：市场薪酬数据分析的两种方法：① 数据排列法；② 频率分析法

步骤三② 岗位价值评估 - 体现内部公平性

岗位价值评估工具介绍：海氏、美氏/28 因素法、简易岗位价值贡献评估法

实操演练：标杆岗位评估分数应用及标杆岗位的评估实操

实例解析 1：海氏评估法的简易操作应用

实例解析 2：美氏/28 因素法岗位价值贡献评估实操

步骤四：薪酬矩阵设计

① 窄带薪酬矩阵设计七步法 (高低薪酬法、K 值法)

② 宽带薪酬矩阵设计八步法

实战问题解读：① 薪级增幅设计和应用；② 带宽及档位数量设计原理；③ 重叠度的作用和应用；④ 档差设计与计算；⑤ 固浮比设计依据与原则

实例解析：某新能源企业窄带+宽带结合薪酬矩阵优化设计分享

实操演练：20 分钟搭建一套合规的宽带薪酬矩阵

步骤五：薪酬固浮比设计

实战问题解读：① 月度总额 VS 年度总额；月度基本工资 VS 月度绩效工资

实例解析：某企业薪酬矩阵固浮比设计实操分享

步骤六：宽带薪酬入档

实战问题解读：薪酬入档&套改的通用做法？

实战工具 1：薪等如何设计？

实战工具 2：依据员工能力评估结果划档落位表

实战工具 3：各岗位价值评估系数及入档参照表

步骤七：套改测算

实战问题解读：如何利用薪等的设计节省企业套改时带来的成本压力？

实例解析 - 某公司薪酬体系优化后套改测算实操

步骤八：薪酬复盘

实战问题解读 1：薪酬复盘都分析哪些内容？

实战问题解读 2：如何将薪酬体系内容与企业的发展衔接？

二、效益共生：设计撬动利润增长的“分红”与“超额”机制

➤ 薪酬的终极目标是让员工像领导一样思考。这部分是薪酬体系发挥“核聚变”能量的关键。通过将个人利益与企业效益 (利润、超额利润) 深度捆绑，设计出“不用扬鞭自奋蹄”的激励生态，真正实现企业增长与员工增收的双赢。

1. 提成工资的设计

① 菲尔德法 (适用于直销、主动营销型、招商式营销型企业)

实战问题解读 1：解决销售人员升官发财的激励作用

实战问题解读 2：如何利用加强孤儿单对销售人员的保护作用？

实战问题解读 3：客服部的提成如何设计？

## ② 流程价值提成法（适用于工程类，项目型企业）

实战问题解读：解决项目/过程参与者利益分配不公平，工作积极性不高的问题

## 2. 分红/奖金的设计（此处分红非股权分红）

### ① 分红的目的

实战问题解读：为何不建议企业设立加班费？为何分红/奖金的激励作用比加班费的设计强 100 倍？

### ② 分红/奖金的 4 种方法

方法 1：年薪全额比提取法

实例解析 - 某公司年薪全额比提取法应用的三种情况

方法 2：年薪固浮比提取法

实例解析 - 某公司年薪固浮比提取法应用的三种情况

方法 3：N 倍基薪法

实战问题解读：N 倍奖金到底几倍以上才能发挥作用？

方法 4：价值系数法（基础与核心）

分红/奖金落地的三个阶段

第一阶段：核算账阶段

实战问题解读 1：分红/奖金从哪里来的？

实例解析 - 某公司年度分红计提核算实例

第二阶段：奖金设计阶段

实战问题解读 1：奖金分配比例跟哪些因素有关系？

实战问题解读 2：奖金比例多少合适？

第三阶段：奖金总额测算

实战问题解读：如何利用岗位价值评估结果计算分配系数？

实例解析：某公司年度分红计提核算实例

实战工具：价值系数法的进阶用法-三分法应用及实操

实操演练：价值系数法实战练习

## 3. 股权激励操作方法概述

① 内部股权操作思路

② 对赌股权操作思路

③ 扩张股权操作思路

实例解析：如何通过股权激励加快市场开拓速度

## 4. 超额奖的设计

① 超额奖设计的三种主要方法：物质奖励法、福利奖励法、价值系数奖励法

实战问题解读 1：超额奖一般用在销售业绩目标还是利润目标？

实战问题解读 2：超额奖提取比例多少合适？

实战问题解读 3：什么情况下可以实施超额奖励？

实战问题解读 4：实施超额奖励的约束条件？

实例解析：超额奖金计算和实施时遵循的应用规矩

## 5. 薪酬调整原则

① 统一调整

② 局部调整

## 第七部分 绩效定魂：指标萃取——让战略目标转化为可量化的行动标尺

➤ 衡量什么，就得到什么。绩效指标的提取是绩效管理的“第一粒扣子”，扣错了后面全错。本部分通过“三步法”和现场实操，教会学员如何将模糊的目标转化为清晰的标尺，彻底解决“考核走过场”的顽疾，确保考核直指战略核心。

绩效考核指标的作用

### 1. 绩效考核指标设计的三部曲

实战问题解读：如何解决 KPI VS KCI 应用的混淆问题

步骤一：关键绩效考核指标提取

① 关键绩效考核指标提取的“一个重点”

实例解析：某企业的绩效考核指标优化

② 关键绩效考核指标提取三步骤

实操练习--关键考核指标的提取

步骤二：绩效考核指标公式/定义的设计

实战问题解读：比率类和次数类指标定义时的混淆问题？

实操练习--绩效考核制定义如何设计（接上一练习）

步骤三：考核标准的设计

实战问题解读：绩效考核标准的设计的依据及来源

### 2. 绩效考核指标设计的两个关键

实例解析：某城投集团通过绩效考核设计解决兼岗过多的问题

### 3. 基于考核结果应用的人才盘点和评估

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