

非人力资源管理者的人力资源管理

课程背景：

随着外部环境动荡，企业竞争加剧，成本不断增加，人力资源管理随着人力资本对企业的重要作用提升愈加重要。一般企业容易把人力资源工作的责任全部划归人力资源工作者，容易把企业的问题归咎为人力资源工作者没有把人力资源管理工作做好。实际上人力资源工作不仅只是人力资源部门的工作，相反，人力资源管理工作是全体管理者的共同工作，只有非人力资源管理者真正承担起应该肩负的人力资源工作，企业才能得“有人用，人好用，用好人”。

人力资源本身也在发生变革，从传统的人事管理向人力资源管理、战略性人力资源管理、人力资本管理不断跃迁，人力资源的 HRBP 模式也是在如何更好的贴近业务而进行的尝试。非人力资源管理者如果有正确的人力资源理念，系统地掌握人才甄选、人才培养、人才评价、人才激励和人才保留的技能，将能更好的为企业打造人才供应链，建立核心竞争能力，提升企业经营绩效，促进企业健康、持续、快速发展。

课程目标：

- 帮助管理者树立正确的人力资源理念-由人力成本到人力资本由人力资本到人力资产；
- 系统了解适用的人力资源管理理论，提升人力资源管理水平；
- 掌握实用的人力资源管理工具，提升人力资源管理绩效。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：董事长、总经理、副总经理、总监、经理、主管

课程方式：案例研讨（20%）+ 标杆解析(20%)+工具演练(60%)

课程大纲

上部：意识篇 非人力资源管理者是人力资源第一责任人

一、人力资源管理如何为企业创造价值

工具：盖普洛 Q12 模型

二、互联网+人力资源新趋势与挑战

1. 推动组织变革
2. 打造人才供应链
3. 参与业务运营
4. 激活人

三、非人力资源部门与人力资源部的分工与合作

1. 人才策略与规划
2. 人才招聘和甄选
3. 人才培养和任用
4. 人才考核和评价
5. 人才激励和保留

案例：阿里巴巴的政委

下部：技能篇人力资源也是个技术活

第一讲：人才甄选—慧眼识人

一、招聘甄选 7 类常见问题

1. 要得急
2. 要超人
3. 招不来
4. 求完人
5. 选不准
6. 用不好
7. 留不住

二、人员招聘与甄选的 5 个要诀

1. 规划是前提
2. 分析是基础
3. 甄选是关键
4. 匹配是本质
5. 策略是保证

三、录用条件设计

1. 任职资格设计
2. 胜任素质设计

工具：冰山模型&洋葱模型

4. 简历筛选技巧

- 1) 看 3 个维度
- 2) 审 10 个要点
- 3) 提 10 类问题

四、面试设计-结构化

1. 流程步骤
2. 考察要素
3. 考察方式

4. 文件筐测试

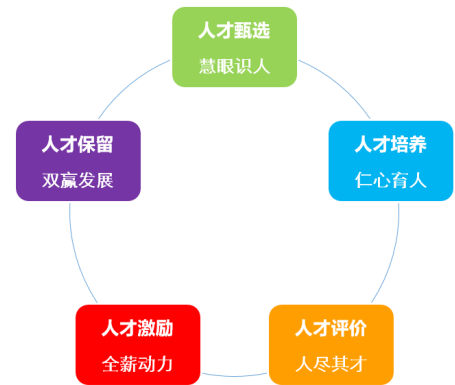
- 1) 无领导小组讨论
- 2) 角色扮演
- 3) 仿真模拟
- 5) 评价标准
- 6) 考官分工
- 7) 场所安排

工具：面试设计表

5. 面试评价

- 1) 应聘者回答问题的 5 个层次
- 2) 测谎技巧：语言测谎肢体测谎

案例：T 公司人才面试甄选方案



第二讲：人才培养—仁心育人

一、正确认识培训与开发的意义

1. 看价值，还要看损失
2. 看结果，还要看过程
3. 看短期，还要看长远
4. 看有形，还要看无形

二、充分履行人才培养的职责

三、人才培养适用理论与实用工具

1. 7-2-1 理论
2. S-OJT 结构化在岗培训技术
3. 员工教导技术
4. 继任模型
5. 学习路径图技术
6. 态度-能力九宫格
7. 素质-业绩九宫格

案例：Z 公司人才培养方案

第三讲：人才评价—人尽其才

一、绩效管理的三个关键词

1. 持续沟通
2. 激励导向
3. 持续改进

二、绩效管理体系循环

1. 绩效计划
2. 绩效实施
3. 绩效考评
4. 绩效反馈与面谈
5. 绩效结果运用与改进

三、绩效考核与绩效管理的 7 个区别

四、帮助员工制订绩效计划

工具演练：目标设定 7 步法

工具演练：SMART 原则

五、绩效管理体系常见的十个问题

六、管理者在绩效评估中的十大误区

1. 对比效应
2. 首因效应
3. 晕轮效应
4. 像我效应
5. 中间效应
6. 宽松效应
7. 苛严效应
8. 外在因素
9. 归因误差
10. 技术因素

七、管理者绩效反馈与面谈技巧

1. 双方信任关系的建立

2. 积极有效的倾听

- 1) 保持良好的目光接触
- 2) 适时而恰当的提问方式
- 3) 适当地给予总结与确认

3. 语言表达的技巧

- 1) 使用开放式的问题以寻求更多的信息
- 2) 对被评估者进行评价时应尽量避免使用极端化的语言

3) 避免使用针锋相对的语言

工具演练：汉堡原则

工具演练：BEST 反馈

八、绩效考评结果的运用

案例：Z 公司绩效考评方案

第四讲：人才激励—全薪动力

一、薪酬的实质

1. 价值创造-价值评估-价值分配

2. 交换理论

二、薪酬理论

1. 马斯洛五层次需求理论

2. 期望理论

3. 公平理论

4. 双因素理论

5. 全面薪酬理论

三、薪酬的 7 个原则

1. 战略性

2. 公平性

3. 竞争性

4. 激励性

5. 经济性

6. 合法性

7. 保密性

四、薪酬设计实务技巧

1. 绩效工资设计技巧

2. 计件工资设计技巧

3. 提成和佣金设计技巧

案例：Y 公司薪酬设计方案

第五讲：人才保留—双赢发展

一、五种留住优秀人才的办法

1. 待遇留人

2. 感情留人

3. 文化留人

4. 事业留人

5. 股权留人

二、构建和谐劳动关系

1. 常见劳动纠纷防范

2. 劳动纠纷处理技巧

三、员工离职的原因分析

四、离职面谈程序

案例：Y 公司员工保留方案