

# 得人者，赢——非人力资源经理的人力资源管理

## 课程背景：

您有过这样的苦恼吗：人是最难管理的资产！人才断层、能人管理困难、员工心情浮躁、众口难调、不团结、市场的变化和公司的策略调整也在考验着团队……

透过现象看本质，这些现象非常普遍。但是，这些现象是怎么造成的？如何避免这些现象？这些现象如果已经出现了怎么办？并且：谁应该对此负责？这些问题是如此重要，但似乎没有人对此承担责任。业务部门认为是人力资源的责任，人力资源认为是公司领导和部门经理的责任。

## 课程收益：

- 了解人力资源理论发展史，并理解现行人力资源管理措施的理论支撑；
- 明了自己是其所负责单位的人力资源第一负责人，在对部门人员进行“选、用、育、留”时能与人力资源部门进行高效合作；
- 在面试中会有意识运用“STAR”提问法对应聘者的素质和能力进行行为层面的考量；
- 掌握面向下属引导态度、传播知识、训练技能各类别的辅导技巧；
- 在面对不同类型下属时，能够针对性应用授权、参与、督导等模式与具体方法；
- 了解绩效评估四步骤及各自需要注意的细节；
- 掌握留人的各种手段尤其是当得力爱将“突然”提出辞职的合理应对；
- 了解辞退员工的注意事项和具体话术。

## 课程模型：



课程时间：4天，6小时/天

课程对象：人力资源以外的其他职能线的中层管理者

课程方式：讲授、案例研讨、情景演练、现场答题、游戏互动

## 课程大纲

### 引言：

讨论：吕布是合格的管理者吗？

1. 非人力资源管理者理念与行动
2. 非人力资源经理的人力资源角色
3. 如何与人力资源部门配合

## 第一讲：知——人力资源理论发展概述

### 一、早期人性假设

#### 1. 我天朝人之初

- 1) 孟子：性本善



- 2) 荀子：性本恶
- 3) 告子：性本无善无恶

## 2. 西方

- 1) 亚当斯密：经济人（理性人、利己的人）

### 二、人事管理先驱

1. 人事管理之父欧文：实干的空想家、慈善的资本家
2. 科学管理之父泰勒：科学化、标准化

### 三、近现代理论

1. 马斯洛：需求层次理论
2. 麦格雷戈：XY理论
3. 赫兹伯格：双因素理论（保健和激励）
4. 权变理论——水无常形

### 三、当代理论

1. 彼得德鲁克：“人力资源”、MBO
2. 彼得圣吉：《第五项修炼》、学习型组织

## 3. 人本主义

- 1) 成人学习原理
- 2) 教练技术
- 3) 建构主义
- 4) 共情
- 5) 阿米巴
- 6) 创客
- 7) 大众创业万众创新

## 4. 常见人力资源工作内容

思考：谁是最重要的人力资源管理者？

- 1) 非人力资源经理的人力资源职责

## 第二讲：选——招聘甄选

### 一、招聘方法概述

#### 1. 招募、筛选、录用、评估

思考：业务经理应当在招聘哪些环节起主导作用？

- 1) 提出招聘需求
- 2) 确定所需的能力
- 3) 评估候选人
- 4) 做聘用决定

思考：业务经理在招聘哪些环节起辅助作用？

- 1) 储备人才信息——人脉圈子
- 2) 笔试——提供专业笔试题
- 3) 向候选人传达信息——形象礼仪礼貌

### 二、心理效应及可能导致的误区

1. 刻板效应——误区一：思维定式
2. 似我效应——误区二：同质化严重/俄罗斯套娃现象
3. 晕轮效应——误区三：以点代面法/寻找超人

### 三、业务经理一定要掌握的最重要的筛选方法——面试

#### 1. 准备

- 1) 常规准备

## 2) 最重要的准备：心中有准绳

a 岗位说明书

b 重要能力

3) 样本：客户经理的岗位说明书（可由客户单位提供，岗位可换）

**研讨和练习：**哪些属于必备条件（Must）？哪些属于优选条件（Want）？还需要补充哪些条件？

## 2. 过程：面试有流程

### 1) 面试流程

a 对求职者表示欢迎

b 简单介绍公司和职位情况

c 了解求职者相关信息

d 通过提问、聆听来评估求职者的相关核心才能

e 提供公司有关资料/结束面试

**思考：**业务经理的重点在哪个环节？

## 3. 现场：问话有套路

### 1) 面试中的提问种类的定义

a 行为性问题

b 理论性问题

c 引导性问题

**练习：**区分三种问题

**研讨和模拟演练：**三类问题各自的效用

### 2) 行为性问题的结构化：STAR

a 定义：以问题追踪为主的面谈技巧

b 要素：情景、任务/目标、行动、结果

c 适用范围：考察该岗位的核心才能

d 开启话术

**练习：**针对这些才能（可提前与客户沟通）如何问出行为性问题

**测试：**这些回答哪些是完整的行为事例？哪些是假行为事例？哪些欠缺某项要素？

**现场模拟演练：**（招聘岗位和简历可提前与客户单位沟通）

**评分维度：**面试者的礼仪礼貌；面试流程的把握；提问技巧的应用（尤其是 STAR 技巧）

**点评及提醒常见问题：**情境假设、没有追问、引导说法

## 4. 其他：细节须注意

1) 不要将自己的想法强加于人

2) 不要对应聘者做得不好的地方大谈自己的意见

3) 控制好面试时间

4) 薪酬可问不可定

5) 不当场拍板

## 四、延伸：专业可提升

1. 岗位说明书参与修订

2. 专业线试题主导设计

3. 工作情境主导设计

4. 公文筐配合设计

## 第二讲：育——授人以渔

### 一、员工培训概述

1. 管理者的天职：辅导下属成长

## 2. 辅导的三个方面与管理者的职责

- 1) 「情感目标」 Affective——引导态度
  - 2) 「认知目标」 Cognitive——传播知识
  - 3) 「精神性运动目标」 Psychomotor——训练技能
3. 成人学习理论（自学）和 SRF 模式

## 二、态度类员工培训

游戏：请严格按我说的做——第一技法兼心法：以身作则

### 1. 态度类培训常见步骤

- 1) 刺激认知
- 2) 关联感受
- 3) 植入观点
- 4) 强化认同

案例练习：以热播剧《都挺好》中女主角忠诚于上司蒙总为例（可与客户沟通替换公司案例）

## 三、知识类员工培训

游戏体验：暗码的教习

### 1. 知识类培训常见步骤

- 1) 激活旧知
- 2) 关联新知
- 3) 辅助理解
- 4) 强化记忆

演练：现场教会巧算方法

## 四、技能类员工培训

1. 看漫画找问题：狗主人辅导小狗有哪些不足？

### 2. 技能类培训常见步骤（全版）

#### 1) 准备（Tea）

- a 创造轻松气氛
- b 说明辅导的目的
- d 确认下属现状

#### 2) 传授（Teach）

- a 详细说明步骤
- b 分解示范要点
- c 全套连贯示范

#### 3) 练习（Try）

- a 下属复述要点
- b 分步边做边说
- c 全套连贯练习

#### 4) 验证（Test）

- a 指定答疑师傅
- b 一周递减反馈（趁热打铁）
- c 21 天期末确认

### 3. 技能类培训常见步骤（简版）

- 1) 说给他听（讲解陈诉）
- 2) 做给他看（展示示范）
- 3) 让他做做看（练习演练）
- 4) 点评反馈

**演练：**模仿新闻视频中连长训练新兵投手榴弹拆解技能培训步骤（可换成客户公司技能）

## **五、其他员工培训相关内容**

**案例讨论：**下属因缺乏工作规划屡犯错误如何辅导？下属采取行动时知易行难如何破？

1. 回顾总结前面学习内容

### **2. 培育下属三途径及 721 比例**

1) OFF-JT（工作外集中训练）

2) SDP（自我启发）

3) OJT（工作现场之训练）

3. OJT 常用方法及指导六阶段

### **4. 四种以用代教手段**

1) 经验萃取

2) 职务代理

3) 扩大工作内容

4) 梯队建设

## **第三讲：用——使众人人行**

### **一、员工施用概述**

#### **1. 员工类型：人皆可用**

1) 有能力，有意愿并自信

2) 有能力，没意愿

3) 没能力，有意愿或自信

4) 没能力，没意愿并不安

#### **2. 保罗·赫塞情景领导模型：人皆可用**

1) 低指导低支持

2) 低指导高支持

3) 高指导高支持

4) 高指导低支持

### **二、类型一员工施用：低指导低支持（授权）**

**故事：**司马懿如何料定诸葛亮的死亡

**案例研讨：**新挑战授权下属去完成

#### **1. 授权六步骤**

1) 表达信任

2) 说明目标

3) 给予权限

4) 征询构想

5) 提供协助

6) 监督查核

#### **2. 授权一定要做到的三大要点**

1) 征询意见，准予尝试

2) 过程监控，及时纠偏

3) 事后总结，承担责任

### **三、类型二员工施用：低指导高支持（沟通）**

#### **1. 职场沟通之道**

1) 达成共识

2) 改善行为

3) 提升绩效

## 2. 职场沟通之法

视频案例：《大腕》片段

1) 以对方为中心

## 3. 职场沟通之术：共启愿景

游戏：猜扑克

1) 信息发布法：BAF&“那又怎样”

案例：帕尔哈提选导师

视频：《集结号》片段

2) 目标营销：情、理、灾、利

## 4. 职场沟通之术：共情共鸣

案例：女人觉得冷男人的反应

1) Receive：放下自己的想法和判断，一心一意地体会他人

故事：心理咨询热线接听的技巧

2) Respond：重复言词；匹配姿态神情音调音量；“还有呢”

3) 进阶技巧：仔细聆听，然后扩展

看视频、理套路：《生活大爆炸》片段

现场练习：对方说：我刚从法国回来，请回应

## 5. 职场团队沟通

1) 会议

2) 头脑风暴

## 三、类型三员工施用：高指导低支持（培训）

## 四、类型四及所有员工施用：高指导高支持（绩效管理）

### 1. 绩效评估方法概述

1) 最重要的绩效管理工具之一：BSC

2) 绩效管理的好处：对员工；对管理者；对公司

3) 绩效管理中非 HR 经理角色分工

### 4) 绩效管理模型和四个步骤

a 绩效目标和计划

b 绩效实施与管理

c 绩效考核

d 绩效反馈面谈

### 2. 绩效目标设置

互动游戏：猜猜面积有多大？

1) 锚定效应——>取法乎上——>慈不掌兵——>定目标狠一点

案例：底特律教父，凯迪拉克、林肯的创始人亨利利兰；乔布斯；马云；刘强东

案例：纺织女工的定额

2) Smart 原则

案例：部门目标如何下达给下属？

3) 共同参与制定、沟通确认

### 3. 绩效实施过程督导

游戏：抓“三儿”

案例：儿玉泰介的秘诀

1) 于事：以终为始，紧盯阶段性目标

2) 于人：嗑瓜子效应——>及时反馈、“火炉”原则

### 4. 绩效考核

1) 谨防近因效应——功夫在平时

2) 谨防晕轮效应——全面周到

## 5. 绩效面谈反馈

### 1) 面谈员工业绩良好，但可能存在你想不到不满（甚至心生去意）

a 营造宽松的氛围

b 赞扬和鼓励

c 询问和倾听

d 坦诚相见、共谋未来

### 2) 面谈员工存在问题尚不自觉

a 直面问题、及时指出

b 引导员工“自我评估”

c 讨论“绩效”和“行为”而非“个性”

d 使用积极而非消极的词汇

### 3) 面谈员工绩效差，归因于外

a 设立讨论框架，不要卷入无关话题

b 关注事实，避免模糊而概括的言论和判断

c 达成改进协议，确定需要采取的行动

d 认同符合 SMART 原则的目标，提供必要的资源，监督并及时反馈

### 4) 绩效面谈注意要点

## 第四讲：留——和谐共赢

### 一、事业留人

### 二、成长留人

1. 长周期、分阶段培训

案例：宝洁公司培训体系

2. 职业生涯规划、晋升通道

### 三、情感留人

1. 待人如己——待入所欲

### 2. 疏通上往下沟通渠道

1) 走动式管理

案例：杰克韦尔奇的“goodjob”

2) 设在员工间的办公座位

3) 办公室门大开

### 3. 职场沟通之术：激励人心

问卷测试：沟通响应风格类型

1) 沟通响应风格类型特点介绍：批判型、建议型、探索型、体恤型

故事：老婆背了黑锅向你抱怨，你如何回应

2) 提倡：体恤探索优先——先解决心情，再解决事情

### 3) 具体方法

a 先肯定后指正

b 三明治原则

c 变“但是”为“并且”

### 四、金钱留人

1. 钱不是万能的

2. 钱永远是有限的——>好钢用在刀刃上

### 3. 与要走爱将的谈话艺术

案例研讨：事到临头——下属提出辞呈

1) 挽留五步骤：原则上同意、掌握去向、争取咨询的角色、迂回制胜、祝你幸福

## 第五讲：开——好合好散

### 一、哪些员工需开掉

1. 不合适者
2. 恐怖分子
3. 落伍者

### 二、解聘员工的六个窗口

1. 应届毕业生就业协议书已签，劳动合同生效前
2. 试用期证明不符合条件
3. 违纪解聘
4. 协商解除
5. 考核不胜任，经培训或转岗后仍不胜任
6. 合同到期

### 三、“请员工走路”七要点

#### 案例研讨：最后的谈话

1. 要有完整的工作表现记录，陈述事实明确
2. 要有事先预警与纠正措施
3. 要快刀斩乱麻，态度委婉但立场坚决
4. 要维持下属的自尊
5. 要以自动辞职之名，行解雇之实
6. 要符合政府相关法令，防范可能的后遗症
7. 要取得上司的支持，会同人事经理一起作业