

国企人力资源管理改革

【课程目的】

人民兵工是我党领导和创建的第一个工业部门，历经无数战火的砥砺磨炼，成长为今天的高科技国际化兵器工业，并孕育了航空、航天、船舶、电子、核能等新中国的国防科技事业，被誉为“工人阶级贡献革命的伟大事业”。

中国兵器工业集团大力抓创新、着力推改革、主动转方式、积极调结构，深入推进全价值链体系化精益管理战略，以保障国家战略安全和满足军事需要为宗旨，坚持市场导向，全面深化改革，以“同比看改善，对标看能力”为指引，构建“干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低”机制，要积极推进三项制度改革，实行部（处）级及以上管理人员、各级各类人员末位淘汰制度，在考核上注重干部的业绩考核，以业绩论成败，以能力居上位，做到“干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低”，从根本上解决人员结构不合理和人力资源作用发挥不足的问题；变“相马”为“赛马”，从根本上激发科技人员干事、创业的信心。实现人力资源管理的系统化、流程化和规范化，完成减人降本增效节能的目的，提高企业的竞争力并实现企业与员工的共同发展。

基于年度经营计划目标执行为导向，结合内部管理环境，开展公司、主营业务、部门组织和员工的绩效管理设计，提取绩效管理指标库，组织实施实操辅导绩效管理会议与考核，系统建立目标分解体系、绩效业绩签约、绩效指标、绩效辅导、绩效检查、绩效考核、绩效兑现的内容，全面认识绩效指标体系和推行绩效指标的价值，在创造价值思想为源头的基础上，掌握建立绩效指标构建程序和绩效指标分解、绩效指标提取、绩效检验、绩效绩效辅导与改进和绩效考核结果兑现的方式方法与技巧，提升管理者以价值贡献为导向的管理思想，提升企业的执行力和竞争力！

【课程收益】

- 充分认识职位分析对职、责、权、利的分配机制调节作用、对战略落地的执行作用；
- 提升各级的职责履行意识和责任意识，提升职位分析及职位说明书的编写能力；
- 掌握职位定编的分析方法与原则，识别关键性岗位；
- 充分理解薪酬激励的作用、价值和运用方式，对战略薪酬设计的策略；
- 掌握职位、绩效、技能、潜力、贡献、津贴、福利等不同的薪酬设计方法,掌握新旧二种薪酬管理体系的切换方式方法；
- 掌握薪酬的动态管理过程，激励员工不断向职位、能力、绩效、个人成长等方面的努力；
- 提升公司、部门对全面绩效管理的认识，能够精准提升绩效管理指标，提升绩效激励效果，加强绩效检查与辅导过程管理；
- 全面提升管理者对选人、用人、育人、留人、激励人水平。

【课程对象】

董事长、总经理、部门经理以上人员和和人力资源工作人员

【课程时长】

2天（6小时/天）

【授课老师】

周洪超老师

基于职位管理的薪酬绩效激励课程大纲

第一节 职位与编制优化——体现能上能下、能出能进

一、 人力资源管理的发展趋势

- 1、人力资源管理的核心工作是搞定六种人
- 2、人力资源管理的经营管理思想——用好人
- 3、人力资源管理的经营与管理辩证思维

二、 建立以全价值链导向流程的人力资源管理需求体系

三、 人力资源管理的需求导向

四、 职位管理

- 1、职位管理：人力资源管理基石
- 2、职位是组织结构的基本单元；
- 3、职位在组织中的位置
- 4、职位分析企业走向管理规范化的基础；
- 5、关注职位所包含的内在信息；
- 6、职位的相对价值以及由此所决定的职位价值序列；

五、 与职位分析相关的概念

- 1、工作要素；、工作任务；
- 2、职责；权限；业绩标准；
- 3、任职资格；
- 4、职位；岗位；职务；职级；职位族。

六、 企业职位分析面临的三大类误区与问题

七、 职位分析的目的

- 1、以组织优化为导向的职位分析；
- 2、以甄选为导向的职位分析；

- 3、以培训开发为导向的职位分析；
- 4、以考核为导向的职位分析；
- 5以薪酬为导向的职位分析；

八、 选取职位分析的工具

- 1、以薪酬为导向的职位分析问卷的开发过程
- 2、以组织优化为目的的职位分析

九、 确定职位分析的方法

- 1、通用工作信息收集六大方法；
- 2、以人为基础的系统性 8 大方法；
- 3、以工作为基础的系统性分析 4 大方法；
- 4、传统工业企业职位分析 5 大法；

现场模拟；职位分析分组训练与点评

十、 职位分析的信息收集

- 1、工作的外部环境信息
- 2、与工作相关的信息
- 3、与任职者相关的信息

十一、 形成职位说明书

十二、 几种职位说明书的样本

现场模拟；职位分析与职位说明书编写分组训练与点评

十三、 定编分析方法与操作

- 1、定编的原则
- 2、定编分析的方法
 - 工作效率法
 - 工作对象法
 - 工作排班法
 - 业务数据分析法
 - 外部标杆对比法
 - 内部标杆对比法
 - 设备定编法

课堂案例：某企业定编操作案例介绍

第二节 薪酬设计与管理——体现能高能低的激励思想

一、 激发动力——解决薪酬管理常见问题

- 1、解决之道——薪酬设计与激励
- 2、激励之道——企业发展需求与员工个人需求的满足：
- 3、五大平衡薪酬设计哲学思想

研讨；薪酬的选人、育人、用人、留人策略

二、 薪酬是什么

研讨；为什么薪酬=心愁

- 1、薪酬为何令人关注
- 2、激励理论与薪酬激励
- 3、薪酬的功能

故事；猎人与狗

三、 为什么总是吃不饱——薪酬的困惑

研讨；常见的薪酬表现形式

四、 薪酬需解决的四个核心问题

五、 薪酬设计

- 1、薪酬的类型
- 2、薪酬结构设计
- 3、职位工资设计

★ 案例分享

六、 职位价值评估

七、 薪酬类型

- 1、技能工资设计
- 2、绩效工资设计
- 3、年薪制设计
- 4、福利设计
- 5、津贴设计

八、 动态薪酬管理

- 1、薪酬切换方法

研讨：薪酬制度中常见的问题

- 2、薪酬保密处理
- 3、薪酬的动态管理
- 4、薪酬核算权限管理

九、 薪酬整体设计思路

十、 薪酬设计步骤

第三节 绩效管理与人聘用管理——体现能出能进的激励思想

一、 正确认识组织绩效管理，激励部门团队

- 1、全面绩效管理观
- 2、绩效管理核心思想
- 3、不做绩效管理是等死，做了绩效管理就是找死
- 4、绩效管理的风险与控制
- 5、高绩效管理的特征：企业与员工都需要绩效管理

二、 为什么要推行绩效管理

三、 绩效管理体系十大思考问题点

四、 如何选择科学合理的绩效考核方法

五、 绩效考核评估主体——谁来考核

六、 如何科学合理提取绩效考核指标

- 1、绩效考核指标提取方式
- 2、绩效目标制定的 SMART 五项原则
- 3、个人、组织绩效指标体系建立

- 练习分享 请提取以下各部门三至五个指标：行政部、生产制造部、工艺设计部、互联网部的绩效考核指标

- 1、考核指标的权重设计
- 2、绩效考核指标标准

七、 绩效检查与绩效辅导

- 1、绩效检查
- 2、绩效面谈

模拟演练：绩效辅导与绩效面谈

八、 绩效考评

- 1、层级绩效考核程序与注意事项
- 2、年度述职会议的组织与实施

- 3、考核成绩等级限制
- 4、考核成绩确认与投诉处理

模拟演练：绩效考核会议

九、 绩效结果兑现

十、 关键人才识别与管理策略

- 1、关键人才识别的方法
 - 核心人才
 - 特殊人才
 - 通用型人才
 - 辅助型人才
- 2、建立分层人才库
- 3、基于战略发展重点关注的“高价值”人才
- 4、集才主要“高价值”人才的定义

十一、 关键人才选拔机制

- 1、业务发展及人才需求不同选择不同选拔方式
 - 外部招聘人才的优劣势；
 - 内部培养人才的优劣势
- 2、通过人力资源规划合理组织与安排关键人才的招聘工作
 - 对现任者合理评估的方式方法
 - 发现现任者的素质能力差距
 - 对关键岗位现任者进行合理分类并分别制定相应的发展策略；
 - 建立两级关键人才库
 - 实施继任计划
 - 继任计划的实施流程及各部门职责

十二、 关键人才培养机制

- 1、建立关键人才导师制
- 2、集团构建完善的培训机制
- 3、制定徒弟发展计划
 - 1、在职训练
 - 2、跟随训练
 - 3、短期轮岗
 - 4、项目训练

□ 5、课堂训练

□ 6、代理训练