帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

时代华商学习卡课程

新一代企业学习平台价值领创者

人力资源系列—精品课|CHO班

HR转型突破：打造业务思维，提升组织成效

——融合华为、万科、海尔、京东等企业优秀实践，辅导超过3000名HR完成职业蜕变

主讲：原知名企业大学常务副校长，人力资源变革专家 朱翔

课程对象：企业人力资源中高层管理干部

希望未来人力资源职能转型的企业人力资源从业人员

从事HRBP工作的人员等

课程时间：2024年4月19-20日

课程地点：广州时代华商商学研究院（大湾区总部）

课程费用：3800元/人，学习卡会员享受折扣

课 程 简 介

具体内容安排以课前3个月的邀请函为准

帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

课程背景

移动互联与共享经济时代，市场竞争加剧，经营难度增强，企业对HR的定位和价值提出了

更高的要求，不仅希望HR能够做好现有的管理和服务工作，更希望HR能够为公司的业务发

展和高效运作提供更有深度和广度的支撑。HR转型的核心价值定位不仅仅是懂得业务，配

合并响应业务需求，更需要“让组织有成效，人才有成就”，通过自身的专业度去为组织

创造价值。在很多企业，真正胜任业务伙伴的角色必须成为组织内人力资源的“全科医

生”。但HR在转型过程中常常面临以下困扰：

Ø 人力资源工作如何为业务带来价值？

Ø 业务负责人不理解HR或不知如何与业务合作，怎么办？

Ø HR的思考力、逻辑力、推演力、解题力等等，如何打造？

Ø HR工作向业务端延展，如何才能真正赋能业务？

HR在向业务伙伴角色的转变过程中，首先要实现思维模式的转变，要成为方法论的专家，

正确的思维，是成为业务伙伴的基石；另一方面需要HR了解面向业务端的需求，强化人才

供应、员工发展、团队激励、助推绩效的关键技能，掌握具有杠杆价值的核心方法，才能

取得事半功倍的效果。本课程将从思维和技能两方面，帮助HR建立面向业务的思维转变抓

手，掌握赋能业务的方法，从而促进组织绩效倍增。

课程收获

企业收益：

岗位收益：

1、重构HR的思维方式和责任重心，找到组织绩

效倍增的HR工作杠杆点

1、提升HR工作者在解决方案策划与推动方面的

关键能力

2、掌握与业务部门同频对话的核心方法，能够正

确识别及引导业务部门需求

2、学会从人才端提升组织能力，有力支持一把手，

赋能业务领导者，塑造自驱动的员工

3、掌握向业务伙伴角色转变的技能，实现思维方

式的转变

3、重新定义人力资源职能工作的起点与终点，有

力地助推业务部门抓住市场机会

新 一 代 学 习 卡 价 值 领 创 者

帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

课程特色

凝聚大师精华观点：融入彼得 · 德鲁克、戴维 · 尤里奇、沙因等管理学大师关于人

力资源管理、HR转型的核心观点，以最醇正的理念引领学习和实践。

1

2

跨界借鉴突破思维：剖析丰田、谷歌、华为、万科、联想、滴滴等众多优秀企业实现

业绩突破性增长背后的人力资源的关键举措，跨界探寻人力资源管理突破的杠杆点。

案例体验促进思维转变：结合老师在制造业、商贸流通、IT互联网、科技创新等行

业工作或咨询过程中的大量鲜活案例，直击HR在人才供应、团队激活、绩效落地等

方面的痛点，以体验式的学习方式形成理念冲击，促进思维转变。

3

4

杠杆工具撬动行为转化：在人才供应、员工发展、薪酬激励、绩效落地等核心领域

提供专业的工具方法，提升HRBP的HR专业度、业务合作敏锐度及伙伴服务能力，

推进相关工作效力倍增。

课程大纲

第一部分：企业人力资源管理面临的挑战和转型

关键思维一：从大包大揽到承担正确责任

1.模拟讨论：精心策划的部门经理后备梯队培养

项目如何更见实效？

1.人才管理4.0阶段，我们对人力资源认知的延

展

2.业务部门的烦恼和痛点VS传统人力资源的价值

定位

2.观点：人力资源管理工作需要一把手、直线经

理和HR三方用力

3.互联网+时代的HR管理（HR管理的演变历程/

对HR的要求）

3.案例分析：万科的007计划和优才培养

4.讨论：如何避免人力资源管理用力过猛，其他

责任主体成为甩手掌柜

4.HR成长的四个阶段（事务性HR、职能型HR、

伙伴型HR、战略性HR）

5.复盘与反思：如何成为积极的、有影响力的支

持者

5.业务伙伴型HR的能力修炼：专业力、业务力、

伙伴力

关键思维二：从关注专业活动，到关注成果

1.模拟讨论：不成功的薪酬/激励体系改革

2.观点：HR必须从拼命解决内部各类管理的问

题，到帮助业务部门抓住市场机会

3.案例分析：员工集体加薪的难题如何破解

6.业务伙伴型HR的工作习惯：敏捷化、差异化、

数字思维

第二部分：人力资源转型的关键思维

新 一 代 学 习 卡 价 值 领 创 者

帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

课程大纲

4.方法：人才供应、培训发展、绩效管理、人才

激励职能工作背后业务部门的真实期待是什么？

5.案例分享：蒙牛人力资源体系的年度工作规划

2.方法：推拉结合，找到学习动机最强的学员

3.模型：库伯学习圈模型、721人才培养模式

4.案例：某制造业企业班组长培养项目、管理干

6.如何体现人力资源伙伴不可替代的价值和贡献？ 部发展项目和营销人才提升项目设计

（核心工作杠杆点）

5.方法：基于正确责任定位的人才发展项目设计

与推动四部法

7.复盘与反思：如何重新界定人力资源活动的终

点

6.练习：如何设计组织关键岗位的人才培养项目

7.案例分析：某零售型企业销售专业人才的培养

关键技能三：助推绩效落地

关键思维三：从满足客户需求，到重构客户需求

1.模拟研讨：总也招不到/招不准的销售人员

2.分析：中国企业人力资源管理的三种状态

3.观点：提供帮助取决于受助者

4.探讨：HR如何走进业务一把手的心智，成为

有力的支持者？

1.模型：助推绩效落地=目标解码+绩效机制+绩

效沟通

2.游戏：总经理的特别任务令

3.方法：绩效管理中的三个共识：方向共识、路

径共识、执行共识

5.案例分析：中石化加油工调薪问题的突破思路

6.复盘与反思：如何避免以自己的专业爱好替代

客户需求？

4.工具：OGSM-T工具从结果性目标分解到策略

性目标

第三部分：人力资源转型的关键技能

关键技能一：精准人才供应

5.案例解析：如何推动组织的年度绩效指标分解

6.方法：识别绩效落地中员工的三种常见抗拒

关键技能四：激发组织活力

1.模型：精准人才供应=组织分析+人才标准+甄

选方法+人才融入

1.模型：激发组织活力=明确激励导向+设计激

励体验+营造组织氛围

2.方法：通过业务分析找到关键能力和关键岗位

突破点

2.案例解析：华为的少将连长、万科的事业合作

人和项目跟投机制为何能够达到比较好的激励效

果

3.模型：如何绘制人才画像与人才地图，扩大选

材范围

4.观点：掌握行为面试的基本方法，打造专业的

面试官团队

3.方法：设置团队的激励清单（物质+非物质激

励组合）

5.数据：企业对招聘的投入是融入的2-10倍，

73%的新员工主动离职都是由于融合不佳

6.方法：助推人才融入的四项重点工作（人才融

入的OM模型）

4.观点：让员工在工作中切实获得成就，是激励

的主轴

5.案例：AO史密斯的每日价值观卡

6.方法：营造组织氛围的目标团建、思想团建和

生活团建

7.案例解析：某电商企业的人才Landing计划

关键技能二：加速人才发展

第四部分：反思与提升

1.模型：加速人才发展=激发学习动机+设计学

习路径+促进学习转化

1.回顾你的收获

2.思考下一步行动计划

新 一 代 学 习 卡 价 值 领 创 者

帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

专家简介

朱翔

原知名企业大学常务副校长

人力资源变革专家

【实战经验】

拥有18年企业人力资源管理及咨询培训工作经验，在人力资源体系转型、人才培养体系建设与

运营、组织绩效优化方面具有丰富的实践经验。曾主导建设并运营四家上市公司的企业大学。

曾先后担任LG革新管理担当、丰尚集团（原江苏牧羊集团）商学院院长、太阳雨集团企业大学

副校长、领航集团运营总监等职务。现常年担任多家科技独角兽企业的人力资源常年顾问。

【专业背景】

7年人力资源管理专业授课的经验，累计为200多家企业，著有《业务领导者的人才管理》，译

有《高绩效的HR》（2019译版）、《变革的HR》（2019译版）及《过程咨询II》等。在《培

训》杂志、《人力资源管理与开发》、《中车人才》等媒体上发表专业文章十余篇。

【授课特点】

结构缜密，逻辑清晰，擅长案例分析与研讨式教学，深入浅出引导学员思考，对人力资源转型

的方法论和应用实践有深入的研究，落地经验丰富。

【主讲课程】

HR转型突破：打造业务思维，提升组织成效

【服务客户】

阿里、中兴通讯、海尔、宁德时代、晶科能源、苏宁易购、神州租车、得物APP、迅雷、OPPO、

步步高、融创地产、西子集团、港华燃气、徐工集团、中车集团、中国石化、……

新 一 代 学 习 卡 价 值 领 创 者

帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

关键知识点

关键思维转变

杠杆技能提升

学员评价

“一个公司的人力资源工作到底是干嘛的？这个看似简单的问题，却常常让从业

者迷失其中。从HR到战略性业务伙伴的课程，以此为出发点，融汇了多年来博览

群书和身经百战的深刻思考，回溯目的，直指本质。”

—— 高强，联想控股人力资源部总经理、联想管理学院执行院长

“课程紧贴我们的实际需求，透过由外而内的视角，为我们打开了人力资源管理

的视野和思路，帮助我们重新思考自身的定位、愿景和工作价值观。认知是改变

和转型的起点，感谢康老师帮助我们实现了认知的改变！”

—— 刘耿漓，中集集团人力资源部总经理

新 一 代 学 习 卡 价 值 领 创 者