**战略人力资源管理**

(6-12课时)

【**课程背景**】

**总裁立场**——庄子有云：“适千里者，三月聚粮。”何谓也？成就大业，需要长远规划。志存高远而胸无大计，则是有境界而无格局、有理想而无路径，常使人顿足长叹。本课程定位于总裁的立场，阐述战略背后的人力资源规划，分析可持续发展的人才逻辑。

**战略高度**——荀子有云：“不积跬步，无以致千里。”何谓也？完美的规划，需要务实的执行。谋划周全而行事浮躁，则是有慎思而无笃行、有博学而无专精，常使人唏嘘扼腕。本课程着眼于战略的高度，透视组织效能的执行机制，解析基业常青的底层代码。

【**课程收益**】

1. **格局**——对战略的全面理解。企业有多种战略，经营战略、资本战略、市场战略、人力资源战略等等。本课程以人力资源战略为轴心、以各战略之间的联动为重点，帮助学员建立超职能、跨部门的大格局战略观念。
2. **洞见**——对问题的精准定位。任何一个现象都是系统的产物，例如人员流动的原因或是企业文化，或是绩效激励，或是生涯规划，或是兼而有之。本课程以文化、氛围、动机三层人员分析逻辑为横向坐标，以及机制、流程、任务三层面的效率分析逻辑为纵向坐标，帮助学员获得透过现象看本质的火眼金睛。
3. **能力**——对执行的强力推进。执行力是组织的终极产品，表现为组织层面的适应性和任务层面的高效率。本课程通过情景实训，强化训练学员的任务分析、流程再造和组织重塑技能，帮助学员获得任务推进、流程推进、团队推进和组织推进的四轮驱动力。

【**课程优势**】

1. 内容优势——实证研究、系统知识、科学逻辑、应用技能，为学员开启专业发展之门。
2. 形式优势——行为指导、小组演练、工具开发、案例分析，帮学员搭建技术升级之梯。
3. 氛围优势——积极引导、兴趣激活、平等沟通、重点强化，让学员体验快乐学习之旅。

【**适合对象**】

1. 中高层管理人员
2. 人力资源管理人员

【**授课方式**】

1. 知识学习：知识讲授、案例讲解
2. 技能训练：小组演练、行为训练

【**课程目录**】

第一章 战略认识：什么是人力资源战略

第二章 机制战略：组织结构设计与调整

第三章 文化战略：价值取向与行为规范

第四章 人才战略：人员配置与管理开发

第五章 效率战略：作业管理与绩效管理

【**课程大纲**】

**第一章 战略认识：什么是人力资源战略**

本章要点

眼界决定境界——理解人力资源战略与企业经营战略之间的联动关系，能基于经营战略调整人力资源战略，也能基于人力资源现状，调整经营战略，以达到各个战略指向一致、相互借力、共同提升的目的。

一 人力资源的TOP三元素：任务、人、组织

1. 任务管理：知识、技能、能力
2. 人员管理：态度、动机、价值观
3. 组织管理：文化、机制、流程
4. 人力资源三元素的关系：互动关系、共变关系

二 战略人力资源管理

1. 组织管理：组织文化与组织结构
2. 流程管理：目标分解与成果合并
3. 任务管理：工作分析与工作设计
4. 人事管理：人员配置与培训开发
5. 绩效管理：考核评估与绩效指导

* 案例分析：互联网时代的人力资源战略

**第二章 机制战略：组织结构设计与调整**

本章要点

机制决定性能——了解各种组织结构的特征与适应性，能在稳定环境下持续优化组织结构，也能根据经营需求调整组织结构，并预见和预防过度结构调整产生的组织休克，以达到结构和效能之间的完美匹配。

一 组织的特征

1. 管理边界：深度与跨度
2. 信息线路：指令线路、汇报线路
3. 责任边界：象征责任(结果责任)、绝对责任(过程责任)
4. 职位边界：任务边界、人员边界

二 组织类型及其导向

1. 科层组织：效率及执行导向
2. 职能矩阵式：控制及规范导向
3. 联邦矩阵式：效果及创新导向

* 案例分析：互联网时代的组织结构与任务流程

**第三章 文化战略：价值取向与行为规范**

本章要点

文化传承基因——了解企业文化的类型以及各类型文化的行业适应性，了解文化的构成因素和内在的合理性，能根据行业、地域、社群调整企业文化，也能塑造未来导向和变革导向的企业文化，为组织注入基业常青的文化基因。

一 文化战略：企业文化如何服务于长期战略

1. 企业文化的层次：理念层、范式层、行为层
2. 企业文化的特性：文化指向、文化强度、文化弹性
3. 企业文化管理：观念导入、行为固化、持续改善

二 领导风格与企业文化

1. 个人动机激励
2. 团队协作激励
3. 员工士气激励

三 不同行业的企业文化差异

1. 制造业文化
2. 服务业文化
3. 知识产业文化
4. 创意产业文化

* 案例分析：企业并购的文化冲突

**第四章 人才战略：人员配置与管理开发**

本章要点

人才引领优势——了解不同人员配置方式的特征和适应性，了解各种管理开发类型的特征和应用要点，能设计长期导向的配置开发战略，也能设计针对性的配置开发方案，为企业竞争优势提供人才保障。

一 人员配置战略：如何结合战略目标配置人员

1. 人职匹配的五个维度
2. 人员配置规划
3. 预测与规划
4. 配置方式
5. 职业流动性控制

二 人员开发战略：培训开发如何服务于企业战略

1. 员工培训
   1. 技能丰富化管理
   2. 个人发展计划
2. 管理人员开发
   1. 管理培训生制度
   2. 晋升体系建设
3. 培训体系建设

* 案例分析：管理人员晋升及开发流程

**第五章 效率篇：作业管理与绩效管理**

本章要点

效率决定差距——了解影响工作效率的个人因素、流程因素和组织因素，能透过低效率的表象定位低效率的内在原因，并能提供解决效率问题的系统解决方案，能设计低效率的内部预警机制和低效率自动改进机制，为企业扩大和保持竞争优势提供能力保障。

一 作业管理体系

1. 标准操作程序
2. 作业流程
3. 处理预案

二 工作设计

1. 工作扩大
2. 工作简化
3. 团队化工作设计

三 绩效管理

1. 从战略到执行：KPA关键绩效行为
2. 绩效考核：结果导向的成果认定
3. 绩效评估：结果导向的能力开发
4. 绩效指导：结果导向的行为改进

* 案例分析：团队化工作设计