

流程变革与人力资源转型

课程背景:

VUCA 时代，企业只有持续不断构建组织能力并有效匹配市场商业机会才能长期有效增长，企业的本质就是以客户为中心的端到端的流程，而流程必须由企业中的人执行，企业无人则止是管理常识之一，但是面对复杂的人如何进行管理？传统的人力资源管理思想和管理方式在组织能力构建方面面临极大挑战与考验，HR 从业者最害怕听到业务部门抱怨其不懂业务、闭门造车，人力资源管理套路更多是约束，而不是赋能，不能帮助和支撑业务发展！归结一点，HR 缺乏应有的价值！因此，HR 必须熟悉业务场景，必须洞察业务流程，HR 转型必须提上日程，国内很多优秀企业从提出 HRBP 到成功实践，浴火重生，“烧不死的鸟是凤凰”！华为为何能实现人才倍速培养？是如何打造 20 多万战无不胜的虎狼之师？任总曾总结，华为的成功主要是人力资源和财务的成功，华为的人力资源管理从 1.0 正迈向人力资源 2.0，腾讯、阿里等 HR 成功实践也推动了其公司业务的长期有效增长！学习标杆将给我们带来深度思考，在人力资源方面经验的复用比其他管理领域将更加直接高效！

课程对象：企业中高层管理者、HR 专业人员、核心骨干

课程时长：1 天/6 小时

课程价值：

- ◆ 通过课程学习，深入理解业务流程变革对 HR 的要求并找到 HR 的转型之路
- ◆ 吸收学习华为等标杆企业的人力资源管理的精华，结合本企业实际，明确 HR 价值走向及在绩效激励、任职资格、组织建设等方面的管理改进方向！
- ◆ 对标华为、腾讯等优秀公司的成功实践，形成自己的三根支柱及 HRBP 能力体系！

课程大纲

一、 HR 面临的组织能力建设挑战与标杆 HR 成功实践

- 1、 企业组织能力如何匹配 VUCA 时代的市场机会？
- 2、 企业的本质思考与流程本质洞察
 - ◆ 回归原点思考企业的本质
 - ◆ 流程的本质与优秀的流程的特征
 - ◆ 从传统职能型组织到流程型组织

- ◆ 流程型组织的特征及其核心价值
- ◆ 流程型组织的价值创造方式及管理模式变化
- ◆ 如何评价流程建设及流程运营的好坏？

课堂研讨：流程转型后为什么流程越跑越复杂？可能性因素？根因分析？为

何存在流程与执行“两张皮”现象？

- ◆ 流程治理机制与流程管理激励机制
- ◆ 华为的 E2E 管理模式背后的逻辑推演
- ◆ LTC、IPD、ISC 及 ITR 等流程变革对组织的要求
- ◆ 规模企业流程治理机制对组织能力的重要意义

4、 传统人力资源管理的角色定位—思维方式的革命！

5、 从流程的顶层架构看人力资源管理角色定位

6、 HR 如何融入业务场景？HR 业务如何融合到流程变革中

7、 构建重量级的最小经营单元—从项目管理到项目经营

8、 华为流程变革历程、HR1.0 时代的成功实践与 2.0 时代的探索

9、 华为 HR+ 三支柱的人力资源转型

二、 **人力资源管理转型实战之组织设计**

1、 组织终究应由谁确定？—用流程思维开展组织能力建设

- 2、 战略决定组织宏观有无，流程决定组织微观形态
- 3、 打赢班长的战争——组织架构形态创新与组织变革

案例分享：华为销售铁三角——组织、流程与责权利设计

- 4、 责任止于流程——各业务领域的专业岗位设置（实际业务场景与流程变革要求）

- 5、 责权利对等机制是组织的灵魂

- ◆ 不同业务场景及流程变革的对组织的具体要求
- ◆ 为何有些企业导入 IPD 失败？（具体场景案例分析）
- ◆ 研发组织形态如何适配 IPD 要求
- ◆ 研发业务场景与 IPD 变革中的对人力资源的要求
- ◆ ITR 变革——客服部门从成本中心转向利润中心的困惑

- 6、 技术创新型组织的构建要点

- ◆ 技术创新组织与传统组织的主要区别
- ◆ 技术创新组织的流程管理
- ◆ 技术创新组织的绩效管理与绩效激励

三、人力资源管理转型实战之绩效激励

- 1、绩效管理为何成为二十年来中国企业管理难题之首？

2、传统的绩效认知 VS 华为的绩效观

3、力出一孔，利出一孔的组织建设秘诀

- ◆ 流程端到端集成对企业绩效管理的要求
- ◆ 绩效指标设计—经营原点+纵横十字对标
- ◆ IPD 变革下的组织管理与个人绩效管理
- ◆ IPD 机制下的项目绩效管理机制（任务书-绩效合同-项目评价-项目绩效激励）
- ◆ 绩效激励—从单一方案到多元精准激励

4、 如何保证方向大致正确，组织充满活力？

- ◆ BLM 模型框架解读—HR 需做的调整在哪里？
- ◆ 领导力建设—HRBP 干部管理
- ◆ 文化价值观—从虚无空洞到知行合一
- ◆ 业务设计—组织能力匹配战略目标
- ◆ 执行力与影响力—组织、人才、氛围与任务
- ◆ 从业务设计到关键任务—战略解码力

四、 人力资源转型实战之任职资格能力体系

- 1、 前线打仗究竟需要什么样的人？
- 2、 人力盘点—内容与方式的思考
- 3、 实战型的任职资格管理 VS 国企职称管理

- 4、 能力标准制定—贴近实战打磨“镜子与尺子”
- 5、 项目经理等关键岗位任职资格与资源池能力建设
- 6、 镜子-尺子与梯子—职能部门与 HR 的分工
- 7、 赋能管理—从培训到多层次赋能机制

五、 人力资源管理的自身转变之路

- 1、 人力资源管理流程优化
- 2、 人力资源流程优化实战案例
- 3、 如何成为真正的 HRBP ?
 - ◆ 华为 HRBP 角色模型 V-CROSS—我们如何改变 ?
 - ◆ HRBP 的组织架构形态—布阵点兵，一切为战 !
 - ◆ 优秀的 HRBP 的主要特征—我们的镜子与尺子
 - ◆ HRBP 的主要职责调整—业务需求决定工作内容 !
 - ◆ HRBP 的考核考评指标—团队作战，狼狈组合!

课堂研讨：参考华为、腾讯等优秀公司的 HRBP 模型，结合本企业业务场景确定 HRBP 的能力模型