**《HR如何成为业务伙伴：HRBP的关键方法和华为实践》**

**一、课程背景**

随着市场竞争的激励加剧和公司经营的日趋复杂，企业对人力资源的定位和价值提出了越来越高的期望和要求，需要HR在做好管理和服务的同时，为公司的业务发展和高效运作提供更有深度和广度的支撑。

华为公司人力资源体系经过二十多年的工作实践和方法优化，积累了一套系统支撑公司业务、服务业务部门的优秀实践和方法体系，从围绕业务部门运作，变为围绕公司业务运作，从间接服务于业务，变为直接服务于业务，更大程度的发挥了人力资源的价值，更为有效的支撑了业务的高效运作，更为成功的推动了公司的成长发展。本课程系统总结了华为公司人力资源工作的优秀实践和方法体系，帮助公司高层管理者和人力资源专业人士选择新的工作切入点，借鉴新的工作理念，掌握新的工作技能，更为有效的开展人力资源管理活动，支撑业务更为成功运作，为公司成长发展贡献更大的价值，发挥更大的作用。

**二、课程收益**

参加本课程，学员将获取以下收益：

**提升关键技能**

* **业务能力：理解业务，理解业务的问题与需求，是支撑业务成功运作，提供卓有成效人力资源管理服务的前提。**
* **专业能力：精通人力资源专业技能，是支撑业务成功运作，提供卓有成效人力资源管理服务的基础。**
* **管理能力：高效运作人力资源项目，是支撑业务成功运作，提供卓有成效人力资源管理服务的保障。**

**转变工作理念**

* **人力资源的工作要以业务为中心：一切工作来源于业务；一切工作服务于业务；一切工作衡量于业务**

**明确角色职责**

* **战略伙伴、HR解决方案集成者、HR流程运作者、关系管理者、变革推动者、核心价值观传承的驱动者。**

**优化组织结构**

* **三支柱：HR BP（业务伙伴）、HR COE（领域专家）、HR SSC（人事共享服务中心）**

**三、课程特点**

**华为高管亲自授课**

* **授课讲师是原华为公司人力资源变革核心小组成员、人才管理专家、团队管理专家。对人力资源有效服务业务，支撑业务成功运作有着系统的方法和丰富的经验。对业务团队的问题和需求有着透彻的理解，能够针对人才培养与发展和团队建设提供系统完备的解决方案、咨询服务、和培训课程。**

**华为最佳实践验证**

* **本课程所讲授的人力资源工作理念、组织结构、角色职责、和关键技能是由华为公司人力资源体系设计开发，并经过实践反复验证，不断优化改进而成。能够切实有效帮助人力资源挖掘更大潜力，发挥更大作用，更为有效的助力业务成功。**

**三、培训对象**

本课程适合***模块经理以上的HR***，我们希望您学到这套方法后能够运用到工作中，并对企业的人力资源管理产生积极影响。具体包括以下几类：

* 人力资源副总（HRVP）；
* 人力资源总监（HRD）；
* 人力资源模块经理（招聘经理、培训经理、薪酬福利经理等）。

1. **课程大纲**

章节 一 人力资源变革的工作思路

主要内容 1、人力资源如何为业务创造价值？

形成outside-in的视角与习惯

深刻理解业务需求

提供经过深思熟虑的解决方案助力业务成功运作

2、人力资源的工作开展要以业务为中心，人力资源的工作目标是助力业务成功。

3、人力资源的演进 执行者 › 专业人员 › 业务伙伴

从人员行政管理

到人力资源管理

再到战略人力资源管理

4、为了成为业务伙伴，人力资源需要转型，让时间分向价值增值工作倾斜

减少事务性工作

增加策略性工作

让人力资源的工作对业务的成功运作贡献战略性价值

二 人力资源的组织结构变革

1、HR BP（业务伙伴）

组织设置模式

职责

提供业务导向的HR解决方案

推动HR流程循环

2、HR COE（领域专家）

组织设置模式

职责

设计HR政策、流程和制度

对BP进行技术支持，并与BP/HR运营一起推广新的制度方案

3、HR SSC（人事服务共享中心）

组织设置模式

职责

交付行政事务性的HR服务

优化运营

三 人力资源的角色职责变革

1、战略伙伴：Strategic Partner

做什么？

有什么价值？

案例：某产品线人力资源部支撑产品线做业务发展战略（数据中心交换机）。

2、HR解决方案集成者：HR Solution integrator

做什么？

有什么价值？

案例：某产品线人力资源部针对基层管理者做转身辅导。

3、HR流程运作者：HR Process Operator

做什么？

有什么价值？

案例：某产品线人力资源部支撑高潜员工培养与发展。

4、关系管理者：Relationship Manager

做什么？

有什么价值？

案例：某产品线人力资源部支撑部门组织和业务调整。

5、变革推动者：Change Agent

做什么？

有什么价值？

案例：某产品线人力资源部支撑业务变革（从卖盒子到卖解决方案）

6、核心价值观传承的驱动者：Core Value

做什么？

有什么价值？

案例：某产品线人力资源部组织开展新上岗管理者核心价值观传承赋能。

四 HRBP的关键技能

1. 战略管理：BLM（业务领先模型）
2. 领导力开发

组织诊断

教练式辅导

管理人才培养

3、团队建设

实战中能力提升

五 BLM原理与应用

1. 战略与BLM概述
2. 战略制定

业绩差距与机会差距

战略设计、市场洞察、战略意图、创新焦点、业务设计

战略制定的落脚点是业务设计

业务设计是迈向执行的关键

1. 战略执行
2. BLM应用

BLM应用：基于业务需求规划人力资源工作

案例：某公司人力资源部学习发展部年度工作规划。

BLM应用：辅导研发团队规划研发业务发展

案例：华为公司网络安全产品线业务发展规划

BLM应用：高绩效研发团队建设辅导  
案例：华为公司IT产品线新上岗部门经理工作规划辅导

六 组织诊断

1、概述

组织诊断价值

组织诊断模型

组织诊断过程

2、组织气氛调查

华为实践：组织气氛调查运作机制与经验交流

3、MFP：经理人反馈计划

MFP是一套科学的工具、系统化的方法

MFP实施三大步骤

MFP关键特征

4、团队诊断与辅导

组织诊断案例：华为公司某产品线硬件部组织诊断

团队诊断模型

团队诊断过程

团队诊断案例：华为公司某产品线存储产品合作部团队诊断

七 教练式辅导

1. 人力资源辅导业务管理者面临的问题与挑战
2. 教练式辅导的价值
3. 教练式辅导的招式套路：GROW

4、教练式辅导的内功心法：五个KP

心法要诀

KP1：维护自尊，加强自信

KP2：仔细聆听，善意回应

KP3：寻求帮助，鼓励参与

KP4：分享观点，传情达理

KP5：给予支持，鼓励承担

通过视频短片、案例分析、研讨交流，引导学员深刻理解和掌握教练式辅导的五个内功心法。

八 新上岗干部90天转身辅导

新上岗干部转身问题

现象：依据原有的工作经验，保持原有的工作思路，继续原有的工作方式，去应对新的工作岗位，新的工作要求。

结果：无法适应新的工作环境，无法做好新的岗位工作。

案例：某开发组长晋升为部门经理，无法适应新的岗位，造成部门工作不能顺利开展。

2. 新上岗干部转身辅导价值

帮助新上岗干部调整角色认知，转换工作思路，快速适应新的岗位要求，做好新的岗位工作，成功转身。

3. 新上岗干部转身理论

新上岗干部的转身期长度

新上岗干部的转身期特征

新上岗干部的转身期挑战

4、新上岗干部转身辅导

新上岗干部的转身辅导阶段

新上岗干部的转身辅导技能

九 管理人才培养

人才培养的基本原理

人才成长通道

人才学习模型

工作实践是人才培养的关键手段

综合课堂授课、导师辅导、工作实践进行人才培养

2. 人才培养的基本原则

以岗位职责为中心

以岗位关键活动为重点

理解和掌握有效支撑关键活动的关键技能

3. 人才培养解决方案

角色认知课程培训

角色认知案例研讨

角色认知诊断辅导

十 实战中提升能力

研发团队管理问题与挑战

问题：研发项目多，进度紧，交付压力大，没有时间做人员管理和团队建设。

交流：如何解决团队管理与产品交付之间的冲突？

2. 实战中管理团队的工作理念

理念：将团队能力建设活动融入到业务活动中，在做好业务的同时做好团队能力建设。

双交付：不但要交付成功的产品，还要交付成功的团队。

3. 实战中提升能力有效方法

4. 实战中提升能力优秀实践  
十一 总结：人力资源成为业务战略伙伴

转变观念

从服务业务部门到服务业务发展。

2. 转变时间

从事务性工作到策略性工作，到战略性工作。

3. 转变技能

从人力资源传统技能到业务服务技能。

1. **讲师介绍**

**主讲老师：**刘冰

人力资源管理专家、团队管理专家

原华为公司干部与人才管理专家

原华为HRBP变革项目核心小组成员

原华为公司金牌讲师

刘老师具备20年的研发团队管理、人力资源管理工作经验，有丰富的服务业务团队的经验，对团队管理理论理解深刻，对团队问题和需求认识透彻，能够使用业务人员的语言和案例，深入浅出的引导学员理解和掌握课程内容；讲授的课程和提供的服务基于华为公司二十多年的积累，由华为公司课程开发专家、团队管理方案设计专家、团队优秀管理者共同打造而成，并历经多年实践和优化，实用有效。

**报名详情**

**1、时间&地点**

Time：9:00am-17:00pm

**10月14-15北京 11月19-20上海（4680/人）**

**2、报名费与付款方式**

现在报名4680元/人

**付款方式：**

户名：虎见（上海）企业管理咨询有限公司

账号：97080154740020683

开户行：上海浦东发展银行黄浦支行

# 联系我们

**电话：**021-61119598

**手机：**17721431098（蒋鹏）

**网址：**<http://www.ghrlib.com>

**邮箱：**neal.jiang@ghrlib.com

**QQ：**2221710344

**新浪官微：**@环球人力资源智库

**微信公众帐号：**GHRlib

|  |
| --- |
|  |