



# 新型人力资源管理 **HRBP**

## 在阿里巴巴的应用与实践



在世界500强的企业，CHO和CFO往往是CEO的左右手，但为了应对世界经济的快速发展，企业也会改变当下的管理架构，单一的部门体系已经不能满足企业管理的要求，此时，往往会产生出许多新型的管理模式，人力资源部HRBP——HR Business Partner——人力资源合作伙伴，就是其中一种。

HRBP在公司里面，需要更多的时间和业务经理泡在一起，参与各种业务会议，甚至去参加一些和客户的会议。不能坐在办公室里面上纸上谈兵！这个是新型HR的工作模式，也是基本的。而当今的许多公司，HRBP所面临的困难是，业务部的同事更多时候是需要能创造业绩的员工，而不是管理和配合他们的员工，他们认为，HR的工作就是招聘、薪酬体制和培训。

**值得一提的是，  
导致HRBP水土不服的原因，  
有一部分是部门经理犯下的错误：**

- 1) **业务经理不懂得授权。**许多的业务经理都是业务骨干晋升上来的，实战经验确实丰富，凡事亲力亲为，用经验式的方法去管理下属，导致了HR的无法适从；
- 2) **通常以业绩为前提，逼迫式的管理。**业务经理通常认为业绩就是审核一位员工能力的重要标准，通常会布置较重的工作任务，缺乏了统筹全局的能力；
- 3) **没有接受领导力的培训。**大多数的业务经理更看重的是技能的培训而不是领导力的培训，导致了与HR在管理员工的方式相冲突。



# 究竟业务部门需要HR做什么呢？



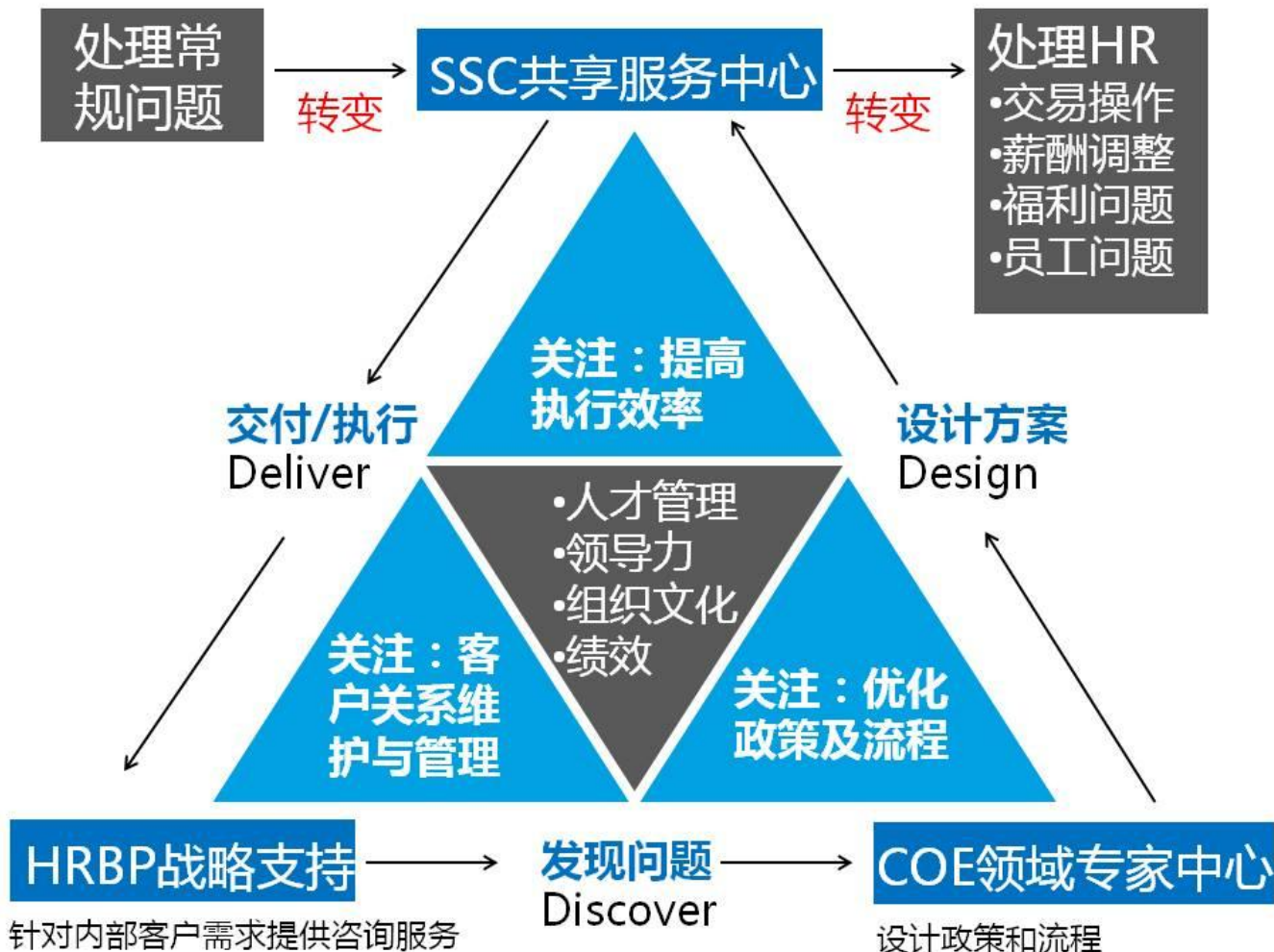
HRBP需要理解业务部门的业务需求，提供针对性的人才招聘方案、培训方案和指导部门经理管理下属。

对于现在团队人员的结构、配置、考核、激励，HR 应有建设性的意见。

跨部门沟通是HRBP一项重要的技能，所以要主动与业务部门的同事进行沟通，优化工作流程。

# HRBP的转型模型

## 3D共享服务模型



# HRBP的价值所在

HRBP要成为每个业务部门经理的**招人**、**用人**和**管人**的技术大脑。  
做有价值的HR工作，主要体现在6点：

- 在业务部招人时要与业务经理商讨业务的实际需求，提供选人的建议，懂得分析真材实料与过度包装应聘者的简历。
- 帮助业务经理合理、充分地使用人才，发挥员工最大优势，合理配置人手。
- 充当“坏人”——帮助业务经理裁人、说教，识别出势利虚伪之人。
- 在员工做得好的时候要及时告诉业务经理对员工进行表彰、加薪和给予认可。
- 帮助业务部门与其它部门跨部门沟通。
- 适当、适时、适量地培训业务经理的领导力，教会他们如何合理有效地管理下属。

这里顺便一提，也是许多公司的HRBP所忽略的价值，就是**承担公司文化的推动和实践**，这种价值更多的体现在将企业内部文化观、价值观和行为方式用标准化的形式呈现出来，作为招聘、用人和管人的工具。

# 阿里巴巴的HRBP体系



阿里巴巴的HRBP在内部叫做“政委”，这个词形象的说明了HRBP在阿里内部的地位。

在总结HRBP角色时，他们把HRBP归纳为**四大角色**：

- 关于“人”的问题的合作伙伴
- 人力资源开发者：人力资源的增值
- 公司与员工之间的“同心结”和桥梁
- 公司文化的倡导者、贯彻者和诠释者

**政委都是由具有丰富一线实战经验、懂得业务运作的人担任的，在文化建设和组织保证方面具有很大话语权和决策权。**