

# 卓越管理者人才管理与团队建设

(非人力资源经理的人力资源管理)

**课程对象：**各部门管理者、总监、副总经理、总经理及以上管理人员

**讲授时间：**2天

**授课特点：**以亲身经历的案例和经验进行分析与分享，实用性、操作性强，并采用互动、现场演练、行动学习、疑难解答等方式，使学员在轻松地学习中掌握更多相关方法和技巧，通过行动学习的方式，帮助学员在解决问题的过程中更多的成长和提升。

## 课程背景：

- ◇ 从人才管理的角度，紧紧围绕人才的选、育、用、留，全面阐述卓越管理者在人才管理中的责任和使命，并提供提升人才管理效能的实践方法与工具；
- ◇ 配合专业的培训方法，包括行动学习、现场互动、案例分析、模拟演练、小组练习等，更有利于学员理解与掌握实战的工具和技巧；
- ◇ 本课程由原华为人力资源管理专家历经6年多时间倾力打造，课程内容不仅凝结了华为公司内部管理的诸多精髓，同时还结合了讲师在不同类型企业提供咨询与培训过程中提炼的实践工具与技巧。

## 课程目标：

- 1、帮助管理者建立正确的人才管理的观念，清楚的定位自己在人力资源管理工作中的角色和认知；
- 2、学习、提高面试技巧，学会运用专业的面试评估工具和技巧，为企业和部门物色适合的人才；
- 3、能够帮助员工制定个人发展计划，建立学习提升的渠道和方式并提供针对性的学习内容，营造良好的组织学习氛围；
- 4、帮助管理者正确的认识绩效管理的目的和价值，掌握 KPI 指标提取的方法和 KPI 指标定性和定量设计描述方法，使考核指标更科学更客观更有效；

- 5、帮助管理者正确看待领导激励（非物质）的作用，掌握领导激励的方式、方法，并且能够通过转变领导方式、深化多元化激励手段等，使员工实现自我激励；
- 6、了解留住优秀员工的关键手段和处理问题员工的有效方法，建立和谐的员工关系和机制，留住优秀人才。

## 课程大纲：

### 模块一：卓越管理者的人才管理之道

1. 什么是人才管理
2. 人才管理与人力资源管理的主要区别，人才管理的基本功能
3. 人才管理如何帮助企业提升核心竞争力
4. 卓越管理者的人才管理实务

案例分享：华为人才管理的成功之道

行动学习研讨：职能经理在人才管理中的主要困惑与解决之道

### 模块二：物色人才----卓越管理者的选人之道

1. 招聘如何更好支撑企业战略  
行动学习研讨：中层经理在人才选聘中希望与困惑
2. 管理者在招聘中的责任及主要工作
3. 行动学习研讨：影响招聘质量的因素分析
4. 基于胜任素质的人才招聘
  - 人才选聘的基础与要素—胜任素质
  - 基于胜任素质的人才甄选
5. 人才选聘的考察要素与人才评价方法选择
6. 重点面试方法训练—关键行为面试法
  - 关键行为面试的理论基础及要点（视频分享）
  - 关键行为面试法的 STAR 工具介绍与案例分享
  - 如何根据应聘者的行为分析素质情况（案例分享）
  - 行为事例问题设计要求及发问技巧现场练习：行为性面试问题设计
7. 常用面试技巧训练
  - 面试中观察的内容和重点
  - 面试官有效倾听技巧
  - 面试官如何更好提问题
  - 面试官怎样深入追问以更多真实的信息

### 模块三：培养人才——员工培训与开发

行动学习研讨：如何使部门培训真正产生价值？

1. 管理者在企业人才培养过程中的定位和主要责任
2. 721 人才培养模式及应用  
案例分享：华为基层管理干部培养计划
3. 通过培训实现员工业绩提升——关注骨干员工提升
  - 如何界定和明确部门员工的培训需求与内容

- 部门管理者如何有效培训的途径与方法
  - 培训跟进的方法与步骤——让培训更有效的落地
4. 员工思想导师制的建立与运用  
案例分享：华为的思想导师制在员工培养中的运用
  5. 如何为员工设计发展计划——关注骨干员工发展
    - 员工发展计划的目的
    - 员工发展计划设计的关键步骤和要求

## 模块四：用好人才——让绩效管理产生绩效

自我评估问卷 – 你是怎样考评员工的工作业绩的？

1. 绩效管理核心理念与目的分享
2. 如何让企业绩效管理有效落地与实施
3. 卓越管理者绩效管理技能与工具
4. 绩效管理的核心技巧一：绩效指标设计与目标制定
  - KPI 体系设计方法及步骤
  - 如何提炼关键领域 KPI 指标
  - 职位级 KPI 如何承接部门级 KPI
  - KPI 指标如何定量？如何定性？

现场练习：某职位考核指标提炼与设计

5. 绩效管理的核心技巧二：绩效辅导及跟进：
    - 绩效辅导的时机选择
    - 绩效辅导的方法使用
    - 如何有效给予及接受反馈
  6. 绩效管理的核心技巧三：绩效面谈与反馈技巧
    - 绩效面谈的目的及要求
    - 绩效面谈的三种类型及运用
    - 绩效面谈应注意的几个原则问题
- 小组练习与点评：如何进行有效的绩效面谈与正确反馈

## 模块五：激励人才——让人才激情燃烧

行动学习研讨：如何有效激励激发员工？

1. 员工的激励方式及运用
2. 非物质激励的高效运用——领导激励  
情景案例研讨：三位管理者领导方式对比与分析
3. 如何有效了解下属的需求
  - 马斯洛需求理论和双因素理论
  - 激励因素的挖掘与应用
4. 如何进行正确的激励
  - 判断需求层次
  - 找到激励因子
  - 设计激励手段
  - 运用正确的激励方式
5. 三种激励方式的比较分析与运用  
情景案例解析：三种类型激励方式的使用分析
6. 激励方法使用与交流

- 
- 薪酬激励的管理与使用
  - 非经济性激励挖掘与使用

## 模块六：关注人才—员工关系的处理与沟通

1. 员工离职原因分析
2. 如何留住优秀员工
  - 企业留住人才的四大关键思路
  - 留住人才的关键措施运用
3. 如何处理问题员工
  - 问题员工的识别
  - 问题员工处理的若干技巧