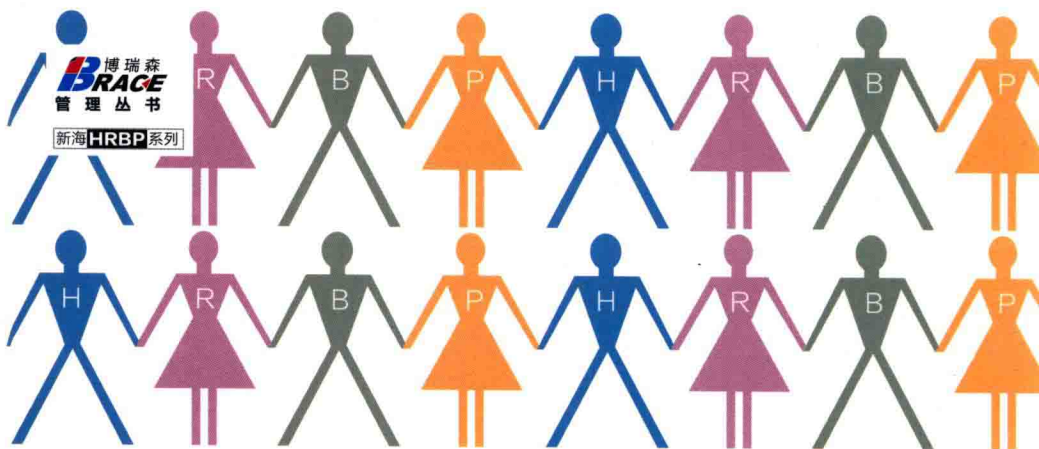


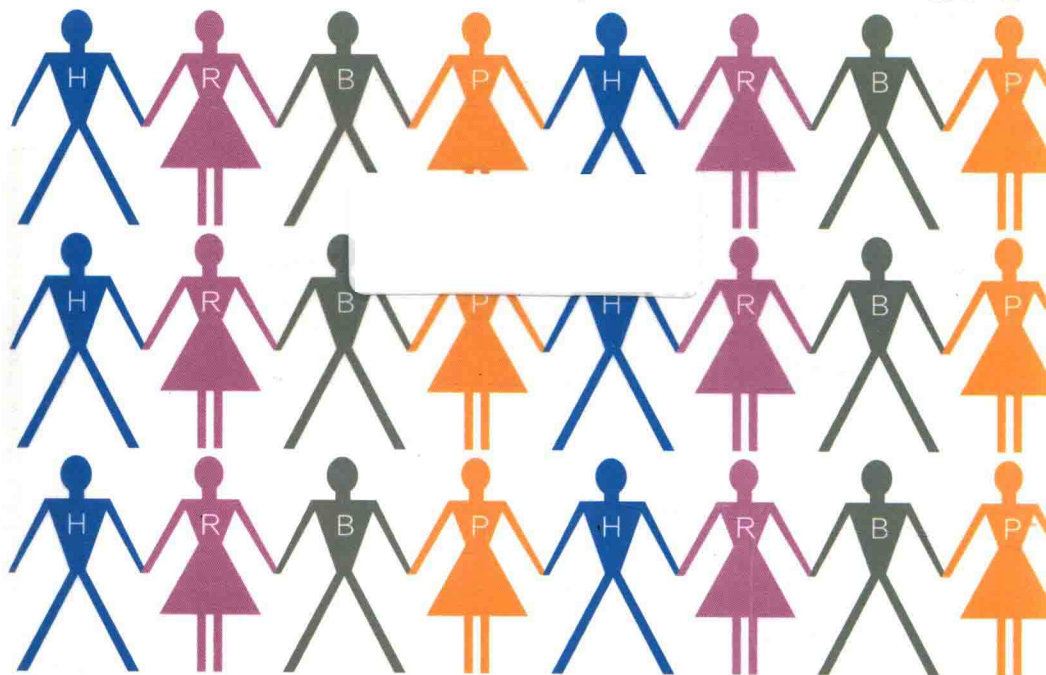


HR团队就是企业的BP团队（业务伙伴团队）、HRD就是最大的BP（业务伙伴）

HRBP高级修炼

世界500强人力资源总监实践笔记

新海◎著



HRBP高级修炼

世界500强人力资源总监实践笔记

新海◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

HRBP 高级修炼: 世界 500 强人力资源总监实践笔记/新海著. —北京: 企业管理出版社, 2018. 4

ISBN 978-7-5164-1698-3

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 (2018) 第 064645 号

书 名: HRBP 高级修炼: 世界 500 强人力资源总监实践笔记

作 者: 新 海

责任编辑: 张 平 程静涵

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 1698 - 3

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: 北京旭丰源印刷技术有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 145 毫米 × 210 毫米 32 开本 9.875 印张 230 千字

版 次: 2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 78.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

导 读

本书是《HRBP 是这样炼成的之菜鸟起飞》《HRBP 是这样炼成的之中级修炼》的续作，即主人公哲涛从 HRBP 新手，到资深 HRBP（HRBP 团队管理者）再晋升到 HRD，从 HRD 的视角看 HRBP 角色与价值，并在 TD 集团践行的故事。

HR 工作者从事 HRBP 岗位几年之后，会进入一种难以突破的状态，并产生如下疑问：HRBP 能否为企业创造更大的价值？HRBP 的发展路径是什么？有此疑问，是因为他们觉得，HRBP 是服务于一个部门（如一个事业部），其格局、视野也停留在企业的某部分业务上，较难上升到整个公司的经营管理层面。

其实，这只是对 HRBP 的狭义理解，对 HRBP 的广义理解则是：HRBP 是一种思维、一种做事的方法，同时是对 HR 岗位更本质的角色认知，即所有 HR 归根结底都是业务伙伴，是服务于业务的。

本书以主人公哲涛从 HRBP 团队管理者晋升为 HRD 后，其格局、视野发生了较大变化，能够从另一个高度来看待 HR 团队

在企业经营发展中的作用，得出了“HR 团队就是企业的 BP 团队（业务伙伴团队）、HRD 就是最大的 BP（业务伙伴）”这个重要认知，从而重新思考与定义 HR 团队的价值，并围绕促进企业经营发展的目标，抓住几条关键主线，在实践中探索出 HR 团队如何为业务创造更大价值的道路。

本书以案例故事的方式，介绍了 HRD 在实际工作中碰到的问题和挑战，并以 BP（业务伙伴）的思路解决这些问题与挑战。这些故事有较强的代表性，相信很多企业都会碰到，而书中提供的 HR 解决方案讲究因时因地制宜、简单有效，重在启发读者思路，可供各类企业 HRD 及 HRBP 借鉴。

第一部分，介绍了哲涛晋升为 HRD 后，认识到整个 HR 团队就是公司业务的 BP 团队，从 HRD 视角看待 HRBP 角色与作用。

第二部分，介绍了 HRD 推动企业战略落地的首要工作，就是抓好组织管理。其中，提出了若干组织变动的有效举措（如大部制、倒金字塔结构、联合作战模式等），使组织能够适应外部环境变化、匹配客户需求，从而提升企业竞争力。

第三~五部分，围绕人才这条主线，介绍了如何通过做好人才规划以满足企业未来发展诉求，以及如何为业务提供高质量的人才，如何激发人才的内在热情与潜力，从而满足企业短期与中长期的人才需求。

第六部分介绍了 HRBP 如何辅导好管理者，包括如何帮助管理者实现转身、做好团队管理、培养适应性领导力、实现业务改进、建设创新机制等。

第七、八部分，主要介绍 HRBP 如何促进企业经营与业务的跨越式发展。在促进经营方面，HRBP 主要是建立好绩效管理体系，并承担好绩效支持的角色；在促进业务发展方面，更多的是

通过重塑组织能力来实现。

第九、十部分，从 HR 运营管理的角度，介绍了 HR 如何实现更高层面的价值，就是提升企业运营效率与效益；同时，通过做好变革管理，为 HR 团队更好地发挥价值铺设前进的道路，书中介绍了让变革成功的多种有效方法。

第十一~十三部分，重点介绍了 HRBP 如何进行能力修炼，以及如何为业务创造更大价值的“秘诀”，其中既有“术”的层面，更有“道”的层面。

第十四部分，主要是介绍了 HRD 如何做好 HRBP 团队的管理，以及如何提升 HRBP 的“单兵作战能力”，总体来说是如何增强 HRBP 的“战斗力”。

第十五部分，从 HRBP 的职业发展考虑，在帮助企业创造价值的同时，实现自身价值的实现；本章也为 HRBP 下一步职业发展的路径指明了方向，可以说是哲涛自身职业发展的“心经”。

本书主要从 TD 集团 HRD 哲涛的视角与经历，并结合各事业部 HRBP 所面临的各种工作场景，讲述了 HRD 如何领导 HR 团队成为业务伙伴的方法与路径。本书的内容有的是笔者亲身经历的，有的是根据需要编写的，旨在帮助读者全面、立体地了解 HRD 及 HRBP 的工作场景，并掌握 HRD 如何把 HR 团队“经营”为业务伙伴的方法论。本书的部分观点、方法与 TD 集团所处的行业环境、发展阶段有关，有的内容仅主要针对具体企业、具体情况，仅供大家参考。

前言

登高望远，那一片新海

以“HRBP 是这样炼成的”为主题的三部人力资源著作，终于写到了最后一部。从第一部“菜鸟起飞”、第二部“中级修炼”，再到现在第三部“高级修炼”，见证了我的人力资源工作的实践历程。这三本书分别呈现了 HRBP 的三个阶段：HRBP 新手、资深 HRBP（HRBP 团队管理者）以及 HR 团队管理者（HRD）。

也许读者会问，这本书的主题是关于 HRBP 的，为什么把 HRD 的角色纳入 HRBP 的讨论范畴呢？这个问题其实是我在实践过程中逐步体会出来的，后来竟然在某世界知名管理咨询公司的文章中看到类似的观点。从我的思考来看，主要有以下两个方面的考虑：

一方面，HRBP 团队是 HR 团队的重要组成部分，是 HR “三支柱”之一，而且与业务连接最紧密；而 HRD 的角色会更多地关注公司经营管理层面的问题，自然离不开对业务的关注，从而

对 HRBP 团队有着天然的关注。

另一方面，我在 HR 实践中逐步发现，BP（业务伙伴）其实是一种思维角度、一种做事的方法，就是 HR 从业务的需求与痛点出发，为业务部门提供解决方案，帮助业务部门解决问题，为业务部门创造价值。从这个角度讲，所有的 HR 成员都起着 BP 的作用，都是为业务部门服务的，整个 HR 团队就是 BP 团队，而 HRD 就是最大的 BP，只不过 HRD 的角色更多的是公司高层管理者的 BP 而已。

如果从这个角度思考，我们的思维一下子就打开了——整个 HR 团队所做的一切事情，都应该采用 BP 的思维与方法，起到业务伙伴的作用。

那么，整个 HR 团队如何成为公司业务的合作伙伴，为业务创造更多价值呢？这是人力资源“一把手”（如 HRD、CHO 或 HRVP）要考虑的事情，本书就是从人力资源“一把手”的角度剖析如何更好地体现 HR 团队对公司和业务的价值。

这些价值性工作具体包括抓好组织管理、做好人才规划、提供高质量人才、激发人才潜力、辅导好管理者、促进企业经营、重塑组织能力等方面。这些工作，都是能够有力支撑业务发展、为业务创造价值的。

另外，为了更好地实现 HR 团队支撑业务、创造价值，有一些新的工作是需要 HRD 去思考与践行的，比如发挥 HR 在变革中的作用、通过运营提高 HR 的服务效率与质量等。

当然，自始至终绕不开的是如何提升 HRBP 的能力，更好地体现 HRBP 对业务的价值贡献，这就需要 HRBP 进行持续的修炼与提升。所以，在我的 HRBP“三部曲”里，HRBP 的能力修炼始终是重要的一部分，而且是不可或缺的一部分，可以说这种修

炼是永无止境的，需要在实战的“熔炉”里慢慢炼，才能百炼成钢。

本书还介绍了对 HRBP 的团队管理，以及 HRBP 的职业提升问题，因为 HRBP 发展到一定阶段，无疑都会涉及团队管理，以及自身职业发展的问題。团队管理部分，书中提到一个重要的观点，就是既要提高 HRBP 团队作战的能力，又要提高 HRBP 单兵作战的能力。对于 HRBP 的职业发展，本书给出了一个明确的答案：HRBP 是 HRD 的理想继任人选。

写完本书后，我驱车到附近的一座山峦，花了三个多小时，沿着崎岖的小路一直攀登到顶峰，站在最高处眺望远处的一片新海，海面上闪耀着条条金光，海面上船只穿梭往来，鸣笛声声。我从心底里油然而生出一种自豪感，这种自豪感来源于我做了多年的 HRBP 磨砺出来的底气，生活如此之美好，未来一定会更好！

最后，送给所有在 HRBP 道路上跋涉的同人一段话：抛开表面的浮光掠影，用专注守卫初心；笑对沿途的崎岖坎坷，用坚持迎接挑战；挣脱思维的循规蹈矩，用突破记载成长；让我们将这些优秀的精神与力量汇聚在一起，在 HR 工作道路上持续投入与攻坚，在支撑业务发展、促进企业经营上取得卓越的成就！

新海

2017 年 12 月 5 日

故事背景：

发生在某大型企业集团 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，员工人数约 1 万。

主要人物：

TD 集团 CEO：李健

TD 集团人力资源总监：哲涛

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

目录

一、 整个 HR 团队就是公司业务的 BP 团队

1. 从 HRD 视角看 HRBP / 002
2. 所有 HR 都是 BP / 004
3. HRD 是公司最高的 HRBP / 007
4. HRBP 团队应抓好的五件事 / 010
5. HRBP 要起到先知、先决、先行的作用 / 012

二、 抓好组织管理， 就是抓好战略落地的 “牛鼻子”

1. 组织变化是改变企业航向的方向盘 / 016
2. 组织要匹配客户的变化 / 017
3. 新设组织会增加复杂性，要逐步推进 / 018
4. 学习国家“大部制”组织变革 / 019
5. 倒金字塔结构：总部支撑一线 / 021
6. 形成内部联合作战的模式 / 023
7. 从长板得到的启发：平台 + 控制点 / 025
8. 让组织边界变得模糊 / 027

三、人才规划先行，定好人才之船的航向

1. 人海战术的困境 / 030
2. 人才规划主要是精兵规划 / 032
3. 多梯次的管理者队伍 / 034
4. 企业增长“新常态”下的人力供给侧改革 / 037
5. 让内部的人才流动起来 / 042
6. 以用为本，拓展人才地图的疆域 / 045
7. 聚焦两极的人才，形成前拉后推的力量 / 047
8. 打造“工匠”型人才，提升专业纵深的
能力 / 049

四、提供高质量的人才，成为企业发展引擎

1. 建立人才供应链 / 054
2. 渴求优秀人才，坚守人才质量 / 057
3. 让人才库成为外部招聘首选 / 060
4. 场景化能力：招聘的精确制导武器 / 062
5. HRD 要参与高端人才的寻源与融入 / 064
6. 建设人才猎挖特种部队，发展远程投放
能力 / 067
7. 如何面对从“牛人”到“候选人”的转变 / 070
8. 我们拿什么来吸引优秀学生 / 075

五、激发人才内在热情，给企业注入生命力

1. 要有对人的热情 / 078
2. 树立改变世界的愿景与使命，建立核心
价值观 / 080
3. 识别团队温度，及时“Warm Up” / 082

4. 构建企业内外人才生态 / 085
5. 让信息穿透到下一层组织 / 087
6. 让员工学会自我净化与激发 / 090
7. 员工真正投入工作了吗 / 092
8. 通过内部“社区”，共享知识与经验 / 094
9. 让福利弹性化、个性化 / 096

六、持续辅导好管理者，HRBP 责无旁贷

1. 新来的管理者如何打开局面 / 100
2. 新任管理者如何度过第一个90天 / 103
3. 领导越大度，下属就越知道反省 / 108
4. 培养适应性领导力 / 110
5. 管理者要抓好哪几件事情 / 112
6. 通过基线管理进行业务改进 / 114
7. 不要主观去设计棋盘 / 116
8. 评价干部前一定要了解他的历史 / 120
9. “一把手”一插到底合适吗 / 123
10. 营造激发创新的机制与氛围 / 128

七、提升企业经营效益，推动战略落地

1. HRBP 要做企业经营促进者 / 132
2. 基于增量激励的绩效管理体系 / 134
3. 对不确定性的业务用 OKR 的方式来管理 / 136
4. HRBP 的绩效支持角色 / 139

八、重塑组织能力，支撑业务跨越式发展

1. 找到愿意打仗的将军 / 142
2. 培养多维度的经验类型 / 144
3. 发展新业务所需的组织能力 / 146

4. 建立模拟作战的训战环境 / 148
5. 把员工的经验与技能显性化 / 151

九、做好 HR 运营管理，向运营要效益

1. “空降兵 + 本土兵”的联合创新驱动 / 154
2. 建立 HR 运营的思路 / 156
3. “面向对象”的 HR 运营思路 / 158
4. 升级武器装备：IT 系统建设 / 160
5. HR 数据化：用数字驱动运营 / 162
6. 互联网精神是把事情变得简单 / 165
7. 用科学的精神来做 HR 工作 / 167
8. 通过政策去改变，加强政策运营 / 169

十、HR 如何在变革中发挥作用

1. 变革选人：有时经验比专业更重要 / 172
2. 变革开始：先做好顶层设计 / 175
3. 变革过程：用精益创业的方式行动 / 177
4. 变革心态：要先做到“心胜” / 180
5. 变革方法论：如何变革才能成功 / 182

十一、HRBP 的高级能力修炼（一）

1. 多跟人打交道，不要埋头计算机前 / 186
2. 把业务的语言当作自己的语言 / 188
3. 不要主动放弃你的权利 / 190
4. 善用助推的力量解决问题 / 192
5. 建立非授权领导力 / 194
6. 关注别人的感受多于关注自己的感受 / 196
7. 让你做过的事情留下思考的痕迹 / 199
8. 提升与业务部门对决的能力 / 202

十二、HRBP 的高级能力修炼（二）

1. 适应跳跃式、非线性的做事方式 / 206
2. 发起项目、运营项目的能力 / 208
3. 往下打深一层，往前多走一步 / 210
4. 忘掉干扰因素，思考业务本质 / 212
5. 把原始数据信息列出来，就能找到需要的答案 / 214
6. 先侦察环境和人，是情商高的表现 / 216
7. HRBP 要学会“套话” / 219
8. 与业务部门“打成一片” / 220

十三、HRBP 如何给业务创造更大的价值

1. 做事情要先考虑与业务的连接是什么 / 224
2. 对公司组织结构与经营数据烂熟于心 / 226
3. 尝到洞悉 HR 政策的“甜头” / 228
4. 帮业务主管找到问题所在 / 230
5. 不看数据单靠直觉是不可靠的 / 234
6. 选择两个“样板点”参与进去 / 236
7. 解决方案的价值大于产品的价值 / 239
8. 避免“一个人生病，全家吃药” / 241
9. 教业务主管学会“弹钢琴” / 243

十四、提升 HRBP 团队作战与单兵作战能力

1. 如何动员大家一起把事情做成 / 246
2. 经常和领导“对标” / 248
3. 经常问自己两个问题 / 250
4. 随时与下属保持信息同步 / 253
5. 让下属自己去搞定事情 / 255
6. 挪动一子，满盘皆活 / 257

十五、 让我们飞得更高更好

1. 敢于逆风飞扬 / 260
2. 你的位置决定你的信息与人际关系 / 263
3. 多做增强影响力的事情 / 266
4. 在平凡工作中找到价值点与亮点 / 268
5. 认准紧紧把握不放的东西 / 270
6. 挺住就意味着一切 / 271
7. HRBP 是 HRD 的理想继任人选 / 273

一、整个 HR 团队就是公司 业务的 BP 团队