



《华为经营管理》丛书

# 华为 HR 三支柱

## Three pillars of Huawei HR



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6 版）

## 目 录

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 一、懂点业务就敢叫自己 HRBP？符合这 5 种特质才叫真 BP！ ..... | 11 |
| （一）HRBP 存在的意义.....                      | 12 |
| （二）HRBP 的角色定位.....                      | 14 |
| （三）HRBP 的五种改变.....                      | 15 |
| 1、自我颠覆者.....                            | 15 |
| 2、信用建设者.....                            | 15 |
| 3、战略引领者.....                            | 16 |
| 4、能力打造者.....                            | 16 |
| 5、变革推动者.....                            | 16 |
| 二、在华为，做 HRBP 是种什么体验？ .....              | 18 |
| 三、一句话说清楚华为 HRBP.....                    | 24 |
| Q1、华为什么时候开始做 HRBP 的？ .....              | 24 |
| Q2、华为建立 HRBP 和三支柱花了多长时间？ .....          | 24 |
| Q3、华为第一批 HRBP 人选从哪里来？ .....             | 24 |
| Q4、华为为什么要做 HRBP 模式？ .....               | 24 |
| Q5、华为一个 HRBP 支持多少员工？ .....              | 24 |
| Q6、华为 HRBP 核心能力要求是什么？ .....             | 25 |
| Q7、华为 HRBP 都是怎么培养的？ .....               | 25 |
| Q8、华为 HRBP 为什么定位是业务伙伴而不是业务部门的伙伴？ .....  | 25 |
| Q9、华为 HRBP 核心理念是什么？ .....               | 25 |
| Q10、华为 HRBP 模式为什么能成标杆？ .....            | 25 |
| Q11、华为 HRBP 归属那个部门，跟谁汇报？ .....          | 26 |
| Q12、华为 HRBP 服务对象是固定的吗？ .....            | 26 |
| Q13、华为 HRBP 六个角色是什么？ .....              | 26 |
| Q14、华为 HRBP 要同时做到六个角色？ .....            | 27 |
| Q15、华为如何才算体现自身价值？ .....                 | 27 |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| Q16、华为 HR 常说的“业务痛点”是什么？ .....      | 27        |
| Q17、华为 HRBP 理解业务有什么工具？ .....       | 27        |
| Q18、华为 HRBP 具体要干什么？ .....          | 27        |
| Q19、应聘华为 HRBP，有什么要求？ .....         | 28        |
| Q20、华为 HRBP，大概什么收入水平？ .....        | 29        |
| <b>四、关于 HRBP，大多数人都容易陷入的误区.....</b> | <b>30</b> |
| 误区一：HRBP 是非常高大上的，国内企业使用的都不规范.....  | 30        |
| 误区二：“业务合作伙伴”就是要指导业务主管工作.....       | 31        |
| 误区三：HRBP 最关键的能力是“理解业务”的能力.....     | 32        |
| <b>五、谈 HRBP 与传统 HR 的区别.....</b>    | <b>34</b> |
| （一）从需求层面.....                      | 34        |
| 1、组织状态.....                        | 34        |
| 2、阵型站位.....                        | 35        |
| 3、角色理解.....                        | 35        |
| （二）从交付层面.....                      | 36        |
| 1、出发点.....                         | 37        |
| 2、变化感.....                         | 38        |
| 3、能力描述.....                        | 39        |
| <b>六、华为资深专家揭秘华为 HRBP 实操秘籍.....</b> | <b>40</b> |
| （一）当前 HRBP 存在的问题.....              | 40        |
| 第一种：人力资源功能模块简单下沉.....              | 41        |
| 第二种：人事 HR.....                     | 41        |
| 第三种：“秘书”角色.....                    | 41        |
| 第四种：“助理”角色.....                    | 41        |
| （二）华为实践：HRBP 的价值定位.....            | 41        |
| 1、基层管理者实战能力提升.....                 | 41        |
| 2、HRBP 重点关注三方面.....                | 42        |
| （三）HRBP 工作所需的保障工作.....             | 43        |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 1、组织保障：三支柱模式.....                          | 43 |
| 2、个人保障：有效的方法和技能.....                       | 44 |
| （四）干部是决定业务成败的关键之关键.....                    | 45 |
| 七、华为是如何推行 HRBP 模式的？ .....                  | 46 |
| （一）华为什么时候引进 HRBP 模式的？ .....                | 46 |
| （二）华为为什么要引进 HRBP 模式？ .....                 | 46 |
| （三）华为引进 HRBP 模式有什么困难，怎么克服的？ .....          | 46 |
| 第一：“人从哪来”？ .....                           | 47 |
| 第二：愿不愿做？ .....                             | 47 |
| 第三：怎样才能做好？ .....                           | 47 |
| （四）华为 HRBP 角色模型是什么意思？ .....                | 47 |
| 1、战略伙伴（Strategic Partner） .....            | 47 |
| 2、HR 解决方案集成者（HR Solution integrator） ..... | 48 |
| 3、HR 流程运作者（HR Process Operator） .....      | 48 |
| 4、关系管理者（Relationship Manager） .....        | 48 |
| 5、变革推动者（Change Agent） .....                | 48 |
| 6、核心价值观传承的驱动者（Core Value） .....            | 48 |
| （五）华为 HRBP 能力要求是什么？ .....                  | 48 |
| （六）华为 HRBP 岗位职责是什么？ .....                  | 49 |
| （七）华为 HRBP 怎么培养的？ .....                    | 51 |
| （八）华为 HRSSC 怎么建设的？ .....                   | 52 |
| （九）华为 HRSSC 怎么分工的？ .....                   | 53 |
| 八、聊聊 HRBP 那些事：华为 HRBP 运作实践.....            | 54 |
| （一）华为 HR 转型的背景与过程.....                     | 54 |
| （二）华为 HRBP 的角色与定位.....                     | 56 |
| （三）华为 HRBP 的学习与发展.....                     | 60 |
| 九、年薪 8 万和 80 万的 HRBP，差别在哪儿？ .....          | 64 |
| （一）HRBP 的前世今生与未来.....                      | 64 |

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| (二) 传统 HR 与 BP 的区别.....                 | 66 |
| (三) 业务对 HRBP 的需求有哪些.....                | 67 |
| (四) HRBP 应该如何开展工作.....                  | 69 |
| 十、华为 HRBP 模型详解.....                     | 72 |
| (一) HR 三支柱适合什么样的企业? .....               | 72 |
| 1、三支柱确立以后, 三大系统如何来协同? .....             | 73 |
| 2、三个部门之间相互打仗, 又形成了新一轮人力资源部门的问题.....     | 74 |
| 3、华为的三支柱模型及应用.....                      | 74 |
| (二) HR 三支柱之 HRBP.....                   | 78 |
| 1、战略伙伴.....                             | 78 |
| 2、HR 解决方案集成者.....                       | 78 |
| 3、HR 流程运作者.....                         | 79 |
| 4、关系管理者.....                            | 79 |
| 5、变革推动者.....                            | 80 |
| 6、核心价值观传承的驱动者.....                      | 80 |
| 十一、华为项目 HRBP 培养方案, 一份完整的 HR 赋能手册! ..... | 81 |
| (一) 华为公司项目 HRBP 人才培养的需求.....            | 82 |
| 1、是组织层面的分析.....                         | 82 |
| 2、是华为公司已有的 HRBP 角色模型.....               | 82 |
| 3、是项目管理的现实需求.....                       | 83 |
| (二) 项目 HRBP 的角色定位.....                  | 83 |
| (三) 项目 HRBP 的人才培养方案.....                | 84 |
| 1、项目 HRBP 的人才培养理念.....                  | 84 |
| 2、项目 HRBP 人才培养的模型.....                  | 84 |
| 3、项目管理的现实需求.....                        | 85 |
| (四) 华为公司项目 HRBP 人才培养的实践.....            | 86 |
| 1、自主学习阶段.....                           | 86 |
| 2、赋能培训阶段.....                           | 87 |
| 3、在岗实战阶段.....                           | 91 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| （五）总结.....                    | 91  |
| 1、多维视角下的项目 HRBP 培养体系.....     | 92  |
| 2、“训战结合，循环赋能”的培养模式.....       | 93  |
| 十二、华为如何给新上岗的 HRBP 赋能？ .....   | 96  |
| 十三、华为 SSC 是如何助力 HRBP 的？ ..... | 101 |
| （一）【华为 HRSSC 关键节点】 .....      | 101 |
| 1、2009 年 12 月.....            | 101 |
| 2、2011 年 10 月.....            | 101 |
| 3、2012 年 5 月.....             | 101 |
| （二）【华为建立 HRSSC 目的】 .....      | 101 |
| 1、配套 HR 变革.....               | 101 |
| 2、体现自身价值.....                 | 101 |
| （三）【华为 HRSSC 服务定位】 .....      | 101 |
| 1、slogan.....                 | 102 |
| 2、目标.....                     | 102 |
| （四）【华为 HRSSC 服务渠道】 .....      | 102 |
| 1、自助渠道.....                   | 102 |
| 2、人工渠道.....                   | 102 |
| （五）【华为 HRSSC 服务类别】 .....      | 102 |
| 1、基础服务.....                   | 102 |
| 2、高级服务.....                   | 102 |
| （六）【华为 HRSSC 管理模式】 .....      | 102 |
| 1、组织架构.....                   | 103 |
| 2、管理模式.....                   | 103 |
| （七）【华为 HRSSC 内部分工】 .....      | 103 |
| 1、呼叫中心(CC).....               | 103 |
| 2、运营支持部(CC).....              | 103 |
| 3、事务处理中心(AP).....             | 103 |
| （八）【华为 HRSSC 建设阶段】 .....      | 103 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 1、初期.....                          | 104 |
| 2、中期.....                          | 104 |
| 3、后期.....                          | 104 |
| (九) 【华为 HRSSC 关键成功因素】 .....        | 104 |
| 1、高层支持.....                        | 104 |
| 2、重视变革.....                        | 104 |
| 3、资源支持.....                        | 104 |
| 4、绩效管理.....                        | 105 |
| (十) 【华为 HRSSC 业务纳入标准】 .....        | 105 |
| 1、流程的准备度.....                      | 105 |
| 2、IT 的准备度.....                     | 105 |
| 3、人员的准备度.....                      | 105 |
| (十一) 【华为 HRSSC 人才储备计划】 .....       | 105 |
| 1、HR 类人才。 .....                    | 105 |
| 2、技术型人才.....                       | 106 |
| 3、运营服务类人才.....                     | 106 |
| 4、营销推广类人才.....                     | 106 |
| (十二) 【华为 HRSSC 未来发展规划】 .....       | 106 |
| 1、服务产品化.....                       | 106 |
| 2、渠道多元化.....                       | 106 |
| 3、数据智能化.....                       | 106 |
| 4、运营商业化.....                       | 106 |
| 十四、华为 HRBP：真正的江湖，远比想象的复杂！ .....    | 107 |
| (一) 新的征程：预备队的召唤.....               | 107 |
| (二) 初进项目，屡遭挫折.....                 | 108 |
| (三) 转变思维，在挫折中前进.....               | 109 |
| (四) 作战方法边打边摸索.....                 | 110 |
| (五) 一个崭新的 HR 角色.....               | 111 |
| 十五、华为 HRBP：近 50%的员工，并不知道我们的存在..... | 113 |

|                                             |            |
|---------------------------------------------|------------|
| (一) 烦恼.....                                 | 113        |
| (二) 调研.....                                 | 114        |
| (三) 压力.....                                 | 115        |
| (四) 故事.....                                 | 115        |
| (五) 改变.....                                 | 116        |
| <b>十六、前华为 HRVP：我做 HRD 时，就已经年薪千万了！ .....</b> | <b>119</b> |
| (一) 人力资源要站在未来看今天.....                       | 120        |
| (二) 人力资源要对准客户.....                          | 120        |
| (三) 人力资源要对齐业务战略.....                        | 122        |
| (四) 人力资源要导向价值创造.....                        | 123        |
| (五) 人力资源的管理要素.....                          | 124        |
| 1、人员总量管理.....                               | 124        |
| 2、干部储备.....                                 | 124        |
| 3、地理位置.....                                 | 124        |
| 4、激励机制.....                                 | 124        |
| <b>十七、华为 HRBP：用 BLM 模型理解业务、识别痛点.....</b>    | <b>126</b> |
| (一) HRBP 是一个工作理念：针对业务痛点提供解决方案.....          | 126        |
| (二) HRBP 的定位：管控部门？服务部门？ .....               | 127        |
| (三) HRBP 与三支柱：站在肩膀上整合解决方案.....              | 129        |
| (四) HRBP 的 6 个角色：HRBP 团队的职责呈现.....          | 130        |
| (五) HRBP 隶属关系：根据管理成熟度调整.....                | 130        |
| (六) HRBP 如何理解业务？BLM 模型理解痛点.....             | 131        |
| (七) HRBP 关键工作：管理干部的 3 个问题.....              | 134        |
| <b>十八、我的华为 HRBP 实践：社招专家如何顺利融入新团队.....</b>   | <b>137</b> |
| (一) 如何管理自我预期.....                           | 137        |
| (二) 如何获取信息、寻求支持.....                        | 138        |
| (三) 如何定位自我、建立关系.....                        | 139        |
| (四) 如何展示自己、解决困难.....                        | 140        |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| (五) 如何面对沟通困境.....                 | 141 |
| (六) 如何建立影响.....                   | 142 |
| (七) 如何正确看待环境.....                 | 143 |
| 十九、从华为铁三角看 HR 三支柱落地.....          | 146 |
| (一) 关于华为铁三角的 10 个问题.....          | 146 |
| Q1、华为铁三角起源.....                   | 146 |
| Q2、华为铁三角的精髓.....                  | 146 |
| Q3、华为铁三角经典三句话.....                | 147 |
| Q4、华为铁三角构成体系.....                 | 147 |
| Q5、华为铁三角核心角色.....                 | 147 |
| Q6、华为铁三角为什么能落地? .....             | 148 |
| Q7、华为系统部铁三角体系.....                | 149 |
| Q8、华为铁三角组织能力要求.....               | 150 |
| Q9、华为铁三角个人能力要求.....               | 151 |
| Q10、为什么三支柱落地困难? .....             | 151 |
| (二) 从“铁三角”来看华为 HR 三支柱的落地.....     | 152 |
| 1、“客户经理”(铁三角)眼中的“HRBP”(三支柱) ..... | 152 |
| 2、“方案经理”(铁三角)眼中的“COE”(三支柱) .....  | 153 |
| 3、“交付经理”(铁三角)眼中的“SSC”(三支柱) .....  | 154 |
| (三) 三支柱落地的启示.....                 | 154 |
| 1、设立 HR 转型领导办公室.....              | 154 |
| 2、参与式变革，群策群力.....                 | 155 |
| 3、设定转型路径和阶段目标.....                | 155 |
| 4、以客户为中心，设计组织角色和工作内容.....         | 155 |
| 5、关注客户体验，设计客户导向的汇报/评价路径.....      | 156 |
| 6、降低 HRBP 的数量和比例，提升质量，树立标杆.....   | 156 |
| 7、COE 的建设宜精英化，建立多元的，分布式的专家能力..... | 156 |
| 8、SSC 的建设以流程和效率提升为中心.....         | 156 |
| 二十、华为“管理三支柱”与 10 大成功经验.....       | 158 |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| (一) 华为经验简述.....                                         | 158 |
| 1、华为管理三支柱.....                                          | 158 |
| 2、华为成长 10 经验.....                                       | 159 |
| (二) 华为哲学.....                                           | 160 |
| 1、企业经营管理的目的.....                                        | 160 |
| 2、企业长治久安的基础.....                                        | 161 |
| 3、两大执行主题.....                                           | 161 |
| 4、摆脱企业三大依赖，迈向“自由王国”.....                                | 162 |
| 5、永无止境地与企业的四个自发趋势作斗争.....                               | 163 |
| 6、把握机制的本质，善用机制的力量.....                                  | 163 |
| 7、一切成功的企业家都是 ， 也应该是“唯心主义者”.....                         | 164 |
| 8、华为哲学的五大内涵.....                                        | 165 |
| 二十一、华为高管：HRBP 在华为如何落地的？ .....                           | 167 |
| 二十二、华为业务领导给 HRBP 的一封信.....                              | 173 |
| 二十三、华为轮值 CEO 胡厚崑   做 HRBP 就是要“眼高手低” .....               | 178 |
| (一) 从业务线转岗到 HRBP 岗位，在公司业务发展得很快的情况下，如何持续提升业务方面的能力？ ..... | 178 |
| (二) 面对公司多样且不断变化的业务，作为 HRBP 在未来的几年里，如何承接公司的业务变化？ .....   | 179 |
| (三) 在人力资源三支柱模型下，HRBP 如何与 COE 来进行协作？ .....               | 179 |

# 一、懂点业务就敢叫自己 HRBP？符合这 5 种特质才叫真 BP！

头两年，HRBP 刚火起来的时候，有企业约我去面试。

他们的总监面试我，期间问我对 BP 的理解。

我按照我的想法，说了一些内容。

那位总监明显不是很满意，还不等我说完，就接过了话头告诉我，我的哪句话有问题云云。

随着这两年对 BP 的进一步理解，我自认为当初的回答很官方、很粗浅。但那位总监的指正，我却依旧保留个人意见。

他们公司，上下 500 来人。

三支柱的设置是怎么样的呢？

前台，为 SSC；总监本人，为 COE；三个经理为 BP，分别负责招聘培训、薪酬绩效和员工关系。

从这个设置就可以看出，他们公司所谓的三支柱，并非真正意义上的三支柱。

人力资源三支柱，并不是改变一个名称那么简单。

很多企业，特别看重 HRBP，以为招募进来一个 HR 专员或经理，按上 BP 的头衔，就真的是 HRBP 了。

这样的 BP，真能称之为 BP 吗？

COE、SSC 和 HRBP，是三位一体的，缺了谁都不行。

可企业似乎并不在意这些，让前台当 SSC，让总监自己当 COE，以为这就是从“六模块”到“三支柱”的转型。

抱歉，真不是。

这只是“四不像”。

这样的人力资源转型，不过是给人力资源部门，或者是给公司，带上了一项“高大上”的帽子，没有改变企业人力资源无法领导企业发展的根本困境。

人力资源依旧干着“吃力不讨好”的工作，业务部门依旧对人力资源爱答不理，冷嘲热讽。

面对着这样的情景，人力资源部门还要傻兮兮的挂着笑脸，告诉每一个人，我们真的是三支柱啊。

可惜，没人相信。

## （一）HRBP 存在的意义

究竟什么是 BP 呢？

首先必须搞清楚的是，BP 存在的意义是什么。

我们都知道 BP 存在的意义正如 BP（Business Partner）两个单词所说，是作为业务伙伴而存在。但业务伙伴是为了实现什么呢？

简单四个字：帮助业务。

但是，这却包含着三层含义。

第一层：帮助业务处理好涉及到人力资源方面的工作。

这是 BP 首先应该做到的一点。BP 是业务部门和 HR 部门的桥梁。为了业务更好的完成他们的本职工作，BP 需要做好协调。

比如业务目前缺人了，BP 就要知道缺什么人、多少人、什么方向的人、什么时候到岗不影响业务等等。

将相关信息收集齐备，给到 SSC，进行招聘信息的发布、简历筛选及邀约，以最快的速度，高效地完成目标。

第二层：帮助业务发现他们无法发现的涉及到人力资源方面的问题并做出改善。

在了解了业务，帮助业务解决了目前可见的问题后，就要去思考，哪些还有待改善。

这些改善点，不解决不影响业务，所以业务自身发现不了。

但改善了，却可以提高业务效率。

比如业务因为项目经常性加班，但公司制度规定，每天要按时打卡上班，否则影响工资和绩效。

但因为晚上加班过晚，导致睡眠严重不足，效率低下。

这个时候 BP 就应该考虑，根据业务的项目安排，是否制定弹性上班制度，在不影响进度的情况下，提高工作效率。

第三层，帮助业务思考未来可能需要哪些人力资源方面的支持，进而引导业务。

最后才是 BP 最应该去努力达成的高度，引导业务。

如果仅仅是停留在可见的层面，BP 的价值是体现不出来的。

之所以要做到如此，是因为目前环境下，最关键的资源是企业的员工。

而人力资源部门就是和员工打交道的部门，所以最清楚如何通过人来引导与提升业务。

只有弄清楚了以上三个层次，BP 的基本功才算是达成了。

## （二）HRBP 的角色定位

BP 存在的意义我们已经知道了，接下来就是定位。

定位不准，会直接导致 BP 的无效化。

正如最前面我举到的那个例子，那家公司的三支柱，就只有名称而已，实质还是六模块。

既然要谈定位，我们首先必须来看看三支柱出现的背景。

三支柱的出现，是因为六模块的强烈分割，已经适应不了市场的剧烈变化。

为了企业能够更长久的活下去，对人力资源提出了新的要求。

而一个企业想要活下去，需要具备三方面的能力：

企业战略、组织能力和员工能力。

企业战略是公司的整体战略，是由公司高层决定的。

如果说人力资源部门谁有参与权，也只有 CHO 或 HRD。

这时对照着三支柱，我们能想到什么呢？对的，就是 COE。

COE 在功能性上的定位，就是做战略、做规划。

如此想来，是不是 HRBP 和 SSC 就和组织能力、员工能力对应上了呢？是，也不全是。

SSC 的职责非常简单，都是重复性的机械操作，让其来匹配组织或员工能力都不行。

另外，组织能力和员工能力有着非常大的关联性。

员工能力的合集，就是组织的能力。

这么一来，BP 的定位就清晰了。

也就是，在组织战略的引导下，提升员工的能力，进而提升组织的能力。

所以，BP 不是简单的组织能力提升者，也不单是员工能力提升者，而是组织能力和员工能力之间的信息传递者和推进者。

在这种定位下，回过头再来看看自己公司 BP 角色的定位。有多少 BP，其实就是一个懂得一些业务知识的传统 HR 呢？

### （三）HRBP 的五种改变

在 BP 定位准确的情况下，为了熟悉企业战略、懂得企业业务、打破传统六模块的固有思维，BP 就需要作出以下五个方面的改变。

符合这 5 种特质的才叫真 HRBP：

#### 1、自我颠覆者

作为 BP，首先需要将自我颠覆，如果还是抱着原有的六模块思维工作，是没办法真正转换到 BP 思维模式上的。另外，如果作为 BP 本人，都不去从内心深处相信这种转变，其他业务部门又凭什么相信你呢。

#### 2、信用建设者

一切事项的达成，本质上都是出于信任。我信任你，所以我愿意按照你说的去做、去改变。在目前的大环境下，这种信任体系尤为重要。

更何况，BP 还要做到带领业务思考需要作出哪些改变，信任在其中所起的作用，无疑非常大。

### 3、战略引领者

前面已经说到，BP 要在企业战略的引导下，通过提升员工能力来提升组织能力。所以，BP 理应是第一批坚决支持与执行战略的人。

BP 只有这么做了，才能知道战略方向究竟在哪，进而对员工的能力制定出相应的提升策略。

### 4、能力打造者

对于如何提高员工能力，必然就成为了 BP 的重要工作之一。

这在不同的公司，显然需要不同的策略，因为企业的战略方向是不同的。即便战略方向一致，在具体行动上，也会有所不同。

这些都是根据企业的文化来做出的决定。

### 5、变革推动者

以上种种的转变，最终都是为了推动企业的整体变革。

企业只有做到“自生长”，才能真正实现变革，帮助企业面对外界各种环境的变化。

而这种变革，反过来也会促进 BP 职责的再度转变。BP 的职责不是一成不变的。

正如 BP 两个字所代表的意思那样，业务，本就是灵活而多样的。

当然，在这个过程中，BP 还是得担起传统人力资源工作者的相关职责，比如协调员工关系、制定绩效激励制度。这些，就不再单独展开强调了。

只有明白诸如 BP 的意义、定位，以及角色的转变，企业才能找到或培养出真正的 BP，进而才能从单纯的成本支出部门，变成真正意义上的业务领导部门。而这，才是人力资源存在的终极意义。

所以，要想当好一个 HRBP，不仅要理解 HRBP 的身份，更要明白 HRBP 真正要做什么、怎么做。

- ◆HRBP 的工作到底跟以前有什么区别？
- ◆如何了解业务需求，更好地支撑业务的发展？
- ◆想成为真正有价值的 HRBP，又应该学习哪些方面呢？

## 二、在华为，做 HRBP 是种什么体验？

**提问：**现在越来越多的业务主管加入 HR 队伍，在向 HRBP 转身过程中有很多困惑和挑战，不知道你在转身过程中有什么经验和心得？

**小艾：**每一次转身都是从舒适区走向挑战区的过程。用六个字总结就是：转身难，难转身。

当时虽然学了 90 天转身理论，开始实践给其他人做转身教练，但我自己的转身之旅很艰难，“腰身”太粗、惯性太大。

一开始我感觉 HR 很简单、没什么太多的复杂工作，很多事情部门的兄弟姐妹都帮着做完了。那时候总还是怀念着一线作战的强烈直接的刺激，还兼职做着一些市场的工作，而没有真正琢磨如何做好 BP。

这种状态持续了差不多一年的时间，自己也时有迷茫。直到与领导座谈后，我才恍然顿悟，那一刻突然觉得自己对 HR 什么都不懂，在 HR 的岗位上虚度了一年，人生当中第一次感觉自己像留级生。还好领导比较宽容，给了我重新出发的机会。自那以后，我真正地跳出了过去的心理舒适区，开始了在 HR 道路上的探索。

现在回想，转身最大的障碍最难的是理念和心态的转变，要真正认识到 HR 对公司的价值。

现在，我已经给 12 个新代表和一些其他岗位的主管做过转身教练，我也经常把我个人转身的得失讲给他们听，每一种经历都是有价值的，就看我们怎么去对待，我们是停止或后退，还是奋力向前？每一次给别人做转身教练，我也由衷地感受到自己作为 HR 的价值，让别人的转身更加顺利，对个人和组织都是价值贡献。

**小编提示**

## “90 天转身理论”关键点：

### 1、角色认知

在 90 天里，通过封闭研讨和大量实践，完成岗位角色认知，三个要点：你要承担哪些关键角色（Who are you），为了履行好这些关键角色，你应该展现哪些关键行为(How to do)，以及为了支持这些行为，你要发展哪些方面的能力(Where you go)。

### 2、转身教练

在 90 天内，公司会配置一名转身教练，他帮你分析，从哪里开始适应新环境；帮助你规划转身期内与直接主管的五次关键谈话，并提供谈话清单；找出那个能够帮助你在新岗位上做出绩效结果的 Quick win 目标，努力达成以建立信任关系；排除来自自己内心的障碍以及来自外部的干扰等。

**提问：**从业务转岗 HRD 已近四年，可你还一直说你还是 HR 新兵，能告诉我们为什么吗？

**小艾：**我们身处一个 VUCA 的世界，业务与技术迅速变化，人才更加多元化，如何持续支撑一线三 BG 的业务建设好组织能力、充分释放人才的活力与潜力、做到千军万马上战场？

这要求我们作为业务伙伴不断去探索和实践，我愿意一直保持一颗新兵的心态，开放学习与实践，在 HR 领域不断提升自身对业务的价值。

一个非裔出租车司机告诉我，他像孩子一样阅读和看电视去学习德语，对我触动很大。

作为成人，我们每日反省实操中是不是对业务起到了促进作用，同时要像孩子和新兵一样充满好奇心去学习进取。

### 小编提示

**VUCA：**指的是不稳定 *volatile*、不确定 *uncertain*、复杂 *complex*、模糊 *ambiguous*。

**华为三 BG：**华为运营商、企业和消费者三大业务集团（BG），每个业务集团相对独立，直接面对自己的客户。

**提问：**隔行如隔山。除了心态的改变，转身过程中新领域的专业知识和能力提升也是非常重要的，对此你是怎么做的呢？

**小艾：**一开始加入 HR 战线，自觉 HR 方面的理论与知识薄弱，在学习公司文件之外，还找各种各样人力资源管理书籍和最新文章来读，将 HR 领域内大师的关键作品基本都读了一遍。

学习让我对人力资源管理的总体框架和关键问题有了更多认识，但人力资源管理毕竟是要通过实践去影响人的行为、并最终为组织带来效益的，因此结合自身所在组织的特点做好实践才是最关键的。

我自己的工作体会是“学而不做则罔”，不是我们知道的太少，而是我们做的太少、琢磨的太少，很多工作都是囫圇吞枣或者朝三暮四，缺乏专注的精神，像最日常的绩效管理及其应用其实都还有很大的提升空间。

学到今天，我的体会就是：把公司的文件仔细反复地琢磨，结合工作解读；专业的书，可以越读越少。

我的包里常放着两本，一本是 Ram Charan 的《Leadership Pipeline》。日常跟一线的兄弟们交流，转身对他们很重要（特别是第一次转身），我虽然做过了很多次的教练，但每次把 Ram Charan 的书打开还是收益很大，那是一种实践之后再回味的领会与踏实。

另一本是 Dave Ulrich 的《HR Champion》，我自己翻的最多的一篇就是组织能力的。同时，我会仔细阅读机关、地区部最新输出的 HR 洞察，以了解 HR 新趋势，我也常看互联网和朋友圈中关于最新趋势的分享，让自己与时俱进、开放进取。

另外我自己坚持每天结合工作中的一个问题写一篇短日记，个人感觉效果很好，大家也可以尝试一下。

**提问：**能否分享一下你在具体工作中曾经步入了什么误区，有什么感悟？

**小艾：**以前做业务的时候，常觉得别人与自己意见不一致就是与自己过不去，总是站在自己或自己团队的立场去考虑问题。

刚加入 HR 队伍时候，对 HR 业务本质理解的欠缺让我在执行公司政策的时候过于刚性，生怕完成不好上面交代的任务。所以，与主管和员工沟通时，对政策的解读简单和反馈收集不够，缺乏双向沟通互动，最终任务虽完成了，但效果不好，没有做到人心里去，把自己做成了“警察”。

HR 是做“人”的工作的，一个政策落实下去之后，有没有带来期望的效果，有没有让人的行为产生正向的变化，有没有让组织土壤更加肥沃和多产粮食等等，都是需要我们思考、实践、观察与优化的。

同时，组织里面的每个人都会有自己的视角和出发点，很少有人能够做到真正全方位思考，把大家的智慧集中在一起，才能够让组织产生出最大的效益。正如任总讲的：团结一切能够团结的人。

作为区域 HRBP，应该与战壕的里面的将士休戚与共，支撑奋斗者以客户为中心长期奋斗。Passion for people 应该是我们 HR 小伙伴们不变的信念。加强所在组织内部沟通的同时，注意与机关的互动，既能更好地理解政策，又可以把问题往上反馈，而不是局限于单向往下传递政策。

对人有热情，听取员工的声音，讲出政策背后的故事。工作中我越来越发现我们组织充满了可爱的人，不管是 60 后还是 90 后，不管是服务于大组织的还是坚守在小国的，不管是外派的还是本地的，真的是“遍地英雄”。

**提问：**对于 HR 同仁，你还有什么建议和寄语？

小艾：建议和寄语说不上，分享一下对自己和团队在新一年的要求与大家共勉吧。

首先，接好天气，化云为雨。公司业务快速发展，每年都有新的要求，涉及到人力资源方面的都是非常重要的。作为区域的 HRBP，我们还要关注本区域和国家的业务和人力资源战略。

我们要让自己更开放，开放既是不断地学习知识和标杆实践，也应该随时准备着改变自己，公司所有的要求都是经营中关键矛盾的反映，而我们在一线应积极拥抱变化，与管理团队结合实际情况共同探讨和实践，在一线踏踏实实做起来了，就是在给公司更久地活下去贡献力量。

做好 HRBP，我们应该忘掉“心理舒适区”的概念，进入“心理兴奋区”，主动拥抱变化。公司的方向是正确的，但是相应的人力资源政策不一定能够接好地气。我们在一线的实践要接地气，不能够拿着政策作为尚方宝剑。

### 小编提示

心理舒适区理论：指人们习惯的一些心理模式，是你感到熟悉、驾轻就熟时的心理状态。当我们面对新工作、接受新挑战时，内心会从原本熟悉、舒适的区域进入到紧张、担忧甚至恐惧的压力区。

我们既要理解背后的 why，又要总结在一线落地做什么和怎么做的挑战，不断改进，同时还要给政策制定部门带去价值回馈。

现在在鼓励各个国家的 HRBP 和地区部延伸 COE 多“吐槽”，我个人觉得吐槽是积极的表现，从大家的吐槽里面我学到了很多，关键是要跟着大家一起改进。

最近，有国家 HRBP“吐槽”网络安全管理中人力资源的职责，探索后发现很多工作可以跟 SSC 去合作，这就是吐槽的力量。

其次，专注，以阿甘的精神不断向前。一直以来，HR 的组织能力与形象备受争议，不管是“坏人”还是“好人”，事情总是要做的。公司从去年开始了区域和国家层面的 HR 组织与能力建设，HR 迎来了最好的时代。

公司要求咱们 HR 队伍“以客户为中心、以结果为导向”。然而“理想很丰满、现实很骨干”，例如我们的流程建设与基础运营还有较大差距，基本功没练好，更别说在支撑战略方面的差距了。

### 小编提示

华为版阿甘精神：就是一个字——傻！就是目标坚定、专注执着、默默奉献、埋头苦干！

另外，我们 HR 自身的团队建设与能力提升也还任重道远。该怎么办？我想没有别的办法，只有像阿甘一样不断地往前跑，边跑边提升，就像互联网不断迭代一样。如果我们原地等待，就可能像逆水行舟，不进则退。

在这个前进的过程中，我们淘自己的滩，不怕犯错，只怕我们自己不改进。我们也不会等流程和实操都完美了再去追求我们对业务战略支撑的价值，而是现在就做，边做边去优化流程和实操。我们利用每一次赋能和 HR 实操的机会去影响作战主管，让他们在具体实操场景中更好的发挥价值，让他们更好地承担人力资源管理责任。

让我们像阿甘一样，一起向前跑，不去想象未来有多美好，更多地关注明天我们是不是可以做得更好一点。围绕着“让公司核心价值观和战略能更好落地，让所在国的客户更愿意与华为做生意，让业务主管更好地建设作战能力和氛围，让员工得到更好的服务和激励”做出 BP 应用的贡献。

只要能让客户给我们的华为人多点个赞、让部门的 SP/BP 在组织能力上得到有效支撑、让员工嗷嗷叫地去作战，我们就会不断地跑下去。信念和专注是我们的能量源泉，让我们一起做充满正能量的 HR！

奔跑吧，HRBP！

## 三、一句话说清楚华为 HRBP

### Q1、华为什么时候开始做 HRBP 的？

2006 年，华为首先在研发体系建立 HRBP 运作模式，将 HRBP 人员设到一线，目的是了解业务需求，提供有针对性的解决方案，更好地支撑业务的发展。

### Q2、华为建立 HRBP 和三支柱花了多长时间？

华为从 2006 年开始探索 HRBP 模式，到 2011 年 SSC 正式上线，2012 年逐步完善 COE，把区域 HR 做延伸 COE，三支柱基本成形，华为用了 6-7 年。

### Q3、华为第一批 HRBP 人选从哪里来？

从干部部抽调一批 HR 到一线做 HRBP，从业务部门转一些管理者做 HRBP。为了锻炼干部，一开始转过来的干部，在本产品线内交叉到另外一个部门做 HRBP。

### Q4、华为为什么要做 HRBP 模式？

1、业务需要。很多业务主管反馈 HR 和业务是两张皮，HR 尽管很努力，但业务部门总是感觉 HR 在做“二传手”，不能站在业务角度去解决问题。

2、组织需要。过去人力资源只建在脖子上，一线部门感受不到 HR 的价值，因此需要“把指导员建到连队去”。

### Q5、华为一个 HRBP 支持多少员工？

标准配置一般是 150-200 员工配一个 HRBP，具体配置还会考虑项目复杂度和 HR 资源支撑度，HRBP 都是跟业务部门在一起办公的，和业务部门员工一起工作的。

## Q6、华为 HRBP 核心能力要求是什么？

核心三条：

- 1、业务能力：吃透业务，基于战略做业务支撑。
- 2、管理能力：懂项目管理和团队管理。
- 3、HR 专业能力：作为咨询顾问，体现专业价值。

## Q7、华为 HRBP 都是怎么培养的？

华为 HRBP 从人员选拔到任职考试均有严格程序，培训项目有 90 天转身教练，关键岗位的角色认知、干部继任计划、经理人反馈项目等持续的赋能计划。

## Q8、华为 HRBP 为什么定位是业务伙伴而不是业务部门的伙伴？

业务部门的要求和业务要求是不一样的。业务部门的要求是被动的去接受，而业务伙伴的需求，要求 HRBP 主动理解，主动去识别痛点，主动提供解决方案。

## Q9、华为 HRBP 核心理念是什么？

一句话“理解业务，识别痛点，基于痛点交付解决方案”。解决方案并不一定是人力资源方案，只要能够真正解决业务痛点的解决方案都是好方案。

## Q10、华为 HRBP 模式为什么能成标杆？

并不是因为华为 HRBP 做得最早，就说华为 HRBP 是业界最好的，关键在于

1、企业助推力：水涨船高效应，华为公司业绩持续增长，反向推动管理赋能。

2、管理成熟度：所谓管理成熟度，就是经历过足够多的试错。

3、人才起点高：无论是 HR 从业者，还是外请顾问，都是行业 TOP。

## Q11、华为 HRBP 归属那个部门，跟谁汇报？

HRBP 既可归属业务部门，也可以属于人力资源。根据 HRBP 成熟程度来划分归属关系。

华为在 HRBP 建设初期，属于人力资源部，实线要向人力资源部汇报，虚线向业务部门汇报。后来实线基本全归业务部门，虚线属于人力资源。

## Q12、华为 HRBP 服务对象是固定的吗？

HRBP 具体服务的对象是多元的。员工的贴心保姆？项目组的 HRM？业务部门的 HR 支撑中心？BP (business plan) 需求下的 HR 定位官？SP(strategy plan) 牵引下的 HR 导航员？你想成为哪一层的 HR，你就要学会用他那一层次去思考问题。

## Q13、华为 HRBP 六个角色是什么？

六个角色：

1、战略伙伴：理解业务战略，将业务战略与 HR 战略连接。

2、HR 解决方案集成者：集成 COE 专长，定制 HR 解决方案，并实施落地。

3、HR 流程运作者：合理规划 HR 重点工作，高效运作。

4、关系管理者：提升员工敬业度、营造和谐的用工环境。

5、变革推动者：做好利益相关人沟通，促使变革的成功实施。

6、核心价值观传承的驱动者：通过持续沟通等措施，强化和传承公司价值观。

## Q14、华为 HRBP 要同时做到六个角色？

不是，这六个角色是华为 HR 呈现给业务部门的全部角色职责，并不是说某一个 BP 同时全部具备这些角色特征。

BP 如何担当角色？一是在特定的场景去履行这个角色，二通过 HR 团队力量来呈现给业务部门。

## Q15、华为如何才算体现自身价值？

HR 专业知识本身是没有任何价值的，纵然你用最先进的理论，花了很多的时间，做出来方案，如果最后还是不能帮助业务部门解决问题，这个方案就是垃圾！只有帮助业务部门带来成功，起到作用，HRBP 才算体现自身价值。

## Q16、华为 HR 常说的“业务痛点”是什么？

简单说，你要去看决定业务成功背后的关键要素是什么，在这些关键要素中，组织/人员/文化等要素现状是什么，现状与期望之间的差距，这个可能就是痛点，这些点就是 HRBP 工作的一个切入点。

## Q17、华为 HRBP 理解业务有什么工具？

有一个 BLM 模型，全称叫做业务领先模型。是 IBM 引入的，一开始作为战略管理工具，后来人力资源也在应用，这个工具能够帮助 HR 去理解战略，理解业务，识别业务。

## Q18、华为 HRBP 具体要干什么？

分享一份华为项目 HRBP 的 JD:

- 1、制定并执行人才供应集成解决方案，含项目人力资源需求预测、内部人才获取、外部人才招聘、员工培训、资源分配与资源调配机制、资源释放机制、人力资源成本核算等；
- 2、组织运作规则设计与执行，如会议制度、财务权签制度、差旅管理及费用报销制度、签证管理制度等；
- 3、目标绩效管理 with 考评方案制定及执行，如核心成员 PBC 制定及签署、考核关系树建立、绩效考评赋能、组织半年度/年度 PBC 考核等；
- 4、即时激励方案设计与执行，如项目里程碑奖、项目冲刺奖、优秀团队奖、优秀员工奖等；
- 5、薪酬管理，结合项目组需求设计调薪方案，组织年度/半年度及特殊调薪；
- 6、学习发展与员工关系管理，如宣传任职资格标准及 HR 政策、组织专场任职资格答辩、合同续签/终止管理、提拔晋升、人岗匹配、员工投诉处理、重大事项保障等；考勤管理、行政后勤支撑、组织筹备项目组大会，积极宣传项目组先进事迹。

## Q19、应聘华为 HRBP，有什么要求？

- 1、学历：本科以上学历，人力资源、通信类、管理类等相关专业；
- 2、经验：三年以上经验，有人力资源、项目管理、团队管理等相关经验者优先；
- 3、能力：较强人际沟通能力、组织协调能力和工作推动力；
- 4、语言：能以英语为工作语言；
- 5、额外：能够适应频繁海外出差或常驻海外工作。

## Q20、华为 HRBP，大概什么收入水平？

这部分内容仅供参考。

1、项目 HRBP，3 年经验，20-40w 年薪，关键素质：补位意识，专业水准，主动思考，交付为先。

2、高级 HRBP，5 年经验，40-60w 年薪。关键素质：精准投入、专家素质、管控结合、业务为先。

3、资深 HRBP，8 年经验，70-100w 年薪，关键素质：全局视野，清晰逻辑，追求卓越，经营为先。

4、VP 级 HRBP，10 年以上经验，100w 以上年薪。关键素质：卓越运营，全球视角，洞悉趋势、战略为先。

## 四、关于 HRBP，大多数人都容易陷入的误区

相信最近这一两年，HRBP 这个话题已经燃爆 HR 们的朋友圈了。一方面，企业对 HRBP 的需求越来越多，随便翻翻主流招聘网站，一大把的 HRBP 的招聘信息，薪酬待遇也是超出传统 HR 一大截：



另一方面，社会经济的发展，要求传统的 HR 们更关注业务流程，因此加大了传统 HR 们的转型需求；

HRBP 的定义相信大多数 HR 们已经很熟悉了，但是大家非常容易陷入以下几个误区：

### 误区一：HRBP 是非常高大上的，国内企业使用的都不规范

HRBP 的概念早在 20 世纪 90 年代就被 Dave Ulrich 提出，01/02 年的时候传入中国，他认为人力资源三支柱中，HRBP 是以业务部门的盈利目标为导向，把业务

人员作为“内部客户”，通过满足和引导业务部门的工作使其更好地获得用户，以帮助企业盈利为最终目的来实现自身的价值。

目前国内转型较为成功的是华为的人力资源“三支柱”模式以及阿里巴巴的政委体系，这也是为什么，现在市面上较多的关于 HRBP 的课程中，几乎都会涉及到这两家公司的体系，甚至有的讲师会在自己的课堂上大篇幅的去分析，去引用这两家体系，因为它们在 HRBP 方面是所有企业的标杆！

但是，问题来了，是不是所有公司的 HRBP 的作用或职能设置都应该像阿里，华为一样？是不是所有想要转型做 HRBP 的人员都要拥有华为，阿里 HRBP 们的一模一样的能力，否则就叫做不专业呢？

在这呢，我想先举个例子：大家都知道“望湘园”是一家湘菜，可是我认识的湖南人去吃了望湘园以后，都连连摇头说：“这远远不到湘菜的韵味，一点也不辣，吃着没感觉！”但非湖南人朋友去吃了都说“好辣，果然是湘菜啊”……

大家看出什么东西了吗？没错！湘菜到了上海，就要考虑到上海当地人的口味习惯，将味道调整一下，使之在能够接受的范围内体验到湘菜的感觉，但与湖南当地的湘菜相比口味并不完全一样！

齐白石的关门弟子许麟庐模仿齐白石的对虾画达到了炉火纯青的地步，外人一般不能分辨出真假，也有很多人想学齐先生的画的对虾，但都不得要领。许麟庐为此很得意，有些飘飘然。齐先生看在眼里说了一句话：学我者生，似我者亡！寻门而入，破门而出。同样的道理：公司不同，所要求涉及到的职能和作用要求也是不同的。所有传统的 HR 们都应该很清楚，我们在管理中，一再强调，要符合本企业的战略，符合本企业的发展阶段，要有侧重点，与自己企业实际挂钩！并非所有的 HRBP 都要拥有一样的功能，懂得一样的知识。

如果对 HRBP 的作用和功能生搬硬套，那不叫“专业”，那叫“不落地”，“不具有可行性”，转型也未必成功！

## 误区二：“业务合作伙伴”就是要指导业务主管工作

我们说“HRBP”是业务合作伙伴，要懂企业战略，抓业务痛点，要推进业务发展，所以，很多传统的 HR 们尤其是在传统领域做到“经理”“总监”级别的 HR 在新转型成为 BP 的时候，经常会对业务部门“指指点点”，认为自己提的建议是对的，业务部门一定得听自己的！这也是一个错误的观念！

HRBP 更多的时候是以自己专业的人力资源能力，辅以业务流程的视角，去观察，发现业务发展中出现的问题症结所在，提供更专业的“建议”，这个“建议”能够明确解决业务的问题，使得业务部门更顺利达成目标！而不是作为一个下放到“业务部门”的管理者去指导业务工作！打个形象的比喻就是：在团队中，业务老大是“大当家的”，HRBP 应该类似于“二当家的”的角色。“大当家的”没有精力或者能力不能兼顾的地方，由“二当家的”去负责，在 HRBP 这里，就是发现业务“痛点”，采取具体措施，包括非常具体的比如在整个公司制度支持的范围内，去制定符合团队需要的“激励措施”、“团建计划”、“培训计划”“招合适的人，裁不合适的人”等等，都是 HRBP 的职能！因公司不同，侧重点不一样而已！当然，在这个过程中，要避免“二当家”臣服于“大当家的”，因此在 HRBP 的汇报线上，要强调其直接向上汇报的线路通畅，也就是向集团公司人力资源管理负责人汇报的线路畅通，这需要制度上和文化上的保障。

### 误区三：HRBP 最关键的能力是“理解业务”的能力

我们现在提起 HRBP，主要强调的都是“业务”能力，什么“驱动业务”、“发现业务需求”、“抓住业务痛点”、“理解业务”……等等，让我们误以为 HRBP 的主要能力在与“业务挂钩”上！

而真正意义上的 HRBP 其实是两部分能力组成：HR+BP，也就是“人力资源管理专业能力+业务伙伴”！因此，人力资源专业能力是基础中的基础，在这个基础上，HR 再理解业务，主动去抓业务痛点，才能称之为：HRBP！

阿里的政委们，大部分来源于两个方面：一是从各个团队的业务骨干中招募，当时看中的是他们懂业务，有较强的业务能力，因此能够协助地方团队领导更快达成目标；二是来源于人力资源管理部门，也就是我们通常说的 HR，他们精通

人力资源管理工具，方式，手段；但所有的政委们在上岗前，是经历了大量的，具体的岗前培训的，因为政委是需要既懂得管理又要懂得业务！

总的来说，企业对于 HRBP 的要求：

第一个，HRBP 是公司人力资源各领域的制度和流程在本组织有效落地的一个支撑者，因此他们需要非常熟悉人力资源管理的各种工具，手段，措施；

第二个，理解业务，识别痛点，能够针对业务的痛点，提供人力资源整体的解决方案；

为了把这些事情做好，BP 就要具备 HR 关键领域的知识和技能，比如领导力的培养、绩效管理、人才管理等工作。这些工作，是必须非常核心的。

所以，BP 要站在 HR 专业能力的肩膀上，能够把 HR 相关领域的这些技能能够掌握，把它整合成解决方案，去解决业务的问题。

最后，总结一下，传统的 HR 想要转型到 HRBP 上，需要掌握两方面的能力：

一是 HR 领域的全方面能力，特别是战略理解，人才发掘与培养，组织诊断，组织赋能，关系管理等方面。这绝对不是说你之前做过某一个某两个模块领域工作，就足够的！

二是业务驱动能力，我们的专业知识本身是没有任何价值的，你花了很多的时间搞了一个方案，但是不能给业务部门创造成功的方案，就是一堆垃圾，就是一堆白纸，哪怕你用了最好的技术，最先进的理论。只有为业务部门带来成功才有价值！

实际上，我们说的转型，不仅仅是指 HRBP 这个岗位，对于体量较小的企业来说，即便岗位名称没有叫做“HRBP”，企业对于 HR 的要求也一定是希望 HR 能够发现业务需求，驱动业务发展，而不仅仅是做一些分工清晰的职能性工作。从这个角度来说，转型是社会对整个 HR 职能转型的要求，可以说，未来企业对人力资源从业者在理解业务能力上的要求会越来越明显！传统 HR 转型是必然的！

## 五、谈 HRBP 与传统 HR 的区别

从两个角度来分析，第一个是需求角度，即 why，企业为什么需要 HRBP？第二个是交付角度，偏向 who，谁更适合做 HRBP，HRBP 需要什么能力。

### （一）从需求层面

#### 1、组织状态

所谓“组织状态”，主要回答的问题是“什么样的企业最适合做 HRBP”，我们研究发现，往往是有一定体量的（规模性）、市场化程度比较高的（竞争性）、处于快速扩张与转型的（成长性）的企业，在推动 HRBP 模式的效果是比较好的。

在这样背景的企业做 HRBP，HRBP 体现出来的“状态”，跟传统 HR 有以下区别：

（1）强调胜利——HRBP 处于战时状态，传统 HR 处于战备状态。

开战状态，HRBP 要做什么？任正非最近对华为 HR 要求是“在公司各部门纷纷转入战时状态时，HR 要打起背包、捆起绑腿，深入一线、走进战场”。任正非还说，“人力资源是主战部队的助手，人力资源要对作战资源负责任。”

而阿里巴巴强调政委的工作方向是“从一个胜利走向另一个胜利”，这都是强调 HR 在战时状态，必须驻守在一线，助力主管，完成一个又一个的“业务战役”。

因此，从不同战争状态来看，战场上的 HRBP 是高紧迫感的，而传统 HR 就像演习，按部就班。

（2）强调发展——HRBP 属于“发展是硬道理”，传统 HR 属于“稳定压倒一切”

这两句话都是总设计师说的，第一句话背景是 90 年代，南巡之后总设计师提出来“我们的国家一定要发展，不发展就会受人欺负”，第二句话的背景是 80 年代，总设计师会见外宾说“没有稳定的环境，什么都搞不成”。

从这个角度来看，传统 HR 属于第一阶段，“稳定是前提”，因此需要做很多人力资源基础建设，HRBP 属于第二阶段，“发展是目标”。

## 2、阵型站位

（1）阵型调整——HRBP 偏向大中台团队，传统 HR 还属于后台团队

最近这几年，腾讯、京东、小米、美团等企业前后脚跟阿里巴巴转向“中台战略”，所谓中台，主要把企业前台和后台的业务、数据、内容、团队等进行打通和重组，以中台作为大共享平台、对内打破部门墙，对外直接赋能客户。

阿里巴巴政委们在“中台战略”后，很多人的 title 变成“大中台 HRBP”，实际上，要求 HR 们能够从后台走到中台，或者从大前线后撤两步，目标都是提高服务或管理的精准度。

（2）站位前移——HRBP 要主动参与进攻，传统 HR 以防守为主

HRBP 为什么要参与进攻？前面提到组织的“战时状态”还有“中台战略”，其实都在提醒 HR，天已经变了，阵型变了，当然 HR 的站位和打法也要变了。

传统 HR 以防守为主是没问题的，但是，HRBP 不能以防守为主，要攻防结合，很多企业会要求 HRBP“上得厅堂，下得厨房”。任正非会直接说，“每一个 HR 都要上战场去开几“炮”，打不准就下岗”。

从这个角度来看，你会发现，传统 HR 转型 HRBP 一开始都不适应的，因为之前状态是“啦啦队”，现在要“直接上场”，很容易懵逼。

反之，很多一线业务主管转身 HR 管理者也不一定成功，因为他们太习惯“进攻”和“运动式”管理打法，其实很多管理动作是需要“慢炖”的。

## 3、角色理解

（1）更多角色——HRBP 属于多面手角色，传统 HR 属于专家角色

原来 HR 部门，通常设置招聘经理、培训经理、员工关系经理……属于单一职能角色，或者叫专家角色，到了 HRBP 时代，你会发现，都是混合角色或多面手，比如招聘是大部分的 HRBP 基本功，但成熟的 BP 除了 HR 各模块，还要会业务诊断、人才梯队、组织与文化等。

为什么 HRBP 需要变成多角色呢？主要有几个原因：

一是 HRBP 要支持和服务的对象是多层次的，比如业务主管、一线员工，部门高管等；二是 HRBP 要执行和交付的工作成果是多类型的，比如有业务线的工作，可能需要去做业务指标的梳理，有管理线的工作，像文化落地、人才发展等。

大家可以重温一下戴维尤里奇的 HRBP 四角色模型，或者华为 HRBP 的六角模型，这些模型都在说明 HRBP 成为“多面手”是组织的要求，而不是 HR 异想天开。

（2）更高期待——HRBP 属于英雄式角色，传统 HR 属于群体式角色

HRBP 的工作角色，不是来自 HR 自身的觉醒，而是来自业务和员工的期待。所谓期待，就是大家对你抱有好奇心，期待你做得更好。

越来越多的企业开始认可，HRBP 可以成为业务团队的第二号位（一号位是业务 leader），这意味着 HRBP 进驻业务团队，其实是自带 buff 的，但是，你要背指标、跟业务一起背锅、抗雷。

这就是 HRBP 的英雄式角色的来源，这是一种新期待，做得好，你就是英雄，做得不好，你就是炮灰。

传统 HR 不需要成为英雄，因为一个部门整体的支持业务团队，而 HRBP 往往是一个鲜活的个体。

## （二）从交付层面

## 1、出发点

(1) 重新出发——HRBP 从需求出发的，传统 HR 是从经验出发的

传统 HR 为什么喜欢从经验出发呢？其实，不只是传统 HR 喜欢从经验出发，大部分的人都喜欢基于历史经验、基于能力去做判断，因为这更有把握，“多大腰穿多大的裤腿”、“打铁还需自身硬”。

问题在于，HRBP 工作岗位是全新的，业务团队面对快速的市场变化，需要快速反应的，给 HRBP 反馈需求是迭代的、不稳定的。比如今天要招这个岗位的人，但是过段时间发现这个业务做不起来，马上需要“人员优化”或“能力转移”，这是业务团队的合理需求，但 HR 并不认可这个需求。

怎么理解 HRBP 从需求出发呢？难道业务需求都是对的？

当然不能这么绝对化理解，作为 HRBP，首先是站在业务角度，尝试理解需求的急迫性和合理性，而不是一味的对抗和质疑，其次站在 HR 的专业角度，用顾问思维，最后给业务反馈一个“最优解”。

HRBP 在业务团队，有一个原则，你是来解决问题的，而不是来制造问题的。

(2) 强调自驱——HRBP 属于内驱型，传统 HR 属于外驱型

所谓内驱，也可以理解为自驱动，用阿里巴巴的“心力体力脑力”模型来解读的话，能做 HRBP 的人是需要很强大的心力的，因为 HRBP 工作内容总是充满挑战的、挫折是与生俱来的。

也就是说，如果你没有足够强的“抗压能力”和“负能量自我调整能力”，很难去胜任 HRBP 这个岗位的。

相比较而言，传统 HR 的职能工作，场景和流程通常可控的，可预期的，而且有 HR 整个部门来对抗失败风险，不需要那么强的内驱和自驱动。

更直白一点，做 HRBP 其实需要一点自嗨精神，要不然很容易抑郁。

## 2、变化感

### （1）拥抱变化——HRBP 侧重“拥抱变化”，传统 HR 喜欢“执行计划”

其实，并不是传统 HR 喜欢“执行计划”，而是传统 HR 部门在组建的时候，通常都是按职能模块分工，HR 基本都能各司其职、各管一摊，有相对清晰的岗位说明书，比较明确的汇报对象和工作结果。

在这样的前提下，评估传统 HR，往往是你的“执行力”、“计划完成情况”、“上级领导对你的认可”。

HRBP 为什么要侧重“拥抱变化”，因为没有有一个 HRBP 工作界面是一样的，比如支持的团队人数不一样，有的几十人，有的可能几千人；团队的性质不一样，有的属于研发，有的属于销售，团队的成长周期不一样，有的刚成立，有的十几年了；区域大小不一样，有的属于城市，有的属于整个北方大区……

在那么多的“不一样”的条件下，HRBP 必然是要灵活多变，适者生存，评估一个 HRBP 是不是合格，需要考虑更多的维度。

### （2）跨界发展——HRBP 关注“增量工作”，传统 HR 关注“存量工作”

所谓增量工作，换个比较简单的说法，就是 HRBP 除了 HR 自身的工作，还有很多非 HR 的工作，比如你要主动理解业务，就要去做业务洞察和业务诊断，比如你要取得团队的信任，你要能解决团队氛围提升、主管个人成长等具体问题。

为什么 HRBP 会出现增量工作？前面大致也说过，一方面是服务的对象和支持的内容比较多，还有另外一方面，HRBP 面临许多的管理变量或者叫不确定管理，像华为遇到的美国制裁令、互联网企业频繁的架构调整、高管变动、竞争对手变化等。这些因素都会直接 HRBP 工作开展。

HRBP 面对增量工作的时候，需要强大的独立思考和独立决策能力，因为没有人会告诉你正确的做法是什么。

### 3、能力描述

(1) 强调成事——HRBP 需要成事的能力，传统 HR 需要做事的能力

所谓成事的能力，有一句英文叫“make it happen”，这个意思并不是简单的“让这个事情发生”，而是“让这个事情梦想成真”，你要为结果负责。

所以，你想要成事，不能只靠你自己做事，你要有强大 leadership 和沟通力，要能影响员工，能助力业务 leader，整合更多的资源，最后真正“make it happen”。阿里巴巴 HR 有一句话说得很精准：“你要学会通过人和团队去拿最终结果”，大概也是这个意思。

“成事的能力”和“做事的能力”差别在哪里？前者是“make it happen”，后者更像“just do it”，因为传统 HR 的工作流，最后拿结果背责任往往是 HRD 或 HR 老大，你做好分内的工作就行了。

(2) 强调前瞻——HRBP 更需要洞察力，传统 HR 更需要诊断力

做 HRBP，基本都有一个共识，要懂业务，换个角度说，就是你的“业务洞察能力要强”。

怎么去理解“业务洞察”？洞察的英文是 Insight，原来的意思是透过现象看本质的能力。

我们理解“洞察”，还有一层意思，洞察力是基于未来的，思维方式是由今天推断未来的，属于前瞻性思考，通常老板们的“洞察能力”都比职业经理人强，因为他们总是着眼行业和组织的未来。

反过来看“诊断力”，思维方式主要是基于现状反推过去，由结果反推原因，无论是人才诊断还是组织诊断，要评估人才潜力或者组织健康度，主要采用差距分析、对比分析、数据分析等方法，这些能力，HR 们和咨询公司顾问都是比较擅长的。

当然，做 HRBP 不只是需要洞察力，诊断力同样不能少，只是侧重点不同。

## 六、华为资深专家揭秘华为 HRBP 实操秘籍

自 IBM 引入 HR 三支柱模型并取得成功后，HR 三支柱也被国内很多企业所推崇，但是能够真正帮助业务实现业务目标的三支柱实施的案例却并不多。

尤其是 HRBP 的角色，虽然称为“业务合作伙伴”，但是却没有真正起到业务合作伙伴，推动业务实现目标的角色定位和价值。

那顶级标杆企业华为 HRBP 是如何推进工作的呢？

### （一）当前 HRBP 存在的问题

自从尤里奇先生提出 HR 三支柱后，三支柱中的 HRBP 角色定位是链接业务与人力资源一个非常重要的角色。

但是现在很多 HR 带着 HRBP 的“帽子”，依然做着 HR 的事情，那从业务的发展诉求来讲，需要人力资源做什么呢？

业务的发展诉求：人力资源需要转型，向价值增值工作倾斜；但是，在工作中很多 HRBP 却扮演了以下角色或从事类似的工作内容：

#### 工作内容 繁杂琐碎

杂七杂八看似做了很多事情，每天忙忙碌碌，但是工作内容繁杂琐碎，事务性活动多，高价值活动少。

#### 对业务 作用不大

没有抓住业务的核心诉求和关键痛点，没有对业务的发展有重要的影响和作用，价值体现不明显。

#### 成就感 不强

虽然每天很忙，但是工作成果没有对业务的发展有明显的价值和作用，成就感不强。

## 第一种：人力资源功能模块简单下沉

很多公司号称未来支持业务，将 HR 部门下沉到业务部门，但是 HR 的工作依然是围绕传统的人力资源工作开展：招聘、绩效、薪酬等；虽然工作地点从 HR 部门到业务部门，但是工作内容没有任何变化。

## 第二种：人事 HR

虽然很多公司设置 HRBP 的岗位，但是 HRBP 依然忙碌人力资源工作，比如社保等，虽然工作内容很重要，但是价值有限。

## 第三种：“秘书”角色

有些公司把 HRBP 放到业务部门，但是被当成“秘书”。给领导打个文件、走个报销。

## 第四种：“助理”角色

还有一些公司把 HRBP 当成助理，在管理者授权下，做一些团队管理的事情。虽然带着 HRBP 的“帽子”，但却没有发挥出 HRBP 真正的作用和价值。

那 HRBP 到底什么，才能真正发挥 HRBP 真正的价值，扩大 HR 的影响力呢？

很多公司有这样的困惑，那华为的 HRBP 到底是怎么做的呢？

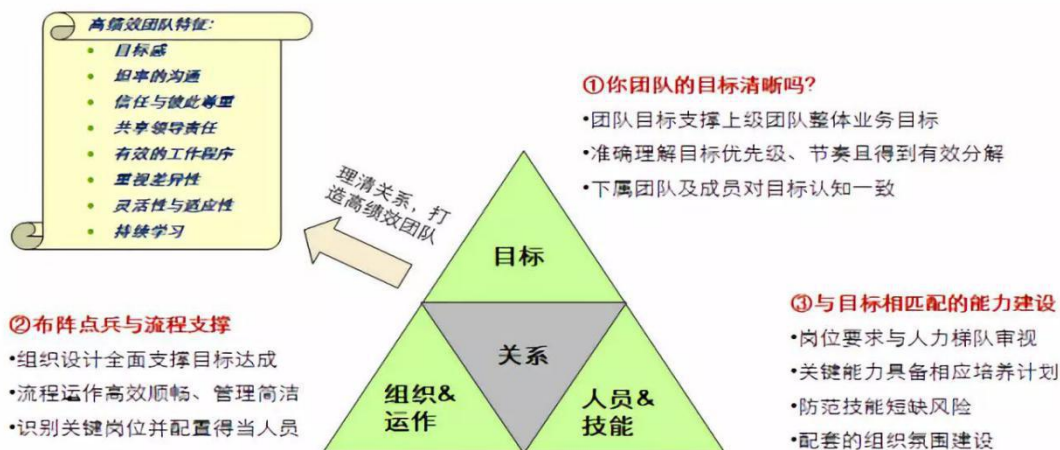
## （二）华为实践：HRBP 的价值定位

### 1、基层管理者实战能力提升

无论三支柱，还是 HRBP，只是一种工具和手段，目的是支持业务达成目标。

HR 希望也可以被业务部门重视，HR 需要怎么做才能实现它的价值？

整体思路：围绕业务目标开展组织、人员及氛围的梳理，识别出关键挑战和风险点，厘清与业务目标相匹配组织能力建设举措，打造高绩效团队。



## 2、HRBP 重点关注三方面

(1) 目标：你团队的目标清晰吗？

团队目标支撑上级团队整体业务目标

准确理解目标优先级、节奏且得到有效分解

下属团队及成员对目标认知一致

(2) 组织&运作：布阵点兵与流程支撑

组织设计全面支撑目标达成

流程运作高效顺畅、管理简洁

识别关键岗位并配置得当人员

(3) 人员&技能：与目标相匹配的能力建设

岗位要求与人力梯队审视

关键能力具备相应培养计划

防范技能短缺风险

配套的组织氛围建设

工作开展要以业务为中心，要从业务的视角开展人力资源管理活动，以解决方案的模式开展工作，工作目标是驱动业务成功。

以业务为中心：一切工作来源于业务；一切工作服务于业务；一切工作衡量于业务。

融入到业务运作中：人力资源的价值直接在业务活动中体现，人力资源的工作效果直接由业务经营结果检验。

### （三）HRBP 工作所需的保障工作

#### 1、组织保障：三支柱模式



一个强大的 HRBP 背后会有一个强大的 HRCOE 团队和强大的 HRSSC 作为支撑，如果只关乎 BP 的建设，但是忽略 COE 和 SSC 的工作，BP 的定位再高大上，但是也不得不从事事务性工作，“心有余而力不足”。

因此，我们需要一个强有力的组织来支撑 HRBP 聚焦高价值的活动，做大人力资源的价值。

## 2、个人保障：有效的方法和技能

HRBP 通过做事情来体现岗位价值，那 HRBP 究竟要做什么呢？怎么才能对业务有重要关键影响？如何做好事情呢？这是 HRBP 存在的关键。

思考：什么叫理解业务？理解了什么算是理解业务？

人力资源战略思考：管理与人力资源面临的挑战。

看业务：2012 年华为销售额为 350 亿美金、员工 15 万人；规划五年后到 2017 年销售额为 750 亿美金、员工小幅增长为 18 万人。

华为通过调整核心业务、成长业务、种子业务的形式形成多业务板块模式；另外从国际化到全球化。

那实现上述关键业务举措的目标，有四个关键内容做好：创新、与客户连接、效率、领导力。

人力资源如何实现业务目标，通过分析了解到从组织规模与效率、组织结构与运作模式、专业能力和领导力、薪酬激励机制、文化氛围、全球化六个方面与达成业务目标有差距（现状与期望之间的差距，即业务的痛点），那这就是人力资源的重点工作。



## （四）干部是决定业务成败的关键之关键

将领的作用是什么？

就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己的发出微光，带着你的队伍前进，就像希腊神话中的丹柯一样把心拿出来燃烧，照亮后人前进的道路。

越是在困难的时候，我们的干部就越是要在黑暗中发出生命的微光，更会主观能动性，鼓舞起队伍必胜的信心，引导队伍走向胜利。

-----任正非

## 七、华为是如何推行 HRBP 模式的？

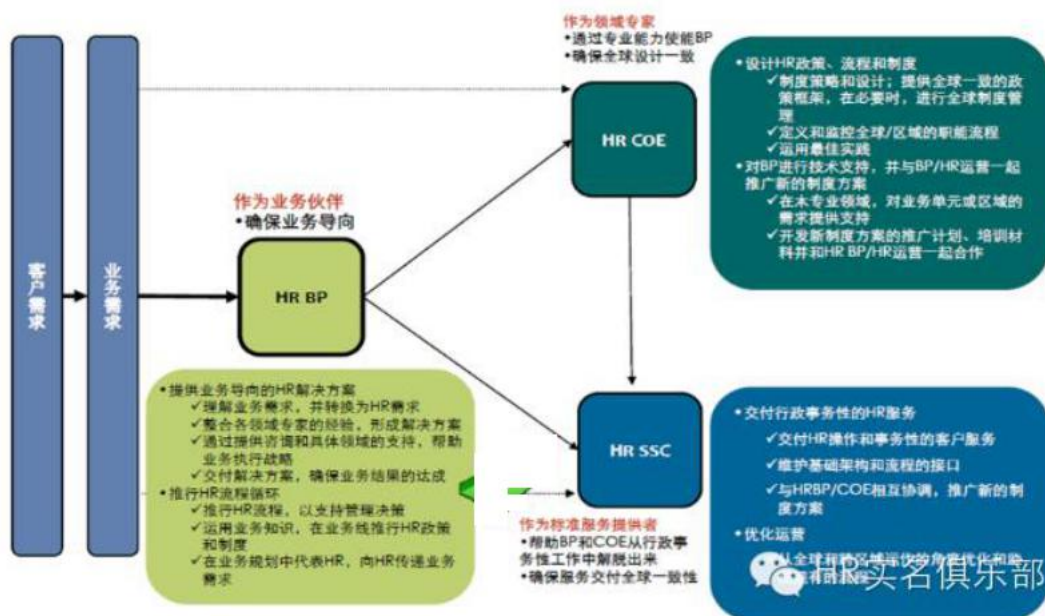
### （一）华为什么时候引进 HRBP 模式的？

2008 年，华为在业界人力资源管理实践的基础上，首先在研发体系建立 HRBP 运作模式，将 HRBP 人员设到一线，目的是了解业务需求，提供有针对性的解决方案，更好地支撑业务的发展。

### （二）华为为什么要引进 HRBP 模式？

伴随着 HRBP 模式引进，华为陆续去构建三支柱模型，三支柱即 HRBP 确保业务导向，HRCOE 确保专业能力使能，HRSSC 确保全球交付一致性。

#### 三支柱模式



（三）华为引进 HRBP 模式有什么困难，怎么克服的？

## 第一：“人从哪来”？

解决办法：从干部部抽调一批 HR 到一线做 HRBP，从业务部门转一些管理者做 HRBP，一开始转过来的干部，在本产品线内交叉到另外一个部门做 HRBP。

## 第二：愿不愿做？

解决办法：承诺在 HRBP 岗位工作 2 年左右的时间，可以选择回业务部门，而且优秀的还会得到提升。

## 第三：怎么才能做好？

解决办法：通过人力资源战略项目、教练式辅导，干部继任计划、经理人反馈项目、关键岗位的角色认知等项目持续赋能。

### （四）华为 HRBP 角色模型是什么意思？



#### 1、战略伙伴（Strategic Partner）

参与战略规划，理解业务战略，将业务战略与 HR 战略连接，并组织落地。

## 2、HR 解决方案集成者（HR Solution integrator）

理解业务诉求和痛点，集成 COE 专长，组织制定 HR 解决方案，将业务需求与 HR 解决方案连接，并实施落地。

## 3、HR 流程运作者（HR Process Operator）

合理规划 HR 重点工作，有效运作 AT，提升人力资源工作质量与效率。

## 4、关系管理者（Relationship Manager）

有效管理员工关系，提升员工敬业程度；合法用工，营造和谐的商业环境。

## 5、变革推动者（Change Agent）

理解变革需求，做好风险识别和利益相关人沟通，促使变革的成功实施。

## 6、核心价值观传承的驱动者（Core Value）

通过干部管理、绩效管理、激励管理和持续沟通等措施，强化和传承公司价值观

## （五）华为 HRBP 能力要求是什么？

直接分享一个能力模型，分为 HRBP 管理者和 HRBP 专业人员，核心三个能力：

### 1、业务能力

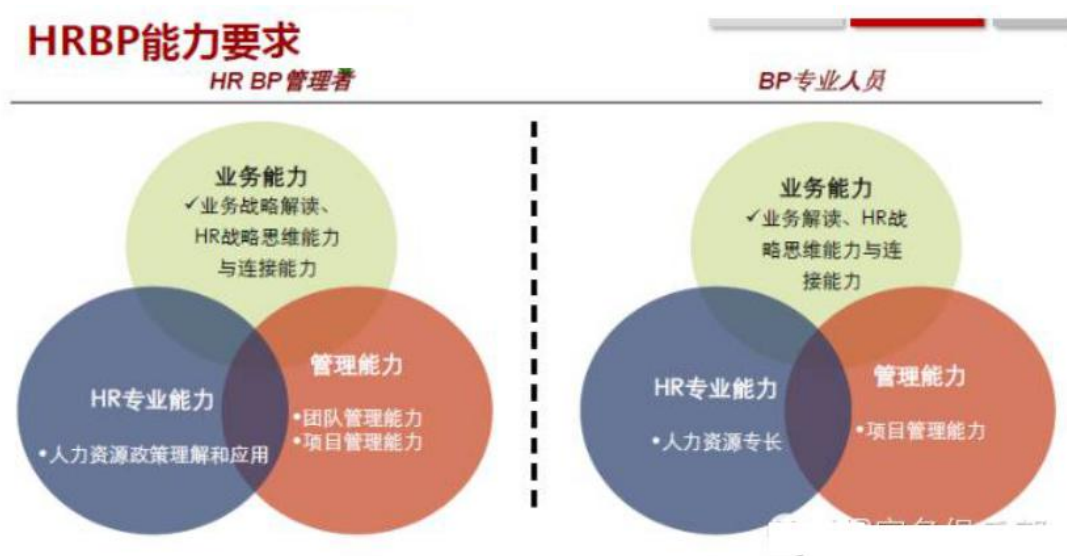
业务战略解读与执行能力。

### 2、管理能力

项目管理能力与团队管理能力。

### 3、HR 专业能力

人力资源专长，对政策理解和应用。



### (六) 华为 HRBP 岗位职责是什么？

直接分享一份 JD。

**HUAWEI**  
解决方案 | 产品 | 服务 | 技术支持 | 关于华为

中文 (选择地区/语言) | [职位招聘](#)

[社会招聘](#) | [校园招聘](#)

[注册/登录](#)  
[职位搜索](#)  
[应聘流程](#)  
[猎头推荐](#)

#### 招聘计划

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 职位   | 人力资源专员 (公司重大交付项目HRBP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 职位编码 | P050002-31                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 职责   | 项目组HRBP作为项目经理的业务合作伙伴，为项目组提供专业的人力资源解决方案，具体职责包括：<br>制定并执行项目人才供应集成解决方案，含项目人力资源需求预测（项目人力预算）、内部人才获取、外部人才招聘、员工培训、资源分配与资源调配机制、资源释放机制、人力资源成本核算等；<br>项目组织运作规则设计与执行，如项目组会议制度、财务权签制度、差旅管理及费用报销制度、签证管理制度等；<br>目标绩效管理考评方案制定及执行，如项目组成员PBC制定及签署、考核关系树建立、绩效考核赋能、组织半年度/年度PBC考核等；<br>即时激励方案设计与执行（项目奖），如项目里程碑奖、项目冲刺奖、优秀团队奖、优秀员工奖等；<br>薪酬管理，结合项目需求设计薪酬方案，组织年度/半年度及特殊调薪；<br>学习与员工关系管理，如宣传任职资格标准及政策、组织专场任职资格答辩、合同续签/终止管理、提拔晋升、人岗匹配、员工投诉处理、重大事项保障等；<br>考勤管理、行政后勤支撑、组织筹备项目组大会，积极宣传项目组成员先进事迹。 |
| 职位要求 | 本科及以上学历，人力资源、通信类、管理类等相关专业；<br>三年及以上工作经验，有人力资源（招聘调配、薪酬管理、学习发展、绩效管理、员工关系）工作经验或项目管理、团队管理等人员管理相关经验者优先；<br>有较强的人际沟通能力、组织协调能力和工作推动力；<br>能以英语为工作语言；<br>能够适应频繁海外出差或常驻海外工作。                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 工作地点 | 工作地全球调配                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

投递渠道：写上“HR+姓名+面试地点”，发至 [GTSrecruiting@huawei.com](mailto:GTSrecruiting@huawei.com)

### 【职位描述】

制定并执行人才供应集成解决方案，含项目人力资源需求预测（项目人力预算）、内部人才获取、外部人才招聘、员工培训、资源分配与资源调配机制、资源释放机制、人力资源成本核算等；

组织运作规则设计与执行，如会议制度、财务权签制度、差旅管理及费用报销制度、签证管理制度等；

目标绩效管理 with 考评方案制定及执行，如核心成员 PBC 制定及签署、考核关系树建立、绩效考评赋能、组织半年度/年度 PBC 考核等；

即时激励方案设计与执行（项目奖），如项目里程碑奖、项目冲刺奖、优秀团队奖、优秀员工奖等；

薪酬管理，结合项目组需求设计调薪方案，组织年度/半年度及特殊调薪；

学习发展与员工关系管理，如宣传任职资格标准及 HR 政策、组织专场任职资格答辩、合同续签/终止管理、提拔晋升、人岗匹配、员工投诉处理、重大事项保障等；考勤管理、行政后勤支撑、组织筹备项目组大会，积极宣传项目组先进事迹。

### 【职位要求】

本科及以上学历，人力资源、通信类、管理类等相关专业；

三年及以上工作经验，有人力资源（招聘调配、薪酬管理、学习发展、绩效管理、员工关系）工作经验或项目管理、团队管理等人员管理相关经验者优先；

有较强的人际沟通能力、组织协调能力和工作推动力；

能以英语为工作语言；

能够适应频繁海外出差或常驻海外工作。

### 【其他说明】

岗位定位：项目 HRBP 是项目组的“指导员”、项目经理的“左膀右臂”，是项目核心团队成员之一。

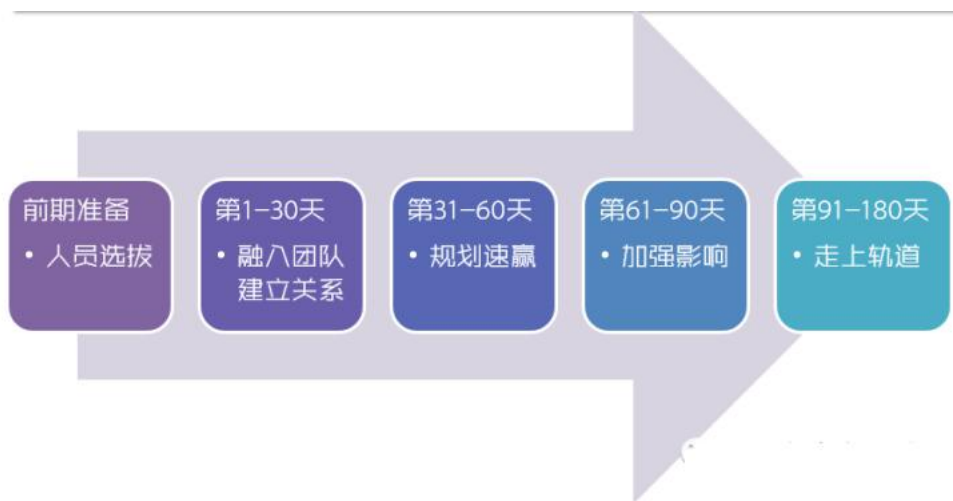
管理规模大：项目规模一般>400 人，部分项目达到 1000 人，规模相当于一个中大型代表处，是机遇也是挑战管理难度高：

项目人员类型：含中方外派、本地招聘、GSRC 支持、租赁、外包。

## （七）华为 HRBP 怎么培养的？

分享一个《华为 HRBP 新人转身使能 180 天计划》

四个阶段，90 天辅导，180 天上路。



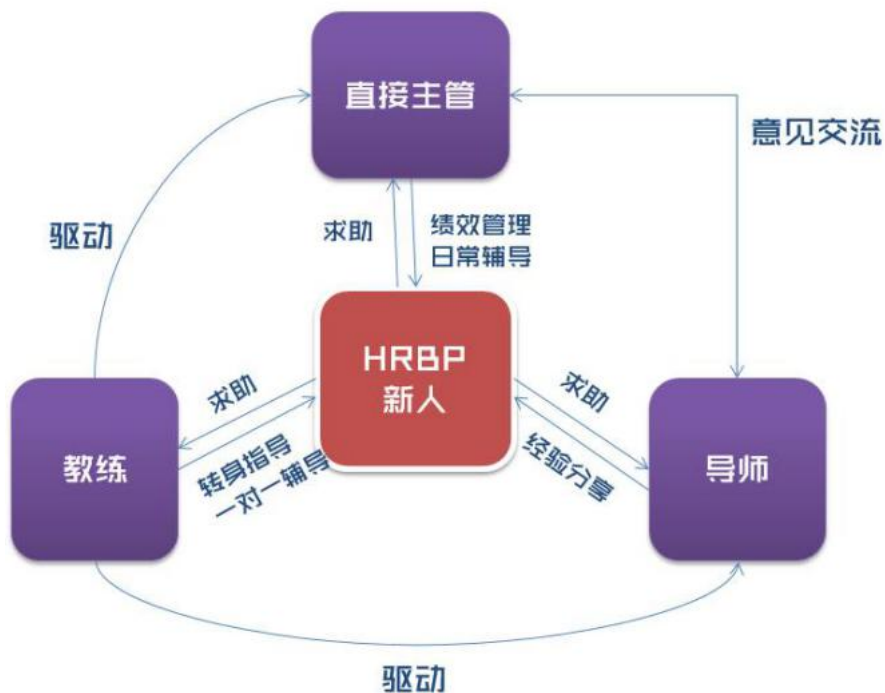
### 【华为 HRBP 新人转身三个关键角色】

三个角色定位如下：

直接主管：把握方向的，给支持，及时反馈。

教练：角色转身的专业指导，一对一的教练辅导，穿针引线。

导师：针对新岗位特定知识经验的分享指导，及时提供经验，响应求助。



【HRBP 转身路径图的四个步骤】



## (八) 华为 HRSSC 怎么建设的?

## 1、建设过程

从 2012 年开始，所有 HRSSC 都分三阶段，初创期(ESS/MSS/呼叫中心/入离职管理)、发展期(其他 HR 事务流程和数据分析)、全业务(外派福利/学习发展/绩效管理/员工关系)

## 2、区域分布

全球设置四个大区，中国 HRSSC、亚太 HRSSC、欧洲及非洲 HRSSC、美洲 HRSSC

### （九）华为 HRSSC 怎么分工的？

以中国 HRSSC 为例：

#### 1、呼叫中心(CC)

负责人工接线，解答员工各种问题。

#### 2、运营支持部(CC)

负责自助平台，各种高大上内部 online 系统。

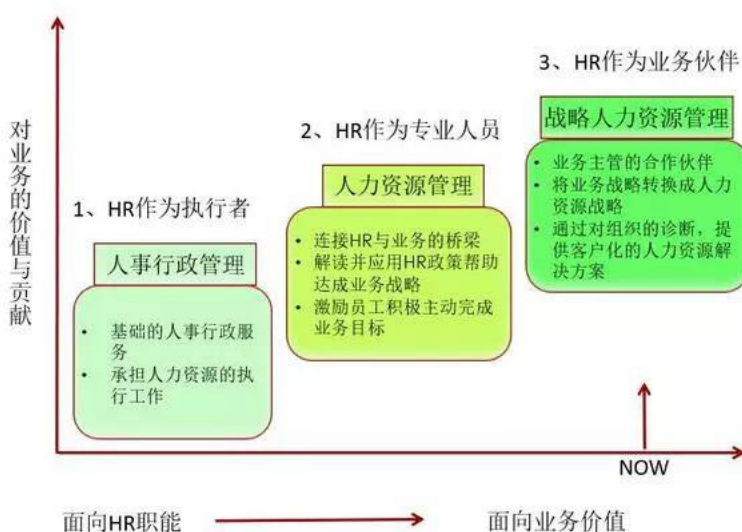
#### 3、事务处理中心(AP)

负责 offline 的面对面服务，各种发薪、考勤，保障事务。

## 八、聊聊 HRBP 那些事：华为 HRBP 运作实践

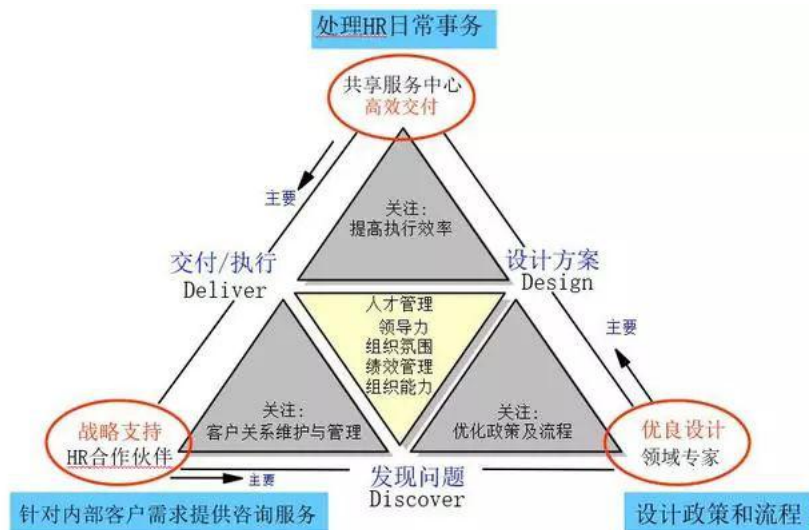
### （一）华为 HR 转型的背景与过程

#### 1、业界人力资源管理角色演进



#### 2、HR 三支柱运算是 HR 成功转型的关键因素

业界认可的 Dave Ulrich 的三支柱模型，已经被许多著名企业应用来做 HR 转型。



### 3、华为 HR 转型背景（2008 年）

任正非说过：人力资源管理变革的目的是为了冲锋...

企业的发展要强调客户、资本、劳动者多赢。因此，我们要强调要真正去努力实现客户的需求。我们一定要强调每个人对资本的贡献价值，在这个价值下，每增加一个人，要增加一部分增值价值。

华为需要的 HR 服务已经因为组织的成熟和复杂发生了改变。现在需要支撑全球发展的要素已经与华为作为一家中国本土公司时完全不同。

HR 管理层和员工的能力已逐渐难以保证其为业务提升提供支持。华为的 HR 正在困境中寻找战略聚焦和运营效率的平衡。

华为 HR 需要有一个详细的计划，逐步将中心从传统的流程化操作向战略性工作转移：

高效的 HR-SSC 能够支撑和服务全球员工

资深的 HR-COE 确保本地的业务设计与全球目标相匹配，并参考全球领先实践标杆，提升竞争力

业务导向的 HRBP，聚焦业务战略，向体系及片/地区客户提供高价值的 HR 服务

共同将 HR 的贡献转换成对业务的贡献，运用具有影响力的全球政策和举措来支撑业务发展

## 4、华为 HR 转型过程

为加强对业务的支撑，各产品线在 200 人左右的团队设置专职 HR 代表（BUHR），负责根据业务需求提供客户化的人力资源解决方案并加以实施，推动绩效管理，提升干部的人员管理能力。

各产品线干部部设立 BUHR 管理部，负责管理 BUHR，实现 BUHR 经验与资源共享，确保人力资源战略与业务战略对齐。

各产品线应加强 BUHR 队伍的建设，对于要提拔的优秀 LM，安排到干部部锻炼，担任 BUHR。——华为 PSAT 决议【2008】05 号——《2008 年 9 月 PSAT 会议决议》

部门 HR 要作为各级行政管理团队成员或执行秘书，参加到行政管理团队的运作中，推动任用、评议和激励等工作公平公正地开展，规范行政管理团队运作，保证人员管理的质量。——华为 PSAT 决议【2008】07 号——《2008 年 11 月 PSAT 会议决议》

2009 年 2 月改名为 HRBP，并在研发体系全面推行，2009 年底在全球推行。

## （二）华为 HRBP 的角色与定位

### 1、华为 HRBP 角色模型



1. 战略伙伴: **S**trategic Partner
2. HR解决方案集成者: HR **S**olution integrator
3. HR流程运作者: HR Process **O**perator
4. 关系管理者: **R**elationship Manager
5. 变革推动者: **C**hange Agent
6. 核心价值观传承的驱动者: Core **V**alue

## V—CROSS

| 角色        | 角色描述                                  | 关键业务活动                                                                                                                                                                                 |
|-----------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 战略伙伴      | 参与战略规划，理解业务战略，将业务战略与HR战略连接，并组织落地      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 战略理解：参与SP/BP</li> <li>● Outside-in：理解客户需求</li> <li>● 战略连接：组织制定人力资源战略</li> <li>● 执行落地：制定HR年度工作计划，纳入AT议题</li> </ul>                             |
| HR解决方案集成者 | 理解业务诉求和痛点，集成COE专长，组织制定HR解决方案，并实施落地    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 理解业务需求：准确把我业务需求和痛点</li> <li>● 制定解决方案：集成COE的专业化工具和方法</li> <li>● 组织执行落地：发挥业务主管、COE、SSC的作用</li> <li>● 总结和回顾：reflect&amp;review，总结固化经验</li> </ul> |
| HR流程运作者   | 合理规划HR重点工作，有效运作AT，提升人力资源工作质量与效率       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 制定HR工作日历：保证HR工作规范化和可视化</li> <li>● 制定方案与实施：结合业务需求制定针对性方案</li> <li>● 运作AT：规划议题沙盘，提高决策质量</li> <li>● 赋能主管：借助教练式辅导、90天转身等工具</li> </ul>             |
| 变革推动者     | 理解变革需求，做好风险识别和利益相关人沟通，促进变革的成功实施       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 变革风险识别：识别变革中组织、人才氛围方面存在的阻力和风险，提供应对方案</li> <li>● 利益相关人沟通：制定沟通计划并实施</li> <li>● 变革实施：负责组织、人才、氛围方面的变革实施</li> <li>● 评估与固化：评估变革效果，固化变革成果</li> </ul> |
| 关系管理者     | 有效管理员工关系，提升员工敬业度，合法用工，营造和谐的商业环境       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 敬业度管理：组织气氛测评，组织改进</li> <li>● 矛盾调停：建立例行沟通渠道</li> <li>● 员工健康与安全：压力测试，3+1活动</li> <li>● 突发事件和危机处理</li> <li>● 雇主品牌建设</li> </ul>                    |
| 核心价值观传承者  | 通过干部管理、绩效管理、激励管理和持续沟通等措施，强化和传承公司核心价值观 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 干部身体力行：通过干部选拔、辅导和管理，让干部践行核心价值观</li> <li>● 员工理解实践：通过绩效管理、激励分配、树立标杆等</li> <li>● 建立沟通渠道</li> <li>● 跨文化传承：尊重不同文化背景的员工，制定针对性方案</li> </ul>          |

## 2、华为 HRBP 的定位

HRBP 是：

部门主管的合作伙伴，为主管提供客户化人力资源管理的解决方案

主管与员工的桥梁，促进主管与员工沟通，促进组织和个人共同成长

管理团队成員，协助主管推动组织绩效的持续改进

HRBP 不是：

部门人力资源管理的第 一 责任人

监控主管执行人力资源相关工作的“警察”

代理主管处理人力资源相关事务的“保姆”

### 3、华为 HRBP 的定位—与 FHR 的区别

HRBP（HR Business Partner）

属于人力资源的一个部门，独立于各职能 HR 模块（招聘、培训、绩效等）

是业务部门的合作伙伴，侧重于结合业务需求提供客户化的、量身定做的人力资源整体解决方案，并组织落地实施

FHR（Function HR）：

是指招聘、培训、绩效、领导力发展、薪酬福利、员工关系等 HR 模块

聚焦于为 HRBP 提供专业支撑，提供统一解决方案（PLDP/PMDP 等）

HRBP：

识别业务部门的 HR 关键需求

提供客户化解决方案

组织方案实施和落地

为业务部门提供贴身服务，是业务部门的 PARTNER

全才，但不是事无巨细

FHR:

接纳来自 HRBP 的设计需求

设计共性、统一的解决方案

提供框架（平台）和方法论

为业务部门提供专业支撑，对统一解决方案的交付负责

专才，但也要关注业务需求

## 4、华为 HRBP 的定位—与部门主管的关系

HRBP 与部门主管的合作关系：

Ø 部门主管是人力资源管理的第一责任人，主管应该为业务及人员管理的成功负责

Ø HRBP 为主管提供人力资源管理的有力支撑和协助

Ø HRBP 的绩效与业务部门的绩效强相关，向共同的目标努力，促进业务成功，促进组织和个人的共同成长

HRBP 可以提供的帮助（价值）：

Ø 提供能为部门创造价值的端到端的人力资源管理解决方案

Ø HRBP 作为管理团队的成员，参加管理团队会议，协助核心团队运作

Ø 为 PM/PL 提供绩效管理辅导，帮助主管提升绩效管理能力

Ø 进行周期性组织诊断，发现问题并向管理团队提供咨询和建议

Ø作为员工沟通和信息反馈的一个客观渠道

## 5、华为设置 HRBP 对部门主管的影响

| 设置HRBP前                       | 设置HRBP后                         |
|-------------------------------|---------------------------------|
| 业务主管向HR提出要求                   | HR主动识别业务主管的需求                   |
| 业务规划不包括人力资源规划                 | 人力资源规划是业务规划的要素之一                |
| HR不参与业务规划                     | HR参与业务规划，保证人力资源规划与业务规划对齐，支撑业务成功 |
| HR工作以处理日常事务性工作为主              | HR更聚焦为业务部门主管提供解决方案              |
| 解决人力资源相关问题，要联系多个HR接口人（不同HR模块） | 在大多数情况下，HRBP作为部门的HR统一接口人        |
| HR处理员工问题                      | 主管与HR协同解决员工问题                   |

### （三）华为 HRBP 的学习与发展

#### 1、新上岗 HRBP 四大痛点



新上岗 HRBP，需要强有力的赋能，才能使其实现转身，胜任岗位要求。

#### 2、HRBP 建设初期的挑战

## 01 选人：人员从哪里来

- 自己给自己干活
- 实践：转过来的干部，继续支撑本产品线

## 02 转身：解决业务主管不愿意转做HRBP的问题

- 示范效应
- 实践：优先选拔有人员管理经验的优秀管理者做HRBP，同时承诺在HRBP岗位工作2年后，可以选择回业务部门

## 03 高效：解决业务主管转做HRBP担心“做不好”的问题

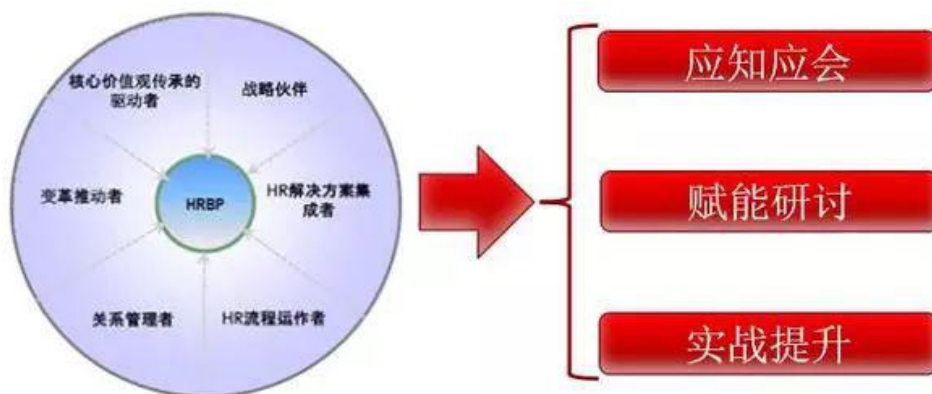
- 专业高效打胜仗
- 实践：通过HRBP角色认知、绩效管理、干部管理（TSP、MFP）、教练式辅导，战略规划（BLM项目）、组织氛围（Q12）等项目，来提升HRBP的人员管理、团队建设、组织发展等专业能力和专业水平，提倡每打一仗就总结一次，在实战中提升能力，打胜仗

### 3、HRBP 赋能总体框架

通过角色认知明确岗位要求，通过任职资格认证来牵引能力的提升，针对不同业务背景的人员因材施教。

HRBP 的职责定位和角色认知是整个赋能方案的主要依据。

赋能方案借鉴业界能力提升的“3E 理论”（721 模型），主要从应知应会培训、赋能研讨和在实战中提升能力三个方面有计划的展开。



#### （1）应知应会

应知应会主要解决新上岗 HRBP 的 HR 基础知识薄弱等问题

主要掌握推行或执行 HR 工作的知识和方法，借助公司 E-learning 平台完成基础知识的学习

根据不同业务背景人员，先评估，后制定个性化赋能方案。

| 应知应会学习内容                     | 赋能方式  |
|------------------------------|-------|
| 公司产品知识（参观展厅、站点机房等）           | 自学+考试 |
| 与主业务流程相关的知识内容                |       |
| 华为人力资源相关政策、理念、流程及相关HR业务模块的知识 |       |
| HRBP角色认知中相关知识性内容             |       |

## （2）赋能研讨：集中研讨

通过急用先学，解决新上岗 HRBP 为胜任工作，核心技能不足等问题

赋能研讨根据不同业务背景，采用先评估，后制定针对性赋能方案，因材施教

| 核心技能   | 赋能研讨主要内容 | 差异化定制                   | 交付方式                             |
|--------|----------|-------------------------|----------------------------------|
| 业务能力   | BLM实战研讨  | 根据群体差异（销售、研发、财经等）定制开发案例 | 1、机关：按照业务背景分别研讨<br>2、区域：按照区域集中研讨 |
|        | 组织诊断实战研讨 |                         |                                  |
| HR专业能力 | 绩效管理     |                         |                                  |
|        | 项目管理     |                         |                                  |
|        | 教练式辅导    |                         |                                  |
| 管理能力   | 文化导向管理   |                         |                                  |
|        | 干部队伍管理   |                         |                                  |
|        | 员工敬业度管理  |                         |                                  |

## （3）实战中能力提升

实战中能力提升主要是围绕 HRBP 的关键活动，采用 PARR（Prepare/Action/Reflect/Review）和团队作战的方式，在实战中不断持续提升，为业务创造价值。

| 主要业务活动     | 交付方式              |
|------------|-------------------|
| 80X规划      | PARR<br>+<br>团队作战 |
| 运作AT会议     |                   |
| 绩效管理       |                   |
| TSP继任计划    |                   |
| MFP经理人反馈计划 |                   |
| -----      |                   |

## 总结

HR 三支柱-HRBP 转型成功的必备条件：

- 1、基础：强大的 COE 及高效的 SSC 团队的支撑
- 2、保障：一支不断自我学习与成长的 HRBP 队伍
- 3、持续改进、持之以恒

## 九、年薪 8 万和 80 万的 HRBP，差别在哪儿？

HRBP 近几年，在国内大火。很多公司都设置了这个岗位。

不同的是，有的企业是在做变革，有的只是跟风，有的只是表面的换了一下岗位名字，并没有真正用到 HRBP 的内核。

对于 HRBP 的定位，也是五花八门。纵观各大招聘网站 JD，HRBP 几乎涵盖了从员工关系专员到总监各个岗位。有的年薪只能给到 8 万，有的能够给到 80 万甚至更多。

那么，我们应该如何判断一家企业的 HRBP 是否是真正的 HRBP，如何判断一家企业的 HRBP 变革是否落在了实处呢？

主要看一点：HR 组织是否是【小前台+大后台】的运作形式。

只有前台无后台，HRBP 失去了专业支撑，就会变成打杂的秘书，丧失了本来的价值和影响力，很多企业都有这样的案例。

有后台无前台，则与传统的功能性 HR 无差异，HR 只能提供规模化产品，无法深入业务定制化服务，甚至出现 HR 官僚化，“指点”业务或被业务排挤到边缘，丧失与业务的链接。

综上，HRBP 实现的前提是有后台为前台建立标准跟规则。HRBP 作为前台，必须扎根业务，融入业务场景，与业务团队同甘共患难。只有脱离传统封闭式的 HR 才能称之为 HRBP。

### （一）HRBP 的前世今生与未来

HR（HRBP）的发展演变，是一个“从无到有、再到无”的演变过程：

## 1、大航海-圈地运动（1488-17 世纪末）

此时基本不存在 HR，在作坊式的管理方式下，业务团队自己就可以把事情做好，根本不需要 HR。本质上说，HR 与业务分不开，HR 里有业务，业务里有 HR，这也是 HR 跟业务最原始最本源的状态。

## 2、第一次工业革命（18 世纪 60 年代）

这时产生了原始的 HR 思想，出现了明显的劳资关系萌芽，就有了专业的人或团队对资本和劳动力做专业的管理，也就是说，这个时期的 HR 更像是监工，认为人与机器一样，注重通过流程化、标准化的方式出效率，榨取劳动者的剩余价值。

## 3、第二次工业革命（19 世纪中期）

颠覆了工业革命时期对人性的假设（即认为人与机器是一样的），承认人具有不同价值。这之后诞生了直至目前仍在使用的双因素理论、马斯洛需求理论等激励理论。此时的 HR 更像专家，形成了模块化、标准薪酬体系的管理。但是，HR 专家化也引发了一系列弊端，比如：外行指导内行、无法倾听业务需求、不注重捕捉业务场景解决业务实景问题等等，导致了业务与 HR 的对立关系。在这个背景下，欧美专家拉姆查兰提出要炸掉人力资源部。

## 4、第二次工业革命至今

80 年代末 90 年代初，尤里奇提出了人力资源三支柱理论，按 HR 服务客户的不同设置不同的功能：COE 服务战略团队，从专业角度输出战略性意见；HRBP 服务中层管理者或 BU 负责人，赋能，在实景中给予支持；SSC 把基础杂乱的 HR 事务性工作集成化、产品化。

未来的 HRBP 应该是通过持续赋能来影响企业战略，让更多的业务管理者知人心懂人性，学会组建团队和管理下属。

业务与 HR 本来的状态是不能分开的，是你中有我我中有你的混合态。如果未来管理者都能通过管理哲学作为奠基去开拓业务，那 HR 就没有存在的价值了，应该是与业务融为一体，回归本源了，但这会需要很长的时间。

|          | 1488-17世纪末 | 18世纪60年代 | 19世纪中期  | 19世纪末-至今    | ...       |
|----------|------------|----------|---------|-------------|-----------|
| 时代背景     | 大航海-圈地运动   | 第一次工业革命  | 第二次工业革命 | 第二次工业革命-至今  | 未来世界      |
| 西方资本主义发展 | 资本主义萌芽     | 血腥资本主义   | 人本资本主义  | 实用主义        | ...       |
| 管理理念     | 作坊管理       | 人同机器一样   | 承认人有效能  | 发展人的潜能      | 人呈幂次分布    |
| 代表人物     |            | 泰勒-科学管理  | 梅奥-霍桑试验 | 尤里奇-三支柱     | ...       |
| HR 理论阶段  | 人和业务在一起    | 劳资关系管理   | 人事管理    | 战略人力资源管理    | 人力资源回归业务线 |
| HR 的发展   | 无          | 有=监工     | 有=专家化   | 有=用户化（赋能业务） | 无=回归业务    |

## （二）传统 HR 与 BP 的区别

### 1、从核心目标上看

传统的 HR 更注重专业度跟专业流程，前文也提到，BP 更注重业绩达成及客户体验，包括公司外部客户体验及内部客户体验，这是传统的 HR 所不关注的。

### 2、从和业务的关系上看

业务部门把传统 HR 当成监察跟官僚部门，貌合神离。而把 BP 当作伙伴，通过真诚合作更好地实现组织目标，业务从业务实现角度出发，BP 从组织运营管理跟团队赋能角度出发，二者形成和谐共进的伙伴关系。

### 3、从工作产出/交付特点上看

传统 HR 更注重形式，务虚不务实，不关注实际效果，甚至背离组织目标。BP 提出的方案更具象化、不华丽，但短期内迅速解决业务问题，并通过不断迭代来符合业务发展需求。

### 4、从个人价值考量上看

传统 HR 难量化，靠主观判断。BP 更容易量化，可以通过支持部门的业务转变、业绩提升等方面客观呈现贡献。

|           | 人事管理             | 业务合作伙伴 (BP) |
|-----------|------------------|-------------|
| 核心目标      | 专业度，专业流程         | 业绩达成，客户体验   |
| 和业务的关系    | 监察、官僚、貌合神离       | 伙伴，和谐，共进    |
| 工作产出/交付特点 | 形式化、务虚不务实、背离组织目标 | 具象化，围绕业务达成  |
| 个人价值考量    | 难量化，靠主观          | 易量化，客观呈现    |

### （三）业务对 HRBP 的需求有哪些

笔者从事 HRBP 工作期间，通过对 BU 负责人正式非正式的访谈，了解他们对 HRBP 的认知及困扰，主要有三个特点：

#### 1、业务可能无法了解到自己的真实需求

举个例子：

我们会发现业务与 HR 的沟通多在招人与开人方面。这时，我们需要进一步思考业务部门在招人或者开人需求下的真实目的。

如果 HR 仅仅是满足业务的表面需求去招人开人，而不去分析为何要招人开人，那业务与 HR 就变成业务无法知悉自己的真实需求，HR 也无法为业务澄清需求的恶性循环，HR 也就不能发挥真正价值。

#### 2、业务需求游离于六大模块之间或是六大模块之外

举个例子：

（1）业务询问怎样与女员工进行绩效沟通，这涉及到六大模块的多个方面，如员工关系、绩效管理、OD 等，需要 HR 有强大的后台支撑，帮助梳理形成工具手册，以响应游离于六大模块的问题。

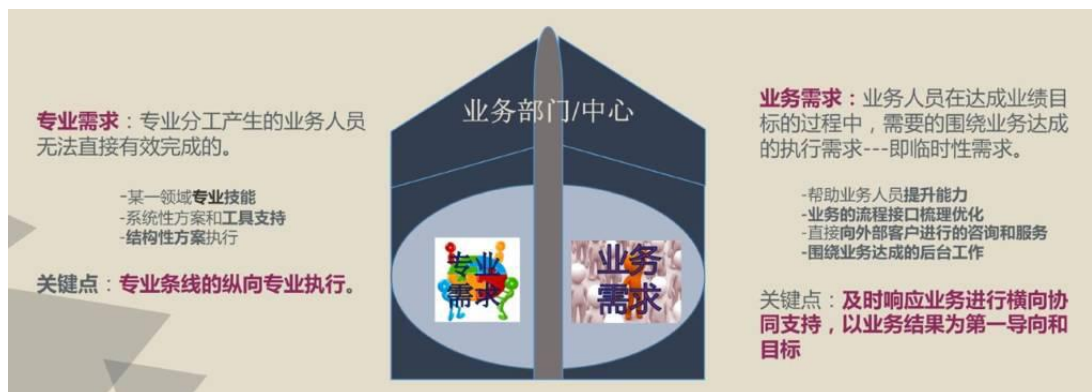
(2) 如业务希望 HRBP 协助梳理业务流程。这个问题无法套用到六大模块任一方面，而是属于业务实际场景的范畴。

所以，传统六大模块的功能无法完全支撑业务需求，有些可以调用六大模块功能，有些根本无法通过六大模块去解答业务问题，这就需要通过更多的沟通来澄清业务，提升我们的逻辑梳理、效能管理等能力。

### (3) HR 功能建设的质量有限

如果 HR 无法满足六大模块的功能支撑，业务就失去与 HR 沟通的兴趣。所以，“无功能不 BP”，必须做好功能建设，在此基础上去做 BP 转型。

综上，业务部门对 HRBP 的需求可分为两类：一类是业务需求，一类是专业需求。两类需求的特点和区分见下图：



#### 1、专业需求

这是企业搭建 HR 基础功能必要的也是最基础的。

#### 2、业务需求

业务需求大都是隐性的，业务需求体现了业务对 BP 的信任，也是 BP 存在的价值。要做到洞察、快速响应业务需求，需要 HRBP 具备两种能力。

(1) 翻译能力。一方面，将 HR 的制度流程等 HR 语言转换成业务语言，让业务明白 HR 的目的是更好地为业务服务，从而获得业务认同及支持；另一方

面，将业务语言翻译成 HR 语言反馈给 HR 后台部门，帮助功能部门做出更贴近业务的政策、制度流程，更好的服务业务部门，实现 BP 的价值。

（2）善于挖掘业务需求。上文提到，业务往往不能发现自己的真实需求，这就需要 HRBP 融入业务场景，深度参与业务，甚至比业务更懂业务，洞见业务需求，反向引导业务需求，并帮助业务解决问题。

## （四）HRBP 应该如何开展工作

实践工作中的交互场景

HRBP 内部结构有三个：前台、后台及前后台间的逆向回路。

前台：负责交付执行。

后台：负责工具支持。

逆向回路：一般来讲，前台像是市场部，用触角接触内部客户信息，提炼总结归纳反馈给后台；后台不断接收需求，更新、产品化，HR 后台向前台提供支撑(即工具包、数据分析等)，这是正向回路。逆向回路就是前台反向促进后台产品改良。



HRBP 到底干点啥？大致可分为三类：

1、专业项目执行

基于业务对 HRBP 的专业需求，即 HR 功能的基础运营，包括 HRBP 建立后和业务的基本交互。例如：年度调薪、绩效运营等。特点是专业、标准、规范。

## 2、业务需求响应

源自业务对 HRBP 业务需求，既包括业务明确提出的需求，还包括 BP 深入了解业务后洞见的业务需求。特点是及时、有效、业绩导向。

## 3、内部改进及能力提升

这是基于 HR 前台和后台的关系。

HR 部门的产品化，将不确定性问题向确定性问题的转化。将业务不断提出的需求提炼总结给后台，形成产品。特点是反馈、迭代、改进。

|      | 专业项目执行                                              | 业务需求响应                                      | 内部改进和能力提升                                                 |
|------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| BP侧重 | 专业性 标准化 规范性                                         | 业务导向性 及时性 效率性                               | 反馈和持续改进                                                   |
| BP行动 | BP结构化诊断报告<br>专项分析诊断报告<br>专业项目落地执行                   | 专业咨询服务<br>围绕业务目标的服务支持<br>员工培训<br>突发性事件处理和支持 | 反馈业务需求变化<br>提升内部客户服务体验<br>提出方案改进建议<br>升级迭代服务标准流程          |
| BP目标 | 理解业务逻辑和目标<br>与业务首领对话和搭档<br>优化组织流程提升效率<br>满足业务专业服务需求 | 执行要项                                        | 注重反馈、捕捉和分析业务变化和专业的<br>相关点<br>根据不断变化的业务需求调整服务支持的<br>各项目和流程 |

从交互全过程来看，HRBP 存在双重角色：对 HR 部门来看，BP 如何借助 HR 后台实现【产品化+个性化】精准服务；对于业务部门来说，BP 如何做到【需求澄清-问题解决-持续改进】。其中，从业务视角来看，HRBP 与业务存在三次交互：

### 1、提出问题

即提出需求，HRBP 对业务提出的或挖掘到的业务需求，反馈给 HR 后台。

### 2、解决问题

在获取实际问题场景后的大量交互过程，是解决方案不断渐进、修正及需求的澄清，为输出产品前提准备。

### 3、输出产品

HRBP 通过前期的澄清和凝练，输出定制化的产品。这个产品应该是可以解决业务共性的问题，并随着业务需求及企业战略调整，迭代产品。



| 执行要项 | 专业项目执行                                              | 业务需求响应                                      | 内部改进和能力提升                                          |
|------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| BP侧重 | 专业性 标准化 规范性                                         | 业务导向性 及时性 效率性                               | 反馈和持续改进                                            |
| BP行动 | BP结构化诊断报告<br>专项分析诊断报告<br>专业项目落地执行                   | 专业咨询服务<br>围绕业务目标的服务支持<br>员工培训<br>突发性事件处理和支持 | 反馈业务需求变化<br>提升内部客户服务体验<br>提出方案改进建议<br>升级迭代服务标准流程   |
| BP目标 | 理解业务逻辑和目标<br>与业务首领对话和搭档<br>优化组织流程提升效率<br>满足业务专业服务需求 | 业务临时需求解决<br>员工&客户服务性支持<br>以业务逻辑的专业服务价值评估    | 注重反馈、捕捉和分析业务变化和专业的相关点<br>根据不断变化的业务需求调整服务支持的各项流程和项目 |

## 十、华为 HRBP 模型详解

### （一）HR 三支柱适合什么样的企业？



什么是“三支柱模型”？即人力资源管理应该在企业中应该扮演三种角色：

一是 SSC（*Shared Service Centre* 共享服务中心），

二是 BP（*Business Partner* 业务伙伴），

三是 COE（*Centre of Excellence or Center of Expertise* 研发基地或专家中心）。

目前，行业内比较认可的是 IBM 的三支柱模型。实际上，IBM 也是全球最早实施三支柱模型的企业——IBM 推行的三支柱模型，它让整个经营模式、商业模式又发生了一次剧变，人力资源开始出现了人力资源共享中心、人力资源业务伙伴和人力资源专业团队。

在华为包括中国很多企业都在推行三支柱模型，但客观来讲，三支柱模型的推行有失败的，也有成功的。比如说，中国传统企业、实体企业里最早推行三支柱模型的是海尔，但最终，海尔还是退回去了。因为，当传统企业真正迈向三支柱模型时，其实面临很多的障碍。

HR 三支柱模型好，但究竟适合什么样的企业？

其中一个基础条件，就是企业基本上是要构建基于客户化、流程化的组织。其实，很多企业现在根本没有真正打造流程化的体系，没有对企业的业务流程进行系统的整合和梳理，更谈不上基于客户的流程化体系建设。企业要真正构建三支柱模型，首先得把人力资源上升到战略和业务层面，而不再仅作为一个事务性的工具。

三支柱模型面临着人才方面的挑战。首先要成立 COE（专家中心）。要想做到像华为的人力资源的专业管理人员，没有那么多专家，人才短缺，是不可行的。要推行三支柱模型，你就必须确立专家权威。专家会根据公司的战略来制定人力资源的政策、人力资源的制度体系。如果企业还是官本位，专家所做的东西其实是找不到价值点所在的。这也是现在很多企业很困惑的地方：成立了专家中心，这些人既不懂战略又不懂业务，纯粹就是一个在人力资源领域能写文章的人，却并没有办法根据企业的战略和业务去研究开发支撑企业战略的人力资源的产品服务。

再说到共享服务和 HRBP。共享服务的前提是什么呢？就是人力资源平台的信息化、公开化、模块化、标准化水平，以及大数据的人力资源标准化产品的提供。这一点，中国的很多企业基本上很难真正实现所谓的信息化、集约化、模块化、标准化。什么叫共享？必须由总部平台中心通过模块化、集约化、标准化管理来给你提供信息。像谷歌为什么可以成立共享中心？就是基于大数据的管理。基于大数据能够开发出模块化、标准化的产品，通过 HRBP 能够实现个性化的服务。

**HR 三支柱模型好，但究竟适合什么样的企业？**在三支柱模型里，专家主要侧重于战略层面，共享服务主要侧重于模块化、标准化、知识、管理以及公共产品的服务提供，到了 HRBP 层面来讲主要是提供个性化的解决方案。

## 1、三支柱确立以后，三大系统如何来协同？

这里的关键问题就是专家中心如何找到自己的价值点？公共平台如何找到自己的价值点？HRBP 如何找到自己的价值点？三个系统之间如何实现闭环？另外，对 HR 本身的组织模式也有要求。过去的专业模式如何走到网络架构的模式？这就需要拆除我们过去的人力资源的人墙。这个时候对人力资源部门来讲，它需要一

个基于前端个性化的要求，一个基于服务的要求，采用这种人力资源项目管理模式与分布式的网状结构组织，对我们来说，是一个全新的挑战。我们现在推行的 HRBP 也好，推行三支柱也好，所面临的最大的一个问题就是如何对人力资源部门进行考核？他们的绩效在什么地方？这是一个难点，HRBP 派出去以后，谁来对他进行业绩考核？应该说，这些问题是推行三支柱模型时面临最大的问题。因此，三支柱模型不适合所有的企业。从这一点来讲，对那些创新企业、高成长的企业，在中国目前还不太适合三支柱模型。企业处于一个战略机遇期，如果没有共享协同价值，没有专业价值，那还不如按原来的旧模式。

## 2、三个部门之间相互打仗，又形成了新一轮人力资源部门的问题

原来知道该做什么，现在所有的职能都模糊了，都不知道自己干什么。人力资源部从过去的边界清楚，现在变成了四不像。像华为它本身起点很高，而且信息化的水平，以及基于流程的人力资源组织管理体系已经得到确立，所以在这些真正领先的产业企业里，三支柱模型确实是有它的应用价值。关键是怎么去突破？突破了，人力资源的专业以及协同价值就体现了；突破不了，就像有的企业一样又退出去了，还不如用原来的模式。而现在很多的问题就在于人力资源的价值。实行三支柱模型以后，人力资源的价值、绩效没有办法考核、没有办法衡量。

三支柱模型，实际上是面临着整个企业的组织变革，企业的商业模式转型、战略转型以及组织的变革。因此，推进三支柱模型，一定会面临很多挑战。

## 3、华为的三支柱模型及应用

（1）人力资源的功能定位是在不断变化中的，大致可分为以下四个阶段：

第一个阶段是人事阶段，主要负责事务性工作。诸如考勤、入离职办理、社保公积金费用缴纳等。

第二个阶段是功能阶段，HR 工作开始以专业模块划分。HR 功能延伸出更细致专业的分工，并逐渐演化出人力资源的各功能模块。

第三个阶段是业务伙伴阶段，也就是近期大热的 HRBP。在华为，HRBP 作为一条线，同时还有另外两条线来支持，就是共享中心 SSC 和领域专家 COE。想要深度耦合到业务中，HR 需要助力业务增加土壤肥力，多打粮食。

第四个阶段是战略驱动阶段。这个阶段，HR 要深度参与战略。

（2）华为 HR 从 09 年开始转型，11 年开始做人力资源三支柱。今天将重点分析三支柱的人才是什么样子、它的画像如何、究竟承担什么职责等等，使大家对人力资源三支柱有一个合适的定位和界定。

在华为：三支柱想要活下来，必须以客户为中心。HR 的客户其实就是公司的管理层、员工、骨干等等，HR 一定要有以客户为中心的意识。

分开来看：

COE 需要基于组织的管控诉求来识别组织痛点，进行政策设计并论证实实施，这要求 COE 对这个领域的底层逻辑和业务先进实践有很深的积淀。所以，COE 就是设计者、管控者、技术专家。

那 BP 呢，他们是战略伙伴、组织人才、核心价值观传承者，还有解决方案的继承者、流程运作者、变革推动者。

最后是 SSC，他们是标准服务的提供者。SSC 基于流程梳理工作，再结合有序分工，实现高效高质的交付。据我所知，从 2017 年 1 月份开始，华为 SSC 在做组织变革，致力于成为集团运营中心，让管理者可以随时看到业务量表。

2012 年左右，共享中心基本建设完成。共享中心整合了运作模式、后勤渠道、HR 目标服务群体、服务范围、技术应用、运营管理、人员设计、选址和服务采购等，构成了一个完整的方法论。

1、运作模式和渠道获取方面：华为采用三层交互提供服务。第一层是内部的 W3 自助工作平台。管理者或者员工自助进入平台发起 case 和需求。你想看你还有多少配额假期，鼠标一点，系统上就显示数据；你想了解如何转档案，点击后，按照指引，员工就知道怎么办了。工作平台需注意界面引导及流程逻辑，反复审视验证，确保员工可以清晰地完成操作，避免频繁升级。亲和是华为 HR 最大的诉求，平台也邀请了外部顾问一起来做优化实施。

第二层是呼叫中心。其实很好理解，比如有人打电话说不知道为什么收到了一个考勤异常的通知，能不能帮我看一下？客服中心的妹子就会回答你。她的回答源自 FAQ，这是后台团队整理出来的。后端团队基于政策流程和实践，整理出初版的 FAQ，将 HR 的部分功能向呼叫中心转移，提升效率。呼叫中心还做了一个机器人项目，机器人可以基于 FAQ 回答问题，减少呼叫中心工作量的同时提升服务效率。当然这需要做好知识管理，华为当时使用与惠普合作的 CRM 内部管理系统，其具体体现为：自助、语音服务沟通和事务处理。

第三层是事务处理中心，该团队需要不断优化知识管理并赋能前端，实现问询类 case 的闭环。事务处理中心还承担具体的事务处理，比如具体的员工发薪、卡证管理和社保操作等。

2、定义 HR 客户群：高层、一般管理者、员工、HR 和外部人员等。

对于每个群体，SSC 需要提供什么？例如，高管可能需要及时的动态数据；管理者可能需要某个员工的配置信息；员工需要社保、工资等数据咨询。我们要定义出服务群体的需求，才能去优化业务提供方式、满足服务目标。

3、服务范围：

SSC 会基于客户需求及自身职责定位，整理出业务服务范围，即什么样的业务可以纳入 SSC。为此，我们会去跟各体系的 HR 做收集和沟通，对业务进行判定。基本方式是制定原则，实施问卷调查，然后组织研讨，上述步骤完成后就去澄清业务流程，然后把这些工作落地到 SSC 各组成部门上，让他们组织交付。那具

体的原则是什么呢？主要是事务性、标准化、清晰定义、文档化、自动化、可量化、注重指标。

#### 4、技术应用：

这里指基本的系统使用技能,主要是自助服务系统设计、呼叫中心管理、事件管理和知识管理等系统，需要业务、IT、顾问共同开发实现。

#### 5、运营管理：

运营管理的应用是在 SSC 上线后，基于管理者对 SSC 的诉求，结合外部顾问提供的业界管理经验，来整理初步的指标库。具体的运营指标，我们采取平衡计分卡：客户（满意度、SLA 等）、财务（人力预算执行、财务预算执行等），运营（首次问询闭环率，数据准确率等），学习成长（任职资格率等）。运营的过程中，每周对这些指标进行审视，发现较大问题就立刻成立项目组来实现优化，整体思路跟一般的运营管理和项目逻辑相同。

#### 6、人员配置和设计：

这部分需要解决几个问题：要多少人？要什么样的人？人从哪里来？

① 要多少人：主要基于对纳入业务的工作量进行预测，同时配合管理人员投入思考；

② 要什么样的人：对不同类别的人员要求不同，但大体都要求相关背景，并对这个工作有激情；

③ 人从哪里来：呼叫中心很多人都是从外部进行招聘，事务中心通过原流程的执行者切入，并补充部分新员工，运营管理类定点获取业界有经验人员。

#### 7、选址和服务采购：

选址主要考虑业务规模，人才聚集，以及基础设施建设。当时华为一度考虑将服务中心向成都迁移，也在马来西亚设置了共享中心，这都是基于人才供应考虑的。

## （二）HR 三支柱之 HRBP

华为 HRBP 的六大角色：

### 1、战略伙伴

角色描述：参与战略规划，理解业务战略，将业务战略与 HR 战略连接，并组织落地。

- 1) 理解中长期业务战略。
- 2) 关注客户需求，分析市场人才竞争状况，发现机会，提供有价值的人力资源分析。
- 3) 制定人力资源战略与业务战略衔接。
- 4) 制定人力资源年度工作规划并跟踪落地。

### 2、HR 解决方案集成者

角色描述：理解业务诉求和痛点，集成 COE 专长，组织制定 HR 解决方案，将业务需求与 HR 解决方案连接，并实施落地。

- 1) 准确理解业务诉求和痛点，将业务需求转化为 HR 需求。
- 2) 集成 COE 的专业化方法和工具，组织制定符合价值观和业务需求的 HR 解决方案。
- 3) 组织业务主管、COE、SSC 等角色制定实施计划并执行落地。
- 4) 总结固化经验至流程中。

### 3、HR 流程运作者

角色描述：合理规划 HR 重点工作，有效运作 AT，提升人力资源工作质量和效率。

- 1) 制定 HR 工作日历，保证 HR 工作规范化和可视化。
- 2) 结合公司政策和业务需求，制定实施方案并对执行情况持续优化。
- 3) 规划议题沙盘，提高决策质量，建立运作机制。
- 4) 借助教练式辅导、90 天转身等工具帮助主管理解和掌握 HR 政策和流程，提升管理意识和能力。

### 4、关系管理者

角色描述：有效管理员工关系，提升员工敬业程度，合法用工，营造和谐的商业环境。

- 1) 评估员工敬业度水平，不断改进。
- 2) 建立主管与员工的例行沟通渠道，增进相互了解，处理好员工建议和投诉。
- 3) 将员工健康和安全纳入 HR 流程中，引导正向思维，提前识别风险人群。
- 4、快速响应和妥善处理突发及危机事件。

5) 遵纪守法，防范用工风险。

6) 当地雇主品牌建设。

## 5、变革推动者

角色描述：理解变革需求，做好风险识别和利益相关人沟通，促使变革的成功实施。

1) 理解变革需求，预见和识别其中的阻力和风险，做好变革准备，确定变革方案，做好变革沟通。

2) 负责变革实施并发现和解决问题。

3) 评估和固化变革效果。

## 6、核心价值观传承的驱动者

角色描述：通过干部管理、绩效管理、激励管理和持续沟通等措施，强化和传承公司价值观。

1) 通过对干部选拔、辅导（研讨）和管理，让干部践行核心价值观，并向员工传递。

2) 员工学习理解并形成行为规范，通过绩效管理、激励分配、树立标杆等强化。

3) 定期安排干部和员工学习公司政策和讲话，利用会议和安全宣传传承核心价值观，并对发现的问题及时制定改进措施。

4) 针对不同文化背景和层级的员工制定针对性的传递方案，保持一致性。

## 十一、华为项目 HRBP 培养方案，一份完整的 HR 赋能手册！

美军依靠 140 万人，却能做到 1 小时打遍全球！有人会说，美军的装备精良。外行看热闹，内行看门道。装备精良固然是其中一块因素，但更重要的却是美军的优秀组织管理能力。正如在没有优秀的训练模式之前，精良的鬼怪式 F4 战机的交换比并不高！

所以任正非才感叹：美军是世界上最伟大的公司！并号召华为向美军学习。

从土八路出发，到打败所有通讯巨头，站在世界之巅，华为犹如独霸天下没有对手的武林高手一样孤独和寂寞。固步自封会让人堕落，熵增会让人膨胀，尤其是在当下变幻莫测越来越不确定性的世界格局中。

为了实现长远发展，华为选择了一个跨界标杆，在管理上“向美军学习”经营企业。

于是，任正非打响了“班长的战争”的组织变革。

为了应对未知的挑战，华为沿用美军“军政”+“军令”的思路，逐步构建出自己的两大平台：资源平台（军政）+作战平台（军令）。

资源平台就是提供坦克弹药，供作战平台呼唤炮火的，包括集团的职能群，BG 产品群及各能力中心。

作战平台，则更多下沉到各地区部和代表处。目标是以项目为中心来进行资源和人员的配置。通过建立项目型组织，构建起像美军一样的团队集成能力和一线快速作战能力；在项目运营上，华为实行小循环、自我决策和自我监督，集中主要力量精准打透简单而高度集中的产品。

华为公司是世界通信行业的领军者，早在上个世纪 90 年代末，华为就已引入多家知名智囊和咨询机构，不断优化人力资源管理制度。

如今，华为设立了人力资源管理委员会、人力资源管理部 and 干部部三个职能机构，形成了独特且完善的人力资源管理系统。

人力资源管理委员会相当于人力资源专家，其职责是从公司整体层面进行思考和决策，并与董事会沟通汇报，以支撑公司增长，实现战略人力资源管理。

人力资源管理部相当于人力资源共享中心，细化传统人力资源管理的六大模块。

干部部相当于 HRBP，隶属于人力资源管理部，负责将总部人力资源政策与制度转化为与本部门业务特点相结合，保证落地实施。

任正非在内部讲话中明确提出未来的管理战略重点转向项目一线，“以项目管理为基础，输出能担当并愿意担当的人才。”于是，项目 HRBP 应运而生。

## （一）华为公司项目 HRBP 人才培养的需求

项目 HRBP 和普通的 HRBP 有什么差别，又是怎么产生的？

项目 HRBP 的产生源于项目运营的需求，最典型的为华为的 HRBP。华为的业务运营以项目制为基本模式，优秀的项目管理能力是华为的一大核心竞争力。

项目 HRBP 培养需求主要来源于三个方面：

### 1、是组织层面的分析

数据主要来源于任正非等人的公司内部讲话；

### 2、是华为公司已有的 HRBP 角色模型

来自公司的《HRBP 工作手册》；

### 3、是项目管理的现实需求

数据来自项目一线的访谈调研。

#### （二）项目 HRBP 的角色定位

华为公司的项目 HRBP 后备人才的培养遵循“角色定位——多维胜任——人才培养”的思路展开，首先根据公司情况清晰界定 HRBP 的角色，其次根据所界定的角色分析项目 HRBP 的胜任力，以此为依据开展具体的人才培养工作。

综合考虑了组织战略要求、已有 HRBP 理论模型（华为 HRBP 模型：战略伙伴、HR 解决方案集成者、HR 流程运作者、关系管理者、变革推动者、核心价值观传承者）和项目管理的现实挑战，经团队研讨和专家论证，得到华为公司项目 HRBP 的能力模型，如下表所示：

| 维度      | 子项             | 行为描述                                                   |
|---------|----------------|--------------------------------------------------------|
| 业务能力    | 业务战略解读能力       | 理解公司所处的商业环境及对公司业务的影响，并能正确解读公司的业务战略                     |
|         | HR 战略思维能力与连接能力 | 根据业务战略制定出有针对性的 HR 战略，并将业务问题与 HR 实践紧密结合，推动实现业务战略和年度业务计划 |
| HR 专业能力 |                | 理解公司的人力资源政策、理念                                         |
|         |                | 具备人才管理（HR 的选育用留）和组织管理（组织设计、组织有效性提升）等方面的 HR 专业技能        |
| 管理能力    | 项目管理能力         | 定义项目目标，协调项目团队资源，分配有效任务，协助监控项目进度、质量和预算，确保项目目标的达成        |
|         | 团队管理能力         | 激励与发展团队，激发团队斗志，发挥                                      |

|      |           |                          |
|------|-----------|--------------------------|
|      |           | 成员优势，形成团队合力              |
| 文化能力 | 核心价值观传递能力 | 保证公司核心价值观向项目团队成员的有效宣传与传递 |

### （三）项目 HRBP 的人才培养方案

#### 1、项目 HRBP 的人才培养理念

通过对公司内部讲话的分析可以得出：

1) 公司高度重视项目中的人力资源工作，已从组织层面将项目 HRBP 定位为战略预备队，使其上升到人力资源战略高度；

2) 项目 HRBP 后备人才的培养应与项目管理培训相结合，形成统一的系统；

3) 项目 HRBP 后备人才培养遵循“训战结合，循环赋能”的人才培养模式理念。内部讲话的文本分析举例如下表：

| 华为内部讲话文本分析举例                                                                          |                 |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------|
| 文本数据                                                                                  | 来源              | 关键词分析                   |
| “人力资源要关注自身基础技能的提升，在此基础上，可以成立干部部部长战略预备队，训战结合，做好项目里面的人力资源与干部管理，同时达到人力资源体系选拔干部、循环赋能的需要。” | 2014 年 EMT 办公会议 | 战略预备队；<br>训战结合；<br>循环赋能 |
| “华大的赋能要支撑公司文化、管理平台和关键业务能力尤其是战略预备队的建设。”                                                | 2014 年任正非讲话     | 战略预备队                   |
| “项目管理是公司管理进步的基础细胞。要把项目管理作为华为公司最重要的一种管理往前推，华为大学的项目管理培训应该是系统工程。”                        | 2013 年任正非讲话     | 项目管理                    |
| “训战结合就是训练和作战是一回事。我们现在就是要把赋能简单化，简单化就是我不给你讲原理，我直接给你讲作战。”                                | 2014 年任正非讲话     | 训战结合                    |
| “华为大学要为主航道业务培育和输送人才，特色是训战结合，最终就是要作战胜利。”                                               | 2014 年任正非讲话     | 训战结合                    |
| “华为大学要以短训为主，不要去搞长训，要让人才大规模走向战场，在战争中学会战争，在游泳中学会游泳。”                                    | 2013 年任正非讲话     | 训战结合                    |

#### 2、项目 HRBP 人才培养的模型

依据在早些时候，华为公司就已经从理论层面构建了公司 HRBP 角色模型，

为项目 HRBP 的培养提供了重要依据，其各角色的具体介绍如下表所示：

| 华为公司 HRBP 角色                           |                                                           |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 角色                                     | 角色描述                                                      |
| 战略伙伴<br>(Strategic Partner)            | 理解业务战略，参与战略规划，连接业务与人力资源战略，组织落地实施。                         |
| HR 解决方案集成者<br>(HR Solution integrator) | 理解业务需求和问题痛点，整合人力资源专家智慧，制定人力资源解决方案，连接业务诉求与人力资源解决方案，组织落地实施。 |
| HR 流程运作者<br>(HR Process Operator)      | 合理规划并有效运作人力资源工作，提升人力资源工作质量与效率。                            |
| 关系管理者<br>(Relationship Manager)        | 有效管理员工关系，提升员工敬业度，合法合规用工，营造和谐积极的组织氛围与工作环境。                 |
| 变革推动者<br>(Change Agent)                | 理解变革需求，有效识别风险和沟通利益相关人，推动变革成功实施。                           |
| 核心价值观传承者<br>(Core Value)               | 通过绩效管理、干部管理、激励管理和持续沟通等措施，强化和传承公司价值观。                      |

### 3、项目管理的现实需求

HRBP 训战项目组访谈过 20 多位项目一线中高层管理人员后发现，

公司项目管理中面临着很多挑战，需加强项目中的人力资源管理。

被访者们纷纷提到：

“HR 在前期项目组建就应介入，HRBP 不仅仅是 HR，往前走一步，还要懂业务流程和 PMP。”

“为项目组招聘到合适的人，HRBP 需要了解项目和业务。”

“项目资源使用上存在浪费，人员使用缺乏规划，没有从盈利角度考虑结构、成本，没有及时释放资源，有些项目投标结束了，因为领导不放心，得等标后彻底澄清客户需求才放人，一留就是半个月。”

“目前有不少在项目里打酱油的人，需要识别出来。”

“项目奖评定时项目经理一人说了算，拍脑袋，缺乏相应的标准和透明度。”

综合考虑组织战略要求、已有理论模型和项目管理的现实挑战，经团队研讨和专家论证，得到华为公司项目 HRBP 所需的能力，如下表所示。

据此，华为大学于 2014 年陆续开展了项目 HRBP 培养的实践项目，并逐渐形成体系。

| 维度      | 子项             | 行为描述                                                    |
|---------|----------------|---------------------------------------------------------|
| 业务能力    | 业务战略解读能力       | 理解公司所处的商业环境及对公司业务的影响，并能正确解读业务战略。                        |
|         | HR 战略思维能力与连接能力 | 根据业务战略制定出有针对性的 HR 战略，并将业务问题与 HR 实践紧密结合，推动实现业务战略和年度业务计划。 |
| HR 专业能力 | 人力资源政策理解能力     | 理解公司的人力资源政策、理念。                                         |
|         | 人力资源管理技能       | 具备人才管理（人才的选用育留）和组织管理（组织设计、组织有效性提升）等方面的 HR 专业技能。         |
| 管理能力    | 项目管理能力         | 定义项目目标，协调项目团队资源，有效分配任务，协助监控项目进度、质量和预算，确保项目目标的达成。        |
|         | 团队管理能力         | 激励与发展团队，激发团队斗志，发挥成员优势，形成团队合力。                           |
| 文化能力    | 核心价值观传递能力      | 保证公司核心价值观向项目团队成员的有效宣传与传递。                               |

## （四）华为公司项目 HRBP 人才培养的实践

华为项目 HRBP 后备人才培养工作主要从自主学习阶段、赋能培训阶段和在岗实战阶段三个方面展开。

### 1、自主学习阶段

华为公司 HRBP 后备队伍主要来自新入职员工和内部转岗人员。

“应知应会”主要解决新上岗项目 HRBP 的 HR 基础知识薄弱、角色认知不清等问题，学员可借助公司现有的 E-learning 平台自主完成基础知识的学习。

在训战培养开始之前，公司为新上岗的项目 HRBP 提供了详细的自主学习路径，包括四方面内容如下表所示：

| 维度            | 概述                                                                           |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|
| HRBP 岗位要求     | 学习与 HRBP 相关的内部讲话纪要；自学《HRBP 工作手册》中角色认知部分，理解华为公司 HRBP 角色模型，6 种角色均有典型案例供学员参考学习。 |
| 华为 HRM 理念与政策  | 学习人力资源各项发文与政策规定；研读华为高级干部研讨班的教材《人力资源管理理念》，领悟华为人力资源哲学精髓。                       |
| HR 专业基础知识     | 学习由公司内部专家主讲的各模块基础知识网课，了解公司 HR 流程架构，参加公司 HRBP 基础知识考试。                         |
| 常用工具方法与优秀实践案例 | 学习成为业务部门战略伙伴所需的 BLM 方法论；学习 HR 解决方案的信息资料；学习优秀 HRBP 实践案例。                      |

## 2、赋能培训阶段

新上岗 HRBP 在完成课前学习与相关考试后，开始正式进入华为大学和干部部联合组织的“训战”培养环节。

“训”阶段由华为大学负责，学员需要在华为大学先后完成企业文化培训班、HRBP 赋能班、C8 项目管理资源池作训班这三个培训班的学习。

### 1) 企业文化与价值观培训

新上岗 HRBP 若原是公司内部员工，可以选择性旁听企业文化培训的部分课程；

若为新入职员工，则必须全程参与 4 天的新员工企业文化培训。

|      |                                                    |
|------|----------------------------------------------------|
| 组织部门 | 华为大学教育学院新员工与企业文化培训系                                |
| 时间   | 4 天                                                |
| 对象   | 新入职员工强制；调岗员工可选修                                    |
| 文化课  | 《华为公司介绍》、《华为核心价值观》、《人力资源政策制度》、《职业责任与商业行为准则》、《新人新路》 |
| 团队拓展 | 团队晨练、户外拓展、室内模拟沟通游戏                                 |
| 培养目标 | 让学员学习和理解公司文化和核心价值观，思考未来如何将公司核心价值观传承到一线项目团队。        |

企业文化培训的学习内容主要包括：

任正非讲话之《致新员工书》、华为公司介绍、华为核心价值观、人力资源政策制度、职业责任与商业行为准则、新人新路等。

此外，在课间和晚自习期间，班主任还会组织学员开展团队建设与团队体验活动，例如团队晨练、户外拓展游戏、室内模拟沟通游戏等。

在此过程中，新上岗 HRBP 从业人员不仅需要学习和理解公司文化与核心价值观，还要思考未来如何将公司的核心价值观进一步传递到一线项目团队中去，有效承担核心价值观传承者的角色，做一个好“政委”。

## 2) 项目 HRBP 赋能班

与以往 HRBP 研讨赋能班不同的是，该培训项目针对项目 HRBP 开设，基于项目管理运作流程和关键管控点专门进行了课程开发与教学设计，并于 2014 年 10 月起正式开始交付实施。

为保证培训效果，管理者学习方案部邀请了来自公司项目一线，具有成功经验的资深 HRBP 专家担任课程讲师。在为期 10 天的培训过程中，学员第 1 天学习项目管理基础知识，接下来的 8 天将围绕 HRBP 在项目中的角色职责和关键动作的不同主题进行团队研讨，选取项目一线典型案例，还原实战场景。

|      |                                                                                                                    |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 组织部门 | 华为大学教育学院管理者学习方案部                                                                                                   |
| 时间   | 10 天                                                                                                               |
| 对象   | 项目 HRBP 后备人才                                                                                                       |
| 讲师来源 | 一线资深 HRBP 专家                                                                                                       |
| 课程安排 | 《项目管理基础知识》<br>《HRBP 角色认知》<br>《项目组组建与运作》<br>《项目人才供应管理》<br>《项目成员绩效评价》<br>《项目奖金生成与分配》<br>《非物质奖励》<br>《项目人力资源管理诊断与解决方案》 |
| 教学方式 | 案例教学，小组研讨                                                                                                          |
| 考核方式 | 每位学员围绕“如何快速融入项目”主题进行总结汇报                                                                                           |
| 培养目标 | 明确项目 HRBP 在项目中的定位和角色，掌握项目 HRBP 的基础知识，明确项目 HRBP 的关键动作和关键技能，快速融入项目，发挥项目 HRBP 的项目管理中的专业价值。                            |

研讨各主题具体包括：

HRBP 角色认知、项目组组建与运作、项目人才供应管理、项目成员绩效评价、项目奖金生成与分配、非物质激励、项目人力资源管理诊断和解决方案等。

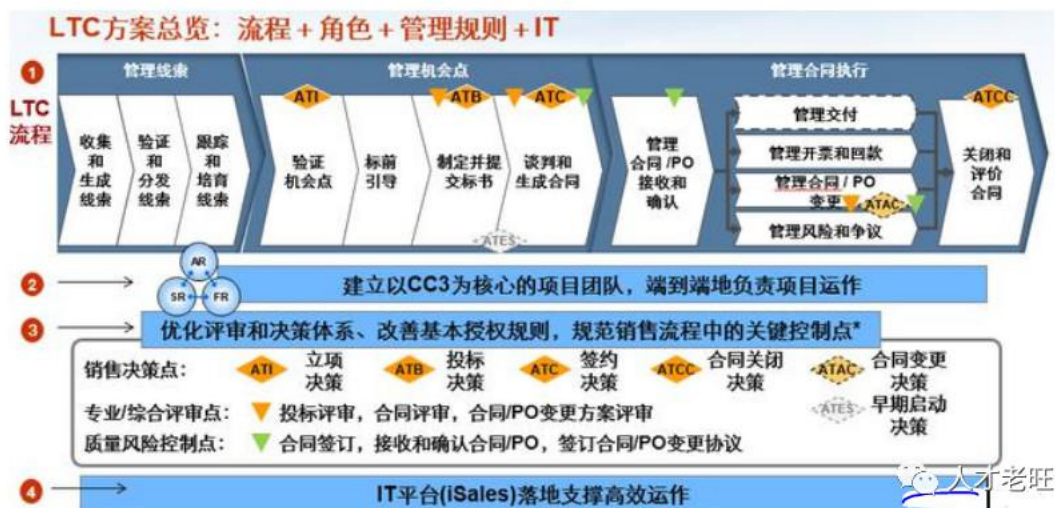
而在最后一天，每位学员将结合前面学习的内容，围绕“如何快速融入项目”主题进行最终的总结汇报。

### 3) C8 项目管理资源池作训班

C8 项目管理资源池作训班的培养模式深得美军模拟实战场景开展人才培养模式的典范。

项目汇集所有实战中的核心角色，通过仿真模拟真实业务场景——LTC 交付项目的实际流程，通过设置真实发生过的各种重大难题，让项目成员真正模拟参与到端到端的整个交付项目管理全过程。

LTC(Lead To Cash)，从线索到回款。LTC 流程是从营销视角建立的“发现销售线索-培育线索-将线索转化为订单-管理订单执行/回款”端到端流程。



培训过程中，以实际任务场景为基础，注重总结与分享，这和美军“TOP GUN（真实对抗专家任务训练）”的培养模式如出一辙。

通过这种形式的培养，一方面可以让学员系统学习项目管理的全流程，也可以建立起了跨职能角色的沟通与协作意识。

唯一的不同点，就在于 C8 项目管理资源池是的学员在培训结束后各自劳燕分飞，奔赴不同战场。而美军 TOP GUN 则是整个团队参与培训，接受挑战。

|      |                                                     |
|------|-----------------------------------------------------|
| 组织部门 | 华为大学教育学院项目管理与案例学习方案部                                |
| 时间   | 10 天                                                |
| 对象   | 项目经理、技术、质量、供应链、财务、合同法务、项目控制等与交付项目管理有关的八个角色成员、HRBP   |
| 课程安排 | 以交付项目流程，划分为分析规划阶段、建立项目阶段、实施阶段和移交关闭阶段                |
| 教学方式 | 仿真模拟，讨论总结反馈                                         |
| 考核方式 | 总结和分享                                               |
| 培养目标 | 项目管理资源池以提升项目经营能力为主，旨在建立九大员协同意识，了解项目管理各流程中的协同点与协同方法。 |

该培训班的学员汇集了项目经理、技术、质量、供应链、财务、合同法务、项目控制等与交付项目管理有关的八个角色成员，称为项目管理“八大员”。

正如任正非所说，

“项目管理资源池主要是推动八大员的循环进步，倾向于以执行为中心……”

C8 项目管理资源池以提升项目经营能力为主，旨在建立八大员协同意识，了解项目管理各流程中的协同点与协同方法。

自公司高度重视项目 HRBP 以后，华为大学整合不同部门的资源，使 HRBP 在项目 HRBP 赋能班结束后，“第九大员”的身份加入到 C8 项目资源池作训中。

在又一个为期 10 天的培训中，项目 HRBP 学员开始真正进入模拟项目团队，担任项目 HRBP 角色，与项目团队其他角色并肩作战。

培训内容依据交付项目流程，划分为分析规划阶段、建立项目阶段、实施阶段和移交关闭阶段。

项目 HRBP 和其他成员一起，真正模拟参与了端到端的整个交付项目管理全过程。

除课堂模拟仿真演练的讨论案例外，C8 项目资源池作训班更加注重学员自己的实战案例总结与分享，10 天中有 5 天晚上是学员的案例分享时间，学员在之前实际工作中碰到的难题也可拿到班上讨论，群策群力。

作训结束后，学员一方面系统学习了项目管理的全流程，另一方面也建立了跨职能角色的沟通与协助意识，真正做到学以致用。

### 3、在岗实战阶段

完成华为大学的三项赋能培训之后，新上岗项目 HRBP 将奔赴一线，从模拟训练场进入项目实战。

在进入项目的初始阶段，学员需同所在项目的项目经理和代表处 HRD 等一起制定实践计划，之后开始为期 6 个月的在岗实战。

在此期间，学员需要全程参与 1 到 2 个主要项目，项目 HRBP 不仅需要在实践中不断持续提升自身能力，也肩负着将所学知识应用于项目实践，传播给项目团队同事，真正为项目创造价值。

在完成这 6 个月的实战后，项目 HRBP 项目组将统一安排学员进行出营答辩，完成训战成绩评定和任职资格认证，出营后正式定岗，进入公司全球各地的项目或海外地区部和代表处，整个项目 HRBP 的培养工作至此结束。

## （五）总结

## 1、多维视角下的项目 HRBP 培养体系

通过对华为公司项目 HRBP 培养的案例分析，可以看到，

华为公司的项目 HRBP 后备人才的培养遵循“角色定位——多维胜任——人才培养”的思路展开，首先根据公司情况清晰界定 HRBP 的角色，其次根据所界定的角色分析项目 HRBP 的胜任力，以此为依据开展具体的人才培养工作。

“华为公司基于 HRBP 所需的多维胜任力设计人才培养项目，多维胜任力模型的提炼是项目 HRBP 培养工作的关键环节。”

项目 HRBP 需具备四维胜任力：

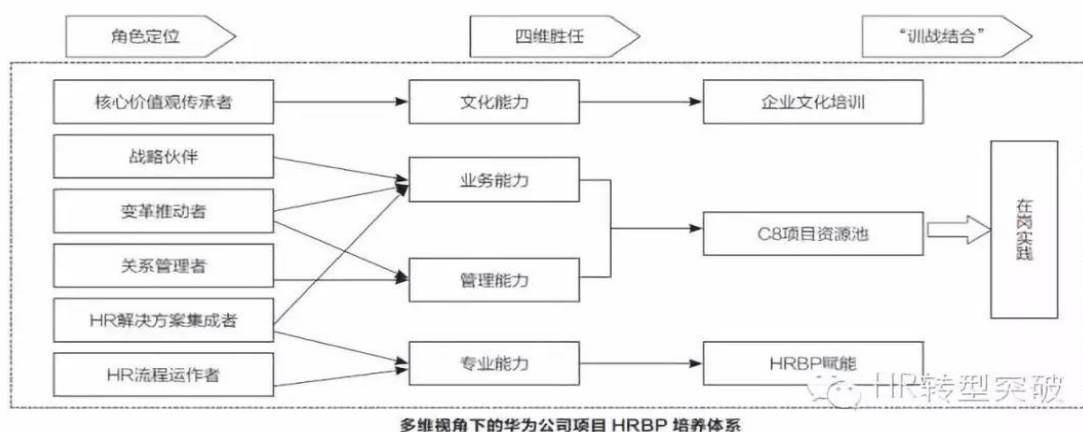
文化能力、业务能力、管理能力和 HR 专业能力。

在华为，企业文化培训对应于项目 HRBP 文化能力的提升；

C8 项目资源池作训项目主要用于提升 HRBP 基于项目管理的业务能力和多角色协同的管理能力；

HRBP 赋能班主要提高 HRBP 学员的人力资源专业能力。

三大培训项目全面覆盖四维能力，形成了逻辑清晰的整体系统，共同组成了项目 HRBP 后备人才培养的主要内容。



基于此，企业对项目 HRBP 的培养亦需构建系统的多维培养模式。

“HRBP 的多维胜任力主要源于对 HRBP 的角色分析。”

尽管 HRBP 训战项目组对数位一线管理者进行了实地访谈，但其现实需求基本在 HRBP 角色范围框架之内。

从角色角度进行分析后可以发现：

“核心价值观传承者”涉及组织文化能力；

“战略伙伴”要求 HRBP 理解业务战略，是业务能力的范畴；

“变革推动者”即需要理解组织变革需求，又需要沟通利益相关人以推动变革，因此涉及业务能力和管理能力；

“关系管理者”主要关注团队管理与成员协同，属管理能力；

“HR 解决方案集成者”需要理解业务需求和问题痛点，又要求具备扎实的 HR 专业知识技能，与业务能力和 HR 专业能力密切相关；

HR 流程运作者主要涉及 HR 的专业工作，体现 HR 的专业能力。

“项目 HRBP 综合培养体系的构建涉及组织——团队——个体的跨层次分析。”

从案例来看，

无论是 HRBP 的 6 角色模型和四维胜任模型，

还是多维培养模式，均体现了组织——群体——个体的跨层次分析，要素在三个层次之间相互作用，形成跨层次的作用系统。

## 2、“训战结合，循环赋能”的培养模式

华为公司项目 HRBP 后备人才培养是“训战结合，循环赋能”模式，符合现代成人学习的规律。

多数成人教育领域的研究者认为，成人教育最有价值的资源就是学习者的经验。

梅里安等人在《成人学习的综合研究和实践指导》一书中介绍了库伯学习圈理论，库伯将成人从经验中学习的过程视为一个循环过程中相互关联的四个阶段：

- 1) 具体的体验：使自己投身于各种新的经历；
- 2) 反思性观察：从不同视角对新经历的观察和反思；
- 3) 概念的抽象：在观察中形成综合观点和概念；
- 4) 积极的试验：将新观点和概念应用于现实中的决策和问题解决。

从具体的体验开始，经过反思性观察、概念的抽象到积极的试验，然后开始新一轮的体验学习循环。

但也有学者指出，并非所有的经验都能引发学习，

“只有当学习者的经验参与到某种程度时，学习才可能发生。”

梅里安等人进一步指出，

文化（环境因素）和个人经验（个体因素）共同建构了人们的认知，

同时也塑造了人们独特的认知方式。

情境认知理论也认为，运用经验时，

重点在于“在真实的而不是去情境化的情境中使各种体验能够发生。”

从这个角度看，仅仅施行抽象的教育和训练的作用效果有限。

“仗怎么打，兵就怎么练。”

华为大学项目 HRBP 与 C8 项目资源池课程开发团队在前期规划阶段与业务侧进行了大量沟通和调研，教学设计力图再现项目一线的真实作战场景，为学员构建高质量的学习情境。

赋能培训阶段，学员在参与 HRBP 赋能班和 C8 项目资源池作训班时，广泛通过团队研讨等形式，结合自身经验对研讨案例进行总结，形成“概念的抽象”，之后加入项目一线在岗实战，进行“积极的试验”，形成了新的体验，进入新一轮体验学习循环。

通过精巧的课程开发、教学设计和完善的后备人才总体培养过程，最终实现“训战结合，循环赋能”。

HRBP 岗位越来越火，已经成为越来越多企业必不可少的一个职位，企业和传统 HR 纷纷寻求转型！

## 十二、华为如何给新上岗的 HRBP 赋能？

我们跟 HRBP 近距离接触后，发现新上岗的 HRBP 一般都有这四大痛点：

- **角色定位模糊**：不清楚公司对 HRBP 的定位和要求；上岗之后感到无人关注，找不到组织，没有归属感，也没有方向感；从业务转 HRBP 不知道发展路径；
- **HRBP 基础知识薄弱**：不清楚 HR 整体框架和各模块之间的联系；希望尽快掌握 HR 使用方法，如战略规划技巧、绩效管理等。
- **价值不清晰**：原来做业务，自身价值很明确，对于做 HR 工作，不清楚如何发挥价值。
- **对工作束手无策**：不知道如何快速上手，赢得主管和团队的信任，和业务团队建立良好的关系？

其实，新上岗的 HRBP 需要强有力的赋能，才能实现其转身，胜任岗位的要求。

针对新上岗的 HRBP 遇到的这些痛点，华为的解决方式是选人-转身-高效，解决新 HRBP 的痛点。

### · 选人：人员从哪里来 ·

华为在搭建 HRBP 团队时，初衷是“指导员建到连队”，所以势必要增加一些 HR 人员，当时华为是从干部部抽调了一批 HR 到一线做 HRBP，另外从业务部门转一些管理者做 HRBP。

HRBP 对业务有更多的理解，加上专业 HR 的合作，HRBP 和专业的 HR 形成了“懂业务+懂 HR 专业”的团队作战模式。

转过来的干部，继续支撑本产品线，只在本产品线内交叉到另一部门做 HRBP，比如说网络产品线 A 部门的管理者继续在网络产品线，但是到网络管理产品线 B 线做 HRBP，这样业务部门就有动力输出优秀的管理者做 HRBP。

· 转身：解决业务主管不愿意转做 HRBP 的问题 ·

针对业务主管不愿意做 HRBP 的问题，华为采用的是示范效应。

优先选拔有人员管理经验的优秀管理者做 HRBP，同时承诺在 HRBP 岗位工作两年之后，可以选择回业务部门。这样先吸引优秀的人加入，没有后顾之忧了，慢慢就开始有了示范效应，一年之内就把 HRBP 配齐了。

事实证明这也是一举两得的事：华为主管在业务管理上做得不错，能当上主管，但要走的远，还要看人员与组织管理能力怎么样。业务主管在 HRBP 岗位上锻炼提升了人员管理的能力，回到业务部门后有了明显的提升。

· 高效：解决了业务主管转做 HRBP 担心“做不好”的问题 ·

专业高效打胜仗，华为首先确保业务主管来了之后能力确实能提升，通过 HRBP 角色认知，绩效管理、干部管理（TSP、MFP）、教练式辅导、战略规划（BLM 项目）、组织氛围（Q12）等项目，来提升 HRBP 的人员管理、团队建设、组织发展等专业能力和专业水平，提倡每打一次仗就总结一次，在实战中提升能力，打胜仗。

华为赋能的方法是通过角色认知来明确岗位要求，通过任职资格认证来牵引能力的提升们针对不同业务背景的人因材施教；HRBP 的职责定位和角色认知是整个赋能方案的主要依据。

赋能方案借鉴业界能力提升的 3E 理论（721 模型），主要从应知应会培训、赋能研讨会和在实战中提升能力三个方面有计划的展开。

3E 理论是指产出（efficacy），衡量自身的产出；效率（efficiency），体现系统对资源的利用情况；效果（effectiveness），体现本系统产出对其上级系统的作用。

· 应知应会 ·

应知应会主要解决新上岗 HRBP 的 HR 基础知识薄弱等问题，帮助 HRBP 掌握推行或执行 HR 工作的知识和方法，一般是借助公司 E-learning 平台完成基础知识的学习，是根据不同业务背景人员，先评估，后制定个性化赋能方案。

应知应会学习内容有公司产品知识学习（参观展厅、站点机房等）；与主业务流程相关的知识内容、华为人力资源相关政策、理念、流程及相关 HR 业务模块的知识以及与 HRBP 角色认知中相关知识性内容。

### · 赋能研讨：集中研讨 ·

通过急用先学，解决新上岗 HRBP 为胜任工作，核心技能不足等问题。赋能研讨根据不同业务背景，采用先评估，后制定针对赋能方案，因材施教。

华为的 HRBP 分为 HRBP 管理者和 HRBP 专业人员，**核心三个能力**：

- 1、**业务能力**：业务战略解读与执行能力。
- 2、**管理能力**：项目管理能力与团队管理能力。
- 3、**HR 专业能力**：人力资源专长，对政策理解和应用。

赋能研讨的主要内容也是根据核心能力培养来设置的：

| 核心技能    | 赋能研讨主要内容 | 差异化定制                         | 交付方式                             |
|---------|----------|-------------------------------|----------------------------------|
| 业务能力    | BLM 实战研讨 | 根据群体差异<br>(销售服务、研发、财经等)定制开发案例 | 1、机关：按照业务背景分别研讨<br>2、区域：按照区域集中研讨 |
|         | 组织诊断实战研讨 |                               |                                  |
| HR 专业能力 | 绩效管理     |                               |                                  |
|         | 项目管理     |                               |                                  |
|         | 教练式辅导    |                               |                                  |
| 管理能力    | 文化导向管理   |                               |                                  |
|         | 干部队伍管理   |                               |                                  |
|         | 员工敬业度管理  |                               |                                  |

其中，BLM（Business Leadership Module：业务领导力模型）概述是华为中高层管理者用于战略制定与连接的工具与框架，同时也是人力资源深刻理解业务，准确挖掘业务需求与痛点，制定人力资源解决方案，推动业务成功的工具与框架。

教练式辅导就是“帮助”，让人力资源的价值得到更大程度的发挥，教练式辅导的招式是 GROW，制定目标-了解现状-讨论方针-确定意愿，其本质是帮助他人学习、成长，主管要做催化剂，而不仅仅教他们如何去做。

### · 实战中提升能力 ·

实战中能力提升主要是围绕 HRBP 的关键活动，采用 PARR(Prepare-Action-Reflect-Review)和团队合作的方式，在实战中不断持续提升，为业务创造价值。

因为华为定的基调是 HRBP 与部门主管是合作关系，合作关系主要表现在三方面：

部门主管是人力资源管理的第一责任人，主管应该为业务及人员管理的成功负责；

HRBP 要为主管提供人力资源管理有力的支撑和协助；

HRBP 的绩效与业务部门的绩效强相关，向共同的目标努力，促进业务成功，促进组织和个人的共同成长。

在工作中，HRBP 应该提供给业务部门的帮助有：提供能为部门创造价值的端到端的人力资源管理解决方案；HRBP 作为管理团队的成员，参加管理团队会议，协助核心团队运作；为 PM/PL 提供绩效管理辅导，帮助主管提升绩效管理能力，进行周期性的组织诊断，发现问题并向管理团队提供咨询和建议；作为员工沟通和信息反馈的一个客观渠道。

基于这些，HRBP 主要参与的业务活动由 80X 规划、运作 AT 会议、绩效管理、TSP 继任计划、MFP 经理人反馈计划等，以 PARR+团队作战的方式交付，而且准备度高的 HRBP 还会实时分享优秀实践！

其中，MFP（经理人反馈计划）是一套科学的工具、系统化的方法，通过管理效果调查、解读调查结果、召开团队 反馈会议等活动，推动管理者全面认识自我，思考改进，制定计划，实施改进。

MFP 实施三大步骤：认真的报告解读是起点；富有成效的反馈会议是关键；后续的行动真正体现效果。

MFP 关键特征是：

- 聚焦“人员管理”：MFP 是聚焦提升各级主管人员管理有效性的专项反馈活动，用于提高主管的自我认知，促进主管在人员管理方面的自我改进（即如何领导人、管理人和发展人）。
- 传递期望：该活动将清晰地传达公司对“经理人卓越行为的期望”。
- 加强双向沟通：MFP 是员工与直接主管加强沟通互动的平台，以益于建立更加高效的团队。

新上岗的 HRBP 在工作中或多或少都会遇到一些痛点，这都是无可厚非的，只要加以引导和赋能，一定可以胜任这个岗位！

## 十三、华为 SSC 是如何助力 HRBP 的？

### （一）【华为 HRSSC 关键节点】

#### 1、2009 年 12 月

华为人力资源变革项目启动，随之 HRSSC 立项，HRSSC 业务模式开始设计。

#### 2、2011 年 10 月

HRSSC 中国区上线，完成呼叫中心、事务处理中心建设，开始试运行。

#### 3、2012 年 5 月

海外 HRSSC 纳入，共享服务覆盖全球。

### （二）【华为建立 HRSSC 目的】

#### 1、配套 HR 变革

华为当时要建三支柱，做人力资源变革，希望通过 HRSSC 建立，把 BP 和 COE 事务性工作承接起来，让 BP 和 COE 聚焦战略性的工作。

#### 2、体现自身价值

希望通过 HRSSC 的标准化、流程化、高效、优质的服务，使员工和管理者体验到消费级的服务体验。

### （三）【华为 HRSSC 服务定位】

## 1、slogan

让优质的 HR 服务触手可及。

## 2、目标

面对员工和管理者，随时随地提供一站式服务，高效反馈问题的解决方案，快速处理事务请求。

### （四）【华为 HRSSC 服务渠道】

#### 1、自助渠道

语音自助、网页自助、智能机器人，正在从传统渠道转移到移动端。

#### 2、人工渠道

电话、邮件、外呼、面对面、在线咨询，包括在传统平台和手机平台。

### （五）【华为 HRSSC 服务类别】

#### 1、基础服务

提供员工问询、入离职、薪酬福利、国际派遣以及各项人事服务。

#### 2、高级服务

才获取、人才提升、绩效管理等 COE 和 BP 的业务外包服务。

### （六）【华为 HRSSC 管理模式】

## 1、组织架构

两个共享服务中心，一个是在中国，也服务海外员工，跟 HR 相关的业务全覆盖；另一个在马来西亚，主要跟发薪业务相关的。

## 2、管理模式

四层交付，第一层是自助服务，电话/短信/自助机器人，第二层呼叫中心，通过人工后台服务。第三层是事务处理中心，现场集中化事务性操作。第四层是解决方案，希望能把 COE 和 BP 服务纳入。

### （七）【华为 HRSSC 内部分工】

主要三个部门：

#### 1、呼叫中心(CC)

负责人工接线，解答员工各种问题。

#### 2、运营支持部(CC)

负责自助平台，各种高大上内部 online 系统。

#### 3、事务处理中心(AP)

负责面对面服务，各种发薪、考勤，保障事务。

最后，谈谈华为 HRSSC 建设经验。

### （八）【华为 HRSSC 建设阶段】

基础服务封装分三个阶段：

## 1、初期

先把入离职事务、ESS、MSS、呼叫中心接入；

## 2、中期

然后，再把其他 HR 事务流程和数据分析封装；

## 3、后期

最后是，国际派遣、员工福利、学习发展、绩效管理等装入。

# （九）【华为 HRSSC 关键成功因素】

四个核心因素

## 1、高层支持

共享服务基本都要伸手去够其他部门的业务，这个过程必须要高层支持，同时公司共享服务的发展方向和阶段目标，也是需要高层拍板的。

## 2、重视变革

变革管理最主要是做变革沟通，需要清晰去跟员工和利益关系人沟通，这种变化给他带来什么价值，组织的期待是什么，需要逐步去消除抵制和不协同。

## 3、资源支持

做共享服务不是一年半年就能做成的，需要综合考虑企业的人、流程和技术因素，需要做好 1-3 年，甚至更长远时间的项目推进计划。

## 4、绩效管理

建成了 HRSSC 之后，它能否给企业带来相应价值，绩效输出是否满足预期，建成后需要不断的评估产出和结果。

### （十）【华为 HRSSC 业务纳入标准】

考虑三个准备度：

#### 1、流程的准备度

主要是事务性的工作，可大量的、可重复的、标准化工作，要求高合规性的，可清晰定义的，可文档化的。

#### 2、IT 的准备度

能够通过 IT 来处理的，可自动化处理的、可量化的、有指标的、依赖常见的 IT 技术的。

#### 3、人员的准备度

有专职的人来做，既包括基础服务人员，也得有管理人才。

### （十一）【华为 HRSSC 人才储备计划】

#### 1、HR 类人才。

HRSSC 涉及 HR 基础服务，没有 HR 是做不成的，这里的 HR 最好是人事专家、HR 通才。

## 2、技术型人才

比如项目经理、IT 工程师和流程专家，当 HRSSC 承接其他部门的业务，HRSSC 要懂流程，并且通过 IT 来实现，不能只做简单的业务平移。

## 3、运营服务类人才

比如服务经理、运营经理，服务经理需要去跟客户沟通确定需求，运营经理能搞定每天日常数据分析、高峰期人员编排。

## 4、营销推广类人才

比如懂互联网的营销人才，没有营销类人才做策划，你的服务即便是酒香也会怕巷子深。没有互联网元素加入，你的用户体验和交付效率很难有质的飞跃。

# （十二）【华为 HRSSC 未来发展规划】

## 1、服务产品化

用产品化理念再造 HR，让 HR 更有价值感。

## 2、渠道多元化

通过跨平台的渠道建设，实现多渠道协同交互。

## 3、数据智能化

通过新技术应用集成，实现信息智能化管理和数据立体呈现。

## 4、运营商业化

通过商业策略调整，持续优化用户体验，最后能自我造血。

## 十四、华为 HRBP：真正的江湖，远比想象的复杂！

最近一段日子拉美大区的老同事们很多在问我，做项目 HR 的感受如何，我说“感觉很好，听到了公司最一线项目的炮声，看到了一线项目真实状况，天天摸爬滚打和项目组在一起。”

在目前的云项目中切实践行 HR 工作后，当大家亲切地叫我大总管，当大家热情地说终于看到我们自己的 HR 时，当看到项目组完成与客户对标，我们的业务又向前走进一步时，我深深体会到一线项目 HR 身上的责任和重担。

### （一）新的征程：预备队的召唤

2016 年 6 月，大区干部部长与我沟通，希望我去战略预备队训战，接受更大挑战。我第一反应有点纳闷、不解甚至有点迷惘：我近几年一直在一线作战单位，难道我对一线还不了解吗？我还需要去训战吗？带着种种疑惑，我踏上回深的路。

进入训战第一天，我就进入了项目 HR 角色认知学习，从责权管理、评价激励、资源管理等几个方面对 HR 角色进行重新分析，这是我第一次用人字模型的视角审视 HR 角色，确实颠覆了我原来的认知。

我之前每天忙于解决具体的问题，没有来得及思考 HR 存在的意义和系统的打法，而现在我了解到，在项目上，HR 的工作并不是简单帮助解决签证问题，组织团队活动，代表处平台 HR 承担了大量的工作，比如面向地区部的战略落地、代表处薪酬核算、合规遵从等，而一线项目的诉求渐渐分量变小，项目所关注责权管理、评价激励等 HR 这边也是被动响应，具体到项目的 HRBP 管理，这种情况更加明显。

集训虽然短暂，但我对项目 HRBP 角色有了全新的认知。项目 HRBP 的人字模型是访谈了大量 PD 后从业务视角看项目 HRBP 的工作重点，理论上让我看到了一线项目经理的呼声。

这时，预备队安排我参加公有云项目的训战，可以把学到的理论用到实践中，我决定去一线云项目历练一番，开始平台 HR 向作战模块转身。

## （二）初进项目，屡遭挫折

进入项目之后，我准备挽起袖子拿着项目“人字模型”法宝大干一番，没想到，各种打击接踵而来，我内心感叹：真正的江湖，远比想象的复杂啊！

一开始，我协助 PD 准备项目人力配置材料，按照以前在代表处的思路输出了人力规划，并呈现给项目组 CT 成员时，大家沉默了很久，原来按照薪酬包在收入和利润占比这种逻辑，项目很难进行，完全不适配，云作为创业型业务在项目前期投资很大，业务达到一定规模以后收入和投资才会平衡。虽然当时 PD 没说其他话，只是默默地把这个材料收到了抽屉里，但我自己还是感觉到一丝失落和迷茫。

来不及思考，任务又来了。由于业务沟通需求，项目组产品经理急需提升英文水平，我又按照代表处的办法如法炮制，输出方案，给 CT 汇报后大家觉得方案虽然很系统，但不能立竿见影，项目组需要“短平快”地解决问题，因为项目重点是面向客户，能清楚传递我们的产品信息，不需要大而全的赋能培训，就这样我感觉再“输”一局。

本来进入项目组之前，我对于自己的 HR 工作阅历还是挺有信心的，但是现实远比理想更骨感。

项目 PD 和系统部 HRD 听我的工作进展汇报的时候，我侃侃而谈，认为当下组织最紧迫的是能力提升。没有想到，我得到的回应是目前项目的痛点是收入、与客户配合等比较现实的问题。

项目 PD 和系统部的 HRD 反问我,是否了解客户的 KPI? 项目各部门的 KPI 是否与客户匹配? 一连串的发问让我当下仓促不已, 也开始引发我的思考: HR 的工作方法是否自下而上输出, 还是机械的应用方法?

### (三) 转变思维, 在挫折中前进

几番下来, 我明白如何结合业务和项目的诉求是最重要的一步。我开始仔细回想集训期间的理论, 思考着如何让理论落地, 有效支撑项目。

其实过去我的工作都聚焦在平台 HR 打法上:

平台 HR 的完美方案是否满足瞬息万变的项目需求?

在战略落地时是否适配了具体的项目?

我们的工作方式和方案是否真正做到自下而上卷进项目个性需求?

通过思考, 我认为平台 HR 天天关注调薪、升级、配股、合规等, 投入到项目的寥寥, 而在项目里, 作为项目组成员应该聚焦如何促进项目经营成功。

后面一个月, 我学习新业务, 了解岗位职责, 重新整理思路 and 方案, 摒弃平台 HR 的做事方式和方法, 联接业务和项目人力资源工作。当我第一次和项目组 CT 讨论组织诊断报告时, 从傍晚 6 点研讨到了晚上 11 点, 大家都非常认可我发现的问题。

这是一次破冰之旅, 打破了项目组 CT 成员的看法: 我不再是一个拿着传统思维去评头论足的 HR, 而是真正发现问题的 HR。

但是, 一切并不是那么顺利, 虽然诊断出组织问题, 项目组扩大收入的问题却一直未能解决。经过和系统部 HRD 和 CT 多轮研讨, 我把工作目标责权管理排上了第一。项目收入缓慢, 存在外部协调问题, 大家一聊就吐槽合作伙伴效率低下, 一遇公休假就休假一周, 我们按照当地劳动法也不能打电话、发邮件, 工作完全无法推动。但是我们自己内部也是职责不清, 冲突很多, 大家苦闷不已。

新业务举步维艰时，我们发现，作为 HR，我们能让大家坐下来，和客户讨论 HR 的议题，双方的 KPI 是否一致，项目组织是否基于客户组织建设等问题。

接下来，项目组织了与客户的 2 天对标会，华为基于客户组织结构重新搭建项目组织，和客户对标，再优化，定好组织，确认接口责任，并谦虚地建议客户交付部门是否可以纳入销售收入指标，以此解决新业务上线的难题。我们内部启动组织职责梳理，明晰各部门和岗位职责。

项目组全员目标对齐会，劲往一处使。渐渐地，客户办公室到处是华为人的身影，我们的办公室也都是客户的介入。项目组所有成员对目标明确了，扯皮的事在减少，运作效率不断提升。

## （四）作战方法边打边摸索

在做英语能力提升方案时，一周过去了 PD 问我方案出来没有，我摇了摇头，项目组表示，“都要打仗啦，HR 的粮草还没送到！”

我告诉自己，一定要赶紧做出来！我首先启动了首期英语评审，考核完毕后，CT 成员们在会后集体讨论出了英语评审标准。项目组在召开第 7 期英语评审后又有了更加完善考核标准。

在这其中，我认识到，项目 HR 和平台 HR 最大的差别就是由支撑到作战，新业务的作战可能都开炮了，HR 带着完美方案主义的思维是不可接受。打仗时坐下来总结成功经验和失败经验，然后继续打仗，打完仗再总结，如此循环下去，HR 的作战打法也就摸索出来。

例如，合营云项目之前是没有任何经验和流程，能力也相对薄弱，HR 尤其需要发挥主观能动性，去推动流程和经验的建设，快速给出解决方案，而不是思考到成熟方案再推广到项目组。

当时，公司云业务组织新成立，各项功能没有完善，收入进展缓慢，一线的项目成员对于未来充满了迷惑和焦虑。

HC 大会一结束，我就和 PD 商量把 HC 大会最新信息给大家讲讲，重点传递公司对云业务的信心，消除大家疑惑。中秋节到了，在节前给国内的家人们寄出祝福月饼，让国内的家人放心。我们还联合代表处行政管理部承接运作项目组“中秋火锅宴”，生动、活泼的中秋活动，增加团队凝聚力，一定程度上消除组织焦虑。

后来看到许多同事通过微信、邮件表达了对 HR 组织工作肯定时，感受到了组织的关怀时，我发现项目 HRBP 的工作是很有成就感的。

组织氛围改善后，我立即梳理了公有云项目激励政策，把西欧的公有云激励政策直接拿出来讲，在项目组全员例会上介绍，又组织本地员工专场讲解，让项目员工看到了只要努力，就可以在公有云项目拿到更多的回报，激励政策宣传完后本地员工多次追着我要公有云激励政策发文，他们希望和合作商的同事分享，告诉他们多投入到公有云项目，因为我们有激励方案的。

现在，不知不觉到项目组已经 5 个月了，陆续签下了不少大客户，跟客户侧的配合也越来越默契，联合办公，同舟共济。客户骄傲地说“华为是第一家与我们一起写销售方案的企业”。客户销售、Marketing、交付等部门都开始积极投入，与华为一起步入了合作的快车道。

## （五）一个崭新的 HR 角色

最近一段日子拉美大区的老同事们很多在问我，做项目 HR 的感受如何，我说“感觉很好，听到了公司最一线项目的炮声，看到了一线项目真实状况，天天摸爬滚打和项目组在一起。”

在目前的云项目中切实践行 HR 工作后，当大家亲切地叫我大总管，当大家热情地说终于看到我们自己的 HR 时，当看到项目组完成与客户对标，我们的业务又向前走进一步时，我深深体会到一线项目 HR 身上的责任和重担。

业界正发生着翻天覆地的变化，不仅是业务人员要迎接变化，勇于改变，HR 更需要大胆走出熟悉的思维模式，打破固有的思维，带着谦虚的心拥抱新业务，走到一线。

项目是经营管理的基本单元和细胞，从以功能部门为主的运作逐步调整到以项目为主的运作，公司项目组织变革很及时、很重要。从我的训战体会来看，若项目组责权未理清、能力未提升、资源不到位，无法促进公司多业务规模增长的战略达成。

通过项目 HRBP 的深度介入，了解业务痛点，匹配 HR 举措，理清责权，助力项目组能力提升，加强授权，确保实现作战指挥权前移。通过组织运作重心前移、简化管理、提升一线决策力、组织更敏捷，最终助力公司战略达成。

我也深刻感受到了战略预备队的重要性，尤其是在支撑项目变革过程中发挥了很重要的作用。首先加强血液循环流动，让组织换血，将更多平台人员卷入到项目中，支撑一线项目的运作，实现员工的能力转换，从战略上储备了能力。

从训战的云项目看，一大批研发和区域人才走了进来，很多已经负责云业务某行业拓展，承担了某个产品解决方案的工作等，大家在这里完成了痛苦但意义非凡的转身，包括自身基础能力（英语、销售技能）的提升，思维上的转身（研发思维转销售、运营商思维转云业务思维、平台转作战思维）。

相信通过战略预备队，会有更多的队员们实现“转人磨芯”！

## 十五、华为 HRBP：近 50% 的员工，并不知道我们的存在

今年 8 月，因为工作的关系，我跑了趟深圳。

8 月从上海飞深圳，你买一张机票，是需要极大勇气的。怀揣着勇气，我在上海虹桥 2 号航站楼，被延误了整整 5 个小时。

唯一聊以慰藉的是，那一天，2019 年中国民营企业 500 强公布，榜单显示，华为投资控股有限公司以 7212 亿元营收排名第一，海航集团、苏宁控股分列二三位，营收额分别为 6183 亿元、6025 亿元。

刚好，第二天我要去坂田基地见一位华为 HR 的老友，我觉得可以趁机宰一顿。

### （一）烦恼

“管我屁事！”

老邢听完我和他说榜单的事情，他的第一反应是这四个字。

老邢在华为已经工作了 11 年。老邢原先是做业务的，做了三年之后转岗成为了一枚 HRBP，现在的他，已经是华为某个业务板块的大 BP 了。

老邢平时话很多，每次和他吃饭，他都能和你唠两小时，而且其中的专业术语还不带重复的。

他一直是心直口快的人，爱死华为是他，骂死华为也是他。最近，他最受不了的就是外界大家对华为 HR 的各种吹捧。是，华为 HR 体系有业界人力资源管理中黄埔军校的美誉。

但华为内部自己的问题和烦恼呢？别人又看不到。老邢说，现在华为的 HRBP 体系里到处都是问题，把人头发都快掉光了。

## （二）调研

老邢现在 18 级，他的能力和表现看起来在 20 年有望到 19 级。

每次他都和我说，自己要改一改心直口快的毛病，因为自己的心直口快，得罪了不少人，要不是自己这个毛病，可能现在已经 21 级了。（看来是改不掉了）

老邢负责的事业部，当下是华为核心中的核心部门，人流量大，工作量大，需要应急的项目比较多，所以老邢作为大 BP，身上的担子自然是不轻的。

去年发生的一件事，让老邢一直念念不忘，他说他们事业部的某个工程师，在心声社区上发表了一个投票，是关于 HRBP 的。

投票的结果让人很是意外。

### 有多少同事不知道或者不认识自己部门的HRBP的？

2018-09-12 17:12 1446 7

有效时间：2018-09-12 17:12 -- 2018-10-12 23:59

#### 1 有多少同事不知道或者不认识自己部门的HRBP的？（单选）

- ☐ 1. 完全不知道部门的HRBP是谁，不知道名字也没见过  
90票 (32%)
- ☐ 2. 知道自己部门的HRBP是谁，知道名字但不认识更没接触过  
79票 (28%)
- ☐ 3. 知道并接触过或者很熟  
52票 (18%)
- ☐ 4. HRBP是啥  
59票 (21%)

结果只有不到 20%的员工知道或接触过 HRBP，而有超过 30%的人完全不知道自己部门的 HRBP 是谁，甚至有员工吐槽说，自己直到离职的时候，才知道自己部门的 HRBP 是谁。

老邢从调研中，看到很多问题。显然，在员工眼中，华为的 HRBP，专业性不够、组织贡献不够、员工关怀和理解不够，没有达到员工心目中的标准。

从投票中，甚至可以看到，员工好像站在了 HRBP 的对立面。

### （三）压力

老邢在最近一年，感受到了前所未有的压力，原本他以为，HRBP 的工作是在有条不紊地推进中的，但他没想到，自己所支持的事业部的兄弟们，有很大一部分并不买账。

老邢在周末，把自己 14 位下属召集了起来，开了两天闭门会。

大家分析出来，现在目前 HRBP 最大的问题是：对业务的影响力远远不够。

老邢和同事们说：HRBP 原本应该有独立的专业性、独立的思考模式，但随着现在很多业务部门的总监都比较强势、事业部有采取 AT 的运作模式，让 HRBP 发言权越来越低、独立思考开始弱化，甚至沦为了业务部门主管的执行者。

这有悖于 HRBP 的初衷。

当下的现状就是，大家以为制定人力资源政策，比如晋升/淘汰指标、考核/激励比例、利益分配策略、各种调配政策、资源布局，都是 HRBP 决策的，但实际上，主任的往往是大领导，委员是各下属部门领导，HRBP 只是其中的委员之一而已。

外界把华为 HRBP 吹的跟神仙一样，可现实自己却像个孙子一样。

### （四）故事

老邢很灰心，他消沉了好一阵子。

直到有一次，他参加终端 HRBP 的一个总结会，他听到了余承东的故事之后，才发现，自己面对的问题，可能根本不值得一提。

2012 年，华为一开始做手机，余承东作为主要负责人，被小米按着打，首战就滑铁卢，然后计划位又推出了另一款 Ascend D 系列，一经面世，也被骂成狗。手机发热、加载缓慢，用户体验极差。听说当时任正非曾当着众多高管的面，把这款手机砸在余承东脸上。

屋漏偏逢连夜雨，在同一年，余承东为了让团队专心做智能手机，将总量 5000 万部的功能机直接砍掉 3000 万，引起了运营商极大不满。15 家欧洲运营商有 14 家中止了跟华为的合作，无异于釜底抽薪，华为手机四面楚歌。

余承东面对消费者市场的供应链、渠道、品牌的业务，他仍然没有摸到门道。此时，余承东下课的声音此起彼伏，他的压力达到顶点。2012 年底，华为年终奖总额 125 亿元，因为没有完成预定的绩效任务，余承东年终奖为 0。

任正非把一架歼-15 战斗机模型送给他，意喻“从零起飞”，余承东带着团队去广东增城白水寨瀑布团建了一次，他在微博上感慨：「号称落差最大的瀑布，爬山很吃力，再到山顶的天池，则一片平静。人生、事业也是如此吧？」可能做任何事都是这样的，爬坡总是异常辛苦的，但只要你在爬，终有一天，能到山顶。

老邢想，自己目前面对的情况，对比余承东来说，简单多了，有什么好迷茫的呢？

## （五）改变

那次终端的 HRBP 会议，改变了老邢很多，他开始重新审视自己的工作。老邢手下有一位 HRBP，他的工作主要就是定向去各种公司挖人，一开始，他的业绩也非常不错，半年内给公司挖来了不少精英。业务的负责人也对 HRBP 赞赏有加。

但高兴的日子没过多久，有几位高端人才在入职后的几个月，因为没有适应华为的文化和节奏，离职了。

业务的几个头儿瞬间变脸，对这位 HRBP 摆出了一张黑脸，可是离职也不是 HRBP 能完全决定的，锅从天降。

按照老邢原来的脾气，他肯定就暴走了，但他这一次没有，他忍住了，和自己 14 位下属，又开了一次闭门会，同样是两天时间。

这次开会，老邢给他的下属，做了 9 点要求：

- 1、所有 15 级以上的，老邢要亲自面，出什么问题，找老邢；
- 2、事业部任何一项负向事件，都不能是由 HRBP 主动发起的；
- 3、HRBP 团队所有人，轮流深入一线一个月，不需要做任何专业工作，就是去了解业务，理解业务；
- 4、HRBP 的所有人，都不允许踩点下班，要随时响应业务需求；
- 5、如果上头需要 HRBP 来背锅，那就背着别抱怨，HRBP 必须大局为重；
- 6、事业部强制分布，必须要有 5% 的 C，那一定要审视团队各层级人数，仔细测算，想尽一切办法把零头抹掉，或少出一个 C；
- 7、如果真的劝退员工，那就帮员工的争取利益，一切能算的都算上，人虽然走了，但是心不能凉；
- 8、现在该 HRBP 团队中不做贡献，养老的人，立刻滚；
- 9、HRBP 团队必须「眼高手低」，眼高是高度专业化，手低就是走到业务中去，做业务的帮手；

这 9 点要求，老邢已经落实了 1 年多了，效果非常明显，尽管还是有不尽如人意的地方，但人力资源工作本身就是在不断优化和改进中的。

我们作为 HRBP，也无法一劳永逸。没有异禀天赋，没有坐拥资源，除了励精图治，艰苦奋斗，甚至透支自己来缩短与业务部门的期待，别无他法。

这样的故事，就是我们每位 HRBP 的故事。

## 十六、前华为 HRVP：我做 HRD 时，就已经年薪千万了！

HR 是超人/蜘蛛侠/美国队长？

还是事务员、执行者、秘书？

是政委，“刘邓大军”中的邓小平？

还是“坏人”/“警察”？

HR 首先要清楚一个问题：我是谁？我现在在什么位置？

人力资源发展有三个阶段：

1. 专业化：人员招聘、离职、人员信息、统计数据化，“心中有沙盘，手上有名单”；
2. 业务驱动：人员储备、薪酬与激励机制、不同业务动态匹配、组织设计、组织激活、文化与价值观，“机制化，场景化”；
3. 战略性：预见性、牵引性、开放、可迭代，“站在未来看今天”。

HR 的首要命题是认识每个能力阶段的关键特征，否则，可能“脚踏实地”做不好，“仰望星空”也做不好。

专业化：从人事部到人力资源部的转变；

业务驱动：从个人奋斗到群体奋斗的转变；

战略性：长周期的预见性和贡献度。这个阶段的 HR 是可以做到年薪千万的！

那么，战略性人力资源管理阶段的 HR 有哪些特征呢？

## （一）人力资源要站在未来看今天

也许你们公司的规模在 1 个亿徘徊，你要思考怎样突破一个亿的瓶颈，到十个亿；

也许你们公司在 10 亿已经徘徊了很多年，增长率一直在百分之二三十，你需要思考怎么做到增长率翻一番；

也许你们公司 50-100 亿，需要思考怎么做出 1000 亿的突破。

这个时候，作为 HR 要拥有长周期的预见性，就是站在未来看，如果公司的业务、人员、客户群、市场、能力三年后在这里的话，你应该做哪些准备。

中国企业目前能做好三年滚动，已经非常不错了。如果你的体系里面还没有做战略规划，CHO 的目的就是给管理层松土，让他们开始认识到长周期的重要性。

很多公司享受这种长周期的红利。

比如三星的生命科学非常强，尤其生活版块。

它在十年前就开始在生命医药产业里深入研究和布局，当时就有一个以生命为核心的长周期战略规划，这种眼界和洞察力决定了企业的未来。

Facebook 创立之后，创始人说他不知道怎么赚钱，其实他是有中长期的视野。

亚马逊创始人谈到：我们企业的基本逻辑是研究在商业变化中什么是不变的。所以他把周期放得很长。

## （二）人力资源要对准客户

HR 的客户是谁？

是老板？是员工？是各部门业务老大？

在华为内部，关于 HR 的客户是谁的讨论非常多，每隔两三年都讨论，最终统一到【HR 的客户就是我们最终的客户】。

有人说这个太难了，怎么可能是业务客户呢？

是可以的，比如可以做一个客户满意度调查：

① 你觉得华为和爱立信的员工技能和解决问题的能力，谁高谁低？

② 员工的响应速度和职业精神，谁高谁低？

面对这样的问题，HR 会感到非常冤枉，说怎么能管到远在千里的业务一线呢？

其实这个调查问题的背后非常清楚，各条线只有把眼睛盯着最终客户的地方，才有价值。

比如麦当劳和肯德基，你们知道什么时候开始推出中国的粥和油条吗？这个变化的背后意味着什么？

意味着产品决策权下放了，意味着整个采购放权了。

那么，谁解决权力的下放和组织结构的问题？就是 HR。

HR 要敢于走出自己的体系，把业务的客户当做我们最终客户的时候，就能够以客户的角度思考问题。

所以不管是 CHO、HRD 还是 HRVP，如果没有从客户角度感觉到你的队伍的特点在哪里，就无法和老板站在同一个视野。

有一次和客户聊天，你需要什么样的 CHO？客户回答，比如邓小平类型的，比如李云龙身边的赵刚类型的。

其实，赵刚也好，邓小平也好，他在政委岗位干的是什

他知道他的敌人是谁吗？

肯定知道。

他知道战略目标在哪里吗？

也肯定知道。

但是他平常是在办公室待着，还是跟他的部队在一起？

咱们的 HR 也就是邓小平和赵刚，你们和你们部队同呼吸、共命运了吗？

当我们 HR 敢于说“我们的客户就是外部客户”的时候，你会发现牵引队伍建设的能力和穿透力就不一样了。

### （三）人力资源要对齐业务战略

战略管理工具有很多，华为用的就是业务领先的 BLM 模型。

BLM 左边框是四个，业务洞察、市场分析、业务设计、创新焦点；右边是关键任务、组织、人才、激励氛围；上面是领导力、价值观。

这套系统里，人力资源回答了五个，也就是占到了 5/11。

有个客户问我，为什么从业务到 HR 打不通呢？

首先你要有战略管理工具，在战略管理工具里面回答业务背后的 HR 问题。

比如说未来三年内：

哪些是直属业务、哪些是新兴业务？

哪些是 0 到 1 的业务、哪些 1 到 N 的业务？

在 0 到 1 的业务里面是产品驱动还是市场驱动？

在 1 到 N 的业务里面是客户群驱动，还是单客户的多维度驱动，还是不同的区域国家从中国走向全球化？

这种逻辑是要在业务战略上对齐的。

比如华为背后的逻辑是在电信运营商客户里面，从 1 做到 N。他有什么特点？华为重铁三角、深耕铁三角，就是因为他的客户就 300 多个。

那么你公司在做公司客户增长和业绩增长时候，这些问题该怎么识别？

需要在战略管理中把它识别了。

只有把这些问题识别了，HR 准备的干部、数量、质量、激励机制，组织形态才非常清楚。

所以讲到 BLM 组织、战略如何打通到 HR，核心的问题是公司业务要有机会参与讨论。同时在这里面也要有贡献出人才、领导力、激励机制、组织准备度等等，甚至包括文化变革的一些关键的方案。

## （四）人力资源要导向价值创造

一定要形成自身特色的价值创造的管理体系。这个体系还要是开放并且可以迭代的，这是衡量一个组织的 HR 系统，是否做到很顶级的标准。

三年的业务战略规划，浓缩出几个关键，就是收入、利润、产品线等等，然后把这些信息做一张表，其实就是一张预算表。

比如说现在 100 亿，三年后要变成 400 亿，这对于 HR 意味着增长速度；

假如现在是利润率 10%，三年后变成 15%，这意味着人均效益还要提高；

中国客户比例多少、海外多少，这意味着全球化战略；

Top20 的客户和长尾客户有哪些，未来客户的变化，这是客户的维度；

哪些是现在的成熟业务，哪些是孵化业务，这是产品线的逻辑。

## （五）人力资源的管理要素

### 1、人员总量管理

首先你要回答，你现在是多少人，达到业务目标的时候是多少人。

### 2、干部储备

这么多员工要靠干部带，这里面又有新业务、老业务，HR 怎么在人才、组织上做预见性的回答。

### 3、地理位置

分布在哪里？这个是 HR 非常重要的要素，在上海，在杭州，还是纽约？

### 4、激励机制

假如我们要发展一块全新的业务，我们该怎么给这些人付薪，薪酬怎么设计？固定浮动的比例该怎么设计？如何牵引？

是完全用投资的眼光去并购发展一个新业务，还是自己呼唤炮火做一个混编部队去拓展，还是干脆挖一个团队过来？

这个问题腾讯到现在还没有回答。

微信张小龙团队不来自于内部，他们发展这个新业务的时候，搞了一个内部的 QQ 团队，跟张小龙竞赛，结果外来的和尚干过了内部团队。

这个背后是说，你的老业务、新业务的增长背后，对人才储备、激励的问题解决。还要解决绩效评价问题，创业动机问题，他们的愿景问题。

战略管理，不管用什么工具导出结果，其实最后就是一个选择的问题。

不管是 BLM 模型、波士顿矩阵模型还是波特的五力模型，从产生战略管理到现在，主流工具不下 30 种，什么样的工具合适另行讨论，但是我们 HRD 和 HRVP 要去学习战略管理的能力，才能够导入业务战略。

这就是战略性人力资源管理的逻辑。

# 十七、华为 HRBP：用 BLM 模型理解业务、识别痛点

华为公司在 HR 三支柱领域做的是最早的，也是积累最丰富的，今天就来探讨一下什么是 HRBP，怎么样做才能够做好 HRBP。

## （一）HRBP 是一个工作理念：针对业务痛点提供解决方案

为什么说 HRBP 是一个工作理念？HRBP，叫做业务伙伴，“伙伴”给我们带来一个新的理念，我们人力资源的价值，究竟在哪里，它提出了一个很好的思路——业务伙伴。

而业务伙伴的核心和精髓就是一句话，叫做理解业务，识别痛点，能够针对痛点提供解决方案。这个方案，可能是人力资源方案，也可能和人力资源看似没有什么关系，但是结果要能够解决业务的问题和痛点，支撑业务成功。

举个例子：

一个团队有很多问题。

首先，这个团队老员工少，新员工多，骨干员工就更少了，所以整个团队的这个战斗力非常弱；

第二个问题，这个团队技术积累做的不是太好，三个月以前犯的错，三个月以后换个人做又会犯同样的错误；

第三个，整个的团队的员工的士气比较低落，员工经常加班加点去赶进度，但是部门的业务，依然不成功，长期如此员工就很疲惫。

问题很多，但是当前最需要解决什么？是员工的士气改善还是其他的问题？

这个部门它是有三个硬件平台，支撑产品线，高、中、低三类产品的开发，那么这三类产品，几十款产品，三个平台，功能都差不多，那么三个平台，它的工作量，可能就是三，如果说修改可能的问题数也是三。但是如果能够做规划优化成一个平台，那么工作量理论上能够减少到三分之一，那么问题数，理论上也能够减少到三分之一。

经过调研，我们发现我们当前最需要做平台规划，因为我给出的这个建议方案做的很细致，那么很到位，所以部长接受了，马上就投入了有十几个骨干去做平台规划和开发。

半年后平台搞出来，应用效果立竿见影，工作量大幅下降，问题数大幅减少，员工有更多的时间去赶进度去解决问题，部门的产品越来越成功了。虽然没有做什么士气改进活动，但是员工的士气自然就上来了。

在上面这个案例中，我们人力资源好像做了一些和人力无关的事情，给业务部门一个平台规划的方案，这个方案好像是一个技术方案，跟人力资源没有关系，但是这个是我们人力资源做出来的，是我们 BP 做出来的。

这个案例告诉我们：人力资源做什么，是源自业务的需要。因为业务的痛点需要我们帮助它改善，解决方案并不一定非得是人力资源方案。

有人可能问，我不懂技术，这个方案能做得出来吗？

我想告诉大家，我也不懂这门技术，为什么我能做出来？这些理念没有一句话是我的原创，都是这个部门的骨干的一些想法和建议，只不过我通过访谈把他们挖掘出来，梳理出来，整理出来，形成一个方案反馈给业务主管。

## （二）HRBP 的定位：管控部门？服务部门？

我们人力资源很多部门把自己定义成一个管控部门，我管控你的招聘，我管控你的绩效，我管控你的晋升；有的觉得人力资源是一个服务部门，在我看来，人力资源无论是定位为管控部门还是服务部门，我觉得都不是太到位。

首先说管控，你人力资源想管控你管控得了吗？

比如说招聘，一个岗位空缺了这个岗位，要求是本科毕业以上，但是业务部门，他面试了一个大专生，但是他觉得非常不错，他想要，人力资源部说不行，那么问题来了，那人力资源都不同意，你能够承担这个责任吗？业务部门想要可以，那么你想清楚了。人可以要，那么同时要这个人如果没有用好，如果不合适，那么后果你怎么能让人事部门承担呢？

选人用人，在华为都是业务部门的事情，这样才是责权利统一。

所以我们讲，什么叫做 BP，首先我们说它是一个工作理念，它强调我们人力资源做什么，BP 做什么，做什么这个工作源头是源自业务的需要，不是我们人力资源认为它是怎么样，这个是我们人力资源容易犯错的，我们常常以专业的思维看业务部门，这样容易忽视业务部门的需要。

BP 强调人力资源做什么？源自业务的需要。

我们的专业知识本身是没有任何价值的，你花了很多的时间搞了一个方案，但是不能给业务部门创造成功的这个方案，就是一堆垃圾，就是一堆白纸，哪怕你用了最好的技术，最先进的理论。只有为业务部门带来成功才有价值。

所以，BP 首先是一个工作理念，我们说公司的人力资源部的部长，他是公司老板的 BP；其次才是一个工作岗位，专门设置 BP 的岗位人员，深入一线，直接去感受业务的需要，直接针对业务的需要，去展开人力资源工作。

在这里面，我们特别强调，HRBP 是业务伙伴，而不是业务部门的伙伴，我们的工作输入是来自业务部的需要，不是业务部门的需要。

有人说，业务部门和业务部不是一回事嘛？不是一回事。

业务部门的要求和业务部的业务要求是不一样的。业务部的要求是被动的去接受，而业务部门的业务呢？我们是主动的理解主动去识别痛点，主动去提供解决方案，解决业务的痛点。

### （三）HRBP 与三支柱：站在肩膀上整合解决方案

在华为标配是 150-200 人配一个 HRBP，要求 HRBP 和业务部门在一起办公，通过这样的要求，我们期望 BP 能够理解业务，能够识别出痛点，能够有效解决业务的问题。

BP 要想做到这个工作，需要另外两个角色的大力支撑，一个是 HRCOE，一个是 HRSSC。

HRSSC 定位是什么？

HRSSC，我们称为人力资源人事服务共享中心，就是把人力资源人事行政类的工作，比如说合同的签署、五险一金、考勤等等全部剥离到这个部门来做，让 HRCOE 和 HRBP 能够聚焦专业性工作。

HRCOE 定位是什么？

HRCOE 我们称之为人力资源的领域专家，两个关键定位：

第一是公司各人力资源领域的制度流程的制定者、看护者、维护者；

第二是公司人力资源这些领域制度、流程在整个公司一致性落地的一个推动者。

BP 定位是什么？

第一个，理解业务，识别痛点，能够针对业务的痛点，提供人力资源整体的解决方案；

第二个，BP 是公司人力资源各领域的制度和流程在本组织有效落地的一个支撑者。

为了把这些事情做好，BP 就要具备 HRCOE 的关键领域的知识和技能，特别是领导力的培养、绩效管理、人才管理等工作。这些工作，是必须非常核心的。

所以，BP 要站在 HRCOE 肩膀上，能够把 HRCOE 相关领域的这些技能能够掌握，把它整合成解决方案，去解决业务的问题。

## （四）HRBP 的 6 个角色：HRBP 团队的职责呈现

为了把 BP 做好，在华为给 BP 专门定义了相应的角色、职责，一共是 6 个。

业务战略伙伴；

HR 解决方案的集成者；

HR 的运作者；

员工关系管理者；

变革的推动者；

核心价值观传承的驱动者。

这六个角色就是华为定位 BP 呈现给业务部门的一个角色职责，这 6 个角色我们说既可以说是某一个 BP 的这个定位呈现，也可以是 BP 团队的整体呈现。

比如，某一个 BP 能力很强经验很丰富，可以把 6 个方面的角色同时都做好，可以直接呈现给业务部门，这 6 个角色，如果说有的 BP 能力稍微弱一些，工作经验稍微薄弱一些，可以是依赖于整个团队，通过团队的力量来呈现给业务部门。

## （五）HRBP 隶属关系：根据管理成熟度调整

BP 可以属于业务部门，也可以属于人力资源，需要根据公司 HRBP 的成熟程度，在不同的阶段可能要做不同的设置。

比如说华为在这个 BP 的建设初期，HRBP 的组织关系属于人力资源部，它实线要向人力资源部汇报，虚线向业务部门汇报。

现在在华为 BP 所在的这个部门是 BUHR 管理部，这个管理部，实线是属于所在大部门业务的管理者，虚线属于上级人力资源管理体系。

有些公司一开始就把 BP 归属于业务主管，BP 就抱怨说把自己做成了大秘、助理的角色，没有体现 BP 的价值。

在 BP 还没有成熟的时候，把他设置在业务部门也有问题，因为 BP 刚刚开始实施，大家对 BP 的定位和职责都不是很清晰，都处于探索的阶段，业务主管就会根据自己的理解去要求 BP，慢慢就有可能把 BP 做成秘书或者助理。

先把 BP 实线归属于人力资源，确定 BP 的工作方向；业务部门主管可以提要求，但是最终 BP 做什么，还是要在整个人力资源的大框架下。

等 BP 成熟了，业务主管和人力资源的主管定位职责达成共识了，这个时候可以把 BP 的实线的管辖权放到业务部门。

为什么在 BP 成熟之后又放到业务部门呢？为了能够相应及时高效地响应业务的要求。

## （六）HRBP 如何理解业务？BLM 模型理解痛点

BP 怎么样才算是理解业务？

要看决定业务成功背后的关键要素是什么，在这些关键要素上，组织当前的现状是什么，现状和期望的差距就是痛点，这个痛点可能就是我们人力资源的一个价值切入点。

怎么样全面的去理解业务痛点？

一种方式是根据自己的理解，自己的认识去了解，这个理解不够系统不够全面。

我们建议用一些成熟的模型帮助我们更好的理解组织，模型很多，在华为推荐用的一种模型是 BLM 模型，全称叫做业务领先模型。

它是从 IBM 引入，开始是作为战略管理的一个工具，后来 BP 发现这个模型也可以更好的帮助我们人力资源去理解业务，识别出它的痛点，然后把它用于做业务理解的一个参考模型。

BLM 模型告诉我们，决定组织业务成功的关键要素有两大类：一类是战略，一类是执行。

什么是战略？

核心要点：

第一个是战略意图，

第二个是市场洞察，

第三个是创新焦点，

第四个是业务设计。

战略意图是指我们到底想在这个行业排第几。

市场洞察就是看市场、看宏观政策环境、看技术的发展、看对手、看我们价值客户的关键诉求。市场洞察的结果是一个趋势，这个趋势给我们的机会点在哪里，它的风险在哪里。

趋势看到了，机会点看到了，风险看到了，下边就是创新焦点，也就是我们怎么样做，能够更好的去抓住这个市场的一个机会，规避这个风险，能够比对手做的更好。

创新怎么创？

不是仅仅考虑你当前有什么，要超越你当前的职业，要有宏大的追求，通过这三个维度的战略意图、市场洞察、创新焦点。

业务设计就是：谁是我的客户，他的价值诉求是什么，我们如何更好的做满足客户的需要，比对手做的更好。

举一个例子，

华为手机前几年做的比较一般，这两年做的还可以，就是源自于一个产品 mate7，小小的火了一把，卖得不错。

三个卖点：

第一大屏，

第二个是大容量，

第三个卖点是全金属外壳。

这个三大卖点满足白领商务人士的需求，这些人希望大屏可以在手机上处理信息，电池耐用不要老充电，还要外观大气。而华为 mate7 刚好满足这几个方面，6 寸大屏、4000 毫安大电池、全金属外壳看起来高大上，一上市就一炮打响，所以这个就是很好的定位设计。

中国智能手机前 5 强出来了，我们看到了有一些原来的排在前 5 强之内的，被挤出去了，我们看到前 5 强里面，联想不见了，中兴没有了，挤进前 5 强的，华为排到第一，oppo/ vivo 上来了。大家都是做智能手机，方向都差不多，都是在学苹果，有些人做的不好，有些人做的好，这个就是执行。

有些组织执行力强，就能把该做的事情做的很好，那么有些组织执行力弱一些，做的就不是那么好。

执行有三个关键要素：

一个是组织，

一个人才，

一个是文化氛围。

组织包括组织的结构、业务、流程、规章、制度。

人才包括在各个职能点和流程上的人，包括我们管理干部还有专业岗位上的员工，这些人他们的能力和他们的意愿。

文化氛围是非常的关键的一个环节，华为极为重视。“资源是会枯竭的，只有文化才会生生不息”，华为一直强调奋斗文化。华为认为，公司的成功不是靠金钱，不是靠什么技术，也不是靠什么背景，而是靠奋斗。

举个例子，

伊拉克战争，战争结束之后，有美国政客说，美国士兵在伊拉克战场上流血牺牲，而中国人在伊拉克没有流血但是坐享其成。为什么这样说？伊拉克战后，全国重建，就包括通讯网络重建，重建就招标，招标现场一没有爱立信的人，二没有阿尔卡特的人，而华为公司一直坚守在伊拉克的岗位上，所以整个通讯搭建就给了华为。

所以这个文化氛围一点也不虚，直接影响员工的观念，而观念又影响行为。

## （七）HRBP 关键工作：管理干部的 3 个问题

组织、人才、文化氛围方面，也是我们人力资源能够做的事情。那么作为 BP，能够做的，主要是在人才方面。

BP 在人才方面做什么？主要就是管理干部。

而管理者的能力和水平直接决定这个团队的战斗力，所以提升业务主管的管理意识和管理水平就是 BP 的一个关键性的工作。

怎么来提升管理者的意识和管理水平？就要去看当前管理者遇到的痛点在哪里。

我们管理者常见的问题无外乎就几个：

第一个问题，干部的意识问题。我在这个层面，我在这个领域的管理岗位上，什么是我的工作重点，我的工作方向应该在哪里。

第二个，要掌握做好这些职责所需的知识和技能。

第三个，意愿的问题。有意愿去履职，有意愿去学习成长。

第一个，很多管理者是从业务骨干部门上来的，他们也就是忙于具体的业务，忙于技术问题，对管理、对组织能力建设的重视和投入非常的不足。

有一个现象，“高层干中层的事，中层干基层的活，基层员工没事就想着升职”，这个问题就是我们常说的缺位和错位。

有人说，高层把下属培养出来后，你可以“喝茶”去了，怕“教会徒弟饿死师傅”，这个是大错特错，即使是培养出来了也不可能“喝茶”。

为什么？因为你高层有很多高层该做的事情，不可能授权给其他人的，比如说定战略、建组织、树文化，这是高层要做的。

这就是管理意识的问题。

第二个是管理的技能，如何去做好这个定战略，如何去做好建组织。

第三个意愿问题，单纯靠培训、培养是不够的，要靠一个管理体系。

好干部，是管理出来的。好干部的管理在华为主要包括三个方面：

第一个是管理岗位的认知标准；

第二个是基于管理岗位认知标准的选任与预留；

第三个确保选任与预留能够真正落地的运行机制。

**什么是管理认知标准？**

就是建立一个文件明确这个层面应该是干什么，比如说华为定义研发的基层管理者叫做专业队伍，领技术，带队伍，他是团队知识技能的带头人，他是团队建设责任者。

### 认知标准有什么用？

第一个，牵引、规范、约束、带领岗位管理者做事情。

第二个，它是选任预留的基础。干部选任考核什么？很多公司考核组织业绩，这是不够的，我们还要看干部的管理过程和管理的效果，要基于他的认知去考核。

### 如何去培养？

华为有几个重要的培养方法：

第一个是角色认知课堂培训；

第二个是角色认知案例研讨；

第三个叫做角色认知管理辅导；

第四个叫做角色认知诊断辅导。

# 十八、我的华为 HRBP 实践：社招专家如何顺利融入新团队

## （一）如何管理自我预期

成熟职业人的“熵减”——入职前是人才，入职后是员工

业务领域内，菊厂在技术和人才上都有相当的积累，一方面主管和专家都从枪林弹雨中打出来的，另一方面矩阵管理特点明显，简单的垂直管理场景少之又少，在业务上、工作中，真心很少有人会跟你客套，大家对社招人员潜意识里的要求是要“打一场仗考验一下”。

因此，社招专家角色意识的转变是首当其冲的，大家一定要深刻建立这样的觉悟：

对自己之前工作经验的全部认可都体现在 offer 里了，在相对考评的刺激下，土著尚且毫不松懈，社招员工就更不要指望下车伊始会受到优待。

华为所有人的精力都集中在打粮食上，尽快做出成果是社招专家的第一要务。

任老板说得很明确：“员工多一点打工意识，少一点主人翁心态……如果员工一进公司，到处指点问题，而忘了自己本职工作最重要，最后会被辞退。”

跳槽可以成为我们走向职业成熟的重要助推器，心态的历练就是其中的重要内容。

我不知道大家是否认同这样的观点——现实生活中很多谦虚都是伪谦虚：一个尊重相对稳固、低调只会带来名声的环境中的“谦虚”是毫无所谓的，一切从头开始才是真的考验。

**建议：少挑问题，多做事，牢记有用>专业。**

“入职前你是专家，入职后你是员工”心态的摆正是第一位的，HRBP 从 HR 角色进入业务，也需要一个重心态的调整。

不管对 HR 的专业多么的精通，在变成 BP 的时候，首先要知道自己是业务的一份子。

## （二）如何获取信息、寻求支持

**没事念内经，内心祛困惑；找准同盟军，江湖路好走**

菊厂的文化是显性、强势和具体的。

社招专家在入职前后，建议一定要把《以奋斗者为本》、《下一个倒下的会不会是华为》、《枪林弹雨中成长》等书籍都买来读一读，这对大家了解华为的文化理念和政策导向大有裨益。

我们从人类社会的文化活动中可以发现，凡是生命力强大的文化体系都非常强调“读经”。

所谓“经”，就是先贤语录、圣人故事，它们直观地展示“我们是什么”、“我们应该怎么做”，潜移默化地塑造着人们的价值观念和精神品格。

上面提到《以奋斗者为本》等书籍，都是华为原汁原味的文件汇编、故事辑录，它们就是华为的“经”，就是华为的圣训、成例。

读好“经”，就能正本清源地深刻了解华为，就能帮助我们消解对公司管理活动和做事风格的困惑，坚定持续奋斗的信念。

当然，工作中还有很多具体的困难有待解决，这需要我们敢于求助、善于求助，首先要做的就是找到有效的求助对象。

以前的同学、同事，面试过程中接触过的面试官、HR，自己的导师，部门的 HRBP 等，对社招专家都会有天然的亲近感，是社招专家了解公司文化、融入组织运作、特别是找准方式方法的有效支持力量。

专家们入职后，应尽快跟这些人建立联系，形成有效的信息入口。

**建议：HRBP 的孤独都是自己想象的。**

每个业务团队都有自己的“味道”，深刻的了解你的业务团队，了解他的“经”。

关于问题解决，HRBP 有一个错觉就是自己是“孤独的”。其实不然，SSC、COE、业务伙伴都是强有力的求助对象。

如果是老 HR 转入业务团队中，必然有你服务过、对接过的熟悉伙伴，不要吝啬于你的热情。

如果是新招 HR 进入业务团队，那么面试你的人将是你一级求助对象。

### （三）如何定位自我、建立关系

**画出“先遣图”，融进业务圈**

样板戏《林海雪原》中有三张先遣图，分别是先遣军座次图、军械图和藏宝图。可以说，先遣图就是力量和资源的布局图。

社招专家跟主管完成对标、划清自己的“责任田”后，应尽快梳理出业务关系网络——要弄明白哪些部门、哪些人跟自己的业务相关、影响着自己的目标达成，他们具体都在做什么，要搞清楚自己的客户在哪里、资源在哪里。

上下左右明确后，特别要多听一听对方对自己的需求是什么——不做调查研究就凭着自己的理解埋头开干，是容易走偏的，而周边需求的厘清和整合，就是我们该干什么、该怎么干的“多星定位”，同时也有利于我们以先敬人一尺的姿态与人形成良性互动，站上巨人的肩膀。

拜拜码头、一起约个饭、多参加业务相关的会议和交流活动……都可以帮助我们较快地跟相关人员认识和熟悉。

特别是中饭和晚饭的机会要充分利用，菊厂的兄弟们都很忙，你在核心工作时间找不到人或碰壁是再常见不过的，有事“吃饭的时候说”是大家喜闻乐见的沟通方式。

**建议：盘业务，拜码头**

有很多小伙伴留言说，“我不太了解业务，但是我还想解决 xxx 的业务问题怎么办？”“如何能让业务心甘情愿地配合我？”“业务出现问题，产品和技术互相推诿，我也不知道问题在谁”。

其实，业务不懂就是不行，没有捷径，至于配合，请仔细想想为什么不愿意配合？

## （四）如何展示自己、解决困难

**主动向组织靠拢**

Quick Win 和存在感是需要社招专家入职初期要重点关注的。

大家都很忙，竞争也很激烈，主管和 HR 确实会对社招专家给予特殊的关注，但客观上说，这种关注和了解的充分性、及时性是没有 100% 保证的——资源永远是稀缺的，而且职业角色也使得多数人很难做到把自己的直观感受和盘托出。

如果我们不主动进行业务对标、解决潜在问题、曝光个人成果、经营个人品牌，一旦出现偏差影响到初期绩效，那往往需要很大的力气才能扭转这种局面——环境对一个人的评价是会有“惯性”的，大小不同而已。

那么展示自己（包括好的和不好的）、解决困难的有效途径是什么呢？答案就是主动把自己融入到组织运作当中去。

在入职初期，社招专家的展示交流渠道可以是特设的，但最好能够同时做到周期性、机制性、咨询性。比如如果你觉得频繁找主管汇报个人工作过于刻意、点对点沟通效率低下，那在试用期内就可以用周报、双周报的形式把自己的工作进展

定期发出来，抄送到导师、主管、业务相关人等，这样既做到了谦逊有礼，又可保证输入输出及时、后续沟通有的放矢。

另外，社招专家也要搞清楚自己业务的决议机制是什么，相关例会都有哪些，主动参与到相关活动中去。

组织的正式运作机制除了具有上述优点，还会提供更多的信息，特别是在“打群架”的模式下，各种力量会自发地推动着我们前行，在你相对还有点儿懵的时候，让你即使被“随大流”也不至于撞冰山。

**建议：山不过来，你过去**

个人融入组织，必然是要个人主动且积极，那么有效的途径就是让与你有关联的人知晓你在做什么，你的成果和困惑是什么。

“混会”几个阶段：参加会议→有效的参加会议→参加有效的会议

## （五）如何面对沟通困境

**纵然虐我千百遍，我仍待他如初恋**

能够以专家身份社招入华为的，肯定都是在原企业相关业务领域已经取得显著成果，也享有相当尊重、能量比较大的。

因此，社招专家心气儿高是正常的，但这也在一定程度上使得我们在入职初期更容易受挫——沟通不畅是很多社招专家的共同难题。

是不是菊厂就是对社招员工存在排斥呢？平心而论，很多“被拒”只不过是别人在用自己正常的方式对待你而已。

新环境不比老环境，在你认识的人不多、尚无尺寸之功而影响力不够的情况下，别人对你的排序没那么靠前是无可厚非的，毕竟菊厂也不是吃素的，专家一抓一大把，实在不必将之与排斥或有意为之联系在一起。

华为是非常强调不要过分爱惜自己的羽毛的，社招专家尤其不能害怕被拒绝。

进一步讲，社会生活中信任的建立本身就需要过程，同样的要求，过段时间再提一次结果往往完全不同。

所以，平常心很重要，坚持尝试，不要因为“我找过他们但没理我”就放弃。

**建议：建立信任=接触度\*可信度**

建立信任老生常谈了，多参加公共活动，必要时向“同盟军”求助，所谓日久生情，交往多了，感情自然就出来了。

## （六）如何建立影响

**干出别人做不出的业绩 or 在别人擅长的领域赢得尊重**

华为的绩效是责任结果，看打粮食多少，同时是相对考评、强制排序。选择华为就是选择了竞争和压力，在工作讨论和决策过程中，你会随时面临大量、直接的质疑和争论。

社招专家要赢得尊重，只有一条道路，就是做出比别人牛的成果——而不幸的是，你此时所得到的资源和支持，往往不如土专家。

尽管在绩效考评时我们不会将新老员工等同视之，但这并不妨碍打开局面的阶段是相对艰难的：有些事情可能会因为大量基础工作都要亲力亲为而整体效率低下，有些事情甚至可能因为你得到的信息有限而属于重复建设。

但别无他法，只有把每件事做到卓越这一条路可行，从泥坑里爬出来你就是圣人。有些事情是可以明确问题在哪里，但可能除了硬着头皮顶上去我们并没有其他的解决方案。

哪怕你真是因为不了解情况而做了些重复工作，实际上也绝非全无意义——入职前期，部门对社招专家总体上还是宽容度较高的，越是相近的工作，越有助于形成直观的比较，只要你做得好，依然有利于建立个人品牌。

正所谓撞衫不可怕，谁丑谁尴尬～

**建议： 人无我有，人有我优**

抓手不怕小，关键是是否可以将事情做到“极致”，极致是指将以前没有的工作做到自己能力范围内最好，惯例性工作比别人做得更好。

## （七）如何正确看待环境

**千万不要主观不努力客观找原因**

### （1）你不是一个人在战斗

华为是一家大企业，一家推崇压强原理的大企业（“大”是中性词）：“28 年只对准一个城墙口冲锋”，讲究用“范弗里特弹药量”进行饱和攻击，集聚强大的力量从“拉法尔喷管”喷射，推动华为这艘巨舰前行。

在华为，很少有某个事务是简单、脆弱地仅有一人、一批人在做的，华为推崇的战术是“多路径、多批次”冲锋，用集团式的协同作战，保证目标达成、减少出错概率——像手机这样的产品级业务，尚有“蓝军”做出一个荣耀 Magic，何况是细分的技术领域呢？

因此我们要意识到，一方面，我们所从事的工作往往是已经有了很多积累的，另一方面，我们需要非常关注协同性问题，不是自己一个劲跑就能解决问题。

### （2）你难以做到只对一个人负责

这包括两个方面的含义。

第一，既然是“多路径、多批次”，那作为千军万马中的一员，牵引我们工作绝不仅仅是纵向上你的直接主管或部门，还包括业务“矩阵”中的各路横向队伍。

因此，“拉通”是华为的高频词语。

第二，你的绩效一般不是直接主管一个人能决定的：华为人力资源管理的权限主体是实体部门的行政管理团队，绩效、晋级、调薪、奖金等是集体评议，作为专家，你的绩效最低要在三级部门 AT 上与同级人员拉通评议，即使没有相关部门的正式行权，主管们也会广泛听取周边声音。

因此，你的技术能力、绩效产出和影响力要从单个、单向转变为多个、多向，沟通成本相对是比较高的。

### （3）你面临的是一个“熟人社会”

费孝通先生在其代表作《乡村中国》一书中提出了“熟人社会”的概念，认为中国的社会关系“靠亲密和长期的共同生活来配合各个人的相互行为，社会的联系是长成的，是熟习的，到某种程度使人感觉到是自动的。”

人们彼此互相了解并在“熟悉”的基础上接受同一个意义体系，有着自然生发的“集体亲密感觉和共同领悟”。

在职业的层面，业务上坚持做“长跑型选手”、激励机制导向“长期奋斗”的华为和中国传统乡村社会的生态有着很大程度的类似，很多人的职业生涯生于斯、长于斯甚至终于斯，土著专家绝大多数都是在华为浸淫多年成长起来的。

在这样一个对法则“意会”即可的环境中，社招专家注定入职初期要面临着较长甚至较难的适应和熟悉，而当你越是熟悉，拉通和推动也就越是得心应手。

### （4）你会觉得很多事情不明确，灰度、混沌

吉姆·柯林斯和杰里·波勒斯在《基业长青》中特别借用中国的“太极生两仪”强调了这样一种观点：“高瞻远瞩公司不受二分法的限制，而是用兼容并蓄的方法让自己跳出这种困境，使它们能够同时拥抱若干层面的两个极端。它们不在非黑即白之间选择，而是想出办法，兼容黑白。”当然，这里的黑白指的不是法律法规、职业道德层面的事情。

事实上，“灰度”是华为管理哲学和日常行为中非常重要的一个理念，它体现了对社会不是非黑即白这一具体现实的尊重，也融合了华为对未来不确定性的敬畏，对官僚主义盲目执行规则的提防，以及对人具体利益和尊严的维护，鼓励冲锋、结果导向。

对于社招员工，直观的感受可能会觉得工作过于复杂化，但背后却是鼓励员工多尝试、多沟通，把错误和伤害降低到最小程度。

### **建议：从单线到多线，正确看待“关系”与“灰度”**

这里解析两个关键词：

**利益相关者：**管理学意义上的利益相关者（stakeholder）是组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何相关者。

**灰度管理：**一个清晰方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出，方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。

并不是非白即黑、非此即彼。合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素，在一段时间和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫灰度。

## 十九、从华为铁三角看 HR 三支柱落地

### （一）关于华为铁三角的 10 个问题

#### Q1、华为铁三角起源

华为铁三角模式的雏形，最早出现在华为公司北非地区部的苏丹代表处。

2007 年，苏丹办事处以客户经理（AR）、解决方案专家/经理（SR）、交付专家/经理（FR）为核心组建项目管理团队，形成面向客户的以项目为中心的一线作战单元，从点对点被动响应客户到面对面主动对接客户，以便深入准确全面理解客户需求。

随后，华为在全公司推广并完善“铁三角模式”。

#### Q2、华为铁三角的精髓

**1、面向客户：**任正非说，铁三角的初衷是，在市场的最前端，强调使用联合力量作战，使客户感到华为是一个界面，铁三角对准的是客户。

**2、聚焦目标：**铁三角的精髓是为了目标，而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。任正非说，公司业务开展的各领域、各环节，都会存在铁三角，三角只是形象说法，不是简单理解为三角，四角、五角甚至更多也是可能的。

**3、推拉结合：**任正非说，我们过去的组织和运作机制是“推”的机制，现在要将其逐步转换“推”、“拉”结合、以“拉”为主的机制。推的时候，是中央权威的强大发动机在推，无用的流程，不出功的岗位，是看不清的。拉的时候，看到那一根绳子不受力，就将它剪去，连在这根绳子上的部门及人员，一并减去。

## Q3、华为铁三角经典三句话

1、“让听得见炮声的人来决策”。

让听得见炮声的人来决策，首先要解决让哪些人听得炮声。而如何让应该听见炮声的人能及时听见炮声，这就需要机制和流程来牵引。

2、“以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元”。

应在工作流程中明确在什么时机给铁三角工作小组什么支持。这些支持是部门本身职责，而不是帮忙。

3、一线的作战，要从客户经理的单兵作战转变为小团队作战

一线销售不仅仅是销售人员的工作，也不局限于“铁三角”，而是面向客户，客户有什么需求，我们就有什么支持。

## Q4、华为铁三角构成体系

华为铁三角体系包含两个方面：

1、项目铁三角团队：代表华为直接面向客户的最基本组织以及一线的经营作战单元，是华为铁三角模式的核心组成部分。

2、系统部铁三角组织：是项目铁三角各角色资源的来源，以及项目铁三角业务能力的建设平台。

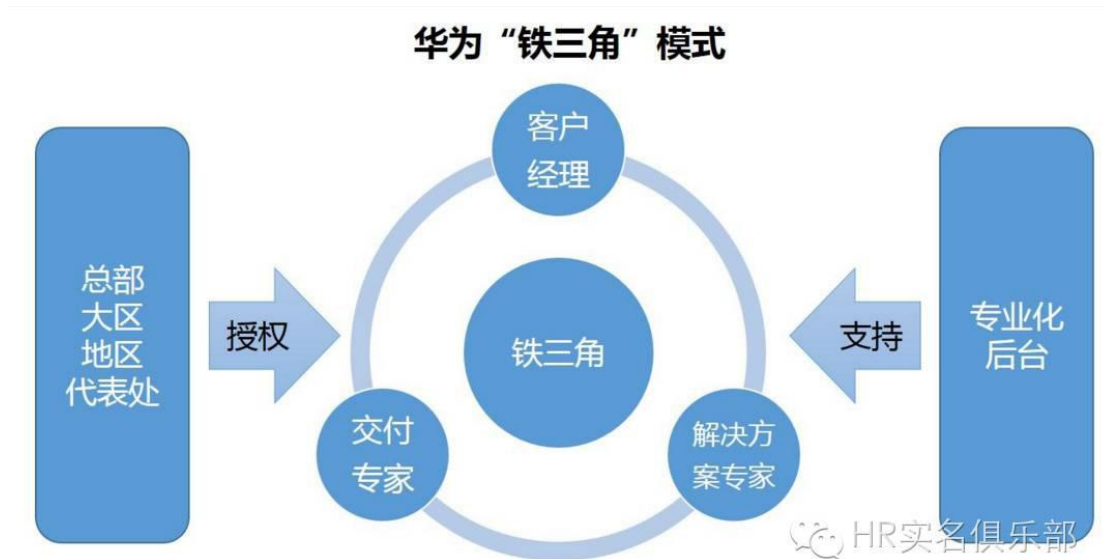
## Q5、华为铁三角核心角色

三个角色：

AR（Account Responsibility，客户经理/系统部部长）

SR（Solution Responsibility，产品/服务解决方案经理）

FR（Fulfill Responsibility，交付管理和订单履行经理）



1、AR 客户经理：是相关客户/项目（群）铁三角运作、整体规划、客户平台建设、整体客户满意度、经营指标的达成、市场竞争的第一责任人。

2、SR 解决方案经理：是客户/项目（群）整体产品品牌和解决方案的第一责任人，从解决方案角度来帮助客户实现商业成功，对客户群解决方案的业务目标负责。

3、FR 交付经理：是客户/项目(群)整体交付与服务的第一责任人。

## Q6、华为铁三角为什么能落地？

华为推进铁三角模式有五个动作：

1、责任到位：项目铁三角第一责任人由客户经理担任，解决方案经理和交付经理全力协同工作，三者任务目标一致，思想统一。

2、赋权到位：项目铁三角引入项目制授权，来增强一线决策层级，实现决策前移，项目制授权包括合同盈利性、合同现金流、客户授信额度、合同条款等

之外，在项目的立项决策、投标决策、签约决策、合同变更决策、合同关闭决策时依据项目等级进行相应授权。超越授权需要申请按程序审批。

3、独立经营。在公司授予的权限和预算范围以内，华为项目铁三角团队具有经营管理、奖金分配、资源调度、相关重大问题决策、成员绩效目标承诺和关键绩效指标制定等重要权利。

4、贴近客户：铁三角团队需要深入理解客户，熟悉客户的组织结构图，所在部门、岗位、职务、权限、运作流程；洞察关键客户链和整理客户各项业务流程，梳理出流程上的所有关键客户和角色。

5、角色转换：客户经理需要从过去的纯粹的销售人员向综合经营管理角色转变；解决方案经理由产品销售向综合解决方案销售转变；交付经理也由单纯的项目交付向对客户服务与满意负责。最终实现与客户共赢。

### 小编小结

对比华为铁三角，HR 三支柱落地不成功，主要原因：

一责任不清，HRBP 要承担什么责任讲不清楚；

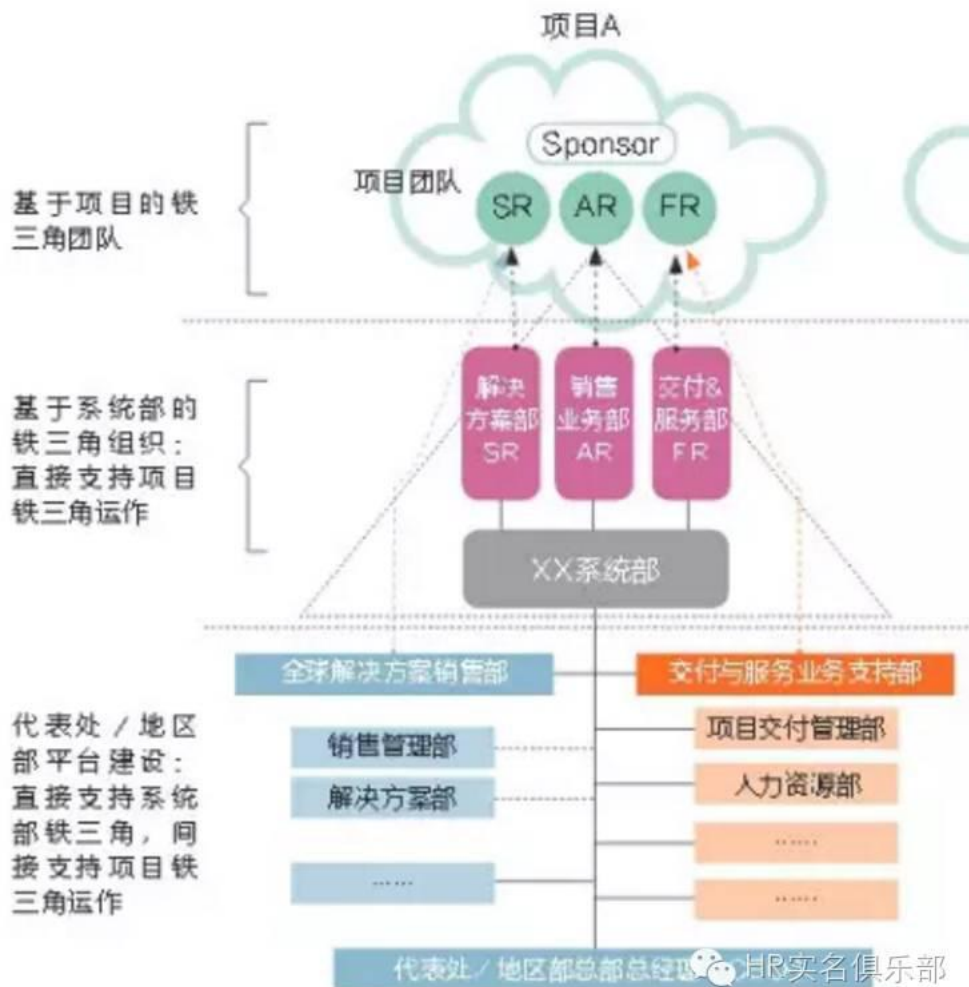
二权利缺位，HR 角色在公司的话语权小得可以忽略。

## Q7、华为系统部铁三角体系

华为项目铁三角基于项目设立，具有任务性和阶段性的特点。

华为系统部铁三角组织由销售业务部、解决方案部和交付与服务部构成。其作为服务客户的部门而存在，是一个相对稳定的职能组织形式。

系统部铁三角主要作用是为项目（群）铁三角提供支撑，是项目（群）铁三角各角色资源的来源以及业务能力的建设平台。



任正非说，系统部里的三角关系，并不是一个三权分立的制约体系，而是紧紧抱在一起生死与共，聚焦客户需求的共同作战单元。它们的目的只有一个，满足客户需求，成就客户的理想。

### 小编小结

HR 三支柱对标的应该是华为系统部铁三角，而不是项目铁三角。

## Q8、华为铁三组织能力要求

高效的铁三角组织需要具有两个方面的能力：

1、面向客户的能力：包括客户洞察力、线索发现和机会点挖掘能力、全面解决方案的应对能力、客户期望和客户满意度管理能力、项目交付和服务能力等。

2、面向公司内部的能力：包括角色认知能力、经营管理能力、内部资源获得能力和整合能力、资源优化配置能力等。

### 小编小结

HR 三支柱组织能力，借鉴华为铁三角：

一是面向客户的解决方案交付能力，二是面对公司内部资源整合能力。

## Q9、华为铁三角个人能力要求

1、客户经理（AR）：需要强化客户关系、解决方案、融资和回款条件以及交付服务等营销四要素能力，提升综合管理和经营能力以及带领高效团队的能力。

2、解决方案经理（SR）：需要具有从解决方案角度来帮助客户成功的能力，要“一专多能”，具有集成和整合公司内部各个专业领域的能力；

3、交付经理（FR）：需要具有与客户沟通交付与服务解决方案的能力，项目进度监控和问题预警能力以及对后方资源的把握能力。

### 小编小结

HRBP 个人能力设计，可借鉴华为铁三角客户经理 AR 核心能力“营销能力、解决方案、综合管理能力、带团队能力”缺一不可的。

看完华为铁三角模型，我们回来说说 HR 三支柱落地。

## Q10、为什么三支柱落地困难？

为什么 HR 三支柱在国内企业顺利落地困难重重？核心两个原因：

1、HR 管理版本太低：国内大部分企业的人力资源管理版本太低，要想直接升级到三支柱模型这个高级版本，就像期望在一台十年前的计算机上升级最新的操作系统一样，根本装不上，系统没法有效运行。

2、HR 转型人才不足：国内大部分 HR 仍然疲于应付大量常规的、例行的事务性工作，对于他们而言，HR 的“战略伙伴”、“变革推动”等定位和角色，基本上是镜中月、水中花。适用三支柱转型的跨界 HR 人才还没有批量生产出来。

## （二）从“铁三角”来看华为 HR 三支柱的落地

我们从时下流行的“铁三角”：客户经理、方案经理和交付经理三个视角来浅谈一下对人力资源“三支柱”：HRBP、COE、SSC 的理解与认识。HR 三支柱的理念在于围绕客户需求，转变职能导向，将自身视为公司核心价值链运作的重要组成部分，像业务部门一样运作，以团队分工的方式完成业务需求识别、专业解决方案制定、服务交付和客户管理等，从而支撑战略落地和实现业务增值。

### 1、“客户经理”（铁三角）眼中的“HRBP”（三支柱）

“让听到见炮声的人决策”很好的诠释了客户导向和市场导向的思维模式。客户经理是离市场一线最近的人，他们往往是最先感知市场温度的人，也是最能理解客户需求、感知客户反响和客户需求变化的人。而人力资源的价值也是由公司高层、业务部门和员工等所评价的，是通过企业外部的利益相关者来感知的。CHO 或人力资源负责人应该是 HRBP 的倡导者和践行者。HRBP 通常被设置在各业务单位中，作为业务部门负责人的左膀右臂，提供人员管理、组织管理、学习管理、绩效激励等方面的服务，确保公司人力资源政策的执行，支撑业务规划落地和目标达成。作为 HRBP，承担着公司利益相关者各方“客户经理”的角色，要深入理解企业文化和公司战略，正确领悟公司高层对人力资源管理的期望和要求，用经营的视角来制定人力资源策略和规划；作为 HRBP，除了要具备一定的人力资源综合专业能力外，更要深入理解业务流程和业务的管理逻辑，掌握业务语言，贴近业务一线，与业务部门融为一体，深入挖掘业务需求，帮助业务部门诊断、分析与解决业务目标实现过程中所遇到人力资源管理问题，为业务管理献计献策，提供整体的人力资源解决方案，并保障公司人力资源政策的落地与有效性。不管公司大小，不管是否按照 HR 三支柱的模式设置了人力资源的组织架构，人力资源从业者都应具备 HRBP 的思维，用业务的逻辑去思考人力资源政策与

实践活动，从而实现人力资源工作的端到端管理（从业务需求挖掘到满足业务需求）。

## 2、“方案经理”（铁三角）眼中的“COE”（三支柱）

通过客户经理对市场需求的洞察，精准把握了客户需求，然后就需要将客户的真实需求反馈至方案经理，协助方案经理以团队的形式（铁三角）聚焦客户的痛点或目标，探寻最佳的整体解决方案，使客户直面企业统一的界面，为客户提供解决方案。COE 作为人力资源领域的专家，需要精通本领域的专业理论，进行前瞻性的研究，始终能引领企业人力资源的发展与变革，拥有先进的人力资源管理理念，保持与公司战略、管理变革与业务发展的同步，甚至是稍微领先于公司的发展。制定适合公司不同战略与发展阶段的适宜的人力资源策略、政策与解决方案，这些都要求 COE 在精通专业理论和掌握领先的人力资源实践外。同时，要深入理解公司战略和组织文化，了解行业的发展状况和面临的人才问题，熟悉公司的价值创造过程、业务发展、利益相关者的诉求等。HRBP 是最懂客户（业务）的，但他们将初步诊断后的客户需求反馈至 COE 团队时，需要协同 COE 以团队的方式等寻求最适合的解决方案（所以作为三支柱的 HRBP 不应仅仅被看作是一个专职的岗位）。试想，如果 COE 不具备 HRBP 的思维，在制定解决方案时，第一，不能有效的理解公司战略和组织文化，就不能将组织的核心理念、公司的期望与要求融入到解决方案中。第二，如不能从业务需求出发，有效理解 HRBP 所反馈的客户需求，就易出现理解偏差，甚至偏离业务痛点，难以有效聚焦目标。第三，反馈至 COE 的需求或问题，往往是公司或业务部门亟需解决的难点问题，在制定解决方案的过程中，势必要协同 HRBP 等团队再次与相关人员进行反复的沟通与探讨，没有对业务的充分理解，不具备 HRBP 的思维（以专家自居），政策、方案的沟通和制定过程将举步维艰。即使方案制定出来，落地时也不易被业务部门所理解，以至方案执行效果大打折扣。

### 3、“交付经理”（铁三角）眼中的“SSC”（三支柱）

满足客户需求的解决方案出来后，要通过专业的“交付服务经理”以提供专业、高效的服务流程和效率，在满足客户需求的同时，享受良好的客户体验，提升客户满意度和忠诚度。企业搭建共享服务中心（SSC），就是旨在搭建标准化、流程化、平台化的服务流程，实现业务和员工共性服务的集约化，使人力资源有更多精力聚集到战略性、业务性的人力资源工作上，既提升服务效率和满意度，又能更好的支撑公司战略和业务发展。

虽然 SSC 主要承担人事事务性工作，但是 SSC 从政策、制度和方案的需求、制定过程就有所参与的话，就能为业务部门、员工更好地宣传、解释政策和方案，优化共享服务的流程和效率，提供专业高效的服务。同样，即使作为专职的 SSC 人员，也应具备 HRBP 的思维，第一，能更好地理解政策及方案制定的原因、意图和目标，确保服务交付的一致性，确保政策执行不变形。第二，共享服务面向的是业务部门和全体员工，了解业务、理解员工是沟通、交付服务和确保服务质量的前提条件。第三，SSC 在按照政策、制度执行和提供服务的过程中，会遇到很多问题，具备良好的 HRBP 思维才能正确的理解问题、搜集分析，并将问题反馈至 HRBP 和 C O E 等团队人员。

华为的“铁三角”和 H R 的“三支柱”异曲同工之妙都在于围绕客户需求挖掘、客户需求满足与客户需求交付组建团队，提供方案解决包和整合后的人力资源解决方案，为客户创造价值。

### （三）三支柱落地的启示

三支柱在企业如何有效落地有以下几点建议：

#### 1、设立 HR 转型领导办公室

设立一个强有力机构统一领导转型非常重要。这个办公室并不一定要是实体的，也可以是虚拟的，建议由 HR Head 直接领导。同时要选拔精通三支柱的项

目顾问，从全局策划转型路径，协调各个模块的方案，确保各模块在整体框架下有序推进工作。

## 2、参与式变革，群策群力

成功转型一个关键在于获得更多人员认同和支持，建立有效的领导团队。很多企业的 HR 转型仅有个别总部领导设计，强制推行给下属业务 HR，这种单向管控的做法是非常低效的方式。实际上一线的 HR 有很强的愿望想从事务工作中解脱出来，获得他们的支持，让他们贡献思想和能力是人力资源转型成功的重要诀窍。

## 3、设定转型路径和阶段目标

三支柱的每个领域都要设定转型里程碑，关键任务，阶段目标和质量标准，一步步推进。

如 HRBP 角色很难从固有的支持角色一下子完成转变去解决好业务的组织，人员，文化建设等所有关键问题。初期阶段可以从容易界定的人才问题入手，从人才盘点，人才规划，人员发展等入手，帮业务部门解决好最常见的人员问题，获得认可后再逐步介入到复杂的组织变革，组织设计，工作文化等。

## 4、以客户为中心，设计组织角色和工作内容

三支柱的 3 种岗位并非必须同时兼备，3 个角色可以拆分也可以根据业务状况调整为不同岗位组合，如 HRBP 可以同时兼任 SSC 的工作角色。

以招聘工作为例，虽然招聘在三支柱中一般放到共享服务里面，但是招聘共享内部也可采用三支柱的设计，可设定 BP-TA Partner（招聘顾问，经理等角色）。COE，扮演招聘职能中的专家角色，搭建招聘的组织能力，这个角色可以是兼职也可以是全职的。SSC，不断提升交付能力和效率，根据工作需要可以灵活设置 recruiter, sourcer, coordinator 等角色。

## 5、关注客户体验，设计客户导向的汇报/评价路径

角色的分工很容易导致部门墙，需要建立一种内部驱动的工作制度，提升人员活力。

HRBP 的客户是业务，BP 汇报关系有汇报给业务领导，也有汇报 HR 的，或者同时汇报的，根据阶段不同有所差异，但建议以业务评估为主要依据；SSC 的评价主体是 HRBP 和员工，COE 的评价主体是 HRBP。

## 6、降低 HRBP 的数量和比例，提升质量，树立标杆

BP 是三个角色中最难的角色，要求具有极强的业务敏锐度，懂得人力资源管理，还要具有很强的咨询，影响和执行能力，能真正做到三者具备的人员相当稀缺，市场上和企业是不可能同时找到大批合格 BP 的。

很多公司的 HRBP 由之前的传统 HR 担任，无法有效胜任新角色，这个角色能否得到业务认同是三支柱的转型成功的关键，一定要优中选优，宁可配置较少。对于 BP 工作量的问题，可以把低层次的工作进行分解，BP 主要负责战略性关键工作，由 BP 带领一个 generalist 团队负责，共同完成 BP 角色任务。

## 7、COE 的建设宜精英化，建立多元的，分布式的专家能力

COE 的建设不能追求数量，而要保持其精英本质，一旦 COE 没有专业的权威，政策的制定割裂实际，对业务和 HR 内部负面影响都很大。COE 人选可以采用内外结合的方式，由内部专家配合外部专家，第三方咨询顾问，同时结合内部专家资源，如 HR Head，专业 HRBP，形成一种有效的能力互补的协作模式，共同打造团队专业能力。

## 8、SSC 的建设以流程和效率提升为中心

SSC 的职能从过去的业务 HR 剥离集中后，最大的风险在于远离客户，反应时间的增长。

以招聘共享举例，招聘要有明确的工作流程和服务标准，界定从业务/BP 提出需求后，招聘共享如何介入，如何确定交付标准，之后采取什么动作，每个环节的周期，以及流程中的监控方法；如果遇到问题，如何升级应对的路径和方案等。做到把 SSC 的服务成熟化，产品化，这样 BP 才能有效的调动 SSC 的产品服务为业务提供端对端的一体化解决方案。

## 二十、华为“管理三支柱”与 10 大成功经验

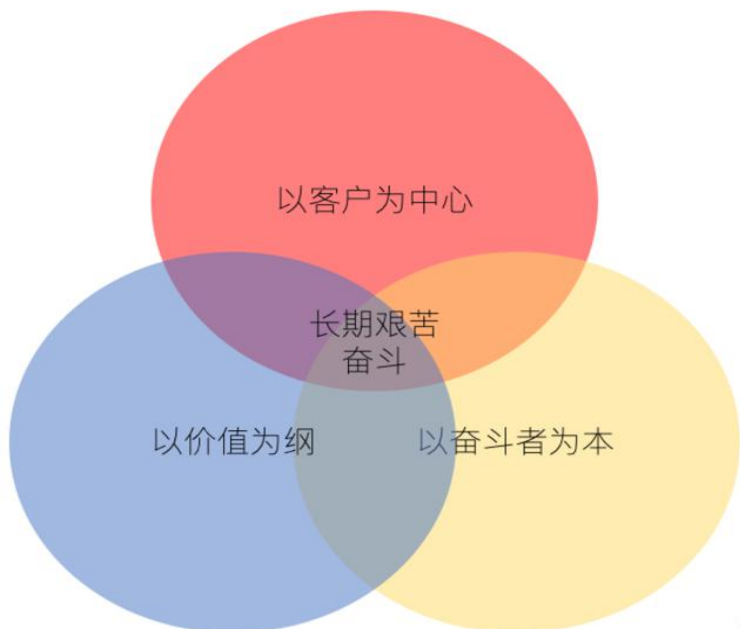
从企业管理的视角看，华为成功的密码分为两个层次，即现象层的华为成功经验；以及本质层，即这些成功经验背后的华为哲学。

### （一）华为经验简述

现象层的华为密码，可以概括为“三支柱十要件”。

#### 1、华为管理三支柱

“三支柱”，讲的是华为 30 年发展始终坚持的三条管理主线，即以客户为中心、以奋斗者为本、以价值为纲。三条主线，分别构成华为持续艰苦奋斗的依据、支撑和杠杆。而正是全体华为持续不断的艰苦奋斗，成就了华为的今天。黄卫伟老师主编的那三本同名书籍，应该也是从这个视角出发对华为管理之道（如下图所示）作阐发的。



## 2、华为成长 10 经验

十要件，从华为经营管理的几个主要方面分析其成功经验，考虑到各位看官对华为都比较熟悉，所以具体内容不做详细阐发。

（1）思想引领。伟大的实践离不开伟大的灵魂。作为企业家的任正非模范地发挥了这一作用。用任自己的话说，他就是华为的“文化教员”。

（2）压强战略。在确保“活着”的基础上，聚焦做实、做强、做深、做厚主航道；理论研究和基础研究打开喇叭口，发展技术领先优势，并确保“黑天鹅”飞不出华为的“咖啡杯”；依托以收拢为特征，以高市场效率为导向的技术产品化运作，实现技术的商业化价值；瞄准战略制高点和战略机会点，运用范弗里弹药量打开“缺口”，顺势规模化。

（3）财经牵引。谋求“有利润的收入、有现金流的利润和不重资产化”的长期有效增长，发挥财经引领企业管理持续改进的作用。

（4）高效行动与科学决策相结合的治理结构（价值观和战略思维引领+委员会集体决策+红军蓝军博弈协同+作战单元首长负责制）。

（5）基于项目的运营管理体系（概、预、核、决，把帐算清楚）。

（6）运营，以客户为中心的组织和端到端流程（依托项目“四算”，实现“班长的战争”+炮火呼唤机制），确保一切活动以价值为纲。

（7）组织化，围绕可持续发展所需的关键组织能力，加强管理平台和系统建设（IPD、IFC……），逐步实现企业运作不“依赖于”任何个人。

（8）以贡献为导向，以责任结果为依据的（绩、能、态、潜）评价。

（9）干部队伍建设：在“组织需要”的“熔炉”里锤炼干部，烧不死的鸟是凤凰，泥坑里爬出来的是圣人，造就既打得了胜仗，又靠得住的事业接班人（团队、组合、制度，而不是某个个人）。

(10) 人才管理“三如”：爱才如命、挥金如土、“杀”人如麻（本处是加双引号的“杀”人，即淘汰机制。另，“三如”是有老师讲课对华为人才管理经验做的总结提炼，非本人产权，注）和“两高一夹缝”。30 年下来，华为就是一个既超高激励、又超高压力的奋斗场。认同和接受这个工作场的，只有一条夹缝式的路可以走，即变成“华为人”持续艰苦奋斗；不认同，走好不送。

## （二）华为哲学

作为成功密码的企业哲学，必须是经过系统思考的理论自觉。当然我不认为华为在上世纪 80 年代创业之初就考虑清楚了下面这一系列问题，但毫无疑问，华为善于在实践中凝练理论自觉，并将这些系统思考成果真正贯彻到了企业活动实践之中：

### 1、企业经营管理的目的

即在华为看来，企业的经营管理目的是什么？提炼一下，任正非的答案就是，以客户为中心多打“粮食”。

附三段任正非文章或讲话摘录，看官们自己判断：

避免管理者的孤芳自赏，自我膨胀。管理之神要向经营之神迈进。经营之神的价值观就是以客户为中心，管理的目的就是多产粮食。

管理的目的，是提升一线的作战能力，是以客户为中心多打粮食。华为需要优化管理但不能管理过度，凡是不能增产的管理就都不是好管理。

我们坚持“以客户为中心”，但是我们自己的利益要从我们有效的管理中产生。我们现在的管理不有效，项目经理不懂财务，项目 CFO 不懂业务。

## 2、企业长治久安的基础

企业长治久安的基础是什么？任正非说，经历了十年发展的华为，开始从幼稚走向成熟。开始明白，一个企业长治久安的基础，是它的核心价值观被接班人确认，接班人具有自我批判能力。

这里注意一下，本处任正非说的“核心价值观”并不一定精准对应华为自己宣誓的那六条核心价值观，应作更为宽泛的理解，譬如它一直宣扬，也是外界广为流传的核心管理逻辑：“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”，又譬如说，构成华为密码的，本文正在以及将要揭示的这些经营管理假设。

## 3、两大执行主题

华为认为，企业的使命与长期发展愿景定义好了之后，关键要处理好两大执行命题，从而构成企业经营管理两对核心范畴。

第一，扩张与控制

道理谁都明白，不能扩张，企业没发展，甚至都活不下来；成长失去控制，乱作一团，终究分崩离析。

这方面，华为的顶层假设，一是最低纲领，保证“活着”，二是奋斗纲领，要追求“长期有效增长。”多年来，华为的实践逻辑和经验，概括起来，就是：

（1）将一切企业活动的基点定位在“活着”之上，先“活着”然后追求“活得更好”。“活着”首先依托的是市场拼杀；其次是在经济上具有比较竞争优势的技术商业化、产品化；再次，两者依托矩阵式的组织和运作结构，构成双轮驱动的经营发动机。

（2）战略管理上，笃行压强战略。坚持做实、做强、做深、做厚主航道，基于主航道延伸和拓展事业（根深蒂固，才能枝繁叶茂）。

（3）确保“有效增长”的运营，即追求“有利润的收入，有现金流的利润，不重资产化”。从财务指标入手，把握、揭示并不断改进规模增长带来的各种内部结构

性、运行性和工作人性的问题，持续改进，补缝、补漏洞、补短板，反过来又进一步支撑长期可持续的有效增长。

（4）策略和手段上，华为的经验归结到一点，就是始终依靠管理和服务（很长一段时期里，任正非都会并列使用“管理和服务”这个词组，本文与“管理”并提及的“服务”应当理解为，组织为更好地创造客户价值而在内部构建起的支撑、协同能力及其管理体系，作者注，）的提升来支撑其“长期有效增长”的企业成长逻辑。

## 第二，激励与约束

企业即人，即要激发人的聪明才智和潜能，又要有效控制人的行为，确保组织有效和团队制胜，规避人性弱点在企业活动中泛滥，必须把握好激励与约束的关系。

概括起来，华为的经验就是两条，第一，将企业的持续成长和成功奠基于人的奋斗之上。倡导和要求奋斗精神，贯彻“以奋斗者为本”，不让雷锋吃亏的管理机制。第二，构建并不断完善“利出一孔、力出一孔”的行为约束机制，确保被激发的奋斗行为不走歪、不入邪。

## 4、摆脱企业三大依赖，迈向“自由王国”

企业发展离不开资金、技术和人才。很多企业梦寐以求的就是在其中的某一个要素上构建起自己牢不可破的竞争优势，并以此作为企业持续成长的基石。

很显然任正非看到了这些，但他的认知又超越了这个层次。他说：我们真正战胜竞争对手的重要因素（应该——作者加注）是管理与服务，并不完全是人才、技术与资金。上述三要素没有管理形不成力量，没有服务达不到目标。至少华为近两、三年生死存亡的问题是管理与服务的进步问题。

这里任正非既表达了要使华为的发展摆脱对资金、技术和人才的依赖，真正从做企业的“必然王国”迈向“自由王国”这一理想，也阐发了他对于如何摆脱三大依赖的答案：还是不断提升“管理与服务”这一条。换句话说，华为是真正将不断提升的管理和服务，视为其生存和发展的核心竞争力的源泉。

## 5、永无止境地与企业的四个自发趋势作斗争

黄卫伟老师说，华为的所有管理举措都是在向企业的四个自发趋势说“不”。这四个自发趋势就是：

第一，偏离以客户为中心的趋势，而后者恰恰是华为生存与发展的惟一理由。

第二，业务多元化的趋势，脱离了主航道，业务间的协同与整合能力被削弱。钱德勒很早就指出，整合是企业组织优势的本质。

第三，惰怠的趋势，使企业丧失了进取的动力。而企业生存学的根本规律是逆水行舟、不进则退。

第四，利出多孔的趋势，组织涣散，腐败滋生的企业迟早会被淘汰。

企业在市场竞争中运行有其不可抗的客观规律在制约。很多企业没能认识到这些规律和趋势，最终不免失败。华为的厉害之处，正在于它不断地去探索这些影响和制约企业组织发展的客观因素，在实践中不断提升理性自觉的能力，并通过管理与服务的持续改进加以利用和应对。这是它不断成长，并构建起外界对其成功印象的重要根源。

## 6、把握机制的本质，善用机制的力量

### （1）交易的规则

在华为看来，机制的第一个本质，无非是组织内的“交易”规则。管理机制建设，就是要在组织需要和个人需要找到交集，然后构建“交易”规则的过程。所以我们看到，华为在内部管理活动中，充满了以下种种“交易”逻辑：

利益可以给你，但我要事情（被）做好，还要（能）控制这些事情本身

权力可以给你，但我要（能够）控制权力的使用

荣誉和光环可以给你，但事业在我手中

.....

## （2）动力的源泉

华为从来都把机制建设作为激发干部员工行为的根本动力源泉。任正非那篇《华为的红旗到底能打多久》雄文，是他本人对《华为基本法》的系统阐发和诠释，承载着任本人对华为经营管理哲学的系统思考。对于驱动华为持续奋斗的源泉，任说就是两条，主观为自己和亲人，客观为国家。

“两部发动机，为国家，也为自己与亲人。实事求是，合乎现阶段人们的思想水平。客观上实现了为国家。”

很多外界人开玩笑，说华为为什么成功，因为分“赃”分得好。道理简单明了，但为何很多企业做不到？感性上说，往往说是企业家的胸怀不够，舍不得。理性的角度看，其实也是老板们没想清楚。不像华为，一开始就明明白白地承认，企业的成功只可能来源于人的奋斗；并且每一个员工，都有权为了自己（和家人）的幸福而奋斗。这种理论自觉，是华为机制建设得好，或者说华为善用机制来驱动奋斗，进而成就企业的关键因素。

## 7、一切成功的企业家都是 ， 也应该是“唯心主义者”

本处“唯心主义”主旨在于强调发挥主观能动性以改造客观世界的价值观导向，不可作上纲上线的解读。

黄卫伟说《华为基本法》里有一段是老任亲笔写的，后来一个字都没再改动——这就构成了华为企业哲学的核心：

“资源是会枯竭的，惟有文化生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，惟有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。”

什么都不改变，做企业不可能成功。所以任正非做企业，或者说华为的成功，可能真的不是建立在“唯物主义”的哲学基础上的。至少，在思辨的意义上，任正非和华为强调的不是世界“唯物”的本质，而是人的主观能动性对客观世界的能动的、革命的“反动”。这才是彻底的企业家“创新”精神！

举两个例子，说说华为和任正非的“唯心主义”。

第一个例子讲的是很多企业都发愁现在 90 后不愿加班，奋斗精神明显弱于前几代人。老板们往往一脸烦躁，找不出解决问题的有效办法。华为也同样面临这个问题，它的答案据我所知最早由田涛老师对外释放：“蓬生麻中，不扶自直”。只要你建好了赛马场，就不怕千里马不来，人才不拼命。中国人这么多，三千弱水我只取一瓢饮，更不怕没有奋斗精神的人选择离开。

第二个例子讲任正非通过分析产业竞争规律，一语中的道出华为高奋斗文化的必要性：“ICT 这个产业的基础，一是取之不尽、用之不竭的数码；二是二氧化硅，做芯片的。总之都没什么太多成本。所以竞争下来，谁能够最大限度地围绕业务成功规律，把人的积极性、主动性和创造性调动起来；并最大限度地提升团队作战效率与个人单打独斗的效率比，谁就最终能赢。”

由此，华为必须发展出一条完全不同于西方企业的管理道路，就是以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗。

## 8、华为哲学的五大内涵

第一，紧扣一个中心，即以客户为中心多打粮食；

第二，把握两大命题：1）把握扩张与控制，确保“活着”基础上的长期有效增长；2）把握激励与约束，在“利出一孔、力出一孔”的框架下，激发并确保华为长期艰苦奋斗；

第三，提升管理和服务，摆脱资本、技术和人才等三大依赖，使企业从必然王国走向自由王国；

第四，永无止境地克服企业的四大自发趋势：偏离以客户为中心，多元化，惰怠和腐败；

第五，奠定企业长治久安的基石，即铸就接受华为核心价值观，具有自我批判精神的接班人。

## 结论

这是多年来始终自觉地、彻底地贯穿在华为管理、服务和文化建设中的五条主线，也因其在华为成长中真正发挥出巨大影响力，而成为华为成功的底层密码。从企业哲学的高度和道的层面，这些理性思想对企业组织是普适的，无差别的，值得全部的中国企业深思和借鉴。

## 二十一、华为高管：HRBP 在华为如何落地的？

1996 年 10 月加入华为从事软件开发。

1999 年到印度所，2000 年建立北研质量部负责推行 CMM；

2001 年在深圳研发质量部负责研发软件质量工作，构建 IPD-CMM 软件质量流程体系；

2002 年在数通研发部从事研发管理工作；

2006 年 10 月负责 PSST 干部部，建立 HRBP 运作模式；

2011 年底至今，公司人力资源部。

记者：请介绍一下您在管理改进方面做的一些工作？

李山林：有两件事情印象比较深刻：一个是 CMM 的推行，另一个是人力资源方面的，2008 年在徐直军和研发管理团队的支持下，借鉴业界人力资源管理的实践，在研发体系建立 HRBP 运作模式，将 HRBP 人员设到一线，了解业务需求，提供有针对性的解决方案，更好地支撑业务的发展。

记者：是什么促使你在 HR 领域做出了这样的管理改进？

李山林：首先是业务的需要。很多业务主管反馈 HR 和业务是两张皮，HR 尽管很努力，但业务部门评价不高，感觉 HR 做“二传手”的多，动不动还以“公司的要求”来“推动”。业务主管关注的事情 HR 不关注也不了解，HR 着急的“任务”，业务主管不上心，所以好一点的 HR 在业务主管眼中是“伙计”，差一点的是“监工”。HR 也觉得比较委屈，做了很多事，但人家不领你的情。

其次是 HR 自身的组织和队伍建设的需求。在业务部门不大的时候，旁边有 HR 支撑，譬如，接入网只有几百人的时候，有管理办支撑，但固网产品线有几千人的时候，还是在机关“脖子”上放一个干部部，下面的员工和主管根本接触不到 HR，HR 只看“天气”不接“地气”，没有 HR 专门针对他们的业务需求提供有针对性的解决方案。如果 HR 组织只建在脖子上，一线就不知道 HR 在哪里，更感受不到 HR 的价值。

我们在了解了业界一些实践后，在外部专家陈晓岚的支持下设计了方案，与小徐总和研发管理团队在 PSAT 会议上进行研讨，提出“把指导员建到连队去”，在基层团队设立 HRBP，按比例在业务部门配备 HRBP 人员，这些 HR 懂业务、了解业务的需求，再通过赋能，把人力资源的政策、工具和方法传递给业务主管，就会与业务更好地联接，而不会出现像以前一个小部门生病，全体吃药的状况。

HRBP 在业务一线，及时了解需求，有针对性地提出解决方案，业务就容易感受到 HR 的价值。我们提出 HR 要由“伙计”向“伙伴”转变，让 HRBP 成为“Partner”，而不是“怕他了”或“趴那了”。

HRBP 的建设是业界 HR 发展和演进的方向，我们结合公司的特点也有一些创新，强调“站在巨人的肩上，而不是站在巨人的边上”。譬如，在建设 HRBP 的过程中，从业务部门转入了一批业务主管加入到 HRBP 队伍，HRBP 对业务有更多的理解，加上专业 HR 的合作，HRBP 和专业 HR 形成“懂业务”+“懂 HR 专业”的团队作战模式，就非常有效。

记者：HRBP 建设过程中克服了哪些困难？

李山林：当时的困难有几个：

第一，“人员从哪里来”？要把“指导员建到连队”，势必要增加一些 HR 人员，当时我们从干部部抽调一批 HR 到一线做 HRBP，另外从业务部门转一些管理者做 HRBP，这样会导致业务人员的减少。现在回头看，这在当时是比较艰难、但是很有远见的决策。

另外我们也“妥协”了一下，转过来的干部，继续支撑本产品线，只在本产品线内交叉到另外一个部门做 HRBP，就是说网络产品线 A 部门的管理者，继续在网络产品线，但是到网络产品线 B 部门做 HRBP，这样业务部门就有动力输出优秀的管理者做 HRBP。

第二，怎么解决业务主管愿不愿意转做 HRBP 的问题。我们达成了一种机制，即优先选拔有人员管理经验的优秀管理者做 HRBP，同时承诺在 HRBP 岗位工作 2 年左右的时间，可以选择回业务部门，这样先吸引优秀的人加入，他们没有后顾之忧，慢慢有了示范效应，一年之内就把全部 HRBP 配齐了。

华为的主管在业务管理上做得不错，能当上主管，但要走得远，还要看人员与组织管理能力怎么样。业务主管到 HRBP 锻炼提升了人员管理的能力，后面会做得更好。事实上在 HRBP 工作了两年业务主管，做得比较好的回到业务后大部分都得到了提升。

第三，怎么解决业务主管转做 HRBP 担心“做不好”的问题，毕竟以前做业务，对 HR 不了解，转做 HR，大家担心万一干不好反而“阵亡”。为了解决这个问题，我们首先确保业务主管来了之后能力确实能提高，无论是人力资源战略（BLM 项目）、教练式辅导，还是 TSP（干部继任计划）、MFP（经理人反馈项目）、PLDP/PMDP、关键岗位的角色认知等项目，通过很多专业工作来提升 HRBP 的人员管理、团队建设、组织发展等水平。

提倡每打一仗就总结一次，在实战中提升能力（第一次跟着别人做，第二次在别人的辅导下做，第三次自己独立做），尽快提升 HRBP 的能力。

我们提出来，要让大家感受到 HRBP 工作经历对自己的能力是一种提高，同时也认同 HR 工作的价值。理解了业务部门的想法和各方利益诉求，整个变革就比较顺利，属于和平“演进”。

引入 HRBP 之后，通过调查了解，研发的业务主管对 HRBP 价值的认可程度比以前有很大的提升。不过，我们也看到，由于 HR 队伍还存在很多需要提高的方面，HR 的专业能力需要提高，HR 内部的流动性较大，有的 HR 在理解与

执行政策时简单僵化、没有从业务需求实事求是地制定解决方案，这些都需要不断优化和改进。

记者：人力资源工作如何更好地支撑业务战略？如何解决业务管理与人力资源管理两张皮的问题？

李山林：以前各部门的业务战略规划讨论后，往往束之高阁了，怎么落实是缺失的。而且以前制定战略的时候，人力资源是不被邀请的。唯一参与的是，有时候在业务战略里需要补充 1-2 页人力资源规划，也就是说，HR 来填个空就行了。

在销服体系和 IBM 合作领导力项目的时候，IBM 给华为介绍过 BLM 模型（业务领先模型 Business Leadership Model），它左半部分是我们都熟悉的 VDBD 模型（基于价值驱动的业务设计）；右半部分则是把战略制定和战略执行一起系统考虑的工具。

这个工具，系统考虑战略制定后要通过组织、人才、氛围来支撑战略的成功。要保证战略执行，组织是否有效匹配战略？人才的数量和质量是否匹配战略需求？文化和氛围方面是否支撑战略？也包括激励是否能有效促进战略的实施？当我们看到这个工具的时候，发现它正好可以弥补业务部门战略落地的缺失，促进业务和人力资源战略的有效连接，于是将 BLM 模型引入到研发并推广。

人力资源工作产生效果需要时间，需要前瞻性地考虑业务战略对人力资源管理的需求，主动和业务需求对接，主动思考如何保证战略有效实施。

举个例子，关于研发人员结构的问题，以前我们一直说，华为员工的平均年龄是 27 岁左右，20 多年一直是这样的，因为公司发展很快，不断吸收新鲜血液。但在 2009 年我们做推演，如果不对人员结构进行有效的管理，这个平衡就会很快被打破，并且这是不可逆的，5 年之后研发人员的平均年龄达到 30 岁，再过 8 年，平均年龄达到 35 岁。

2009 年公司招聘还强调招 15 级及以上的。但一般来讲，软件工程师编码的黄金时期是二、三十多岁（这并不表示 40 岁以上就不编码，我们依然需要经验丰富的人员编写核心代码），只是那个时期创造力是最佳的。

如果我们不改变招聘政策，合理管理研发人员的结构，华为公司可能越来越“老化”、越来越没有活力了，研发成本也将急剧上升。我们就建议公司调整招聘策略，对软件工程师，加大对应届生的招聘，以及优秀本科生的招聘。不仅要对人数量和质量进行管理，还要对人员结构和成本进行有效管理。

战略制定，包括业务战略和人力资源战略，要从战略制定到战略执行整体来看，业务战略部分讨论清楚后，就要考虑到组织、人才、文化氛围、激励如何支撑业务战略的实施。人力资源管理和业务管理就不再是割裂的两张皮了，现在战略制定，HR 不再是可有可无，在战略执行环节 HRBP 是引导员，成为主力。业务部门做 80X 规划的时候，就有业务战略和人力资源战略两个部分，并形成了例行的机制，在各部门推行。后来公司固化在战略管理流程中。

记者：如何看待 HR 的价值？如何成为一个合格的 HR？

李山林：华为公司强调从客户中来到客户中去，我建议 HR 要从业务中来到业务中去。什么从业务中来？需求从业务中来，HR 要了解业务的需求和痛点，识别关键问题；什么是到业务中去？为业务创造价值的 HR 解决方案到业务中去。HR 结合公司的政策导向，设计人力资源解决方案，最后应用到业务中去，为业务创造价值。

HR 不能简单照抄照搬，或者机械执行，要基于公司的政策，结合具体的业务需求，要以终为始考虑问题，在做之前要思考，为什么做？做这个事情的价值是什么？先思考 why，再解决 how 的问题。

要成为一个合格的 HR，首先要了解公司的政策和导向。华为公司在人力资源管理方面有一些独特的原则和哲学理念，这是华为成功的基础，譬如：“以客户为中心，以奋斗者为本”，“不让雷锋吃亏”等等；

其次，HR 要提升专业能力，在专业方面给业务部门提供支持和帮助，体现专业价值；

第三、HR 要有使命感，敢于当责，实事求是。做一些事情，肯定会冒一些风险，承受一定的压力，甚至会不被理解，如何看待这些？还是着眼长远，心里不要长草；

另外，一个好的 HR，要得到主管和大多数员工的信任，这是一切工作的基础。

HR 工作本身是有价值的，我们不能把它做得没有价值了，甚至带来负价值。HR 既要了解“天气”，更要接“地气”，真正成为业务部门的伙伴。

## 二十二、华为业务领导给 HRBP 的一封信

首先，我要向你致以歉意，对不起！

在很多人眼中，我是一个好脾气的人，但是在你看来可能恰恰相反。我骂得最多的人是你，最不领你的情，天天把你呼来喝去，没有表扬过你一句话。有一个场景我依然记得，那天我粗暴地打断你与机关的例会，让你立即跑到 H 公司去。我当时的脸色和语气肯定让你很不舒服。对不起！

你曾经与我探讨过，HRBP 在区域 BU 应该干什么？我的理解是，你如何干才能拿 A？给员工一个大的愿景，一个清晰的使命和可以衡量的目标，是我义不容辞的职责。这个问题回答不好，确实是我的问题，员工的潜能也难以得到最大的发挥。在地区部中，有一件事大家很受启发，一个做支撑工作的员工在问同样一个问题时，管理团队给出一个开玩笑式的回答：KPI 在全球排前三，就打 A。原来按照他讲的话，工作太杂太乱，不知道干什么好，整天有人催他干这个干那个。自从有了这个“标准”之后，这位兄弟是“满血复活向前冲”。

让优秀的人“升官发财”，这也是我很简单的愿望。我多么希望在我地区部的兄弟，个个都能够升职，可以到其他地区部或机关做个关键岗位中高级干部。一般升了职，公司的薪酬待遇也会跟上来，钱也随之而来。但是，在公司的人力资源体系框架下，如何让优秀的人可以“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”，我们立意也不要太高。看一看我们这个岗位能干什么？

**首先，要深入业务实践。**机关各个行管曾给我派过多个支撑岗位员工，我都“挪”出他用了，一个被派去做交付项目管理，一个被派去做销售项目概算预算。在区域没有“亲临一线”的说法，就是抡起胳膊自己干，砍过一百棵树，就知道磨柴刀这一工序是多么重要了。

这次 H 公司的融合，与机关讨论各种各样的“可能性”是不可能解决问题的，你最终呈现自己价值的地方还是与本地员工坐在一起，分析个人和组织的得失，为每一个人解决实实在在的利益。我想，你应该骄傲，在一场足以引起恶性事件中你

起到了中流砥柱作用，我很清楚这一点。没有 BU 主管、SDM、PM 等区域关键岗位的经验，是无法理解组织和员工的“痛”的。

**第二，要倾听，用心倾听。**倾听是一个很了不起的工具，销售是这样，HR 也是。这大半年来，我至少与二三十个本地员工沟通过。

我始终相信高手在民间，关键在于他愿不愿意告诉我们。有时候，我自以为是地制定一套规则制度，以为可以“为民请命”，实际上往往是“火上浇油”，没有理解员工或基层组织真正的困难和问题。

许多人以为本地化程度很低是本地员工能力较差，与好几个我们认为能力很强的骨干员工沟通之后，我发现是华为中方员工根本不给人家机会，连试一试的机会都没有。一个中方新员工来到项目组马上就可以当“头”，而一个已经干了三年的本地员工还是啥也不是。只有与最小颗粒作战单元的员工做过细致沟通，我才真正能够理解他们的行为。

**第三，将心比心。**我很反感那种“大义凛然”的 HR，把公司的政策背得滚瓜乱熟，但对员工是一种高高在上资本家态度。一件事情，经过衡量，如果我自己也做不到、做不好，那么我就失去指责或指导别人的权利了。

我们只有放下架子，不要以征服者的态度去反击员工的指责，与他们站在同一立场上，在公司的框架和流程允许的范围内最大程度地激励我们的员工。昨天你写的一个关于 SDM 主管邮件，让我特别感动。我觉得，你是理解了那位主管彼时彼刻内心中最煎熬的那点痛，你做的是倾听、理解、抚慰和帮助。将心比心，我们终究也有老去干不动的那一天！

**第四，绿灯亮，红灯也要亮。**君子爱财，取之有道。大多数情况下，HR 要做绿灯，告诉大家“大道”通向哪里。有时候，也要做红灯，做规则的执行者，甚至要敢于当责做“恶人”。我们的规则都是透明的、公开的，大家可以参与讨论的。我们待人处事的规则，要如同我办公室的门一样，为工作而随时开着，没有任何一件事需要保留什么秘密的。正如，我写给你的这封信，也是可以公开的。

HR 的事情是探索不尽的，在区域这个岗位上，我愿意与你一起探索、分享和共勉。一首诗 The Road Not Taken，我很喜欢：

I took the one less traveled by.

And that has made all the difference.

—————HRBP 观点—————

### 【观点】不痴迷于 HRBP 的形式，支持业务就是胜利

HRBP 并不是一个孤立的存在，是一种理念转变后的职能规划的转变，HR 部门将内部客户分成三种：

- 1、**高管**：需要 HR 部门成为组织变革的推动者，更关注在体系建设，文化等方面的职能工作；
- 2、**部门经理**：需要 HR 发挥咨询功能，提供技术或资源上的支持；
- 3、**普通员工**：需要 HR 做事务性的服务支持工作，劳动关系事务相关的员工事务居多。

上述 3 者：员工需求可以标准化，且 HR 专业要求不高，多是框定设定即可，对人员素质要求也不高；但高管的要求非常集中且专注，需要专家水平的支持；业务经理的要求相对灵活多变，难以适从。

为了将以前的发挥管理职能为导向，变为支持业务为导向，把以前的人力资源部门，分割成 3 条线：HRCOE(HR 专家)、HRBP(HR 业务合作伙伴)、HRSSC(HR 一站式资源共享中心)，在实施中：HRBP 通过整理业务部门需求提请解决方案和整改机制，提交到 HRCOE 进行专业论述和技术支持指导，BP 再和 SSC 达成一致，推行服务方案，更好的支持业务部门的基础工作。

上述描述较为简略，核心只有一个，就是让 HR 不在仅仅成为行政专家和员工事务代理人，更多的去支持业务。这种组织架构的改变，对企业的管理要求也很高。

同时，对于 BP 的要求更高，一方面要对业务层面有足够的认识 and 了解，另一方面要对企业的政策和一致要求有清醒认识，能够准确的整理需求，逐步解决。

当然，在通往成功的方向上，并不是只有一条路。只要 HR 们能够认识到“业务导向”的意义，就可以通过部门人员配置和工作规划，逐步来实现心里的想法。而组织架构的变化，则因企业而异。这里说几种方式供大家参考：

### 1、对于小公司而言，整个 HR 部门就是 BP

- A、从业务角度思考公司的相关内部制度设计和管理流程是否可以改变
- B、HR 部门是否在考核中和企业的业绩有一定程度的匹配
- C、HR 部门的人员配置中，要注重不同方向的人才培训，事务性工作和技术服务性工作可以多向发展，可以吸收业务部门的优秀人员加入 HR 部门

### 2、中型企业，HRM 先去 BP

- A、HRM 们可以各部门兼副职或助理，参与日常活动，授权要谨慎，前期最好只参与不说话，以需求调研和问题搜集为主，回收诊断；
- B、各部门的轮值 HRM 可以一定周期进行变换，多角度观察，以免偏颇
- C、HR 部门的人员配置中，以综合性的人才为主，业务技术能力均要培养

不管什么服务形式，思路决定出路，只要方向对，多种手段都可以尝试，包括管理流程再造。最后，支持发展的核心，是人才。HRBP 也好，综合型的人力资源人才也好，都是一种方向。相对而言，HR 们的素质中有几种要着重培养，以应对不断变化的组织格局和市场。

首先：学习能力和适应性要强，在部门中首先是了解业务，必要的情况下还要亲自操作，要有很强的适应能力；

再则：常用管理工具的操作能力要强，部门长有可能在初期把 BP 作为助理来使用，掌握一定的管理工具，提升效率，树立专业形象尤为必要；

还有：沟通能力，老生常谈，作为组织派驻在业务部门的沟通链接，沟通能力必须很强；

最后：系统思维和战略角度，公司整体的政策和考量引导业务实施，眼界决定高度，这个能力是提升境界的一点。

综上所述，从操作型、管控型的组织向咨询型、服务型的组织转化，必然会经历波折，公司和 HR 都必须端正心态，毕竟业务是企业生存的根本，HR 水平再高，无法对业务做支持，闭门造车，每年年终终结提交再厚的材料，也是枉然。咱也得向时髦看齐：互联网时代不是说了吗，用户体验为王，向用户看齐。咱的用户怎么变，咱就得适应。

## 二十三、华为轮值 CEO 胡厚崑 | 做 HRBP 就是要“眼高手低”

公司设立了 HRBP 角色之后，今天是第一次对 HRBP 部长做角色认知和赋能，只有首先认识了这个角色，才能扮演好这个角色。今天在座各位 HRBP 的背景主要是两类：

一类是长期从事 HR 工作，有较强的 HR 专业背景；另一类是长期从事业务工作，有比较丰富的业务经验。

HRBP 的角色模型 V-CROSS 是完美的，但我们每一个人都是不完美的，应该对照这个模型，看看自己长板与短板，在这个模型的指引下，找到一条适合自己成长的路。

### （一）从业务线转岗到 HRBP 岗位，在公司业务发展很快的情况下，如何持续提升业务方面的能力？

胡厚崑：就像骑单车，你在 10 来岁的时候已经学会，即使很久没有骑，你依然会骑单车。我认为不要担心有一段时间你不做业务你就不懂业务，有些能力已经融入到你的血液里面了，在一段时间要专心做好一件事情。大家还可能会想，我就是想做业务，而做 HRBP 就是想把它当做人生中的一段经历，这也没有问题，任何被别人逼着或者被自己逼着做的事情都会做不好，你做好 HRBP 了，还可以去做业务。HRBP 是一种能力，是结合业务战略和组织能力，去进行连接、进行思考的能力。这种能力对业务领袖来说非常重要。我希望通过我们 HRBP 队伍的建设，通过我们人员的流动，让这种能力逐步的在我们的组织中成长起来，成为组织本身所具有的能力。

## （二）面对公司多样且不断变化的业务，作为 HRBP 在未来的几年里，如何承接公司的业务变化？

胡厚崑：HRBP 的位置非常重要，你是 HR 中离客户最近的一个组织，你一定要从客户的角度来看待问题。不管华为组织怎么变，我作为一个客户只关心：我愿意跟一个什么样的公司打交道，怎么样才能让我跟您做生意舒服。而你做的就是——一个桥梁，真正理解客户对我们组织的要求究竟是什么。组织能力是多维的，在不同的维度上，客户都有他的要求。根据这些要求，结合公司的各项政策，形成你的人力资源管理思想，并通过大胆尝试，创造性的去开展工作。

## （三）在人力资源三支柱模型下，HRBP 如何与 COE 来进行协作？

胡厚崑：COE 目前是由 CHR 来统一考虑，另外，COE 也要和 HRBP 一样，有更宽广更系统化的视野。比如说看起来是薪酬 COE 要解决的问题，但这个解决方案，是否会与人员流动、组织管理产生关联？COE 在做这个事情的时候，视野要延伸到其他 COE 的范围，要主动与其他 COE 协同，而不是只站在自己的角度。如果 COE 变成了烟囱式的管理，靠 HRBP 来把各个烟囱汇集到一起，这是一种非常低效的工作方式。

“HRBP 应该是“眼高手低”的人。

“眼高手低”在现代字典中是个贬义词，但在老版的字典中，“眼高手低”是个褒义词，它指的是目标要远大，视野要开阔，但是在做事情的时候，要做的非常的扎实，这样才能实现目标。

HRBP 就是这样的一个角色，所谓的“眼高”就是：你要能够站在领导的位置，或者他旁边，看到业务中昨天已发生的、今天和未来将要发生的事情，从你的业务战略、业务环境中，解读出作为 HR 所关注的组织能力方面需要解决的问题是什么？我们甚至要比业务领袖更早发现由于业务变化，组织能力将要面临的挑战。

我们如何培养出“眼高”的能力？有业务背景的 HRBP，他拥有先天的优势，即使你没有业务背景，也能培养出这种感觉，但是你可能要花更多的功夫。每个人都有不完美的地方，每一个人都有短板，我们希望每一个人都能找到补齐这个短板的途径。

所谓的“手低”就是：你要扎扎实实的拿出解决问题的方法，这个靠的是专业能力。在华为公司的整个 HR 队伍里面，专业能力不能仅仅依赖 COE，也要靠 HRBP。HRBP 如果没有 HR 专业能力，那就会变成另外一种“眼高手低”：你什么都敢想，什么都做不出来。

“眼高手低”是我对 HRBP 角色的一个期望，我把我自己也定位成为一个 HRBP，我是公司的 HRBP，我要不断的去理解业务的战略，我要把它解读到我们整个 HR 体系，然后带领大家一起来解决问题。我所需要具备的不仅仅是理解业务的能力，我还要理解 HR 本身的专业知识。HR 本身就是一个高度专业化的岗位，虽然我自己不会去做具体的 HR 操作，但是我知道我应该怎样去组织我的 HR 专业资源去解决这个问题，所以我们的 HRBP 也应该有这种能力，你要真正做到“眼高手低”，你的价值就发挥出来了。

我发现 HRBP 的一个问题，大家很多思维都是被问题驱动。我认为这个是正常的，HR 的工作本身就有很多时效性的问题需要去解决，你也是在解决问题的过程中，建立你的组织能力，建立你的长效机制。但是我们做 HRBP，不能仅仅限于被问题驱动的这种工作模式，刚才说的“眼高手低”，“眼高”就是你要去看未来，你通过看未来，来解决眼前的问题，这样你眼前问题的解决可能会更加有效一些。即便是解决眼前的问题，你也要有机制，以防止问题再发生。

做 HR 的工作，需要有两个工具帮助你去达到“眼高手低”，一个是“望远镜”，一个是“显微镜”。什么是“望远镜”，你一定要用好 SP 这个工具，SP 本身就是业务上的望远镜，你从 HRBP 的角度看，它就是你的望远镜，你如何同业务同步看到未来将会发生的事情，把业务的变化解读到 HR 变化中；

第二个就是“显微镜”，所谓的显微镜就是你年度的 BP，从 5 年看到 1 年，在这 1 年里面我要完成哪些工作。

编者注：在 IPD 流程中，SP（strategy plan）是 3-5 年规划，BP（Annual business plan）是下一年的规划，均有相应的流程支撑。

有这两个工具支撑，你再来做问题驱动的工作，你的效果会更好一些，这是我在这个交流结束前给大家的一点建议，也是我个人的体会。我对 HR 也不懂，也在慢慢地学习，从大家身上学，从专家的身上学，但不管怎么样，HRBP 角色对人生是很有价值的，你在这个位置看问题的视角会和过去很不一样，它会让你的视野变的更完整，也会让你的思维变的更成熟，我认为这种变化对个人是一种巨大的收获，对公司也是一笔宝贵的财富，希望我们大家一起从这次赋能开始，去走好未来成长的道路。