

《HRBP 三支柱案例与实操》

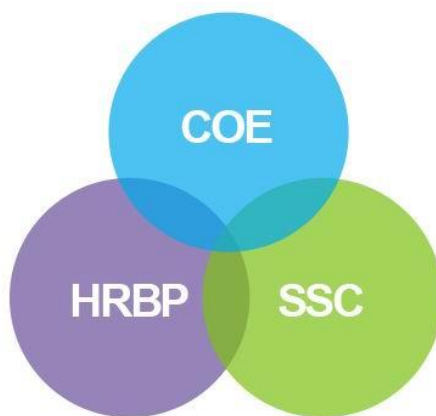
课程大纲

课程背景

随着企业发展的需要以及对人力资源部门职能和价值的进一步深化挖掘和提高，HRBP 及三基柱将在企业的发展中起到越来越重要的作用。本课程旨在通过团队的共同学习，增加 HR 团队成员之间的粘合度和凝聚力；各模块负责人在熟练掌握自己工作的同时，能够拓宽思路，运用 HRBP 的思维模式对公司业务有全局观的思考和他支持。达到战略转型和 HR 价值深度展现。

培训目标

1. 解析真正意义上的人力资源业务伙伴（HRBP）
2. 作为 HRBP，怎样诊断、了解并支持到业务部门的需求
3. 了解 HRBP 在企业实践中的最佳案例

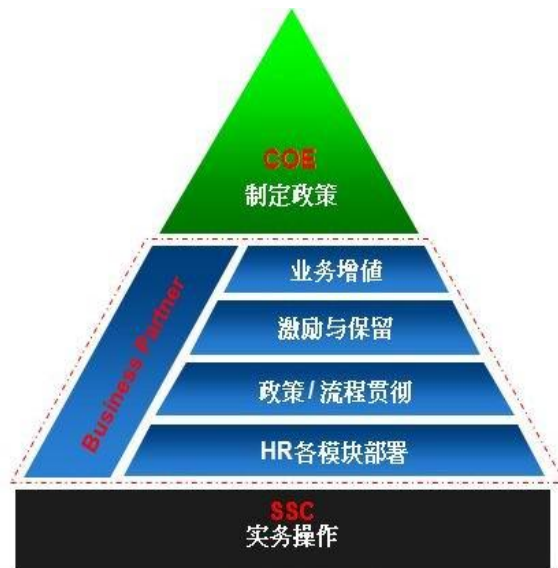


课程价值和优势

牛涇杰老师具有十多年国际一流企业深厚的 HR 管理经验，不仅具有多年的 HRBP 一线经验，而且在 HRBP 岗位实际操作中，亲身

经历了其所在跨国公司从传统六大模块式人力资源管理到三支柱战略人力资源管理的业务转型全过程。

对 HRBP 产生的原因、转型过程中面临的问题和困难、如何达到战略转型流程最优化和效益最大化、如何考察转型绩效和结果等，都具有深刻的亲身体会和实践经验。博取各家之长，收集了大量各企业有代表性的实战经验案例，完



成本门课程。相信可以为各位 HR 同行带来业内最前沿、最专业、最客观的专业知识和经验分享。

企业对 HRBP 的普遍**误区**

HRBP 是成熟大公司的事儿，不适合我们小公司

HRBP 是新鲜玩意儿，我们不赶时髦，不用转型

HRBP 是一个组织结构或职位

HRBP 是 HR 从业者个人未来职业发展最好的选择

HRBP 其实就是部门或地区的人事经理

HRBP 就是派到业务部门的 HR

HRBP 三支柱会把传统 HR 六大模块淘汰和代替

谁都可以做 HRBP，包括应届生

课程框架	课程议题	授课形式	学员收益
建立意识： 模块一：我们为什么需要HRBP （1h）	企业人力资源管理现状： ■ 热场：从我的个人 HR 成长经历中你发现了什么？ ■ HR 尴尬的工作现状 ■ 管理大师眼中的 HR ■ 从一组管理数字对比看 HR 的重要性 传统 HR 管理面临的危机与挑战 ■ 投入很多，但价值很低，且可替代性过强 ■ 一张图读懂传统 HR 存在的问题 ■ HR 到底如何体现价值 人力资源管理发展模式的转变 ■ 人事—人力资源—人力资本 ■ 三者差异和联系 人力资源管理部门架构的转变趋势	案例 视频教学 数据分析 图表 案例 小组讨论 案例学习	认清传统 HR 管理存在的问题和误区 理清传统 HR 存在问题根源，为学习三支柱做理论准备 系统理解不同 HR 管理模式的定位和关系，为学习三支柱做思想准备
建立概念： 模块二：HRBP 的角色和定位及三支柱的分工与权责 （3h）	HRBP 的来源 ■ 传统六大模块 ■ 其中 OD 组织的角色定位 ■ HRBP 的起源：戴维尤里奇 HRBP 的角色：HR 新理念 ■ 戴氏 HR 新角色四象限（举例：华为 V-Cross 模型） ■ 角色应用：传统人事经理和 HRBP 定位的差异 什么是 HR 三支柱 ■ 三支柱标准模式图 ■ 三者的关系和定位 ■ COE 的定义和意义 ■ SSC 的定义和意义（举例：腾讯 SDC 模型） ■ HRBP 的定义和意义 ■ 三者如何分工合作 三支柱与传统六大模块的关系 ■ 二者并非取代替换的关系 ■ 三支柱是一种全新的 HR 工作定位方式 ■ 案例：小微企业如何应用三支柱	案例 应用举例 案例 图表 应用举例 沙盘模拟 沙盘模拟 案例	理解三支柱产生的背景 理解三支柱存在的现实意义 充分学习三支柱的定义和三者责权关系 深度理解三支柱与六大模块的关系，避免混淆 了解小企业如

	■ SSC 外包化、COE 外脑化，全心投入 HRBP 角色 ■ HRBP 是一种全新的 HR 角色和理念，和岗位无关，和规模无关，和行业无关 5. 常见的三支柱/HRBP 组织架构 ■ HRBP 汇报给谁？ ■ COE 如何呈现专业？ ■ SSC 如何高效架构？ ■ HR 一把手是什么角色？ 6. 国内企业常见的三支柱模式实践 ■ 跨国公司标准三支柱模式 ■ 华为业务导向型 BP ■ 阿里巴巴政委 ■ 腾讯产品经理型 BP ■ 创业企业因地制宜 7. HRBP 的能力要求：通才、职业经理人、懂业务、高情商 8. 工具：如何成为合格及优秀的 HRBP--卓越 HRBP 三步法 9. HRBP 的目标：事后执行、事中顾问、事前指导	结论 沙盘模拟 实际案例 实际案例 小组讨论 工具 图表	何应用三支柱 清晰定位三支柱 通过常见三支柱架构更深刻理解三支柱的实操方式 学习优秀企业三支柱架构，拓宽视野 深度剖析 HRBP 的能力要求，为自己成为优秀 HRBP 准备尺子
建立方法： 模块三：实际工作应用举例（0.5h）	1. HRBP 在招聘管理中的职责和角色 2. HRBP 在薪酬绩效中的职责和角色 3. HRBP 在人才发展中的职责和角色	图表 +实际案例 +沙盘模拟	HRBP 日常实操应用学习，掌握落地方法
建立方法： 模块四：HRBP 实战分析和演练（6h）	1. HRBP 实战四象限模型 ■ 搞定“人”：业务经理和关键人才 ■ 解决“事”：实际业务和公司战略 2. 搞定“人”： ■ 对于 HRBP 而言，什么才是最难的呢？ ■ 如何搞定公司高层和一线管理者 ● 获得业务经理信任的实用模型 ● 工具：获得信任实战三部曲：降维、小事、输出	图表 图表 视频教学 图表 工具	获得 HRBP 实战地图 设身处地理解 HRBP 的角色定位 获得实用工

	● 小技巧：用你的长板帮助业务经理的短板 ● 三板斧：定时拜访、提报计划、固定会议 ■ 搞定核心人才 ● 三板斧：线下接待、班组会议、科室会议 ● 核心人才的 2/8 法则 ● 如何定义人才 ● 如何做人才盘点 ● 工具：人才盘点之后该做什么？ ● 请您“盘一盘”您所支持的业务部门 3. 解决“事”： ■ 理解公司业务和所在行业 ● 工具：麦肯锡理解业务十大方法 ● 工具：华为“1245”模型 ● 资料：《专业咨询顾问是如何快速摸清一个行业的》 ● 工具：理解业务量表 ● 我（HRBP）所支持的业务是什么？ ■ 理解公司战略 ● 工具：海尔战略路线图--企业战略—HR 战略—HR 执行 ● 工具：IBM/华为 BLM（业务领先战略）模型 ● 工具：调研诊断四大方法---人员访谈、问卷调查、资料研究、目标观察 ● 案例：施耐德电气 HRBP 主动引导并实施企业人力结构变革 ● 您能不能根据公司业务战略推动人力资源管理变革呢？	视频教学 工具 工具 案例 沙盘模拟工具 小组讨论 工具 工具 文件资料 工具 小组讨论 工具 工具 工具 案例 小组讨论	具，按图索骥学习获得业务经理信任 获得实用工具，按图索骥学习人才管理 学习到人才管理最重要的工具之一：人才盘点 学习名企优秀实用工具，掌握如何“懂业务” 学习名企优秀实用工具，掌握如何“懂战略”
<u>建立方法：</u> 模块五：HRBP 实战案例	1. HRBP 两大抓手：人才和组织 ■ 人才：绩效、能力、发展 ● 工具：人才量表	图表工具	通过详细工具图表学习

(2h)	■ 组织：效能、领导力、文化 ● 工具：组织量表 2. 整体 HR 思维 ■ 案例：如何制定人力预算 3. 阿里政委体系 ■ 起源：业务需求 ■ 阿里文化特色及组织特点 ■ 阿里 HR 迭代过程 ■ 什么是政委 ■ 政委的定位 ■ 阿里文化管理 4. 华为 HRBP 干部管理体系 ■ 华为为什么强将如云？ ■ 华为是怎么做干部管理的	图表 工具 沙盘模拟 案例教学 案例教学	HRBP 专业能力具体应用 建立整体 HR 管理意识 学习阿里政委体系和文化体系 学习华为干部管理体系
模块六： 总结和归纳 (0.5h)	1. 三支柱重新定义 HR 管理 2. 什么是人力资源战略转型 ■ 工具：三支柱的成果 3. 不仅仅要成为业务伙伴，更要成为业务的一部分！ 4. 培训课程落地 ■ 作业：5-3-1 模型 ■ 延伸资料：10+ HRBP 书籍清单 + 20+ HRBP 相关工具文件或资料	图表 工具 名人箴言 作业 资料文件	学习什么是人力资源战略转型 更高层次定位 HRBP 通过作业和资料实现培训落地，真正起到学习效果
共 14 小时	共 15+案例、14+工具、6+沙盘模拟演练、5 次小组讨论		