

# 现代企业人力资源管理落地实战

## 【课程前言】

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。

## 【课程目标】

- 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。
- 帮助学员掌握职位分析的编制流程、常用分析方法
- 帮助学员掌握职位评价方法及评价结果运用
- 帮助掌握如何充分发挥薪酬的两个激励，及薪酬体系设计如何体现三个公平。
- 帮助学员掌握如何科学设计企业的薪酬体系。
- 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

## 【课程对象】

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者。

## 【培训用时】：

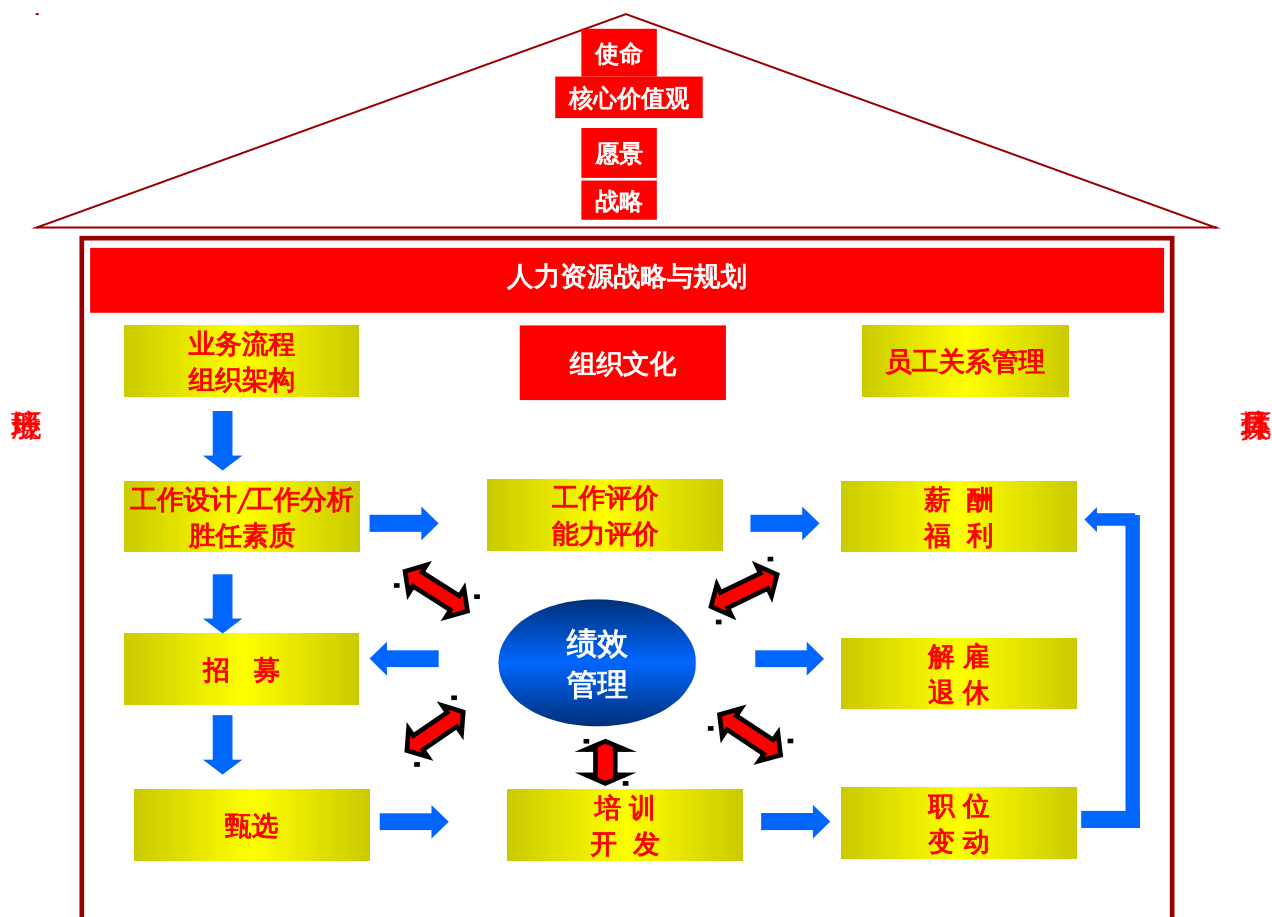
2天（6小时/天）

## 【课程大纲】：

## 引言：

- 1、中小企业 HR 经理的尴尬窘境（光环是怎么消失的？）

- 2、如何重塑 HR 经理在组织不可撼动的地位（管理者权威的树立 5 个关键因素；HR 经理如何突围；老板到底想的是什么？）
- 3、战略性人力资源管理的主要职能及其关系



### 第一模块：绩效管理是 HR 管理的核心

- 1、什么是绩效与绩效管理？
- 2、管理的真正蕴意与管理者的角色定位（案例）
  - 思考：你现在是几流管理者？
- 3、绩效管理是各级管理者的责任（HR 经理突围）
- 4、突破企业绩效认知的误区：
  - 考评未必一定到个人！
  - 如何解决不同部门之间考核结果的 AB 现象
  - 行业不同、企业发展阶段不同,可能要求我们去关注的绩效层面有所不同

- 组织绩效与个人绩效的结合，综合结果的使用。
- 5、影响员工绩效的四大主要因素：素质（行为绩效能力）、激励、环境、机会。
- 6、管理者如何有效激励员工（互动）：
  - 请您列出您使用过的、曾经设想过的激励方法
  - 请您列出对您有用的激励方法
  - 请您列出您觉得没有作用或暂时不适应的激励方法
  - 管理者明显低估了自己影响下属行为的潜力
  - 员工到底需要什么？
  - 明确员工需求才能有效员工激励
  - 常用激励的方法
- 7、绩效评价内容以及绩效考评指标体系构建三大工具（职位分析、KPI、BSC）
  - 问题思考：绩效考核到底要考什么？到底怎么考？
- 8、如何保证绩效管理变革水到渠成
- 9、绩效管理系统 345 模型：
  - 三大目的：战略目的；管理目的；开发目的。
  - 四大环节：绩效目标确定（案例）、绩效实施与监控（案例）；绩效考评；绩效结果反馈。企业需要的是绩效管理而不仅仅是绩效考评！（**HR 经理的突围**）
  - 五大关键：考评什么（构建科学有效评价指标体系，三大对应工具：职位分析、KPI、BSC；考评主体（**企业如何做培训需求分析**）；考评方法；考评周期；考评结果如何应用（企业绩效调薪矩阵）
- 10、如何做好绩效管理的四大环节的管控
  - 管理者如何给下属制定目标（绩效目标的类型、目标值的定义及制定依据；经常性误区；西天取经项目奖金分配误区问题；小和尚撞钟谁之错）
  - 管理者如何确保下属的目标的完成
  - 管理者对下属的有效管理与监控方式（案例：四种下属的管理）
  - 有效绩效反馈的特征（案例：向寺庙学沟通）

## 第二模块：职位分析是 HR 管理最基础的工具

- 1、什么是职位分析？
  - 思考：为什么要做职位分析？

- 2、组织职位分析的流程框架
- 3、常用职位分析方法：观察法；访谈法；工作日志法；主管人员分析法；问卷法；其他；
- 4、如何撰写职位说明书：
  - 实战演练：职位概要；工作内容与履程序；绩效考核导向；任职资格标准
- 5、职位说明书全案例展示
  - 互动：请您根据我们提供的职位说明书，谈谈职位说明书对绩效管理的贡献在哪里？

### **第三模块：职位评价及其在薪酬领域的应用**

- 1、薪酬设计的两大基本思路：以工作为导向；以能力为导向
- 2、以工作为导向的企业薪酬体系设计的薪酬支付理念：3P（Pay for 职位、能力、绩效）
- 3、职位评价概念及其意义
- 4、职位评价工具
  - 定性方法：排序法、分类法；
  - 定量方法：要素比较法、要素计点法；
- 5、要素计点法在中小企业的运用
  - 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

### **第四模块：如何使你的招聘更有效**

- 1、企业招聘智慧
- 2、企业实现有效招聘的三个衡量标准
- 3、招聘与甄选的基础依据
  - 素质冰山模型
  - 构建素质胜任特征的基本方法
  - 企业如何从战略高度构建高素质特征的模型
  - 如何建立企业的素质模型
  - 如何建立职位的素质模型

- 案例分享：基于胜任能力的招聘模型在企业实战中的应用。
- 4、面试的组织：确认考官人选及彼此责任
- 人力资源部责任：如何[审查、筛选简历](#)；如何[设计职位申请表](#)；如何主持面试，并负责有关工作期望、求职动机、薪资要求、工作学习经历等问题的提问与答疑（[招聘提问通用题库](#)）；有必要实施心理测验；如何对某些关键职位的进行[必要取证](#)；
- 用人部门主管责任：确定职位所需要的能力；评估候选人，负责知识、技能、经验等业务方面问题的提问和考察；直接雇用决定。
- 5、如何有效进行面试
- 选择适当的[提问方式](#)（如何进行开放式问题提问；何谓理论与意愿问题；如何构建以行为为基础的面试问题；STAR）；
- 如何确保问题问准问实
- 如何进行问题之间恰到好处地转换，收缩，结束与扩展
- 面试如何正确发挥目光、点头的作用
- 如何进行必要的声东击西
- 6、面试结果评价：面试结果的统计处理
- 7、走出面试的误区
- 8、实战案例演练
- 9、招聘甄选的其他技术支持
- 心理测验：职业性向测验；能力测验；人格测验（自陈式量表，投射技术）
- 评价中心：公文筐测验；无领导小组讨论

**(以上课程根据企业要求可适当调整内容)**