

HRBP是怎样炼成的？

目录

CONTENTS

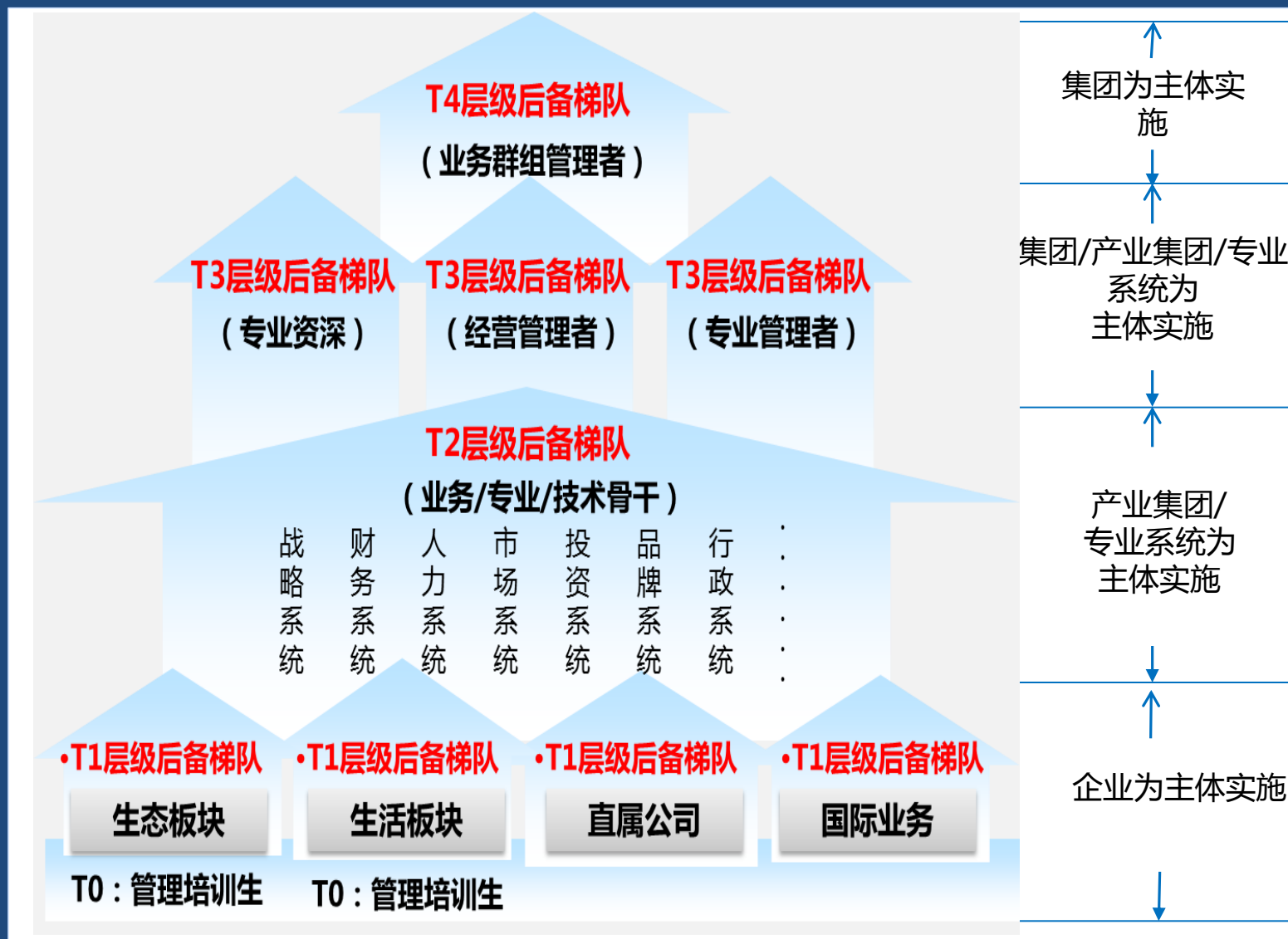
01 新奥人才培养体系

02 HR为什么要成为业务伙伴

03 HR如何成为业务伙伴

04 新奥HRBP工作全景图

首先从新奥的人才培养体系谈起



新奥的人力资源体系队伍建设

人资队伍建设基本思路：基于“管理&专业”双通道设计，抓3大重点；

推进策略：抓中间，促两头，“人力资源优才”培养是关键

长板凳计划 — 优化人资领导/管理团队

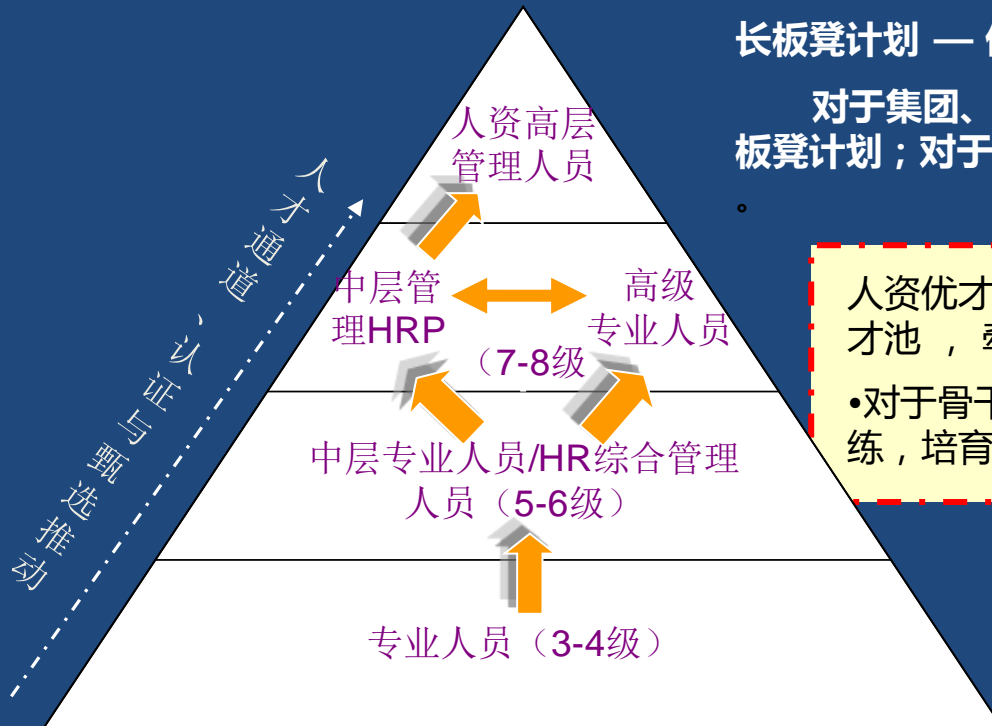
对于集团、产业集团关键的人资管理职位，试点实施长板凳计划；对于现职人员，建立向其他业务领域轮调的机制

人资优才培养 — 甄选骨干，加速培养，以补给上一级人才池，牵引下一级人才池

•对于骨干层（含管理、专业），强化专业能力和业务历练，培育人资优才；建立集团上下的人员轮调机制。

专业认证 — 夯实人才基础

通过推进专业认证，强化HR人员从业素质、人资专业知识和技能。



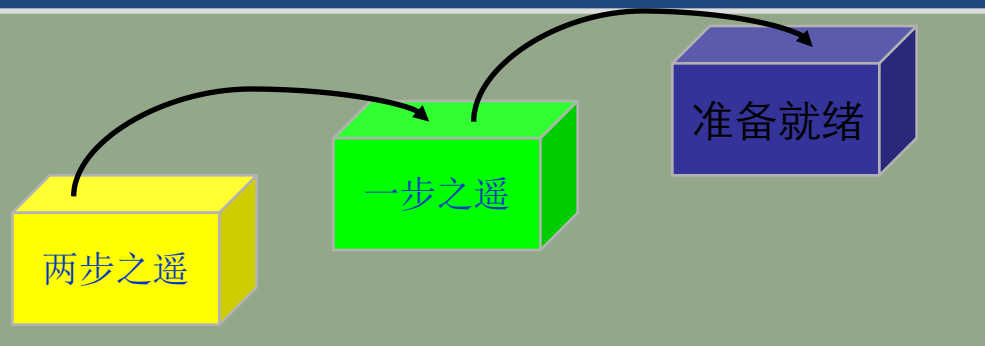
→ 人力资源双通道发展路径

新奥的HRBP队伍建设—人力资源优才培养项目

三年目标：90人

第一期目标：

- 数量：30人，在岗+后备
- 质量：合格率90%；其中优秀者纳入人力资源长板凳计划

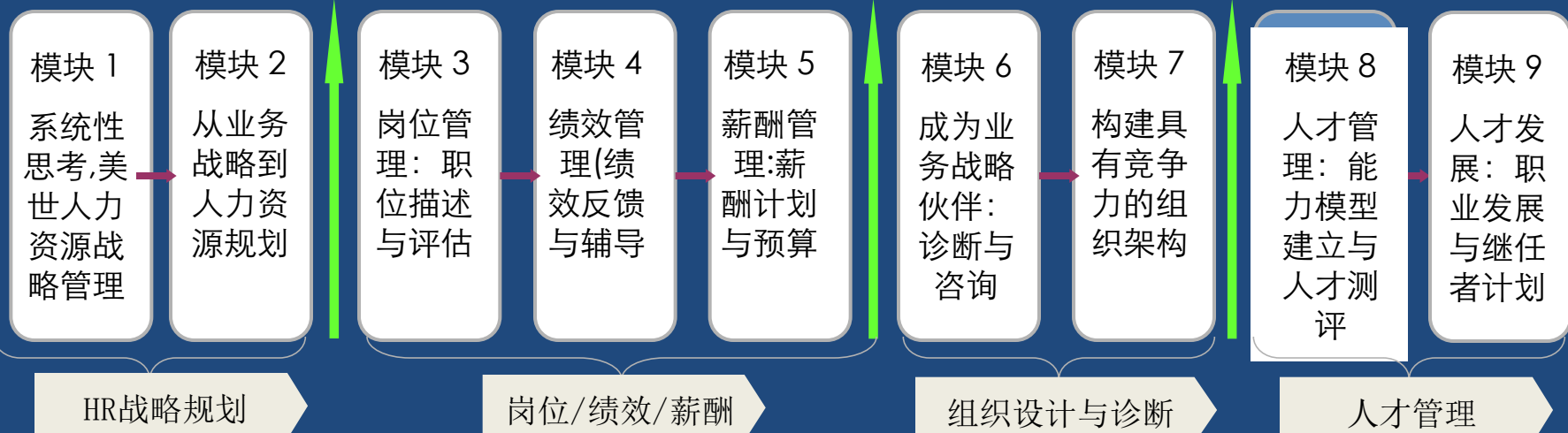


一期安排

标准	甄选	培育	评估	结果应用
2011上半年	2011.10	2012.5-12	2012.12-2013.2	2012.12-2013.12
(1) 整理人资专业能力标准 (2) 人资队伍现状分析，确定培养人群与重点	3种方式结合： (1) 人员盘点：贡献度、潜力排名 (2) 自我申报 (3) 面试答辩	(1) 群体：人力资源系统培训 + 项目锻炼 (2) 个人：基于个人发展计划实行针对性培养 (3) 导师辅导	包括两部分： (1) “人资优才”各培养项目落实及贡献打分 (2) 基于培养目标的能力评估 (3) Mentor综合评价	(1) 优秀者纳入集团/产业集团人资关键职位长板凳计划 (2) 职位聘任与竞聘 (3) 能力达标者职级晋级

人力资源优才培养整体框架

人力资源优才发展模块



为更好理解业务，配套战略、业务、财务、法律等主题学习

经验共享与拓展	经验交流 课堂（晚上）	经验交流 课堂（晚上）	名企参观学习 （外）	团队拓展 （外）
项目锻炼	<ul style="list-style-type: none"> • 聚焦集团/产业集团6个人资业务难题组建项目小组，学习实践、贡献度评估、成果总结 • 时间周期：按项目计划 			
在岗/轮岗实践	<ul style="list-style-type: none"> • 学员回到各产业集团的在岗实践；或跨产业集团的轮岗锻炼； • 时间周期：1-3年 			
导师辅导	<ul style="list-style-type: none"> • 2次一对一辅导/月（内部导师/美世专家），就学员在岗/项目实践中的问题进行辅导，对学员提升情况进行综合评判。 			

目录

CONTENTS

01 新奥人才培养体系

02 HR为什么要成为业务伙伴

03 HR如何成为业务伙伴

04 新奥HRBP工作全景图

HR为什么要成为业务的伙伴？(1)

不确定性

Uncertainty

为什么要成为业务的伙伴？(2)



组织对HR的期望与要求

组织

灵活性
适应性

文化

90后
传统企业的挑战

领军人才

带起一个新的产业

突破传统的
HR体系

职位——角色

用工模式

优客工场

目录

CONTENTS

01 新奥人才培养体系

02 HR为什么要成为业务伙伴

03 HR如何成为业务伙伴

04 新奥HRBP工作全景图

HRBP如何转型？



案例

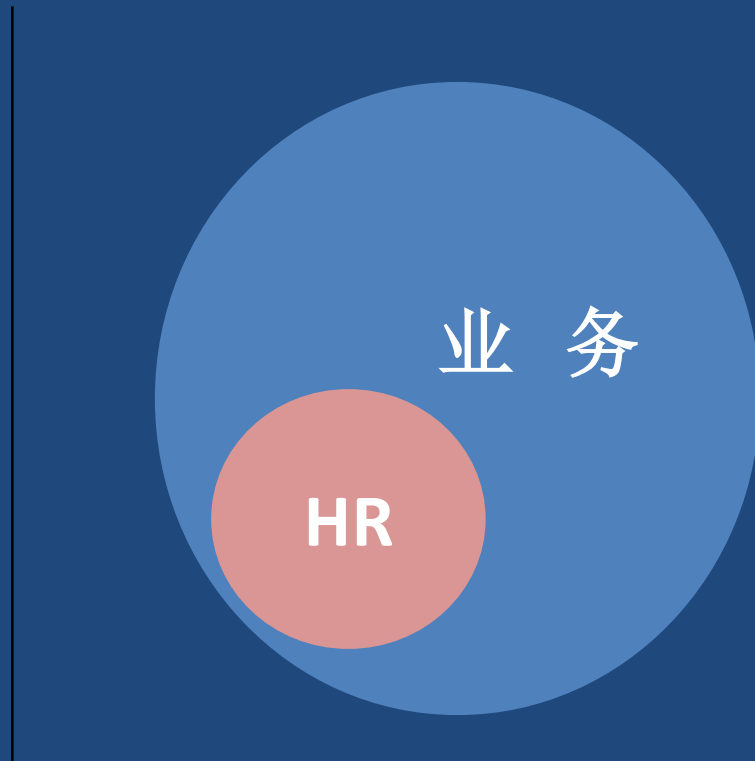
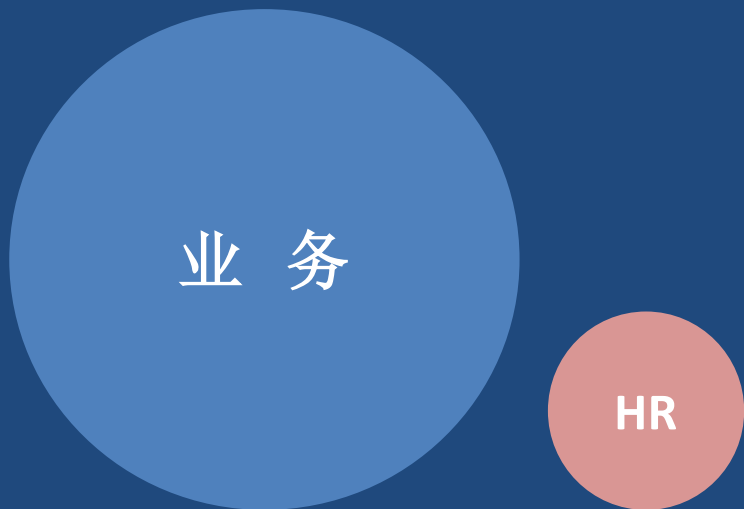
思维：
如何看到灰
度--转岗后
的思考

工作方式：
从总部到BU
加入不同的
群体、圈子

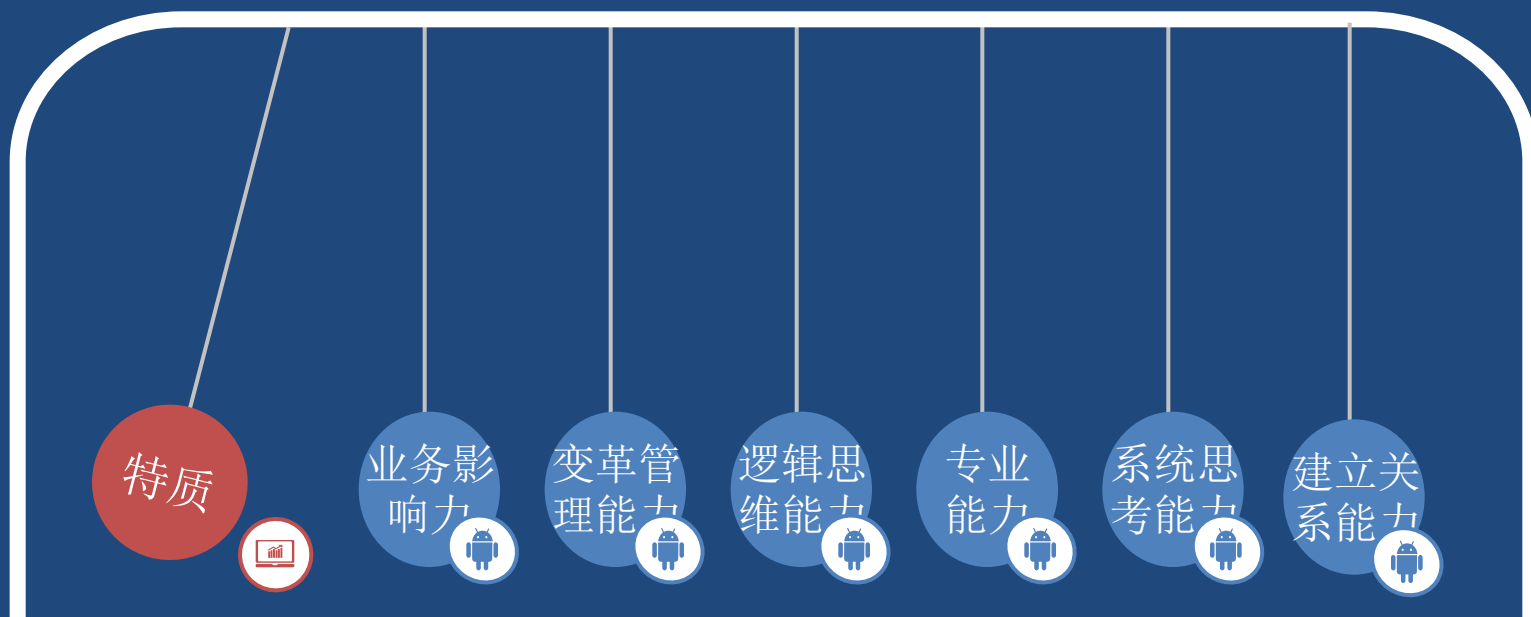
工作举措：
原则法

工作业绩：
郭老板的一
句话

人力资源如何支持业务？体现在我们的行为中



人力资源成为业务伙伴的能力要求



一个好的HRBP，可以帮你开启转型到业务岗位的大门

目录

CONTENTS

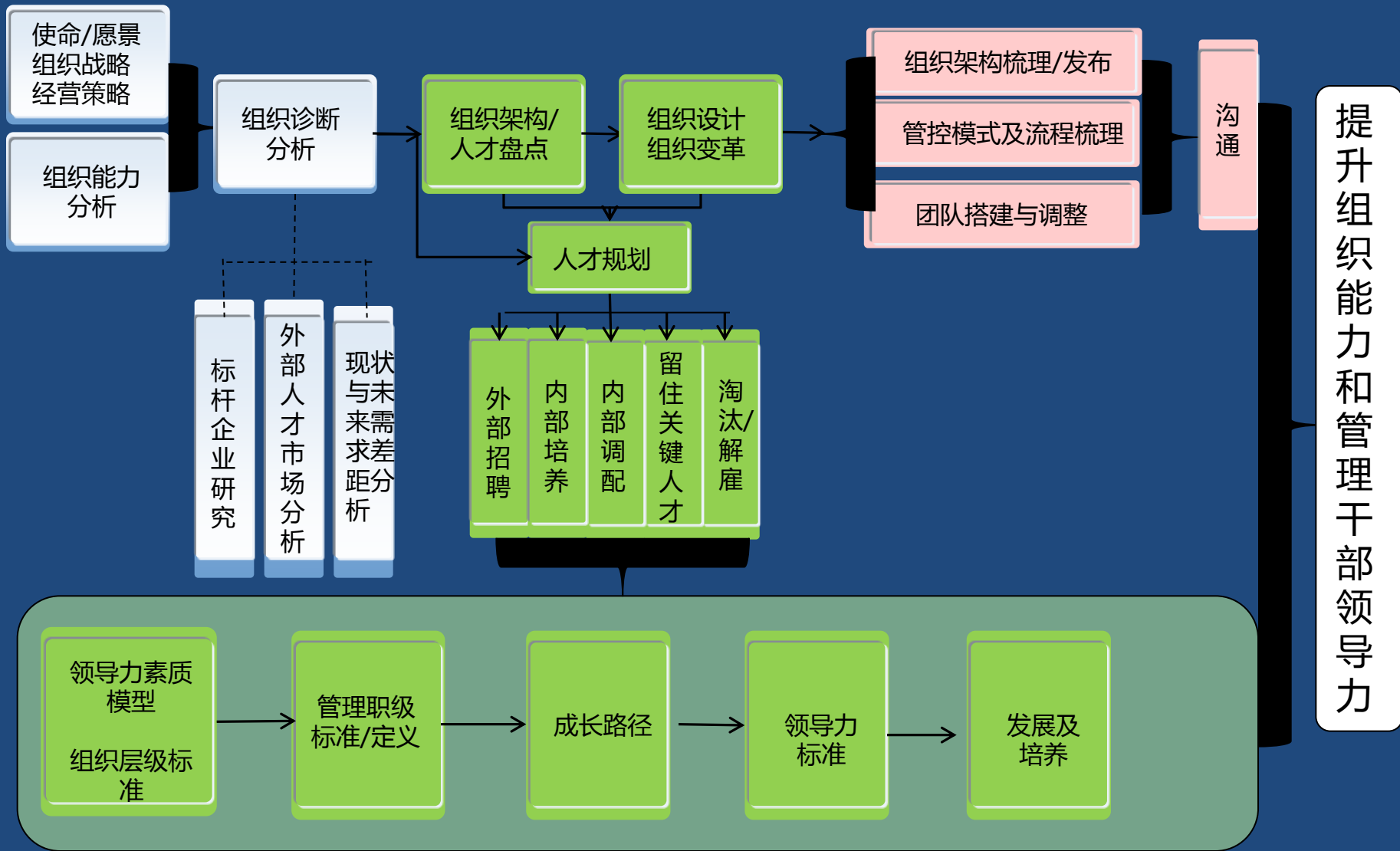
01 新奥人才培养体系简介

02 HR为什么要成为业务伙伴

03 HR如何成为业务伙伴

04 新奥HRBP工作全景图

HRBP工作全景图



新奥HRBP推行以来的主要工作内容及产出

- 业务部门战略规划理解与参与
- 参与业务部门人力资源规划制定与落实

- 业务单位校园招聘对接与参与
- 根据业务单位需求梳理社会招聘需求并提交招聘模块
- 内部竞聘需求实施

战略规划衔接及落地

招聘

绩效及薪酬管理

定位

组织与职位管理

员工学习和发展

干部管理

- 协助业务部门完成绩效目标的分解、跟踪及落实
- 协助业务领导完成绩效评价
- 协助完成业务部门的薪酬分析、年终奖分配及薪酬调整等工作

- 组织诊断（Q12、满意度分析）
- 组织职责梳理
- 参与所在部门的职位梳理及职位说明书制定

- 大学生培养计划制定与落实
- 专业人员任职资格配合实施
- 专业人员培训培养组织

- 参与所在单位的干部任免及调整
- 组织实施人才盘点
- 所在单位干部的培养及能力提升
- 所在单位干部退出机制的落实

Q & A