

《新时代下企业战略与人才管理创新之道》

主讲：卢云峰老师

【背景】

企业战略清晰，模式制定，目标就一定能完成吗？答案是否定的。

组织能力不到位，一切都是空谈。把握商机定战略，是企业家的优势，但战略意图的实现，只能靠企业的组织能力。

今天的企业竞争，特别是专精特新企业，是一个糅合了工业化时代、信息化时代和数字化时代多维度优势的综合竞争，各种能力要素中，最为核心的竞争力就是组织能力。特别是进入数字化的今天，随着大数据和 AI 技术对商业的深度融合、平台式企业的崛起，企业竞争以一体化的能力出现，组织机制、文化力和胜任力，都必须有高度的协同和奉献，在此背景下，每家企业都必须高度重视并锻造自身的组织能力。

今天，对企业最大的考验是：组织能力能否撑得起企业增长的目标！同时，人才管理的创新也是当今企业管理的重点。

【课程大纲】

第一部分 “专精特新”企业战略与组织能力打造

第一章 企业战略与组织能力：企业实现业绩倍增的法宝

- 企业领导者，要做好三件事
- 企业战略的本质是什么？
- 案例：某企业是如何快速实现业绩倍增的
- 何谓企业的组织能力（内涵与定位）？
- 为何说组织能力是实现业绩持续增长的法宝？

- 数字化时代对组织能力有哪些要求？

第二章 如何成功构建组织能力的“三力模型”

- 如何正确理解组织能力“三力模型”？
 - 组织能力“三力模型”的内涵
 - 组织能力“三力模型”的关系
- 构建组织能力的“文化力”
 - 构建“文化力”的方法、工具
 - 案例分享
- 构建组织能力的“机制力”
 - 构建“机制力”的方法、工具
 - 案例分享
- 构建组织能力的“胜任力”
 - 构建“胜任力”的方法、工具
 - 案例分享

第三章 如何成功实施组织能力的“三力模型”

- 诊断：组织能力诊断工具介绍
- 研讨：现场讨论并点评组织能力现状
- 实施组织能力的“文化力”
 - 实施“文化力”的步骤与技巧
 - 案例分享
- 实施组织能力的“机制力”
 - 实施“机制力”的步骤与技巧
 - 案例分享
- 实施组织能力的“胜任力”
 - 实施“胜任力”的步骤与技巧
 - 案例分享

第二部分 如何从业务战略到人力资源战略

第一章 正确认知企业战略与人力资源战略

- ✓ 企业战略与人力资源战略的关系
- ✓ 从业务战略到人力资源战略的四个层面
 - 组织层面：管控模式与架构
 - 文化层面：文化建设与氛围
 - 激励层面：薪酬设计与绩效
 - 人才层面：人才盘点与规划

□

第二章 组织层面：管控模式与架构

- ✓ 常用组织管控模式的三种方式
 - 战略型管控模式
 - 财务型管控模式
 - 操作型管控模式
- ✓ 组织架构的五种形态
- ✓ 基于架构的权责体系构建
- ✓ 创新型组织架构与未来新工作模式
- ✓ 案例分析：某集团公司的管控模式与架构设计

第三章 文化层面：文化建设与氛围

- ✓ 企业文化与企业战略的关系
- ✓ 企业文化核心体系内容包括哪些
- ✓ 企业文化的结构有哪四个层面
- ✓ 有效建设并落地企业文化的“三四五”法
 - 三个阶段（认知、认同、强化）
 - 四个层面（“四化”建设）

- 五个关键 (建、搭、抓、动、搞)
- ✓ 案例分享：全员企业文化典型案例事件通告机制

第四章 激励层面：薪酬设计与绩效

- ✓ 员工激励方式的三类九种法
 - 物质激励 (三种方式)
 - 精神激励 (三种方式)
 - 情感激励 (三种方式)
- ✓ 利润分享计划机制建立与实施
- ✓ 收益分享计划机制建立与实施
- ✓ 业务目标与绩效管理
- ✓ 绩效考核与跟踪辅导
- ✓ 绩效结果反馈与面谈
- ✓ 互动演练：如何制定部门绩效工作计划？

第五章 人才层面：人力规划与盘点

- ✓ 以战略为本，将人才作为战略执行的驱动力
- ✓ 基于战略的人力资源规划
 - 调研分析
 - 供需预测
 - 规划编制
 - 实施评估
- ✓ 四步做好人才盘点工作
 - 第一步：定义人才
 - 第二步：识别人才
 - 第三步：分析人才
 - 第四步：培养人才
- ✓ 互动演练：基于人才盘点的 IDP 如何编制？
互动讨论：人才九宫图的运用策略

第三部分 新时代下人才管理创新之道

➤ 定位：人才管理者工作角色与定位

- 人力资源管理者四种角色
- 人力资源管理者工作使命
 - 基于选人/育人/用人/留人的工作使命
- 人力资源管理者工作愿景
 - 基于对内部与对外部的工作愿景
- 互动分享：人力资源管理如何与战略匹配？

➤ 选才：如何快速且精准选拔人才

- 面试官选人标准与人才画像
 - 从冰山模型，明确人才选拔标准
 - 三个层面，确定人才胜任模型
- 面试官必备的八大选人理念
- 面试官须掌握九项识人技术
 - 结构化面试法/行为 STAR 法/无领导小组面试法/案例分析法
- 面试官四项甄选与识谎技巧
 - 面试官五项识别谎言的技巧
- 互动演练：如何绘制符合选人标准的人才画像？
- 互动演练：如何进行一次结构化面试？

➤ 育才：如何分梯队式地培育人才

- 培训调研与培训计划的编制
- 建立企业的内部培训师队伍
 - 四个步骤：招募、选拔、培养、激励
- 设计并实施领导力培训项目
 - 六步设计并实施领导力培训项目
- 设计并实施新员工培训项目

- 三个阶段、二种仪式

- 互动分享：如何运用 5W2H 法进行培训调研？

➤ **用才：如何激励与授权用好人才**

- 运用七个步骤开展绩效面谈
 - 准备、反馈、发展、面谈、结束 (IDP、PIP)
- 有效运用绩效考核工作结果
 - 薪酬、奖励、发展、调整、培训
- 有效地实施六个等级的授权
 - 情形：新手、有经验者、有丰富经验者
- 建立三类九种激励管理机制
 - 经济层面 (物质激励)、非经济层面 (精神、情感激励)
- 互动演练：如何有效进行一次绩效面谈？

➤ **留才：如何建高效氛围留住人才**

- 沟通管理：让沟通无处不在
- 激励管理：让激励随时发生
- 关怀管理：让关怀深入人心
- 发展管理：让发展促进成长
- 劳动关系：让和谐成为主调
- 互动演练：如何有效设计员工的职业发展规划？

• **课程总结与互动交流**