HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告

HRBP ROLES AND CAPABILITY IMPROVEMENT SURVEY REPORT

调研主办方

HR 智享会 HR Excellence Center

© 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、编辑或发布使用于其他任何场合。

© 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）

陈彤
大中华区全球业务咨询服务部 HRBP
IBM

郭振中
人员与组织业务伙伴
诺和诺德（中国）有限公司

李长春
亚太区 HRBP 中国区人力资源总监
科慕化学

刘海
人力资源总监
拜耳（中国）有限公司

钱慧
亚太区总部人力资源总监
英格索兰中国投资有限公司

魏涛
人力共享服务中心常务副总经理
新奥集团

杨欣欣
人力资源业务合作伙伴
雀巢集团

俞芝红
亚太区人力资源总监
美国卡博特公司

钟贞
人力资源业务运营主管（销售分公司）
长安福特汽车有限公司

范星
人力资源总监
博世（中国）有限公司

黄莺
人力资源总监
强生中国制药集团（西安杨森）

李静
HRBP
原 IBM 新兴市场总部

蒋靖
高级人力资源顾问
前诺基亚功能手机研发中心全球人力资源总监

邵正江
高级人力资源总监 学习与发展
舍弗勒

徐颀
HRBP
液化空气（中国）有限公司

杨静
职业讲师领导力教练

章晓洁
中国区人力资源总监
英特尔

关于作者

董伟

董伟现任人力资源智享会(HREC) 调研专员一职。主要负责的调研报告有:第二届中国高潜力员工发展项目调研报告;第二届中国企业弹性福利调研报告；HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告；高管福利调研报告；社交媒体招聘调研报告；绩效管理调研报告。

董伟毕业于上海海洋大学，获得经济学本科学位。

目录 1：调研内容

前言 2

快速导航 3

主要发现 4

关于本次调研 5

+ 调研概况 5
+ 调研方向与重点 5

Part1: HR 转型与 HRBP 定位 6

+ HR 转型状况分析 6
+ HRBP 职责定位 7

Part2: HRBP 扮演角色与能力要求 9

+ HRBP 的关键角色 9
+ 案例归纳：HRBP 职责要求 12
+ HRBP 关键能力素质解读 13
+ 我们建议：HRBP 胜任力的“深度”与“广度” 17

Part3: HRBP 能力提升 18

+ 能力诊断 18
+ 培养方式的选择 18
+ 我们建议：HRBP 的培养需要多方投入 21

Part4: HRBP 的价值发挥 21

+ 你能做什么 21
+ 业务让你做什么 21
+ 我们建议：HRBP 任重道远 23

案例启示 25

- 英特尔 25
- 雀巢 28
- 英格索兰 30
- 舍弗勒 32
- 新奥集团 35
- 博世 37
- IBM 39

目录 2 调研与案例

HR 转型与 HRBP 定位

长安福特：此 HRBP 非彼 HRBP 6

HRBP 扮演角色与能力要求

阿里巴巴：建立文化型 HRBP 11

舍弗勒：变革管理中的 HRBP 15

液化空气：HRBP 如何统一业务文化 15

HRBP 能力提升

雀巢：诊断 HRBP 能力 19

英格索兰：HRBP 的自我认知 19

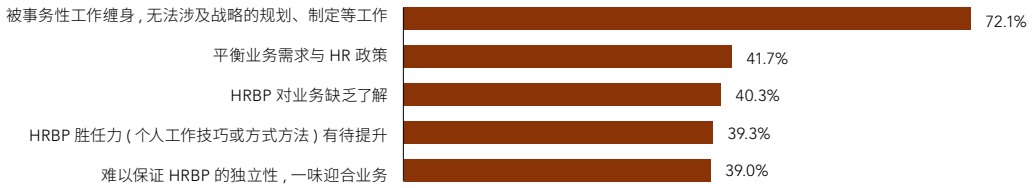
前言

自戴维 • 尤里奇 1997 年在《Human Resource Champion》一书中提出“人力资源业务合作伙伴”（HRBP）的概念至今已 20 年，在这期间，许多企业已对三支柱体系和 HRBP 的职能进行了探索和创新，基本上对 HRBP 的价值使命都有所认知——HRBP 是企业派驻到各个业务部门或事业部的人力资源管理者，以协助各业务单元高层及经理在员工发展、人才发掘、能力培养等方面的工作，主要工作内容是负责公司的人力资源管理政策体系、制度规范在各业务单元的推行落实，协助业务单元完善人力资源管理工作，并帮助培养和发展业务单元各级干部的人力资源管理能力。

但通过前期的电话访谈，以及后期的采访和数据分析，我们发现：尽管企业对 HRBP 的使命有一定的认知度，但 HRBP 的实际工作职责与最初的定位不相符合，许多 HRBP 仍然无法实现自身价值。究其原因，除了企业对 HRBP 的定位欠缺考虑之外，还受 HRBP 个人胜任力和 HRBP 与业务之间关系的影响。

针对这些原因，即也是 HRBP 面临的主要挑战（详见图表 1），人力资源智享会于 2016 年 9 月至 12 月开展了‘HRBP 角色定位与能力要求提升’的调研工作。本文将从 HRBP 定位出发，研究 HRBP 所扮演的角色和职责，以及 HRBP 的关键能力要求与能力提升，旨在帮助人力资源从业者更为全面的了解现今 HRBP 的发展现状，实现自身价值。

图表 1 HRBP 在工作中所遇主要挑战前五项（限选 5 项，N=290）



快速导航

在本份调研报告中，您可以看到

本次调研我们共收集到来自于 290 位 HRBP 的问卷，并采访了将近 30 位 HRBP。调研报告主要围绕以下内容展开。

- 根据问卷调研结果，调研报告将不同层级 HRBP 的工作内容进行了归纳整理。
- 从 HRBP 的主要职责出发，并根据问卷调研和案例采访内容，我们将戴维 • 尤里奇 HRBP 的 9 种角色浓缩为目前市场上 HRBP 主要扮演的 5 大角色，并将各角色应承担的主要工作内容和关键能力进行了总结。然后根据问卷调研结果和 10+ 家企业对 HRBP 的具体要求，调研总结了 HRBP 总体上所需具备的 8 项关键能力。而且，结合采访和 Lominger 对能力行为表现的描述，调研报告呈现出各项关键能力所对应的一些行为表现。
- 就案例采访内容和 HRBP 的个人经验，调研报告呈现了 HRBP 发展的一些方式和途径，强调了各方式在使用过程中的应该注意的问题。
- 在听取将近 30 位 HRBP 的反馈之后，调研总结出影响 HRBP 价值发挥的两大因素——HRBP 的个人能力和业务对 HRBP 的期待，并进行了分析。

本份调研报告您可以用于

- 了解 HRBP 发展现状：调研数据呈现了中国市场 HRBP 的发展现状及发展不同阶段 HRBP 的主要工作内容差别。
- 测评 HRBP 能力：智享会在对数据和戴维尤里奇进行整合的基础之上，访谈了将近 30 位资深的 HR 及专业的教练。然后根据所归纳的 8 项 HRBP 应具备能力素质和行为表现，后续将形成 HRBP 能力测评表，以供读者参考。测评在不同阶段需要达成的目的有所不同，在第一阶段，以常模为主要目的，测评者可了解各项能力的掌握程度；在第二阶段，达到一定测评量后，测评者将清楚各项能力在所有测评者中所处位置。（注：测评目前仍正在测试，上线后另行通知。）
- 发展 HRBP：在调研报告中您可以了解到一些企业发展 HRBP 的方式和路径，以及部分 HRBP 在解决某项具体问题时的经验和提升自身能力的心得。

主要发现

1 HRBP 并非只是 HR 完全转型下的产物。

+ 参调企业中仍有 25.5% 的企业只是在保持原有 HR 职能部门基础上设置了 HRBP 岗位。
+ 有 60.7% 企业未建立完整的三支柱体系（SSC、COE 与 HRBP），缺少 SSC 或 COE。

2 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。

+ “关键人才激励与保留”、“识别业务策略，分析人才实力、人才问题”、“战略人才规划”及“识别和管理高潜人才”是各层级 HRBP 的主要职责。
+ “运营管理”、“紧急事件处理”，以及“常规事务”仍是 HRBP 花费时间最多的工作。

3 被“事务性工作缠身”是 HRBP 面临的首要挑战，除此之外，“HRBP 的个人胜任力”，以及“与业务之间的关系”也是 HRBP 面临的重要挑战。

4 尽管多数企业未建立 HRBP 胜任力模型，但企业所认为 HRBP 应具备的关键能力具有一致性。

+ 仅有 33.5% 的企业建立了 HRBP 胜任力模型。
+ 超过 40% 的企业均认为：“业务敏锐”、“人力资源整合”、“问题解决”是 HRBP 需要具备的首要三项关键能力。

5 HRBP 的培养和能力提升的途径多样，但仍缺乏体系和标准流程。

+ 通过大量采访，我们发现：轮岗、在岗历练、导师制和教练制是大多数企业培养 HRBP 的方式。
+ 多数企业未能将 HRBP 的培养与 HRBP 的甄选、职业发展相关联，HRBP 的培养缺乏体系。

调研概况

人力资源智享会于 2016 年 9 月至 12 月开展了“HRBP 角色定位与能力要求提升”的调研工作，通过线上和线下调研渠道，共收集有效问卷 290 份，行业和企业规模分布都相对较为均衡，具体请参考以下样本统计数据。

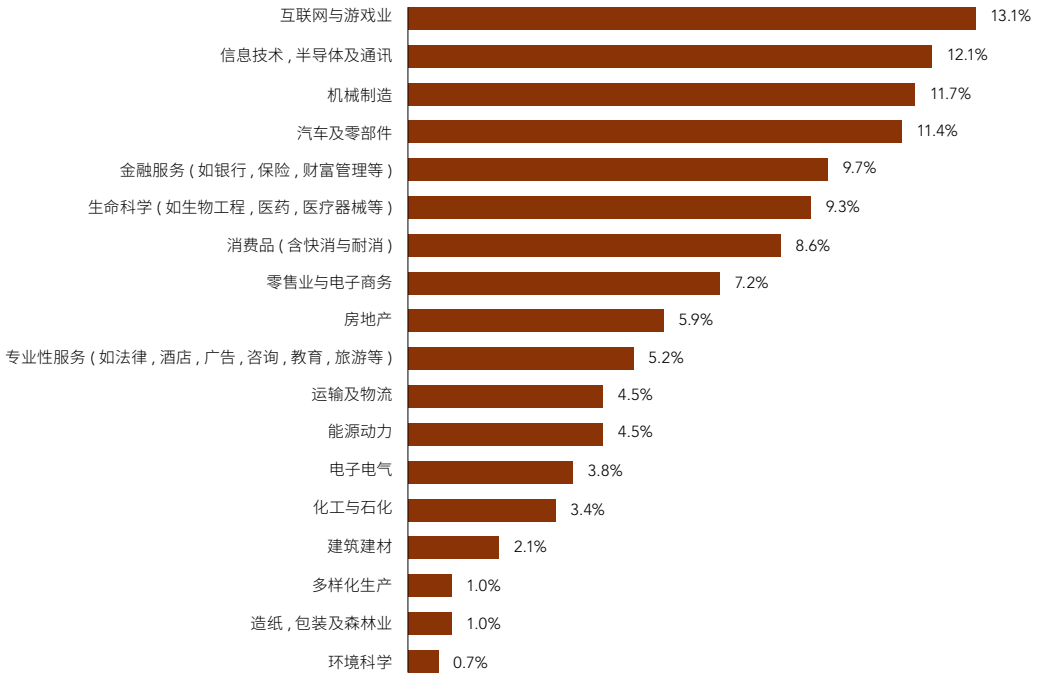
调研方向与重点

通过前期大量电话访谈，我们发现企业虽然对 HRBP 的使命和价值已不陌生，但就 HRBP 的实际工作现状而言，其仍然很难真正地作为业务的一部分完全融入其中，实现自身价值。就背后的原因，与 HRBP 岗位设计有关，但企业均认为 HRBP 个人胜任能力是更为重要的影响因素。因此本次调研会以 HRBP 胜任力为核心从以下几部分展开：

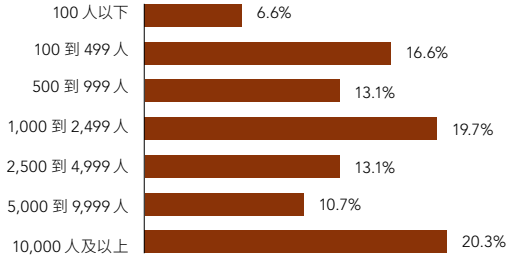
- HR 的转型与 HRBP 定位
- HRBP 扮演角色与能力要求
- HRBP 能力提升
- HRBP 的价值发挥

其中，针对 HR 的转型、HRBP 扮演角色与能力要求，我们主要通过问卷调研和线下采访获取相关信息，但针对 HRBP 的能力提升我们只能通过线下大量的采访，透过各企业的实践，进行归纳并寻找解决方案。

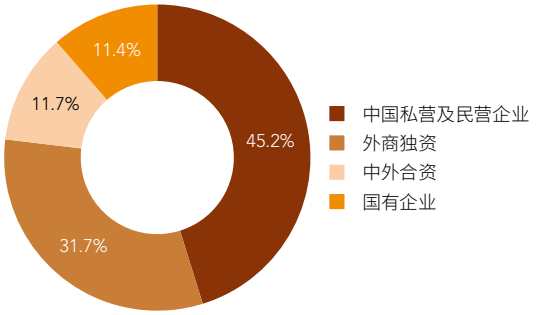
图表 2 参调企业行业分布（多选题，N=290）



图表 3 参调企业在华规模（单选题，N=290）



图表 4 参调企业性质（单选题，N=290）



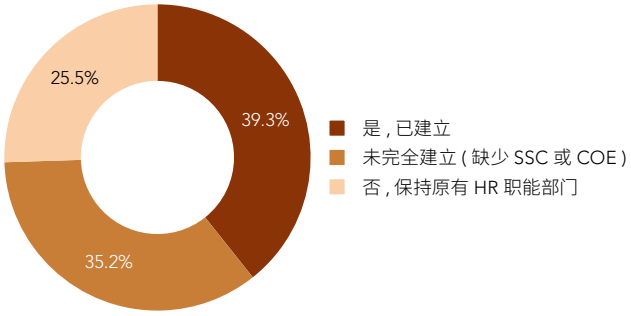
HR 转型与 HRBP 定位

- **HR 的转型与 HRBP 定位**
- HRBP 扮演角色与能力要求
- HRBP 能力提升
- HRBP 的价值发挥

HR 转型状况分析

从 David Ulrich 提出的 HR 三支柱理论来讲，理想状态下，HRBP 与 SSC、COE 是一个整体，HRBP 的存在应同时伴随着 SSC 与 COE 的建立。但是从调研的结果分析，并不是所有的企业都转型为三支柱，就参调的 290 多家企业而言，有 39.3% 的企业建立了完整的三支柱（参考图表 5），其他并没有建立 SSC 或 COE，甚至有 25.5% 的企业在保持原有 HR 职能部门基础上设置了 HRBP 岗位。

图表 5 企业是否建立完整的三支柱体系（单选题，N=290）



针对未完全建立三支柱的企业，我们进一步进行了访谈，了解到一些企业是处于转型过程中——SSC 或 SOE 在逐渐建立的过程中；另一些企业已经完成转型，但其转型目标即是建立两支柱，我们将这种转型称之为不完全转型。无论完全转型与否，还是不进行转型，企业都有自己组织内部的原因，无可厚非。**但需要注意的是，无论企业的 HR 架构为何种模式，企业都需要明确界定 HR 各岗位的职责和工作流程，尽量避免职责存在灰色地带。**

以长安福特为例，虽然其没有建立三支柱体系，仍保持传统的 HR 职能部门，但是 HRBO（长安福特将 HRBP 称之为 HRBO（Business Operation））完全能够充当 HR 和业务之间的桥梁，实现 HRBP 的价值，这主要得益于企业能够根据 HR 部门的特性和成熟度，以及业务需求定位各 HR 岗位的职责、界定 HR 的工作流程：

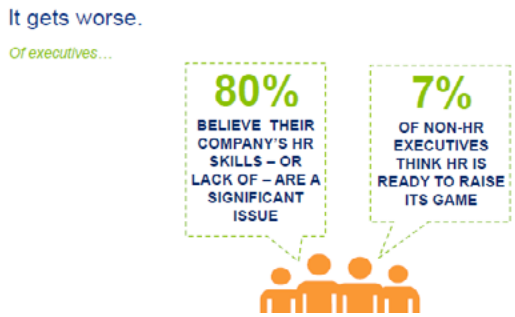
- 明确各 HR 职责：转型前，长安福特没有对员工发展进行体系化的管理，例如员工的提升、降职、绩效管理、人才培养项目、关键人才管理等，新增 HRBO 团队后，“员工发展”成为 HRBP 的“主营业务”，即首要职责。
- 界定工作流程：在建立 HRBO/HRBP 团队初期，HR 之间的合作存在一些挑战。面对挑战，长安福特通过制度规范了各项工作的流程管理——以空缺职位管理为例，在 2013 年，企业推出了 OPM（空缺职位管理）的流程体系。

所谓空缺职位管理体系，即当职位发生空缺时，首先由 HRBO 与业务讨论确定人才获取的方式，是内部培养？还是公司内部开放招聘？还是公司之间互派？还是外部招聘？当确定是外部招聘后，将会将工作转移招聘团队，在后续的某些阶段 HRBO 也会参与其中，比如招聘标准的确定、管理人员最后的确定等等。这一流程的确定后，HRBP 会通过 PDC（员工发展委员会），定期与业务管理者开会讨论员工发展情况，不断地进行磨合，从而使业务部门熟悉并接受 HRBP 的角色和定位。

总而言之，HR 应顺应企业和业务发展需求自然转型，否则反而会使 HR 的职责不清。另外，企业转型状况不一从侧面启示我们三支柱并非适合所有企业，在 HR 转型之前，企业应该思考：三支柱模式是否真的适合企业，是否已为转型准备充分？

正如德勤的调研（参考图表 6）：80% 的企业仍认为其未为转型做好准备，仅有 7% 的非 HR 高管认为 HR 为转型准备充足。通过调研我们发现（参考图表 7），HR 转型与企业规模有极大的关系，企业规模虽不是 HR 转型的决定性因素，但其某种程度上却代表着组织的成熟度：往往规模越大，HR 对三支柱模式的需求更强。这主要因为企业规模越大，组织和人力资源发展往往越成熟，包括人和制度的成熟度，使企业具备一定的转型基础；另外，规模大的企业更需要人力资源规模化、集中化的管理。

图表 6 德勤调研：《The New HR Business Partner》



图表 7 企业规模与 HRBP 转型情况分析（单选题，N=290）

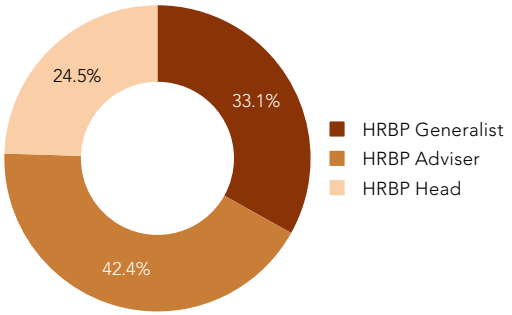
HR 转型状况 / 企业规模	建立三支柱体系	未完全建立（缺少 SSC 或 COE）	保持原有 HR 部门
100 人以下	5.3%	36.8%	57.9%
100 到 499 人	29.2%	37.5%	33.3%
500 到 999 人	26.3%	44.7%	28.9%
1,000 到 2,499 人	43.9%	31.6%	24.6%
2,500 到 4,999 人	42.1%	36.8%	21.1%
5,000 到 9,999 人	54.8%	19.4%	25.8%
10,000 人及以上	52.5%	37.3%	10.2%

HRBP 职责定位

在上文我们提到参调企业存在不同 HR 架构——完全转型为三支柱、不完全转型和不转型，但无论企业属于哪种形态，企业都设置了 HRBP 岗位，说明企业对 HRBP 扮演角色的重要性已具有一定的认知度，但 HRBP 的具体职责是什么？我们通过前期电话访谈却发现很多企业的 HRBP 团队有不同的层级划分，不同层级的 HRBP 具体工作职责和内容有所不同。也正如数据所示（参考图表 9），69.3% 企业的 HRBP 存在两个或两个以上层级。

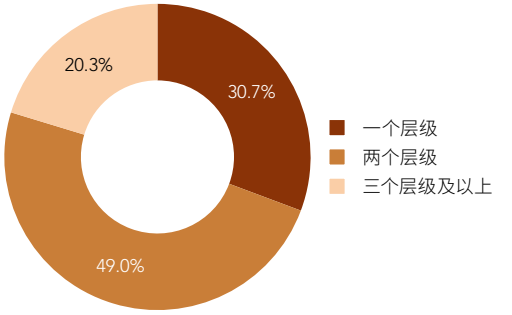
因此调研过程中，考虑到各 HRBP 扮演的角色和实际工作有所不同，我们将 HRBP 划分为三个层级，各层级扮演的角色有所区别。参与调研时，290 位 HRBP 首先找到自己所扮演的角色——其中 33.1% 为 HRBP Generalist、42.4% 为 HRBP Adviser、24.5% 为 HRBP Head（参考图表 8）。然后我们进一步调查了不同角色的 HRBP 的首要职责，并进行了分析（参考图表 10），发现企业对不同 HRBP 的定位极为相似，普遍偏向战略型；而就 HRBP 的实际工作内容而言和 HRBP 花费精力最多的工作而言（参考图表 11、12），显然，HRBP Generalist 与 HRBP Adviser 的实际工作与其首要职责存在差别。

图表 8 你所扮演的角色与以下哪种最贴近？（单选题，N=290）



注：
HRBP Generalist: 根据业务单元特性解决人力资源的传统的、一般事务性的工作，主要服务于员工个体。并将业务部门所对应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。
HRBP Adviser: 与 HRBP Head 相比，HRBA 覆盖的业务范围较小，主要服务于业务经理或一线管理人员，向所在业务线传递人力资源战略和行动计划，采取适应区域的人才、组织效能等人力资源的管理方式，进行变更管理。
HRBP Head: 作为业务线顾问，是企业高级领导团队的一部分，负责提供战略的人才计划，支持高层决策，并专注于人力资源和业务战略。为高级业务管理者提供咨询、领导、和变更管理。

图表 9 企业 HRBP 的层级划分（单选题，N=290）



值得一提的是，通过进一步访谈参调企业，得知：虽然各层级 HRBP 的首要职责极为相似，但并不意味着其工作内容真的相同——即使是同类工作，不同层级的 HRBP 的具体工作内容、工作难度，以及合作者都有所不同。这也启示我们，在对 HRBP 进行定位的时候，企业应结合 HR 转型的阶段和实际状况对 HRBP 进行定位，因为企业在进行人力资源转型时，从传统的 HR 职能模块转向三支柱过程中的必经阶段，对 HRBP 的定位不能操之过急。

对完全转型的企业而言，企业应该考虑在转型的不同阶段，根据 SSC 与 COE 的成熟度和实际承担职责，定位 HRBP 的职责，避免三方职责不清。以新奥集团和英特尔为例——企业转型的不同阶段，都在不断调整 HRBP 的工作职责或能力要求，以适应转型的需要（具体参考案例实践部分）。

对未完全转型的企业，由于三支柱不完整，必定会导致 SSC 或 COE 的部分职责将由 HRBP 承担，以至于 HRBP 的工作内容性质多样。在这种情况之下，企业应注重搭建 HRBP 团队，不妨设置不同层级的 HRBP，承担不同性质的工作，进而使 HRBP 团队的价值最大化。正如上文中数据所示（参考图表 9），69.3% 企业的 HRBP 存在两个或两个以上层级，究其原因，一方面，这与业务架构有关；另一方面，企业希望通过层级的划分使不同成熟度的 HRBP 承担不同性质的工作。

总而言之，HRBP 的定位和岗位设计应与企业的组织架构和 HR 转型状况相联系，避免对 HRBP 的定位过高。根据调研结果（参考图表 11、13），我们将不同 HRBP 的工作内容进行了总结，仅供企业参考。

图表 10 不同层级 HRBP 的首要职责前五项（单选题，N=290）

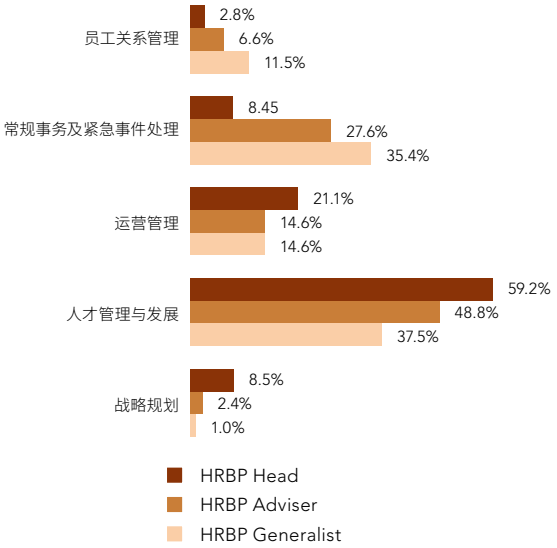
HRBP Generalist	HRBP Adviser	HRBP Head
确定业务部门的相关人力资源需求或相关指标	识别业务策略，分析人才实力、人才问题	识别和管理高潜人才
识别业务策略，分析人才实力、人才问题	关键人才激励与保留	关键人才激励与保留
关键人才激励与保留	确定业务部门的相关人力资源需求或相关指标	识别业务策略，分析人才实力、人才问题
向员工传递组织文化、政策和流程	识别和管理高潜人才	根据业务变化调整人力资源战略
识别和管理高潜人才	确定继任者规划	战略人才规划（workforce planning）

图表 11 不同层级 HRBP 的实际主要工作前五项（单选题，N=290）

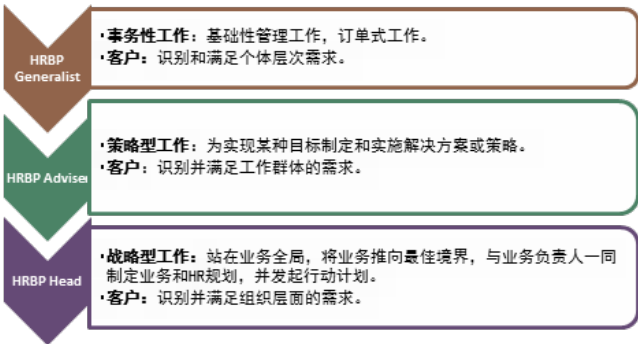
HRBP Generalist	HRBP Adviser	HRBP Head
跟进员工行为，观察其表现	评估和分析员工态度、敬业度	确定业务部门的相关人力资源需求或相关指标
常规人力资源事务	为业务管理者制定个人发展计划	确定继任者规划
管理业务管理者之间的冲突	向员工传递组织文化、政策和流程	绩效管理（引进或设计，并使用有效的绩效管理流程、实践、工具和指标）
应急事件管理	制定组织绩效提升计划	战略人才规划（workforce planning）
向员工传递组织文化、政策和流程	关键人才激励与保留	制定组织绩效提升计划

其中，HR Generalist 仍主要服务于员工个体，解决员工之间的问题，负责事务性的工作，如基础性的管理和订单式工作，被动地解决问题；HRBP Adviser 服务于某个工作群体或管理者，负责策略性的工作，如制定解决某个问题的方案；而 HRBP Head 主要服务于业务组织层面，能站在更为全局的层面，与业务领导共同制定人才战略规划（参考图表 13）。

图表 12 HRBP 在哪部分工作花费的精力最多（单选题，N=290）



图表 13 HRBP 三阶段划分



案例启示

液化空气（中国）HRBP 的定位转变转型历程与人力资源的转型阶段是相辅相成的，液空中国在中国的发展分为三个阶段——重返中国、腾飞、卓越，在第一阶段，企业的人力资源各部门仍较为分散，HR 只专注于自己的专业；在第二阶段，企业开始对 HR 部门进行整合，向更加专业化的三支柱转型，但此时的 HRBP 的定位和职能仍不明确；在第三阶段，为了使 HR 对业务的调整变化及时作出反应，企业强化了 HRBP 的职责，明确了 HRBP 的定位——以 HRBP 为主带领内部相关职能的 HR 部门提供解决方案配合业务转型，以及在各项工作中需要参与的具体阶段和具体职责。

液空中国的转型实践启示我们：HR 的转型和 HR 岗位定位应配合业务的需求，受业务的驱动，HRBP 的转型和定位也不例外，应尽可能的与业务同步或先于业务的变动或转型，如此才能真正发挥 HR 对业务的支持和前瞻性作用。

HRBP 扮演角色与能力要求

» HR 的转型与 HRBP 定位

» **HRBP 扮演角色与能力要求**

» HRBP 能力提升

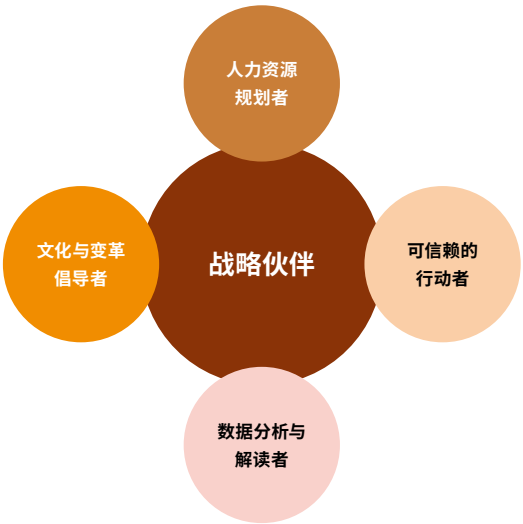
» HRBP 的价值发挥

HRBP 的关键角色

戴维 • 尤里奇在将 HR 的 4 大胜任力更新为 9 大胜任力后，又掀起了 HR 领域的新一轮狂潮，但根据调研，不得不承认的是戴维 • 尤里奇的 9 大胜任力具有一定的趋势性和导向性，是理想状态下 HRBP 的职责。同时，通过线上调研和线下访谈与采访，我们也发现：就目前中国企业 HRBP 发展的成熟度而言，企业所要求 HRBP 掌握的胜任力仍有所侧重，并非面面俱到。

透过各企业 HRBP 的实际工作职责及胜任力要求（参考图表 15，及案例启示部分——HRBP 职责定位），我们将现阶段 HRBP 所扮演的主要角色进行了梳理，主要包括战略伙伴、可信赖的行动派、数据分析与解读者、人力资源整合者，以及文化与变革倡导者几大角色，其中战略伙伴为核心，其他角色渗入其中（参考图表 14）。同时，我们也根据采访结果将各角色对应的具体能力要求及工作内容进行了总结，下文将对 HRBP 的 5 大角色逐一进行分析，供读者参考。

图表 14 HRBP 素质模型



+ 战略伙伴

战略伙伴虽是多数企业期待 HRBP 能够扮演的角色，但实际上，只有当 HRBP 有了一定的经验积累和能力提升之后才有可能真正成为业务的战略合作伙伴。通过调研数据（参考图表 12）我们发现，战略性工作仍不是 HRBP 的主要工作——工作内容集中于战略规划的 HRBP 少之甚少，只占 11.9%，究其背后的原因，主要有两方面：

一方面，许多 HRBP 仍无法从基础性的事务性和运营工作中脱身，以至于在战略规划方面所花费的时间和精力较少；另一方面，正是因为这种角色需要 HRBP 具有相当高的成熟度，对 HRBP 的胜任力要求较高，通过数据我们也发现：就工作内容集中于战略规划的 HRBP 而言，11.9% 中超过八成为 HRBP Head。

因此，HRBP 若想扮演好战略伙伴的角色，还需要注重自身能力的提升和资历的积累，在不具备相关能力之前，不妨帮助业务做力所能及的工作，获取信任，逐渐增强影响力和在业务部门的存在感。

胜任力要求	具体工作内容
客户导向 利益相关者管理 业务敏锐度 人力资源整合 系统思考 影响力 组织设计与建设	• 根据变化调整人力资源战略 • 发展和培养业务领导的继任者 • 确定关键的人力资源指标 • 确定新的业务战略 • 理解业务的人才需求 • 洞察和发现潜在的人才问题 • 判断人力资源需求的优先性 • 围绕战略目标设计组织架构

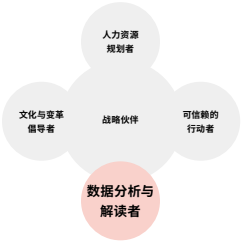
+ 可信赖的行动者

可信赖的行动者往往是 HRBP 成为业务伙伴的基础。

就如何扮演好这一角色而言，通过访谈，HRBP 均反映：获取信任、建立关系是第一步，同时要具有较强的执行力。而实际上，HRBP 建立关系和获取信任的重要途径即是帮助业务解决问题，为业务提供指导，根据业务需求，形成解决方案，尤其是面对业务的紧急需求时，HRBP 是否能快速给予反馈和指导是其与业务建立关系的重要途径。

胜任力要求	具体工作内容
建立关系 执行力 问题解决 能力建设 教练辅导	• 管理员工之间的冲突 • 管理战略决策和运营细节之间关系 • 为不同环境和情况做准备 • 迅速回应员工问题和需求 • 迅速回应业务经理需求并提供指导 • 关注员工行为表现、敬业度

+ 数据分析与解读



在对企业进行采访的过程中，我们了解到数据分析能力愈来愈为部分企业所重视，而且从德勤 2016 年的调研报告《The New HR Business Partner》中我们了解到，全球人力资源的 5 大趋势中包括“数据驱动人力资源决策”（参考图表 16）。但令人不解的是，数据显示：企业

对 HRBP 数据分析与解读能力的重视程度也较低，而且 HRBP 在数据分析与解读方面的能力整体上较弱，（参考图表 21）。进一步对参调企业进行访谈，了解到：在过去，部分企业对数据资料的重视程度不够，以至于企业相关的人力资源数据缺失，HR 在数据分析方面无“材”可用，数据分析的基础较弱，就这一问题而言，企业应该重视对人力资源数据的收集和利用，为 HR 的决策提供依据。

胜任力要求	具体工作内容
数据分析 洞察力 系统思考	• 收集和获取数据（行业数据、市场数据及企业内部 HR 数据等） • 识别数据种类，改进业务决策 • 有效利用 HR 数据，系统分析 • 解读商业数据，支持人力资源决策 • 分析财务报表 • 提取准确的数据，排除无效数据，化繁为简

图表 16 全球人力资源趋势

Global Human Capital Trends

+ 人力资源规划者

从各企业对 HRBP 的工作职责明中(参考案例实践：HRBP 职责定位)，我们不难发现，HR 的综合能力和专业知识，以及各个领域的工作经验为企业所重视，因为 HRBP 与传统的 HR 最大的不同之处——HRBP 需要对人力资源各个模块的知识都有所了解，而非只具有一家之长，HRBP 面对的业务问题是多样的，其更应该能看到各问题之间的关联性，并能为业务提供综合的人力资源解决方案或建议。

如数据所示：人才的管理与发展仍是各位 HRBP 首当其冲的工作内容（参考图表 12），但通过大量 HRBP 的实际反馈，我们发现人才的管理和发展不仅仅指员工的培训或培养，而是具有较强的综合性，涉及人力资源各个领域——即使针对一位人才，HRBP 既需要确定人才的标准、招聘和识别、制定 IDP，也要考虑后期的绩效考核、晋升以及保留等等，以至于 HRBP 需要具有较强的综合的人力资源专业能力和系统规划能力，能为业务提供综合的人才管理方案。

具体而言，作为一位人力资源规划者，HRBP 首先需要具备一定的业务敏感度，从业务的视角出发，系统思考业务所面对的人才问题，具备人力资源整合能力，将业务战略翻译成人力资源管理战略，至于

业务战略目标	业务目标在人力资源规划中的延伸与分解
通过高性能的产品 提高市场占有率	• 保留现有的高竞争力产品的研发人才 • 与此市场占有率而补充人才 • 选拔有团队管理和领导能力的高素质、成熟人才 • 选拔应届大学毕业生，补充现需人才的缺口 • 提升现有人才的胜任力和竞争力 • 人才选拔战略需要向能留住的高潜人才倾斜

胜任力要求	具体工作内容
人力资源整合 影响力 系统思考 业务敏感度 解决方案制定	• 制定业务整体的人力资源规划 • 调动人力资源，支持业务需求 • 从人力资源实践中整合解决方案 • 识别关键人才，评估关键岗位 • 发展人才 • 培养领导者 • 驱动绩效 • 管理业务部门的人才流动

如何将业务目标翻译为人力资源计划，以某位 HRBP 的实践为例——如业务需要提高产品市场占有率，HRBP 应通过人力资源的哪些行动帮助业务实现目标呢？

+ 文化与变革倡导者

文化和变革管理在企业管理方面的作用已无需强调，在访谈过程中，无论是雀巢还是其他企业，企业都多次提到 HRBP 需要具有文化建设和变革管理方面的能力（参考图表 18），都表达了 HRBP 在文化建设和变革引导方面扮演着重要角色。为何 HRBP 在文化建设和变革管理中 HRBP 的作用尤为明显？

就文化建设而言。当一个企业的规模足够大时，如果仍依赖于制度来管理企业，成本代价以及效果都将不尽如意，此刻便需要企业文化和价值观的管理，具体可参考下文阿里巴巴在建立文化型 HRBP 方面的实践。而且企业不仅应有企业文化，还应有各业务部门文化、团队文化，而各层次文化的建设和推进都需要 HRBP，以至于 HRBP 除了应该具备业务思维，还应具备团队思维，所谓的团队思维，即是通过文化管理使业务单元的所有人成为一个整体，使整个企业成为一个整体。

就变革管理而言。在访谈过程中，我们发现一个趋势：以往 HR 都是在业务发生变革之后帮助业务应对，而现在业务更需要 HR 能引领业务发生变革，而这要求 HR 需要对业务非常精通。以至于变革管理愈来愈成为 HRBP 的主要职责，HRBP 需要随时引导和应对企业的变革和业务部门的变革——当企业发生变革时，能帮助业务部门应对；当业务部门发生变革时，能将变化翻译成 HR 的语言，根据变化调整人力资源规划和战略。需要注意的是，就变革趋势的发现和变革方向的确定而言，HRBP 需要具备较强的业务敏感度，以客户为导向，能从外部环境中发现变革的必要性，以及即将产生的结果。

胜任力要求	具体工作内容
业务敏感度 客户导向 文化建设与促进 建立关系	• 认识到文化的价值，及因文化而导致的业务问题 • 定义适合业务的文化，制定文化变革规划 • 确定能取得结果的变革方向，并发起变革 • 管理变革的过程的突发问题 • 帮助利益相关者认识文化及变革的必要性或紧迫性

案例 建立文化型的 HRBP

阿里巴巴

阿里巴巴在 HRBP 领域最重要的创新已为大家所熟知，即 HRBP 体系，这一概念来自于阿里巴巴公司的管理实践。阿里管理层研究发现：在人民军队从小到大的快速发展中，HRBP 充当着关键角色，因此将正在酝酿的人力资源转型体系命名为“政委体系”，指的是在一线团队中派出既懂业务、又代表公司政策和担负价值观宣导的人力资源专员，亦被称为“支部建在连上”。这实际上就是西方学者提出的 HRBP 概念的中国版本。但略有不同的是，尽管 HRBP 也要理解业务、支持业务，但更为重要的，政委职能偏向于思想工作，确保团队与公司价值观的一致。阿里巴巴认为，随着业务发展、人员膨胀，价值观必然被稀释，要靠政委体系来弥补。因此，我们将这种重视价值观建设的 BP 称之为文化型 HRBP。

按照阿里巴巴的观点，文化型 HRBP 的日常工作主要包括以下三方面：其一，遵循公司价值观，考虑一件事情是否应该开展，形成全面认识，然后选择最佳路径，推进事情进展；其二，大量时间参与业绩评价，观察业务部门领导怎样管理和辅导下属，怎样反馈个人和团队问题，提出改进意见，提供帮助，并且要进入这些重要的场景里进行观察、跟进和反馈；其三，选择相应的员工谈话，找出最优秀的一些人给予奖励，同时还必须让一些人离开组织。

这三方面的工作并不容易，因为要同时兼顾业务方向、组织架构、核心人员和核心任务，这对 HRBP 的工作能力可以说极富挑战性。因此文化型 HRBP 能够在诸如阿里巴巴这类公司发展下去，需要具备相应的组织保障（参考图表 17）：

- 首先，与公司自身的使命追求有很大的关系。公司想做成一家百年老店，但在这个过程中，业务经理承受着市场压力，更多考虑的是如何完成绩效目标，而 HRBP 则要虑及公司文化传承，确保业务线的做法符合公司道德和价值观。
- 其次，将价值观管理落实在具体的绩效考核中，也成为 HRBP 工作的重点之一。阿里巴巴在经营过程中逐渐总结出自己的价值观，并用行为锚定法落实为具体的考核标准，在每个季度的全员考核中，价值观打分将占到总分值的 50%，与薪酬、晋升等直接挂钩，而 HRBP 的日常任务就是要负责观察员工的状态如何，团队沟通是否到位，并在价值观考核中确保评判标准、打分情况的公正客观。
- 再次，选择最优秀的业务人员来做 HRBP，赋予相当大的权力，这样才能保证公司的基本信仰在人力资源实践中落地。在阿里巴巴，HRBP 在所有的业务部门都是二把手，但在某些文化、团队发展方面的决策上具有否决权。长此以往，公司已经形成了习惯，对于所有大的业务决策，业务经理都会事先与 HRBP 沟通，征求 HRBP 的意见。最后，阿里巴巴公司高度重视干部体系建设，干部 80% 以上是靠内部选拔，同时公司内部有一条不成文的规矩，就是想要晋升必须当过 HRBP，想要承担更大的责任必须在 HR 体系里稳固一段时间并且取得成绩，这实际上也就确保了 HR-BP 在公司的地位、受认可度及其工作态度。

图表 17：文化型 HRBP 需要的组织保障

目前，“HRBP”用语汇已被许多其他中国公司所采用，以描述 HRBP 在其组织中所发挥的管理功能。这一用来强调思想工作、团队建设的政委概念之所以能够日趋流行、广受接纳，与中国人的文化基因有很大的关系——西方社会的秩序是建立在专业化协作的“契约关系”之上，而中国人注重人文关怀和人际间的情感联系；相信彼此之间的心灵感受和默契即所谓“心理契约”，相信基于人际情感的关系更有价值，也更可靠。因此，重视“情感文化 DNA”的组织建设在中国至关重要。

阿里巴巴的管理实践也印证了这一点。这家公司并没有把企业完全当成一个经济体，而也将其视作一个社会共同体，类似以往的社区。例如，阿里巴巴每年举办集体婚礼、集体出游、集体生日等等；HRBP 还要与员工共同经营被称为“阿里十派”的员工俱乐部组织，这被证明是提高队伍士气的重要途径。

另外，阿里巴巴的 HRBP 体系除了要维护公司整体文化的共性，还要帮助他们所在的业务部门形成自己的个性，也就是说，文化型 HRBP 应该具备的非常重要的思维方式之一就包括团队思维。

案例归纳：HRBP 职责要求

+ 案例 1：华为 HRBP 工作职责

【据《解密 HRBP 发展与体系构建》整理】

- 制定并正人才供应集成解决方案，含人力资源需求预测（人力预算）、内部人才获取、外部人才招聘、员工发展、资源分配与调配等。
- 目标绩效管理与考评方案制定与执行。
- 薪酬管理，结合业务需求设计调薪方案，或组织年度特殊调薪。
- 学习发展与员工关系管理。
- 组织运作规则设计与执行。
- 行政后勤支持。

+ 案例 2：谷歌 HRBP 工作职责与岗位描述

【据《解密 HRBP 发展与体系构建》整理】

HRBP 工作职责

- 在组织发展与人才发展战略和执行上贡献成熟的领导力。
- 构建综合人才发展计划，推动组织持续变革，为领导层提供建议。
- 在指导决策和提供前瞻方案时，提供有洞察效能的数据。
- 解决问题时，无论多么复杂，都要寻找问题的根源，迅速设计并执行解决方案，哪怕是超越了组织范围内部的方案。
- 管理客户关系并交付创新方案。

岗位描述

HRBP 的角色就是通过与人才相关的方案，去解决复杂的组织发展方面的挑战，也是领导团队的成员之一。因此，HRBP 需要了解业务发展的每一个方面，并且在人才与组织发展上是一个意见领袖，你要制定出支持谷歌人发展他们事业抱负的战略。

这要求 HRBP 进行宏观思考，运用数据分析去指导你的工作，也将与跨功能的专业人士合作，去设计和执行人才选拔、入职、发展、激励、保留和组织工作策略。HRBP 也将作为组织文化的一部分和事务性工作的核心成员。

+ 案例 3：舍弗勒 HRBP 职责

确定业务需求，制定计划。主要包括两类计划，一是组织计划，如组织发展、组织变革；二是人力规划（Workforce Planning）。在制定的过程中，HRBP 会与业务沟通，将 COE 所提供的指导与所在业务部门的计划相结合，并将其落实到日常操作中。

落实政策和项目。COE 制定的所有行动计划，例如人才发展项目、培训的项目、组织变更的项目等，都将由 HRBP 各个区域或各个 BU 里面去执行和落实。

参与业务战略的制定。对于“大”BP，其将作为 HR 的代表参与组织战略的制定、包括业务的战略和目标。

日常员工关系的维护。由于 SSC 目前还在完善阶段，而且 HRBP 自身还不成熟（分为 Strategy level 和 Operation level）仍有部分员工关系的工作仍在 HRBP 的职责范围。

+ 案例 4：诺和诺德 HRBP 职责

领导力发展：HRBP 的职责之一就是关注于业务部门的领导力成长，这也是 HRBP 与培训部门的区别，培训部门所负责的是相对统一的、标准化的、常规的培训工作，而 HRBP 所负责的是所在业务部门内部领导力发展方面的工作，包括评估和培训，针对个人业绩表现提出发展意见。

组织发展：该部分工作主要是组织发展部门的工作转移至 HRBP，主要包括组织结构有效性的评估和组织结构的设置，以及部门内部的组织设置。HRBP 还会支持业务部门进行组织变更的沟通和推进。

政策设定：HRBP 在政策设定的过程中，主要代表员工的声音，向 SSC 传递员工的需求和反馈。

人力资源流程制定：HRBP 主要负责推动和发起业务部门内的绩效评估，个人发展计划等流程，同时负责人才评估、继任者规划等工作。

+ 案例 5：玛氏 HRBP 职责定位

人才：HRBP 对组织的人才状况要有全面的把控和进一步的计划——是加速内部人才发展，还是外招优秀人才为组织供给新鲜血液；同时，HRBP 要有慧眼识珠的能力，为业务团队寻找到关键人才，并在此基础上制定关键人才计划和继任者计划。

组织：HRBP 要经常重新审视组织，确保组织架构的合理性，使其保持高产出和高效能，也能切实与业务的策略和发展趋势挂钩。

文化：HRBP 需关注和确保企业文化传播的有效性和覆盖范围；同时关注员工的敬业度和身心健康等。例如当员工敬业度出现滑坡或相关状况时，HRBP 应发掘其背后的原因并及时干预。

能力：HRBP 需有意识地培养业务团队的上级经理的领导力，推动和支持各部门的关键能力转型和提升。

+ 案例 6：雀巢 HRBP 角色说明

Strategic Partner：这个角色要求 HRBP 要具有较深的业务洞察力，能够把 HR 带进业务中去，首先 HRBP 需要理解业务需求，进而从人力资源的角度给业务足够的供应。

HR Integrator：简而言之，HRBP 应成为人力资源的整合专家。HR 在过往是各干各的趋势，各个部门的工作相互独立，工资只是工资，

培训只是培训。但现在有了三架马车的模型之后，作为 BP，他的价值和角色的体现可能更重要的是把现有的一些 HR 的部门、HR 的团队、HR 的制度和政策能够进行整合，当业务提出需求，HRBP 能从人力资源各个方面去考虑，需要具有系统思考能力。

Capability Builder：能力的建设包括两方面，作为 HRBP，他应做好自身的提升或团队能力的提升；另一方面，更重要的是 HRBP 怎么通过自己的提升来帮助业务，促进业务人力的成长，建立业务团队能力的提升。

Culture Enabler：对于雀巢的 HRBP，文化促进和建设是其重要的工作，HRBP 需要把企业文化或业务独有的价值观贯彻进员工的日常工作，能够在员工日常的行为中看到企业的文化，进而发挥文化的隐形作用。

Change Engine：最近几年，无论是外部环境，还是公司内部环境（包括 local 的企业）都在发生非常大的变化；无论是业务模式还是组织架构，以及工作的方法都发生很大的变化。在变化的过程中，每一个变化都与人相关，HRBP 是否能够从人力资源的角度去推动变革？是不是每个变化发生的时候，HRBP 是否能够应对，并且能够确信哪些变革是有益的？这对于企业来说都是至关重要的。

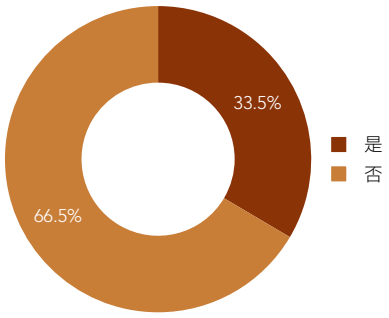
Insight Advocate：HRBP 是否具备领悟洞察力。当业务管理者在热烈的会议讨论中，他们自己往往很难发现和洞察到某项问题，包括和人相关的一些问题，此刻，HRBP 需要发挥其洞察力，在参加业务的一些会议时，帮助业务洞察一些隐性的问题。

HRBP 关键能力素质解读

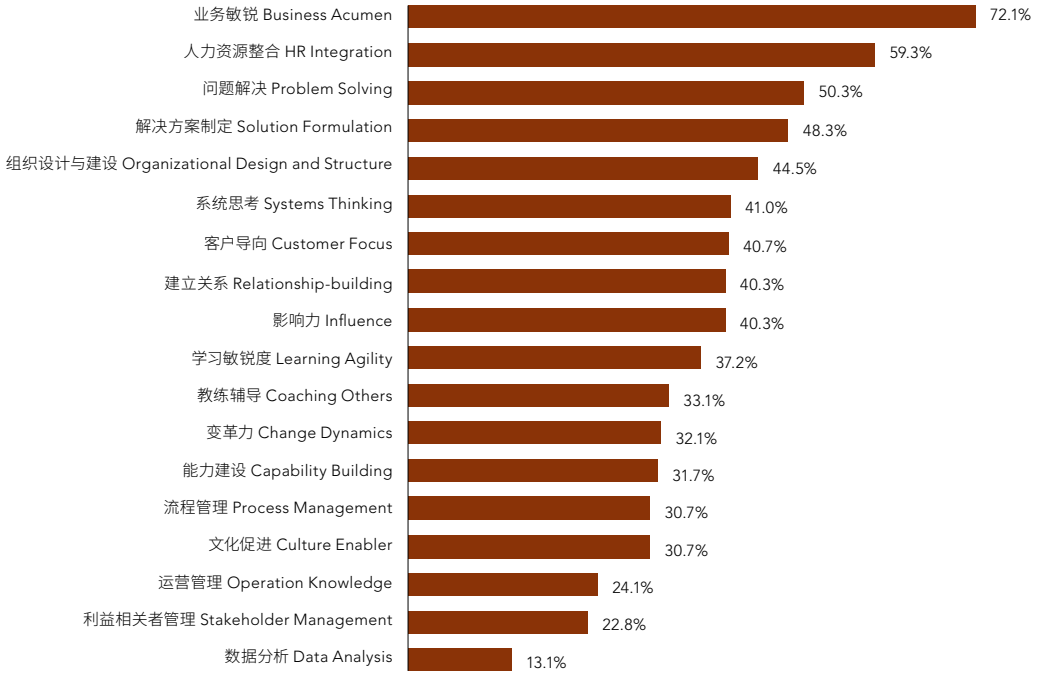
在上文中我们提到 HRBP 的实际工作职责与其定位不符，其中最主要的原因是 HRBP 的个人能力无法胜任岗位，这也是企业面临的最大挑战之一。针对这一问题，我们希望能从企业对其 HRBP 的胜任力要求中找到 HRBP 需要具备的几项关键能力，进而为 HRBP 的能力发展提供参考。

尽管建立 HRBP 胜任力模型的企业只占少数（参考图表 18，但企业对 HRBP 应该具备的关键能力却都有着一定的认知度。根据调研数据调研以及访谈结果，我们将上文中 HRBP 五大角色所需要的能力中选出了企业普遍认为最需要的 8 项能力进行分析解读，主要包括：影响力、问题解决、能力建设、业务敏锐、数据分析、人力资源整合、文化建设以及变革管理。

图表 18 是否建立 HRBP 胜任力模型（单选题，N=290）



图表 19 HRBP 应具备的关键胜任力（多选题，N=290）



+ 最重要的能力

通过数据我们不难发现，业务敏感度是被 HRBP 最为重视的能力，针对这一能力，我们进一步向部分 HRBP 了解了其在提升业务敏感度方面的经验和方式，主要包括：

- 与客户直接接触，参加客户活动，陪同业务拜访客户；
- 评估利益相关者（客户、投资者、竞争者等）；
- 参加财务报告会议和业务部门运营例会，并表达建设性观点或问题；
- 收集和分析业务相关数据、资料。

值得一提的是，为了提高 HRBP 团队的业务敏感度，一些企业尝试从业务 HRBP 的潜在者，加以培养，因为业务出身的 HRBP，其对业务的了解以及在业务中的信任度相对较高。但需要注意的是，非专业出身的 HRBP 要注重提高人力资源专业素养，正如访谈中一位 HR 坦言：尽管以技术出身或业务出身的 HR 能够依靠自身过硬的技术能力赢得在业务中的信任，产生一定的影响力，但是遇到棘手的需要人力资源知识的紧急问题时容易住下，管理工作也缺乏系统性。

+ 最弱的能力

另外，针对 HRBP 掌握程度较弱而且亟需企业关注的两项能力——数据分析和变革管理能力(参考图表 20)，通过一些企业的实践，我们归纳了一些能力提升的方式方法。

数据分析

数据分析与解读不仅要求 HRBP 对数据敏感，具有洞察力，更重要的是要求 HRBP 具有较强的逻辑思维能力。以及数据的识别和筛选能力，因为组织业务的发展必然会产生大量数据，在数据的处理过程中，需要从大量的数据中识别和选择有效数据。通过大量 HR 的实践，我们归纳总结出：数据处理的“三步法”（参考图表 21），希望为读者带来思考。

图表 21 数据处理“三步”法

图表 20 不同层级 HRBP 能力要求掌握程度（1 分为亟需掌握，5 分为完全掌握）

HRBP 层级	HRBP Generalist		HRBP Adviser		HRBPHead		HRBP Generalist	HRBP Adviser	HRBP Head
能力要求 / 能力素质项	实际	岗位要求	实际	岗位要求	实际	岗位要求	能力差	能力差	能力差
变革力 Change Dynamics	2.84	3.59	2.85	3.60	2.85	3.60	**0.75**	**0.75**	**0.75**
组织设计与建设 Organizational Design and Structure	3.14	3.73	3.14	3.73	3.14	3.74	0.59	0.59	0.60
流程管理 Process Management	3.47	3.78	3.47	3.78	3.47	3.78	0.31	0.30	0.31
解决方案制定 Solution Formulation	3.43	3.88	3.44	3.88	3.44	3.88	0.44	0.43	0.44
系统思考 Systems Thinking	3.50	3.86	3.41	3.86	3.40	3.86	0.36	0.46	0.46
文化促进 Culture Enabler	3.50	3.89	3.5	3.89	3.50	3.89	0.39	0.39	0.39
影响力 Influence	3.75	4.05	3.76	4.05	3.75	4.05	0.30	0.30	0.29
教练辅导 Coaching Others	3.47	3.90	3.47	3.90	3.47	3.90	0.43	0.43	0.44
客户导向 Customer Focus	3.73	4.06	3.73	4.05	3.73	4.06	0.33	0.32	0.33
问题解决 Problem Solving	3.78	4.06	3.79	4.05	3.79	4.05	0.27	0.27	0.27
利益相关者管理 Stakeholder Management	3.33	3.78	3.33	3.78	3.33	3.78	0.45	0.44	0.44
运营管理 Operation Knowledge	3.77	4.00	3.77	3.99	3.77	3.99	0.23	0.22	0.22
人力资源整合 HR Integration	3.63	4.06	3.63	4.06	3.63	4.06	0.43	0.43	0.43
数据分析 Data Analysis	**2.99**	**3.48**	**2.99**	**3.48**	**2.99**	3.47	0.48	0.48	0.48
业务敏锐 Business Acumen	3.24	3.78	3.24	3.78	3.24	3.78	0.54	0.54	0.54
学习敏锐度 Learning Agility	3.69	4.03	3.70	4.03	3.70	4.03	0.34	0.33	0.33
领导力 Leadership	3.42	3.82	3.42	3.82	3.42	3.82	0.40	0.40	0.40
能力建设 Capability Building	3.46	3.90	3.47	3.91	3.46	3.91	0.44	0.44	0.44

即事前侧重于数据的挖掘，采集历史数据，分析数据关联性，推测可能的模型和影响因子，以做出预测；

事中侧重于数据的分析和跟进，采集线上数据，同前期规划模型作比较，找到实际问题中的亟待解决的问题和模型改善，为进一步产品改进等做可能性、关联性分析，以进行监控；

而事后则重在数据的收集，归纳数据，发现自己分析的不足、考虑问题的全面性，以进行评估和报告的整理，为接下来的分析工作做经验储备。

引领变革

在访谈中，我们了解到，变革力是 HRBP 胜任力的重要部分，但是调研显示（参考图表 20）：企业对 HRBP 这一能力要求掌握程度并不是我们想象中的高要求，相对于其他能力，要求相对较低（3.6 分，其他能力普遍在 4 分左右），而且就变革力而言，HRBP 的实际掌握程度也较低。是企业和 HRBP 都不重视变革力吗？带着这个疑问我们继续与部分参调者进行了沟通，得知：就部分企业本身而言，发展较为平稳，很难出现大的变革或调整，HRBP 也因此缺乏在这方面的经历和培养机会；企业高层能否授权及 HRBP 个人影响力也是制约其提高变革管理能力提升的原因。因此，培养 HRBP 变革管理的能力，企业除了依赖于具体实践，也需要一些专业的课程培训，以加强 HRBP 变革管理思维及理论的培养。

+ 案例：能力实践

针对变革管理和文化建设两项能力素质，通过访谈，我们了解到：一些 HRBP 在这两方面的实践经验较为缺乏，因此借以下两家企业 HR 的实践，希望能为读者带来一些启示

案例 1：在变革中，HRBP 扮演什么角色？

舍弗勒认为：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。那就舍弗勒而言，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 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。HRBP 在这个过程中实际上即是变革的代理人。

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，与员工的访谈向各利益相关人传达变革的相关计划和信息，并进行沟通。

案例 2：发现业务问题，统一业务文化

- 了解业务，发现问题

William 是液化空气电子器业务线内的 HRBP，在之前，其对所负责的业务从未有过接触。为了快速熟悉业务环境，在开始的一段时间，其平均每个月至少与业务线里的十个人见个面，并保证 1 小时左右的沟通时间。这种规律性的沟通也具有其特定的安排——从上往下开始沟通，先与业务线的领导者沟通，然后一层层往下开展。

在访谈的过程中，William 发现：业务线内很大一部分人都是通过企业的管理培训生培养起来，包括现在的管理层也是，他们的主人翁精神很强。但同时也发现管理层的人才梯队出现一些断档，引发了 William 的思考：岗位断档的原因是什么呢？

一是因为“远水解不了近渴”，因为业务膨胀较快，较多地依靠管理培训生这种渠道很难满足需求，管理培训生的周期较长；而且依赖于管理培训生的风险较大，因为刚毕业学生是不是完全适合公司文化，其不确定性要比已有工作经验从业者大，而且要把其在其他公司锤炼的时间和成本都转移至企业自身。

另外一种原因来自于外部招聘，从沟通反馈信息发现企业没有招到合适的人，针对这个原因 William 不禁思考：为什么没有合适的人，什么地方不合适，是他们自身的技能不合适还是工资要求太高？针对这个问题，基本上所有人给到 HRBP 的反馈是：文化不合适。对企业而言，这无非是一个好的现象，说明管理层重视文化的传承。

但哪些文化不合适呢？换句话说，液化空气的文化又是什么？针对这个问题，William 从各位业务领导那里得到了各种各样的答案。这也正是问题的所在——业务管理者每个人对文化的认知都不一样，以至于候选者将经过几轮的文化过滤，以至于很难找到大家统一认可的候选者。所以对业务而言，目前需要有清晰的一致化的文化价值观。

- 解决问题

企业文化来自于很多方面，简单来讲是公司人员与其他公司差异的证明，但是这种差异会由多方面形成，比如说来自于领导的风格、规章制度、宣言，也会体现在我们挂在墙上的宣言、愿景及核心价值观。

集团统一的文化价值观适用于所有业务线，但 HRBP 需要从中找到本业务部门最强调最看重的核心价值。首先，William 把集团所定义的几个核心价值拿出来进行了分析——作为电子器业务线有什么特别需求，是不是都为业务所需？然后，把核心的管理层聚在一起开展了专题讨论会（workshop），但新的问题出现了：大家都认为没有什么特别之处，

集团所罗列的价值观仍是本业务部门所需，包括尊重、诚信、追求卓越等。

面对这一问题，William 又将各核心价值观所对应的行为指标进行罗列，并与业务管理者进行讨论后发现：对不同类别的员工，企业对他的行为有不同的期待。核心价值是针对所有员工的，但到具体行为，HRBP 与业务管理层进行了讨论分析：操作者、基本员工、主管、经理各需要具备的行为指标为哪些？经过这样的讨论和认可之后，业务管理者对本部门的文化有了统一的意见。

图表 23 HRBP 能力掌握“三层次”

+ 能力素质解读

在调研前期，在电话访谈的过程中，我们也了解到：对多数企业来说，HRBP 需要具备哪些关键能力不是难题；但关键能力背后，HRBP 的行为表现时什么却是企业面临的难题。针对这一问题，通过后期大量采访，我们根据部分企业的胜任力模型以及 HR 专业人士的建议，我们将上述几项关键能力的定义和行为表现进行了归纳整理，详见下表。

总体而言，由于在 HRBP 成长的不同阶段，其所具备的影响力有所不同，能力掌握程度和深度也会有所不同（参考图表 23），在初期，HRBP 仍要以自我提升为目标，积累知识、建立关系；在具有了一定的关系和知识积累，以及经验沉淀之后，在下一阶段，HRBP 需要运用自己的技能影响他人——教练辅导他人；在后期，HRBP 则需要关注于组织和业务的整体发展，具备一定的前瞻性。

问题解决：及时响应业务问题，解决矛盾和冲突，并通过自己或与他人合作形成解决方案。

- 能平和地应对冲突，表达对问题的看法或见解
- 及时响应问题并立即采取行动
- 不同角度看待问题
- 习惯寻找问题的根源
- 跟进问题解决过程，关注结果
- 有意识地发起争论，并结束争论，统一意见
- 缓解冲突和紧张关系

能力建设：既注重自身能力的提升，也关注组织和团队能力的提升，通过自身的提升帮助业务成长和提升业务团队的能力。

- 有效认知自身能力差距
- 积极寻找自我学习和自我提高的途径
- 在人力资源方面，用业务语言辅导业务
- 挑战业务领导不符合其领导力水平的行为，并进行教练辅导
- 关注业务团队绩效和团队能力
- 建立非常明确的发展目标
- 推动不同团队之间的协作，创造合作机会
- 坚定不移的按目标推动自己和他人

影响力：善于建立 HR 组织内外部的人际关系，通过成绩获取信任，影响和连接他人，进而获取资源帮助实现业务目标；能够积极主动并有计划、有准备、有目的地与利益相关者进行有效沟通，沟通具有逻辑、简洁清晰。

- 有准备地、积极地表现自己
- 用成绩和正向结果证明自己
- 有意识地建立互信的人际关系
- 对业务、员工负责，保护和争取他们的权益
- 在业务会议上提供建设性意见
- 向利益相关者兑现承诺
- 主动了解和挖掘业务问题
- 与想法和意见不同的人交往

业务敏感度：快速地了解业务的核心价值链、业务内部运营情况，以及影响业务的关键因子，保持对行业的趋势的认识，包括当前和新兴的竞争对手。

- 了解业务如何运作及业务核心价值链
- 了解当前和未来可能影响业务的政策、实践、趋势
- 关注行业趋势，分析其对企业业务战略的影响
- 关注时事，分析其对行业趋势及企业生存环境的影响
- 习惯解读商业环境，了解竞争环境
- 将商业知识转化为人力资源行动
- 与客户直接接触，解码客户期望

人力资源整合：指引导业务内各成员的目标与组织目标朝同一方面靠近，对人力资源的使用达到最优配置，提高组织绩效的过程。能够整合人力资源各模块的工作，并能结合人力资源相关政策、制度和法律，进而能整合各方资源，为业务提供综合的创新的人力资源解决方案。

- 了解人力资源各岗位的职责和工作内容及工作流程
- 习惯根据紧急性和重要性判断事务处理的优先顺序
- 协调人力资源分配
- 针对同一个问题，能够从人力资源各个角度进行分析和解决
- 理解人力资源体系背后的管理理念并用于对业务经理的辅导教练
- 关注问题之间的关联性和解决方案的全面系统性

数据分析：有能力收集和获取相关数据，并进行分析，进而影响和改善业务决策。

- 习惯用数据说话
- 追寻数据相关关系
- 快速识别数据的种类和价值
- 通过数据判断和分析决策的正确性
- 具有基本的统计知识和思维
- 收集并阅读信息报告、内外部数据
- 与数据专家合作、交流

引领变革：能够较为早期地发现变革的必要性，并积极的和业务部门领导推动和参与变革；并能够积极应对变革带来的人力资源问题，推动组织进行有效变革。

- 发现和判断变革的必要性，帮助业务领导或经理决定是否发起变革
- 识别影响变革的障碍
- 在变革中为员工提供支持
- 在变革后帮助一线经理重新“振兴”团队
- 制定变革沟通计划
- 变革后协助岗位设计、人员安排、工作流程优化等工作

文化建设：将企业统一的文化理念传递至业务，并能将其贯彻到日常工作，如招聘、绩效和人才发展计划中；或以企业核心文化为基础，根据业务需求自定义文化价值观，并在业务部门内进行统一。

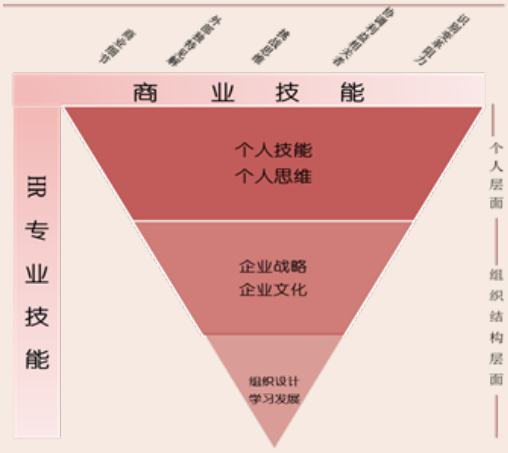
- 关注文化的价值，并用业务的语言表达文化的价值
- 建立和设计企业文化或业务部门文化
- 有意识地传递企业文化
- 了解文化或价值观背后的行为表现
- 通过对业务经理的辅导教练，推动企业文化转化为员工行为
- 将管理企业文化作为优先任务之一

我们的建议

HRBP 胜任力的“深度”与“广度”

通过前文的介绍，我们会发现许多 HRBP 仍停留在传统的 HR 事务中，就 HRBP 个人而言，应如何纠正职位偏差？以让自己的工作更具竞争力，体现 HRBP 的价值。

根据“T”型人才理论，新型人才应该是复合型人才——既要有专业深度，又要有非专业的宽度。透过各企业 HRBP 的职责说明及胜任力要求，我们发现，就 HRBP 而言，其胜任力要求也需符合“T”型人才理论——专业深度即指 HR 的专业技能，而非专业宽度则指企业业务发展的宽度（参考图表 22）。



图表 22：HRBP 胜任力认知图——“T”模型

+ 深度认识

HRBP 深度的认识建立在个人和组织结构层面，由浅及深，直至深入 HRBP 胜任力的核心。关于个人层面要从以下两方面讲起。

个人技能，作为一个优秀的 HRBP，无时不刻都应该思考：我的个人能力、竞争力如何，我要成为什么样的 HR？我是否具备推动和促进个人发展和组织发展的信念。

个人思维，HRBP 从传统封闭式的 HR 思维切换到现代综合的 HR 思维转变，HRBP 个人名片上不仅要印上“HRBP”，而且要印上“GTM”（Go To Market）。HRBP 如果不了解市场，不知道业务流程，不了解客户需求，将无法真正为业务提供有价值的服务，这就要求我们 HRBP 必须转变思维，从办公室走出去，主动与内外部客户交流，深入了解他们的需求，并致力于引导和实现客户需求。

以上是就 HRBP 个人层面上而言，下文主要从组织结构层面上分析 HRBP 的胜任力。

企业战略。即使作为普通员工，进入公司的第一天，肯定会接受有关企业战略和企业文化的培训，以避免我们的工作行为不与公司业务背道而驰。而作为 HRBP，要从组织的整个价值链分析，到底哪些部门盈利，如何盈利，以及企业运作所需要的业务模式、人才梯队，以更加深入的了解企业的战略和价值使命。

企业文化。了解企业战略之后，还要找到适合组织发展的文化，并且要分析员工对文化的认可度，如果员工不认可或与员工的工作行为不符合，那么 HR 就要思考这种文化是不是适合组织发展的需要。

组织设计。在企业变革愈发频繁的情况下，组织结构的设计对 HRBP 来讲也至关重要——组织如何设计？需要多数部门？岗位和人才如何匹配？部门是流水线、点对点还是网状的运作模式？都需要 HRBP 结合业务发展需求进行考量。

学习发展。主要针对员工个人——当员工进入公司之后，能不能学到岗位胜任技能，有无发展前途，以及组织的培训系统是如何构建和运作的。了解这些之后，HRBP 才能为组织发展、员工个人发展制定方案。

+ 广度认识

HRBP 在角色上要成为组织的业务伙伴，除了专业技能的深度之外，还要明白什么是业务，绝不能做“井底之蛙”，应实时举起商业技能的“望远镜”识别时代变化。HRBP 要具有非专业的知识应关注于几方面的能力或技能。

- 了解特定的商业环境
- 形成外在的独特见解
- 具有挑战思维
- 协调利益相关者
- 识别变革阻力

至于如何具备这些技能，HRBP 需要关注外部的技术变革、经济发展形势、全球化竞争环境、人口结构和变化，以及外部客户——参加与外部客户相关的活动，收集和了解客户信息。当 HRBP 对外部环境有了足够的认识和见解之后，才能打破业务经理对 HR 不懂业务的看法。

HRBP 能力提升

» HR 的转型与 HRBP 定位

» HRBP 扮演角色与能力要求

» **HRBP 能力提升**

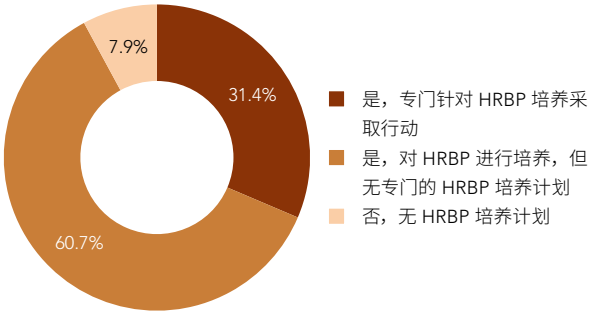
» HRBP 的价值发挥

在了解 HRBP 需要具备的关键能力之后，进一步企业会更关注于能力的提升，因为通过采访我们发现：即使企业对 HRBP 有明确的能力要求，但仍不能完全解决 HRBP 现在的困境——HRBP 的工作职责与定位不符，主要因为明确能力要求之后，HRBP 的胜任力仍待提升，如今不只是业务领导者怀疑 HRBP 能力，人力资源领导者也有类似的担忧。据德勤（Bersin）研究表明（《The New HR Business Partner》），30% 的人力资源专业人士认为企业的 HRBP 在业务决策过程中具有影响力；36% 认为 HRBP 具有快速的反映能力，以应对组织的改变；20% 觉得 HRBP 能为公司未来的人才需求计划提供支持，这个结果显然不能让 HRBP 感到满意。

但令人欣慰的是，一些企业已经开始关注 HR 能力的提升，并采取了相应的行动（参考图表 24），尽管在对一些企业采访的过程中，我们也发现：很少有企业有专门针对 HRBP 的培养计划或项目，HRBP 的培养仍缺少体系化。就这一现象的原因而言，可从两个角度来看：

- 从外部来看，HR 具有较大的流动性，在特定的情况之下，企业从外部获取的 HRBP 人才更有利于企业的发展，能为业务注入“新鲜的血液”。
- 从内部来看，HRBP 来源多样，不仅可以来自于 HR 内部，也可以来自于业务，发展路径不一，很难明确职业发展方向。

图表 24 企业是否对 HRBP 的培养采取行动（单选题，N=290）



通过大量的采访获取了一些企业在培养 HRBP 方面的经验和实践，就访谈总结而言，HRBP 的发展最关键的两个步骤为：1）诊断 HRBP 能力；2）制定针对性发展计划，选择培养方式。下文将主要从 HRBP 能力的诊断和培养方式的选择两个角度讨论 HRBP 的培养发展。

能力诊断

对于任何人才的培养，企业首先都需要确定岗位要求和人才的培养需求，HRBP 的也不例外，即使在同一家企业同为 HRBP，但由于层级的不同和 HRBP 自身成熟度的不同，也将会导致 HRBP 自身与岗位之间的能力差不同，培养需求也不同。因此，就诊断 HRBP 能力而言，企业和 HRBP 都需要：

+ 明确岗位的能力要求

在诊断能力之前，首先都应该明确 HRBP 的工作职责和内容，然后从工作内容出发确定岗位的胜任力要求，确定标杆。只有当企业制定了岗位的胜任力要求和行为表现之后，员工才能“对号入座”

需要注意的是，尽管很多企业对 HRBP 的能力提出要求，但建立完善的 HR 胜任力模型的企业仍占少数（参考图表 18），这意味着企业可能即使有明确的能力要求，但却没有落实到具体的行为要求，以至于所有级别的 HRBP 看似要具备有相同的能力要求，但实际上的行为要求却应该有所不同。而且，由于缺乏具体的行为要求，员工很难评估自己的能力与岗位要求之间的差距。因此，完整的岗位能力要求最好落实到工作行为要求。

+ 诊断能力差

在确认岗位要求之后，制定发展计划之前，就调研情况而言，针对 HRBP 能力诊断，企业经常采取的方式有：

- 根据岗位能力要求，HRBP 直属上级对其能力进行打分；
- 根据胜任力的具体行为要求，由业务领导对 HRBP 的行为表现进行打分；
- 根据岗位胜任力的具体行为要求，HRBP 对自身的能力掌握程度进行自评。

部分企业将以上方式进行结合。三种方式各有利弊，第一种和第二种相对客观，但整体而言，员工较为被动；而第三种，由于员工是主动方，能加强员工对自身的认知和培养的参与度。针对能力诊断的方式，雀巢和英格索兰的的实践（参考下文案例启示：HRBP 能力诊断）将为我们带来一些思考：诊断和评估 HRBP 能力的过程中，企业需要加强员工对自己的认知程度，进而使员工具有能力提升的意愿，因为 HRBP 的个人意愿和主动性是影响后期培养效果的重要因素。

案例启示：HRBP 的能力诊断

+ 雀巢：HRBP 自我与直线经理共同诊断能力差

在上文我们已提到雀巢 HRBP 的胜任力要求，包括战略伙伴、人力资源整合、能力建设、文化促进、变革引擎与洞察领悟。

在能力要求的基础上，雀巢同时也使用一些测评的工具，以帮助 HRBP 评估自己，每个模块有其对应的具体要求——包括 Junior HRBP 和 Senior HRBP，围绕着以上六个模块，对于不同层级的 HRBP，都有非常具体的能力的要求（参考以下打分标准）。针对每项能力，HRBP 本人可以进行自评，其直线领导也将对其进行打分。针对自评和领导要求之间存在的差距，企业则将进行针对性补强。

【打分标准】（在 1 到 5 之间进行打分）：
1 分：不知道——对该项技能或知识不知道 / 不了解
2 分：知道，但还是有差距存在
3 分：非常清楚
4 分：非常熟练，并且会运用
5 分：专家，不仅知道和运用，而且能够很好地辅导他人。

+ 英格索兰：HRBP 自我诊断，明确职业发展

在今年，英格索兰在企业推广了“Career Progress”的平台，在这个平台里，每个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，

在有了“Career Progress”的平台之后，HRBP 可根据所描述的 HRBP 定位（能力要求、经验经历、背景）和未来的职业通道（HRBP 进一步可以发展的岗位），进而制定自己的职业发展目标和路径，并明确自己的发展需求。

HRBP 通过“Career Progress”对自己进行评估并明确了发展需求和计划之后，其可与其直线经理进行探讨，在直线经理有了充分认知之后，计划将被放入 IDP。针对个人需求，将有进一步“70-20-10”各个部分的培养：70 主要与工作结合，针对性安排挑战性的任务和项目，调整工作内容，或安排轮岗至其他业务部门；20 即由 Coach 进行指导；10 即为培训。需要注意的是，HRBP 的 Coach 一般是其上级经理或领导，因此在 HRBP 的培养过程中，20% 部分的指导能够直接与 70% 部分的在岗培养相链接——在 Coach 的过程中可能会针对性的安排和调整 HRBP 的工作内容。

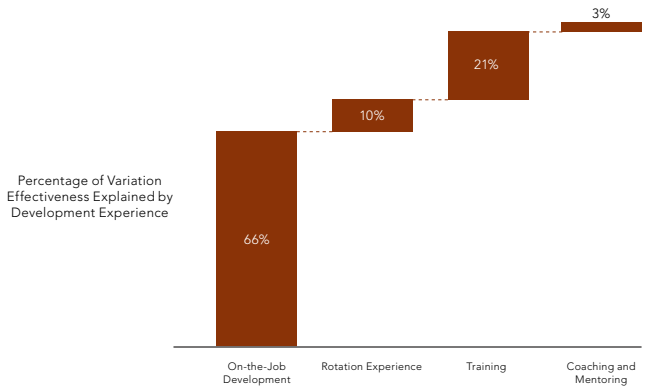
培养方式的选择

能力诊断并确定能力差距之后，企业需要形成 IDP 或是发展建议，这就包括培养方式的选择。但需要注意的是，企业在培养 HRBP 前——为 HRBP 安排能力提升机会前或发展路径，应确保 HRBP 的个人意愿，正如上文中提到的英格索兰的实践，HRBP 在确定自己的能力差距和未来发展方向之后，其将主动与其上级讨论自己的培养计划，如此能大大提高培养的有效性。尤其针对 HRBP 的培养，多数企业缺乏体系化的培养计划，HRBP 个人的自我学习和自我提升的意愿更是推动其成长的主要因素。综合一些 HRBP 自身的经验，个人的意愿主要会带来一些主动的自发的能力提升行为：

- 主动要求与业务一同见客户，直接了解客户需求；
- 每天匀出 2 小时，以在短期内快速提升专业知识；
- 主动寻找与业务的沟通机会，即使是面对非正式沟通，也做足准备。
- 查找业务相关资料和数据，快速了解业务知识。

……

总而言之，任何培养都需要 HRBP 具有主观能动性，确保 HRBP 的发展意愿和进取心是企业对 HRBP 进行培养前的必要行为。而就企业培养 HRBP 的培养方式而言，通过采访，我们发现：70-20-10 仍是企业遵循的主要培养原则，培养仍以在岗历练为主，也正如数据所示(参考图表 26：CEB 调研——《Optimizing the Role of the HR Business Partner》)，在岗历练也是培养 HRBP 最有效的方式，在一定程度上，岗位的实际挑战会促使 HRBP 自我提升的意愿；但除在岗历练外，企业采取的其他培养方式包括课程培训、轮岗、参观学习交流、导师制。



针对不同的培养方式，HR 对此已较为熟知，但在采访过程中我们仍发现一些企业在使用各个培养方式过程中所注意的细节。我们针对部分企业在运用各种培养方式运用过程中的经验和实践进行了总结（参考报告案例实践部分），仅供大家参考。

+ 在岗历练

正如上文提到在岗历练是企业最经常采取的培养方式，但也恰恰是最容易被忽略的培养方式——企业经常使用，但却没有重视。

实际的岗位职责自然会促使 HRBP 适应和学习，但不同 HRBP 需要着重加强的能力却有所不同，因此企业在在岗历练的基础上应注重结合 HRBP 的 IDP，针对性地为 HRBP 安排工作或项目；或与导师制或教练制相结合，在在岗历练的基础上为 HRBP 提供指导建议，避免 HRBP 盲目地工作却无效果。

+ 轮岗

针对 HRBP 的培养，轮岗是多数企业所采取的方式之一，主要因为 HRBP 需要掌握的能力和技巧具有综合性，因此需要具备综合性的岗位实践。而就轮岗的岗位性质而言，一般可分为 HR 内部、业务之间，以及 HR 与业务之间三种。

HR 内部轮岗

HR 内部轮岗主要指 HRBP、SSC 与 COE 的人才通道被打通，HRBP 在成为 HRBP 前需要在 SSC 或 COE 轮岗，一来 HRBP 需要具备一定的专业深度；二来 HRBP 需要熟悉各个 HR 各部门的工作流程；再者 HRBP 通过轮岗更易于与其他 HR 同事建立关系，易于后期工作的开展。就轮岗的路径而言，一般可分为三种：一是，经过 SSC 轮岗至初级 HRBP，然后再由初级 HRBP 转型至高级 HRBP；二是，通过 SSC 轮岗至初级 HRBP，再由初级 HRBP 轮岗至 COE，然后再由 COE 转型至高级 HRBP；三是，直接经过 COE 轮岗至 HRBP。无论是那种轮岗方式，企业都是希望 HRBP 既能具有专业的宽度，也能具有专业的深度。

业务之间轮岗

业务之间的轮岗主要是指 HRBP 在不同的业务部门或业务线进行轮岗。企业这样的轮岗安排主要出自两方面的考虑：一方面，为了让 HRBP 更为顺利的转型，企业在最初安排其在相对单一、复杂度较低的业务部门，经历过这一阶段的轮岗之后，再过度至相对复杂、对人力资源需求较多的业务部门，正如上文我们提到企业会根据业务部门和 HRBP 个人的成熟度决定安排什么 HRBP 在什么业务部门;另一方面，通过在不同业务部门之间的轮岗，以让 HRBP 对企业的业务具有全局观、适应不同业务领导的风格、增强 HRBP 建立关系和适应环境的能力。

HR 与业务之间轮岗

HR 与业务之间轮岗主要指 HR 在成为 HRBP 之前在业务部门进行轮岗，例如业务部门的采购、销售、生产等部门进行轮岗，然后转岗至 HRBP。这种轮岗安排既有利于 HRBP 深入业务了解业务把握业务需求，也有利于其建立关系，当 HRBP 经历这种轮岗之后，才能真正的感受到业务的挑战、痛点及感受，进而能够与其更好地进行沟通。需要注意的是，这种轮岗安排需要 HR 具有较好的人力资源素养，以避免被业务的思维方式牵引，忘记 HR 的初衷——帮助业务解决“人”的问题。

+ 培训

课堂培训虽然不是企业认为最有效的培养方式，但该方式对提升员工的运营技巧方面的作用相对较大，尤其是对于刚转型至 HRBP 岗位的 BP，其亟需掌握 HR 工作的基本流程和 HR 领域的专业知识。据负责 HRBP 培训的相关人力资源专业人士反馈，HRBP 应给予关注的培训领域包括：组织发展、人性相关的哲学、产品思维。

但需要注意的是，在采访中我们发现，企业在质疑课堂培训的培养效果的同时，往往也未对课堂培训的效果进行针对性评估，效果评估这一阶段容易被企业所忽略，课堂培训往往处于“有头无尾”的尴尬处境。而实际上，效果评估是培训完成后必不可少的环节，企业需要从评估结果和数据来决策未来的资源投放。针对这一问题，进一步与专业人士进行探讨，并结合一些企业的实践，发现：关于课程培训效果评估主要从 HRBP 本人的反应、学习效果、行为运用以及业务结果几方面进行评估，不同角度所采用的评估方式和内容也有所不同，企业在评估培训效果时应注意从多种层次、不同角度进行评估，以确保对培训效果做到心中有数。

另外，工作坊也是少部分企业会选择的能力提升方式，包括内外部工作坊。部分 HRBP 会通过企业安排实地参观拜访其他企业，以进行学习交流，了解其他企业的做法和具体的项目，相互借鉴学习。但需要注意的是，在拜访结束后，并不意味着 HR 的学习过程同时结束，在采访结束后，企业可通过企业内部的工作坊（Workshop）以对学习结果进行总结和回顾，并对学习结果的的价值和运用方向进行评估，进而达到“内外结合”的效果。

+ 教练制 / 导师制

导师制和教练制是培养 HRBP 的重要方式之一，而且就访谈结果而言，部分 HRBP 甚至认为教练和导师的效果远高于培训。从导师或教练的来源来看，各企业却有所不同，部分企业选择从外部聘请，部分企业直接从企业内部选择教练和导师，来自于业务领导、HR 领导或直线经理。

不同来源的内部导师对 HRBP 的帮助有所不同，业务领导注重帮助 HRBP 熟悉业务，HR 领导和直线经理注重帮助 HRBP 学习工作技巧、方式方法以及专业知识。但无论是哪一种内部导师或教练，其都需要利用其已有的关系网，以帮助和带领 HRBP 建立关系，进而为其接下来的工作打下基础。

我们的建议

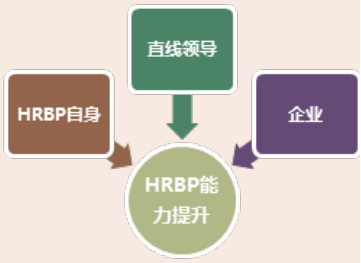
HRBP 的培养需要多方投入

从线上调研及线下访谈的结果来看，与其他的人才发展项目相比，HRBP 的培养仍缺乏体系化，无完善的流程——从甄选、诊断、制定 IDP 到培养，再到职业发展路径的安排。面对这种情况，HRBP 的培养更需要从多方面给予关注。

首先，就 HRBP 自身而言，其要具备极大的主动性，尤其在缺乏体系化培养的情况之下，HRBP 自身应明确自己的职业发展目标，并积极寻找发展路径，主动与直线领导进行沟通，明确自己的差距。如果缺乏主动性，其也应该思考为什么会缺乏主动性？是因为 HRBP 的岗位真的不适合自己，是不清楚优秀 HRBP 的能力和行为标准应该怎么样，还是不知道未来的职业发展路径？

然后，就 HRBP 的直线领导而言，其最应关注的是各位 HRBP 的优势和劣势，通过工作的安排和调整，增强优势，补足劣势，因为就调研结果来看，在岗历练仍是 HRBP 培养的主要方式，而在岗历练的主要责任人仍是 HRBP 的直线领导。

最后，就企业而言，企业首先要确定 HRBP 的标准和能力要求，为 HRBP 本人和直线领导提供标杆，并明确企业目前 HRBP 团队的成熟度，为 HRBP 的能力提升提供适当的资源，如课程、教练、导师等；或制定相应的制度安排，如轮岗、内部定期工作坊等。

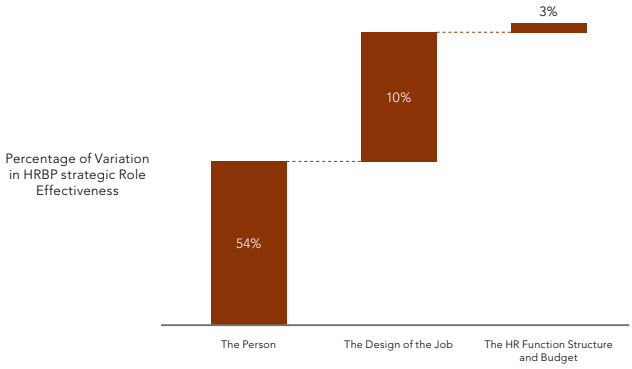


HRBP 的价值发挥

- HR 的转型与 HRBP 定位
- HRBP 扮演角色与能力要求
- HRBP 能力提升
- **HRBP 的价值发挥**

从 CEB 的调研——《Optimizing the Role of the HR Business Partner》中我们不难发现（参考图表 27）：HRBP 是否能发挥其业务伙伴的有效性主要取决于个人和岗位设计，而有关 HRBP 的定位和岗位设计与企业的自身组织架构及发展阶段相关，在开篇已进行讨论。

但是通过访谈，我们了解到：即使企业对 HRBP 岗位有了明确的职责定位，但 HRBP 仍没有实现 HRBP 价值，工作内容与预期不相符合。究其原因，主要还是受 HRBP 个人胜任力的限制，除此之外，也与业务对 HRBP 的期待和信任密切相关，总而言之，即是 HRBP 能做什么，以及业务想让 HRBP 做什么。



你能做什么

一位 HRBP 在岗位上到底可以发挥多少价值？在访谈的过程中，我几乎听到了同一种答案，就是 HRBP 的能力有多强，为此，部分企业已经提高了 HRBP 的招聘门槛，以保证 HRBP 有足够的资历和经验，能对业务产生影响。在上文中我们提到：企业存在对 HRBP 的定位过高，而 HRBP 的实际工作与定位不符的问题，从另一个角度分析，如果企业对 HRBP 的定位准确，但 HRBP 无法实现岗位价值，则主要是由于 HRBP 自身胜任力无法满足岗位需求。

即使面对同样的工作，不同能力的 HRBP 面对工作的态度和交付的结果都有可能大相径庭。以本次调研中 HRBP 面临的首要挑战——被事务性工作缠身为例。**通过访谈，我们发现，没有一位 HRBP 能够完全从事务性的工作中脱离出来，正如某 HRD 坦言：如果我 50% 的工作涉及战略，我已经很满足了。但与初级 HRBP 不同的是，资深的 HRBP 在面临琐碎的事务性工作时，其不仅仅以解决问题、完成工作为目的，更多的是思考和回顾，将不同的问题进行关联、系统思考，尽力将事务性工作与大的人力资源规划或战略相链接，通过一些小事情发挥自身最大的价值。**

业务让你做什么

影响 HRBP 价值发挥的另一个重要因素是 HRBP 在业务心中的地位，即使是资深的 HRBP，当业务处于起步阶段，或是业务对 HRBP 缺乏信任，HRBP 都很难涉及到战略性工作，难以发挥自身最大价值。

+ 业务的需求

不同发展阶段的业务部门对人力资源的需求及对 HRBP 的需求有所

不同，HRBP 的价值发挥和工作内容与业务的期望和需求密切相关，换句话说，HRBP 价值发挥某种程度上取决于业务对 HRBP 的需求有多大。

- 对于初创的业务部门，其对 HRBP 的需求将集中在组织设计、人才招聘策略以及人才管理计划的制定等，在这种情况之下，如果基础的服务都提交至 SSC，只会是工作效率大打折扣，因此在初创部门，对 HRBP 定位很大程度上会兼顾 SSC 的职责，承担较多的事务性工作。
- 对于较成熟但仍快速发展的组织，其更需要 HRBP 能够在人才发展、文化建立、敬业度提升或业务变革等方面给予支持，需要 HRBP 为业务制定中长期的人力资源规划。
- 而针对成熟稳定的组织，通过前期 HRBP 进行的能力建设，业务团队本身具有较强的人力资源素养，在此阶段，业务部门只需要 HRBP 能提供咨询和相应的指导或建议，而不是制定非常具体的解决方案，换句话说，HRBP 需要寻找新的机会或挖掘业务的潜力，推动业务一些新的变革。

因此，企业在安排 HRBP 工作和职责时，也应结合业务的具体需求，进而使业务能够明确 HRBP 能为自己带来哪些帮助，使 HRBP 更加明确自身职责。具体可参考英格索兰在实践中的作法。

案例 不同组织，不同要求

由于不同类型的业务部门对 HRBP 的需求不同，以至于英格索兰不同业务部门的 HRBP 的工作内容也有所不同，具体如下：

+ 针对刚刚成立的全新组织

a) HRBP 首先会参与组织的设计，岗位的设置及岗位要求。

b) HRBP 会与业务经理共同制定人员招聘策略，包括岗位职责的具体描述、岗位级别的确定，向招聘团队（TA）传递业务的招聘需求，并协助其制定招聘战略。

c) HRBP 会参与职位的审批。招聘的过程 BP 会参与面试的过程当中——根据职位的级别，相对应级别的 HRBP 参与面试。候选人确定之后的跟进由招聘团队负责，但 HRBP 会进行辅导。

d) HRBP 需要制定员工定向计划（orientation plan）。HRBP 会指导其直线经理为其即将入职的员工制定定向计划，针对级别较高的领导，HRBP 将要亲自负责；针对管理人员，企业会开展工作坊（Workshop）——“New Manager Assimilation”，以帮助管理者能与其团队更快更好的融合在一起，而工作坊的开展主要由 HRBP 负责组织和交付。

+ 针对成熟稳定的组织

a) 员工的发展。员工发展包括整个组织的员工发展计划和员工个人的发展，具体包括每年的人才评估、继任者规划、人员的流动或接替的安排、职业发展通道的安排等等。

b) 变革管理。在组织变动的情况下，支持业务领导驱动和应对变革，在这个过程中，会涉及到员工的沟通、人员的安排及员工个人目标的设定。

c) 敬业度调查。敬业度调研是英格索兰最重要的工作之一，能够得到各个部门的重视，每年敬业度调研开展前后的工作都由 HRBP 主导，包括与员工之间的信息对称、调查结果的分析、提升计划的制定及后期的跟进。在每项工作进行过程中都需要和各位员工的直线经理进行大量沟通。

d) 文化的建立。最近两年，英格索兰的 HR 组织内关注于文化的变革与建立，HR 结合业务的需求和反馈发起不同的主题，如“Understand Business”、“support business growth” 等等，而 HRBP 在文化建设的过程中扮演着“变革引擎”的角色。

e) 企业统一的政策或制度在各业务的执行落地和推行，如薪资调整、员工认可等等也都由 HRBP 进行落地。

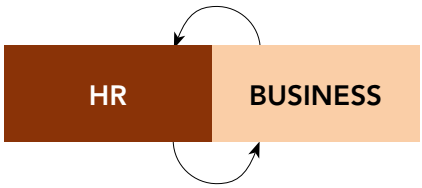
+ 业务的信任

在调研中，我们发现在一些企业，由于受 HR 在企业中地位的影响，HRBP 很难获取业务部门的信任，不能参与到业务工作中，只能帮助业务解决基础的操作性和事务性工作，不能使自身价值最大化。究其原因，主要受以下几方面原因的影响：

- HRBP 的专业度：是否能获取业务的信任，HRBP 个人的专业性是最重要的影响因素，只有当业务认为 HRBP 能与其保持同等的水平，才愿意与其对话。在访谈一些 HRBP 的过程中，大家均认为：HRBP 的人力资源专业和业务知识的掌握是其能够获取业务长期信任的基础和前提。
- HRBP 与业务建立关系的能力：对业务而言，HRBP 初来咋到，而且是“外来人员”，面对这种情况，HRBP 是否能迅速与业务建立关系是其能否参与业务、获取信任的关键，也是 HRBP 深入了解业务的关键。而且通过数据（参考图表 19），我们也发现，影响力是企业认为 HRBP 应该具备的关键能力之一。
- 企业授权：企业应帮助 HRBP 树立地位、营造合作的氛围，以支持 HRBP 的工作。企业不妨通过制度赋予 HRBP 一定的权限，并向业务和 HR 其他部门明示，如必须参与业务运营例会、财务会议、业务决策通过 HRBP 提交等。**当然，在制定这些制定的前提下，应确保 HRBP 的胜任力能担任职责，因为资历尚浅，工作经验不足的 HRBP 对业务部门的影响力较弱，即使企业授权，其仍难以让业务信服。**

但需要注意的是，在与业务建立关系、获取业务信任的过程中，HRBP 要权衡好 HR 与业务之间的关系，坚定自己的立场——HRBP 是业务伙伴，而非业务部门的伙伴。一些 HR 由于急于获取业务信任，

对业务的要求“惟命是从”，而这种态度和行为反而不利于 HRBP 树立自己的地位和影响力，正如数据所示（参考图表 1），“难以保证 HRBP 的独立性，一味迎合业务”也是企业面临的主要主要挑战之一。



案例 建立关系、获取信任

刚刚进入业务部门，面对新的合作伙伴、新的工作环境和新的工作职责，HRBP 该与谁建立关系，如何建立？透过一些 HRBP 的经验，我们发现：大家除了谈到 HRBP 只有通过成绩和能力才能真正获取信任，也提到一些与业务建立关系的方式技巧。例如制定沟通计划、利用正式与非正式的沟通渠道，沟通计划应包括沟通对象、沟通目的、沟通内容、沟通时间，沟通频率等；另外，HRBP 应该学会利用一些非正式的沟通渠道和机会，例如午饭和下午茶时间，以及出差机会等，但是需要注意的是，即使面对这些非正式的机会，HRBP 也需要做到“胸有成竹”，提前应对沟通目的和沟通内容有所准备，制定自己的计划、准备需要和业务进行讨论的问他问题，以确保沟通的有效性。

液化空气的 HRBP——William 认为：在建立关系的过程中，对 HRBP 而言，需要具备比较强的沟通的能力，这是基础；另外 HRBP 要主动走出去，即主动与别人进行各种形式的交流，不一定是正式地坐在办公室里面对面的谈话，例如茶歇或午饭。但其不建议 HRBP 一开始就马上参加业务一些具体的团队活动，尤其是针对特定群体的活动，因为在不了解业务部门内部人际关系的情况之下，很难建立有效的人际关系，反而 HRBP 的一举一动较受人，产生负面效应。

在建立关系的过程中，William 有其特定的规划，其最初是从上至下的安排沟通时间——首先与业务领导沟通，然后逐层往下安排谈话，时间为 1 个小时左右。这样一来，可以直接向业务领导那里了解其希望达到的目标，以及业务部门的人才状况，每个人的特性，进而再与其下属进行针对性的谈话，并对上一层级的谈话进行验证，实际上是一个统一意见，了解真实情况的过程。

除了一些正式的沟通，William 也会利用午饭或茶歇的时间与业务开展一些非正式沟通，但其强调：正式与否只是对业务而言，对 HRBP 而言，任何一次与业务的沟通，其都会提前准备一些问题和内容，以确保沟通具有目的性和条理性。

我们的建议

HRBP 任重道远

+ 如何避免 HRBP“失业”？

在访谈过程中，听到一种声音：在 HRBP 的帮助下，业务部门日益成熟，业务领导团队的人力资源素养愈来愈高，以至于业务对 HRBP 的需求减少，所谓“教会了师傅饿死了徒弟”，但 HRBP 真的会失业吗？答案是否定的。

尽管一些业务部门发展稳定，对 HRBP 的需求较少，HRBP 体现价值的机会减少，业务部门的成熟度会参差不齐。对于刚起步的业务部门、变革中的业务部门、衰退中的业务部门，等等仍需要在 HRBP 的帮助下平稳过渡。

业务团队在逐渐成长，变得更加成熟，但业务仍需要 HRBP 走在业务的前面，帮助他们探索新的道路，挖掘业务的潜力，推动业务新的变革。换句话说，业务不再需要 HRBP 帮助他们解决基础的、行政的、流程化的工作，但并不意味着其不需要 Senior HRBP 去帮助他们洞察业务发展趋势，因为 HRBP 的能力会随着业务部门的成长和需求而提升。

因此，随着业务部门自身的发展，HRBP 原本服务的组织可能已经比较成熟。面对这种情况，企业和 HRBP 可以做些什么呢？

如果条件允许——组织内决策制定的流程通畅，企业可尝试打破原有的格局，让 HRBP 承担更多的职责，支持挑战更大、业务更加复杂的业务单元，或承担额外的任务和挑战。

就 HRBP 个人而言，其需要站在更前沿，从外部市场的变化和趋势分析组织有何更好的发展方向，打破业务现有的舒适区，进行创新。在这个过程中，HRBP 的影响能力十分关键，其需要去影响业务高层去进行改变。当业务部门愿意改变和创新的情况之下，HRBP 将会迎来新的挑战，找到自己的价值所在。

+ 为 HRBP 价值转型助力

根据企业对 HRBP 的定位及对 HRBP 成长阶段的分析（参考图表 26），我们会发现，HRBP 已经开始意识到其在基础的行政事务性工作上花费的时间和精力过多，并有心去改变，而且随着 HRBP 整体成熟度的提升和 HR 体系的完善，HRBP 的价值将逐渐体现于战略功能。但在转型的两个阶段，为促成转型的达成，HRBP 和企业都需要做足准备。

+ 从行政事务转向策略功能

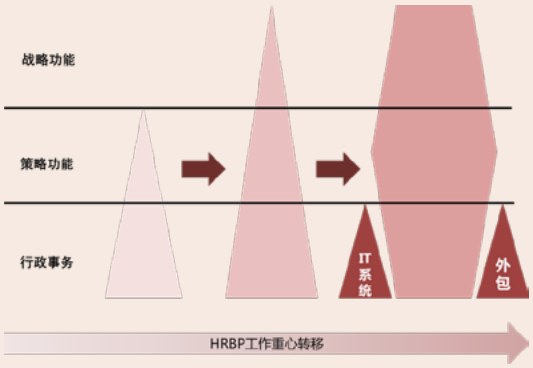
要促成这种趋势达成，企业首先要解决行政事务，基础的行政事务对 HRBP 而言，很难体现其价值，但并不意味着它不重要，因为它是 HR 其他工作的重要基础，只有当这一部分工作得到解决之后，企业才能腾出精力考虑实现 HR 的其他价值，如何解决这一

部分工作？很多企业建立了 HRSSC，以集中处理基础性的行政工作，但是发现：即使建立了 HRSSC，HRBP 仍然无法摆脱这部分工作，主要因为企业只是机械的将行政事务移动到另一个地方，而工作流程和系统并没有改善，各业务单元的需求没有标准化，业务遇到问题只能从 HRBP 那里寻找答案，以至于工作效率并没有提高，反而下降。

面对这一问题，企业可选择借助 E-HR（IT 系统）为 HRBP 搭建高效的工作平台，建立完善的 E-HR 系统之后，企业将会发现，业务大部分行政事务和问题都可以平台自助实现；另外，企业可选择将部分紧急性，而且业务需求较大的事务进行外包，以减轻 HR 团队在这部分工作的压力，进而使 HRBP 更加聚焦于其首要的工作职责。

+ 从策略功能转向战略功能

当行政工作得到解决之后，HRBP 理应可以从事务性工作中解放出来去着手战略性工作，但其实不然，通过访谈可知，HRBP 实现价值的历程不是那么的顺利。从行政工作迈向战略工作（着眼于业务全局），HRBP 还要跨越策略工作（着眼于团队或区域的业务目标）这一阶段，在这一阶段，HRBP 的自身资历起到关键作用，因为实现战略功能的 HRBP 通常非常资深，具有丰富的实践经验，资历足以让企业高层信服和业务信任，进而能获得授权，参与战略决策的过程中。



案例启示

英特尔 | HRBP 岗位在不同阶段，不同要求

章晓洁 | 英特尔 | 中国区人力资源总监

从 2006 年开始，Intel 的人力资源架构开始向“三驾马车”转型，并开始建立全球性的 SSC，薪资支付、福利、社保等人力资源传统支持转移至 SSC，另外，面对业务部门的一些个性化需求，SSC 将会根据项目的价值和重要程度将各业务部门的需求进行排位，例如，某业务部门出于业务需要，需要在薪酬福利方面设计新的项目，HRBP 则将需求提交至 SSC，再由 SSC 决定是否需要完成、什么时候完成，在某种程度上 HRBP 需要明确的负责业务模块在全球人力资源里的优先度，进而能够把握项目或计划的交付期。

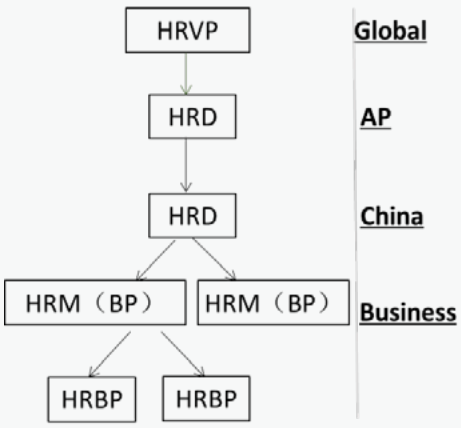
在英特尔，HRBP（HRD）与 SSC 隶属于同一个 HRVP，与 HR Service 的两个模块相对应（Business Service 与 Business Employee Service），是业务的“前台”和“后台”。

- HRBP 服务于业务部门；
- SSC 服务于业务部门的员工；

而所有既不与员工直接接触，也不与业务直接接触的人力资源事务由 COE 负责，主要包括企业统一的项目、政策、流程的设计和管理。

HRBP 层级

德在中国，英特尔的 HRBP 分为三个层级（参考图表 1），即中国区的 HRD、各业务部门（研发部门、生产部门、销售部门）的 HR Manager 及业务部门内各团队（例如，研发部门内有 5~6 研发团队）的 HRBP。HRBP 直接向 HRM 汇报，HR Manager 向中国区的 HRD 汇报。



图表 1：英特尔 HR 管理架构

HRBP 胜任力要求

英特尔对 HRBP 的能力要求主要体现在四个方面，及 HRBP 的个人能力、战略定位能力、人力资源整合能力、人才培养和管理能力。其中，HRBP 个人能力既是各项能力的基础，也是核心，其包括四个方面：其一，HRBP 不断继续学习的能力，即自我提高、自我学习的能力；其二，迅速与组织各个层面的人建立友好关系的能力；其三，行动力，即迅速把外部环境解读为自身可以采取的行动方案；其四，在各种环境下都能够展示出具有控制场面的能力。

HRBP 能力素质要求解读

在 Intel 的 HRBP 胜任力要求中（参考右图），HRBP 的个人能力处在核心位置。HRBP 个人首先要能够与周围建立关系，不断提高自己建立关系的能力；建立关系之后，要能从环境中读出信息，并能能马上把信息转化为行动力。总而言之，战略定位是基于人家业务部门愿意沟通。

在个人能力的基础之上，更进一步，HRBP 需要具备战略定位的能力——对外部环境的敏锐度和解读，战略定位不仅要求 HRBP 具有业务知识，还要对业务的战略、企业的竞争力以及外部的竞争态势进行有效的诠释；不仅能收集以上信息，并能把信息转为对业务的有效指导，不仅要了解外部的竞争态势，也要了解企业内部的业务战略，在此基础之上才能与业务部门探讨人力资源在战略当中的定位，能够为企业战略带来的价值。

人力资源整合具有两方面的含义，一方面是将信息和建议进行整合，形成解决方案沟通给业务部门；另一方面是在人力资源团队中起到指导和整合的作用，即指导人力资源部门设计和交付解决方案。在人力资源整合的过程中，HRBP 需要明确人力资源在业务部门的定位，也需要明确业务在全球人力资源部门的优先度。

人才管理和培养包括三个层面，即组织层面、团队层面和个人层面。业务部门的战略最终将落实到组织需要的能力、团队需要的能力及一些关键个人需要的能力，进而才能有效地制定战略规划和解决方

案的设计，将规划和设计落实到人才管理和培养——与业务经理一起进行针对性地招聘，或是针对性地保留人才，或是针对性地发展人才。人才管理最重要的是：基于对业务、外部环境业务环境和外部人才竞争环境有着深刻的了解，设计与交付具体解决方案。

胜任模型的“调整”

在过去十年，英特尔的 HR 胜任力模型有过调整，但更多的是权重方面的调整，整体框架未有太大变化。每个阶段，企业所强调的胜任力，在权重上有所不同，挑选人才也具有针对性。

在转型初期，企业更加注重在整合方案的交付、战略定位和个人能力。因为在人力资源内部，尤其是 SSC，在初期建立的时候仍较为杂乱，需要经历一个过程。

- 在初期，更加注重初期那个时候更加注重的是说整体方案的设计和交付。
- 就当是市场而言，HRBP 相对较为缺失战略定位方面的能力，因此英特尔更倾向于招聘 OD 和 OE 方面的人才进行弥补；而对于 COE，更强调个人能力，特别政治环境的解读，与企业不同层级的人建立长期有效的关系、信任和有效的渠道。
- 下一阶段，企业更加注重 HRBP 的个人能力。在这个阶段，很多企业已经开始转向“三支柱”，转型所带来的矛盾开始显现，在此刻，HRBP 的个人能力显得更加重要，其是否能与业务快速地建立关系，管理各种利益冲突。

总体而言，HRBP 各方面能力应较为平衡，但同时，无论是针对内部还是外部人才，英特尔都比较看重 HRBP 的外部视野——能从外部带来新的视角和新的解决方案。

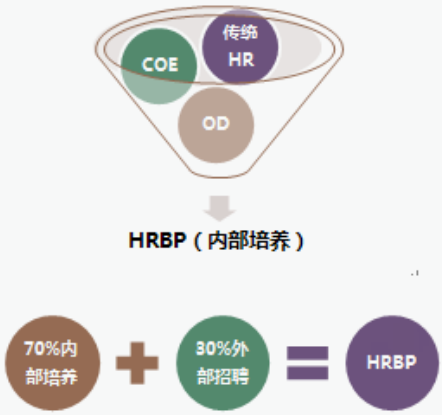
HRBP 从哪来?

从以往经历来看，英特尔的 70% 的 HRBP 通过内部培养，30% 为外部招聘，就 HRBP 的来源，总体而言，共有三个渠道（参考图表 2）：

1 从 COE 转向 HRBP，在很多情况下，COE 在做解决方案的过程中与业务有较多接触之后，其个人如对业务具有兴趣，同时业务部门对其个人能力也表示认可，COE 则可转岗至 HRBP。

2 传统人力资源部门的员工转向 HRBP，如员工关系或绩效管理部门，其在 06 年以后逐步转型做与业务相关的人力资源的战略规划、解决方案的规划，以及人力资源交付的工作，进而逐渐转型为 HRBP。

3 OD 转向 HRBP，少部分的 HRBP 由 OD 转型。



图表 2：HRBP 的发展通道

加速 HRBP 能力提升

英特尔根据各阶段的侧重点不同，培养的侧重点和培养方式也不同。

初始阶段，对 HRBP 而言，在岗历练是最有效的培养方式，直接将其放置 HRBP 的角色上，其必须要与业务建立关系，必须要解决很多实际问题。因此，在最初，更强调 HRBP 对业务的深入了解，采取较多的培养方式是“人带人模式”——帮助 HRBP 快速与业务建立关系，熟悉业务环境。尤其是针对刚进入企业的新人培养，企业更关注的是让其快速了解企业的复杂程度，在招聘过程中也关注其是否能在复杂的环境下快速建立个人关系。

下一阶段，企业发现：相对来说，业务知识较为容易获取，只要 HRBP 的个人建立关系的能力过关，与业务在一起的时间够久，业务知识将会得到积累。企业反而发现：之前负责人力资源某一块工作的员工转型做人力资源整体解决方案需要一个过程，所以人力资源整合的能力更加重要。尤其在 SSC 和 COE 更加成熟之后，HRBP 需要注重人力资源的整合，以对业务产生更大的影响。因此，在这一阶段的培养，企业会让 HRBP 在 COE 有 6~12 个月的轮岗，进而在 COE 建立自己的关系网，并学会 COE 的专业语言，也会让 COE 到 BP 这边来轮岗，进而双方会有共同的语言，更有利于沟通。

总体而言，“人带人”是英特尔培养 HRBP 的主要方式，轮岗具有一定针对性（针对个人发展计划和需要进行轮岗安排），另外一种培养方式是在组织发展和组织变革方面的系统性培养——在组织变革方面，HRBP 在个人层面、或组织层面需要具有的一些能力和技巧，例如团队建设、个人辅导（personal coaching）、领导力项目、流程的优化等，企业有系统性的培训，利用专业的资源。

面临挑战

对英特尔来说，目前 HRBP 遇到的最大挑战是：能力较强的 HRBP 所支持业务部门走向稳定、并且基本能自给自足（在人力资源方面）后，HRBP 需要推动业务部门继续成长，挖掘业务更深层次的潜力，并跟随着业务不断成长。这对于 HRBP 而言，无疑是一个挑战。

面对这方面的挑战，对于 HRBP 而言，需要具备的很强的个人能力，尤其是挖掘这个部门的领导力，因为业务部门的发展关键取决于领导层和管理层。在这个层面上，HRBP 需要评估业务部门现在的领导力状态、评估业务向前发展所需要的领导团队；进一步而言，如果构建有力的领导力——内部人才继任，或是外部人才填补，HRBP 需要动用个人的人际关系网收集人才。在这个过程中，对 HRBP 的个人领导力具有一定要求，愿意承担风险，并能推动别人做一些事情。

案例启示

在人力资源架构转型的过程中，尤其是转型初期，HRBP 能否发挥其战略伙伴的价值主要取决于人力资源及 HRBP 在业务部门的地位，即业务是否认可 HRBP 是其合作伙伴。当 HRBP 面对业务的质疑时，人力资源部门首先需要齐心协力，共同改变人力资源在业务部门的价值和地位；另外，HRBP 需要发挥自身的影响力，与业务建立关系，即使无法涉足到业务战略层面事，应注重一些小事背后的价值，能否将业务部门一些小事链接到人力资源战略规划的地图，逐渐获取业务的信任。

案例启示

雀巢 | HRBP 胜任力模型

杨欣欣 | 雀巢中国 | 人力资源业务合作伙伴

雀巢 HR 转型发展至今，SSC、COE 与 HRBP 三方已能够保持良好的协作，而且 HRBP 的职责定位非常明确，这要归功于雀巢的一项制度。

在每年年初，雀巢都会进行一项工作——目标分解，即 HR 团队工作目标和方向的确定，并细化到每个人在每个时间段的具体职责，工作方向的确定是由 HR 团队基于业务首要需求、全球 HR 及亚非拉地区的首要职责进行讨论整合而成，即明确在新的一年内 HR 首要几项工作目标，进而使大家在接下来工作开展过程中能对工作的优先性有共同的认可，避免在协调资源的过程中产生矛盾。

因为共享服务中心服务于所有的 BU，所提供的是标准化服务，而 HRBP 的客户是其所在的业务部门，在合作的过程中，会遇到共性与个性的冲突，首要工作目标的确定恰恰解决这个矛盾。

在 HR 制度和工作流程的优化下，雀巢的 HRBP 也具有其非常明确的胜任力要求，并且根据工作职责所需具备的能力要求（关键经验要求），HRBP 可进行测评，同时也包括其直线经理对其的评价，根据测评结果，找到差距之后会有对应的培养方案，包括培训和项目。

Section1：胜任力要求

首先，在胜任力模型而言，雀巢强调以下的六大角色，并以此模型为基础，作为 HRBP 工作的指引。雀巢的 HRBP 胜任力模型主要从 HRBP 扮演的 6 个角色谈起：

Strategic Partner：这个角色要求 HRBP 要具有较深的业务洞察力，能够把 HR 带进业务中去，首先 HRBP 需要理解业务需求，进而从人力资源的角度给业务足够的供应。

HR Integrator：HRBP 应成为人力资源的整合专家。HR 在过往是各个部门的工作相互独立，工资是工资，培训是培训。但现在有了三架马车的模型之后，作为 BP，他的价值和角色的体现更重要的是把现有的一些 HR 的部门、HR 的团队、HR 的制度和政策能够进行整合，当业务提出需求，HRBP 能从人力资源各个方面去考虑，需要具有系统思考能力。

Capability Builder：能力的建设包括两方面，一方面，作为 HRBP，他应做好自身的提升或团队能力的提升；另一方面，更重要的是 HRBP 怎么通过自己的提升来帮助业务，促进业务人力的成长，建立业务团队能力的提升。

Culture Enabler：对于雀巢的 HRBP，文化促进和建设是其重要的工作，HRBP 需要把企业文化或业务独有的价值观贯彻进员工的日常工作，能够在员工日常的行为中看到企业的文化，进而发挥文化的隐形作用。

Change Engine：最近几年，无论是外部环境，还是公司内部环境（包括 local 的企业）都在发生非常大的变化；无论是业务模式还是组织架构，以及工作的方法都发生很大的变化。在变化的过程中，每一个变化都与人相关，HRBP 是否能够从人力资源的角度去推动变革？是不是每个变化发生的时候，HRBP 是否能够应对，并且能够确信哪些变革是有益的？这对于企业来说都是至关重要的。

Insight Advocate：HRBP 应具备领悟洞察力。当业务管理者在热烈的会议讨论中，他们自己往往很难发现和洞察到某项问题，包括和人相关的一些问题，此刻，HRBP 需要发挥其洞察力，在参加业务的一些会议时，需要帮助业务洞察一些隐性的问题。

Section2：能力诊断

在能力要求的基础上，雀巢同时也使用一些测评的工具，以帮助 HRBP 评估自己，每个模块有其对应的具体要求——包括 Junior HRBP 和 Senior HRBP，围绕着以上六个模块，对不同层级的 HRBP，雀巢都有非常具体的能力和行为要求。针对每项具体的能力和行为，HRBP 本人可以进行自评，其直线领导都将对其进行打分（参考以下打分标准）。

【打分标准】：（在 1 到 5 之间进行打分）

1 分：不知道——对该项技能或知识不知道 / 不了解

2 分：知道，但还是有差距存在

3 分：非常清楚

4 分：非常熟练，并且会运用

5 分：专家，不仅知道和运用，而且能够很好地辅导他人

Section3：能力提升

针对自评和领导要求之间存在的差距，企业则将进行针对性补强。如何补足能力差？雀巢内部有一些提升方式，同样遵循 70-20-10 的原则——10% 部分培训，20% 部分通过 Coach 的指导（Coach 来自于 HR 或 Business）；更多的是 70%，通过日常的工作，比如领导某个项目，或融入相关的团队工作、轮岗等。至于采取什么样的方式，是 70%、20% 还是 10%，更大程度上取决于 HRBP 的测评所体现的能力差。

针对以上六大模块的能力要求，在每一模块下，雀巢有其具体要求——作为不同级别的 HRBP（Senior BP、Junior BP），有其不同的职业发展要求。

HRBP 职业发展同样基于 70-20-10 原则。例如，针对战略伙伴这一角色（Strategic Partner），在 70% 的部分，会要求 HRBP 具有领导并负责一个 HR 的项目（Project）、人力资源的整合等相关经验；在 20% 的部

分，将关注 HRBP 是否参与过一些教导（coaching）的过程、或关系的建立（relationship building）等相关经验；10% 部分则将关注 HRBP 是否参与过某些培训，并掌握一些基本技能。

案例延伸

在评估 HRBP 的能力时，企业不仅要关注 HRBP 是否有相关经验经历，即某一个工作行为，更需要关注行为所产生的影响和价值。

用雀巢的话说：HRBP 参加业务会议很容易，但仅仅参加是不够的，因为参加会议只是一种获取信息的手段和方式，我们更要关注 HRBP 在会议中是否勇于提出质疑，提出质疑的过程是否具有技巧性；或者积极参与讨论，发挥自己的洞见，提出自己的想法和相关建议；又或者业务提出变化，HRBP 是否能马上反应到“人”的角度，提出帮助落实战略的想法。总而言之，对 HRBP 的培养不仅要关注于形式和过程，更要注重实际效果。

案例启示

英格索兰 | 让 HRBP 更加聚焦本职工作

钱慧 | 英格索兰中国投资有限公司 | 亚太区总部人力资源总监

英格索兰的人力资源架构从 2011~2012 开始转型为三支柱模式，在过去，企业各业务单元内有自己独立的 HR 团队，负责自己的招聘、薪资福利的管理、培训等工作。转型之后，从全球到地区到国家都建立了 COE、HR Service 和 HR Business Partner，各岗位从下至上汇报。

就 HRBP 自身的层级而言，从上至下共有 4 个层级左右，不同层级的 HRBP 所负责的业务单元的性质（业务部门、工厂、销售部门）或区域或数量有所差别。

通过前几年的磨合，目前三者之间的职责更加清晰。

- 在初期，HRBP 的职责仍较为混乱，涉及到各方面的事务性工作；
- 而现在，基础的员工服务工作逐渐转移至 COE 或 SSC，英格索兰的 HRBP 更加聚焦于 HRBP 的职责和工作，能够发挥自身特长服务好业务。

HRBP 转型

英格索兰的 HRBP 主要是从企业传统的 HR Generalist 转型而来，企业认为：HR Generalist 接触过人力资源各个模块的工作，各方面的经验要求较为均衡，而这恰恰是 HRBP 需要具备的基础能力。

当然，为了从 HR Generalist 中找到 HRBP 的潜在者，企业也会关注这些人其他方面的能力和经验，如与业务之间的伙伴关系、人际交往能力、影响力、人才培养能力及对组织的理解能力等等。

HRBP 的工作的职责

由于不同类型的业务部门对 HRBP 的需求不同，以至于英格索兰不同业务部门的 HRBP 的工作内容也有所不同，具体如下：

+ 针对刚刚成立的全新组织

- HRBP 首先会参与组织的设计，岗位的设置及岗位要求。
- HRBP 会与业务经理共同制定人员招聘策略，包括岗位职责的具体描述、岗位级别的确定，向招聘团队（TA）传递业务的招聘需求，并协助其制定招聘战略。
- HRBP 会参与职位的审批。招聘的过程 BP 会参与面试的过程当中——根据职位的级别，相对应级别的 HRBP 参与面试。候选人确定之后的跟进由招聘团队负责，但 HRBP 会进行辅导。
- HRBP 需要制定员工定向计划（orientation plan）。HRBP 会指导其直线经理为其即将入职的员工制定定向计划，针对级别较高的领导，HRBP 将要亲自负责；针对管理人员，企业会开展工作坊（Workshop）——“New Manager Assimilation”，以帮助管理者能与其团队更快更好的融合在一起，而工作坊的开展主要由 HRBP 负责组织和交付。

+ 针对成熟稳定的组织

- 员工的发展。员工发展包括整个组织的员工发展计划和员工个人的发展，具体包括每年的人才评估、继任者规划、人员的流动或接替的安排、职业发展通道的安排等等。
- 变革管理。在组织变动的情况下，支持业务领导驱动和应对变革，在这个过程中，会涉及到员工的沟通、人员的安排及员工个人目标的设定。
- 敬业度调查。敬业度调研是英格索兰最重要的工作之一，能够得到各个部门的重视，每年敬业度调研开展前后的工作都由 HRBP 主导，包括与员工之间的信息对称、调查结果的分析、提升计划的制定及后期的跟进。在每项工作进行过程中都需要和各位员工的直线经理进行大量沟通。
- 文化的建立。最近两年，英格索兰的 HR 组织内关注于文化的变革与建立，HR 结合业务的需求和反馈发起不同的主题，如“Understand Business”、“support business growth”等等，而 HRBP 在文化建设的过程中扮演着“变革引擎”的角色
- 企业统一的政策或制度在各业务的执行落地和推行，如薪资调整、员工认可等等也都由 HRBP 进行落地。

HR generalist 转型到 HRBP

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，即对自己的定位的转变，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：

首先，帮助其意识到自身存在的问题，然后其共同明确 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性可转移至 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（辅导站）。

Coaching Center 主要是针对业务经理，因此在北美区，HRBP 面对业务经理层面的一些基本问题也可以转移至 SSC，问题主要集中在运营和流程操作等方面，例如：

✓ 如何给员工做绩效评估（Performance Review），什么时候做，怎么做？

✓ 员工入职后，作为经理，需要为员工准备什么？

✓ 员工离职后，需要与员工签署什么文件？

BP 能力要求

另外，HR Generalist 转型至 HRBP 岗位初期，其自身能力也需要提升，对于过去一直做 HR Generalist 的 HRBP，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，在今年，英格索兰在全球都推广了“Career Progress”的平台，在这个平台里，每个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）

注：针对以上各项能力，每项能力背后都有更为具体的要求，例如 Trusted adviser 具体指：能赢得客户的信任；能管理好利益相关者（stakeholder）；具备一定影响力和领导力，让人集中在一起；能够驱动高绩效和业务结果的达成；明确业务提出的问题和挑战的影响力并迅速应对；能够提供解决方案。

HRBP 的能力提升

有关 HRBP 能力提升方面，在前两年，针对 BP 的首要的职责，企业（Global）会组织各种培训，例如人力资源规划能力、业务敏锐度等。而在企业建立“Career Progress”的平台之后，HRBP 可根据所描述的 HRBP 定位（能力要求、经验经历、背景）和未来的职业通道（HRBP 进一步可以发展的岗位），进而制定自己的职业发展目标和路径，并明确自己的发展需求。

HRBP 通过“Career Progress”对自己进行评估并明确了发展需求和计划之后，其可与其直线经理进行探讨，在直线经理有了充分认知之后，计划将被放入 IDP。针对个人需求，将有进一步的培养——“70-20-10”各个部分：70 主要与工作结合，针对性安排挑战性的任务和项目，调整工作内容，或安排轮岗至其他业务部门；20 即由 Coach 进行指导；10 即为培训。需要注意的是，HRBP 的 coach 一般是其上级经理或领导，因此在 HRBP 的培养过程中，20% 部分的指导能够直接与 70% 部分的在岗培养相链接——在 Coach 的过程中可能会针对性的安排和调整他的工作内容。

案例启示

舍弗勒 | 明确 BP 定位，加速 BP 成长

邵正江 | 舍弗勒 | 高级人力资源总监（学习与发展）

就目前而言，舍弗勒的三支柱的建立情况如下，但仍在不断完善过程中：

COE：HR 各专业领域基本已集中在 COE（舍弗勒称作“Competency Center”），如招聘、培训以及薪酬福利等等。

SSC：在舍弗勒，SSC 目前仍在完善。一方面，一些职能目前还不在 SSC 的覆盖范围，SSC 的部分运营工作由 HRBP 承担；另一方面，SSC 的 IT 系统也在建立的过程中。

HRBP：HRBP 根据事业部划分，如工业、汽车等，各事业部的 HRBP 分为“大”BP 和“小”BP（Strategy level 和 Operation level）。“小”BP 直接向“大”BP 汇报。

值得一提的是，在舍弗勒，HR 内部之间具有轮岗机会，因为企业希望 COE 的人员具有 HRBP 的经验，同时也希望 HRBP，尤其是 Junior HRBP，能够具备 COE 各个领域的基础专业知识和能力。通过轮岗，HR 互相之间能够更加深入的了解对方的职责，有利于 HR 之间的合作。

在未来，舍弗勒的 SSC 的职能完善之后，SSC 与 HRBP 之间也会有计划的安排轮岗机会，企业认为：HR 运营管理经验是成为一个优秀 HRBP 的基础。

HRBP 的工作职责

- 确定业务需求，制定计划。主要包括两类计划，一是组织计划，如组织发展、组织变革；二是人力规划（Workforce Planning）。在制定的过程中，HRBP 会与业务沟通，将 COE 所提供的指导与所在业务部门的计划相结合，并将其落实到日常操作中。
- 落实政策和项目。例如人才发展项目、培训的项目、组织变更的项目等，都将由 HRBP 各个区域或各个 BU 里面去执行和落实。
- 参与业务战略的制定。对于“大”BP，其将作为 HR 的代表参与组织战略的制定、包括业务的战略。
- 人力资源管理各个模块的日常运营。如参与面试与录用决策、培训需求识别、绩效管理、薪资变动、日常员工关系的维护等。

HRBP 能力要求

无论是 HRBP 还是其他 HR，舍弗勒对其能力有以下几方面能力要求：

- 变革管理
- 问题的分析与解决
- 提供咨询和建议的能力
- HR 流程的优化能力
- 业务敏感度

然后，针对 HRBP，舍弗勒对其能力和工作有更进一步的要求：

- 人才配置能力。HRBP 需要根据组织和岗位需求，制定人才要求和人才获取计划。
- 人效优化。HRBP 需要具备日常的人才管理能力——岗位人员的优化能力，进而考量组织效能和人员效能，并不断进行优化。
- 人才开发能力。在舍弗勒，虽然我们 COE 的培训发展团队会制定人才开发的指导和流程，在要落实到各业务部门时，HRBP 需根据业务情况进行适度调整。
- 员工关系管理能力。主要是日常的员工关系维护，如日常入离职、劳动合同法、劳动纠纷以及员工关系的处等等，能够帮助员工解决实际问题。

HRBP 的能力提升

+ Part1：如何加速 HRBP 的成长?

首先，为加快 HRBP 的成长与转型，舍弗勒首先着眼于 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，舍弗勒有针对 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，舍弗勒在“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？

- 一方面，在舍弗勒，每个岗位都有自己的胜任力要求，并且企业要求每个员工要意识到自己的能力差距在哪里，“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），而非把自己的发展交给企业。
- 另一方面，舍弗勒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。
- 此外，舍弗勒也会加强外部的沟通。HR 团队已采访很多企业，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。在舍弗勒，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。在舍弗勒，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 工作实践经验——以具体工作为例

+ 案例 1：HRBP 如何诊断问题（以人才盘点为例）

在舍弗勒，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。

- 首先，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，能不能满足未来的发展需求。
- 然后，HRBP 将和业务领导一同探讨和确定采取什么方式获取人才，外部招聘，或内部培养，或国际派遣。
- 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，那么潜在的人才是谁？能力差距在哪？如何发展？针对这些问题，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。

就盘点的反馈和分析而言，HRBP 具有较大的自由度。但 HRBP 如何才能更好地发挥自由度？

- 熟悉人才盘点的工具和流程。任何一个工具的理解和掌握都需要多次反复的讨论沟通，对 HRBP 而言也是挑战之一，如果 HRBP 自己不熟悉所用的工具和流程，在执行的过程中，将会遇到一系列问题。
- 提供咨询和建议。HRBP 要站在业务的角度思考为什么要进行人才盘点？盘点结束会出现哪些潜在的问题或现象？HRBP 需要进行总结并提出建议，能站在组织的角度思考人才战略，而非仅仅作为人才盘点流程的推进者而存在，走完流程自己的工作也随之结束。

+ 案例 2：在变革管理中，HRBP 扮演什么角色？

舍弗勒认为：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。那就舍弗勒而言，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。

企业箴言：

- 对舍弗勒而言，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。

案例启示

新奥集团 | 因地制宜地推行 SSC 模式

魏涛 | 新奥集团 | 人力共享服务中心常务副总经理

HRSSC 运作模式日益成熟

新奥集团成立于 1989 年，从燃气业务起步，至今已有 27 年的发展历程，是一家包含互联网、能源、文化等多元化产业的集团性公司，目前已有员工近 4 万人，业务遍及全国各地。为了人力资源基础业务能够规模化、标准化的运作，于 2010 年开始建立人力资源共享服务中心（下文简称 HRSSC），但与传统的 HRSSC 搭建及推行方式不同，新奥集团自 HRSSC 成立开始，一直没有强制要求其人力系统必须应用，而是根据内部各业务单元对 HRSSC 的认可程度逐渐扩大其业务承接范围。

新奥集团 HRSSC 的成长规划分为 3 步（参考图表 1）：

第一阶段（2010-2012 年）建立共享体质：此阶段提出了新奥集团 HRSSC 的战略定位为：提升人力资源系统的整体运作效率、降低成本、解放人力资源生产力、在合法合规的前提下控制企业法律风险的内部服务部门。依据此定位，HRSSC 进行了业务流程梳理、制度政策建设、团队组织搭建等一系列工作，奠定了人力转型的基础。

第二阶段（2012-2015 年）降成本提效率：经过第一阶段探索，新奥集团 HRSSC 已形成一整套相对完善的 E-hr 管理系统、业务流程、标准规范、制度政策，并已具备了一支基础扎实、精益求精、不断创新的稳定团队。不断的自我提升，使得 HRSSC 得到各类用户的大力认可，在 E-hr 管理系统应用、标准规范业务运作等人力资源基础业务方面实现了全集团的业务覆盖。

第三阶段（2016-2018 年）黏用户防风险：2015 年开始，随着互联网思维模式在企业内的推行和应用，如何提供更优质的客户体验对 HRSSC 的运作提出了新的挑战，基于前两个阶段的积累，新奥集团 HRSSC 创新性的提出客户经理运作模式。以客户经理为信息纽带，连接客户前端和业务后端，拉近与用户的距离，提升用户满意度。在这一阶段，HRSSC 最终将完成从成本中心向利润中心的转型，成为跨地区横向承接各业务单位人力资源基础业务的内部承包商，发挥规模效应的同时，用规范化、标准化的操作手段和审计类业务来规避及预防整个集团人力资源基础业务的风险。

创新性提出客户经理模式

为了提供更加优质的客户体验，新奥集团 HRSSC 对用户逐类型的做了分析，并明晰了客户经理的定位（参考图表 2）。第一类用户即为员工，他们期望人力资源政策咨询、手续办理的需求能够得到快速

图表 1：新奥集团 HRSSC 三步走规划

的处理和响应；第二类用户是各产业集团的 HR，他们期望 HRSSC 可以提供员工关系相关的工作支持，并且可以更加迅速精准的在基础数据的管理 / 分析 / 预测、员工关怀管理、劳动风险的洞察及规避等方面满足其个性化需求，从而解放出生产力，投身到更加贴近业务的工作上去；第三类用户是决策层，他们期望能够看到人力资源方面跨产业、跨地区的各种数据分析，并集团层面上达到资源整合、规避系统风险的效果。

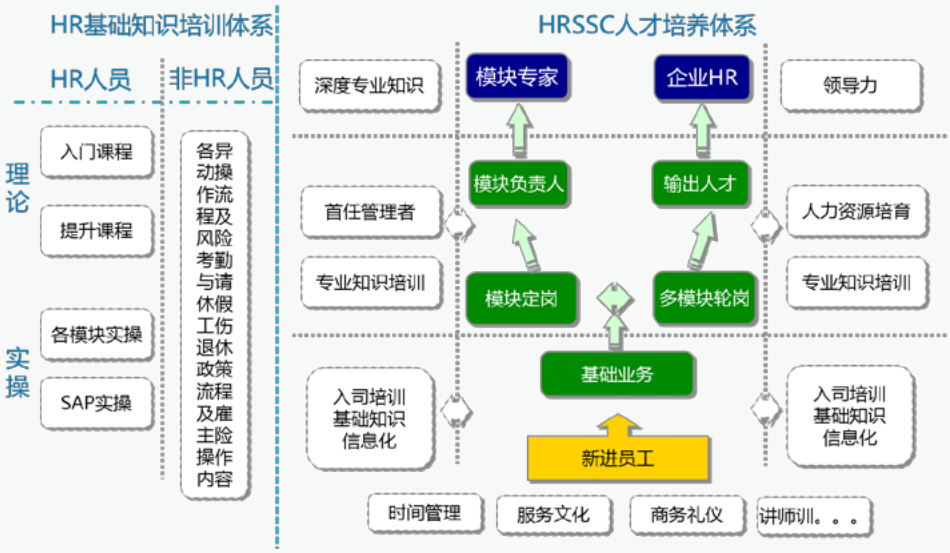
图 2：新奥集团 HRSSC 客户经理的定位

经过分析客户经理，定位为员工关系的 BP，为产业集团人力、员工提供一站式解决方案及服务，是 HRSSC 提供服务的统一窗口，他们会将各种人事数据比如人事结构调整信息、社保增减信息、薪酬福利调整信息、及其他个性化服务需求带回人力资源共享服务中心，交给相应团队进行业务办理，并将结果及时反馈用户。

HRSSC 的人才培养策略

HRSSC 承接的是人力资源基础事务性的工作，其特点是工作内容的重复性比较强，人才流动性大是大多数共享中心所面临的挑战。

为了搭建稳定的团队，新奥集团 HRSSC 打通了员工职业发展的双通道，即打通专业通道和管理通道，系统的形成了人才培养体系，促使优秀的人员能够在集团内部进行流动及发展，因此担任起了是集团人力资源队伍人才培养的“摇篮”的角色（参考图表 3）。



HRSSC 的业务发展，需要不同角色的人员发挥作用。这些角色的能力要求有共性，也要有很大的差异，新奥集团 HRSSC 的人才培养工作先从基础业务操作开始，后通过员工能力的提升，在培养成熟后可从事直接面对服务对象的工作，最终成长为业务骨干或者输出到有需求的业务单位。人力资源共享服务中心的培养体系就是针对这样的培养成长模式搭建起来的。（见图 3）

新奥集团 HRSSC 为每一位新加入的员工，都安排了一系列的培养计划。培养过程会包含理论传授与实操和演练两部分。一位新进入的员工，首先会系统的接受入司培训、理论基础知识、信息化知识等专业知识的培训，期间还会将组织的服务文化和职场礼仪向大家进行分享。之后进入实操阶段，通过实践，真正掌握各业务模块的技能经验。

在成长为业务熟手后，成长路径被设计成为两条，一条向模块专家培养，期间会经历模块定岗、模块负责人的角色成长，接受专业知识、首任管理者方向培训，最终成为深度掌握专业知识的模块专家；另一条则向人力资源业务合作伙伴的角色发展，期间会经历多模块轮岗的学习和培训，学习和了解人力资源共享服务中各个模块的专业知识，提升人力资源综合管理的能力，最终成长为集团的人力资源业务合作伙伴的角色，输出轮岗到产业集团从事综合人力资源的工作。

注：新奥集团 HRSSC 是本土企业在人力资源共享服务中心方面的探索应用较成功的案例，上文提到的“非直控命令式的应用方式”、“贴近用户端客户经理的运作模式”以及“人才培养体系的探索”具备一定的研究价值，特此分享，期望能对有需要的企业提供参考。

案例启示

博世 | HRBP 发展实践

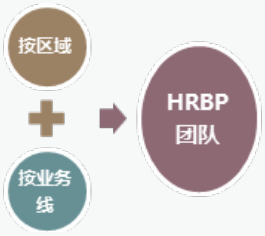
范星 | 博世（中国）有限公司 | 人力资源总监

HRBP 架构

博世的 HRBP 分为两种：

A 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。

B 横向：基于区域划分，如中国区域的 HRBP 将负责该区域所有的业务部门，把控中国区的业务战略。



HRBP 工作职责

正如上面所谈，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：

A 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。

B 作为地区的 HRBP，除了以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：

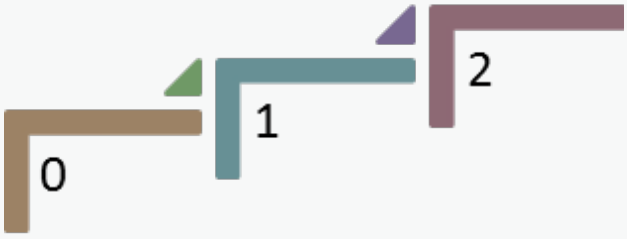
- 业务知识（business knowledge）：HRBP 需要了解所负责的业务内的知识，例如业务战略、竞争对手情况、整个运营模式以及核心竞争要素。
- 战略思考及落地（Strategic thinking and implementing）：HRBP 能够从业务知识出发，通过内部沟通，并结合 HR 知识结合制定短期的及中长期的计划，以支持到业务战略的实施。短期计划如：针对业务需求，建立一个招聘计划或人才能力的建设；中长期计划如：中长期的人员的发展计划、接班人计划或员工薪酬计划。
- 客户导向（Focus Customer）：HRBP 需要能比较灵活地、快速地响应客户提出的问题，能够善于调动内部资源。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，所以他要有这种非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啊，解决方案啊，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，并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？

A 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，其能够发现一些需要变革的关键点。

B 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。以如下两项具体工作项目为例：

A 员工满意度调查

由于员工满意度调查与组织发展、领导力等工作都存在关系，因此，各业务部门对该部分工作都有需求。那么，该部分工作怎么做？

博世会成立一个由各业务部门的 HRBP 组成的项目组，并由某个业务部门的 HRBP 领导，即以某个业务部门为样板，大家一起商讨如何开展工作，以改善该部分工作的工作流程。

就前期而言，项目组会有一些方案的准备工作，例如访谈；同时也会与 COE（专家团队）开展工作坊（Workshop），共同探讨采取什么样的方法和更好的分析，以帮助业务部门去更好地理解。后期，项目组会讨论通过什么样的跟进方式，是会议还是与员工之间的工作坊（Workshop），以完成满意度调查之后的跟进工作。

B 文化重建

由于企业的管理层进行了一系列重组之后，有新的管理层上任之后，希望业务发展等各方面有新的变化，同时也希望团队文化有所调整。

针对事业部门的文化重建，博世成立了项目组，所有 HRBP 共同帮助该事业部门的 HRBP 来策划和制定重建的整体规划和落地方案。并且会通过定期的项目会议来回顾评估工作开展状况。目前，该项目还在进行过程中。

具体而言，项目组与 COE 分析了业务目标，并分析从哪几点作为落地的抓手，考虑到我们工作的时间，主要分为两步来做：首先是公司战略的沟通和领导力的改善，然后再是员工的一些改进，进而形成一个至上而下的推进。

在第一阶段，企业从公司的战略的沟通和领导力的改进入手。

在项目组成立之后，首先根据公司的业务战略制定了 HR 战略。并和相关的部门和员工进行了沟通。另外，博世认为：文化的改变首先需要领导以身作则，因此领导力改进是企业文化重建的重要基础之一。通过很多内部的反馈工具，比如 360 度的领导力反馈——对应每一个领导，请他们的员工、同级和客户对其进行 5 级打分。分数出来之后将形成分析报告，并通过工作坊进行讨论和改进。同时企业也运用一些工具（Leadership Competency Model），请领导者制定自我改进计划。

在下一阶段，博世希望领导者与下属进行沟通，文化能够深入到员工的日常工作。

案例启示

IBM | HRBP 团队的成长

陈彤 | IBM | 大中华区全球业务咨询服务部 HRBP

整体而言，在 IBM，HRBP 引领着整个 HR 团队的运作，主要因为：HR 的所有工作都围绕着业务，根据业务的需求交付 HR 的工作，以支持业务的发展，而 HRBP 是与业务的直接对接人。

但与此同时，IBM 的 SSC 也非常成熟。在 IBM，HR Business Partner 主要服务 manager，员工的一些个人的问题全部转移至 SSC。当然有些时候界限没有如此清晰，如果员工的问题非常具有业务特性，HRBP 需要给出意见／建议。同时，基本的操作性和事务性工作，如数据的录入和计算等等也全部由 SSC 交付。

具体而言，HRBP 的工作内容主要有：

- HRBP 作为对业务对接的接口，当业务遇到问题，其需要为业务提供整体的解决方案
- 根据业务需求，与业务领导一同制定战略规划，包括一些人力资源项目和计划，并能通过专业的 HR 语言将需求反馈至其他的人力资源专业部门。
- 负责企业统一的政策和制度在业务单元的落地执行，能为业务部门提供方分析指导，例如，每年企业的调薪政策，COE 那边是统一的政策，但是针对业务部门特性的调整，需要 HRBP 与业务部门共同进行分析，COE 也会参与其中，而这个过程主要由 HR 主导。

BP 的关键能力

对 IBM 的 HRBP 而言，这个角色既要“上得厅堂”，又要“下得厨房”——要和业务高管站在同一层面沟通宏观的事务，如人才战略、人才库的建立、问题的诊断以及继任者规划等等，这需要 HRBP 具有较强的影响力、适应环境的能力；也要负责一些非常具体和基础的事务，因为有些工作从始至终都需 HRBP 一人经手，这需要 HRBP 具有采取行动、注意细节的能力。

针对领导力、业务敏锐度以及影响力等软性能力的培养，IBM 会定期让 HRBP 在不同业务单元间进行轮岗，以让 HRBP 适应不同业务领导的风格，而非与一个业务领导捆绑在一起；另外，COE 与 HRBP 之间也会互相的流动。至于何种轮岗路线，主要由其直线经理对其进行观察：在目前岗位工作的时间有多久？哪方面能力的欠缺，是 HR 专业度还是业务敏锐度等方面？

+ 轮岗是 HRBP 快速成长的一个途径：

轮岗会加强 HR 的学习能力。在 IBM，无论什么级别的 HRBP 都需要具有很强的学习能力，因为 IBM 本身最重要的特性之一就是不断的在改变，这就导致：即使 HRBP 过去精通于某一方面知识，但不意味着现在仍然精通，这意味着 HRBP 需要不断的学习以适应变化。而在不同业务单元间的轮岗，恰恰能促使 HRBP 不断适应不同的业务环境，不断的学习不同的业务知识。

轮岗会加强 HRBP 的业务全局观。当 HRBP 对不同业务部门的知识都进行学习了解之后，其对企业整体的业务环境将更有全局观 ，能站在更加宏观的角度系统思考业务问题，并且能将最佳实践在不同业务部门得到运用。

轮岗会加强 HR 建立关系的能力。在不同业务单元工作意味着 HRBP 的 Business Partner 也在不停的调换，这需要 HRBP 要适应不同业务领导的领导风格，与不同的业务领导建立关系、获取信任，轮岗之后 HRBP 将会形成自己建立关系的技巧和人际关系网。

IBM 每月都会进行关键人力资源指标总结（Talent Metrics）。会就 HR 在人才方面的主要指针或指标（根据年初设定的组织目标和愿景，量化的人才指标），通过数据分析来了解业务部门目前的水平和状态，是否与目标相背离，并找到存在的问题和背后的原因。

问题的诊断和解决是 HRBP 需要具备的重要能力之一，IBM 对 HRBP 这一方面的能力比较看重，并会通过固定的形式帮助 HR 分析和诊断业务问题。HRBP 需要高效地把人力资源解决方案转换成业务能理解的语言，并根据组织实际情况，协同各 HR 职能部门有策略地推进解决方案的落地。

加速 HRBP 成长

HRBP 在进入 HRBP 团队之前，企业会安排其在一些 HR 职能部门工作之后再承担 HRBP 的角色，因此 HRBP 团队相对较为成熟。但是在 HRBP 团队内部，仍有 Junior 和 Senior 之分，两者在工作安排和承担的责任上会有所区别。在为相对 Junior 的 HRBP 安排工作时，企业会从两个方面来考虑：

A 就业务单元的性质而言，Junior BP 承担的业务部门规模相对较小、业务较为单一 / 单纯，HRBP 需要承担的责任较少，工作难度也较低。

B 就承担的工作而言，企业会让 Junior BP 尽可能多的参与到一些项目中，尤其是根据业务需求新发起的项目，在项目中使其各方

面能力得到锻炼。

通过上述两种安排的结合能让 HRBP 具有初期的实战经验和全局观有更多的全局观；另一方面也能确保其不要突然地接触非常复杂的业务单元一个非常复杂的这样的一个 BU，进而使得其成功的概率能够提升。

案例启示 : 在持续变化的业务需求面前，与时俱进，收放自如。

HRBP 不应只把自己当成业务的辅助部门（Supporting Function），要把自己定位成业务的一部分，（Part of Business），而非仅仅是业务伙伴（Business Partner），在沟通过程中，要从 HR 的视角表达自己的意见，帮助业务部门一起找到最适合的解决方案，并且在持续的业务变革中，保持同步甚至于领先于业务而动。

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 2016 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,700 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% 是智享会的会员。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是具有深远影响力的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 20 份权威研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、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、等等，提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute（HCMI）为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会（HREC）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。

人力资源智享会（HREC）每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典，这三个奖项作为中国力资源业界内的“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团，旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。

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 角色定位与能力要求提升调研报告

HRBP ROLES AND CAPABILITY IMPROVEMENT SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

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

© 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、编辑或发布使用于其他任何场合。