

---

# 人力资源成本管控与盈利思维

---讲师 徐栋梁

课程收益：

- 1、了解人力成本的构成与分析方法
- 2、掌握人力成本管控的视角与工具
- 3、建立人力资本运行体系与盈利体系
- 4、铸造基于人力资本盘活的高效率运行发则

培训对象：人力资源管理者、HRBP、人力资源数据分析官、人力成本专责等

授课方式：

现场授课 40%+案例分析 40%+现场工具演练 20%

课程时间：

1-2天（6-12小时）

课程大纲：

## 第一单元、人力资源成本管控前提---洞察企业经营背后的故事

### 1、财务三张表助力洞察经营真相

1.1 资产负债表：企业家底子、实力、“里子”

1.2 利润表：企业能力、“面子”

1.3 现金流量表：企业“血液”，决定企业生死

1.4 三张表的关系：财务综合分析预警机制

1.4.1 HR 必懂的黄金等式

1.4.2 表内的勾稽关系

1.4.3 表间的勾稽关系

### 2、HR“才报”：洞察 HR 管理漏洞

2.1 人力资本负债表

2.2 人力资本投入与产出利润表

2.3 人才流量表：人才流失与人才补充

案例：从人力角度分析这家企业的财务报表

2.4 时间维度的人效分析

2.5 空间维度的人效分析

## 第二单元、人力资源成本管控的基础---人力成本数据化呈现

1、用工模式决定成本

2、用工管理新挑战

- 
- 2.1 用工管理的三大新挑战
  - 2.2 劳动力过剩变为不足
  - 3、企业成本的三种视角
    - 3.1 会计视角
    - 3.2 管理视角
    - 3.3 经济视角
  - 4、人力成本解读
    - 4.1 人力成本冰山模型
      - 4.1.1 人力成本按管理过程分类
      - 4.1.2 人力成本按成本形式分类
  - 5、人力成本的认知误区
  - 6、决定人力成本的四因素
    - 6.1 市场影响因素
    - 6.2 企业政策因素
    - 6.3 岗位匹配因素
    - 6.4 员工满意因素
  - 7、业务数据下的人力成本解读
    - 7.1 与业务相关的五大会计术语
      - 7.1.1 净利润
      - 7.1.2 销售收入
      - 7.1.3 成本
      - 7.1.4 毛利
      - 7.1.5 期间费用
    - 7.2 人力资源与业务部门所看重的三大财务指标
    - 7.3 人力资源效率指标
    - 7.4 人力资源与业务部门相关的三大成本解读
      - 7.4.1 直接人工成本率
      - 7.4.2 人均创收（规模效应与组织人效的“双杀效应”）
      - 7.4.3 息税前利润
  - 8、人力资源角度的价值支撑
    - 8.1 优化管理流程

---

8.2 人力指标设计

8.3 定义未来角色

8.4 成为业务合作伙伴的举措

### 第三单元、人力资源成本管控的载体---人力资源成本预算

1. 全面预算管理系统

1.1 如何理解全面预算

1.2 什么是全面预算

1.3 全面预算的三大层面

1.4 全面预算五大过程

1.5 全面预算与企业战略、目标、绩效、计划、执行的关系

2. 人力资源成本预算

2.1 人力资源编制计划与“三定”的关系

2.2 人力资源编制计划的原则

定岗的流程

定编、定员的流程

2.3 如何编制薪酬调整计划和预算

2.3.1 薪酬预算编制前提：薪酬策略

业务短板示例

薪酬策略设定的层面

2.3.2 外部市场薪酬数据的收集与应用

2.3.3 影响薪酬预算的因素

战略目标分解

人力资源业务目标分解

2.4 薪酬预算控制的关键点

案例：某企业薪酬预算方法

3. 人力资源预算编制

3.1 招聘成本的构成项目

3.1.2 招聘中各项成本的评估分析

3.1.3 影响招聘预算编制的因素

3.2 培训成本构成的项目

3.2.1 培训计划与预算的关系

---

3.2.2 影响培训预算编制的因素

3.3 其他人力资源成本计划与预算

3.3.1 福利薪酬成本预算编制

3.3.2 与人力资源成本管理相关的财务要求

演练：如何运行人力资源的成本预算

#### 第四单元、人力资源盈利思维---提升人力资源管理效率

1、 四维度看人力资源运行效率

1.1 从成本角度进行分析效率

1.1.1 人力资源成本的行业分析

1.1.2 人均人力资源成本的核算与分析

1.1.3 人力资源成本的核算与分析

工具：样板表格与数据分析

1.2 从效益角度进行分析

1.2.1 人事费用率的核算与分析

1.2.2 人均效率的核算与分析

1.2.3 劳动分配率的核算与分析

工具：样板表格与数据分析

1.3 从薪酬角度进行分析

1.3.1 薪酬总额与人力资源成本总额对比分析

1.3.2 月度/年度薪酬成本分析

1.4 从管理角度进行分析

1.4.1 招聘成本核算分析

1.4.2 管理成本核算分析

1.4.3 人力资源流动成本核算与分析

案例：某企业薪酬总额控制办法与招聘成本控制方法

2、 人力资源管理数据化效率提升 13 招

2.1 利用企业战略目标降低人力资源成本的方法

案例：利用地域优势的人力资源成本战略

案例：战略目标实现失败与人力资源成本的关系

2.2 如何选择企业的薪酬战略

2.2.1 利用薪酬战略管理人力资源成本的方法

2.3 利用薪酬结构管理人力资源成本的方法

案例：某企业的薪酬结构

案例：这样的薪酬结构是否更合理

2.4 巧用人力资源预算管理

2.5 利用岗位评估与定薪定级管理人力效率

2.6 利用调薪规定管理优化成本

2.7 量化人力资源成本考核指标，每人都有责任

2.8 加强绩效管理，提升效率的方法

2.9 自己开发人才提升孵化效率

2.10 优化架构与员工定编

2.11 优化流程、减少无效人力成本

2.12 用工组合提升整体人效

2.13 规范人力资源管理制度，降低劳动争议成本

---

整体课程附带大量人力资源数据管理工具

问答

## 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、青岛农商行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农商行、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



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑



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



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



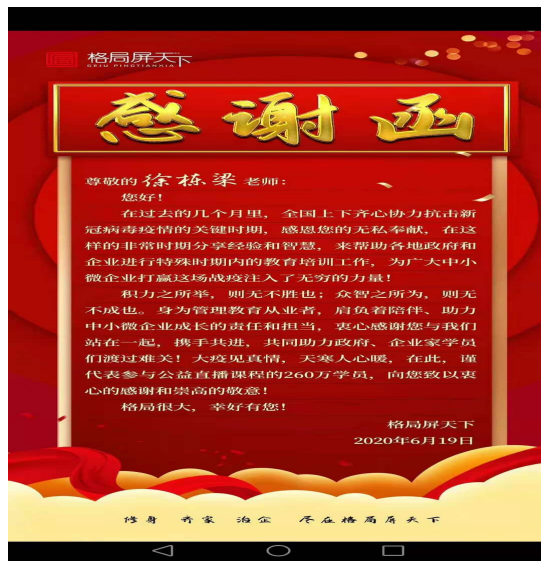
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

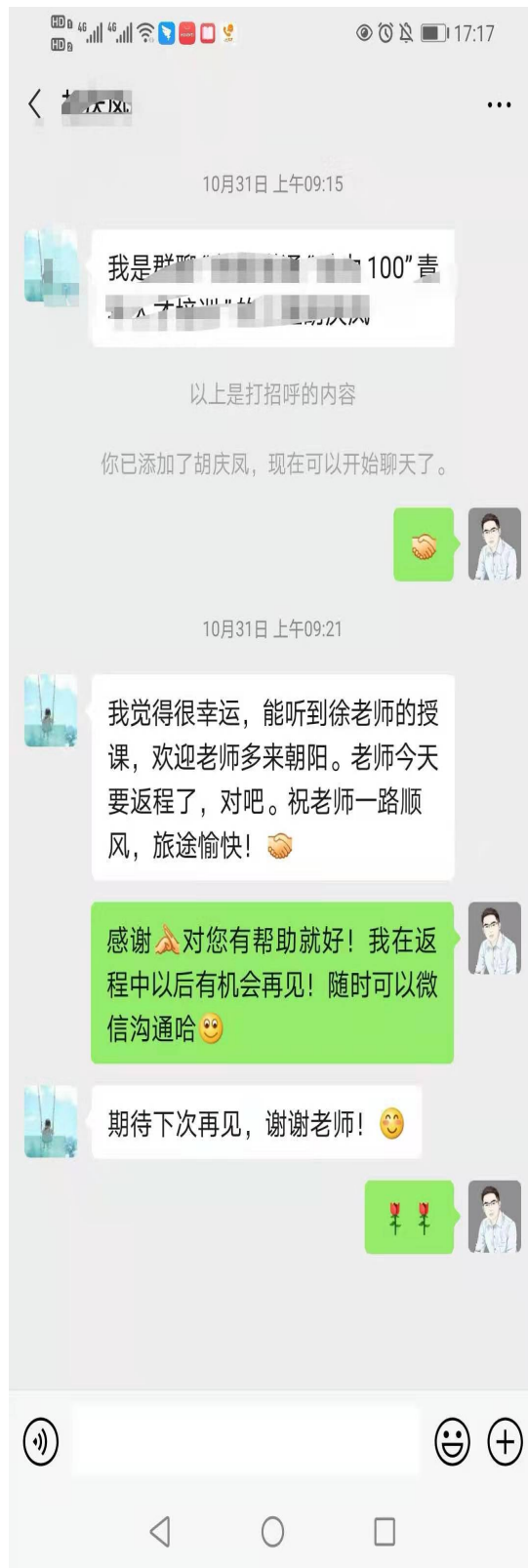
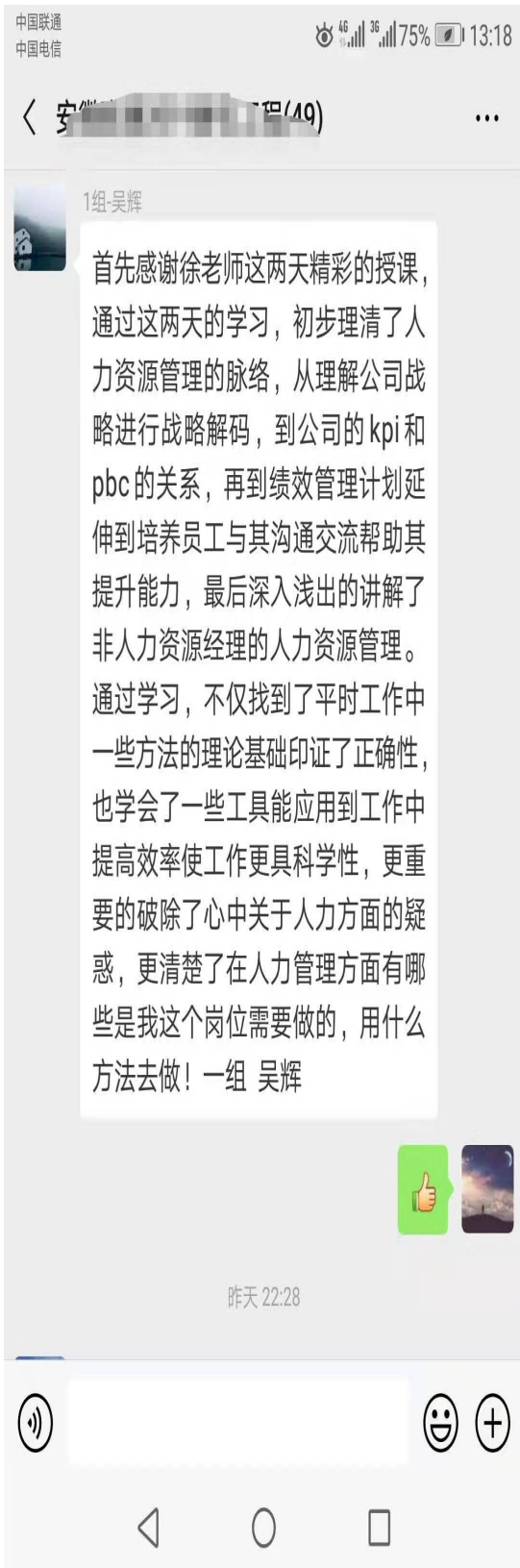


企业评价



机构评价

学员反馈



### 课后辅导

