

上接战略下启运营的人力资源管理

(业务部门与人力资源部门二者融合、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，经营管理者们如何上接战略下启运营并最终实现战略目标，对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。

本门研讨将人力资源专业的经理们与业务维度的经营管理者们的人力资源管理揉合、拉通在一起诠释，实现了二者对企业整体的经营管理的融合，更有利二者的彼此协同与支持，是企业目前不可多得的、业务口与人力资源口统一协同管理人力资源的赋能材料。

收益：

企业收益：提升战略实现能力。

学员收益：掌握上接战略下启运营的人力资源管理方法。

课程特点：授课 50%+案例 25%+讨论 25%

参训对象：业务经营管理者；人力资源管理者

培训时长：2 天（6 小时）

课程大纲

壹、 人力资源管理的整体架构

1. 整体架构
2. 背景因素
3. 人力资源管理的关键要素
4. 案例：华为人力资源管理的与时俱进
5. 讨论：结合本企业的业务模式，人力资源管理需考虑哪些关键因素？

贰、 上接战略下启运营的人才管理

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) 业务管理者基于对企业战略规划、战略解码清晰的理解，萃取出本组织的关键指标
 - 4) 根据指标梳理业务
 - 5) 根据业务设计流程
 - 6) 根据流程设计组织
 - 7) 根据组织架构与业务细节设计岗位与能力要求
 - 8) 设计组织规模
 - 9) 到哪里去找这些人（3B 原则）
 - 10) 人力资源经理与业务经营管理者们的职责与分工配合

11)案例：曾国藩的识人选人

12)讨论：你以往在选人中遇到哪些关键的挑战，业务部门与人力资源部门的分工配合有哪些内容？目前存在哪些问题？如何根据上接战略下启运营的要求挑选人才？？

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) 儒学的基本用人思想

5) 用人的刚性原则

6) 基于承接的战略对业务能力的要求，善用人才

7) 对干部的使用

8) 对员工的使用

9) 战略运营中人才的使用

10)人力资源经理与业务经营管理者的职责与分工配合

11)案例：在上接战略下启运营方面，华为的人尽其才，才尽其用；任正非的用人特点

12)案例：诸葛亮挥泪斩马谡

13)讨论：比较你的人才使用与上面的刚性原则，如何根据上接战略下启运营的要求使用人才？找出问题与解决方案。

3. 育人

1) 误区及消除误区的解决办法

2) 刚性原则

3) 育人紧扣战略承上启下的要求

4) 人力资源经理与业务经营管理者的职责与分工配合

5) 案例：紧扣业务战略的承上启下，华为对人才的培养

6) 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？如何根据上接战略下启运营的要求培养人才？

4. 留人

1) 留人的常见误区

2) 几种有效的留人机制

3) 善用情境领导力

4) 人员的稳定是绝对的，流动是相对的

5) 对流水不腐的理解

6) 案例：企业的轮岗与轮值

7) 让员工有清晰的职业发展蓝图

8) 紧扣下启运营，职业化的员工绩效管理增加员工的凝聚力

9) 紧扣下启运营，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

10)人力资源经理与业务经营管理者的职责与分工配合

11)案例：紧扣下启运营，对干部与员工的末位淘汰、比较与分析

12)讨论：紧扣下启运营，你在干部与员工的去留方面是如何管理的？有何痛点？人力资源部与业务部门需分工与合作的有哪些？

5. 管人

1) 管人的误区

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) 紧扣下启运营，做到无情的制度、绝情的管理，“有情”的领导

-
- 6) 人力资源经理与业务经营管理者的职责与分工配合
 - 7) 案例：紧扣下启运营，标杆企业对干部与员工的管理及分析
 - 8) 讨论：紧扣下启运营，管理具体体现在哪几个方面？业务部门与人力资源部门在哪些方面要分工配合？目前管人的关键问题？如何改进？

三、 上接战略下启运营的组织管理

1. 组织管理的框架
2. 组织管理应紧扣上接战略与下启战略运营的要求
3. 组织架构管理
 - 1) 误区
 - 2) 架构设置原则与逻辑
 - 3) 人力资源经理与业务经营管理者的职责与分工配合
 - 4) 案例：华为的组织架构布局
 - 5) 讨论：基于目前你的业务内容，，组织架构是否很好地支撑上接战略下启运营？问题何在？如何改进？业务部门与人力资源部门应如何分工合作？
4. 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) 规模设计的基本原则与逻辑
 - 4) 人力资源经理与业务经营管理者的职责与分工配合
 - 5) 案例：紧扣战略的承上启下考虑组织规模
 - 6) 讨论：基于目前你的业务内容，组织规模是否很好地支撑了战略运营？问题何在？如何改进？业务部门与人力资源部门应如何分工与配合？
5. 组织绩效管理
 - 1) 绩效管理框架
 - 2) 容易出现的主要问题
 - 3) 组织绩效管理应围绕业务的战略实现进行
 - 4) 人力资源经理与业务经营管理者的职责与分工配合
 - 5) 案例：紧扣战略运营与战略实现，标杆企业的组织绩效管理
 - 6) 讨论：紧扣上接战略下启运营，你是如何管理组织绩效的？有哪些短板？如何改进？业务部门与人力资源部应如何配合？
6. 组织能力管理
 - 1) 组织能力包括哪些
 - 2) 组织的能力要求应紧紧围绕战略的下启运营与战略实现
 - 3) 组织流程
 - 4) 组织内部的布局
 - 5) 规章制度
 - 6) 组织氛围
 - 7) 误区与解决
 - 8) 人力资源经理与业务经营管理者的职责与分工配合
 - 9) 案例：紧扣下启运营的组织能力建设
 - 10) 讨论：紧扣下启运营，仔细梳理你的组织能力，让组织的能力适配战略的下启运营与实现，业务部门与人力资源部门应如何配合？

参、 上接战略下启运营的激励体系的建设与管理

1. 激励体系的整体框架
2. 激励的常见问题

-
3. 激励关键要素
 4. 激励应将基于战略的承上启下产生的绩效作为唯一的激励依据
 5. 物质与非物质激励
 6. 激励要有针对性
 7. 想要什么就激励什么，激励什么就得到什么
 8. 激励手段的组合应用
 9. 天花板
 10. 案例：“好难发啊！！！”
 11. 激励方式的有效组合利用
 12. 人力资源经理与业务经营管理者的职责与分工配合
 13. 案例：以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪
 14. 讨论：进口战略的运营与实现，你目前的激励体系如何？经常采用哪些激励手段？软肋在哪里？如何改进？业务部门与人力资源部门如何分工？举出成功或失败的案例来说明

四、 上接战略下启运营的氛围文化建设

1. 氛围对下启运营的影响
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. 价值观必须恪守，但氛围可以不同
7. 人力资源经理与业务经营管理者的职责与分工配合
8. 案例：在战略运营与实现领域，稻盛和夫靠文化管理企业
9. 讨论：紧扣下启运营与战略实现，你组织的氛围文化是否匹配并促进业务的？氛围建设上有哪些问题？如何完善？业务部门与人力资源部门们应如何分工合作？

六、 交流与总结

*****The
END*****