

人力资源管理实务

【课程介绍】

属于人力资源专业操作类课程，学会通过岗位管理、人才发展管理、荣誉管理、文化管理、薪酬福利管理、招聘管理、职业发展管理和专业能力管理把人力资源的理念转化为制度、方法、流程和工具，保证人力资源管理的有效落地。

【课程收益】

- 1.通过岗位管理培训，带领人力资源团队梳理清楚每个岗位的定位是什么，岗位的属于哪一类族群，哪一个等级，画出公司的岗位图谱，辅导设计岗位的职业发展通道。如果有时间可以辅导学员编写职位说明书；
- 2.通过人才发展管理培训，带领人力资源团队建立起企业的培训体系，包括培训的计划、实施、评估、管理流程，以某一岗位为基础，建立岗位的知识体系，帮助建立公司的知识管理机制和培训上岗机制。
- 3.通过荣誉管理培训，带领人力资源团队梳理出企业荣誉管理的荣誉设计，考核方法，评选过程，荣誉发放过程，建立荣誉常规管理机制，建立起企业员工的荣誉感。
- 4.通过文化管理培训，带领人力资源团队如何和企业一起梳理出企业的文化标准，以实际案例为基础，制定公司的企业文化手册模板；建立企业的企业文化到岗位的行为规范的对应标准，并组织团队建立期文化考核机制。
- 5.通过激励管理（分配机制的核心）培训，带领人力资源团队建立起企业的薪酬解决方案，包括薪酬、考核福利的设计，薪酬等级的设计，建设福利的“自选超市”型方式等，让薪酬福利起到“保健作用”和“激励作用”。
- 6.通过招聘管理的培训，带领人力资源团队梳理出人力资源内部晋级和外部招聘的方案，建立内外结合的人才补充方法。建立招聘的流程，明确招聘分工，通招聘的方法及工具，固化人才补充机制。
- 7.以实际案例为基础，通过职业发展管理培训，带领人力资源团队梳理出示范岗位的职业发展通道，建立内部的选拔管理机制，建立起公司的职业发展流程。
- 8.以案例为基础，通过专业能力管理培训，带领人力资源团队建立起示范岗位的岗位能力模型，明确示范岗位的“岗位知识”、“岗位技能”、“岗位要求”、“岗位规范”和“软能力”，并建立专业能力管理机制，为整个人力资源管理打下基础。

【适合学员】 人力资源管理人员全系统

【授课时长】 4天

【课程大纲】 《人力资源管理实务》

一、岗位管理（全程案例教学）

（一）准备

公司的全部岗位有哪些？

（二）岗位族群划分依据

管理岗

管理技术岗

技术岗

操作岗

通过头脑风暴，讨论岗位族群的划分

（三）岗位等级

选取每个族群典型岗位

准备评价工具

组织评价

划分岗位等级

(四) 设计职业发展通道

根据岗位等级设计职业发展通道

设计晋级标准（文化、能力、业绩、经验）及评价方法

建设内部人才选拔机制（周期，个人发展和企业职业通道，选拔流程）

二、人才发展管理

(一) 培训流程

培训需求来源

培训组织过程

培训考核

上岗跟进

(二) 课程体系搭建（以案例为基础）

1、岗位分类与课程体系的关系

2、课程的设计（以《领导力》课程为案例，引导学员做出一个课程）

设计思路及设计大纲

课程讲义

讲师手册

学员手册

课前教材

PARR 岗上实践

课程评估（工具）

(三) 培训机制

1、知识管理

2、讲师管理

内部讲师

外部讲师

3、教材管理

4、培训的分类

入职培训

岗上培训

晋级培训

三、荣誉管理（案例教学）

(一) 荣誉管理定位

荣誉管理定位

荣誉管理目的

荣誉管理原则

荣誉管理四大要素

荣誉体系概要

(二) 荣誉奖项设置

荣誉奖项来源和分类

荣誉评选周期及奖励范围

荣誉奖项设置基本原则

荣誉奖项基本信息示例

(三) 荣誉考核方案

荣誉评选资格界定

- 荣誉考核指标选取
- 荣誉考核计分规则
- 荣誉考核方案示例

(四) 荣誉评选

- 荣誉申报
- 荣誉评选组织
- 荣誉评选方式
- 荣誉评选办法

(五) 荣誉奖项颁发及应用

- 荣誉颁发办法
- 荣誉物质激励方式
- 荣誉宣传与使用要求

(六) 荣誉审计

- 荣誉审计定义和原则
- 荣誉审计关键风险点

四、文化管理（以案例为基础教学）

(一) 文化标准建设

- 灵魂篇：企业的愿景、使命
- 理念篇：价值观、产品理念、客户理念、职业经理人理念、品牌形象、品牌价值……
- 标准篇：企业思维方式、各岗位文化能力条目、行为规范
- [文化案例的编写方法及案例](#)

(二) 文化实践的设计

- 管理者文化实践：如何开好点评会议，如何进行激励等 5 种方法
- 全员参与管理实践：如何反馈，如何指正等 8 种方法
- 文化传播：文化活动、文化宣传、文化培训

(三) 文化能力考核

- 以上各种实践方法的考核办法

(四) 文化结果应用

- 荣誉
- 激励

(五) 文化改进

五、激励（薪酬、考核、福利、股权）管理

(一) 薪酬结构设计

- 基本工资
- 加班工资
- 司龄工资
- 固定绩效奖金
- 浮动绩效奖金
- 年度绩效奖金
- 设计薪酬管理制度、方法、流程工具

(二) 考核管理

- 考核表指标设计
- 绩效计划与绩效沟通
- 绩效评估
- 绩效应用

绩效改进：如何开好评审改进会议
绩效考核管理制度、方法、流程工具

(三) 福利管理

1、福利的设计

采用“自选超市”方式的福利设计

中高管福利设计

主管及员工福利设计

2、福利兑现方法

(四) 股权激励（案例）

简要介绍股权激励的方法

股权激励的制度

六、招聘管理

(一) 人力资源规划

如何根据经营计划设计人力资源规划

案例

(二) 招聘计划

招聘计划案例

可以拿本公司的招聘计划作为讨论依据

(三) 招聘渠道建设与筛选

常规渠道有哪些

哪些岗位适合哪类渠道

(四) 招聘的流程设计

(五) 设计招聘标准

能力标准

经验标准

基础标准

(六) 招聘甄选

简历筛选：筛选那些内容，如何判断（案例）

初试：初始内容，如何判断（案例及演练）

复试：复试哪些内容及演练

如何填写面试意见

面试官管理及培训

(七) 录用及入职

录用及入职流程

岗上关注：关注哪些内容，多长时间关注一次，如何沟通。

(八) 人才储备计划（介绍）

(九) 如何讲好校园招聘的报告

组织过程由第三方组织，流程不用培训，讲好校园报告会是吸引人才的关键

如何做好集体面试

七、职业发展管理

(一) 职业发展体系定位

如何寻找员工的自我发展要求——《员工职业发展规划》

企业职业发展规划——《企业职业发展图》

如何达到企业职业发展管理与员工的发展要求相统一。

(二) 职业发展管理

入职培训期间的职业发展管理：培训过程观察，培训考核，沟通职业发展

上岗后的职业发展管理：考核方面

“接班人”计划

“师带徒”计划、协议

(三) 职业晋升（选拔）管理

建设选拔标准

如何评价

选拔任用流程

(四) 调配管理

员工主动要求调配

企业驱动调配

调配沟通

(五) 淘汰管理

淘汰员工标准：设计几次绩效不合格淘汰，设计员工文化淘汰底线

淘汰员工沟通

淘汰员工工作交接

(六) 离职管理

离职流程

离职约谈（中高管和普通员工的约谈不一样），约谈内容有哪些

离职交接注意事项

八、专业能力管理

(一) 岗位族群与岗位专业能力的关系

(二) 专业能力条目设计

根据岗位族群和岗位等级设计专业能力模型。

岗位知识

岗位技能

岗位操作规范

软能力：计划能力、服务能力、检查能力、培训能力、创新能力、实践能力（介绍几种能力案例）

(三) 能力考核

能力考核方法（案例举例）

能力考核权重

(四) 能力考核的应用

职业发展

(五) 专业能力管理的机制建设

总结：本课程系统的向您讲解了人力资源管理各系统的操作实务，从理念到操作的方法、流程和工具，有助于人力资源管理系统的学习和掌握人力资源这门专业，为企业的战略落地起到助力作用。

建议后续培训课程：《管理技能基础》