



202

王静

---

《人力资源管理管理与效能提升》

# 果程大纲



**【课程名**

**【课程背景】**

这是个“打劫”的时代！互联网技术为打劫提供了技术上的实现手段，资本为打劫提供了“烧钱” 海盗精神成为强悍的、致胜的商业风格。各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，商业乱世，一切都在快速变化，相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。因此，对公司的管理也提出了更多的要求；

变化的世界不变的真理：我们提出“一切要回到人才、服务于人才”的理念，认为企业发展的速度与高度，将由企业人才的厚度与广度决定。作为企业的人力资源管理者不但需要持续提升自身管理素养，更要在企业在对外谋求经营发展的同时关注员工的思想 and 行为方式，也就是为什么企业需要提升人力资源效能管理。就这一点而言，在企业中常出现以下疑问或现象：招聘越来越难，如何提高识人的准确性？如何快速发现人才的核心特质？员工要如何进行高效的培养与使用？在新的时代背景下，如何对核心人才进行保留？怎样提高员工的忠诚度？

《人力资源管理与效能提升》课程不但深入讲解人力资源管理的本质，还结合大量的案例分析讨论和实际操作，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，从而使普通管理者在培训现场就可轻松掌握人才的选、育、用、留等实战技能，帮助企业人力资源管理者真正成为人力资源管理的高手。

**【培训方式】** 案例研讨+小组讨论+情景模拟+现场演练

**【培训时长】** 1天（6小时/天）

**【培训内容】**

## 第一部分：人力资源管理的趋势解码

1. VUCA 时代，企业更需要可持续发展

2. 企业的可持续发展模型与人力资源发展展望：从人力资源到人力资本
3. 企业可持续发展-管理新焦点：人均产能
4. 提升企业的人均产能需要面对的三大问题：
  - 1) 解决企业当前经营管理问题
  - 2) 响应国内经济发展趋势与挑战
  - 3) 成就企业持续发展新局面
5. 思考一下：企业未计入人力资本总投入的费用有哪些？
6. 人力资本投资回报率（ROI）
7. ROI 三大关键衡量指标
  - 1) 输入：人岗匹配率
  - 2) 过程：人才成长速度
  - 3) 产出：人效提升
8. 提升组织 ROI 的五大循环
  - 1) 选-选择比培育更重要
  - 2) 试-通过试用期管理降低风险
  - 3) 育-言传和身教哪个更重要？
  - 4) 用-提升人均产能重中之重
  - 5) 留-有效激励+梯队建设缺一不可

## **第二部分：人力资源-人才招聘与甄选（洞察人心的观面识人）**

1. 以商业逻辑看待人才的招聘与甄选
2. 现代人力资源招聘与甄选遇到的中大难点要点
3. 人力资源招聘与甄选两大重点工具
  - 1) 胜任力模型
  - 2) 任职资格
  - 3) 胜任力模型 VS 任职资格
4. 胜任力模型偏重于岗
5. 任职资格偏重于人岗匹配
6. 从任职资格看企业的人才招聘与甄选
7. 任职资格组成的三要核心要素
  - 1) 参考项：品格、性格
  - 2) 核心项：胜任素质、技能、知识
  - 3) 基本项：经验、绩效、岗位
8. 从冰山模型看人员的招聘与甄选
9. 如何有效的组织与控制面试
10. 面试时的流程与提问-提升面试与甄选的精准度

### 第三部分：以绩效产出为先导的 HRBP 养成

1. 什么是绩效？绩与效的不同
2. 绩效管理的前世今生：2008-2009 我国全面引入绩效到今天
3. 绩效管理的四个核心关键步骤
4. 绩效管理不可或缺的三大要素
5. 绩效管理不等于绩效考核
6. 绩效管理与绩效改进
7. 资深的人力资源从业者如何以绩效思维看绩效改进
8. 如何推动绩效改进帮助企业实现人均产能的提升
  - 1) 从盖洛普的 Q12 看企业绩效管理
  - 2) 如何进行岗位分析与岗位说明
  - 3) 如何清晰明确的设定工作目标（管理工具讨论）
  - 4) 工作目标设定的 4 大要点与 3 个环节
  - 5) 职责的确认与设定目标（职责写什么？职责怎么写？职责书写注意）
  - 6) 部门的工作计划是如何诞生的。
  - 7) 考核都考核什么？如何考核？考核中的 3 个表格
9. 绩效面谈是人力资源管理工作价值的体现
10. 面谈的目的不仅仅是总结过去，更重要的是发展将来
11. 面谈的流程与面谈表格讲解（面谈 5 大步骤管理工具分析）
12. 面谈当中如何有效的倾听与提问（创造良好的氛围并打开话题与防备的心理）
13. 面谈中如何引导与控制
14. 如何与员工达成一直、有效的制定改进方案

### 第四部分：关键人才发展与人才梯队建设（阶段性人才管理技能）

1. 什么是人才梯队，企业为什么要做人才梯队建设？
2. 建设人才梯队关键的四个重大阶段
3. 人才梯队与关键人才发展相辅相成
4. 关键人才发展路径与学习地图
  - 1) 员工入职 0=6 个月管理与发展重点
  - 2) 员工 6 个月-1 年管理与发展重点
  - 3) 员工 1 年-3 年管理与发展重点
  - 4) 员工的 3-5 年管理与发展重点
  - 5) 员工 5-8 年管理与发展重点
5. 关键人才发展与人员的辅导提升
  - 1) 为什么要辅导？辅导员工技巧的产生、发展、运用（训练）

- 2) 根据员工能力与热情划分的四类员工
- 3) 四个阶段的员工的需求与所需的帮助
- 4) 根据教导与支持划分的四种不同风格的管理方式
- 5) 如何针对不同类型的员工施加不同的管理方式（四种管理方式的实践要点）