

《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

【课程背景】

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≠工资总额，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？
- 绩效管理的核心是考核，如何识别和设计有效/关键的考核指标？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与目标推进的关系

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

掌握薪酬结构和激励类型的设计

掌握提高择优效率的面试技巧及要领

掌握如何设计岗位招聘和转正的标准

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】

中、高、决策层管理人员（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）

战略及运营效能中心等部门人员

【课程时长】

2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

第一部分 人力资源管理的宏观认识

一、为何企业在经营与管理过程中总是忽视人力资源的管理？对人才的管理总是难以达到预想的效果？

1. 非人管理的起源
2. 非人管理与组织目标的推动关系

- ① 六大核心目标及其逻辑关系
- ② 企业做好经营和管理的五大关键因素
- ③ 人力资源管理发展的四个阶段（初阶-中阶-高阶 1 段-高阶 2 段）
- ④ 学习非人管理的目的（人人有方向；人人能算账；人人有发展）
- ⑤ 非人力资源专业管理需要涉及的核心范畴

第二部分 组织架构的设计

一、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 实战问题解读：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

一、做咨询时发现 95%的企业职责说明书编写都是错误的！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 实战问题解读：传统的部门职责与岗位职责的弊病
 - ② 实战应用工具：ARCPI
- 4. 岗位职责编写说明
- 5. 实例解析：某公司部门&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

一、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

实操练习：不同情况下定编数量的计算
- 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 薪酬激励

一、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. 薪酬结构设计

① 薪酬结构设计框架

实战问题解读：薪酬结构都包括哪些关键项？每一项解决的是什么问题？

② 五类职位序列的薪酬结构设计

- A. 销售职位序列薪酬结构设计
- B. 研发职位序列薪酬结构设计
- C. 生产职位序列薪酬结构设计
- D. 组织管理职位序列薪酬结构设计
- E. 职能部门职位序列薪酬结构设计

实战问题解读：每一类职位序列基、中、高层职位结构设计，及其薪酬重

点

二、薪酬体系的激励作用是通过效益工资发挥的，效益工资如何设计才是有效的？

1. 效益薪酬设计

① 提成工资的设计

- A. 菲尔德法（适用于直销、主动营销型、招商式营销型企业）

实战问题解读：解决销售人员升官发财的激励作用；孤儿单对销售人员的保护作用 and 客服提成设计

- B. 流程价值提成法（适用于工程类，项目型企业）

实战问题解读：解决项目/过程参与者利益分配不公平，工作积极性不高的问题

② 分红/奖金的设计

- A. 分红的目的和分红落地的三个阶段
- B. 具体分红方法（三分法、50%递减法、均分法、价值系数法）

实战问题解读 1：分红利润怎么核算？

实战问题解读 2：为何分红有两个主要原则：分红必有目标；分红必有考

核

③ 超额奖的设计

- A. 物质奖励法、福利奖励法、价值系数奖励法

实战问题解读 1：超额奖一般用在销售业绩目标还是利润目标？超额奖提取比例多少合适？

实战问题解读 2：什么情况下可以实施超额奖励？实施超额奖励的条件？

④ 薪酬调整原则

A. 统一调整

B. 局部调整

2. 课后落地产出要求

第六部分 鉴定和选拔人才

一、招聘是企业常见的事情，但是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

- ① 主流招聘网站分析比较
- ② 垂直招聘渠道分析比较
- ③ 社交招聘渠道分析比较
- ④ 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
问题研讨：为何面试评价表的评价结果有失水准？
- ④ 如何有效的询问--面试常见提问及技巧
案例分析：提前设施有效的结构化面试的内容的优越性
- ⑤ 如何有效的询问--谎言下的主要行为辨识
- ⑥ 合适人选的确定

4. 内部人才选拔的宫格应用

- ① 人才盘点的正确思路
- ② 人才选拔的正确方法
实战演练 1. 宫格应用实操

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？
案例分析：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

一、绩效管理最难的在于关键/有效的考核指标的设计，为何大部分管理者都会忽略？

1. 绩效考核指标的作用

2. 绩效考核指标设计的三部曲

实战问题解读：如何解决 KPI VS KCI 应用的混淆问题

步骤一：关键绩效考核指标提取

- ① 关键绩效考核指标提取的“一个重点”
实例解析：某企业的绩效考核指标优化

- ② 关键绩效考核指标提取三步骤
实操练习--关键考核指标的提取

步骤二：绩效考核指标公式/定义的设计

实战问题解读：比率类和次数类指标定义时的混淆问题？

实操练习--绩效考核指定如何设计（接上一练习）

步骤三：考核标准的设计

实战问题解读：绩效考核标准的设计的依据及来源

3. 绩效考核指标设计的两个关键

实例解析：某城投集团通过绩效考核设计解决兼岗过多的问题

4. 课后落地产出要求