

司有贤良之士众，则司之治厚

--强化“业务驱动、增益管理”的“非人”管理实务

主讲：于洋老师

【课程背景】

在 VUCA 时代，企业的竞争本质上是组织效能的竞争，更是人才管理能力的竞争。然而，绝大多数业务出身的管理者，往往陷入“管业务不管人”或“凭感觉管人”的误区：他们擅长带领团队攻城略地，却在面对人才选用、绩效改进、团队赋能时感到力不从心；他们习惯将人力资源事务推给 HR 部门，却忽略了“人才是业务的第一资源”，真正的用人责任永远在一线。

传统的“非人”课程往往沦为枯燥的制度宣讲或 HR 工具书式的罗列，导致管理者学完即忘，无法转化为生产力。本课程彻底摒弃这种模式，以“增益型管理”为核心逻辑，将人力资源动作与企业战略目标深度绑定。我们不仅教管理者“做什么”，更通过体系化的落地性操作，帮助管理者掌握一套从“业务思维”切换到“经营思维”的人才操作系统，让每一位管理者都成为驱动组织效能增长的“真高管”。

维度	传统的“选育用留”角度《非人管理》	“业务驱动、增益管理”角度《非人管理》
核心理念	强调分工与执行：企业中层管理人员是 HR 流程的执行末端 。	强调责任与赋能：企业中层管理人员是团队人才管理的 第一责任人 。
课程目标	教会管理者 如何操作 面试、绩效面谈、调薪等 HR 流程。	提升管理者激发个体、打造团队、引领变革的领导力，以 驱动业务成功 。
内容焦点	流程驱动：围绕“选、育、用、留”的模块展开， 讲授具体工具和技巧 。	问题与落地驱动：聚焦管理者在带团队中遇到的实际痛点， 打通管理逻辑，强化组织建设 。
与战略目标的关系	脱节 ：HR 流程与业务战略往往是两张皮。	紧密链接 ：课程从始至终都是围绕着“推动目标实现”的核心思想展开落地应用。
“选”的区别	以面试技巧为主 ：如教授 如何提问 STAR 行为面试题，如何填写面试评估表 。	以打造团队人才画像和人才盘点建设为主 ：如从业务战略目标出发，需要什么样的人才组合？如何识别和发展高潜人才？如何做好人才规划？数据化看人。
“育”的区别	以培训计划制定为主 ：如如何做年度培训需求调研。	以强化人才发展与赋能为主 ：如强化绩效面谈的实效性，将培训与晋升挂钩，结合职责与人才画像，制定个性化辅导方案。
“用”的区别	以绩效评估为主 ：教授基于现有绩效考核内容如何做绩效评估。 （方向是错的，用应	以激发员工潜能与价值创造自驱力为主 ：如何利用员工与企业效益挂钩的激励方式来刺激员工的自驱力，主动创

	指用好员工，要想用好员工靠的是激励，激励不是靠绩效，而是靠薪酬，这个概念误导了很多年)	造更高的价值，如提成的设计、奖金的设计、分红的设计、股权激励的设计，而不是强调诸如加班费一类的弱激励。
“留”的区别	以利用升职加薪留人概念为主：教授如何用升职加薪留人，如何做离职面谈。 (方向是错的，升职加薪就能留住员工，很多企业每档薪酬还不到100，能留住人？留人是用绩效达成衡量员工的胜任度，从而择优而留。)	以目标导向、业绩导向为主： 通过强化企业的目标设计→目标分解→关键绩效考核指标设计→绩效考核结果应用的主体脉络，强调绩效管理是组织管理的核心，组织管理需要绩效管理和考核作为人才“留或不留”的标尺。
方法论的区别	以概念、工具和方法 讲授为主。	以实操和落地逻辑打通，体系化建设为主， 工具和方法为辅，重点在于解决企业的实际管理问题为中心思想。
讲授方式的别	理论讲授为主，少量研讨与练习。	以实务工作坊为主，聚焦关键工具与方法的应用， 培训现场每个环节都将成果产出，大量互动、研讨，实操练习强化学习内容，工具和方法 训后可直接落地应用。
培训师的区别	强调授课经验，专职讲师为主。	强调实操+授课双重经验，实务型老师为主，强调近 2-3 年的成功咨询实操案例。

本课程不是理论基础课，而是凝结 20 余年企业管理经验和多年的咨询管理经验，提炼出的企业管理干部应从哪些环节做好企业和团队的人力资源管理，解决企业及部门管理过程中的上述问题，进而提升企业的经营收益。

1. 建立经营思维，对齐战略目标：颠覆“非人管理=事务性工作”的认知，掌握将部门目标转化为员工动能的核心逻辑（六大核心目标与五星原则），确保所有管理动作直指业务增长。

2. 掌握精准选育，降低识人成本：告别“面试王”陷阱，通过人才画像与宫格镶嵌法，构建一套可复制的“选、育、储”人才标准，实现人岗匹配精准度与人才盘点有效性的双提升。

3. 学会指标设计，激活绩效潜能：掌握 KPI/KCI 提取的“三步法”与公式设计原则，扭转“绩效就是扣工资”的负面认知，将绩效考核作为管理团队的真正抓手。

4. 驾驭面谈艺术，完成赋能对话：打破绩效面谈“尴尬审判”的僵局，熟练运用 BEST 法则、汉堡原理等工具，针对不同沟通风格的员工进行“将心比心、就事论事、控制局面”三种类型面谈，真正将管理终点从“打分”转变为“投资未来”。

【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

【课程时长】

1-2天，6小时/天

【课程大纲】

第一部分 战略锚点：增益型“非人”管理的顶层思维

➤ 重塑管理者的人力资源观，明确所有管理动作的终点是推动企业目标的实现，而非单纯的管人。这是课程的“定盘星”。解决管理者“为什么而管”的认知问题，确立价值和成果导向，避免陷入繁琐但没有产出的管理陷阱。

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（企业深化改革的五星原则）

实例解析：企业经营激活靠什么？组织管理应在哪三条线上不断强化！

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）

实战问题解读：人力资源各阶段的重点内容？各阶段的发力点？

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）

实战问题解读：如何解决企业管理错位的问题？激励作用为何发挥不出来？员工职业发展不清晰躺平的问题？

⑤ 非人力资源专业管理需要涉及的核心范畴

第二部分 组织基石：基于战略落地的“三定”与架构设计

➤ 通过明确权责与编制，将战略目标转化为清晰的执行骨架，实现“人人有方向，事事有归口”。这是课程的“承重墙”。解决“谁、在何位、做何事、配多少人”的基础问题，通过 ARCPI 与工作量衡量法，为后续的选人、用人提供精准的岗位说明书与编制依据。

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

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，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 精准输血：从“模糊选人”到“画像猎才”的内外选拔机制

➤ 以人才画像为标尺，打通外部招聘与内部选拔的壁垒，构建持续供给的“人才池”。这是课程的“动力源”。解决人才入口质量问题，通过精准提问（STAR 原则）和宫格盘点，将招聘与储备从“凭感觉”变为“靠数据”，极大降低识错人、用错人的沉没成本。

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 效能引擎: 从“打分扣钱”到“投资未来”的绩效对话

➤ 通过 KPI/KCI 的精准提取与三类赋能面谈, 将绩效考核的终点转化为员工成长的起点。这是课程的“发动机”。解决管理者最头痛的绩效落地问题。课程颠覆了传统绩效的冰冷感, 强调 KPI 设计的逻辑 (三步法) 与面谈的艺术, 真正实现“就事论事, 将心比心, 控制局面”的管理闭环。

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