

非人力资源管理者的人力资源管理

一、课程简介：

按照现代人力资源管理理论，人力资源工作不再单单是人力资源管理部门的工作，而是涉及到了所有的部门。简单的说，现代人力资源理论可以简单的概括为：选、育、用、留 这四字，所有的工作都是人力资源部门与其他所有部门共同完成的，同时双方是分工协作的关系，即各有侧重点。

首先，选才：在这个环节中，人力资源管理部从事的是基础性工作，诸如设计职务说明书、选择招聘途径、发布招聘信息、设计相应的表格、组织安排面试、进行相关的测试取证等，最后参与聘用决定；需求部门要明确岗位所需要业务能力、评估候选人、提出聘用意见。在这个过程中，人力资源部门注重对应聘者仪表、人品、证件真伪等方面的审查而需求部门注重对应聘者业务能力的考察。

其次，育才：这个环节也是人力资源管理部门与具体用人部门共同完成的，人力资源部门根据公司的发展战略，制订出切实可行的人事政策，根据发展与实际需要确定公司培训计划，提供一个育才的大环境；用人部门在具体的使用中，要创造良好的部门工作环境有效的指导新员工，帮助其快速成长，以适应岗位的需求，工作的心态如何很大一部分取决于部门内部的工作环境。

再次，用才：在这个环节中人力资源管理部门能作的只是出台相关的用人政策，监督劳动用工情况，处理用工过程中出现的问题；人都是有专长的，这就要求部门经理在用人过程中要结合其本人实际安排工作，分配工作任务，知人善任就是这个意思。同时用人的过程也是培育人才的过程，在工作中锻炼成长是最快的，也是最有效的。有效的激励、合理使用及开发人才是部门经理的重点工作，这也是人力资源工作的重点。

最后，留才：这是人力资源工作的归宿之一，怎样让在经过选、育、用之后成长起来的工作能力突出的、对公司发展有利的人才留下来持续为公司服务。这一环节不单单是人力资源管理部门与用人部门的工作，这需要公司所有部门都参与的事情，最终要实现用事业留人、用文化留人、用感情留人、用制度留人。

人力资源管理不仅仅是人力资源部门的工作，在一个不断发展的企业中，人力资源部越来越多的承担了人力资源政策的制定与推行，职能部门作为“人力资源”的最终用户，越来越多的承担了人力资源管理的执行的功能，从职位的设置、人才的选择、员工的发展与培养、绩效考核与评估----保证部门目标的实现……。“非人力资源管理者的人力资源管理”企业内训项目旨在让企业的基层及中层直线管理者了解人力资源管理的知识、可以更好地运用“人力资源”达到组织的目标，并令平时的工作更加得心应手。

二、课程目标：

- 了解人力资源管理对提高一个部门的团队效率的现实意义；
- 明确优化企业或部门内的人员配置，达到人力资本的最大化；
- 学习如何同公司的人力资源部门配合，有效实施对本部门员工的人力资源的质量控制和员工任职资格评价；
- 作为部门主管，明确培养下属的职责；
- 学习根据员工实际特点，有针对性地实施物质和非物质激励与绩效管理的一系列技能

和技巧；

- 掌握最新的人力资源组织架构以及基本的人力资源管理技术；
- 充满信心从事管理工作，
- 了解不同的下属和工作采用不同的领导方法；
- 掌握培养指导下属的技巧；
- 以积极心态应对职业发展；
- 掌握授权和激励下属的基本技巧；
- 掌握带领部门团队的能力；

三、课程大纲

第一单元、HR 的职责与发展趋势

- 为什么说所有部门主管都是 HR 主管
- 人的管理是主管的主要工作
- HRM 的定义
- HRM 作用的演变
- 战略 HRM
- HRM 四字经：选、用、育、留
- 部门主管与 HR 主管在人力资源管理上的主要工作区别
- 部门主管怎样配合 HR 主管工作
- HR 主管怎样配合部门主管工作
- 课堂测验：你是一个称职的部门经理吗？

第二单元、管理者的角色定位

- 经理与管理的区别、管理五大要素
- 部门经理的十大工作关系
- 经理的管理风格和工作方式
- 经理的四大职责和任务
- 职业经理人的 20 个素质
- 经理工作上常见的误区
- 现场主管的权力和管理原则
- 角色认知——对自己和环境的分析
- 如何对自己角色的规范、权利和义务的准确把握
- 案例讨论：一个人为什么为公司工作？
- 案例分析：经理是做郎中还是做木匠？

第三单元、薪酬体系、目标管理与绩效考核管理

- 职位评估和薪酬架构
- 当今流行的薪酬体系
- 按绩效付酬的薪酬体系
- 以能力为基础的薪酬体系
- 薪酬范围和级数
- 激励性的薪酬设计
- 什么是目标管理
- 目标管理的基本原则
- 如何分解目标
- 绩效评估面谈技巧

- 优秀企业面谈经验和案例介绍
- 如何对员工进行评价？
- 怎样处理面谈时出现的种种问题
- 企业如何才能把个人的目标引导到企业的大目标上来？
- 个人如何才能将自己的目标融化到企业的大目标中去？

第四单元、时间管理与沟通技巧训练

- 缺乏时间管理意识的征兆
- 为什么说生产经理必须做好时间管理
- 有效的时间管理的几个步骤
- 您爱喂猴子吗？
- 经理究竟应该如何控制和支配自己的时间？
- 从时间管理中对我们的成本思考
- 时间管理的 40 个准则
- 何为沟通？为何沟通？与谁沟通？
- 沟通的形式、种类、过程和沟通层次
- 和下属沟通的技巧
- 和上级沟通的技巧
- 与同事的沟通
- 沟通的三个要点与步骤
- 高效沟通的 7 个“C”原则
- 沟通十戒和沟通十大经验
- 如何避免现场管理沟通中的误区
- 案例：如何花这笔钱？
- 案例分析：时间管理的测验与改进
- 案例训练：我是谁？

第五单元、如何选人、育人、用人

(一) 招聘与面试

- 怎样阅读和筛选简历表
- 招聘中的测试方法和手段应用
- 面试时应注意的要点
- 招聘和挑选的流程
- 怎样录用和试用

(二) 员工培育与开发

- 部属培育应有的认识
- 如何帮助部属进步与发展
- 做人与做事
- 管理者如何有效实施 OJT
- 给部属一个好的工作环境
- 阻碍部属学习的因素与对策
- 指导者日常工作教导上常见的迷失
- 新人指导部属与工作委任的程序与要点
- 案例：日常工作的指导要点与练习

(三) 员工的管理

- 让合适的人做合适的事

- 合理的授权
- 工作目标的控制与跟踪
- 人尽潜才比人尽其才更有效

(四) 教练技术

- 员工绩效不佳的原因
- 提高下属学习技能的兴趣
- 辅导下属的流程

第六单元、激励、授权与冲突管理

- 激励的基本理论和常用方法
- 激励下属的要点
- 有效激励的十种方法
- 授权的定义、原则和范围
- 如何选择授权的对象
- 授权的具体步骤
- 授权后的控制技巧
- 如何管理技术员工
- 如何对待不合作的刺儿头
- 如何管理斤斤计较的员工
- 怎样让有背景的下属听你的
- 如何管理“老上级”
- 怎样帮助和管束“问题员工”、棘手的员工？

第七单元、如何留人—以人为本

- 员工跳槽的原因主要对策
- 挽留人才不要失去原则
- 关心和爱护你的部属
- 创造良好的工作环境
- 帮助你的部属进步与发展
- 给员工提供发展机会和空间
- 客观公证的对待每一个部属
- 人才流失根源和如何留住优秀人才
- 工资是吸引和留住人才的最重要因素吗？

第八单元、课程总结、“管理技巧”行动表，管理技能训练课程跟进评核