

# 获取竞争优势

## ——非人力资源经理的人力资源管理

### 【课程背景】

在经济全球化的今天，企业之间的竞争越来越激烈，企业之间的竞争归根结底是人的竞争。人力资源管理 and 企业的竞争优势如何联系起来？在发展和趋于稳定的企业，关于人员的招聘、绩效、培训、薪酬福利、和谐员工关系等人力资源管理，部门经理的人力资源管理意识和能力就显得尤为重要。

本课程将通过人力资源管理的“晰”“选”“用”“育”“留”等主题，帮助部门经理建立系统和比较专业的人力资源管理知识和技能，从而构建企业独一无二的市场竞争优势。

### 【课程收益】

- 掌握基本的、实用的、关键的人力资源管理管理方法
- 学会并运用竞争优势的方法，提升部门人力资源管理技能
- 对 HR 有全局、深入理解，并能够结合自身工作找到改进重点
- 提高部门工作效率和部门业绩，以实现企业整体目标，获取独一无二的竞争优势

**【学员对象】** 企业中高层经理、MBA 学员、HR

**【授课方式】** 系统讲解、精彩个案分析，方法指导，学员实务演练，思考题和测验，互动问答

**【授课时长】** 15 小时/两天一晚

### 【课程内容】

#### 模块一“晰”——角色认知、以达共赢

##### 一、重新认识人力资源

- 案例：《故事中的人力资源管理》
- 研讨：部门下属都出现哪些问题？

##### 1、人力资源是什么？

- 分享：优秀企业家对人力资源的认识

- 研讨：管理者自画像
- 2、优秀管理者的日常管理工作
  - 案例：“七大角色”定位
- 二、人力资源定义
  - 图示：我国人力资源管理演变史
- 1、树立正确的人力资源观念
  - 案例：胖东来公司的人力资源观
- 2、基于战略价值的企业人力资源运行系统
- 三、人力资源主要工作
  - 图示：人力资源管理在企业中的工作范畴
- 四、部门经理与 HR 共舞共赢
  - 研讨：部门经理与人力资源专业人员的角色和职责分工
  - 图示：人力资源专业人员角色及部门经理的职责
  - 自检：部门经理需修炼的“八项”人力资源管理技能
- 五、竞争优势与人力资源管理
  - 1、何为竞争优势？
    - 案例：连锁店是如何获取竞争优势的
  - 2、竞争优势和人力资源管理的关系
    - 案例：人力资源管理与竞争优势的“三大”联系
    - 工具：竞争优势与人力资源管理联系模型
    - 实践：“十六”大提高竞争优势的人力资源管理
    - 互动体验：作为客户你是如何看待这些企业的？

## 模块二“选”——慧眼识才、招贤纳士

- 一、部门经理与人力资源专业人员的分工
  - 图示：部门经理与人力资源专业人员的招聘职责分工图
- 二、工作岗位分析引起的竞争优势
  - 案例：关羽大意失荆州的启示录
  - 研讨：工作岗位分析的目的是什么？
  - 表格：工作内容、工作背景、工作必要条件
  - 工具：工作岗位分析信息汇编文件

### 三、招聘求职者、招贤纳士

- 案例：电机生产制造商的创新性招聘策略
- 图示：求职者接受工作的决策影响因素

#### 1、了解招聘渠道

- 案例：北京某文化传媒公司的招聘新渠道
- 研讨：你所了解的招聘渠道

#### 2、内部招聘与外部招聘的方法

- 研讨：你都运用接触过哪些方法

#### 3、招聘流程解析

- 图示：企业招聘流程图
  - 流程 1：面试中的注意事项
  - 流程 2：透视面试中非语言的信息
  - 流程 3：记录完整的行为表现
  - 流程 4：如何结束面试
  - 流程 5：背景调查

#### 4、部门经理在招聘中扮演的“三大”角色

### 四、慧眼识人才、工作模拟

- 案例：美国西南航空公司的面试案解读
- 图示：面试流程图解读

#### 1、面试有效性引起的竞争优势

- 研讨：工作成果可能需要的品质有哪些？

#### 2、面试技巧“四大”节奏

- 图示：面试面什么内容？——KSA
- 分享：看懂并鉴别简历和申请表真伪
- 案例：有效面试技巧——行为面试法
- 工具：面试评分表
- 互动体验：两人一组，练习行为面试法

#### 3、人才测评遴选

- 研讨：谁来测评遴选？部门经理？还是人力资源专业人员？
- 案例：谷子地是如何被选中的？
- 工具：测评遴选——评价中心法

- 无领导小组讨论
- 管理游戏
- 情境模拟文件筐

4、部门经理在面试中扮演的“五大”角色

5、面试官常犯的错误深层次剖析

### 模块三“用”——适岗适才、把握核心

- 案例：唐太宗的用人之道

一、员工使用与调配

- 分享：楚将子发妙用“神偷”之人
- 案例：青岛啤酒公司的用人之道
- 表格：员工使用与调配的原则与内容
- 研讨：“人情化管理”还是“人性化管理”

二、员工福利管理

- 案例：美国航空公司的“自助式福利计划”
- 研讨：弹性福利计划的优势

三、部门经理在薪酬福利方面的责任

- 薪酬方面的“四大”责任
- 福利方面的“两项”责任

四、员工绩效管理

1、绩效是管理者工作的核心

- 图示：绩效管理中的常见问题
- 研讨：绩效管理与绩效考核的区别和联系是什么？
- 工具：绩效管理

2、绩效目标的构成

- 如何找到改进目标
  - 从岗位说明书中提取改进目标
  - 与员工一起制定改进性目标
  - 制定目标“七大”法则
- 研讨：部门经理与人力资源专业人员在绩效管理中的角色分工

3、绩效管理步骤

- 图示：绩效管理七步骤
  - 练习：行动目标如何实现
- 视频：如何使下属自动自发执行，并保证完成任务

#### 4、绩效面谈

- 绩效面谈：正确评价下属中的业绩
  - 工具：绩效改进报告
- 绩效面谈的原则、环境准备、步骤与技巧
  - 案例：如何与下属商讨改进
  - 案例：如何改进下属的不良行为
  - 视频：如何有效地责备下属
  - 工具：如何避免考核结果平均化

### 模块四“育”——创造佳绩、成就下属

#### 一、培养人才引起的竞争优势

- 案例：乐购超市的培训经
- 研讨：乐购超市的培训有哪些特点？
- 分享：培养人才的重要性
- 图示：培训的最终目的

#### 二、培训的决定因素

- 图示：决定了培训的因素
- 工具：培训需求的分析模型
- 研讨：到底谁来培训？是部门经理还是人力资源专业人员？
- 案例：新员工入职培训的关键
- 案例：部门经理要做“Facilitator”

#### 三、培养员工的两种方式

##### 1、OJT——工作指导培训

- 建立详细的工作标准
- 工具：员工岗位培训计划表
- 工具：在岗培训五步法
- 指导时机、关键

##### 2、OFF JT——工作外训练方法

- 工具：系统化的训练
- 工具：阶梯式的提升

#### 四、培训效果转化

- 案例：将培训进行转移
- 案例：专业技能有效传承
- 工具：培训后效果强化方案
- 研讨：部门可开展的培训内容与形式

#### 五、部门经理在培训中扮演的“四大”角色

- 为员工提供常规通用培训
- 评估培训需求
- 提供在岗培训
- 确保培训转移

### 模块五“留”——激励机制、留住人才

#### 一、员工流失

- 视频：离职面谈的技巧
- 研讨：这段视频给了我们什么启示
- 图示：员工离职的前“五大”原因
- 分享：离职面谈技巧，留住核心人员
- 案例：胖东来公司的离职管理

#### 二、员工激励

- 案例：激励是管理者的必修课
- 表格：下属最关心的 12 个问题

##### 1、激励下属的步骤

- 案例：罗森塔尔实验
- 图示：谁是成功的激励者
- 案例：戈尔巴乔夫的一天
- 研讨：化腐朽为神奇的策略
  - 在下属失误时表达期望
  - 用期望创造生产力
  - 寄予期望，因人而异

- 研讨：您正在做的激励方法是什么？有无改进。
- 表格：员工哪些需求

## 2、多种不同的激励方式

- 待遇留人
- 事业留人
- 感情留人
- 文化留人

**——获取人才竞争工具，赢得市场竞争优势**