

《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，人力资源要做到系统化操作，帮助业务部门严格把关。

- 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. 如何指导业务部门进行目标分解、业绩目标是如何制定的、客户数量如何进行预测、新客户和老客户的划分比例、如何解决业务员啃老不愿意开发新客户的情况？
 2. 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
 3. 部门职责和岗位职责编写的正确方法，避免抄袭模仿
 4. 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
 5. 业务部门薪酬体系设计的关键、5 大类薪酬结构设计、提成的设计
 6. 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）
 7. 人才盘点与评估
 8. 奖金与晋薪的比例设计

【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 天（6 小时/天）

【课程大纲】

第一部分 BP 与企业运营的关系

一、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

二、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 的实践应用之一目标管理与分解

三、BP 不能把自己看作一般的 HR，不具备高维理念和动机，就不具备成为 BP 的条件

1. 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

四、企业设计了目标，实现却成了问题，向下分解，却越做越麻烦，到底哪里出了问题？

5. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

6. 为何目标分解不能直接向下拆分？

7. 目标分解的正确思路和步骤

实战问题解读：多层次目标分解三步骤

8. 工具解析-目标分解四步法解析

实战应用工具：目标分解四步法（即：目标分解 4x3 法则）

9. 目标分解中责权划分的设计

实战应用工具：ARCPI

10. 目标分解之横向维度分解（即第二维度分解）

实例解析--某公司目标分解四步法实操分步骤细化精讲

实操练习--目标分解四步法演练

实战问题解读 1：新、老客户业绩目标划分比例、客户数量预测、回款目标制定原则

实战问题解读 2：时间轴目标调配思路及核算公式

第四部分 BPHR 的实践应用之二组织架构搭建（定岗）与职责编写（定责）

五、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：ARCPI

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

六、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？

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

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

第五部分 BPHR 的实践应用之三鉴定和选拔人才

七、大部分企业招聘中最关注的是面试技巧，殊不知招聘管理的核心是人才画像的设计！

1. 人才画像设计的核心是什么？

实战问题解读：三大公司人才识别特征的实际指向

2. 人才画像设计的四步法

实战问题解读 1：高中基层员工的对应能力

实战问题解读 2：性格测评如何配套使用？

实战问题解读 3：企业人才画像设计的落地应用解读

3. 精准提问话术设计

① 为何说结构化面试设计≠精准提问话术设计

实战问题解读 1：为何企业的“面试评价表”总是有失水准？

实战问题解读 2：精准化术设计的三个原则

② 实战应用工具：STAR 原则

4. 招聘信息投放如何更有效

① 招聘信息应具备“宽进”效果

② 落地工具：提升“宽进”效果的原则

八、面试过程是在人才画像基础上，发挥招聘技巧的实战场景，技巧可以进一步提升面试的准确性！

5. 精筛简历的要领

6. 面试官的选择与组合

7. 应聘登记表的作用—字如其人的关注

8. 面试提问技巧

落地工具 1：金牌面试官的提问方式（简单实效）

落地工具 2：没有追问就不能做到极致

9. 如何有效识别谎言

10. 面试定薪的设计

11. 如何设计员工面试/转正的标准

第六部分 BPHR 的实践应用之四薪酬激励

九、薪酬体系是一套联动工程建设，需要各个系统有机地配合

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

十、薪酬系统设计是相对较难的环节，优秀的薪酬体系可以应用 10-15 年以上，是如何做到的？

1. 什么情况下适合进行薪酬体系建设和优化？

案例分享-华为、联想、阿里的薪酬体系优化

2. 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？

十一、薪酬结构设计用来提升内部公平性，但大部分企业却设计成了“工资表项目”

1. 薪酬结构设计框架

实战问题解读：薪酬结构都包括哪些关键项？每一项解决的是什么问题？

2. 五类职位序列的薪酬结构设计

① 销售职位序列薪酬结构设计

② 研发职位序列薪酬结构设计

③ 生产职位序列薪酬结构设计

④ 组织管理职位序列薪酬结构设计

⑤ 职能部门职位序列薪酬结构设计

实战问题解读：每一类职位序列基、中、高层职位结构设计，及其薪酬重点

十二、薪酬体系的激励作用是通过效益工资发挥的，如何发挥薪酬与企业效益的衔接和推动作用？

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 BPHR 的实践应用之五绩效考核指标设计

十三、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？

1. 绩效考核指标的作用

2. 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

3. 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

4. 基于考核结果应用的人才盘点和评估

- ① 官格介绍

- ② 如何利用官格设定员工培养发展路线

实战问题解读：官格 9 的人员如何发展？

- ③ 官格设计与应用的三步法

实战问题解读 1：传统官格设计时的关键错误

实战问题解读 2：如何设计动态官格？

实操练习-如何设计合理的官格

实战工具：官格镶嵌法

- 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