

# 非人力资源经理的人力资源管理

## 课程背景：

基于 20 年人力资源管理与部门管理实践经验综合考虑我们认为，人力资源管理的核心是以最少的人力成本产生最大的组织绩效。可惜的是在现实工作中大部分直线经理为了利于自身管理过度维护员工利益而损失组织利益，盲目的招人、随便的进人、松散的育人、含混的选人现象比比皆是。造成组织内人浮于事、人员冗余。

因此《非人力资源经理的人力资源管理》课程将紧密围绕职业经理人如何通过人力资源管理实现“以最少的人力成本产生最大的组织绩效”这一基准目标进行培训。

为实现“以最少的人力成本产生最大的组织绩效”这一人力资源管理基准目标，本课程将关注“思、招、选、育、用、留、考、控”八个人力资源管理能力进行培训。

## 课程收益：

- 了解人力资源管理系统与流程
- 提升人力资源管理理念与意识
- 提升人力发展能力，包含预算管理、需求提报、招募管理、面试评聘能力
- 提升人才发展能力，包含胜任标准、人才评价、人才盘点、在岗育才能力
- 提升人员管理能力，包含绩效管理、人员激励、人员控制、人才留住能力

## 课程特色：

- ▲ **实际的操作**：老师带领学员按照人资管理八件事步步推进、讲解、练习
- ▲ **大量的案例**：大量实际工作场景案例引导学员深入思考
- ▲ **深入的互动**：多种教学方法引导学员全情参与

**课程对象**：中层管理者

**课程时间**：2 天，6 小时/天

**课程形式**：讲授 40%、案例分析与互动研讨 40%、实操练习 20%

## 课程大纲

### 第一讲：认知非人（开篇）

#### 一、为何要做非人管理

1. 管理的本质与人力资源管理
2. 业务管理与人力资源管理之间的关系
3. 人力资源管理的本质诉求

讨论：做好人资管理对我对企业有何帮助？

讨论：人力资源管理的本质诉求？

#### 二、非人管理的五项考核指标

1. 人力成本
2. 人均绩效
3. 人才发展
4. 组织稳定
5. 业务支撑

讨论：您会为下级管理者设定哪几个人力资源考核指标？

讨论：非人管理五项考核指标的评价标准是什么？

#### 三、做好非人管理 8 件事

1. 第一件事：思才——正确的人才观念
  2. 第二件事：选才——明确的人才筛选
  3. 第三件事：招才——精确的人才招募
  4. 第四件事：育才——高效的人才生产
  5. 第五件事：用才——实效的人才利用
  6. 第六件事：留才——见效的人才激励
  7. 第七件事：考才——有效的绩效管理
  8. 第八件事：控才——有效的人才管控
- 视频：点球成金——球队经理人的非人管理  
讨论：视频中的非人管理 8 件事辨识

## 第二讲：思才——树立正确的人才观念

### 一、站在企业的角度思考部门人力资源管理

1. 赛道的长短决定人才战略
  2. 位置的高低决定人才战略
  3. 盈利的多少决定人才战略
- 讨论：站在老板的角度思考，企业需要何种人资管理

### 二、人力资源管理的核心策略思考

1. 敏捷快速还是持续稳健
2. 培养新人还是留住老人
3. 在岗辅导还是脱产学习

## 第三讲：选才——通过建立人才胜任标准进行人才筛选

### 一、建立人才标准

1. 人才胜任标准建立的四象限
  2. 基于岗位需要的技能标准建立
  3. 基于组织需要的素养标准建立
- 讨论：我们会从哪几个角度衡量人才

案例：运营岗的人才胜任标准

练习：学员所辖实际岗位的胜任标准制定

### 二、进行人才评价

1. 从三个维度进行人才评价
2. 专业技能评价的方法
3. 职业素养评价的方法
4. 工作绩效评价的方法

讨论：人才评价的目的是什么

案例：运营岗的在岗胜任评价

练习：设计一张岗位胜任评价表

### 三、进行人才盘点

1. 人才盘点的两个工具
2. 能力素养九宫格盘点法
3. 绩效潜质九宫格盘点法
4. 人才盘点后的管理应用

示范：人事部门的人才盘点表

讨论：盘点结果出来后的管理策略

## 第四讲：招才——精确的人才招募

### 一、招募管理三步上篮

1. 制定人力预算
2. 提报招聘需求
3. 开展在岗招募

示范：人力预算的制定

示范：招聘需求提报的四张表

示范：用人部门与人力资源配合的春季招聘攻势项目设计

### 二、面试管理三人同行

1. 一面面试官的四个任务
2. 二面面试官的四个任务
3. 三面面试官的四个任务

练习：制定面试分工表

示范：基于面试分工表的精准面试操作

## 第五讲：育才——高效的人才生产

### 一、待岗期辅导

1. 做好职前辅导四件事
2. 做好工作带入五认知
3. 做好工作交接一张表

讨论：上级应在新人上岗前辅导他做什么

示范：职前辅导四件事的操作

练习：学员所辖实际岗位的五项认知明确

### 二、试用期辅导

1. 完善岗位职责
2. 完善绩效考核
3. 完善成长档案

示范：经上级辅导后产生的岗位职责操作标准化

### 三、正式期辅导

1. 目标管理与绩效辅导
2. 胜任管理与素养辅导
3. 需求管理与意愿辅导

## 第六讲：考才——有效的绩效管理

### 一、绩效管理三要务

1. 绩效目标设定
2. 绩效达成辅导
3. 绩效考核面谈

示范：绩效考核表

练习：设计一张所辖实际岗位的绩效考核表

### 二、敏捷绩效教练的方法

1. 何为敏捷绩效教练？
2. 敏捷绩效教练的五个核心技术
3. 敏捷绩效教练的六步流程

练习：应用绩效教练技术与下属做绩效目标设定

练习：应用绩效教练技术与下属做绩效达成辅导

练习：应用绩效教练技术与下属做绩效考核面谈

## 第七讲：留才——见效的人才激励

### 一、物质激励措施

1. 升值：职业发展通道设计
2. 加薪：薪酬发展体系设计

案例：技术部的职称评定

### 二、非物质激励举措

1. 洞察下属的八个需求
2. 基于下属八需求的二十四项非物质激励方法

讨论：不用钱，可以激励下属吗？

案例：多个非物质激励的实际应用

互动：利用世界咖啡教学法探寻激励难点

互动：利用漫游挂图教学法探寻激励方法

## 培训总结

1. 浅谈用才——实效的人才利用
  2. 浅谈控才——有效的人才管控与管理者的管理习惯
- 培训整体回顾