

如何构建项目总经理视角下的人力资源管理体系（两天）

■ 课程大纲

主题模块	课程内容
第一章：业务伙伴视角下的公司管理格局——战略解码	<ul style="list-style-type: none">1.公司一级战略<ul style="list-style-type: none">➢ 企业的使命、使命与企业文化。万科使命的分享。➢ 企业愿景，企业愿景与员工激励。万科愿景的解析➢ 企业核心价值观。企业价值观在企业文化、人才开发与绩效管理中的作用➢ 万科核心价值观的分享2.公司二级战略<ul style="list-style-type: none">➢ 成本领先、差异化、全面顾客锁定➢ 效率构建竞争优势（中海地产）➢ 创新构建竞争优势（中海地产）➢ 客户与服务构建竞争优势（万科地产）➢ 品质构建竞争优势（中海地产）3.公司三级战略（职能战略）<ul style="list-style-type: none">➢ 人力资源战略与职能战略的协同➢ 人力资源规划与人力资源战略同步性
第二章：人力资源角色的四段修炼	<ul style="list-style-type: none">1.第一层级：人力资源行政化和服务化<ul style="list-style-type: none">➢ 人力资源部门负责人的出身➢ 服务本质与行政化本质➢ 无专业性➢ 弱势部门2.第二层级：人力运营层级<ul style="list-style-type: none">➢ 有一定专业➢ 模块清晰，专业有序➢ 业务能力确实，被牵着鼻子走➢ 管控有限3.第三层级：业务伙伴层级<ul style="list-style-type: none">➢ 熟悉公司业务➢ 熟悉公司运营➢ 业务部门不可或缺的帮手➢ 专业背景深厚➢ 自信部门3.第四层级：战略支持层级<ul style="list-style-type: none">➢ 熟悉公司业务

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 熟悉公司运营 ➤ 业务部门不可或缺的帮手 ➤ 专业背景深厚 ➤ 熟悉管理与领导力 ➤ 熟悉公司企业文化 ➤ 总经理贴心棉袄 ➤ 强势部门
<p>第三章：业务伙伴视角下的组织管控和项目责权设计体系</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 组织管控定义 2. 标杆企业组织管控解析 3. 组织管控与组织架构 4. 标杆企业组织架构设计分享 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 案例：某标杆企业一线公司的分类标准体系分享 5. 一线公司与项目部之间的管理模式 6. 标杆企业管理模式剖析 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 案例：分享某标杆企业一线公司工程系统组织架构与人员配置标准 7. 管控边界与授权体系 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 案例：某标杆企业人力资源体系授权体系分享 8. 授权体系的现场演练 9. 万科一线公司工程系统组织架构及人员配置指引 10. 岗位说明书的推导 11. 岗位价值评估的对接
<p>第四章：业务伙伴视角下的知识体系构建</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地产中层自我素质能力 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 价值观/职业动机 ◇ 职业心态 ◇ 胜任素质 ◇ 专业技能 ◇ 知识体系 2. 地产中层做“事”能力 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 执行能力 ◇ 任务管理 ◇ 目标管理 ◇ 绩效管理 3. 地产中层做“人”（管理）能力 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 团队建设能力 ◇ 员工培养能力 ◇ 员工激励能力 4. 地产中层组织建设能力 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 组织体系的管理能力 ◇ 制度与流程的管理能力 ◇ 企业文化和价值观的传导能力

第五章：业务伙伴视角下的绩效文化建设

1. 管理者应常为下属服务
 - ◇ 万科新职员入职欢迎案例
2. 管理者只有赢得信任才会拥有追随者
 - ◇ 标杆企业离职总经理被追随案例
4. 管理者应对组织绩效负责
 - ◇ 管理者如何对绩效负责，如何管理好部门整体绩效
5. 管理者需要明确结果意识
 - ◇ 管理者需要对结果负责，不是为失败找原因。分享标杆企业胜任力模型
6. 管理者需要实施合理科学的绩效管理
 - ◇ 分析绩效管理的重要性。分享标杆企业的绩效管理成果和思维。
7. 管理者要招聘比你更强的人
 - ◇ 分析现在一般管理者的招聘思维和危害
8. 管理者应要身体力行
 - ◇ 管理者的身体力行比任何培训都有效
9. 尊重下属，才能充分调动员工的积极性
 - ◇ 标杆企业领导桌面沙子的案例
10. 善于发现和发挥员工的长处
 - ◇ 分析盖洛普的“首先，打破一切常规”的理念
11. 警惕“拍马屁”“喜欢告状”的人得到奖励的现象
 - ◇ 分析这类人对公司的危害，列举某地产企业的案例
12. 切记“罗马不是一天建成的”
 - ◇ 培养下属需要足够时间和耐心
13. 一个几个人担任都失败的职位，应该重新设计
 - ◇ 分享某标杆企业“电气工程师”频繁离职的案例
14. 只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的人
 - ◇ 分享标杆企业人才任命的案例
15. 最好的机会要搭配给最有能力的人
 - ◇ 分析企业在人事安排上不得有平衡、关系或者其他的任何想法

	<p>16.不犯错的人必然不是优秀的人</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 分享标杆企业允许员工犯错的案例 <p>17.让不胜任的人回到原来的岗位上</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 分享标杆地产企业“总办主任”的任命和反转 <p>18.给下属足够的空间和时间</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 员工的卓越往往在这时间和空间里面，分析盖洛普的“首先，打破一切常规”的理念 <p>19.敢于让年轻人扛起重担</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 分析标杆企业平均年龄的案例
<p>第六章：业务伙伴视角下的目标管理与年度计划编制</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目标与目标管理 2. 如何根据公司的总计划和本部门工作重点制定部门年度计划。确定部门年度工作计划和年度 KPI 3. 如何根据部门年度总计划分解到岗位和个人，根据部门的岗位，将目标和总体计划跟踪到人 4. 如何根据部门年度计划分解至月度计划，分解年度计划，进一步细化计划，推导月底计划 5. 如何将计划分解行动方案，并对行动方案进行管控，制定员工行动方案，有利于目标的进一步落实计划和领导的管理 6. 如何对年度计划进行量化，归纳 KPI，并对 KPI 进行管理，抽离 KPI，对 KPI 进行分类，严格关注突破类目标 7. OGSM 计划制定体系的沙盘演练