

# 人力资源战略与规划

为什么要学习本课程：

人力资源管理如何支持企业的战略，是企业开展人力资源管理必不可少的路线图，也是目前很多企业人力资源管理中的薄弱环节，是解决当前困扰许多人力资源管理者疑难问题的根本和基础，它将确定一个企业如何从人力资源的角度进行战略管理以实现企业的战略目标，同时提供了依仗通过人力资源管理获得和保持竞争优势的发展思路。

谁该学习本课程

企业总经理、副总经理、人力资源总监、经理、

课程结构

- 1、战略性人力资源管理的内涵
- 2、以素质模型为核心的潜能评价系统（胜任能力）
- 3、以任职资格为核心的职业化行为评价系统
- 4、企业绩效评价与绩效管理
- 5、企业薪酬管理
- 6、员工的培训与开发
- 7、组织变革创新与人力资源管理
- 8、案例研讨与技能训练及回答学员问题

课程大纲

第一单元：战略性人力资源管理的定义

问题的提出

战略性人力资源管理的定义（国外学者）

战略性人力资源管理的定义（本人见解）

人力资源管理，是组织为确保自身战略目标的实现，对未来人力资源数量和质量提出需求，在确保组织和员工得到长期利益的基础上，依据内外部环境，对战略实施过程中的人力资源供给、需求和缺口进行分析、判断和预测，并制定吸纳、维系和激励人力资源的一系列政策和措施的过程。

企业战略与人力资源战略目标的确定

企业人力资源盘点技术（基于战略标杆与行业最优标杆的企业人力资源现状研究）

企业职业通道，职类、职种规划

企业核心人才规划（核心人才的吸纳、维系、激励）

企业人才结构优化与人才退出规划

企业人才总量编制规划

企业员工素质与能力提升规划（人力资源开发与职业生涯）

企业人力资源机制创新与体制变革规划

人力资源盘点技术：人力资源存量

组织定编操作流程

**第二单元：、以素质模型为核心的潜能评价系统（胜任能力）**

问题的提出：

素质是在特定的工作岗位和组织环境中决定工作绩效的个人特征。

素质冰山模型

素质洋葱模型

高绩效与素质特征（华为公司）

素质辞典

素质辞典与企业素质素质模型

素质模型的建立与应用

素质模型的建立与开发

开发素质模型所关注的信息

分层分类的员工素质模型（示例）

素质模型示例

人力资源专业人员素质模型

素质评价技术及其应用

### **第三单元：以任职资格为核心的职业化行为评价系统**

问题的提出：

任职资格标准开发思路

级别角色定义（通用）

角色定义（通用）续

任职资格标准结构

职业化行为标准编制技术（1）

职业化行为标准编制技术（2）

### **第四单元：企业绩效评价与绩效管理**

问题的提出：

个人——团队——组织的绩效

## KPI 设计的三种思路

1、外部导向法——标杆基准法之中，使之成为一项固定的绩效管理活动持续推进。

2、内部导向法——成功关键法

华为案例：

KPI 在管理循环中的作用

KPI 指标体系构成

KPI 指标的分解

3、综合平衡记分卡

各个层次平衡记分卡战略的指标体系

4、OKR 绩效管理体系

OKR 的简介

OKR 适合什么企业

如何运用 OKR 进行绩效管理

如何由 KPI 过度到 OKR

## **第五单元：企业薪酬管理**

问题的提出：

薪酬在人力资源管理体系中的角色

薪酬体系设计的四种依据

基于市场的薪酬体系

基于职位价值的薪酬体系

基于胜任能力的薪酬体系

基于能力的职能工资体系

基于业绩的薪酬体系

经营者激励与核心人才激励体系设计（员工持股方案设计、股票期权设计）

协议薪酬制度

经理人杠杆收购（MBO 杠杆收购）

年薪制设计

核心人才的薪酬包

## **第六单元：员工的培训与开发**

问题的提出：

培训开发体系与企业战略

培训开发系统的建立与管理——三阶段管理模式

培训效果评估

培训与学习型组织的构建

构建学习型组织的关键

组织的学习源：

## **第七单元：组织变革创新与人力资源管理**

问题的提出：

人力资源管理如何适应企业战略转型与组织变革的要求

人力资源管理如何成为变革的推动者

战略转型与组织变革中的人力资源系统解决方案

## **第八单元：例研讨与技能训练及回答学员问题**

## 案例研讨与学员答疑