

《战略性人力资源管理》

为什么要学习本课程：

管理大师彼得·德鲁克曾经把管理者定义为：取得成果的人。可见，企业管理的核心就是人力资源管理。长久以来，关于人力资源管理这项具体工作的归属分工问题，始终困扰着企业老总、人力资源部以及各层级管理者。人力资源管理究竟是不是完全应该有人力资源部门负责？企业的各层级管理者在人力资源管理方面应该扮演什么角色？企业人力资源管理不仅仅 是人力资源部门的事情，也是全体管理者及全体员工的责任！

课程收益：

- 1、 人力资源管理体系构成与企业各层级人员对人力资源管理角色承担。
- 2、 人力资源管理专业知识与工具
- 3、 绩效考核与薪酬设计的工具与方法
- 4、 人才选、用、留的策略与技巧

课程对象：

企业中高层管理者、建议企业老总带中高层团队参加效果会更好。

课时：12小时

课程大纲

第一单元、各级管理者在人力资源管理中的角色承担

一、人力资源管理管理的体系构成

- 二、人力资源职能管理的功能模块
- 三、绩效管理是人资管理系统的核心
- 四、管理者在人力资源管理中应该承担的角色
- 五、业务经理的 HR 角色的重要性
- 六、文化管理是人力资源管理的最高境界

第二单元、战略性人力资源管理的两个切入点与六大系统

一、人力资源管理系统设计的基础和依据

- 1、基于职位的人力资源管理系统
- 2、基于能力的人力资源管理系统
- 3、职位与能力的复合人力资源管理系统

二：人力资源管理的六大运行系统

- 1、人力资源规划系统
- 2、潜能评价系统
- 3、KPI 指标与绩效考核系统
- 4、基于业绩与能力的薪酬分配系统
- 5、基于任职资格的职业化行为评价系统
- 6、基于职业生涯的人力资源培训与开发系统

第三单元、绩效管理与报酬激励是战略性人力资源管理的核心

一、绩效的概念：结果论、过程论、潜能论之争

二、绩效管理常用的工具

(1)、目标与计划管理(MBO)

(2)、关键业绩指标(KPI)

(3)、平衡记分卡(BSC)

(4)、OKR

三、薪酬概念

四、薪酬设计

(1)、如何设计付薪依据

(2)、如何设计薪酬结构

(3)、如何设计工资总额

(4)、如何设计销售人员薪酬

(5)、如何设计研发人员薪酬

(6)、如何设计员工福利

(7)、如何为企业核心人才设计股票期权

第四单元、战略性人力资源管理的四大职能：人才选育用留

一：招聘技术

(1)、招聘流程中部门经理与人力资源经理职责分工

(2)、面试选才的种类与方式

(3)、面试中怎样区分“事实”与“谎言”

(4)、专业的结构化面试技巧

(5)、关键员工选拔测评技术

二：人才培育

(1)、培训体系建立

(2)、8种培训方法

(3)、培训效果追踪与评估

(4)、部门经理的“教练”角色

三：用人技巧

(1)、员工诊断与四种领导风格

(2)、非物质激励的手段与技巧

四：留人策略

(1)、留住优秀员工的策略

(2)、淘汰落后员工的方法

管理者的格局突破与情商开发

课程结构

模块一：思维模式与格局修为

模块二：做事原则与执行方略

模块三：目标使命与责任担当

模块四：人际关系与沟通技巧

模块五：职位权力与个人权力

模块一

思维的广度和深度决定人生的高度

电灯是否发光，首先取决于所在的电路系统是否正常，同样，我们能否卓越，首先取决于我们的思维系统是否卓越。

思想力是万力之源

拿破仑曾经说过，世界上两种东西最有力量，一是宝剑，二是思想。而思想比宝剑更有力量。思想支配行为，思想力是万力之源。

人类最终的自由

思想力与能量学说

1、大物理学家霍金和爱因斯坦都证明这个世界上存在着各种能量，并且可以转化。

2、这个世界上的人可以分为三类：黑洞（吸收能量）、反光体（自己不产生能量）、发光体（发出能量）。

爱:给思想插上飞翔的翅膀

- 1、心核——以德为先，背负责任
- 2、心幔——积极心态，在黑暗中发现星星
- 3、心壳——外圆内方，外化而内不化

通过实现自我意向

提升正面能量成为发光体

- 1、心智改善：以智慧力为主导，提升信念系统，突破思维定势，形成智慧型习惯状态。
- 2、心灵成长：以道德力为主导，形成持续、宁静和积极的心理状态。
- 3、心力加强：以意志力为主导，超越挫折、战胜逆境，形成应战机制的综合心理素质。

雾里看花品格局

- (1)、格局的五个方面。（志向与使命感、胆略与担当、眼光与洞察力、见识与眼界、心胸与境界。）
- (2)、格局的十个因素。（志向、使命感、胆略、担当、眼光、洞察、见识、眼界、心胸、境界。）

案例研讨：《水浒传》三任领导的格局

- (1)、王伦罪不至死但又不得不死。
- (2)、晁盖的格局与结局。

(3)、宋江的格局优势与格局之限。

管理者应具备的格局（悟的阶段）

(1)、有格局。（有理想、有志向；有方向、有规划；有抱负、不满足；敢决断、敢担当；眼光独到、见微知著；愈挫愈勇、坚忍不拔；视野开阔、境界不俗；胸襟开阔、容事纳人。）

(2)、无格局。（自我中心、世俗平庸；得过且过、临机应付；自我设限、小成即满；多谋少断、争功诿过；人云亦云、盲目跟风；妄自菲薄、自暴自弃；鼠目寸光、斤斤计较；心胸狭隘、嫉贤妒能。）

模块二

知道不等于做到

在一次中国企业高峰论坛上，有中国企业家问全球第一CEO：杰克·韦尔奇，“我们大家知道的都差不多，但为什么我们与你们的差距却那么大？”这位前通用电气前总裁一字一句的回到说：“你们知道了，但我们做到了。”

世界上最远的距离在于知与行之间

- 1、行动本身具有马太效应，只有行动才能发挥潜能。
- 2、行动就是付出，包括时间、精力、财物、汗水甚至鲜血。
- 3、没有完美的计划，只有完美的行动。

我们经常陷入哪些困境

- 1、讲道理都懂，但没有精神动力

- 2、一时干劲有，长久坚持难
- 3、犹豫不决，害怕失败
- 4、梦想的巨人，现实的侏儒

没有所谓失败,除非你不再尝试

- 1、买彩票未必能中奖，但不买彩票一定不能中奖。
- 2、成功之人必有过人之处，可怜之人必有可怜之处。

动力与阻力论

- 1、一个人有成就的人一定是动力大于阻力的人。
- 2、一个没有什么成就的人要么是动力不够或者是阻力太大。

状态与能力论

1、很少有人真正意识到我们的成就有时并不取决于我们的能力而是取决于我们当时的状态。

2、成功者的共性并非他们的技能，而是他们能够持久地处于自信、积极、兴奋、热情、精力充沛的状态。

行动是纲，纲举目张

- 1、你可以拥有爱因斯坦的聪明才智，爱迪生的卓越智慧，迈克尔乔丹的绝佳球技。但如果你没有行动，你照样平凡一生。
- 2、行动是纲，抓住它，我们的人生就纲举目张。

行动“五动”理论

第一启动、

第二百动、

第三自动、

第四永动、

第五乐动。

去搬砖吧，你会长出新的手！

很久以前，我听说过一个故事，说的是有一个乞丐来到一个庭院，向女主人乞讨。这个乞丐很可怜，他的右手连同整条手臂断掉了，空空的袖子逛荡着，让人看了很难过，可是女主人毫不客气地指着门前一堆砖，对乞丐说：你帮我把这砖搬到屋后去吧！

乞丐生气地说：“我只有一只手，你还忍心叫我搬砖。不愿给就不给，何必捉弄人那？”

女主人并不生气，俯身搬起砖来。她故意只用一只手搬了一趟说：“你看，并不是非要两只手才可以干活。我能干，你为什么不能呢？”乞丐怔住了，他想了想，于是开始搬砖。他整整搬了两个小时，才把砖搬完。搬完之后，突然向妇人鞠躬，很感激的说：“谢谢您”，转身就走了。

过了两天，又来了一个乞丐，那妇人把乞丐领到砖前说：“把砖搬到我指定的地点，我给你 20 元钱”。这位双手健全的乞丐却鄙夷地走开了，妇人的孩子不解地问母亲：为什么叫他们把砖搬来搬去呢？母亲说：砖放在哪里都一样，可搬不搬对乞丐可就不一样了。

若干年后，一个很体面的人来到了这个庭院。他西装革履，气度不凡，跟那些自信，自重的成功人士一模一样，美中不足的是，这人只有

一只手，后边是一条空空的衣袖，一荡一荡的。来人俯下身拉住有些老态的女主人说：“如果没有你，我还是一个乞丐，可是现在，我是一个公司的董事长。”

模块三

责任是一种使命

责任，是一种与生俱来的使命，它伴随着每一个生命的始终。

责任就是对自己所负使命的忠诚和信守，对自己工作出色的完成，
责任就是忘我的坚守，责任就是人性的升华。

责任就是做好你被赋予的任何有意义的事情

案例研讨：假设

假设，某天，XX准备过马路，人行道上绿灯亮了，他就急匆匆过马路，刚走到马路中间，突然，一辆汽车急驰过来
非常非常地不幸，XX被当场撞死……

谁承担责任？

我是受害者！

谁应当对我的现状负责？

100%责任

责任本身就是一种能力

当你在为公司工作时，无论组织安排你在哪个位置上，都不要轻视自己的工作，都要担负起工作的责任来。

能力，永远由责任来承载。而责任本身就是一种能力。

案例：打造一个强大团队的哲学

团队启示

领导者首先就是责任人

团队启示

通过尊重、鼓励其他成员

表现自我，整个集体定会变得强大而令人敬畏。

团队启示

模块四

案例研讨：甲乙两司机的合作问题

中国式人际关系的冰山模式

中国式人际关系沟通的特点

- 1、人际沟通与组织沟通混合。
- 2、由上而下的沟通好于由下而上的沟通，横向冲突多。
- 3、管理者难以获得全面准确信息。
- 4、缺乏战略沟通，员工对企业的认识不一。
- 5、非正式沟通常被使用。

智力管得着的地方

智力管不着的地方

什么是沟通

沟通是信息凭借一定的符号载体，在个人或群体间从发送者到接受者进行传递，并获取理解的过程。

沟通的五大理念

需要是沟通的源泉

双赢是沟通的原则

人格魅力是沟通的基础

情绪的正确表达是沟通的条件

倾听是减少误解提高沟通效果的重要保证

沟通方式

口头方式

书面方式

非语言方式

电子媒介

ATTENTION

1965 年美国心理学家佐治·米拉经过研究后发现沟通的效果来自文字的不过占 7%，来自声调占 38%，而来自身体语言占 55%。

沟通的基本步骤

步骤一：事前准备

步骤二：确认需求

步骤三：阐述观点——FAB 原则

步骤四：处理异议

步骤五：达成协议

步骤六：共同实施

如何与上司沟通

工作中与上司沟通案例

公司为了奖励市场部的员工，制定了一项海南旅游计划，名额限定为 10 人。可是 13 名员工都想去，部门经理需要再向上级领导申请 3 个名额，如果你是部门经理，你会如何与上级领导沟通呢？

部门经理向上级领导说：“朱总，我们部门 13 个人都想去海南，可只有 10 个名额，剩余的 3 个人会有意见，能不能再给 3 个名额？”

朱总说：“筛选一下不就完了吗？公司能拿出 10 个名额就花费不少了，你们怎么不多为公司考虑？你们呀，就是得寸进尺，不让你们去旅游就好了，谁也没意见。我看这样吧，你们 3 个做部门经理的，姿态高一点，明年再去，这不就解决了吗？”

同级关系六貌

处理冲突的五种策略

销售中心经理拿着那张收据去报销，财务部柴经理说：“根据规定，一律凭发票报销，你刚才也介绍了这张收据属于很特殊的情况，这样吧，你放在这里，我回头请示一下老总，好不好？你们不要来回跑了……”

怎样与下属沟通

马经理平常喜欢把重要的事情交给王鹏负责，原因是王鹏不但责任心强，而且工作能力不错，平时表现比别人都好。但最近马经理听到许多同事对王鹏有意见。原因是王鹏经常在同事面前炫耀自己的才华，并认为无人替代他完成重要的事情。

马经理不想让员工关系变糟糕，也不满意王鹏到处炫耀自己的做法，就把王鹏找到自己的办公室，告诉他不要炫耀自己，每个人都有自己的优势，要注意同事关系。没想到王鹏第二天却辞职走开了。

模块五

领导定义的变迁

1927年，摩尔：领导就是为引导出服从、尊敬、忠诚与合作而将领导者的意志施加与被领导者的一种能力。

1947年，韦伯：领导是一种影响他人的力量源泉。

1965年，孔茨和唐奈尔：领导是说服人们合作以达到一个共同目标的行为。

1978年，凯茨和汗：领导就是超越于机械式服从之上的一种影响力。

1982年，伯克：领导是使组织朝向目标前进的影响力。

1993年，豪斯：激励别人在团体利益的框架之内去实现个人利益的过程。

权力概念

权力的概念：按照自我意志要求对方服从的能力，主要应用于决定组织内的资源分配和决定组织成员的行为。

权力的特性：权力总是趋向于一个稳定的中心的。

权力的本质：稀缺、依附

职位权力与个人权力

1、职位权利的特点：

职位权利以法定权力为基础，带有一定的强制性

职位权力是组织赋予的，是外来因素

2、个人权力的特点：

个人权力是主体自身的修养引起下属的敬佩、信赖和服从

个人权力是由内在因素起作用

管理者影响力构成

一、权力性影响（强制性影响力）

1、传统因素：观念性、服从感

2、职位因素：社会性、敬畏感

3、资历因素：历史性、敬重感

二、非权力性影响（自然性影响力）

1、品格因素：本质性、敬爱感

2、才能因素：实践性、敬佩感

3、知识因素：科学性、信赖感

4、情感因素：精神性、亲切感

树立权威与人性化管理的策略

先严后宽，制严语宽，

近严远宽，上严下宽。

罚上立威，亲下得人、赏小取信。

权胜才必有其辱；威胜德必有其祸。

管理自己才能领导他人

道：价值观、自我修养，做事原则。

术：方法论、策略、技巧。

形成影响力的 6 组关键词

- 1、远见卓识
- 2、宽广胸怀
- 3、博学睿智
- 4、真挚情感
- 5、高尚人格
- 6、工作政绩

培养影响力的 5 种行为途径

- 1、共享远景
- 2、挑战现状
- 3、使众人行
- 4、激励人心
- 5、以身作则

塑造人格魅力的 5 个内在特质

- 1、委屈中平衡
- 2、妥协中前行
- 3、虚怀中充实
- 4、放弃中收获
- 5、谦卑中完善