

人力资源管理实操课程大纲

【主讲老师】周洪超

【课程目的】

管理的核心是管人，人才的竞争是企业竞争的核心，人力资源开发成为企业发展的关键，人力资源管理是所有管理工作中最富有创意的管理，他们处于企业权力最集中的管理层，掌握着企业人事调配权，为企业制订招聘，培训，绩效考核，薪资福利等一系列人才规划。

提升企业招人、育人、用人、留人、激励人的管理艺术；通过建立全面绩效管理系统，全面打造企业可持续发展核心竞争力和系统化管理建设平台，提高团队向心力和凝聚力！

人力资源管理工作也成为职场上的“明星职业”。使人力资源从业人员掌握现代人力资源的管理技术和前沿理念，做好人力资源的角色定位,提高从操作层面到规划层面，从规划层面到战略层面的能力。真正成为公司人力资源不可或缺的专家、管理者；成为组织变革与战略规划的设计者、推动者。

【学习方式】

理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

【学习对象】

公司中高层管理人员和人力资源部门

【学习时间】3天

【学习收获】

- 1、熟悉人力资源规划的基本步骤与方法，提升人才盘点、定岗定编对人才需求的精准预测；
- 2、掌握招聘系统化流程和方案制定，系统的掌握招聘和面试的技巧，提高招聘的效率；
- 3、有效开展培训需求调研，掌握常见五种调研分析方法，正确有效开展培训需求分析，基本掌握培训需求的三种结构模型；
- 4、全面认识绩效指标体系和推行绩效指标的价值，在创造价值思想为源头的基础上，掌握建立绩效指标构建程序和绩效指标分解、绩效指标提取、绩效检验、绩效绩效辅导与改进和绩效考核结果兑现的方式方法与技巧！
- 5、掌握职位、绩效、技能、潜力、贡献、津贴、福利等不同的薪酬设计方法；
- 6、掌握薪酬的动态管理过程，激励员工不断向职位、能力、绩效、个人成长等方面的努力；
- 7、协调员工与管理者、员工与员工之间的关系，引导建立积极向上的工作环境。

人力资源管理实操课程大纲介绍

第一节 人力资源规划

一、公司高层关注的人力资源管理工作

- (一) 战略执行与业绩机制
- (二) 激励团队
- (三) 打造系统

- (四) 实现目标
- (五) 组织发展与人才培养
- (六) 财务指标与 HR 管理
- (七) HR 信息与决策支持

二、直线经理与 HR 经理的职责分工

三、人力资源规划是公司发展战略的支撑

- (一) 人力资源规划的目标
- (二) 人力资源规划的具体内容
- (三) 人力资源结构分析的维度
- (四) 人力资源供给预测的步骤与方法
- (五) 根据供需情况制定人力资源开发策略

案例研讨：某制造企业人力资源规划

现场练习与点评：用一张表做人力资源管理规划

第 2 节 营销式的招聘面试

一、企业招聘的意义和挑战

- (一) 招聘的意义
- (二) 企业招聘的常见问题
- (三) 企业真正需要的人才类型

二、招聘识人的理论思想

- (一) 冰山模型
- (二) 洋葱模型

三、招聘渠道

- (一) 招聘的渠道
- (二) 招聘渠道特性分析
- (三) 不同招聘渠道适用的招聘对象

现场提问：什么样的招聘对象适合哪些招聘渠道

四、营销式招聘准备工作

- (一) 招聘计划的制定
- (二) 招聘费用预算
- (三) 招聘的宣传和推广
- (四) 团队组建和团队培训

案例分析：某公司的招聘计划、渠道是如何制定和选择的

五、招聘流程管理

- (一) 职位发布
- (二) 简历收集
- (三) 简历筛选
- (四) 初试复试

六、面试相关知识

- (一) 面试的定义及目的
- (二) 面试应注意的问题
- (三) 五大类别职位应聘者的核心能力分析

七、面试方式

- (一) 结构化面试
- (二) 人才测评（笔试）
- (三) 无领导小组讨论
- (四) 团队游戏
- (五) 情景模拟测验

模拟演练：选取一到两种面试方法进行现场模拟，然后分组讨论进行评价

八、招聘工作的考评

- (一) 质量考评
- (二) 效率考评
- (三) 成本考评

九、编制招聘工作分析与工作方案

十、招聘激励方式

第参节 培训提升

一、为什么要做培训

- (一) 从战略地图到人才地图
- (二) 人力资源核主工作是创造价值

二、我们心中期望的人才

三、学习力等于企业竞争力

四、企业培训的大六大误区

- (一) 流行什么就培训什么
- (二) 培训是一种成本
- (三) 效益不好无钱培训
- (四) 效益太好不需培训
- (五) 培训是灵丹妙药
- (六) 培训工作流于形式

五、企业培训管理六大现状

研讨：为什么培训效果差

六、培训需求从哪儿来

- (一) 自我提升发展需求
- (二) 尽职履责需求
- (三) 客户满意需求
- (四) 战略发展需求

七、培训调研

- (一) 培训调研内容
 - 1、公司
 - 2、组织

- 3、个人
- (二) 四种调研方式
- 八、 大培训体系分析
 - (一) 学习型组织
 - (二) 资源库建设
 - (三) 学院建设
 - (四) 课程效果
 - (五) 社会资源
- 九、 培训需求对象分析
 - (一) 在职分析
 - (二) 入职分析
- 十、 培训目标与指标之间关系
- 十一、 培训计划方案编写
- 十二、 预算培训年度费用

第四节 薪酬设计与管理

- 一、 激发动力——解决薪酬管理常见问题
 - (一) 解决之道——薪酬设计与激励
 - (二) 激励之道——企业发展需求与员工个人需求的满足：
 - (三) 五大平衡薪酬设计哲学思想

研讨；薪酬的选人、育人、用人、留人策略

- 二、 薪酬是什么
- 三、 薪酬需解决的四个核心问题
- 四、 薪酬设计
 - (一) 薪酬的类型
 - (二) 薪酬结构设计
 - (三) 职位工资设计
 - (四) 职位评估
- ★ 薪酬设计咨询管理案例讲解
- 五、 薪酬管理
 - (一) 薪酬切换方法
 - (二) 薪酬制度中常见的问题
 - (三) 薪酬保密处理
 - (四) 薪酬的动态管理

- (五) 薪酬核算权限管理
- 六、薪酬整体设计思路
- 七、薪酬设计步骤

第五节 绩效管理

一、目标自上而下分解，绩效自下而上达成

- (一) 以奋斗者为本，鼓励冲锋
- (二) 绩效要拉开差距
- (三) 组织压力与个人驱动失衡

实操练习：对本公司的绩效管理进行诊断

- (四) 绩效管理的主要问题点
- (五) 机制的水分、激励失效
- (六) 湖北某公司绩效管理初步诊断
- (七) 绩效管理就是利润管理
- (八) 绩效管理体系十大思考问题点

二、战略性绩效管理激励系统实操

- (一) 绩效管理体系——1核2元5维
- (二) 绩效管理操作系统
- (三) KPI——基于职责，体现战略
- (四) 绩效考核主体
- (五) 考核方式
- (六) 考核指标设计
- (七) 分级分类分层实施考核
- (八) 建立 KPI 绩效指标库
- (九) **案例分享：二家企业 KPI 绩效指标库建设**

实操练习作业 6：KPI 指标库建设

- (十) 考核指标目标权重的加分与减分项
- (十一) 考核等级系数应用从正面激励设计

三、绩效检查与绩效辅导

- (一) 绩效检查
- (二) 绩效面谈

模拟演练：绩效辅导与绩效面谈

四、绩效考评

- (一) 层级绩效考核程序与注意事项
- (二) 年度述职会议的组织与实施

- (三) 考核成绩等级限制
- (四) 考核成绩确认与投诉处理

模拟演练：绩效考核会议

五、绩效结果兑现

- (一) 目标聚焦——确保员工“力出一孔”、“利出一孔”。
- (二) 绩效工资
- (三) 工资调整
- (四) 激励奖金
- (五) 评优评先
- (六) 人才培养
- (七) 岗位晋升
- (八) 任期管理

第六节 员工关系管理

一、员工关系管理的目的

二、员工关系管理的重点

- (一) 招聘期
- (二) 试用期
- (三) 工作期
- (四) 离职期

三、员工关系管理误区

- (一) 误区之一——“包论”
- (二) 误区之二——“均论”
- (三) 误区之三——“文凭论”

四、员工关系管理的具体内容

- (一) 劳动关系管理
- (二) 员工纪律管理
- (三) 员工人际关系管理
- (四) 沟通管理
- (五) 员工绩效管理
- (六) 员工情况管理
- (七) 企业文化建设
- (八) 服务与支持
- (九) 员工关系管理培训

五、员工管理关系境界

- (一) 员工关系管理的起点是让员工认同企业的远景
- (二) 完善激励约束机制是员工关系管理的根本
- (三) 心理契约是员工关系管理的核心部分
- (四) 职能部门负责人和人力资源部门是员工关系管理的首要责任人