

# 《岗位胜任力素质模型的构建》

讲师：刘新苗

## 【课程背景】

习近平同志最近在组织干部大会上强调，要做好干部队伍中的选人、用人工作。构建企业管理干部素质模型的根本目的是帮助企业落实组织战略，培养与组织战略和文化价值观要求相一致的行为，帮助企业塑造文化品牌，吸引和保留人才。因此，在企业管理干部的培训上必须要以内容为核心，要结合实际，尊重规律，实实在在地建立干部素质模型，以制定有效的培训大纲，这是干部教育培训改革的核心工作。选人、用人的相关技术在人力资源管理工作中已经非常成熟。岗位胜任力模型最大的特点是区分优秀与一般员工的从外显到内隐的特质。通过本课程的学习，帮助企业在党政干部任命上、企业竞聘上岗上提供帮助。

## 【课程价值】

- 1、让学员系统掌握党政干部人才选拔的作用、目的和原则；
- 2、通过学习，让学员对人才评价技术有系统的了解；
- 3、通过学习让学员对评价反馈进行系统性理论掌握；

## 【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

## 【课程对象】：

党政机关、事业单位、企业领导、组织部长、党委书记、人力资源部长、人事部长等。

## 【课程提纲】：

第一单元：人员选拔的原则

1、人才选拔的作用和目的

2、人力选拔的原则

3、人员选拔的原理

第二单元：岗位胜任力模型的基本理论

1、岗位胜任力模型的基本概念

2、岗位胜任力模型与工作分析的不同

3、岗位胜任力模型的内容

4、岗位胜任力模型的步骤

5、岗位胜任力模型在实施中应注意的问题

第三单元：人才评价技术

(一)、简历分析

1、简历分析的流程

2、简历分析中需要注意的问题

3、简历实战模拟训练

(二)、结构化面试

1、结构化面试的基本内容；

2、结构化面谈必须避免的问题

3、结构化面谈提问的几个基本技巧

4、结构化面谈需要掌握的七个关键点

5、结构化面谈评价的维度

6、小组实战模拟实训

(三)、无领导小组

1、无领导小组的概念

2、无领导小组讨论试题的形式

3、无领导小组讨论小组的要求

4、无领导小组讨论评价的维度

5、无领导小组讨论特点的分析

6、无领导小组实战模拟训练

(四) 公文筐评价技术

1、公文筐评价技术的基本概念

2、公文筐测量的维度分析

- 3、公文筐提问的方法及要点
- 4、公文筐文件安排技巧及注意的问题
- 5、公文筐实战模拟训练

#### (五) 即席演讲

- 1、即席演讲的维度设计
- 2、即席演讲过程中注意事项

#### 第四单元：评价反馈

- 1、评价反馈中问题设计
- 2、评价反馈中平衡表问题分析
- 3、评价反馈中注意的事项

#### 第五单元 人才测评的三原则

案例分析：A公司的人员测评与选拔实践

- 1、面试提纲的设计  
角色扮演-如何进行面试  
课堂练习：如何设计面试提纲
- 2、案例分析-行为面试的基本问法
  - a.面试追问的技巧
  - b.面试追问的练习

#### 第六部分-评价中心

一、评价中心的历史与现状（简要介绍）

- 1、评价中心的基本概念
- 2、什么不是评价中心

案例分享：一个经典选拔人才案例

3、评价之后如何进行反馈要求

二、评价中心的技术运用

- 1、结构化面试
- 2、文件筐的处理 —— 练习-分析
- 3、无（有）领导小组讨论
- 4、演讲 —— 练习-分析
- 5、角色扮演 —— 练习-分析

角色扮演-演讲或/文件筐处理后如何进行评价

三、评价中心对评委的几点要求

总之通过介绍使学员掌握如何运用评价标准、如何诠释标准，从而正确的把握标准找到符合企业所需要的人

四、面试官的基本行为规范与面试官的基本素质

- 1、面试官的基本行为规范
- 2、面试官的面试官的基本素质

#### 第五单元：师生互动

# 战略性绩效管理实务

(企业内训精品课程)

讲师：刘新苗

## 【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

### **【课程对象】**

绩效管理专员、主管、经理、企业直线主管、经理、人力资源部主管、经理、总监、总经理以及热爱绩效管理的人员。

### **【课程形式】**

本课程主要采用讲授、分组讨论、咨询式培训形式。

### **【课程时间】**

课程时间一般安排 1-3 天，课程将其中的每一个部分进行拆分进行详细教学，具体视客户情况而定。

### **【课程提纲】：**

**第一部门：理论部分**

- 1、绩效管理的概念及基本原理
- 2、绩效管理的流程
- 3、绩效管理的角色分工
- 4、如何编写绩效管理操作手册
- 5、KPI的提取技巧
  - (1) 关键成果指标
  - (2) 关键绩效指标
- 6、执行关键绩效指标的四个基本条件
- 7、开发和运用关键绩效指标的 12 个步骤
- 8、建立战略中心型组织，运用战略地图
- 9、绩效沟通反馈技巧
- 10、绩效结果的应用
- 11、绩效考评的信度和效度
- 12、绩效实施与管理中的误区

## **第二部分：实战部分**

- 1、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
- 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
  - (1) 下属子公司考核绩效指标的设计
  - (2) 生产人员考核绩效指标的设计
  - (3) 销售人员考核绩效指标的设计
  - (4) 技术人员考核绩效指标的设计
  - (5) 财务人员考核绩效指标的设计
  - (6) 行政人事人员绩效指标的设计
  - (7) 其他辅助人员绩效指标的设计
- 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
- (1) 比较法
  - (2) 强制分步法
  - (3) 排序法
  - (4) 关键绩效指标
  - (5) 360 度考核法
  - (6) 平衡计分卡
  - (7) 标杆法
- 11、绩效沟通的技巧；
- 12、绩效考评结果的应
- 13 绩效管理与员工的职业生涯发展
- 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：师生互动

# 工作分析与薪酬福利实务

(企业内训精品课程)

讲师：刘新苗

## 【课程背景】

通过工作分析可以明确与薪酬决策有关的工作特征，包括：岗位对企业战略的贡献，工作所需知识及能力水平，工作职责、工作任务的复杂性与难度，工作环境条件等；而进一步实施岗位评价所得到的岗位价值序列，则可较好地保证企业内部薪酬的公平性，在薪酬设计制度方面的优化设计。公司设计薪酬体系的基础是岗位技能工资，它从员工的岗位价值和技能因素两方面来评价员工的贡献。通过学习掌握工作分析与岗位评价的基本理论与原理，掌握工作分析与工作再设计、岗位评价的方法和指标的构建，帮助人力资源工作者通过工作分析将人力资源管理组织更好的结合起来，

通过科学的工作分析减少工作不明，责任不清的现状。

### **【课程价值】**

- 1、通过学习掌握工作分析和岗位评价技术的基本原理；
- 2、通过学习系统掌握工作分析和岗位评价技术中的相关工具和方法的基本应用；
- 3、通过学习能够编制工作说明书与岗位评估的要素构成；

### **【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

### **【课程对象】**

人力资源专员、经理、主管、总监、直线主管、经理、总监、总经理。

### **【课程形式】**

本课程主要采用讲授、分组讨论、案例、咨询式培训形式。

### **【课程时间】**

课程时间一般安排 1-2 天，课程将其中的每一个部分进行拆分进行详细教学，具体视客户情况而定。

### **【课程提纲】：**

#### **第一部分：工作分析与岗位评价**

第一单元：工作分析的概念

第二单元：工作分析的内容

1、工作责任

2、资格条件

3、工作环境与危险性

4、其他相关信息

5、工作分析的过程

第三单元：工作分析的指标体系

1、工作分析的指标及构成

2、指标体系与评估标准

3、指标体系构建的方法

第四单元：人员导向性的工作分析技术

1、工作要素法

2、职务分析问卷法

3、临界特质分析

第五单元：工作导向性的工作分析

1、关键事件法；

2、任务清单分析系统；

3、职能工作分析方法；

第六单元：工作分析系统的评估

1、信度评估

2、效度评估

3、实用性评估

第七单元：工作分析的流程

第八单元：编制工作说明书的技巧

第九单元：岗位评价的概念及原则

第十单元：岗位评价中应注意的事项

第十一单元：在岗位评价中需要收集的信息

第十二单元：岗位评价中的因素

第十三单元：岗位评价中的分级标准如何构成

第十四单元：岗位评价中指标权重标准的设定

第十五单元：岗位评价工作如何开展

第十六单元：岗位评价方法介绍

第十七单元：岗位评价结果的应用

第十八单元：国际上相关岗位评价技术的介绍

第十九单元：师生互动

## 第二部分 薪酬福利实务

一．薪酬体系的构成；

二．薪酬的战略和策略；

三．薪酬的原则

1.对外具有竞争性

2.对内具有公平性

3.对内具有经济性

四.薪酬体系设计的八大步骤

1.确定薪酬策略

2.进行岗位分析

3.实施岗位评价

4.开展薪酬调查

5.进行薪酬定位

6.确定薪酬结构

7.明确薪酬水平

8.实施薪酬体系

五．薪酬制度体系设计

1.技术等级薪酬制

2.岗位技能薪酬制

3.结构薪酬制

4.岗位薪点薪酬制

5.谈判薪酬制

6.提成薪酬制

7.绩效薪酬制

六．津贴、奖金与员工持股计划

1.1 津贴设计的内容

1.2 津贴设计的步骤

2.1 奖金设计的步骤

2.2 奖金设计的要点

## 2.3 奖金管理制度设计的注意事项

### 3.1 员工持股计划的特点

### 3.2 员工持股计划的内容

### 3.3 员工持股计划的步骤

### 3.4 员工持股计划的注意事项

## 七．员工福利

### 1.员工福利的概念

### 2.员工福利的类型

### 3.设计福利制度注意的事项

### 4.企业年金的注意事项

## 八．员工特殊情形下的薪酬设计

### 1.计件工时制

### 2.标准工时制

### 3.不定时工时制

### 4.弹性工时制

## 九．各类人员薪酬体系设计

### 1.经营管理人员薪酬体系设计

### 2.专业技术人员薪酬体系设计

### 3.销售人员薪酬体系设计

### 4.生产一线工人薪酬体系设计

### 5.新进人员薪酬体系设计

## 十、薪酬预算与调整

### 1.薪酬分析

### 2.薪酬控制与评估

### 3.薪酬调整步骤

### 4.薪酬水平、结构、组合调整

# 人才梯队建设与岗位职业发展通道体系

(企业内训精品课程)

讲师：刘新苗

## 【课程背景】

当前大型企业存在人才断层、人才结构失衡、人才选拔机制缺失、人才选拔机制缺失，关键岗位人才缺失等问题。一家企业若想长治久安,稳步发展,需要建立一支人才阶梯队伍，确保在企业内有一批训练有素、经验丰富、善于自我激励的优秀人才接任未来的重要岗位。人才梯队建设是一项相当复杂的系统工程，与企业人力资源战略规划、人才招聘（包括内部招聘和外部招聘）、人才培养、培训管理、职业发展管理、晋升管理、薪酬激励、绩效考核等息息相关。企业必须制定人才梯队建设管理制度，明确职责分工，规范人才梯队建设过程，确定人才梯队建设的工作内容和范围，通过有效管理，保证人才梯队建设工作高效、顺利进行。增强企业各单位人才培养意识，促使各单位明确人才培养的重要性和紧迫感，对各单位的人才培养工作进行考核，考核结果作为整体绩效考核成绩的一部分，并且作为单位负责人晋升、奖励、处罚的依据之一。企业人力资源管理者或者领导者对这些问题苦于自己缺乏这方面的研究无从下手，只能看着关键人才流失，造成企业经常无人

才使用。为了解决这一棘手的问题，我们紧扣企业战略开发了本课程，帮助企业建立人才梯队建设与岗位职业发展通道设计。

### **【课程价值】**

- 1、帮助学员掌握人才梯度建设与岗位职业发展通道设计体系的基本理论；
- 2、掌握人才梯队建设的基本方法与职业发展通道设计体系的方法；
- 3、掌握岗位胜任力模型的构建与典型评价技术；

### **【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

### **【课程对象】**

人力资源主管、经理、直线职能部门主管、经理、总经理。

### **【课程形式】**

本课程主要采用讲授、分组讨论、案例、咨询式培训形式。

### **【课程时间】**

课程时间一般安排 1-2 天，课程将其中的每一个部分进行拆分进行详细教学，具体视客户情况而定。

### **【课程提纲】：**

第一单元：人才梯队、职业发展的

- 1.人才梯队、职业发展基本概念
- 2.人才梯队、职业发展原理

第二单元：人才梯队、职业发展通道在组织中的作用

第三单元：领导力发展的六个典型阶段

第四单元：当前企业核心人才短缺的典型问题分析

第五单元：解决当前人才梯度建设的对策

1、进行人力供求分析

(1) 企业战略经营；

(2) 建立岗位胜任力模型；

2、后备人才挑选

(1) 进行后备人才推荐注意的问题；

(2) 进行后备人才岗位素质模型测评技术；

简历分析

1、简历分析的流程

2、简历分析中需要注意的问题；

3、简历实战模拟训练；

结构化面试

1、结构化面试的基本内容；

2、结构化面谈必须避免的问题

3、结构化面谈提问的几个基本技巧；

4、结构化面谈需要掌握的七个关键点；

5、结构化面谈评价的维度；

6、小组实战模拟实训

无领导小组

1、无领导小组的概念；

2、无领导小组讨论试题的形式；

3、无领导小组讨论小组的要求；

4、无领导小组讨论评价的维度；

5、无领导小组讨论特点的分析；

6、无领导小组实战模拟训练；

公文筐评价技术

1、公文筐评价技术的基本概念

2、公文筐测量的维度分析；

- 3、公文筐提问的方法及要点；
- 4、公文筐文件安排技巧及注意的问题；
- 5、公文筐实战模拟训练

#### 即席演讲

- 1、即席演讲的维度设计
- 2、即席演讲过程中注意事项；
  - (3) 背景调查技术以及注意的问题；
  - (4) 笔试试题出题的方法和注意的问题
- 3、后备人才培养的技巧和方法
  - (1) 后备人才培养通道设计的技巧
  - (2) 人才梯队建设的动态管理

#### 4、继任计划实施过程中需要注意的问题

第六单元：识别领导梯队模型存在的问题

第七单元：职能主管的职业发展路径分析

第八单元：职业发展通道的类型及开发途径选择

第九单元：领导人才培养体系建设

第十单元：有领导潜质的人才如何把握机遇

第十一单元：员工职业发展规划的内容

- 1.员工职业生涯规划的主要内容
- 2.员工职业生涯规划的影响因素
- 3.员工职业生涯规划的前提条件
- 4.进行员工职业生涯规划的主要任务

第十二单元 各类人员职业生涯地图设计

- 1.技术人员职业发展地图
- 2.生产人员职业发展地图
- 3.财务类人员发展地图
- 4.研发类人员发展地图
- 5.销售市场类人员发展地图

第十三单元 培训发展与员工职业发展生涯规划

- 1.新员工与员工职业生涯规划
- 2.在职员工与员工职业生涯规划

3.人才培养中的岗位轮换与员工职业发展规划

4.绩效管理与员工职业发展规划

5.职业生涯规划管理与反馈评估

第十四单元：师生互动

# 企业文化如何落地

(企业内训精品课程)

讲师：刘新苗

## 【课程背景】

我们可以随意列举出企业每天发生的事情，都无不带有企业文化的印迹：老板与员工经常交流，员工有什么意见与看法都会跟老板直接说，团队在一起工作很快乐，即使工作中有批评，也都是对事不对人，说明这家公司有阳光文化；公司开会一呼百应，中层承诺结果，员工快速行动，决不甘心落后，说明这家公司有执行文化；员工热爱公司，谁说他们公司不好，他都会对你强烈不满，表示抗议，说明这家公司有聚焦力。相反，老板天天怀疑员工，派他的亲信去监督员工，从来不与员工公开透明的谈问题，员工不满意也不说，老板、管理者与员工暗中较劲，说明这家企业一定是封闭文化；中层干部汇报工作，报喜不报忧，避实就虚，不着边际，说明这家公司有虚假文化，讨好文化；员工上班看报纸，玩电脑，闲聊天，作风涣散，说明这家公司缺少危机文化，竞争文化。每家企业都有一种风气，这就是文化。

优秀的企业是正气，是积极向上的文化；平庸的企业是暮气，昏昏沉沉，含糊不清，是随波逐流的文化；落后的企业是歪风邪气，推诿责任，自私自利，钩心斗角，流言四起，排挤他人。那么如何

树立优秀的文化呢？

### **【课程价值】**

- 1、系统掌握企业文化的基本原理和概念；
- 2、掌握企业文化在企业管理中的作用和地位；
- 3、通过学习系统了解国际国内典型企业文化构建的企业的特点；
- 4、通过系统学习掌握构建企业文化落地的基本方法和流程。

### **【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

### **【课程对象】**

企业高管、企业主管、经理、员工等。

### **【课程形式】**

本课程主要采用讲授、分组讨论、案例点评培训形式

### **【课程时间】**

课程时间一般安排 1 天，课程将其中的每一个部分进行拆分进行详细教学，具体视客户情况而定。

### **【课程提纲】：**

第一单元：认识企业的 DNA

第二单元：企业文化的起源

第三单元：企业文化的传播规律

第四单元：企业文化在国际和国内的现状

讨论：1.企业文化落地不了的原因

2.企业文化落地的举措

第五单元：企业文化理论的产生与发展

第六单元：企业文化的基本特征

第七单元：企业文化的基本功能

第八单元：企业文化的基本内涵和要素

第九单元：企业文化的内容

第十单元：企业文化理论的核心

第十一单元：企业文化在中国存在的问题和原因

第十二单元：现代企业文化建设的内容和原则

第十三单元：国际国内企业文化相关案例

1.海尔企业文化

2.联想企业文化

第十四单元：企业为什么要导入企业文化

第十五单元：企业文化三大体系构建

第十六单元：如何建立企业文化

第十七单元：企业的文化选择

第十八单元：企业文化的评价方法

第十九单元：企业文化的评价标准

第二十单元：企业文化落地的方法和途径选项

第二十一单元：企业文化冲突的表现形式

第二十二单元：企业文化在实施过程中应注意的问题

第二十三单元：企业文化制度建设中的需要注意的问题

第二十四单元：企业文化如何与企业管理制度相结合

第 25 单元：企业文化落地的五大困惑

1.创意好、落地不易

2.口号多，动作少

3.高层热，基层冷

4.墙上挂挂、纸上画画

5.员工行为规范难

第 26 单元：企业文化建设循环路径

第 27 单元：企业文化的境界

第 28 单元：企业文化落地的四个妙招

- 1.组织保障
- 2.强化训练
- 3.营造氛围
- 4.固定制度

# 企业人力成本分析与控制

(企业内训实战课程大纲)

讲师：刘新苗

## 【课程背景】

新《劳动法》的强制实施、物价指数连续上升、各类人才的缺乏与竞争，致使人力成本越来越高。随着原材料成本的上涨，人口红利的即将消失，市场竞争的日益激烈，企业的人力成本居高不下，利润空间逐步减少，如何让企业能够由盈利的空间，使员工和企业之间能够共赢，合理控制人力成本是企业当前必须要重视的重要问题，通过本次课程，让学员顺利掌握人力资源管理中的显性和隐性人力成本的控制。

## 【课程价值】

- 1、让学员系统掌握人力成本分析与控制概念和原理；

- 2、通过学习，让学习对人力成本控制有系统的了解；
- 3、通过学习让学员对如何降低人力成本进行系统性理论掌握；

### **【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

### **【课程对象】**

- 1、企业人力资源主管、经理、总监、总经理；
- 2、企业直线部门的主管、总监、经理、总经理、财务人员；

### **【课程提纲】：**

第一单元：如何理解人力成本

- 1、什么是人力成本
- 2、人力资源成本的组成
- 3、人力资源成本管理过程
- 4、人力成本的有效性

第二单元：人力成本的战略意义

第三单元：人力成本的范围

- 1、人力成本的固定成本
- 2、人力成本的变动成本

第四单元：人力成本的有效性

- 1、为什么要做人力成本分析
- 2、分析人力总成本的合理性
- 3、预算和控制薪资总额或总比例

第五单元：利用企业战略降低人力资源成本的方法

第六单元：利用薪酬战略管理人力成本的方法

第七单元：招聘选拔费用的控制

- 1、招聘广告的成本控制
- 2、面试人力成本控制
- 3、让HR学会面试技术节约人力成本

第八单元：培训开发

- 1、培训需求分析
- 2、培训成本预算控制
- 3、成本分析法

第九单元：绩效管理如何进行成本控制

第十单元：薪酬福利如何进行成本控制

- 1、加班费成本控制
- 2、各类假期成本控制

第十一单元：人力成本分析的具体方法

- 1、从成本的角度
- 2、从利润的角度

第十二单元：有效控制人力成本

- 1、总成本控制法
- 2、年度工资总额控制法
- 3、定性分析法
- 4、人员控制法

第十三单元：如何有效降低人力成本

- 1、组织架构设计
- 2、流程重组与优化
- 3、减少间接成本和无效的人力成本
- 4、提升组织与个人绩效
- 5、工作再设计
- 6、业务外包
- 7、产品设计与工艺改进
- 8.吸纳员工资金

- 9.股票期权薪酬制
- 10.提升企业绩效与员工绩效
- 11.多元化的用工模式
- 12.建立员工素质模型
- 13.减少离职成本

## 招聘甄选实务课程

讲师：刘新苗

### 【课程背景】

随着人口老龄化、人口负增长，中国工业经济蓬勃发展，劳动力的结构性紧缺正朝我们走了。沿海城市招工难这几年已经成为不争的事实。企业之间的抢人大戏也将不会停息。如何才能招到企业合适的人员，如何用最低的成本实现人与组织、岗位、团队之间的匹配，让很多企业HR们伤透了脑筋，本课程采用严谨的方法告诉您招聘面试应该这样做。

### 【课程价值】

- 1.通过本课程让学员掌握当前招聘、面试的相关理论
- 2.通过本课程让学员能够进行招聘广告撰写、计划制定、总结；
- 3.通过本课程培训让学员进行笔试、面试技术分析；
- 4.掌握简历筛选、岗位胜任力技术。
- 5.熟悉招聘录用相关程序和法律风险。

### 【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、课程将与企业情况紧密结合
- 5、将内容设计与演绎得更加实效生动

### **【课程对象】**

- 1.企业人力资源主管、经理、总监、总经理；
- 2、企业直线部门的主管、总监、经理、总经理、财务人员；

### **【课程大纲】**

#### 第一节 招聘选拔的现状

- 一．招聘选拔的概念
- 二．招聘选拔的原理和原则
- 三．招聘选拔的影响因素
- 四．招聘选拔当前存在的问题
- 五.招聘选拔的策略

#### 第二节 制订招聘计划

- 一、招聘时间的选择
- 二、招聘渠道的选择
- 三、筛选人数的确定
- 四、招聘经费的预算

#### 第三节 招聘的方法和流程

- 一、招聘计划的内容
- 二、招聘策略的选择
- 三.选择招聘的渠道
  - 1、内部招聘渠道
  - 2、外部招聘渠道
  - 3、不同招聘渠道的比较

#### 第三节 招聘流程

- 一、确定人员需求

二、制订招聘计划

三、应聘人员甄选

四、录用与辞谢

五、招聘工作评估

第四节 控制招聘成本

一、招聘成本的核算

二、招聘成本影响因素

三、招聘成本的控制

第五节 招聘的实施与评估

1. 招聘的准备

2. 确定招聘实施人员

3. 制定招聘录用标准

第六节 人员的筛选

一、发布招聘信息

二、筛选求职简历

三、面试、笔试考核

第七节 招聘评估与总结

一、招聘评估的内容

二、招聘工作的总结

第八节 笔试

1. 笔试程序

1.1 笔试试题编制原则

1.2 笔试实施程序

第九节 面试

一、面试的实施程序

二、面试提问方式与技巧

三、考官面试时的注意事项

四、面试中应避免的误区

第十一节 结构化面试

一、结构化面试的特点

二、结构化面试的设计

四、结构化面试的程序

一、面试的准备

二、考官的准备

三、试题的编制

四、其他准备

一、结构化面试实施的注意事项

二、结构化面试的效果评估

第十二节 员工录用

第一节 作出录用决策

一、作出录用决策

二、进行背景调查

三、协商确定薪酬

四、发出录用通知

五、展开录用面谈

六、办理人事档案转移手续

第二节 办理员工入职

一、验收相关证件

二、组织入职体检

三、填写“员工登记表”

四、签订劳动合同

五、试用期考核

# 年度培训计划与培训开发实务课程

讲师：刘新苗

## 【课程背景】

随着企业招聘难，企业由将员工视为人力成本转变为人力资本。另外政府部门也加大了对企业高技能人才培养的补贴。只有对人力资源不断的开发，才能让企业的利润不断的增加。但是部分企业的 HR 由于没有经过系统的训练，不知道如何的系统进行培训开发规划，只是东做一下西做一下，不成系统。还有就是跟着其他企业做什么我们就做什么，而且没有什么了解员工的真正培训需求，造成很多企业的培训费浪费，如何让培训真正的落地，通过此课程学习，真正来实现。

## 【课程价值】

- 1.通过此课程的学习，掌握培训开发的相关前沿理论；
- 2.通过此课程学习，让学习熟悉培训需求的深入分析；
- 3.通过此课程的学习，让学员熟悉操作培训计划制定、培训供应商的选择、培训的实施、培训的费用预算；
- 4.通过此课程的学习，让学员掌握培训的四级评估体系。

## **【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、课程将与企业情况紧密结合
- 5、将内容设计与演绎得更加实效生动

## **【课程对象】**

- 1.企业人力资源主管、经理、总监、总经理；
- 2、企业直线部门的主管、总监、经理、总经理、财务人员；

## **【课程大纲】**

### 第一节 培训与开发的概念

- 1.培训与开发的模型构建
- 2 当前培训与开发的现状
- 3.培训与开发行业当前存在的问题。

### 第二节 员工培训需求分析

- 1.员工培训需求的细分
- 2.培训需求产生的原因
- 3.员工培训需求的分类
- 4。培训需求分析三层面

### 第三节 员工培训需求调查方法

- 一、面谈法
- 二、观察法
- 三、小组讨论法
- 四、问卷调查法

### 第四节 员工培训需求的确认

- 一、培训需求确认的方法
- 二、培训需求分析报告的要点
- 三、培训需求分析报告的实例

### 第五节 年度培训计划

一、年度培训计划的制订原则

二、年度培训计划的制订流程

三、年度培训计划的主要模块

四、年度培训计划的具体内容

五、年度培训计划的确定方式

六、年度培训计划的制订工具

#### 第六节 部门培训计划

一、部门培训计划的制订要点

二、部门培训计划的主要内容

三、部门培训计划的制订工具

#### 第七节 培训支援计划

一、培训支援计划的含义

二、培训支援计划的内容

三、培训支援计划的制订

#### 第八节 员工培训活动的实施

一、培训时间的确定

二、培训场所的选择

三、培训课程的设置

四、培训讲师的确定

五、培训方法的选择

六、培训设备的准备

七、培训规定与纪律

#### 第九节 员工培训效果的评估

一、培训效果评估内容

二、培训效果评估模型

三、培训效果评估流程

四、培训效果评估工具

#### 第十节 员工培训与绩效、薪酬、职业生涯发展

# 员工职业生涯规划实务课程

讲师：刘新苗

## 【课程背景】

企业视人力资源为人力资本，如何在人才竞争激烈的市场中留住企业的核心人才，让人才在企业发展中有发展的通道，让员工快速成长是当前企业迫切需要解决的核心问题。特别是 80、90 后新生代员工身上尤其突出，如何让员工根据自己的兴趣、爱好价值观做好自己的职业规划，企业如何引导员工走上企业的职业发展通道上来，最终走上共赢，通过此课程的学习，让企业和员工对职业发展规划有更深入的认识。

## 【课程价值】

- 1.通过此课程学习掌握职业生涯规划的相关理论
- 2.通过此课程学习，掌握职业生涯规划的相关工具；

## 【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、课程将与企业情况紧密结合
- 5、将内容设计与演绎得更加实效生动

### **【课程对象】**

- 1.企业人力资源主管、经理、总监、总经理；
- 2、企业直线部门的主管、总监、经理、总经理、财务人员；

### **【课程特色】**

#### 第一节 职业生涯发展的概念

- 1.职业生涯发展的途径
- 2.职业生涯发展的职业锚理论
- 3.职业生涯规划误区和原因

#### 第二节 企业员工职业生涯规划内容

- 一、把握职业生涯规划主要内容
- 二、分析职业生涯规划影响要素

#### 第二节 企业员工职业生涯规划流程

- 一、实施职业生涯规划的前提条件
- 二、进行职业生涯规划的主要任务
- 三、设计员工职业生涯规划流程图

#### 第三节 企业职业生涯规划工作计划设计

- 一、编制人力资源规划的主要步骤
- 二、人力资源规划工作计划实例

#### 第四节 职业生涯规划工作计划内容和步骤

- 一、把握工作计划五项主要内容
- 二、解决工作计划五大重点难题
- 三、编制工作计划三大主要步骤

#### 第五节 职业生涯规划工作计划的设计

- 1、新进员工职业发展计划
- 2、职业生涯规划管理制度

#### 第六节 与工作一起成长

- 1 建立工作关系

2 提高你的效率

3 晋升

4 在经济衰退中保住工作

5 成功的职业转换

第七节 分阶段的职业生涯管理措施

第八节 组织职业生涯管理的实施步骤与方法

第九节 组织的职业生涯规划方法

## 企业人力资源战略规划实务课程

讲师：刘新苗

### 【课程背景】

“预则立，不预则废”企业在发展过程中需要根据组织愿景、组织战略和组织目标的指引下，站在战略高度对组织人力资源状况进行动态规划，分析人力资源需求与供给，努力平衡组织本身因其战略发展而导致的人力资源需求与供给，促进组织目标的实现。但是由于当前企业 HR 人员和企业发展不同阶段，没有进行系统的人力资源规划而导致人力资源供不应求和供给过求，因此要进行系统的从战略高度进行规划。

### 【课程目标】

- 1.通过此课程学习，熟悉人力资源战略与规划的相关理论；
- 2.掌握人力资源规划的操作以及方法的应用；
- 3.通过学习，提升学员对人力资源管理的前瞻性思维。

### 【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、课程将与企业情况紧密结合
- 5、将内容设计与演绎得更加实效生动

### **【课程对象】**

- 1.企业人力资源主管、经理、总监、总经理；
- 2、企业直线部门的主管、总监、经理、总经理、财务人员；

### **【课程特色】**

#### 第一单元：导论

- 1.1 人力资源战略规划的产生和发展
  - 1.1.1 人力资源战略规划产生的环境
  - 1.1.2 人力资源战略规划的发展
  - 1.1.3 人力资源管理和人力资源战略规划在中国的发展
- 1.2 人力资源战略规划的概念
  - 1.2.1 人力资源战略
  - 1.2.2 人力资源规划
  - 1.2.3 人力资源战略规划
- 1.3 人力资源战略规划的意义、作用和过程
  - 1.3.1 人力资源战略规划的意义
  - 1.3.2 人力资源战略规划的作用
  - 1.3.3 人力资源战略规划的一般过程

#### 第2单元人力资源战略规划环境

- 2.1 战略性人力资源管理的发展趋势
- 2.2 人力资源战略的内部环境
  - 2.2.1 企业现有的人力资源状况
  - 2.2.2 企业战略
  - 2.2.3 企业文化
  - 2.2.4 非正式组织
  - 2.2.5 企业的其他部门

## 2.2.6 工会

## 2.3 人力资源战略的外部环境

### 2.3.1 外部宏观环境

### 2.3.2 外部微观环境

## 第三单元：战略性人力资源管理理论基础

### 3.1 人力资源管理战略与企业战略

#### 3.1.1 与波特的竞争战略相协调的三种人力资源管理战略

#### 3.1.2 与迈尔斯和斯诺的企业战略相协调的人力资源管理战略

### 3.2 人力资源管理战略与企业竞争优势

#### 3.2.1 人力资源管理战略提升企业竞争优势的实践证据

#### 3.2.2 人力资源管理战略提升企业竞争优势的理论模型

#### 3.2.3 通过人力资源管理战略获得持续的企业竞争优势

### 3.3 人力资源管理战略的适应性与柔性

#### 3.3.1 适应性与柔性的定义

#### 3.3.2 适应性与柔性的关系

#### 3.3.3 适应性、柔性与战略性人力资源管理

#### 3.3.4 企业的人力资源管理战略

## 第4单元：人力资源战略规划

### 4.1 人力资源战略规划的关键问题

#### 4.1.1 人力资源战略规划的含义

#### 4.1.2 人力资源战略规划的基本问题

#### 4.1.3 人力资源战略规划的种类

### 4.2 人力资源战略规划的内容和过程

#### 4.2.1 人力资源战略规划的内容

#### 4.2.2 人力资源战略规划的过程

#### 4.2.3 影响人力资源战略规划的两类劳动力市场类型

### 4.3 人力资源战略规划的层次

### 4.4 人力资源战略规划与信息系统

#### 4.4.1 人力资源信息系统及其要求

4.4.2 人力资源信息系统的建立

4.4.3 人力资源信息系统的用途

第5单元：人力资源需求

5.1 人力资源需求的影响因素

5.1.1 宏观因素

5.1.2 微观因素

5.2 工作分析与人力资源需求

5.2.1 工作分析

5.2.2 工作分析与人力资源需求

5.3 企业战略与人力资源需求的整合

5.3.1 企业战略与人力资源需求的关系

5.3.2 战略性人力资源需求预测

5.4 内部人力资源需求分析技术

5.4.1 人力资源存量分析

5.4.2 人员类型分析

5.4.3 年龄结构分析

5.4.4 工作流分析

5.4.5 岗位配置分析

5.4.6 冗员分析

5.4.7 素质分析

5.5 人力资源需求预测技术

5.5.1 定性预测法

5.5.2 定量预测法

第六单元：人力资源供给

6.1 内部劳动力市场供给

6.2 外部劳动力市场供给

6.2.1 外部劳动力市场

6.2.2 外部人力资源的数量与质量

6.2.3 外部人力资源的结构

## 6.3 外部人力资源供给预测技术

# 企业薪酬福利实务

### 【课程背景】

薪酬是企业领导人心上的愁，如何在人才拉锯战的今天，吸引和保留住企业最核心的人才，是当前企业在人力成本控制和留才二者之间平衡中最难的问题。通过本课程的学习，让学员以最少的成本留住和吸引到企业最宝贵的人力资本，如何让薪酬真正的发挥到实处、如何进行薪酬的合理化、科学性设计，我们将通过此课程让您真正领略到薪酬的真正魅力。

### 【课程目标】

- 1.通过本课程的学习，让学员迅速掌握薪酬的相关理论
- 2.通过本课程的学习，让学员掌握岗位评价的方法和工具；
- 3.通过本课程的学习，让学员灵活运用薪酬的设计工具；

## 【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

## 【课程大纲】

- 四．薪酬体系的构成；
- 五．薪酬的战略和策略；
- 六．薪酬的原则
  - 4.对外具有竞争性
  - 5.对内具有公平性
  - 6.对内具有经济性
- 四.薪酬体系设计的八大步骤
  - 9.确定薪酬策略
  - 10.进行岗位分析
  - 11.实施岗位评价
  - 12.开展薪酬调查
  - 13.进行薪酬定位
  - 14.确定薪酬结构
  - 15.明确薪酬水平
  - 16.实施薪酬体系
- 六．薪酬制度体系设计
  - 8.技术等级薪酬制
  - 9.岗位技能薪酬制
  - 10.结构薪酬制
  - 11.岗位薪点薪酬制
  - 12.谈判薪酬制
  - 13.提成薪酬制

## 14.绩效薪酬制

### 七．津贴、奖金与员工持股计划

#### 2.1 津贴设计的内容

#### 1.2 津贴设计的步骤

#### 2.1 奖金设计的步骤

#### 2.2 奖金设计的要点

#### 2.3 奖金管理制度设计的注意事项

#### 3.1 员工持股计划的特点

#### 3.2 员工持股计划的内容

#### 3.3 员工持股计划的步骤

#### 3.4 员工持股计划的注意事项

### 八．员工福利

#### 5.员工福利的概念

#### 6.员工福利的类型

#### 7.设计福利制度注意的事项

#### 8.企业年金的注意事项

### 九．员工特殊情形下的薪酬设计

#### 5.计件工时制

#### 6.标准工时制

#### 7.不定时工时制

#### 8.弹性工时制

### 十．各类人员薪酬体系设计

#### 6.经营管理人员薪酬体系设计

#### 7.专业技术人员薪酬体系设计

#### 8.销售人员薪酬体系设计

#### 9.生产一线工人薪酬体系设计

#### 10.新进人员薪酬体系设计

### 十一、薪酬预算与调整

#### 5.薪酬分析

#### 6.薪酬控制与评估

#### 7.薪酬调整步骤

## 8.薪酬水平、结构、组合调整