

HR 如何上接战略下启运营

(业务领域的、基于战略承上启下的人力资源管理)

主讲：林安

背景

在当代万物互联、万物智能、信息爆炸、数字时代的背景下，几乎所有的企业仍将人力资源管理的重点聚焦在传统经营管理的模式上，企业发展必须跟上时代的大趋势，尤其是围绕企业的战略实现，HR 管理如何上接战略下启运营并最终实现战略目标，对非人力资源经理的、基于战略承上启下的人力资源管理提出了不少新的要求，这就要求企业的经营管理者们顺应这种变化，妥善地上接战略下启运营，避免企业被淘汰，实现稳健发展。

收益：

企业收益：提升战略实现能力。

学员收益：掌握业务维度、上接战略下启运营的人力资源管理方法。

课程特点：

授课 40%+案例 30%+讨论 30%

参训对象：各级经营管理者

培训时长：2 天（6 小时）

课程大纲

壹、整体架构

1. 整体架构
2. 非人力资源经理人力资源管理需考虑的背景因素
3. 案例：华为非人的人力资源管理的与时俱进
4. 讨论：结合本企业的业务模式，当代背景下本企业非人力资源经理的人力资源管理需考虑哪些关键因素？

贰、人才管理

1. 选人
 - 1) 选人应避免的误区
 - 2) 案例：任正非目前最新的选人理念
 - 3) 基于业务战略确定所需要的人的模型
 - 4) 当代模型的最新特点（人员理念的与时俱进的）
 - 5) 到哪里去找这些人（3B 原则）
 - 6) 你与人力资源部的分工与配合
 - 7) 讨论：你以往在选人中遇到哪些关键的挑战，与人力资源部门的分工配合有哪些问题？选出的这些员工在使用中有何长短处？结合 AI 时代特点，后续在选人端到端的流程上应做哪些改进？
2. 用人
 - 1) 用人应避免的误区

-
- 2) 误区中的人才使用对组织与企业的危害
 - 3) 消除误区的解决方案
 - 4) 用人的刚性原则
 - 5) 对干部的使用
 - 6) 对员工的使用
 - 7) 与人力资源部如何配合
 - 8) 案例：华为的人尽其才，才尽其用；任正非的用人特点
 - 9) 案例：诸葛亮挥泪斩马谡
 - 10) 讨论：比较你的人才使用与上面的刚性原则，找出问题与解决方案。AI时代下，用人方面应增加哪些新的要求？

3. 育人

- 1) 误区及消除误区的解决办法
- 2) 有效的育人解决方案及比较分析
- 3) 育人与经营紧密结合
- 4) 刚性原则
- 5) 与人力资源部的分工配合
- 6) 案例：华为对人才的培养
- 7) 讨论：你如何处理育人与业务的关系？以往培养人才遇到的关键问题有哪些？如何改进？结合AI时代的特点，育人的内容、方式、效果评估方面应有哪些不同？

4. 留人

- 1) 留人的常见误区
- 2) 从经营管理的角度出发的几种有效的留人机制
- 3) 企业留人与管理者留人
- 4) 善用情境领导力
- 5) 人员的稳定是绝对的，流动是相对的
- 6) 对流水不腐的理解
- 7) 案例：企业的轮岗与轮值
- 8) 让员工有清晰的职业发展蓝图
- 9) 职业化的员工绩效管理增加员工的凝聚力
- 10) 职业化的激励体系建设与管理凝聚员工，并使员工充满活力
- 11) 与人力资源部的分工配合
- 12) 案例：对干部与员工的末位淘汰、比较与分析
- 13) 讨论：你在干部与员工的去留方面是如何管理的？有何痛点？以上内容对你有何启发？

5. 管人

- 1) 管人的误区与解决方案
- 2) 刚性原则
- 3) 同理心与倾听
- 4) 当前大背景下管理者角色的转化
- 5) 无情、绝情，友情
- 6) 与人力资源部的分工配合
- 7) 案例：标杆企业对干部与员工的管理及分析
- 8) 讨论：对下属成员的管理具体体现在哪几个方面？目前关键问题？如何改进？AI背景下，管理应做哪些调整？

参、 组织管理

1. 组织管理的框架
2. 组织架构管理
 - 1) 误区

-
- 2) 按误区的方式操作对组织的危害
 - 3) 消除误区的解决方案
 - 4) 架构设置原则与逻辑
 - 5) 人力资源部的职责
 - 6) 案例：华为的架构布局方式
 - 7) 讨论：基于目前你的业务内容，你目前的组织架构是否很好地支撑了你部门的业务与职责定位？问题何在？如何改进？
3. 组织规模管理
 - 1) 误区
 - 2) 按误区的方式操作对组织的危害
 - 3) 消除误区的解决方案
 - 4) 规模设计的基本原则与逻辑
 - 5) 人力资源部的职责
 - 6) 案例：规模与效益
 - 7) 讨论：基于目前你的业务内容，你目前的组织规模是否很好地支撑了你的业务与职责定位？问题何在？如何改进？
 4. 组织绩效管理
 - 1) 业务组织的绩效管理框架
 - 2) 管理业务组织绩效的原则与方法
 - 3) 容易出现的主要问题与解决办法
 - 4) 与人力资源部的分工配合
 - 5) 案例：标杆企业的业务组织绩效管理
 - 6) 讨论：你是如何管理你的组织绩效的？有哪些短板？如何改进？
 5. 组织能力管理
 - 1) 组织能力包括哪些
 - 2) 组织流程
 - 3) 组织内部的布局
 - 4) 规章制度
 - 5) 组织氛围
 - 6) 误区与解决
 - 7) 人力资源部的职责
 - 8) 案例：组织能力建设
 - 9) 讨论：请仔细梳理你的组织职责定位及业务内容，你所管辖组织的能力如何？如何提升？
 6. 讨论：考虑 AI 对企业的影响，组织管理应做哪些适应性的改变？

四、激励体系的建设与管理

1. 激励的常见问题
2. 激励体系的整体框架
3. 激励关键要素
4. 物质与非物质激励
5. 不同激励方式对组织与成员的影响
6. 激励手段的组合应用
7. 警惕激励变福利
8. 天花板
9. 激励方式的有效组合利用
10. 人力资源部的职责

11. 案例：以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪

12. 案例：“好难发啊！！！”

13. 讨论：你目前的激励体系如何？经常采用哪些激励手段及软肋在哪里？如何改进？举出成功或失败的案例来说明

伍、 氛围文化建设

1. 氛围对经营的影响

2. 氛围文化建设的主要问题

3. 建设的逻辑与方法

4. 使文化与业务深度融合为“一张皮”

5. 氛围文化的传承

6. 氛围必须不同，价值观必须恪守

7. 与人力资源部的分工配合

8. 案例：稻盛和夫靠文化管理企业

9. 讨论：你组织的氛围文化是否匹配并促进你的业务？分为建设上有哪些问题？如何完善？

六、 交流与总结

*****The

END*****