

《人力资源经理管理实务特训营》

(3-4 天)

【课程对象】

人力资源经理、主管、主管及助理，有志于成为人力资源经理的所有人员

【课程背景】

现代企业需要持续地成长，需要不断增强赢利能力，需要不断提升股东价值。今天的 CEO 需要的 HR 经理不再是单纯的人事管理者，而是可以参与到战略管理决策中的高级人力资源管理人才，并且可以随时为企业的发展培养、供应、整合越来越珍贵的人力资源。作为 HR 从业人员，要成长为 CEO 的左膀右臂，您准备好了吗？

为了帮助企业提升人力资源管理水平，特别举办高级人力资源特训营，以期帮助企业建立完整的培训体系，提升人力资源经理的核心能力，借鉴先进管理方法，充实专业技能，提升管理水平，实现从人力资源管理向人力资本战略管理转变。

【课程目标】

1. 构建起人力资源管理的基本框架结构，为快速掌握主要操作方法打下基础；
2. 全面了解人力资源部经理的主要工作和常遇难题，以便迅速把握工作重点；
3. 初步掌握人力资源管理的主要工作流程与基本操作方法；
4. 重点提升人力资源管理的几个主要环节的几项实务操作能力。

【课程特色】

1. 以结构性概括介绍理论，集中关注实际操作训练，课前调研紧贴您的需要；
2. 在课内互动基础上，结合课后个别答问解决您的个性化问题，讲义资料丰富
3. 经典教材+实战教学+现场案例研讨

【课程大纲】

第一部分：企业核心竞争力与人力资源管理（2 小时）

1. 企业核心能力要素与人力资源管理
2. 人力资源管理在现代企业规范化管理中的角色定位

3. 人力资源管理者的职责分担及人力资源部门的职责
4. 合格人力资源管理者的素质模型
5. 新法背景下当前企业人力资源管理面临的主要问题及挑战
6. 中国企业人力资源的未来发展趋势解读

第二部分：人力资源管理基础 – 工作分析及岗位素质模型构建（2-4 小时）

1. 基于作业流程下的组织设计及定岗定编定员
 - 案例分析：不同的作业流程对岗位设置的影响
2. 工作分析的实务要点解析及具体操作方法
 - 案例：某企业完整的工作分析实务操作案例
3. 岗位说明书的编写要素及注意事项
 - 案例：一份完整说明书的解读
4. 依据岗位分析，构建企业战略导向的岗位评价系统和方法
5. 员工素质模型的构成及要素定义
6. 员工素质模型建立的流程、技术和方法
7. 员工素质模型在人力资源管理及其他业务板块中的应用
 - 案例：建立销售管理人员岗位素质模型
 - 案例：建立财务人员的岗位素质模型

第三部分 基于新法下的招聘体系的构建与面试技巧（3-6 小时）

1. 新法实施下招聘工作的重要性
 - 选错人企业付出的代价
 - 新法实施下招聘的注意要素（考察、任职要求、试用期管理等）
 - 员工入职的法律风险和防范控制
 - 案例：试用期不符合录用条件离职而发生的劳动纠纷
2. 如何建立和实施完善的招聘体系
 - 案例：一次失败的招聘
 - 制定有效的招聘策略的原则和方法
 - 如何控制招聘成本
 - 招聘渠道的选择及招聘方案的设计
 - 人才招聘录用、人才面试评价的流程

- 企业招聘相关流程及表单制作分析及实例
- 3. 基于工作分析和岗位素质模型下的面试体系的设计
- 4. 如何做好结构化面试
 - 演练：运用结构化面试技巧招聘销售经理和前台文员
- 5. 面试过程控制及常见误区
 - 案例分享：某公司对管理岗位的面谈结构表
- 6. 测评体系的设计
 - 技术评价中心的实务讲解与演练；
 - 案例分享：某企业通过无领导小组讨论招聘人力资源总监的测评方法
- 7. 招聘面试评估与优化
 - 招聘面试评估要项设计及结果分析；
 - 招聘准备率及及时率如何保证？
 - 面试评估过程中常见 10 大误区及避免方法
 - 如何确保招聘管理体系与人力资源管理其它模块的优化与衔接。
- 8. 角色扮演表演

第四部分 企业如何建立有效的绩效管理体系（重点）（6-8 小时）

1. 绩效考核、目标管理、岗位责任制与绩效管理的概念
2. 企业在不同发展阶段应如何引入绩效管理体系
 - 案例学习：某企业不同阶段的绩效管理制度分析与解读
3. 绩效管理与人力资源管理的关系及应用中的常见问题
4. 企业实施绩效管理的实践篇——政策（环境）、制度、流程、方法
 - PDCA 四个阶段的主要内容及操作实务分析
 - 自上而下指标分解过程的注意事项：如何与财务预算挂钩；SMART 原则如何运用；定性指标与定量指标的结合；头脑风暴法与因果分析法的具体运用等
 - 管理案例演练：某企业、某部门的考核指标提炼案例
5. 不同类型人才的评价指标系建设
 - 技术类人才的绩效管理方案——案例研讨
 - 职能类人才的绩效管理方案——案例研讨
 - 部门负责人的绩效管理方案——案例研讨
 - 操作类人员的考核办法-案例研讨

- 其他类型岗位的绩效管理方案——案例研讨
6. 绩效执行过程的辅导与沟通
 - 辅导的方法及注意事项
 - 中期述职报告的意义及要点解析
 - 定期报告及例会制度的实务操作要点及重要意义
 7. 绩效评估的实施及结果处理
 - 案例学习，某一业务单元绩效结果分析及绩效管理体系调整
 8. 绩效提升计划及面谈
 - 现场演练：某销售经理与业务员的绩效面谈
 9. 绩效改进计划的制订（组织层面与员工层面）
 - 练习：建立企业年度总体绩效提升计划

第五部分 如何构建有效的薪酬激励机制（3-6 小时）

1. 企业激励体系的基本架构
 - 薪酬设计的基本原则：外部、内部、个体三大要素的考虑
 - 薪酬市场调查所面临的难题和方法
 - 影响薪酬的主要因素分析及具体应对
 - 工资、奖金、福利的区别及运用
 - 长期激励与短期激励的具体方案设计
2. 员工激励的基本原理
 - 从激励心理学的发展看员工激励的演变
 - 演练：用头脑风暴法设计员工激励方法（不增加企业的直接人力成本的前提下）
3. 薪酬设计的常用方法介绍及分析
4. 企业薪酬体系设计的主要步骤和流程
5. 不同行业企业、不同战略的薪酬体系设计
6. 薪酬设计如何有效与绩效考核结果相结合
 - 案例：某企业的不同职层及职类的薪酬结构设计与考核管理办法的有效结合解读

第六部分 人力资源培训与开发系统（3-6 小时）

1. 培训策略及培训体系
 - 从企业战略与发展角度看培训体系

- 与企业发展阶段相适应的培训策略
- 健全培训体系构成的三个层面与操作方法
- 健全的培训体系都应该包括什么人力资源培训与开发系统模型

2. 培训需求分析方法

- 结合企业战略的需求和员工个人的发展需求来制定企业培训规划
- 案例：某公司的培训需求申请表的解读
- 从工作任务和岗位胜任能力模型中找到培训实施目标
- 建立培训路径与标准化课程体系
- 从绩效差距与个人职业发展的角度调查培训需求企业培训开发系统的建立与管理

3. 培训计划制定与实施

- 做好培训管理的最新理念：培训工作的有形与无形
- 建立培训体系应该先做点还是先建面
- 不同培训形式的不同效果分析

4. 培训方法及效果评估

- 不是所有的培训项目都需要做评估
- 不同的培训方法用不同的评估方法
- 培训方法因培训内容及参训对象的不同如何进行有效设计
- 鉴别员工行为改善的原因是否因为培训而产生的四个方面
- 管理人员的培训与开发
- 案例学习，企业关键岗位接班人计划练习
- 游戏：OJT法的具体实践

第七部分：构建和谐劳动关系（六、七部分只能选一或增加一天的培训时间）（6-8小时）

1. 用工模式的选择
2. 劳动合同及相关协议的签订
3. 规章制度与员工手册
4. 加班费的控制与管理
5. 各种假期管理和风险防范
6. 离职管理与风险防范
7. 劳动争议处理实务技巧