**向世界500强学HR三支柱(网课）**

**————————————————————————**

培训时间：8月13-15日（3天每晚20：00-22：00 直播）

培训对象：CEO、HRVP、CHO、HRD、HRM、HRCOE、HRBP、HRSSC、各级直线经理。

培训费用：899元/人（直播） 499元/人（录播）4980元/人（线下面授）

学习工具：企赢微课堂在线学习平台

1.学员微信群社群辅导作业学员提问解答。

2.企赢微课程随时可回看，利用碎片化的时间充电。

3.企赢微课网课都采用账号密码进入制防止非购买课程人员参与听课。

4.凡事参加企赢微课堂学员购买课程回看期限1年。

**服务热线：18820199517 （彭老师）**

温馨提示：此课程我们可以提供企业内部培训与咨询服务，欢迎来电咨询。

1. **课程收益**

人力资源管理升级为三支柱运营模式后，必须明白三支柱到底是什么？**（与时俱进啊）**；企业要运作好，首先组织要健康，三支柱们必须为组织的健康把脉、诊断**（掌握组织诊断技能）**；为了更好地为业务把关和服务，必须提前了解和掌握业务部门的战略环境**（掌握战略分析技能）**；当业务出现问题时，懂得进行业务诊断，找出问题所在，提出解决思路**（业务诊断技能），**业务部门的项目结束后，组织开展项目复盘工作，找出优势与问题，为业务取得更的成绩打好基础**（项目复盘技能）。**推动实施三支柱，应该做哪些工作呢？**（掌握落地有声的技巧）**

1. 与时俱进——了解三支柱的基本概念和实施三支柱的目的与意义；掌握基于三支柱的人力资源组织架构设计与HRCOE、HRBP、HRSSC的职责与分工。
2. 望闻问切——组织诊断技能：掌握从金字塔顶端的角度，对组织的健康状况进行全方位诊断的技术。
3. 抬头看天——战略分析技能：掌握调研诊断技能，从全局角度分析战略、了解战略，跳出本业务部门从全局看各业务部门的发展与问题，不仅分析内部业务，更把触角伸到外部环境和竞争对手，使HR们全面掌握战略环境。
4. 深入前线——业务诊断技能：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HR撩业务的能力。
5. 温故知新——项目复盘技能：复盘可以帮助业务避免犯同样的错误，固化流程、校验方向、认清问题背后的问题，发现和产生新的想法与知识，把失败转化为财富，把成功转化为能力。
6. 落地有声——了解和掌握推动或运营三支柱的关键点和方法。

**特别收获：你将获得西门子/IBM/华为/阿里/亚马逊/腾讯等企业在使用的三支柱专用的工具包。**

**二、学习对象**

CEO、HRVP、CHO、HRD、HRM、HRCOE、HRBP、HRSSC、各级直线经理。

**三、培训导师**

钟虹添教授。

**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. 世界与中国企业的三支柱的现状；
7. 三支柱运营模式的HR组织架构设计与案例分析；

（西门子、亚马逊、苹果的三支柱架构，华为、BAT三支柱架构，优缺点分析与启发）

1. 能力提升者——HRCOE的主要功能与职责分工，岗位如何设置？

（争执点：COE需要承担招聘、培训、组织发展等具体工作吗？）

1. 效能提升者——HRBP的主要功能与职责分工，岗位如何设置？

（争执点：COE需要承担招聘、培训、组织发展等具体工作吗？）

1. 效率提升者——HRSSC的主要功能与职责分工，岗位如何设置？

（如何从SSC直接提升为SDC？）

**案例解读：第一个吃螃蟹的IBM的三支柱解、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、望闻问切——组织诊断技术**

**一、亚马逊组织诊断案例**

1.诊断人员选择。

2.角色设置与每个角色的责任——主持人、观察员、专家团、组织者。

3.PPT式的诊断范围展示。

4.组织形式：成员分组、轮流发言、结果反馈、小组评比、学员DIY、奖励机制、学员虚拟币。

5.复盘：重要问题回顾，总结关键结果。

**二、阿里巴巴六个盒子案例**

**第一个盒子：目标/使命**

诊断范围：战略大图、绘制战略地图、衡量标准与KPI、拼战略大图。

**第二个盒子：组织/架构**

诊断范围：组织架构选择、战略核心能力评估、经理胜任能力、布阵点兵分析。

**第三个盒子：关系/流程**

诊断范围：部门/岗位之间依赖关系的基础、沟通协调流畅性、关键流程评估、边界的定义、组织文化模式选择。

**第四个盒子：激励/奖励**

诊断范围：精神激励与物质奖励的选择、奖励机制/激励机制方向与思路。

**第五个盒子：帮助/支持**

诊断范围：需要资源分析、支持的工具分析、帮助与支持的内容和方法。

**第六个盒子：领导/管理**

诊断范围：管理层领导力、领导风格、从第一到第五个盒子需要管理层的领导/管理能力。

**练习：组织诊断案例分析与研讨。**

**第三讲、抬头看天——战略分析技能**

一、三支柱的战略调研技能

（一）调研访谈技能

1. 如何从三支柱的角度设计访谈思路；
2. 访谈对象选择；
3. 访谈人员数量的选择的技巧；
4. 编写访谈问题提纲；
5. 设计访谈问题的主要维度；
6. 访谈方法与技巧；
7. 提问题的技巧；
8. 访谈场所的选择；
9. 访谈内容整理；
10. 访谈结论与主要现象/问题。

**案例分享：西门子的三支柱的人员访谈案例**

**练习：三支柱人员的访谈技能练习**

（二）问卷调查技能

1. 三支柱的问卷调查与企业其它调查的区别在哪里？
2. 问卷调查对象选择；
3. 问卷调查对象数量确定的技巧；
4. 编写问卷调查问题提纲；
5. 设计问卷调查问题的主要维度；
6. 问卷调查方法与技巧；
7. 问卷回收技巧；
8. 问卷调查内容整理与统计；
9. 问卷调查结论与主要现象/问题。

**案例分享：西门子三支柱的问卷调查案例**

**练习：基于三支柱运营模式的问卷调查练习**

（三）目标观察技能

1.目标观察范围和内容设计；

2.目标观察对象设计；

3.目标观察实施技巧；

4.目标观察总结、分析技能。

**练习：基于三支柱运营模式的目标观察练习**

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：企业内外环境与战略案例分析练习**

**第四讲、 深入前线——业务诊断技能**

1. 业务运作，三支柱该介入多深？
2. 业务诊断，诊断什么内容？
3. 业务诊断不要忘了竞争对手；
4. 业务诊断的四个步骤；
5. 业务诊断的五种方法
6. 业务诊断结果的呈现技巧——把握火候与时机。

**案例解读：华为三支柱撩业务的方法-——“1245模式”**

1. 1撩：可以撩
2. 2个目的：把关业务、服务业务
3. 4大步骤：调研、分析、判断、呈现
4. 5种方法：CPM、人员访谈、问卷调查、资料分析、市场调查

**练习：企业业务部门业务运营诊断练习**

**第五讲：温故知新——项目复盘技能**

每个项目结束，每个考核周期完成，HRBP与三支柱们都需要组织业务部门的人员开展复盘工作，以发现和产生新的想法与知识，把失败转化为财富，把成功转化为能力，持续提升业务部门的业绩暴涨。

第一步：复盘工作坊规则

备注：让所有人在统一的规则下进行复盘，并使促动师与学员建立充分的亲和；

第二步：团队建设

备注：团队建设，加强学员之间的竞争氛围与集体荣誉感

第三步：复盘澄清

备注：明确本次复盘的目标，即上次培训后小组提出的行动目标、改进计划、行动方案等

第四步：目标回顾

备注：充分回顾上次培训现场确定的目标、改进计划和行动方案

第五步：评估结果

备注：客观对照，目前各项目标、计划，行动方案达成的情况

第六步：分析原因

备注：分析原因，深度推演，复盘

第七步：总结规律

备注：复盘，有了哪些洞见，总结出了什么样的规律

第八步：再次起航

备注：根据以上复盘得出的结论，我们将如何再次起航（沙盘—目标、计划）

第九步：分享收获

备注：整个工作坊结束后，每个人每个小组分享收获

**案例解读：**亚马逊的业绩复盘、阿里巴巴的项目复盘，在业内非常有名气，通过案例介绍得到启发和思考。

**练习：业务复盘工作坊使用与练习**

**第六讲、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的企业）

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。

**案例解读：中兴、百度等名企是引入与推动三支柱案例分析**

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；

**案例解读：腾讯COE、BP、SSC能力素质要求解析与借鉴、启发。**

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：IBM、西门子、阿里巴巴各阶段三支柱运营的案例解析与借鉴、启发。**

**讲师介绍：**

**钟老师：**

**【专业资历】**

* 香港科技大学特聘教授，清华大学特聘教授，2018-2019

年度“中国首席培训师”。

* 工商管理博士DBA、中国HR三支柱首席培训师，中国人才

梯队建设第一人、世界级领导力培养专家。

* 建设银行总行前行长张建国、中国移动集团前董事长奚国华

最推崇的著名企业管理导师。

* 核心专长： HR三支柱运营模式、人才梯队建设、人力资源

管理体系建设、关键人才培养、领导力培养、企业战略管理。

* 二十八年工作经验，世界500强工作经历。曾任西门子、

亚马逊、恒信集团等著名企业的高级管理者；培训足迹遍布台湾、香港、新加坡、马来西亚、德国、澳大利亚、韩国、日本、美国等地。

* GE、IBM、中国移动集团、中国建设银行总行、中国工商银行总行、汇丰银行、国家烟草专卖局、国家电网、三星集团、宝龙集团等著名企业指定培训师/顾问；
* 著名企业管理咨询师，为众多企业提供了战略规划、企业文化建设、人力资源管理、三支柱运营模式、人才梯队建设、领导力培养等咨询项目服务；

**【研究成果】**

1. 著作：《人才梯队建设和思八步法》厦门大学出版社，2011年；
2. 著作：《对话世界500强CHO》中国铁道出版社，2015年；
3. 著作：《战略突破——打造终极核心竞争力》2020年；
4. 课题：《厦门市民营经济发展战略》厦门市政府课题，2007年；
5. 课题：《云南省烟草专卖局/公司发展战略规划》，云南省烟草专卖局课题，2009年；
6. 课题：《云南省烟叶复烤集团发展战略规划》云南省烟叶复烤公司课题，2010年；
7. 作序：为华为畅销书亲自作序《华为你学不会》、《华为人力资源管理方法论》、《华为组织运营方法论》。

中国第一部帮助人才战略落地的著作《人才梯队建设和思八步法》2011年12月由厦门大学出版社出版！全书共58万字，由钟虹添博士与中国移动前董事长奚国华、中国建设银行前行长张建国合著，本书以严谨、系统的专业理论为基础，以企业人才梯队建设实际案例为主要内容，书中有大量的流程、工具和图表，具有很强的专业性、系统性、操作性，可以直接引用或模仿，是企业实现智力需求和人力需求的最佳解决方案。

本书得到了中央大型企业相关领导的好评，如：工商银行董事长姜建清、中国石化集团董事长傅成玉、中国电信董事长王晓初、国家电网公司总经理刘振亚、国家烟草专卖局前局长姜成康等。

**报 名 表**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 单位名称 | |  | | | | | | | | | | |
| **发票抬头** | |  | | | | | **税务号** | |  | | | |
| 公司地址 | |  | | | | | | | | | | |
| 联系人 | |  | | 手机 |  | | | | | 职务 |  | |
| 参会费用： 元 | | | | **发票内容：1.**培训费 2.信息服务费 3.咨询费 | | | | | | 付款方式：□课前转帐 | | |
| 酒店预订委托 | | | □是 标双 间 标单 间 | | | | | | | | | |
| 汇款账号 | | | 户 名：企赢（深圳）企业管理咨询有限责任公司  开 户 行：中国工商银行股份有限公司深圳布吉支行  公司账号： 4000022309202049860 | | | | | | | | | |
| 参加  学员  名单 | **姓名** | | **职务** | | | **联系电话** | | **课程名称** | | | | **培训时间** |
|  | |  | | |  | |  | | | |  |
|  | |  | | |  | |  | | | |  |
|  | |  | | |  | |  | | | |  |
|  | |  | | |  | |  | | | |  |

**备注：为确保您的名额和及时参加，请提前将《报名表》填好后回复，我们将有专人与您联系确认，并于开课前发出《开课邀请函》。培训时间、地点、住宿等详细信息请以《开课邀请函》书面通知为准，敬请留意。谢谢！详询热线：18820199517 (彭老师)**