

《解读战略 贴近业务—如何让人力管理成为业务伙伴》

人力资源实战专家：魏云东

【课程背景】

随着社会经济的快速发展，各种管理新思想、新方法不断涌现。人力资源的组织结构变革也在加速进行，为有效贴近业务和有效服务业务的三支柱业务型人力资源管理模式逐步被企业推广。对于如何围绕企业发展战略及人力资源战略，有效服务和赋能到业务伙伴，许多 HR 管理者深感困惑。本课程系统总结了华为、腾讯等公司人力资源工作的优秀实践和方法体系，帮助企业人力资源从业者理解业务流程以介入公司战略管理，明确自身角色定位，更好的理解业务和服务于业务部门，成为真正的业务伙伴。

【课程收益】

1. 运用战略地图工具了解企业战略管理，了解战略人才管理的要求；
2. 明确人力资源规划的思路 and 流程，掌握人力资源规划的工具和方法，有效协助部门管理者有效开展人力规划工作。
3. 从人才梯队搭建，理解干部管理及员工发展规划原则，从业务视角理解人才获取方法，掌握人才评估的工具和科学方法，能够高效管理和使用各类招聘渠道，快速为部门引进优秀人才。
4. 了解人才培养的战略要求，掌握员工培训体系建设及培训组织实施的相关工具和方法，确保企业人才培养战略地有效落地。
5. 正确认识绩效管理的目的和价值，掌握 KPI 指标提取和分解的方法，能够制定公司级 KPI、部门级 KPI 及职位级 KPI，了解绩效管理推行中的常见问题及风险，运用正确的推行策略，推动绩效管理系统在企业中高效运作。
6. 简要了解绩效考核中的误区。
7. 了解绩效指标设计方法，怎么更好量化绩效指标。
8. 掌握如何与员工做好绩效面谈，和绩效改进计划的制定。
9. 学员将在课堂上与老师共同参与到各种互动式的教学方式，如案例分析、小组研讨、自测练习、学员演示等。

1、

【课程对象】 HRD/HRM/HRBP 和对战略性人力资源管理感兴趣的中高管等

【课程时间】 1-2 天

【授课方式】 理论讲授+案例分析+小组讨论+情境模拟

【课程大纲】

第一讲：VUCA时代对公司战略架构的影响绩效考核

- 壹、 VUCA时代的特征
- 贰、 对企业战略架构影响
- 参、 案例分析：亚马逊、华为、小米组织结构的变迁
- 肆、 企业战略不同对人力资源管理提出的需求
- 伍、 企业战略与人力资源战略的关系
- 陆、 系统的人力资源管理模型
- 柒、 遵循规范的组织设计流程与原则进行重新组织结构设计调整
- 捌、 新时代人力资源角色职责的变革

第二讲：如何理解人力资源规划

- 壹、 企业人力资源战略与规划
 - 1) 企业愿景与业务发展战略
 - 2) 人力资源如何支撑企业战略
 - 3) 什么是人力资源规划？
 - 4) 人力资源规划的目的和功能
- 贰、 工作分析与人员定岗定责
 - 1) 工作分析的意义和作用
 - 2) 工作分析的主要流程和方法？
 - 3) 如何制作及应用职位说明书？
 - 4) 工作分析常见问题有哪些？

第三讲 如何围绕企业战略定位找到合适的人才

- 壹、 战略性人才对企业的价值
 - 1) 企业战略定位决定了人才选择的标准
 - 2) 企业核心竞争力对人才的作用和价值影响
 - 3) 企业人才发展中流失及人才缺乏的主要原因分析

- 4) 案例分析：京东、华为的人才战略
- 式、企业人才内部和外部分析
- 1) 现有人员盘点和需求预测
- 2) 关键岗位人才储备比例分析
- 参、如何做好“慧眼识才”
- 1) 案例分析：华为全球人才招聘定位
- 2) 案例分析：华为全球人才招聘落地方式
- 3) 为什么招？明确招聘目的
- 4) 招什么人？做好人才画像
- 5) 为什么来？凭什么吸引优秀人才
- 6) 我们想要的人在哪里，怎么找到他们？
- 7) 案例分析：华为成立研究中心人才地图的绘制
- 8) 如何识别和甄选高端人才
- 四、如何快速甄选人才
- 1) 如何阅读简历并发现问题
- 2) 虚假简历的有哪些表现形式？
- 3) 结构化面试技巧—面试技术：一聊、二讲、三问
- 4) 案例分析：营销岗位 STAR 面试的运用技巧
- 5) 面试提问需要注意的问题
- 6) 人才甄选应考虑的因素
- 7) 招聘失误的代价

第四讲 如何从业务的角度培养人

- 一、 如何做好人才梯队定位
- 1) 人才梯队的建设目的
- 2) 人才梯队建设指导思想
- 3) 人才梯队建设的原则
- 4) 人才梯队建设要素
- 5) 理想的人才梯队体系特征
- 6) 如何做好管理岗位的人才梯队建设

- 7) 案例分析：华为管理岗位人才梯队建设方法
 - 8) 基于建立双通道设计的人才梯队建设
 - 9) 案例分析：京东、腾讯等公司人才梯队建设方法
 - 10) 演练：看案例，小组规划该企业人才梯队的设计思路和方法
- 二、如何做好人才盘点
- 1) 何为人才盘点
 - 2) 人才盘点的价值、目的和意义
 - 3) 人才盘点的方式
 - 4) 人才盘点的维度
 - 5) 人才盘点涉及内容和分工
 - 6) 人才盘点中常用的测评方法和工具
 - 7) 人才盘点步骤和方法
 - 8) 案例讲解：卡特 16PF 的操作方法、潜在能力测评方法、九宫格分析操作
 - 9) 人才发展
 - 10) 案例讲解：人才盘点行动计划及继任者计划的编制
 - 11) 如何衡量人才盘点效果
 - 12) 案例讨论

参、以业务为导向的人才培养体系的特点及内容

- 1) 什么是知识管理
- 2) 什么是培训体系
- 3) 成功的企业为什么要建立知识管理下的培训体系
- 4) 培训体系 9 大子系统
- 5) 培训体系成功的 6 个关键保障
- 6) 培训需求分析的 9 个维度

四、围绕业务的培训规划怎么制定更好

- 1) 什么是培训规划
- 2) 为什么要做培训规划
- 3) 培训规划的种类？
- 4) 培训规划的关键点
- 5) 作好培训计划的 12 步法

伍、提升业务能力，建立内训师团队

- 1) 外部讲师——想说选你不容易
- 2) 内训师的筛选——让优秀的员工走上讲台
- 3) 内训师的封闭式训练
- 4) 内训师的评比与晋级路径
- 5) 内训师的成长计划

六、培训的评估与转化

- 1) 评估的前提——做好培训的过程管理
- 2) 培训评估的模式
- 3) 培训的投入与产出评估
- 4) 培训评估的量化管理、

5) 6个拿来就用的培训转化方法

第五讲 如何做好对业务人员的激励

- 一、绩效考核中存在的问题
- 二、分析问题存在的原因
- 三、绩效考核原则
- 四、案例分析-绩效考核要算账
- 五、什么是绩效？
 - 1) 什么是绩效管理？
 - 2) 绩效考核中应该警惕三种假结果
 - 3) 我们应该有的绩效理念
 - 4) 绩效管理的作用-一把公平尺子的作用
 - 5) 绩效管理对员工的作用
 - 6) 绩效管理对企业的作用
- 六、绩效管理的六大原则
- 七、几种绩效考核工具分析
- 八、 绩效沟通
 - 1) 什么是绩效面谈
 - 2) 绩效面谈的目的和内容
 - 3) 绩效面谈的8步法
 - 4) 绩效面谈的自我检查

第六讲：如何做到薪酬激励“驱动合理”

壹、 如何理解岗位梳理和岗位价值评估

- 1) 岗位梳理的价值和意义
- 2) 制定岗位说明书注意事项
- 3) 编制岗位说明书的实施程序和要求
- 4) 岗位价值评估的原则和方法
- 5) 岗位价值评估的方法、特点、流程和应用

式、薪酬结构设计技巧

- 1) 薪酬构成的结构和元素
- 2) 薪酬结构的主要内容
- 3) 薪酬结构的3种方式和5种结构
- 4) 薪酬结构确定的流程和步骤
- 5) 薪酬结构设计和调整

参、宽带薪酬设计

- 1) 传统薪酬与宽带薪酬的差别
- 2) 宽带薪酬的优缺点和意义
- 3) 宽带薪酬的适用环境和条件
- 4) 确定宽带薪酬的8个步骤

四、薪酬和绩效如何做好联动

- 1) 薪酬体系设计中的三个核心问题
- 2) 理解薪酬与绩效之间的关系和联动
- 3) 企业在薪酬和绩效联动中存在的问题
- 4) 完善绩效考核与绩效薪酬管理机制的对策
- 5) 如何做好绩效和薪酬的联动

第七讲：如何从业务角度做到用工风险“管理到位”

- 壹、常用的劳动法律法规的识别
- 贰、“三法”实施后的劳资关系现状
- 参、新的管控模式下的上市公司人力资源管理思路
- 四、关注证据细节及程序要求
- 伍、如何制定公司制度及操作要点
- 六、企业规章制度的基本框架
- 七、必须具备的公司基本制度
- 八、劳动法律法规对制度有效性的要求
- 九、入职员工管理的风险控制
 - 1) 入职前—offer 的风险防范
 - 2) 入职手续办理中的风险防范
 - 3) 入职材料审查举证技巧
 - 4) 劳动合同签订及管理中的风险防范
 - 5) 试用期管理的风险防范
- 壹零、离职员工风险控制

- 1) 离职要件有哪些
- 2) 不辞而别员工的处理方式
- 3) 过失性解除要怎么操作
- 4) 三期和医疗期员工怎么处理

十一、离职才做指引