

# “战略性人力资源管理”

## ——企业组织能力提升与人才发展

主讲：张剑（2天）

### 【课程背景】

据美国《财富》杂志报道，美国中小企业平均寿命不到7年，大企业平均寿命不足40年。而中国的中小企业的平均寿命仅2.5年，集团企业的平均寿命仅7-8年。美国每年倒闭的企业约10万家，而中国约100万家，是美国的10倍。细细分析，发现我国企业曾经做大的不少，但能持续发展由大到强的却寥寥无几，我国多数企业尤其是中小企业普遍生命周期不长或生存质量较差。

如何才能让这些有着好产品、好市场的企业突破发展瓶颈，实现做强做大做久的目标？答案很简单，就是：**正确的战略+高效的组织+优秀的人才**。张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，认为战略解决企业发展的方向性和策略性问题，组织解决企业资源分配与运营管理的效率问题，人才解决企业持续发展的竞争力问题，只有将三者有效的结合起来，才能真正的构建起战略性人力资源管理体系，有效支撑企业战略目标的实现。

### 【课程特色】

- ◆HR 实践升华：1200+场公开课/内训、70+企业 HR 管理咨询、100+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选 30+家国内外企业 HR 管理案例，对标各行业、各领域人力资源管理实践；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司人力资源管理痛点理解、成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

### 【课程收益】

- ★系统思考：站在经营角度思考人力资源管理，构建由外而内的人力资源管理体系，提升 HR 系统能力；
- ★规划转型：树立战略 HR 理念，正确解读企业战略，结合企业实际基于业务视角进行人力资源规划；
- ★组织发展：掌握企业组织设计与组织管理、赋能的方法，提升企业组织能力，促进组织效率提升；
- ★人才赋能：掌握人才战略、人才供应链建设的方法，通过使用、培养、发展为人才赋能；
- ★管理创新：掌握标杆企业战略性人力资源管理创新的方法，提升人员效率，实现人力资本增值。

### 【课程对象】

公司中高层管理、HR 管理人员，以及希望提升人力资源管理视野与系统性能力的人员

### 【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前 1~2 周
课中	学习方法、改变认知、 掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、 帮助落实	行动计划：531 学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后 2 个月内 (免费)

### 【课程逻辑图】



### 【课程大纲】

## 第一讲 战略规划：基于战略的人力资源管理规划及转型

### 1、企业战略与人力资源战略规划

- ◇ 企业战略的解读
- ◇ 企业战略落地的根本路径
- ◇ 人力资源战略的内容
- ◇ 人力资源规划的方法与程序

### 2、人力资源管理变革与突破

- ◇ 人力资源管理路径与实践困惑
- ◇ 传统人力资源管理模式的短板
- ◇ 客户导向的人力资源管理新思路

### 3、人力资源三支柱模式与 HRBP 转型

- ◇ 三支柱模式的实践与创新
- ◇ HRBP 的提出与转型之路
- ◇ 人力资源如何成为业务伙伴 (HRBP) ?

【应用工具】人力资源管理三支柱模式、戴维·尤里奇的四角色模型

【案例分析】华为的组织变革之路、海尔的转型与员工赋能、阿里巴巴的政委模式创新、HRBP 模式在我

国的发展、华为 HRBP 的核心能力

【小组讨论】三支柱模式的适用范围？该企业如何进行业务战略决策？HR 战略规划的本质与内容？

【实战演练】公司战略分析与人力资源规划

## 第二讲 组织发展：组织发展与组织能力提升

### 1、企业战略与组织发展

- ◇ VUCA 时代组织发展面临的危机
- ◇ 变革时代组织发展的趋势
- ◇ 组织变革推动企业战略落地
  - 变革时代企业战略的内外部变化
  - 竞争性组织的关键要素
  - 组织赋能的五大手段

### 2、组织设计——流程导向赋能组织效率

- ◇ 组织设计的基本策略
- ◇ 客户导向的流程化组织结构设计
  - 客户导向
  - 市场化
  - 流程化
- ◇ 组织设计的五个基本步骤

### 3、组织授权——科学授权赋能组织活力

- ◇ 组织的集权与分权
  - 权利的分类
  - 集分权的输出成果
- ◇ 授权的艺术
  - 正确授权的方法
  - 授权的方式
  - 权利监督的方法

### 4、组织变革——正确变革激发组织活力

- ◇ 组织变革保持组织竞争力
- ◇ 组织变革的类型与内容
- ◇ 组织变革成功的关键
- ◇ 组织变革与转型的实施
  - 新经济时代组织变革的趋势
  - 组织变革与转型实施的要点
  - 组织变革与转型实施的基本步骤

### 5、组织机制——组织制度设计让组织自运行

- ◇ 制度的绩效——实现制度自动运行与自我管理
- ◇ 制度的灵魂——定好组织制度的元规则
  - 从制度的核心要素看规则

- 权利与资源的博弈平衡

【应用工具】分权手册、RACI 职能分解法、PEST 模型、囚徒困境

【案例分析】某高科技企业价值链、某大型国有集团并购后的组织管理难题、某商业综合体的招商政策与博弈论

【小组讨论】什么是客户为中心的组织？关联性工作如何界定工作责任？如何让责任落实到位？

【实战演练】某小型新创企业的组织架构优化、某公司的制度问题分析与条款优化

## 第三讲 人才赋能：基于供应链思维的人才发展管理

### 1、人才发展的技术和体系建设

- ◇ 人才管理的三大技术
- ◇ 人才发展的四大体系

### 2、人才盘点与关键人才管理

- ◇ 关键人才是绩效的主要创造者
- ◇ 人才经营从人才盘点开始
- ◇ 人才盘点的步骤、方法、工具

### 3、人才培养与人才发展

- ◇ 人才发展与人才学习金字塔
- ◇ 行为模式发展法促进人才技能提升
- ◇ 复盘技术促进人才素质提升

【应用工具】人才管理 CARD 模型、学习金字塔、人才九宫图、IDP、复盘画布

【案例分析】人才管理的三大技术与四大体系、华为干部转身 90 天计划、华为人才盘点及其应用、某公司的内部竞聘方案、某公司行为模式发展法在培训计划上的应用

【小组讨论】培训与引导的区别？行为模式发展法与角色扮演的区别？如何制定员工 IDP 计划？

【实战演练】行为模式方案设计、业务运营管理复盘

## 第四讲 管理创新：兼收并蓄持续创新推动 HR 效能提升

### 1、人才招聘创新提升人力效能

- ◇ 招聘渠道与模式的创新
- ◇ 结构化面试技术的创新
- ◇ 招聘心理技术的创新
- ◇ 十分钟快速识人的技巧

### 2、OKR 敏捷绩效管理创新提升 HR 效能

- ◇ 传统绩效管理的理论假设
- ◇ 传统绩效面临的挑战与困惑
- ◇ OKR 的创新性与敏捷性
- ◇ OKR 的内在驱动力
- ◇ OKR 与 KPI 的创新应用

### 3、人才激励提升人力效能

- ◇ 有效人才激励的根本原则
- ◇ 人才激励的主要策略与方法
- ◇ 新型人才激励的方法及应用

**【应用工具】** 最短路径、行为投射、瀑布心理效应、沉默原理、OKR 的三层结构、德西效应

**【案例分析】** Google 的全面 OKR 管理、华为 OKR 绩效管理的应用、OKR 实施帮助员工释放创新力、老国有的员工激励、顺丰的老板文化与员工激励

**【小组讨论】** 选谁最合适？什么样的企业适用 OKR？OKR 是不是 KPI 的迭代？公司硬件缺乏竞争力如何做好员工激励？如何发奖金？激励如何与业务目标挂钩？如何设计不确定信息下的 KPI 目标值？如何界定处罚标准？

**【实战演练】** 寻找面试最短路径、部门或个人年度经营 OKR