

《钟教授·HR 三支柱》系列课程——

国家版权证书，本领域中国唯一

《向世界 500 强学 HR 三支柱》

**(HRCOE、HRBP、HRSSC)**

培训导师：钟虹添教授

三支柱/HRBP 中国首席培训师

哈佛大学核心竞争力中国课题组研究员

# 人才梯队建设中国第一人 全球卓越领导力培养专家

说明：

本课程钟虹添教授曾在欧洲部分国家、日本、韩国、台湾、新加坡、马来西亚、泰国、缅甸等国家和地区讲授。

**《向世界 500 强学 HR 三支柱》获国家版权证书（中国唯一证书）**

**版权号：2018-A-00506932**



- 三支柱。掌握 HRCOE/HRBP/HRSSC 的主要职责，运行三个模块分别需要掌握的关键技能。
3. 三支柱五线谱——支柱运营线，告诉你三支柱应该怎样开展工作。掌握 HRCOE/HRBP/HRSSC 的主要工作流程、权限规划，三支柱内部运营与管理方法；

4. 三支柱五线谱——职业成长线，告诉你干三支柱后职业路怎么走。掌握成为三支柱后，各自的职位层级确定、晋升路线、成长与培养方法。
5. 三支柱五线谱——战略业务线，告诉你与业务部门沟通时怎样才能掌握主动权。掌握事务型的三支柱们如何做好企业的外部环境、战略与业务分析方法。

## 二、学习对象

希望全面掌握三支柱技能的 HR，在三支柱运营中遇到困难的 HR 们，

## 三、培训导师

钟虹添教授。

## 四、培训课时

二天。

## 五、授课方式

- 1.授课方式：内容讲授、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。
- 2.时间安排：内容 35%，案例 35%，研讨 30%。
- 3.老师在课程中安排的各种练习与研讨，都是结合本企业情况而进行的，学员研讨结果对本企业运营三支柱有改善与提升作用。
- 4.培训最后阶段，学员可以提出在三支柱实践中遇到的各种问题（越刁钻越好），老师全部解答。

## 六、课程大纲

### 第一讲、三支柱五线谱——理念重塑线

1. HR 在企业的价值与战略贡献；
2. HRCOE\HRBP\HRSSC 三支柱与 HR 突围之道；
3. 三支柱的四大革命——服务变革、能力变革、效率变革、效果变革；
4. HR 三支柱需要具备的理念/服务意识；
5. “一个大脑、两只手、三条腿”——HR 三支柱需要具备的能力素质模型；
6. HR 数据化在三支柱中的作用与应用；
7. 世界与中国企业的三支柱的现状；
8. 类似企业的三支柱组织机构设计案例与分析；

案例解读：第一个吃螃蟹的 IBM 的三支柱分析与启发，中国本土企业的案例解析。

研讨：实践三支柱后，HR 的理念/能力转变，及机遇与挑战。

### 第二讲、三支柱五线谱——专业技术线

#### 一、HRCOE——能力提升者

- 1.HRCOE 的四大价值；
- 2.COE 四大职责；
- 3.COE 六步工作流程；
- 4.COE 的五种胜任素质要求。
- 5.人力资源管理各大模块在三支柱是如何分工负责的。

研讨：本企业 COE 职责设计建议，如果 COE 专业能力不足，如何解决？

#### 二、HRBP—HR 效能提高者

- (一) HRBP 的八大硬伤；
- (二) BP 必须掌握的六项技能；
- (三) 初任 HRBP 者需要提前做好的两件事；
- (四) HRBP 的六大职责——同谋者、布政者、计划者、养花者、立魂者、激励者；

**研讨：本企业 HRBP 职责设计分析与建议。**

(五) 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. 微服私访——默默地把业务部门摸个透；
- 4. 有的放矢，不乱叫，倾听与表达的高超艺术；
- 5. 朋友好办事——三招让你成为业务主管的好朋友；
- 6. 没权威，难生存——借力业务会议与设立 HR 专业委员会，打造 HRBP 的绝对权威；

**案例解读：亚马逊的“HR 专业委员会”，阿里的政委机制，建立了 HRBP 的权威。**

**练习：案例研讨——如此难缠的业务主管如何搞定他？**

(六) HRBP 与员工的沟通技能

- 1. 面对业务部门员工，HRBP 的三个角色；
- 2. HRBP 与员工的五大沟通渠道建设；
- 3. 教练式沟通的三个维度、八个方法；
- 4. 搞定特殊员工——员工接待日的操作方式；
- 5. 一个都不能少——班组沟通的方式与重点；
- 6. 摸清管理者——参加科室会议；
- 7. 建立自媒体宣传平台，打造网红式 HRBP；
- 8. 员工关怀要创新——让员工把你当菩萨；

**案例解读：华为 HRBP 教练式沟通机制、西门子的“金三角行动”，了解以知识密集型员工为主的高科技企业的 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。**

**练习：与业务部门员工沟通技能练习**

### 三、 HRSSC——HR 效率提高者

- 1. HRSSC 的三大价值；
- 2. SSC 的两大运营中心，主要功能和职责；
- 3. SSC 的主要岗位设置；
- 4. SSC 的招聘管理流程
- 5. SSC 的绩效考核流程；
- 6. SSC 的薪酬管理流程；
- 7. 谁适合去干 SSC？
- 8. SSC 的九项胜任素质要求；
- 9. SSC 如何成为 SDC——从被动服务转变为主动服务/超前服务？
- 10. HRSSC 与人力资源管理数据化/大数据；
- 11. HR 数据化/大数据在共享服务中心的应用与发展方向；
- 12. 以共享服务中心为基础的 HR 大数据在三支柱运营中的应用

**案例分享：IBM、西门子构建 SSC 的思维与方法。国内著名企业 HR 数据化/大数据在 SSC 中的关键作用。**

**研讨：本企业的共享服务中心建设与服务能力提升；**

### 第三讲、三支柱五线谱——支柱运营线

- 1. 三支柱内部如何沟通协调？

2. HRCOE 的主要工作流程，与上下游的关系与分工；
3. HRBP 的主要工作流程，与上下游的关系与分工；
4. HRSSC 的主要工作流程，与上下游的关系与分工；
5. HRBP 的工作汇报策略；
6. HRBP 的绩效考核策略；
7. HRBP 的工作权限规划；
8. 三支柱在各人力资源管理模块中的不同工作权限。

**案例分享：西门子、华为、阿里 HRBP 的权力。**

**研讨：本企业 HRBP、COE、SSC 在工作中需要哪些工作权力支撑？**

#### **第四讲、三支柱五线谱——职业成长线**

1. HRCOE 的三个晋升方向；
2. HRBP 确定为什么职级与职位，自己争取；
3. HRBP 的晋升之道；
4. HRBP 的来源；
5. HRSSC 的晋升之道；
6. 三支柱的 HR 专业能力培养策略和方法设计。

**案例分享：西门子的三支柱 HR 专业能力培养方法。**

#### **第五讲、三支柱五线谱——战略业务线**

- 一、三支柱的四种业务场景——哪些场景下需要做战略分析？
- 二、三支柱的战略分析技能
  1. 事务型三支柱与战略型三支柱的区别；
  2. 调研诊断维度：公司、客户、竞争对手 3C's (Strategic Triangle Model) ；
  3. 公司层面调研的维度与方法；
  4. 竞争对手调研的维度与方法；
  5. 客户调研的维度与方法。
  6. 业务部门的 SWOT 分析；
  7. 运用有效的业务信息，做出正确的对策，为 HR 三支柱服务。

**案例解读：**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，三支柱们如何去了解和掌握企业内外环境和战略，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，其战略分析技能和方法值得借鉴。

**练习：本企业内外环境与战略案例分析练习**

**意犹未尽：推动三支柱需要注意的一些关键点！**