

培训时间/地点：2024 年 11 月 22~23 日（星期五~星期六）/上海

收费标准：¥5980/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

课程背景：

经过近 10 年的探索和实践，HRBP 运营模式被国内越来越多的成长型企业所接受，从组织层面支撑了公司战略的有效推进和落地。但很多 HR 仍然困惑：HRBP 的工作到底跟以前有什么区别？为什么总是感觉 HR 融入不到业务管理中？为什么 HR 的很多工作给业务部门带来负担？这些问题的背后，其实反映的是 HRBP 对自身的角色和定位不清、对业务发展的影响力不足、对工作成果的边界定义模糊等问题。基于对国内标杆企业的案例研究以及知名企业 HRBP 从业人员的深入访谈，我们开发出本课程，是对 HRBP 运营模式的有效补充，也希望通过系统学习，帮助 HRBP 从业者在转型升级的道路上完成“最后一公里”。

课程收益：

- 1 个 HRBP 角色模型
- 3 个“由外而内”的关键思维模式
- 4 项支撑业务运作的关键技能和实操要点
- 12 个典型业务场景案例讨论和实战演练

课程特色：

- 世界 500 强**标杆企业案例**，华为/腾讯/阿里 HRBP 转型的成功案例
- 以**关键业务活动**为切入点，提供最具实战的工具和方法，体验感丰富
- 避免繁冗的哲学和理论，以“**场景化教学**”为主，易于转化和落地

参训对象：

- 具备 3-5 年工作经验的人力资源管理者（HRM）
- 中小型企业的 HRD
- 集团型公司的 HRBP 专业人员

授课形式：

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



核心挑战：

工作场景	现实挑战
情景一： 来业务部门有段时间了，但总感觉自己做的事和业务领导的想法不一致，HRBP 到底如何定位才合适？	挑战 1： 业务领导对待 HRBP 总带着“有色眼镜”，对 HR 的工作表现出“回避、敷衍、挑剔”等态度，如何化解？
	挑战 2： 只有招聘面试、培训实施、团建活动、会议策划等事务性工作才会想起 HR，HRBP 更像一名“伙计”和“秘书”
	挑战 3： 业务老大做“甩手掌柜”，与人员相关的事情一律交给 BP 管，与业务相关的事情 BP 靠边站，HR 很难深入业务
情景二： 业务部门对 HRBP 寄予厚望，但经过 1 年的努力后发现对业绩提升帮助并不明显，BP 自己也没有成就感	挑战 4： 为何花费了大量精力、人力设计出的人力资源解决方案，业务领导并不认可？
	挑战 5： 为何 BP 在推进工作的过程中困难重重，总感觉是“一个人的战斗”，如何做到“隔山打牛”？
	挑战 6： 如何提升业务领导对人力资源工作的认可度？
情景三： 业务领导要求提升业绩，专业领导要求管理规范，HRBP 要如何平衡才能抓住工作重心？	挑战 7： 被动等待业务输入是大多数 HR 的通病。主动争取并策划年度业务规划工作，是 HRBP 的一门必修课。
	挑战 8： 业绩出现问题，业务领导很着急，希望 HRBP 配合分析与改进，有什么方法？
	挑战 9： 如何提升人才经营的质量和效率，营造和谐的工作环境，保障业务的高效运转？
	挑战 10： 多头领导，HRBP 变成了“救火队员”，如何从容面对，有条不紊地推进各项人力资源工作？



课程大纲：

一、前言

- 人力资源部门的挑战和困惑
- 经济形态发展与企业人力资源管理
- 新时代背景下人力资源管理定位与战略调整
- 战略性人力资源管理对 HR 提出的新挑战
- HR 三支柱是 HR 成功转型的最佳实践
- HR 三支柱与传统 HR 职能模块的关系
- 案例：华为人力资源转型之路

二、关键定位

- **建立深层次信任关系**
 - ◇ 分享：新上任 HRBP 的囧事
 - ◇ 案例：HRBP 的四大“痛点”
 - ◇ 反思：作为 HRBP，人际关系和专业技能哪个更重要？
 - ◇ 总结：建立深层次信任关系的实践经验（可靠、可信、亲密、速赢）
 - ◇ 工具：黄金圈法则
- **理性认知 HRBP 角色**
 - ◇ 讨论：谁是 HRBP 的客户？
 - ◇ 分享：企业不同层级对 HR 的期望
 - ◇ 头脑风暴：HRBP 在企业中扮演什么角色？
 - ◇ 案例 1：华为 HRBP 的 V-CROSS 角色模型
 - ◇ 案例 2：如何看待 HRBP 的角色
 - ◇ 案例 3：HR 总监的抱怨
 - ◇ 总结：如何定义自己企业的 HRBP 角色
- **建立正确的责任视角**
 - ◇ 核心观点：赋能业务管理者是 HRBP 的核心职责



- ◇ 问题反思：当心两句极具误导性的“口头禅”
- ◇ 几点建议：HRBP 如何支持业务领导
- ◇ 要点总结：HRBP 要有所为，有所不为

三、关键思维

➤ 从职能角度到业务角度

- ◇ 案例分析 1：业务部门的负担
- ◇ 案例分析 2：专业的人资总监
- ◇ 案例分析 3：一位 HRBP 的转身
- ◇ 要点总结：HRBP 如何提升业务视角

➤ 从自我为中心向到以客户为中心

- ◇ 案例分析 1：星巴克咖啡
- ◇ 案例分析 2：OD 总监的离职信
- ◇ 问题反思：我们真的理解“客户需求”吗？
- ◇ 核心观点：客户需求的特点及对策（需求重构）
- ◇ 总结回顾：客户就是你最大的同盟军

➤ 从专业活动到关注成果

- ◇ 案例分析 1：科学的薪酬体系为何实施失败？
- ◇ 案例分析 2：某服装企业 HR 年度工作汇报
- ◇ 问题反思：HR 各项工作的成果到底是什么？
- ◇ 核心观点：重新界定招聘、培训、考核、薪酬工作的终点
- ◇ 总结回顾：HR 如何避免掉入“专业陷阱”

四、关键技能

➤ 推动战略规划落地和执行

- ◇ 观点：高度决定价值，人力资源工作要从战略入手
- ◇ 案例：华为 HRBP 如何有效支撑业务战略落地
- ◇ 工具：BLM 战略规划工具&四张地图



◇ 复盘：学习心得及行动计划

➤ 绩效问题的诊断和分析

◇ **观点 1：**人力资源管理的核心就是绩效管理

◇ 案例：业务困境中的援手（以绩效提升为牵引，提供综合的 HR 解决方案）

◇ 工具：GAPS 绩效分析模型

◇ **观点 2：**绩效辅导的关键在于双向沟通，激发潜能

◇ 模拟：上下级之间进行教练式辅导

◇ 工具：GROW 教练式辅导的 5 个 KP

◇ 复盘：学习心得及行动计划

➤ 营造和谐的工作氛围

◇ **观点 1：**干部队伍建设是环境打造的第一抓手

◇ 案例：华为管理干部的选拔标准和原则

◇ 工具：AAD 年度任命 & TSP 继任者管理

◇ **观点 2：**士气比武器更重要

◇ 案例：企业文化和组织氛围建设经验

◇ 工具：Q20 员工敬业度管理

◇ 复盘：学习心得及行动计划

➤ 提升 HR 工作的质量和效率

◇ **观点 1：**赋能业务领导者成为 HR 高手是 HRBP 的核心职责

◇ 案例：干部 90 天转身计划

◇ **观点 2：**将工作例行化和可视化可以最大程度降低“内耗”

◇ 工具：会议沙盘、工作日历

◇ 复盘：学习心得及行动计划



讲师介绍：许老师

GHR 咨询合伙人、GHR 研究院人力资源专家

20 年组织与人才发展工作经历和实践经验，Hay Group, IBM 组织变革项目经验。多次荣获中国企业大学最佳实践奖，最佳创新奖，在推动组织变革方面和知识管理方面有卓越贡献。曾全程参与华为大学的建设和运营，深谙国际化企业人才开发的先进理念和典型做法。牵头筹建牧羊控股集团商学院并负责全面运营和管理，树立了农牧行业企业大学的标杆。人才发展理论功底深厚，实战经验丰富，非常注重企业战略到执行落地的全过程研究和实践

服务过的企业：

吉利汽车、传化集团、中南机车、中梁集团、成飞集团、雷允上、俊发地产、斯蒂尔青岛、波司登、传化集团、舜宇集团、国显广电、京博控股、苏宁云商、正邦集团、安讯科技、华勤通讯、公牛集团、中国电科 10 所、久吾高科、中企物业、龙川管业、全信股份、垠坤集团、三和四美、扬杰科技、亚威机床、联博药业、郑州日彤大数据等。

