

非人力资源经理的人力资源管理

【课程背景】

21 世纪，是人力资源开发的世纪。海尔张瑞敏曾说过：“中国企业与狼共舞之关键是大力培养优秀本土人才”。而作为企业人才开发的核心部门 HR 无疑承担了很大的责任。是不是非人力资源部门经理们就只管好产品、设备、物料等而对最关键因素的“人”没有相关的开发职责呢？非也。本课程将充分告之非 HR 经理们如何管人用人？如何培育人？如何激励人？在工作中承担哪些 HR 管理职能？如何运用 HR 管理技巧？以成为卓越的职业经理人！

【课程目标】

- 培养非 HR 经理、主管们正确、前瞻的 HR 新观念；
- 提升非 HR 经理、主管们在 HRM 方面的专业技能素养；
- 使非 HR 经理、主管们的管理能力、沟通能力得到质的飞跃。

【授课对象】

企业非 HR 经理、主管、有志提升 HR 专业技能者。

【培训用时】：

2 天（6 小时/天）

【课程老师】

张庆老师

【课程大纲】：

第一单元：人员管理

一、管理者与领导者

- 1、管理的真正内涵
- 2、管理者与领导者的区别
- 3、领导者的特质

二、领导智慧

(一)、选人智慧

- 1、认同公司的人。
- 2、拥有强烈企图心的人。
- 3、具有良好个性的人。
- 4、有灵性和悟性的人。

(二)、影响员工的智慧

- 1、对目标的追求表现出一致性和全力以赴。
- 2、了解自身资源，并以此为资本，立刻采取行动。

3、帮助员工实现梦想。

(三)、教化员工的智慧

1、教化意愿（意愿比能力重要）。

2、情景式教育：及时引导、点化、开悟。

3、不轻易发火。

3、不创造对立。

三、语言艺术

1、语言的重要性：领导工作基本功；干部选拔的重要条件；渐受社会关注

2、领导者的语言功能

■ 信息功能：交流的工具、思想的载体。

■ 激励功能：激励人心，鼓舞斗志（负激励）

■ 塑造形象，听言观行

3、领导角色的语言特征：普通话；规范、顺畅、符合职业特征；善于概括与总结；讲话前注重调查研究；认真准备；注意分寸；

4、需要注意的几点细节

■ 最差的谈话方式就是抓住对方的每一个弱点，每一次失误，来说明对方

的不对；

- 批评对方不能引用别人的话；
- 给对方体面下台的机会，保护对方自尊心，不要给自己制造潜在的对手。
- 君子赠人以言（言之有时，言之有序，言之有物，言之有理，言之有

味）；

- 几类话不易出口：负面定性；指摘人的缺点、揭人伤疤的；指使、责难的口吻与词汇；于事无益无补、煞风景的（学会换种方式可能效果更好）；

四、领导艺术

（一）、追随者的权力

（二）、为什么追随者有对抗权？

（三）、追随者的对抗权来自：追随者的专长；追随者掌握重要的资源；

追随者熟悉组织的规章制度；追随者与领导者关系密切；结盟

（四）、怎样追随领导者？

1、追随领导：岗位要求、职业素养；领导永远是正确的；换位思考，感恩的心；无路可逃

2、怎样做一个服从领导的追随者？

■ 指示要认真记取

■ 重要问题要常请示、多汇报：

(必要性：及时得到领导指导和帮助；提高效率、减少失误；提升局部的意义，纳入全局；在领导面前表现自己的最通常的途径、最自然的机会)。

(操作要点：认真准备；抓住中心，言简意赅，有自己的见解独立；不要从头说起，应从从结果说起；借助领导的经验和智慧，不是给领导派活)

3、怎样做一个积极乐观的追随者？

(1) 积极乐观是一种价值观；是正确的工作、生活态度（事业的推进器，力量的加倍器）；是做好工作、过好生活的最基本的条件；是人们生活现实中自然的选择；牢骚过度者不受欢迎是普遍的事实！领导对下属的划分。

(2) 操作要点：对单位工作整体上总是持一种肯定的、向前看的看法；多提建设性的意见、少提否定的意见；多补台少拆台；以积极进取的

方式提要求，而不是以消极对抗的方式相要挟（撻挑子）；正确处理报喜

和报忧的关系，为上级领导创造一个良好的心情；学会赞美领导

五、如何加强组织的凝聚力建设

- 1、增加组织成员接触的频率
- 2、提高加入组织的难度
- 3、领导者移情效应
- 4、群体成员的构成
- 5、欢庆成功与节日
- 6、促使组织成员对组织奉献
- 7、利用外部威胁

第二单元：绩效管理

一、战略性人力资源管理的主要职能及其关系

企业使命、核心价值观、愿景、战略（全案例）

二、绩效管理基本内涵

- 1、什么是绩效与绩效管理？
- 2、绩效管理是各级管理者的责任（人力资源部如何推动组织的绩效管

理)

3、突破企业绩效认知误区：绩效的三个层次。

4、影响员工绩效的主要因素：素质、激励、环境、机会。

5、绩效评价内容及绩效考评指标体系构建三大工具（职位分析、

KPI、BSC)

6、如何保证绩效管理变革水到渠成

三、绩效管理系统模型：

1、绩效管理系统 345 模型（3 大目的；四大环节；五大关键）

2、如何做好四大环节管控

四、构建绩效指标体系

（一）职位分析

1、什么是职位分析？

2、如何撰写职位说明书（职位概要；工作内容与履行程序；绩效考核导

向；任职资格标准全案例展示）

（二）关键绩效指标（KPI）

1、何谓关键绩效指标 KPI？

2、KPI 体系三个层面：公司 KPI、部门 KPI、个人 KPI

- 3、KPI 关键词：关键成功领域；关键绩效要素：关键绩效指标
- 4、建立 KPI 体系的步骤（案例：中石油下属某制造企业）
- 5、KPI 的分类（案例：云南省电信第四级分公司老总 KPI 的分类）
- 6、KPI 评价指标权重的设置原则（成果展示：某企业 KPI 绩效管理手册）

(三) 平衡计分卡 (BSC)

- 1、什么是平衡计分卡
- 2、平衡计分卡关键要素：目标、指标、目标值、行动方案。
- 3、平衡计分卡框架体系
 - 使命、核心价值观、愿景、战略（全案例）
 - 两大财务战略；生产率战略：增长战略。
 - 四大客户价值主张：总成本最低战略、产品领先战略、全面客户解决方案、系统锁定战略（全案例）
 - 四类价值创造的内部流程；运营管理流程/客户管理流程/创新流程/法规与社会流程（战略主题案例）
 - 三种无形资产：人力资本/信息资本/组织资本（如何确定人力资本战略准备度案例）

五、绩效管理五大关键决策

- 1、构建评价指标体系三大工具（职位分析、KPI、BSC）
- 2、考评主体确认：绩效评价主体来源及优劣势分析；注意事项；关于360度考核：和坤和纪晓岚的考核；日本株式会社神户制钢所的360到底是什么评价？绩效评价主体确认的基本原则
- 3、选择合理的评价方法：相对评价法；绝对评价法
- 4、根据评价指标、职位类别、职位等级确定评价周期
- 5、评价结果运用：培训与能力开发；配置与职位变动；薪酬决策；解雇与提前退休；对招聘选拔系统的检验；对工作设计合理性的检验。

第三单元：招聘与选拔

一、招聘与甄选的理念

- （一）企业招聘标准的发展趋势
- （二）企业实现有效招聘的三个衡量标准

二、招聘与甄选的基础依据

- （一）素质冰山模型
- （二）构建素质胜任特征的基本方法

(三) 如何从战略高度构建高素质特征的模型

(四) 如何建立企业的素质模型

(五) 如何建立职位的素质模型 (案例: 销售人员的素质模型建立)

三、如何进行面试

(一) 面试的组织与设计: 确认面试程序形式; 确认考官人选及彼此责任;

如何对考官进行培训; 如何建立职位的关键目标维度

(二) 面试的实施流程: 前 15 分钟准备; 面试导入; 面试正题 (如何提

问你); 面试结束; 面试结果评价

(三) 面试技巧

(四) 实战案例演练

四、招聘甄选的其他技术支持

(一) 心理测验: 1、职业性向测验; 2、能力测验; 3、人格测验 (自陈式量表, 投射技术)

(二) 评价中心: 1、公文筐测验的实施与设计 2、无领导小组讨论的实施与设计

第四单元: 职业生涯规划

一、职场 ABC

二、职业人士的学习方法

(以上课程根据企业要求可适当调整内容)