
人力资源管理类：

绩效与目标管理

【课程大纲】

绩效管理概述

1. 什么是绩效管理？
2. 为什么实行绩效管理？

绩效管理的第一阶段：目标设定

1. 目标的种类和权重
 - 目标分成几大类 ·相互关系
 - 用权重表示各类目标的重要性
 - 通用的权重分配 ·百年老店的权重分配
 - 平衡计分卡极其实例举例
2. 目标分解四种技术
3. 目标的格式
 - SMART 原则 ·用例子显示 SMART 原则
 - 关于衡量标准 ·KPI 举例
4. 目标设定的过程
 - 事先沟通、员工草拟、目标对话、修改存档
5. 目标设定与职位说明书的异同
6. 目标设定常见问题
 - 目标合理不合理？ ·多少条目标合适？
 - 一家企业应该有几套目标设定表格？
 - 目标变化了怎么办？

绩效管理的第二阶段：目标实施

1. 就事论事 - 任务跟进
2. 以人为本 - 员工管理

绩效管理的第三阶段：绩效考核

1. 绩效考核的目的
2. 绩效考核方法
 - 平衡计分卡·关键业绩指标·MBO 法
 - BARS 法 ·BOS 法 ·关键事件法 ·应用范例
3. 绩效考核步骤
4. 关于强制分布和末位淘汰
5. 高级管理人员的绩效考核
 - 传统的考核方法
 - 360 度考核方法
6. 绩效考核常见问题
 - 员工不同意绩效考核结果怎么办？
 - 以项目为主的员工的考核怎么做？
 - “我有两个老板”怎么办？ ·主管换了怎么办？
 - 手下员工太多怎么办？
 - 如何避免绩效考核流于形式？

绩效管理的第四阶段：奖惩管理

1. 绩效考核与调薪和奖金的关系
 - 绩效考核与调薪关系·如何看待学历, 资历和工龄
 - 奖金由什么来决定?·奖金和工资的比例是多少?

-
- 销售奖金的决定因素是什么?
 - 2. 绩效考核与职业生涯
 - 3. 员工绩效达不到标准怎么办?
 - 4. 四种员工的处理方式

绩效面谈

【课程大纲】

一、绩效管理与绩效面谈

- 回顾绩效管理的主要概念
- 绩效面谈在绩效管理中的作用
- 三种重要绩效面谈
- 三种面谈的目的

二、定期的绩效回顾面谈

- 进行定期回顾与提供反馈的目的与重要性
- 收集绩效信息与准备运用信息
- 绩效回顾的过程：
 - 回顾该期间内的工作表现及与绩效目标的达成情况
 - 讨论表现优异的地方与原因
 - 讨论需要改进的地方与提供指导
 - 制定绩效改进计划：改进目标、行动、衡量方法
- 绩效回顾讨论的技巧
- 沟通技巧：提问、聆听、重复引申、总结
- 鼓励员工发言
- 区分事实与判断
- 坚定式沟通技巧--处理细节
- 应该与不应该做的行为
- 用案例角色扮演练习

三、年终绩效评估面谈

- 年终绩效评估面谈的目的与重要性
- 准备工作：
 - 收集信息
 - 准备讨论计划，预计出现的困难
- 进行讨论的过程
- 总结工作表现
- 与目标比较评估工作表现
- 运用评分标准
- 一般运用评分标准遇到的困难与误差
- 运用评分标准的方法与技巧
- 年终评估面谈需要的技巧：
 - 管理期望与控制讨论
 - 应用讨论计划
- 用案例角色扮演练习

四、个人发展计划

- 个人发展计划的目的
- 有效发展计划的范例
- 练习：回顾发展计划

五、处理困难情况

- 员工不参与讨论
- 争论
- 期望太高
- 不断解释

六、制定绩效目标面谈

- 回顾绩效目标的格式与要求
- 进行绩效计划讨论
- 讨论的目的与重要性
- 讨论的过程
- 处理难题
- 目标太保守
- 没有明确的衡量方法
- 目标太保守
- 讨论需要的行为支持
- 达成目标
- 用案例角色扮演练习<BR

七、总结

员工关系管理

【课程大纲】

第一讲 员工关系管理

一、影响员工关系管理的要素

1. 现代人力资源管理的发展状况
2. 员工关系管理的主要目的
3. 影响员工关系管理的要素

二、员工关系管理的支撑点

1. 战略规划与员工职业生涯发展
2. 制度化在员工关系管理重点规范作用
3. 管理者的领导力对员工关系的影响
4. 企业文化在员工关系管理过程中的引导作用

三、管理者与员工的角色定义

1. 员工关系管理职能在企业中的定位
2. 员工关系管理在各层次中的角色分工
3. 员工关系涉及的法律问题

第二讲、企业内部信息沟通与信息管理

一、员工的内部沟通管理

1. 内部沟通的职能
2. 内部沟通的程序与方法
3. 建立健全内部沟通制度
4. 内部沟通需要注意的问题

二、建立和谐的员工关系

1. 员工的参与式管理
2. 员工的活动和协调
3. 员工的冲突管理

第三讲 企业文化与规章制度

-
- 一、规章制度是企业规范化管理的保障
 - 1. 企业规章制度对员工言行的规范
 - 2. 依据法律法规的合法性与内容及执行者的统一性
 - 3. 内容的明确性与不同时期的协调性
 - 二、如何构建员工心理契约
 - 1. 员工的需求
 - 2. 企业激励方式
 - 3. 员工自我定位以及相应的工作行为
 - 三、通过企业文化协调员工关系
 - 1. 企业文化与员工职业生涯的发展
 - 2. 企业文化核心价值观念与员工价值观的融合

第四讲 领导力与员工满意

- 一、管理能力与留住人才
 - 1. 管理者在员工管理中的职能
 - 2. 专业能力的权威性对员工的影响
 - 3. 企业留住人才的方法
- 二、员工归宿感以及团队意识的形成
 - 1. 员工满意度管理
 - 2. 员工个人利益与企业发展相吻合的基础上达成价值观的认同
 - 3. 组织目标的实现与员工个人价值的体现满足员工的成就感

部门经理如何选、育、用、留才

【课程大纲】

第一讲：企业经营与人力资源管理

- 1. 企业的可持续发展与人力资源关系
- 2. 企业的生命周期与人力资源管理
- 3. 人力资源管理与企业竞争力

第二讲：部门经理对人力资源应有的认识

- 1. 人力资源管理的目标与任务
- 2. 部门经理的角色认知
- 3. 部门经理与人力资源部门的分工与合作
- 4. 部门经理日常人力资源管理实务

第三讲：部门经理如何“选才”

- 1. 规划，准确地工作分析
- 2. 招聘，恰当的渠道与流程
- 3. 面试，合适但并不一定是最好的
- 4. 入职，试用期内多观察

第四讲：部门经理如何“育才”

- 1. 在职培训，让大象跳舞
- 2. 努力成为下属的教练
- 3. 辅导“六步骤”和训练“四步曲”
- 4. 员工成长的五个层次

第五讲：部门经理如何“用才”

- 1. 诊断下属的成熟度
- 2. 人性化管理与弹性领导风格
- 3. 善用激励策略提升下属意愿

4、权力戒律与影响力传播

第六讲：部门经理如何“留才”

- 1、员工离职的原因分析
- 2、绩效管理，让员工与企业共同成长
- 3、授权管理，做一个“开明”的上司
- 4、职业规划，帮下属经营职业和人生

非人力资源经理的人力资源管理

【课程大纲】

第一讲：企业持续经营与人力资源管理

- 1、企业核心竞争力与人力资源
- 2、企业经营本质：外部经营客户，内部经营员工
- 3、人力资源管理的基本职能：吸引、保持、激励、开发
- 4、人力资源管理的四个经典问题：选、育、用、留
- 5、人力资源管理的内涵：系统管理人
- 6、现阶段我国企业面临的人力资源管理问题
- 7、一流企业人力资源管理模型

第二讲：人力资源经理与非人力资源经理的分工与合作

- 1、人力资源管理的目标与任务
- 2、由技术到管理：部门经理的角色转变
- 3、非人力资源部门与人力资源部的分工与合作
- 4、公司对部门人力资源管理的要求
- 5、部门经理日常人力资源管理实务
- 6、企业各层面对人力资源管理不同的关注点
- 7、非人力资源部门与人力资源部的运作整合

第三讲：核心技能之一：如何“选人”

- 1、人力资源管理基础工作：岗位分析
- 2、岗位分析的程序与方法
- 3、招聘如何为企业带来竞争优势
- 4、非人力资源部门与人力资源部在招聘环节分工与合作
- 5、面试中怎样区分“事实”与“谎言”
- 6、专业的结构化面试技巧
- 7、关键职位心理测评技术

第四讲：核心技能之二：如何“育人”

- 1、新员工入职培训误区及解决办法
- 2、如何让大象跳舞，聚焦员工在职培训
- 3、培训效果追踪与评估
- 4、部门经理的“教练”角色
- 5、通过“教练技术”改变员工行为
- 6、员工辅导“六步骤”与训练“四部曲”
- 7、教练式经理应具备的心态和技能

第五讲：核心技能之三：如何“用人”

- 1、用人的真谛在于“认同、互补、匹配”六字
- 2、衡量员工发展的两把尺子：想不想做，会不会做。
- 3、员工发展的四个阶段：R1、R2、R3、R4
- 4、人性化管理与弹性领导风格：S1、S2、S3、S4

5、善用激励策略提升员工意愿：激励技巧，激励菜谱

6、权利戒律与影响力传播

7、企业管理人员综合素质提升与用人

第六讲：核心技能之四：如何“留人”

1、员工离职原因分析

2、企业薪酬福利系统与留人

3、没有规矩不成方圆：制度留人

4、工作是快乐的：事业留人

5、家的感觉真好：企业文化留人

6、我用真心换真情：情感留人

7、冲破成长“天花板”：经营职业和人生