
大纲：非人力资源经理的人力资源管理

业务部门管理者如何招人？如何培养人？如何开展绩效考核与激励？

优秀的专业技术管理者们如何才能走出“管人”的困境？

《非人力资源经理的人力资源管理》课程从人力资源管理的基础认知、人员面试评价、部属培育、绩效管理、员工激励五个维度系统地为管理者提供了人员管理的解决方案。

课程目标

- 形成系统的管理思维，明确管理者在人员管理中的责任；
- 了解人才评价的三大维度和测评工具选择的原则，掌握面试访谈 STAR 技巧；
- 掌握以绩效改善为导向的员工培育工具和方法；
- 掌握绩效指标、权重和目标值设计的方法及工具；
- 掌握人员激励的工具与方法。

课程特色

- 课程贯穿中西，以中国管理哲学为思想指引、以西方管理学为工具，系统解决了管理者的思维误区和方法的确实。
- 课程运用了大量贴近管理者实际场景的案例，以引导性思考、案例研讨为主，讲授为辅。
- 课程中传授的工具、方法与技巧、表单，有效，有用，可落地。

授课方式

- 讲授、视频学习、游戏、练习、小组讨论、角色扮演、案例分析、故事分享
.....

授课对象：

- 各层级管理干部和储备干部

授课时长：

- 12 学时

教学提示：

- 本课程主要针对专业/技术/营销领域中基层管理者设计。对 HR 从业者稍浅显，对中大型企业资深的高层管理者（董事长、总经理等）来说针对性不强。
- 缺乏全面、认真的课前需求分析，特别是缺少对学员的需求和心理预期了解，课程质量存在较大风险。

课程内容

一、认识人力资源管理工作

- ◇ 管理行为的根源和运行法则
 - ✓ 案例研讨：XX项目部的集体停工和辞职事件
 - ✓ 管理者行为的深层次根源
 - ✓ 管理者承担的角色
- ◇ 管人和管事的优先级？
 - ✓ 管人重要还是管事重要？
 - ✓ 范例：华为公司管理者能力模型
 - ✓ 管理的核心与本质
- ◇ 人力资源管理在管什么？
 - ✓ 现代人力资源管理六大模块
 - ✓ 人力资源管理主要流程
 - ✓ 研讨：谁应该为公司里的人力资源活动负责？

二、选拔高潜力人才

- ◇ 人才的选拔标准是什么？□
 - ✓ 古人的经验
 - ✓ 招聘评价的三大维度
- ◇ 高潜力人才的核心影响要素是？
 - ✓ 研讨：业绩产出卓越和一般的核心影响要素是什么？
 - ✓ 哈佛大学的研究成果
 - ✓ 冰山素质模型及胜任力要素解析（参考：华为公司员工素质模型）
- ◇ 如何选用测评工具？
 - ✓ 人才测评的三种境界
 - ✓ 现代主流人才测评技术（评价中心、行为面谈、心理测验）
 - ✓ 测评方法选用的原则
- ◇ 如何打破沙锅问到底？
 - ✓ 如何启动谈话？
 - ✓ 如何提出关键问题？
 - ✓ 如何追问和挖掘细节？
 - ✓ 模拟演练：运用行为面谈 STAR 技巧模拟面试
 - ✓ 视频参考：候选人肢体及微表情语言识别
- ◇ 如何通过微表情识别蛛丝马迹？
 - ✓ 肢体语言的常见表现
 - ✓ 视频参考：候选人肢体及微表情语言识别
 - ✓ 如何判断信息的真实性？

三、部属培育的方法与工具

- ◇ 员工培育要做些什么？
 - ✓ 部属培育的 KASH 模型
 - ✓ 研讨：如何影响员工的心态？如何改变员工的一些不良工作习惯？
 - ✓ “管理干部发展员工”自我测评表
- ◇ 员工培育的三大训练手法
 - ✓ 在岗训练（On the Job Training）的两种模式
 - ✓ 案例：华为工作轮换的三种模式
 - ✓ 样例：岗位轮换计划表
 - ✓ Off the Job Training 之离岗培训体系
 - ✓ 培育质量控制要点（案例研讨：某公司的管理干部训练）
 - ✓ 自我学习（Self-Development）的三类资源
 - ✓ 范例参考：《研发部门组织过程资产库》、《销售代表结构化课程样例》、《华为公司岗位专业工具包清单》
- ◇ 员工培育三步法：差距评估
 - ✓ 绩效与能力评估九宫格模型讲解
 - ✓ 案例：张总监的下属九宫格评估
- ◇ 员工培育三步法：方案设计
 - ✓ 骨干员工培育的五种策略
 - ✓ 骨干员工“项目/问题导向的培育步骤”
 - ✓ 样例参考：《项目/问题专案立项书》
 - ✓ 稳健员工培育的四种方法
 - ✓ 稳健员工知识技能点分析
 - ✓ 岗位课程体系设计的逻辑步骤
 - ✓ 欠佳员工培育的两大要点
 - ✓ 欠佳员工绩效工具：绩效诊断箱
 - ✓ 案例参考：某基层管理者绩效诊断范例
 - ✓ 新员工导师辅导的三个步骤
 - ✓ 范例参考：保险公司新员工随岗培训
- ◇ 员工培育三步法：辅导实施
 - ✓ 部属辅导的时机
 - ✓ 基于员工职业成熟度的工作辅导
 - ✓ 不同层级员工的辅导差异
 - ✓ 课堂研讨：下属不愿意学习怎么办？

四、绩效管理的工具与方法

- ◇ 如何制定工作目标？
 - ✓ 先有工作还是先有目标？
 - ✓ 目标制定的 SMART 原则

-
- ◇ 目标该如何管理？
 - ✓ 案例：一个管理者的目标管理思路
 - ✓ 世界 500 强企业卓越绩效管理逻辑框架
 - ✓ 参考范例：《华为公司 PBC 个人业务承诺表》
 - ◇ 如何制定绩效目标
 - ✓ 如何建立企业、部门及岗位 KPI？
 - ✓ 考核表绩效指标选取的基本原则
 - ✓ 参考范例：KPI 权重值的定量评估法
 - ✓ 目标值设定的五种方法、三大要素
 - ✓ 课堂研讨：高挑战目标接收并下达的技巧
 - ◇ 如何制定工作计划？
 - ✓ 工作计划制定的五个核心问题
 - ✓ 计划制定 5W2H 法
 - ✓ 案例：华为公司绩效与计划管理框架、季度工作总结与计划样表
 - ✓ 项目计划常用工具：WBS、PERT、GANTT
 - ◇ 如何开展过程管控？
 - ✓ 绩效过程控制的两种途径
 - ✓ 过程检查的三个注意点
 - ✓ 课堂研讨：某公司销售经理的绩效面谈
 - ✓ 绩效面谈准备的四个要素
 - ✓ 样例参考：《绩效面谈实施进程表》
 - ✓ 课堂演练：不合格员工的绩效面谈

五、员工激励的方法和工具

- ◇ 员工想要什么？
 - ✓ 案例研讨：为什么冯经理的激励会失败？
 - ✓ 激励的三大重要理论及应用
- ◇ 管理者能做些什么？
 - ✓ 员工敬业度提升的工具及要点
 - ✓ 要点 1：谋福利（下属薪酬问题的建议）
 - ✓ 要点 2：促发展（参考范例：某公司员工年度发展计划讨论工作样表）
 - ✓ 要点 3：给关怀
 - ✓ 要点 4：多鼓励
- ◇ 激励的本质
 - ✓ 案例分享：一针见血的激励
 - ✓ 激励的核心要点

六、回顾与答疑