

项目总经理视角的人力资源管理

【课程背景】

项目总经理是房地产企业的核心岗位，是最直接的价值创造者。一个优秀的项目总，也都是一个优秀的团队管理者，不仅可以带领团队创造业绩，还能把团队成员培养成才。在行业遇冷、人力成本高企、市场竞争胶着的环境下，如何运用人力资源的管理方法提升自身的管理水平和能力，让团队合作更有效，更精准的达成绩效目标，成为每个项目应该思考的课题。

【课程目标】

明确自身定位，完成意识转变，掌握员工选育用留的方法及技巧，主动做好项目首席人才管理的角色。

【课程对象】

房地产企业项目总经理，储备项目总经理，中高层人力资源管理者

【课程大纲】

前言：两个共识

- 1、人力资源管理不仅仅是 HR 部门的事情，项目总也要参与其中？
- 2、作为项目总，不仅要抓好进度质量安全，还要同时做好团队管理工作？

一、项目总经理为何要学习人力资源管理

（一）企业管理的现状

- 1、项目总成为人力资源部门的阻力？
- 2、项目总与人力部门矛盾

（二）项目总没做好人力资源管理的结果

现场测试：项目总人才管理能力测评

数据：《世界经理人》调研结果

- 1、项目经营不善
- 2、找不到对的人
- 3、人培养不起来
- 4、人员流失
- 5、影响个人升迁

（三）项目总的困惑：

- 1、人力资源管理不是人力资源部的事情吗？
- 2、又要出业绩，又要培养人，哪有这么多精力？
- 3、我当工程经理的时候也管过人，当了项目总还不一样？
- 4、缺人不给我补，晋升我说了不算，加薪又没权力，用谁也没得挑，为什么管不好认全是我的责任？
- 5、我是工地出身的，现在带的人也在工地，我们以前的领导没学过管人不也管得挺好？

（四）项目总学点人力资源管理的好处

- 1、打造一个凝聚力强，战斗力强、稳定的团队，保证项目顺利完成
- 2、成为一个更出色的管理者
- 3、更好地与人力部门打交道

（五）如何与人力部门合作？

- 1、了解人力资源规章与分工
- 2、了解人事流程及自己在中间的角色
- 3、清楚公司对人力资源管理的要求

4、确定人力部门能提供的支持

二、项目总经理视角的人才选育用留

(一) 人力资源管理全景图

1、九大组成部分

2、项目总能在全景图中如何发挥作用？

(二) 选：找最适合的人

1、人才数量：需要多少人？

2、人才标准：需要怎么样的人？

3、缺人，优先从外部还是内部满足？

案例：优先内部，先承责，干得好，再发展

4、外部人才评价

(1) 各种面试工具的效度

(2) 简历评审要点及模拟

(3) 结构化面试法

(4) 行为事件面试法（标杆房企项目总岗位面试演练）

(5) 情景案例面试法（现场演练）

(6) 面试技术：发问技术，观察技术，倾听技术，识谎技术，课题考察

(7) 常见的选人误区

5、内部人才评价

(1) 案例1：标杆房企如何选拔部门第一负责人（专业力+潜力+胜任力）

(2) 案例2：标杆房企如何选拔储备项目总（看专业能力 or 看管理能力？）

(3) 案例 3：标杆房企如何选拔各层级领导力梯队（培养—评估—发展）

(4) 如何解读 360 报告（现场演练）

三、育：人才培养，最强之人已在阵中

(一) 培养下属的作用：把人培养出来，也是你的业绩

(二) 常用培养方式对比

(三) 最适合项目总采取的五种人才培养方式及实施要领

1、项目周培训，人人是老师

2、导师制

3、行动学习 PK

4、挑战性任务

5、定期述职

6、教练式辅导

(四) 项目部的新员工如何快速融入

(五) 特定案例：

1、下属能力很强，如何培养

2、下属是老员工，如何培养

(四) 用：发挥人的长处，人尽其才

1、用好人的前提

(1) 深入了解企业的用人理念

(2) 人才结构分析

案例：标杆房企人才结构健康度模型

2、了解你的团队：人才盘点

- (1) 能力与绩效维度：四宫格与九宫格

现场演练：根据九宫格进行员工心理动态分析

- (2) 能力与价值观维度：明星，瘦狗，野狗，小白兔，老黄牛

3、了解你的团队：性格分类

4、团队搭配：EGO-GRAM

5、经典的用人理论及实践方法：

- (1) 情境领导力
- (2) 盖洛普优势识别理论

6、绩效管理

- (1) 绩效管理逻辑
- (2) 绩效指标的重要性（上下同欲的最佳手段）
- (3) 绩效指标制定：KPI，BSC，OKR
- (4) 绩效跟踪
- (5) 绩效考核（讨论：绩优该给绩效最佳的，还是进步最大的）
- (6) 如何开展绩效面谈（绩优，中等，绩差）

7、用人风格：员工是否愿意为你全力以赴

- (1) 案例：穆里尼奥与索尔斯克亚的对比
- (2) 成为一名激励型的管理者的 12 条简单法则
- (3) 5 种简单的激励手段

8、如何用好 95 后员工

- (1) 淡化权威

- (2) 软化冲突
- (3) 明确边界
- (4) 拉近距离
- (5) 真心关怀

(五) 留：建立持续稳定的战友关系

- 1、讨论：愿意缺人，还是用一个不好用的人？
- 2、为何项目总要减少员工主动离职（影响工作，影响士气，影响声誉）
- 3、项目员工流失主要因素分析
- 4、下属撬不走的项目总，有哪些共同点
- 5、下属流失率高的项目总，有哪些共同点
- 6、了解员工需求：
 - (1) 马斯洛层次理论
 - (2) 了解员工需求：双因素理论
- 7、留人方法
 - (1) 管理留人：职责清晰，权责对等，流程高效
 - (2) 事业留人：工作丰富化，工作轮换，工作扩大化，领导轮换
 - (3) 待遇留人：岗位，市场，绩效，能力（全面薪酬理念）
 - (4) 文化留人：物质文化、行为文化、制度文化、精神文化（留下符合企业文化的人而非所有人）
 - (5) 情感留人：感情升华
 - (6) 愿景留人：个人市场价值增长

8、淘汰：知道后 20%的人在哪里