**《人力资源管理三支柱模式》课程大纲**

**华乃晨**

企业人力资源管理在现代组织发展中起到非常重要的作用。随着人力资源管理实践模式的不断进阶，HR三支柱模式自美国GE公司探索开始，逐渐在全球范围内流行传播。在中国，腾讯、华为、阿里巴巴等诸多知名企业均在践行着HR的三支柱模式。

那么，传统的人力资源管理六大模块与最新的HR三支柱是什么关系？HR三支柱之间要如何配合开展工作？三支柱中的HRBP作为最贴近业务的HR角色，应该具备什么样的工作技能？

本课程从HR三支柱与传统人力资源六大模块的差异点出发，结合华为、阿里和腾讯的实践案例，深入挖掘HR三支柱在中国的落地实践，帮助学员最大化实现学习目标，并做到学以致用，知行合一。

**【培训收益】**

1、明晰人力资源管理的系统性与全局性特点；

2、了解人力资源管理三支柱理念及工作模式；

3、了解COE、SSC、HRBP之间的工作合作模式；

4、掌握COE、SSC工作的基本工作理念与内容；

5、掌握HRBP的基本工作技能与工作方法。

**【培训对象】**

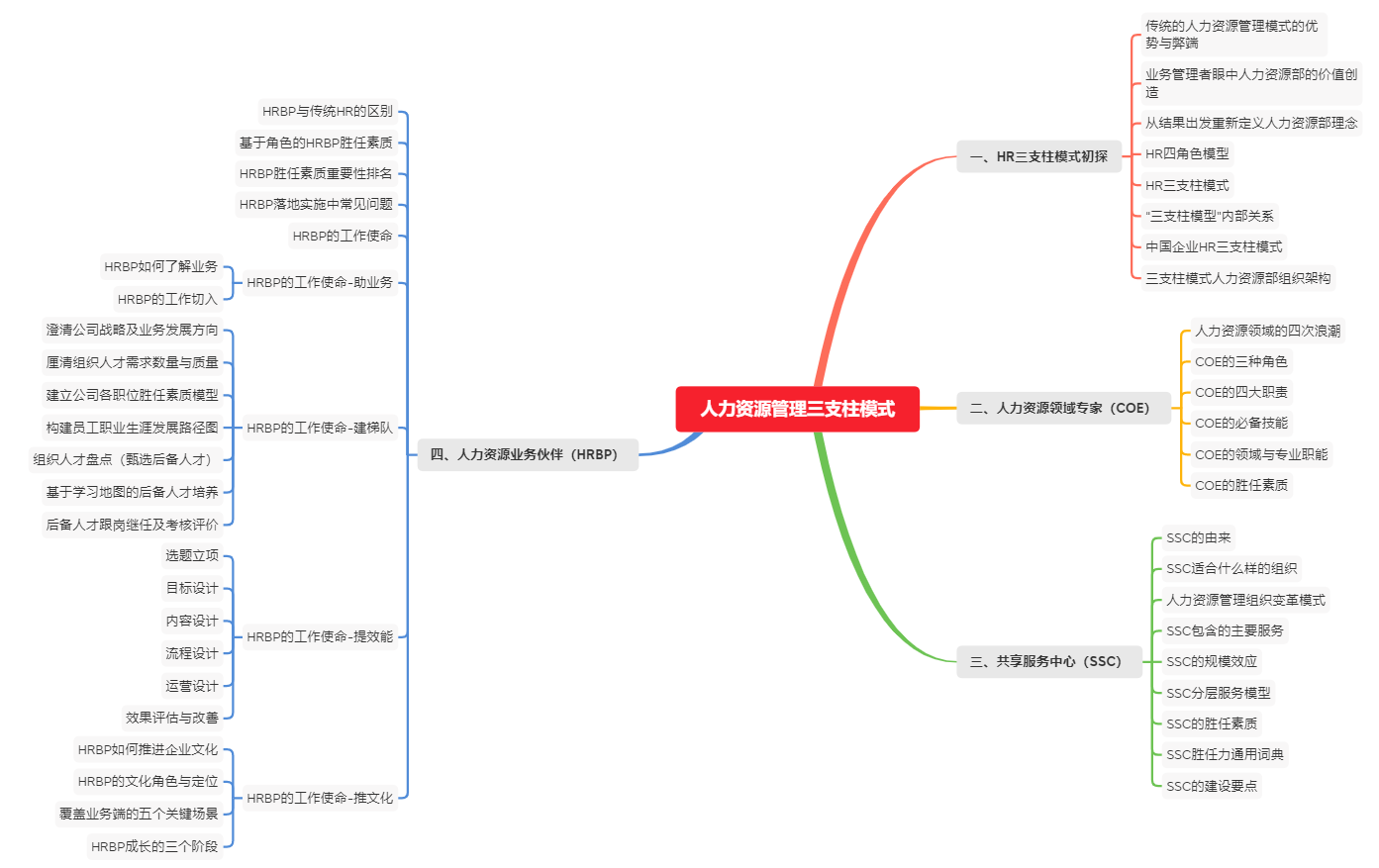
人力资源管理工作者

**【培训时间】**

3天，6小时/天

**【培训方式】**

讲师讲授、小组讨论、团队共创、游戏教学、视频教学、实操演练、情景模拟、学员分享、讲师点评，以解决实际问题与痛点为导向，关注价值提升与人才赋能，注重实战落地与培训后的知识、工具和方法应用。

**【课程逻辑】**

**【培训安排】**

**课程导入：学习目标建立与破冰**

1、培训规则宣导

2、学习方法介绍

3、团队建设与破冰

**一、HR三支柱模式初探**

1、传统人力资源管理模式

2、人力资源部的生存危机

3、传统人力资源管理者的困境

4、人力资源部的价值创造

5、从结果出发，重新定义人力资源

6、团队共创：HR四种角色

7、人力资源三支柱模式

（1）案例：阿里巴巴人力资源管理体系

（2）案例：腾讯HR三支柱架构图

（3）案例：华为HR三支柱架构图

（4）中国实践的HR三支柱

（5）团队共创：HR三支柱与职能模块的关系

（6）三支柱模式的人力资源部组织架构模式

**二、人力资源领域专家（COE）**

1、人力资源领域的四次浪潮

2、HRCOE的必备技能

3、HRCOE的角色

4、HRCOE的职责

5、HRCOE的工作领域与专业职能

6、HRCOE的胜任素质

7、案例：腾讯的HRCOE架构

（1）腾讯的HRCOE架构图

（2）腾讯学院培训体系

（3）团队共创：腾讯的组织文化变革

**三、共享服务中心（SSC）**

1、HRSSC的概念

2、HRSSC适合的组织类型

3、人力资源管理组织变革模式

4、团队共创：HRSSC平台上的人力资源工作

5、HRSSC的规模效应

6、HRSSC分层次服务规模

7、HRSSC的胜任素质

8、团队共创：SSC的通用能力词典

9、案例：百度人力资源信息化建设历程

（1）百度数据分析指标体系

（2）SSC的建设要点

**四、人力资源业务伙伴（HRBP）**

1、HRBP与传统HR的区别

2、HRBP的胜任素质与能力排序

3、案例：阿里巴巴的HRBP胜任素质

4、案例：华为的HRBP能力素质模型

5、HRBP落地实施中常见问题

6、HRBP的工作使命

（1）助业务

（2）建梯队

（3）提效能

（4）推文化

7、HRBP的工作使命-助业务

（1）HRBP如何了解业务

（2）HRBP工作的切入点

（3）HRBP工作不能踩的坑

8、HRBP工作的切入点

（1）员工状态不好

（2）绩效总是不达标

（3）人不够招聘难

（4）有些管理缝隙要填补

（5）长期先盘点诊断再做规划

9、HRBP的工作使命-建梯队

（1）澄清公司战略及业务发展方向

（2）公司战略及业务发展方向澄清

（3）团队共创：澄清公司战略及业务发展方向

（4）常见组织战略分析模型

（5）厘清组织人才需求数量与质量

（6）建立公司各职位胜任素质模型

（7）团队共创：X岗位的职位任职资格标准

（8）构建员工职业生涯发展路径图

（9）团队共创：设计X职业发展路径图

（10）组织人才盘点（甄选后备人才）

（11）基于学习地图的后备人才培养

（12）后备人才跟岗继任考核评价

10、HRBP的工作使命-提效能

（1）效能的概念

（2）HRBP的增效思考

（3）基于双赢的薪酬绩效指标设计

（4）绩效沟通与辅导模式

（5）十个强而有力的教练问题

（6）视频分析：挑战的评估面谈

（7）组织学习效能提升

（8）团队共创：学习项目设计全景画布

（9）选题立项

（10）目标设计

（11）内容设计

（12）流程设计

（13）运营设计

4、HRBP的工作使命-促文化

（1）HRBP如何推进企业文化

（2）HRBP的文化角色与定位

（3）覆盖业务端的五个关键场景

（4）HRBP成长的三个阶段

（5）案例：阿里巴巴政委的五大特色

（6）团队共创：HRBP促进文化的优秀实践

**复盘总结：知识复盘与收获分享**

1、课程逻辑串联与知识点复盘

2、学习心得体会与收获总结

3、学员分享与讲师点评