

《总裁人力资源实战系统》课程介绍与内容大纲

【课程分类】工商管理类课程，人力资源管理实战专题课，区别于国内其它人力资源课程的地方在于：解难题，给方法，做互动。

【国内地位】国内高端总裁班首选课程，是《企业“自运营”实战系统》的姊妹篇。运营课程回答的是怎么执行的问题，人力资源的课程回答的是如何选拔和培养执行人才的问题。

【课程内容】课程从招聘、录用、培养、薪酬、绩效、股权、晋级等几个方面，系统讲解“人力资源管理”的实战体系，是孟志强老师与顾问团队做管理咨询项目成功经验的总结。

【课程目的】帮助总裁学习人力资源管理的基本实战方法，解决企业“招不来，留不住，用不好，太依赖”的问题，为成长型企业奠定坚实的人力资源管理基础。

【上课方式】给工具，给方法，给案例，给训练，做互动，突出系统化、个性化、实战化的风格。

【标准课时】2天，每天6学时。

【适合对象】董事长、总经理、人力资源经理。不分行业，中小企业效果最佳。

【讲师特点】做咨询出身，实战、生动、有感染力，有“自运营”管理咨询项目等后续产品。

【课程大纲】

一、什么是人力资源管理

（一）人力资源的基本概念

- 1、定义：关于人才的选、用、育、留等一整套管理与培养系统。
- 2、作用：选拔和培养更多的人才，以满足公司快速发展的需求。
- 3、目标：人力资源管理的最高境界，是建立不依赖于任何能人的公司。

（二）对照：人力资源管理的三重境界

（三）成长型企业，人力资源管理的五大困局

（四）如何破局

二、人力资源管理体系

（一）企业管理体系：战略、人才、运营、文化

（二）人力资源管理体系

- 1、人才战略——“备胎”决定一切
- 2、招聘录用——选择大于培养
- 3、学习培训——回报最高的投资
- 4、薪酬绩效——让奋斗者富起来
- 5、员工关系——契约之上的和谐
- 6、企业文化——为团队赋能
- 7、股权激励——人人成为经营者
- 8、运营复制——建立不依赖于任何能人的公司

三、人才战略——“备胎”决定一切

（一）人力资源管理的的所有问题都是“备胎”不足的问题

（二）什么是“备胎”？

示范：用《组织架构图》做好人才规划

（三）关于A/B角制度的解惑

（四）训练课：A/B角计划训练

四、招聘录用——选择大于培养

(一) 问题与分析

- 1、为什么天天招聘，就是招不到合适的人才？
- 2、为什么招聘时感觉不错，来了之后才发现并不如意？
- 3、为什么招进了公司，不久就自己辞职了？
- 4、为什么通知了那么多人面试，结果就来了不到一半？
- 5、为什么一个人面试一个样，招聘是标准化好，还是经验型的好？
- 6、为什么高管招聘的成功率非常低，职业经理人真的很难找吗？

(二) 先有一位合格的人力资源经理

(三) 人力资源经理招聘标准（示范）

(四) 打开招聘渠道

(五) 招聘的前提是制定各岗位的《招聘标准》

(六) 员工选择企业的理由

工具：销售人员招聘标准（示范）

(七) 中高管招聘流程

(八) 招聘的基本程序

(九) 招不到人时的战略抉择

五、学习培训——回报最高的投资

(一) 问题与分析

- 1、为什么新来的员工，很快就流失了呢？
- 2、为什么老员工，多年以后成了“鸡肋”？
- 3、为什么待遇很高，优秀的员工还会离职呢？

(二) 我们的员工培训是如何做的？

(三) 培养的基本方式

公司培训、部门培训、外送培训、外来培训、亲自传授、检查培养、绩效评估、上级帮助、师徒传授、

工具：我们年度的培训计划是什么？

(四) 培训管理要点

- 1、老板必须是首席培训师
- 2、培训必须结合公司年度重点
- 3、培训必须符合公司个性化特点
- 4、培训必须简单、实用、生动、可持续化

六、薪酬绩效——让奋斗者富起来

(一) 问题与分析

- 1、为什么团队没有积极性？
- 2、为什么优秀的人会离职呢？
- 3、为什么新的薪酬绩效方案落不下去？

(二) 责、权，是“利”的前提

(三) 组织架构为战略和商业模式服务，分工要明确

工具：人力资源部部门职能说明书（示范）

工具：人力资源部经理岗位职责说明书（示范）

(四) 《岗位职责说明书》是第二份用工合同

- 1、您的岗位职责应当包括哪些？（是不是）
- 2、这些职责的考核指标是否合理？（对不对）
- 3、您是否愿意承担这个职责？（愿不愿）
- 4、您是否有能力承担这个职责？（能不能）

(五) 薪酬基本结构

基本工资+岗位工资+绩效工资+年终奖+其它

(七) 员工晋级制度

(八) 国家规定与企业福利

(九) 薪酬改革的风险提示

七、员工关系——契约之上的和谐

(一) 问题与分析

- 1、为什么当初兄弟情谊，最后不欢而散？
- 2、为什么昨天还在一起吃饭，今天告你到法庭？
- 3、为什么老板觉得对得起大家了，但是好像人人都感觉公司对自己不公平？

(二) 重要理念

- 1、和谐不等于和气
- 2、宽容不等于纵容
- 3、平等不等于平均
- 4、人性化不等于人情化

(三) 员工关系管理的重点工作

- 1、预防为主，2、敏锐观察，3、文件签字，4、营造氛围。

八、股权激励——人人成为经营者

(一) 问题与分析

- 1、为什么内部股权激励失败的多？
- 2、为什么股权激励不是分配，更多是分担？
- 3、为什么全员持股多半会出问题？

(二) 什么是股权激励，什么样的人可以成为股东

(三) 操作要点

- 1、运营成熟 2、人才到位 3、实际投资 4、约法三章

九、运营复制——建立不依赖于任何能人的公司

(一) 问题与分析

- 1、为什么能人走了，企业业务会停摆了？
- 2、为什么人管人很累，还是每天死盯不放？
- 3、为什么高人来了，公司系统跟人走了，高人走了，公司还得回头收拾“烂摊子”？
- 4、为什么有的公司不怕人走，业务发展还非常稳定？

(二) 用5i 运营模式，打造不依赖于任何人的执行系统

1、i1:结果清楚

i1 是执行的第一步，是起点，是前提。结果定义要清楚，就是要在行动之前，清楚地知道要做什么。

2、i2:方法明确

i2 是方法，在运营中主要指流程。i1 只回答了“做什么”，i2 回答了“怎么做”。流程复制的是团队与模式。

3、i3 :过程检查

i3 是对执行过程进行检查，检查的目的，不是罚员工的钱，不是找员工的茬，而是要防止出现不可挽回的不良结果，这个不良结果就是客户不满意，甚至投诉。

4、i4: 即时奖罚

i4 是考核，是奖罚，是对结果的评价，是对执行人的激励，用 KPI（关键绩效指标考核法）自己打分的方式，对当月的重点结果实行总结与评价。

5、i5:改进复制

i5 是改进复制，经常发生的问题就要改进，改进成功的方法就要复制。改进计划又回到 i1 中，以此形成管理闭环，5i 模式周而复始。

课程小结与分享。