

人力资源管理实务——从选育用留的角度管理下属

【基础信息】

1. **课程系列**：人力资源管理
2. **课程名称**：人力资源管理实务——从选育用留的角度管理下属
3. **学员人数**：人数控制在 40 人以内。分小组，每组 8-10 人，不要低于 8 人，每人设置名牌
4. **授课时长**：2 天，12 小时
5. **物资准备**：投影仪、白板、白板笔、白板纸、A4 纸若干、音响
6. **培训形式**：整体方面，讲师讲解一段内容，学员分组讨论存在的问题，并进行呈现后由讲师进行点评
7. **目标学员**：部门第一负责人

【课程背景】

企业最重要的资产是人，在企业中真正从事人力资源管理工作的管理者是各个直线部门的主管，无论是从人才的甄选、培育、使用，到留住人才，都是由直线部门的管理者执行的。因此，让直线部门的主管了解人力资源管理各模块的运作是十分有必要的。作为各个部门的管理者，如何树立人力资源管理意识？如何配合公司进行人力资源管理建设？在员工的使用、培训、激励、绩效评估、提高积极性、创造性和工作效率方面实际操作成功？如何从政策建议及制度执行的层面真正协助企业实现人力资源管理的战略目标？

随着全球化竞争和知识经济时代的到来，人力资源日益成为企业竞争优势的基础。如何进行人力资源管理，不仅仅是企业部门管理者的责任，也是人力资源部的一个重要责任。当今市场环境竞争异常激烈，国家也处在转型过程中，无论是公司高层还是管理者以及普通员工都面临着巨大的压力。面对这种压力企业管理也遭遇挑战，而这种管理工作的挑战，首先来自于内部的人员管理的挑战

如何在这样的形势与背景下对企业的人力资源资源进行管理。首先要理解，人力资源管理本身就是企业管理中最为重要的一个环节，它需要技术也需要艺术。同时还要深刻理解公司的战略发展方向和业务特点，结合当今国家发展环境和公司实际情况，有针对性的开展人力资源管理工作，而不是盲目的零散的随心的进行此项工作。目前一些企业开展人力资源管理工作，要么强调管理的技术性，而忽视了可操作性；要么重视管理的艺术性而失去了系统性。人力资源管理工作，归根结底是为企业目标达成服务的，是推动企业发展的一个动力。这就需要将其与企业的战略发展、结构优化、业务模式等紧密的结合

【课程目标】

通过两天的学习，部门管理者可以达成以下目标

1. 理解人力资源管理是部门管理中重要的因素
2. 了解人力资源管理的主要责任人就是自己
3. 掌握人力资源管理的各个模块的基础方法
4. 理解基础管理对部门管理工作的重要性

【方法论及模型】

本次课程的方法论来源于早期华为的人力资源管理实践，并在后期多年各个不同企业的深度咨询中总结提炼而成。同时，在后期多次讲授的过程中，不断完善和积累逐渐形成了具有很强的适合企业建立人力资源管理体系的特点。本课程的讲授，将会围绕以下模型进行

企业各级管理者，在理解了公司战略和经营目标的基础上，开始规划本部门的工作，并进行相应的人力资源管理各项活动，从而实现组织的目标

【课程内容】

1. 理解人力资源管理在企业发展过程中的地位与作用

- 人力资源管理三十年的发展历程介绍
- 从深圳某企业老板管理 90 后打工者的困惑，思考我们如何进行人员管理的转型
- 几个企业的实际情况介绍，引出企业经营与管理的平衡对企业发展的作用
- 企业发展的不同阶段需要开展的管理活动
- 理解并分析，因为忽视管理工作，很多企业在发展过程中出现阵痛的原因
- 系统性的人力资源管理模块介绍
- 业务部门与人力资源管理者在各模块的职能界定

2. 职位设置并理清职责是减少员工分歧的基础

- 案例分析：为什么企业中的很多问题和组织结构的设置及职位设置有关
- 理解职位分析对开展人力资源管理的重要作用
- 如何进行职位职责的梳理与理清工作：工具、模板、案例介绍
- 案例展示：许昌某公司职责梳理后对各级管理者产生的作用：薪酬建设、指标设置、招聘管理等
- 分组练习：利用介绍的工具，实际练习职责梳理

3. 招聘到合适的人才是工作的基础，也是你最重要的工作

- 互动：你在招聘与选拔的过程中遇到了什么问题

- 做好招聘与选拔工作的四S理论：**标准、寻找、筛选、巩固**
- 案例介绍：某公司销售经理的岗位标准，建立岗位标准，一般标准与核心标准
- 拓宽你招聘人才的途径和渠道
- 互动：你本人目前的面试水平，做好筛选候选人的工作
- 筛选前需要做的工作
 - 实际练习：如何审阅应聘简历
 - 实际练习：如何就应聘简历设计结构化的面试提纲
 - 结构化的通用面试问题介绍
 - 互动与介绍：怎样的面试流程是合适的
- 面试过程中的技巧
 - 提问的方式及需要注意的方面
 - 倾听过程中的重点及回馈的技巧
 - 注意观察非语音动作
 - 使用行为面试方法及技巧介绍
- 选择人员，注意匹配性分析：和那些要素进行匹配
- 做好筛选后的巩固工作

4. 设计考核指标并进行考核是评价工作的基础

- 理解什么是绩效管理
- 系统性的全绩效管理模型介绍：为什么做好绩效管理这么难
- 绩效管理的循环的四个阶段介绍
- 系统性的绩效管理体系介绍
 - 目标管理、关键绩效指标、平衡记分卡
 - 通过两个公司的具体案例讲解以上三个体系
- 设置目标之前需要掌握的理念
 - 指标与标准、指标的多少、指标的权重、指标的来源、指标的选择
- 如何设置关键绩效指标（KPI）
 - 案例介绍：公司目标的设置，战略的制订
 - 案例介绍：设置员工考核指标方法与工具介绍
 - 小组练习：提炼员工的考核指标
- 指标的落地与执行
 - 案例介绍：指标的层层分解与落实

- 案例介绍：高层指标的落地与执行
- 案例介绍：员工指标的落地
- 非系统性的考核方法介绍
- 小组讨论考核制度的介绍
 - 考核周期、考核形式、考核比例、考核等级、考核组织等
- 其它方面
 - 副职如何设置指标与考核
 - 书记如何设置指标与考核
 - 贵州某烟厂案例介绍

5. 培养好员工是你的责任，也是你授权的基础

- 建立员工的成长通道的意义与作用
- 案例介绍：员工晋升通道
- 建立岗位晋升的标准
 - 华为公司的任职资格管理介绍
 - 3D+E 任职资格体系介绍
 - 两种体系的模板介绍
 - 案例展示：知识标准、技能标准、绩效标准的建立
- 员工晋升的认证方法介绍
 - 认证方法程序与流程
 - 案例展示：认证工作的相关表格与工具
 - 案例介绍：深圳某公司设备管理工程师认证经验介绍
 - 专业技能评定的小组构成
 - 专业技能评定过程中的问题提问
 - 专业技能评定需要注意的方面
- 可用的几种员工培养的方法介绍
 - 员工的培养方式之一：某公司导师制做法介绍，导师制在新员工培养方面的作用
 - 员工的培养方式之二：如何培养并提高员工的知识领域
 - 员工的培养方式之三：做内部培训师，编写案例，进行研讨
- 某设备供应商公司内部培训师建设方法介绍：如何建立内部培训师体系

6. 学会激励员工：理解激励理论

- 识别你带领的团队成员的个性及心里特点

- 工具介绍：PDP
- 工具介绍：关键行为访谈
- 了解激励理论，学会激励你的员工
 - 马斯洛的需求层次理论
 - 赫茨伯格的双因素理论
 - 弗鲁姆的期望理论
 - 亚当斯的公平理论
 - 麦克米兰的动机理论
- 案例练习：了解你自己的管理风格并学会调整你的管理风格
- 识别成员的不同发展阶段并使用不同的方式进行激励