

# 《六步搞定人力资源战略规划》

主讲：卢云峰老师

- **第一步**：人力资源规划具体做哪些工作
- **第二步**：如何设计管控模式与组织架构
- **第三步**：如何进行岗位分析并清晰岗位职责
- **第四步**：将“来才有将来”——如何开展人才盘点
- **第五步**：如何定岗定编并进行有效控制
- **第六步**：如何有效编制人力资源预算

## 第一步：人力资源规划具体做哪些工作

- 企业战略与人力资源规划的关系
- 人力资源规划的类别和核心内容
- 人力资源规划的“逻辑图”与工作步骤流程
- 人力资源需求与供给预测的方法和步骤
- 人力资源规划在人力资源管理六大模块中的运用
  - 工具 1：人力资源现状分析表
  - 工具 2：人力资源供需分析表
  - 案例：某集团公司基于战略的人力资源规划
  - 方法：公司战略的分析与解读

## 第二步：如何设计管控模式与组织架构

- 管控模式与公司战略的关系
  - ◇ 组织结构设计
  - ◇ 管理控制系统
  - ◇ 流程制度与授权体系
- 集团管控的常见三种模式
  - ◇ 财务管控
  - ◇ 战略管控
  - ◇ 操作管控
- 如何选择适合企业的管控模式
- 组织架构类型与运作方法
- 案例：不同阶段的组织架构设计方法

## 第三步：如何进行岗位分析并清晰岗位职责

- 工作分析对人力资源管理的意义
- 工作分析与岗位说明书
- 工作分析与人力资源规划
- 工作分析与人才招聘甄选和录用
- 工作分析的流程与方法
- 梳理部门职能并编写部门说明书
- 岗位说明书编写职责与时机
- 岗位说明书的编写原则与填写注意事项

- 岗位说明书的六大要素及编写详解
  - 工具：部门职责与岗位说明书（模板）

#### 第四步：“将”来才有将来—如何开展人才盘点

- 人才盘点工作实战四个关键步骤
  - ◇ 第一步：定义人才
    - 现在及未来，我们需要什么样的人？
    - 胜任模型（任职资格+岗位说明书+BEI访谈+调研）
    - 标杆特质（标杆员工特质提炼）
  - ◇ 第二步：识别人才
    - 哪里有我们需要什么样的人？
    - 绩效识别（绩效考核结果及分析）
    - 能力识别（360测评+访谈+个人述职+情境模拟）
    - 潜力识别（潜力评估+个性测评）
  - ◇ 第三步：分析人才
    - 目前，我们的人员队伍是否符合这个标准？
    - 人才盘点会议（六步会议法）
    - 人才九宫格
    - 人才地图
  - ◇ 第四步：培养人才
    - 怎么样能保证我们需要的人才？
    - 人才梯队与继任计划
    - 人才改进计划
    - 人才发展计划
- 人才盘点的四个关键纬度
  - ◇ 纬度一：工作绩效
    - 绩效分析（全年/半年）
    - 对比绩效
  - ◇ 纬度二：工作能力
    - 能力的冰山模型
    - 知识与技能测评
  - ◇ 纬度三：工作潜能
    - 五项潜能指标
  - ◇ 纬度四：工作风险
    - 敬业度评估
    - 离职风险评估
- 案例分享：行业知名公司人才盘点工作实战分享
- 如何运用人才盘点结果
  - 分享：你的人才盘点结果为啥没有效果？
  - 方法：基于盘点结果的六项人才发展方法

#### 第五步：如何定岗定编并进行有效控制

- 定岗定编工作的准备
  - ◇ 经济环境

- ◇ 就业环境
- ◇ 行业背景
- ◇ 企业实力
- ◇ 业务范围
- ◇ 经营目标
- 工作岗位的合理设计
  - ◇ 工作任务分解
  - ◇ 业务流程梳理
  - ◇ 形成岗位说明书
- 岗位编制的合理确定
  - ◇ 岗位劳动效率
  - ◇ 岗位工作量
  - ◇ 岗位能力改善预测
  - ◇ 工作资源配置
  - ◇ 岗位编制预估
- 定岗定编工作的执行
  - ◇ 制定报告
  - ◇ 评估报告
  - ◇ 审批执行
  - 工具：企业定岗定编表格（模板）
  - 案例：为何新到职的总助离职了？

#### 第六步：如何有效编制人力资源预算

- 人力资源预算编制准备
  - ◇ 企业战略目标
  - ◇ 企业经营目标
  - ◇ 年度人员规划
- 人力资源预算编制原则
  - ◇ 预算的合法性
  - ◇ 预算的真实性
  - ◇ 预算的完善性
  - ◇ 预算的准确性
- 人力资源预算编制项目
  - ◇ 员工工资项目
  - ◇ 员工福利项目
  - ◇ 培训费用项目
  - ◇ 招聘费用项目
- 人力资源预算编制审核
  - ◇ 审核数据（开支类别、对比分析）
  - ◇ 形成预算报告（预算格式、预算审批）
  - 工具：人力资源预算编制表
  - 案例：某公司年度人力资源预算报告

#### ● 课程总结与互动交流