

# 《非人力资源经理人力资源管理的五项修炼》

韩梓一

## 【课程背景】

人才的挖掘和留任一直是企业制胜的关键。每一位主管、经理都应肩负这个重任，因为直线部门的经理比起人力资源部门对员工的管理更为直接和详实。现代企业管理要求从老板到直线经理人人都是人力资源管理者，但这方面正是大多数企业的薄弱环节。

本课程针对一线经理在人力资源管理经常会遇到的问题，在我们职责及可控制的范围内，围绕经理“带队伍”这个中心，以员工敬业的原因为视角，全面诠释经理人在运营体系中的定位和人力资源管理职责、工作目标的设定和人职匹配、工作辅导激励、科学评估以及团队建设 5 方面经理需要具备的技能、方法和工具。

## 【课程收益】

- ✦ 理解非人力资源经理的人力资源管理职责
- ✦ 掌握人职匹配的两大法宝——招聘和培训
- ✦ 了解经理辅导下属的“猴子原则”，学会使用工作辅导的 2 大方法
- ✦ 了解绩效评估的发展类使用，并学会针对典型 3 不同类型员工做绩效发展计划
- ✦ 了解团队运作的基本原理，并学会使用团队角色匹配工具

【课程时间】 6 H/1 天

【课程对象】 组织中的非人力资源经理

## 【授课方式】

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD

游戏体验—Game 情景测验—Test 影音资料—Video 教练提问—Question

## 【课程大纲】

第一单元：第一项修炼：精准定位，以人为本

1. 案例演练——组织 3+3 联动

2. 组织 3 层分工的不同定位
3. 专业职能部门的工作定位
4. 后勤保障部门的工作定位
5. 优秀管理者高绩效产出的 8 大要点
6. 优秀管理者与平庸管理者的 4 大差异
7. 以员工敬业为中心提升组织业绩的要点

◆ 本节工具——《Q12 员工敬业度测试》

**第二单元：第二项修炼：明确目标，人职匹配**

1. 案例演练——策略与实施的系统过程

(1) 制定策略 5 件事

(2) 运营管理 4 件事

(3) 人力资源管理 4 件事

2. 为属下定立工作目标的 2-3-4-5 要点

(1) 明确 2 件事——职责和完成的程度

(2) 下属工作的 3 个来源——职责（KPI）、内外部客户和领导交办

(3) 下属完成工作的 4 方面资源——人、权、钱和物

(4) 衡量下属工作的 5 把尺子——质量、时间、数量、成本和他人评价

3. 设定目标 SMART 原则的两层含义

4. 人职匹配的两个要点

(1) 如何有效地找到合适的人——3 点式招聘

(2) 如何培训下属——“一对一”的培训

◆ 本节工具——《SMART 方法》、《DDI21 工作特色》、《3 步法培训》

**第三单元：第三项修炼：过程监控，有效辅导**

1. 监督的基本思路

(1) 工作计划+节点法

(2) 发现问题三原则及三步法

- 2.辅导下属的终极目标——猴子管理
- 3.识别下属的4种类型，采取4种针对性辅导方式

🚩 测试：DISC

- 4.工作辅导的2大方法

◆ 本节工具——《猴子管理标准话术》、《SL风格匹配工具》、《7步表扬法》、  
《7步批评法》

#### **第四单元：第四项修炼：科学评估，发展导向**

- 1.管理者如何做考核
- 2.考核结果的4方面使用
- 3.帮助员工个人绩效改进计划
  - (1)让“老黄牛”找到成就感
  - (2)让“性格青年”认识到自身的不足
  - (3)让“常用理”制定出具体的改进措施

◆ 本节工具——《绩效面谈方法》

#### **第五单元：第五项修炼：高效团队，创造业绩**

- 1.高绩效团队的要点
- 2.团队协作的2大要点
  - (1)职能角色互补
  - (2)职能角色互补
- 3.9种团队角色工具在管理中的使用

◆ 本节工具——《9种团队角色识别工具》