

# 《推动经营管理的最强配件》

## HRBP 管理实务

主讲：于洋老师

### 【课程背景】

在企业管理领域，“业人融合”强调的是人力资源管理与公司业务的深度融合，以实现企业目标的最大化。

“业人融合”重要性强调的是：①提高管理效率：当人力资源管理与公司业务深度融合时，可以确保人力资源的配置与企业的实际需求相匹配，从而提高管理效率。②增强团队凝聚力：通过“业人融合”，员工能够更好地理解企业的战略目标和业务方向，从而增强团队的凝聚力和向心力。③促进企业发展：人力资源管理与业务经营的深度融合有助于企业更好地应对市场变化和挑战，推动企业持续健康发展。

“业人融合”在实施过程中主要是：①基于业务需求制定人力资源计划：企业应首先明确自身的战略目标和业务需求，然后据此制定人力资源计划。包括招聘、培训、绩效管理等方面都应与业务需求紧密结合。②建立项目带动机制：通过“项目”的方式推动人力资源管理与业务经营的深度融合。每个项目都应明确目标、责任人和时间节点，确保各项工作的顺利进行。③加强沟通协调：“业人融合”需要企业内部各部门的紧密配合和支持。尤其是在人才盘点和选拔人才时，人力资源要起到系统化操作，帮助业务部门严格把关。

- 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】

1. 掌握企业运营的顶层战略性思维；
  - 现场学习成果：组织的关键目标及制定的逻辑关系、企业经营与管理的关系、BP 管理的三大目的
2. 掌握 BP 的主要职能；
  - 现场学习成果：掌握 BP 管理的目的是什么，如何区分重点工作和例行工作、组织机制完善的重点工作、人才机制完善的重点工作、人力资源发展的四个阶段及每个阶段的重点工作
3. BP 管理的价值体现；
  - 现场学习成果：BP 的主要工作职责及价值体现、BP 应具备的核心能力
4. 掌握非人管理的实践操作的核心
  - 现场学习成果：
    1. 组织搭建时部门和岗位的正确设置、工作量和专业度如何衡量和结合应用
    2. 部门职责和岗位职责编写的正确方法，避免抄袭模仿
    3. 招聘人才画像设计，和如何以人才画像为基础，应用招聘技巧，提高招聘效率
    4. 关键绩效考核指标的设计三步法（经实践验证最有效的方法）

### 【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】

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，不了解使命，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

➤ **组织架构和职责的编写属于企业运营的顶层设计，为何 95% 的企业对此都是不规范的？**

1. 组织机构是如何设计的

实战问题解读 1：部门及岗位是如何确定的？

实战问题解读 2：工作量和专业度如何衡量？

2. 部门及岗位设置的本质

3. 部门职责与岗位职责编写的目的

4. 企业编写部门职责与岗位职责的最大误区

实战问题解读：岗位职责为何是从部门职责中提取的？

## 5. 部门职责与岗位职责编写的六步骤

实战问题解读：职责在编写时如何进行权责的划分？

实战应用工具 1：职责镶嵌法

实战应用工具 2：ARCPPI

② 工作量和专业度衡量评价参考

③ 公司组织架构设计所解决的问题

➤ 企业的人员数量如何确定？管理人员、辅助类人员、生产人员应占多大比例才是合适的？

6. 员工数量编制的原则

7. 员工数量编制的方法

① 劳动效率定员法

② 业务数据分析法

③ 客户数量预测法

③ 行业/专业比例法

④ 预算控制法

8. 宽带薪酬矩阵设计八步法

实战问题解读：① 薪级增幅设计 and 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薪酬调整原则

➤ 绩效管理最难的在于关键/有效的考核指标的设计，为何大部分管理者都会忽略？

9. 绩效考核指标的作用

10. 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--绩效考核指定义如何设计（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

11. 绩效考核指标设计的两个关键

实例解析 1：某城投集团通过绩效考核设计解决兼岗过多的问题

实例解析 2：利用绩效工资池设计，解决最难考核的岗位绩效考核实践