



# 第十八届人力资源业务伙伴年会

2021年3月30-31日，上海





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：[marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



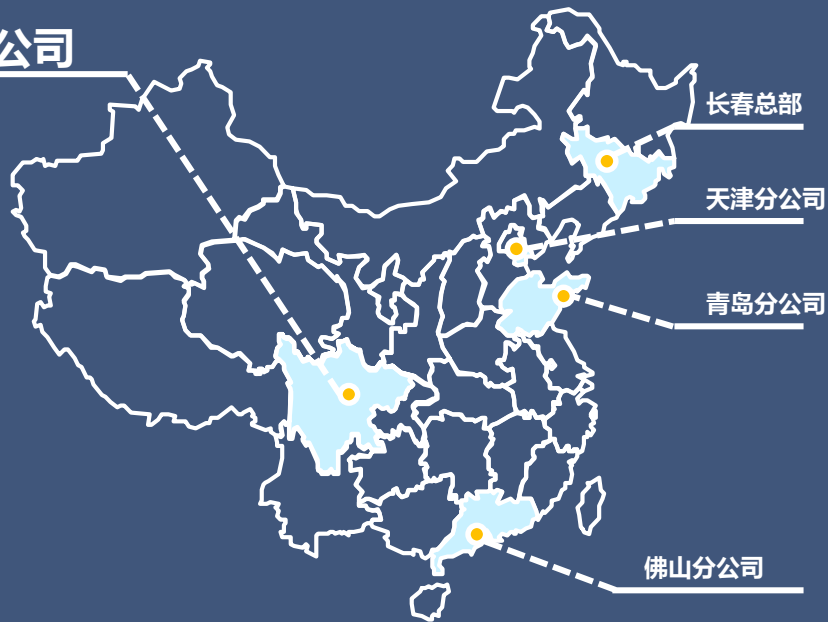
# 向着创造价值，向着服务客户出发

—— 一汽-大众成都分公司 BP模式介绍

# 一汽-大众汽车有限公司成都分公司概况

## 一汽-大众成都分公司

- 成立于**2009年5月8日**
- 除总部以外的**第一个**整车制造基地
- **第一家**入驻成都经开区的乘用车生产企业



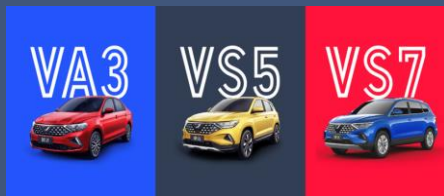
2018

生产制造基地 (产)



负责JETTA品牌全产业链运营的分公司  
(研、产、供、销)

2019-2020



JETTA品牌车型陆续上市

## 品牌发展需要

JETTA品牌的发展对组织能力的需求骤增，迫切需要人力资源与组织流程部门，以更高效、更敏捷的方式向组织提供支撑。

## 公司转型推动

在2017年公司整体的变革的推动下，人力资源与组织流程部门从原有的监控管理为主，政策驱动为主的模式，逐步向以深度人际互动为主要特征的BP模式转型。

- ✓ 2018、2019年以点状项目（绩效管理、流程变革、青年突击队等）作为尝试，逐步摸索，积累经验；
- ✓ 于2020年正式开启了“向着创造价值，向着服务客户出发”的BP转型之路。

接下来，将从以下三个方面介绍BP工作的转型之路。



一、BP是什么样的？

二、BP为什么是这样的？

三、BP如何发展成这样的？



## 一、BP是什么样的？

- 1 BP业务类型
- 2 BP业务开展形式
- 3 BP业务开展步骤
- 4 如何确保BP业务开展

# 1 BP业务类型 (Before)

## 传统模型

知识  
技能

社会角色  
自我概念  
特质 (性格)  
动机

Before



The image features a large iceberg floating in a blue ocean. The tip of the iceberg, which is visible above the water line, is relatively small and jagged. The vast majority of the iceberg is submerged below the water line, appearing much larger and more complex. This visual metaphor represents the 'Before' state, where the visible part (skills and knowledge) is a small fraction of the total organizational state (including social roles, self-concept, personality traits, and motivation).

## BP业务

员工沟通 (被动、点状)  
赋能育才 (广而不深)  
流程变革 (被动、点状)  
岗位编制 (被动、点状)  
绩效管理 (被动、不连续)  
机构调整 (被动、点状)

# 1 BP业务类型 (Now)

## 传统模型

知识  
技能

社会角色  
自我概念  
特质 (性格)  
动机

# NOW



The image features a large iceberg floating in a blue ocean. The tip of the iceberg, which is above the water line, is labeled 'NOW'. The much larger part of the iceberg, which is submerged below the water line, represents the 'BP业务' (Business Process) components. The background is a clear blue sky and sea.

## BP业务

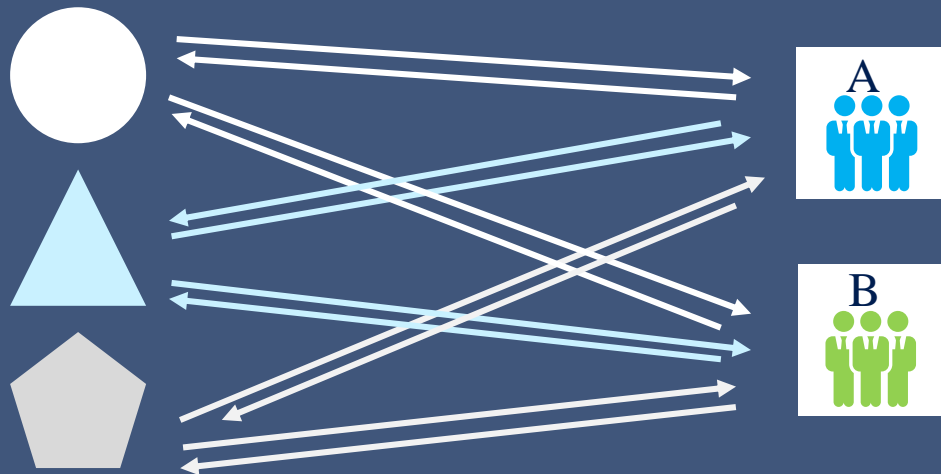
员工沟通 (主动、流程化)  
基于人才盘点的精准赋能  
流程变革 (主动、系统)  
岗位编制 (主动、系统)  
绩效管理 (主动、系统)  
机构调整 (主动、系统)  
人力资源规划  
业务支持  
员工咨询  
团队氛围打造  
职业生涯规划  
组织诊断  
组织规划

## 2 BP业务开展形式 (Before)

# Before

Supporter

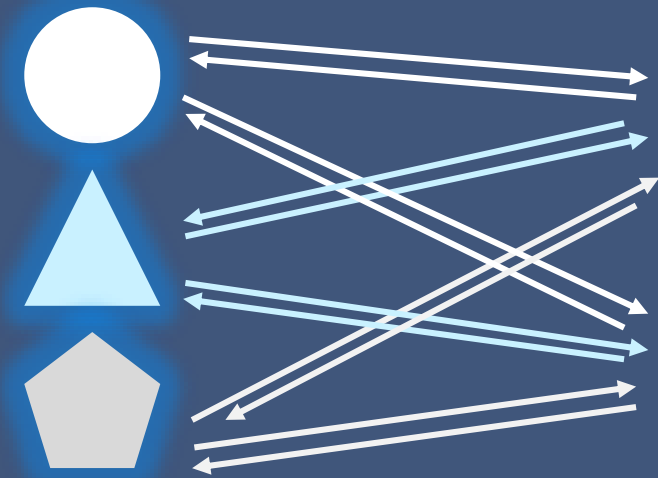
Customer



## 2 BP业务开展形式 (Now)

# NOW

Supporter



BP

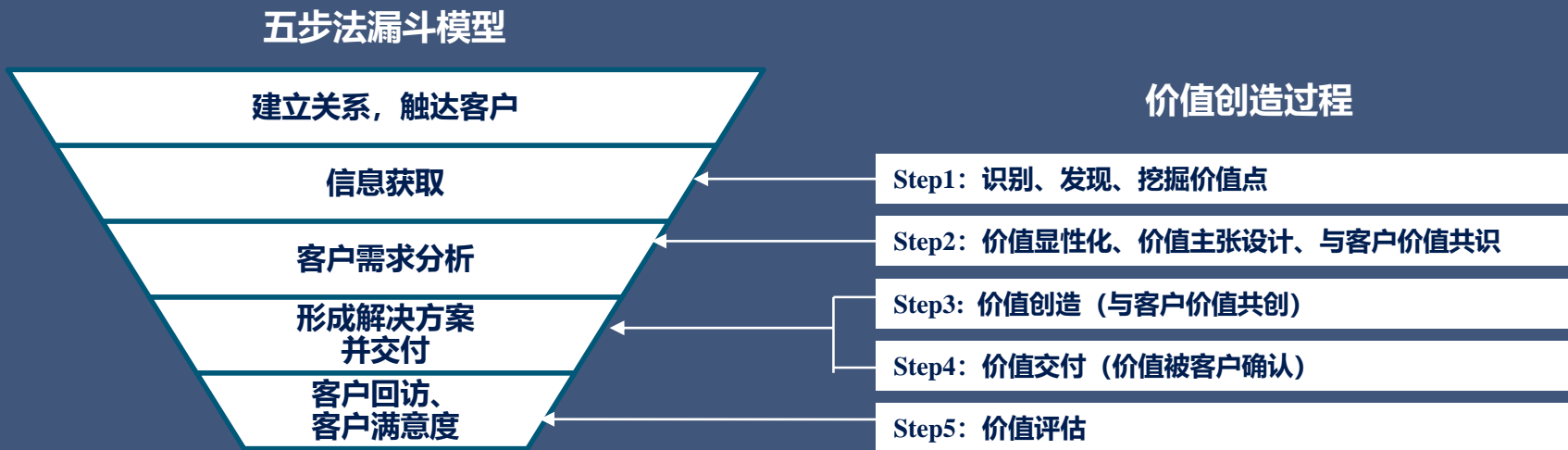


Customer



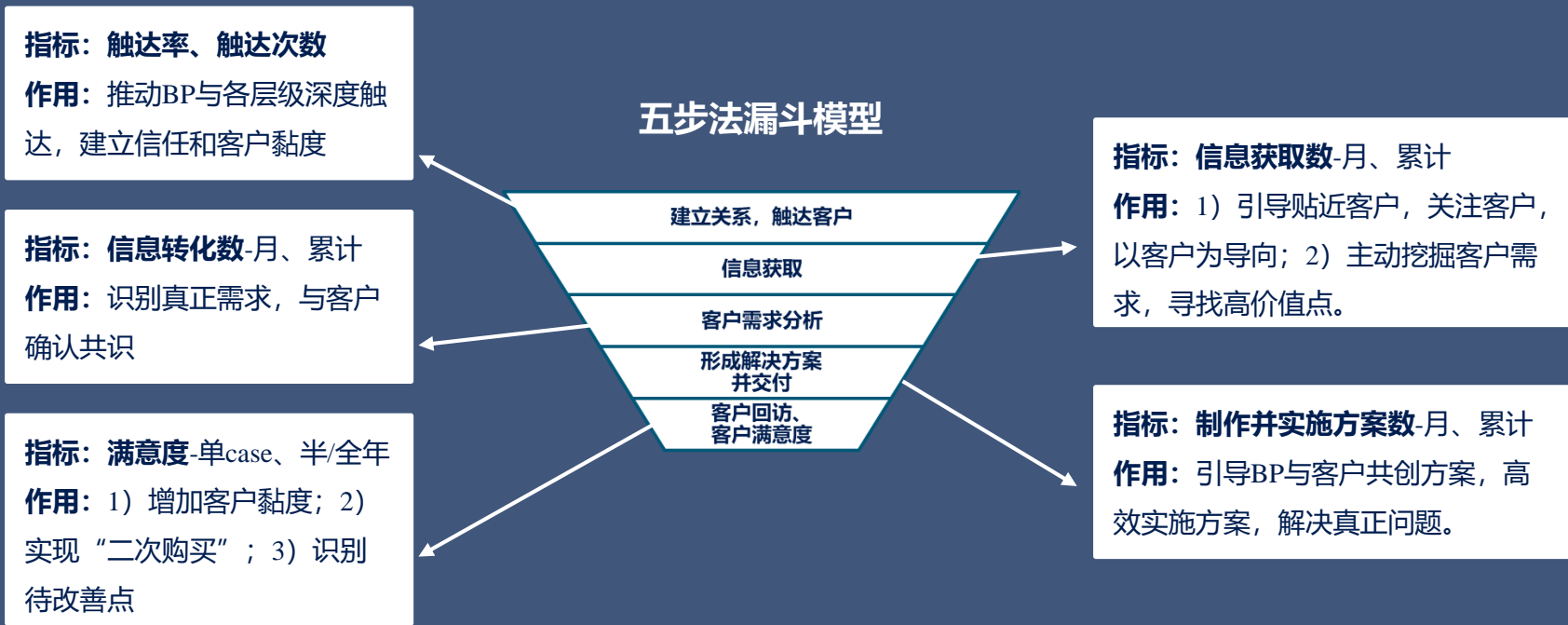
### 3 BP业务开展步骤

以客户为导向，建立从“渠道扩展”到“客户回访”全闭环的BP工作漏斗模型（BP工作五步法），推进BP模式，这五步法是价值创造过程在BP模式中的具体应用。

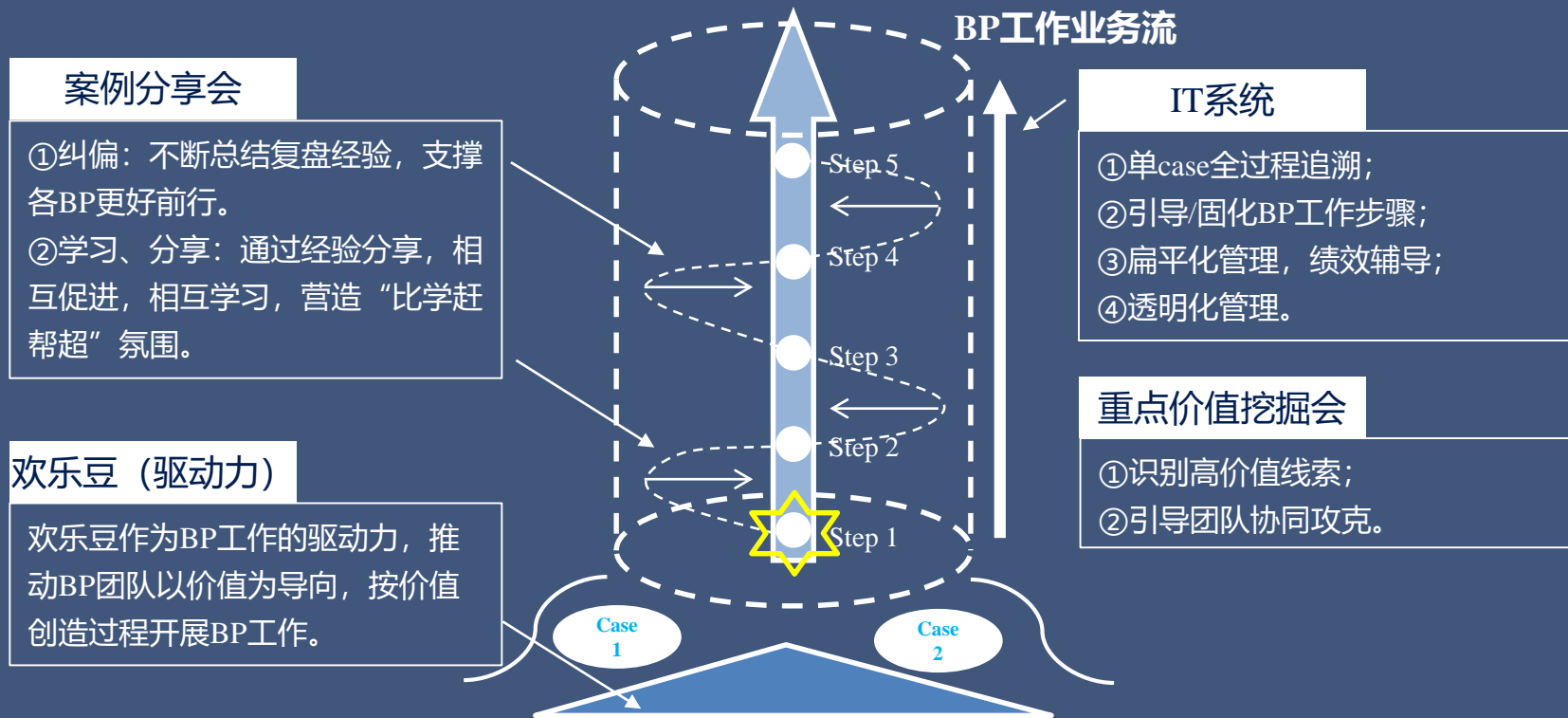


### 3 BP业务开展步骤

#### 五步法漏斗模型



# 4 如何确保BP工作这样开展



## 二 BP为什么是这样的

1

企业是以可持续的方式创造用户价值的组织，其中**创造用户价值是第一性的**，价值创造导向是企业经营发展的关键

2

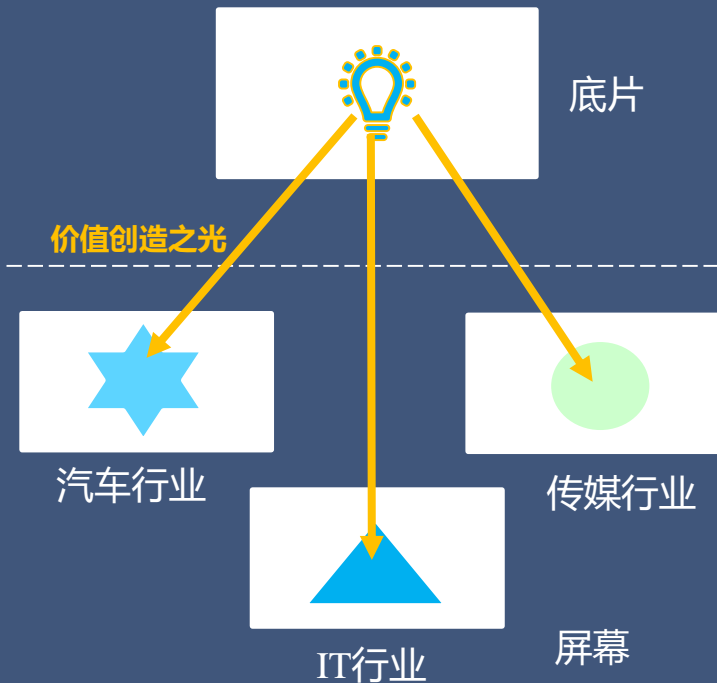
识别了部门在JETTA品牌整个价值创造链上的位置，明确了部门的使命和定位：**密联企业战略，成为成就组织、成就他人的赋能者。**

3

VUCA时代，环境瞬息万变，我们始终坚信无论科技怎么迅猛进步，**深度的人际互动**是能够**创造巨大价值**的，客户最佳价值的创造一定是回归业务的，为业务服务的，以人际互动为根本特征的BP模式是JETTA品牌创造价值的最佳模式。

## 二 BP为什么是这样的

HR is not about HR, HR is about value.



在转型过程中，通过行业对标、先进面谈，发现各领域各行业BP模式各有特色，有共性，也有差异。

通过多年以来的摸索，发现现有的BP转型之路并不适合JETTA品牌，我们不禁向后多走一步。

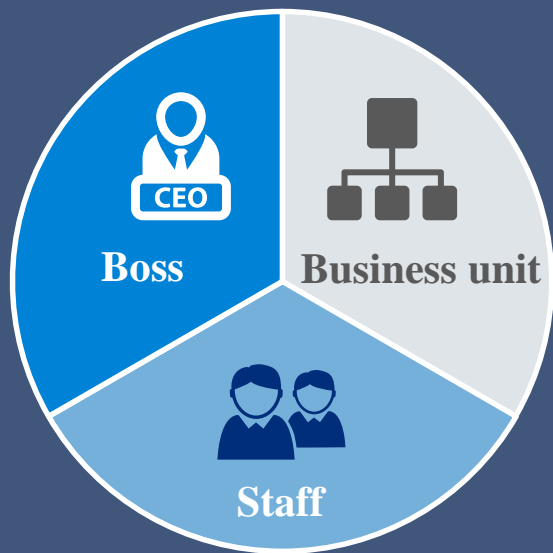
2020年，与戴维尤里奇面对面交流，先生的一句话“HR is not about HR, HR is about value”深刻触动了我们，引发了我们的思考。



**我们更加坚信，以深度人际互动为根本特征的BP模式是JETTA品牌最佳的BP创造价值模式。**

## 二 BP为什么是这样的

因此，根据企业特性，从最高管理者、业务单元、员工三个维度，确认了我们的愿景VISION.



**Boss:** 遇到企业难题首先想到用BP模式可以高效推动、解决。

**Business unit:** 遇到业务难题能主动寻找BP支持，并相信BP能起到积极促进作用。

**Staff:** 无论是工作中，还是生活中，无论是大事还是小事，万事都能想到BP，指导BP能理解和支持自己。

## 二 BP为什么是这样的

基于未来的愿景Vision，明确了关键任务Mission



Staff

员工沟通（咨询）  
人才盘点精准赋能  
职业生涯规划  
岗位编制规划  
.....

通过深度人际触达，建立信任，  
做个各层级大事小事皆知晓，  
“知其然更知其所以然”



Business unit

流程变革（流程诊断、提效）  
组织机构规划及调整  
绩效管理（战略一致性和有效性）  
业务支持（战略规划、重难题攻坚）  
组织诊断  
.....

深耕业务部门，知晓业务动态，不仅能全面洞察、  
诊断业务部门问题“号准脉”，更能“抓准药”、  
“治好病”。



Staff

支撑



Business unit

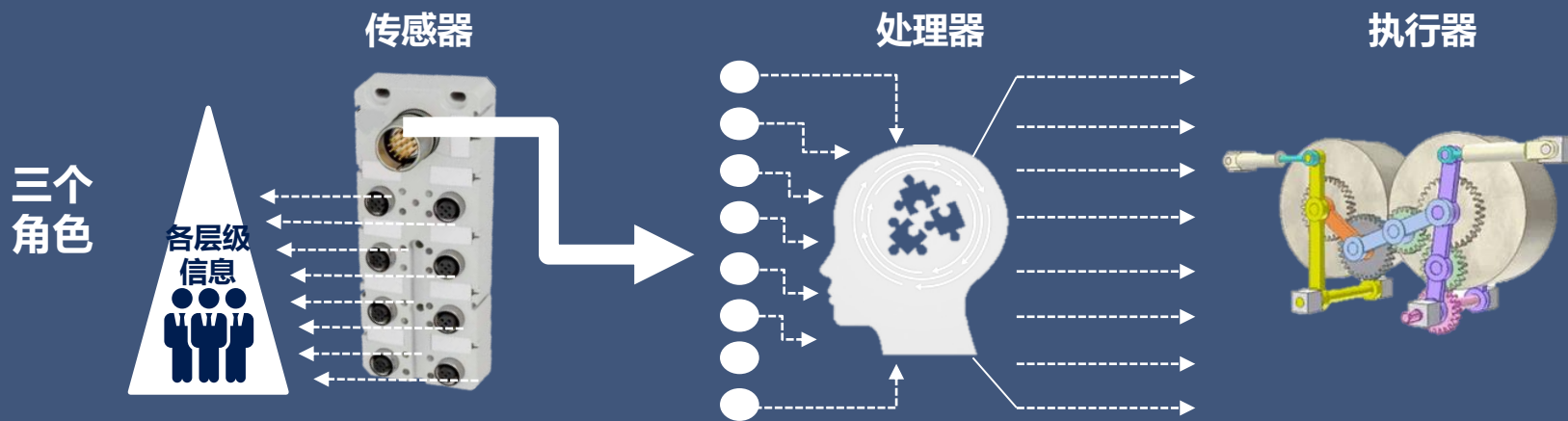
支撑



Boss

## 二 BP为什么是这样的

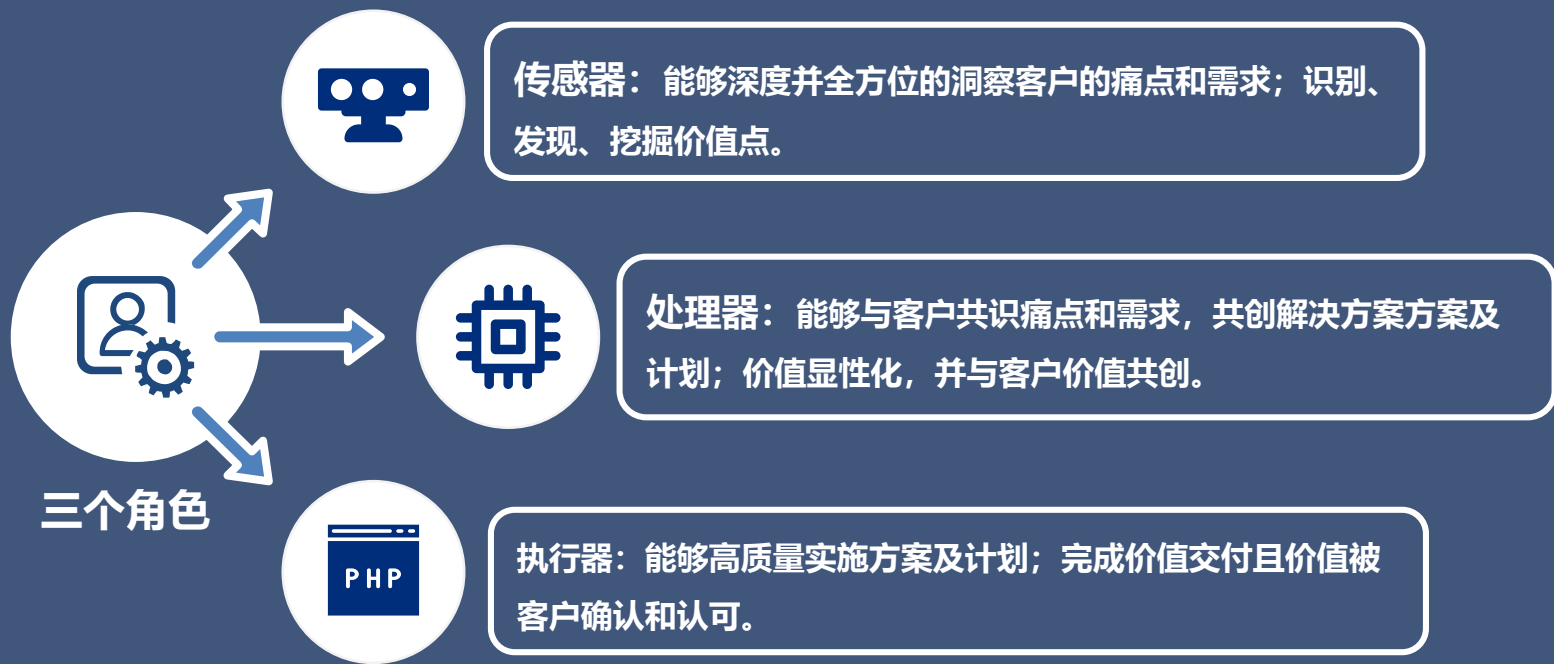
基于工作任务Mission和理想状态Vision，结合价值创造的普遍过程，为了更好地指导所有BP开展工作，明确了BP需具备的“三个角色”、“四项技能”



四项技能

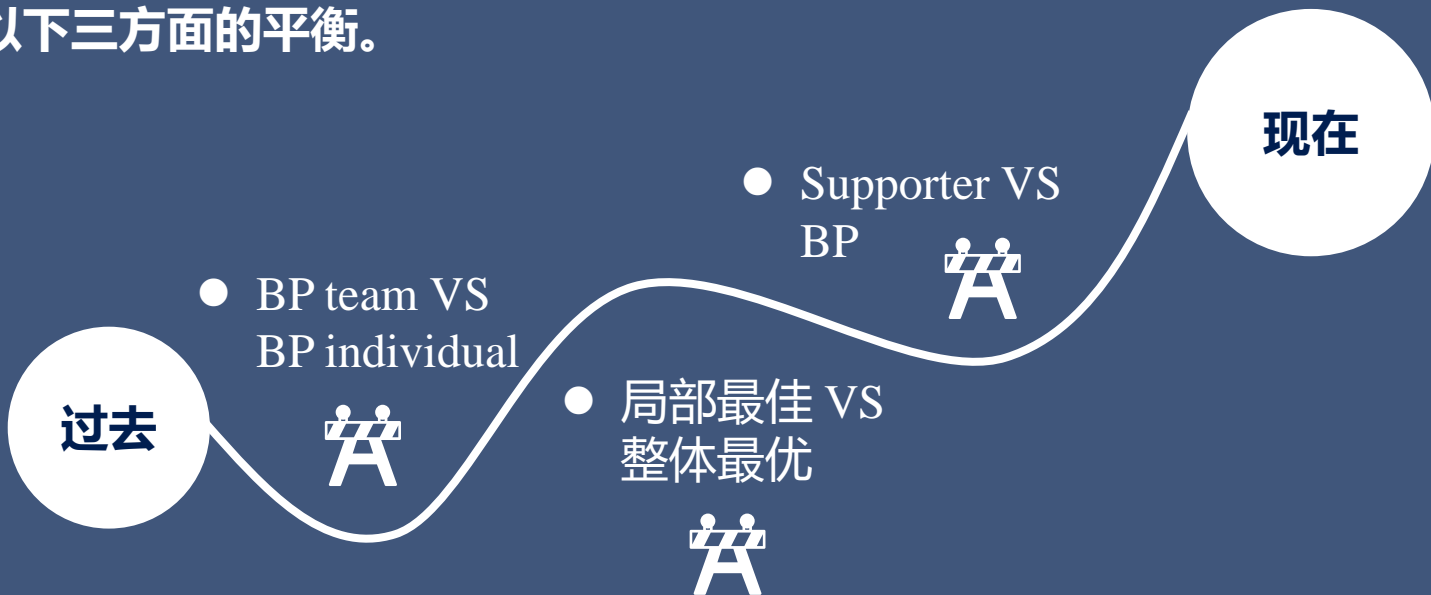
咨询技术、引导技术、培训技术、教练技术

## 二 BP为什么是这样的



### 三 BP是如何发展成这样的

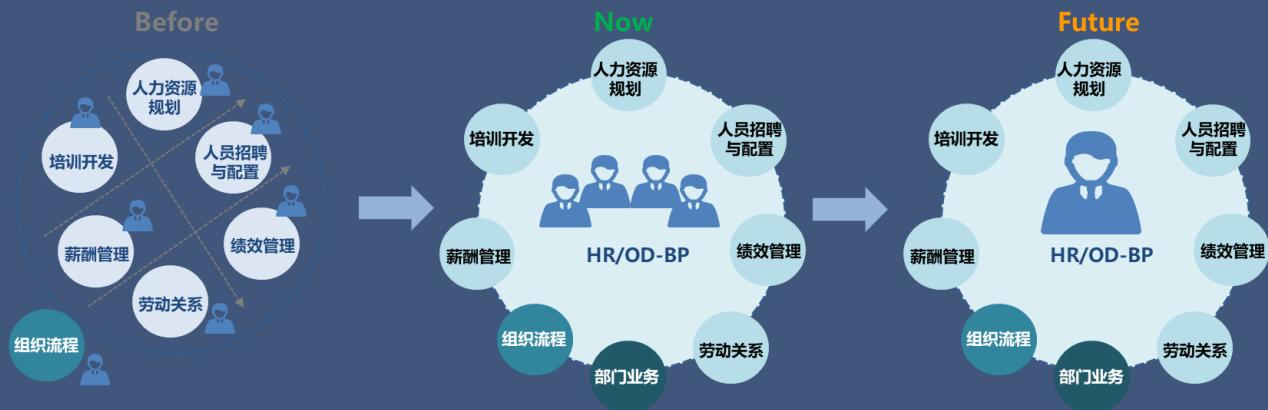
在BP探索过程中，我们遭遇了诸多困难和挑战，其中，我们认为最关键的点是做到了以下三方面的平衡。



# 三 BP是如何发展成这样的



## BP team VS BP individual



BP模式的工作方式——BP team（来源于转型过程中的个人能力不足）是一种**过渡形式**。



局部最佳 VS 整体最优

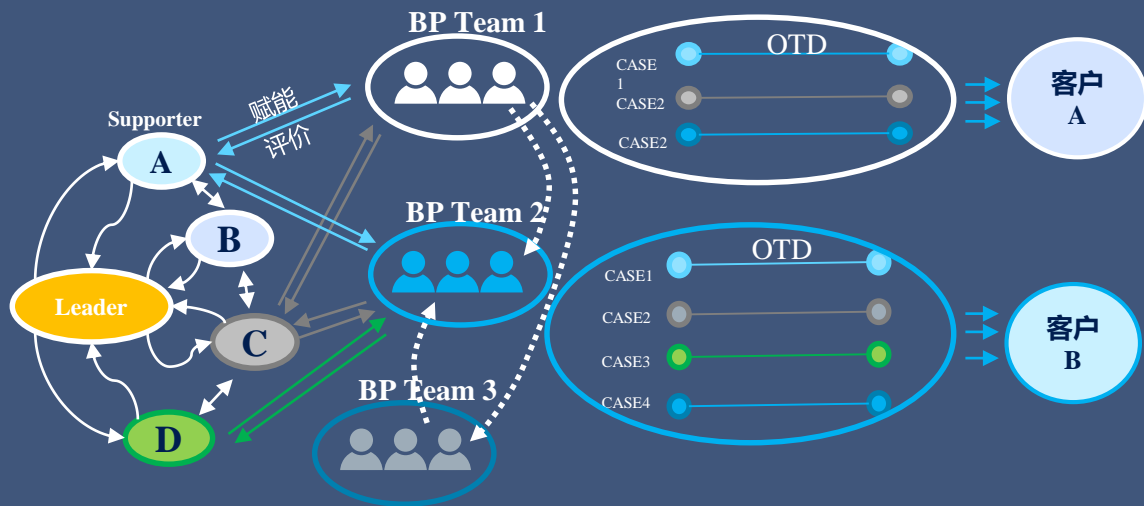
**Babysitter** → **Business partner**

- ✓ BP不仅是服务于客户的，更是服务于价值的
- ✓ BP不仅应考虑局部最佳，更应考虑整体最优
- ✓ BP不仅要关注个体灵活性，更应从战略本身考量

# 三 BP是如何发展成这样的



## Supporter VS BP



- Supporter的优势在于经验、方法，BP的优势在于贴近价值创造端的，是听的见炮火的人。
- Supporter和BP之间的分工与合作是动态的，没有绝对标准。
- Supporter与BP的界限变化来源于Supporter和BP能力的此消彼长，而能力评价基于价值的创造和客户的认同与选择。

## 内部

- ① 打造了一支专业的BP队伍；
- ② 摸索了一套价值创造的方法；
- ③ 为企业创造了更多价值

## 外部

- ① 客户粘度、信任度增加（满意度由3提升至4.5（5分制））；
- ② 愿意将更多的CASE交由BP支持、处理；

谢谢！