

人力资源体系全模块

整体课程收益：

- 通过这几天的展示交流，案例分析，角色扮演等方法的学习，我们将提纲挈领地学习人力资源体系六大模块的关键点和它们之间的衔接。本课程将为人力资源管理者突显自己部门的专业绩效清晰地指明方向。
- 张老师具有将近 20 年的人力资源和管理经验，其中大部分是在 500 强企业管理岗位上获取的一手实践经验。张老师为各大企业和高等院校进行过本培训。例如：张老师曾经为 TCL 集团和分公司所有的人力资源负责人进行过本培训并获得一致好评。学员们评价是：“课程实战性，贴近现实工作，回去就能用。”

培训大纲：

第一部分：人力资源规划

第一章：人力资源的角色与任务

- ◆ 新人力资源的概念：服务与咨询
- ◆ **EEI&LLP**
- ◆ **HRBP-与人力资源三支柱**
- ◆ 人力资源部如何出绩效？-为核心业务部门提高卓有成效的服务

第二章：人力资源规划

人力资源规划是使企业稳定的拥有一定质量的和必要数量的人才的规划。它基于对核心业务了深刻理解，并具有前瞻性。

第一节：人力资源规划的 5 大目标

1. 得到和保持一定数量具备特定技能、知识结构和能力的人员。
2. 充分利用现有人力资源。
3. 能够预测组织中潜在的人员过剩或人力不足。
4. 建设一支训练有素，运作灵活的劳动力队伍，增强企业适应未知环境的能力。
5. 减少企业在关键技术环节对外部招聘的依赖性。

第二节：工作分析

- 工作分析又叫职务分析、岗位分析，它是人力资源管理中一项重要的常规性技术，是整个人力资源管理工作的基础。
- 工作分析的 15 种信息
- 工作分析所获信息的整理方式有：1) 文字说明；2) 工作列表及问卷；3) 活动

分析；4) 决定因素法

第二部分：招聘与面试

第一章：招聘与结构化面试

员工招聘指按照企业经营战略规划的要求把优秀并且合适的人招聘进企业，把合适的人放在合适的岗位，并且对于 ta 的未来发展做出预测和胜任力预留。

什么是结构面试法

工具：结构面试问卷

工具：面试的六大操作步骤

第二章：行为描述式面试技巧

工具：BEI

- 传统的面试问题有哪些
- 行为描述式的面试技巧有哪些好处
- 应怎样保证问题有用
- 练习：换个问法
- 怎样追问
- 工具：追问放四枪
- 问题参考
- 怎样制作行为描述的问卷

练习：做问卷及角色扮演

将每两人分为一组：一个面试者，和一个应聘者。每个小组成员将为对方设计一个结构性问卷，并尝试不同角色

第三部分：绩效管理

绩效管理的目的：1) 考核员工工作贡献；2) 达成公司全体员工，特别是管理人员对绩效评估的认同和理解；3) 促进公司整体工作绩效的提升。

第一章：绩效管理是什么

- 讨论：绩效考核失败的主要原因是什么？
- 绩效管理是什么
- 经理们不情愿的理由及对策
- 绩效管理的原则

第二章：目标管理

- 图示：用什么来管理-展示百年来企业管理的进化
- 目标管理的 SMART 原则

- 目标管理的六大步骤

- 量化

练习：量化任何工作

练习：制定年度绩效目标-为自己真正的下属按照课题要求设定明年的绩效目标

第三章：绩效面谈与绩效辅导

- 漏斗式发问
- 绩效面谈技巧
- 怎样与表现不良的员工进行绩效面谈
- 思考：要不要批评
- 场景模拟：你认为你做得怎么样？
- 自我评估的好处
- 评估中的三个通病：偏见倾向、过高过低倾向、平均倾向
- 对策：强制分布

实际演练：绩效面谈

案例：应该给他多少分

第四部分：培训与开发

培训与开发：组织通过培训辅导等学习手段，提高员工的工作技能、知识水平和工作态度，最大限度的使员工的个人胜任力与工作需求相匹配，促进员工现在和将来工作绩效的提高

第一章：为什么需要培训

- 为什么需要培训经理？
- 今天称职，明天也称职
- 案例：建立承诺感和对企业的忠心-丰田汽车在美国分公司的入职培训

第二章：培训需求与计划

- 培训计划改进原则
- 培训费用分布的怪圈
- 工具：培训计划的531
- 工具：培训事件

练习：培训计划制定的18个步骤

第五部分：薪酬福利管理

薪酬的定义：是指员工为企业提供劳动而得到的各种货币与实物报酬的总和。其中：薪酬福利制度制订的步骤：1) 制定薪酬策略；2) 工作分析；3) 薪酬调查；4) 薪酬结构设计

第一章：薪酬原则

- 案例：该给他们多少钱？
- 薪酬原则
- 工资和奖金
- 内部公平性与外部竞争性

第二章：制定薪酬结构

- 薪酬结构的定义：是指一个组织机构中各岗位级别间相对价值及其对应的实付薪酬的关系。
- 示范：薪酬结构设计

工具：工资批准单

第三章：调薪应如何进行

- 避免承诺感
- 案例：加薪方案制定

第六部分：员工关系与留人

员工关系：劳动者和用人单位（包括各类企业、个体工商户、事业单位等）在劳动过程中建立的社会经济关系。主要涉及合法用工。

第一章：员工关系

- 什么是员工关系
- 关于劳动法我们必须要了解什么：历史变迁，劳动合同，劳动争议，女工保护等
- 员工关系的要点

第二章：如何留住员工

- 留人计划的 1:8:1，员工流失不是量的问题，而是谁走的问题，
- 员工流失成本分析
- 员工流失的原因：员工加入的是公司，离开的是主管
- 案例：领导，谢谢您对我的栽培，我要走了
- 留人的 11 个绝招

第三章：问题员工管理

- 思考：举例说明你眼中的问题员工
- 能力、意愿还是其它？
- 是你本人不喜欢还是 ta 对公司有害？
- 如何处理？
- 案例：推倒大山-公司有一个公认的“问题员工”，公司历任领导想推倒却屡试不

成。终于有一天 ta 自爆了。。。

说明

本大纲为初步方案，通常情况下会在培训前与客户做进一步沟通，根据具体情况调整成最符合实际情况的个性化方案。