

《突破管理瓶颈，组织效能倍增——战略 人力资源管理》

讲师：郝军龙

【课程背景】

企业之间的竞争，在很大程度上是人才的竞争、管理水平的竞争、组织效率的竞争。

人力资源管理部门，在这个巨变的时代，重要性越来越凸显，对自己的要求，也应该越来越高：不能只待在“选用育留”的小圈子里，仅做一个服务支持的部门。要能够在企业总体战略框架下对人力资源进行使用、管理、控制、监测、维护和开发，籍以创造协同价值，达成企业战略目标。这就是战略人力资源管理。

战略人力资源管理，要求传统的人力资源部门，成为企业战略决策的参与者，能够提供基于战略的人力资源规划级系统解决方案；并能够成为组织变革的推动者，参与变革与创新，从而协助企业战略在组织的推动下，顺利落地。

这些，对于传统的人力资源部门的经理人**提出了更高的要求与挑战**。

郝老师是中国早期的人力资源专业的毕业生，工作 20 余年，近十多年都在做管理咨询与培训的工作，帮助了几十家企业完成了管理升级，组织再造，业绩提升。深知传统人力资源管理教育与实践的不足，在工作实践中总结了一整套针对性的管理思想及管理工具，都是以“人”为核心，以组织绩效为目标，帮助突破管理瓶颈、提升企业业绩，效果明显，亲自指导的企业，**第二年业绩提升平均不低于 50%**，并且团队稳定，管理顺畅，解决的是真问题。

在课堂上，用讲师**原创的系列模型、亲自操作的案例**，还原现实商业环境中组织变革、业绩迅速提升的过程。给传统的人力资源工作者提供了更有高度、更加概括、更加实效的视野与方法，让复杂的管理理论简单化，实用化，工具化、落地化，使学员学之解惑，学之能用，用之有效。

【课程收益】

- 清晰了解企业成长过程中会遇到的典型管理问题及应对
- 重新理解人力资源管理部门的价值与企业战略伙伴的意义
- 用案例解析让学员掌握组织结构调整，人才规划策略，用结构应对人才不足的方法
- 用案例解析让学员掌握员工激励方法的调整与升级，以及金钱、关系、梦想的组合激励模式
- 用案例解析让学员掌握影响团队合作的制度设计、领导力提升，文化再造的方法
- 用深刻、思辨，充满国学智慧的内容，引导学员掌握突破企业管理瓶颈的思维方式
- 现场解答企业转型升级过程中遇到的各种问题，真正做到：传道、授业、解惑

【课程特色】

咨询式培训。哲学思辨，原创工具，亲操案例，互动研讨，现场答疑，学之能用。

【案例特点】

是亲手操作，不是道听途说。是深入细节，不是浮皮潦草。

是真实数据，不是网络信息。是对标企业，不是神话偶像。

【课程对象】

总经理、人力副总、人力资源总监、各部门经理等中、高管人员

【课程时间】

1-2 天，6-12 小时

【课程大纲】

开篇——俗知俗见与真知灼见：对待员工很厚道的 YF 集团，业绩为什么一直难以突破？

一、管理上的那些瓶颈，为什么大都跟“人”有关？

- 1、企业组织成长过程中有哪些规律？
- 2、中企联调研的12个突出问题，你的企业有几个？
- 3、中国企业的平均寿命为什么只有2.7年？
- 4、成长型企业有哪些常见死法？
- 5、反思——做好人的工作，能规避多少个问题？

小节：延绵5千年不绝的中华文明，是如何在人心中种下“生生不息”的种子的？

二、换个角度认识人力资源管理——做企业为了什么？

- 1、科斯的解释——交易成本与分工合作
- 2、德鲁克的觉悟——创造顾客
- 3、战略地图逻辑——财务、客户、运营、学习成长
- 4、组织存在的理由——协作创造价值
- 5、管理是什么——man+age 与其他

小节研讨：人力资源管理在企业中到底应该起到什么作用？

三、人力资源管理应该对企业战略与业绩完成负责么？

- 1、人力资源部门的定位——你能做到什么，你就是什么
- 2、郝老师经历的咨询故事——人力是手段，业绩是目的，战略是终点
- 3、以业绩目标为参照物：先定标准，再说方法——什么是判断管理水平的标准？
- 3、回归常识看组织与团队——目标实现靠什么？
- 4、“STAPC铃铛”模型的进化史：简单实用有效的工具诞生过程

小节：为什么学院派的管理喜欢将管理复杂化？人力资源方向尤其如此！

四、为什么说战略人力资源管理应该以实现企业目标为核心？

- 1、战略是灯塔，目标是阶梯——管理就是管目标
- 2、目标设计是第一个管理问题——自下而上还是自上而下？企业家精神还是实事求是？
- 3、目标分解是发现组织问题的最佳方法——**弱点就是突破点**（部门目标分解与组织结构设置，个人目标分解与人才规划与培养）
- 4、目标应用是管理的魂——没有考核就没有管理
- 5、心里有数——“数”，就是深入细节的目标管理体系
- 6、案例解析：智能家居行业明星——如何用目标分解发现管理缺陷？

五、组织结构、关键人才、能力整合——什么是战略人力资源管理的基础？

- 1、组织能力元认知——没有实现不了的目标，只有付不起的代价
- 2、结构的悖论——组织的本质是能力不是结构
- 3、人才之惑——组织二流人才，创造一流业绩；管理就是带领普通人创造奇迹的过程
- 4、大道至简——成长型企业组织结构设计的“两头主义”
- 5、土壤>果树——人才选拔与培养机制更重要
- 6、整合——新经济时代，能力可以借用，组织可以外包，使用即拥有
- 6、案例解析：能力就在你身边——行业龙头企业的管理组织再造与一线经验萃取之路

六、有钱、有爱、有梦——原来人才激励可以这样简单、系统、高效？！

- 1、马克思的社会演变：生产力与生产关系——价值分配决定价值创造
- 2、马斯洛的需求理论：人生所为何事——尊重人性是做好管理的基础
- 3、有钱——不会分钱，莫谈管理
- 4、有爱——钱不够，爱来凑。尊重创造归属
- 5、有梦——命运共同体>利益共同体。乔布斯与马云的组织搭建

7、案例解析：法律服务行业龙头的 5 倍增量从哪里来的？

小节：个体需求即国家命运——改革的路径漫谈

七、制度、领导、文化——为什么说打造团队合力是战略人力资源的终极能力？

序：三个和尚与通天塔——是什么造就了人类文明？语言、法律、宗教等等都在做什么？

1、冲突是必然的——一群自然人的组合为什么不能天然产生秩序？

2、合力的底线：制度——规矩与行为，以“事”为本

3、合力的源头：领导——头人即榜样，以“人”为本

4、合力的持续：文化——请让我追随，以“心”为本

5、合力的打造为什么那么难？——最伤害效率的东西是看不见的：团队间内耗与员工心理成本，这也是考验人力部门能力的最高标准

6、案例解析：突破合力，创造奇迹——汽车集团一年三倍增量怎么做到的？

八、战略人力资源管理需要的创新能力从何而来？

1、只有创新才能解决问题——创新思维是创新的源头

2、创新的方法——易经的总结、佛陀的启示与麦肯锡的贡献

3、创新的口诀——组合、替代

4、十多年管理咨询的创新思维总结——实用创新方法论 10 条

5、团队创新组织模式——头脑风暴法

九、现场收集的学员问题解答

通常答题时间为 0.5-1 小时，2 天以上课程可设计专门的研讨咨询环节