

非人力资源的人力资源管理

【课程背景】

松下幸之助说：企业即人。如何选择合适的人才？如何培育高素质人才？如何合理使用人才，充分发挥每个人的潜能？如何赢取员工的献身精神，留住人才，实现企业长久稳定的发展？这一系列问题困扰着每位企业家、每一位企业的领导人。本课程讲授的选、育、用、留人才方法技巧，深入浅出而且实用有效，也是针对中国本土企业选、育、留、用人才诸多弊病的良药。

【课程对象】

企业高层经理、人事经理、培训经理、企业中层管理者、国家机关以及事业单位的领导者

【培训用时】

2天（6小时/天）

【课程老师】

张庆老师

【课程大纲】：

引言：

- 互动分享:什么是管理？管理的真正内涵？
- 您是几流的管理者？
- 组织结构图的翻转到底意味着什么？
- 綜效（Synergy）： $\Sigma(A+B) > [\Sigma(A) + \Sigma(B)]$
- 君子生非異也，善假於物也

一、如何选人

1、素质的冰山模型

- 有学历≠有知识、高学历≠高能力、高能力≠最合适
- 知识不重要，能力是重要的，能力不重要，个性是最重要的。
- 有知识的经常是给有能力的人，有能力的人经常是给有个性的人打工。
- 选人的智慧：认可企业、企图心、个性、良好的悟性与灵性。

- 案例：职位说明书
- 2、基于胜任特征的职位素质模型
 - 企业选人现状与黑洞：习惯性反应；寻找超人：完美主义；个人好恶：独断主义。
 - 职位素质模型（合适第一，优秀第二）
 - 模型建立流程
 - 案例:建立终端销售人员的胜任力模型
- 3、招聘选人的三个匹配：职位、文化、团队的匹配（没有完美的个人，只有完美的团队）
- 4、如何有效进行面试
 - 用人部门与人力资源部门的面试职责划分
 - 基于胜任力的行为面试方法

二、如何用人

- 1、用人理念
 - 没有无用之人（神偷、鸡叫、母亲的教育，根本的心态）；
 - 只有没有用好之人；没用好的原因，可能在于管理者没有为其提供合适的平台、没有为其创造发挥作用的条件。
 - 用人关键在于用其所长，用其天性。
- 2、把人用对
 - 用人结构：贤者居上、智者居侧、能者居中、工者居下
 - 不同的员工有不同的职业定位，要区分不同的职业倾向
 - 性格顺应性、气质绝对性。
 - 品德为先；大事看能力，小事看人品；
 - 古人识人智慧：【吕氏春秋】：对内“六戚四隐”，对外“八观六验”。孔子《九征》；诸葛亮《七观法》。
- 3、把人用好
 - (1) 用人要“疑”
 - 员工永远不会做你期望的事，而是去做你检查的事！

- 目标管理
- 低级员工的任务布置、高级员工的任务布置（共同制定标准，不给具体答案）
- 根据员工成熟度不同的管理方式与监控（根据员工成熟度不同的管理方式与监控）
- 绩效评估与结果反馈
 - (2) 如何评估是否需要授权
 - 领导的帅才观（刘邦与韩信的对比）
 - 分层领导原则
 - 阻碍授权的原因（1、不放心；2、怕超越。武大郎开店；事必躬亲，诸葛亮的悲剧：自己累死，后继无人）
 - 什么是授权？
 - 授权的误区
 - 授权应把握的原则
 - 把握授权的程度
 - (3)、如何对待下属“犯错”
 - 犯错是企业必须支付的成本（李渔看病）
 - 犯错最多的就是老板
 - 包容理论（学说话学走路理论，领导的价值就是面临难受的事情）
 - 责骂是最笨的方式
 - (4)、如何成功使用压力
 - 向下属灌输危机感（企业为什么开会？毛泽东高手，娶了一个媳妇也是高手）
 - 给下属分配富有挑战性的工作
 - 合理缩短工作完成的时间
 - 造成适度竞争（鲶鱼效应；运用 20/80 原则用人）
 - 定时而直接地衡量工作绩效
 - 在压力中培养和发现人才
 - 压力要适度(把握下级的心理承受能力)；

三、如何育人

1、培育人才的重要性

- 老板与企业家的区别；
- 企业家的归宿（优秀的企业家，不仅仅局限于你到底赚了多少钱，而在于你关爱了、爱护、照顾、帮助了多少人！）
- 松下：出产品之前先出人才，张瑞敏：经营企业就是经营人，柳传志：办公司就是办人。企业之道第一就是培育人才。只有傻瓜或自愿把自己企业推向悬崖的人，才会对培育人才置若罔闻。
- 企业人才培育之“怪现象”：患上人才投资恐惧症：人才必须自己“茁壮成长”；“培训”是“为他人做嫁衣衫”；“部属的能力低下，不堪培训”
- 投资在训练教育计划上的每一美元，都能够从日后经济活动中，赚回 3 倍利润！摩托罗拉公司：投资在教育上的每一块钱，在三年内能够增加 30 倍的报酬。

2、有效育人的原则

- 思想为先：价值观。
- 循序渐进：国家要富强至少 100（教育）。中国近代衰败原因：内战；丢掉海洋；封建制度；科技不发达；社会教育不普及。教育不是政绩工程而是基因工程。世界 500 强一半以上的掌门人、诺贝尔奖金获得者中有 125 名都是犹太人，是因为他们 3000 年前就脱离文盲，接受了良好的教育。
- 以身作则：顺德著名某公司搞企业文化：生产线员工一个月拿 600 块，你开着 600 万宾利来搞企业文化，员工不是傻瓜，会完员工只有一个心愿，趁着月黑风高夜，烧了你的车！
- 因材施教：选对第一，培育第二；朽木可以雕，但并非重心所在，“一两”基因超过“一吨”教育，优秀是天生的。需要计算投入回报，也需要承担社会责任；重点培育“人材和人财”；人才（德才兼备；四个关键要素：胸怀、品德、才能、意志）；琢“璞”为“玉”；美玉切勿乱琢，鼓励个性，多元互补。

- 及时纠错

- 激发鼓励

3、培育人才的五个阶段

- 新进人员职前训练：公司基本情况（历史、组织、领导、产品、环境）；了解应遵守的事项（企业文化、厂规厂纪）；一些基本的训练（安全、团队、5s……，）岗位专业知识/技能训练；职业化训练（能力、素质、心态、道德、规范、思维……）

- 在职中的技能与素质训练：针对工作中观念上、知识上、能力上、意愿上之不足进行强化式训练。

- 职业生涯发展成长训练：企业依据人才发展系统或生涯规划，对未来的需要所做的准备训练

- 长期发展培训计划：企业家培养；中高层管理队伍/专业人才队伍培养行业专业性人才与广大员工培养

- 营建学习型组织

4、培育人才的四大秘诀

- 满负荷工作，“闲才”不可能成为贤才，才干是干出来的

- 多磨砺，尤其是要有挫折教育，一次挫折胜过 10 次成功，水平是磨出来的。

- 有效的监督。权力失去监督就会腐败，没有监督的信任是脆弱的，廉洁是查出来的。

- 职业化打造。将业余运动员变成职业运动员。

5、企业人才培养的主要方法。

- 员工导师制（日本领导人不是同日交接，交叠期半年。三件事：拜访所有竞争对手、所有客户；重要机关、离开时一定留一本《中国市场备忘录》）

- 学习分享会（销售人员、采购人员案例集）

- 升迁接班制（代经理）

- 运用适度授权进行培养

- 通过任务锻炼进行培养；

- 通过岗位轮换进行培养；
- 通过实施理论和现场培训进行培养；（领导者素质模型）
- 通过到院所或企业进行进修学习培养；
- 通过职业发展规划实施进行培养；
- 通过学习型组织的建设进行培养（比如：系统的培训、学习心得与经验交流会、工作专题研讨会、案例库学习平台的建设等）。

6、领导者的育人智慧

- 影响员工的智慧：对目标的追求表现出一致性和全力以赴；了解自身资源，并以此为资本，立刻采取行动；帮助员工实现梦想。
- 教化员工的智慧：教化意愿；情景式教育（及时引导、点化、开悟）；不轻易发火；不创造对立。

四、如何留人

1、什么是留人？

- 留人要留心

2、什么是心？

- 心就是需要，人心不足就是人有需要，圣人常无心，以百姓心为心，爱的蕴意。

3、如何留人留心

（1）攻心为上（留人的核心）。

- 留人与激励理论：马斯洛的人类需求理论；赫茨伯格的双因素理论；需要类型理论；成就动机理论；人生价值理论。
- 每个企业应该有自己的诛心（让人死心塌地）的策略，这是上上之策。因为现代社会是一个“感情缺位”、最缺少的是“感情”的社会（从“感情骗子屡屡得手”的报道说开去）。
- 生理方面的需求（物质方面）：希望有好的待遇；希望有好的福利。
- 心理方面的需求（精神方面）：希望在好的公司工作、有好的管理制度、好的上司、好的同事、好的工作环境、有成长与升迁的将来性、有保障性、做有兴趣的工作、经常接受教育训练、有成就感、企业能帮助解决私人问题（人才流失的根结所在）：

- 员工跳槽的分析，除了薪酬外，公平与尊重（人格上的平等与尊重）；认可与重视（工作业绩、精神和荣誉上的认可）；机会和安全（发展空间、学到新技能、不被淘汰）

(2) 世界上最伟大的力量是“文化”

- “诛心”只是雕虫小技，世界上最伟大的力量是文化
- 增强员工归属感，从中国的“春运”看文化的力量，家的感觉真好。
- 文化的建立是一个系统的工程，习惯被不断的重复和沉淀是文化建立的唯一途径。
- 加强组织凝聚力的七种方法：增加组织成员接触的频率；提高加入组织的难度；领导者移情效应；群体成员的构成；欢庆成功与节日；促使组织成员对组织奉献；利用外部威胁

3、世界上最现实的是利益

- 薪酬、福利仍是现阶段的主要留才手段之一。

4、“人尽其才，物尽其用”留人杀手锏

5、发展的空间是现代人面临的新课题

- 职业生涯的通道设计

五、精华回顾与培训总结

(以上课程根据企业要求可适当调整内容)