**战略人力资源管理：构建以业务为中心的人力资源体系**

面授时长：2天

课程费用：6800元/人

课程对象：CEO、COO、HRVP/HR总监、CFO、供应链总经理等各一层部门主管、企业部分关键中层管理人员等。

**课程收获**

企业收益：

1、管理理念满天飞，学会选择适合自己公司的管理理念；

2、围绕战略设定薪酬激励和非物质激励方案；

3、基于战略打造企业的人才供应链；

4、建立对准业务战略的人力资源管理系统。

岗位收益：

1、理解任总为什么把“熵”的原理作为华为管理的基层逻辑；

2、学习基于业务的战略制定人力资源规划的方法；

3、掌握业务战略制定绩效管理的方法。

**课程特色**

1、课程内容接地气：“实战干货+案例解剖”相结合的授课模式，通俗易懂；

2、有清晰的理论框架：案例最终会归纳于理论，避免陷入琐碎；

3、可立即应用于实战：与学员有效互动，提供针对性的解决方案。

**课程大纲**

一、华为的成功在于“方向大致正确，组织充满活力”，而“熵减”是华为的活力源泉

1、现在管理理论犹如春秋时期的百家争鸣，到底什么理论是适合本企业的？

(1)企业家会遇到各种理论，到底谁说的正确？

(2)企业家会遇到各种管理模型，到底什么是企业管理的主要矛盾？

案例：秦孝公如何选择商鞅的法家给秦国进行革新？

2、华为为什么选择熵减作为企业管理模型

(1)任总：熵减是华为的活力之源

(2)管理学之父彼得德鲁克：企业的管理本质就是解决企业的熵增问题

3、“熵”是什么？

(1)热力学第二定律

(2)生命力在于熵减

(3)耗散结构

4、华为的三元熵减模型

(1)三元熵减模型之上下同欲

(2)三元熵减模型之系统开放

(3)三元熵减模型之打破平衡

二、战略人力资源规划

1、华为战略管理BLM模型最早是由人力资源部引入的

(1)BLM模型保证了华为人力资源管理围绕业务战略展开

2、BLM从战略到执行

(1)战略制定

(2)战略执行

(3)战略保障

3、华为的BP/SP制定流程和人力资源的角色

三、战略绩效管理

1、索尼天外伺郎：绩效主义毁了索尼

(1)绩效管理让激情团队消失了

(2)绩效管理让挑战精神消失了

(3)绩效管理让团队精神消失了

2、为什么很多企业把绩效管理做成了绩效考评？

(1)绩效管理，员工不满意，管理者也不满意

(2)绩效管理好像变成了人力资源的工具

3、绩效管理的发展历史

(1)绩效管理来源彼得德鲁克的目标管理

(2)MBO/KPI/OKR/BSC的不同

(3)绩效管理的演进

4、绩效管理四部曲

(1)绩效目标制定：起源于战略，终结于战略

案例：供应链的目标如何制定？

(2)绩效辅导：检查与战略目标的偏离，战略落地进度

(3)绩效考核：以终为始，从对战略目标的贡献来看考核

(4)绩效沟通：不是让员工同意，而是围绕战略目标进行沟通

四、战略薪酬激励体系

1、公司薪酬激励的本质是什么？

(1)激励体系设计的重心是围绕公司战略达成，而不是部门职责

(2)公司：从战略到执行的催化剂

(3)员工：从付出到回报的保障

(4)如何打通激励的“任督二脉”？

2、物质激励是基础

(1)物质激励的分类：

(2)物质激励的总和如何设定？

(3)物质激励的结构如何设定？

(4)物质激励效果往往只有三个月

思考：中国男足球员薪水那么高，为什么没有激情？

3、非物质激励是激发活力的关键

(1)非物质激励也是有资源限制的

(2)基于人性的非物质激励方案设计

(3)员工内驱力的激发

(4)非物质激励的分类

4、负向激励

(1)负向激励的常见误区

(2)负向激励--热炉效应

案例：北非的项目群人员考核激励，如何实现北非地区部三年销售收入从6亿美金增长到22亿美金？

五、基于战略打造人才供应链

1、任职资格管理的误区

(1)任职资格做成了复杂的能力评价体系

(2)任职资格评价潜力吗？

(3)任职资格是上岗标准，还是晋升的标准？

2、任职资格管理的本质

(1)将公司战略需要的能力与员工个人成长需求的绑定

(2)任职资格不看潜力

(3)任职资格能力必须通过打公司的项目来衡量

3、华为任职资格标准体系建设

(1)专业任职资格标准设计维度

(2)专业任职资格标准建立步骤与方法

(3)华为任职资格的分类分级

(4)华为干部任职资格标准

4、华为任职资格管理体系

(1)任职资格认证程序与结果评议

(2)华为任职资格管理架构与职责

5、华为的人才梯队

(1)基于业务战略的人才梯队盘点

(2)基于个人能力识别的“蒙哥马利计划”

(3)年度例行人才盘点

(4)基于业务的“资源买卖机制”

6、华为的战略预备队

(1)为公司未来三到五年战略需求培养人才

(2)公司总干部为战略预备队建设责任人

(3)华为战略预备队运作原则

(4)华为战略预备队的进出机制

(5)华为战略预备队的轮岗机制

7、华为大学

(1)打造同路人的新员工培养机制

(2)打造有强使命感的干部队伍

(3)华为大学的运作机制

六、综合答疑

专家简介

原华为全球技术服务部人才管理部长、人力资源管理金牌讲师 解老师

实战经验

拥有近二十年华为人力资源和业务管理经验，当前仍被华为两个部门返聘为顾问，为华为做人力资源数字化转型和领导力项目。对企业文化、数字化人才转型、干部队伍建设、非雇员管理等方面进行了深入的研究，总结出了一套打造高绩效团队、激发员工内驱力、成熟的干部梯队建设的方法论，将业界最新管理理念与中国法家、儒家文化相结合，并在华为多个部门和领域进行实践，取得良好的效果。

数字化人才转型：在华为全球技术服务部数字化转型项目，担任人才的数字化转型模块负责人。为全球技术服务的数字化转型培养数字干部和专家，两年实现数字化赋能8000+人，培养数字转型种子500+，培养和选拔数字化干部和专家30名等，为全球技术服务部的数字化转型打下了坚实的基础。

干部队伍建设：代表北非交付与服务HR和业务团队，建立北非地区部交付与服务干部梯队，独创的干部管理“三三制”，4年时间北非地区部部长级干部每年输出-30%，变为部长级干部输出+30%。

主讲课程

《构筑人才倍出的干部队伍：华为干部管理实践》、《“熵”激发组织活力——华为管理的深层逻辑》、《非人力资源的人力资源管理》、《如何打造以奋斗者为本的激励体系》、《人力资源三支柱：打造以业务为中心的HR队伍》。

服务客户

华为、中国人民解放军南部战区、山西农业银行、歌尔集团、太平洋人寿、山东省科技局、华智汽车、山西农业银行、浙江电信、吉林辽源联通、广东移动、神马电力集团、汕头企业联合会、沈阳某军工企业、汕头巴德富、东莞思榕、国民实业、中通快运、长帆物流、河南日报集团......