**人力资源全系列能力提升**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年5月14-15日（周二三）上海  培训讲师：贾勇  课程费用：4500元/人（含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费）  招生对象：部门经理、HR、及所有参与招聘面试的人员  友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询  课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00160.htm> |

课程收益：

 明确人力资源管理在企业组织中的角色与功能，了解人力资源管理特性及发展趋势

 学习人力资源规划、岗位分析与评估、人才甄选面试、绩效管理与考核、薪酬福体系设计、人才发展与培训体系设计等模块的专业知识要点与实操方法，全面提升人力资源管理基础专业能力

教学方式：

1. 主题讲授

2. 个案研讨

3. 专题讨论

4. 提问互动

参训对象：

部门经理、HR、及所有参与招聘面试的人员

授课形式：

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

课程大纲：

内容要点 工具/表单/模型 输出成果

 破冰，讲师自我介绍

 学习小组建立、学习内容介绍  塑造学习氛围、明确学习目标

1. 人力资源管理发展与特性

1) 人力资源起源与发展概述

2) 人力资源管理特性与实践运用要点

 社会性

 合适性

 价值性

 发展性

3) 人力资源管理部门的角色与功能

 专家顾问

 员工服务

 战略伙伴

 变革推动

4) 人力资源管理3D模型

 Discovery（发现）、Design（设计）Deliver（交付）

 HRBP的价值及与业务部门的关系

 HRBP运作的要点

2. 企业不同阶段人力资源管理要点

1) 初创期企业人力资源管理

 通过招聘确保有人可用

 绩效管理“以成败论英雄”

 强化薪酬物质激励

2) 成长期企业的人力资源管理

 规范的岗位的权责利体系

 注重内部人才培养

 绩效管理关注过程与结果

 具有保障性的薪酬水平

3) 成熟期企业的人力资源管理

 建立有竞争力的薪酬体系

 关注高潜力储备人才培养

 建立胜任素质体系、人才发展体系、绩效管理体系、信息化人才管理平台等

 强化企业文化建设，强调变革、危机意识

4) 衰退期企业的人力资源管理特点

 降低成本，裁员增效

 调整或精简部门，分流冗员

 保持效能并控制人工成本；

 主动与员工沟通，稳定人心  人力资源发展阶梯模型

 人力资源管理3D模型  了解人力资源管理发展的特性与内涵，明确人力资源部门的角色定位与功能

 掌握人力资源管理的特性在实践工作中的运用要点

3. 人力资源规划

1) 人力资源规划的主要内容

2) 人力资源规划同经营战略的统一

3) 人力资源规划三大层面

 战略解码

 组织能力

 管理体系

4) 人力资源规划三大模块

 基于战略的人才盘点

 确立目标与实施策略

 制订计划与实施评估

5) 人力资源规划七大程序步骤与要点

4. 岗位设计与分析

1) 岗位设计的主要方法

 组织分析法

 关键使命法

 流程优化法

 标杆对照法

2) 岗位分析的主要方法

 观察法

 面谈法

 实践法

 问卷调查法

 关键事例法

3) 岗位评估的方法

 排序法

 分类法

 比较法

 评点法

4) 岗位说明书的编制

 岗位说明书的内容结构

 岗位说明书的撰写要点  人力资源规划模型

 人力资源规划七步法

 岗位分析与评估问卷

 岗位说明书表单样式  了解人力资源规划与岗位设计与分析评估的知识要点

 通过实操练习掌握岗位评估的方法与岗位说明书的撰写技巧

5. 人才甄选与面试技巧

1) 人才甄选的木桶理论

2) 人才甄选的二大核心基础

 任职资格

 岗位胜任能力

3) 面试前的准备工作

 审阅简历和履历表

 电话面试与邀约要点

 面试接待及其它应注意的事项

4) 面试的主要方式

 混合式

 集体式

 轮流式

 简报式

5) 行为性问题与STAR面试技巧

 何谓行为性问题

 为什么要使用行为性问题

 行为性与其他问题的比较

6) 行为性问题STAR面试结构设计要点

 背景SITUATION

 任务TASK

 行为ACTION

 结果RESULT

7) STAR面试关键要点与追问技巧

 阐述明确，注意非行为特征描述

 阐述完整，注意事件描述完整性

 行为确凿，注意判断其胜任程度

8) 面试中的常见错误与注意事项

9) 新员到岗后的试用期管理  木桶理论

 胜任力模型

 人才画像图

 STAR面试模型  了解人才甄选核心要点与面试准备的工作内容

 通过实操练习掌握基于核心胜任力的STAR面试与行为性问题的设计技巧

6. 绩效管理与考核

1) 何谓绩效管理与考核

2) 绩效管理常见问题剖析

3) 绩效管理的三大循环

 绩效考核：目标分解

 绩效诊断：结果分析

 绩效提升：绩效辅导

4) 绩效考核的三大价值

 导向性

 标准性

 行为性

5) 常用绩效考核模式

 标尺评定法

 行为锚定法

 360度考核法

 目标管理法

 平衡记分卡

6) 现行常用绩效考核方法

 人物排序法

 配对比较法

 等级评定法

 强制分布法

7) KPI指标设计与开发

 目标分解与成功要因分析

 确定关键成功要素

 指标标准与权重设定要点

 标尺比例设定的原则

8) 九宫格人才盘点的运用要点

9) 绩效面谈技巧

 绩效面谈的事前准备

 建立并维护彼此信赖

 鼓励部属说话、倾听而不要打岔

 集中于未来而非既往

 优点与缺点并重

 以积极方式结束面谈  绩效管理闭环模型

 九宫格人才盘点模型  建立对绩效管理与考核的正确理解和系统认知

 掌握绩效管理体系设计与考核的流程模式、绩效指标、标准与权重的设计方法

 掌握绩效面谈的要点，探讨绩效考核结果与管理运用的关系

7. 薪酬体系设计

1) 薪酬管理的发展

2) 薪酬管理中的激励理论

3) 薪酬体系设计3P+1M模型

 个人能力（person）

 岗位价值（position）

 绩效贡献（Performance）

 市场水准（market）

4) 薪酬体系设计的流程步骤

 岗位分析

 岗位评估

 薪酬调查

 薪酬定位

 薪酬结构

 实施修正

5) 薪酬结构设计的三种模式

 高弹性的薪酬模式

 高稳定性的薪酬模式

 折衷模式（调和性模式）

6) 主要岗位薪酬结构设计要点

 管理岗位

 销售岗位

 生产岗位

 技术岗位

 职能岗位

7) 宽带薪酬结构设计要点

8) 福利体系设计要点

9) 薪酬管理发展趋势  3P+1M模型

 岗位价值评估模型

 薪资结构模型

 薪资分位结构  了解薪酬管理及激励因素的要点，学习薪酬体系设计的方法

 掌握岗位价值评估的方法与主要工作岗位的薪酬结构设计要点

8. 人才发展与培训体系设计

1) 人才发展与管理全流程

 人才发展计划

 资质能力评价

 职业发展规划

 岗位在职辅导

 集中课堂培训

 工作岗位轮岗

2) 职业生涯规划、管理与发展

 职业规划与管理发展的价值

 职业规划与管理的理论运用

 职业规划与管理的设计要点

3) 企业培训管理现状分析

4) 企业培训成效不佳分析

5) 企业培训体系的三大支柱

 培训制度体系

 培训课程体系

 内部讲师体系

6) 基于胜任能力的课程体系设计

 核心性

 行为性

 层次性

7) 常用培训需求方法

 岗位分析

 问卷调查

 测验评鉴

 绩效考核

 数据分析

 访谈申告

8) 培训评估的四大层面

 反应评估

 成果评估

 行为评估

 改善评估  职业锚与人业互择模型

 能力增长721模型

 培训设计ASK模型

 柯氏培训评估模型  了解人才发展全流程内涵与职业生涯规划、管理的运用设计要点

 掌握企业培训体系设计的模块与培训课程设计的方法

 掌握培训需求分析与评估的常用工具与方法

讲师介绍：贾勇师

曾历任顾问咨询公司总经理、综合性集团/投资集团公司人力资源总监、大型培训中心经理等职，具有多种体制背景（国企，外企，民企）企业经营管理工作经验，二十多年人力资源与企业管理实务心得。专精于企业战略发展、人力资源管理与领导力提升领域。

注重简易实效的管理理念，以实操性、启发性、引导性见长，重视与学员间的互动交流，使学员能够“学有所得，得之能用”。

现 任：

 上海某企业管理服务公司特约讲师

 上海复旦大学复泰商学院特约讲师

 上海交大海外教育学院特约讲师

 宝钢集团人才开发学院特约讲师

 上海财经大学商学院特约讲师

主要学习研修：

历史、教育心理、工商管理

擅长课程：

《企业内讲师训练》、《企业内教育训练规划实务》、《人力资源管理与发展》系列课程、《管理与领导技能》系列课程等。

部分内训服务企业：

制造业：宝钢集团、中国石化集团、天正集团、凯士比泵、东风蓝鸟汽车、松下电器、新大洲本田、爱德士鞋业集团、惠尔浦电器、ABB变压器、松尾钢结构有限公司、金光（APP）集团、法国拉法基、唐纳森（亚洲）、德国博西华电器、联合利华、德国怡人工艺品（宁波）公司、中集（集团）远东集装箱有限公司、和成卫浴、奥迪斯西子电梯、东风康明斯发动机、恒力集团、威瑞工具、协鑫集团、华立集团、一胜百模具、新飞电器、中纺（股份）有限公司、 上海电气集团、美特斯邦威、上海电器科学研究所（集团）有限公司、恩斯克轴承、中海油、上海广电集团（SVA）、圣马纸业、爱普生（中国）、法国液化空气（杭州）有限公司、联合汽车电子、柳工机械股份、科世达-华阳汽车电器、敏实集团、英特普莱特（中国）装饰材料有限公司、日立电梯、上海耀皮玻璃、上海造船厂、天地科技股份公司、向兴集团、博世、沪东重机、三花集团、上海大众联合发展有限公司、东芝信息机器有限公司、金龙汽车、NGK（苏州）环保陶瓷有限公司、普旭真空设备国际贸易（上海）有限公司、耐落螺丝（昆山）有限公司、上海海立(集团)股份有限公司、申雅密封件有限公司

房产业：汤臣集团、置信房产、复星集团、金地集团、上房物业、永升旭日集团、上海保集集团、金茂集团、宏泉集团、上海万星房产、三盛集团、北京万科、仁恒地产、东合置业、中金集团、易居臣信房产、东渡集团、新城房产公司、南银物业

电子业：达丰电脑、英业达集团、中兴通讯有限公司、东方通信集团、波导股份有限公司、大唐电信、神州数码有限公司、上海欣泰通信技术有限公司、凯虹电子、华威电子、欧亚测量（徕卡）、华虹NEC、创值工业、东软集团、苏州三星电子、保力马科技、金斯顿芯片、达方电子、明基集团、泰金宝电子、峻凌电子、AMD、英顺达电子、贝岭电子、沪士电子、扬宣电子、广达电脑、上海仪表、扬名光学、楼氏电子、三原电缆、千欣仪器、爱威电子、德国巴鲁夫（上海）、四川长虹、上海天道启科

零售业：香港新世界百货、上海第一八佰伴、上海东方商厦、山东三联集团、上海联华超市、华地企业（集团）、永乐家电、苏宁电器、李宁体育、美津浓、百安居

信息业：盛大网络、上海电子商务管理有限公司、上海有线网络有限公司（上海热线）中国(上海)电信、中国移动、上海邮电通信、法国申美（上海）商品检验检测公司、中国(苏州)电信、湖北通信服务公司

医药业：新亚药业、百特医疗、宝龙药业、欧姆龙（中国）、信谊药业、中美史克、卫材（中国）药业、纽迪希亚制药、德国拜耳、南京鼓楼医院、上海中山医院、广州医学院第二附属医院

流通业：中国远洋运输（集团）、百岁物流、圣泽集团、上海图书进出口公司、上海大众集团、上海沪东集装箱码头有限公司、丹沙中福货运（DHL）、上气销售、上海恒荣货运有限公司、上海磁浮交通、台骅国际、中国国际航空、上海浦东国际集装箱码头有限公司、上海外高桥贸易进出口有限公司、上海东方远航物流有限公司、上海浦东国际机场

金融业：上海浦东发展银行、中国银行、新华人寿、生命人寿、交通银行、广州天河信用社、交银施罗德基金、国泰君安证券、建设银行

食品业：山东秦老太食品、海霸王食品、养生堂、东福集团、福喜食品、立顿茶、上海高扬国际卷烟公司、德之馨香料、上海烟草集团、不凡帝梅特勒糖果、中萃食品有限公司、农夫山泉、三得利啤酒、贝因美集团、浙江商源食品、统一集团、箭牌糖果

其 它：韦博英语、德勤会计事务所、上海兴国宾馆、中国电力投资集团、上海集成电路研究中心、上海文广新闻传媒集团（SMG）、秦山核电公司、上海人民广播电台、文新报业集团、上海现代设计集团、新华传媒集团、田湾核电公司、华映文化传媒、宝洁公司、上海证券报社

贾先生现为上海某企业管理服务有限公司高级培训讲师。