

《直线经理的高效人力资源管理能力提升》

(本课程大纲已进行版权注册，严禁任何商业用途)

【课程收益】

企业中层经理、直线经理

【课程收益】

- 使学员明确直线经理的战略定位。
- 使学员掌握直线经理的高效人力资源管理能力的提升技巧。
- 通过案例分析与课堂实操能力训练，掌握提升人力资源管理能力的具体措施。
- 使中层管理者掌握压力驾驭与时间管理能力的提升措施。

【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 “厘清角色定位，体现角色价值”

—企业直线管理人员战略定位与人力资源管理价值

【课堂思考】：

- 1.集团直线管理人员与非直线管理人员的战略定位有什么区别？
- 2.作为直线管理人员，应具备哪些非直线管理人员不具备的素养或能力？

3.案例分析：

某企业直线管理人员如何实行“八条高压线”管理制？

某企业建立 HRBP 制度，提升直线管理人员管理水平？

一、直线管理人员五大战略定位

- 1、合作伙伴
- 2、辅导员
- 3、记录员
- 4、公证员
- 5、诊断专家

二、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。

- 人的价值。

- **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。**

参、 直线经理的人力资源管理职能

1、 职能定位

案例分析：用人与管人的关系

2、 与人力资源经理或部门的职责分工与合作

3、 如何借助 HRBP（人力资源业务伙伴）发挥人力资源管理价值？

第二部分 企业直线经理的人力资源“三问”

一、 成就使命——直线经理究竟在人力资源领域做哪些工作？

1、 直线经理的人力资源职能分工

2、 与人力资源管理部门的“灰色地带”如何处理

3、 案例分析

二、 体现专业——直线经理应如何开展人力资源工作？

1、 人力资源管理的核心价值

2、 围绕核心价值，如何展开？

3、 直线经理人力资源管理的六部曲。

三、 彰显价值——如何评价直线经理人力资源工作？

1、 评价标准解析

2、 常见案例分析

第三部分 直线经理的人力资源管理能力提升的“五个关键”

一、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

二、如何管理好部门员工绩效（用人）

课堂思考：

为什么要进行绩效考核？为什么要进行绩效管理？

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？

1、常见问题解析

- 部门经理为什么要做好绩效管理？
- 部门经理要掌握的绩效管理流程？
- 部门经理与人力资源部在考核中的角色分工？
- 部门经理和下属的绩效考核方式？
- 部门经理如何为下属设定任务和选择目标？
 - (1) 绩效目标的来源
 - (2) 制定绩效目标的 SMART 原则
 - (3) 目标对话：如何为下属设定绩效目标

3、 如何为部门和下属设计绩效指标并督导实现

- 什么是 KPI 和 BSC？
- 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
- 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。

4、 如何督导实现下属的考核指标？

- 部门及员工绩效指标的分解与确认
- 公司三级绩效指标确认
- 部门绩效指标确认
- 员工绩效指标确认
- 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
- 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

5、 绩效考核常见误区分析

- 绩效考核中经常出现的误区
- 有效运用绩效结果激励下属

三、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？

1、薪酬的价值

- 薪酬的本质？
- 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

2、合理运用薪酬进行激励的艺术

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

四、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

五、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

第四部分 中层经理的压力驾驭与时间管理

课堂思考：

1.你压力大吗？压力主要集中在什么方面？

2.你能克服吗？你如何克服的？

一、压力、情绪与压力驾驭

1、什么是压力？

2、压力是如何产生的？

3、工作中的压力的分类？

4、压力与情绪的关系？常见的不良情绪有哪些？

5、什么是压力驾驭？

6、不正确的压力驾驭的常见恶果？

7、案例分析：

- 李开复曾经歪曲的“压力观”与致癌的关系？

- 任正非的“危机意识”如何转化为动力？

二、压力驾驭的常用方法

1、适度释放压力

- 如何适度释放压力？常见方法

- 案例分析：

 - 马云的压力观

 - 王石的释放压力的方法。

2、驾驭压力之一：化压力为动力

- 没有压力就没有动力

- 压力分解化为动力的常见方法

- 案例分析

3、驾驭压力之二：传递压力

- 传递压力的常见方法

- 不传递压力的恶果：你忙死、下属闲死；然后你气死。

- 传递压力，团队良性互动。

- 案例分析：国美电器的 1+2 人才计划。

三、中层经理的时间管理能力

1、压力与时间的关系

- 压力驾驭能力影响时间管理水平
- 案例分析：腾讯的员工为什么自愿加班到晚上 22:00？

2、常见时间管理的方法与措施

- 如何做计划？
- 如何执行计划
- 如何控制计划？
- 如何调整计划？

3、如何管理好你和你的下属的时间？

- 什么是工作负荷度？
- 如何通过工作日志衡量下属的工作负荷度？
- 如何分配你的时间？

案例分析：雷军是如何做到“一天参加十七个会”的？