

# HR 融入业务的增值之道——HRBP 的自我修炼

## 课程背景

人力资源业务伙伴如何才能创造高层期望的价值并有效服务于业务运营？人力资源业务伙伴（HRBP）的有关模型、职位、绩效还是其人物关系扮演的角色，一直都面临着诸多问题、争论和挑战。面临着“HRBP 角色模糊、意识扭曲、绩效低下、能力不足而导致的业务部门和人力资源的不满，人力资源业务伙伴是专才、通才还是服务的提供者而已？人力资源业务伙伴如何才能从其目标、能力与成果的创新性思维中受益？人力资源业务伙伴应当注重战略层面还是执行层面？如何界定其价值？因此，通过对人力资源业务伙伴的自我修炼与体系构建，在新形式下成为人力资源所面临的一项重大挑战与变革。

## 课程收获

- ◇ 掌握 HRBP 的关键角色，避免陷入专业陷阱
- ◇ 掌握 HRBP 的核心技能，胜任力模型及能力发展路径
- ◇ 提升 HRBP 在组织中的影响力，建立与业务的信任
- ◇ 能够结合组织业务发展的实际情况，设计和实施胜任力模型，促进组织绩效提升，成为组织发展中的价值创造者
- ◇ 能够理解组织业务发展战略和掌握 HR 发展领域的趋势，从而制定出有效的管理措施和方案，达成组织发展目标

## 培训对象

- ◇ 人力资源管理人员，HRBP 从业人员、HRBP 后备人员；
- ◇ 业务条线管理者、骨干代表；

## 课程时间

课时共 2 天 (6.5 小时/天)

### 授课风格

- ◇ 注重实战落地：从实践中来到实践中去，以解决问题为最终目的；
- ◇ 注重技能操作：以学员掌握方法、技巧为授课方向，上午学，下午回去用；
- ◇ 注重课堂呈现：授课形式多样，风趣幽默，听课与练习相结合，学员吸收快；
- ◇ 注重课件质量：精心总结、图文并茂，适时更新，确保授课质量；
- ◇ 注重课后辅导：用咨询式服务替学员解决具体运用中的问题和困惑。

### 课程大纲：

前言：彭蕾的成长之道：事业成功需要 HR 和业务的紧密的联合

#### 一、对 HRBP 的基本认知

- 1、对 HRBP 的认识：是什么？怎么来的？
- 2、HRBP 的工作模式：工作技能、工作要求、工作内容等
- 3、HRBP 的关键价值体现
  - 1) 从支持业务到驱动业务
  - 2) 职能导向到业务导向
  - 3) 从专业活动到关注结果

#### 二、HRBP 实施的价值性和必要性

- 1、VUCA 时代 HR 如何面临挑战
  - 1) 业务部门对 HR 的价值定位
  - 2) 现实管理中 HR 的价值定位
  - 3) HR 如何能为业务创造价值

4) HR 如何从经营角度开展工作

## 2、从支持业务到驱动业务

1) 一切工作来源于经营

2) 一切工作服务于经营

3) 一切工作衡量于经营

4) 了解企业经营价值链

5) HR 价值从经营中体现

## 三、HRBP 胜任力构建与发展

### 1、HRBP 胜任力与组织发展胜任力模型

业务敏感度、能力构建技术、评鉴技术、影响他人、变革管理等

### 2、HRBP 职业发展路径

1) HRBP 职业发展的维度分析

2) HRBP 职业发展的挑战与解决方案

3) HRBP 继任者管理方案

4) HRBP 如何提供职业发展顾问咨询服务

## 四、BP 在业务中的五个关键任务

### 1、 推动战略规划落地：

1) 战略解码：战略地图、平衡积分卡等

2) 目标承接

3) 过程反馈

4) 考核评估

### 2、 促进业务变局

- 1) 业务作业模式的分析与改进
  - 2) 业务效益、效率的精进
  - 3) 促进业务创新和改变
- 3、 组织构建的推动
- 1) 企业战略规划和实施中的变革管理
  - 2) 人岗匹配，人力训战，提高效能
  - 3) 干部及关键岗位的梯队建设和流程准备
  - 4) 如何通过介入组织变革实现对业务的支撑
- 4、 绩效改进与提升
- 1) 人力资源管理的核心就是绩效管理
  - 2) 绩效改进：吉尔伯特工程方式
  - 3) 绩效辅导的关键：双向沟通，激发潜能
- 5、 营造和谐的工作氛围
- 1) 干部队伍建设是环境打造的第一抓手
  - 2) 工作氛围的营造方法
  - 3) 激励方式的运用：强调非激励的作用

## 五、HRBP的工作方法和修炼

- 1、 HRBP的角色转型
  - 2、 HRBP的自身修炼
- 1) 学习
  - 2) 训练与演练
  - 3) 与业务的融合

### 3、HRBP 在业务条线的工作技巧

- 1) 融进去：打成一片，取得信任
- 2) 静下来：对业务管理者有用
- 3) 走出来：站在公司、整体角度处理问题
- 4) 同进退：为业务共同面对困难

### 六、人力资源部的支持和促进

- 1、 引导业务部、HR 部能做哪些工作
- 2、 在人力资源专业的指导和帮助

### 七、HRBP 模式的反思

- 1、 在实践中存在的困难
- 2、 面临的挑战：理论体系瑕疵、实施痛点、效果评估等

### 八、HRBP 的最佳实践

- 1、 华为推行的 HRBP 模式
- 2、 腾讯三支柱模式应用
- 3、 深圳某科技公司的 HRBP 实施项目