

博瑞森
BRACE
管理丛书



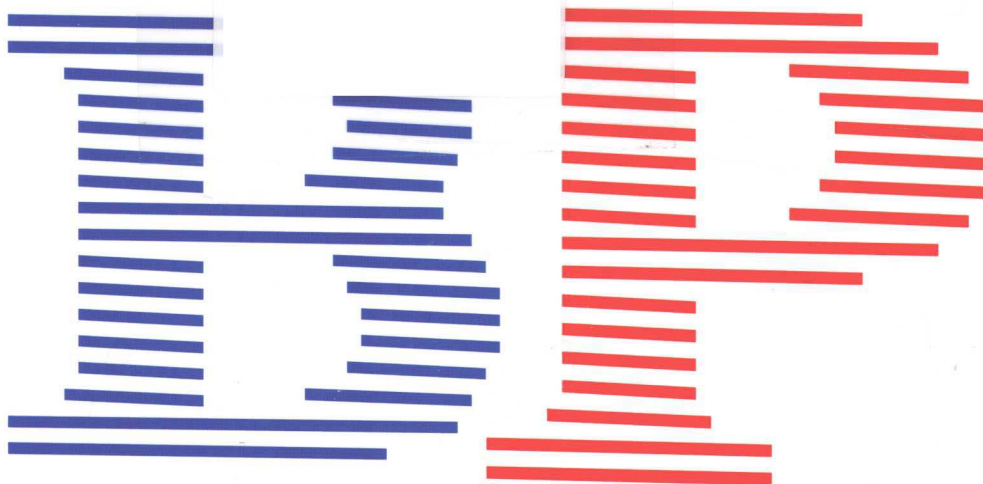
HRBP

新海◎著

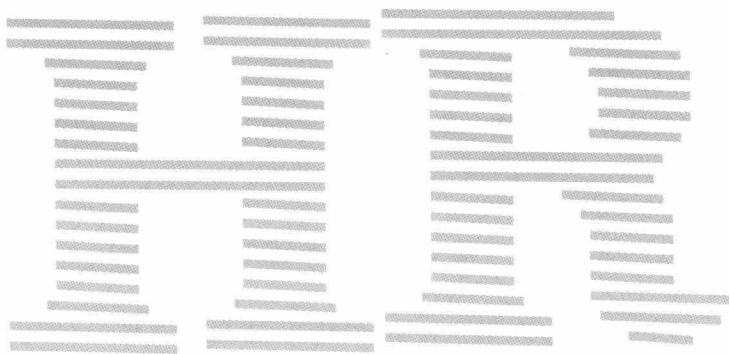
是这样炼成的

之“菜鸟起飞”

迈向人力资源业务伙伴的修炼之路



中华工商联合出版社



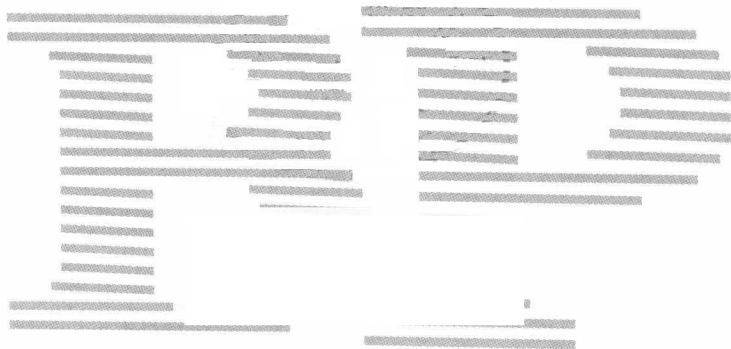
HRBP

新海◎著

是这样炼成的

之“菜鸟起飞”

迈向人力资源业务伙伴的修炼之路



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

HRBP 是这样炼成的之“菜鸟起飞”：迈向人力资源业务伙伴的修炼之路/
新海著. —北京：中华工商联合出版社，2015. 6

ISBN 978-7-5158-1339-4

I. ①H… II. ①新… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 122047 号

HRBP 是这样炼成的之“菜鸟起飞”：迈向人力资源业务伙伴的修炼之路

作 者：新 海

责任编辑：于建廷 王 欢

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩设计

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市文阁印刷有限公司

版 次：2015 年 8 月第 1 版

印 次：2015 年 8 月第 1 次印刷

开 本：710mm×1000mm 1/16

字 数：200 千字

印 张：15.25

书 号：ISBN 978-7-5158-1339-4

定 价：49.80 元

服务热线：010-58301130

团购热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层，100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991（微信号），绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版+书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

HRBP 的非凡之路

近些年很多企业都开始设立 HRBP 的部门或岗位，但如何才能做好 HRBP 工作，绝大多数的企业还处在探索之中，而且几乎所有刚进入 HRBP 领域的人都存在着这样或那样的困惑。

笔者刚做 HRBP 之时，也曾有非常多的困惑，虽然工作忙得不可开交，却没有方向感、价值感。苦于没有良师指导，只能在书籍、网络上寻找相关的资料，希望能从中得到借鉴与指引。近几年来，“HRBP”这个词热得几乎不能再热。一方面，关于 HRBP 的文章不计其数，但读来总觉得“不够味”，解决不了笔者面临的很多实际问题，因为大多数的文章还是基于理论的表面分析与探讨，而非基于一线 HRBP 的经验。可能有 HRBP 经验的人本来就少，做得好并能总结出经验的人就更少了。另一方面，HRBP 相关的文章虽多，但 HRBP 相关的书籍著作却是寥寥无几，笔者猜想，也许深入研究 HRBP 领域的难度非常大，所以能够总结一套系统化的经验方法确实不易。

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”既然外求无法，笔者就决定以自己的双脚走出一条路来，从 HRBP 的日常工作实践中一点一滴去领悟、总结与积累。但这是一条艰辛的路，因为一个人经历的事情毕竟有限，而你只能从亲身经历过的事情中去获取最真实、最深切的认识，这些经验与教训才是原汁原味的，最容易被他人理解和吸收。当然，你

还需要博采众长，举一反三，汇聚他人智慧为我所用。这注定是一条非凡之路，虽然只是一个开始。

在两年多的 HRBP 工作中，笔者随身带着一本笔记本，只要有任何的问题、想法、心得体会、知识点等，就马上记录下来，或现场求解，或事后查阅，直到疑问或事情解决为止。笔者尝试把这些经验、教训梳理与总结出来，于是有了这本“菜鸟起飞”之作。

笔者在 HRBP 的道路上逐步发现，HRBP 之路确实是一条非凡之路，为什么这么说呢？

首先，HRBP 会获得“从零开始”的崭新视野与感受，你对公司战略及业务的理解与认识，将达到前所未有的高度与深度，而这也将成为你在 HRBP 岗位上做得好或不好的前提条件。HRBP 是否能产生有价值的观点，是否能做出有效的行为举措，很大程度上都取决于对战略与业务的洞悉程度。所以，在这条路上，HRBP 的成长是无极限的。

其次，HRBP 面临着一个前所未有的思维转变，就是由基于专业体系建设与开发的“从我出发”的思维，转变为解决实务问题、创造业务价值的“从他出发”的思维。这种思维有成熟的方法论可以借鉴，就是 IBM 的业务领先模型。它提供了从战略到执行的解码思维，但对这个模型、这种思维的参透与运用却是“非一日之寒”，需要日渐修炼而见长，笔者也是涉之皮毛，有所体悟，但仍需躬行不倦。这种从战略到执行的思维培养过程是异常艰辛的，几乎是一遍又一遍的纠正与强化，在一次次的自我挣扎与反思中、在业务部门的质疑与提醒中，才能形成一种思维的惯性，走上一条比较正确的道路。除了从战略到执行的思维，还有从现象到根因，再到 HR 解决方案的思维，也是需要 HRBP

去不断学习、践行的，类似的思维方法还有很多，在某种意义上说，HRBP 也是在走一条哲学思辨之路。

最后，HRBP 面对的人和事，都将得到极大的扩展，这种锻炼带给 HRBP 的收益是巨大的。

先说“人”的层面。从高层领导，到中基层的业务主管，再到广大的普通员工，HRBP 需要面对来自这些人的诉求与压力，可以说是“上挤下压，左搓右揉”，这对于刚步入 HRBP 之路的新人来说是一个极大的挑战。因为“众口难调”，HRBP 需要练就“八面玲珑”的功夫，对不同的对象采取不同的沟通策略，同时又需“以不变应万变”，在守卫好 HR 的基本原则与“红线”的前提下，尽可能灵活地满足各种群体的诉求，调动尽可能多的人的积极性，参与和支持 HR 的工作，去推动组织与人才的发展，提升组织的氛围。

我们再看“事”的层面。HRBP 要面对的事情可谓纷繁复杂，大到公司人力资源战略，中至各 HR 专业模块的工作，小到解答每一位员工的疑问，更有一些非严格界定为 HR 领域的偏行政性的工作，可能都会落到 HRBP 的头上，需要 HRBP 去参与或解决。而 HRBP 的时间、精力、能力与资源都是有限的，如何把握重点，抓住主要矛盾，有的放矢地投放资源，这无疑是在考验 HRBP 的能力、毅力、决心与耐心。

以上的种种，既是挑战，更是机遇，因为 HRBP 将从中获得极大的个人成长与发展空间，包括对业务、对组织、对人、对 HR 专业的深刻理解，以及应对各种局面、各种事情的能力与经验，HRBP 将从单一、“偏科”的轨道进入综合、全面发展的轨道。这种锻炼对于 HRBP 自身的发展自然是有莫大帮助的，甚至可以练就“无所不为”的本领，因

为经过重重历练的 HRBP 既懂战略，又懂业务，更懂 HR 专业，为人处事也成熟圆融，自然做什么事都游刃有余，何尝不是极大地拓展了 HRBP 的职业发展空间。

也正因为 HRBP 之路是一条非凡之路，因此 HRBP 的困惑也是非常之多。从 HRBP 如何定位、如何发挥价值、应该做哪些事情才能成功、有哪些主要的方法论，到 HRBP 的思维习惯、素质模型、知识技能，再到 HRBP 的内心修炼、职业发展等，林林总总，几乎是每一位 HRBP 新人都会遇到和提出的问题，这些问题有很大的共通性。

本书的对象，主要是那些刚踏入 HRBP 道路不久的新人，以及有意愿进入或了解 HRBP 领域的 HR 工作者，让他们了解 HRBP 将面临什么样的工作场景与挑战，有哪些需要掌握的知识、技能与方法，有哪些需要培养的思维、素质和能力，从而少走弯路，提升“上手”的效率，能够更快走上正确的道路，更好地体现出 HRBP 的价值。

本书的创作思路，基本上是针对 HRBP 新人常见问题的分析与解答，为了便于大家理解，提升内容的可读性，笔者以案例的方式进行呈现。书中虚构了一些人物与事件，并在一定的行业与企业背景下进行阐述，这些内容有的是基于本人实践，有的是出于主题阐述需要而虚构的，读者不需纠结于某些特定的背景性因素，可以更多地关注 HRBP 在其中是如何思考并采取行动的，从而得到更多启发和收获。

笔者认为，一名优秀的 HRBP，其更大价值与意义不仅仅是把自己的事情解决了，把自己所在的组织搞好了，同时还要有心怀同行、奉献社会之心，把自己的一点经验贡献出来，和同行分享交流；抛砖引玉，使更多的 HRBP 同行有所启发之时，能分享更多的经验与智慧，并能触

发不同的观点碰撞，促进中国 HRBP 领域的发展，这可以说是功德无量、利在千秋的事情。因此，笔者把从事 HRBP 的经验教训进行总结与分享，纯粹出于一颗 HRBP 工作者的公益之心，旨在为中国乃至世界 HRBP 领域的发展尽绵薄之力。

当然，本书仅仅是 HRBP 领域的试水之作，随着笔者从事 HRBP 经验的增长，也许会再推出新作以供 HRBP 同行交流，请广大同行不吝指教为盼。

新 海

2015 年 4 月

故事发生在大型企业集团 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、物业管理、IT、制造业、文化等行业，各行业分设事业部。员工人数 8000 人左右，其中集团总部人力资源部 12 人，各事业部原来设人事部，只有 1~2 个对接人员，基本是从事人事服务类工作。后来在集团总部人力资源总监徐亮的推动下，总部在各事业部派驻及培养 HRBP，兴兴就是被派往房地产事业部 HRBP 的人选之一。

本书主要人物如下：

兴兴：TD 公司房地产事业部 HRBP，30 岁，上海某知名大学人力资源管理专业本科毕业，毕业后在房地产行业某知名企业工作四年，然后进入 TD 集团。在 TD 集团已工作四年，在集团总部从事招聘模块工作，在“而立之年”被派驻 TD 公司房地产事业部后开始 HRBP 生涯。

徐亮：TD 公司人力资源总监，兴兴的 HR 业务线主管。

李成：TD 公司房地产事业部总经理，兴兴在事业部的直接主管。

孙伯：TD 公司房地产事业部 HR 部门员工，兴兴的下属及部门同事，是原来房地产事业部的人事主管。兴兴到地产事业部担任 HRBP 后，孙伯主要辅助兴兴跟进一些临时的、突发事情，并负责员工关系管理工作。

小薇：TD 公司房地产事业部 HR 部门员工，兴兴的下属及部门同事，主要负责招聘、绩效考核等工作。

胡莉：TD 公司房地产事业部 HR 部门员工，兴兴的下属及部门同事，主要负责培训开发、薪酬福利等工作。

[第一章] 菜鸟起步

- 1 跳出专业“深井” / 003
- 2 两周：压力如山而来 / 006
- 3 三个月：菜鸟的困惑 / 009

[第二章] 调整好飞翔的姿势

- 4 从记住员工的名字开始 / 015
- 5 把“人才地图”装进脑子里 / 017
- 6 定位与价值期望决定工作方向 / 020
- 7 做哪些关键活动才能成功 / 025

[第三章] 与业务跳好“双人舞”

- 8 业务眼中的 HR 形象竟是这样的 / 031
- 9 跨越业务语言的障碍 / 034

- 10 在头脑中把业务的逻辑拉通 / 037
- 11 对业务目标及其进展了然于胸 / 039
- 12 明确业务期望并进行匹配 / 041
- 13 要成为伙伴，首先要解决信任问题 / 044
- 14 这样与业务主管沟通最有效 / 046
- 15 处理不同业务部门之间的利益冲突 / 050

[第四章] HRBP 的核心 “武器”

- 16 建立年度 HR 工作沙盘 / 055
- 17 扎实做好基础性 HR 工作 / 058
- 18 在 “价值贡献领域” 有所作为 / 060
- 19 让业务主管担起人员管理的责任 / 063
- 20 要把能力构建在流程上 / 066
- 21 建立 Outside-In 的思路 / 070
- 22 拉通业务战略与人力资源战略 / 072
- 23 HR 解决方案是怎样推导出来的 / 076
- 24 为组织个性化定制方案、建立规则 / 079
- 25 基于业务需要去建设管理体系 / 081

[第五章] HRBP 的素质与能力

- 26 把根本原因挖深一层，再挖深一层 / 085

- 27 做好时间管理，应对“日常琐事” / 088
- 28 把工作拆分成一个个小项目 / 092
- 29 形成主动服务的意识与行为 / 094
- 30 在高速公路上换轮胎 / 097
- 31 要有“爬地板”的精神 / 099
- 32 善于发动业务部门参与 HR 工作 / 101
- 33 帮助基层管理者提升人力资源管理能力 / 103
- 34 做事要打好提前量 / 106
- 35 用数据说话才有说服力 / 108
- 36 “润物细无声”的沟通能力 / 111
- 37 HRBP 的素质模型 / 114

[第六章] HRBP 的知识技能


- 38 HRBP 的培训课程清单 / 119
- 39 他山之石，可以攻玉 / 122
- 40 如何制做一个成功的汇报方案 / 126
- 41 从业务中悟管理之道 / 129
- 42 学习哲学的好处 / 131
- 43 善用项目管理方法 / 134
- 44 要懂些财务知识 / 140
- 45 读书是投资回报率最高的投资 / 145

[第七章] HRBP 对自身 HR 团队的管理

- 46 从目标入手的 GRPI 模型 / 151
- 47 教练式辅导的 GROW 模型 / 158
- 48 提升员工绩效的根本是“能量管理” / 165
- 49 自己想要什么，就给员工什么 / 170

[第八章] HRBP 内心修炼

- 50 第一个考核周期的“滑铁卢” / 179
- 51 虽败犹荣的任职资格认证 / 181
- 52 更换业务领导的苦恼 / 185
- 53 做好业务一把手的“副手” / 190
- 54 坚守 HR 的原则底线 / 194
- 55 走出“生活在别处”的心理怪圈 / 196
- 56 到广大的世界中去吸取智慧 / 198
- 57 养成不愠不火的沟通风格 / 202
- 58 从更长周期内看职业发展 / 204
- 59 构建个性化的职业发展模式 / 208
- 60 回归生活的本质 / 215



第一章
菜鸟起步

1

跳出专业“深井”

兴兴在 TD 集团工作四年了，累计做招聘工作八年了，他在和朋友聊天时，经常用右手大拇指和食指做成一个“八”的样子，睁大眼睛说：“八年，我已经在招聘领域做成精了！”说这话的时候，他的额头由于皮肤拉伸显出一些皱纹。确实，在人力资源管理领域做某一模块达到八年算是时间比较长的了，举目看看身边从事 HR 的人，能够在一个月模块做到八年的确实不多，大多数人做了两三年就转到其他 HR 模块或转做 HR 综合管理了。

兴兴曾经无数次想着有一天能够做人力资源综合管理工作（比如做人力资源经理、人力资源总监），在招聘岗位工作五六年的时候他曾经到其他企业应聘人力资源经理职位，希望能成功转型，但都由于缺乏其他模块的工作经历而折戟，只好作罢，然后不知不觉又做了几年，于是就到了“八年抗战”阶段。在他什么念想都没有的时候，机会却悄然而至。

春节假期结束没几天，同事们还没完全从春节假期的愉悦与放松中恢复过来，集团人力资源总监徐亮就把兴兴喊到他的办公室。徐亮办公室是个有着透明玻璃门的大隔间，他坐在里面，背面是城市中少有的美丽湖景。谈话的同时员工可以偶尔欣赏一下他背后波光粼粼的碧绿湖