

# 战略性人力资源管理的系统整合

主讲老师：傅飞强

## 【课程背景】

1. 为什么中国大部分企业的人力资源管理与企业战略脱节，企业人力资源系统难以支撑企业战略目标的落地，难以形成企业核心能力？
2. 为什么很多企业的人力资源理念很动人，但是一旦落地就发飘，最后做着做着就做没了？
3. 为什么很多企业的人力资源专业职能模块各自为政，难以形成合力，人力资源管理的“选、用、育、留、出”如何形成一体化运行？
4. 为什么很多企业的人力资源管理变革始终陷入“头痛医头、脚痛医脚”的困局和改革多动症？
5. 为什么很多企业不缺人才，但组织并没有持续创造高绩效？
6. 为什么说人力资源很重要，但更重要的如何设计一套持续激活人才的人力资源管理机制？
7. 基于职位和基于能力的人力资源管理体系如何融合？组织中的人岗匹配如何实现？

在本课程中，傅飞强老师将带领学员系统梳理人力资源管理的价值创造过程，从“组织+人”的双重视角，重新理解人力资源管理的“选、用、育、留、出”如何形成一体化运作，打破传统的人力资源管理的职能模块化教学，从战略角度思考和获得人力资源管理的系统知识与技能，以及从机制、制度、流程、技术四个层面探索人力资源管理系统整合的发展策略。本课程的讲授将结合大量的案例分享和管理模型应用，让复杂的管理理论简单化、工具化、实用化，使学员学之解惑，学之能用，用之有效。

本课程是十五年管理理论和实践经验沉淀，人民大学和华夏基石咨询团队的研发成果，训战结合的人力资源管理中高端课程

## 【课程收益】

- 学会从战略的角度思考人力资源管理，掌握战略性人力资源管理系统构建的要素、程序和方法。
- 打破传统的人力资源管理的职能模块化学习，学会人力资源管理的“选、用、育、留、出”如何形成一体化运作。
- 掌握人力资源管理在绩效考核、激励管理、职位分析、职位评价、人才发展、人力测评、干部选拔等方面的 12 个管理工具和管理模型。
- 基于现代企业人力资源管理面临的问题和挑战，从经典的“人力资源管理最佳实践”标杆分享中收获新知。
- 了解人力资源管理的发展趋势和最新研究成果。
- 了解现代人力资源管理者角色、职责和素质要求。

## 【课程特色】

- 问题导向和战略导向结合，将丰富的咨询经验和经典案例有效融入到课程体系中。
- 既注重思路启发，也注重工具掌握，操作性强，学以致用。
- 该课程在多家央企大学的处级干部班、后备干部班、人力资源干部班已经安排超过 30 期。

## 【课程对象】

人力资源总监、人力资源经理、企业中高层管理者等。

## 【课程时间】

1-2 天（6 小时/天）

## 【课程大纲】

### 【模块 1】：如何重新理解人力资源管理的价值？

#### 1. 思考和研讨人力资源管理的经典 20 问：

- ❖ 企业是选人重要还是培养人重要？
- ❖ 组织应该是因岗设人还是因人设岗？
- ❖ 在绩效、能力、价值观、品德方面，应该如何选拔人和评价人？
- ❖ 员工应该是“爱一行、干一行”还是“干一行、爱一行”？
- ❖ 企业应该倡导“以人为本”还是“以奋斗者为本”
- ❖ 为什么企业没有绩效考核万万不行，有了绩效考核麻烦不断？
- ❖ 如果下属不缺钱，管理者怎么激励他？

#### 2. 如何理解“企业经营的本质就是经营人才、经营客户？”

模型：人力资源价值链模型（人力资源管理如何为企业创造价值）

#### 3. 【专题案例解析】：海底捞如何经营人才、经营客户？

### 【模块 2】：如何从组织（职位）视角看人力资源管理体系？

#### 1.使命、愿景、战略、组织、职位“五位一体的”人力资源管理战略体系

- ❖ 战略性人力资源管理系统模型（人岗匹配的视角）
- ❖ 基于组织（职位）的人力资源管理体系逻辑

#### 2.组织模式的选择与设计

- ❖ 直线职能制
- ❖ 事业部制
- ❖ 矩阵制
- ❖ 互联网时代的时代组织模式（平台型组织、生态型组织）

核心关注点： 1. 战略决定组织结构，组织结构匹配战略； 2.组织三要素—高层治理结构、业务价值系统、职能管理系统。

#### 3. 职位管理体系

- ❖ 职位分析
- ❖ 职位评价
- ❖ 职位激励

工具：（1）.典型职位说明书模板 （2）.IPE 职位评价工具

模型：（1）.职位特征的五要素激励模型

**4.【专题案例解析】** 基于“责、权、利、能”相统一的原则，  
评价分析“央企高管薪酬限薪政策”

**【模块3】：如何从人（能力）的视角看人力资源管理？**

### 1.人力资本价值理论

- ❖ 人力资源管理
- ❖ 人力资本管理

### 2.人性假设理论和管理应用

- ❖ X 理论、Y 理论
- ❖ 人性正态分布模型

思考：企业考勤制度背后的人性假设系统是什么？组织要考验人性还是顺应人性？

### 3.人力资源需求理论和应用

- ❖ 麦克利兰的三种需要理论
- ❖ 需要理论与管理者的选拔、评价

思考：技术干部转型的瓶颈是什么？

模型：管理者的五层次管理境界模型：管理者无事可干、下属玩命干。

### 4.人力资源素质系统

- ❖ 胜任力模型
- ❖ 任职资格体系

模型：优秀领导者的素质特征模型

### 5.人力资源测评系统

- ❖ 冰山下的测评

核心要点：人才优势理论、团队互补理论

### 6.人力资源发展系统

- ❖ 人才盘点
- ❖ 人才培养
- ❖ 员工职业发展
- ❖ 后备接班计划

工具：人才盘点十六宫格工具、高潜人才发展计划表单、重要岗位接班人图谱。

模块3的“人力资源管理最优实践”案例解析企业包括：腾讯、阿里、京东、中粮、万科、海尔等。

**【模块4】**：如何将传统的人力资源管理职能（招聘、绩效、薪酬、评价、培训、退出等）进行系统整合？

### 1.人力资源管理四大机制

- ❖ 牵引机制
- ❖ 激励机制
- ❖ 约束机制
- ❖ 退出机制
- ❖ **【专题案例解析】** 某知名组织的人力资源管理四大机制建设：“高薪酬+强绩效”就能保证组织绩效目标达成吗？

### 2.人力资源管理的四大支柱

- ❖ 机制、制度、流程、技术

### 3.人力资源管理的核心

- ❖ 绩效考核与管理
- ❖ 薪酬设计与管理
- ❖ **【专题案例解析】** 华为的“价值创造、价值评价、价值分配”体系

工具：[目标管理价值树分解法](#)

模型：[薪酬公平理论模型](#)

### 4.人力资源管理的最高境界

- ❖ 文化管理与人力资源管理
- ❖ 人治、法治、文治

模型：[人力资源管理如何支撑企业文化落地模型](#)：[知-信-行文化落地模型](#)

**【模块5】**：人力资源管理者的新角色和责任

### 1.人力资源管理的角色转型

- ❖ 人力资源管理专家
- ❖ 业务的战略伙伴
- ❖ 组织变革的推动者
- ❖ 员工利益的代言人

模型：[华为的人力资源管理者角色模型](#)

### 2.战略性人力资源管理角色：三支柱模型

- ❖ 人力资源专家中心 COE
- ❖ 人力资源业务伙伴 HRBP
- ❖ 人力资源平台中心 SSC

模型：[腾讯的人力资源三支柱模型](#)

**【学员问题 互动答疑】**

答题时间根据学员提问数量调整安排，一般为0.5-1小时，2天以上课程可设计专门的研讨咨询环节。