非人力资源的人力资源管理

魏　蓝

课程背景：

苹果公司 CEO 库克说，“人、战略和执行，但最重要的还是人”。可见，人是企业的主体，人才是解决企业生存并发展的核心关键。在知识经济体下，人是知识的载体，并能使知识发挥效用。然而，国内仍有大部分企业管理者视人为生产要素，不重视人才；他们只关心生产与服务过程，缺乏对人性的判断而变得粗暴不堪，管理素质自然偏颇。

因此，非人课程亦是直线经理人管理素质提升的必修课。本课程主要以选才与用人为核心主线，具体主要是指招聘、绩效、培训和激励，即部门经理如何配合公司人才战略部署“选、用、育、留”工作，为组织上行发展提供持续的人才资源。

课程收益：

- 提升直线经理人人力资源管理理念，掌握选人、育人、用人、留人的技巧；
- 掌握绩效管理的运作体系，让部门工作机制有效；
- 帮助直线经理人有效地甄别与选择合适的人；
- 帮助直线经理人如何培养员工的方法与技巧；
- 直线经理人如何有效激励员工，如何进行职业规划及员工心理援助；
- 提升直线经理人人力资本运营及增殖的意识，提高组织服务的能力。

课程特色：

1、系统的课程知识体系，丰富的行业案例素材。

2、以学员为中心，模拟演练，趣味课堂。

3、讲演结合，关键记忆，复盘总结。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业部门总监/经理、主管等

课程要点：

课程导入：由一个员工离职引发的争议

一、卓越管理者的人才管理之道

1、什么是管理

2、什么是人才管理

3、人才管理与人力资源管理的主要区别

4、卓越管理者的人才管理之道

案例：星巴克首要让员工满意

二、物色人才 —— 卓越管理者的选人之道

1、人才盘点

2、工作分析

3、管理者在招聘中的责任和主要工作

4、招聘就像选好“料”

5、胜任素质与人才选拔

（1）什么是选才的要素和标准

（2）人才选聘的真正标准

（3）素质冰山模型

（4）胜任素质的构成

（5）素质的定义与分级行为描述

（6）基于素质的招聘甄选

6、合格的面试官

（1）掌握合理的面试技巧与流程（STAR）

（2）分析求职者行为，洞悉其冰山之下

（3）掌握提问技巧

7、关键行为面试法的科学使用

（1）什么是 KBBI

（2）关键行为面试法的 STAR 工具

（3）面试中三类问题的比较

- 引导式问题
- 理论式问题
- 行为事例问题

三、培养人才 —— 员工培育与开发

1、培育是企业最好的投资

2、与员工职业发展相契合的培训体系设计

（1）员工培训体系框架

（2）连接职业生涯，并推动任职能力提升

3、管理者在培养中的定位和责任

4、轮岗培养接班人

5、如何提升在职员工培养的效果

（1）721 人才培养模式有效运用

（2）人才培养三大模式

（3）管理者在员工培养方面主要任务

案例：华为导师制带给我们的启示

6、如何为员工设计下一步发展计划

（1）“下一步发展计划”的意义

（2）“下一步发展计划”的指导原则

（3） 下一步发展计划关注的对象

（4） 对员工“发展辅导”的理解

（5） 员工发展辅导的方式

（6） 发展辅导的工具 --- GAPS 分析法

7、新员工培育与管理

（1）新员工管理的价值

（2）新员工的需求

（3）新员工管理要点

四、用好人才 —— 让绩效管理产生绩效

1、用人策略

（1）信任

（2）授权

（3）用绩效管理来管控员工业绩与工作目标

2、绩效管理是什么

3、绩效管理为什么不成功

4、管理者在绩效管理中的定位和责任

5、绩效目标设定的原则

6、KPI 指标设计要求

（1）KPI 指标类型

（2）KPI 指标量化设计方法

（3）KPI 指标量化设计三个层面

（4）KPI 指标五个量化角度

（5）KPI 指标的定性方法

（6）如何设计职位级 KPI

（7）层级分级 --- 直接分解法

（8）层级分级 --- 间接分解法

（9）流程分析法

7、正确评价员工绩效

8、绩效反馈与面谈

（1）什么是绩效反馈

（2）为什么要进行绩效反馈

（3）绩效反馈的内容

（4）绩效反馈的原则

（5）绩效反馈面谈应该注意的问题

（6）绩效反馈效果评估

五、激励人才 —— 领导者的激励技能

1、在团队中寻找留住人才的根本

（1）激励

（2）团队氛围

（3）领导魅力

2、人才激励因素分析

（1）马斯洛需求层次理论

（2）赫兹伯格双因素理论

（3）需求层次与激励因素

案例：不同员工的激励策略

3、员工总体回报与构成

4、人才的另一种激励方式——领导激励

（1）四种类型的主管

（2）领导力是什么

案例分享：领导有方

（3）建立信任的三要素

5、团队的形成与团队建设

6、产生冲突的主要类型

7、如何解决团队冲突

六、总结/回顾