

数字化时代 HR 从业者人力资源管理新思维与工具淬炼

---徐栋梁

在移动互联网持续深化发展，物联网、人工智能等新兴技术逐渐显现商业价值的当今社会，“快速迭代”一词无疑适用于各行、各业、各类职位。随着整体社会进入 UVCA 时代，在高度职业化的今天，各类职业也自然进入了“职业的 UVCA 时代”。

随着企业面临的商业挑战与日俱增，企业必然要在经营模式、组织发展、管理模式、员工关系等方面做出相应的调整与变革。企业内部人力资源管理上升到了前所未有的高度。作为企业内部人力资源从业者，就必须适应变化并在内部利用自己的专业知识激活组织，助力企业与员工的成功与价值实现。

本课程基于数字化背景下人力资源发展趋势与新的管理形态，如何利用人力资源管理工具驱动本职业务发展，沉淀专业技能，并驱动企业经营成长的维度进行讲解，期望对广大的 HR 群体能够提升自我，实现角色价值，不被时代所抛弃！

课程价值：

- 1、 深刻了解新时代下的人力资源管理特性
- 2、 深刻了解 UVCA 时代的人力资源管理特点与价值贡献所在
- 3、 掌握 8 大人力资源管理体系及内容
- 4、 掌握各模块的关键知识点及操作技能
- 5、 理解人力资源三支柱管理模式
- 6、 掌握人力资源管理者常用的工具方法

培训对象：各级人力资源管理者、人力资源从业者、人力资源负责人、HRBP 等

授课方式：

讲授+案例、视频+情景演练+角色扮演

课程时间：

3 天（18 小时）

课程大纲：

第一天：趋势与人力资源管理整体解读篇

第一单元、中央人才工作会议解读

- 1、 一个核心：构建人才管理能力是中国企业的战略命题
- 2、 一个抓手：建设世界重要人才中心和创新高地
- 3、 五项举措：
 - 3.1 数字化时代人才工作新理念、新战略、新举措
 - 3.2 建设世界重要人才中心和创新高地
 - 3.3 深化人才发展体制改革
 - 3.4 建设国家战略人才力量
 - 3.5 全方位培养、引进、用好人才
- 4、 三个坚持：坚持各级党委牵头抓总，坚持立足实际，坚持多元运作。

第二单元、时代变化下的人力资源发展演变

- 1、 互联网思维对企业的影响
- 2、 互联网企业的崛起与互联网思维给组织带来的改变
- 3、 数字化时代的理解

-
- 4、新时代下的人力资源管理特性
 - 5、新时代组织发展变革与人才管理变化
 - 6、人力资源管理者在互联网时代的必须拥有的思维模式

人性思维

价值思维

系统性思维

业务导向思维

个人价值与平台价值共创思维

- 7、人力资源发展的演变与价值贡献变化
- 8、现代人力资源从业者在企业中的角色定位与主要任务
- 9、人力资源六大模块在互联网时代的演变

案例分析：疫情中 某公司 CEO 给 HRD 的一封信解读分析

案例：华为、海尔、韩都、小米的组织变革带来的启示

案例：华为的人力资源管理、大疆的用人管理分享

第三单元 数字化时代人力资源管理主要功能模块解读

- 1、人力资源管理总体体系及内容
- 2、人力资源规划体系
 - 2.0 人力资源规划体系全景图示
 - 2.1 人力资源规划的作用
 - 2.2 人力资源规划与其他模块关联
- 3、组织与岗位管理体系
 - 3.0 组织与职位体系全景图示
 - 3.1 组织管理与发展体系的作用
 - 3.2 组织与职位体系的核心工作内容
 - 3.3 组织与职位体系的价值与其他模块的关联
- 4、能力建设体系
 - 4.0 能力建设体系全景图示
 - 4.1 能力建设体系核心功能与内容解读
 - 4.2 能力标准、素质模型与任职资格解读
 - 4.3 能力体系对于组织的价值与其他模块关联解读
- 5、绩效管理体系

-
- 5.0 绩效管理体系全景图示
 - 5.1 绩效管理底层逻辑解读
 - 5.2 绩效管理循环功能解读
 - 5.3 如何推动绩效在业务中心落地
 - 5.4 绩效管理价值与链接

6、全面薪酬激励体系

- 6.0 全景模块
- 6.1 薪酬激励方式与变化
- 6.2 薪酬管理核心内容与功能介绍
- 6.3 薪酬激励模块价值与链接

7、干部管理体系

- 7.0 新形势下国企干部管理五维体系模型
- 7.1 干部管理职能人员需要提升的关键思维与能力
- 7.2 干部管理的核心内容与功能介绍
- 7.3 干部管理的核心价值与人力资源其他体系的链接
- 7.4 新形势下国企干部管理的特点、现状与难点解析

案例：每个模块呈现管理全景图，结合案例简单讲解。

第二天：人力资源相关管理工具淬炼

第四单元、组织价值链分析与关键岗位识别工具

一、组织价值链分析工具

- 1、 组织价值链分析工具认知
- 2、 组织价值链工具核心功能与价值解读
- 3、 组织价值链分析的步骤
- 4、 组织价值链分析常用工具 **MECE**
- 5、 组织价值工具步骤
 - ✚ 基础业务与辅助业务结构
 - ✚ 业务活动分析
 - ✚ 业务框架梳理
 - ✚ 业务功能提炼
- 6、 各部门业务活动与功能体现
- 7、 组织映射---二级映射
- 8、 岗位映射---三级映射

工具案例解读：某国企各业务职能组织价值链分析

工具演练：以小组为单位对西藏联通各业务职能进行价值链分析解读

二、关键岗位识别与关键人才画像工具

- 1、 关键岗位定义

-
- 2、关键岗位识别路径与流程
 - 3、关键岗位识别的四维模型与双因素模型工具
 - 4、关键岗位识别全流程工具解读 (EXCL 工具表格)

关键岗位识别案例与各工具步骤过程方法

- 5、关键人才识别步骤与路径
- 6、关键人才精准识别工具

- ✦ 人才盘点信息卡
- ✦ 战略地图
- ✦ 人才地图
- ✦ 人才九宫格

工具使用案例解读含实际表格工具

- 7、 精准人才画像工具

- ✦ 绩效标定表
- ✦ 潜力模型
- ✦ 人才四象限
- ✦ 六维呈像
- ✦ 人才画像雷达图谱

工具使用解读：某运营商客户经理人才画像流程与工具

工具演练：各小组选择实际岗位进行工具演练输出

第五单元、目标管理工具与组织绩效提升工具

一、 常见绩效管理工具

- 1、基于 BSC 指标设定

BSC 的概念与方法

如何建立策略地图

财务、客户、内部、学习四层面的指标分解

战略关键成功因素与 KPI

BSC 与 KPI 的结合

导入 BCS 的方法和步骤

BSC 导入实例分析

- 2、KPI 在绩效管理中的应用

关键绩效指标 (KPI) 的特点

从 KRA 分解建立 KPI 的标准步骤

从流程分解确定 KPI 指标

公司层面、部门层面、职位层面的 KPI

正确认识与理解 KPI

设计 KPI 的程序

如何对 KPI 进行量化

设计 KPI 的方法与常用工具介绍

- 3、MBO 目标管理法

跳出目标看目标

MBO 的优势与劣势

如何在内部落地 MBO 管理方法

MBO 的适用场景

- 4、PBC

PBC 的逻辑

PBC 的三层要素
如何设计管理行为指标
如何设计个人成长指标
PBC 的优劣势分析
PBC 的适用环境

二、常用的绩效目标及评定方法

目标指标提取工具

- 1、SMART 原则
- 2、OGSM 目标分解法
- 3、鱼骨图法
- 4、价值树分析法
- 5、因素分析法

结果评价常用方法

- 1、 排序法
- 2、 正态分布
- 3、 综合排名法
- 4、 BEI 行为综合分析法

案例分析&现场实操演练

三、组织诊断与提升工具

- 1、组织差距诊断工具---差距分析模型
- 2、组织差距 EEP 工程模型
- 3、组织绩效差距 BEM 原因分析工具
- 4、GPS-IE 绩效改进双导航模型

5、PIM 绩效改进仪表盘

6、组织绩效改进仪表盘

7、组织绩效改进驱动工具---TASK

案例解读&小组选题研讨

第三天、人力资源工具淬炼

一、OKR 目标管理工具解读

(一) OKR 认知

- 1、 OKR 工具全景图
- 2、 OKR 实施核心理念对比分析
- 3、 OKR 的能效与适用范围
- 4、 OKR 实施流程与步骤
- 5、 OKR 实施常见问题与误区
- 6、 OKR 与 KPI 的并存与平衡模式

(二) OKR 制定方法 (全环节电子版工具)

- 1.OKR 总体制定思路
- 2.角色使命思考

小组实操：完成既定工具中部门或者岗位角色使命定义表格内容

3. 基于角色使命制定目标清单

小组实操：完成既定工具中部门或者岗位角色目标清单

4. O 的制定

4.1 O 的来源与提取

4.2 O 的四种呈现方式

4.3 O 正确制定的 6 大特征

小组实操：梳理优化各部门各职能的 O

5、KR 的制定

5.1 KR 制定的三种思路（策略、维度、任务）及案例解读

5.2 KR 制定的呈现形式及注意点

5.3 KR 中数据量化的四种形式及注意点

5.4 KR 成功制定的特征

小组实操：基于各部门的 O，进行 KR 的梳理制定

6、OKR 的检查与展示。4 维度 17 项检查标准

小组实操：各自对标检查

7、OKR 与日常运营相关联的 OKRT 工具解读

小组实操：各部门选取一项 OKR 进行 OKRT 分解。

（三）、OKR 运行流程与管理驱动机制

二、人力资源管理者业务效能提升工具

1、战略洞察类工具

✚ BLM 业务驱动与执行模型

✚ 商业模式画布

2、业务理解类

✚ VRIO 分析法

3、组织诊断类

✚ 五星模型

✚ 六个盒子

✚ 7S 模型

4、变革管理类

✚ 科勒变更八步法

✚ 尤里齐变革模型

5、团队沟通类

✚ ORID 焦点呈现

✚ 世界咖啡

✚ 黄蓝对抗

7、 问题分析类

✚ 麦肯锡七步成诗

✚ **GAPS 模型**

8、 创新思维类

✚ **POA 思维**

✚ **系统化思维**

各类工具案例解读+小组课堂使用演练

课程总结&问答环节

课程涉及所有工具表格均可赠送学员。

徐栋梁老师简介

核心资质：

- 中国人民大学硕士研究生
- 壳牌中国人力资源经理&组织发展总监
- 马石油 **CHO**
- 上海鲸工网 **HRVP**
- **RAST 驿站（互联网社群 o2o）** 创始人
- 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
- 青岛大学总裁班人力资源讲师
- 中国海洋大学 **EMBA 班**管理实战专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 18 年人力资源、企业运营管理经验
- 10 年培训经验
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师



讲师经历：

徐栋梁老师曾任职于壳牌中国、马石油、上海鲸工网工业品领域 B2B 平台、山东拉思特驿站社区 O2O 公司、中智、经邦股权等知名企业人力资源高管、合伙人、高级项目经理等职务。

有近二十年的管理实战经验，十五年人力资源总经理、HRVP、高级咨询师从业经历，精通人力资源体系的各个环节，具备专业的分析、判断、处理问题的实战能力。十五年的外资企业、互联网企业、国内大型民营企业的实战经历，管理过 20000 人的规模的企业集团人力资源全面工作，有着丰富的企业变革、创新、从 0 到 1 的管理实战经验。

擅长人力资源体系建立，OD、TD与LD体系建设，组织诊断与战略变革梳理，差异化薪酬定位与管理、绩效管理技术、三支柱变革等；企业管理方面擅长团队管理、企业变革与创新管理、管理者思维与工具提升、国有企业变革管理、团队执行力打造等多方位的课程、咨询辅导并落地实施。

核心研究：企业人力资源管理、中基层管理

主讲课程：

1、人力资源管理系列：《UVCA时代的组织发展与变革》《UVCA时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《金牌面试官》《六维动态差异薪酬福利体系设计与落地》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》《敏捷绩效管理》《绩效技术训练》《大数据人力资源管理》《OD速成记——组织发展总监全维度塑造》《TD应该这样做》等

2、管理实战系列：《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织——绩效管理如何有效落地》《OKR关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫——教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导——教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力——战略与执行的力量》《职业化能力提升》《执行力密码——打造团队执行的法宝》

3、实战微咨询系列：《任职资格体系搭建项目》《岗位胜任力模型搭建项目》《岗位价值评估与分析项目》《OKR体系搭建项目》《关键人才盘点与梯队建设项目》《内部人员晋选拔项目》《战略厘清梳理分析项目》《三支柱建设项目》《薪酬、绩效体系建设项目》

4、政策、国企改革系列：《国有企业改革市场洞察与业务模式创新》《国有企业改革与新能源战略》《国有企业改革重点问题分析与探讨》

《国企改革下的人力资源三项变革设计与落地》《国有企业薪酬市场化管理与中长期激励设计》

授课风格：

1、授课内容：徐老师曾就职于世界500强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在15年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能解决实际方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、注重实效：实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课

程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

3、课堂气氛：徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

4、课后辅导：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

部分合作客户：

通信行业：

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

能源行业：

国家电网、南方电网、登州电力、华能、中石油、中石化、加拿大石油、泰石油、港华燃气等

金融行业：

银行：平安银行、农业银行、浦发银行、青岛农行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

投资机构：黄淮海投资、松禾资本、青橙资本、上海子济资本、青岛创投基金等

交通运输行业：

东航、南航、深航、山东高速、招商局、森达美港运、顺丰、中通、EMS 等

实体产业：

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、澳柯玛、可口可乐、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

互联网、新零售、IT 及政府机构

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运、山东保安集团等等

授课现场剪辑（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



四川移动 任职资格体系搭建工作坊



襄阳联通非人+领导力培训



财智光华商学院 中高层管理者管理能力提升



西安移动业务领导力培训



咪咕科技 面试技术与背调技术训练



华为安徽技术团队 教练式管理培训



阳泉移动 绩效管理如何有效落地



朝阳联通 储备人才管理能力提升



绵阳移动骨干转型综合能力提升

深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑



陕西铁通执行力打造+绩效管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



鄂旅投资集团人才盘点与梯队建设培训



平安银行组织能力提升培训



海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



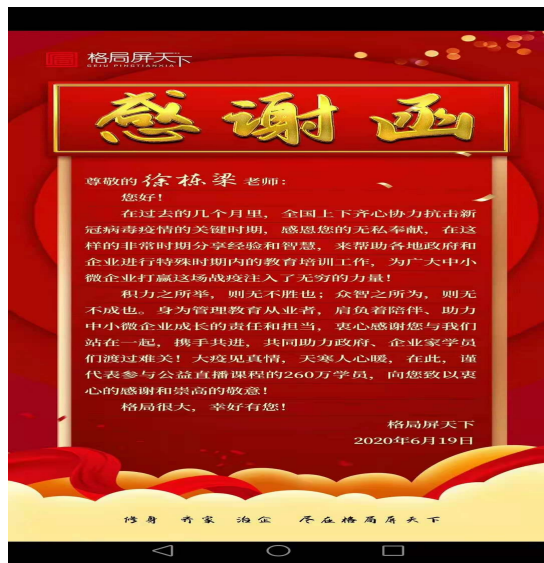
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

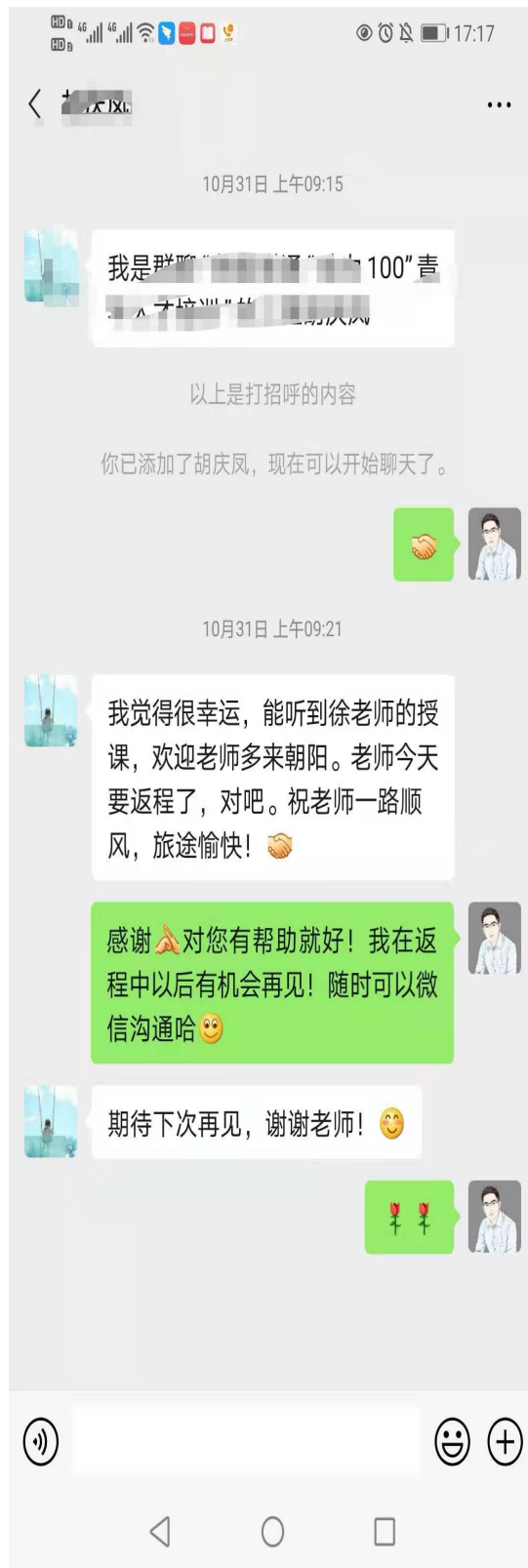
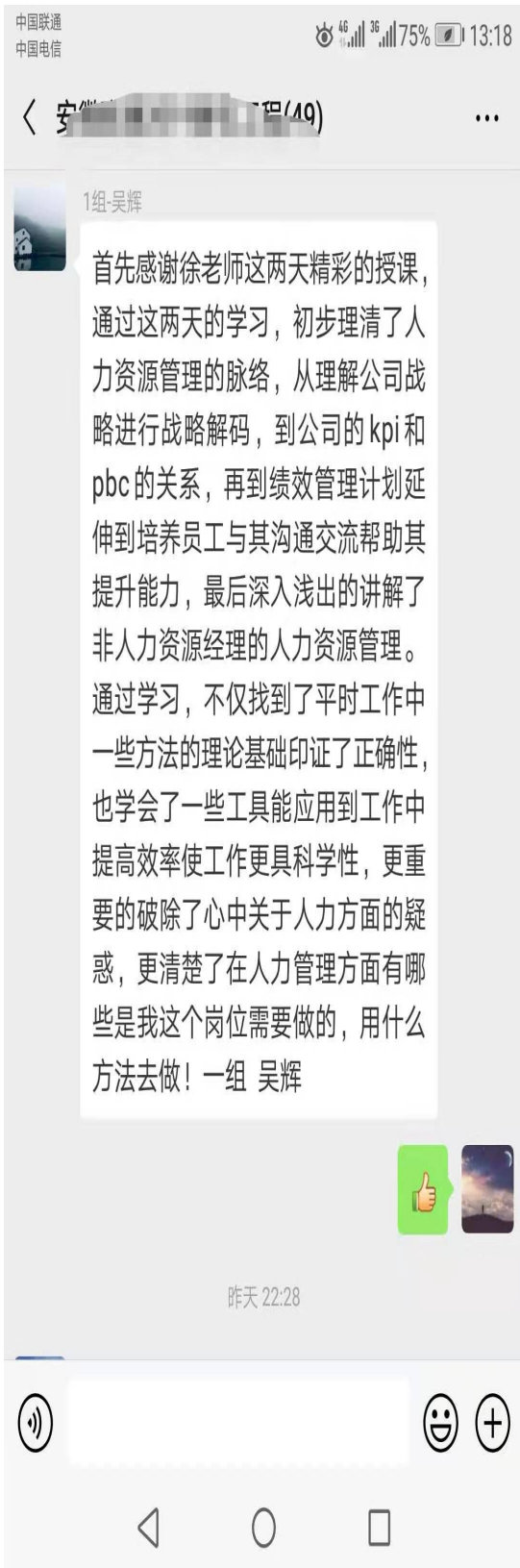


企业评价



机构评价

学员反馈



课后辅导

