



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

网站：www.hrecchina.org



HRBP的日常“抓手”和价值体现

Lina Li

Jan, 2021





Lina自我介绍



amw HEPTAGON 1,200 vs. 10,000
9 countries



Global HRBP
Sales & Marketing

5 regions
12 countries

Global Human Capital
Development &
Talent Acquisition

amw OSRAM CoE流程整合

Agenda

HRBP面临的日常工作挑战

HRBP介入组织诊断的日常应用场景

案例分享：HPT高绩效团队工作坊

给业务领导和团队带来的价值

HRBP面临的日常工作挑战



我们的企业每天都面临无数的变化和挑战 ...

并购、重组
战略、文化
架构、流程

4年 / 11次

#

4 - 3 - 6



3次文化整合



每一次架构变化，都意味着
对组织秩序和员工感受的一
次巨大冲击

大型OD项目一般由全球HRBP负责操盘

Global HRBP



参与制定相关的战略和执行



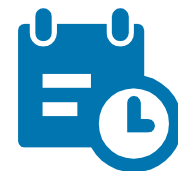
组织架构重组



能力模型重新设计



文化元素重新回顾



HR流程整合

当地的HR服务一般有SSC或本地CoE团队负责

HR支持模式

招聘：
招聘团队



员工培训需求和培训实施：
学习和发展团队



数据分析：
数据团队



员工和经理的日常流程支持：
HR共享中心



除了以上这些“大手术”、小服务，在各个国家和地区的HRBP可以有哪些日常“抓手”呢？



地区HRBP的角色定位

OD Consultant

1. “微手术”的诊断和实施

Team Facilitator

1. 中立的位置
2. 促进讨论和澄清
3. **推动找到问题的解决方案**

OD Consultant的视角



接下来Team Facilitator的角色可以出场了



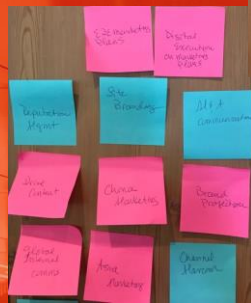
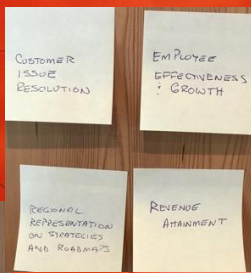
HPT

High-Performing
Team
高绩效团队工作坊



HPT WORKSHOP

2019年，欧洲区经历了两次人事变动，不同背景的成员之间在理念、行为方面有很多分歧；在我的坚持不懈的游说下，我和欧洲区SVP一起设计了“高绩效团队战略工作坊”，对战略下达、决策厘清、跨部门合作和建立信任进行了针对性的干预，收到了极好的效果。



HPT的主要模块

达成业务
战略共识



团队角色厘清 &
决策权厘清



团队沟通
有效性



团队合作
行为准则



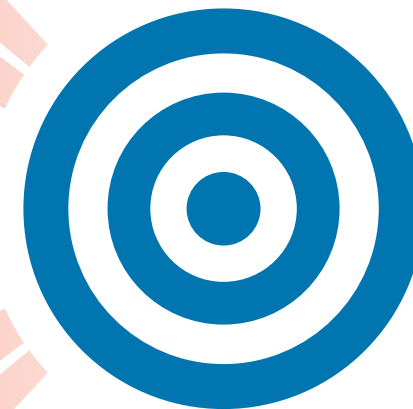
达成的目标

Tools

- ✓ 针对高绩效团队的特质
- ✓ 全球战略落地
- ✓ 了解成员的个性和驱动力
- ✓ 找到团队低绩效问题的真正原因
- ✓ 建立“团队智慧”的思想观念
- ✓ 聚焦团队最重要的三件事
- ✓ 建立了高绩效团队的团队行为公约

Actions

- 了解差距，改进计划
- 分解为地区行动
- 制定团队及个人沟通策略
- 制定改进计划
- 制定团队决策模式
- 厘清了团队责任和个人责任
- 建立团队尊重和信任的基础



“这是我最近几年
做出的最正确的
决定。”

EMEA, SVP

已在全球推广，每
场平均分4.8分



对HRBP的价值



参与战略行动的制定和创造，而不是被告知



扮演了团队的教练，提高了业务领导眼中的HRBP的专业度



深入跟进后续所有跟进行动的完成，成为团队成功不可或缺的中枢

业务领导的角色？

业务领导是HPT的责任人，推动者；HRBP从第三方的角度帮助业务领导设计工作坊的讨论流程和工具，促进团队讨论质量，形成高质量的观点，帮助达成结论并督促转化成行动。

HPT 的应用场景



High Performing Team (HPT) 战略会议工作坊

是一个对战略、人员和流程进行匹配干预的OD工具;

在不对架构、绩效管理体系和整个公司层面做“大手术”的情况下，以团队（流程性组织）为单位，提高组织绩效

**特点: Small Cost
Big Impact**

场景1

业务策略发生变化，要统一战略理解，统一执行行动（新的一年，新市场，新客户，新产品）



场景2

团队领导或关键成员发生变化，需要重新建立共同目标、信任和合作



场景3

团队绩效没有达到预期，如战略无法落地、业绩不达标、团队成员内耗、士气低下等



在实施过程中遇到的主要障碍

3 barriers

01

业务领导不理解HPT，把此战略工作坊和一般的团建、业务会议及培训混作一谈，不愿意拿出拿出2-3天的时间投资在这个工具上



02

HR能否驾驭业务内容，能否真正促进高质量的讨论，总结出高度精准的结论？



03

谁对跟进负责？真正落实会上所承诺的行动计划？

