

互联网时代下非人力资源经理的人力资源管理策略

【课程背景】

21 世纪中国企业进入了互联网时代，人力资源管理也同样面临着互联网时代带来的前所未有的机遇和挑战。互联网时代人力资源的变化核心在于人的变化，人的需求多元化个性化、人的流动频率加快、人对组织的粘度降低、小人物也能创造大价值即人人皆人才。面对这些特征，人力资源的管理必须顺势而为，而不是逆流而动，否则就会抓不住机遇，或者被时代所淘汰。人力资源管理必须重视“人”这个最重要的资源，真正从人力资本至上的角度重新构建适合时代的人力资源管理理念和模式。

西方的人力资源管理经过几十年的发展、研究，有着科学的、系统的、规范化的思想体系和管理模式，而中国自 1991 年人力资源管理正式进入中国以来，也已经深入摸索了二十多年，构建了适合中国特色的人力资源管理思想和模式，然而，互联网时代的到来，人力资源管理又将产生变化。。。。。

对于当下这个时代，中国企业的人力资源管理必须重新解读、重新构建模式。本课程将从中学为体、西学为用、与时俱进的角度详细阐述 21 世纪中国企业人力资源管理的思想和模式。

本课程——中国企业人力资源管理策略即中国企业的非人力资源管理的人力资源管理策略将为中国企业的管理者拨开云雾见日出。

【培训收益】

1. 深刻理解 21 世纪互联网时代的特征及人力资源管理所面临的挑战；
2. 掌握互联网时代人力资源管理的特点及人力资源的特征；
3. 掌握人力资源管理的起源与三大发展阶段的演进历程；
4. 掌握人力资源管理在企业中的战略、定位及战术方法；
5. 明确非人力资源管理者在人力资源管理中的角色与职责；
6. 提升非人力资源管理者对人力资源管理的理念及实质的认知；
7. 提升非人力资源管理者在选、用、育、留四项战术技能上的管理技能与方法技术；
8. 提升非人力资源管理者在人力资源心理学及行为学上的认识；
9. 学会运用心理学、情景领导模型对下属进行有效的管理，提升管理技能；
10. 深刻认识：人力资源管理从没有理论之说，它是一种思想，思想决定方法，方法决定内容，内容决定形式，这是本次课程的最大收益——正本清源解决管理的思想问题。

【培训时间】2 天，每天 6 小时

【培训对象】各部门经理、公司领导，欲提升人力资源专业技能的其它人员；

【培训形式】讲授、案例分析、讨论、角色扮演、活动等形式相结合

【课程纲要】

前言：

- 1、互联网时代的主要特征。
- 2、互联网时代下的人力资源管理的特征。
- 3、互联网时代下战略性人力资源管理的思想体系。
- 4、品鉴中国古今经典人力资源管理的方法和艺术。

第一部分：互联网时代下人力资源管理的思想体系

一、何谓人力资源管理

二、人力资源管理的实质

- 三、人力资源管理发展的三个阶段
- 四、互联网时代下的人力资源管理的特点
- 五、互联网时代下的人力资源管理的十大思想
- 六、互联网时代下的人力资源管理的战略和战术模型
- 七、互联网时代下人力资源管理与非人力资源管理的职责与使命
 - 1、职能性人力资源管理
 - 2、实质性人力资源管理

第二部分：互联网时代下慧眼识才的技能修炼——识人之道

讨论：1、贤不易知，人不易识。识人难，识别优秀的人才更难。。。。。

2、互联网时代需要什么样的人？人才有什么样的特征？

- 一、中国企业人才甄选常用三大类技术
 - 1、中国传统鉴人之术
 - 2、人才测评技术
 - 3、行为访谈技术
 - 二、甄选人才的常用测评方法
 - 1、笔试
 - 2、面试
 - 3、情景模拟测验
 - 4、心理测验
 - 三、非人力资源管理部门经理的选人职责
 - 1、离职员工的面谈是做好招聘工作的关键
 - 2、提供录用专业标准
 - 3、参与试题设计
 - 4、参与笔试面试和情景模拟测验
 - 5、职责内录用决定权
 - 四、慧眼识才之面试技巧
 - 1、结构化面试技巧，确定面试维度
 - (1) 结构化面试的概念
 - (2) 结构化面试的分类
 - (3) 结构化面试中需观察的六个维度
 - (4) 面试中六个维度的提问技巧
 - 2、行为面试 BEI+SATR 提问
 - (1) BEI 面试法的步骤及提问技巧
 - (2) STAR 提问的提问技巧
- 课堂演练：如何有效运用行为面试与 STAR 提问技巧提高面试甄选技巧
- 五、扶上马送一程——新员工入职的关键
 - 讨论：1、员工进入到试用期内为什么容易造成离职？
 - 2、造成员工离职的原因通常有哪些？
 - 1、员工离职的 323 原则
 - 2、新员工的第一天
 - 3、新员工的有效沟通
 - 4、行之有效的新员工培训
 - 六、学习古人人才测评之道
 - 1、知人者智——人物志

- 2、人物志之《九征》
- 3、人物志之《八观》
- 4、人物志之《六验》

单元小结

第三部分：互联网时代下人才培育的技能修炼——育人之道

引言：1、互联网时代人才培育的常用方法有哪些？

2、互联网时代进行人才培育的方法技巧有哪些？

3、知识型员工培育的误区

(1) 从明星员工到精英团队

(2) 从是什么，为什么到怎么做

(3) 从硬件技能到软件技能

(4) 从线型人才到发散型人才

一、互联网时代所面临的新挑战引发的员工培育思考

1、信息时代的到来带来的种种危机

2、因特网改变了我们的生活

3、21 世人力资本转变了我们的培训思想

4、21 世纪员工培训的新理念

(1) 木桶原理的延续？

(2) 明星员工的继续？

(3) 软技能还是硬技能更重要？

5、人才培育的新视角人：创造性——视野——思考

二、人才培育的三把金钥匙

1、三步思考法与一个引导图

2、三步思考法与五步引导法

3、教练技术与员工 GROW 模型

三、21 世纪人力资源管理方面的重要技术——教练技术下的员工 GROW 模型

1、教练式 GROW 员工辅导四步曲

第一步：理清目标

第二步：反映实况

第三步：心态迁善

第四步：计划行动

2、教练技术与员工培养技巧

(1) 教练技术的定义

(2) 教练的角色定位

(3) 教练的着眼点

(4) 教练的四种能力

随堂练习：教练能力测评

四、推进员工发展计划——职业生涯规划与设计

1、员工职业发展刻不容缓

2、职业生涯规划的核心

3、企业人才发展的基本（五级）模型

4、员工职业生涯通道的设计

五、后备人才梯队的建设的重要使命

1、基于人力资源计划的人才培养体系

2、基于职业规划的人才培养体系

- (1) 人才梯队资源池
- (2) 人才区分机制
- (3) 人才培养机制
- (4) 人才选拔机制
- (5) 人才激励机制

单元小结

第四部分：互联网时代提升组织绩效的技能修炼——用人之道

引言：1、绩效管理的体系是什么？

2、实施绩效管理的关键是什么？

一、通过绩效管理带领员工成长

- 1、绩效管理能力是非人力资源管理部门经理第一位重要的能力
- 2、绩效管理的核心是带领员工成长

二、当前企业考核工作中存在的问题

- 1、明确绩效考核的目的
- 1、熟知绩效考核的方法
- 2、了解绩效、绩效考核、绩效管理的含义

三、现代绩效考核的特点

- 1、变结果评价为过程管理
- 2、单一维度到多项维度
- 2、变绩效考核为绩效管理
- 3、绩效管理的四个过程
- 4、绩效管理的关键在绩效改进

三、做好绩效管理

- 1、与员工制订绩效计划的艺术
- 2、对员工进行绩效实施与辅导的艺术
- 3、绩效考核的评估艺术
- 4、绩效反馈与双赢绩效面谈技巧的艺术
- 5、绩效结果的应用艺术
- 6、绩效改进实施
- 7、情景领导帮助员工取得高绩效的

四、绩效管理过程中的提升员工绩效管理方式——情景领导力

引言：1、情景领导力的起源

2、看西游记学习领导力

1、如何影响追随者绩效

- (1) 重点概念
- (2) 领导者的三种能力：诊断、适应、沟通

2、员工绩效的评估标准

- (1) 绩效准备度概念及评价要素
- (2) 员工绩效准备度分类
- (3) 员工准备度状态的分析
- (4) 员工准备度的测评与判断

3、领导风格的行为

- (1) 重点概念
- (2) 领导风格
 - (3) 集权与民主
 - (4) 权位权利与人格权利
 - (5) 领导行为分类
- 4、情境领导模型——提升员工绩效水平
 - (1) 讨论并操作情境领导模型
 - (2) 了解在不同情况下哪种领导风格最有效
 - (3) 建立根据追随者状态实施不同领导风格的能力
 - (4) 了解在不同情况下最可能发生的领导风格
 - (5) 明白领导风格与追随者状态配合不当产生的短期和长期影响
- 5、情景领导在工作中的有效运用
 - (1) 明确工作任务与活动
 - (2) 诊断员工绩效准备度
 - (3) 选择适合的领导风格
- 6、情景管理在管理中的有效运用练习

单元小结

第五部分：互联网时代下提升组织效能的技能修炼——留人之道

分享：管理通常是基于一种假设，组织高效运行的前提也是基于心理学、行为学的假设

引言：企业之用人

- 1、企业用什么样的人
- 2、企业如何用人

一、最经典的员工满意度测评工具——盖洛普的 Q12

1. 盖洛普的 Q12 发现员工的优势
2. 盖洛普的 Q12 的路径意义
3. 盖洛普的 Q12 帮助直线经理发现员工的优势
4. 盖洛普的 Q12 帮助直线经理有目的的培育员工
5. 盖洛普的 Q12 培养员工的敬业度
6. 盖洛普的 Q12 实现了员工与企业一同成长的模型

二、心理激励与留人留心艺术

1、工作动机理论与应用

- (1) 激励理论——马思洛需求层次理论的原理与人力资源管理中的应用
- (2) 激励理论 - Herzberg 双因素理论的原理与人力资源管理中的应用
- (3) 组织公正与报酬分配：亚当斯的公平理论
- (4) 亚当斯的公平理论：弗鲁姆期望理论

三、建立留留心的管理机制

- 1、事业留人——塑造员工与企业认同愿景与价值观
- 2、制度留人——建立科学、规范化的管理制度
- 3、发展留人——规划员工与企业共同发展的职业愿景
- 4、感情留人——建立适宜的企业文化与感情承诺机制
- 5、事业留人——建立员工与企业共同的愿景

单元小结

第六部分 互联网时代企业人力资源管理及其管理的使命

思考：人力资源管理到底是管什么的？

一、人力资源管理的一个原则

二、两个核心

三、八大假设

单元小结

【课程呈现】 30%理论+30 案例+30 练习+10%总结