

**整合全球资源**

**推动中国企业人力资源效能提升与组织转型**

**陪伴企业以及人力资源从业者下一个10年的成长**

**《从专员到业务伙伴：HRBP的“三大关键”》**

**【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”。

**【培训收益】**

* 全方位理解HRBP开展工作的关键思维和技能
* 掌握在业务部门开展HR工作的工具、方法
* 学习标杆企业HRBP助推业务成功的实践经验和做法

**【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

**【适合对象】**

* 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

**【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】**

* + 1. **关键角色**
* **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）
* **HRBP的角色定位**
	+ 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：华为HRBP的V-CROSS角色模型
	+ 总结：如何定义自己企业的HRBP角色
* **HRBP的核心职责**
	+ 视频学习：《亮剑》
	+ 问题反思：HRBP与业务领导到底如何分工？
	+ 案例分析：华为HRBP的核心职责和关键业务活动
	+ 要点总结：HRBP要有所为，有所不为
		1. **关键思维**
* **从支持业务到驱动业务**
	+ 案例分析：某军工企业HRBP年度预算中的“立场”问题
	+ 模拟讨论：为什么HR精心设计的方案不被业务部门认可？
	+ 问题反思：HRBP服务的对象到底是业务领导还是业务？
	+ 核心观点：业务型HR和一般HR的区别
	+ 总结回顾：HR如何成为积极的、有影响力的业务伙伴
* **从职能导向到客户导向**
	+ 案例分析：某服装企业HR专家短命的“职业生涯”
	+ 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：科学的薪酬体系为何实施失败？
	+ 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”
		1. **关键技能**
* **如何更好地推动战略规划落地**
	+ 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
* **如何进行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
* **如何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：华为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
* **如何提升人才经营的质量和效率**
	+ **观点1：**赋能业务领导者成为HR高手是HRBP的核心职责
	+ 案例：华为的AT行政管理团队运作规则 & 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】**

 **许世光老师**

* 人力资源管理专家、团队管理专家
* 华为HR实践咨询顾问
* 华为大学高级讲师
* 组织与人才发展架构师
* AACTP国际认证讲师
* 15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
* 军工领域某企业HR常年顾问，通过绩效和培训等手段实现了中高层领导干部的业务转身
* 某通讯企业HRBP转型项目，协助集团搭建了HRBP三支柱模型，实现BP团队的快速组建和业务支撑
* 物业服务行业某标杆企业战略绩效及激励体系搭建项目，推动公司经营管理模式的优化，实现公司业绩的70%增长
* 某文化旅游公司人力资源团队建设项目，通过半年快速实现团队的组建和培养，有效支撑了公司业务的拓展和运营
* 为长三角领域50多家企业提供过战略目标制定和执行落地的培训和辅导，效果显著

**【报名详情】**

场次：深圳 11月9日-10日

费用： 5580元/ 人（差旅费用请自理）

热 线：Apple Liu 189-3062-6676

邮 件：apple.liu@ghrlib.com

特别声明：主办方保留对课程信息（包括价格、日期、地点、师资、课程安排和其他细节等）进行调整的权利。

