



# HRBP 价值提升的困境与出路

The Predicament and Way Out of HRBP Value Enhancement

变的是模式，不变的是价值

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



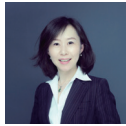
### 邓晓曦

帝斯曼(中国)有限公司  
亲水胶体事业部全球人力资源伙伴, 食品配料科技亚太区人力资源伙伴



### 洪燕

福特汽车  
亚太区人力资源战略总监



### 金漪雯

沙特基础工业公司  
大中华区人力资源运营伙伴, 高级经理



### 陶剑敏

原 浙江吉利控股集团有限公司  
全球造型设计中心人力资源总监兼 HRBP 高级经理



### 王毅

葛兰素史克  
中国及香港地区人力资源部负责人



### 张新琼

浪潮集团有限公司  
国内市场人力资源部经理



### 张媛

强生(中国)投资有限公司  
业务人力资源负责人



### 赵亚

奥托立夫(中国)  
奥托立夫(中国) 及全球供应链管理和运营部门  
人力资源副总裁

## 关于作者



### 金景 [Mark.Jin@hrecchina.org](mailto:Mark.Jin@hrecchina.org)

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



### 董伟 [Karen.dong@hrecchina.org](mailto:Karen.dong@hrecchina.org)

董伟现任人力资源智享会(HREC)高级咨询顾问, 调研和研究一职。主要负责的调研报告有: 第二届中国高潜力员工发展项目、第二届中国企业弹性福利、HRBP 角色定位与能力要求提升、高管福利、社交媒体与人才招聘、企业绩效管理改善与优化、实习生项目管理、VUCA 时代下组织领导力的转型与管理、People Analytics 发展与应用。

董伟毕业于上海海洋大学, 获得经济学本科学位。

# CONTENTS

## 报告目录

■ 前言	4
■ 主要发现	5
■ 背景分析	6
+ HR 转型发展	
+ HRBP 定位与实际更加贴合，但面临挑战依然未变	
■ HRBP的能力提升与价值实现	10
+ 找准能力要求和差距	
+ 组织：激励 HRBP 走出舒适圈	
+ HRBP 自身：自我修炼，培养内核力	
■ 标杆数据	29
■ 延伸思考	30





## 前言

经历过国内外众多企业对三支柱体系的探索、实践和创新，HR 对 HRBP 这一名词、岗位、或是理念已烂熟于心。但是关于 HRBP 的关注和讨论却一直未停止过。

相对于 SSC 和 COE，HRBP 定位确实更加多元化和复杂化——在进行定位的过程中需要企业有更多的考虑和争论，例如企业发展阶段、管控模式、COE 和 SSC 的成熟度、三支柱间职责的清晰度，以及各业务单元的发展阶段、趋势和业务管理者的成熟度等等。

就国内实践情况而言，通过前两年调研我们会发现：在多

数企业中，HRBP 实际扮演的角色会与定位存在差距，主要因为在定位过程中对上述因素的考虑不够全面。也正因为如此，**无论是企业还是 HRBP 自身都会不自觉地把“定位不合理”视为影响 HRBP 角色落地的重要因素甚至是根源。**

在本次调研中，通过访谈和数据我们也发现：进行 HR 转型之后，随着 SSC 和 COE 的成熟，一些企业开始展开“三支柱定位复盘调整”的工作。**但是定位的复盘调整真的能帮助 HRBP 走出价值提升的困境吗？我们需要在心中打一个问号。**

**根据调研结果分析我们发现：定位的复盘确实能帮助企业 and HRBP 认识企业的实际情况，但这无法从根本上提升 HRBP 在业务中的价值，HRBP 面临的一些挑战并未因此而得到改善。而就 HR 的反馈而言，面临当下组织和业务带来更多的不确定性，HRBP 是否能提升自身的价值，成为业务真正的战略伙伴，这仍需要依赖于其自身内核力（自身能力的提升），总而言之，以不变应万变。**

**在对上述背景和挑战进行分析的基础之上，报告更多是聚焦于 HRBP 自身能力提升，包括胜任力要求。以及针对这些胜任力要求，企业和 HRBP 自己如何进行提升的探讨。**

## 主要发现



### 背景分析

- + 随着企业组织结构的变化，SSC 和 COE 的完善，一些企业（63%）对三支柱的定位进行了复盘调整，“被事务性工作缠身”也不再是 HRBP 面临的突出性挑战。
- + “人力资源内部工作存在灰色地带，界限不清晰”虽然是 HRBP 面临的主要挑战（高达 93.4%），“三支柱职责不清”不再是突出性的挑战。这一结果并不令 HR 感到惊讶，主要因为**三支柱之间界限的确在趋于模糊**，合作更加紧密，这并非是因三支柱职责不清而导致。
- + 相对于前两年，在对 HRBP 进行定位的过程中，企业会全面考虑组织的实际情况，进而**定位也更加贴合实际**——HRBP 的定位与企业 HR 转型阶段，以及 SSC、COE 的成熟度更加相符。



### HRBP 能力与价值提升

- + HR 专业能力、以及作为业务伙伴需要具备的相关能力（如业务敏锐、人际连接力）都倍受关注。但对企业而言，**HRBP 跨界整合方面能力的提升**亟需关注——HR 思维和业务思维链接、推动变革、诊断咨询等能力是目前大多数 HRBP 所欠缺的。
- + 就 HRBP 的培养方向而言，企业较为侧重的仍是“HR 方面的关键技能技巧”（73%）和“业务理解、业务敏锐培养”（64%）。但同时也会发现：近 44% 的企业也会关注 HRBP 跨界整合方面能力的提升，在访谈中，HRBP 咨询诊断能力和变革推动的能力也被 HR 反复提及。
- + 针对跨界整合方面能力的提升，企业能够做的更多是激励 HRBP 自己**走出舒适圈**，进而让 HRBP 自己改变固有的思维和意识。
- + 这体现在企业培养方式的运用方面，“外部培训课程”、“挑战性项目与任务”“分享交流会”、“轮岗”、“赋权”等这些有利于 HRBP 打开视野和思维的开放性方式被多数企业选择和运用。
- + **“走出办公室”**（例如，与外部客户接触，与市场部和销售部连接，了解关于业务未来的发展趋势、业务核心竞争力、客户发展情况、社会环境、行业情形等。）目前对 HRBP 而言仍是一项有挑战工作——相对于业务本身，HRBP 对业务外部的环境关注相对较少，对其价值也未能充分认知。





## 背景分析

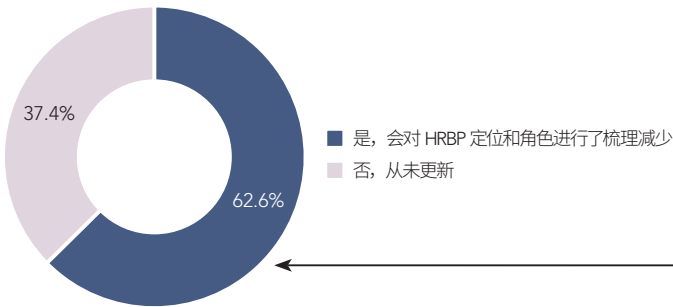
在人力资源转型的过程中，HRBP 的角色经历过“模糊不清”的阶段，也经历过“定位与企业实际情况不符”的阶段。正如上文所述，在前两年的调研中，我们会发现很多企业存在“HRBP 的定位与实际工作场景不符”的现象，进而使其无法充分发挥企业所定位的价值，以至于**无论是企业还是 HRBP 自身都会不自觉地把“HRBP 的定位”视为影响 HRBP 价值发挥的重要因素甚至是根源。**

但随着 HRBP 后台支持更加完善——企业的 SSC 和 COE 的成熟，本次调研中我们发现很多企业开始重新思考 HRBP 的定位（参考图表 1），包括对 HRBP 的期待和要求是否与实际状况和背景相吻合？期待中的 HRBP 与实际中的 HRBP 是否存在着差距？

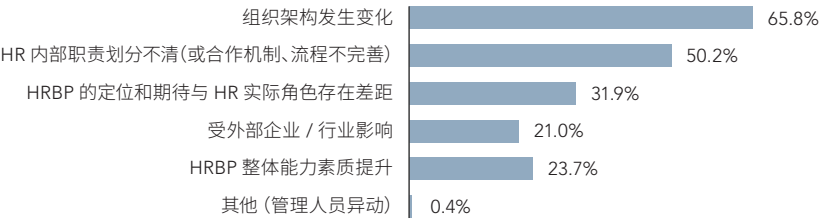
就复盘调整背后原因而言，主要包括：组织架构的变化、HR 内部职责划分不清（或合作机制、流程不完善）、HRBP 定位与企业实际不相符（参考图表 2）。其中由于“组织架构变化”对企业而言是并非是需要改善或解决的问题，其引起 HR 架构以及 HRBP 定位的变化对企业而言也极为正常，因此在报告中不再赘述。

在本章节，我们主要从“HR 组织内部的合作”和“HRBP 的定位”两个原因（角度）出发对 HRBP 面临一些变化和挑战进行分析和讨论。

图表 1 从 HR 转型至今，企业是否有对三支柱的定位回顾和更新（N=257）



图表 2 促使企业调整 HR 架构和定位的原因是？（N=257）



## HR 转型发展

### 从职责不清到职责清晰

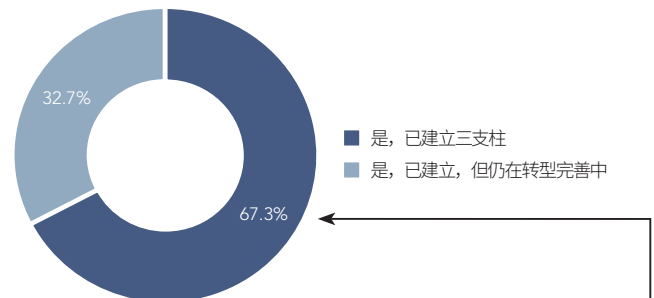
在上届调研中（2016 年），我们会发现，“被事务性工作缠身”是 HRBP 面临的首要挑战（72%）；与此同时，尽管企业设置了 HRBP 岗位和角色，但是有 60.7% 企业未建立完整的三支柱体系（SSC、COE 与 HRBP）。

而在本次调研中我们发现（参考图表 3A、B）：SSC 和 COE 逐渐完善，就已经转型为三支柱的企业而言，仅有 32.7% 的企业仍在转型完善中，其中 SSC 和 COE 在转型的企业也占少数比例；进一步通过我们分析会发现，“被事务性工作缠身”、“三支柱职责不清”这些挑战已经淡出了 HR 的视线（参考图表 4）。

显然，随着 HR 转型的完善，SSC 和 COE 更加成熟，进而能够为 HRBP 提供更加坚实的“后台”基础，以至于 HRBP 也能更加专注于自己的角色。

但是令人惊讶的是，尽管 SSC 和 COE 更加完善，但是“人力资源内部工作存在灰色地带，界限不清晰”仍是绝大多数企业面临的挑战（93.4%），包括对 HR 架构进行调整和 HR 定位进行复盘的企业（详见图表 4、5）。针对这一现象，下文我们将进行详细分析。

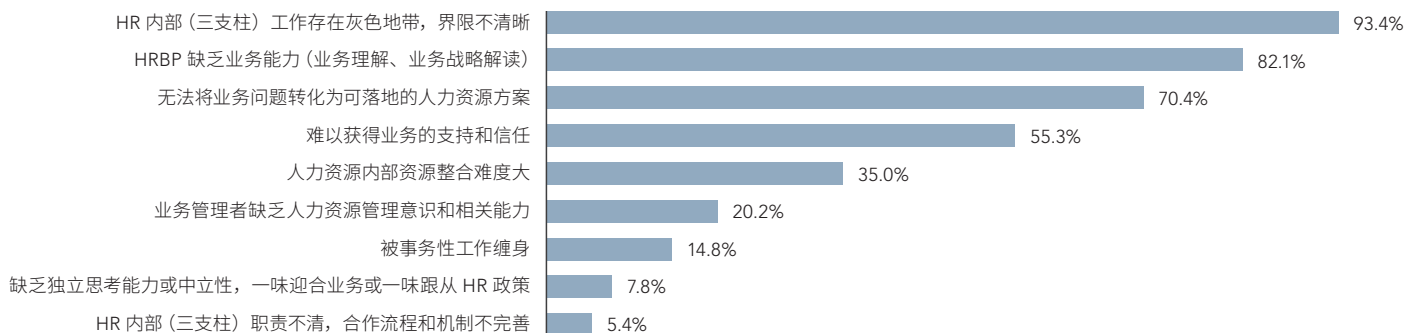
图表 3A 人力资源转型情况（N=257）



图表 3B 如企业三支柱仍处于转型阶段，转型情况是？（N=84）

选项	计数	百分比
HRBP 局部处于转型中	39	46.4%
SSC 局部处于转型中	33	39.3%
COE 局部处于转型中	21	25.0%

图表 4 HRBP 在与业务合作中存在的挑战（N=257）



图表 5 企业是否面临“HR 内部工作存在灰色地带，界限不清晰”的挑战

选项	进行复盘的企业 (N=161)	未进行复盘企业 (N=96)
面临挑战	64.0%	61.5%
未面临此挑战	36.0%	38.5%



从职责清晰到界限模糊

在上文中，我们提到：尽管 SSC 和 COE 更加完善，但是“人力资源内部工作存在灰色地带，界限不清晰”仍是绝大多数企业面临的挑战（93.4%），包括对 HR 架构进行调整和 HR 定位进行复盘的企业。

值得注意的是，通过上文分析，我们也不难发现：“HR 内部界限不清晰”并非是因三支柱之间职责不清或工作流程机制不完善而导致的（参考图表 4）。那究竟“HR 内部 / 三支柱之间界限模糊”背后的原因是什么呢？

进一步，针对“HR 内部工作存在灰色地带，界限不清晰”这一挑战，我们与 HR 进行了讨论，他们对此并未感到惊讶，甚至一些 HRBP 表示：这是企业的常态，不是只有 HRBP 能够接触业务，COE 和 SSC 也需要靠近业务，在当下组织和业务都需要 HR 之间合作更为紧密，主动打破规定内的一些界限。

究其背后原因而言，主要因为组织和业务模式的越来越不确定，变化越来越快；同时，HR 内部的开放程度也越来越高，互相的学习和合作受到的限制越来越少。具体而言：



- \* 三个支柱三足鼎立的状态（完全界限分明）已很难适应企业业务的发展。HRBP 与 SSC 和 COE 完全分开界限的模式，直接导致的结果即是把信息的一次沟通拆分为两次，不仅导致信息损耗，而且延缓响应速度。就 HR 的反馈而言，这主要源于业务模式的变化。
- + 以往的业务场景强调竞争，强调划清界限和筑墙，HR 只需要专注于效率、专业和满意度，三支柱模式恰恰能够满足这种需求，尤其是大型企业。

- + 而现在的业务界限时时刻刻都可能被打破，生态圈之间的连接越来越紧密，企业已经无法完全看得见自己的竞争者在何方，界限愈来愈模糊。在这种情况下，企业更多关注的是快速反应，适应变化，与外部连接和结网，而非筑墙。
- \* 另外，对 HR 而言，信息获取和知识的学习也不再像以往如此困难，三支柱在实际运作过程中，并不意味着 COE 只能专注于自己的领域，完全不能接触业务，HR 内部之间也愈来愈开放，学习探讨也越来越紧密。

进一步通过访谈我们发现：参调和受访企业中已有一些企业已经根据业务的特性，在业务线内不仅安排了 HRBP，而且设置了（或尝试）BP-COE 的角色和 BP-SSC 的角色，以让三方更为融合，一切不以职务为导向，而是以任务或项目为导向。

总而言之，HR 三支柱之间的界限逐渐在趋于模糊，在广义上 HRBP 是一种理念，这个角色是所有的 HR 都需要扮演的——HRBP、COE 以及 SSC 是一个整体，业务是共同的客户。就访谈中 HRBP 的反馈而言：正是因为这种模糊，以及工作场景的不确定性，企业对 HRBP 的要求和期待更高，HRBP 对组织的了解不能只停留于表面的、被动的反应和理解，而是需要深入和影响组织。

通过下文分析，我们也会发现企业对 HRBP 的一些跨界整合的能力给予了更多的关注，如业务敏锐、变革推动、HR 思维与业务思维连接。总而言之，面对场景的多变，HRBP 为保持或提升自己的价值，需要做的更多是回归于自身，提升内核力。





## HR 转型发展

在上届调研中，我们发现：企业对各层级 HRBP 的定位均偏向战略型，但 HRBP 的实际工作内容与定位却不相符合，HRBP 都面临“定位与企业实际不符”的现象。

就其背后原因而言，主要是因为企业在对 HRBP 进行定位的过程中未能充分考虑企业的实际情况，例如业务发展阶段、HR 的成熟度（转型阶段），以及上文所提及的 HR 内部合作和 HRBP“后台”的完善程度等。由于这一问题，HRBP 的角色不能落到实际岗位和职责之中，在这种情况下，很多企业开始重新思考，而且考虑也更加全面。

就本次调研而言，数据显示（参考图表 1、2）：从 HR 转型至今，有将近 63% 的企业对三支柱的定位进行了复盘。而通过数据分析（参考图表 6、7），我们也能够发现：多数企业在对 HRBP 进行定位的过程中，会全面考虑企业人力资源转型的实际成熟度和完善程度，更加贴合企业的实际情况，即与 HRBP 实际工作场景相吻合。

- \* **首先，随着人力资源转型成熟，企业对 HRBP 的定位和要求也随之变高。**据图表 6 显示：将 HRBP 定位于“事务型”的企业中，就其人力资源转型的成熟度而言，近一半的企业处于“雏形”阶段，另一半的企业也基本都出于“建立”和“改善”阶段，仅有 2.6% 的企业处于“强化”阶段。而定位于“战略型”的企业中，有近 39% 的企业处于“强化”阶段。
- \* **然后，COE 和 SSC 越完善，企业对 HRBP 的定位和要求也越高。**据图表 7 显示：就未完全转型的企业而言（存在 HRBP 岗位），HRBP 的定位从“事务型”到“战术型”再到“战略型”，企业 SSC 和 COE 的完善情况也是在逐渐增强的（在转型和完善的比例在降低）。

注：本次调研中，我们将 HRBP 角色划分为三种类型——事务型、战术型、战略型；将企业 HR 转型阶段划分为雏形、建立、改善、强化、聚焦几个阶段。（具体描述详见附表 6、7）

尽管 HRBP 的定位被进行了调整和改变，但这并没有改变 HRBP 自身的价值，也没有改变 HRBP 实际工作中面临的挑战——“HRBP 个人一些能力的缺失”成为大多数企业 HRBP 在与业务合作中存在主要挑战（参考图表 4），例如缺乏业务能力（业务理解、业务战略解读）、难以将业务问题转化为可落地的人力资源方案、难以获得业务的支持和信任。而就访谈而言，在 HRBP 自身看来这些挑战又是 HRBP 提升自我价值的关键所在。

综合上述分析，显然，在现阶段，仅仅对 HRBP 的定位进行调整，或是改善 HR 组织内部合作存在的问题，这已经很难从根本上帮助 HRBP 走出“价值提升”的困境——定位的复盘调整确实能帮助企业和 HRBP 认识组织内部的一些问题，规避一些挑战，但无法从根本上提升 HRBP 的价值，“HRBP 价值的提升”仍需要 HRBP 自身内核力的提升。

图表 6 “企业转型成熟度”与“角色定位”关联分析

选项	雏形	建立	改善	强化	聚焦
事务型 (N=78)	46.2%	30.8%	20.5%	2.6%	0.0%
战术型 (N=93)	24.7%	26.9%	29.0%	18.3%	1.1%
战略型 (N=56)	15.4%	7.7%	38.5%	38.5%	0.0%
以上角色均包括 (N=30)	31.7%	20.0%	33.3%	11.7%	3.3%

图表 7 企业三支柱建立情况与 HRBP 角色定位关联分析 (N=176)

选项	COE 在转型中	SSC 在转型中
事务型 (N=78)	42.3%	37.2%
战术型 (N=93)	23.7%	31.2%
战略型 (N=56)	19.2%	11.5%
以上角色均包括 (N=60)	25.0%	40.0%

# HRBP 的能力提升与价值实现

正如上文所述，无论是 HRBP 工作场景的变化，还是 HRBP 定位的调整，这些都不能从根本上帮助 HRBP 走出“自我价值提升”的困境——场景的不确定性对 HRBP 能力提出了更高要求；定位的调整，能够帮助 HRBP 认识自己，规避一些挑战，但却没有改变 HRBP 自身的能力和价值。

而当面对种种不确定工作场景和定位的变化，HRBP 唯一能够确定的是要注重自身内核力的打造和自我价值的提升，以不变应万变。

也正因此，本次调研不过多地关注和讨论企业 HRBP 的一些工作场景和定位对其产生的影响，而更多地是关注 HRBP 自我价值的实现和能力提升。在本章节，报告将结合企业和 HRBP 自身的实践经验，对 HRBP 的价值实现和能力提升进行深入分析。

针对 HRBP 的培养，我们将从“组织”和“HRBP 自身”两个角度出发进行讨论（参考下图），首先就现状而言：

- + 通过调研我们发现（参考图表 12），针对 HRBP 的培养，企业也给予了更多的关注，投入了一定的精力，参调企业中近 70% 的企业都对 HRBP 的培养给予了关注，其中有体系化培养项目的企业已经达到 31%。
- + 另外，在访谈中，就 HR 的反馈而言，针对 HRBP 的培养和能力提升，企业更多是在 HRBP 入门阶段为其安排相应的项目，为 HRBP 做好引路人，但修行仍需要靠个人——仍需要 HRBP 在岗位中的自我修炼。



## 从组织的角度

主要着眼于企业如何为 HRBP 创造更好的成长环境和资源，激励 HRBP 走出舒适圈



## 从 HRBP 自身的角度

更多是着眼于其如何更加“稳准狠”地进入业务，实现业务伙伴的价值，提升自身能力。

但在谈 HRBP 的培养之前，企业和 HRBP 首先仍需要了解的是其在企业和业务组织内的核心价值，以及哪些能力最为企业所关注并亟待提升。

## 找准能力要求和差距

上文中，我们提到一些企业随着 HR 模式的变化和转型，以及受业务模式的影响，HRBP 的能力要求发生了一些变化。与此同时，在访谈中，HR 也坦言：市场总体上对 HRBP 的期待和要求是在提升的。

但整体而言，能力要求究竟发生了哪些变化，又有哪些是需要企业和 HRBP 注意的呢？在本节，报告主要综合市场整体情况，具体分析企业对 HRBP 总体的能力要求，以及 HRBP 主要的能力差距在哪里。

## 胜任力要求——专业为本，业务伙伴，跨界整合

在前期访谈中，通过对企业实践的了解，以及与 HR 的沟通，以及对市场上培训课程的分析针对 HRBP 的培养侧重点，我们大致分为三种类型，即“HR 方面”、“业务方面”以及“HR 和业务连接方面”——**专业为本（HR），业务伙伴（BP），跨界整合（HR&BP）。**

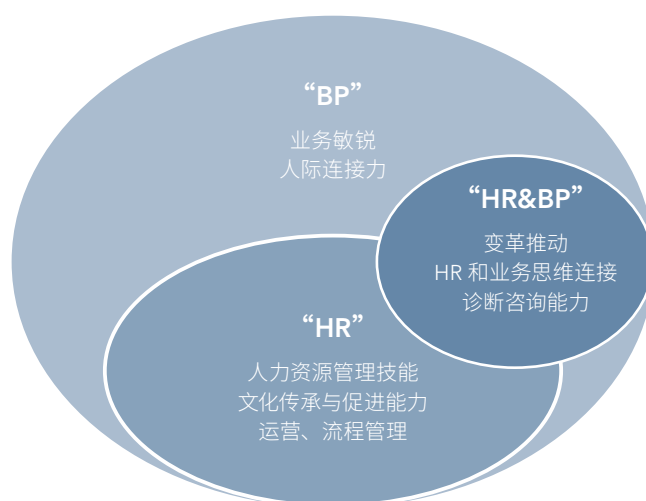
就访谈结果而言：

- + 毋庸置疑的是，人力资源管理技能一直都是 HRBP 的立身之本，包括人才、组织的管理，是扮演好 HRBP 角色的基础。而与此同时，业务敏锐、关系管理（人际连接力）、诊断咨询、HR 和业务思维连接是 HRBP 扮演好业务伙伴的关键。甚至在访谈中，部分 HR 表示，后半部分对其成为一个优秀的 HRBP 更为重要。
- + 另外值得一提的是，在本次调研数据中，HRBP 相关的能力都得到了大多数企业的关注，数据分布较为均匀（选择率均达到一半以上，参考图表 10）。无论是人力资源领域的一些专业能力（“HR”方面），还是业务敏锐、人际敏锐的相关能力（“BP”方面）。

在这种思维下，进一步我们通过定性和定量的方式，对 HRBP 需要具备的 8 大关键胜任力进行了归纳整合（参考图表 8）。

- \* **专业为本（HR）**：人力资源管理技能、运营和流程管理、文化传承与促进能力。
- \* **业务伙伴（BP）**：业务敏锐、人际连接力。
- \* **跨界整合（HR&BP）**：变革推动、HR 和业务思维连接、诊断咨询能力。

图表 8 HRBP 胜任力要求



图表 9 HRBP 胜任能力要求归纳总结

## HRBP胜任力要求(数据结果)

- \* 人力资源管理技能
- \* 业务敏锐
- \* 关系管理
- \* 人力资源思维与业务思维连接
- \* 文化价值观传递
- \* 变革推动
- \* 运营、流程管理

## HRBP胜任力要求(访谈结果)

- \* HR 通用知识
- \* 业务敏锐
- \* 诊断咨询能力
- \* 核心价值观传承
- \* 人际连接力
- \* 变革推动
- \* 人力资源思维与业务思维连接

图表 10 企业对 HRBP 的能力要求主要涉及内容 (N=190)

选项	计数	百分比
人力资源管理技能	167	87.9%
业务敏锐	163	85.8%
关系管理	139	73.2%
人力资源思维与业务思维连接	138	72.6%
文化价值观传递	128	67.4%
变革推动	128	67.4%
运营、流程管理	127	66.8%
数据分析	119	62.6%
团队管理能力	118	62.1%
咨询能力	106	55.8%
财务敏锐	63	33.2%

## 主要能力差距——跨界整合力有待提升

值得注意的是,相对于“HR”方面的一些能力,“业务伙伴”和“跨界整合”方面的一些能力更需要企业和 HRBP 关注,如诊断与咨询能力、人力资源思维与业务思维连接需要企业进一步关注。

在访谈中,一些企业也表示:HRBP 作为解决方案专家,或是作为业务的战略伙伴、或是作为咨询顾问,是否具备“诊断与咨询能力”都极为关键,在受访企业对 HRBP 能力要求中,“诊断咨询能力”甚至是 HRBP 转型的重要标志(详见下文案例启示部分)。

从下文的分析中,我们也能发现:目前对企业和 HRBP 而言,HRBP 跨界整合的相关能力仍是较为薄弱的部分。

+ 就 HRBP 的实际掌握程度而言,很难与企业要求保持一致。相对于企业要求,HRBP 掌握程度较高的能力是“人力资源管理技能”、“运营和流程管理”,而相对较弱的是“变革推动”、“人力资源思维与业务思维连接”和“业务敏锐”这些跨界整合的能力(参考图表 11)。

+ 针对这些数据,我们进一步与 HR 进行交流的过程中,也能感受到在其意料之中。因为这些 HRBP 掌握较弱的能力也正是企业重点关注和培养的内容。因此,针对这些能力的培养,我们将融入在下文 HRBP 的培养和能力提升中进行分析讨论。



图表 11 根据岗位重要程度和实际掌握的程度，对胜任力重要程度从高到低进行排序：(N=190)

选项	重要程度 (排序综合得分)	实际掌握程度 (排序综合得分)	差距
人力资源管理技能	3.7	4.2	0.5
运营、流程管理	2.8	3.5	0.7
人力资源思维与业务思维连接	3.9	3.1	-0.8
文化价值观传承	3.1	2.8	0.3
业务敏锐	4.1	3.3	-0.8
数据分析	3.6	3.2	-0.4
财务敏锐	1.7	1.5	-0.3
变革推动	3.3	2.0	-1.0
咨询能力	2.9	1.8	-1.1
团队管理能力	3.0	2.9	-0.1
关系管理	2.6	3.2	0.6

注：

计算方法：选项平均综合得分=（Σ 频数 × 权值）/ 本题填写人次  
（权值由选项被排列的位置决定。排在第一个位置的权值为 5，第二个位的为 4，第三个位的为 3、第四位的为 2、第五位的为 1。）

例如，本题问卷填写人数为 190，选项“人力资源管理技能”在岗位要求中被选中并排在第一位 53 次、第二位 62 次，第三位 38 次，第四位 29 次、第五位 16 次，那选项“数据分析”的岗位重要程度平均综合得分=（86×5 + 37×4 + 29×3+20×2+7×1）/190 = 3.7 分。

案例 HRBP 定位、职责与能力要求

浪潮集团

人力资源转型至今，浪潮三支柱已运行了两年多。在运行的过程中，三支柱架构逐渐完善，SSC 基本将人力资源相关事务性工作进行了基本剥离；COE 扮演两种角色，一是负责企业整体架构政策，二是各业务团队的 COE，相当于各业务单元的专家，在集团整体的基础架构和政策之上，制定贴合各业务单元的细分政策。

依据业务的语言，企业将 COE 称为产品经理、SSC 为交付经理，BP 为解决方案销售经理。总而言之，经过发展与磨合，三支柱的职责更加清晰，合作也更加流畅。



● BP 角色定位

随着 SSC 和 COE 角色愈加清晰，能够为 HRBP 提供充分的支持，进而推动了 HRBP 的成长和 HRBP 团队的发展。企业 HRBP 的角色有了清晰的定位，主要为以下六大角色：

- ◆ 业务的战略伙伴
- ◆ 变革推动者
- ◆ 解决方案专家
- ◆ 核心价值观传承者
- ◆ 员工关系管理者
- ◆ HR 流程执行者

● 能力要求与培养

在角色定位之下，浪潮对 HRBP 的能力也有了清晰的要求（参考图表），即**业务敏锐度、人际连接力、变革管理、咨询技巧、HR 的通用知识**。

其中，HR 通用知识和人际连接力要求所有 HRBP 都需要具备的；咨询技巧也是企业尤为强调的，它要求 HRBP 具备咨询技巧，这意味着 HRBP 需要贴近、了解业务痛点，并能够制定 HR 的解决方案来贴近和解决业务问题；进一步，企业要求 HRBP 具备业务敏锐度和变革管理的技巧。简而言之，针对不通过层级的 HRBP，由于角色有所不同，各项能力所要求掌握的程度有所不同。

## 英格索兰

### ● BP 能力要求

针对从 HR Generalist 转型至 HRBP 岗位的 HR，相对而言，其在战略思考、业务敏锐度方面较为欠缺。为了使员工意识到自身的岗位职责和能力要求，包括各层级的 HRBP，在 2016 年开始，英格索兰就在全球推广了“Career Progress”的平台，在这个平台里，每位员工都可以搜索到其所在岗位的定位描述和能力要求。在过去，HRBP 的能力只能存在于大家的共识，而现在，企业将其转化成“书面文件”，使 HRBP 及其他岗位的员工都能对自己的角色有所认知，以中层的 HRBP 岗位为例，具体能力要求有：

- ◆ 人力资源规划 (Workforce planning)
- ◆ 可信赖的顾问 (Trusted adviser)
- ◆ 解决方案的设计与整合 (Integrated solution design)
- ◆ 人才发展 (Talent development)
- ◆ 员工关系 (Labor relationship)
- ◆ 数据洞察：清楚数据与决策的关联性 (Data insight)
- ◆ 业务战略的影响力 (Strategic business impact)
- ◆ 文化建设能力 (Culture building)

### ● 促进 HRBP 完美转型

HR Generalist 转型至 HRBP 岗位初期，其面临的较大挑战之一是其思维模式的转变，即对自己定位的转变，其仍会将一切 HR 的事务都作为自己的职责，包括本应转移至 SSC 的工作。当 HRD 意识到这种问题时，对 HRBP 进行了相关指导：

帮助其意识到自身存在的问题，明确 HRBP 职责和定位——服务业务（职能）部门的领导，与其共同探讨部门的发展需求、员工的提升发展，以及哪些工作可以转交至 SSC 或 COE 处理，进而帮助其完成角色的转变。

值得注意的是，有关员工的基础事务可转移至 SSC 处理，并不意味着 HRBP 完全可以撒手不管，因为 HRBP 是业务的窗口，当员工的问题提交至此，HRBP 不仅要知道问题应该由谁解决，而且要清楚事情发生的原委，以及可能造成的影响是什么。甚至一些事情的处理需要 HRBP 仍需参与其中，因为在亚太地区，直接面对业务的 HR 是 BP；而在北美地区，SSC 内部成立了 Coaching Center。

## 博世

### ● HRBP 架构

博世的 HRBP 分为两种类型：

- ◆ 纵向：基于业务线划分，该类 HRBP 站在业务的制高点，从全球把握整条业务线的宏观战略。
- ◆ 横向：基于区域划分，如中国区域的 HRBP 将负责该区域所有业务部门，把控中国区的业务战略。

### ● HRBP 工作职责

正如上文所谈，博世的 HRBP 按性质区分为两种，那么针对不同性质的 HRBP，其工作职责的侧重点有所不同：

- ◆ 对业务线上的 HRBP 而言，其关注的重点是从业务的角度，人力资源的整体规划，包括人力资源规划、组织架构的规划、接班人和储备干部培养的规划，以及整个组织要求的能力的变化掌控。
- ◆ 作为地区的 HRBP，除了关注以上的人力资源的整体规划，其仍要关注该地域内的内外部关系。对外包括与政府之间、与相关协会、市场之间的关系；内部关系，同时也会关注与员工有关的一些关系或政策，比如工会、劳动法相关的案例以及当地法律法规的制定与升级；除此之外，还需关注的是共享服务中心（HRS）所提供的服务对业务的影响和评估。

### ● HRBP 能力要求

从 HRBP 的工作职责出发，在博世，HRBP 应该具备的一些关键能力素质包括：

- ◆ 业务知识 (business knowledge)：HRBP 需要了解所负责业务内的知识，例如业务战略、竞争对手情况、整个运营模式以及核心竞争要素。
- ◆ 战略思考及落地 (Strategic thinking and implementing)：HRBP 能够从业务知识出发，通过内部沟通，并结合 HR 知识结合制定短期的及中长期的计划，以支持到业务战略的实施。短期计划如：针对业务需求，建立一个招聘计划或人才能力的建设；中长期计划如：中长期的人员的发展计划、接班人计划或员工薪酬计划。
- ◆ 客户导向 (Focus Customer)：HRBP 需要灵活地、快速地响应客户提出的问题，能够善于调动内部资源。BP 往往不是一个资源很丰富的团队，BP 往往在一线，其需要调动 COE 和 SSC 的资源，所以他需要客户导向和调动资源的能力。
- ◆ 问题解决 (Problem Solving)：HRBP 需要具备顾问式解决问题的能力，因此其往往要有一些顾问的沟通技巧，针对所发现的问题，能够从系统上去提出一些解决方案，能够去外部

找一些对标和解决方案，然后从 HR 的角度去提出解决方案。简而言之，即是顾问式的技巧和思维方式和沟通方式。

- ◆ 变革管理 (change management)：HRBP 需要与业务一起推动变革，能够较为早期地与业务部门一起发现问题，从一开始就能积极地参与和推动。在变革中，HRBP 是否能够发挥作用？
  - ✓ 首先，HRBP 要发现变革的必要性。作为优秀的业务合作伙伴，HRBP 需要具有发现变革必要性的敏感性和敏锐性，能够通过日常与员工的交流、与部门领导的交流、与内部客户或外部客户交流，或者是面试候选人的交流，能够发现一些变革的关键点。
  - ✓ 然后，当业务部门发生变革的时候，比如组织结构调整或收购兼并，HRBP 能够较早的参与到前期的决策和设计阶段，更好的计划好变革，而非被动地等待变革发生，等业务部门上门寻求帮助。

#### ● HRBP 能力提升

就 HRBP 的培养的方式方法而言，博世针对不同的 HRBP 采取不同的方式，针对刚刚转至 HRBP 岗位的员工，培养方式更多的集中在相关的课程培训；而针对较为资深的 HRBP，将通过统一的工作项目培养岗位所需的一些能力素质：

##### ◆ 0-1

针对刚刚转到 HRBP 岗位的员工。博世有相应的内部课程，课程主要针对 HR 的工作流程，包括人才评估 (talent review)、绩效评估 (performance review) 薪酬评估 (salary review)。博世认为：有关 HR 工作的一些基本流程是 BP 首先需要熟悉和掌握的，以至于其能对 HR 工作具有全局观把握。除此之外，课程还包括一些工具、方式方法以及技巧（偏向 Consulting），也需要 BP 掌握。

##### ◆ 1-2

针对较为资深的 HRBP，博世会通过一些具体的项目进一步提升 HRBP 战略思考能力和解决问题的能力（偏向 Consulting）。项目主要针对事业部的部分需求或问题，将 HRBP 组成为一个团队共同来解决，以达到在工作中学习的作用。

针对一些业务有共同需求的工作，博世会以某一业务部门为样板，成立项目组共同探讨，项目组由该业务部门的 HRBP 领导，由其他业务部门的 HRBP 组成。

## 📄 英飞凌

在人力资源向三支柱转型的过程中，英飞凌就对三支柱各自的角色进行了清晰的划分，经历几年的发展与适应，SSC、COE 以及 HRBP 基本能各司其职，无疑 HRBP 是 HR 与客户接触的主要界面。同时在英飞凌，COE 和 SSC 同时也设置了与客户对接的模块，细分至各业务单元，以更好地制定针对业务发展的方案。

#### ● HRBP 定位与能力要求

正如上文所言，在人力资源转型之际，企业对三支柱已进行了清晰的定位，就 HRBP 的定位而言，即其所扮演的角色，主要包括以下三个方面：

- ◆ **HR Admin**：主要指人力资源日常事务，如新员工定向欢迎计划、薪酬计划、绩效管理、招聘面试等等。
- ◆ **Consultant**：面对业务出现团队或个人的发展、人才管理等需求时，HRBP 提供定向的诊断背后的原因，并提供咨询方案，这主要依托于 HRBP 日常在与业务接触过程中，对业务和人员的了解，必要时进行针对性访谈。
- ◆ **Strategic Partner**：该角色需要 HRBP 针对业务的特殊请求或是业务方向的变化，提供思维或战略上的合作指导，例如当业务开始或计划专项新的领域、新产品，HRBP 基于业务的转变，需要将业务战略转化为人力资源管理战略和策略，例如内部人才流动、招聘需求、职能部门的职责、组织架构变动等。

#### ● 培养

随着时间的推移，在企业对 HRBP 的期待（愿景）之下，针对上述三个角色之间，HRBP 的角色重心也在发生转变，在刚开始，HRBP 的角色更多集中在“HR Admin”的部分，随着发展，企业和 HRBP 都有意识推动 HRBP 的转型——主要角色向“Consultant”和“Strategic Partner”转移。在这种情况下，为加速和推动，英飞凌为全球的 HRBP 设计了培养方案，该培养计划定期开展，并根据需求进行相应调整，目前处于刚刚开始阶段。

在主要角色转型的背景之下，企业针对 HR 和业务管理者都开展了针对性的调查，主要了解对 HRBP 未来角色的期待、以及需要提升的领域，例如对业务的理解、对人的了解、敏捷度等等。在调研以及针对性访谈讨论的基础上，企业挑选出 HRBP 需要提升的五项能力，分别是：诊断咨询能力、业务敏锐、变革管理、冲突管理和沟通技巧。

针对这些能力的提升，企业与咨询公司合作设计了一套课程，主要以行动学习的模式来进行，即配合理论，结合实践——既包括理论方法论部分，也包括案例和针对性的工作问题讨论部分，每项能力针对的课程大概为期 3 天。



#### ◆ 诊断和咨询能力

主要包括 HRBP 与客户建立关系，以及沟通能力，并能挖掘业务深层次的需求、诊断业务潜在的人员管理问题和背后原因。针对诊断结果，如何建立行动方案、获得业务伙伴的认同等。

#### ◆ 业务敏锐

在企业对 HRBP 定位之下，“如何为业务创造价值”是 HRBP 角色的重要体现，而如何为业务创造价值，主要取决于 HRBP 的业务敏锐度。为适应环境越来越快的变化，技术层出不穷，HRBP 也需要为变化而准备，例如组织架构的调整——敏捷性组织、任务型团队等。这需要 HRBP 需要具备变革管理的意识、理论、方法，更好地管理人员、流程、系统或意识。

#### ◆ 冲突管理和沟通技巧

冲突管理主要是指 HRBP 如何协调各利益相关者的关系和利益点，以及如何平衡利益相关者之间的关系。

### 📄 X 企业

2016 年，X 企业为适应新的组织发展形势，人力资源条线实行全面的垂直化管理，将人力资源按照专业能力中心（COE）、共享服务中心（SSC）和业务合作伙伴（HRBP）三条线进行人员整合与建设，建立人力资源 3D 管理模式。其中企业对 HRBP 角色定位主要体现在以下几个方面（具体职责参考下图）：

#### ● 一根柱子

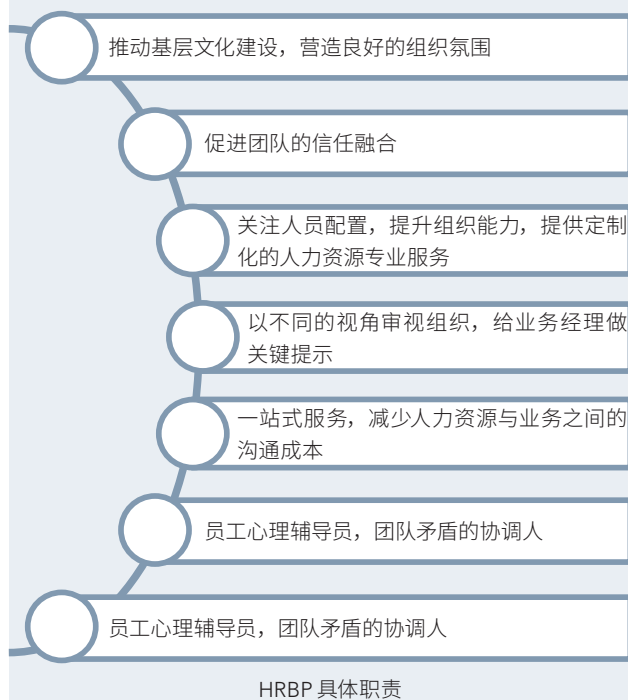
HRBP 在企业里如同一根根柱子插入到各部门和业务线，在这个柱子里的人、业务都会得到好的发展空间。

#### ● 两个角色

HRBP 要站在业务结果导向来看问题，要懂业务、学业务，这并不意味着 HRBP 一定要成为业务专家，但是一定要学会从业务结果的好坏来看问题。HRBP 须坚定不移地贯彻公司的政策，及时反馈问题。

#### ● 三个代表

对于公司的每一个业务线、HR 部门，甚至对于外部客户，HRBP 都是公司的代表。所以，HRBP 必须对公司的战略、文化、业务策略、行为准则和问题处理方法等要特别了解。只有了解公司的策略和应对方法，才能够代表公司去处理这些事务。



组织：激励 HRBP 走出舒适圈

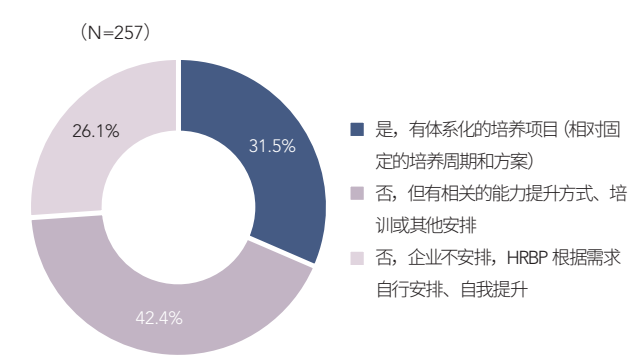
在本次调研过程中，与 HR 提及 HRBP 的培养时，多数 HR 均能谈谈自己的一些想法和企业目前所做的一些工作，而不是像以往——更多的是依赖于外部的培训课程。通过图表 12，我们发现多数企业对 HRBP 的培养和能力提升给予了关注，超过 70% 的企业已经介入 HRBP 的培养。

但在案例访谈中，我们发现：企业为 HRBP 设计的培养项目，更多是针对 HRBP 的入门需求，正如上文所言，之后在岗位中的成长更多是依赖于 HRBP 自身，企业扮演着“提供资源”和“提要求”的角色，很少进行集中安排的周期性项目，主要在于通过一些方式激励 HRBP 自己走出舒适圈，然后让 HRBP 进行自我历练和成长。所谓“师傅领进门，修行靠个人”，下文将结合企业的实践展开分析。

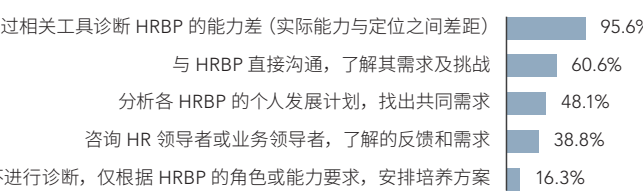
不同的方向，不同的培养

通过调研我们也发现（参考图表 13）：为了更好的匹配培养方式，在为 HRBP 安排相关培养方案时，企业都会事先诊断 HRBP 的能力水平（96%），诊断其能力差；或是直接与 HRBP 沟通，了解其需求和挑战（60%）。可见在培养方式的选择方面，企业有更具针对性，进一步我们也会发现：企业不仅会考虑多方的需求，也会有根据培养侧重点进行选择（参考图表 14、15）。

图表 12 针对 HRBP 的培养，是否有体系的培养项目（相对固定的周期和方案）



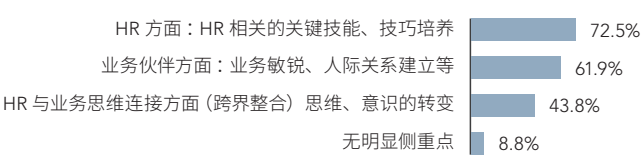
图表 13 针对 HRBP 的培养与相关能力提升，企业如何诊断培养需求



就培养内容而言，我们依据 HRBP 胜任力的三种类型——专业为本（HR），业务伙伴（BP），跨界整合（HR&BP），然后展开了对企业培养侧重点的调研。

- + 我们会发现企业较为重视和关注的仍是“HRBP 关键技能技巧的培养”和“业务理解业务敏锐的培养”。但近 44% 的企业也开始关注 HRBP 跨界整合的思维、意识转变。
- + 通过进一步访谈我们也得知：一些企业并非不重视 HRBP 跨界整合能力的提升，而是企业很难干预和影响，更多仍是依赖 HRBP 自身的改变。

图表 14 企业对 HRBP 的培养侧重点 (N=160)



针对企业不同的培养侧重点，在培养方式的运用上又有何不同呢？通过数据分析，我们不难发现（参考图表 16）：

- \* **专业为本（HR）——如人力资源管理技能、运营和流程管理、文化传承与促进能力。**企业在培养方面不仅会运用内外部的培训课程，而且注重一些开放式的培养方式，例如分享交流会、工作坊等。
- \* **业务伙伴（BP）——如业务敏锐、人际连接力。**开放式培养成为企业的首选——分享交流会、工作坊和挑战性项目 / 任务都受到企业的青睐，主要是因为这些方式能够让 HRBP 将做和学融为一体，有更多探讨的机会，激励和促使 HRBP 跳出舒适圈。
- \* **跨界整合（HR&BP）——如推动变革、HR 和业务思维连接、诊断咨询能力。**在访谈中一些 HR 表示：针对跨界整合方面的能力培养，企业能够做的仍是激励和促使 HRBP 跳出舒适圈，改变固有的思维和意识。

这也体现在培养方式的运用上：针对这些能力的培养，我们会发现企业更多是利用“挑战性项目与任务”、“工作坊（Workshop）”、“分享交流会”或是外部的一些培训课程和活动等等能够影响 HRBP 思维的一些开放性方式，以帮助 HRBP 打开视野和思维。

图表 15 针对不同的培养侧重点，企业侧重运用的培养方式（除在岗历练外）

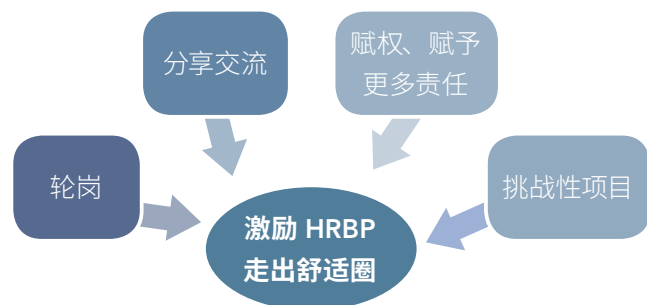
选项	无明显侧重点 (N=14)	HR 方面 (N=116)	业务伙伴方面 (N=99)	HR 与业务思维连接方面 (N=70)
内部开发的培训课程	35.00%	68%	54%	31%
外部培训课程	27.50%	66%	43%	63%
外部规范化培训或认证课程	31.90%	54%	41%	33%
线上学习 (E-learning)	37.50%	55%	45%	46%
移动学习 (M-Learning)	38.80%	58%	43%	44%
成人再教育项目 (如 MBA、EMBA)	50.00%	27%	35%	30%
内部教练	31.90%	48%	47%	44%
外部教练	41.90%	38%	40%	49%
导师制	31.30%	46%	57%	51%
分享交流会	24.40%	64%	68%	66%
工作坊 (Workshop)	21.90%	63%	72%	61%
外部会议、活动	35.00%	45%	59%	57%
行动学习 (Action learning)	29.40%	63%	53%	50%
轮岗	30.60%	59%	67%	43%
挑战性项目与任务	25.60%	56%	75%	67%

## 跨界能力的培养，灵活运用“开放性”方式

正如上文分析，企业对 HRBP 业务方面能力（业务敏锐、业务思维）和跨界方面能力（如 HR 与业务连接、变革推动、咨询诊断）的关注度和要求在提升，而这些跨界能力和业务敏锐也是 HRBP 所缺乏的。

针对这些能力的培养，通过上文我们会发现企业更多是利用“挑战性项目与任务”、“工作坊 (Workshop)”、“分享交流会”或是外部的一些培训课程和活动等等能够影响 HRBP 思维的一些开放性方式，以帮助 HRBP 打开视野和思维。

进一步，针对这些跨界能力的培养以及这些方式，我们进一步与企业进行了调研和访谈，并进行了延伸。针对各种方式的数据分析和采访结果，详见下文分析。



\* **分享交流会**：随着企业开放程度的提高，分享交流会的类型也更加多样（参考图表 16），包括不同层级、不同组织、不同区域以及不同部分之间的分享。在访谈中，受访的 HRBP 也表示：知识、实践的共享程度越高，就更有助于 HRBP 拓宽视野，打开思维。

\* **“赋权 / 赋予更多责任”**：为了更好的激励一些能力较强的 HRBP 走出舒适圈，同时也为了更好的发展他们。当企业中有机会时，一些企业选择让 HRBP 兼职承担另外一条业务线的工作（伴随一定薪酬激励），如此既能更好的发展他本人，也能让其放手更多的工作和机会给他团队内的其他 HRBP。

\* **挑战性项目**：在访谈中，既能让 HRBP 得到实际的锻炼，又不改变其本质的工作内容和职责，项目无疑是一种选择。而且，在一些企业中，HRBP 不仅可以参与的所在业务单元的项目，也可以申请参加其他业务单元的项目。

另外，值得一提的是，提及 HRBP 的价值和能力的体现，一些 HRBP 也表示，项目经历是一种有效的衡量和体现方式。详见下文有关“HRBP 价值显性化和衡量”的分析。

\* **轮岗**：在访谈中，既能让 HRBP 得到实际的锻炼，又不改变其本质的工作内容和职责，项目无疑是一种选择。而且，在一些企业中，HRBP 不仅可以参与的所在业务单元的项目，也可以申请参加其他业务单元的项目。

进一步，针对 HRBP 的轮岗的类型，通过数据我们会发现企业有不同的选择，但主要是两种，一是让不同业务线之间的 HRBP 进行轮岗，二是让 COE 和 HRBP 之间互相轮岗。针对其背后的原因，就企业的反馈而言：

+ 不同业务线的复杂程度不同，通过轮岗，可以逐步提升 HRBP 的能力，另外可以通过场景的变化快速培养 HRBP 的“业务敏锐度”和“人际连接力”。

+ 而 COE 和 HRBP 之间的轮岗，既以培养 HRBP 在某一领域思考问题的深度，也能提升 COE 思考问题的广度。同时让双方都更加了解彼此的工作场景，提高合作的效率和响应业务的速度。



案例 HRBP 轮岗

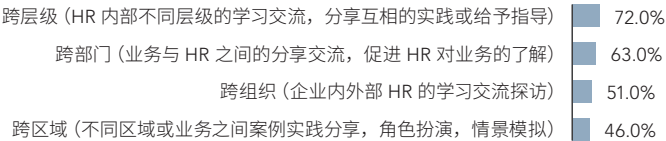
为了保证 HRBP 团队的活性，浪潮也在考虑通过“HRBP 与 COE 间的轮岗”和“不同业务 / 职能线 HRBP 之间的轮岗”来激励和促进 HRBP 的成长。

- **HRBP 与 COE 间的轮岗：**HRBP 对人力资源某一个或几个领域感兴趣并想深入发展，提升在为业务提供咨询时分析的深度，运用更加专业的技能和技巧制定方案。与此同时，COE 的员工想深入和贴近业务，转化其分析视角。面临此情况，企业会推动双方之间的轮岗。
- **业务 / 职能线 HRBP 之间的轮岗：**针对接受能力和业务敏锐度较强的 HRBP，为了其能创造更大的价值，同时也为更好地激励保留这些 BP，和推动 HRBP 团队的成长。

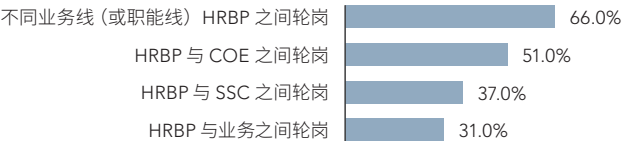
但浪潮认为，无论是何种形式的轮岗，企业初衷是为了业务更好的发展，而不仅仅是 HRBP 个人的能力提升。因此为了降低轮岗带来的风险或为正常的工作带来不必要的阻碍，企业在安排轮岗时也会设置相应的条件。

为了保证轮岗之后不留“烂摊子”，企业对申请轮岗的 HRBP 的绩效有所要求，进而不影响工作的运行和业务的开展；针对绩效表现不好的 HRBP 则会“被迫”轮岗——能力强、绩效优异，并且对该业务感兴趣有意愿轮岗的 HRBP 则会取代绩差（绩效差）的 HRBP。

图表 16 “分享交流会”的类型 (N=141)



图表 17 “轮岗”主要涉及的类型 (N=72)



HRBP 的价值显性化与衡量

为了更好地激励 HRBP 进行自我提升和发展，企业是否能够提供显性化的价值衡量标准同样至关重要。在访谈中，受访者表示：当 HRBP 的价值被模糊化时，其在岗位中很难被有效激励，潜力和能力也很难被激发，进行自我提升，正因如此，企业开始关注 HRBP 的价值显性化和衡量。

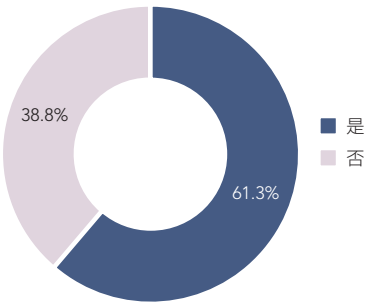
通过调研我们也发现，通过一系列的培养之后，是否真的促进了 HRBP 的能力提升，这也为企业和 HRBP 所关注，但同时也是企业面临的挑战。

一些企业也在思考如何解决这一挑战，更好地衡量各业务线或职能线的 HRBP 所带来的贡献。但培养效果的衡量也是企业面临的挑战，通过数据我们发现：虽然绝大多数企业针对 HRBP 的培养都提供了相应支持，但是在问及“这样的培养对 HRBP 的成长而言价值”时，多数受访者迟疑了，通过数据我们也发现虽然有 60% 的企业会对培养结果进行评估 (参考图表 18)。但访谈中听到的回答多是这样的：

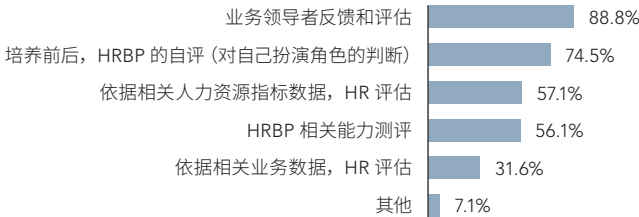
- + 目前从 BP 那边给我们的反馈来说是不错的；
- + 我们有向一些业务部门去进行一些了解，BP 是有些变化的。

最终的数据显示确实也与访谈结果如出一辙 (参考图表 19) ——“业务领导者反馈和评估”、“培养前后，HRBP 的自评”是企业目前运用于 HRBP 培养结果评估的主要方式。总而言之，关于 HRBP 培养结果的评估及其价值衡量，企业很难做到绝对客观。

图表 18 是否会对培养有效性进行评估？(N=160)



图表 19 评估的方式主要包括 (N=98)



就 HR 评估而言，我们发现 HR 主要参考的数据是相关人力资源指标 (57.1%)，进一步通过企业实践的采访，就培养效果评估 (或 HRBP 价值显性化衡量) 而言，企业还会评估业务发展情况、业务内的一些重大项目以及部门管理者的能力发展情况 (参考下图)。

HRBP 价值显性化	<b>人才：</b> 业务内部相关人力资源工作的开展情况；人员流动率、人员效能/产能提升、岗位招聘量、关键人才保留率、高绩效效率、晋升率等；
	<b>组织：</b> 文化、氛围、员工敬业度、团队信任程度；
	<b>赋能业务经理：</b> 业务线管理者人力资源管理意识和能力的提升；
	<b>项目经历：</b> 所负责或主导的重大项目，如并购整合、变革项目；
	<b>业务发展：</b> 所负责业务的发展情况，如业务增长率、销售增长额、业务指标完成率、市场占有率等。

值得一提的是，本次调研结果显示 (参考图表 4)：“业务管理者缺乏人力资源管理意识和相关能力”也是 HRBP 面临的重要挑战 (55%) 以华为为例。在访谈中，**我们也发现除了人力资源管理的相关评估指标，企业也越来越重视 HRBP 对业务线管理者的赋能，提升他们的人力资源管理技能。**

以受访企业为例，在 X 企业中，HRBP 与业务“荣辱与共”——部门主管是人力资源管理的第一责任人，主管应该为业务及人员管理的成功负责；HRBP 在为主管提供人力资源管理有力的支撑和协助，更重要的是需要提升部门主管的人员管理技能；HRBP 的绩效与业务部门的绩效强相关，向共同的目标努力，促进业务成功，促进组织和个人共同成长。

**另外，在将 HRBP 价值显性化之后，更重要的是需要根据 HRBP 的改变和提升，为其提供及时的激励。**企业以往的做法是将 HR 的各项绩效考核指标打包年终进行绩效评估，但对 HRBP 而言，这样缺乏及时激励的效果。在 HRBP 各项价值点明晰之后，可对应不同的激励，根据完成周期及时激励。

以浪潮某业务线的实践为例。根据企业对 HRBP 的定位以及业务线工作的侧重点，该业务线根据各位 HRBP 价值点分配和落实奖金等一些列激励制度。以往，企业会对各项价值点进行打包评估，而现在企业会针对不同价值点设置不同的激励机制，例如人员产能提升、招聘量、关键人才保留等，HRBP 需要对每项指标负责，奖金也会及时兑现。企业希望通过更加细分和针对性的激励，以提升 HRBP 对自身价值的感知度，以及提升激励的及时性。

## HRBP 自身：自我修炼，培养内核力

通过上文分析，虽然有 31% 的企业为 HRBP 设计了体系化的培养项目，但同时我们也注意到更多企业仅仅为 HRBP 提供的零散的培训支持或是完全依赖于 HRBP 根据需求自行安排提升。主要由于各 HRBP 自身能力的差距、以及不同业务线对 HRBP 的期待要求有所不同，因此培养需求也各有不同，企业很难一概而论，更多是需要 HRBP 自己在岗位中利用企业提供的资源或是周边的资源进行自我提升。

但就目前现状而言，哪些能力是 HRBP 极为关注和提升能力呢？通过上文的分析我们发现：**HR 专业能力对企业而言都并不是最紧急的，而一些跨界整合能力对 HRBP 而言仍是最挑战，亟需企业关注。而在受访者看来，这些恰恰这些能力又是最为内核的能力**——通过图表 11，显然我们也能够发现：“业务敏锐”、“变革推动”、“人际敏锐”、“人力资源思维与业务思维链接”是 HRBP 亟待提升的能力。



提及这些能力的提升，在与一些 HRBP 探讨的过程中，HRBP 表示这是一个长期的过程，在岗位中不断积累——在具备 HR 专业能力的基础之上，**HRBP 首先需要做的是能够理解业务和靠近业务，与业务建立信任是基础。就 HRBP 自身而言，有哪些方式能够帮助他们快速理解业务和靠近业务，并与业务建立信任呢？**

基于调研前期访谈我们所了解的一些方式，我们进行了调查，同时结合数据我们也开展了大量访谈。在下文中我们将对数据结果进行分析，以及 HRBP 的一些实践进行归纳整理。

现状：如何深入理解业务？

针对如何融入业务团队，以及 HRBP 在日常工作中如何进行自我提升这些问题。在调研前期，通过访谈，我们对 HRBP 会利用的方式进行了整理，并开展了调研。通过数据我们发现 HRBP 在融入业务过程中，有以下现象（参考图表 20、21）：

- \* 数据分析和直接沟通是绝大多数 HRBP 入门业务的首选方式。
- \* 在访谈中，“参加业务会议”是 HRBP 了解业务不可不谈的方式。但是调研却发现，无论是在使用频率和价值认可方面，都不如想象中高。
- \* 究其背后原因，主要是因为 HRBP 在参与业务会议中未做到“物尽其用”。例如多看多问、观测记录业务工作流程、工作习惯、各位员工的行为特征、甚至是团队倾向的互动语言和方式。另外，在具备一定的业务知识积累之后，在会议中积极发声，提出自己的疑问和建议也是必要的。
- \* 走出办公室对 HRBP 而言仍是挑战。相对于业务本身，HRBP 对业务外部的环境关注相对较少，对其价值也未充分认知。例如业务未来的发展趋势、较竞争对手而言，核心竞争力、外部客户发展情况，对为业务带来的增长点、社会环境、行业情形。

Key Finding

“参加业务会议”是 HRBP 了解业务不可缺少的方式。但是调研却发现，无论是在使用频率和价值认可方面，都不如想象中高占有率。究其背后原因，主要是因为 HRBP 在参与业务会议中未做到“物尽其用”。

“走出办公室”对 HRBP 而言仍是一件具有挑战的事情。相对于业务本身，HRBP 对业务外部的环境关注相对较少，对其价值也未充分认知。

就上述这些现象而言，针对如何建立与业务的信任（理解业务），我们与 HRBP 进行了交流。在下文中我们结合一些企业和 HRBP 切身实践，提出了相关行动方案，详见下文分析。

图表 20 为快速融入与业务建立信任，HRBP 通常会进行的准备工作 (N=257)



图表 21 HRBP 在日常工作中 HRBP 经常利用于自我提升的方式、自认为对 HRBP 成长较有价值（包括目前未充分利用的方式）的方式，以及不利用且认为价值不大的方式。

选项	经常利用	较有价值（包括未利用的方式）	不利用且认为价值不大
参加业务部门会议	65.24%	42.25%	3.74%
HR 定期讨论交流会（如 HRBP、COE 和 SSC 团队相关管理者定期会议）	40.11%	65.78%	5.35%
HRBP 之间定期的学习交流	39.57%	57.22%	11.76%
增强与企业客户 / 消费者的联系（走出办公室）	22.99%	60.43%	22.99%
与业务领导一对一定期的会议	51.87%	50.80%	4.81%
与业务员工的非正式交流	52.94%	51.34%	3.74%
关注了解外部动态信息（例如社会、行业情形、科技、经济、人口因素等）	29.41%	61.50%	12.30%
增加与企业外部的交流、联系与关系建立（尤其是在当地）	21.93%	64.17%	18.72%

实践：基于信任，创造和提升价值

在谈及 HRBP 如何快速融入业务，发挥业务伙伴的价值时，“信任”都是受访者反复提及的重要因素——我们从 HR 的反馈中获取有关“信任”的信息，甚至一些 HR 认为：HRBP 能在业务中发挥什么作用和价值，取决于业务的信任程度。

可见，对 HRBP 而言，信任也是 HRBP 发挥和提升其在组织中的价值的基础，反言之，HRBP 与业务之间的信任程度也是其发挥价值大小的“风向标”。但如何建立与业务之间的信任呢？

就业务对 HRBP 的信任程度而言，“理解业务的程度”毋庸置疑是最为重要的衡量指标之一。因此，在本次调研访谈中，针对如何建立与业务的信任，我们在《The Trusted Advisor》一书中信任公式所包含的一些因素（参考右图）的基础之上，与 HRBP 进行了深入的交流，以寻找 HRBP 与业务建立信任、深入业务并创造和提升自我价值的方式。

- \* C：Credibility 可信度
- \* R：Reliability 可靠度
- \* I：Intimacy 亲密度
- \* S：Self-orientation 自我中心程度



其中，就“Self-orientation”而言，其并非实践所能解决的，因此，不在本次访谈的内容中涉及，访谈中的实践和经验主要是围绕 Credibility、Reliability 和 Intimacy 的提升而展开。

进一步，报告基于 HRBP 理解业务的程度（与业务间的信任程度）的三个层次（初识业务、深入业务、深谙业务）对受访者或企业的实践进行了归纳整理，读者可带着“与业务建立信任或增强业务理解能力”的意识参考下方的实践经验和方式方法（详见图表 22）。

图表 22 HRBP 快速融入业务团队的行动方案

	初识业务	深入理解业务	深谙业务
关注点提炼	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 勿急于刷存在感、建立影响力；</li><li>◆ 主动了解业务需求，而不仅仅是被动等待被业务“召唤”；</li><li>◆ 多观察、整理记录，为人热情；</li><li>◆ 理解业务语言。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 深刻理解业务逻辑，分析业务痛点；</li><li>◆ 与业务并肩作战，解决业务面临的紧急问题；</li><li>◆ 建立个人影响力。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 聚焦组织内外环境，在 HR 领域领先业务一步；</li><li>◆ 但不可过快过急，勇于推动变革；</li><li>◆ 体现自身的交付能力，组织和个人效能的提升。</li></ul>
HRBP 实践要点提炼	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 参加业务会议 / 活动：在此阶段参加业务会议重要的是“勤于记录、注重细节、多问”——在会议中记录每一个人的沟通细节，记录他们的反应，团队关系的特征，并进行标注。</li><li>◆ 非正式沟通交流：利用已有的人际关系与业务内人员进行非正式的沟通，了解团队每个人的行为特征、团队氛围，以及各位成员眼中团队具有什么样的特征。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 与团队人员一对一沟通（自上而下、中心扩散）：基于之前观察、记录、数据所发现的问题，与各成员进行一对一沟通，诊断挖掘背后的原因。</li><li>◆ 与核心人员（“民间领袖”）沟通：通过业务决策线上的核心节点梳理关键骨干人员，并根据岗位分析的定位来形成访谈框架，印证岗位核心人员和业务逻辑节点上的信息比对，以更快的理解这个人在业务场景中起什么作用，配置什么资源，产生什么价值。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 外部敏锐度提升：业务敏锐不仅要求 HRBP 对企业内部业务的了解，同时也要求 HRBP 对外部环境包括行业环境的敏锐，捕捉外部（尤其是行业竞争对手、关键客户、上下游企业）的信息，如新闻、数据。</li><li>进而建立由外及内的视角，了解业务的商业模式、商业生态、利益相关者关系，在这些视角之上定义成功的业务团队。</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>数据分析</b> :通过业务团队的数据, 分析团队内存在的人员管理问题和挑战, 并结合所观察的现象分析原因。</li> <li>◆ <b>绘制组织基本图</b> :包括团队的组织文化和氛围、大家的行为价值导向、组织内惯用的语言和互动风格、非正式组织的分布和主要“民间领袖”等。</li> <li>◆ <b>敢于发问</b> :在此阶段提出问题的目的主要于弥补 HRBP 自己业务知识的空白 (在初识业务阶段, 任何问题和疑问都容易被理解)。不同场合之下的直接提问是 HRBP 了解业务知识最快速的方法。反而错过机会在后期需要耗费更多精力来弥补。</li> <li>◆ <b>参加招聘和面试工作</b> :通过招聘能够在前期积累人脉关系, 同时在招聘过程中, 快速学习业务知识、了解业务 (包括通过向候选人的提问)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>业务领导者一对一沟通</b> :通过大量的信息记录来制定业务领导者连接策略, 将所观察的现象、问题及背后的原因, 与业务领导者进行沟通, 同时了解他所面临的挑战 (需要注意的是, 这次沟通是 HRBP 发挥 BP 的专业能力、建立个人影响力的关键)。</li> <li>◆ <b>亲临业务</b> :对话业务首领后, 甄别业务单元中的骨干核心员工和“民间领袖”, 抓住重点人员, 并连接他们。这就等于在团队下沉到位, 开展大量的访谈, 沟通, 和他们整天泡在一起, 亲临业务工作现场等方式探索业务逻辑, 深入理解业务。</li> <li>◆ <b>描绘业务全景图</b> :通过访谈记录的整理, 从人到角色, 从角色到岗位, 从岗位到组织架构, 从组织架构到业务场景。描绘出你所在业务团队整体的业务全景图, 进而清晰整个业务流程和人员配置的脉络。</li> <li>◆ <b>参加业务会议 / 集体活动</b> :在此阶段, 根据业务会议情况, 适时发声, 提出解决方案或建议或问题 (引发参会人员思考)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>以产业思维分析业务发展趋势</b> :在了解业务对 HRBP 期待的基础之上, 以产业思维来看待业务的价值链模型和生态系统, 即将产业的时间、空间分布分析串联起来, 价值链外部的利益相关者利益诉求倒推, 如何在产业生态系统上借势? 找到新的产业痛点; 与上下游构建关系, 思考未来业务未来发展的切入点和对应人力资源规划和变化。</li> <li>◆ <b>走出办公室, 融入业务场景 (陪训、陪练、陪访)</b> :增强与企业客户 / 消费者的联系。通过外部客户深入了解业务存在的问题和未来的发展趋势, 转化到目前的人员管理规划之中。通过一些行业协会建立外部关系网, 包括同行 HR, 包括潜在候选人、上下游合作方的关键人员, 注重建立在组织当地的联系。</li> <li>◆ <b>关注效能提升</b> :围绕组织效能和个人效能提升, 分析目前业务存在的问题, 以及背后的原因, 并形成方案与业务管理者讨论。</li> <li>◆ <b>比业务“先行一步”</b> :在业务领导者对 HRBP 的固有期待之下, 根据自身对业务未来的判断, 聚焦目前应关注的人力资源工作。</li> </ul> <p><u>但需要注意的是, HRBP 比业务先走一步, 并不意味着可以走得过急过快, 同时要关注目前业务最为紧急和痛点的人力资源工作, 避免“不接地气”。</u></p>
关键产出提炼	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 观察记录总结报告 (氛围、人际关系梳理、团队结构草图)。</li> <li>◆ 数据分析结果 (团队潜在问题挖掘, 以为访谈铺垫、访谈提纲)。</li> <li>◆ 访谈记录 (记录结果、逻辑串联得出共性)。</li> <li>◆ 知组织“水深” (业务内管理者得人力资源管理理念和能力、员工敬业度、团队间信任程度等)。</li> <li>◆ 业务理解积累, 内外部业务逻辑 (如业务核心竞争力、核心资源、重要伙伴、关键业务活动、重要客户、细分客户、成本构成及收入来源等)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 业务语言掌握。</li> <li>◆ 与业务领导者对话策略、对话步骤及行动计划。</li> <li>◆ 关键骨干人员 (民间领袖) 链接策略。</li> <li>◆ 业务逻辑全景图。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>组织效能</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>+ 组织流程优化方案。</li> <li>+ 组织内部沟通、执行效率诊断和改进方案。</li> <li>+ 组织氛围诊断报告, 如成员间的信任度、上下级之间信任程度、员工敬业度、组织的开放度等。</li> </ul> </li> <li>◆ <b>人员效能</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>+ 紧扣业务发展为基础的核心能力提炼分析。</li> <li>+ 人员分布盘点以及典型人员分析, 关键岗位和关键人才的画像制定。</li> <li>+ 人才培养、发展继任者计划。</li> </ul> </li> </ul>

## 案例启示 HRBP 的培养

### 浪潮集团

#### ● 能力要求与培养

在角色定位之下，浪潮对 HRBP 的能力也有了清晰的要求（参考图表），即业务敏锐度、人际连接力、变革管理、咨询技巧、HR 的通用知识。

其中，HR 通用知识和人际连接力要求所有 HRBP 都需要具备的；另外，咨询技巧也是企业尤为强调的，它要求 HRBP 具备咨询技巧，这意味着 HRBP 需要贴近业务了解业务痛点，并能够制定 HR 的解决方案来贴近和解决业务问题；进一步，企业要求 HRBP 具备业务敏锐度和变革管理的技巧。简而言之，针对不同层级的 HRBP，由于角色有所不同，各项能力所要求掌握的程度有所不同。

在胜任力要求的基础之上，企业会对 HRBP 进行评审和认证。而结合认证，浪潮搭建了 HRBP 的赋能培养计划，培养主要包括三个部分：



- ◆ **HR 通用知识：**就 HRBP 团队而言，浪潮 90% 的 HRBP 都是从人力资源部门转型，因此，HRBP 所熟知的人力资源知识局限于 1~2 个模块，对人力资源系统全面的专业知识掌握不够，而作为 BP 需要对 HR 各模块各领域的知识都有一定的了解。在这种情况下，企业尤为重视 HRBP 对 HR 通用知识的掌握程度。

在这种情况下，COE 作为企业人力资源整合、赋能的平台，为了帮助 HRBP 快速学习，在 COE 的主导之下，企业形成了人力资源知识标准化的学习手册，内容包括人力资源各领域的知识、政策、制度、流程、规范等，由 BP 来学习和掌握。同时，COE 也负责企业人力资源数字化转型的工作，将人力资源相关工作标准化、流程化整合如系统平台，或是通过数据输出，以便于 HRBP 了解和学习。

- ◆ **咨询能力、人际连接力：**针对 HRBP 咨询能力和人际连接力的培养，企业主要是通过外部资源对 HRBP 进行赋能，例如相关培训课程。针对这些课程的学习，企业会进一步内化，即部分 HRBP 外出学习，学习之后带回企业分享，HRBP 会以小组的形式通过角色扮演、情景模拟、技能比武等形式进行分享和学习，加强课程和实践的连接，促进 HRBP 能力的

快速提升。

- ◆ **业务敏锐度：**由于浪潮的 HRBP 基本都是由 HR 转型，因此 HRBP 的业务理解和敏锐度备受企业关注，尤其是从业务的视角思考问题、制定人力资源方案。

#### ● 业务敏锐度的培养

针对这一能力，企业会通过多种方式促进 HRBP 对业务的理解以及业务敏锐度的提升，不仅包括对企业内部业务环境的理解和敏锐，也包括对外部环境的敏锐度。

- ◆ **首门课程：**每位 HRBP 上岗第一门课即是人力资源战略解码，



主要是基于业务的视角分析发现人力资源的诉求，该课程的主要目的是启发 HRBP 从哪些维度分析业务提出的问题，建立人力资源与业务的连接。

- ◆ **制定分析报告：**在具体服务和工作中，为了快速理解业务部门的人力资源状况，企业会要求 HRBP 建立基于业务的人力资源分析报告，例如业务人员所面向的客户、人员在行业内的产能情况以及背后原因的分析。
- ◆ **讲展厅活动：**在浪潮，企业会定期举办讲展厅的比武活动，以展示外部业务和产品的变化，因此讲展厅所展示的内容也需要进行更新。企业 HRBP 需要定期了解展厅的内容，以了解公司业务的变化情况。
- ◆ **业务团队授课：**在浪潮，业务团队也会对 HRBP 授课，向 HRBP 介绍业务现行的政策和、制度、流程运行的基本情况，例如销售管理流程、渠道管理流程、制定客户管理的制度规范、人员管理的要求等等。
- ◆ **技能比武：**为了更贴近 HRBP 实际工作，浪潮每季度会针对业务所面临的相关挑战和问题，设计相应主题活动——围绕该主题，HRBP 组成不同小组，开展“技能比武”。例如，围绕“产能分析”这一主题，不同的 HRBP 小组基于自己的分析形成不同的方案，并进行评比，优秀的方案再进行推广和分享。
- ◆ **课题项目：**与技能比武相类似，围绕“提升业务价值”，在浪潮某些业务单元的大 BP 会选出一些课题，并匹配相应的资源和激励，由 HRBP 经理申请课题，带领 HRBP 专员共同完成，形成相应行动方案，由业务线的 HRBP 负责人进行评估，并在业务内进行推广学习。
- ◆ **外部敏锐度的提升：**业务敏锐度不仅要求 HRBP 对企业内部业务的了解，同时也要求 HRBP 对外部环境保持一定的敏锐

度，积极捕捉外部的环境信息和新闻，增强与外部的连接，尤其是当地市场。

包括外部的新闻，包括内外业务数据、咨询顾问所提供的外部数据等，尤其是客户和竞争对手。客户的一些架构和战略方向都需要 HRBP 从一些新闻当中去抓取信息，然后与企业自身的业务相关联，思考未来的业务切入点和人力资源规划。

目前关于外部环境分析和敏锐度的培养，主要依赖于 HRBP 团队内容的分享和大 BP 的带教，受访者认为在一些建议和工具方法的指导下，仍需要 HRBP 在日常工作中不断的锻炼和参与来提升对外部环境的敏锐度。

### 施耐德

三支柱的模式目前在施耐德已成熟地在运行，COE 和 SSC 的组织架构也较为完善，而且每年都在改善优化，尤其在人力资源数字化转型方面体现地较为明显，日常地运营工作已经从各部门转移。总而言之，SSC 和 COE 的成长与成熟，为 HRBP 的工作提供了充分地支持，真正发挥 HRBP 的价值。

从企业对 HRBP 的定位和期待来看，施耐德希望 HRBP 能够成为业务和 HR 之间的桥梁，作为业务伙伴，在组织架构、人才梯队以及人才培养发展等方面为业务管理者提供专业的支持和建议。

#### ● HRBP 能力要求与培养

为了加速 HRBP 成为战略伙伴的成长道路，企业也会为 HRBP 提供一些针对性的培养。针对 HRBP 胜任力的培养，企业主要利用培训的方式，除了课堂教学和线上课程，施耐德更强调行动学习，在工作中边做边学。

因此，伴随着课堂和线上教学，在施耐德，员工可自愿设计并参加一系列项目，通过项目促进 HRBP 之间互相学习，例如文化转型、关键人才的战略型招聘、关键人才保留等项目。就项目的设计和来源而言，主要是由 HR 根据公司未来发展的愿景、目标，通过工作坊的形式讨论进行决定的。项目确定之后，HRBP 根据个人发展计划，以及自身能力差来选择参加相应的培养。

**就 HRBP 而言，施耐德对 HRBP 的胜任力要求主要包括：业务敏锐度、咨询能力、变革管理、沟通力、影响力以及一些 HR 基础的专业知识，例如人才管理、招聘、员工关系管理等方面。**

注：施耐德每年会与员工进行胜任力评估，每个岗位每个级别有明确的关键胜任力要求，每位员工根据要求会对自己的能力进行评估，然后与直线经理讨论，明确一致性，确认能力差，进而制定员工的个人发展计划。

#### ● 业务敏锐度提升

胜任力模型由全球总公司来确定，但施耐德（中国）每年也会进行一些微调。近两年，HRBP 的业务敏锐度备受关注。企业认为：对业务的了解、理解和敏锐是其能保证立场，为业务提供适合业务发展地人员管理建议。那么如何了解业务呢？从内外部业务环境两个角度来看：

##### ◆ 内部业务环境的了解——充分参与和沟通

✓ **参加业务会议：**了解目前业务的痛点是什么，以及后续需要解决的问题是什么，并从人力资源角度分析问题，提出建议和解决方案。参加业务会议的过程中，受访者认为在最初很难就能一针见血地为业务问题提出解决方案或相关建议，但受访者认为：HRBP 的好奇心非常关键，多提出问题，通过问题引发业务人员自己的思考，也能加速 HRBP 对业务的了解。

✓ **一对一的沟通：**除了参与业务会议，施耐德鼓励业务人员多与业务领导者和业务其他人员进行一对一地沟通，挖掘业务问题背后有关人员管理的因素和问题。与业务管理者进行定期地沟通，从业务的角度不断修正自己的方案和想法。

✓ **HRBP 之间：**同时，为了促进 HRBP 的自我反思，企业鼓励 HRBP 之间互相的经验分享，企业会为 HRBP 提供定期交流沟通的平台，以使各业务单元正在发生问题以及对地解决方案在 HRBP 之间互通有无，为解决自己业务单元的问题带来启示。

✓ 从企业的角度出发，正如上文所述，通过项目也能将不同业务线的 HRBP 聚集在一起，包括 SSC 和 COE 的同事，使互相学习和视野扩展进一步凸显。同时也会组织相应的分享活动，由高级管理分享一些挑战性问题解决的案例。

##### ◆ 外部市场环境的了解——HRBP 的自我提升

了解业务不仅意味着 HRBP 需要对企业内部或是本业务线内的工作有清晰地了解，同时也要求 HRBP 能够感知外部环境的变化。

针对于此，企业不仅会鼓励 HRBP 参加外部活动或相关会议、与其他企业的交流。更重要的是，施耐德文化对员工的影响，促使 HRBP 自身主动关注外部环境的变化——公司层面而言，“Learn everyday”已经成为企业的核心价值观，这不仅是对 HRBP 的要求，更是对所有员工的要求，员工每天都会关注自己学习了什么？在这样的环境下：

✓ HRBP 能够主动利用身边各种资源和途径吸收外部的一些知识，并能进行传播和分享；HRBP 能够将自己业务单元内所在进行的一些活动、工作、或是面临的问题发至微信群，HRBP 在线上也能够进行及时的交流学习。

- ✓ 从企业的角度出发，正如上文所述，通过项目也能将不同业务线的 HRBP 聚集在一起，包括 SSC 和 COE 的同事，使互相学习和视野扩展进一步凸显。同时也会组织相应的分享活动，由高级管理分享一些挑战性问题解决的案例。

#### ● 启示：最初如何与业务建立伙伴关系？

针对如何与业务建立伙伴关系，我们与受访者进行了深入探讨，在其看来，能否快速与业务建立伙伴关系意味着 HRBP 能否快速与业务建立信任。就其自身经验而言，可归纳为以下几个方面：

- ◆ **了解业务：**在最初，当对业务不了解的情况下，多参与业务人员的相关活动，如业务会议等。针对自己不了解的问题和内容，多向业务提问，在受访者看来，最初的不懂在业务看来是正常的，也能给予理解，但是如果在最初 1~3 个月未抓住机会充分发问和了解业务，之后再与业务建立信任关系便增加了难度。
- ◆ **获取一手信息：**了解业务非一日之功，也并非一次沟通就能够达成的，对业务了解的深度也需要逐渐去积累的。对受访者而言，能够了解业务的一手信息是加速对业务情况了解的重要因素。因此在最初与业务合作时，其会与业务多方人员从上至下进行一对一沟通，与业务负责人交流组织结构及相关管理问题、业务人员的特征。诊断其人员管理方面的痛点。根据与业务领导者所沟通的内容，在与员工进行沟通。

### 📖 受访者洞察

#### ● 与业务建立信任，帮助业务部门建立信任

刚进入新的业务部门，受访者并未轻举妄动的直接找部门负责人沟通，而是先将业务部门的相关人员数据进行了分析，了解业务部门的人员管理的大概情况，发现存在的潜在问题。

之后，为了更好的融入业务团队，HRBP 开始与业务部门的同事进行一些非正式的沟通，了解他们的工作状态，以及对公司以及部门的看法和想法。在了解员工个人的一些基本的看法之后，针对市场部门面临的离职率和敬业度问题，HRBP 对其背后的原因有了大概的了解，并形成方案。

进一步，在受访者看来，如要改变团队，解决面临的一系列问题，首先需要与团队的管理者达成一致，因此，受访者开始与管理者展开正式的沟通，首先是与部门负责人的一对一沟通，受访者认为这次沟通奠定了互相之间信任的基础，在这次沟通中不仅将问题进行了说明，也消除了业务与 HR 之间信任的鸿沟。本次沟通主要围绕以下方面：

- ◆ 希望 HRBP 能够为部门带来什么，创造什么价值？
- ◆ 通过数据和所发现的一些问题和想法？以及与员工沟通时得

到的员工股的反馈。

- ◆ 他（部门负责人）如何看待这些数据、现象？如何看待他的团队？以及个人的困惑、优缺点等等。
- ◆ 部门未来的发展计划，期望；对员工的期望。

#### ● 打破常规，比业务“先走一步”

刚刚转入企业研发部担任 HRBP 时，受访者同样分析了业务部门相关的人力资源数据，与之前的情况，该部门的人员管理状况较好，流动率较低、敬业度与团队合作也较好，部门负责人也极为重视员工的发展，每年都会开展大量的人力资源项目，包括一对一的沟通项目、敬业度调查等。面对这种情况，受访者与业务部门进行了沟通，以了解业务对其角色的期待？经过沟通，受访者了解到业务部门负责人的态度和想法：

- 对本部门人员管理工作非常满意；
- 对 HRBP 无特殊期待，希望 HRBP 继续之前的项目。

但在受访者看来，大量的项目将占据大量工作时间，而且不会对业务产生特别突出的影响，而沉浸于这些项目中将会导致其没有时间聚焦于未来的发展。因此，这 19 个项目中，有哪些对组织和业务的发展有意义，值得投入更多的时间？这是需要 HRBP 思考的。

- 受访者从研发部在企业中的价值出发——创新、质量，并了解了企业未来 3~5 年的业务战略，业务未来发展聚焦的领域。
- 然后明确未来业务发展对产品创新和质量的要求，为研发团队带来的机遇和挑战。
- 进一步将这些挑战映射至团队和个人能力上时，团队是否能够支撑企业未来业务发展战略？
- 回顾之前的人力资源管理项目，受访者惊讶地发现：之前所开展的相关项目与企业未来发展战略关联性较低。

针对这些发现，受访者与业务负责人进行了进一步沟通，根据未来业务战略对研发部门带来的机遇和挑战，同业务领导一同分析：在人才管理方面，目前需要聚焦的人员和工作，例如关键人才、关键岗位的继任者规划、人才的流动等等，以推动研发部门在创新和质量工作上产生更高的价值。最终将 19 个项目缩减至 3 个。

受访者认为：经历变化和变革会带来痛苦，但面对人力资源相关工作的管理，作为 HRBP，既需要适应业务需求，在业务的期待下与其并肩合作共同促进业务的发展，不可盲目将自己定位过高。但是同时，HRBP 也需要在人力资源管理上比业务先行一步，作为业务的战略伙伴，着眼于未来，而不仅仅是按部就班，延续之前的工作，适时应该触发和引领一些变革。作为业务伙伴，应该要做的不是“授人以鱼”，而是“授人以渔”



📄 吉利

针对 HRBP 培养与成长，除了基础的培养项目和课程学习，受访者认为更多是在于工作日常，因此通过一些机制和工作要求来促进 HRBP 的快速成长。主要包括：

● 三支柱紧密合作

虽然 HRBP 作为人力资源和业务直接对接人，但在吉利看来，对业务而言，HR 是一个整体，一起作为业务的伙伴应对业务的问题，三支柱是 HR 内部的分工协作。因此，COE、SSC 与 HRBP 之间的合作直接影响着 HRBP 的定位与发展，尤其是 COE 和 HRBP 更应该成为一个整体。

正是在这种理念的引导之下，企业设定了人力资源专家委员会——COE、SSC 以及 HRBP 的负责人，以及各战略型 HRBP 都会被纳入专家委员会，纳入之后并按照价值链（如研发、销售、制造）分为不同小组，然后不同小组会分享各价值链内遇到的业务难点问题，委员会成员分别进行讨论，除讨论之外，总部的 COE 会与各业务的 HRBP 一起跟进方案落地过程中的及时调整和问题解决，如果方案取得成功，反馈较好，则会在各子公司和战略型 HRBP 之间进行分享和交流学习。

● HRBP 参与招聘工作

对吉利的 HRBP 而言，大多数从 HR 转型，因此对业务的了解是 HRBP 需要加强的部分。针对于业务的了解，受访者认为：参与业务的招聘是 HRBP 融入业务团队的重要有效的方式，因为参与招聘意味着 HRBP 能够快速学习了解业务的用人需求，同时在面试过程中也能学习业务知识，另外也是与业务人脉关系积累的重要途径。

● 会议纪要

参加业务会议基本是所有企业 HRBP 的“必修课”，但由于参与形式以及 HRBP 个人的原因，会议带给 HRBP 的成长会有所不同。在吉利，“参加业务会议”同样是 HRBP 了解业务的有效方法，但 HRBP 在最开始也会面临“无法理解”、“无法参与讨论”、“无法融入”等问题，在吉利看来，参加业务会议最要紧的问题首先是“听得懂”——理解会议内容，然后才能融入或参与讨论，提出建议发表观点。因此，为了促进 HRBP 快速理解会议内容，企业不仅会要求 HRBP 参与业务会议，而且要做会议纪要，以促进 HRBP 及时了解会议内容，保持好奇心，进而促进其无论是业务还是对人的了解。

● 离职风险预估

为了加强 HRBP 的人际敏锐度的提升，除了人才盘点、高潜项目需要 HRBP 对人的判断和了解，同时吉利也开展了“人员稳定性风险预警”的项目——将人员分别划分为“绿色”、“黄色”、“红色”几种类型。绿色意味着稳定性较高、红色则意味着离职倾向

较高。如何判定员工的离职倾向？这需要基于 HRBP 对人的了解和观察，不仅是工作情况甚至是生活状况，以此来促进 HRBP 快速融入业务。

📄 受访者洞察

不管 HR 和业务是闺蜜关系还是夫妻关系，HRBP 都需要非常的了解业务，但究竟需要了解什么，了解到什么程度？受访者认为首先要了解业务的需求和痛点，知道业务的痛点是什么才能拿出一些方案给业务。然后是了解业务的增长点，进而以保证方案是真的能够帮到业务的。总体而言，受访者认为 HRBP 和业务关系分为三层：

- a) 第一层：被动反应，业务说有什么问题，HRBP 有什么样的办法去应对，但同时受访者也认为这是最基础的，如果仅仅停留在这一层面上就没有办法走到业务心中。
- b) 第二层：了解业务，了解业务的增长点和竞争优势，产品的竞争优势、策略的竞争优势、人员的竞争优势、价格、销售渠道，相对于竞争对手来说的增长点。然后找到消费者的行为改变为业务带来的给予和挑战，尤其是消费主力军。

在受访者看来，只有 HRBP 走出办公室了解消费者，能和业务和研发人员对话，客户怎么看、了解竞争对手的战略战术、客户地图的变迁——内部员工的地图由 HRBP 自己画，员工的发展未来的晋升发展走向动态；外部客户的地图是由销售画，但 HRBP 需要了解客户发展潜力、所在行业的大趋势，参与到市场和销售会议之中。受访者认为：直接对接到业务客户的，不止于销售，通过内部客户去影响到外部客户，化业务的痛点为机遇，对 HRBP 而言有助于帮助其在业务部门建立威信。

- c) 第三层：懂业务(同时业务也需要懂 HR)。为了支持业务发展，业务线需要什么样的组织架构、需要什么样的关键的人才、怎么样企业制定和调整业务战略？这需要 HRBP 和业务双方要来完成，尤其是组织架构和 workforce planning，业务必须要明白和配合。但 HRBP 需要具备让业务部门愿意依靠的能力？愿意告诉 HRBP 他们内心的想法？一是缔造组织活力，赋予组织激情，这需要员工的承诺，这也需要保证业务领导是懂得如何很好地缔造组织活力；二是引领变革，当下 VUCA 时代业务变化加快，组织也需要跟上，这对 HRBP 而言也是机遇。

## 英飞凌

### ● 业务敏锐度提升

由于业务敏锐度是企业 HRBP 培养的重中之重，因此，除了课程所带来的指导，业更关注 HRBP 在工作日常中的自我提升，利用一些非正式的方式进行提升。主要包括：

#### ◆ 鼓励 HRBP 多参加业务会议：

在最初了解业务时，不可避免的会遭受困难，尤其面对一些技术性问题，但 HRBP 可以先从管理问题开始了解，逐渐了解业务语言，例如客户管理、市场管理、如何与经销商合作、如何开发终端客户、新应用的开发等一些项目管理，以及业务与其他部门合作过程中的一些问题等。

受访者表示，参加业务会议是了解业务的重要途径，也是业务向 HRBP 输出业务信息的重要渠道，最开始能否参加业务会议不是重要挑战，挑战在于参加 HRBP 能否自我吸收，将业务信息反映到 HR 管理方面，为业务提供建议和咨询，如 HRBP 多次参加业务会议，但面临业务提出人员管理需求时，将影响业务对其的信任度。总而言之，需要业务对 HRBP 输出，也需要 HRBP 对业务输出。

#### ◆ 关于业务知识和技术的理解

由于 HRBP 可参与到业务人员的面试过程中，因此在面试候选人时，将与候选人的沟通作为了解业务的一个有效途径——HRBP 可通过对候选人的询问来了解相关业务知识。

#### ◆ 企业同时也鼓励 HRBP 多与业务人员进行非正式的一对一交流。

主要指在私下与业务人员建立关系的过程中，针对性了解当下的业务状况，以及员工目前的个人工作状况，所负责项目、所面临的挑战和问题、兴趣爱好，职业发展等，加深对业务细节和人的了解。

#### ◆ 同时，企业定期也会组织一些学习活动，

活动不仅仅是针对 HR 的，也针对所有员工，活动过程会定期会邀请业务人员来进行关于业务各种主题的分享，例如一些先进技术的运用领域、AI、机器人，以及新产品。类似的学习活动机会在企业中很多，但也需要 HRBP 具备自我学习和提升意识的话，对业务需要具备好奇心。

### ● 受访者洞察

能否快速与业务建立关系，主要取决于 HRBP 自身的专业度、对业务、对人的了解，当基于业务战略，HRBP 能够基于 HR 视角与业务管理者沟通，例如人员的安排、人员各自的特点、适合的岗位，基于员工各自的性格特点应该如何激励和发展等等。

因此，最开始作为 HRBP 支持业务时，HRBP 首先需要把握

业务痛点以及每位人员的特征、优劣势、岗位特征等。在了解的基础之上，HRBP 关键还需要对所了解的内容进行汇总，提出提升改进的建议，并形成方案，总而言之，将对业务对人的了解显性化，交予业务管理者与其沟通。通过这样的方式打开与业务沟通合作的通道。

在通道打开之后，能否持续地作为业务管理者的伙伴，受访者也表示这与 HRBP 自身的能力素养非常相关，因此企业在最初甄选 HRBP 的时候，对候选人的资历和工作年限都有非常严格的要求，以保证 HRBP 能够平等与业务对话。

## X 大型制造企业

### ● 如何加速 HRBP 的成长？

为加快 HRBP 的成长与转型，企业首先着眼于 HR 团队的人才发展、组织架构的调整。例如，将 HRBP 日常的基础运营工作集中管理，企业正在建立员工自助服务中心。在还未建成之前，部分基础运营工作能放在 HRBP 的职责范围之内，优化管理架构和流程，尽可能地使部分工作发挥协同效应。

其次，在人才培养方面，企业有针对 HRBP 的培养计划和具体项目——每项胜任力背后有对应的发展计划。在胜任力要求下，HRBP 的直线领导会对其进行评估，找出差距并进行培养。就培养的途径而言，企业在“70-20-10”的引导下，均有涉及：

- ◆ 10% 部分：相关的 HR 专业领域各类培训课程。
- ◆ 20% 部分：内部分享，团队内资深的 HR 会定期分享专项技能；同时也会有内部 Mentoring 和 Coaching 计划，对级别较高的 HRBP，企业会有外部教练（coach）；
- ◆ 70% 部分：在岗训练是 HRBP 成长的主要方式，确定每位 HR 的能力差距之后，会制定 IDP，原则上，企业希望每位 HRBP 都能制定 IDP，目前只覆盖 30% 的高潜力人才为其制定 IDP，在其日常的工作中增加一些有意的安排和一些特殊的项目，并定期进行回顾。

### ● Part2：如何加快 Junior BP 向 Senior HRBP 转型？

在企业中，每个岗位都有自己的胜任力要求，并且需要每个员工要意识到自己的能力差距，“大”BP 与“小”BP 之间的能力差也不例外，员工本人要有自我意识，并需要制定提升计划，目的在于让员工本人成为其能力提升的责任人（Ownership），而非把自己的发展完全交给企业。

在企业内部已经建立起 Mentoring 或 Coaching 的培养计划（目前仍只在具体情况下开展，将要系统化执行），即在 HR 团队内部，级别较高的 HR 做级别较低的 HR 的导师（Mentor），进

行一对一帮扶。指导内容的确定会从岗位核心胜任力上进行选取。

HRBP 也会加强外部的沟通。HR 团队通过采访外部很多企业，与其他企业的 HR 进行交流，了解其他企业的作法和具体的项目，相互借鉴和学习。值得一提的是，并非参访结束，HR 的学习就结束了，每次参访结束后，企业后会有内部的总结讨论和回顾。

### ● Part3：如何培养 HRBP 分析解决问题的能力

首先，HR 需要模仿。解决问题具备一些固有套路，如问题归类、金字塔思维等方法，因此 HR 首先需要了解基本的理论和方式方法，这是非常重要的基础环节。在企业，会通过内部分享、HR 共同看书、团体学习等方式解决知识层面的短缺。

其次，案例分享学习。在企业，内部定期的案例实践分享，就事说法——在什么样情况下解决什么问题，如何解决、结果怎样、在过程中有何收获。这不仅要求 HR 具有行动力，还要在做中学习，进行总结反思。

### ● HRBP 如何诊断问题（以人才盘点为例）

在企业中，企业每年都会进行人才盘点。企业统一的人才盘点的流程和时间安排由 COE 设计，具体执行主要由 HRBP 与业务领导一同负责。

1. 盘点结束之后，HRBP 与业务领导会进行分析讨论。如某类岗位的人才状况是否较弱，能否满足未来的发展需求。
2. HRBP 将和业务领导一同探讨和确定获取人才，外部招聘，或内部培养，或国际派遣的方式。
3. 最后，在确定方式之后，HRBP 将与业务领导和 HR 其他职能部门一同制定具体的解决问题方案。如通过内部培养，那么潜在的人才、能力差距，以及如何发展。进一步 HRBP 需要和人才发展部门一同制定发展计划，并进行跟进和回顾。同理，如通过外部招聘，那么什么时间招聘？招聘要求是什么？这些类似的问题也需要 HRBP 与业务经理一同讨论，并与招聘中心进行沟通。

### ● 在变革管理中，HRBP 扮演什么角色？

在受访者看来：企业的变革并非一定是大型的变革或组织架构的转变，也可能只是组织优化或流程的改善，在某种程度上这都将是变革管理和领导方式的调整，只要当组织架构会发生一些调整，企业都将会对各个部门的职责和职能进行调整，HRBP 在这个过程中所起到的职责非常关键。就受访企业而言，在变革管理过程中 HRBP 扮演着哪些角色呢？

首先，在组织设计过程中，HRBP 需要和业务领导者一同设计出组织将要成为的样子 (To Be)，包括在未来状态下的人员角色和职责的设计。在设计过程中，也会参考内部外部的咨询顾问的建议，框架设计完成之后，下一步的工作才能对组织目前状况

进行评估。

然后，在评估的过程中。HRBP 会根据未来的组织框架需求评估组织目前的状况，主要根据组织和个人的反馈较多的问题，进而分析组织和人员方面存在的问题。如果改变现状，从哪开始？在这个过程中，HRBP 需要具备评估的能力。

最后，制定推动变革的具体行动计划。在这个过程中，HRBP 作为变革支持者和推进者，需要和业务领导坐在一起考虑变革的每一步行动计划——什么时候需要外部顾问的导入，什么时候需要内部的沟通，什么时候需要跟进；沟通的对象、沟通的先后顺序以及沟通内容是什么。

此外，计划完成之后，会有评估和改善的过程。HRBP 需要通过业务的会议，利用各种预设沟通渠道与员工和各利益相关人传达变革效果。

### ● 案例启示

对企业而言，目前 HRBP 面临的最大的挑战是将人才发展融入组织发展。面对人才发展的工作，HRBP 会认为：人才发展是人才发展团队的责任。然而，实际上，组织发展离不开人才发展，企业希望 HRBP 对企业的人才发展梯队的建设和开发具有很强的敏锐度，能够结合组织的成熟度进行考量人才状况、制定人才发展计划。

在培养 HR 专业能力之前，重视 HRBP 的职业素养——问题的分析与解决、逻辑性思维、情绪管理以及压力管理等等。分析问题和解决问题是 HRBP 的角色之一，HRBP 每天会碰到很多问题，面对业务的问题和挑战，HRBP 是否能够管理自己的情绪，并有逻辑地表达自己的观点。如果不具备基础的职业化素养，HRBP 很难有机会发挥自己的专业素养。

HRBP 首先是 HR，然后是 Business Partner。因此 HR 的综合专业素质对于 HRBP 非常重要，优秀的 HRBP 应该在人才发展和组织发展方面有坚实的专业知识和技能，能够将 HR 各个模块的知识融会贯通。HRBP 要走向战略层面，最好能在各个 HR 模块有实际的轮岗经验，任何一个 Strategic HR BP 都需要企业定制化去培养，给予其足够的时间和机会进行沉淀。



## 标杆数据

**附表1:**您所在企业 / 所处业务单元 (或区域) 目前的发展形势为 (N=379)

选项	计数	百分比
初创期	17	4.5%
快速发展 / 扩张期	103	27.2%
稳定期	89	23.5%
变革 / 转型期	168	44.3%
衰退期	2	0.5%

**附表2:**贵公司所处的行业: (N=379)

选项	计数	百分比
汽车及零部件	48	12.7%
生命科学 (如生物工程、医药及医疗器械等)	43	11.3%
信息技术, 半导体及通讯	35	9.2%
消费品 (含快消与耐消)	33	8.7%
机械制造	35	9.2%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	30	7.9%
房地产	20	5.3%
零售业与电子商务	23	6.1%
互联网与游戏业	26	6.9%
专业性服务 (如法律, 酒店, 咨询, 教育, 旅游等)	24	6.3%
能源动力	13	3.4%
化工与石化	11	2.9%
建筑建材	9	2.4%
运输及物流	9	2.4%
电子电气	8	2.1%
多样化生产	5	1.3%
造纸, 包装及森林业	2	0.5%
其他	5	1.3%

**附表3:**企业规模 (N=379)

选项	计数	百分比
100 人以下	20	5.3%
100 到 499 人	70	18.5%
500 到 999 人	40	10.6%
1,000 到 2,499 人	70	18.5%
2,500 到 4,999 人	49	12.9%
5,000 到 9,999 人	39	10.3%
10,000 人及以上	91	24.0%

**附表4:**企业所有权性质 (N=379)

选项	计数	百分比
中国私营及民营企业	165	44%
外商独资	129	34%
国有企业	45	12%
中外合资	40	11%

**附表5:**人力资源转型情况 (N=379)

选项	计数	百分比
是, 已建立三支柱	173	45.6%
是, 已建立, 但仍在转型完善中	84	22.2%
否, 未建立, 打算转型	87	23.0%
否, 未建立, 也不打算转型	35	9.2%

**附表6:**企业对HRBP的角色定位 (描述最为贴近) (N=257)

选项	计数	百分比
事务型——处理业务单元内人力资源相关的传统的、一般事务性的工作, 将业务部门所提出的问题反映到相应的部门或上级进行处理并进行持续跟踪。	78	30.4%
战术型——采取适合业务的人才、组织效能等人力资源管理方式, 向所在业务线传递人力资源战略和行动计划, 结合业务需求进行适当调整与变更管理。	93	36.2%
战略型——作为业务线 HR 顾问和伙伴, 是企业高级领导团队的一部分, 为业务管理者提供咨询; 专注于人力资源和业务战略, 负责提供战略性的人才计划, 支持业务决策。	56	21.8%
以上角色均包括, 不同岗位承担不同的角色	30	11.7%

**附表7:**贵企业人力资源转型 (三支柱建立) 所处的大致阶段为: (N=271)

选项	计数	百分比
雏形——还未明确向三支柱转型, SSC、COE 或 HRBP 的角色雏形零散的分布于企业, 但企业未对其进行定位和整合, 定位和角色不清晰。	93	34.3%
建立——刚刚搭建三支柱, 重新分配和定位 HR 角色, 建立统一的共享服务中心, 但中心整体的运营还不是很顺畅, 没有建立标准的运营管理体系, 缺乏统一的技术服务平台。	66	24.4%
改善——处于完善和发展中, 人力资源各模块的事务运作流程有待提升, 对 SSC、COE 或 HRBP 进行了定位, 但在具体工作中, 服务范围和职责存在灰色地带亟需改善, HR 门户系统和平台更加集成化。	75	27.7%
强化——聚焦于优化配置 HR 角色和资源, 事务流程运作更加精益化, 服务范围和职责更加清晰, HR 价值和专业度提升, 逐步推进企业层面的 HR 技术整合。	36	13.3%
聚焦——基于业务结果的人力资本解决方案, 具有深厚的咨询和人才管理能力。HR 组织实现端到端流程的横向整合、集成化的人才管理流程。	3	1.1%



# 延伸思考

HRBP 目前工作场景和定位的一些现状分析，以及 HRBP 价值提升的实践，我们进行了简单的归纳。其中，就 HRBP 的价值提升而言，报告依旧从“组织”和“HRBP 自身”的角度。以提问的方式进行归纳。希望能够引发读者思考，参考下文。

现状获悉	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 企业对 BP 的定位更加贴合企业实际（HR 转型阶段、SSC 和 COE 的完善程度）。</li><li>◆ “HRBP 被事务性工作缠身”的情况有所改善，不再是 HRBP 面临的突出性挑战。</li><li>◆ 而“HRBP 个人一些能力的缺乏”成为各企业 HRBP 在与业务合作中存在挑战的突出原因。</li><li>◆ BP 工作场景的不确定性增强（HR 三支柱之间的界逐渐在趋于模糊，业务场景和模式多变），这使得 HRBP 的价值也被赋予了更多的期待。</li></ul>
思考	<div>组织</div> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 是否关注 HRBP 能力的提升和价值衡量？</li><li>◆ 是否关注 HRBP 跨界思维和能力的培养和衡量？</li><li>◆ 为 HRBP 提供的培养资源，是否有助于激励 HRBP 自身走出舒适圈？</li><li>◆ 培养效果能否被有效衡量？HRBP 价值的衡量标准是否客观清晰，并给予及时激励？</li></ul> <div>HRBP</div> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Organization<ul style="list-style-type: none"><li>A. 是否清楚业务组织的氛围、成员之间的信任程度、员工敬业度？</li><li>B. 是否了解组织的效能及其背后原因？</li></ul></li><li>◆ People<ul style="list-style-type: none"><li>A. 是否能帮助业务建立人才梯队？</li><li>B. 是否能够赋能于业务管理者相关人力资源技能？</li><li>C. 业务内相关人员是否信任你，愿意对你袒露心声？</li><li>D. 是否与行业内的潜在候选者建立有效的连接？</li><li>E. 是否与业务内外部的利益相关者构建关系网，包括外部客户，上下游合作者、潜在候选者（同行顶尖人才）、当地的 HR？</li></ul></li><li>◆ Business<ul style="list-style-type: none"><li>A. 是否清楚地认识业务，包括业务和产品的核心竞争力、核心资源、重要伙伴、关键业务活动、重要客户、细分客户、成本构成、收入来源、销售渠道、市场策略等？</li><li>B. 是否关注外部信息（如新闻、数据），具备由外及内的视角，并将外部信息折射到组织和人的发展上？经常打开的公众号是否和业务相关？</li><li>C. 是否会以产业思维来看待业务的价值链模型和生态系统，并在产业生态系统上借势，找到新的产业痛点，思考未来业务未来发展的切入点和对应人力资源规划和变化？甚至比业务先行一步？</li><li>D. 是否走得过急过快，忽略当前业务的痛点和最为紧急的 HR 相关工作，不接地气，与业务管理者脱节？</li><li>E. 是否能走出办公室，融入业务场景之中，如陪训、陪练、陪访？</li></ul></li></ul>



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2018 年 6 月 30 日：智享会付费会员企业超过 3500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

- **线下学习渠道：**每年（1）举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。
- **线上学习渠道：**60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



#### 欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站:www.hrecchina.org

智享会官方微博:http://weibo.com/hrec

智享会微信公众账号:HRECChina

# HRBP 价值提升的困境与出路

## The Predicament and Way Out of HRBP Value Enhancement