

“HR 三支柱转型”

——人力资源管理变革与三支柱模式转型

主讲：张剑（2天）

【课程背景】

传统的人力资源管理理论认为人力资源管理发展经历了人事管理、人力资源管理、战略人力资源管理三个阶段，三者和管理理念、管理地位和管理目标方面存在较大的差异。但随着互联网、AI 技术的发呢，企业的竞争越来越呈现跨界、合作、共享的趋势，传统的以职能为主的人力资源管理理论在面对管理环境和管理对象的多样化时，往往人不从心，势必影响人力资源管理的效能。

IBM 在汲取人力资源管理大师戴维·尤里奇（Dave Ulrich）的人力资源管理四角色模型（战略伙伴、变革先锋、效率专家、员工后盾）的基础上，在实践中创造性的进行了人力资源管理三支柱模式的变革：**HRBP（业务伙伴）、HRCOE（领域专家）、HRSSC（共享服务中心）**，从流程的角度对原人力资源管理的职能进行了平台化的改革，让人力资源管理的各领域工作进行重组和优化，实现了人力资源管理从职能驱动到市场驱动的变革，大大提升了管理的效率。

目前人力资源管理三支柱模式已成为许多集团型、科技型、创新型、成长型企业学习和实践的典范。

【课程收益】

- 1、帮助学员从企业战略和组织发展的角度，认清人力资源管理变革和转型的必要性，掌握三支柱模式的理念、原则和转型条件，实现流程化、平台化的人力资源管理，有效支持企业的发展；
- 2、帮助学员掌握 HRBP 的构建和运作方法，正确界定 HRBP 的角色与定位，了解 HRBP 的转型与业务赋能的方法，为业务发展提供高效支持；
- 3、帮助学员掌握 HRSSC 的构建和运营的方法，掌握 HRSSC 的组织设计、人员管理、共享内容与标准的方法，实现人力资源管理工作 and 信息的共享，提升组织的整体效率；
- 4、帮助学员掌握 HRCOE 的构建和运作方法，了解 HRCOE 的角色和职能，掌握 HRCOE 的人员配置、组织管理的方法，提升人力资源管理的专业和效度；
- 5、帮助学员掌握优秀企业三支柱模式转型升的实践，提升学员人力资源管理的实战能力，打造企业管理竞争优势，支撑企业战略的实现。

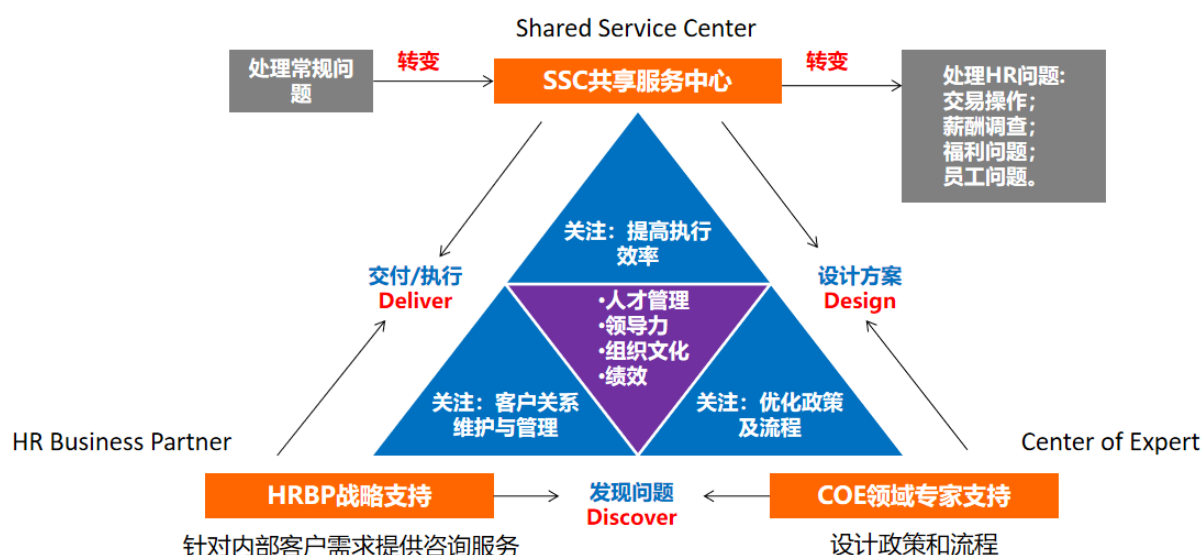
【课程对象】

总经理/副总经理、人力资源总监/经理/主管、HRBP、COE、SSC、业务部门负责人

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前 1~2 周
课中	学习方法、改变认知、 掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、 帮助落实	行动计划：531 学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后 2 个月内 (免费)

【课程逻辑图】



【课程大纲】

第一讲 人力资源管理变革与三支柱转型

1、人力资源管理变革与突破

- ◇ 人力资源管理路径图
- ◇ 传统人力资源管理模式的短板
- ◇ 人力资源管理未来发展的趋势
- ◇ 由外而内的人力资源管理变革

2、人力资源管理三支柱模式转型

- ◇ 三支柱模式的起源
- ◇ 三支柱模式解读
- ◇ 三支柱模式的职能与分工
- ◇ 企业三支柱模式导入的创新

◇ 人力资源如何成为业务伙伴？

【应用工具】人力资源管理路径图、人力资源管理三支柱模式

【案例分析】IBM 的人力资源管理转型、华为的三支柱模式/全球 HR 组织架构、宝钢的三支柱转型及价值、腾讯的 SDC 模式转型、海尔基于客户的 SHARP 模型、海尔的互联网组织转型、阿里的政委模式

【小组讨论】什么样的企业什么时候适合三支柱转型？VUCA 时代的人力资源管理如何突破瓶颈？业务组织架构为谁服务如何有效设计？SDC 与 SSC 的区别与联系？

【实战演练】某集团 HR 三支柱模式框架构思

第二讲 三支柱转型的起点——HRSSC 构建与运营

1、HRSSC 的定位与构建

◇ 业务发展促进传统人力资源管理组织的变革

◇ 专业化共享中心 HRSSC 的构建与转型

◇ HRSSC 的模式与发展

◇ 什么样的情况适合建设 HRSSC？

◇ HRSSC 建设的基础支持

◇ HRSSC 构建的基本程序

◇ HRSSC 选址的一般标准

◇ HRSSC 内部组织结构的设计

2、HRSSC 共享内容与标准的设计

◇ 共享需求的本质

◇ 共享内容识别的标准

● 前、中、后台的识别

● 基础与创新的识别

◇ 共享中心与 BP 的业务协同

● 战略与规划

● 招聘面试

● 培训管理

● 绩效管理

● 薪酬管理

● 劳动关系

3、HRSSC 内部运营的管理

◇ HRSSC 实施运营的关键要素

◇ HRSSC 的分层交付服务模式

◇ HRSSC 运营的要点

◇ HRSSC 服务流程的再设计

【应用工具】HRSSC 的模式与发展图、人力资源服务流程划分矩阵、HRSSC 分层交付模型、HRSSC 四维度

选址标准

【案例分析】中兴通讯的 HRSSC 设计与运营、华为/腾讯 SSC 的发展、京东 HRSS 的发展、施耐德 HRSSC 的 KPI、华为/腾讯/阿里三支柱发展与 HRSSC 建设、拜耳公司的 HRSSC 流程规划

【小组讨论】HRSSC 转型需要具备什么条件？

【实战演练】某公司 HRSSC 组织架构、服务内容、交付模式与关键流程的设计

第三讲 三支柱转型的核心——HRBP 赋能

1、如何理解 HRBP 赋能？

- ◇ 企业管理常见的“深井病”
- ◇ 明确 HRBP 的角色与定位
- ◇ HRBP 赋能的方向

2、机制自驱动为业务管理赋能

- ◇ 企业管理运营机制透视图
- ◇ 业务驱动的三种方式
- ◇ 机制的本质与核心
- ◇ 管理制度建设的方法与技巧

3、绩效管理创新为业绩提升赋能

- ◇ 绩效管理为什么做不好？
- ◇ 业务思维的绩效管理创新
- ◇ 绩效管理常见难题的解决办法

4、人才供应链为业务持续发展赋能

- ◇ 业务驱动的人才战略与供给策略
- ◇ 基于目标的人才选拔与任用策略
- ◇ 业务导向的人才培养策略
- ◇ 基业长青的人才保留与激励方法

【应用工具】戴维·尤里奇的四角色模型、囚徒困境、人才学习金字塔、人才保留与激励模型

【案例分析】华为 HRBP 的角色与关键业务活动、阿里管理修炼“九板斧”、华为 HRBP 的培养与建设、三份考勤制度的思考、某公司人事制度条款分析

【小组讨论】业务管理者与 HRBP 如何进行绩效关联？腾讯游戏产业的创新培训、如何界定处罚标准？如何设计不确定信息下的 KPI 目标值？如何让考核指标值制定更容易？OKR 与 KPI 方法如何有效协作？

【实战演练】某制度元则的设计、目标分解与指标设置、销售人员的关键引导

第四讲 三支柱转型的关键——HRCOE 的组织与运作

1、HRCOE 的角色职能与实现

- ◇ HRCOE 的角色和职责
- ◇ HRCOE 的胜任素质要求

- ◇ HRCOE 专家的来源
- ◇ 如何发挥 HRCOE 专家的作用？

2、HRCOE 的人员配置与组织管理

- ◇ HRCOE 的配置与组织结构
- ◇ HRCOE 的问题解决模式
- ◇ HRCOE 的考核管理

【应用工具】HRCOE 胜任素质模型

【案例分析】腾讯 HRCOE 的飞龙计划、阿里巴巴 HRCOE 的组织架构、HRCOE 的新型人力资源工具

【小组讨论】如何解决企业合并重组后岗位管理难题？

【实战演练】集团化公司 HRCOE 组织运营的设计

第五讲 三支柱转型的未来——导入、推进与发展

1、三支柱模式转型及其挑战

- ◇ 人力资源转型的渐进性
- ◇ 三支柱转型的常见模式
- ◇ 三支柱转型面临的挑战及应对

2、三支柱模式的推进与发展

- ◇ 差异化的企业三支柱转型推进方式
- ◇ HR 三支柱的升级
- ◇ HR 三支柱实现重构
- ◇ 成为人力资源总架构师

【应用工具】四支柱模型、双支柱模型

【案例分析】IBM 的两顶帽子、从绩效管理看华为的三支柱模式协同

【小组讨论】转型过程中如何赢得领导和管理层的支持？

【实战演练】头脑风暴——三支柱架构与转型模式设计