

人力资源管理 4C

----企业人力资源管理的四个典型案例

定岗定编 培训设计 绩效案例 奖金与提成设计

经理人的人力资源管理技能训练！

阳光、土壤和水是生命得以生生不息的基本要素，人力资源管理就是为员工成长提供和煦的阳光、刨松土壤和适量水分，可谁来担当企业人力资源管理的职能？显然，人力资源管理不仅仅是人力资源部门的职能！

提高人力资源管理技能，提高队伍战斗力，提升战略执行力

【人力资源管理 4C】训练，是明确经理人的人力资源管理责任担当的同时，提高相应的人力资源管理技能，是提高队伍战斗力的必然选择，是战略执行力提升的关键！

【授课讲师】：楚天老师（清华大学总裁班人力资源课程客座教授）

【培训对象】：企业中高层管理人员

【课程时长】：标准课时 2 天，每天培训时长 6 小时

【授课形式】：理论知识+案例解析+企业问题剖析+实战演练+视频点评

企业人力资源管理的四个典型案例！

- 1、明确经理人的人力资源管理责任担当，提高相应的人力资源管理技能；
- 2、定岗定编的原理与操作--人力资源管理首先管理的是工作，然后人岗匹配；
- 3、培训设计--投资员工就等于投资企业的未来；
- 4、绩效案例--如何更好地关注组织目标的实现；
- 5、奖金与提成设计--不能用观点取代利益，多劳多得是价值创造的基础。
- 6、四个典型案例：某集团公司定岗定编操作实例解析；阿莫科的安全管理



人力资源管理专家 楚天

清华大学总裁班人力资源课程客座教授

国家人力资源与社会保障部人力资源顾问

广东省人力资源与社会保障厅技能鉴定人力资源管理科目评审专家

中央党校薪酬与工作分析资深顾问

平安银行深圳分行、建设银行深圳分行、交通银行深圳分行、农业银行深圳分行等多家银行业人力资源管理咨询顾问；

浙江电信、云南移动、深圳水务、蛇口集装箱码头、广州立白集团等多家大型企业人力资源管理咨询顾问；

90年代后期即开始从事人力资源管理咨询与培训工作

课程开篇：经理人的人力资源管理角色

【问题困惑】

什么是企业众多投资回报中回报率最高的投资？中层干部是否有共识？是各想各的、各忙各的还是“力出一孔”？“利出一孔”了吗？

【得出结论】

事实上，人力资本 S 投资是回报率最高的投资，使这项投资产生高回报的关键是管理，而其关键的关键是人力资源管理；“力出一孔”是能量的释放，威力巨大；“利出一孔”，工资成为员工的唯一的收入来源员工才有可能职业化。

【知识学习】

- 1、人力资源管理与企业核心竞争力的关系；
- 2、企业价值增值的源泉正在从物力资本转向人力资本；
- 3、企业众多投资回报当中，人力资本投资回报率最高；
- 4、实例：“体制、机制、制度”，人力资源管理如何解决问题？
- 5、经理人是人力资源管理各项政策得以实施的关键；
- 6、“力出一孔”，生产力的释放；
- 7、“利出一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵半屈；出三孔者，不宜举兵；出四孔者，其国必亡。”——管仲。



HR-C1：定岗定编的原理与操作——人力资源管理首先管理的是工作，然后人岗匹配

【问题困惑】

企业的各部门都喊人少，结果人员越来越多，但企业的效率却没有真正提高。因此，企业希望找到一种办法来控制这些部门的人数。事实上，这种只靠人力资源部门进行单方面控制，而其他部门缺乏自我约束的做法是难以奏效的。

【得出结论】

定岗定编是企业所有部门的事，而不是人力资源一个部门的事。因此，企业需要的是一个大家在人员方面都能进行自我约束、自我控制的机制，而不是一套硬性的定岗定编的规定。定岗定编是人力资源管理各职能模块设计与管理的基础。

【知识学习】

1、什么是岗位和岗位设计？——亚当斯密与泰勒的分工效率

亚当·斯密在其《国富论》中论及到岗位设计。他以制针业为例说明了岗位的专业化分工的效率。“科学管理之父”泰勒所进行的“时间-动作”研究，实际上也是一种岗位设计，

他将岗位的工作程序 and 操作方法标准化，大大提高了劳动生产率。

2、定岗的四种方法及应用

- ❖ 组织分析法：这是一个广泛的岗位设计方法。首先从整个组织的远景和使命出发，设计一个基本的组织模型。然后根据具体的业务流程需要，设计不同的岗位。
- ❖ 关键使命法：岗位设计仅仅集中于对组织的成功起关键作用的岗位。
- ❖ 流程优化法：根据新的信息系统或新的流程对岗位进行优化。这种方法可以确定新的岗位。
- ❖ 标杆对照法：参照本行业典型企业现时的岗位设置进行设计。

3、什么是定编？定编的七种方法及应用

- ❖ 劳动效率定编法
- ❖ 业务数据分析法
- ❖ 本行业比例法
- ❖ 按组织机构、职责范围和业务分工定编的方法
- ❖ 预算控制法
- ❖ 业务流程分析法
- ❖ 管理层、专家访谈法（德尔菲法）

4、定岗定编与人力资源管理各模块的关系



【典型案例 1】某集团公司定岗定编操作实例解析

- ❖ 案例名称：某集团定岗定编操作
- ❖ 授课方向：定岗定编管理
- ❖ 知识分享：各专业部门定岗定编的操作流程
- ❖ 实施成效：该集团人均人工成本提高的同时人工成本总额降低，企业的人均产出及运作效率得到了优化
- ❖ 学以致用：掌握定岗定编的原理与操作
- ❖ 授课形式：知识讲授 + 案例解析 + 互动研讨

HR-C2：培训设计——投资员工就等于投资企业的未来

【问题困惑】

员工培训后离职是不是等于浪费？员工培训后效果如何进行评估？培训需求的来源是什么？

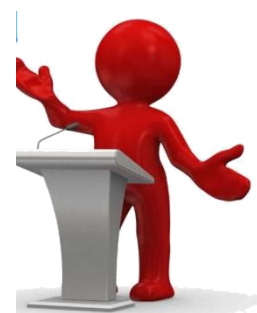
【得出结论】

“一年之计莫如树谷，十年之计莫如树木，百年之计莫如树人。”——管子；培训效果评估需要前置；培训需求来源于职位敏感度。

【知识学习】

1、彼得德鲁克的【管理的实践】中的经理人的两大使命

- ❖ 平凡的员工有不平凡的业绩输出
- ❖ 将成本最大限度的转化为资本



2、组织能力提升的基础是员工能力的提升

3、工作分析、流程标准设计是培训的基础

4、GE 的学习路径图的原理与操作

5、任职资格体系与员工的职业发展通道设计

- ❖ 规范员工的培养和选拔，推动做实的人不断提高水平，引导有水平的人做实，按做实给予评价

- ❖ 建立职业发展通道，激励员工不断提高职位胜任能力，保证员工能力与岗位要求相匹配，促进高绩效团队的形成

- ❖ 树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准不断牵引员工终生学习、不断改进，构筑学习型组织，促进公司的可持续发展

6、培训效果的四级评估的本质

7、培训需求的来源，调查表的误区

【典型案例 2】阿莫科的安全管理案例解析

- ❖ 案例名称：阿莫科的培训实施

- ❖ 授课方向：培训管理与业务控制和管理标准化的关系

- ❖ 知识分享：流程标准与培训的关系

- ❖ 实施成效：成功履行人力资源管理职责，使人力资源管理成为业务伙伴

- ❖ 学以致用：掌握培训设计的基本方式

- ❖ 授课形式：知识讲授 + 案例解析

HR-C3：绩效案例——如何更好地关注组织目标的实现

【问题困惑】

绩效主义毁了索尼？什么是绩效管理最大的成功关键？绩效管理是关注过程还是关注结果？绩效考核与绩效管理的关系？考核周期如何选择？考核形式 360 度？强制分布、末位淘汰是否适合我们企业？考核指标量化了？如何能牵引员工关注企业持续绩效？绩效沟通需要注意哪些问题？……

【得出结论】

绩效主义本质是指标体系设置错误；绩效管理最大的成功关键是两个比例；绩效管理师关注过程的结果；绩效考核是“非增值性”工作；考核周期需要分层分类；360 度是绩效考核形式的误区；任何一定数量群体在做自身比较之后其结果呈正态分布是客观规律；要注意定性定量相结合；KPI 与 BSC 工具的引用？绩效沟通是绩效管理的生命线……

【知识学习】

1、深度解析绩效管理的本质问题

- ❖ 绩效主义毁了索尼

- ❖ 华为的“蓝血绩效文化”

2、企业绩效管理所面临的主要问题与误区



- ❖ 绩效考核到底应该关注结果还是过程？
- ❖ 组织、部门、个人绩效目标的联动，实现个人绩效与组织绩效的有效结合
- ❖ 分层分类的考核周期确定
- ❖ 绩效考核形式的选择
- ❖ 量化的误区，绝对值与除号的操作
- ❖ 强制分布的思维逻辑

3、绩效管理与企业战略的执行与落地

- ❖ 中国企业的战略转型与系统变革对绩效管理的需求
- ❖ 绩效管理是战略落地的工具

4、绩效管理系统与 KPI 与平衡计分卡考核法

- ❖ 绩效管理的责任承担
- ❖ KPI (Key Performance Indicator) “考核体系”的建设
- ❖ 平衡计分卡的应用原则
- ❖ 实例：GE 企业的绩效管理；微软企业的绩效管理
- ❖ 实例：运营商绩效管理 30 例（历时 3 个月的访谈、整理及点评才归纳出来的）

5、绩效管理中的绩效反馈和沟通技巧

- ❖ 绩效反馈的重要性及操作方法
- ❖ 视频实例：通过绩效反馈需要解决的问题
 - 绩效管理体系 ≠ 绩效考核手段
 - 与部属如何进行有效的沟通
 - 重点指出被考核者考核中反映出的问题和解决办法



【典型案例 3】某公司的绩效案例解析

- ❖ **案例名称**：谁为失去的订单负责
- ❖ **授课方向**：组织绩效
- ❖ **知识分享**：流程型组织建设与绩效考核指标生成方式
- ❖ **实施成效**：高质量的绩效指标的生成解决了该类问题，促进了跨部门的团队建设问题的解决
- ❖ **学以致用**：掌握绩效指标的生成方式与组织分工与合作的方式
- ❖ **授课形式**：知识讲授 + 互动研讨

HR-C4：奖金与提成设计——不能用观点取代利益，多劳多得是价值创造的基础

【问题困惑】

物质激励与精神激励的关系？激励因子为何沉淀为保健因子？薪酬策略选择的困惑？各业务条线奖金设计的关键点？销售人员提成的高与低？……

【得出结论】

物质激励要像父爱，要厚重，精神激励要像母爱，要温暖；奖金与提成设置错误会使激励因子沉淀为保健因子；薪酬策略选择的本质是服务于企业战略定位；各业务条线奖金设计的关键是业务特点；销售人员的提成设计要考虑到目标，还要考虑到短期激励与长期激励，还要考虑个人业绩与团队业绩……

【知识学习】

1、激励与约束机制建设的思维方式

2、马斯洛的五层我们如何渐进

3、赫兹伯格的激励因子与保健因子的转化

- ❖ 持续的小成就给下属带来的有效激励——小改进大奖励
- ❖ 领导者的言谈举止中透露出来的价值观
- ❖ 作为领导者，你的行为模式非常重要！

4、为何“穷得只剩下了钱”？走出金钱万能的误区

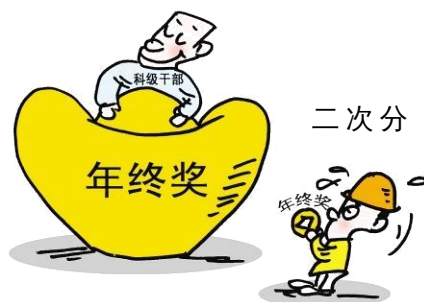
- ❖ 把员工当作“人”，当作“活生生的人”
- ❖ “尊重人的本性”，真正以“人的本性”为本
- ❖ 让员工真正在企业的平台上收获“健康丰盛的生活”，才能真正赢得员工的“心”
- ❖ 实例：海底捞你学不会

5、不能用观点取代利益——各职位序列奖金设计的关键点

- ❖ 一项调查：如何激励员工紧迫感
- ❖ 关键业绩指标与薪酬挂钩
- ❖ 奖金设计成果“激励矩阵”的应用，使目标与回报的关系透明化
- ❖ 以绩效为导向的调薪设计

6、销售人员提成设置的操作

- ❖ 个人提成和组织贡献提成设计与计算
- ❖ 目标完成度体现组织绩效目标的严肃性
- ❖ 组织贡献如何在提成在业务团队内部员工进行配
- ❖ 计算公式中数学运算符号的含义，加减之道
- ❖ 数值、比例确定的技巧
- ❖ 实例：某上市公司的提成管理办法



【典型案例4】某公司的薪酬调整方案的研讨

- ❖ 案例名称：奖金在薪酬调整中的应用
- ❖ 授课方向：薪酬与奖金设计
- ❖ 知识分享：多种历史问题交织的情境中，我们将如何选择
- ❖ 实施成效：确保了人力资本的使用效率，将组织收益与个人收益相关联
- ❖ 学以致用：掌握奖金二次分配的技术与操作
- ❖ 授课形式：研讨+方案设计

