

战略性人力资源管理

课程描述

现代人力资源管理包括人力资源规划（HR Planning）、招聘与配置（Recruitment & Staffing）、绩效管理（Performance Management）、薪酬福利（Compensation & Benefits）、员工关系（Employee Relationship）和培训与开发（Training & Development）等六大模块。要想充分人力资源各职能的作用，我们不仅要把好招聘关，在进人之初就明确企业所需人员的素质和能力要求；其次在使用上，要用人之长，合理安排工作岗位；其三经过长时间的工作实践，通过绩效管理、培训学习，不断弥补工作要求和实际能力的差距，员工工作水平提高，能力增强，工作取得良好绩效，这时就需要在晋升或薪酬待遇方面有制度上的安排和设计，不断激发大家参与学习、不断创造高绩效的热情，所以要想做好人力资源管理工作，上述六个环节要环环相扣，互相联动，才能达到良好效果。

战略性人力资源管理就是通过人力资源规划、人力资源政策制定以及人力资源管理各职能模块的联动使企业获得竞争优势，使人力资源与组织战略相匹配，把人力资源管理提升到战略地位，将人与组织联系起来，通过人力资源管理活动实现组织目标。同时，要想发挥人力资源管理的战略性作用，以下六大人力资源管理机制必须在制度安排上予以足够的重视：牵引机制、竞争机制、约束机制、激励机制、辅导机制和执行机制。竞争机制、牵引机制和激励机制统称为动力机制，是人力资源管理工作动力源。在整个人力资源管理过程中，约束机制始终发挥着规范、约束和保障作用。通过辅导机制，上下级之间、同级之间，形成强大的合作力，藉由执行机制作用的发挥（执行力的提升），最终达成绩效目标。



为使参训学员能够建构科学的、易于操作的现代人力资源管理体系，本课程设置以下九个单元：树立大人力资源观、人力资源规划、岗位管理、招聘与配置、薪酬福利管理、绩效管理、培训与开发、员工关系管理和人力资源管理制度设计。

课程目标

通过本课程的学习，学员将能够：

- 理解并掌握现代人力资源管理体系；
- 熟悉人力资源管理的六大模块与六大机制；
- 掌握制定人力资源规划的原则和方法；
- 学会如何进行岗位管理、招聘与配置、薪酬福利管理、培训与开发和绩效管理；
- 重视员工关系管理，全面掌握员工关系管理的原则和方法；
- 通过制度设计，实现人力资源管理对企业战略目标达成的基础性作用。

课程对象

- 人力资源副总裁、人力资源总监、人力资源部经理（部长、主任）
- 人力资源各职能模块主管

课程内容

序言 现代人力资源管理的困惑（1小时）

- 速度、变化与危机
- “三化”（变革化、网络化、知识化）对企业运营的影响
- HR 如何推动企业发展：思路与出路
- **重点关注：是挑战，也是机遇——企业如何应对**

单元一 树立大人力资源观（2小时）

人力资源的积蓄与开发，是所有负有领导责任的企业管理人员的共同职责。每一位部门主管，既是这个部门的行政领导，又是这个部门的人力资源经理。

- 全球名企 CEO 的人力资源观
- 人力资源共同体——多重合作伙伴
- 新视角：现代人力资源体系的构成
- 非人力资源部门与人力资源部门在人力资源管理上的分工
- 选育用留：冲突与协调
- 案例分析：BMT 的人力资源协调人制度
- 团队练习：客户关系图
- **重点关注：部门经理如何扮演所在部门的“人力资源经理”角色**

单元二 战略性人力资源规划（4小时）

人力资源规划是人力资源六大模块之首，如何规划企业的人力资源，实现人力资源需求与供给的平衡，并制定相应政策，是发挥人力资源管理战略性作用的根本保证。

- 案例研讨：从华为公司看如何进行战略性人力资源规划
- 战略性人力资源规划操作程序
- 案例学习 1：中集集团的人力资源规划
- 案例学习 2：中国民生银行的人力资源规划
- 人力资源规划与其它职能的关系
- 新视角：人力资源管理的六大机制
- **重点关注：做好人力资源规划，搭建人力资源管理平台**

单元三 岗位管理（4小时）

岗位管理是人力资源管理的基础。没有岗位管理，人力资源管理就成了“空中楼阁”。

- 组织架构、职位分析与人员规划
- 案例学习 1：工作职责的分歧
- 人力资源管理的 3P 原则
- 岗位管理与招聘、晋升、薪酬、考核和培训等职能的关系
- 部门设置原则
- 岗位分类原则
- 案例学习 2：某投资集团岗位量化活动
- **重点关注：岗位管理是人力资源管理的基础**

单元四 配置与招聘（7小时）

人员配置与招聘是密不可分的两个重要职能，人员配置与人员规划紧密相关，同时，人员配置对招聘提出具体的要求。而在人们的观念中，二者的逻辑关系是“招聘——配置”。

- 走出误区：配置与招聘
- 案例学习 1：员工配置的最佳实践
- 战略性人员配置
- 能力素质模型
- 战略性招聘
- 案例学习 2：惠普公司的招聘流程
- 合理的招聘流程
- 招聘的有关问题和原则
- 招聘的准备
- 擅用情境问题
- 案例学习 3：某集团公司的情境面试
- 结构化面试技巧
- 案例学习 4：某公司选拔中层管理者——3.9 竞聘原则
- **重点关注：配置与招聘是继人力资源规划之后的第一人力资源管理环节**

单元五 薪酬与福利管理 (7 小时)

从员工的角度看，薪酬是他们最为关注的问题，是企业与员工关系中最为根本性的问题，所有的人力资源管理行为，最终都要通过薪酬来体现。

- 薪酬设计的基本原则
- 职位分析与职位评估
- 职位评估流程与操作实务
- 案例学习 1：某轨道交通公司的岗位价值评估
- 企业发展阶段与薪酬福利结构
- 案例学习 2：某证券公司的薪酬福利体系
- 年度工资增长率的确定方法
- 福利的重要性以及影响福利的因素
- 福利的类型和目标
- 案例学习 3：某食品开发有限公司的福利制度
- **重点关注：建构合理的薪酬福利体系是人力资源管理发挥作用的重要保障**

单元六 绩效管理 (7 小时)

绩效管理是通过员工与其直接主管之间达成关于目标、标准和所需能力的协议，在双方相互理解的基础上使公司、部门（团队）和员工个人取得较好工作结果的一种管理过程。

- 绩效管理系统模型
- 识别关键绩效指标
- 案例学习 1：华为公司的关键绩效指标体系
- 如何建立日常绩效标准
- 案例学习 2：某建设开发公司的绩效管理体系
- 绩效评价与面谈
- 案例学习 3：某著名外企的绩效管理流程
- 绩效管理的三个难点
- 达不成绩效目标的三类原因
- 绩效管理的八种错误
- 持续的绩效改善计划
- 案例学习 4：华帝的绩效管理
- 绩效面谈与辅导
- 视频观摩：三类不同员工的绩效面谈
- **重点关注：难点把握与考核错误**

单元七 培训与开发管理（7小时）

培训与开发是企业人力资源管理职能的重要组成部分，它已经成为现代企业生产经营活动中不可缺少的环节，对企业的发展起着至关重要的作用。

- 培训与开发系统模型
- 培训理念的五代发展
- 案例学习 1：培训在人力资源管理中的地位和作用
- 培训管理者的 11 种角色
- 培训管理者的 15 种能力
- 培训需求分析
- 案例学习 2：某集团公司的培训需求调查
- 案例学习 3：培训项目设计—某电信集团大客户服务中心素质提升
- 培训计划的制定
- 培训过程管理

- 案例学习 4：某烟草专卖局导师制加速成长体系
- 培训效果评估
- 虚拟培训团队管理
- 案例学习 5：某电力建设公司的虚拟培训管理团队
- 建立培训管理体系
- **重点关注：培训与开发是企业培育核心竞争力的重要途径**

单元八 员工关系管理（7 小时）

根据哈佛商学院服务利润链的观点，员工是公司利润的起点，提升员工的满意进而提供其忠诚度是人力资源管理工作的重要任务。本单元从员工激励、职业规划和员工援助计划入手，全面解读员工关系管理的重要性。

- 新视角：零度思维——从人力资源管理转向员工关系管理
- 认知员工激励
- 激励的目的与内涵
- 案例学习 1：如何进行员工关系管理
- 员工为何无积极性
- 激励的五个原则
- 激励的六种方法
- 视频案例：企业最佳的激励方式：提升员工满意度
- 服务利润链
- 职业生涯规划
- 案例学习 2：阿莫科公司的员工职业生涯管理
- 职业发展路径与职业锚
- 内职业生涯和外职业生涯
- 职业生涯管理的注意事项
- 员工援助计划（EAP）
- 案例学习 3：某银行实施 EAP
- 如何实施员工援助计划
- **重点关注：重视员工关系管理，改善劳资关系**

单元九 人力资源管理制度设计（3 小时）

企业里有诸多管理制度，如何设计制度，是这些规章制度发挥作用的核心问题。

- 人力资源管理制度体系的构成
- 案例学习 1：某重工集团的制度体系设计
- 制度之间的相互作用
- 制度与流程效率
- 制度设计原则与方法
- 前三化与后三化
- 各职能模块的制度设计
- 案例学习 2：某集团公司职能制度设计
- **重点关注：制度之间的协调和衔接是企业人力资源制度建设的关键点**

课程总结 全面提升企业人力资源管理水平，为企业发展保驾护航