
《企业人力资源管理问题的分析与解决》

【课程背景】

全业务运营时代，电信运营企业人力资源部门的角色必须从智能型、事务型部门转变成服务型、战略型部门，成为业务部门不可或缺的参谋助手和战略伙伴，成为推动电信运营企业转型的先锋。面对新形势，电信运营企业管理者们应该**围绕企业全业务战略、竞争策略以及具体的运营活动来设计、改进组织架构及人力资源系统**，利用市场机制和法律手段，优化员工队伍，做好人力资源配置的前瞻性部署。

【课程收益】

- 帮助管理者掌握当前组织管理及工作管理方面的原则和必备技巧；
- 让管理者掌握在目前电信运营商的特有体制下，激励机制建设的要点、方法及技巧；
- 提高管理者绩效管理的认知及实战技能，进而提高整个团队价值创造的能力，全面提高战略实施管理能力；
- 通过形成原因分析提升解决之道，达到统一思想及皮面误操作的目的；
- 提高管理者部署培育的技能，达到学习型组织建设的目的等收益。

【培训形式】

- 理论讲授 + 案例解析 + 视频点评 + 小组研讨 + 情境模拟

【课程大纲】

模块一、组织结构与工作分析

人力资源管理首先管理的是工作，而不是人，组织结构及岗位配置是企业的分工体系，而岗位职责及流程优化技能是人力资源管理技能提升的基础，通过本模块的学习，管理者将掌握当前组织管理及工作管理方面的原则和必备技能。

- 形式：讲授+互动研讨
- 方向：服务问题的解决——行为标准化
- 案例：同心顺
- 分享：流程型组织建设
- 应用：分工的效率与业务流程重整的操作

模块二、薪酬管理

管理者需要薪酬管理的技能，虽然他们不是决策者，但是薪酬管理的原理和技术还是必须掌握的，薪酬管理的原理达成共识是企业激励机制的重要组成部分。本模块通过案例式的教学，让管理者掌握在目前电信运营商的特有体制下，激励机制建设的要点、方法及技巧。

- 形式：案例式教学
- 方向：激励机制建设
- 案例：某省公司薪酬统一的设计与操作过程
- 分享：激励不是多给钱，员工需要的首先是分配公平

-
- 应用：解决分配不公的方法及工具，以及操作时需要注意的技巧

模块三、绩效管理

绩效管理是人力资源管理的核心问题，虽然大部分企业已经实践了多年，但还有很多误操作的环节，我们通过在某省电信运营商的深度访谈，归纳了数十个绩效管理案例，这些案例 100%来自于运营商，本模块通过讲解案例并提供解决之道，提高管理者绩效管理的认知及实战技能，进而提高整个团队价值创造的能力，全面提高战略实施管理能力。

(模块一)

- 形式：案例式教学+互动研讨
- 方向：绩效管理
- 案例：运营商绩效管理 30 例（历时 3 个月的访谈、整理及点评才归纳出来的）
- 分享：十几年的绩效管理实施过程出现了哪些问题，如何解决，用 3 个绩效案例
- 应用：同类型的绩效问题的处理

(模块二)

- 形式：案例式教学+互动研讨
- 方向：团队绩效目标的设计
- 案例：KPI 的设计
- 分享：统一干部团队的管理思维
- 应用：如何设计好指标

模块四、劳动关系管理

运营商用工管理的现状基本上都是多种用工并存的，既有法律风险又有人力资源开发的障碍。尤其是“混岗”现象，即同岗位多种用工形式并存，严重影响员工价值创造的积极性。本模块通过形成原因分析提供解决之道，达到统一思想及避免误操作的目的。

- 培训形式：讲授+案例式教学。
- 方向：用工管理及员工关系；
- 案例：某省公司的用工管理改革的设计与操作；
- 分享：同岗位多种用工形式的法律风险规避与人力资源管理各项机制的建立；
- 应用：运营商的无奈，央企的约束与激励，如何避免用工管理的误操作的方法及工具。

模块五、培训管理

培训管理是人力资源开发的重要手段，是人力资本增值的保证，管理者是员工成长的第一责任人，也是学习型组织建设的关键。本模块通过介绍标杆企业的培训管理的设计与开展，提高管理者部署培育的技能，达到学习型组织建设的目的。

- 形式：案例式教学+互动研讨
- 方向：学习型组织建设
- 案例：标杆企业的培训管理
- 分享：实战导向的培训工作开展的原则
- 应用：培训的组织与实施

模块六、招聘与团队

招聘管理是团队建设的首要问题，人力资源管理强调的是“选对人永远比培养人更重要”，目前运营商的人才素质标准普遍还在探索当中，如何能够围绕高绩效团队的建设来定义素质是当务之急。本模块通过素质词典的研究及应用给出解决之道。

- 形式：案例式教学+互动研讨
- 方向：素质的研究

-
- 案例：素质词典
 - 分享：选对人重要还是培养人重要？
 - 应用：素质词典的应用