**组织设计与人才管理**

* **课程背景**

华为公司从1987年的2万元资本起家，短短的30多年时间，发展成今天的近20万员工、通信设备行业全球排名第一、终端、云业务、智能汽车、数字化转型、数字能源等新领域多元化蓬勃发展，华为如何由小民企发展壮大？如何凝聚起庞大的员工队伍长期艰苦奋斗？是什么力量驱动华为取得如此巨大的商业成功？这是很多企业管理者非常关心的问题。

任正非曾说过：“人力资源管理是华为商业成功与持续发展的关键驱动因素。”而组织设计与人才管理是人力资源管理的核心部分。

本课程系统介绍了标杆企业组织设计与人才管理的理念与实践，如何基于业务战略诉求，进行组织设计，建立支撑业务战略实现的组织管理体系，并通过人才规划，识别和明确战略所需的内、外部人才类型和要求，结合内、外部人才供应的观察与分析，实施人才工程，基于“选用流育留管”的人才管理逻辑，提供满足业务战略需要的干部人才队伍。对于企业结合自身业务和挑战，做好组织设计与人才管理工作，支撑企业战略落地和商业成功，有很好的启发和借鉴作用。

* **课程收益**

帮助企业管理者：

1. 了解标杆企业的组织管理理念

2. 了解标杆企业的组织设计方法

3. 了解标杆企业的人才观

4. 了解标杆企业的人才结构

5. 了解标杆企业的人才管理机制和成功实践

6. 对于企业如何结合自身业务和挑战，做好组织设计与人才管理，支撑企业战略落地和商业成功，启发管理思考

* **针对人群**

企业中高层管理者、人力资源管理者

* **课时**

2天（每天标准6小时）

* **课程大纲**

**1.标杆企业商业成功的秘密**

标杆企业概览

标杆企业发展的历史演变

标杆企业商业成功的秘密

支撑战略人力资源管理的工具

标杆企业人力资源管理业务架构

**2.组织管理**

**2.1 组织管理概述**

从战略到组织管理

组织定义

组织类型

组织管理整体架构

**2.2 组织设计管理**

2.2.1组织设置原则

2.2.2组织设计方法

理解战略/业务诉求

现状分析

高阶设计

详细设计

变革实施与优化

**2.3组织规模管理**

2.3.1组织规模管理管什么

2.3.2如何做好组织规模管理

组织规模管理原则

组织规模管理方法

**2.4 组织绩效管理**

2.4.1组织绩效管理的目的及工具

2.4.2组织绩效管理的要求

2.4.3组织绩效管理程序

目标制定

过程跟踪

结果评估

结果应用

**2.5职位管理**

2.5.1职位管理的基本理念

2.5.2标杆企业职位管理实践

职位设置与分析

职位分类

职位评估

**2.6组织管理问题研讨**

**3.** **人才管理**

**3.1人才管理概述**

人才管理的常见问题

标杆企业人才管理的几个基本理念

标杆企业人才管理演进路径

标杆企业人才管理整体架构

**3.2标杆企业人才观**

标杆企业如何看待人才

随着业务的演进，“标杆企业如何看待人才”在持续丰富和发展

“标杆企业如何看待人才”的主要视角

标杆企业的人才观

**3.3标杆企业人才结构**

标杆企业人才如何构成

开放型的双金字塔人才结构

**3.4人才管理机制**

**3.4.1人才规划与人才标准**

3.4.1.1人才规划：人才规划是人才管理的起点，也是人才管理业务实施所需要达到的目标，通过人才规划实现人才管理与业务战略衔接。

3.4.1.2人才标准：人才标准是衡量人才需求的共同语言，是公司对管理者和专业员工的基本要求，传递了公司对人才的整体期望。

- 干部标准

- 专业任职资格标准

**3.4.2人才管理基本指导原则**

反映公司在人才选拔、使用、流动、发展、激励、监管等方面的基本导向和要求，是制定人才管理具体政策、建设人才管理业务流程的指导原则

**3.4.3人才管理解决方案**

人才管理解决方案遵循公司人才管理基本指导原则，基于相应的管理策略，综合运用“选用流育留管”的人才管理相关业务流程、工具与方法，构建面向不同人群对象的人才管理解决方案，以满足人才需求、关闭人才差距。

**3.4.4运营支撑**

通过组织运作、数据分析、IT平台建设与应用，以及实施中评估与优化，支撑人才管理机制的有效运作确保人才管理机制循环自动，有序运行。

**3.5标杆企业人才管理实践**

基于“选用流育留管”的人才管理业务逻辑：

**3.5.1人才选拔**

人才获取

专业任职资格管理

干部考察

干部继任管理

干部任命

**3.5.2人才使用**

关键岗位上岗管理

个人绩效管理

人岗匹配

不合格调整

**3.5.3人才流动**

指令性调配

内部人才市场

**3.5.4人才发展**

新员工入职引导培训

在岗赋能发展项目

干部上岗90天转身

高级管理研讨

经理人反馈计划MFP

**3.5.5人才激励**

工资管理

奖金管理

长期激励管理

福利管理

非物质激励

**3.5.6人才监管**

人才监管的业务框架

干部监察&弹劾

**3.6人才管理问题研讨**