

《人力资源管理实务-五定有“术”》

【课程背景】

很多企业都经历或正在经历这样的现象：优秀员工不顾我们的挽留，翩然而去；潜力员工不顾我们的期待，悄然远去；甚至重点培养的员工，也不顾我们的重托，撒手而去，留给企业无尽的懊恼和叹息。更让企业百思不得其解的是，似乎总是该走的没有走，不该走的却走了；平凡的没有走，优秀的却走了。于是，也总能听到 HR 管理人员一遍又一遍无奈的歌谣：我拿什么来留住你？我的员工！

在快速多变与充满竞争的社会里，如何吸引、激励、奖励、发展和留住优秀员工的面临着巨大挑战。其中最关键的因素就是企业的岗位分析、绩效考核与薪酬体系。

【课程特色】

在培训中，采取知识讲座、案例分析、教练技术、角色扮演、管理游戏、精美投影、录相结合的培训方式，启迪思维，寓教于乐。

【授课时长】 2天 6课时/天

【培训大纲】

第一部分：组织架构设计、工作分析

第一单元：企业组织设计的涵义与内容

- 1、组织设计的涵义
- 2、如何合理设计企业的组织架构？
- 3、组织架构中组织指挥系统、信息沟通网络和人际关系，如何确立与平衡？
- 4、组织架构设计内容

第二单元组织设计原则与方法

- 1、组织架构设计的五大原则
- 2、组织架构中职能部门的设计
- 3、主要业务流程及管理流程的实现和重要保障
- 4、组织架构方案形成与方法
- 5、部门定位及职责描述编写方式、要素、重点讲述及模版案例展示

第三单元岗位工作分析为什么？（定位及作用）

- 1、工作分析在组织管理中的定位战略及工作分析对各级人员的意义
- 2、工作分析在人力资源管理中的定位
- 3、工作分析如何把握好切入点
- 4、工作分析如何做好前期基础工作与准备
- 5、工作分析在各项人力资源管理活动中的作用

第四单元岗位工作分析是什么（概述及内容）

- 1、工作分析含义及内容概述
- 2、工作分析方法三个层次及工作分析成果
- 3、工作分析的组织形式三个层面的责任主体

第五单元岗位工作分析怎么做？（流程与方法）

- 1、工作分析流程工作分析总体流程实施流程
- 2、工作分析实施的几个原则
总体原则部门、岗位设立原则
工作职责的划分原则工作说明书、工作流程的编写原则
岗位任职资格（工作规范）的编写原则
- 3、职位说明书的描写
部门/岗位设置与定岗定编、职责描述、任职资格描述
部门/岗位设置与定岗定编
岗位职责划分、职责描述及任职资格描述职位说明书
- 4、职位名称/职务与职级体系职位名称体系职务等级体系职级体系
- 5、架构图与工作流程组织架构图工作流程
- 6、工作分析成果及应用
- 7、级别系统：级别系统是职务通道和胜任模型、薪酬的前提，级别定义，岗位等级评估等。

第二部分：薪酬激励

第一单元：薪酬的主要结构和作用

- 1、薪酬的主要结构
- 2、基本工资
- 3、绩效工资
- 4、奖励工资
- 5、福利
- 6、津贴
- 7、薪酬的主要作用
- 8、战略目标实现的工具
- 9、吸引人才、保留人才，增强竞争力
- 10、激励员工

第二单元：职位评估

- 1、四种职位评估方法介绍
- 2、因素点值法的应用
评估因素的选择评估因素权重的设计
评估因素等级的定义评估因素等级分值的设定
职位评估手册的设计评估人员的选择
- 3、职位评估的案例介绍
- 4、职位评估的练习

第三单元：基本工资结构

- 1、基本工资等级的确定
- 2、基本工资等级中最高工资、最低工资、幅宽和重叠幅度的计算方法
- 3、基本工资结构设计的案例与练习
- 4、如何从现有工资向基本工资转化

- 5、工资结构调整时的具体实施
- 6、薪酬的市场调查和应用

第四单元：基本工资与绩效工资组合模式的设计

- 1、基本工资与绩效工资组合；
- 2、基本工资与绩效工资的标准；
- 3、奖励工资的设计
高管人员奖励工资设计 部门经理奖励工资设计 员工奖励工资设计
- 4、高管人员的年薪设计
- 5、某集团公司薪酬结构设计的案例
- 6、人工成本投入与产出的分析
- 7、薪酬总额预算的主要原则
- 8、薪酬总额预算的三种方法
- 9、薪酬总额预算的案例

第五单元：各类不同人员的薪酬结构

- 1、销售人员的薪酬结构
- 2、经理人员的薪酬结构
- 3、生产作业、客户服务人员的薪酬结构
- 4、产品研发（工程技术）人员的薪酬结构
- 5、高层管理人员的长期激励与员工持股计划（ESOP）

第三部分：绩效考核

第一单元：绩效管理在企业管理中的地位和作用

- 1、绩效管理推动人力资源管理的一体化
- 2、绩效管理的哲学
- 3、泰罗归纳的管理工作指南
- 4、绩效管理的根本目的
- 5、绩效管理的地位
- 6、企业人力资源价值链

第二单元：从绩效考核到绩效管理

- 1、如何理解“绩效”概念
- 2、绩效的定义
- 3、常见绩效表示法
- 4、潜在绩效因素图
- 5、绩效管理与绩效考核的区别与联系
- 6、绩效管理循环图

第三单元：目标管理、关键业绩指标、平衡记分卡

- 1、目标管理定义、特征、好处、苦恼、常见问题
- 2、目标管理中的目标有独特意义、SMART 原则
- 3、关键绩效指标的含义
- 4、关键绩效指标体系与传统绩效考核的区别

- 5、建立关键绩效指标体系的原则、意义、方法、步骤
- 6、什么是平衡记分卡
- 7、平衡计分卡的核心内涵、功能、基本框架
- 8、案例：某建筑公司平衡记分卡的四个纬度
- 9、引入平衡记分卡的运作流程

第四单元：绩效考核流程与方法

- 1、绩效考核的大流程
- 2、绩效考核大流程的五个步骤
- 3、各种考核方式优缺点的比较
- 4、360度考核
- 5、绩效考核的小流程
- 6、人力经理与非人力经理在绩效考核中的分工与合作
- 7、常用的绩效考评方法
- 8、记录关键事件的 STAR 法

第五单元：绩效辅导与反馈

- 1、考核结果不应停留在纸面上
 - 2、绩效辅导的 4 个步骤
 - 3、如何进行绩效反馈
 - 4、“批评”的第一个金点子：汉堡原理
 - 5、绩效考评中常见的十大误区
- 案例探讨：几种不同企业绩效管理规定