

“HR 效能提升”

——人力资源成本管控与盈利思维

主讲：张剑（2天）

【课程背景】

盈利是企业生存与发展的基础，也是业务最直接的需求，企业的人力资源管理如果不能考虑业务的实际需求，所有的努力可能都是瞎折腾。因此人力资源管理需要用盈利思维去思考人力资源管理的变革与创新，需要基于市场、基于业务需求，通过组织效率与人员效率的提升，以持续提升 HR 管理效能，为企业创造价值。

张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，从战略到实施，从组织到人才，全面帮助学员掌握经营层面的人力成本管控与盈利思维，帮助企业全面提升 HR 管理效能，提人力资本的价值。

【课程特色】

- ◆管理实践升华：1200+场公开课/内训、70+企业 HR 管理咨询、100+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选 30+家国内外企业人力资源管理案例，对标各行业、各领域人力资源管理实践；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司 HR 降本增效管控难点理解、30+成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

【课程收益】

- ★战略思维：关注企业战略与 HR 顶层设计，理解商业模式与 HR 管理之道，系统优化人力成本管控；
- ★组织思维：赋能组织，发挥组织智慧，优化组织协同，系统降低人力成本，创造 HR 管理核心价值；
- ★人效思维：从传统管理到数字化管理，从人力资源到人力资本，全面提升人力资源效能、效率；
- ★创新思维：从商业模业创新到人力资源管理创新，从制度管理到机制建设，激发员工潜能，降低企业人力成本，提高人效。

【课程对象】

总经理、人力资源总监、企业中高层管理人员、专业人力资源管理人员

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前 1~2 周
课中	学习方法、改变认知、掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、帮助落实	行动计划：531 学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后 2 个月内 (免费)

【课程大纲】

第一讲 系统思考：基于盈利思维的组织人效提升路径

导入：从人力资源发展的角度看 HR 管理效能

1、经营视角的人力资源管理思考

- ◇ 当前人力资源成本管控的挑战
- ◇ 人力资源成本管控的思路与策略
- ◇ 从商业模式看企业人力资源的盈利思维

2、组织人效提升的基本路径与方法

- ◇ 人才角度
 - 人员数量精减
 - 人才质量提升
 - 人员效率提升
- ◇ 组织角度
 - 管理层级与管理幅度
 - 合理分工与有效授权
 - 组织变革与赋能
- ◇ 管理角度
 - 管理思维与角色转变
 - 管理平台化转型
 - 管理机制建设

【应用工具】SWOT 模型、五力模型、人力资源战略三要素

【案例分析】商业模式流程分析、美团京东商业模式与人力资源管理分析

【小组讨论】HR 管理是先关注成本还是先关注投资？如何进行由外而内的 HR 管理变革？

【实战演练】头脑风暴：企业人力降本增效大盘点

第二讲 减员增效：人才数量优化、质量管理与效率提升

1、人才数量优化的技术与方法

- ◇ 定岗定编设定人才数量防火墙
 - 定岗的前提是定责
 - 定编的常用方法与特殊技巧
 - 人力成本控制的方法
- ◇ 精减冗员激发人才活力
 - 裁员的常用方法与技巧
 - 岗位合并与能力扩散
 - 人岗匹配与竞聘上岗

2、人才质量管理的方法与技术

- ◇ 精准招聘把好人才入职关
 - 人才画像三步曲
 - 基于业务需求的人才选拔技术
 - 行为动机模型
 - 选人识人的最短路径
- ◇ 任职资格把好人才使用关
 - 任职资格的核心内容
 - 任职资格管理让人才能上能下
- ◇ 绩效考核把好人才管理关
 - 目标分解与绩效指标提炼
 - 绩效指标设置的方法与技巧
 - 绩效结果管理推动人才绩效提升

3、人员效率提升的方法与技巧

- ◇ 全面薪酬管理提升人员效率
 - 薪酬结构管理
 - 薪酬优势建立
 - 薪酬杠杆应用
- ◇ 人效管理的方法与技巧
 - 人效提升的基础路径
 - 数字化解读人效指标提升
 - 人效指标对人力资源管理策略的适配
 - 人效管理的策略与方法
- ◇ 人才培养持续提升人员效率
 - 人才培养的标准化与个性化策略
 - 人才培养的 721 法则应用
 - SECI 模型与复盘管理

【应用工具】人才画像、345 薪酬法则、SECI 模型、3A 模型、学习金字塔、721 法则

【案例分析】谷歌招聘流程的四四原则、某建筑公司的定编定薪计划、某公司管理人员领导能力提升计划、某公司客服经理的学习地图、某科技型公司的创新能力培训

【小组讨论】项目总监的工资该如何发？如何选择继任者？如何培训业务人员的回款能力？

【实战演练】五分钟面试识人、关键岗位的薪酬模式设计、关键岗位的加速培养路径设计

第三讲 组织赋能：高效组织设计与赋能

1、组织架构设计优化组织成本提升组织效能

- ◇ 组织架构服务的对象与原则

- 组织架构为谁服务？
- 组织设计中的客户原则体现
- ◇ 组织智慧与组织架构设计创新
 - 倒金字塔转型
 - 平台化组织转变
- 2、组织管理与组织赋能**
- ◇ 组织授权与组织协同效率提升
 - 组织授权的方式
 - 权利管理的方法
 - 职位通道设计助力人员效率提升
- ◇ 组织赋能降低组织人才成本
 - 组织能力杨三角模型解读
 - 组织赋能的五个方向

【应用工具】波特价值链模型、组织赋能模型

【案例分析】从大排档到大酒楼、某公司研发部门业务三层架构设计、京东的 8150 原则、海尔的 SHARP 模型、华为的五级双通道、华为任职资格管理的发展

【小组讨论】组织架构为谁服务？如何设计？如何解决企业合并重组后的岗位难题？如何避免“深井病”？职位与岗位的区别？职位是往高靠还是往低安排更合适？企业用人如何降低成本与风险？

【实战演练】业务流程分析与组织设计

第四讲 盈利思维：机制创新与人才供应链建设

1、机制创新让 HR 管理实现自驱动

- ◇ 机制的内涵与本质
- ◇ 机制设计的要点
- ◇ 企业的自组织转型与进化

2、人才供应链建设全面降低人力资源成本

- ◇ 人才供应链管理的两种基本思维
 - 产品思维
 - 经营思维
- ◇ 人才供应链建设的关键步骤
 - 人才盘点与梯队规划
 - 高潜人才培养与梯队建设
 - 人才评价与梯队管理

【应用工具】纳什均衡、不完全信息博弈、IDP 计划

【案例分析】某地产龙头企业的考勤管理、某商业广场的处罚办法设计、保险条款的变迁

【小组讨论】业务部门预算与报销难题如何解决？车间消防管理难题如何解决？

【实战演练】HR 关键职能的管理自驱动机制设计