

# HRBP深度解析

人力资源如何与业务部门携手共创



主讲人：\*\*\*

# 前言/PREFACE

---



当下，越来越多的企业开始设立**HRBP**岗位，但是企业对**HRBP**的定位及如何帮助HR转型成为优秀的**HRBP**的探讨甚少。

# 目录



01

关于HRBP

02

HRBP的作用

03

HRBP在企业的工作模式

04

HRBP的汇报模式

05

从HR转型到HRBP

06

HRBP的素质模型

07

HRBP如何开展工作



# 关于HRBP

概述、分类、角色定位

# HRBP 概述

**Human Resources Business Partner (简称HRBP)** 作为现在人力资源领域的一个时髦词汇。不论是在人力资源论坛，各种人力资源圈子沙龙里，还是在我工作中涉及人力资源专业领域的寻访案例中，随处可见其身影。

“Human Resources”（人力资源）一词这些年在中国已成为一个管理学的热门词汇；而“Business Partner”（业务伙伴）也是在商业管理领域由来已久。

但HRBP（人力资源业务伙伴）这一组合，只是为了在这个“标题党”的时代多一些新鲜来抢人眼球，还是另有其意义呢？

HR  
BP

# 关于HRBP



这些工作主要集中在基础的人事行政方面，那么到底这些工作产生了多少价值呢？

# 关于HRBP

## First Aspect

**观点：**从字面意思来讲，HRBP即人力资源业务伙伴。业务自然指的是公司的各个业务单元所涉及的业务，业务单元是指在公司中的有着共同或相似的客户群、市场或者职能的一个或者几个部门的集合。

## Second Aspects

**结论：**所以，HRBP就是企业派驻到各个业务单元的人力资源管理者，主要协助各业务单元高层经理在人力资源各个方面的工作，包括人员规划、配置和发展，从人力资源的角度确保组织的高效运行。同时，HRBP的任务还包括在业务单元和整个组织人力资源体系之间进行沟通，帮助业务单元建立一个高效、适用但又不独立于整体人力资源体系的管理模式。

# 关于HRBP

## HRBP: 战略伙伴 Strategic Partner

- Strategic Partner
- HR Leader

**战略地图:** 实现股东价值

## HRBP:

- 行业专家 Administrative Partners
- Functional Experts

**战略地图:** 把价值带给客户 (内部)

## HRBP: HR Leader 人力资源领导者

- 设立目标与愿景
- 对外发言、对内传递信息
- 兼顾利益相关者StakeHolder权益
- 强化各部门运营能力

**战备地图:** 创新战略  
，创造优势

## HRBP:

- 变革推动者Change Agent-
- Strategic Partner

**战略地图**  
: 提升运营效率

## HRBP:

## 员工倡言者 Employee Champion

- 员工拥护者 Employee advocate
- 人力资本开发者 Human capital developer

**战略地图**  
: 人力资本、信息资本和组织资本

# 02



## HRBP的作用

内容解析、配合方向、具体总结

# HRBP的作用

HRBP  
要做什么  
？

HRBP在公司里面，需要更多的时间和业务经理泡在一起，参与各种业务会议，甚至去参加一些和客户的会议。不能坐在办公室里面纸上谈兵！这个是新型HR的工作模式，也是基本的战略合作伙伴与业务合作伙伴的新型工作模式。

# HRBP的作用

## “HR为什么要到业务中去？”

### 首先，

让我们回归到根本“人才的选拔”。传统的HR招聘模式是，企业缺少哪类人才，就招募合适的人才。HR没有充足的时间与业务泡在一起，对业务流程、管理都不熟悉，导致招募到的人参差不齐。而HRBP需要理解业务部门的业务需求，提供针对性的人才招聘方案以及后续的培训方案和管理计划给到业务部的高层。

01

### 其次，

是团队的架构，传统的HR更多的是给予行政类工作支持，每个部门经理都有自己管理的模式与风格。HRBP出现颠覆了这种团队管理模式，他们要对于团队人员的结构、配置、考核、激励给予建设性意见，并将各部门的经理联系起来。

02

03

### 最后，

是业绩与培训。培训能力是德鲁克先生认为管理者必须具备的八项能力之一。HRBP是因业务而生，如果不能将培训与业务相结合需求，其功能将会大打折扣。我们都知道许多的业务经理都是业务骨干晋升上来的，实战经验确实丰富，但在管理下属的能力十分欠缺，所以HRBP也应该花点心思和耐心与业务部门经理沟通培训计划。

# HRBP的作用

## 小结:

HRBP是人力资源部与业务部门之间的沟通桥梁，需要帮助业务部门设定人力资源的工作目标和计划，并树立起对业务部门的内部客户服务意识，为他们提供专业的人力资源解决方案。HRBP主要关注于提供人力资源管理咨询来支持业务部门的战略，对业务战略和运营流程的了解是其顺利开展工作的基础。

## 一个成功的HRBP的行为表现为

01.能基于业务部门的数据来发现问题

02.能通过弹性的解决方案来施加影响

03.能通过关注结果的绩效考核来担当责任

# 03



## HRBP在企业的工作模式

战略HRBP、经理级别的HRBP等

# HRBP的工作模式



## HRBP在企业中的形式

项目	战略HRBP	HRBP（经理级）	事务性HRBP
服务对象规模	<ul style="list-style-type: none"><li>● 大规模业务单元</li><li>● 多个业务单元</li><li>● 区域范围</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 中等规模业务单元</li><li>● <b>2-3</b>个业务单元</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 单一业务单元</li></ul>
人员多元化程度	<ul style="list-style-type: none"><li>● 多元化程度高</li><li>● 高职位级别</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 多元化中等</li><li>● 中等职位级别</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 多元化程度相对较低</li></ul>
服务对象职能	<ul style="list-style-type: none"><li>● 复杂职能集合</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>2-3</b>种职能集合</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 单一职能</li></ul>

# HRBP的工作模式

## 高级（战略）HRBP

### 01

这个级别的HRBP基本上是高级经理或者主管级别的,可以说是最接近HRBP 终极目标的人,也可以叫做战略HRBP。他们参与企业的战略规划、组织发展、变更和整合,与高层领导团队合作紧密。

### 02

他们通常都有15年以上在人力资源方面的工作经验,或者曾在人力资源高级职位上工作过,熟悉人力资源各个模块的实践并对于人力资源战略有着自己的想法。

# HRBP的模式

## 经理级 的 HRBP

这个级别的职位和人选  
相对较多的，也是在目  
前市场上比较常见的。

他们往往支持一个大的业务单元或  
者同时负责几个以上小规模的业务  
单元，一般不带团队，也有少部分  
带助理，多是独立工作者（  
Independent Contributor）。

这一类HRBP一般要求工作  
年限在8-10年以上，他们大  
部分有着全部或者某一模块  
人力资源专业领域的知识。

这一类HRBP中，一大部分是从  
原来的BU HR转型而来。他们  
的主要职责分配相对比较平均  
，这一类大概占有所有HRBP职位  
案例的50%左右。

# HRBP的模式

比较偏重于  
事务性的  
HRBP

这个目前在国内也比较常见。

他们的工作经验相对要短，也比较年轻，一般3到5年工作经验的居多。

他们一般支持单个的业务单元，在他们的工作中，大约40%的工作是协调者，另外他们还大多肩负着事务性人力资源管理的工作，战略性的内容较少。

虽然职位也是叫做HRBP，但是与BU HR的工作类似，级别多相当于专员或者主管，独立工作不带团队。

# 04



## HRBP的汇报模式

与业务部门的汇报详情等

# HRBP的汇报模式

**即** HRBP不隶属于人力资源部而是归所在业务部门管辖，人力资源部只负责对HRBP进行专业方面的指导，不直接对考核关系负责。

01

1.1

1.2

1.3

02

**直线汇报给业务部门负责人**，虚线或者不汇报给公司人力资源部门。

**需注意的问题：**有可能会过多的强调业务单元自身的利益，而忽视了公司整体人力资源体系的统一性。

# HRBP的汇报模式

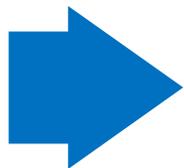
直线汇报给人力资源部门，虚线或者不汇报给业务线领导。

需注意的问题：可能会造成HRBP缺乏归属感，在业务单元的工作受到较大的阻力和忽视。



即HRBP是由人力资源部派驻到各业务单元，其考核关系隶属于人力资源部，HRBP在业务上帮助业务经理进行相应的人力。

# HRBP的汇报模式



03



## 双线同时汇报

双线同时汇报，即HRBP同时向业务线和人力资源部门进行汇报，接受来自双方的KPI考核，也成矩阵式汇报。



## 需要注意的问题

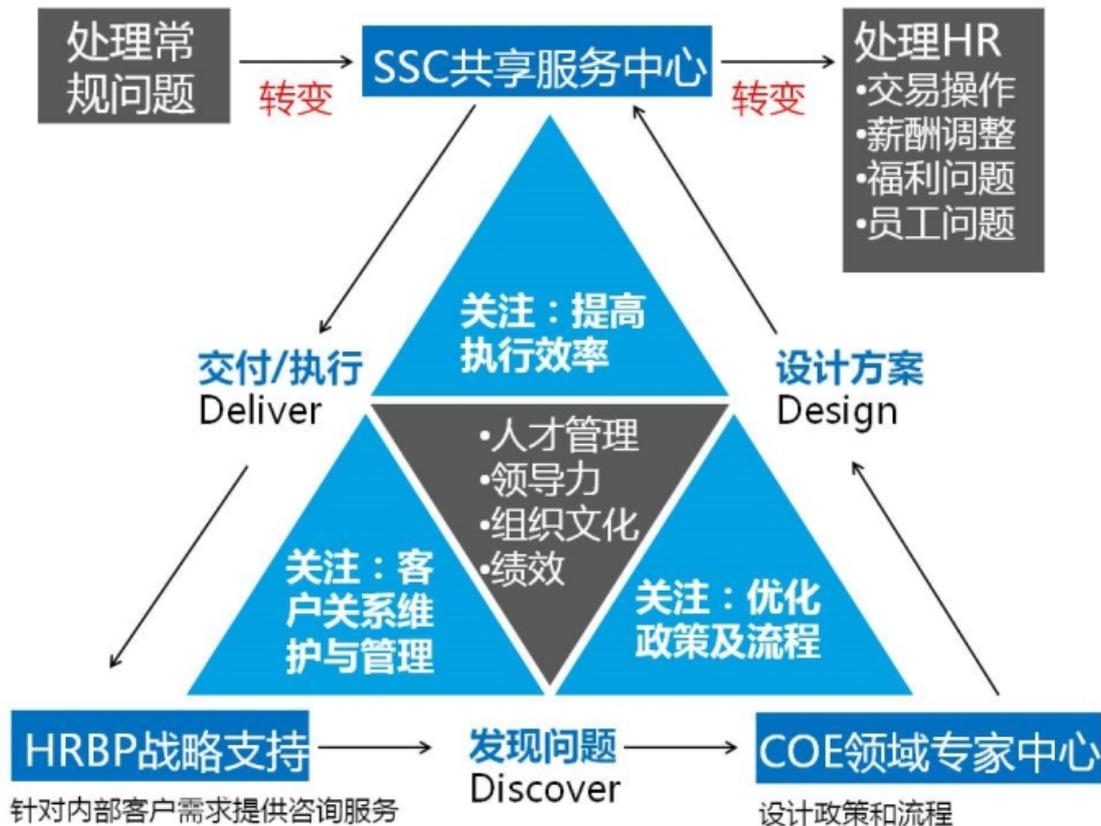
需注意的问题：考核起来可能较为复杂，需要借助先进的考核工具来实现。



# 从HR转型到HRBP

3D共享模块解析

# 从HR转型到HRBP



# 从HR转型到HRBP

HRBP转型



3D模型就是经过转型后的人力资源管理模式，HR由HRBP（HR Business Partner，人力资源合作伙伴），COE（Center of Expert，领域专家中心），SSC（Shared Service Center，共享服务中心）三部分组成，简称3D模型。其中HRBP扮演的Discovery，即挖掘业务部门需求的角色，其他COE和SSC职能是：Design（设计），Deliver（交付）。

基于HRBP在3D模型中扮演的是Discovery的角色，所以HRBP要成为每个业务部门经理的招人、用人和管人的技术大脑。

→ 3D共享模型

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/365122213212011033>