

# 战略性人力资源管理

## ——人力资源管理系列课程

本课程旨在做好**3件事**：认知转换，技能提升，行为训练。

### 【课程背景介绍】

进入WTO后，中国的内外部环境正发生深刻的变化，这需要组织做出更快的反应以期达到他们的战略目标，外部环境的压力要求人力资源管理与组织经营战略必须相协调、相吻合，这对企业的人力资源提出了更高的要求和挑战。所以，从过去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相关执行系统，是当前很多企业面临的一个重大课题。人力资源管理已成为企业战略的有机组成部分！

### 【课程目标】

- 足够了解战略性人力资源管理的实质内容。
- 能够掌握自身角色，为企业人力资源战略进行良好规划。
- 懂得如何依需求规划企业适当的人才系统。
- 了解绩效与战略之间的关系，以便在要求绩效时能够符合战略性的思考。

- 懂得运用企业文化与培训体系，提升战略人力所需素质。
- 能够设计符合战略发展的薪酬管理制度。
- 能够理解员工关系管理于企业发展之积极意义。
- 提升个人于人力资源管理的战略性思维的能力。

## 【培训方式】

- 案例讨论、影片教学、情境模拟、游戏互动

## 【课程安排】

□ 授课对象：企业中基层管理者、人力资源管理从业者

## 【课程大纲】

### 第一讲 “用心”理解战略性人力资源管理

一、什么是战略性人力资源管理

案例：“强企集团”人员流失率分析对于企业的影响

案例：大业公司为什么没有增加人员，战略目标增涨 60%

二、战略性人力资源管理 6 大特性

1、前瞻性

案例：要开分公司了，还没有找到总经理

2、策略性

思考：当现有人员能力素质不胜任时，人力资源策略应该如何定位

3、系统性

4、掠夺性

5、阶段性

6、创新性

问题：小批量、个性化的运营模式对人力资源的影响

三、战略性人力资源管理关键点

四、战略性人力资源管理的核心内容

**讲解：各模块之间的内在联系**

五、战略性人力资源与人力资源管理有什么区别

**分享：战略性人力资源管理认识的误区**

六、人力资源如何支持与服务公司战略发展

**思考：人力资源管理的角色与功能如何转换**

## **第二讲 战略性人力资源管理体系建立与完善**

一、依据整体发展战略制订人力资源发展规划

**互动：你如何看待中国式管理企业在人力资源规划上的缺失**

1、战略性人力资源规划盘点

2、统计分析：寻找战略性人力资源规划的突破口

3、战略性人力资源规划及子规划制订

**模版：人力资源盘点表**

**模版：战略性人力资源规划及子规划**

二、排兵布阵，提升组织管理能力

**思考：美的集团为什么每年进行人力资源的调整**

1、调整职位族，分布组织体系

2、创新组织运行模式

**介绍：某集团管控系统介绍**

3、“人岗匹配”，尽职尽责

**练习：企业中欠缺的左脑文件**

三、慧眼识人，找到适合战略发展的“千里马”

**理念：企业竞争就是人才引入的竞争**

**思考：企业如何增加对人才的吸引力**

2、找到千里马，就用这几招

➤ 给千里马画像

➤ 慧眼识人 12 个技术

➤ 建立完善的人才测评与验证系统

分享：招聘“猎头化”的启示

3、天下无马，怎么办

案例：没有千里马，宁可慢，也要停下来，再扩张

实战问题：如何识别与管理“空降兵”

四、战略性人才培养，人人都是特种兵

互动：这么多年，我们在人才培养上的反思是什么

1、学习路径图的启示

分享：总裁是战略性人力资源管理的第一教官

2、强化人才培养的力度与速度

案例：某集团公司战略调整后人力资源面临的困惑

3、从对“岗”的培养转向对人的个性化培养

4、人才基地建设

5、注重接班人的培养

互动：面对富二代的思考

案例：中兴、华为的人才梯队建设

6、快速形成一套自己独有的特种兵培养机制

案例：宝钢人才培养之路

介绍：南方电网的人才培养机制，投入与产出，向培训要效果

**LG 人才培养案例：人人都成为特种兵，最短的培训周期**

五、卓越绩效，业绩倍增，让战略落地

思考：为什么个人的绩效完成了，组织的绩效没有完成

案例：某集团公司为什么只考核两个战略指标

1、战略性绩效管理的 A 模式

2、依据企业战略分解的目标管理

3、战略应知的三种工具（平衡计分卡、战略地图、KPA）

4、以价值树法对目标进行有效分解

5、如何设计科学合理的绩效指标

练习：找出每个 KPI 指标的关键绩效因素

6、绩效实施与问题解决

**展示：绩效推行拿来就用的 12 个技巧**

**互动：战略性绩效实施中的实战问题**

7、绩效反馈与辅导

**12 个拿来就用的指导下属的有效方法**

8、不可缺少的绩效面谈与改进

9、绩效改进—绩效提升的关键

10、绩效考核结果的运用

**分享：低绩效靠管理、高绩效靠激励**

11、战略性绩效管理的体系建立

12、不同行业绩效管理体系要点及注意事项

**展示：战略性的人力资源管理中的绩效体系设计**

六、储备预备役部队

1、总裁自身的投资与储备

2、内外部专家队伍的形成

3、关键人才储备库的建立

**案例：联想集团项目未动，人才先行**

**研讨：储备战略发展所需要的各类人才**

**人才储备必然遇到的问题：空降后与老臣子**

**分享：人才储备中多用加法、少用减法**

七、潜能开发与智力开发

1、激励、让精英奔跑

2、建立全面激励机制

**分享：某集团总裁承诺，三年出业绩、给股权**

3、全脑开发，资源无限

八、注重人力成本的投入与产出

**分析：人力成本 VS 财务成本**

**分享：企业员工总体价值 (TVO) 的管理**

**思考：人力资源管理如何来为企业创造价值**

九、建立完善的战略性人力资源管理机制

1、运作流程

2、制度体系

3、信息系统

介绍：志高空调组织调整，不增加人力成本，实现业绩倍增

介绍：家得福人才规划，每周开一年分店，年度增涨 500%

介绍：万科猎才，持续领跑，成为行业老大

介绍：奥康集团首要强将、次要强兵，再次学习，人才培养周期缩短 50%

介绍：新邦物流战略性绩效管理体系，老板解放（从病倒，到越来越轻松），企业重生

### **第三讲 不断提升本企业战略性人力资源管理的能力**

一、像总裁一样思考

二、不断提升自己的能力

三、达到更高境界

分享与互动：学员的心得、体会与企业问题答疑

思考题 1：站在 HR 的角度，如何建立适合战略发展的人力资源体系

思考题 2：依据公司实际，总裁应该如何建立战略性人力资源管理体系