



# HRBP课程分享

---



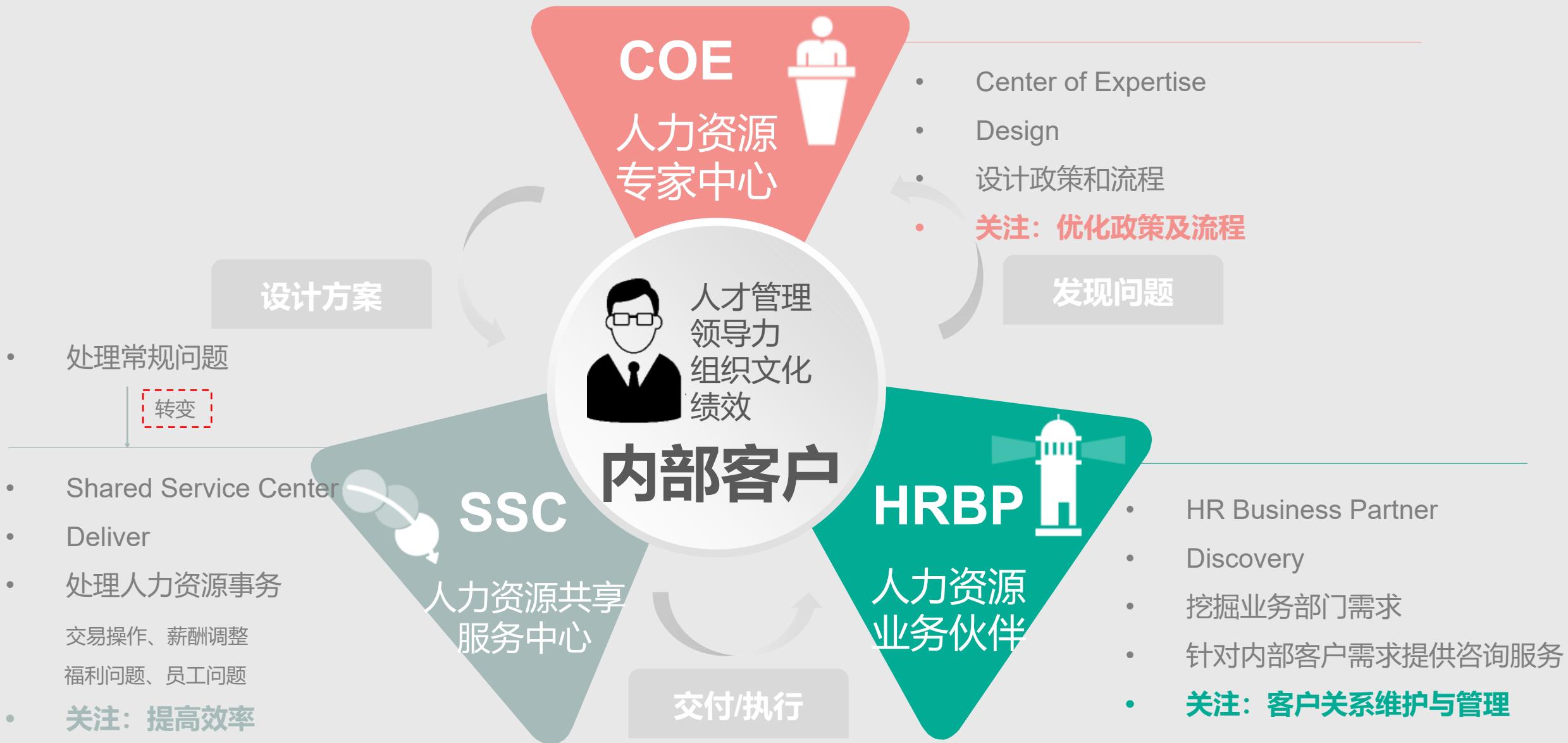
什么是  
**HRBP**



DON'T BE AFFRAID

**没想的那么难**

# ▶ HR三大支柱 (3D模型)



## ▶ 三大案例

---

1

阿里巴巴的政委体系

2

华为推行的HRBP模式

3

腾讯三支柱模式应用

1

# 阿里巴巴的政委体系



# ▶ 阿里巴巴的政委体系

## ▶ 阿里政委起源

- 起源时间：2004-2005年间
- 灵感来源：《历史的天空》、《亮剑》
- 价值观传承、更快捷地支持业务及人员培养



# ▶ 阿里政委的含义

在阿里巴巴，政委是一个神秘的人力资源岗位：

## 通俗解读：

政委在阿里叫HRG

(HR Generalist)

可译为HR多面手，

什么都要管的意思。

ONE

## 专业解读：

实质是公司派驻到各业务线的人力资源管理者

和价值观管理者，与业务经理一起做好所在团队的组织管理、员工发展、人才培养等工作。

TWO

# ▶ 阿里政委 VS HRBP

阿里政委不能简单等同于HRBP:

不同



HRBP源于外企  
政委源于阿里

相同

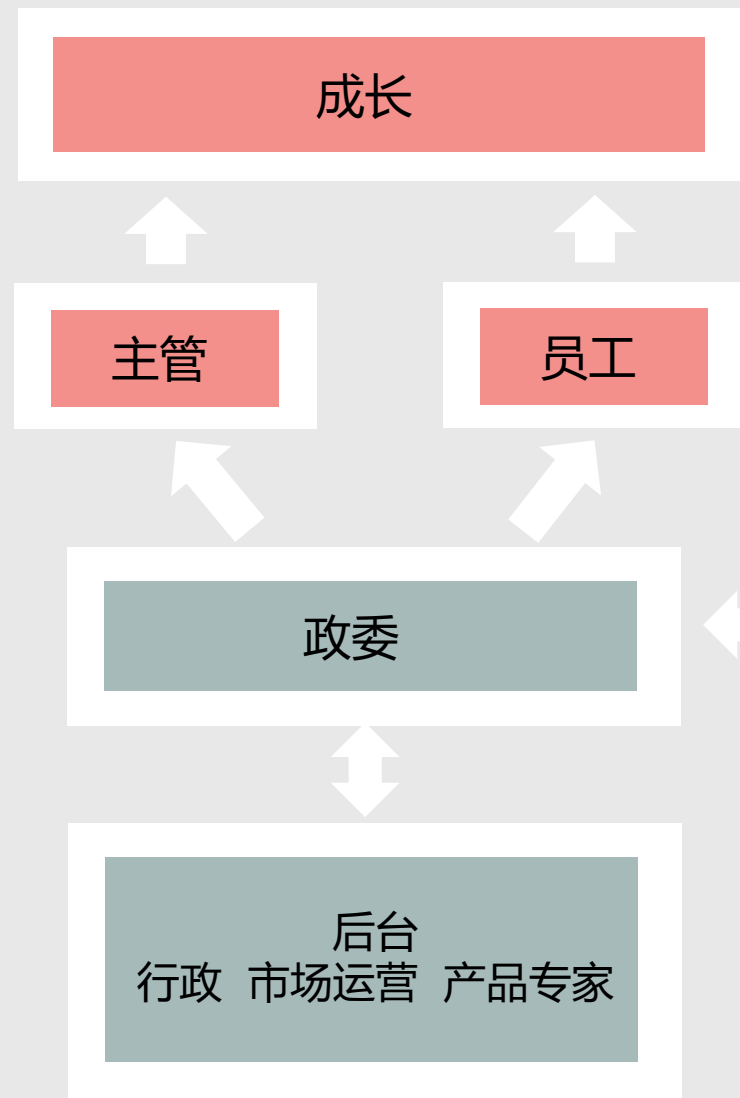


都是基于业务需求  
，提出的HR创新管  
理模式

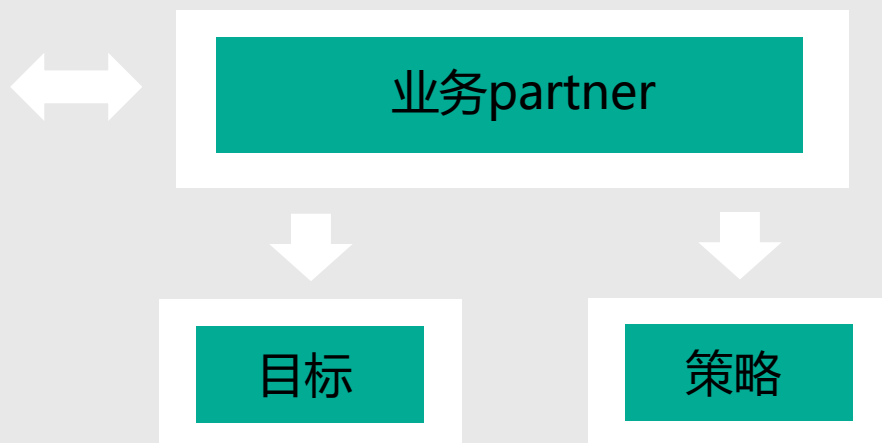




# ▶ 阿里政委的定位



- **上得厅堂:**  
能进行组织诊断, 发现真正问题  
具备HR专业能力, 提出并实施解决方案
- **下得厨房:**  
做有温度的HR, 陪伴和跟随员工成长  
有独立的思考和判断, 敢于说真话丑话。



▶ 两句话

# ▶ 阿里政委与业务经理的关系



## 作用力与反作用力：

业务线关注短期目标，业绩导向，政委关注长期目标，文化传承和干部培养，两者之间是一对作用力与反作用力。



## 监督与制衡：

阿里政委在用人、组织文化方面有一票否决权。对于业务经理，一方面在思想上、方向上进行指引和帮助，另一方面，对于业务线的决策有明显制衡权。

# ▶ 阿里政委的四大角色

## 04 文化倡导者

公司文化的倡导者/  
贯彻者/诠释者

## 01 合作伙伴

关于“人”的问题  
的合作伙伴

## 03 同心结

公司与员工之间的  
“同心结”和桥梁

## 02 开发者

人力资源开发者：  
人力资源的增值

## ▶ 政委架构的搭建

### ◆ 纵向线

- 小政委：分布在具体的城市区域，与区域经理搭档
- 大政委：直接与事业部总经理/高级业务经理搭档

### ◆ 横向线

- Function HR：负责事务性、基础性的HR工作
- HRG：负责更多策略性、前瞻性的HR工作

## ▶ 政委体系的优点

- 团队更具“战斗力”
- 最大限度的避免决策盲区
- 政委就是一个巨大的“司令”储备库
- 打造最具独特的企业文化

# ▶ 阿里政委的工作目标

1

## 懂业务

不懂业务就无法  
与业务经理配合默契。

3

## 促人才

促进团队人才  
增值和成长。

2

## 提效能

不遗余力地提高  
团队人效产出。

4

## 推文化

推动公司价值  
观和文化落地。

# ▶ 阿里政委的工作内容

▶ 精通HR各模块

▶ 工作经验五年

▶ 200人以上的团队管理经验

▶ 有销售团队管理经验优先

HRBP (ICBU) -人力资源部-郑州(职位编号: GP020870)

阿里巴巴集团

[查看公司简介>>](#)

[粉丝团 \(43127\)](#)

[+ 加关注](#)

公司行业: 互联网/电子商务

公司性质: 上市公司

公司规模: 10000人以上

[立即申请](#)

淘宝网  
Taobao.com

比比你的竞争力 **HOT**

## 职位信息

发布日期: 2015-11-04

工作地点: 郑州

招聘人数: 1

工作年限: 5-7年

学历: 本科

职位职能: 人事专员

职位描述:

作为业务部门管理者的业务伙伴, 配合部门战略, 开展相应的HR工作。

- 1、深入了解所负责部门业务进展和人力资源现状, 明确公司各领域人员及组织能力需求, 进行组织诊断;
- 2、确定部门内的HR策略、计划制定及执行计划。包括: 组织结构和岗位设计, HC预算和招聘计划, 及帮助组织能力提升的各项人力资源计划的制定及执行等;
- 3、传承公司文化, 发扬价值观, 建设沟通渠道, 保证组织的持续健康成长。
- 4、帮助管理者有效管理团队: 团队建设, 绩效管理、文化宣导和融合, 问题员工的管理, 帮助发现和诊断存在的问题并协助解决;
- 5、在业务部门内推动公司层面的变革, 提供有力的组织保障;

- 1、热爱HR岗位, 勇于接受挑战和拥抱变化;
- 2、性格开朗, 善于沟通, 具备良好的团队合作精神和出色的协调能力及人际技能;
- 3、精通HR各模块, 人力资源工作经验满五年及以上;
- 4、大学本科及以上学历, 人力资源专业及有管理经验者优先, 有销售团队HR管理经验的尤佳。

# ▶ 阿里政委的特色工作

- 知道你的上级现在想什么？知道你上级的上级在想什么？
- 上一个台阶看问题，把问题揪出来，揪上去。
- 多方位多角度考虑问题，有全局观。

## 01 揪头发

- 认识真实的自己，肯定自己的优点，发现自己的短板。
- 美己之美，美人之美！照镜子要照下属、自己、同事和老板。
- 还要做到及时交流，定期review。

## 02 照镜子

- 需要及时感知这个团队状况；
- 团队士气是否过于低落，需要设法振奋一下；
- 团队士气是否高烧不退，需要降一下温。

## 03 摸温度

- 每个组织都有自己的气场，
- 管理者既要有敏感度和判断力，又要懂得望闻问切。
- 望：透过现象看本质；闻：感受，闻气味；问：沟通；切：以小见大，切中要害。

## 04 闻味道

# 阿里政委 特色工作

# ▶ 阿里政委的核心能力

## 战略衔接能力

- 能重构需求、识别战略性合作机会，实施企业战略性合作项目；
- 能够将HR工作的战略规划和业务规划紧密结合起来；
- 有能力激励和推动组织中的成员接受变革和拥抱变化；
- 有能力在本部门以及与其他部门之间发现关联，并识别出关键人物、关键环节和关键联系。

## 人力专业能力

- 能把人力资源工作进行专业化整合与表达，实现显性化业务交融；
- 能将人力资源开发管理业务和所处的环境和业务需求结合起来；
- 能够把握人员、流程和信息等企业成功的关键因素，并能将其转化为企业创造价值的能力；
- 掌握人力资源开发与管理、专业知识，并不断显性化。

## 业务洞察能力

- 具备对准业务价值链的深刻洞察力；
- 能够发现并引导员工开拓性地发挥能力，创造性地完成工作；
- 要能洞察他人及其兴趣点，说服并影响他人，组织大家齐心协力；
- 同时要主动发现问题，发现机遇和可能，并突破性地解决问题。

## 个人领导力

- 具有能够胜任多重压力并带领团队走向成功的潜质；
- 要具有很强的成就动机，追求完美，注重细节；
- 具有很强的探究动机，有天生的好奇心和想去了解他人和当前事物的渴望；
- 敢于勇于说出、做出自己认为正确的事情。

# ▶ 阿里巴巴如何打造组织能力？

想到一块儿：

企业文化、价值观、团建/士气营造



员工思维

长到一块儿：

人员招聘和人力增值



员工能力



组织  
能力



员工管理

做到一块儿：

绩效管理、薪酬福利



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/197052021111006024>