

《钟博士·人才战略》系列课程

《钟博士·人才战略》系列课程——

《集团公司 HR 三支柱运营模式培训》

(HRCOE、HRBP、HRSSC)

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. 掌握正确的业务诊断方法，大力提高业务洞察能力，为业务把脉，提高 HRBP 的价值。
2. 掌握与业务主管的成功沟通关键的沟通渠道设计，掌握三个沟通绝招，把主管从工作关系变为朋友关系，让 HRBP 在业务部门就如鱼得水。
3. 掌握 HRBP 在员工中树立权威，建立固定、接地气的沟通渠道设计方法，改变传统的沟通方式，让员工把 HRBP 当知心人、菩萨，与业务部门员工同框合体。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 了解 SSC 面临的问题类型，掌握问题分析技术与问题解决方法，将为 HRSSC 提高工作效率。
8. 了解和掌握没有建立 SSC 信息系统的企业如何运作 HRSSC，了解升级为 SDC 的必要条件，掌握升级的方法。

二、学习对象

总裁、HRVP、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

二天。

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

支柱一：HRBP—HR 效能提高者

第一讲、HRBP 的业务诊断技能

背景：HRBP 是否介入业务运作？是一把双刃剑，插手成功，大大提高 HRBP 的价值，如果不成功，后果付出严重，所以需要慎之又慎；

1. 业务型与 HR 型两种 HRBP 的区别和工作策略；

《钟博士·人才战略》系列课程

2. 业务运作，HRBP 该介入多深？
3. 业务诊断，诊断什么内容？
4. 业务诊断不要忘了竞争对手；
5. HRBP 业务诊断的四个步骤；
6. 业务诊断的五种方法；
7. 业务诊断结果的呈现技巧——把握火候与时机。

案例：华为的 HRBP 为什么可以轻松为业务把脉、诊断？从案例中了解华为 HRBP 那些不为人知的秘诀及为业务诊断的方法，以此反思和借鉴自己所在的企业 HRBP 该如何做业务诊断。

第二讲、HRBP 与主管的沟通技能

背景：HRBP 能否顺利开展工作，决定了 HRBP 的生存问题，与业务主管沟通是否顺畅、有效，是 HRBP 日常工作中最重要的部分。

1. 擒贼先擒王，先把业务主管搞定；
2. 有固定沟通渠道，沟通就有保障——HRBP 与业务主管的五大沟通渠道建设；
3. 默默地把业务部门摸个透；
4. 有的放矢，不乱叫；
5. 三招让你成为业务主管的好朋友；
6. 借力业务会议与设立 HR 专业委员会；

案例：深圳中兴通讯集团的沟通渠道建设。了解中兴通讯如何通过沟通渠道建设，助力 HRBP 的工作开展。

第三讲、HRBP 与员工的沟通技能

背景：HRBP 是为业务部门员工提供贴心、贴身服务的，只有通过固定、有效的方式了解员工的需求和困难，才能提供超值服务，以实现 HRBP 的工作目标。

1. 业务部门员工是水，HRBP 是舟；
2. HRBP 与员工的五大沟通渠道建设；
3. 员工接待日的操作方式；
4. 班组沟通的方式与重点；
5. 管理好微信群，在沟通中的发挥大作用；
6. 员工关怀要创新——让员工把你当菩萨；

案例：西门子 HRBP 与员工沟通案例。了解以知识密集型员工为主的百年老店的 HRBP 是如何与员工沟通的，如何让这些科技型知识分子得到满意的服务。

第四讲：HRBP 的人才培养技能

背景：HRBP 的本质就是为业务部门提供人力资源管理服务，而人才培养是 HRBP 最主要的工作之一，却又是相对薄弱之处，人才培养也是业务部门最主要的短板之一。

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。

支柱二：HRCOE——HR 能力提升者

第一讲：HRCOE 的项目管理技能

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

《钟博士·人才战略》系列课程

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 的业务分析技能

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。

支柱三：HRSSC——HR 效率提高者

第一课：HRSSC 的问题解决技能

背景：三支柱后，人力资源管理的日常行政事务工作和执行工作都交给 SSC 去负责了，事多繁杂是常态，面临各种各样的问题，如何解决问题，提高服务效率和满意度，是 SSC 需要掌握的重要技能。

1. SSC 的问题的来源和类型；
2. 被动获得问题到主动寻找问题；
3. 解决问题的五个步骤；
4. 解决问题工具箱——5-WHY 法如何应用在 SSC；
5. 尽快提升效率与客户满意度。

案例：百度在 SSC 建设方面一直做得比较好，HRSSC 们是如何充分利用相对比较完善的信息系统，通过问题解决技能，高效处理大量的人力资源日常事务的？通过案例得到启发和思考。

第二课：搭建 HRSSC 的关键点

背景：共享服务中心的信息系统不是企业想建就建的，有些企业不适合，不适合建共享服务中心的企业如何运作三支柱？哪些企业适合升级为 SDC？如何升呢？

1. SSC 非建不可吗？
2. 哪种类型的企业适合搭建 SSC？
3. 信息系统不完善的 SSC 如何运作？
4. 哪类企业适合搞 SDC？
5. 如何从 SSC 升级 SDC？

案例：腾讯搭建 HRSSC 的思路与策略，为什么从 SSC 升级 SDC？借鉴腾讯的思路，反思自己企业的 HRSSC 该如何改进。