

# 战略人力资源管理

## ——聚焦基于战略的人力资源问题解决

主讲：朱老师

### 【课程背景】

从职能导向的人力资源管理转向战略导向的人力资源管理，是当前人力资源管理的一大发展趋势，围绕企业的发展战略，建立支持战略执行的人力资源各个模块系统，使人力资源管理与企业战略充分整合，实现企业人力资源的战略化管理。

以战略为导向的人力资源管理不仅使人力资源管理的优势得以充分的发挥，更给企业的整个管理注入生机和活力，确保实现企业发展战略目标。只有在公司战略和运营层面上，探讨人力资源管理对企业持续发展及商业利益的影响，并通过持续的组织变革、核心人才发展与员工激励，形成员工与企业共同成长的良性机制，才能全面提高组织绩效、支持实现战略目标，确保企业能基业长青。

### 【课程收益】

- ◇ 清晰企业战略人力资源管理的内涵，了解战略人力资源管理的特性；
- ◇ 学习战略人力资源管理支持企业战略实现的四个关键要素及内容；
- ◇ 掌握战略人力资源管理事务操作方法，“无共识不战略”，推动战略人力资源管理实现。

### 【课程特色】

- ◇ 咨询式培训，聚焦基于战略的问题解决，案例教学、互动性强、学习氛围轻松；
- ◇ 案例丰富、工具落地，每个关键要素均有具体执行和应用的工具方法，聚焦实际场景应用、不空谈理论。

**【课程对象】** 企业决策层、中高层管理者、人力部门负责人、人力总监/经理等。

**【课程时间】** 1-2天（6小时/天）。

### 【课程大纲】

#### 一、什么是战略人力资源管理？

1. 什么是企业战略
  - ◇ 企业生存环境的变化
  - ◇ 战略的三个层次
2. 什么是战略人力资源管理？
  - ◇ 战略人力资源管理的定义

- ◇ 战略人力资源管理的主要特性
  - ✓ 前瞻性/策略性/系统性/掠夺性

【案例：华为 2012 实验室】

### 3. 战略人力资源管理与人力资源管理的区别

## 二、如何根据业务战略确定人力资源策略？

### 1. 外部洞察：业务战略分析

### 2. 内部洞察：人力资源分析

- ◇ 人力资源 SWOT 分析

【案例：某公司人力资源 SWOT 分析】

### 3. 人力资源策略制定

【案例：某公司基于业务战略的人力资源策略】

## 三、战略人力资源管理如何支持企业战略实现？

### 1. 战略人力资源管理实现的四要素

- ◇ 战略解码与目标管理
- ◇ 业务流程及组织支持
- ◇ 人才体系支持
- ◇ 关键机制支持

### 2. 绩效管理——“战略解码与目标实现”的指挥棒

【案例：为什么产品全渠道布局战略未达成？】

- ◇ 战略目标共识：无共识不战略
  - ✓ 战略目标共识会
- ◇ 战略目标分解：如何将企业绩效指标分解到部门、岗位

【应用工具：绩效指标分解方式】

- ◇ 绩效指标目标制定：KPI（关键指标）制定原则及来源
  - 【案例：如何制定员工年度绩效目标及月度考核目标】
  - 【课堂演练：如何将一个企业 KPI 分解到季度、月度】
- ◇ 绩效辅导与沟通改进

【应用工具：GROW 绩效辅导模型】

### 3. 组织管理——实现“业务流程及组织支持”

- ◇ 组织诊断

【案例分析：当前组织架构支持战略实现吗？】

- ◇ 组织架构设计
  - ✓ 从企业价值链→业务流程→组织架构
  - ✓ 管理幅度与管理层级

【案例：某公司战略转型前后的组织架构对比】

◇ 部门职责及岗位职责

4. 战略人才盘点与获取——“人才体系支持”

◇ 人才两问：

✓ 是否拥有足够多的支持企业战略发展的人才？

✓ 对这些人才是否进行了有效的整合？

◇ 战略人才盘点

【应用工具：基于战略实现的人才盘点】

◇ 人才获取策略

【案例：不同战略下的人才获取策略】

5. 支持战略人力资源管理实现的 5 个关键机制支持

◇ 选人机制

【案例：阿里巴巴选人标准八个字】

◇ 育人机制

【案例：腾讯的各类人才育人机制及发展路径】

◇ 用人机制

【案例：京东的“七上八下”用人原则】

◇ 考评机制

◇ 激励机制

四、课程总结及答疑