

---

## 课程主题 1：

# 《新时代下战略人力资源管理实战》

### 【课程背景】

在当今快速发展且激烈市场竞争中，企业中的人力资源管理水平已经成为企业制胜的重要因素！同时，企业对人力资源管理的定位和价值也提出了越来越高的期望和要求，需要人力资源管理者在做好管理和服务的同时，为公司的业务发展和高效运作提供更有深度和广度的支撑，让人力资源管理真正成为撬动企业经营战略的“最佳杠杆”！本课程将结合互联网时代最前沿的管理思维与方法，帮助企业人力资源管理者跳出专业本身、站在企业战略与运营的高度，来全方位开展战略人力资源创新管理，成为企业战略与业务的重要合作伙伴。

### 【课程收益】

- ✓ 全面提升创新人力资源管理思维
- ✓ 建立并构建符合新时代的人力资源管理系统
- ✓ 掌握新时代下人力资源管理八大模块新技能
- ✓ 熟悉创新型人才评估与优化方法，提升人力资本效率
- ✓ **有战略高度（高定位）**：如何基于战略开展人力资源创新管理
- ✓ **有实战案例（接地气）**：结合现代企业实际分析人力资源管理各模块案例
- ✓ **有操作方法（易上手）**：现场演练与教练人力资源管理各模块流程与表单

### 【培训对象】

- 主管人力资源高管层（HRVP/CHO）
- 主管人力资源部总监（HRD）
- 人力资源各模块经理及骨干（招聘、培训、薪酬、绩效等）

### 【培训形式】

- 现场讲解、互动讨论、专题研讨、案例分析、实战演练

### 【课程大纲】

## 第一部分 新时代下人力资源管理新思维与规划

- 新时代对人力资源管理的新挑战
- 新时代对人力资源管理的新定义
- 企业战略与业务对人力资源管理的新要求
  - ✓ 战略与人力资源管理的关系
  - ✓ 人力资源管理者如何看业务
  - ✓ 人力资源管理者如何看经营
  - ✓ 人力资源管理者如何看利润
- 人力资源管理统筹规划
  - ✓ 结合新型思维与工具，梳理现有资源状况
  - ✓ 分析组织现有的人工成本利润率，设置编制

- 
- ✓ 了解社会政策及大市场中的相关岗位供应情况
  - ✓ 检视现有组织中的岗位及人员是否充分利用

## 第二部分 新时代下人力资源管理三支柱模型

- ✓ **第一章 怎样正确理解人力资源三支柱**
- ✓ 人力资源管理经历的四次重要转型浪潮
- ✓ 如何建立并正确认识人力资源三支柱模型
- ✓ 如何定位并理解人力资源业务合作伙伴 (HRBP)
- ✓ 如何定位并理解人力资源领域专家中心 (HRCOE)
- ✓ 如何定位并理解人力资源共享服务中心 (HRSSC)
- ✓ 人力资源三支柱模型的具体职责与分工
- ✓ **第二章 为什么需要人力资源三支柱**
- ✓ 人力资源管理部门正面临哪些挑战与威胁
- ✓ 传统人力资源管理者提升胜任力的五大门槛
  - 非专业出身人力资源管理者者的专业知识与技能
  - 专业出身人力资源管理者者的商业与市场知识
  - 人力资源管理者者的组织变革能力
  - 人力资源管理者者的组织管理效能
  - 人力资源管理者者与业务管理者者的角色归属
- ✓ 人力资源三支柱模型的真正价值与作用
- ✓ 实例分析：成功实施人力资源三支柱模型后的组织变化
- ✓ 互动分享：有哪些方法与技巧对绩效目标的进行分解
- ✓ **第三章 如何正确实施人力资源三支柱**
- ✓ 人力资源三支柱实施误区与解决方案
- ✓ 成功实施人力资源三支柱模型的七大关键点：
  - 各角色职责定位：如何做到不迷失
  - 各角色来源渠道：如何选取、从哪选取
  - 各角色素质要求：如何确定胜任特征
  - 各角色管控模式：采取何种管控模式
  - 各角色紧密协同：如何实现精诚合作
  - 组织适合判断：什么样的组织适合推行
  - 与传统 HR 的关系：明确与现有职能关系
- ✓ 如何针对三个角色进行有效考核 (HRBP、HRCOE、HRSSC)
- 案例分享：国内外知名公司如何实施人力资源三支柱模型

## 第三部分 新时代下人力资源管理创新实战方法

- **如何让企业文化深入落地**
  - ✓ **如何构建符合战略的企业文化理念体系**
    - ∅ 分享感受：国内某知名公司的企业文化及对现存企业文化的思考

- 
- ∅ 为何要构建基于战略的企业文化理念体系
  - ∅ 如何提炼基于战略的企业使命、愿景与核心价值观
  - ✓ **如何系统化搭建企业文化落地建设规划**
    - ∅ 建立企业文化规划的要素与关键问题（领导重视、全员参与、长期建设）
    - ∅ 体系化思考企业文化落地建设规划（四个层面、五个关键点）
    - ∅ 实战演练：制定适合自己的企业文化建设规划
  - ✓ **如何全方位实施企业文化落地建设工作**
    - ∅ 讨论分享：企业文化建设者应具备的素养（知识、技能、心态）
    - ∅ 企业文化落地建设工作实施保障（组织、制度、人员、经费）
    - ∅ 企业文化落地建设流程与具体实施步骤（实施阶段、达成效果、所需资源）
    - ∅ 企业文化培训与传播（培训方式、各类传播渠道）
    - ∅ 重要文化活动项目策划与组织（实际案例与研讨）
    - ∅ 相关管理制度的梳理与执行（绩效与激励机制建设）
    - ∅ 分析解读：在实际的企业文化建设过程中常见的误区
  - ✓ **如何持续强化企业文化落地成果**
    - ∅ 有效调研与评估企业文化落地效果
    - ∅ 建立并执行企业文化行为监督检查机制（文化手册、行为规范）
    - ∅ 通过文化考核持续改进与提升文化建设成果
  - **课程总结：企业文化建设--落地为王**
  
  - **成为最出色的招聘高手**
    - ✓ 构建专业的招聘渠道
    - ✓ 高效的人才引进策略
    - ✓ 高效的招聘面试方法
    - ✓ 有效的内部推荐奖励机制
    - ✓ 精准的招聘面试评价（价值观、专业等）
  
  - **招聘面试前的全方位准备**
    - ✓ 如何制定进行工作分析
    - ✓ 如何制定出量化的选拔标准
    - ✓ 如何进行高效的履历筛选
    - ✓ 如何进行有针对性的电话面试
  
  - **如何有效开展结构化面试**
    - ✓ 什么是真正的结构化面试
    - ✓ 为什么结构化面试是目前最有效的面试方法
    - ✓ 招聘的 3R 原则在结构化面试中的具体体现
    - ✓ 如何判断候选人未来的稳定性
  
  - **行为描述面试技巧**
    - ✓ STAR 法则的运用诀窍
    - ✓ 如何分辨什么是无效的信息
    - ✓ 如何通过提问得到有效信息
    - ✓ 如何确定信息的真实性

- 
- ✓ 如何保证对应聘者做全面的了解
  - ✓ 如何避免行为描述面试法在实战中的误区
  
  - **如何对候选人进行综合评估与决策**
    - ✓ 如何系统的对候选人做出能力评分
    - ✓ 如何抓取候选人的个性特征
    - ✓ 如何做工作匹配度的评价
  
  - **人才招聘中的薪酬谈判技巧**
    - ✓ 如何获得薪资证明材料
    - ✓ 如何确定职级薪资范围
    - ✓ 高效的薪资谈判策略
  
  - **招聘中的背景调查**
    - ✓ 通过哪些渠道让调查更全面
    - ✓ 如何通过调查了解工作业绩
    - ✓ 如何通过调查了解人品
  
  - **让培训体系更有效落地**
    - ✓ 搭建基于战略的培训课程体系
    - ✓ 制定培训计划三步曲
      - ✓ 明确培训类型（时间、岗位、内容）
      - ✓ 掌握培训基本步骤（训前、训中、训后）
      - ✓ 深入了解影响因素（参与度、高层支持、经费）
  
  - **内外部培训讲师体系建设**
    - ✓ 明确内部讲师选拔方法与标准
    - ✓ 确定内部讲师激励方案
    - ✓ 确定外部讲师信息内容
    - ✓ 确定课程信息内容
    - ✓ 确定讲师评价内容
    - ✓ 明确讲师档案及动态管理
    - ✓ 案例：如何建立内部讲师选聘制度
  
  - **培训信息与档案体系建设**
  
  - **如何沉淀团队知识与信息**
    - ✓ 形成团队沉淀氛围
    - ✓ 构建信息碰撞平台
    - ✓ 搭建信息传承平台
    - ✓ 掌握知识沉淀流程
  
  - **培训纪律与管理体系建设**
  
  - **培训评估与分析体系建设**
  
  
  - **如何深入落地绩效管理工作**

---

✓ **这样看待绩效管理才正确**

- ✓ 现象分析：为什么大家不喜欢绩效
- ✓ 现实分析：为什么我们又需要绩效
- ✓ 何谓绩效？何为绩效管理？
- ✓ 如何彻底规避绩效管理工作的三大误区
- ✓ 在企业运营与人力资源管理中如何定位绩效管理

✓ **精准设定并分解绩效目标**

- ✓ 如何基于战略对绩效目标进行分类
- ✓ 成功设定绩效目标必备七个步骤
  - 正确理解公司整体目标，并向下进行传
  - 制定符合 SMART 原则的目标
  - 检验目标是否与上司的目标一致
  - 列出可能遇到的问题和阻碍，找出解决办法
  - 列出实现目标所需要的技能和授权
  - 列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源
  - 确定目标完成的日期
- ✓ 从上到下的绩效目标如何有效达成一致并适时调整
- ✓ 实例分析：如何将企业战略目标层层分解到各个岗位
- ✓ 互动分享：有哪些方法与技巧对绩效目标的进行分解

✓ **关键绩效指标的考核评定**

- ✓ 如何提炼基于绩效目标的关键考评指标
- ✓ 上下级之间的关键考评指标如何有效设定
- 绩效指标中权重及评分标准如何设定更合理
- 绩效考评中的自评、他评、跨部门评如何做
- 实例分析：如何有效制定一份绩效考核表
- 互动分享：如何平衡绩效考评者的打分结果

✓ **绩效考评结果的正确运用**

- ✓ 绩效考评结果何时进行反馈为最佳
- ✓ 如何从六个方面正确运用绩效考评结果
  - 绩效考核工资
  - 个人薪酬调整
  - 提供培训机会
  - 进行优胜劣汰
  - 给予晋升发展
  - 指出改进空间
- ✓ 怎样有效达成绩效双方的改进承诺
- ✓ 互动分享：如何让绩效考核结果支撑企业战略完美执行

✓ **绩效考评结果沟通与面谈**

- ✓ 开展绩效结果沟通与面谈的十项技巧
- ✓ 怎样顺利推进绩效沟通与面谈工作

- 
- 开展工作辅导
  - 明确公司资源
  - 绩效指标优化
  - 例会分享机制
  - 阶段工作总结
  - ✓ 实例分析：如何有效制作一份绩效考核结果面谈表
  - ✓ **互动分享：怎样制定绩效沟通与目标设定指引手册**
  
  - **新时代下的薪酬管理变革**
  - ✓ 案例分析：为何高薪无法激励员工
  - ✓ 薪酬结构模式变革
  - ✓ 核心技术人才薪酬变革模式
  - ✓ 管理团队薪酬变革模式
  - ✓ 业务人员薪酬变革模式
  - ✓ 职能人员薪酬变革模式
  
  - **六个方面设计出完美的薪酬体系**
  - ✓ 三个公平设计科学的基础薪酬体系
  - ✓ 试用期薪酬调整管理办法设计
  - ✓ 绩效薪酬调整设计
  - ✓ 年终奖薪酬设计
  - ✓ 工资普调设计
  - ✓ 计件制员工薪酬设计
  - ✓ 股权激励设计
  
  - **三招搞定薪酬谈判**
  
  - ✓ **第1招：知己知彼，如何有效收集薪酬谈判信息**
    - ✓ **了解本行业薪酬信息**
      - 行业岗位的薪酬总额
      - 行业岗位的薪酬结构
      - 本行业从业资格与社会工时薪酬信息
    - ✓ **了解本企业薪酬信息**
      - 本岗位的薪酬标准（职级与薪酬范围）
      - 本岗位的晋升空间（职业发展机会与通道）
      - 本岗位的业绩指标（岗位职责说明书与绩效考核）
      - 本岗位的工作环境（位置、舒适度、办公配备）
    - ✓ **了解谈判对象情况**
      - 谈判对象在职情况（在职、准备离职、已离职）
      - 谈判对象工作胜任力
      - 谈判对象群体的就业压力
    - ✓ **案例分享：一次因信息准备不足而造成的薪酬谈判失败**
    - ✓ **现场互动：你的企业都收集什么样的薪酬谈判信息？**

- 
- ✓ **第2招：万无一失，如何全面开展薪酬谈判准备**
    - ✓ **正确约定薪酬谈判时间与地点**
      - 正确的薪酬谈判要约时间
      - 合理选择薪酬谈判地点
      - 合适的薪酬谈判邀请方式
      - 最佳的薪酬谈判时间
      - 最佳的薪酬谈判时长
    - ✓ **进行薪酬谈判的人员及人数要求**
      - 企业方人员及数量要求
      - 员工代表人员及数量要求
    - ✓ **进行薪酬谈时的人员级别安排**
      - 如何选择不同层级薪酬谈判人员
      - 不同层级薪酬谈判时的注意事项
    - ✓ **分享互动：薪酬谈判对象最期望的谈判时间与地点**
    - ✓ **现场实战：各种情境下的现场薪酬谈判环境模拟**
  
  - ✓ **第3招：巧用技巧，达成薪酬谈判目标**
    - ✓ **适当降低谈判对象的心理期望**
      - 巧暗示：企业内部的薪酬情况
      - 明原则：重视业绩及职业成长
      - 弱价值：企业重视团队作战、资源合作与支持
    - ✓ **适当增加企业方的谈判筹码**
      - 良好的企业发展前景与企业文化
      - 职业发展机会与职业发展晋升空间
      - 全面的薪酬与福利展示
      - 团队良好的工作伙伴与氛围
    - ✓ **正确处理薪酬谈判僵持局面**
      - 选择暂停步骤
      - 适当作出让步
      - 设置最后时限
      - 巧借同事力量
    - ✓ **及时落实薪酬谈判结果**
      - 及时签订谈判文本并达成共识
      - 及时跟踪并反馈谈判对象
    - ✓ **案例分享：不同岗位员工的薪酬谈判经历与感悟**
    - ✓ **现场实战：模拟对不同层级员工的薪酬谈判工作**

➤ **如何有效进行战略性员工关系管理**

➤ 解读篇：如何正确理解并定位战略性员工关系管理

✓ **正确认识战略性员工关系管理价值**

- 
- 何谓员工关系与员工关系管理
  - 何谓战略与战略性员工关系管理
  - 战略性员工关系管理的主要职责及其内容
  - 战略性员工关系管理的价值与意义
  
  - ✓ **战略性员工关系管理者的角色与胜任特征**
    - 战略性员工关系管理者在组织管理者中的角色定位
    - 战略性员工关系管理者在人力资源管理中的角色定位
    - 战略性员工关系管理者的任职资格
    - 战略性员工关系管理者的胜任特征
  - ✓ **实战演练：如何成为一名合格的战略性员工关系管理者**
  
  - 实施篇：如何构建体系并实施战略性员工关系管理
  
  - ✓ **第一章：构建战略性员工关系管理工作体系**
  - ✓ 互联网时代知识型员工的特点及管理特征
  - ✓ 心理学在战略性员工关系管理中的运用
  - ✓ 构建符合组织发展的战略员工关系管理工作体系
  - ✓ **小组讨论：如何成功构建一套战略性员工关系管理体系**
  
  - ✓ **第二章：让沟通无处不在-战略性员工关系管理之魂**
  - ✓ 构筑全方位的内部沟通渠道体系
  - ◆ 持续推进组织内良性的互动沟通渠道
    - 1. 成长类主要沟通方式（九种）
      - 2. 活动类主要沟通方式（八种）
      - 3. 会议类主要沟通方式（六种）
      - 4. 组织类主要沟通方式（六种）
      - 5. 培训类主要沟通方式（八种）
      - 6. 载体类主要沟通方式（五种）
  - ✓ 第三节 掌握沟通技能，保障沟通效果
    - 1. 如何与不同性格类型员工沟通
    - 2. 如何与上级进行有效沟通
    - 3. 如何运用同理心进行双赢沟通
  - ✓ **情景模拟：如何与不同类型的员工进行沟通**
  
  - ✓ **第三章：让激励随时发生-战略性员工关系管理核心**
  - ✓ 全方位构建员工激励工作机制
  - ✓ 创意激励方式，保障激励效果
  - ✓ 持续激励行为，强化激励效果
  - ✓ 全面推进企业文化落地建设工作
    - 1. 建立企业文化理念体系
    - 2. 系统搭建企业文化落地系统
    - 3. 全方位实施企业文化落地措施
    - 4. 让企业文化效果持续提升

- 
- ✓ **小组讨论：如何开展富有创意的企业文化活动**
  
  - ✓ **第四章：让关怀深入人心-战略性员工关系管理关键**
  - ✓ 全方位搭建员工关怀工作体系
  - ✓ 保障各项员工关怀项目做到位
  - ✓ 系统实施各项员工关怀项目
    - ◆ 不同类别员工关怀计划
    - ◆ 全年员工活动关怀计划
    - ◆ 内外部企业社会责任计划（CSR）
    - ◆ 员工心理辅助计划（EAP）
    - ◆ 员工成长关爱基金计划
    - ◆ 员工贴心福利计划
    - ◆ 员工健康关爱计划
  - ✓ **情景模拟：如何做好员工心理辅导沟通**
  
  - ✓ **第五章：让发展促进成长-战略性员工关系管理根本**
  - ✓ **第一节 构建员工职业发展管理体系**
    1. 员工职业发展工作体系
    2. 员工职业发展政策保障
    3. 员工职业发展资源保障
  - ✓ **第二节 开展员工职业生涯发展规划**
    1. 正确规划员工职业生涯
    2. 员工职业生涯规划的动态调整
    3. 系统开展员工职业规划培训
  - ✓ **第三节 全面培育与提升员工职业化素养**
    1. 职场成功必备软技能培养
    2. 健康职业心理辅导与培养
    3. 高效工作技能培训与提升
  - ✓ **实战演练：如何为员工进行职业生涯规划**
  
  - ✓ **第六章：让和谐成为主调-战略性员工关系管理导向**
  - ✓ **第一节 建立劳动关系规章及处理机制**
    1. 建立劳动关系处理工作机制
    2. 建立劳动关系处理工作流程
    3. 建立内部员工档案管理系统
  - ✓ **第二节 及时处理劳动关系纠纷与争议事件**
    1. 新法后常见劳资问题及解决技巧
    2. 正确认识并处理劳动关系问题

分享：劳动关系纠纷与处理的经典案例
  - ✓ **第三节 培育全员和谐劳动关系意识**
    1. 培育管理层合理应对劳动关系问题
    2. 培育员工层正确看待劳动关系问题
    3. 积极发挥工会组织的价值与作用
  - ✓ **实战案例分析：如何应对劳动关系纠纷事件**

---

➤ 持续篇：这样评估与优化战略性员工关系管理

- ✓ **第九章 有效评估战略性员工关系管理工作**
- ✓ 评估战略性员工关系管理工作的意义
- ✓ 战略性员工关系管理工作的评估方法
  - 1. 员工满意度/敬业度调查活动
  - 2. 现场调研与外部客户访谈
  - 3. 组织内外员工关系诊断
- ✓ 第三节 合理运用战略性员工关系管理工作评估结果
  
- ✓ **第十章 有效优化战略性员工关系管理工作**
- ✓ 优化战略性员工关系管理工作的意义
- ✓ 战略性员工关系管理工作的优化方式
  - 1. 明确制定改进计划
  - 2. 及时监控改进结果
- ✓ 第三节 持续优化战略性员工关系管理工作
  - 1. 建立持续的员工敬业度调查机制
  - 2. 不断优化与完善组织发展策略
- ✓ **实战演练：如何有效地开展一次员工满意度调查活动**

#### 第四部分 新时代下人力资源管理战略价值

- 新时代下战略人力资源要推进组织战略完美执行
- 人力资源管理者要全力创建人才成长最佳平台
- 战略人力资源管理者的工作使命
  - 我们努力寻找最合适的人才
  - 我们努力为人才提供良好的学习与提升机会
  - 我们努力帮助人才发挥最大价值
  - 我们努力营造良好工作氛围，让人才持续成长
- 战略人力资源管理者的工作愿景
  - 对内成为战略与业务合作伙伴
  - 对外成为同行最佳雇主品牌
  
- **本课程总结：新机遇、新挑战，重新定义人力资源管理**
  
- **本课程涉及的部分方案及表单：**
  - 《管控模式方案》
  - 《组织结构方案》
  - 《集团与新公司权责体系表》

- 
- 《成员考核关系与权重表》
  - 《各部门职责说明书》
  - 《各岗位职责说明书》
  - 《公司年度培训规划方案》
  - 《公司年度培训计划表》
  - 《年度员工调薪方案》
  - 《员工职级体系与发展通道表》
  - 《公司年度招聘计划表》
  - 《员工背景调查报告表》
  - 《公司企业文化建设方案与落地计划表》
  - 《战略性员工关系管理计划表》
  - 《员工敬业度/满意度调查分析表》