

《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：于洋老师

【课程背景】

随着中央不断推出深化国有企业改革的配套性政策，地方省（区、市）也跟进深化和加速推进国有企业改革的进程。有些省（区、市）根据中央出台的有关政策文件，结合地方实际情况形成具有地方特色的政策体系，引领和推进国企职业经理人制度建设和人才队伍建设工作。有些省（区、市）陆续出台针对职业经理人的专项政策，为指导和规范地方国有企业推行职业经理人市场化选聘和职业经理人制度建设工作提供强有力的政策支撑。

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？如何正确搭建架构，设计部门和岗位？
- 人才招聘的核心不是面试技巧，而是人才画像的设计，如何才能设计高能的人才画像卡？
- 为何说企业用的人工成本≠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？
- 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】

1. 熟悉人力资源管理的与目标推进的关系；
 - 现场学习成果：组织的关键目标及制定的逻辑关系、非人管理的三大目的、非人管理的核心范畴和管理的基础与核心环节、人力资源管理发展的四个阶段
2. 掌握职业经理人契约制度规范的要点；
 - 现场学习成果：掌握职业经理人的制度的关键内容实施，包括选聘、激励、约束、评价、退出
3. 掌握组织架构设计的正确思路；
 - 现场学习成果：部门和岗位设计的正确思路、工作量和专业度的衡量标准
4. 掌握如何有效设计人才画像卡；
 - 现场学习成果：各管理层级能力的确定，各岗位的能力提取四步法，精准提问话术设计
5. 掌握如何设计有效的考核指标。
 - 现场学习成果：关键绩效考核指标的设计三步法（经实践验证最有效的方法）

【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、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）
- 2、战略及运营效能中心等部门人员

【课程时长】

1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
3. 学习非人课程的三大作用
 - ① 人人有方向→解决责任归位的问题
 - ② 人人能算账→解决员工激励的问题
 - ③ 人人有发展→解决员工晋升的问题

第二部分 职业经理契约化管理概述

1. 国家对职业经理人政策发展历程
2. 什么是职业经理人？
3. 职业经理人制度与现代企业法人治理结构的关系？
4. 职业经理人制度都包含哪些岗位？
5. 哪些国企可实行职业经理人制度？
6. 选聘职业经理人的方式和来源？
7. 职业经理人制度包括哪些内容？（选聘、激励、约束、评价、退出）

实例解析：某市政二公司“职业经理人市场化选聘”项目

第三部分 组织架构搭建（定岗）与职责编写（定责）

二、组织架构和职责的编写属于企业运营的顶层设计，为何 95% 的企业对此都是不规范的？

1. 组织机构是如何设计的
实战问题解读 1：部门及岗位是如何确定的？
实战问题解读 2：工作量和专业度如何衡量？
2. 部门及岗位设置的本质
3. 部门职责与岗位职责编写的目的
4. 企业编写部门职责与岗位职责的最大误区
实战问题解读：岗位职责为何是从部门职责中提取的？
5. 部门职责与岗位职责编写的六步骤
实战问题解读：职责在编写时如何进行权责的划分？
实战应用工具 1：职责镶嵌法
实战应用工具 2：ARCPPI

第四部分 鉴定和选拔人才

三、大部分企业招聘中最关注的是面试技巧，殊不知招聘管理的核心是人才画像的设计！

1. 人才画像设计的核心是什么？
实战问题解读：三大公司人才识别特征的实际指向

2. 人才画像设计的四步法

实战问题解读 1：高中基层员工的对应能力

实战问题解读 2：性格测评如何配套使用？

实战问题解读 3：企业人才画像设计的落地应用解读

3. 精准提问话术设计

① 为何说结构化面试设计≠精准提问话术设计

实战问题解读 1：为何企业的“面试评价表”总是有失水准？

实战问题解读 2：精准话术设计的三个原则

② 实战应用工具：STAR 原则

4. 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

四、面试过程是在人才画像基础上，发挥招聘技巧的实战场景，技巧可以进一步提升面试的准确性！

1. 精筛简历的要领

2. 面试官的选择与组合

3. 应聘登记表的作用—字如其人的关注

4. 面试提问技巧

落地工具 1：金牌面试官的提问方式（简单实效）

落地工具 2：没有追问就不能做到极致

5. 如何有效识别谎言

6. 面试定薪的设计

7. 如何设计员工面试/转正的标准

第五部分 绩效考核指标设计

五、绩效管理最难的在于关键/有效的考核指标的设计，为何惜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--绩效考核指定义如何设计（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

2. 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