

战略性人力资源管理

课程背景：

中国的内外部环境正发生深刻的变化，这需要组织做出更快的反应以期达到他们的战略目标，外部环境的压力要求人力资源管理与组织经营战略必须相协调、相吻合，这对企业的人力资源提出了更高的要求和挑战。所以，从过去职能导向的人力资源管理转向战略导向的人力资源管理，是当前人力资源管理的一大发展趋势，围绕企业的发展战略，建立支持战略执行的人力资源相关执行系统，是当前很多企业面临的一个重大课题。人力资源管理已成为企业战略的有机组成部分！

课程收益：

道：完成对战略性人力资源管理的系统思考，提升人力资源管理的视野和境界，为人力资源管理部门的转型升级奠定思想基础

法：领悟战略性人力资源管理系统建设的九个基点（目标、资产、流程、价值、效能、品德、自主、改进、动力），为系统建设指明方向

术：掌握人力资源规划、组织职位体系、能力素质模型、面试甄选管理、培训开发管理、战略绩效管理、薪酬福利体系、企业文化管理等八大模块的精髓和关键技能

课程目标：培养具备战略性思维的人力资源管理者，提高企业高层的战略性人力资源体系建设能力。

授课风格：

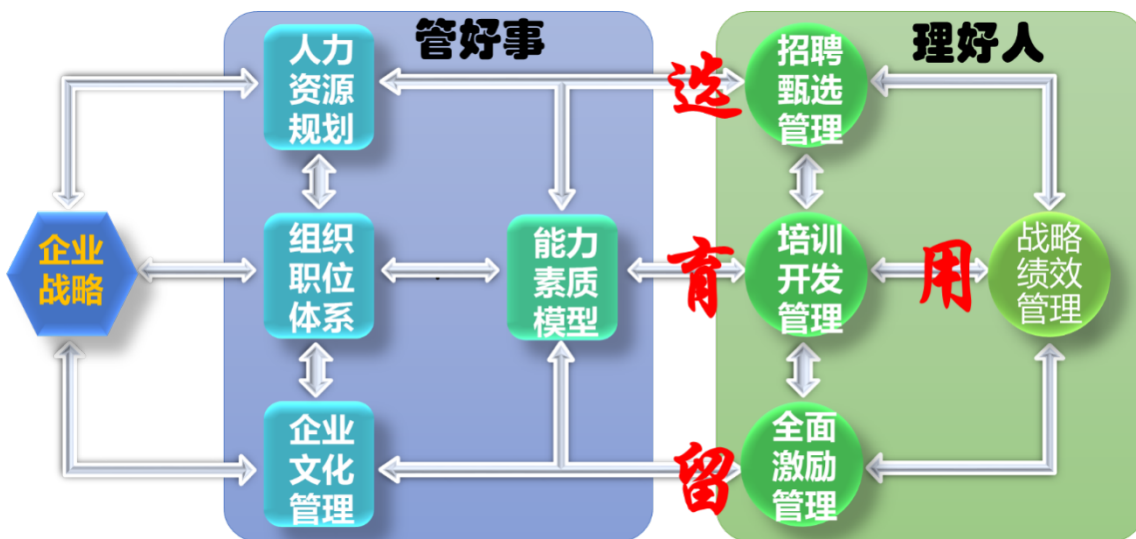
以解决问题为导向，关注价值提升，注重实战落地，将西方管理科学与国学智慧及本土化案例相融合，善于综合运用案例、故事、视频、游戏、互动等多种方式教学，寓教于乐，逻辑清晰，风趣幽默，富有激情及感召力。

课程时间：1天，6小时/天

授课对象：企业总经理及人力资源从业者，中高层管理人员

授课方式：实战教练指导+经典案例分析+实用工具方法+轻松幽默风趣+师生互动升华

课程模型：



战略性人力资源管理的系统思考图

课程大纲

第一讲：战略性人力资源管理概述

一、基点 1 思考：战略是基于目标还是基于现状？

二、传统人力资源管理面临的挑战

1. 人才是企业的核心竞争优势
2. 可持续发展的 DNA：经营客户和经营人才
3. 人力资源管理面临的新要求

三、人力资源管理的新定位和角色

1. 人力资源管理的工作重心转移
2. 人力资源管理与人事管理的区别
3. 人力资源管理的三种基本定位
4. 人力资源管理的六种新角色定位

四、战略性人力资源管理的核心要旨

1. 战略性人力资源管理的全球最佳实践
2. 案例：惠普的战略性人力资源管理体系
3. 战略性人力资源管理的系统思考模型
4. 要点 1：人力资源管理的五力模型
5. 要点 2：基于战略的人力资源价值链管理
6. 要点 3：人力资源管理的最高境界——文化管理
7. 人力资源管理的纵向和横向职责划分

实战演练：人力资源管理中的角色错位研讨

第二讲：人力资源规划

一、基点 2 思考：员工是资产还是成本？

二、如何进行人力资源盘点

1. 维度 1：人力资源数量结构
2. 维度 2：人力资源工作状态
3. 维度 3：管理意识
4. 维度 4：体系建立
5. 人力资源盘点的五大方法

三、如何制定人力资源规划

1. 人力资源规划的三大核心内容
2. 示例一：人力资源战略规划
3. 示例二：人力资源政策规划
4. 示例三：人力资源任务规划
5. 何时进行人力资源规划
6. 人力资源规划的制定流程

实战演练：预测明年部门人才需求计划

第三讲：组织职位体系

一、基点 3 思考：流程决定组织还是组织决定流程？

二、如何进行工作分析

1. 什么是工作分析
2. 工作分析的应用
3. 工作分析的方法步骤

三、如何进行组织设计

1. 组织的内涵及特征
2. 组织设计的 9 大原则
3. 组织结构的五种常见类型
4. 组织结构的四大发展趋势
5. 如何设计有效的管理幅度

四、岗位说明书编写的步骤

1. 准备工作：组织结构/部门职能/岗位设置
2. 模板：岗位说明书的一般格式

3. 岗位职责的编写要求

4. 任职资格的填写要求

实战演练：我的岗位说明书编写

第四讲：能力素质模型

一、基点 4 思考：企业管理是效能为重还是公平为重？

二、企业需要什么样的人

1. 人才命中率“4S”思考模型

案例：英特尔、微软、宝洁的用人标准

案例分析：两个业务人员的比较

三、素质模型的重要作用

1. 素质词典及素质模型示例

2. 素质模型在 HR 体系中的作用

3. 素质模型与任职资格、胜任力评价的区别

四、素质模型构建的流程和方法

1. 素质模型构建的七种方法

2. 素质模型建立的一般性流程

3. 行为事件访谈法 BEI 的应用

4. 素质的编码及提取、分级

案例：“责任心”的分级示例

实战演练：素质的提取及要项分级演练

第五讲：招聘配置管理

一、基点 5 思考：能力和品德谁更重要？

二、招聘流程及渠道分析

1. 招聘流程及直线经理的分工
2. 招聘渠道的选择与利弊分析

三、面试前应做好哪些准备工作

1. 面试的流程优化
2. 面试工作三步曲
3. 面试前的四项准备工作
4. 面试常用的六个维度
5. 素质模型在面试中的应用

演练：如何根据维度设计面试计划

四、面试中的主要甄别技术

1. 各种测评技术的效度对比
2. 结构性面试要点及举例
3. 行为面试法的要点及举例
4. 情景面试及举例

案例分析：宝洁公司的经典八问

五、面试中的问话技巧

1. 常犯的面试错误
2. 问话技巧举例
3. 识别“非语言信息”

六、面试者信息整合及甄选决策

实战演练：模拟面试

第六讲：培训开发管理

一、基点6思考：自主学习和强制学习哪个效率更高？

案例分析：忙碌的刘主管

二、员工培育的4W

1. What-何为员工培育
2. Why-为什么要进行员工培育
3. Who-谁来进行员工培育
4. Which-什么样的员工需要重点培养

三、员工培育的三种模式及优缺点对比

四、模式一：SDP自我启发成长：核心要点

五、模式二：OJT现场训练

1. OJT在岗技能辅导五步法
2. 员工需要辅导的时机
3. 如何进行针对性辅导
4. OJT教导的三大要领

实战演练：如何辅导以下六种员工？

六、模式三：OFF-JT集中训练

1. OFF-JT的培育步骤
2. 培训体系建设的系统方法
3. 挖掘员工培训需求的五大方法
4. 基于三种培训模式的培训体系建设（示例）
5. 素质辞典及课程体系开发（示例）

七、职业生涯通道的设计与管理

情景研讨：下列情形，哪种培育方案最佳？

第七讲：战略绩效管理

一、基点 7 思考：绩效管理的核心是改进还是评判？

二、什么是战略绩效管理

案例分析：水库的故事

1. 绩效管理与绩效考核的区别
2. 战略绩效管理的核心思想

三、绩效管理的核心思想及工具应用

1. 故事：黑熊和棕熊
2. 核心思想：要什么就考什么
3. 四种常用绩效管理工具简介
4. 目标计划考核示例
5. 目标制定的 SMART 原则

四、战略目标制定与分解的三种方法

案例分析：为什么销售量增加但公司亏损？

1. 方法一：纵向分解法（举例）
2. 方法二：横向分解法（举例）
3. 方法三：时序分解法（举例）

实战演练：部门绩效目标的制定

五、指标提炼的四种方法

案例分析：为什么司机不愿意出车？

1. 方法一：操作岗位-QQTC 法（举例）

2. 方法二：业务岗位-产出倒推法（举例）

3. 方法三：管理岗位-罗列筛选法（举例）

4. 方法四：校正补充-缺陷分析法（举例）

实战演练：提炼本部门的关键绩效指标

六、绩效管理的 PDCA 循环及常见问题

实战演练：实际工作中遇到的绩效问题

第八讲：薪酬福利管理

一、基点 8 思考：薪酬福利的目的是提供动力还是设置阻力？

二、战略性薪酬设计的理论基础及原则

1. 从价值链思考——价值创造、价值评价、价值分配

2. 基于岗位、能力、绩效三维一体的职能工资体系设计

三、薪酬设计五步法介绍

1. 步骤一：岗位价值评估

2. 步骤二：职级薪酬确定

3. 步骤三：薪酬结构设计

4. 步骤四：员工评价定位

5. 步骤五：薪酬套算切换

四、福利津贴设计

实战研讨：公司薪酬福利体系的问题及改进建议

第九讲：企业文化管理

一、基点 9 思考：企业文化应该注重价值导向还是人情导向？

二、企业的核心：使命、愿景、价值观

1. 使命、愿景、价值观的内在逻辑

三、使命：生死之理——若神不在，一切皆无

1. 使命思考的四个角度

案例：优秀企业使命欣赏

实战研讨：我们因什么而存在？

四、愿景：发展之梦——鸿鹄之志，矢志不渝

1. 愿景思考的四个角度

案例：优秀企业愿景欣赏

实战研讨：我们将要去向何方？

五、核心价值观：凝聚之魂——众志成城，共创未来

1. 案例分析：是什么驱动了他们的行为？

测评分享：个人价值观测评

2. 从西点军校看卓越组织的核心价值观

案例分析：德胜洋楼、chick-fila

实战研讨：核心价值观落地了吗？