

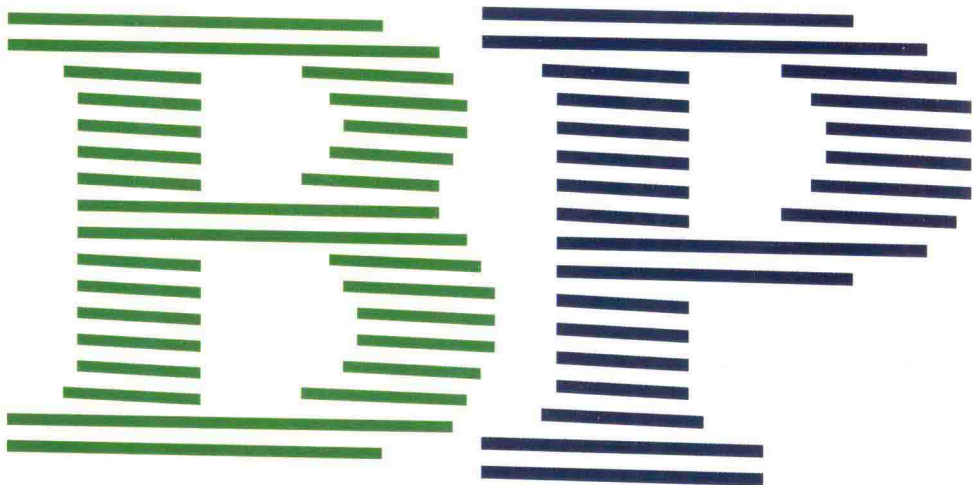
HRBP

新海◎著

是这样炼成的

之 中级修炼

迈向人力资源业务伙伴的修炼之路





HRBP

新海◎著

是这样炼成的

① 中级修炼

迈向人力资源业务伙伴的修炼之路



图书在版编目 (CIP) 数据

HRBP 是这样炼成的之中级修炼/新海著. —北京: 企业管理出版社, 2017. 8
ISBN 978-7-5164-1552-8

I. ①H… II. ①新… III. ①企业管理-人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 164072 号

书 名: HRBP 是这样炼成的之中级修炼

作 者: 新 海

责任编辑: 张 平 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1552-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 16 印张 180 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 56.00 元

 博瑞森图书
BRACE

企业阅读与实践

管理 · 人文 · 生活

近几年来，人力资源业务合作伙伴（HR Business Partner，HRBP）几乎风靡国内企业，从华为、腾讯、阿里巴巴、海尔等知名企业到不少中小企业，纷纷设立 HRBP 岗位。很多企业也已经意识到设立 HRBP 岗位的必要性，但总体上来说 HRBP 还是“形似”而“神不似”，或者“形似”也达不到。HRBP 的定位、价值应该是什么，很多企业还没有真正定义清楚；HRBP 应该怎样干好、干出色、产生价值，更是困扰很多企业和 HRBP 的问题。

本书结合笔者亲身从事 HRBP 的工作经历，总结 HRBP 的“作战故事”，旨在让企业 HRBP 或拟进入 HRBP 领域的人员，了解 HRBP 的真实工作场景以及其中的酸甜苦辣，掌握 HRBP 的工作理念、策略、方法和工具，更好地做好角色转型，发挥出对企业应有的价值。本书以案例故事的方式，介绍了 HRBP 在实际工作中碰到的问题和挑战，这些问题和挑战有较强的代表性，相信很多企业 HRBP 都会碰到，而书中提供的 HR 解决方案讲究因时因地制宜、简单有效的原则，重在启发读者思路，可供各类企业 HRBP 借鉴。

本书第一章介绍了 TD 集团的 HR 哲涛，从事业部 HRBP 角色，转型为集团 HRBP 管理部部长的角色，并成功组建了 HRBP 管理部团队，为后续 HRBP 管理工作的开展做好了铺垫。

第二章主要介绍 HRBP 如何为企业战略做出贡献，包括参与企业战略的讨论、支撑业务战略的落地，并对 HRBP 如何驱动业务成功做了阐述，还介绍了 HRBP 如何做好人才市场的洞察工作。

第三、四章从组织的角度介绍 HRBP 能够做什么，一是构建组织能力，二是提升组织绩效。其中重点讲解了组织能力的

概念，以及人力资源工作与组织能力的关联性，提供了提升组织绩效的三个方法：设置人力资源效率指标、建立经营管理机制、建设高效的 HR 流程。

第五~九章从人才的角度介绍了 HRBP 如何为业务创造价值，包括做好人员规模的管控、为业务做好人才的“排兵布阵”、辅导新员工上岗、提高在岗员工绩效等工作。这几章重点介绍做人力预算的方法、人才计划的例行管理机制，以及寻找和识别优秀人才的方法，并提出了“人才供应”“人才战略投放”等新概念，在新员工管理、在岗员工绩效管理方面也提出了实用的方法。

第十、十一章介绍了如何辅导管理干部上岗，以及帮助其提升管理能力的方法，并进一步介绍了企业如何发展与提升领导力。其中涉及干部的选拔方法、干部的标准、干部应具备的能力、发展领导力的方法、领导力提升的评估标准、搭建领导班子的重要性等。

第十二、十三章介绍了人才保留与激励的方法，以及如何提升士气，构建良好的组织环境氛围。其中谈到了关键人才的识别、任职资格管理、员工职业生涯规划、激励机制创新等人才保留与激励的方法，以及核心价值观宣传、主管身体力行、发挥员工“自媒体”等改善组织氛围的举措。

第十四、十五章介绍了 HRBP 如何呈现自身价值，如何进行自我提升的方法，以帮助 HRBP 在企业中提升影响力，并走得更稳健、更远。

本书塑造了 TD 集团 HRBP 管理部部长哲涛和各事业部 HRBP 的形象，呈现出 HRBP 群体在 TD 集团中直面挑战、调整自我、发挥价值的经历，有的是笔者亲身经历的，有的是根

据需要编写的，旨在帮助读者们全面地、立体地了解 HRBP 的工作场景，并掌握 HRBP 的工作方法。书中的部分观点、方法与 TD 集团所处的行业环境、发展阶段有关，有的内容主要针对具体企业、具体情况，仅供大家参考。

新征程、新超越、新梦想

一、新征程

从笔者推出第一本书《HRBP 是这样炼成的之“菜鸟起飞”》至今，已经近两年过去了。在这两年时间里，笔者从 HRBP 菜鸟，对 HRBP 只有浅层的认识、基础的操作、初步的尝试，到逐步走入“深水区”，即更复杂的 HRBP 工作场景，开始了更深层次的思考，提出并实施更具综合性的 HR 解决方案，帮助业务解决了一个又一个难题。

这个过程是痛苦的，就像在没有路的荆棘中前行，需要自己披荆斩棘，走出一条路来。目前市面上关于 HRBP 的书籍极少，即使有也是更多在理论、模型层面进行探讨，接地气、拿来即用的“作战武器”几乎没有，这就是国内 HRBP 工作者要学习和提升面临的困境。

走出这个困境总得有先行者，笔者以“双脚的累累伤痕”尝试走出一条路，让即将进入或已经进入 HRBP 之旅的同行能够走得更踏实、轻松一些，能朝着相对正确的方向，不至于走过多的弯路，节省试错的成本。

与《HRBP 是这样炼成的之“菜鸟起飞”》所处阶段不同，笔者已经走进 HRBP “新战场”，这是一个“新征程”。这个

“征程”有以下三个特点：

第一个特点，HRBP 介入企业战略的制定与落地过程。在企业战略的制定阶段，HRBP 从人力资源的角度给企业战略讨论提供价值性的输入，使企业战略的形成融入组织、人才的成分，就像混凝土一样更加坚固，支撑起整座企业战略的大厦。而 HRBP 的提前介入，有利于企业战略的后续落地与执行，因为 HR 已经与业务在前期战略制定环节有了“握手”，从而使得 HR 战略规划与企业战略规划一脉相承。HR 战略规划是企业战略的解码，并支撑着企业战略的实现。

书中还提到了 HR 如何驱动业务的内容，只是点到为止。因为从目前 HRBP 的发展及企业管理的成熟度来看，这个趋势只是一个萌芽，需要较长时间才能开花、结果，也许会在笔者的下一个阶段的实践中逐步实现。

第二个特点，HRBP 更加聚焦对组织的价值贡献与成果产出。需要强调的是，这个价值贡献与成果产出是相对于组织整体而言的，或者是对于业务而言的，而非对于 HR 体系本身而言的。这是 HRBP 视角与传统 HR 视角的最大不同之处，也是判断 HRBP 能否成为“真正”的 HRBP 的分水岭。

本书整体思路与结构都是围绕 HRBP 的价值贡献与成果产出展开的，从塑造与提升组织能力、帮助组织提升绩效到做好人员规模管控、为业务做好排兵布阵、做好人力资源的战略性投放，到辅导新员工上岗、提高在岗员工的绩效、助力员工的能力提升，再到干部选拔与发展、领导力提升，最后到人才的保留与激励、提升士气激活团队等。每个部分的着眼点讲的都是 HRBP 对于组织与业务的价值实现，是从组织与业务的视角来看 HRBP 起到的作用、发挥的价值。

第三个特点，根据 HRBP 实战的场景提出 HR 解决方案。首先是场景的真实性，这些场景大部分是笔者在工作中遇到的，也有部分是从其他渠道了解的，有着较强的实务性。笔者始终认为，只有在实战场景中才能学会“作战”，能力是在“作战”中历练出来的。呈现这些实战场景，能够帮助大家深入理解里面的人物面临哪些挑战，为什么会这么想和这么做，最终能够在多大程度上产生影响。

在实战场景中，HRBP 该如何应对？金一南将军有一句名言：“战胜对手有两次，第一次在内心中。”笔者理解的这个第一次就是指战前的规划。对于 HRBP 来说，就是针对实战中遇到的问题提出解决方案，解决方案本身比行动本身更重要，解决方案是否对准了业务的痛点与问题的根本原因，决定了 HRBP 的行动能否产生实效，就如枪能否打中“靶心”一样。书中提到的解决方案可能不像大家通常理解的某个 HR 模块的专业方法，更具综合性，也就是说不是一招半式，而是一个组合拳。这个组合拳的组合可能简单也可能复杂，根据因时因地之需而设计。对于 HRBP 新手来说，学习和借鉴解决方案如何产生的思维过程是最重要的。

二、新超越

在 HRBP 新征程上，需要有新的突破、新的超越。这就是本书书名中用“中级修炼”，而上一本书是“菜鸟起飞”的原因。两者有着不同的层次。新的超越有三个方面：

第一个方面，对于主角的新定位及多主角的出现。第一主

角由“菜鸟起飞”中的事业部 HRBP 成长为集团 HRBP 管理部的部长，带领事业部的 HRBP 团队以 HRBP 管理者的视角看待 HRBP 的实践。为什么说多主角的出现？因为里面有 HRBP 管理部的其他同事及好几个事业部的 HRBP，他们都在书中占有一定的篇幅，在某个部分是作为主角出现的，所以，准确地说本书呈现的是一个 HRBP 群体和他们的经历。

另外，由于各事业部 HRBP 所处的场景不同，各有一本难念的“经”，同时 HRBP 各自的性格也不同，让我们能够看到更多的故事，从而可以从更多元的视角去观察 HRBP 在实务中遇到的形形色色的问题，以及具有个性化的解决方案。

在第一本书中，主角的名字叫“兴兴”，有些读者致函笔者，建议改一个名字，所以本次笔者把第一主角的名字改为“哲涛”。如果读者看过第一本书则可以理解为“哲涛”就是第一本书的“兴兴”，第二本书是他的 HRBP 经历的延续。

第二个方面，书中着重体现了 HRBP 无畏前行的精神。在里面可以看到 HRBP 们遇到了各种各样、大大小小的困难和挑战，但他们都有勇气与信心去面对，逢山开路、遇水搭桥，最终战胜困难、取得成果。这种无畏的精神是 HRBP 身上始终应该保持的，有句话说：“所有事情在变得容易前都是困难的。”乐观、无畏，无论境况如何，HRBP 都有选择权，就是可以选择以积极的态度去面对。

第三个方面，HRBP 永无止境的修炼。HRBP 需要不断提升自我，从而更好地呈现自身价值。再次强调，所谓的价值一定是对组织和业务而言的，HRBP 要在组织的“价值链”中找到属于自己的位置，要形成与组织、业务的价值对接，HRBP 需要及时对自身做出必要的改变和调整，从思维方式、业务语

言、能力模型到沟通风格、行为方式等。

三、新梦想

首先，书中的 HRBP 都有一个梦想，就是使自己的价值得到体现，获得组织、业务的认可。换一个角度说，就是让公司高层、业务主管从心里认为 HRBP 是企业中不可或缺的角色，是业务主管的坚定伙伴，是实现组织战略的有力支撑。

其次，笔者有一个梦想，就是期待有一天中国所有的 HRBP 都能够迎来这个专业角色蓬勃发展的春天。虽然现在设立 HRBP 的企业还很少，HRBP 群体还很小，HRBP 的力量也比较弱，但相信随着时间的推移，HRBP 的角色会更加丰满，HRBP 的形象会在组织中逐步屹立起来。只要我们用心、努力、有耐心、相信积累的力量，就一定可以做到！

最后，借用唐代诗人王昌龄的诗句——“一片冰心在玉壶”，笔者希望以自己点点滴滴的积累与奉献，能够帮助那些仍然在坎坷道路上艰难跋涉的 HRBP，看到前方的曙光，增添一股力量，从而为中国 HRBP 领域的发展尽自己的一点绵薄之力。

让我们共同期待 HRBP 发展的满园春色！

新 海

2017 年 2 月 5 日

故事背景：

故事发生在上海某大型企业集团 TD 公司。TD 公司是一家综合性大型民营企业集团，涉及房地产、IT、制造业（家电）、医药、物业管理、文化等行业，各行业分设事业部，员工约 1 万人。

主要人物：

TD 集团 CEO：李健

TD 集团人力资源总监：徐亮

TD 集团 HRBP 管理部部长：哲涛

TD 集团 HRBP 管理部员工：兰洁、皓枫、程挚

TD 集团地产事业部 HRBP：文盛

TD 集团家电事业部 HRBP：韵诗

TD 集团 IT 事业部 HRBP：凌峰

TD 集团医药事业部 HRBP：依芸

TD 集团职能部门 HRBP：馨菊

[第一章] 踏上新征程

- 1 机遇只给有准备、肯争取的人 / 003
- 2 一个好汉三个帮 / 006

[第二章] HRBP 要为战略做出贡献

- 1 参与公司战略规划讨论 / 011
- 2 为战略执行保驾护航 / 014
- 3 HR 如何驱动业务成功 / 016
- 4 业务主管最感兴趣的人才市场洞察报告 / 018

[第三章] 塑造与提升组织能力

- 1 什么是组织能力 / 025
- 2 组织能力提升的“抓手” / 027
- 3 “尾大不掉”的组织能激活吗 / 028
- 4 帮助组织实现权力下沉 / 030
- 5 建立“项目型+平台型”的组织 / 032
- 6 组织变革要保证“平稳过渡” / 034

[第四章] 帮助组织提升绩效

- 1 在经营指标与人力指标间架起桥梁 / 039
- 2 缚住人员膨胀的“长缨” / 041
- 3 帮助组织建立经营管理机制 / 043
- 4 建设高效的 HR 流程 / 046

[第五章] 做好人员规模管控

- 1 做预算为哪般 / 051
- 2 预算工作的“五步成诗” / 053
- 3 建立弹性用工机制 / 054
- 4 人才计划要例行化管理 / 056
- 5 如何鼓励业务部门少用人 / 058

[第六章] 为业务做好排兵布阵

- 1 先找到“牛人” / 061
- 2 “骑马找马”的招聘之道 / 063
- 3 “多人面试”的奇特效果 / 065
- 4 纠正业务主管选人误区 / 067
- 5 开拓“人才供应”的思路 / 069
- 6 做好人力资源的战略性投放 / 071
- 7 看人要看价值点 / 073

[第七章] 辅导新员工上岗

- 1 让新员工快速融入新环境 / 077
- 2 建立新员工“必学必过课程” / 081
- 3 新员工 Quick Win 计划 / 082
- 4 善用新员工的能量 / 083
- 5 能力是在战场上练出来的 / 085

[第八章] 提升在岗员工的绩效

- 1 做好绩效管理价值巨大 / 091
- 2 绩效考核应该看什么 / 092
- 3 绩效管理水平低，低在哪 / 094
- 4 一个被忽略的群体 / 095
- 5 什么样的绩效结果反馈最有效 / 097

[第九章] 助力员工的能力提升

- 1 “胜任力”是个好抓手 / 103
- 2 基于场景的培训赋能 / 104
- 3 用互联网的思维培训赋能 / 107
- 4 有参与感、互动感的学习 / 109
- 5 “涓滴效应”：渗透式能力提升 / 111
- 6 人才的“奇点” / 113
- 7 实现经验的快速共享与复制 / 116

[第十章] 辅导干部上岗，提升干部管理能力

- 1 干部主要来源于内部提拔 / 121
- 2 怎样衡量干部“好不好” / 123
- 3 管理者要会管理“不确定性” / 125
- 4 帮助管理者提高“即战力” / 127
- 5 控制个人情绪，就事论事 / 129
- 6 创造“非人”的组织绩效 / 132
- 7 让新干部能够“策马”跑起来 / 134
- 8 优先做驱动人的事情 / 137

[第十一章] 发展与提升组织领导力

- 1 以领导发展领导，以行为影响行为 / 143
- 2 领导力真的提升了吗 / 146
- 3 搭建一个领导班子，比培养一个领导更重要 / 148
- 4 最高的境界是用情商来领导 / 150
- 5 复盘是很好的组织与团队赋能 / 152

[第十二章] 做好人才的保留与激励

- 1 识别出团队中的关键人才 / 159
- 2 给“好马”多加几把草 / 163
- 3 任职资格，为专业型员工铺设发展基石 / 165
- 4 让职业生涯规划真正发挥作用 / 167