

如何把 HR 部门打造成企业的利润中心

【课程背景】

当前中国许多企业面临员工素质偏低，优秀人才流失、管理层不断更换、技术难以升级等诸多问题。公司人力资源管理开发陷入重重困惑之中---人力资源战略定位不明，组织架构庞大，企业管理混乱，员工工作积极性不高等等因素严重制约企业的发展与转型调整。

优化岗位设置，合理配置人力资源，精干员工队伍，提高劳动效率，提高员工收入水平，稳定员工队伍，最大限度地降低人工成本显得尤为迫切重要。

【课程收益】

- 1、掌握弹性用工、减员的流程、方法、技巧
- 2、掌握优化岗位及劳动定额的方法、工具、技巧
- 3、掌握企业降本增效开源节流的方法、工具、技巧
- 4、掌握以不增加成本为前提的加薪方案设计思路与方法
- 5、利润中心型人力资源管理模式各环节中重点和难点设计方案

【课程对象】

公司中高层管理人员、人力资源管理从业者、核心技术骨干人员等

【培训形式】

课前调研+课程讲解+案例分析+实战演练+疑难解答

【课程时间】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

前言：

昨天收到的微信

人力资源管理领导风格

一、利润中心型人力资源管理模式是中国企业未来竞争之本

1、影响中国企业经济发展的动因变化

- (1) 原来相对较低的成本，现在不断攀升
- (2) 产能过剩导致的过度竞争，进而形成价格战
- (3) 技术来源将要出现问题，通过“挖人”的方式存在问题

1) 外资企业出逃

2) 新一代人力资源管理对策

3) 新一代人力资源管理的重点及方向

4) 新一代人力资源管理人员自我地位的提升

- (1) 数据说话

案例：人力成本分析

案例：人力资源存量分析

案例：1-6月公司人工成本与预算及去年同期比较

案例：人员效率分析

2、人力资源管理策略调整

1) 合理配置人力资源，控制员工总量，保障战略实施。

2) 人力资源战略的形式

3) 变革中的企业人力资源战略

4)人力资源管理的主要活动

- (1) 人力资源计划的制定
- (2) 工作分析流程
- (3) 招聘甄选流程
- (4) 培训管理流程
- (5) 绩效管理流程
- (6) 薪酬福利体系流程

3、组织构建-岗位设计的原则

- 1) 岗位设计考虑的主要内容
- 2) 基于价值链的流程设计
- 3) 企业流程与企业目标功能作用系统的对应关系表
- 4) 基于目标的流程设计方法

二、利润中心型人力资源管理模式--精髓减人

1、企业用人面临的典型问题

- 1) 我国用工模式的类型
- 2) 企业如何达成降低成本，激活个体
- 3) 用工模式选择的原则

2、企业如何灵活运用“临时工”？

1) “临时工”的种类

- (1) 以完成一定工作任务为期限的劳动合同
- (2) 劳务派遣用工的要求
- (3) 非全日制用工的适用条件与范围

- (4) 特殊用工用工方式
- (5) B2C (劳务、众包) 用工方式
- 2) B2B (内包) 实施流程
- 3) B2B (外包) 实施流程
- 4) 各类用工形式的人力成本及优劣分析
 - (1) 企业中适合各类灵活用工和灵活经营：职工类型
 - (2) 企业中适合各类灵活用工和灵活经营：岗位/工作内容
- 3、企业辞退、裁减员工中的常见法律误区及应对技巧

案例：协商解除

案例：末位淘汰辞退员工

案例：辞退有过错的员工

- 1) 如何正确辞退员工
- 2) 合法解除劳动合同条件
- 3) 劳动合同终止条件
- 4) 裁员条件

案例：裁员

- 5) 裁员程序要件
- 6) 辞退员工中的特殊限制

三、利润中心型人力资源管理模式--打造灵柔高效组织

- 1、基于经营战略的人力资源战略
- 2、以岗位为核心支撑起企业规范化体系
- 3、业务分析为核心，采取自上而下的分析模式进行定岗定编

- 1) 岗位性质工作性质对人员配置的影响
- 2) 在组织结构梳理基础上，岗位优化以优化和梳理业务流程为主线依次展开
- 3) 对岗位进行分类
- 4) 确定各职类人员配置的特点
- 5) 产业价值链分析的关键在于找出产业关键成功因素

4、业务单元人员配置的分析模型

案例：某电力公司的人员需求分析

- 1) 职能部门对人员配置的影响因素
- 5、职能部门人员配置的分析模型

案例：某集团公司监察审计部的人力资源配置需求分析

案例：监察审计部门人员配置策略与建议

- 1) 由于战略调整、胜任力以及执行力引起的人员配置变化

四、利润中心型人力资源管理模式—增值目标激励

1、业绩管理流程

- 1)用心理解绩效管理
- 2)绩效管理中的角色分工
- 3) 绩效管理中的工具方法
- 4) 管理者为什么需要绩效管理
- 5) 员工为什么需要绩效管理
- 6) 绩效管理的核心不断提升组织和员工的绩效

2、依据目标设计科学合理的绩效指标

1) 员工绩效指标来源一：岗位说明书

- (1) 岗位主要职责要求
- (2) 岗位说明书价值

2) 部门工作目标分解

- (1) 目标写什么
- (2) 写目标的注意事项

3) 员工绩效指标来源三：内外部客户需求

4) 考核的标准 5 个维度

练习：绩效指标的标准

5) 员工绩效指标来源三：战略目标

- (1) 分解年度经营战略和目标

练习：各部门战略目标识别及 kpi 分解（模板）

3、提升绩效反馈、辅导与面谈

- 1) 绩效面谈的准备工作
- 2) 绩效计划沟通
- 3) 用四步法进行随时随地的绩效辅导
- 4) 定期绩效面谈八步法
- 5) 量身订做员工的绩效改进计划
- 6) 部门考核结果采取五级强制分布

五、利润中心型人力资源管理模式--价值分割，薪酬分块

1、薪酬管理结构与职能分析

1.1. 薪酬的本质

1.2.薪酬结构解析

1.3.薪酬管理的职能

案例分析：薪酬管理存在哪些问题

2、员工福利设计与管理

2.1 福利是整体报酬的重要组成部分

2.2 福利类别

2.2.1 法定福利

2.2.2 补充福利

2.2.3 集体福利

2.2.4 个人福利

2.2.5 经济性福利

2.2.6 非经济性福利

2.3 法定福利和补充福利

3、岗位薪酬设计与管理

3.1 岗位薪酬体系内涵

3.2 岗位薪酬体系的优缺点

3.3 岗位薪酬体系设计实施准备

3.4 岗位薪酬体系的设计流程

3.4.1 岗位价值评估的方法

3.4.1.1 排序法

3.4.1.2 要素计点法

3.4.1.3 职位归类分级法

3.5 岗位工资结构分析

3.5.1 同岗不同酬：以能力定薪酬

练习：会计岗位薪酬设计要点

3.5.2 技能/技术工资与岗位工资的区别

3.5.3 技能/技术工资的好处

3.5.4 技能/技术工资注意事项

4、激励薪酬设计与管理

4.1 补贴

4.2 奖金设计

4.3 奖金设计注意事项