

《非人力资源管理能力提升》

人力资源实战专家—魏云东

【课程背景】

人力资源作为企业最关键的资源之一，管理的成效直接关系到企业的生存与发展。管理层对人力资源工作的深入理解能够有效的提升整体的组织管理能力，有效的掌握员工的绩效动态、思想动态，在人员退出时候如何有效的做出相应的应对方法。在问题处理过程中，沟通技巧尤为重要，有效沟通是每个企业获取竞争优势和成功的重要法宝。本课程从法律条款的解读、人员退出机制的处理技巧，绩效管理体系流程介绍、绩效面谈技巧四个维度，用案例的形式讲解了企业人力资源管理中沟通的重要地位和作用，从人力资源管理角度对企业如何建立的管理沟通模式提供可操作的技巧和建议。

【参加对象】 总经理、人力资源部门、部门经理以上管理人员。

【课程时间】 1-2 天

【课程收益】

1. 掌握劳动关系中的相关法律条款，降低用工风险
2. 掌握多种人员退出情况介绍以及应对处理技巧
3. 掌握应该员工解除争议中的处理技巧
4. 掌握快速完成经济性裁员的操作方式

5. 提升员工退出操作中换位思考掌握员工心态的能力
6. 掌握绩效管理的概念，以及常用的绩效管理工具
7. 掌握绩效面谈中的方法和技巧，让员工绩效改进中更为主动

【课程大纲】

第一部分：人员退出应对技巧

一、人员退出有哪些情况？

1. 员工辞职

- (1) 个人员工辞职风险低
- (2) 公司过时辞职风险高

2、合同到期终止

- (1) 企业不续签风险高
- (2) 员工不愿意续签风险低

3、协商离职

4、员工无过错公司解除

- (1) 医疗期内员工
 - 当试用期遇上医疗期
 - 医疗期满解除员工的注意事项
- (2) 不胜任工作解除员工的操作要领？
- (3) 客观情形发生重大变化
- (4) 如何辞退试用期不符合条件的员工

(5) 集体裁员风险高

5、员工过错性辞退需要的注意事项

二、辞退员工的风险后果

1 双倍赔偿

(1) 对工龄长的员工处理方法

(2) 对高管的处理技巧

(3) 对三期女员工的处理技巧

2、如何控制继续履行发生的概率

(1) 提高协商的成功率

(2) 提高解除合规性

(3) 提高仲裁技巧

- 解除时间和仲裁时间的间隔（仲裁时效）
- 继续履行是否还有现实性
- 员工现在是否已经有工作
- 矛盾的尖锐程度
- 支付 2n 的意愿

案例讲解分析

三、为解除合同做好基础性工作

1、法庭对证据的要求

2、企业制度建设是否健全

- (1) 企业必须具备的制度
- (2) 制度公示流程的合规化

3、企业招聘管理风险控制

- (1) 入职必签的法律文件
- (2) 体检、背调有意义么？
- (3) 劳动合同设计要注意的问题

4、企业绩效管理风险控制

- (1) 绩效计划和结果的流程是否合规
- (2) 绩效不合格的处理方法

5、企业离职管理风险控制

- (1) 离职必签的法律文本有哪些？
- (2) 离职协议的设计
- (3) 员工提前 30 天告知后，企业可以缩短离职时间么？

四、面谈前的准备工作

1、为什么辞退员工—确定开具策略

- (1) 真实的事实
- (2) 对员工心理预期的引导策略

2、谁去与员工面谈？--指定合适的协商代表

- (1) 谁来主谈
- (2) 谈判代表如何切入？

(3) 感受、感知、发现技术

3、分析员工动机

(1) 了解员工动机

(2) 分析员工基本信息及其意义

(3) 了解员工的以往工作表现及特殊事件

4、辞退方案的制定

(1) 快速寻找协商方案的方法

(2) 补偿方案的设计

(3) 施压方案的设计

(4) 补偿与施压配合运用的技巧

(5) 推进方案落地的实施技巧

案例讲解分析

五、员工的十二种心理状态及对应办法

1、心理落差

2、补偿心理

3、报复心理

4、封闭心理

5、从众心理

6、领袖心理

7、对等心理

8、 逆反心理

9、 反复心理

10、 抵触心理

11、 心理失衡

12、 心理调整期

第二部分：经济性裁员的操作技巧

一、 认识裁员

二、 裁员的流程是什么？

三、 裁员操作中八项原则

四、 制定裁员方案需要考虑哪些因素？

案例讲解分析

第三部分：绩效管理体系

一、 初步认识绩效管理

1、 绩效管理的流程

2、 绩效管理的核心

二、 绩效诊断与改革

1、 深入业务，如何做好绩效诊断

2、 中高层盘点做好绩效达成的首要任务

三、 绩效管理工具介绍

- 1、 深入业务建立 KPI
- 2、 目标关键结果-OKR
- 3、 平衡记分卡-BSC
- 4、 360 度绩效考核

四、绩效管理评估与评价

第四部分：绩效面谈技巧

- 一、 什么是绩效面谈
- 二、 绩效面谈的问题和困惑
- 三、 绩效面谈的方式
- 四、 绩效面谈难的根源
- 五、 绩效面谈的目的
- 六、 绩效面谈前的准备工作
 - 1、 案例分析：绩效面谈错误分析
 - 2、 绩效面谈准备的三个要项
- 七、 绩效面谈中的氛围营造四个方法.
- 八、 绩效面谈中提问回答的技巧
 - 1、 提问的方式
 - 2、 回答的方式
 - 3、 不让下属在面谈中找“理由”的方法

九、 绩效面谈中的情绪和节奏控制技巧

- 1、 控制面谈节奏
- 2、 控制面谈目标
- 3、 情绪调整和情绪控制

十、 绩效面谈中意见不统一处理的四个方法

十一、 绩效面谈中获得访谈人的认同的四个方法

十二、 针对不同类型员工面谈的策略

现场演练：针对绩效成绩为不合格的员工设计谈判策略

单元小结