

《非人力资源经理的人力资源管理》

【课程背景】

企业的非人力资源部门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，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，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。

以上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？

直线经理如何去打造一支高绩效的团队？

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的识别选拔、培育辅导、绩效管理、员工激励等几个方面，带领他们去完成本部门的任务目标。

基于这样的背景，我们设计开发《非人力资源经理的人力资源管理》课程，旨在提升非人力资源部门的直线经理的管理技能，从管人和理事两个维度进行有效的员工激励与管理，进而提升部门的整体绩效。

【课程收益】

- 介绍现代人力资源管理的最新理论和实践；
- 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；
- 指导直线经理人针对不同性格的员工，如何做好管人与理事；
- 掌握任务分配、员工辅导、授权与激励的必备技能，带高效的团队；
- 关注员工情感与成长需要，做好员工关系的管理与维护；
- 整体提升企业直线经理人的人力资源管理能力。

【课程对象】

企业高层管理人员、各级业务和职能部门管理者

【课程时长】

2 天（6 小时/天）

【课程方式】

理论讲授 + 案例研讨 + 工具指导 + 实战训练 + 小组讨论 + 角色扮演 + 提问互动

【课程大纲】

一、人力资源管理决定企业的成败

- 1、什么是人力资源管理
- 2、人力资源管理在企业发展中的重要作用
- 3、人力资源管理的各发展阶段和现状分析
- 4、现代人力资源管理与传统人事管理的区别

经典案例分析与探讨：

二、人力资源管理中各角色的职责和要求

- 1、企业中人力资源管理工作职责分工
- 2、人力资源部扮演什么角色？
- 3、承担什么职责？

- 4、各级业务和职能部门管理者扮演什么角色？
- 5、又承担什么样的职责？
- 6 业务部门管理者的四大角色和任务。

案例分析：业务部门的抱怨。

三、直线经理如何甄选下属（甄选人）

- 1、工作分析方法的具体应用—职位说明书的编制和使用
 - 用人需求分析—我真的需要招人吗？
 - 用人的标准如何界定—什么才是合适的人才？
(胜任能力模型设计)
- 2、直线经理如何选择下属
 - 面试的步骤和方法
 - 面试环境与求职者心理变化关系
 - 避免主观因素影响面试结果

课堂练习：

面试中“问”和“听”的技巧

面试中你该问什么？

你该如何发问？

结构化面试的应用技巧。

掌握行为面试法。

课堂练习：现场面试技巧实操练习

员工录用和试用期管理的风险

案例分析：这笔赔偿金该支付吗？

四、直线经理如何评价和调动下属（使用人）

- 1、什么是绩效管理
 - 下属绩效是谁的责任
- 2、绩效管理和绩效考核的区别
- 3、如何设置部门目标

课堂练习：

写出部门的工作指标

写出衡量指标的标准

- 目标设置五原则
- 目标设置七步法

练习如何向下分解指标

练习如何利用 QQTC 提取指标

- 4、如何做好绩效过程的指导与监督
- 5、如何运用考核工具
- 6、规避绩效考核的误区
- 7、掌握绩效面谈的技巧

案例分析：

一次失败的绩效面谈过程

成功的绩效面谈该怎么谈

五、 直线经理如何辅导和培养下属（培育人）

- 1、如何调查下属的培训需求
- 2、掌握培训需求调查的方法
- 3、如何设计部门内部培训计划
- 4、如何跟踪和评价培训的效果
- 5、如何为下属创造良好的成长环境
- 6、针对不同发展阶段的员工如何进行跟进与辅导

六、 直线经理如何激励下属（激励人）

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

七、直线经理如何做好员工关系的管理（留人）

1、正确面对员工冲突

2、面对员工的抱怨该怎么办

3、正确对待员工的申诉

4、主动处理员工离职

5、离职员工的面谈技巧

案例分析：

员工离职中隐藏的法律风险

降低离职员工带来的劳动纠纷