

人力资源管理六大模块（大纲）

为什么要学习本课程：

人力资源（HR）是社会各项资源中最关键的资源，是对企业产生重大影响和资源。历来被国内外的许多专家学者以及成功人士、有名企业所重视。许多企业就非常重视人力资源的管理。人力资源管理六大模块，是通过模块划分的方式对企业人力资源管理工作所涵盖的内容进行的一种总结。具体是指：人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工关系管理。

人力资源管理六大模块之间相互衔接、相互作用、相互影响形成人力资源管理的有效体系。其中，人力资源规划（**模块一**）是人力资源管理起点，主要通过规划帮助组织预测预计未来的人员需求数量及基本素质构成；招聘与配置（**模块二**），以人力资源规划为输入之一，解决组织人员配置、人岗匹配的问题；培训与开发（**模块三**），其主题是“育人”；绩效管理（**模块四**）是六大模块的核心，是其他各模块的主要输入，主旨在于帮助人、提高人，解决组织如何用人的问题；薪酬福利（**模块五**），旨在激励人，解决企业留人的问题；最终，劳动关系管理（**模块六**），旨在管理人、裁人，帮助企业形成合理化人力资源配置的有效循环。

谁该学习本课程：

人力资源工作者，企业的中高层管理干部

课时：18—36小时（3-6天）

课程内容详细大纲：

模块一：人力资源规划

□ 人力资源规划定义：是指使企业稳定的拥有一定质量的和必要数量的人力，以实现包括个人利益在内的该组织目标而拟订的一套措施，从而求得人员需求量和人员拥有量之间在企业未来发展过程中的相互匹配。

□ 人力资源规划的目标：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、能够预测企业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。

□ 人力资源的核查：是指核查人力资源的数量、质量、结构及分布状况。

□ 人力资源信息包括：个人自然情况、录用资料、教育资料、工资资料、工作执行评价、工作经历、服务与离职资料、工作态度、工作或职务的历史资料等。

□ 人力资源管理的五大要素：获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发

□ 人力资源需求预测的方法有：直觉预测方法（定性预测）和数学预测方法（定量预测）。

□ 人力资源供给预测包括：1、内部拥有量预测 2、外部人力资源供给量

□ 工作分析

□ 工作分析的定义：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。工作分析是借助于一定的分析手段，确定工作的性质、结构、要求等基本因素的活动。

□ 工作分析的作用：1、选拔和任用合格人员。制定有效的人事预测方案和人事计划。

3、设计积极的人员培训和开发方案。4、提供考核、升职和作业标准。5、提高工作和生产效率。6、建立先进、合理的工作定额和报酬制度。7、改善工作设计和环境。8、加强职业咨询和职业指导。

□ 工作分析的程序：准备阶段、计划阶段、分析阶段、描述阶段、运用阶段、运行控制

□ 工作分析的信息包括：1、工作名称 2、雇佣人员数目 3、工作单位 4、职责 5、工作知识 6、智力要求 7、熟练及精确度 8、机械设备工具 9、经验 10、教育与训练 11、身体要求 12、工作环境 13、与其它工作的关系 14、工作时间与轮班 15、工作人员特性 16、选任方法

□ 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

模块二：员工招聘与配置

□ 员工招聘的定义：是指按照企业经营战略规划的要求把优秀、合适的人招聘进企业，把合适的人放在合适的岗位。

□ 常用的招聘方法有：招聘面试情景模拟、心理测试、劳动技能测试

□企业在员工招聘中必须符合的要求：1、符合国家有关法律、政策和本国利益 2、公平原则 3、在招聘中应坚持平等就业。4 要确保录用人员的质量，5、要根据企业人力资源规划工作需要和职务说明书中应聘人员的任职资格要求，运用科学的方法和程序开展招聘工作。6、努力降低招聘成本，注意提高招聘的工作效率。

□招聘成本包括：新聘成本；重置费用；机会成本。

□人员调配有哪些措施：1、根据企业内外人力资源供求状况的调配措施。2 进行人才梯队建设。3、一般企业均实行从企业内部优先调配的人事政策。3、实行公开竞争的人事政策。5、考虑彼得原理的效应。

□人力需求诊断的步骤：1、由公司统一的人力资源规划。或由各部门根据长期或短期的实际工作需要，提出人力需求。2、由人力需求部门填写“人员需求表”。3、人力资源部审核。

□人员需求表包括：1、所需人员的部门、职位；2、工作内容、责任、权限；3、所需人数以及何种录用方式；4、人员基本情况（年龄性别）；5、要求的学历、经验；6、希望的技能、专长；7、其它需要说明的内容

□制定招聘计划的内容：1、录用人数以及达到规定录用率所需要的人员。2、从候选人应聘到雇用之间的时间间隔。3、录用基准。4、录用来源。5、招聘录用成本计算。

□招聘录用成本计算：1、人事费用，2、业务费用。3、企业一般管理费。

□招聘方法的分类：1、委托各种劳动就业机构 2、自行招聘录用

□招聘测试与面试的过程：1、组织各种形式的考试和测验。2、最后确定参加面试的人选，发布面试通知和进行面试前的准备工作。3、面试过程的实施。4、分析和评价面试结果。

5、确定人员录用的最后结果，如有必要进行体检。6、面试结果的反馈。7、面试资料存档备案。

□ 录用人员岗前培训的内容：1、熟悉工作内容、性质、责任、权限、利益、规范。2、了解企业文化、政策及规章制度。3、熟悉企业环境、岗位环境、人事环境。4、熟悉、掌握工作流程、技能。

模块三：绩效考评与管理

□ 绩效考评的定义：从内涵上说就是对人与事的进行评价，即对人及其工作状况进行评价，对人的工作结果，要通过评价体现人在组织中的相对价值或贡献程度。从外延上来讲，就是有目的、有组织的对日常工作中的人进行观察、记录、分析和评价。

□ 绩效考评的含义：1、从企业经营目标出发进行评价，并使评价和评价之后的人事待遇管理有助于企业经营目标的实现。2、作为人事管理系统的组成部分，运用一套系统的制度性规范、程序和方法进行评价。3、对组织成员在日常工作中体现出来的工作能力、工作态度和工作成绩，进行以事实为依据的评价。

□ 绩效考评目的：1、考核员工工作绩效。2、建立公司有效的绩效考核制度、程序和方法。3、达成公司全体职工，特别是管理人员对绩效考评的认同、理解和操作的熟知。4、绩效考评制度的促进。5、公司整体工作绩效的改进和提升。

□ 绩效考评的作用：一、对公司来说 1、绩效改进。2、员工培训。3、激励。4、人事调整。5、薪酬调整。6、将工作成果与目标比较，考察员工工作绩效如何。7、员工之间的绩效比较。

二、对主管来说 1、帮助下属建立职业工作关系。2、借以阐述主管对下属的期望。3、了解下属对其职责与目标任务的想法。4 取得下属对主管对公司的看法和建议。5、提供主管向下属解释薪酬处理等人事决策的机会。6、共同探讨员工的培训和开发的需求及行动计划。

三、对于员工来说 1、加深了解自己的职责和目标。2、成就和能力获得上司的赏识。3、获得说明困难和解释误会的机会。4、了解与自己有关的各项政策的推行情况。5、了解自己在公司的发展前程。6、在对自己有影响的工作评估过程中获得参与感。

□ 绩效考评种类：1、年度考核 2、平时考核 3、专项考核

□ 绩效考评工作程序分为：封闭式考评和开放式考评

□ 短期绩效考评效果评估的主要指标有：1、考核完成率 2、考核面谈所确定的行动方案 3、考核结果的书面报告的质量 4、上级和员工对考核的态度以及对所起作用的认识。5 公平性。

□ 长期效果的评估的主要指标：1、组织的绩效 2、员工的素质 3、员工的离职率 4、员工对企业认同率的增加。

□ 给予员工考核反馈的注意事项：1、试探性的 2、乐于倾听 3、具体化 4、尊重下级 5、全面地反馈 6、建设性的 7、不要过多地强调员工的缺点。

模块四：培训与员工开发

□ 培训的定义：培训是给新雇员或现有雇员传授其完成本职工作所必需的基本技能的过程。

□ 开发的定义：开发主要是指管理开发，指一切通过传授知识、转变观念或提高技能来改善当前或未来管理工作绩效的活动。

□ 培训与开发的定义：培训与开发就是组织通过学习、训导的手段，提高员工的工作能力、知识水平和潜能发挥，最大限度的使员工的个人素质与工作需求相匹配，进行促进员工现在和将来的工作绩效的提高。

□ 培训与开发的主要目的：1、提高工作绩效水平，提高员工的工作能力。2、增强组织或个人的应变和适应能力。3、提高和增强组织企业员工对组织的认同和归属。

□ 企业培训与开发工作的特性：1、培训的经常性 2、培训的超前性 3、培训效果的后延性

□ 人员需求分析包括：1、人员的能力、素质和技能分析 2、针对工作绩效的评价

□ 开展培训的深度取决于：长期目标与短期目标。包括：1、组织的人力资源需求分析 2、组织的效率分析 3、组织文化的分析

□ 培训的方法：1、讲授法 2、操作示范法 3、案例研讨法等

模块五：薪酬与福利管理

□ 岗位评价的定义：岗位评价是一种系统地测量每一岗位在单位内部工资结构中所占位置的技术。

□ 岗位评价的原则：1、系统原则 2、实用性原则 3、标准化原则 4、能级对应原则 5、优化原则，

□ 岗位评价五要素：1、劳动责任 2、劳动技能 3、劳动心理 4、劳动强度 5、劳动环境

□ 岗位评价的指标及其分类：岗位评价共分 24 个指标，按照指标的性质和评价方法的不同，可分为：1、评定指标，即劳动技能和劳动责任及劳动心理 14 个指标 2、测定指标，即劳动强度和劳动环境共 10 个指标。

□ 岗位评价的方法主要有：1、排列法 2、分类法 3、评分法 4、因素比较法

□ 岗位评价标准的定义：是指有关部门对岗位评价的方法、指标及指标体系等方面所作的统一规定。

□ 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。

□ 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 5、薪酬分级和定薪 6、薪酬制度的控制和管理

□ 薪酬结构的定义：是指一个企业的组织机构中各项职位相对价值及其对应的实付薪酬间保持着什么样的关系。

□ 影响薪酬设定的因素：一、内部因素 1、企业的经营性质与内容 2、企业的组织文化 3、企业的支付能力 4、员工。二、外部因素 1、社会意识 2、当地生活水平 3、国家政策法规 4、人力资源市场状况。

模块六：劳动关系管理

□ 劳动关系的定义：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

□ 劳动合同：是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。

□ 劳动合同订立的原则：平等自愿，协商一致。

□ 无效劳动合同：违反法律、行政法规的劳动合同以及采取欺诈、威胁等手段订立的劳动合同属无效的劳动合同。

□ 试用期的定义：是指用人单位和劳动者为互相了解、选择而约定得不得超过六个月的考察期。

□ 劳动合同具备的条款：1、劳动合同期限 2、工作内容 3、劳动保护和劳动条件 4、劳动报酬 5、劳动纪律 6、劳动合同终止的条件 7、违反劳动合同的责任。

□ 劳动合同期限的分类：有固定期限、无固定期限、以完成一定的工作为期限。

□ 劳动合同的变更：履行劳动合同的过程中由于情况发生变化，经双方当事人协商一致，可以对劳动合同部分条款进行修改、补充。未变更部分继续有效。

□ 劳动合同的终止的定义：劳动合同期满或劳动合同的终止条件出现劳动合同即终止。

□ 劳动合同的续订：劳动合同期限届满，经双方协商一致，可以续订劳动合同。

□ 劳动合同的解除：是指劳动订立后尚未全部履行前，由于某种原因导致劳动合同一方或双方当事人提前中断劳动关系的法律行为。

□ 集体合同的定义：集体合同是工会(或职工代表)代表职工与企业就劳动报酬，工作条件等问题，经协商谈判订立的书面协议。

□ 集体合同的内容：1、劳动条件标准规范部分。2、过渡性规定。3、集体合同文本本身的规定。

□ 集体合同生效：劳动行政部门自收到劳动合同文本十五日内未提出异议的，集体合同即生效。

□ 集体合同争议：因集体协商签订集体合同发生争议，双方当事人不能自行协商解决的，当事人可以向劳动行政部门的劳动争议协调处理机构书面提出协商处理申请；未提出申请的，劳动行政部门认为必要时可视情况进行协调处理。

□ 劳动争议的定义：是指劳动关系双方当事人因实行劳动权利和履行劳动义务而发生的纠纷。

□ 劳动争议的范围：1、因开除、除名、辞退职工和职工辞职、自动离职发生的争议。2、因执行国家有关工资、社会保险和福利、培训、劳动保护的规定而发生的争议。3、因履行劳动合同发生的争议。4、国家机关、事业单位、社会团体与本单位建立劳动合同关系的职工之间、个体工商户与帮工、学徒之间发生的争议。5、法律法规规定的应依照《企业劳动争议处理条例》处理的其它劳动争议。

□ 劳动争议处理机构有：1、企业劳动争议调解委员会 2、劳动仲裁委员会 3、人民法院

□ 劳动争议调解委员会：是用人单位根据《劳动法》和《企业劳动争议处理条例》的规定在本单位内部设立的机构，是专门处理与本单位劳动者之间的劳动争议的群众性组织。

□ 劳动争议调解委员会的组成：1、职工代表 2、用人单位代表 3、用人单位工会代表。

□ 劳动争议仲裁委员会：是处理劳动争议的专门机构。

□ 人民法院：是国家审判机关，也担负着处理劳动争议的任务。