

《钟博士·人才战略》系列课程

《钟博士·人才战略》系列课程——

《HRCOE 专业技能提升培训》

培训导师：钟虹添博士

(HR 三支柱模式中国领先者/中国管理科学研究院研究员)

一、课程收益

1. 了解和掌握成长期三支柱的运营重点。
2. 掌握基本的组织设计和共享经济下的组织设计技能。
3. 掌握最领先的人才培养的五种方式和 20 多种培养方法，低成本高效率的培养方法让 HRBP 在业务部门大有用武之地。
4. 承接上级部门下达的重要 HR 项目，掌握如何组织项目人员、项目调研分析、时间进度管控、项目执行、推动实施的方法和技能。
5. 掌握分析竞争对手和内部业务运营的方法和技能。不仅分析内部业务，更把触角伸到竞争对手，使 COE 全面掌握业务情况。
6. 掌握以行动学习为基础的最领先领导力培养方法。

二、学习对象

HRVP、CPO、CHO、HRD、HRM、HR、各级直线经理。

三、培训导师

钟虹添博士。

四、培训课时

菜单式。

五、授课方式

案例分析、分组讨论、独立思考、角色扮演、情景模拟、游戏、故事启发、视频、主要技能练习等。

六、课程大纲

第一讲：成长期的三支柱运营关键（3 小时/半天）

成长期的三支柱：指已经运作了一段时间的三支柱（非刚导入三支柱）

一、成长期的三支柱能力素质要求

1. COE 的素质能力要求；
2. BP 的素质能力要求；
3. SSC 的素质能力要求；

案例分析：腾讯 COE 能力素质要求解析与借鉴、启发。

二、成长期三支柱的工作重点

1. 成长期三支柱工作的目标和原则；
2. 成长期三支柱的工作分工；
3. COE 的工作重点是什么？
4. BP 的工作重点是什么？
5. SSC 的工作重点是什么？

《钟博士·人才战略》系列课程

案例分析：华为 COE 的工作职责解析与借鉴、启发。

三、成长期三支柱的管理

1. 成长期三支柱组织架构设计；
2. 成长期三支柱自身如何运作、互动与支持？
3. 成长期三支柱的管理重点和考核方式；
4. 三支柱人员的培养与职业发展规划。

案例分析：腾讯三支柱运营解析与借鉴、启发。

四、企业战略阶段与三支柱运营

1. 企业发展初期的人力资源管理重点与三支柱建设；
2. 企业高速发展期的人力资源管理重点与三支柱建设；
3. 企业稳定运营期的人力资源管理重点与三支柱建设；

案例分析：阿里巴巴各阶段三支柱运营的案例解析与借鉴、启发。

第二讲：HRCOE 的组织设计技能（3 小时/半天）

一、组织设计

1. 不同时代的组织比较；
2. 组织战略与组织特点；
3. 使组织卓越的战略；
4. 组织设计的任务和原则；
5. 组织的层级化与管理幅度；
6. 组织结构的选择；
7. 传统组织形式；
8. 流程决定组织、战略决定组织；
9. 组织结构无效的特征；
10. 优势的新型组织；
11. 战略中心型组织的五大法则。

二、打造创新型组织

1. 价值共享经营模式的组织设计；
2. 动态合伙人、人人是创客模式的组织设计；
3. 跨界管理的特点与方法；
4. 无边界管理的特点与方法。

案例分析：海尔集团的“共赢共赢、两个平台”的组织管理模式解析与借鉴、启发。

第三讲：HRCOE 的业务分析技能（3 小时/半天）

背景：COE 除对 HR 专业要求比较高外，还需要对业务全面了解，对业务情况进行分析和判断，否则两眼一抹黑，无法开展工作。

1. 竞争对手分析的方法和途径；
2. 业务部门的业务运作分析；
3. 如何获得真实的信息？
4. 业务部门的 SWOT 分析；
5. 运用有效的业务信息，做出正确的对策，为 HR 政策制定服务。

案例：西门子以项目管理和产品导向为主，华为与之类似，而腾讯是以产品为导向；业务链比较复杂的西门子，HRCOE 如何去了解和掌握业务策略和运营情况，为 HR 产品开发提供方向，为业务部门服务，其业务分析技能和方法值得借鉴。

第四讲：HRCOE 的人才培养技能（3 小时/半天）

背景：HRCOE 的职责就是为全公司提供人力资源管理规划和实施服务，而人才培养设计是 HRCOE 最主要的工作之一，HRCOE 必须有能力和指导 HRBP、HRSSC 和企业大学培养人才。

1. HRBP 与业务部门管理人员的人才培养职责分工；
2. 人才培养的三个阶段；
3. 人才培养的五种方式；
4. 培养方法选择；
5. 沟通技能培养案例解析。

案例：第一个吃螃蟹的（HR 三支柱运营模式）IBM 的人才培养方法，通过 IBM 的人才培养长板凳计划，了解 HRBP 在业务部门人才培养的方法和发挥的重要作用。

第五讲：HRCOE 的项目管理技能（3 小时/半天）

背景：COE 的工作本质就决定了与大大小小的项目连在一起，项背景立项、承接、实施、推广、修正，占据了 HRCOE 的大部分工作时间，所以 COE 有强大的 HR 专业能力远远不够，还需要极强的项目管理能力。

1. 项目从哪里来？哪些项目需要立项？
2. 项目风险如何评估？
3. 哪些人应该参与项目？
4. 项目实施管理；
5. 项目进度管控方法；
6. 项目成果推动执行的步骤和要点；

案例：阿里巴巴的政委机制小有名气，在快速扩张时期，人力资源的战略、政策和体系实施特别重要，COE 的 HR 项目管理发挥了很大的作用。

第六讲：HRCOE 的领导力培养技能（6 小时/一天）

背景：企业在打造中高层管理人才队伍时，管理者的领导力是重点，而领导力无法通过几天的课程就可以掌握，需要一段时间的培养，才能初步具备。HR 很少掌握以行动学习为基础的领导力培养方法，。

1. 领导力模型的选择；
2. 领导力培养的阶段设计；
3. 培养过程的管控和指导；
4. 培养方法应用和设计；
5. 行动学习方式设计；
6. 领导力培养的评估与结束方式。

案例：麦肯锡是全球最大的咨询机构，对领导力的内涵研究和培养方式的设计，有及其丰富的经验，在全球众多 500 强企业里推广和应用。