

《基于战略与流程的人力资源管理》

闻方

【课程背景】

2017年，是传统企业转型之年。2018年，可能是行业消失年！跨界、整合、互联网+。。。中国企业生存在经济跌宕起伏的大环境中，有着极大的发展空间，但也面临着巨大的挑战：世界500强在高端市场向下渗透，国内大型企业逐渐形成霸主，中小型企业同质化竞争严重，劳动力成本不断上升，面对多变的经营环境以及越来越加剧的企业竞争，传统的竞争优势已无法确保企业成功的达致目标，而此时，人力资源之良莠将成为企业营运成败的关键。

如何透过人力资源的整合来获取竞争优势，事实上并不复杂，总经理与高管团队只要关注与掌握三个主要环节就能成竹在胸。

第一是合理的组织架构与功能，即如何承接公司战略来调整组织结构与部门功能，如何有效的因应变化来厘清权责？如何依据不同的企业生命周期来储备与选择优秀的人才，让员工做『对的事情』。

第二是绩效管理与胜任能力，即如何聚焦战略形成绩效地图，将企业目标、计划设定并分解，明确指标间的因果关联，设定出要做到多好才算好？并把这些指标分解落实到部门与员工日常工作中；同时明确执行工作任务时，不同部门的员工需要哪些胜任能力，同时将培训需求与绩效管理对接，让员工把『事情做对』。

第三是薪酬与激励，即如何确保薪酬体系对内公允对外有竞争力，如何利用有限的资源建立具有激励性薪资福利体系，构建企业的“人才”优势。

当前，多数中小企业的人力资源管理通常是概念性的指导方针，无法与组织架

构、部门功能、管理流程、绩效管理与激励产生直接的关连，更欠缺技巧与工具透过人力资源管理来促进企业学习与成长。因此往往无法将人力资源化为第一生产力。

本课程在世界 500 强企业和上市公司任职多年 HRD、VP 的聂老师进行讲授指导，协助企业高层运用系统化的工具，将人力资源管理各模块系统化，与战略聚焦，授课过程结合企业成功案例进行演示与说明，并运用一系列实用的表单、工具展开各项管理工作，把全球顶尖企业的成功法则，系统化地介绍给国内企业的高层经营者，是不可多得的学习机会。

【课程收益】

明晰战略理念，战略明未来，培训是入口。

建立战略人力资源管理系统化架构与思维

掌握不同生命周期核心人才的职能、以及招聘培养之道

掌握组织功能、部门功能、职位功能（定岗定编定员）规划的技巧

掌握绩效管理体系建构，包含平衡计分卡、各级绩效指标制定、分解的技巧

掌握薪酬政策制定、薪酬结构、调薪、奖金提拔与发放技巧

掌握员工胜任力模型建构与量化技巧

学习因应战略选择人力资源管理理论与方法之技巧

掌握有效激励员工技巧

【课程大纲】

一、突破思维障碍系统思考：

1、管理的本质是人力资源管理

- 2、人力资源管理是所有管理工作的核心
- 3、好的 CEO 首先是一个好的人力资源经理
- 4、与技术相比较，管理特别是人力资源管理学习和引进的广度和深度尤为不足

二、企业核心能力与人力资源价值

- 1、例：华为的人力资源价值贡献
- 2、战略性人力资源管理 6 大特性
- 3、人力资源的要素管理和自身管理
- 4、衡量哪些因素可以成为企业的核心竞争力的标准？
- 5、企业战略需要核心竞争力，核心竞争力需要核心人力资本，核心人力资本需要核心技能，核心技能需要企业建立分层分类的人力资源管理模式
- 6、有效的人力资源管理支持企业核心竞争能力的提升与发展
- 7、战略性人力资源管理模型
- 8、人力资源部的新角色
- 9、人岗匹配效度高是产生高绩效的保障
- 10、人力资源工作者的使命与意义

三、建构卓越企业的人力资源体系

- 1、例：华为人力资源管理体系
- 2、以战略为导向的人力资源开发与管理体系
- 3、基于能力的人力资源管理制度内容
- 4、企业效益评价与人力资源开发
- 5、人力资源战略的组成部分

6、案例：XX 公司 人力资源战略 SWOT 分析

7、HR 分层分类的任职资格体系

四、人力资源规划是企业战略落实的桥梁

1、管理境界：扁鹊论医

2、人力资源规划是企业战略重要的的落脚点

3、人力资源规划是链接战略和人力资源日常工作的桥梁

4、人力资源规划内容（举例）

5、人力资源规划程序

五、打造基于战略的企业人力资源运行系统

1、建立系统的步骤

2、何谓系统？何谓体系？何谓组织？何谓策略？

3、组织发展总体框图（广义人力资源和狭义人力资源管理）

4、优质流程设计六步法

5、一个核心：价值评价与价值分配（考核与薪酬）

6、.四大机制：牵引机制、竞争淘汰机制、激励机制、评价约束机制

7、六大系统：

(1) 基于战略的人力资源规划系统

(2) 基于素质模型的潜能评价系统

(3) 基于任职资格的职业化行为评价系统

(4) 基于 KPI 指标的考核系统

(5) 基于业绩与能力的薪酬分配系统

(6) 基于职业生涯的培训的的开发系统

8、.四大支柱: 机制、制度、流程、技术

9、最高境界: 文化管理

六、HR 之管理实战：选育用留策略

1、人才甄选：

(1) 人才七选

(2) 情绪与情商

(3) 招聘选才九原则

2、人才培育：

(1) 如何保证和提升培训效果

(2) 企业培训的目的

(3) 企业大学培训产品与服务、功能与平台

(4) 企业内部培训体系搭建

(5) 互联网+时代：培训体系的建立

(6) 企业培训管理系统 10 大模块

(7) 以创新的培训模式 推进培训的效果

(8) 基于企业发展阶段的培训体系构建思路

(9) 培训成果如何转化

(10) 使培训有效的四大武器

3、人才任用：

(1) 绩效管理的一二三四五

(2) 绩效考核战略

(3) 人力资源管理的核心是绩效考核

(4) 绩效管理与绩效考评的区别

(5) 绩效管理中的 14 个误区

(6) 寓言故事：猎人与猎狗

(7) 绩效管理成功实施七步骤

(8) 管理者评价误区

(9) 案例分析

(10) 绩效管理流程

(11) 绩效管理：结果应用

(12) 人才任用案例

4、如何留住人才？

(1) 多用“薪”不如多用“心”

(2) 留住人才的三个策略

(3) 如何留住关键人才

(4) 案例：名企实践