

《直线经理的高效人力资源管理能力提升》

(本课程大纲已进行版权注册，严禁任何商业用途)

【课程对象】

企业中层经理、直线经理

【课程收益】

- 使学员明确直线经理的战略定位。
- 使学员掌握直线经理的高效人力资源管理能力的提升技巧。
- 通过案例分析与课堂实操能力训练，掌握提升人力资源管理能力的具体措施。
- 使中层管理者掌握压力驾驭与时间管理能力的提升措施。

【课程时长】

1天(6小时/天)

【课程老师】

梁占海老师

【课程大纲】

第一部分 “厘清角色定位，体现集团价值”

—企业集团总部管理人员战略定位

【课堂思考】：

- 1.集团总部管理人员与分子公司管理人员的战略定位有什么区别？
- 2.作为集团总部的管理人员，应具备哪些分子公司管理人员不具备的素养或能力？

3.案例分析：

某企业集团总部管理人员如何实行“十条高压线”管理制？

某电器集团如何通过3年时间替换73%以上的本土店长？

一、集团总部管理人员七大战略定位

- 1、战略决策的制定者
- 2、风险监控的策划者
- 3、人力资源的经营者
- 4、投融资的调控者
- 5、技术研发的开拓者
- 6、资源调度的统帅
- 7、集团文化的制定与传播者

二、分子公司管理人员的七大战略定位

- 1、集团战略决策的支持者
- 2、风险监控的推动者
- 3、人力资源的管理者
- 4、投融资的执行人
- 5、技术研发的实践者
- 6、资源调度的拥护者
- 7、集团文化的践行者

三、职能定位

1、承上启下：

- 承上，对接股东会和董事会；
- 启下，管控分子公司经营单元。

2、对内对外：

- 对外，掌握行业动态，引领前沿信息
- 对内，制定战略并实施，达成经营目标

3、核心：

- 塑造集团核心竞争力

第二部分 “奠定基础，提升集团化经营与管控水平”

—企业集团总部管理人员必须具备的七项能力

一、战略决策的制定能力

- 1、行业与大环境分析
- 2、五种竞争力模型

【课堂实操】

借助五种竞争力模型，结合企业所处行业，初步对未来 3-5 年行业发展趋势进行分析。

思考：行业战略决策如何分解与传达至各分子公司经营单元？

3.案例分析：

某集团通过成立产业研究院，获取行业顶端咨询，逐步建立战略驱动型企业组织。

某集团总部建立实物档案馆，总结提炼企业文化，落地实施，值得借鉴。

二、企业文化的设计与传播能力

- 1、凝练与文化思考

2、实施落地

3、【课堂实操】

- 分析现有各分子公司经营单元及集团本部有哪些明显违背公司文化的行为？你认为如何改进？
- 请借助集团现有企业文化，制定落地措施。

4、案例分析：

- 某集团总部建立实物档案馆，总结提炼企业文化，落地实施，值得借鉴。
- 阿里巴巴的“倒立文化”与“授戒文化”的传播。

三、集团化管控的执行能力

1、影响执行能力的五大障碍

- 管理心态
- 职业能力
- 运营机制
- 企业文化

2、【课堂实操】：

- 请结合所在集团诊断，目前集团在执行能力上是否存在障碍？存在哪些障碍？你认为如何解决？列出切实可行的措施。
- 思考：如何提升集团总部管理人员的管理心态？如何借助文化工具改变心态？

3、案例分析

- 华为独特的危机文化，如何打造集团强有力的执行能力？
- 牛根生的“牛式分配理论”，如何打造高绩效管理团队？

四、风险监控的策划能力

1、常规风险监控能力

- 风险的识别能力
- 风险判断能力
- 风险评估能力

4.【课堂实操】：

请结合所在行业、集团和分子公司所在经营单元，总结容易发生的各种风险。

2、集团化管控风险

- 内控风险
- 财务风险

3、案例分析：

从《论顺驰的倒掉》谈谈：顺驰的内控是如何建立的？为什么会倒掉？… …

五、人力资源的经营能力

【课堂思考】：人力资源经营和人力资源管理的区别？

1、集团化人力资源经营涉及的六大要素

- 人员规模
- 地区分布
- 人员结构
- 人力成本
- 人才战略
- 投资收益率

2、如何提高人才经营收益率？

- 优化结构、控制成本
- 做好人力资源规划

3、【课堂实操】：

请结合集团未来 1-3 年人力资源规划与现实人员情况进行系统分析，找出问题及解决措施。

六、技术研发能力

1、集团化经营与管控常用的技术领域

- 管控技术
- 产品技术
- 经营技术
- 传播技术
- 其他技术

3、技术研发能力提升的规划与实施

- 人才之上
- 留住精英

【课堂实操】：请结合实际情况，诊断所在集团技术领域还有哪些需要完善的地方？解决措施是什么？

七、资源调度能力

1、企业资源的分类

- 2、集团化资源调度的原则
- 3、人力资源的调度与规划
- 4、财力资源的调度与规划
- 5、资产类资源的调度与规划

【案例分析】

某企业集团如何把行政类资产调度到极致？如何建立人才库供全国范围使用？