

《非人力资源管理经理的人力资源管理艺术》

【课程对象】

企业高层管理人员、企业中层经理、部门长、部门助理等、企业人力资源部门员工。

【课程收益】

- 让每位经理明白：任何一位经理首先是该部门的人力资源主管
- 让每位经理明确：管人与完成工作业务对于任何经理来讲同等重要
- 让每位经理掌握：招人、育人、用人、留人、减人的技术与技巧
- 让每位经理配合：公司对人力资源的管理与开发。

【课程时长】

1 天 (6 小时/天)

【课程老师】

梁占海老师

【课程大纲】

第一部分 前言

一、人、人力与人力资源

1、什么是人？

- 字典：制造和使用工具进行劳动的高级动物。
- 物质的人。人体进入骨灰盒的全部！最多也就是值 150 元左右。
- 人的价值。维修费用惊人！血管不畅通，放一个支架，需要 1.8 万元；肾脏和肝脏的移植手术要 25-30 万元；提拔一个处长，要增加几十万的投入，局长至少要上百万，稍有不慎，贪污会有几十亿元的损失。

■ **思考：管人的价值？列举几个案例说明。**

2、什么是人力？

- 词典：劳动能力的简称。含体力和脑力要素。
- 企业必备要素：人力、物力和财力。人力具有绝对支配价值。
- 体力、脑力缺一不可。
- 思考：脑力取决于哪些要素？举例说明。

3、什么是人力资源？

- 词典：一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用，且对价值创造起贡

献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。

- 人力资源的战略价值。
- 人力资源的潜在价值。
- 案例分析：人力资源的战略失误导致企业倒闭。

二、人力资源管理及部门经理的角色认知

- 1、人力资源管理的核心是什么？
- 2、人力资源管理部的工作职责是什么？
- 3、部门经理的角色认知与人力资源职责
 - 人力资源如何来为企业创造价值
 - 部门经理的管理角色认知

案例剖析：彼得原理

第二部分 部门经理的人力资源职责

课堂思考：

- 1、人力资源管理只是人力资源部的事情吗？
- 2、日常工作中，哪些工作应该部门经理来做？

一、部门经理的价值

- 1、企业人力资源管理责任的分解承担
- 2、部门经理的人力资源职责
- 3、懂得人力资源的好处
- 4、部门经理扮演好管理者角色的球体模型
- 5、部门经理的职业发展路径

二、如何为部门选拔优秀人才（选人）

课堂思考：

我们平时是如何进行面试的？效果如何？

- 1、如何招聘？
 - 掌握人才招聘的基本程序
 - 了解人才甄选的基本原则
 - 精确设计部门职位的招聘标准和要求

案例：华为高层管理人才的选拔原则

2、如何面试？

- 面试考官经常失败的原因
- 部门经理的招聘面试职责
- 面试看人的五个方面
- 选择合适的甄别技术
- 部门经理的面试实战技巧
- 采用结构化面试方法全面掌控面试过程
- 掌握行为面试的 STAR 方法

案例：素质模型 + STAR 行为面试

- 面试流程及各阶段面试技巧
- 部门经理在面试开始时的四个注意事项
- 部门经理建立良好面试氛围的三个技巧
- 如何进行背景调查

3、从什么渠道招人？

- 如何选择有效的招聘渠道
- 如何高效阅读和筛选简历

4、如何做出录用决策？

- 招聘录用决策
- 人才甄选决策注意事项

案例：行为面试模拟演练

三、如何管理好部门员工绩效（用人）

课堂思考：

1、为什么要进行绩效考核？为什么要进行绩效管理？

2、绩效管理与绩效考核有何不同？在对下属绩效考核中，大家都遇到了哪些问题？

（壹）常见问题解析

1、部门经理为什么要做好绩效管理？

2、部门经理要掌握的绩效管理流程？

3、部门经理与人力资源部在考核中的角色分工？

- 4、部门经理和下属的绩效考核方式？
- 5、部门经理如何为下属设定任务和选择目标？

- 绩效目标的来源
- 制定绩效目标的 SMART 原则
- 目标对话：如何为下属设定绩效目标

(二) 如何为部门和下属设计绩效指标并督导实现

- 1、什么是 KPI 和 BSC？
- 2、部门经理如何为下属设计 KPI 绩效指标

案例：某职位 KPI 指标设计

- 3、可选指标、不可选指标、指标库、KPI 的区别。

案例分析：某部门的不同岗位的指标库。

(三) 如何督导实现下属的考核指标？

- 1、部门及员工绩效指标的分解与确认
- 2、公司三级绩效指标确认
- 3、部门绩效指标确认
- 4、员工绩效指标确认
- 5、与下属签订绩效合同

案例分析：根据职位说明书设计 KPI 指标

- 6、如何对下属进行绩效面谈与反馈
- 对下属进行绩效面谈与反馈的三个技巧

(四) 绩效考核常见误区分析

- 1、绩效考核中经常出现的误区
- 2、有效运用绩效结果激励下属

四、如何用好薪酬激励下属（用人、激励人）

课堂思考：

您在处理下属薪酬问题过程中都遇到了哪些麻烦？

(一) 薪酬的价值

- 1、薪酬的本质？
- 2、薪酬的结构与数值的价值？

案例分析：某研究生的困惑与尴尬

(二) 合理运用薪酬进行激励的艺术

- 1、部门经理需要了解员工对薪酬最在意的三个方面
- 2、了解薪酬设计的基本思路
- 3、积极参与评估确认部门各职位价值
- 4、搜集信息为公司薪酬水平设计提供依据
- 5、部门经理如何为下属确定薪酬标准
- 6、部门经理如何对下属进行调薪
- 7、部门经理如何给下属分配奖金

五、如何辅导和培养下属（育人）

课堂思考：

在部门员工辅导与培养方面，您都做了哪些工作？存在什么问题？

- 1、认识到辅导和培养下属的好处
- 2、部门经理如何对下属进行工作辅导
 - 对下属进行工作辅导的方法与步骤
 - 辅导下属的五个误区

善用“批评”的艺术辅导下属

案例：汉堡包原则；批评的 BEST 原则

- 3、部门经理如何培养下属
 - 部门经理培养下属的主要方法
 - 如何对下属进行离岗培训（OJT）
 - 如何对下属进行在职教练（OJC）
 - 建立部门内部学习与知识共享机制

六、部门经理的留人之道（留人）

课堂思考：

只有升官、发财才能留住人才吗？

- 1、常见的企业人才流失原因及其应对技巧
- 2、留住人才的 12 个方法

备注：以上大纲仅供参考，根据客户需求可以作出部分变更。