

## 《钟博士·HR 三支柱》系列课程——

国家版权局颁发知识产权证书

## 《向世界著名银行学 HR 三支柱》

**(HRCOE、HRBP、HRSSC)**

培训导师：钟虹添博士

(HR 三支柱中国首席培训师/人才梯队建设中国第一人)

《向世界 500 强学 HR 三支柱》获国家版权局证书（中国仅一本）

版权号：2018-A-00506932



## 一、课程收益

1. 了解三支柱的基本概念和实施三支柱的目的与意义；
2. 掌握 HRCOE 的角色定位和关键职责设计方法；
3. 掌握 HRCOE 的素质要求和培养方法，掌握 HRCOE 的工作方法；
4. 掌握 HRBP 的角色定位和关键职责设计方法；
5. 掌握 HRBP 的工作方法和 HRBP 队伍的发展思路与策略；
6. 教练式辅导技能：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。掌握针对业务主管和部门员工的教练辅导技术。
7. HRBP 与员工沟通技能：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。
8. 掌握 HRSSC 的角色定位和关键职责设计方法；
9. 掌握 HRSSC 的工作方法和人员配备的思路和策略；
10. 掌握三支柱运营模式在银行推动的思路、方法和策略；

**特别收获：你将获得花旗银行/渣打银行/兴业银行/汇丰银行等银行在使用的 HR 三支柱专用的工具包。**

## 二、学习对象

CEO、HRVP、CHO、HRD、HRM、HRCOE、HRBP、HRSSC、行长、管理者。

## 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

### 第一讲：与时俱进——揭秘 HR 三支柱

(本讲适合初学三支柱的学员)

1. 互联网+的时代，世界颠覆了什么？
2. 什么样的人力资源管理才能适应企业的需要？
3. 戴维尤里齐的 HRCOE\HRBP\HRSSC；
4. HR 三支柱的核心观点是什么？
5. 为什么三支柱是企业人力资源管理必走之路？
6. 世界与中国银行业的三支柱的现状；
7. 三支柱运营模式的 HR 组织架构设计与案例分析；

**案例解读：花旗银行 HRBP 案例解读、分析与启发。**

**练习：三支柱架构的职能与岗位职责设计。**

## 第二讲、HRCOE——HR 能力提升者

1. HRCOE 主要做什么；
2. HRCOE 的目标与价值；
3. HRCOE 与三支柱模型；
4. HRCOE 的素质能力要求；
5. HRCOE 人才的培养策略和方法。

案例分享：汇丰银行 COE 解读与参考价值。

## 第三讲、HRCOE 实践应用

1. HRCOE 如何准确把握企业人力资源战略？
2. HRCOE 设计人力资源管理体系的关键要点；
3. HRCOE 业务运作流程；
4. HRCOE 与业务部门的工作互动；
5. HRCOE 与 HRBP、HRSSC 的工作互动与配合；

案例分享：汇丰银行 COE 的运营方式与启示

## 第四讲、正本清源——HRBP 的六大职责

1. 事务型与战略型 HRBP 的区别；
2. HRBP 的核心思维与工作方式；
3. HRBP 的工作目标是什么？
4. 职责一：同谋者——业务部门战略伙伴；
5. 职责二：布政者——推动 HR 政策；
6. 职责三：计划者——制定业务部门 HR 年度/月度计划；
7. 职责四：养花者——人才培养设计与参与；
8. 职责五：立魂者——推动企业文化建设与参与；
9. 职责六：协调者——员工关系建立与管理；

案例解读：渣打银行 HRBP 的分析与借鉴。

## 第五讲、牢不可破——HRBP 与主管的沟通技能

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；

案例解读：汇丰银行的“HR 专业委员会”，阿里的政委机制，建立了 HRBP 的权威。

练习：案例练习——如此难缠的业务主管如何搞定他？

## 第六讲、亲密无间——HRBP 与员工的沟通技能

### 一、与员工沟通方式

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；

## 二、教练式辅导

### （一）教练式辅导 GROW

#### 1.经典的 ROW

G：制定目标

R：了解现状

O：讨论方案

W：确定意愿。

### （二）教练式辅导的五个关键

1：维护自尊，加强自信

2：仔细聆听，善意回应

3：寻求帮助，鼓励参与

4：分享观点，传情达理

5：给予支持，鼓励承担

**案例解读：花旗银行的“金三角行动”案例解读。**

**练习：与业务部门员工沟通技能练习**

## 第七讲、HRSSC——HR 效率提高者

1. HRSSC 的主要功能和职责；
2. HRSSC 对业务部门的作用和贡献；
3. HRSSC 与三支柱模型；
4. HRSSC 的人员配备方法；
5. HRSSC 的人员编制测算方法；

## 第八讲、HRSSC 实践应用

1. HRSSC 共享体系设计；
2. HRSSC 如何开展服务；
3. HRSSC 共享运作流程；
4. HRSSC 与业务部门的工作互动；
5. HRSSC 与 HRBP、HRCOE 的工作互动与配合；

**案例解读：法国兴业银行的 HRSSC 体系案例解读。**

## 第九讲、落地有声——推动与运营三支柱

### 一、推动三支柱运营模式

（适合准备推动三支柱/HRBP 的银行）

1. 企业发展战略与三支柱运营模式；
2. 什么规模、哪种发展阶段的企业适合三支柱运营模式？
3. 推动三支柱运营模式的准备工作；
4. 推动三支柱运营模式的各方职责；
5. 如何循序渐进推动三支柱运营模式？
6. 运营三支柱模型遇到的主要问题与解决对策；
7. 三支柱人员考核方法与策略。

### 二、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；
- 三、企业战略阶段与三支柱运营
1. 企业发展初期的三支柱工作重点；
  2. 企业高速发展期的三支柱工作重点；
  3. 企业稳定运营期的三支柱工作重点；
  4. 三支柱人员的培养与职业发展规划。
- 案例解读：著名银行实施三支柱的案例介绍与分析。**