

战略性人力资源管理

杨辉 (2 天)

课程背景

现在的管理界，动辄就喜欢谈论管理战略。

那么，什么是战略？

所谓战略，被认为是为了达到目的，高瞻远瞩地运用策略制定、执行计划，大规模运用力量的方针和策略。战略是目的、核心和理论，是大方向，是组织中的管理高层要关注的范畴；而战术则是中层或基层在执行战略的具体方法、手段和技术。

如果战略是错误的，那么组织的管理从源头上开始就错了，不管战术上投入多大，战术上多么努力，做得多好，都是无法弥补战略性错误而导致失败的。

据《财富》杂志报道的统计数据，美国每年倒闭的企业达到 10 万家，而中国每年倒闭的企业超过一百万家。在市场竞争的强大压力下，绝大多数企业都难以做大做强，尤其是中小企业，从始至终都面临着内忧外患，普遍生命周期不长或一直处于亚健康状态。

在很多的中国企业里面，似乎都有自己的战略，战略规划中有产品、品牌、质量、销量、利润等范畴，独独在战略规划中没看到关于人的范畴。

所有的战略都是需要人来执行实施的，人是企业里实施战略的主体，而一个企业战略里竟然没有关于人的规划，如何才能使企业做大做强做成百年老店呢？

企业若想做大做强做长久，应有正确的战略+执行战略的优秀人才，将企业战略与人才管理有效的结合起来，构建战略性人力资源管理体系，形成一个坚实的基础。

战略性人力资源管理是在经济全球化和企业面临技术、管理创新的背景下，为提升整体绩效，强化企业竞争优势而产生的一种全新的人力资源管理模式，是继传统人事管理到人力资源管理后的又一次管理理念与实践的飞跃。战略性人力资源管理以企业战略为目标，以业务需求为导向，通过管理创新、系统优化与机制建设不断提升组织效率与人员效率，通过不断获取、开发、保留和激励具有优秀素质的员工，实现人力资本的增值，保持企业的持续竞争优势。

本课程从实战出发，结合当今优秀企业人力资源管理的实践，深入讲解战略性人力资源管理体系与机制的构建，帮助学员拓展视野、提升格局，掌握战略性人力资源管理的方法，突破企业管理瓶颈，打造企业管理核心竞争力。

课程收益

- 1.帮助学员了解现代人力资源管理的发展，认识战略性人力资源管理的重要意义，树立人力资本观念
- 2.帮助学员掌握战略性人力资源规划、组织与岗位设计方法，夯实战略性人力资源管理的基础
- 3.帮助学员掌握战略性人才选聘、培训开发、考核激励、人才保留、文化建设的方法，实现人力资本的增值与战略目标的达成
- 4.帮助学员了解优秀企业的管理实践，掌握战略性人力资源管理的基本原理与方法技巧，系统性提升企业人力资源管理的水平
- 5.帮助学员拓展管理视野、提升管理格局，全面提升综合管理素质，打造企业管理核心竞争力

课程对象：董事长/总经理、公司高管、人力资源总监/经理、董事长/总经理助理

课程特色：课堂讲授+案例分析+小组讨论+视频分析+互动演练，突出实战性与实用性

课程大纲

第一章 企业战略管理体系与人力资源管理体系

一、企业战略管理体系与人力资源管理体系的关系

- 1、人力资源系统支撑企业战略系统
- 2、被遗忘的人力资源重大职能——监督监察
- 3、人力资源管理是企业盈利的最重要源泉

【实用工具】人力成本预算方法：利润倒推法、历史对比法、比例法、行业标杆法

【小组讨论】如何控制薪资成本与职务成本

二、战略性人力资源管理的发展

- 1、企业战略与人力资源管理发展
- 2、战略性人力资源管理的特征

3、人力资源管理者定位与突破

【实用工具】人力资源管理价值链、人力资源管理者角色模型

【案例分析】HDL人力资源管理决定企业壮大

【小组讨论】企业需要哪个阶段的人力资源管理？企业如何实现人力资本增值

三、战略性人力资源管理的变革与创新

1、当前人力资源管理的变革与创新

2、战略性人力资源管理理论与实践

【实用工具】需求理论、双因素理论、公平理论、期望理论

【案例分析】GE的战略人力资源管理体系、内部合伙人制度

【小组讨论】人力资源管理人员在企业中的角色应该是怎么样的

第二章 人力资源管理战略组织规划

一、战略人力资源规划体系

1、企业战略与人力资源规划

2、人力资源战略与管理策略

3、人力资源规划的实施

【案例分析】LX集团发展初期的人力资源规划

【小组讨论】是否存在不变的万能人力资源规划

【实战演练】人力资源需求预测、某连锁企业的人力资源规划设计

二、战略性组织管理体系

1、组织存在的原则与发展趋势

2、公司治理模式设计

3、组织结构的设计

4、集团化公司组织的运行

【案例分析】HW的组织柔性、MD集团治理与组织架构、某公司部门职能描述与分权手册

【小组讨论】如何选择公司治理模式？如何进行组织结构的设计？

三、任职资格管理体系

1、什么是任职资格体系

2、任职资格体系的核心内容

3、任职资格体系的构建

4、任职资格体系的认证

5、任职资格与员工职业生涯规划

【实用工具】胜任素质模型与任职资格模型

【案例分析】华为的五级双通道与任职资格体系

【实战演练】岗位序列划分及职位矩阵设计

第三章 人力资源管理战略运营与目标实现

一、战略招聘管理体系

1、人力资源获取的战略思考

2、招聘战略制定与实施策略

3、战略招聘的方法与技巧

【案例分析】可口与百事的招聘竞争策略、校园招聘策略

【小组讨论】互联网+招聘带来的变化？如何控制招聘团队在招聘中的偏差

【实战演练】某高管职位关键素质面试题设计

二、战略培训开发管理体系

1、战略培训体系的构建

2、培训需求分析与培训计划制定

3、培训开发的方法与技术

4、培训效果评估与反馈

【实用工具】柯氏四级评估模型

【案例分析】宝洁的战略培训体系、GE 的行动学习

【小组讨论】如何制定企业年度培训计划？如何建立学习型组织

【实战演练】培训效果评价指标设计

三、战略目标绩效管理体系

1、企业战略与目标绩效管理

2、战略地图构建与经营目标分解

3、绩效考核指标体系建立

4、绩效沟通与辅导

【案例分析】某企业提取考核指标

【小组讨论】如何解读“绩效主义害了索尼”？如何绘制个人贡献路径图

【实战演练】关键岗位 KPI 设计、绩效沟通辅导方案设计

四、战略薪酬福利管理体系

- 1、如何制定企业薪酬战略
- 2、内外部公平的薪酬体系设计
- 3、奖金与福利的设计
- 4、高管薪酬的设计

【案例分析】HW 的的薪酬模式与策略、IBM 的薪酬构成

【小组讨论】人才为什么对薪资不满？如何选择高管股权激励模式

【实战演练】利润分享计划与长期绩效奖金设计

五、企业文化建设

- 1、企业文化是什么
- 2、员工心理健康管理
- 3、企业文化建设

【案例分析】丰田的工作轮换、HW 的人才退出管理、AL 的企业文化、GE 无边界行为考核

【小组讨论】企业文化为什么难以落地

【实战演练】文化仪式设计

六、员工关系管理

- 1、员工关系管理与发展
- 2、人才的流动管理
- 3、风险在发生前避免的技巧

【案例分析】辞退 35 岁以上的员工

【小组讨论】为什么劳动合同法一出就劳动官司遍地