**成为战略伙伴，HRBP关键方法与华为实践**

**课程收益：**

**1.转化业务视角：**怎样成为战略伙伴而不是伙计

**2.掌握核心技能**

* 如何提前布局组织，使业务发展不再吃力
* 如何有效发挥人力资源专业，助力业务解决组织问题
* 无政治地位怎么办？如何提升专业影响力

**3.掌握核心知识：**

* 有效开展绩效与激励管理
* 构建人才梯队
* 打造组织文化氛围

**4.真实场景演练：**通过实战场景演练，真正将知识变为能力

**课程大纲：**

|  |
| --- |
| **一、HRBP需要开展哪些工作才能提供价值** |
| 1、HRBP的角色定位和核心工作职责  **案例：华为/腾讯/阿里HRBP角色定位**  **案例：华为HRBP作为战略合作伙伴的关键业务活动**  2、HRBP与业务合作的不同阶段的职责  3、HRBP如何从职责转化为结果   * HRBP从职责到结果的四个方面 * 如何实现从职责到结果   **案例：华为AT运作分享**  **案例：华为/阿里/腾讯HRBP与业务之间的关系**  **☆ 研讨：结合公司现状，讨论本公司HRBP角色定位下的关键职责。**  4、HRBP的核心能力要求  **案例：华为/腾讯HRBP的能力要求**  **二、HBRP如何成为战略合作伙伴，助力业务发展**  1、华为HRBP如何支撑业务实现（30）   * 华为人力资源管理是战略落地的核心因素之一 * 华为HRBP的关键业务活动   **案例：华为某年的战略框架介绍（包含业务和组织）**   * 华为组织，人才，激励与氛围四大模块的核心理念及在业务部门的应用   **案例：华为项目型组织运作“班长的战争”**  2、HBRP如何成为业务合作伙伴-通过BLM模型将人力资源与业务相连接（120）   * 掌握BLM方法论，理解人力资源如何支撑业务   + 介绍市场洞察五看方法论 * HBRP如何制定支撑业务的人力资源规划   **案例：华为HRBP制定和执行人力资源规划工作介绍**  **案例：某产研团队人力资源规划介绍**  **工具：人力资源工作日历**  **☆ 演练：结合BLM方法，结合2023年业务目标和核心业务策略，关键任务演练制定支撑业务的人力资源工作规划** |
| **三、如何成为业务信赖的HRBP，提升HRBP话语权**  1、优秀的HRBP长什么样  2、懂业务，有专业，关心人   * 如何懂业务   + 理解业务的价值   + 理解业务的六大维度   + 理解业务的四个渠道   **☆ 演练：结合提前准备的业务介绍现场介绍和反馈。**  **（注：提前将理解业务六维度下发给各个HRBP，按照维度提交业务相关信息和分析）**   * 彰显专业的三板斧   + 有效施加影响   1）影响力定义  2）影响黄金圈  **案例：同一个产研团队，两名HRBP结果不同**  3）发挥专业影响力三步骤  **☆ 演练：现场演练采用专业影响力引导接纳建议**  **四、HRBP如何抓住业务痛点，提供人力资源解决方案** |
| 1、HBRP如何制定人力资源解决方案   * 制定方案的常见问题 * 人力资源解决方案要素 * 人力资源解决方案运作流程   **案例：某公司人力资源管理能力提升案例分享**  2、HBRP如何分析问题、找到根因   * 分析根本原因的四个关键环节 * 寻找根因的两个工具及案例   **☆ 演练：选择一个业务团队的情况，进行寻找根因演练。**  3、项目闭环管理，总结固化 |
| **☆ 演练：基于寻找根因演练中的问题结论，提出人力资源解决方案**  **五、有效开展绩效与激励管理**  1、组织执行力不足的主要原因   * 从公司经营看绩效与激励管理 * 从员工动力激发看绩效与激励管理   **案例：华为从战略到执行，组织绩效管理，个人绩效管理分享**  2、个人绩效管理体系构建和方法选择   * 绩效管理体系建设模型 * 绩效管理体系设计框架   **案例：某公司绩效管理体系构建**  **工具：绩效体系相关工具**   * 个人绩效管理的三种常见方法对比和案例 * OKR，PBC，KPI的特点和区别 * OKR，PBC和KPI绩效目标制定 * OKR，PBC和KPI过程管理   **案例：三个典型业务场景下绩效管理工具的选择**  **案例：客服经理的KPI vs OKR vs PBC**   * 绩效管理体系推广节奏和分工   **☆ 演练：基于公司的业务和团队情况，选择绩效管理方法**  3、掌握绩效管理的四大关键步骤   * 目标制定 * 绩效辅导 * 绩效考核 * 绩效反馈与改进   **各步骤分别提供相关案例及演练**  4、激励的有效性   * 影响激励有效性的关键因素 **案例：某公司激励诊断** * 不同层级适配的激励办法   **案例：华为价值分配整体框架及人才激励有效性**   * 针对员工综合性激励方案如何制定 * 避免激励常踩的坑   **六、如何通过综合人才管理手段支撑业务所需的人才梯队**  1、如何制定支撑业务战略的人才规划   * 人才规划总体业务框架 * 识别业务所需人才需求   **案例：某团队人才需求样例**  **☆ 演练：结合业务规划制定人才需求演练**   * 内外部人才盘点，识别差距   **案例：某产研团队人才盘点识别差距**  **☆ 演练：审视某部门的人才差距**  2、基于人才差距，制定人才梯队建设解决方案  **案例：华为人才管理总体架构分享，阐明绩效，激励，人才发展等模块如何组合拳发挥作用**   * 人才任用（招聘，调动）   **案例：华为人才任用分享**   * 人才培养   + 组织视角-构建在岗发展的土壤   + 管理者在人才发展上的关注点   **案例：华为人岗匹配案例介绍**  **案例：华为干部梯队核心培养项目分享**   * 人才评议   **七、文化氛围打造**  1、正确理解企业文化的概念  2、企业文化从哪里来，到哪里去  3、文化落地的三个层面和工具  **案例：华为文化**  **案例：京东文化**  **案例：华为管理组织氛围，提升员工敬业度** |
|  |