

华为 HRBP 关键方法与实践

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、HRBP 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、HRBP 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
- HRBP 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、HRBP 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、HRBP 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

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