

《房企非人力资源管理人员的人力资源管理》

主讲：姚光林

【课程背景】

人力资源管理是所有管理者的共同责任，是任何一位部门负责人日常工作的重要组成部分。管理人员必须有意识地去观察、记录、指导、支持以及合理评价下属人员的绩效改善和职业成长。在一个成熟的现代地产企业中，下属人员的培养成长、绩效好坏、工作满意度高低以及核心人才留任情况是决定经理人的

人事升迁以及其他各种待遇的一个重要因素。作为非人力资源部门的经理人员，相当于人力资源产品的二级分销商，在企业核心人才的选、育、用、留及团队管理、员工激励方面发挥着不可替代的作用。人力资源管理技能是地产企业中

高层管理者一项必备的通用技能，掌握该项技能，会让管理者在团队管理方面游刃有余，同时也会解放人力资源部门的生产力，人资部门才有精力聚焦在更有价值的工作上，使人力资源工作更好地与战略对接，向经营渗透。

【课程时间】

1 天（6 课时）

【课程目标】

管理人员树立正确的人员管理理念，掌握人才选、育、用、留以及淘汰不合格人员方面的基本知识与技能，有效规避人才风险。

【授课对象】

房地产企业中高层管理者、人力资源工作人员

【课程纲要】

一、 企业人力资源管理概论

- （一） 人力资源管理的定位、理念、框架、功能
- （二） 企业人力资源管理责任体系划分及部门负责人的角色定位
- （三） 人力资源管理的基础——工作分析与职位说明书的编写与应用

二、 如何定位企业需要的人才

- （一） 人企匹配（文化适应度）
- （二） 人岗匹配（岗位胜任度）
- （三） 人人匹配（团队融合度）

三、 如何选聘合适的人才——选人技术

- （一） 简历的阅读要点
- （二） 面试的准备与注意事项

(三) 人才选拔技术

- 1、面试中的“望、闻、问、测”
- 2、面试中的“降龙十八掌”

(四) 安全用工管理

四、 如何用好现有的人才——用人秘诀

- (一) 用人要有容人胸怀
- (二) 学会知人善任。用其长，帮其短
- (三) “养马护牛、赶猪打狗”的人才策略

案例：某地产企业领导的用人之术

(四) 人才激励——找回失落的激情（激励员工的 11 种基本方法）

五、 如何培养优秀的人才——育人宝典

(一) 企业培训的三个动因

A、亡羊补牢 B、锦上添花 C、防患于未然

(二) 企业培训的“一三四六法则”

- 1、一个理念：培训是工作的一部分
- 2、三个层面：公司层面、部门层面、个人层面
- 3、四个步骤：需求调研、计划制定、培训实施、效果评估
- 4、六个要素：目标、对象、内容、师资、方式、保障

(三) 部门负责人的教练技术：做好教练的五个步骤

(四) 如何进行内部人才梯队建设

六、 如何留住有用的人才——留人真经

(一) 待遇留人

- 1、薪酬激励的本质：价值交换
- 2、管理者在待遇留人方面扮演的角色：
 - A、关注员工的绩效表现，公正评价
 - B、向公司提出合理的激励建议

(二) 情感留心

- 1、走动式管理；2、生日活动；3、困难帮助；4、节日关怀；5、关注员工的亲人；
- 6、把员工的事情当成自己的事情。

(三) 文化留神

- 1、营造健康、关爱、向上的团队氛围
- 2、建立公正、公平的机制
- 3、提倡轻松和谐的人际关系
- 4、制造快乐工作的感觉
- 5、给予员工“家”的温暖与归宿感

(四) 事业留根

- 1、设计员工职业发展的通道
- 2、提供员工学习成长的机会

(五) 部门负责人在留人中的责任

七、 如何淘汰不合适人员——裁人艺术

(一) 部门负责人在劳动关系中的责任

(二) 不良员工的行为表现

(三) 员工忠诚度分析

(四) 淘汰不合格员工的方法

1、合法、合理的思考

2、合情、合适的操作

八、互动答疑