

《从绩效考核迈向绩效管理课程大纲》（0.5-1天）

【课程背景】

绩效管理是当前企业管理者最重视的人力资源管理工作，同时由于未能掌握好绩效管理的相关工具和方法不结合企业实际情况，造成一种困惑迷茫的状态。绩效年年做，年年都做不好的状态。首先明确公司战略，明确企业使命、愿景与核心价值观等公司核心战略内容；明确企业业务战略、职能战略以及战略内外部环境扫描等内容。然后绘制战略地图，将企业战略所包含的一连串假设转化为一系列具体的因果关系链；对因果关系链进行内容描述，并转换成战略地图。其次落实公司及各部门指标明确哪些指标放到公司层面考核；明确哪些指标放到部门层面考核。最后建立绩效管理系统，设计绩效管理系统，主要包括战略 KPI、绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效回报等；设计业绩周期定期评估机制，对管理层和各岗位责任人进行绩效考核。为了帮助企业能够解决绩效管理中存在的问题，我们通过理论知识和咨询项目积累的成功经验，帮助企业在绩效中能够有所提升。

【课程价值】

- 1、通过学习掌握绩效管理的基本原理；
- 2、通过学习系统掌握绩效管理中的相关工具和方法的基本应用；
- 3、通过学习，应做到应知应会在实践中能够很好的定义绩效指标、权重设置、绩效沟通；
- 4、通过学习能够制定绩效管理考核细则和办法、绩效奖惩办法、目标责任书的撰写；

【课程特色】

- 1、独特的技能训练型讲授风格
- 2、丰富、贴切的案例分享
- 3、生动活泼、引人入胜的课堂氛围
- 4、独特的技能训练型讲授风格
- 5、课程将与企业情况紧密结合
- 6、将内容设计与演绎得更加实效生动

【课程提纲】：

第一部门：理论部分

（一）什么是绩效

- 1.绩效考核与绩效管理基本原理
- 2.绩效管理三大体系、四大流程
- 3.绩效管理的角色分工
- 4.功能服务型国企绩效考核中常见的典型问题分析
 - （1）考核基准模糊化
 - （2）考核流于形式
 - （3）考核的结果应用单一
 - （4）直线主管对缺乏绩效沟通技巧

.....

第二部分：绩效管理中的体系设计与指标设计

绩效考核指标的设计

- （1）绩效考核指标的分类
- （2）绩效考核指标的来源

- (3) 如何定义绩效指标
- (4) 职能部门和业务部门 KPI 设计
- 2、绩效考核指标体系的设计和构建
 - (1) 绩效分析典型方法；
 - (2) 对绩效考核要素的界定；
 - (3) 绩效考核指标量化的方法
- 3、进行绩效分析与考核指标的设计
- 4、绩效计划的程序
 - (1) 准备必要的信息
 - (2) 确定绩效计划沟通的方式
 - (3) 进行绩效沟通
 - (4) 确认绩效计划
- 5、绩效计划诊断
 - (1) 绩效反馈面谈的目的
 - (2) 在进行绩效计划诊断时应注意的问题
- 6、绩效管理诊断实施
 - (1) 管理绩效的内涵
 - (2) 绩效实施与管理中的误区
 - (3) 持续的绩效沟通
 - (4) 绩效考评的信度和效度
- 7、绩效指标权重的设计
- 8、绩效考核指标的检验
- 9、建立绩效考核指标体系的步骤
- 10 绩效考核方法的应用（实战模拟训练）
 - (1) 关键绩效指标
 - (2) 目标管理法
 - (3)
- 11、绩效沟通的技巧；
- 14.绩效沟通的原则
- 15.绩效沟通技巧
- 16.绩效改进计划

第三部分 绩效结果的应用与执行

- 1.绩效结果如何跟四定相结合。
- 2.绩效如何跟薪酬结合
- 3.绩效如何跟职业晋升和职业发展通道相结合
- 4.绩效执行过程中应注意的问题。

“HR 角色认知及素养的提升”课程大纲（0.5 天）

【课程背景】

随着时代的变幻，企业对人才的渴求越来越迫切。由以前的将员工当做成本开始走向将员工视作人力资本的观念提升，企业领导开始越来越关注和重视对人力资源的激励，吸引和保留对企业有价值的员工。另外随着“互联网+”模式，中国制造 2025 纲要的出现，更加要求 HR 从业者提升思维模式和能力素养的提升，不能在简单的认为人力资源管理就是人事管理，不能认为人事管理就是简单从事事务性工作，必须将这些思维模式解放出来，应对未来企业发展的变化。

【课程大纲】

HR 应该关注为企业贡献的价值。而且这种价值不是 HR 自作多情地想象，而是需要市场和客户的认同。

——戴维·尤里奇

一．人力资源管理发展的演变

1. 劳资管理或者行政人事管理
2. 人力资源管理
3. 战略性人力资源管理

4. 破壳倒逼式人力资源管理（刘新苗提出）

二. 当前我国人力资源管理行业的现状以及从业人员素养的现状分析

1. 当前我国不同性质企业的人力资源管理现状
2. 当前我国 HR 从业人员现状

三．当前人力资源管理面临的挑战

四．去“人力资源部”的争议

1. HR 部门的当前地位分析
2. 直线部门与 HR 部分的分工
3. HR 如何了解运营体系

五．人力资源管理从业人员的胜任能力

1. 沟通协调能力
2. 全局思维能力
3. 创新能力
4. 问题解决能力
5. 洞察能力
6. 业务专业能力

六．岗位胜任力模型的构建

- 1.2.1 岗位胜任力模型的内容
- 1.2.2 岗位胜任力模型的实施步骤
- 1.2.3 岗位胜任力模型在实施中应注意的问题

七．HR 的未来六种角色

1. 可信任的实践者
2. 文化的引导者

- 3.人才的管理者、组织设计者
- 4..战略变革的设计者
- 5.日常工作的战术家
- 6..业务联盟

八 . HR 的利益相关者

- 1.客户
- 2.投资人/股东
- 3.员工
- 4.直线经理
- 5.合作伙伴/经销商

九 . HR 转型的步骤

第一步，公司先从思想上把人力资源工作融合到战略和业务中去

第二步，找到或培养具备动态领导力的 HR 领军人物，打造 HR 团队；

第三步，培养或引进具备动态领导力的直线经理；

第四步，提供 HR 工具与方法，协助直线经理实施人力资源管理

十.HR 能力提升途径

- 1.公司搭建提升职业成长路径平台
- 2.进行专业知识能力学习
- 3.进行轮岗培训，进行工作丰富化、工作扩大化、工作专业化
- 4.成为企业内训师，加大理论与实践相结合。
- 5.....

十一.进行 HR 大数据分析，借助互联网+HR 服务创新体系构建风口

《劳务派遣、劳务外包与群体性劳动争议防控》课程大纲 (0.5-1 天)

第一部分：

一．课程依据

上海市最高人民法院关于劳务派遣用工规范的内部口径（2015年）

上海市最高人民法院关于审理劳动争议案例的会议纪要（2015年）

二．课程内容

- 1.劳务派遣公司设立的门槛
- 2.劳务派遣工劳动合同的内容规定
- 3.用工单位对劳务派遣工应尽的义务
- 4.劳务派遣工的同工同酬如何进行理解
- 5.劳务派遣的岗位性质的特殊规定
- 6.临时性、辅助性、替代性如何理解
- 7.劳务派遣工的比例如何进行确定
- 8.劳务派遣工的薪酬发放与社会保险审计问题
- 9.劳务派遣工是否应该遵守用工单位的规章制度
- 10.用工单位对劳务派遣工签订了培训的专项协议该如何处理呢？
- 11.用工单位对劳务派遣工签订了保密中的竞业限制协议如何处理
- 12.劳务派遣工是否可以签订无固定期限劳动合同呢？
- 13.哪些法律主体不受劳务派遣规定的限制
- 14.针对本企业的实际情况，如何对现有劳务派遣工中的比例进行优化
- 15.劳务派遣规定对用人单位和用工单位的风险在哪里呢？
- 16.如果劳务派遣公司未与劳动者签订劳动合同，用工单位需要承担哪些责任呢？
- 17.用工单位在使用劳务派遣工的同时，需要劳务派遣单位提供哪些资料呢？
- 18.劳务派遣工按照用工单位所在地享受劳动报酬和劳动条件
- 19.在劳动关系存续期间，用工单位对劳务派遣单位应该进行哪些监管呢？
- 20.企业业务外包的存在的问题和风险在哪里呢？

第三部分：群体性劳动争议防控

一．当期群体性劳动争议数据分析（权利性争议、权益性争议）

二．群体性争议发生特点：

- 1.高诉求
- 2.群体性
- 3.自发性
- 4.非理性
- 5.效仿性
- 6.破坏性
- 7.反复性

三．群体性争议的表现形式

- 1.初期消极回避，用脚投票
- 2.中期理性应对，用手投票
- 3.晚期全面手脚并用

四．近期群体性劳动争议表现形式

- (1) 表现形式以聚集、集访、扬言跳楼、堵门为主，各种“扬言”形式增加：
- (2) 无法律依据的利益性纠纷引发的突发事件增多：

五．群体性争议产生的原因

（一）、直接原因

- 1、社会不满群体存在。

- 2、群众缺乏表达渠道。
- 3、政府管理能力应对能力不足。
- 4、群体性心理因素诱导。
- 5、基层不作为。“小事拖大，大事拖炸”
- 6、干群长期矛盾的积累

(二) 深层原因

- 1、社会贫富差距拉大。
- 2、职工经济利益和民主权利受到侵犯。
- 3、领导干部不倾听群众呼声，不关心群众疾苦，使小矛盾酿成大矛盾。
- 4、人们的思想意识和价值观念日趋多元化、复杂化。
- 5、社会管理方式与社会主义市场经济和群众日益增长的民主意识不相适应。
- 6、法制不健全
- 7、权利集中
- 9、是社会转型中群体利益的损失
- 10、社会保障体系尚未健全

五．群体性劳动争议影响社会因素

- 1.不满清晰
- 2.抱团取暖
- 3.命运共同体
- 4.情感集体召唤
- 5.情感震撼

六．群体性劳动争议处理的困惑

- 企业应对群体性争议存在困难
- 企业满足劳动者要求自行解决争议的比例逐年降低
- 政府部门因群体性争议向企业施压
- 政府部门因群体性争议向劳动者施压
- 政府部门因群体性争议垫资化解矛盾

七．案例分析

- 1.中华英才网裁员群体性劳动争议
- 2.沃尔玛常德店关店群体性劳动争议
- 3.广东西铁城企业裁员劳动争议

八．群体性劳动争议处理策略：

- 1.快，即及时发现和介入；
- 2.稳，即稳定参与闹事员工情绪；
- 3.化，坚持协调和化解矛盾的原则
- 4.活，弄清起因，分类处置，灵活施策
- 5.公，分清是非，公正处理
- 6.冷，学会冷处理
- 7.合，联合工会以及相关劳动监察部门处理
- 8.清，全面总结经验，彻底消除同类事件发生的根源

九．人力资源部应如何做好群体性劳动争议纠纷预防和控制

十．讨论

