

战略人力资源管理与员工能力开发

课程对象： 董事长、总经理、副总经理、总监、部门经理及 HR 中高层管理人员

讲授时间： 2 天

授课特点： 以亲身经历的案例和经验进行分析与分享，实用性、操作性强，并采用互动、现场演练、行动学习、疑难解答等方式，使学员在轻松地学习中掌握更多相关方法和技巧。

课程背景：

- ◇ 从人才管理的角度，紧紧围绕人才的选、育、用、留，全面阐述了企业人才管理中的责任和使命，并提供提升人才管理效能的实践方法与工具；
- ◇ 配合专业的培训方法，包括行动学习、现场互动、案例分析、模拟演练、小组练习等，更有利于学员理解与掌握实战的工具和技巧；
- ◇ 本课程由原华为人力资源专家历经 6 年多时间倾力打造，课程内容不仅凝结了华为公司内部管理的诸多精髓，同时还结合了讲师在不同类型企业提供咨询与培训过程中提炼的实践工具与技巧。

课程大纲：

一、 基于战略的人才管理的特点与要求

1. 基于战略的人才管理的要求
2. 基于战略的人才管理的特点
3. 以业务为导向的高效人才管理体系设计
4. 案例分享：华为公司人力资源的组织架构与总体规划、定位

二、 基于胜任素质的招聘体系构建与运作

1. 基于胜任素质的招聘体系
 - 胜任素质模型概述
 - 胜任素质在人才甄选中的应用
 - 招聘体系的规范及要求

-
2. 企业面试管理流程设计与优化
 - 招聘面试流程设计的一个核心要素
 - 招聘面试流程设计的两个保证指标
 - 招聘面试流程设计的三大关注领域案例分享：某知名通信企业招聘流程分享
 3. 面试官选拔与管理
 - 面试官的角色定位及核心技能要求
 - 面试官的选拔要求及资格管理
 - 面试官的培训开发
 - 面试官的使用规范及考核案例分享：某知名企业面试官的管理规定
 4. 高效人才甄选的方法及使用
 - 结构化面试使用
 - 行为面试实战技巧

三、人才发展的通道设计—任职资格管理体系

1. 任职资格概况
案例分享：华为建立任职资格体系的背景
2. 任职资格标准设计
 - 任职资格标准设计的基本原则
 - 任职资格标准设计的基本方法
 - 任职标准设计的特点和要求案例：华为营销人员任职资格标准
3. 任职资格认证的具体操作
案例：华为公司任职资格过程管理及结果应用

四、建立业务导向的人才培养体系

1. 以业务为导向的人才培养体系的特点及内容
2. 与业务相结合的培训方案设计
 - 人才培养的要求
 - 新员工岗位技能培训方案设计案例：华为新员工岗位技能培训
3. 与员工职业发展相契合的培训体系设计
 - 基于任职资格的员工培训体系设计
 - 如何与员工的职业发展相契合
 - 培训课程的管理与实施
 - 内部讲师的培养与激励
4. 导师制方式的设计和应用
案例：华为公司导师的管理与激励

五、基于 PBC 的绩效管理体系

1. 基于 PBC 的绩效管理体系概况
2. KPI 指标体系设计方法
 - 如何使用鱼骨图分析法
 - 如何使用层级分解法
 - 如何从职责中提炼 KPI 指标
 - 如何从关键流程中提炼 KPI 指标提炼

-
- KPI 指标体系设计步骤
3. 岗位 KPI 指标设计
 - KPI 指标如何定量
 - KPI 指标如何定性
 - 岗位 KPI 指标的分解与提炼
- 现场练习：某企业岗位 KPI 指标设计
4. PBC 绩效管理体系的实施与落地

六、多元化激励体系设计与管理

1. 人才的激励因素分析
 - 动机与激励的概念
 - 马斯洛的需要层次理论
 - 人才需求的特点与激励方式
2. 基于职位评估及任职资格的薪酬结构设计
 - 科学薪酬体系设计的原则和要求
 - 职位评估及结果运用
 - 薪酬模式设计
 - 工资框架的设计与运用
3. 营销系统的奖金激励方案设计
4. 其它激励方式—领导激励
 - 如何有效了解下属的需求
 - 正确激励四步曲
 - 三种激励方式的比较分析与运用