

# 企业人力资源管理

## 【课程背景】

现代企业管理，更注重“以人为本”的人性化管理模式，企业管理的重点也日趋体现在对人的管理策略上。作为现代企业的人力资源管理者，应以战略高度构建高效实用的人力资源管理系统，从而进行高品质人才选拔，建立科学考核与激励制度，以最大限度地激发人才潜能，来创建优秀团队，并推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。

## 【课程收益】

- 帮助学员掌握职位分析的编制流程、常用分析方法
- 帮助学员掌握企业组织结构设计、人力资源规划的技术方法
- 帮助学员掌握招聘与面试的流程及方法；提高专业面试技术水平。
- 帮助学员掌握绩效考核管理的规划、流程、步骤与方法及解决方案。
- 帮助学员掌握职位评价方法及评价结果运用，帮助学员掌握如何科学设计企业的薪酬体系。

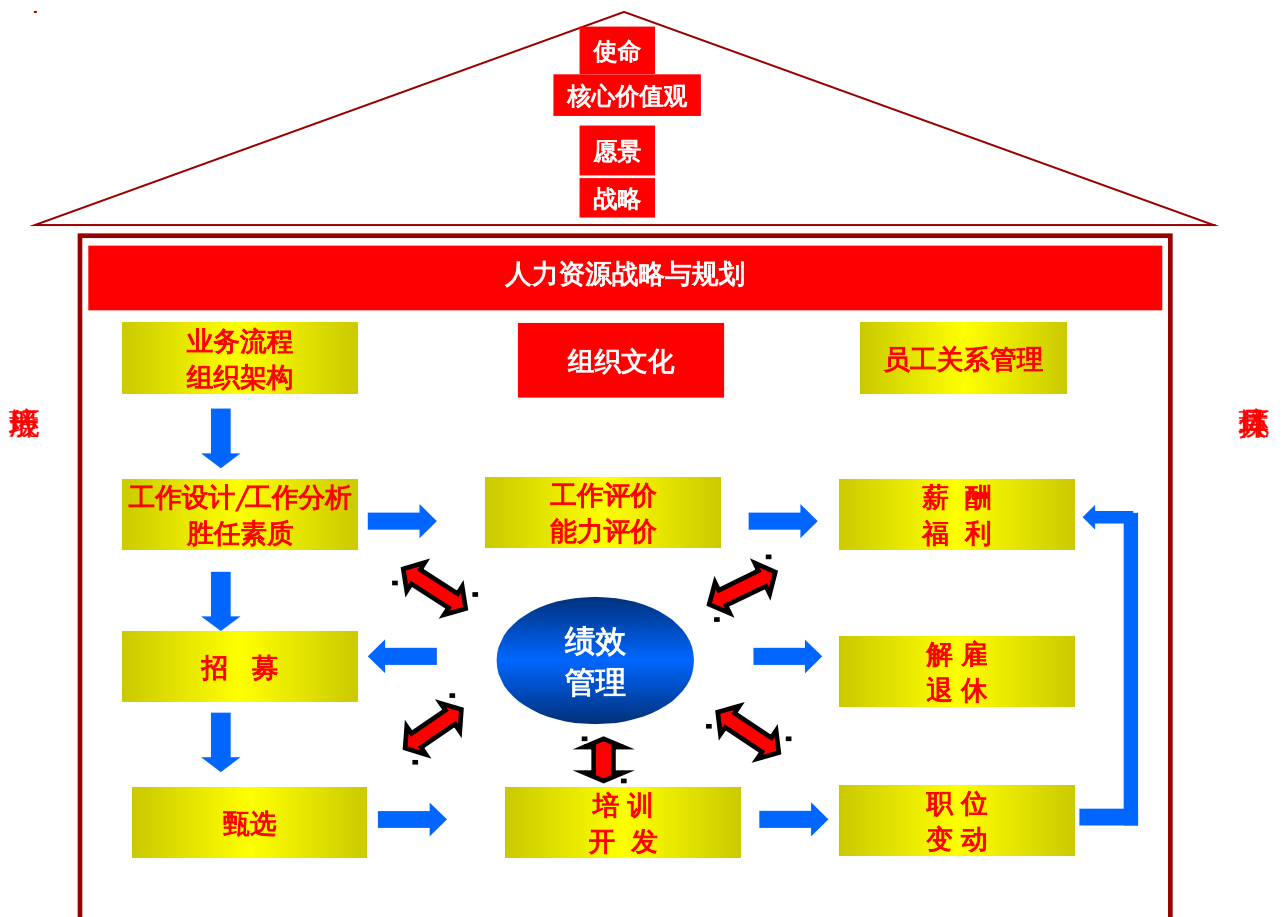
## 【培训对象】

大中型企、事业单位董事长、总裁、总经理、人力资源总监、人力资源经理等相关中高级管理人员。

## 【培训用时】：

6天（6小时/天）

## 【课程大纲】：



## 前提：职位分析

### 1、职位分析概念及其目的

### 2、职位分析的组织流程图

### 3、常用职位分析方法

- 定性方法（观察法；访谈法；工作日志法；主管人员分析法，其他）
- 定量方法（经典问卷：PAQ、MPDQ、CMQ）

### 4、如何撰写职位说明书

- 如何正确撰写职位描述：职位标识、职位概要、工作关系、工作职责分解及其履行程序、工作关系、工作环境级条件；
- 如何正确撰写任职资格描述：基准性任职资格与鉴别性胜任特征描述

### 5、职位说明书案例

## 第一模块：人力资源规划

### 1、企业人力资源规划概述

#### (1) 人力资源规划含义

(2) 人力资源规划的内容：数量规划、结构规划、素质规划。

(3) 人力资源规划程序

## 2、组织结构设计

(1) 组织结构类型

(2) 影响组织结构设计的主要因素

## 3、人力资源规划技术方法

■ 需求预测方法：德尔菲法；回归方程外推法（回归预测法）；劳动定额法（工作量定员法）；转换比率法；计算机模拟法

■ 供给预测方法：人力资源信息库；替换单法；马尔可夫分析

■ 人员供需平衡分析：供不应求；供大于求。

## 第二模块：招聘与配置

### 1、企业招聘标准的发展趋势

■ 从单一标准向复合标准

■ 从岗位基本需求向岗位胜任力需求

■ 从直觉标准向科学标准

### 2、企业人力资源的招聘配置的理论基础

■ 人与岗位的匹配（专业知识、能力、动机的匹配）

■ 人与组织的匹配（个人的价值观与企业文化匹配）

■ 团队的匹配（知识、专业、能力、个性、年龄、性别的匹配）

### 3、素质模型（胜任特征）的建立为招聘提供科学依据

(1) 素质

(2) 素质的冰山模型

(3) 从战略高度构建企业高素质特征的模型（微软、联想的素质观）

(4) 建立企业的素质模型

(5) 建立职位的素质模型（模型概念及建立流程）

### 4、招聘流程分析（招聘流程图）

(1) 招聘需求分析

(2) 外部/内部候选人的来源的决策

(3) 选择招募方法与途径

(4) 候选人招募活动

(5) 人员甄选

## 5、面试

(1) 面试的组织准备

(2) 面试委员会分工

(3) 面试考官培训

(4) 结构化面试的组织设计 (情境设计、三种形式、实战案例)

(5) 面试结果的评价 (主观综合测评的量化)

(6) 走出面试的误区

## 6、评价中心

(1) 对评价中心的认知

(2) 评价中心的设计与实施流程

(3) 评价中心的主要评价方法

(4) 公文筐测验的实施与设计

(5) 无领导小组讨论的实施与设计

## 7、心理测验

(1) 职业性向测验

(2) 能力测验

(3) 人格测验：自陈式量表，投射技术

## 第三模块：培训与开发

### 1、培训与开发的定义

### 2、人力资源培训与开发系统模型

现代企业培训与开发体系包括两大核心、三个层面、四大环节。

### 3、企业培训开发系统的构建

- 培训需求分析：战略与环境分析；人员与绩效分析；工作与任务分析
- 培训的组织与实施：课程与教材的开发管理；培训师开发与管理；培训管理工作职责层次
- 确保培训成果转化：影响培训成果转化的工作环境；如何提高培训转移效果

### 4、培训效果评估

- 培训效果的评估流程
- 培训评估的内容

- 培训评估的四个层次：反应评估；学习评估；行为评估；结果评估

## 5、培训开发技术与方法

- 直接传授培训方式（适宜知识类培训）：讲授法；专题讲座；研讨法。
- 实践性培训方式（适宜掌握技能为目的的培训）：工作指导法；工作轮换；特别任务法。
- 参与性培训（适宜综合能力的提高与开发，强调受训者亲身参与）：自学；案例研究法；头脑风暴法；模拟训练法；敏感性训练法

## 第四模块：绩效管理

### 1、绩效管理系统模型

- (1) 什么绩效与绩效管理？
- (2) 企业绩效管理的误区
- (3) 绩效管理 345 系统模型：三大目的、四大环节、五个关键决策
- (4) 如何把你的绩效管理做到完美？

### 2、绩效管理的工具

- (1) 目标管理
- (2) KPI 关键绩效指标
- (3) BSC 平衡计分卡

### 3、绩效管理的五大关键决策

- 评价什么：评价指标体系构建
- 谁来评价：评价主体的确认
- 评价方法：定性与定量
- 评价周期：如何确认考核期？
- 评价结果运用

## 第五模块：薪酬管理

### 1、全面薪酬体系

- (1) 全面薪酬概念及其构成
- (2) 人力资源管理者在薪酬领域中的新角色

### 2、薪酬管理的目的

- 保证薪酬竞争性，为企业吸引、留住优秀人才；
- 回报、激励员工；

- 促进公司与员工利益共同体关系的形成；
- 控制人工成本，保证企业产品的竞争力。

### 3、薪酬管理的基本原则

- 对外具有竞争力
- 对内具有公正性
- 对员工具有激励性（马斯洛的层次需要理论与应用案例解析）
- 薪酬控制原则

### 4、薪酬方案的目标

### 5、薪酬系统的构成

### 6、以工作为导向的企业薪酬体系的设计

- 薪酬设计的两大基本导向
- 以工作为导向的企业薪酬体系的设计的薪酬支付理念
- Pay for 职位：职位评价（定义、工具、案例练习）、关于点值评估系统的讨论、职位评估的建议、基本工资设计（指数回归，中点增加率，薪酬调查）
- Pay for 能力：企业能力模型、能力模型在薪酬设计中的应用、薪酬结构设计（幅度重叠、幅度分区、薪酬增长矩阵）、关于宽幅薪酬结构的介绍
- Pay for 绩效：案例练习、销售人员的奖金分配方法。

### 7、制定薪酬方案的考虑因素

(以上课程根据企业要求可适当调整内容)