

# 强化“六大模块”看经营

## --打造高价值、高效、高认同的人力资源管理体系

主讲：于洋老师

### 【课程背景】

在 VUCA 时代，企业面临着增长放缓、人效瓶颈与合规成本上升的三重压力。传统的“六大模块”式人力资源管理已难以应对复杂的商业挑战——业务部门抱怨 HR 不懂业务、招的人不对、发的钱不公；员工抱怨流程繁琐、缺乏发展空间；决策层则困惑于人力成本逐年上升，却看不到对业绩的实质驱动。

很多 HR 陷入了一个怪圈：忙于事务性工作（招聘、发薪、算考勤），但在战略决策桌上没有“话语权”；试图推行绩效改革，却因缺乏系统设计导致员工抵触、管理成本激增；面对劳动仲裁，又因过程管理疏漏而陷入被动。

本课程旨在帮助 HR 从业者及企业管理者进行一次彻底的“认知升维”。我们不只讲模块，更讲逻辑；不只给工具，更给思维。课程融合了讲师在千亿级上市公司及多行业咨询中的实战经验，提炼出“业人融合”的核心方法论，帮助学员掌握如何通过科学的人力规划、精准的激励设计和闭环的绩效赋能，真正实现“人力资本”向“业务增长”的转化，成为决策层的左膀右臂、业务部门的合作伙伴。

为了更直观地理解课程的核心价值，可以参考如下对比：

维度	传统人力资源管理 (1.0/2.0)	现代人力资源管理 (3.0/4.0)
角色定位	后勤支持 / 行政管家。被动接受需求，负责“跑腿、办手续、发工资”。	战略伙伴 / 业务驱动者。主动洞察业务痛点，提供“咨询+解决方案+工具”。
核心导向	职能导向 / 过程导向。关注做了多少事（招聘多少人、培训几场），追求“合规与不出错”。	经营导向 / 结果导向。关注做成多少事（人效、留存率、业绩增长），追求“投入产出比”。
管理对象	“管人”。把人当作成本，致力于控制工资总额、减少福利支出。	“管能”。把人当作资本，致力于投资人才、激发潜能、提升单位产出（345法则）。
组织架构	科层制 / 固化。组织架构图常年不变，因人设岗，职责边界模糊。	流程化 / 敏捷。架构随业务战略调整，由流程决定岗位，职责清晰，权责对等（ARCPI）。
绩效管理	打分与惩罚。为了分配奖金而考核，秋后算账，员工抵触。	赋能与改进。为了提升业绩而面谈，过程辅导，员工接受。
薪酬激励	工资与福利。大锅饭，保障性强，激励性弱，干多干少一个样。	价值与分红。差异化，高激励，强调“价值贡献决定回报”，鼓励内部创业。
风险控制	事后灭火 / 被动应对。接到仲裁通知才找律师，管理过程缺乏证据留存。	事前预防 / 主动合规。制度合法、流程留痕、证据固化，将风险化解于无形。

**我们的培训宗旨：培训现场必须有产出！彻底地落地实践，杜绝理论化。**

**注意：国企和民企在薪酬部分有区别，不同性质和行业的客户需要改动和定制！**

## 【课程收益】

1. **【思维重塑，提升话语权】**：掌握“业人融合”的底层逻辑，学会用经营的视角（投入产出比、人效）而非单纯的管理视角去设计人力资源体系，让 HR 从“背锅侠”变为“战略合伙人”。

2. **【精准选配，降低试错成本】**：掌握“人才画像”设计与“STAR”面试技巧，将招聘命中率提升 50% 以上。学会设计多序列人才通道，解决核心人才“招不来、留不住、上不去”的难题。

3. **【激活组织，倍增人效】**：掌握宽带薪酬设计与“价值系数法”分红设计，构建一套“对外有竞争力、对内有公平性、个人有激励性”的薪酬体系，让员工为自己而战，企业因此受益。

4. **【闭环管理，告别无效考核】**：掌握从 KPI 提取到“三步闭环”绩效面谈的全流程，将流于形式的打分转变为聚焦发展的赋能对话，真正通过绩效管理提升组织执行力。

5. **【规避风险，筑牢法律防线】**：掌握从合同订立到离职管理的 29 个高频风险点及应对策略，建立劳动仲裁“防火墙”，有效规避 90% 以上的常见用工法律风险。

## 【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、决策层、高、中层管理人员（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、战略及组织绩效管理部门管理人员
- 3、人力资源专业人员

## 【课程时长】

2-5 天，6 小时/天

## 【课程大纲】

**第一部分：筑基篇（思维破局）：重新定义 HR 价值——从“职能执行”到“战略共谋”**

➤ **打破传统 HR 的思维定式，建立“经营思维”。**理解人力资源管理的本质不是为了“管人”，而是为了驱动“组织效能”。通过“业人融合”的实例，厘清管理与经营的核心逻辑关系（五星模型），为后续所有模块的落地奠定正确的价值观和方法论基础。

一．两类人力资源管理模式的应用基础和适用条件

二．衡量一家企业人力资源管理水平的三大标准

1. 人力规划的基础作用

2. 人力资源理解的精细程度

3. 人力资源提升话语权靠的是什么？

实例解析—千亿上市公司通过“业人融合”提升人力资源地位和话语权

4. 人力资源管理的最终目的

① 明白组织运营核心目标之间的逻辑关系？

实战问题解读：组织的六大核心目标的设计逻辑

② 不同目标实现对应的能力是不同的？

实战问题解读：经营能力的 4 点要素和管理能力的 3 点要素

5. 企业做好经营和管理的五大核心要素

应用工具：五星模型

## 6. 组织人力资源管理的关键动作

实战问题解读 1：人力资源管理的顶层设计包括哪些

实战问题解读 2：人力资源发展的 4 个阶段及核心职能

## 7. HR 管理体系各模块的作用和逻辑关系？

实战问题解读 1：HR 管理体系的管理基础是哪个模块？

实战问题解读 2：HR 管理体系的管理枢纽是哪个模块？

实战问题解读 3：HR 管理体系的管理核心是哪个模块？

实战问题解读 4：HR 管理体系的激励核心是哪个模块？

## 第二部分：规划篇（排兵布阵）：组织效能与人才供应链的顶层设计

➤ 解决企业“战略落地难”的第一道关卡。从流程入手设计组织架构（而不是凭空想象），通过“职责镶嵌法（DEM）”彻底解决推诿扯皮。通过精准的定编定岗和任职资格设计，构建清晰的人才发展通道（多通道），确保组织在扩张时有清晰的“排兵布阵图”和“士兵晋升路径”。

### 一、组织建构建设与岗位设置

#### 1. 组织架构设计的正确思路

实战问题解析 1：部门和岗位是从何而来的？

实战问题解析 2：如何利用流程来正确设计部门和岗位？

#### 2. 工作量和专业度如何评价

实战工具 1：工作量衡量评价参考

实战工具 2：专业度衡量评价参考

案例分享：某公司部门及岗位设计

案例解析：某企业组织架构的规范设计

### 二、部门与岗位职责编写与管理

➤ 定责，是将模糊的“有人做事”变为清晰的“人人有事做、事事有人担”。它既是员工行动的地图，也是企业衡量贡献的尺子。本部分的核心是掌握职责镶嵌法（DEM），彻底解决职责不清、推诿扯皮的问题。

#### 1. 部门&岗位职责设计所要解决的根本问题

实战问题解析：为何大部分企业的职责说明书是不合规的？

案例分享：某企业部门及岗位编写的错位

#### 2. 部门&岗位职责的应用范畴

#### 3. 本土企业职责编写的问题

案例分享：某公司市场部职责编写对比解读

实战问题解析 2：为何岗位职责编写不能脱离部门职责

#### 4. 传统编写方法与职责镶嵌法的区别

#### 5. 部门职责与岗位职责编写六步骤

应用工具 1：部门职责与岗位编写套表应用

Step1: 部门主要职责的确定

Step2: 部门主要职责分解及描述编写

Step3: 岗位职责拆解对标及描述编写

案例分享：北航资产管理运营公司职责实例解读

Step4: 职责权责划分

应用工具：ARCPI 法

案例分享：某科技园权责划分实例解读

Step5: 岗位职责提炼，编写岗位职责说明书

Step6: 形成部门及岗位职责说明书汇编

案例分享：武电集体职责汇编实例解读

6. 利用职责工作标准衡量法粗算各岗位工作量，作为定编的基数数据

### 三、岗位编制设计与管理

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（生产制造条线）

② 业务数据分析法（销售、市场条线）

③ 客户数量如何预测（销售、市场条线）

④ 行业/专业比例法（管理、职能条线）

⑤ 预算控制法（常用方法，帮助小微企业控制成本）

⑥ 岗位职责工作量衡量法（核心方法，必须掌握）

### 四、多序列人才发展通道建设与任职资格设计

实战问题解读 1：大/中/小型企业规模管理层级设置多少合适？

实战问题解读 2：多通道/多序列的设计

实战问题解读 3：各通道/各序列通用任职资格设计与各部门岗位任职资格设计的

#### 区别

实例解析 1-某工程类公司管理层级、多通道及任职资格设计实操

实例解析 2-某金融类公司管理层级、多通道及任职资格设计实操

实例解析 3-某网络科技类公司管理层级、多通道及任职资格设计实操

### 第三部分：招才篇（精兵强将）：基于“人岗匹配”的甄选与内部造血系统

➤ 对外精准输血，对内高效造血，确保关键岗位始终由“对的人”占据。将“感性招聘”变为“科学甄选”。通过“人才画像”和“STAR 追问”，杜绝“面试王”陷阱，提升招聘命中率。同时，利用“9/16 宫格”将培训与晋升强挂钩，建立内部“造血机制”。

#### 一、招聘岗位人才画像设计

1. 人才鉴定与选拔概述

问题研讨：从“模糊感觉”到“精准评估”- 如何避免“面试王”陷阱？

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

2. 人才画像的设计

实战问题解析：人才画像设计的是什么？

3. 人才画像设计的基础

实例解析：三大公司的选才标准项

4. 金牌面试官的标准公式

人才画像的设计步骤

① 第一步 确定能力素质项

② 第二步：提炼各管理层级能力项

③ 第三步：提炼各岗位能力项

④ 第四步：设计精准提问话术

实例分享：人才画像卡设计（如财务经理、技术研发岗）

实战问题解析：从“技术天才”到“商业伙伴”- 销售工程师岗位的关键能力如何确定？

问题研讨：为何面试评价表的评价结果有失水准？

实战问题：有效精准提问话术设计的三点原则

落地工具：精准提问话术通用公式（万能公式）

## 二、招聘渠道、面试、录用管理

### 1. 招聘渠道解析

实战问题解析：公司品牌知名度低，如何吸引优秀人才？

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

**实操练习（分组练习）：招聘渠道如何组合？**

① 高级机器学习工程师（稀缺、被动、高端人才）

② 销售代表（需求量大、主动求职者多、看重薪酬激励）

③ 产品助理（基层岗位、大量潜在候选人、筛选成本高）

### 2. 招聘信息投放如何更有效

① 招聘信息应具备“宽进”效果

② 落地工具：提升“宽进”效果的原则

实战问题解析：两家行业相同的公司的同一岗位招聘信息的比较

### 3. 精筛简历的要领

实战问题解析 1：海量简历中的“快速择优”

实战问题解析 2：打造“人才池”，进行“持续性筛选”

### 4. 面试官的选择与组合

实战问题解析：某精英人才面试 3 分钟将企业拉入黑名单

### 5. 应聘登记表的作用—字如其人的关注

### 6. 面试提问技巧

实战问题解析：如何识别夸大言辞的提问方式？

问题研讨：传统的 11 种提问方式为何见效甚微？

落地工具 1：金牌面试官的提问方式（简单实效）

落地工具 2：STAR 原则——没有追问就不能做到极致

实战问题解析：简历包装过度，如何识别真实能力？

**实操练习：夸大项目角色与贡献（开发方向）的实操练习**

### 7. 如何有效识别谎言-9 大识别谎言的方式

**实操练习：隐瞒真实离职原因（软素质方向）的实操练习**

### 8. 定薪的设计

① 如何为员工定薪—定薪的常见表现

② 如何为员工定薪—定薪的三大原则（目前最实用）

问题研讨 1：谈薪为何不是为了压工资，而是要做到有效地激励？

问题研讨 2：如何做到给企业省钱，应聘者满意的薪酬谈判？

落地工具：市场薪酬怎么解读和应用？

**问题研讨：如何应对候选人薪资期望远超公司内部平衡？**

### 9. 人才录用的合同处理实务

案例解析 1：合同签署的注意事项

案例解析 2：合同变更操作注意事项

案例解析 3：员工不胜任处理依据

落地工具：《录用条件》怎么用？

### 三、人才内部选拔、储备、培养管理

#### 1. 内部人才选拔的宫格应用

##### ① 9/16 宫格介绍

实战问题解读：双低宫格的人员如何发展？

##### ② 如何利用宫格设定员工培养发展路线

实战问题解读 1：如何根据业绩与能力短板设计培训提升方案与训后考核？

实战问题解读 2：如何将培训体系与人才晋升挂钩？

实战问题解读 3：如何将培训体系与人才晋升挂钩？

##### ③ 人才盘点与内部人才选拔应用的三步法

实战问题解读 1：宫格设计的动态分数区间如何有效设计

实战问题解读 2：企业应设计几套宫格才合理

实例解析：某企业宫格设计实操分析

实战应用工具：宫格镶嵌法-解决精准储备后备人才的有效手段

### 第四部分：动力篇（价值分配）：引爆个体动力的薪酬激励矩阵设计

➤ 揭示薪酬不仅是“发工资”，更是“算人心”的经济账。通过系统的薪酬设计七步法/八步法，解决“内部公平性”与“外部竞争性”的矛盾。重点在于效益薪酬（分红、提成、超额奖）的设计，将员工的“个人发财梦”与企业的“业绩增长”绑定，从“要我干”彻底转变为“我要干”。

#### 一、薪酬管理体系的宏观认识

1. 为什么说薪酬是企业激励的核心？

2. 薪酬激励机制与目标管理的对应关系

案例分享：某水务公司通过薪酬改革利用 5 年时间（2019-2024）从 27 亿产值飞跃至 110 个亿

3. 本土企业薪酬管理存在的普遍问题及优化思路

#### 二、薪酬体系是一套联动工程建设，需要各个系统有机地配合

1. 为什么薪和酬的作用是不一样的？

2. 薪酬管理体系框架

实战问题解读：从薪酬体系框架认识为何大部分企业的薪酬体系发挥不出有效的激励作用？

实例解析 1：薪酬外部竞争性和内部公平性是如何体现的？

实例解析 2：薪酬经济性是如何体现的？如何理解薪酬的“345”法则？

3. 认识人工成本总额与工资总额之间的关系

实战问题解读 1：人工成本总额都包括哪些？

实战问题解读 2：人工成本总额是工资总额的多少倍？

实例解析-税后到手 8000 元的工资，企业需要实际支付的人工成本是多少？

4. 人工成本总额占比的三个问题

实战问题解读：人工成本 VS 总成本；人工成本 VS 营业收入；人工成本 VS 利润额

**5. 注 1：如果是国企，这个部门涉及“工资总额”的设计，这部分需要单独设计，包括政策要求，工资总额清算、工资总额预算、工资总额追索等，还有预算公式设计，经营业绩三档划分与小基数换算等。**

**6. 注 2：如果是国企，企业主要负责人和所属企业主要负责人需要单独设计**

### 三、组织薪酬系统设计与步骤（薪酬保障框架）（目前国内的主流做法，老师通过咨询项目经验进行了实操性完善）

#### 步骤一：确定薪酬策略

实战问题解读：薪酬策略（领先型、平和型、追随型）是如何区分的

实战问题解读：行业薪酬分位值与策略制定间的关系

#### 步骤二① 薪酬调研-体现外部竞争性（行业市场薪酬调研、企业自我调研）

实战问题解读 1：市场薪酬数据获取的最佳途径

实战问题解读 2：何为标杆岗位？

实例解析 1：市场薪酬数据怎么用？（一分钟解读市场薪酬报告的实操）

实例解析 2：市场薪酬数据分析的两种方法：① 数据排列法；② 频率分析法

#### 步骤二② 岗位价值评估-体现内部公平性

岗位价值评估工具介绍：海氏、美氏/28 因素法、简易岗位价值贡献评估法

实操演练：标杆岗位评估分数应用及标杆岗位的评估实操

实例解析 1：海氏评估法的简易操作应用

实例解析 2：美氏/28 因素法岗位价值贡献评估实操

#### 步骤三：薪酬矩阵设计

① 窄带薪酬矩阵设计七步法（高低薪酬法、K 值法）

② 宽带薪酬矩阵设计八步法

实战问题解读：① 薪级增幅设计及应用；② 带宽及档位数量设计原理；③ 重叠度的作用和应用；④ 档差设计与计算；⑤ 固浮比设计依据与原则

实例解析：某新能源企业窄带+宽带结合薪酬矩阵优化设计分享

实操演练：20 分钟搭建一套合规的宽带薪酬矩阵

#### 步骤四：薪酬固浮比设计

实战问题解读：① 月度总额 VS 年度总额；月度基本工资 VS 月度绩效工资

实例解析：某企业薪酬矩阵固浮比设计实操分享

#### 步骤五：宽带薪酬入档（解决人岗匹配问题）

实战问题解读：薪酬入档&套改的通用做法？

实战工具 1：薪等如何设计？

实战工具 2：依据员工能力评估结果划档落位表

实战工具 3：各岗位价值评估系数及入档参照表

#### 步骤六：套改测算

实战问题解读：如何利用薪等的设计节省企业套改时带来的成本压力？

实例解析-某公司薪酬体系优化后套改测算实操

#### 步骤七：薪酬复盘

实战问题解读 1：薪酬复盘都分析哪些内容？

实战问题解读 2：如何将薪酬体系内容与企业的发展衔接？

### 四、薪酬结构设计（薪酬结构设计体系）

#### 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

① 销售职位序列薪酬结构设计

② 研发职位序列薪酬结构设计

③ 生产职位序列薪酬结构设计

④ 组织管理职位序列薪酬结构设计

## ⑤ 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

## 五、效益薪酬设计（薪酬激励体系）

### 1. 提成工资的设计

#### ① 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 1：解决销售人员升官发财的激励作用

实战问题解读 2：如何利用加强孤儿单对销售人员的保护作用？

实战问题解读 3：客服部的提成如何设计？

#### ② 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（此处分红非股权分红）

#### ① 分红的目的

实战问题解读：为何不建议企业设立加班费？为何分红/奖金的激励作用比加班费的设计强 100 倍？

#### ② 分红/奖金的 4 种方法

方法 1：年薪全额比提取法

实例解析-某公司年薪全额比提取法应用的三种情况

方法 2：年薪固浮比提取法

实例解析-某公司年薪固浮比提取法应用的三种情况

方法 3：N 倍基薪法

实战问题解读：N 倍奖金到底几倍以上才能发挥作用？

方法 4：价值系数法（基础与核心）

分红/奖金落地的三个阶段

第一阶段：核算账阶段

实战问题解读 1：分红/奖金从哪里来的？

实例解析-某公司年度分红计提核算实例

第二阶段：奖金设计阶段

实战问题解读 1：奖金分配比例跟哪些因素有关系？

实战问题解读 2：奖金比例多少合适？

第三阶段：奖金总额测算

实战问题解读：如何利用岗位价值评估结果计算分配系数？

实例解析：某公司年度分红计提核算实例

实操演练：价值系数法实战练习（核心方法）

### 3. 股权激励操作方法概述

#### ① 内部股权操作思路

#### ② 对赌股权操作思路

#### ③ 扩张股权操作思路

实例解析：如何通过股权激励加快市场开拓速度

### 4. 超额奖的设计

#### ① 超额奖设计的三种主要方法：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？

实战问题解读 2：超额奖提取比例多少合适？

实战问题解读 3：什么情况下可以实施超额奖励？

实战问题解读 4：实施超额奖励的约束条件？

实例解析：超额奖金计算和实施时遵循的应用规矩

## 2. 薪酬调整原则

- ① 统一调整
- ② 局部调整

## 第五部分 增效篇（赋能执行）：从“打分工具”到“业绩引擎”的绩效革命

➤ 颠覆“绩效就是扣工资”的错误认知。核心在于通过 KPI/KCI 提取，将公司目标层层分解至个人。更重要的是，通过三种类型的绩效面谈（将心比心、就事论事、控制局面），将绩效管理的终点从“一张打分表”转变为“一场赋能对话”，真正实现“投资未来”的终极目的。

### 一、绩效考核指标设定

#### 1. 关键绩效考核指标的提取

##### ① 绩效考核指标提取的两大途径

- 目标分解途径
- 部门与岗位职责提取途径

实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？部门与岗位设计的正确途径

实战问题解读 2：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？凸显 KPI 作为关键考核的核心地位

##### ② 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：以目标/目的为导向的关键绩效考核指标提取三步法（当下最清晰思路）

实例解析：某制药企业关键绩效考核指标提取三步法的实操落地解析

实操练习--结合企业实际情况，进行关键绩效考核指标提取三步法的实操

##### ③ 关键绩效考核指标提取的 4 项落地原则

实例解析：武汉某企业关键绩效考核指标原则应用的实操落地解析

#### 2. 关键绩效考核指标的公式/定义设计

##### ① 绩效考核指标进行公式/定义设计的重要性

实例解析：销售人员按利润计算提成不清的尴尬

##### ② 关键绩效考核指标设计的常用三种类型

实战问题解读 1：定义/公式设计的有效性

实战问题解读 2：次数类定义为何不能转化为比率类定义

实操练习：绩效考核指标定义/公式设计实操（接上一练习）

#### 3. 关键绩效考核指标的考核标准设计

##### ① 考核标准设计的重要性

实例解析 1：某企业不同销售大区的销售达成率考核标准设计思考

实例解析 2：某企业不同项目的质量问题的考核标准设计思考

##### ② 考核标准的设计思路

实战问题解读：关键绩效考核标准设计的依据来源

实例解析：衔接上两个练习解析考核标准设计实操案例

##### ③ 绩效考核标准设计的 4 项落地原则

实战问题解读 1：KPI 指标务必全部量化

实战问题解读 2：考核标准要体现奖惩兼备

实战问题解读 3：考核标准的设计要在可接受范围内

实例解析：最难岗位考核标准量化的实操案例

核心策略解读：从考核标准设计揭示绩效管理的三层价值体现，最弱的价值的考核打分

#### 4. 绩效考核体系设计的两个关键点

实例解析 1.：利用绩效考核系数解决某企业编制不足，兼职过多的情况

实例解析 2.：利用绩效工资池设计，解决同质化较重的岗位的绩效考核实践

#### 二、绩效面谈：从“尴尬审判”到“赋能对话”的艺术

1. 重新定义：绩效面谈的终极目的——是“打分归档”还是“投资未来”？

核心策略解读：成功面谈的“三步闭环”模型：回顾总结 → 聚焦发展 → 行动计划

2. 深度剖析：绩效面谈为何如此之难？

核心策略解读：责任归属：绩效面谈不好，谁的责任最大？

3. 场景预演：绩效面谈中常见的三大“尴尬局面”及破局之道

4. 识人与对话：基于不同沟通风格的差异化面谈策略

实战应用工具：DISC 行为风格测评

核心策略解读：面谈过程中最常见的三种类型员工及应对策略

#### 5. 第一类型绩效面谈

面对的问题：

Q1、员工放松不下来，对绩效面谈存在抵触情绪

Q2、难以谈出员工的真实感受和想法

① 案例解析-将心比心（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 案例解析-将心比心（改善篇）

④ 要点总结

实战工具：BEST 法则

#### 6. 第二类型绩效面谈

面对的问题：

Q3、触碰员工的敏感地带，爆发“战争”

Q4、缺乏同理心，员工认为绩效面谈就是“找茬”

Q5、缺乏依据，员工对考核结果不认帐

① 案例解析-就事论事（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 案例解析-就事论事（改善篇）

④ 要点总结

实战工具：汉堡原理

#### 7. 第三类型绩效面谈

面对的问题：

Q6、面谈缺乏讨论框架，沟通内容不系统

Q7、缺乏数据，结论判断模糊，面谈节奏被员工控制

Q8、缺乏相互认同的目标，面谈结果无跟踪效果

① 案例解析-控制局面（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 案例解析-控制局面（改善篇）

④ 要点总结

实战问题解读：面谈需要准备什么？

8. 案例解析（视频）-如何做好内部员工绩效面谈培训

实战问题解读：员工与领导面谈需要注意的三点关键

## 第六部分 护航篇（安全底线）：全流程劳动用工风控防火墙构建

➤ 让管理在法律的“安全区”内运行。系统梳理从入职（Offer）到离职（终止）的全流程高频风险点（双倍工资、加班费、不胜任解雇等）。通过“制度预防、过程预防、技术预防”三道防火墙，将劳动争议化解于萌芽，既保护企业的钱袋子，也保护企业的面子（品牌声誉）。

### 一、劳动仲裁形势与企业特殊风险

1. 当前劳动争议仲裁的整体趋势与特点分析
2. 企业在仲裁中的常见败诉点与原因剖析
3. 劳动争议对企业形象、成本与员工稳定的负面影响

实例解析 1：未签劳动合同的双倍工资差额

实例解析 2：不合理绩效考核变相降薪

实例解析 3：不规范裁员引发群体性争议与声誉危机

### 二、劳动争议高频风险点深度解析

1. 劳动关系认定：事实劳动关系、特殊主体（如退休返聘、借调）的风险

实例解析 1：退休返聘人员：法律关系定性错误的风险

实例解析 2：借调人员：“三角关系”中的责任连带风险

2. 劳动合同管理：订立、变更、续签、终止的合规操作与常见陷阱

实例解析 1：劳动合同订立：Offer 发出后反悔的法律风险

实例解析 2：劳动合同变更与续签：调岗降薪的合规性与合同到期终止的窗口期

实例解析 3：劳动合同终止：医疗期内终止合同的法定限制

3. 薪酬与工时：工资支付、加班费计算、休息休假制度的合规执行

实例解析 1：工资支付：以“项目亏损”为由扣发绩效工资的风险

实例解析 2：加班费计算：“包薪制”不等于“包加班费”

实例解析 3：休息休假制度：未休年休假工资是劳动报酬，受特殊时效保护

### 三、仲裁应对实务：流程、证据与策略

1. 仲裁流程全知晓：从申请、受理到开庭、裁决的完整流程与时间节点

实操问题解析 1：仲裁前置原则以及单位缺席的法律后果

实操问题解析 2：公告送达与程序推进

实操问题解析 3：仲裁机构采用的“速调快裁”高效处理模式

2. 证据为王：如何系统梳理和准备劳动合同、考勤记录、工资支付凭证、绩效考核等关键证据

实操问题解析 1：合同与工资凭证：企业无法证明已签订合同，承担双倍工资后果

实操问题解析 2：企业无法提供考勤记录，承担加班费支付责任

实操问题解析 3：企业以“不胜任”为由解雇，却无法提供绩效证据

使用工具：企业关键绩效考核指标设计三步法，防止因指标过多，形式化导致的考核结果不可用

3. 举证责任特殊规则：掌握在开除、调岗降薪等争议中由用人单位负举证责任的规则

实操问题解析 1：以“严重违纪”为由解除合同，公司无法举证

实操问题解析 2：员工初步举证后，公司无法提供反驳证据

### 四、构建劳动仲裁风险防火墙

1. 制度预防：如何制定合法、合理、可执行的企业规章制度  
实例解析 1：程序瑕疵：未经民主程序的制度无效  
实例解析 2：内容不合理：严苛制度被认定无效  
实例解析 3：执行不公：制度适用标准不一导致败诉
2. 过程预防：强化劳动合同管理、员工沟通记录与离职面谈等环节  
实操问题解析 1：续签流程疏忽导致事实劳动关系  
实操问题解析 2：绩效改进计划（PIP）缺失导致解雇无效  
实操问题解析 3：成功化解潜在争议于萌芽
3. 技术预防：应用电子劳动合同等工具，固化关键管理行为  
实例解析 1：电子劳动合同：规避“阴阳合同”与冒签风险  
实例解析 2：OA 系统审批流：固化加班管理流程  
实例解析 3：远程考勤与工时记录：合规管理外勤员工
4. 应急预防：建立内部申诉与调解机制，力争将争议化解在内部和萌芽状态  
实例解析 1：匿名渠道与早期干预：化解集体性薪酬争议  
实例解析 2：分级调解机制：处理个体绩效与违纪纠纷  
实例解析 3：离职前置调解：低成本化解历史遗留问题