

# 第九届人力资源业务伙伴年会

## 资料分享

2016年11月23日-24日





## ★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

\*行业资讯一手掌握




## ★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

\*最新会员资讯，关注微信一手掌握



# 如何帮助业务建立 高绩效的团队

**Michelle Lu**

HR Director, HTN BU and Hong  
Kong, Novartis Pharmaceuticals  
(China)

Nov 24, 2016



## 议程大纲

- ◆ **HR**的挑战人力资源
- ◆ 基于业务的策略性人力资源模型
- ◆ 案例分享
- ◆ 总结
- ◆ **Q&A**

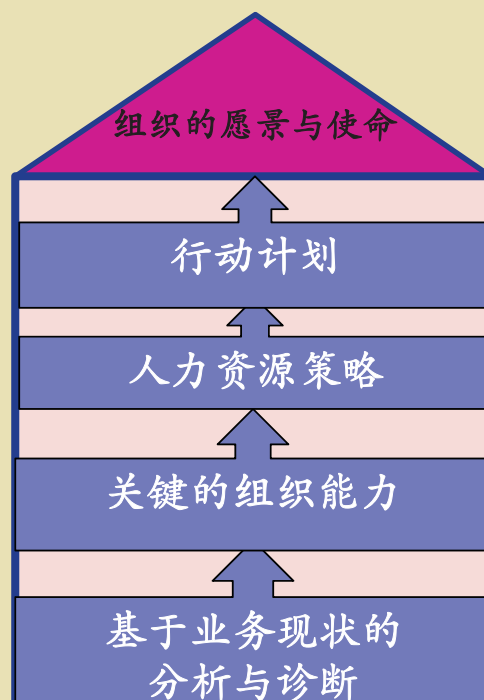


## HR的业务挑战

- ◆ **HRBP**在业务中的角色是什么？
- ◆ 如何有效的赢得与业务领导一起探讨业务问题的权利？
- ◆ 人力资源如何为业务发展创造价值？
- ◆ **HR**站在公司的战略层面，能够给公司提供怎样的增值服务？
- ◆ 作为一个**HR**，你每天做些什么才能使你成为真正的**HRBP**？
- ◆ .....



## 基于业务的策略性HRBP模型



## 案例分享

**主要背景：**某制药南方分公司。总经理是美国人，在此岗位2年，过去两年的业绩都不理想，尤其是第三年。销售总监已经换了好几个了，大区经理和地区经理换得更多，市场总监也不稳定。HR总监两年内换了两次，新来的HR总监M有很强的业务背景，总经理给予很高的期望值，上岗不到一个星期就马上请她分析目前的业务问题和作出行动计划以扭转业务困境，我们看看M如何应对。

## 具体业务KPI

May

- 1-4月销售完成率只有87%
- 很多库存

- 人员的士气低落
- 还有很多谣言说分公司要解散

业务

组织

人员

HR KPIs

- 很高的人员流失
- 很多的员工关系案例
- 大家感觉没有安全感，害怕随时被fired。

- 1-5月人员流失10.3%
- 主动离职：7%
- 空岗率 7%
- 员工关系case: 53



Jun

# 分析和发现



- 主要发现：1. 很负面的组织氛围  
2. 1-2线经理人员激励，辅导和保留的能力不足

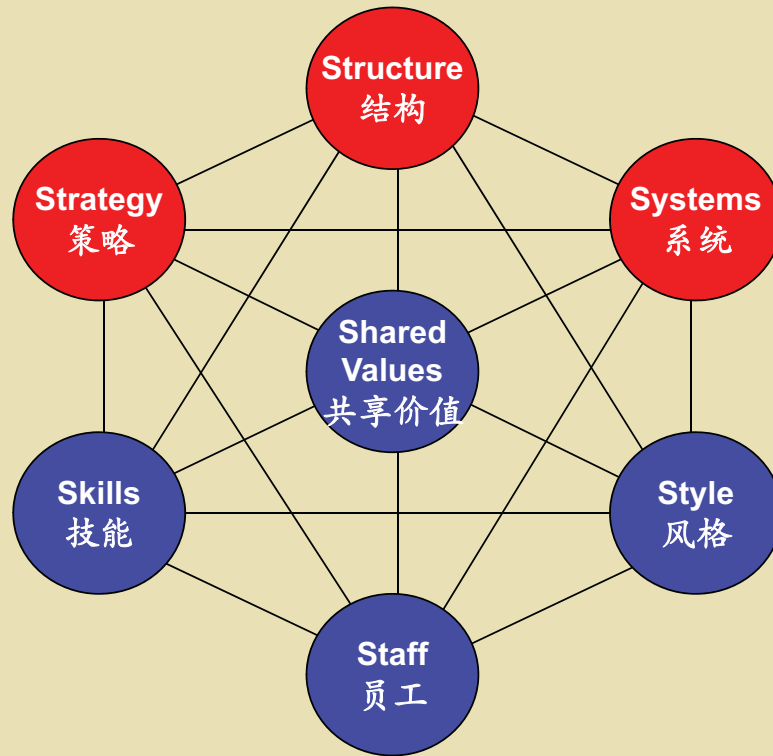
| Presentation Title | Presenter Name | Date | Subject | Business Use Only



# 组织诊断和干预所用的工具



# 7S Model 七S模型



# SWOT分析

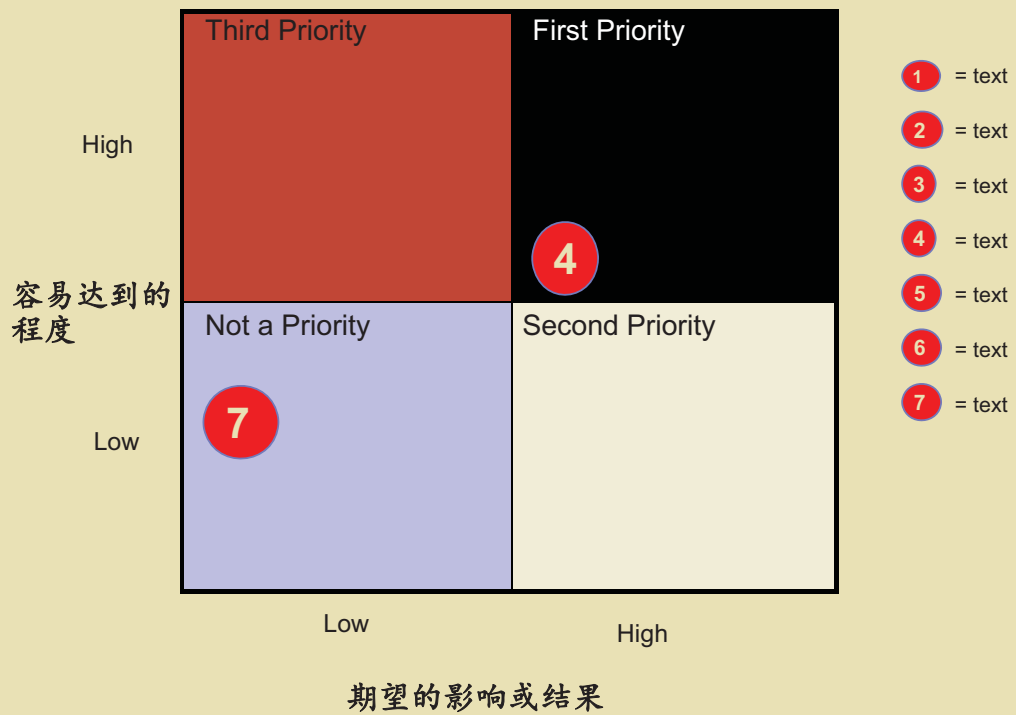
<b>Strengths –</b> What do we do well? 优势 – 我们做得好的是什么?	<b>Weaknesses –</b> Where do we have significant deficiencies? 弱点 – 我们主要的不足在哪里?
<b>Opportunities –</b> What are the favorable possibilities in the external world that will benefit us? 机会 – 外部环境中哪些可能发生的事情会对我们有利	<b>Threats –</b> What are the conditions in the external world that will put us in danger? 威胁 – 外部环境中哪些条件会使我们处于危险境地?



## Critical Issues

关键事项

# 组织策略优先次序图



# 干预的层次

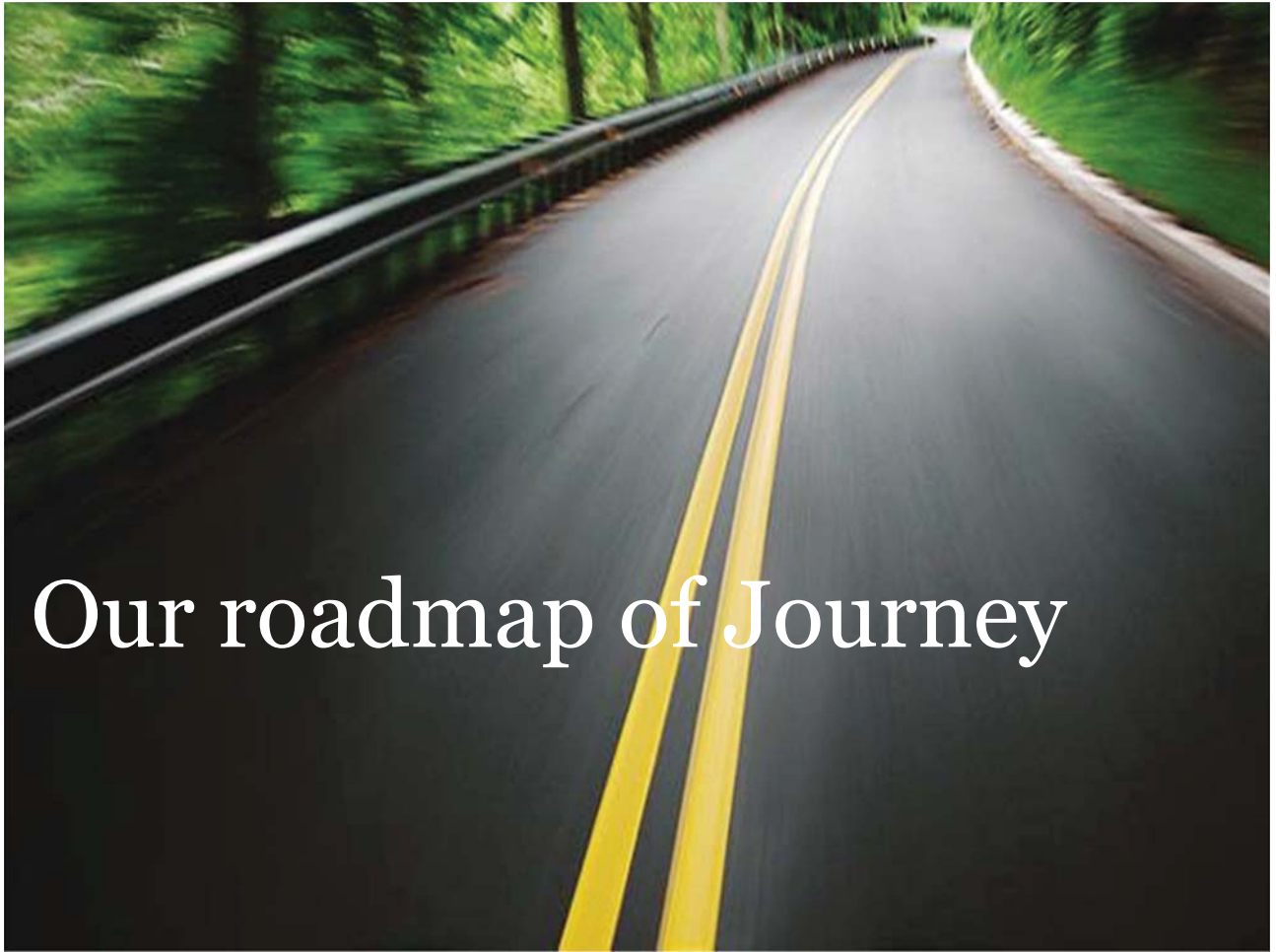


# 高绩效团队重建行动计划



## 总结：成为一个策略伙伴

1. 深入了解业务
2. 与管理层建立信任和信誉
3. 了解企业的策略焦点和方向
4. 在策略层面制定可行的行动和绩效指标
5. 使用恰当的工具和方法



# Our roadmap of Journey



**Q & A**  
提问时间