



第十九届中国人力资源业务伙伴年会

2018年7月12日，上海





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org



HRBP转型设计 与转型落地管理

卢国华 Lucas Lu
2018年7月

使用范围

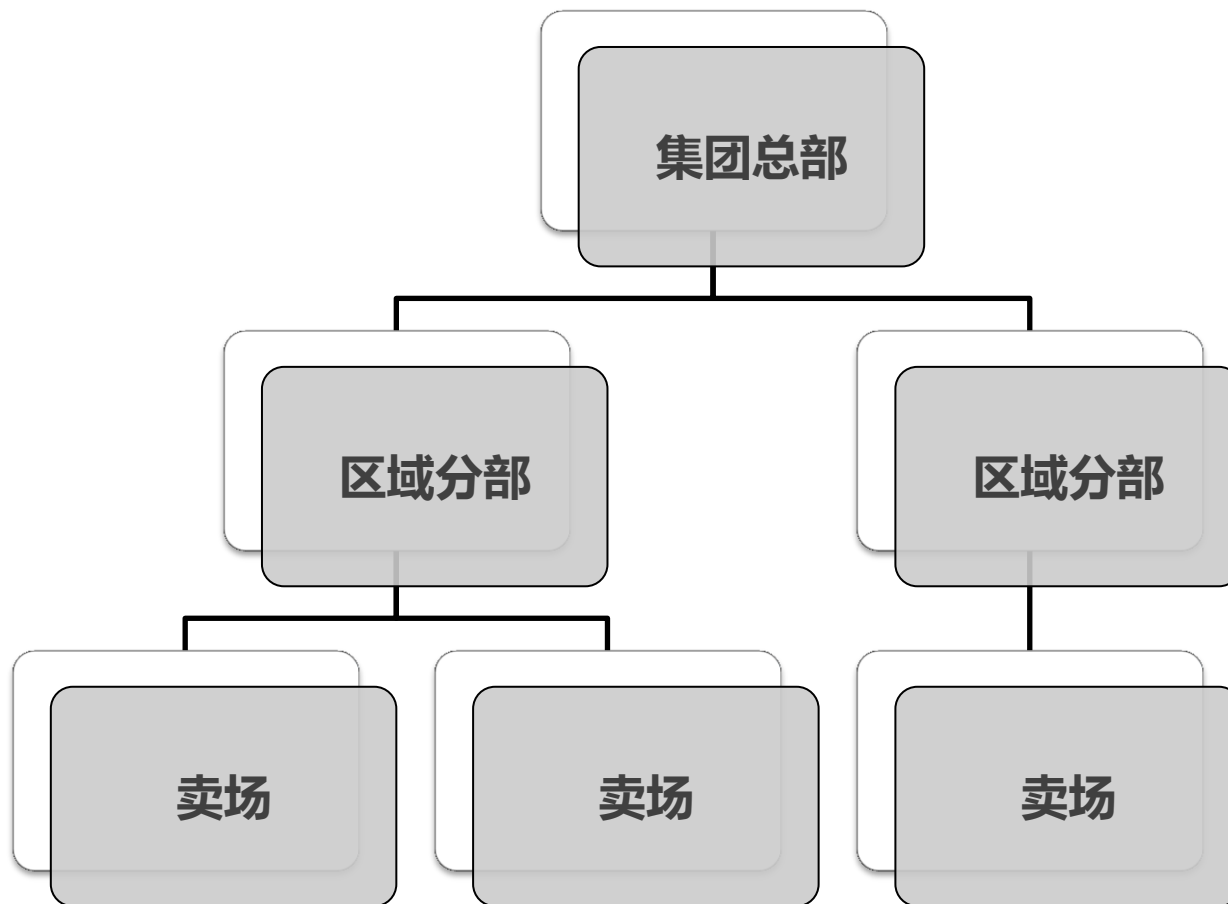
适用

- 集团化公司 多层结构
- 计划或正在推行HRBP
- 负责管理HRBP部门或Team Head

- 如何来管理向HRBP转型的节奏
- 如何推动HRBP转型的落地
- 如何来评估HRBP转型的效果
- 如何在组织中增加HRBP的价值及影响力

困惑

组织背景



HRBP发展规划（3年递进式发展）

HRBP转型

组织进程

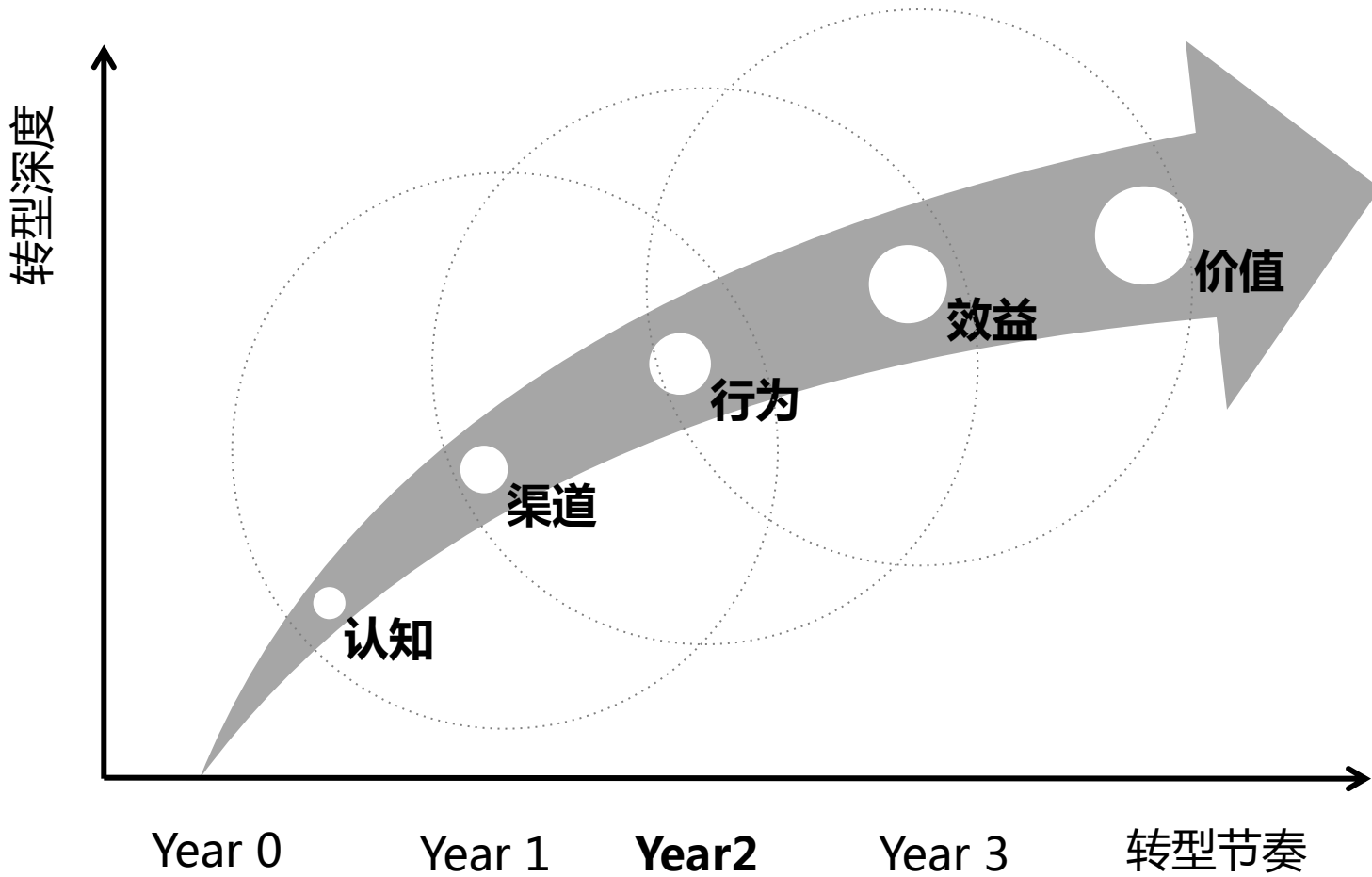
转型年份	第一年	第二年	第三年
转型组织			
总部		总部平台 HR	总部平台 HR
分部	分部平台 HRM	分部平台 HRM	分部平台 HRM
卖场		卖场平台 HRM	卖场平台 HRM

④

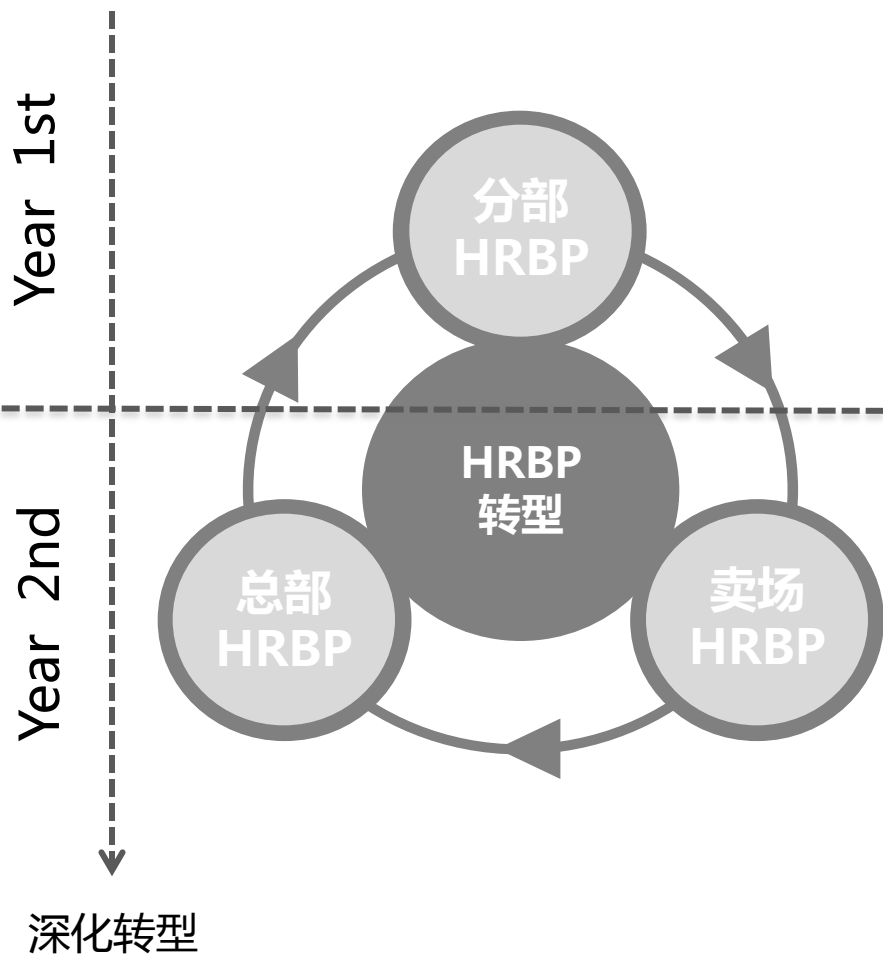
深度进程

转型年份	第一年	第二年	第三年
转型深度			
认知	认知	渠道	行为
渠道	渠道	行为	效益
行为	行为	效益	价值
效益			
价值			

④



HRBP转型---组织推进



● 分部HRBP

联系总部HRBP，参与制定、执行、反馈人力政策；
联系卖场HRBP，指导、跟进、检查、评估卖场HRBP工作
联系分部各部门、各卖场。挖掘人力需求点，提供支持。

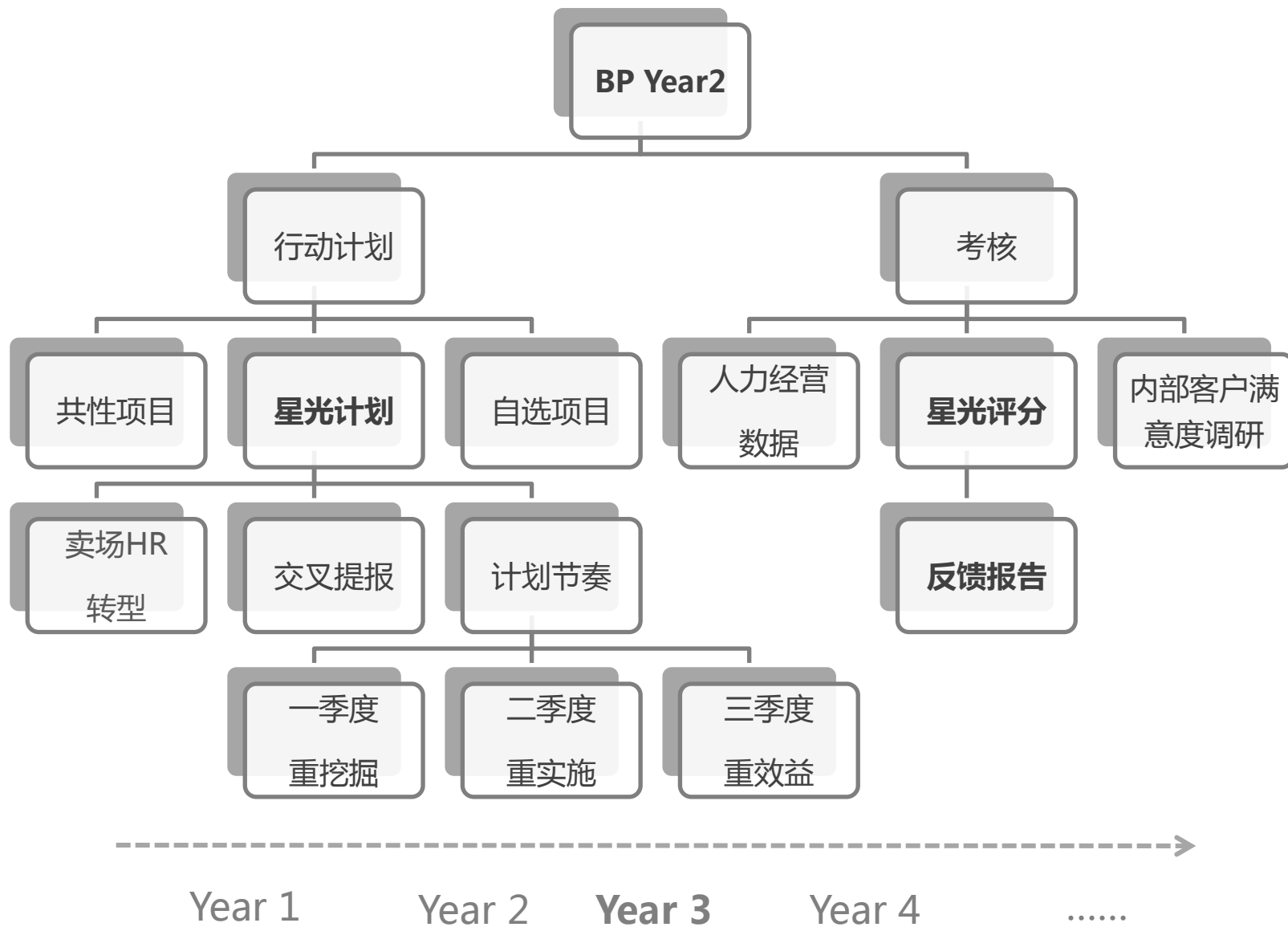
● 总部HRBP

联系COE，参与制定、反馈、推行人力政策；
联系分部HRBP，指导、跟进、评估分部HRBP工作；
联系总部直线中心、职能中心，挖掘人力需求点，提供支持

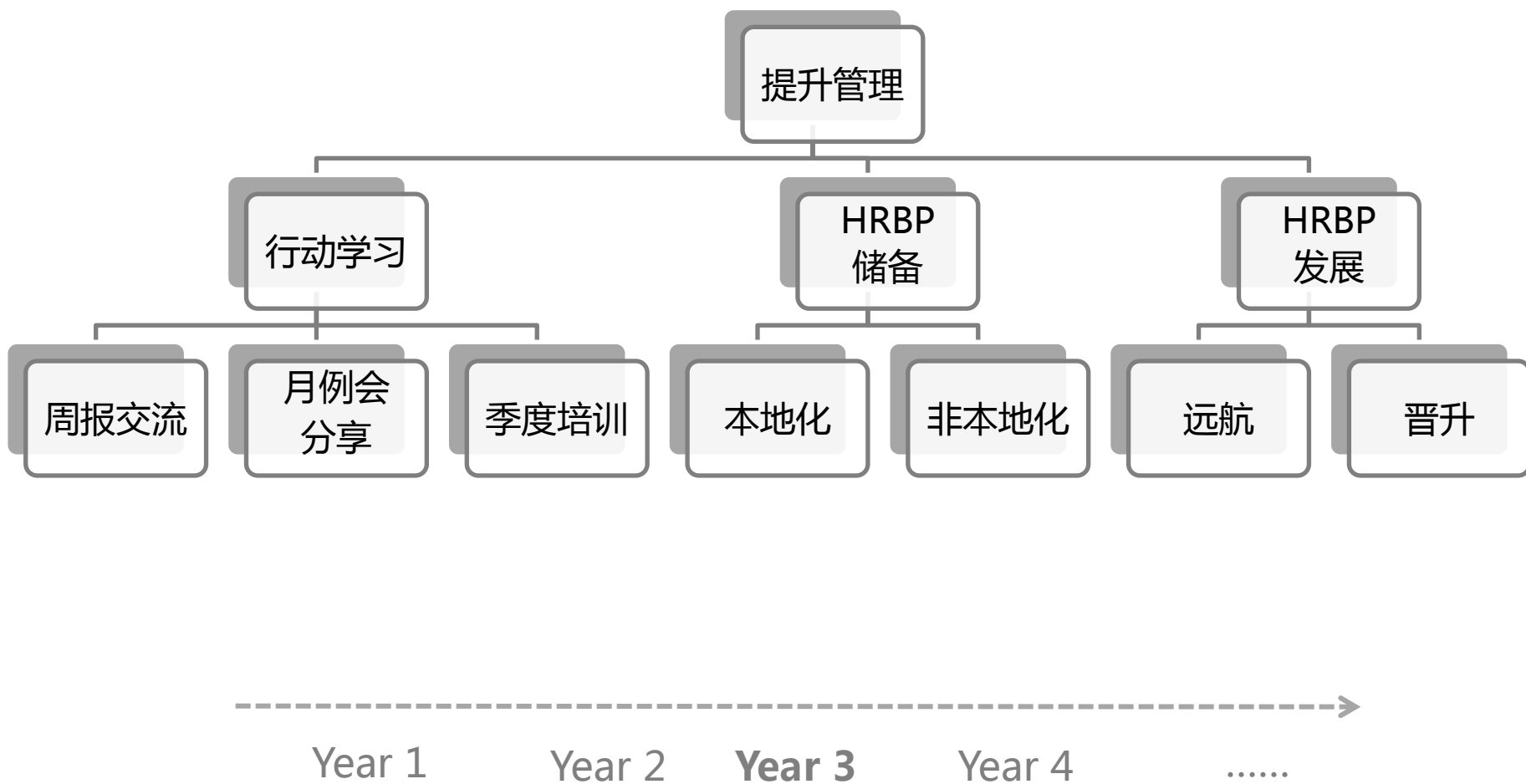
● 卖场HRBP

联系分部HRBP，参与制定、执行、反馈人力政策；
联系卖场各部门，挖掘人力需求点，提供支持；
联系卖场促销员，逐步实现促销员的自有员工化的关注管理

HRBP转型---转型管理



HRBP转型---提升管理



转型八步曲

- 公司人力团队挖掘到转型的意义和目的，统一所有参与转型的人员心智模式
- 成立专门负责分部平台HRBP转型管理的专业化部门
- 明确转型对公司的价值，更明确转型对HR团队及HR个人的价值
- 通过负责转型管理的部门高频与分部HRBP进行愿景和思路沟通
- 从组织和制度上保障转型的实施，建立行为实施要求，给予指导工具，鼓励实施
- 对行为实施过程中的亮点进行肯定和激励，建立量化的呈现方式，激发HRBP个体的活性
- 借助量化评估纠正行为实施中的偏差，推广亮点案例的分享
- 建立行为结果与业绩改善之间的关系，用行为结果价值体现转型效用

借鉴了组织行为学中推行组织变革的方法：科特的八步计划模型

8个行为持续推动转型

当期人力战略目标	序号	行为要求
有效控制编制及人力成本	1	你需要经常性地、主动地与所在业务单元的各部门负责人就控制用人费用、提升人力费用使用效率等方面进行 沟通 ，提出可行性解决方案并实施。
提升激励有效性	2	你需要经常性地、主动地与所在业务单元的各部门负责人就分部和/或卖场正在实施的各项激励政策的效果进行 沟通 ，提出优化建议并实施。
吸引、挖掘、保留核心人才	3	你需要经常性地、主动地与所在业务单元的各部门负责人就分部和/或卖场核心员工的工作状态以及如何调整和提升进行 沟通 ，提出行动方案并实施。
	4	你需要经常性地、主动地与所在业务单元的各部门负责人就分部和/或卖场高潜力人才的挖掘、培养和保留进行 沟通 ，提出行动方案并实施。
	5	你需要经常性地、主动地与所在业务单元的各部门负责人就分部和/或卖场核心岗位的人才梯队建设情况进行 沟通 ，提出行动方案并实施。
提升培训质量	6	你需要经常性地、主动地与所在业务单元的各部门负责人就分部和/或卖场员工培训的需求、数量和质量进行 沟通 ，提出行动方案并实施。
倡导合规价值观、推动经营业绩改善	7	你需要经常性地、主动地与所在业务单元的各部门负责人就分部和/或卖场存在的有违公司价值观的或不合规的行为及可能导致的后果与你进行 沟通 ，提出处理方案并实施。
	8	你需要经常性地、主动地在所在业务单元的管理层会议当中，就分部卖场的人员状况及其与经营业绩之间的关联进行系统的报告，提出可行性方案并实施。

2

8个行为实施指导

当期人力战略目标	序号	行为实施点建议
有效控制编制及人力成本	1	分析当期及累计的人力预算使用的情况；追溯人力费用对比预算超支或节约原因；分析人力实际发生费用与经营业绩之间的关联，分析人力实际发生费用与当期各单元人员编制的关联；分析人力实际发生费用与部门或关键岗位人员的绩效 KPI 之间的关联
	2	分析人力费用使用效率的现状（围绕人力费用率、人均劳效、万元产出、人均成本等关键数据的横向及纵向的比较、与上一年度同比比较）；合理标定分部内对应 BU 人力费率的各项优良中差的标准，依据各 BU 的现状，与其分析和探讨，找到接下来改善提升的有效措施；
	3	分析各品类 BU 的人力费用及人力费用效率，重点分析沟通品类 BU 条线（门店销售柜组）费率情况，分析提升人力费用投入产出比的方法（通讯数码及家电顾问作为关键点）
	4	分析后台职能部门、卖场非销售类岗位员工的分工及工作饱和度，沟通并讨论如何使得人均产出的最大化
	5	分析并交流卖场员工配置合理度（总编制数、销售岗位与非销售岗位比重、分析人员结构，诸如受教育层度、性别、年龄、潜力人员、竞争对手人员结构状况等），交流探讨哪些岗位人员离职后采用非全用工等费用节约型用人模式的可行性；在销售规模、成交率、客流及淡旺季等因素基础上沟通有效调节人员配置的方法措施
	6	研判卖场排班作息的合理度，分析卖场存在停休、低效能的加班而导致员工离职时支付加班费，以及推延离职日的弊端，借助分享优秀的案例，启发管理者思维改变，从而带来管理行为的变化，最终提升效率，改善费率
	7	交流并确定部门/卖场组织架构、编制数和人力效率的优化目标，并就行动措施达成一致
	8	定期回顾行动计划的实施结果，并总结行动计划实施过程的挑战与收获
参考资料及工具	卖场经营数据月度达成分析表、品类经营数据达成分析表、分部月度损益表、人力费用汇总表、组织架构图、人员配置表、员工薪资表	

8个行为实施指导

当期人力战略目标	序号	行为实施点建议
有效控制编制及人力成本	1	分析当期及累计的人力预算使用的情况；追溯人力费用对比预算超支或节约原因；分析人力实际发生费用与经营业绩之间的关联，分析人力实际发生费用与当期各单元人员编制的关联；分析人力实际发生费用与部门或关键岗位人员的绩效 KPI 之间的关联
	2	分析人力费用使用效率的现状（围绕人力费用率、人均劳效、万元产出、人均成本等关键数据的横向及纵向的比较、与上一年度同比比较）；合理标定分部内对应 BU 人力费率的各项优良中差的标准，依据各 BU 的现状，与其分析和探讨，找到接下来改善提升的有效措施；
	3	分析各品类 BU 的人力费用及人力费用效率，重点分析沟通品类 BU 条线（门店销售柜组）费率情况，分析提升人力费用投入产出比的方法（通讯数码及家电顾问作为关键点）
	4	分析后台职能部门、卖场非销售类岗位员工的分工及工作饱和度，沟通并讨论如何使得人均产出的最大化
	5	分析并交流卖场员工配置合理度（总编制数、销售岗位与非销售岗位比重、分析人员结构，诸如受教育层度、性别、年龄、潜力人员、竞争对手人员结构状况等），交流探讨哪些岗位人员离职后采用非全用工等费用节约型用人模式的可行性；在销售规模、成交率、客流及淡旺季等因素基础上沟通有效调节人员配置的方法措施
	6	研判卖场排班作息的合理度，分析卖场存在停休、低效能的加班而导致员工离职时支付加班费，以及推延离职日的弊端，借助分享优秀的案例，启发管理者思维改变，从而带来管理行为的变化，最终提升效率，改善费率
	7	交流并确定部门/卖场组织架构、编制数和人力效率的优化目标，并就行动措施达成一致
	8	定期回顾行动计划的实施结果，并总结行动计划实施过程的挑战与收获
参考资料及工具	卖场经营数据月度达成分析表、品类经营数据达成分析表、分部月度损益表、人力费用汇总表、组织架构图、人员配置表、员工薪资表	

行为评估---内部客户满意度调研

序号	问题	评分			
		0分	1分	3分	5分
		没有沟通	有沟通，但无解决方案	有沟通，有解决方案，但没实施	有沟通，有解决方案，并达到预期结果
1	在最近的三个月当中，分部 HRBP 是否主动与你就控制用人费用、提升人力费用使用效率等方面进行过沟通？				
2	在最近的三个月当中，分部 HRBP 是否主动与你就分部和/或卖场正在实施的各项激励政策的效果进行过沟通？				
3	在最近的三个月当中，分部 HRBP 是否主动与你就分部和/或卖场核心员工的工作状态以及如何调整和提升进行过沟通？				
4	在最近的三个月当中，分部 HRBP 是否主动与你就分部和/或卖场高潜力人才的挖掘、培养和保留进行过沟通？				
5	在最近的三个月当中，分部 HRBP 是否主动与你就分部和/或卖场核心岗位的人才梯队建设情况进行过沟通？				
6	在最近的三个月当中，分部 HRBP 是否主动与你就分部和/或卖场员工培训的需求、数量和质量进行过沟通？				
7	在最近的三个月当中，分部 HRBP 是否主动与你就分部和/或卖场存在的有违公司价值观的或不合规的行为及可能导致的后果与你进行过沟通？				
8	在最近的三个月当中，分部 HRBP 是否主动曾在管理层会议当中，就分部卖场的人员状况及其与经营业绩之间的关联进行过系统的报告？				

内部客户满意度调研报告

HRM内部客户满意度报告解读 (二季度)



内部客户满意度调研报告

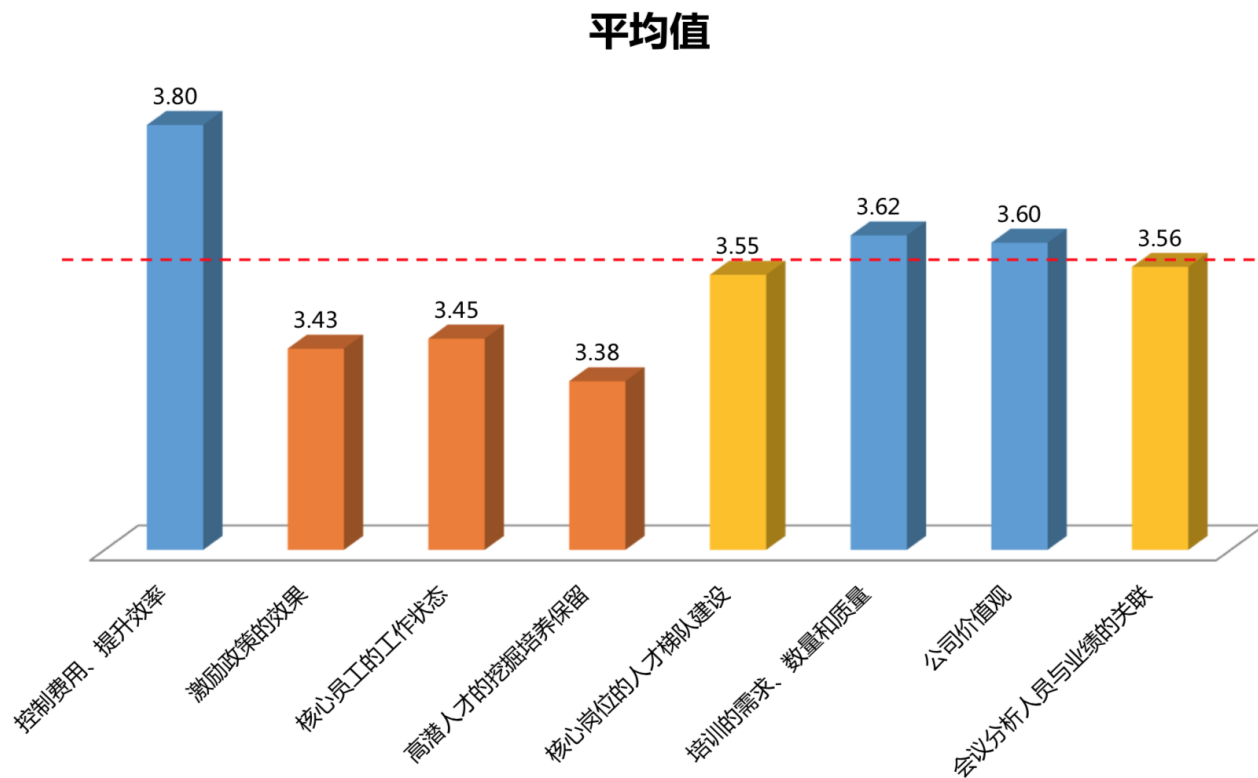
内部满意度调研概要

调研构成概述

1	所有问题围绕2014年人力工作五项核心关注点，聚焦人力工作中应当实施的行为
2	调研评测选项分级，区分行为的实施与否及行为的效度
3	评估人选择：分部核心岗位人员，人力工作中重要的对接点
4	评估人权重：评估人分为分总级人员、卖场店长、分部部门负责人，各自权重设立为40%、40%、20%

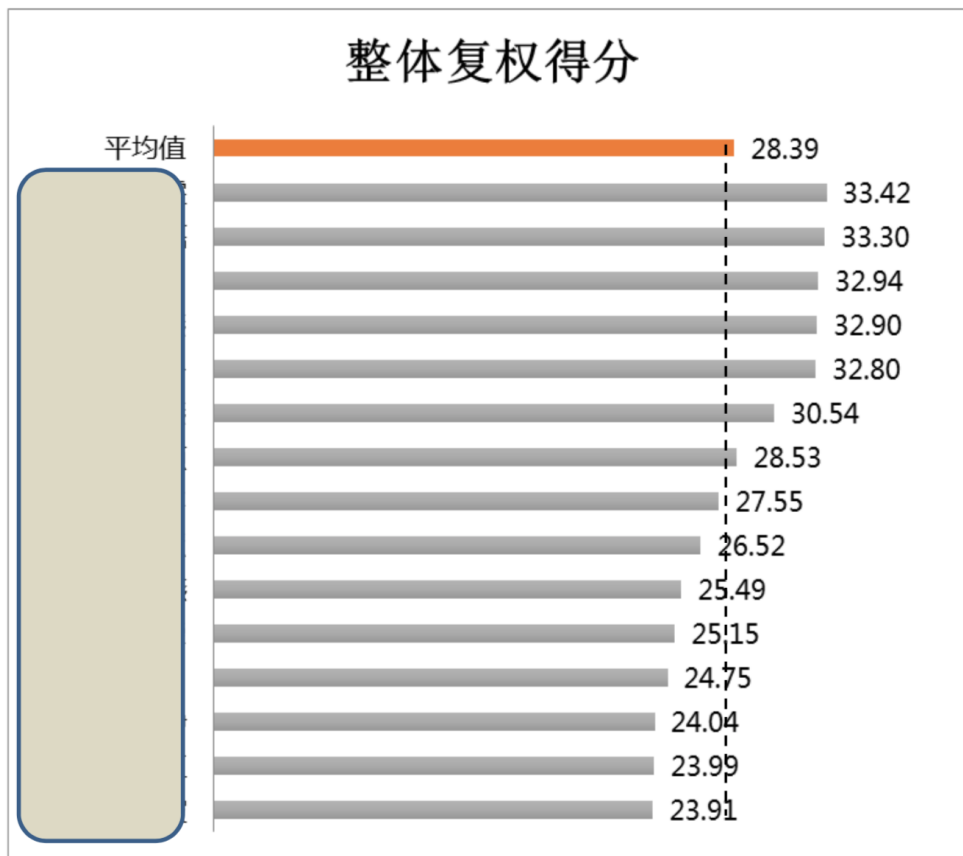
内部客户满意度调研报告

在整体复权平均得分中，我们有3个方面的行为及效度明显偏低，有2个方面的行为及效度较平均线略低，仅有1个方面（控制费用、提升效率）的行为及效度稍显突出



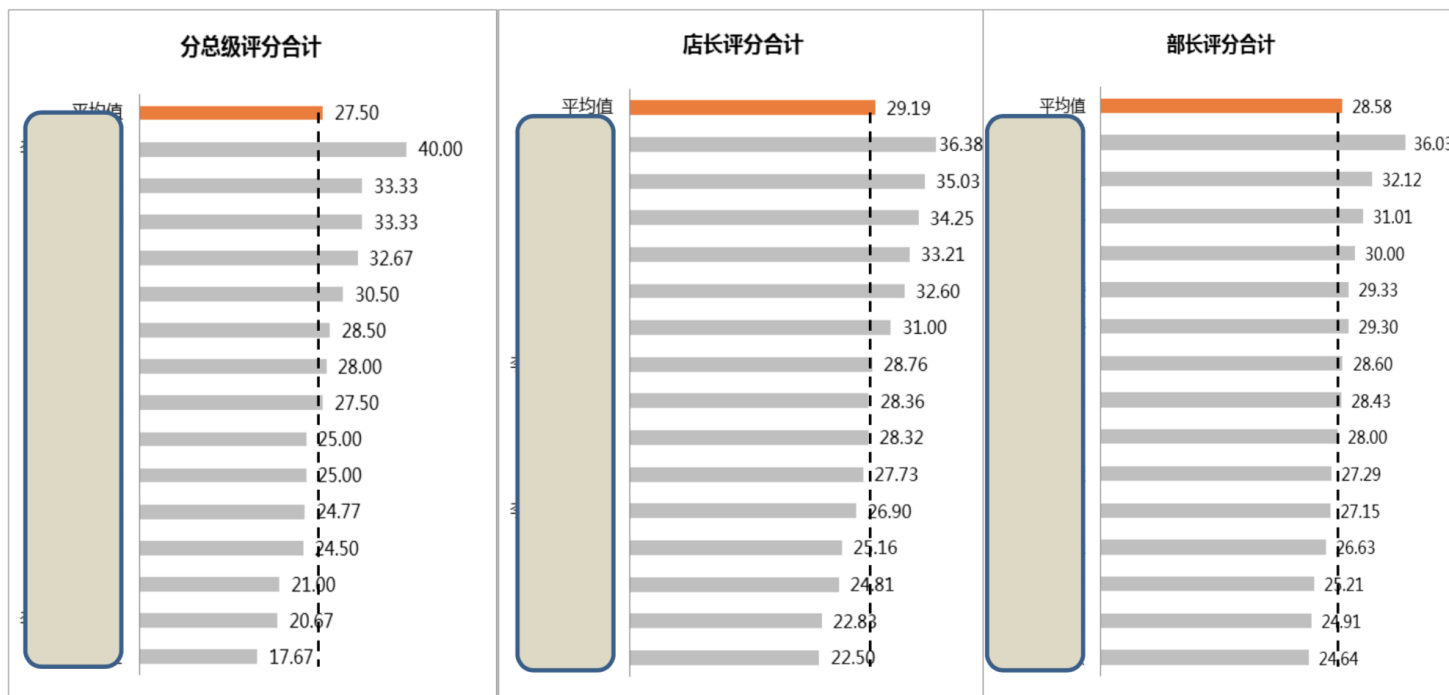
内部客户满意度调研报告

在整体复权（分总级40%，店长40%，部长20%）得分中，高分与低分分差较明显，有8人低于平均分。



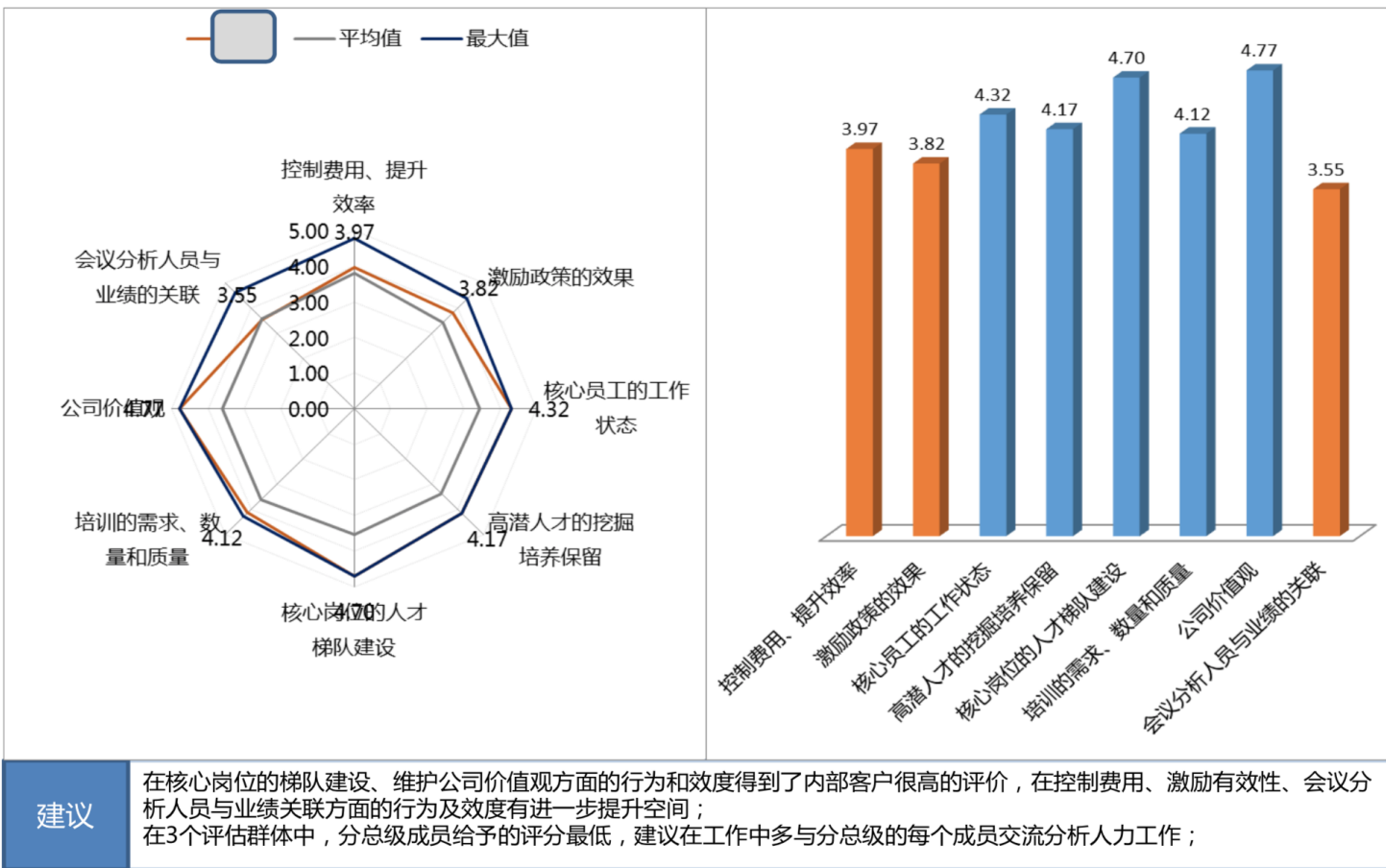
内部客户满意度调研报告

在三个维度中，SW、XYY、HBD、ZL、WHY、在各个维度的得分排在前列且波动相对较小；其余人员在各位维度的得分均出现较大的波动



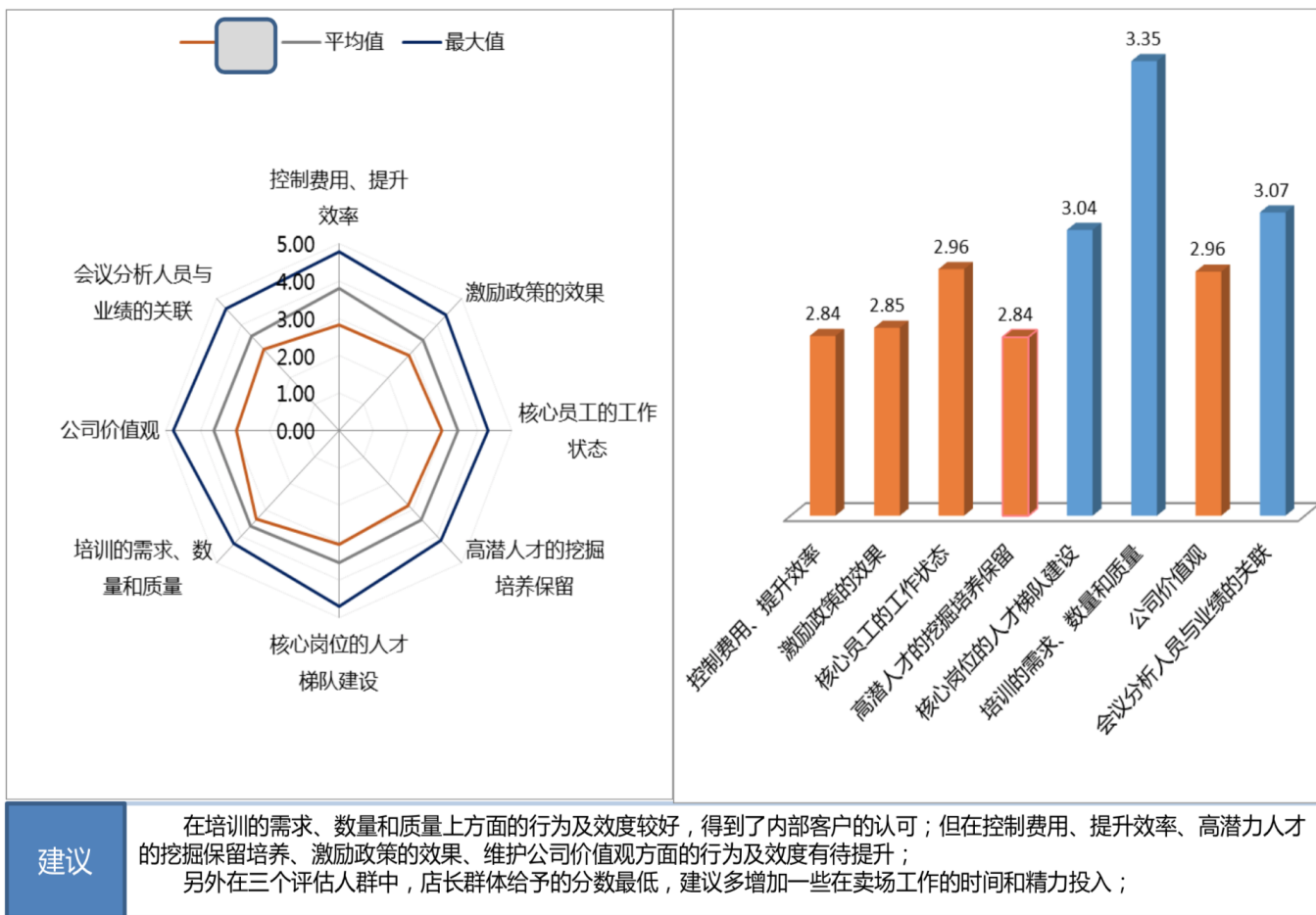
内部客户满意度调研报告

内部客户满意度报告 (SW)

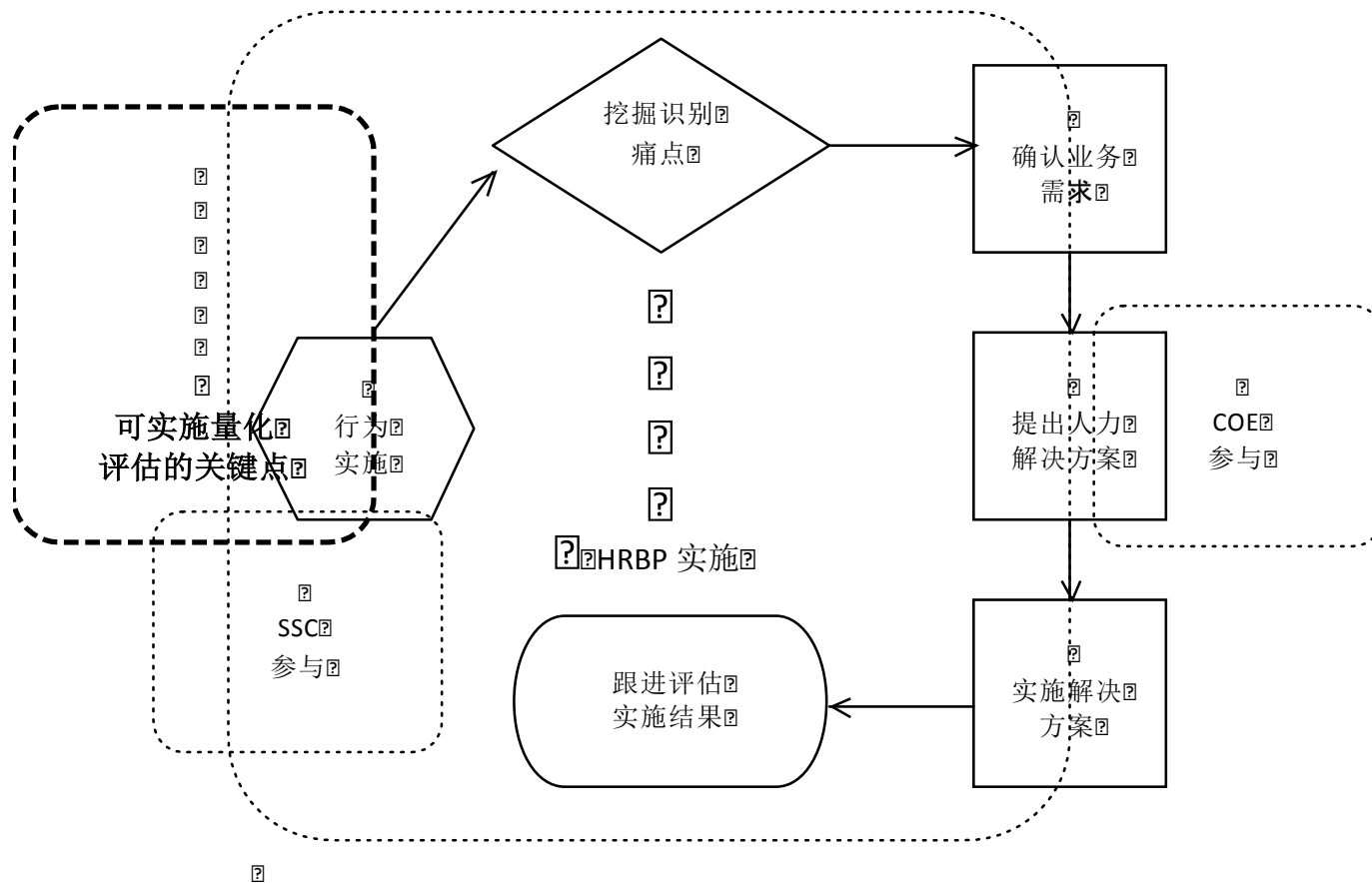


内部客户满意度调研报告

内部客户满意度报告 (ZB)



从行为到效益



效益量化

序号	BU	HR BP	BU 痛点描述	BU 需求	BU 负责人反馈	HRBP 建议或措施	对 COE 的需求	效益预估描述	行动时间段
1	SZ	许**	在上一年度的通讯业务毛利当中，运营商返利占到 60% 以上；但在上一年度年 1-9 月份的联通合约有效性评估中，存量用户保有率 48%，新增用户有效发展率 53%，三无用户占比 12%；在上一年度年 10 月份三无用户占比达 50%	改善合约的有效率，有效提升运营商返利，从而提升通讯业务毛利	要有追诉机制。要求分部必须每月结束后，向运营商要合约发展和出帐明细，并根据合约的有效性，进行提成的发放。具体方案由分部自行决定。总部可以提供系统支持。	改变原有合约产品在成交当月一次性发放的机制和方案，采用合约激励分期发放+长期额外追加激励	从整个公司的角度制定具体激励发放方案	预估提升新增发展有效率 10%，降低三无用户占比 2%，延长合约在网周期；预估增加业务毛利 500 万	2014 年*月-2014 年*月

对效益预估的描述中的“预估增加业务毛利500万”就是对HRBP行为价值量化的评估结果

从效益到价值

序号	BU	HRBP	BU痛点描述	业务需求	BU负责人需求	HRBP建议方案或措施	对COE的需求	效益预估描述	行动时间段	评分组评分
示例	ZB	LGH	在2014年的通讯业务毛利当中，运营商返利占到60%以上；但在14年1-9月份的联通合约有效性评估中，存量用户保有率48%，新增用户有效发展率53%，三无用户占比12%；在14年10月份三无用户占比达50%	改善合约的有效率，有效提升运营商返利，从而提升通讯业务毛利	要有追诉机制。要求分部必须每月结束后，向运营商要合约发展和出帐明细，并根据合约的有效性，进行提成的发放。具体方案由分部自行决定。总部可以提供系统支持。	改变原有合约产品提成在成交当月一次性发放的机制和方案，采用合约激励分期发放+长期额外追加激励	从专家的角度制定具体激励发放方案	预估提升新增发展有效率10%，降低三无用户占比2%，延长合约在网周期；预估增加业务毛利500万		
1	NJ	SW								
2	YZ	WHY								
3	CZ	JH								
4	WX	WMM								
5	SZ	LJ								
6	NT	XYX								
7	YC	DY								
8	HA	HBD								
9	ZXZ	WMY								
10	AH	LDH								

价值的表里



HRBP转型落地总结

- 转名 ⊗ 转型
- 通过行为驱动能力提升
- 考评行为和效度
- 基于解决能力问题的行为价值量化设计
- 用价值重塑HR价值

卢国华 Lucas Lu

三胞生物医疗产业集团HRGM

无锡三胞医疗管理有限公司 副总裁

Lu_lucas@126.com

