
人力资源管理新思维及方法应用

主讲：王海波

【课程背景】

在不确定性增加的 VUCA 时代，移动互联强烈冲击我们的时代，组织的商业模式和经营方式都发生了重大的变化。新兴产业及新的企业不断出现，传统企业也被迫转型升级。

但是，只要有了拥抱时代风口的勇气和融入移动互联的战略，就能够取得成功吗？战略和商业模式可轻易复制，但实质上制约企业的却是容易被忽视的组织能力。

本课程从员工思维、员工能力、员工治理等维度讲解人力资源最新的理论成果和方法工具，帮助人力资源从业人员从容应对新经济条件下的组织能力挑战。

【课程收益】

- 1、了解组织能力在新经济形势下战略与运营中的关键作用；
- 2、掌握组织能力建设的基本方法；
- 3、了解移动互联时代组织对于人力资源工作的新要求；
- 4、掌握新时期员工能力提升的方法工具；
- 5、掌握最新的员工治理与绩效管理方法；
- 6、掌握最前沿的员工激励方法。

【授课方式】

课堂讲授 + 行动学习促动 + 案例分析 + 分组讨论 + 实战练习

【适用对象】

企业中高管、人力资源总监、人力资源经理及相关人力资源从业人员等

【课程时间】

2天，6H/天

【课程大纲】

第一章 移动互联网时代对组织能力的挑战

一、组织成功由什么决定？

- 1、组织成功必须为持续成功
- 2、持续成功有哪些影响因素？

二、战略：找对风口才有可能起飞

【案例】成功企业的路径依赖

- 1、柯达的迷失
- 2、诺基亚的傲慢、偏见、顾虑

三、在变化的中寻找机会

- 1、新客户：卖给更多客户、卖给客户更多、卖给更好的客户
- 2、新地区：走出去、扎下去
- 3、新业务：相关多元化、非相关多元化

四、找对风口，就能起飞吗？

【案例】组织能力的影响

华为 VS 小米 VS 步步高

五、战略与组织能力相乘关系

- 1、组织成功 = 战略 × 组织能力
 - 2、没有组织能力，一切战略都是梦想
-

第二章 组织能力的变化影响人力资源管理方式

一、创造性工作与流程性工作的区别

1、工作内容的区别

2、工作产出的区别

二、新的组织能力要求

1、用户导向

【案例】腾讯与谷歌的客户导向

2、创新

【案例】谷歌的混沌式创新

3、敏捷

【案例】

京东的高效习惯

万达的超敏捷执行力

三、组织能力的三支柱

1、员工能力：从人海战术到精兵强将

2、员工思维：从外在驱动到内在驱动

3、员工治理：从标准规范到灵活敏捷

第三章 员工治理：组织结构的巨变

一、科层制的弊端

1、对外部变化的反应速度慢

2、内部创新壁垒重重

3、自上而下的决策机制

【案例】IBM——大象还能否跳舞？

二、组织结构变革的探索

【案例】

- 1、阿米巴经营模式
- 2、海尔人单合一与倒三角
- 3、华为项目型组织
- 4、阿里巴巴小前台大中台
- 5、韩都衣舍蚂蚁军团

三、变雇佣关系为联盟关系

- 1、团队还是家庭
- 2、任期制
- 3、员工人脉情报网络

【案例】领英的同事圈与阿里巴巴同学会

四、ACE：一种动态的绩效管理方式

- 1、绩效管理体系为何失败？
- 2、ACE 和绩效管理
- 3、动态的绩效对话方式

【案例】谷歌的OKR 模式

第四章 员工能力：重新定义人才

一、筛选关键人才

关键人才标准：职级导向还是价值传递导向？

【讨论】我公司的关键人才标准是什么？

二、“人才吸引”战略的七大指导准则

三、通过入职引导加速人才融合

- 1、OM 框架模型
- 2、OM 成熟曲线
- 3、关键驱动因素及入职引导项目发展趋势

四、人才管理分析与报告系统

- 1、什么是“人才管理分析”？
- 2、评估人才管理项目
- 3、技术、数据和领导力为“分析”赋能

【实战练习】试做自己公司的人才管理分析

五、技能差距

- 1、全球性人才困境
- 2、STEM 技能差距
- 3、解决技能差距问题

第五章 员工思维：工作本身就是激励

一、传统激励方式面临的挑战

- 1、胡萝卜加大棒还管用吗？
- 2、员工怕丢饭碗吗？
- 3、工资多少第二位，爽不爽第一位

【讨论】你部门有 90 后管理问题吗？

二、工作本身的意义与快乐

- 1、工作的意义是工作积极性的关键驱动因素
-

2、信息的透明化与决策的民主化

【案例】华为——以奋斗者为本

扎克伯格——尽可能回答员工的所有问题

三、内部创业与合伙人制度

1、为什么需要合伙人制度

2、合伙人制度的四种形态

【案例】万科——事业合伙人

3、内部创业机制

【案例】宗毅——芬尼克兹的裂变式创业

领英中国的创业探索

第六章 课程总结及问题解答
