

人力资源创新管理

讲师：陈禄

课程背景：

在新的人才供给和新的经营环境下，人力资源管理如何与时俱进，如何实现对战略的支撑的？有限的人力资源如何产生出更多的经营业绩？战略目标和实现路径如何通过人力资源管理实现落地？如何实现公司和员工的利益双赢？

课程收益：

- 理解经营与人力资源管理的逻辑关系；
- 学习掌握人力资源管理全貌；
- 理解组织收益与人才收益的协同；
- 理解人力资本的投入与产出的过程；
- 掌握人力资源执行战略的方法和技巧。

课程特色：

本课程从企业的实际问题出发，以“咨询式培训”的方式，在严谨的理论知识中嵌入丰富的企业案例，结合强大的工具，经由讲师的深度引导讲解，在互动过程中实现在课堂上直接将所学应用于业务实操。

培训时长：1天（6小时）

培训对象：企业高管、事业部总经理、部门总监/经理、人力资源总监/经理、HRBP、OD、COE

课程大纲：

第一部分 如何看清新的人力资源管理？

壹、 人力资源管理的新问题

1. 人才供给问题：90 后 00 后人口的持续下降
2. 人才成本问题：政府和员工共同推动的人工成本持续上升
3. 人才激励问题：低欲望时代工作积极性难以保持
4. 人才筹码问题：创业热潮引发的优秀人才对企业的筹码优势

贰、 人力资源管理的新体系

1. 经营与管理的关系：人力资源如何支撑公司的经营活动？
2. 企业增长路径与核心人才：不同增长路径对核心人才的需求差异

【案例分享】四种增长路径的核心人才

3. 人力资源管理全貌：正确了解人力资源核心模块的内在逻辑关系
4. 组织发展与人才发展：组织和人才在互利过程中实现双赢

参、 人力资源管理的新 HR

1. 人力资源部的 HR 职责
2. 基层管理者的 HR 职责
3. 中层管理者的 HR 职责
4. CEO 的 HR 职责

第二部分 人力资源管理体系如何支撑公司战略？

壹、 组织对战略的支撑

1. 组织架构的迭代演变：公司应如何调整优化组织架构？
2. 组织架构职能扫描：如何判断公司的组织支撑力

【案例分享】某知名上市公司的组织演变过程

【分组练习】分组练习组织盘点工具

贰、 绩效对战略的支撑

1. 绩效目标的设立与分解：如何把公司战略目标分解为员工可理解的日常动作？
2. 战略分解的关键绩效工具：战略地图、BSC、KPI、OGSM、IPOOC

【案例分享】某企业的战略地图

【分组练习】OGSM 练习、IPOOC 练习

第三部分 如何建设战略人力资源管理体系？

壹、 核心建设脉络

1. 组织发展线

1) 组织架构

2) 职位体系

- 职位分析与设置，界定分工职责
- 定岗定编、RASIC 分解，实现职位数量的最优化
- 任职资格与能力素质模型，提炼出职位对人才的基本要求和胜任力要求

【案例分享】某知名企业的能力素质模型

【分组练习】RASIC 工具练习

3) 薪酬体系

- 薪酬模式，根据业务特点设计不同的薪酬模式
- 薪酬水平，对比市场选用差异化的薪酬策略
- 薪酬结构，结合职位性质设计适用的薪酬组织部分
- 中长期薪酬激励，通过长期利益的捆绑实现人才的长期合作

【案例分享】某企业的薪酬设计方案

【案例分享】某企业的股权激励方案

4) 绩效体系

- 绩效良性循环：绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效应用
- KPI 与 OKR 的差异与应用环境

【案例分享】某企业的绩效管理方案

【小组练习】部门绩效奖金分配

2. 人才发展线

1) 人才潜力

- 高潜力人才特征，企业如何建立自己的高潜力人才标准
- 如何通过系统性的工具判断识别潜力人才

【小组练习】人才评价中心技术

2) 招聘体系

- 招聘的误区，建立适应新的人才供求关系的招聘理念
- 招聘的关键，提前化解人才入职后的风险
- 高级人才招聘技巧，获取核心关键人才

3) 培训体系

- 学习地图，紧密结合职位要求与员工学习内容与过程
- 企业大学建设，提炼人才的知识产出，转为企业财富

【案例分享】华为的培训体系

4) 晋升体系

- 职位序列与发展通道，区分不同序列建立通道
- 晋升速度与条件控制，企业对人才的管理掌握主动权

【案例分享】某企业的晋升管理体系

式、 不同发展阶段的建设重点

1. 创业期的核心建设内容
2. 发展期的核心建设内容
3. 成熟期的核心建设内容

参、 企业利益与员工利益的统一

1. 如何判断企业利益与员工利益的平衡？
2. 核心指标：人才投资回报率

【案例分享】某企业的人才投资回报分析