

非人力资源经理的人力资源管理

【课程背景】

企业的直线经理往往存在一些关于人力资源管理的观念上的误区：首先，部门直线经理往往忙于专业工作，忙于业务工作，而错误地认为人力资源工作是人力资源部门的事情，与己无关。其次，部门直线经理对人力资源管理的有关规定和 workflow 漠不关心，认为这不是自己的业务范畴，所以经常不自觉地做出有悖人力资源管理规定的事情。另外，在人力资源管理操作中，大多数部门直线经理对人力资源的规划预测人员储备、员工感受等关注较少，只是到了职位空缺时才追着人力资源部门要人，认为人员不足影响工作等问题出现都是人力资源部门的责任。这些观念误区容易导致其对人力资源部门的过分依赖，弱化了部门直线经理对员工管理的主导作用，致使员工关系恶化，出现员工满意度降低且流失率增加，难以保证员工管理的有效性。

管理大师彼得·德鲁克说过：“管理员工是直线经理的职责。”

直线经理与人力资源部的职责如何划分？

直线经理和人力资源部门相配合的接合点在哪里？

直线经理应该学会哪些必备的人力资源管理知识？

直线经理如何带好团队？如何关注任务的时候，同时也关注员工的情感与成长？

直线经理从来都是企业的中坚力量，除了具备业务管理能力外，还要做好本部门人员选用育留的高效人力资源管理知识与技能，带领他们去完成本部门的任务目标。

本课程旨在提升直线经理的高效人力资源管理技能。

【课程收益】

- 明确直线经理人与 HR 部门在员工管理上的职责划分与定位；
- 指导直线经理人如何在日常管理中做好人力资源管理；
- 掌握员工选用育留的必备人力资源知识与技能；
- 整体提升企业直线经理人的人力资源管理能力。

【课程对象】

企业各职能和业务部门的直线经理人

【课程时长】

1 天 (6 小时/天)

【课程老师】

王雷军老师

【课程方式】

主题讲解+案例研讨+情境模拟+角色扮演+提问互动+分组讨论

【课程特点】

- 特点 1：案例丰富，通过案例研讨，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。
- 特点 2：气氛活跃，通过课堂提问、情境模拟、角色扮演、分组讨论等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。

【课程大纲】

一、直线经理的角色定位

1、何谓人力资源管理

将组织内的所有人力资源作最适当的获取、维护、激励以及活用与发展的全部管理过程与活动。

简单的说，即人与事配合，事得其人，人尽其才。

2、谁该为企业的人力资源管理负责

管理员工是直线经理的职责。——彼得·德鲁克

3、直线经理的困惑

直线经理的角色转变问题

与人力资源部的配合问题

人力资源管理技能的问题

4、直线经理遇到的问题

部门应该如何设岗？需要多少人？

我应该选什么样的人就任该职位？

我应该从哪些方面辅导员工工作？

我如何正确评价员工的工作业绩？

我如何指导员工在企业内的发展？

5、直线经理懂得 HRM 的收益

您将会有能力招聘到好员工

您将会有能力培育出有能力的下属

您将会有能力打造出高绩效的团队

您可以创造和谐的工作氛围

您将会有能力留住核心人才

6、企业人力资源管理的角色定位

高层？人力资源部？直线经理？员工本人？

7、直线经理的人力资源管理职责

8、讨论：直线经理如何做好与人力资源部门的配合

二、直线经理的识才之术

1、工作分析是人力资源管理的基础

- 职位说明书的内容

- 2、选人的实质—人与事的匹配
- 3、人才选拔时常犯的三大误区
- 4、面试中常见的六项问题
- 5、行为面试法
- 6、STAR 面试技巧
 - 如何运用 STAR 四要素
 - 如何识别虚假 STAR 信息

三、直线经理的用才之术

- 1、绩效管理的认知
- 2、绩效管理的流程
 - 任务/目标/计划/执行/结果/考评
- 3、部门目标的有效设定
 - 目标设定的 SMART 原则
 - 目标设定的七个步骤
- 4、如何确保目标的分解与执行
 - 下属为什么抗拒你的目标分解
 - 案例：经理的苦恼，员工为什么制定的目标普遍偏低呢？
 - 针对员工的情况，直线经理又该如何应对呢？
 - 如何让下属积极接受目标分解的六个要点
- 5、如何提升工作计划执行的效率
 - 列出要达成目标所必须做的事，排优先顺序。
 - 完成这些工作具体的实施方案和步骤。
 - 谁做这些工作。
 - 所需的资源条件。
 - 工作何时完成。
 - 在何处工作。
 - 如何衡量所达成的结果。
 - 谁负责跟踪计划的执行情况。
- 6、“PDCA”在目标管理中的应用

四、直线经理的育才之术

- 1、如何有效实施员工培育辅导
 - “教”与“导”的正确理解
 - 员工缺乏培育的原因分析

- 辅导员工的最佳时机

2、培养员工应有的能力与态度

3、员工的在职辅导方法 (OJT)

五、直线经理的激才之术

1、激励的认知

- 激励就是激励者运用某种手段使被激励者得到需求上的满足，从而进一步调动其主观能动性，实现预期目标的过程。

2、理解人的行为

- 对管理者而言，员工是实现企业目的、目标的最重要资源。管理者时常易从实现目标的手段方面予以观察（理性的角度）。

感情的抑制。

即使同一员工，因时机及状况不同，所表现出的行为也有差异。

因为个人差异很大。

因此，管理者必须深入了解员工的“人性的一面”。

伤及人的尊严（人格）的管理，不是好的管理。

3、了解人的需求

- 马斯洛的需要层次理论

- 赫兹伯格的双因素理论

- 了解员工的 11 项需求

讨论：各位的下属在职场上受到哪些“刺激”

- 员工需求不满的表现

案例分析：小陈需求不满的原因

4、六项激励措施的具体运用

课程回顾与总结