

非人力资源经理的人力资源管理

课程背景：

直线经理是企业发展的中坚力量，管理者的核心工作就是透过他人完成任务，所以，在企业中真正从事人力资源管理工作其实正是各级经理人员。但是，很多非人力资源部门的直线经理往往存在一些关于人力资源管理观念上的误区

首先，直线经理往往忙于专业工作，而错误地认为人力资源工作是人力资源部门的事情，与自己无关。

其次，大多数直线经理由于缺乏必要的人员甄选、人员配置、绩效管理、有效激励、员工培育等相关的人力资源管理技能，而造成某些岗位迟迟找不到合适的人员、员工技能普遍低下、部门与员工经常完不成绩效目标、人员流失严重、团队士气不高等各种各样的问题。

每当自己的部门出现上述问题时，很多直线经理会把责任推到人力资源部门身上，认识不到正是由于自己的人力资源管理的意识与技能不足而造成的结果。所以，掌握必要的人力资源管理技能是直线经理人员的当务之急，《非人力资源经理的人力资源管理》课程，旨在提升直线经理的人力资源管理技能，帮助直线经理充分调动员工积极性，激发员工潜能，促进团队高效运作，从而保证部门与组织目标的达成，实现企业与员工个人不断发展。一个好的直线经理，不仅是一名业务专家，更应该成为一名人力资源专家。

课程收益：

▲ 使直线经理建立对人力资源管理的正确的认知，真正认识到自身所担负的人力资源管理使命与责任，从而与人力资源部门密切配合，推动企业人力资源管理工作。

▲ 掌握人才面试选拔的技能，帮助管理者招聘到符合岗位要求的优秀的人才。

▲ 通晓绩效管理的工具与方法，通过制定目标、分解目标、业绩辅导、业绩评价、绩效改进等一系列工作，带领团队创造高绩效。

▲ 通过对员工日常的培育与工作指导，促进员工不断成长与进步，打造一支优秀的团队。

▲ 对员工进行有效地领导与激励，激发员工积极性，挖掘员工潜力，留住优秀人才，使得人力资源产出最大化。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业非人力资源部门的经理、主管、后备经理、骨干精英

课程方式：互动讲授、个案分析、小组研讨与分享、实战点评

课程大纲

第一讲：认知人力资源管理

一、企业发展与人力资源管理

1. 人力资源管理对企业经营的作用

2. 人力资源管理体系解析

二、直线经理为何必须掌握人力资源管理

1. 管理者的核心使命

2. 盖洛普公司“S发展路径”

案例：盖洛普公司 Q12

3. 直线经理掌握人力资源管理的好处

三、企业人力资源管理的角色分工

1. 企业各层级人力资源管理的角色分工

2. HR部门与直线经理的人力资源职责与分工

第二讲：选才——如何甄选下属

讨论：选人重要还是培养人重要？

一、选错人将付出的代价

二、招聘成功的四大关键环节

1. 人力资源规划是前提
2. 职位分析是基础
3. 招聘策略是保证
4. 面试考核是关键

思考：如何识别真正的岗位空缺？

三、招聘选人的三个匹配

1. 人与岗位匹配
2. 人与团队匹配
3. 人与组织匹配

案例分析：西南航空公司的人才选拔

四、面试维度与胜任力模型

1. 胜任力冰山解析
2. 确定面试维度的两个方向

五、结构化面试与非结构化面试

1. 什么是结构化与非结构化面试
2. 结构化面试特点

六、结构化面试六步法

1. 确定面试的维度与权重
2. 编写各面试维度的详细定义说明
3. 根据面试维度、权重及定义说明，编制评分表格
4. 根据面试维度，设计面试问题
5. 组建面试小组，确定主考人，对所有面试考官进行培训
6. 现场实施结构化面试，并及时登记面试评价表

七、行为面试法

案例分析：某企业招聘销售经理面试中有何问题

1. 什么是行为面试
2. 为什么行为面试可保持较高的真实度
3. 行为面试 STAR 及 FACT 法则
5. 行为面试的有关技巧

小组讨论与分享：如何设计行为面试问题

八、招聘面试中的实战技巧

1. 有效面试的几个关键阶段

案例分析：面试准备存在何种问题

2. 结构化面试各阶段的时间分配
3. 以行为事件为核心的结构化面试技巧
 - 1) 如何通过 STAR 挖掘细节
 - 2) 如何判断行为事件的真假
 - 3) 如何判定对方在撒谎
 - 4) 对各类行为面试回答的解析
4. 面试中其它类型问题的应用
5. 如何结束面谈
6. 如何进行面试的评估

九、对关键职位的附加测评手段

1. 心理测评
2. 无领导小组讨论
3. 文件筐测试
4. 角色扮演
5. 案例分析
6. 团队活动

第三讲：用才——如何推进绩效管理

一、绩效与绩效管理

1. 绩效、绩效管理与绩效考核
2. 战略性绩效管理模型
- 3. 主要的绩效管理工具**
 - 1) MBO
 - 2) KPI
 - 3) BSC
 - 4) OKR

二、企业级目标的制定

1. 利用鱼骨图从组织战略提取 KPI 指标

- 1) KPI 绩效指标体系建立的步骤

KRA——CSF——KPI——KPIs

- 2) KPI 提取过程的四个维度：QOTC

2. 利用 BSC 从组织战略提取 KPI 指标

- 1) 平衡记分卡的逻辑框架：战略地图
- 2) 四种不同的客户价值主张

案例分析：从战略地图到平衡记分卡

分组讨论及汇报：战略地图与平衡记分卡制定

三、部门及岗位目标的分解

1. 基于 KPI 的绩效指标体系
2. 绩效指标分解矩阵
3. 三种绩效指标分解方式
4. 从部门职责提取 KPI 的步骤
- 5. 目标沟通与对话**
 - 1) 如何确定下属岗位的目标
 - 2) 与下属目标沟通的要点

四、绩效辅导与实施

1. 绩效管理过程中的两类循环
- 2. 绩效辅导的方式**
 - 1) 具体指示型
 - 2) 方向引导型
 - 3) 鼓励型
3. 绩效检视问话模版
4. 4C 绩效辅导面
5. 绩效辅导过程中的激励
- 6. 指出下属不足的方法**
 - 1) 三明治法

2) BEST 法

五、绩效评估与绩效面谈

1. 绩效面谈的总原则
2. 绩效面谈的八个步骤

案例分析：杨经理与李工的绩效面谈

3. 如何制定绩效改进计划

第四讲：育才——部属培育与指导

一、正确的人才培育理念与认识

1. 正确的人才培育理念
2. 管理者不愿培育下属的原因
- 3. 人才培育三大支柱**
 - 1) OJT
 - 2) OFFJT
 - 3) SDP
4. 为什么说直线经理是下属培养的第一责任人

讨论：对教育训练影响重要性排序

二、如何确定下属的培训需求

1. 人才培育的冰山原理
2. 部属培育的目标定位
- 3. 部属培训需求的来源**
 - 1) 工作分析
 - 2) 绩效诊断
 - 3) 组织分析
 - 4) 生涯分析

三、部属培育与工作指导的三大手法

1. 教导示范式
2. 教练启发式
3. 案例培训法

四、纠正下属不良行为的十大步骤

五、组织内部建立复制文化的七个步骤

案例讨论：徐主管的烦恼

第五讲：留才——有效领导与激励

一、管理与领导

1. 管理与领导的区别
2. 领导者能力结构

二、情境领导与下属成熟度

1. 情境领导的四种风格
2. 让一个对不同成熟度的下属实施有效领导

三、员工有效激励模型

四、激励理论及应用

1. 马斯洛五层次需求理论
2. 赫兹伯格双因素理论
3. 公平理论
4. 期望理论

五、三大激励模式

1. 诱因激励
2. 恐惧激励
3. 人性激励

六、管理者非物质激励设计

1. 如何建立管理者激励菜谱
2. 搭建团队激励“四台”

七、管理者如何留住人才

1. 从薪酬架构分析留才策略
2. 五大留才方式
3. 各阶段留才重点
4. 如何做好员工的离职面谈

八、管理者十大人才素养

课程总结