

# 业务领导者的人才经营之道

## 课程背景：

知识经济时代拥有最优秀人才公司才能立于不败，尤其增长型企业、建设领域企业、销售型企业，HR 们很大的一项任务就是不断招聘人再培训，但为什么业务领导还总是抱怨人员能力不强？说是能人结果没看出来能在哪里呀？正是工程紧要关头这家伙又要跑了，您是几个意思啊？其他部门或一线公司总是抱怨人手不够？市场上看似浮动着无数个人，但为什么就是找不到几个人才？为什么都在抱怨人力资源部门“自己业绩平平，还考核我”，但有多少个初信心满满的 HR 经理也无奈地走人，加入了人流大军，这些现象已经不是新鲜事物了。

可是我们也想谈一下，业务领导们对人才做过什么？如何发现优秀的人才，你不用关注吗？培养他们并创造高绩效的工作环境，你可以不理睬吗？有没有招来的人被野蛮生长？就像财务人员关注资金正常运转一样，其实业务领导更应该关注与参与到企业战略的最关键的问题，那就是人才经营。比如在房地产企业管理层岗位中，营销总和 HR 经理的流动是很频繁的，有些地产企业的规划副、设计副也是更换频繁，而办公室主任和财务经理是相对稳定的，为什么呢？

就此，随着人力资源管理的广泛性和复杂性，市场上也催生了大量的书籍文献、培训咨询机构、培训讲师及各路专家，结果让企业又晕了，似乎问题复杂了。其实复杂的事情，越要简单化处理。

## 课程目标：

本课程基于业务管理者对人才经营的实战经验，通过思维和方法创新，提出解决之道、人才经营之道，课程不是被动普及人力资源知识那是人力部门更应该学习的，而是力求人力资源管理者及业务管理者对人才经营方面的工作有所启发和帮助。

让业务领导者从思维逻辑分析并将人才的选用育留考从绩效导向以及核心价值观方面理解与开展有效的培养。

课程将以最通俗的语言，并有度的结合教练技术来辅导、激发学员的旧知并导入新知，最后融会贯通，同时课程全程更关注方法而不是理论，让我们少说概念，多讲方法。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**业务负责人（目标是带兵的干部）、HR 负责人、培训管理者。

**课程方式：**讲师讲授+案例分析+小组讨论

## 课程大纲

### 第一讲：挑战现状-人力认知

此章节是为了重新审视人力资源业务模块，针对不同类型企业清晰对人才管理的特点与挑战。

1. 国企、外企、民企的人力资源特点

#### 2. 现阶段遇到的挑战

- 1) 对专业人才的急性需求
- 2) 竞争对手急于吸引员工

### 第二讲：业务管理-思维逻辑

本章节主要使业务领导者从逻辑思维的角度厘清管理本质，并明确管理岗位应具备哪些主要职能，要什么、做什么，怎么做。

1. 业务管理者需要具备的职能四象限
2. 领导者的需求四要素

### 3. 企业战略与组织能力的关系

总结：管理者的五层逻辑

### 第三讲：重新定义-选用育留

此章节开始对业务管理人员讲人才选用育留做实战型学习与训练，这不仅是人力资源部所要掌握的常规人力模块，而是从业务的思维、结果导向、案例分析来激活管理者对人才的经营之道。

#### 一、人力层

1. 人员规划设计牵头者
2. 业务人才盘点要怎么做

#### 二、业务层

1. 怎么把业务人才需求说清晰
2. 业务人员怎么理解 HR 三支柱

#### 三、决策层

1. 人才战略方向与要求

#### 四、明察善断-选才

##### 1. 招聘经理的困惑

- 1) 人才招聘的通病
- 2) 你需要的是人才不是神才

案例分享：招了半年的教学总经理

##### 2. 人才的选择标准与流程

- 1) 人才选择的四要素（做过什么、具备什么、取得过什么、想要什么-价值观）
- 2) 人力与业务如何关注人才“特质”
- 3) 人力招聘流程与业务招聘流程的本质区别
- 4) 如何做人才需求平衡轮
  - a 能力需求平衡轮
  - b 吸引人才平衡轮
  - c 招聘陷阱平衡轮

案例分享：像建立销售漏斗一样建立人才漏斗

3. 业务选人面试技巧：去伪存真—如何应用 star 的面试技巧

#### 五、子母相权-用才

1. 他怎么变了——企业与员工面对的四大风险
2. 用人与佣人
3. 新人-职场菜鸟
  - 1) 文化导入是关键—操作方法

案例分享：新人炼丹炉-拒绝野蛮生长

4. 新任-职场精英

- 1) 统一思想—激活人

案例分享：螺丝钉与顶梁柱，坚持与希望

案例故事分享：树语

案例分享：集团化企业的精英炼钻炉

5. 管理者怎么辅助新人避开十个坑

案例分享：万达干部十大心法

6. 情境再现-走出误区

- 1) 领导力匹配—明察善断的领导者

案例片分享：成本副总成长经历-冲突与和谐

## 六、凤凰涅槃-育才

### 1. 精准培训的-培训区分方法论

工具分享：高价值方法论——业绩区分法的精准培训

案例分享：销讲大赛-以赛代训

### 2. 管理者做内训师

#### 1) 育人无小事-以身作则的管理者

工具分享：最简单的思维导图让你快速制作内训课件的技巧

#### 2) 四种课程的实战操作方法论

案例分享：某地产企业新员工训练营项目分享

### 3. 避开培训的误区之——源点线面战略培养

### 4. 传道授业解惑-立信

#### 1) 企业培训的三不讲

#### 2) 对培训的炼狱重生

案例分享：职场谋生-飞蛾与凤凰

### 5. 业务管理者在继任者计划中要做的主要动作

## 七、运筹帷幄-留才

### 1. 留人的陷阱

案例分享：好容易说服留下的人为什么最终还是走了

案例分享：冰山的代价

#### 1) 再谈明察善断

#### 2. 培养不是福利

案例分享：重新定义企业人才价值最大化

#### 1) 再谈人才需求逻辑的五层

### 3. 用心经营人才

#### 1) 给环境-要规避的 10 大障碍

#### 2) 给空间-坚持到希望与希望到坚持理论

#### 3) 给激励-奖励薪酬、保障薪酬激励

#### 4) 如何建立有用的激励体系与激励原则

#### 5) 业务角度看明星员工 10 大特点

案例分享：一位在挑战中成长的总经理

## 八、统合增效-估才

### 1. 评估与考核

案例分享：地产企业怎么把人才考核做精准

### 2. 人员能力地图

案例分享：知名企业的人员能力结构图

### 3. 你将怎么辞退人—离职管理技能

### 4. 符合人性的人才评估

## 第四讲：经营之本-绩效导向

本章节主要目的是让业务领导者明确什么是绩效导向，都有哪些绩效，怎么理解对人才的所有经营都要落位到绩效，怎么达成。

### 一、员工绩效

案例分享：时代华纳人力与绩效

案例分享：金光集团用人

案例分享：万达学院用人

### 2. 激励人心

案例分享：绿城管理集团招聘案例分享

## 二、组织绩效

1. 万达执行力分享-汉秀

案例分享：雁过拔毛——求同存异

案例分享：万达、绿城是怎么培养干部的

案例分享：跟着计划走、不跟着感觉走

2. 使众人行

案例分享：金光集团全球化文化传承

## 三、投资者绩效

## 四、顾客绩效

1) 如何将企业人才与顾客绩效挂钩

2) 培养员工的客户化经营思维-顾客细分矩阵

## 第五讲：管理教练-通用能力

本章节主要是训练内容，让业务管理者掌握基本的管理人、引导人、甚至是管理业务的基础教练工具，并怎么行之有效的应用到日常管理工作中。

### 一、如何掌握基础教练技术

1. 四步成诗-计划性问题的四步骤

2. 懂得善用度量尺

3. 训练强有力的发问

训练 1：招聘现场发问

训练 2：绩效面谈发问

训练 3：管理沟通发问

4. 举一反三应用平衡轮

5. 用人的迪士尼策略

6. 高效管理应用工具-五星方法论

7. 能力宝典—四大里程碑的修炼

## 第六讲：赋能中心-企业军校

本章节将简单分享企业人才培养与输送的发源地企业大学的职能与核心任务，明确企业大学与业务、人力之间的配合与互补。

1. 企业人才培养的黄埔军校-企业大学定位原则与根本任务

2. 校企分工与功能解析

3. 人才战略与组织发展

### 4. 企业自我免疫机制

1) 干部与专家委员会

案例分享：依然爱

2) 企业研究院

5. 核心价值观解析

总结&交流：课后作业