

人力资源管理实务

Human Resources Management

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。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：人力资源管理框架 (6h)

第一章：人力资源的角色与任务 (1.5h)

- 人力资源管理与人事管理的区别
- 新人力资源的概念：管理，服务与咨询，HR 将在法律，专业参照和工具模板等方面向各有关部门提供专业的支持
- 通用汽车的 EEI 和摩托罗拉的 LLP
- 人力资源三支柱：HRBP，SSC 和 COE
- 人力资源部如何出绩效：有效地服务于核心业务

第二章：人力资源的 6 大模块 (0.5h)

1. 人力资源规划
2. 招聘与面试
3. 培训体系
4. 绩效管理
5. 薪酬福利管理
6. 劳动关系管理

第三章：招聘与面试 (4h)

第一节：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

第二节：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

第二部分：培训体系 (6h)

现在培训工作的主要问题在于：1) 培训没有有效地提升公司核心业务绩效；2) 培训工作在公司各项业务工作中的定位不清；3) 培训需求不吻合；4) 各部门经理参与不够等等。本章结合了大量法国先进的理念和工具对于培训体系设计和维护进行研讨。

第一章：培训体系

第一节：为什么需要培训经理？

- 培训的目的是让员工：今天称职，明天也称职

案例：建立承诺感和对企业的忠心（丰田美国分厂入职培训的执行方案）

- 为什么需要培训？
- 培训提升了赢利效率，和争取赢利的积极态度。
- 改善企业的各级别人员的工作知识和技能。
- 提高劳动队伍的士气。
- 协助组织发展

第二节：对能力和岗位的预管理-GPEC

- 培训的主要工作是对公司未来员工能力和岗位进行预管理
- 能力素质与能力素质模型
- 能力与岗位要求的匹配

第三节：免费和廉价资源

- 使用现存的（免费）资源
- 发展和倡导与总部和各子公司之间的联系
- 公司交流计划
- 夜校计划

案例：教育资助计划-让真正想学习的人得到资助而不是乱发福利

第二章：培训需求与培训计划

第一节：培训需求

- 培训失败往往是培训需求没有找准

- 讨论：培训需求是谁的需求
- 图示：培训需求的ABC区
- 培训需求收集的三大纪律八项注意

第二节：培训计划的制作

- 培训计划的要素
- 练习：培训计划的18步排序
- 培训计划改进原则
- 培训费用分布的怪圈
- 培训计划的531

案例：如何提高培训计划的达成率

- 培训事件：如何让大家感受到培训

案例：质量体系培训

- 怎样让培训出效果
- 为谁服务：培训的主要服务对象是核心业务部门
- 经营感觉：培训不仅要客观上有效果，更重要的是让有关领导**感觉到效果**

第三节：服务标准

- 在培训阐释中要反复提到部门经理们的目标。在‘他们的’办公室谈‘他们的’问题
- 为了认清部门及个人的需求而会见
- 培训营销
- 在企业内部的报纸上撰写文章。
- 向所有部门发布培训信息。

案例：一份近乎完美的培训计划

第三章：培训的实施

第一节：培训的实施方法

- 在岗培训 OJT
- 离岗培训 Off-JT
- 内训师计划 IFP

案例：杭州某大型公司内训师培训实例

- 课程设计：知识性，实用性，趣味性
- 内训师制度的关键：要有有效的激励，尽量不给现金，与晋升挂钩，让高级别主管参与
- 师傅带徒弟 Mentorship

第四章：培训评估

- 评估是共同的责任，没有部门负责人，培训管理者是无法独立完成培训评估的。
- 柯氏四级评估模型
- 培训评估的3颗钉子和4个角色：部门经理是培训评估的责任主体，训前要做业绩参照，训后要跟踪打分。这样才能保证培训评估部只是流于个人印象。
- 每个层次的目标的指数

练习：选择评估方式

- 评估的方式有 5 种

1、观察职业行为

案例：美国桶装水中心的真实做法

- 2、学员工作领域的产品分析
- 3、学员个人业绩的结果分析
- 4、问题情况的批评分析
- 5、培训后的面谈

- 评估的衡量标准

工具：别人的培训体系

第三部分：人才培养模式搭建（6h）

通过人才盘点来辨识人才，全方位评价各级人才，让高潜浮出水面。实战练兵，展示并提升管理者的识人用人水平。统一标准，不同管理者用同一把尺子评价人。战略连接，真正将人力资源与战略连接在一起。

当现在的人才正在发挥作用时，未雨绸缪地培养其接班人，也就是做好人才储备，当这批人才变动后能及时替换上去。与此同时第三批接班人也在进行培训或锻炼，这样就形成了水平不同的人才，仿佛站在梯子上有高有低一样，形象地称为梯队。为的就是避免人才断层。

第一章：人才盘点

- 什么是人才梯队建设
- 人才梯队建设对组织有何意义
- 什么是人才盘点
- 人才盘点的四大目的
 1. 辨识人才，全方位评价各级人才，让高潜（高潜质人才）浮出水面
 2. 实战练兵，展示并提升管理者的识人用人水平
 3. 统一语言，不同管理者用同一把尺子评价人
 4. 战略链接，真正将人力资源与战略链接在一起
- 人才盘点对三大误区：目的偏离，缺乏衡量工具和标准，流于形式

第二章：人才的考察任用

- 目标管理：对目标的承诺与兑现
- 能力素质建设：能力素质模型，能力素质的 360°考核
- 人才任用的流程管理
- 观察期
- **P&S 接班人计划**
- 案例：你会选谁

第三章：绩效与梯队

- 什么是绩效
- 绩效考核的目的

- 绩效与选拔的关系
- 绩效与薪酬的关系
- **案例：他该得多少分？**

第四章：薪酬与梯队

- **案例：该给他们多少钱**
- 薪酬原则
- 针对梯队建设的留人计划
- 薪酬的 3P
- 什么是 Q3
- **薪酬对梯队的影晌**
- **案例：为什么不给我的人加薪？**

第五章：后备人才管理

人力资源的数量和质量不能满足公司快速发展的需求，尤其是核心专业技术人才和管理人才出现匮乏，后备人才管理就显得十分必要。在世界五百强企业中，78%以上的公司引进了后备人才管理体系。

- 管理培训生与快车道
- 谁可以入围
- HIPO 高潜质人才管理
- 导师制
- **案例：我不知道他们为什么对我那么好**

第六章：留人计划

- 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，缺乏精神待遇
- 案例：领导，谢谢您对我的栽培，我要走了
- 留人的 11 个绝招

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。