

---

# 非人力资源经理的人力资源管理

## 【课程背景】

为什么要学习本课程？

**消极意义：因为你不希望-----**

- ◆ 雇用太多人降低效率
- ◆ 雇用不适当人员
- ◆ 浪费时间在不必要的面谈上
- ◆ 下属不尽全力工作
- ◆ 下属觉得薪酬给付不公平
- ◆ 下属流动率高(选、育、用、留)

**积极意义：**

- ◆ 人力资源是企业成功的关键因素
- ◆ 人力资源是部门提升绩效，达成任务不可取代的资源

**管理者必须具备：**

1. 正确的认知：所有管理者都是人力资源主管
2. 正确的行为：管理者本身应执行人力资源管理功能，强化所领导团队
3. 期望的结果：使部门及全行的人力资源效率最大化

## 【课程目标】

- ◆ 转变意识：对人的管理，不是人力资源部门的事，而是用人部门管理者的责任
- ◆ 提升能力：基于人心和人性，让人进得来、干得好、留得住
- ◆ 沟通策略：选什么样的人、做什么样的事、达成什么样的目标、如何考核与激励？

---

## 【课程特色】

- ◆ 用案例分析
- ◆ 用数据说话
- ◆ 用图表表达
- ◆ 用工具提升



## 【课程形式】

- ◆ 现场讲授 + 案例谈论 + 问题分析
- ◆ 小组讨论 + 视频教学 + 经验分享

## 【课程对象】

企业内部用人部门的各级管理者及后备管理人员

## 【课程长度】

2天 (12课时)

## 【课程内容】

### 优秀管理者的人力资源管理观念

#### 优秀管理者的特征

- ◆ 远大的目光
- ◆ 吸引、开发人才
- ◆ 良好的沟通能力
- ◆ 给下属创造发挥才干的机会

- 
- ◆ 开拓下属思路，提出建设性的意见
  - ◆ 帮助下属通过个人努力赢得自信
  - ◆ 给下属提供良好的职业发展机会
  - ◆ 周围有好的顾问

### 优秀管理者的管理哲学

- ◆ 员工之所以离职，不满的是上司，而不是公司
- ◆ 员工不会相信“伟大的公司”和“伟大的领袖”之类的神话，他们永远强调，顶头上司才是最重要的

### 优秀管理者的四大职责

- ◆ 选拔人
- ◆ 提出要求
- ◆ 培养人
- ◆ 激励人

### 优秀管理者的人力资源管理观念

- ◆ 人力资源管理的重要性
- ◆ 人力资源管理的特点
- ◆ 谁对人力资源管理负有责任？
- ◆ 人力资源管理的支柱
- ◆ 人力资源管理的趋势

## 优秀管理者的人力资源管理技术与方法

### 选人篇

#### 招聘甄选的重要性

- ◆ 招聘人重要还是培养人重要？
- ◆ 招聘的本质——吸引 80 后人才求职的要素有哪些？
- ◆ 玛汉·坦姆仆的研究：知识型员工激励的前四个因素
- ◆ 选才面临的现实挑战有哪些？
- ◆ 人才选拔的常见方法和基本步骤？
- ◆ 校园招聘和社会招聘筛选简历时的侧重点有什么不同？

- 
- ◆ 无领导小组讨论和文件筐测试应掌握的关键点是什么？

### 结构化面试的技巧

- ◆ 为什么面试很重要？它的重要性如何体现？
- ◆ 结构化面试是哪些因素的结构化？结构化面试的三个特点？
- ◆ 结构化面试的具体步骤及方法

#### 第一步 将行为表现和结构化面试相结合——行为表现事例的 STAR

- ◆ 什么是行为？行为表现对结构化面试意味着什么？
- ◆ 如何将行为表现和结构化面试相结合？

#### 第二步 结构化面试的 WASP

- ◆ 如何进行面试开场？开场的注意事项
- ◆ 如何进行面试提问？如何进行有效聆听？面试官常见的聆听误区
- ◆ 如何进行现场观察？看人不走眼的面试现场观察点
- ◆ 如何进行面试记录？记录的注意原则
- ◆ 如何进行面试控制？面试控制的要点
- ◆ 如何结束面试？结束面试时的原则

#### 第三步 面试总结和录用决策

- ◆ 谁来做最终的面试录用决策？
- ◆ 面试录用决策的参考因素
- ◆ 如何取证？取证时的准备工作和注意事项
- ◆ 面试过程中的常见错误
- ◆ 如何使面试更有效？招聘的应变方案

## 育人篇

### 培训开发

- ◆ 新员工入职表现曲线图
- ◆ 如何帮助新员工尽快适应工作？
- ◆ 员工培训内容分类
- ◆ 员工培训需求分析的四个依据

---

## 有效授权

- ◆ 如何真正理解授权？
- ◆ 授权的有效作用
- ◆ 授权的障碍因素
- ◆ 什么事可以授权？什么事应该授权？什么事必须授权？
- ◆ 选择授权人的考虑因素
- ◆ 授权的程序
- ◆ 授权的原则
- ◆ 授权的注意事项

## 用人篇

### 绩效与绩效管理

- ◆ 该重视“结果”还是“过程”？--绩效的本质
- ◆ 绩效管理是什么？绩效管理不是什么？
- ◆ 绩效管理能做什么？--绩效管理的核心功能
- ◆ 绩效管理什么时候做？--绩效管理的前提条件
- ◆ 绩效管理从何处着手？--绩效管理的循环

### 设定绩效目标

- ◆ 为什么要设定绩效目标？
- ◆ 部门绩效目标从哪里来？
- ◆ 设定什么样的绩效目标？
- ◆ 设定的绩效目标如何分解？
- ◆ 管理者在与下属设定绩效目标时来自下属的阻力
- ◆ 管理者化解下属阻力的方法

### 进行过程辅导

- ◆ 为什么需要辅导？辅导谁？
- ◆ 何时需要绩效辅导？
- ◆ 辅导的主要内容和范畴？
- ◆ 如何进行绩效辅导？
- ◆ 管理者在绩效辅导过程中的7种领导风格

- 
- ◆ 管理者在绩效辅导过程中的 5 种领导行为

#### 完成绩效评估

- ◆ 为什么要进行绩效评估？
- ◆ 什么时候进行绩效评估？
- ◆ 评估评什么？
- ◆ 常见绩效评估的具体方法
- ◆ 如何保证绩效评估的公正性？

#### 双向绩效沟通

- ◆ 绩效沟通在绩效管理过程中的重要性
- ◆ 绩效沟通的目的和本质
- ◆ 绩效沟通前期管理者和下属的准备
- ◆ 绩效沟通中常见的策略和方法
- ◆ 如何用好绩效沟通中的正反馈与负反馈

#### 绩效结果运用

- ◆ 绩效结果的应用方面
- ◆ 绩效结果的运用导向—管理者和员工
- ◆ 绩效结果的正态分布

### 留人篇

#### 有效激励

- ◆ 管理者常见的激励误区
- ◆ 激励的本质
- ◆ 激励的层次
- ◆ 激励的方式和手段
- ◆ 有效的非经济性激励措施

#### 离职管理

- ◆ 造成离职的多方原因？
- ◆ 离职面谈的重要性？面谈时应该注意的问题
- ◆ 降低人员流失的措施？
- ◆ 员工职业周期各阶段的留人措施

