
企业人力资源管理技能提升课程

——企业人才的选用育留实操训练

【课程背景】

在全球经济一体化的时代，企业竞争范围迅速扩大，竞争程度空前加剧。大量事实证明，经济竞争归根结底是人才的竞争，是人力资源综合素质的竞争，竞争的胜利者将是那些占据人力资源优势的企业。在这样的形势下，企业急需大批熟悉现代人力资源管理与开发的应用型人才和团队负责人。

本课程全面介绍企业人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬与福利、劳动关系管理等主要内容。通过本课程的学习，以及典型案例分析，使学员能够树立现代人力资源管理观念和实操技巧。

《人力资源管理技能提升》课程由郑蜀治老师结合近 **20** 年 HR 管理工作经验，及多年管理类实战课程授课实践精心打造，课程内容不仅凝结了公司内部 HR 管理的诸多精髓，同时还结合了老师在不同类型企业提供咨询与培训过程中提炼的实践工具与技巧。

【课程目标】

1. 提升学员的专业水平，让学员掌握人力资源管理岗位必备知识,熟悉具体的人力资源实务操作，提升自我竞争力。
2. 提升学员的履职能力，通过系统学习六大模块的实务操作技巧，学完后能胜任人事管理岗位工作,为企业贡献价值。
3. 掌握六大模块理论及工具运用，特别是薪酬体系设计与绩效考核体系设计的原理和方法。

【课程时间】共计 **6** 天（每个模块讲 1 天，每次讲二个模块）

【课程对象】企业人力资源部经理、主管、**HR** 职员

【授课方式】



【课程大纲】

第一部分：人力资源规划

导言：

- 1、企业中谁对人力资源管理工作负责
- 2、企业中人力资源管理的正确分工
- 3、战略性人力资源管理者角色转变

一、人力资源规划认知

- 1、何时需要做人力资源规划
- 2、人力资源规划的主要内容

二、人力资源规划的模型构建

- 1、企业战略分析（使命、愿景、价值观；廉价竞争型战略、独特型战略）
- 2、企业人力资源管理策略分析（吸引、投资、参与）
- 3、人力资源规划模型图

案例研讨：1、广东某高科技上市公司的人力资源规划

2、三星电子（中国）的人力资源规划

三、人力资源需求预测

- 1、人力资源需求预测的程序

2、人力资源需求预测的实用方法

- 1) 实用定量法：定员定额分析法
- 2) 贡献度分析法：人效联动机制法（人均贡献值）

案例分享：某企业的人效联动机制法实操

四、人力资源供给预测

1、人力资源盘点

- 1) 人力盘点的作业程序
- 2) 人力盘点的内容及操作要点

案例分享：1、人力盘点的思路

2、人力盘点报告

五、企业人力资源管理合理化的根本目标

- 1、HR合理化的具体操作：工作简化、精简机构、组织重塑

总结：能不用人，就不用人！

第二部分：招聘与配置

一、构建完整的招聘流程

需求分析 - 招募 - 甄选 - 录用 - 试用管理

二、设计与建立完整的招聘渠道

- 1、校园招聘渠道
- 2、社会招聘渠道

三、合适的人才到底在哪里？--人才地图的运用

四、各部门管理者在招聘中的角色定位

小组研讨：影响人才选拔质量问题的因素分析

五、企业人才画像

- 1、什么是企业人才画像
- 2、人才画像的构成与实际应用
- 3、胜任素质模型在招聘中的应用（冰山模型）
- 4、构建岗位胜任特征的操作步骤与技巧

现场演练：提炼研发经理的人才画像

六、关键行为面试法的使用

- 1、关键行为面试法的 STAR 工具介绍与案例分享
- 2、如何根据应聘者的行为分析素质情况（案例分享）

现场练习（小组 1 对 1）：行为性面试问题设计

七、心理测验工具的选择与使用

- 1、常用心理测验工具使用分析
 - 1) 人格测评工具：卡特尔 16PF
 - 2) 现场演练：卡特尔 16PF 人格测试。
 - 3) 职业心理测评：房树人绘画测试
- 2、价值观倾向测评

实操练习：某价值观倾向测评工具

3、职业能力测评

公文筐与无领导小组讨论

第三部分：培训与开发

一、互联网+时代的培训新理念

- 1、从学习到实现业务支持的跨越

-
- 2、翻转课堂正在颠覆传统的课堂教学模式
 - 3、知识管理在培训中的价值与作用日益凸显
 - 4、体验互动式的学习方式成为课堂教学的主流

二、从培训课程到绩效改进

- 1、员工绩效与培训是如何链接的
- 2、将学习转化为商业结果的 6Ds 法则
- 3、学习的价值链

课堂研讨：培训如何为企业带来价值

三、培训规划与需求分析

- 1、培训需求分析概要：个人、公司、工作任务三方面
- 2、常用培训需求调查方法介绍
- 3、培训规划与企业竞争战略的链接
- 4、制订年度培训计划的五大要素

案例分享：

- 1、中广核集团的“白鹭计划”
- 2、OPPO 的关键人才培养体系

四、员工职业发展管理

- 1、认知职业生涯
- 2、员工职业生涯发展地图与困惑
- 3、“三点一线”定位模型

课堂研讨：培训管理者的路在何方

第四部分：绩效管理

一、企业各类人员在绩效管理工作中的角色认知

- 1、中层管理人员在绩效管理中的角色与主要责任
- 2、中层管理人员与人力资源部的分工与合作
- 3、一般员工在绩效管理中的角色与主要责任
- 4、HR 管理人员在绩效管理中承担的责任和主要工作

二、企业绩效环境分析

- 1、经营环境分析
- 2、文化环境分析
- 3、管理环境分析
- 4、员工需求分析
- 5、绩效成本分析

三、战略性绩效系统构建

- 1、绩效指标体系
- 2、考评运作体系
- 3、结果反馈体系

四、关键绩效指标体系设计方法

1、绩效指标设计的主要方法及要领

- 1) 如何使用战略地图分析法
- 2) 如何从职责中提炼绩效指标？
- 3) 如何从关键流程中（或工作短板中）提炼绩效指标？

- 1、KPI 体系设计思路与原则
- 2、KPI 指标体系设计步骤
- 3、如何设计公司级 KPI？

案例分享：企业公司级 KPI 指标设计与提取

1、如何设计部门级 KPI?

现场练习：部门级 KPI 提炼与设计

2、如何设计职位级 KPI?

现场练习：职位级 KPI 指标分解与设计

课堂研讨：

1、某大型国企 KPI 设计的问题

2、广东某上市公司的 KPI 设计案例

五、绩效沟通与改进

1、绩效沟通的目的

2、绩效沟通的障碍分析

3、如何做好绩效沟通的准备工作

4、绩效沟通的流程及要求

现场演练：怎样进行正确、有效的绩效面谈

六、OKR 目标与关键结果工作法

1、什么是 OKR？-不确定性变革时代的组织

2、哪些企业/部门/岗位适合使用 OKR

3、KPI 与 OKR 的关系-传统绩效管理的挑战与困惑

4、OKR 的精髓（聚焦、透明、挑战、对齐、激活）

5、OKR 的项目的推行技巧与要点

6、有效持续的反馈与教练

案例研讨：OKR 实战案例（百度、宏达、中国铁塔）

课堂演练：建立企业层面 OKR 与部门层面 OKR

第五部分：薪酬管理

一、与时俱进—识别员工的不同需求

- 1、员工激励案例导入
- 2、员工心态分析：他们到底需要什么？
- 3、客户思维：90后自画像。小组讨论并分享
- 4、马斯洛与双因素理论的认识
- 5、激励员工不用钱：知名企业案例分享

二、全面薪酬管理认知

1. 薪酬; (分享：华为HR铁三角)
2. 福利
3. 工作 - 生活平衡
4. 绩效与认可
5. 培训与职业机会

案例分享：职场冷暴力

案例分享：企业全面薪酬结构图

三、薪酬体系设计的关键点

- 1、薪酬要素的选择
- 2、薪酬体系设计的7个步骤
- 3、企业人工成本总额控制方法

案例分享：国内某新能源上市企业人工成本总额控制办法

四、基于职位的薪酬设计步骤

- 1、工作分析

-
- 2、职位评价（要素计点法）
 - 3、市场薪酬调查
 - 4、薪酬水平定位
 - 5、建立基于职位的薪酬结构
 - 6、薪酬结构设计与管理机制

案例分享：

- 1、企业常见薪酬结构表
- 2、广东某电子企业薪资结构表
- 3、制造业典型的岗位等级薪酬结构表
- 4、某高科技企业宽带薪资结构表

五、关键人才的薪酬设计

- 1、高管团队
- 2、工程技术
- 3、营销人员

六、奖金分配方案的设计

- 1、确定企业奖金包
- 2、确定部门战略贡献系数
- 3、确定部门奖金包
- 4、员工岗位绩效系数及奖金分配

第六部分：劳动关系管理

一、员工入职劳动风险管控

1. 入职申请表与劳动合同管理（身份证识别/特殊岗位提供担保/背景调查/试用期/工

资约定)

2. 工作职责和详细工作内容约定 (工作说明书/岗位工作实务手册)
3. 绩效合同的签署 (针对管理岗位/销售岗位)
4. 保密协议与竞业禁止的约定 (研发及核心管理人员)
5. 员工手册或员工奖惩管理条例签署 (注意文件的合规性)

案例分享：

- 1、深圳科技园某企业员工关于竞业禁止协议争议的案例。
- 2、入职签署绩效合同的案例 (应该如何约定合同的细节?)

二、员工在职劳动风险管控

1. 试用期评估管理 (案例：试用期解雇员工的三个要点)
2. 员工考勤与请假、休假管理 (案例：员工请病假被解雇)
3. 员工晋升与调动管理，工作调动协议。(案例：部门解散了，员工可以调动么？深圳某公司调动老员工的真实案例)
4. 员工加班与调休管理，相关法律规定与加班时间管控、统计/综合计时制度。(案例：某公司因加班与值班安排引发的劳动争议)

三、员工离职劳动风险管控 (员工离职手续办理)

1. 员工离职动向管理 (早期的员工离职信号识别及应对措施)
2. 离职面谈的方法与技巧 (离职申请表的设计及风险防范)
4. 离职手续办理 (辞职书、工作交接相关规定、确认离职时间、物品交接、风险抵押金、工资代领的规定、离职单据的有效签署)
5. 员工自动离职的处理 (案例：如何处理自动离职员工的离职手续和离职工资结算的问题)
6. 解雇员工的处理程序 (案例：1.员工吸毒被拘留的处理案例)

课堂实例分享：

- 1、广东惠州某公司员工集体劳动争议案件的分析与思考
- 2、课堂分享：和谐劳动关系实例（吉列）