

人力资源三支柱管理创新实践

五维度管理体系与十二大模块

主讲：蒲黄

【课程背景】

传统的人力资源只有 6 大模块，企业 HR 也只是职能职员的工作角色。随着企业不断壮大发展，管理需求迅速增长，HR 的角色转换、人力资源创新实践成为企业成功的关键；

人力资源创新实践让企业的管理水平发生了质的转变，管理者不断学习并总结经验。在不断发现问题、解决问题的过程中，提高自身素质的同时，也提高了组织绩效。



【课程收益】

- 了解人力资源全新 12 大管理模块，结合自身特点进行有效选择；
- 通过 HRBP、COE 角色的打造与加入，使得人力资源核心职能发生质的改变；
- 通过了解管理体系运行需要的四个方面支持，为确保顺利开展做好充足准备；
- 通过管理体系建立引导科室/员工自觉自愿完成绩效工作任务；

【课程特色】 理念分享、案例讨论、学员互动、点评启示、情景再现、角色体会、引导借鉴、举一反三。

【课程对象】 企业高管、各部门负责人、人力资源员工

【课程时间】 1 天（6 小时）

【课程大纲】

创新一：人力资源管理模块创新实践

人力资源 12 大管理模块的启用；

创新二：人力资源管理角色创新实践

人力资源三支柱管理模式打造；

1. SSC 人力资源服务中心内的建立；
2. HRBP 的核心作用发挥；
3. COE 的职责与任务；

创新三：绩效管理体系打造与实践

一、绩效管理体系的地位：

- 1.是企业人力资源管理的重要组成部分和管理主线；
- 2.是企业战略目标落实的保障；

二、绩效管理体系的意义：

- 1.是堵，治标不治本，而且还伴有决堤的危险；
- 2.是导，将洪水从另一边疏导开去，而从根本上解决洪水问题。

三、绩效管理体系的构成：

- 1.企业不完全绩效管理体系建立；
- 2.企业完全绩效管理体系建立；

➢ 目标管理体系：开始于目标制定，结束于目标分析，又始于目标制定；

通过个人绩效目标分解、目标的制定、绩效过程辅导、绩效评估、绩效应用五个阶段

➤ 五环理论: 环环相扣, 环环支撑, 相互作用。

四、绩效管理体的作用:

1. 激励职工、管理者共创佳绩, 促进职工良好行为模式的塑造, 促成企业文化的凝聚力, 增强核心竞争力;

2. 管理者得到的实惠:

五、绩效管理体的环境:

1. 解放思想从改变管理观念入手 = 通过培训交流、不断学习实现

案例: 阿里巴巴改变观念

2. 从制度程序化入手, 确保绩效考核运行的基础 = 通过制定工作说明书实现

3. 工作程序与标准化/考核标准化 = 通过制定考核标准实现

4. 便于管理人员能够对工作的过程、方法进行监督、指导和绩效考核;

六、绩效管理体实践需要四个方面的支持:

1. 以绩效管理为导向企业文化支持;

2. 建立以绩效管理为导向的组织氛围;

3. 绩效沟通的制度化, 绩效管理体五个环节都离不开沟通。

4. 建立绩效考核的激励与约束体系

七、绩效管理体总结

1. 正确引导科室员工价值导向;

2. 养成良好的思维方式与工作习惯;

3. 带团队做好这 7 条:

➤ 授人以鱼: 给员工养家糊口的钱;

➤ 授人以渔: 教会员工做事情的方法和思路;

➤ 授人以欲: 激发员工上进的欲望, 让员工树立自己的目标;

➤ 授人以娱: 把快乐带到工作中, 让员工获得幸福;

➤ 授人以愚: 告诉团队做事情扎实、稳重, 大智若愚, 不可走捷径和投机取巧;

➤ 授人以遇: 给予创造团队成长、学习、发展的机遇, 成就人生;

➤ 授人以誉: 帮助团队成员获得精神层面的赞誉, 形成绩效动力。

4. 绩效管理体给予员工 4 个机会: 做事的机会, 赚钱的机会, 成长的机会, 发展的机会

5. 绩效管理体经营员工 4 个感觉: 目标感, 安全感, 归属感, 成就感

创新四: 质量管理体系打造与实践

一、质量管理监督机构的建立;

二、鼓励员工主动发现问题的意识与明感性;

三、分析问题原因、找出解决方案;

四、完善制度, 修订工作程序与标准;

五、增加团队、个人执行力;

创新五: 激励薪酬体系打造实践

一、激励薪酬体系架构:

1. 激励薪酬设计组成 = 绩效工资 + 绩效奖金

2. 具有激励挑战作用的薪酬体系稳定了员工的队伍, 对企业的发展稳定起着极大的作用。

二、激励工资体系种类:

➤ 民营企业“谈判”(拍脑门) 工资体系;

➤ 事业单位“套改”(定级) 工资体系;

➤ 规范企业“绩效”(动态) 工资体系;

三、盘点工资体系的优劣特点:

四、激励薪酬体系的核心作用

1. 通过薪酬激励达到内部外部都公平;

2. 稳定职工工作情绪、稳定工作质量、营造“和谐”的企业文化;

3. 通过分配制度的改进, 充分奖勤罚懒, 发挥薪酬激励核心作用;

4. 不光要吃饱(达到外部公平), 还要吃好/吃满意(达到内部公平)

五、绩效薪酬体系设计原理

六、绩效薪酬考核档次的比例控制

- 案例：这样打分对不对？
- 平时奖金一次分配倾斜体现=科室外部公平；
- 绩效工资经典工资档划分：15+25%+25%+25%+10%