

《年末如何做好绩效考核与关键岗位人才激励与发展 及 2012 年度人力资源计划专题培训》 (2 天)

【课程背景】

年终又到了，如何进行年终绩效考核，确保考核结果的公平、公正？如何根据年度绩效考核的结果分配年度奖金？如何通过绩效面谈有效激励员工等？这些都是许多老板及人力资源主管深感头痛的问题，如果这些问题解决不好将会导致优秀员工流失，甚至严重影响到企业的稳定与持续发展。

公司发展快速，人才捉襟见肘，各业务部门投诉人力资源部门：招不到人影响业绩目标的达成。人力资源部门抱怨业务部门：事先没计划、事中不配合、事后不回应，出事就推诿管理者不懂人力资源管理。业务部门则认为人力资源部未能尽职，专业人士太业余，两耳不闻业务事，一心只做无用功。HR 被业务部门如此定格，是冤枉？还是现实？当这类冲突产生时，该如何解决？是一味埋怨老板不支持人力资源管理工作？还是寻找同频共振的交流渠道？一念之差，你或被认同为企业的战略伙伴，或被核心部门边缘化。

一份怎样的年度人力计划可以助你成为战略伙伴的敲门砖？公司制定了下一年度的经营目标人力资源管理系统如何支撑到企业的经营目标实现？这值得企业管理层以及人力资源管理者深思。制定科学的年度人力资源规划，以及在此基础上做好关键岗位管理是确保企业经营目标得以实现的关键。

如何有效实施年度绩效考核呢？如何制定一份科学合理又能将企业战略落地的人力资源计划？

12 月 29 日-30 日，《年末如何做好绩效考核与关键人才的有效激励及 2012 年度人力资源计划专题培训》，由知名人力资源专家、实战派资深人力资源讲师周潮女士与各位学员一起做深入的交流和研讨，通过大量案例演练和情景模拟，深度剖析年度绩效考核的方法和工具，提升受训者年度绩效考核的管理能力，并手把手教您如何上交一份与老板同频度、同角度，并令老板满意的

人力计划，如何对公司核心岗位关键人才进行有效激励留住优秀人才。

【适用对象】

公司高管、人力资源总监、人力资源经理、绩效经理、招聘培训经理、调配薪酬经理，战略规划人员、人力资源主管、专员等

【课程收益】

- 提升 HR 的地位，从边缘化进入核心层
- 学会编制匹配企业战略的年度人力计划、掌握人力资源计划的方法和工具
- 正确认识年度绩效考核，掌握年度绩效考核操作的方法和工具；
- 掌握奖金分配的方法和技巧；
- 提升绩效面谈的技巧；
- 掌握关键岗位人才的管理办法和有效激励措施

【课程提纲】

第一部分：如何实施年度绩效考核实施

一：正确认识年度绩效考核

- 1、什么是年度绩效考核？绩效考核与绩效管理有何区别？
- 2、年度绩效考核与平时月度、季度绩效考核的过程有何区别？
- 3、年度绩效考核常见的问题及失败的原因
- 4、年度绩效考核需要的准备事项
- 5、年度绩效考核具体实施步骤及相关表单
- 6、举例某公司的年度绩效考核的具体流程和方法

二：年度绩效考核策略

- 1、平时有绩效考核的，其结果如何与年度绩效考核挂钩
- 2、没有平时绩效考核的，年度如何做？

- 3、公司有完整的绩效管理体系，年底的绩效考核又将如何操作？
- 4、考核结果如何有效运用？基于态度、能力与业绩的结果如何与培训、加薪、奖金、岗位晋升挂钩？
- 5、如何处理末位淘汰及强行比例分布
- 6、如何处理绩效投诉
- 7、几类特殊人员的处理策略

三：年终绩效面谈技巧

- 1、练习：一次艰难的绩效面谈
 - ✓ 案例启示一：绩效面谈流程
 - ✓ 案例启示二：绩效面谈主要内容及方法
- 2、重点讨论绩效结果反馈技巧训练
- 3、重点讨论业绩改善技巧训练
- 4、重点讨论下轮绩效计划沟通技巧训练
- 5、通过案例分析几类不同性格特征的人员在面谈过程中的注意要项

四：年终奖金分配管理

- 1、年终奖金分配总额设计
- 2、不同类型员工年终奖金发放系数及比例设计
- 3、年终奖金的发放策略及年终奖金评价体系的建立
- 4、奖金分配及发放冲突及异议管理
- 5、绩效奖金分配管理实战模拟

五：关键岗位人才的激励与发展

- 1、关键岗位的确定及人才通道设计
- 2、关键岗位员工职业生涯规划管理
- 3、关键岗位员工的考核管理办法及实施要点分析
- 4、核心人“财”的选拔与培养
- 5、员工激励认识及解决方案

- 6、员工薪酬满意度的调查与运用
- 7、长期激励与短期激励如何有效结合？
- 8、长期激励的几种常用方法及具体应用方案
- 9、头脑风暴：留人的具体措施（经济与非经济性的）

第二部分：人力资源年度规划（计划）

壹、 开篇案例导入探讨：

- 1、HR 的定位和角色责任
- 2、选错人或选对但留不住人到底是谁的责任？

二、人力资源年度计划认知

- 1、人力资源服务于企业战略
- 2、确定 HR 使命、愿景及战略目标
- 3、人力资源计划涵盖内容
 - ✓ 补充更新计划，退休，解聘，招聘
 - ✓ 使用调整计划，轮岗，资格
 - ✓ 发展计划，竞聘，升职，职业发展
 - ✓ 评估计划，绩效管理，沟通机制
 - ✓ 薪酬计划，薪酬，奖惩，福利
 - ✓ 培训计划，员工层，管理层，技术
 - ✓ 员工关系，沟通，合理化建议
 - ✓ 费用控制，各种费用预算
- 4、实施人力资源规划的重点、难点与对策分析

三、HR 计划五阶段及影响要素分析

1. 公司战略澄清
2. 内部人力资源现状分析

- ✓ 现有人员数量与质量
 - 硬指标：学历、专业、年龄、职级
 - 软指标：能力、特长、配置、成绩
 - 综合素质
 - 稳定程度
- 案例：某公司的人力资源现状分析报告

- ✓ 深入思考
 - 政策、配置、体系、架构的合理性
 - 历史遗留问题
 - 现实问题
 - 全面和局部
 - 解决建议
3. 各部门岗位定编状况和需求分析
 4. 定公司 1-3 年人力资源规划
 5. 制定人力资源规划执行的战术措施

四、人力资源费用预算规划

- 1、HR 薪资体系建设与完善规划
 - ✓ 建立动态薪酬分配模式
 - ✓ 薪酬分配的倾斜策略
 - ✓ 建立综合性的福利体系
 - ✓ 薪酬总额预算基本策略
 - 上一周期成本
 - 行业未来几年变化预期
 - 人力市场变动
 - 法规变动
 - 目标限制
 - 特殊项目要求
- 2、年度人力成本的预算（包括薪酬福利、招聘、培训、劳动关系等各项成本预算）

- 3、费用预算过程中的要项分析及解决方案

五、案例分享与实务操作：

- 1、案例分享：一份完整的人力资源计划的目录
- 2、案例：分享两个不同的著名企业的年度人力资源规划（计划）
- 3、实操：设计一份完整的 2012 人力资源计划（要求回去完成后提交，老师可以负责审阅）