

# 司有贤良之士众，则司之治厚

非人力资源专业的人力资源管理

主讲：于洋老师

## 【课程背景】

人是战略和执行的最大连结点。企业的“企”字，是“人在上”，人是企业里最核心的要素。中国人叫企业，外国人叫COMPANY，也是伙伴的意思，从中可以看出人在企业里的关系。宁高宁深有感触的说过：“在企业里，说到战略，说到任何一个业务决策时，都要假设人的存在，假设人是有力量的。在真正的管理学里，人就是全部。因为人是所有其它管理行为的前提。你拥有了最好的团队、最好的体制、最好的管理方法、最好的企业文化，再来说其他做事情的方法。”宁老“盘了”一辈子超级大企业，无疑点中了其成功的要点。

本课程不是理论基础课，而是凝结 20 余年管理经验提炼出的企业管理干部应从哪些环节做好团队人力资源的管理，解决企业及部门管理过程中的疑难问题：

- 为何企业及部门的组织架构搭建总会出问题？不同的战略、管控模式及流程的影响下用如何设计和调整组织架构？
- 部门职责和岗位职责为何总是脱节？职责的编写成了形式化，如何解决？
- 企业的人员数量如何确定？管理人员、辅助类人员、生产人员应占多大比例才是合适的？
- 为何说企业用人工成本是工资总额的 160%-200%，如何降本增效？
- 薪酬体系如何设计的？薪酬结构如何设计？如何为员工定薪和调薪？如何做好员工的晋升管理？
- 面试不同人才如何选择面试渠道？如何做到面试时的严格把关？如何练就识别人才的“慧眼”？如何设计招聘及转正的标准？
- 如何识别和设计有效的考核指标？如何随企业发展，市场的变化不断优化绩效考核指标？

## 【课程收益】

- 熟悉人力资源管理的实战思维；
- 掌握组织架构设计的正确思路；
- 掌握如何编写有效的部门职责和岗位职责，同时界定职责的边界和核决权限；
- 掌握人员数量的编制的方法；
- 掌握提高择优效率的面试技巧及要领；
- 掌握如何设计有效的考核指标。

**【课程特色】** 实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

## 【课程对象】

- 1、中高层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）
- 2、战略及运营效能中心等部门人员
- 3、人力资源专业人员

**【课程时长】** 2 天，7 小时/天

## 【课程大纲】

### 第一部分 人力资源管理的宏观认识

#### 一、企业都开始重视人力资源，为何地位和话语权仍然不高？

1. 人力资源做不好的三大原因
2. 管理效率是靠高效的配合来提升的
3. 非人力资源专业的人力资源管理应重点关注哪些主要领域？

### 第二部分 组织架构的设计

#### 二、不同的战略、管控模式及流程的影响下用如何设计和调整组织架构？

1. 组织架构搭建的根本目的、表现形式和影响因素？
2. 从战略规划角度对组织架构设计的影响
  - ① 组织架构的类型及应用场景
  - ② **案例解析：华为组织架构的变革和发展历程**

### 3. 从管控模式角度对组织架构设计的影响

- ① 管控模式及管控类型
- ② **应用分析**：不同管控模式下的组织架构类型设计
- ③ **研讨分析 1**：不同战略及管控模式下组织架构形式设计
- ④ **研讨练习 2**：某乳制品集团各个发展历程下的组织设计

### 4. 从流程角度对组织架构设计的影响

- ① **问题解析**：部门和岗位是从何而来的？
- ② 工作量和专业度衡量评价参考
- ③ 公司组织架构设计所解决的问题

### 5. 课后落地产出要求

## 第三部分 部门&岗位职责的设计

### 三、部门职责和岗位职责为何总是脱节？职责的编写成了形式化，如何解决？

1. 部门&岗位职责设计所要解决的根本问题
2. 部门&岗位职责的应用范畴
3. 部门职责编写说明
- ① **问题分析**：传统的部门职责与岗位职责的弊病
- ② **工具解读**：ARCPI
4. 岗位职责编写说明
5. **实例解析**：某央企部门&部门职责优化后的产出
6. **实操练习**：明确主要职责及职责分解/ARCPI的应用
7. 课后落地产出要求

## 第四部分 员工数量的管理

### 四、企业的人员数量如何确定？管理人员、辅助类人员、生产人员应占多大比例才是合适的？

1. 员工数量编制的原则
2. 员工数量编制的方法
- ① 劳动效率定员法
- ② 业务数据分析法
- ③ 行业/专业比例法
- ④ 预算控制法
3. 员工数量编制的影响因素
4. 课后落地产出要求

## 第五部分 人工成本管理

### 五、为何说企业用人工成本是工资总额的 160%-200%，如何降本增效？

#### 1. 人工成本构成

**案例解析**：对于税后工资，企业需要实际支付的成本是多少？

2. 人工成本占比的分析
3. 岗位价值评估与行业薪酬平调研解析
- ① 薪酬体系的建设框架
- ② **问题研讨**：哪个岗位的价值更高？
- ③ 岗位价值评估的方法介绍
- ④ 岗位价值评估实施步骤及注意事项
- ⑤ 外部行业薪酬数据获取渠道分析
4. 薪酬矩阵表与薪酬结构设计
- ① 薪酬矩阵表的设计模式

**案例分享**：某上市房地产公司薪酬矩阵表设计解析

--薪酬等级设计思路

--带宽的设计思路

--级差的设计思路

② 岗位价值评估结果和薪酬矩阵表的结合应用

③ 薪酬结构设计

--基本工资：绩效工资的设计思路

--固定收益 + 岗位收益的设计思路

--价值薪酬与固定收益的关系

5. 定薪和调薪的设计

① 如何为员工定薪-定薪的常见表现

② 如何为员工定薪-定薪的原则

案例分享：安徽某国企新入职人员定薪参考

③ 统一调薪（普调）和局部调薪的应用实操

案例分享：晋升管理规范的实操

案例分析：任职资格及晋升通道的设计思路

案例分析：异动试用期管理

6. 课后落地产出要求

## 第六部分 鉴定和选拔人才

六、招聘是企业常见的事情，但是如何在招聘和转正阶段就做到严格的人才把关呢？

1. 人才鉴定与选拔概述

① 如何达成选拔目的—明确人才类型

② 如何达成选拔目的—识别人才的三大特征

③ 企业人才选拔的方式

2. 招聘渠道解析

--主流招聘网站分析比较

--垂直招聘渠道分析比较

--社交招聘渠道分析比较

--应届生/实习生招聘渠道分析比较

3. 提高择优效率的面试技巧

① 面试官的选择与组合

② 各管理层级面试侧重点分析

③ 应聘登记表的作用—字如其人的关注

④ 问题研讨：为何面试评价表的评价结果有失水准？

⑤ 如何有效的询问--面试常见提问及技巧

案例解析：提前设施有效的结构化面试的内容的优越性

⑥ 如何有效的询问--谎言下的主要行为辨识

⑦ 合适人选的确定

4. 内部人才选拔的宫格应用

① 九宫格 VS 十六宫格

② 宫格应用路径

实操解析 1：宫格分数等级是如何划分出来的？

实操解析 2：需要做几张宫格图谱？

实操解析 3：同一方格内的员工如何进一步筛选？

实操解析 4：宫格数据如何应用在奖金和晋薪的分配上？

5. 录用及转正要领应用

① 录用条件的使用

② 如何设计员工面试/转正标准？

案例解析：某控股集团岗位达标标准的设计

## 6. 课后落地产出要求

### 第七部分 绩效考核指标设计

#### 九、编写绩效考核指标看似容易，但要如何验证设置的这些考核指标是有效的？

1. 绩效考核指标的作用

2. 绩效考核指标设计的三部曲

① KPI VS KCI

② 绩效考核指标设计“一个重点”--绩效考核指标设计的目标导向

#### 实例解析--某制药企业的绩效考核指标优化

③ 关键绩效考核指标设计思路总结

#### 实操练习--关键考核指标的提取

③ 绩效考核指标公式定义的设计

① 为什么要对绩效考核指标进行定义

② 绩效考核指标设计的常用类型

③ 实操练习--绩效考核指定义如何设计

3. 绩效考核指标考核标准设计

① 绩效考核标准的设计的依据来源

② 实例解析：绩效考核指标的标准设计

#### 十、绩效考核的设计如何随着企业发展而变化？

#### 实例解析-快消行业绩效管理发展与变革历程解读

4. 课后落地产出要求