

非人力经理的人力资源管理

课程背景：

人力资源管理是让每一位管理者都经常头痛的一个问题，尤其是非人力部门的部门主管，在面对新生代员工时，常常无可奈何，头大如牛，于是如何提升人员管理效率，如何在人员的选、育、用及留中，利用人力资源管理工具最大程度的发挥员工的积极性、主动性及创造性，打造一支充满朝气与凝聚力的团队，成为企业管理者必须掌握的能力与素质。

本课程针对企业中高层的实际问题，结合新时期员工特点，将人力资源管理工具与高效的员工管理相结合，使企业管理者能有效解决员工管理问题，从而高质量高标准完成企业业绩目标。

课程目标：

- 清晰人力资源管理的核心与基本原则
- 根据实际情况制定部门人力规划
- 根据岗位需求进行人员的有效甄选
- 有效设计与实施员工培训
- 应用所学方法与技巧进行员工薪酬的制定与实施激励
- 根据业绩目标有效制定与实施绩效管理与考核
- 掌握员工关系管理过程中常见问题的处理方法与技巧

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中层主管、各部门经理等

课程方式：理论+案例+情景+游戏+互动+现场测评测试

课程大纲

第一讲：认识人力资源管理

一、人力资源管理的核心

1. 从商业本质认识人力资源管理

2. 人力资源管理核心的两个要素

案例：X企业的人力规划问题

3. 使用价值与价值提升——人力资源产出解析

4. 数与质的平衡——人力资源投入解析

二、人力资源管理的职责分工（二八定律）

研讨：人力资源管理是谁的事？

三、人力资源管理的原则

1. 以法管理，规避风险

案例：500万损失带来的起启

2. 以理规范，提高效率

案例：为什么留不住人才

3. 以情协商（处理），达成共识

案例：李经理的烦恼

第二讲：做事之前先定位——做好人力资源规划

一、人力资源规划的基本原则

1. 投入产出最大化——人力规划的中心

1) 企业人力资源的四种状态：死、懒、跑、爽

案例：华为的用人原则

2) 三个指标看懂投入产出

案例：员工效率提升带来的问题

2. 立足当下，放眼未来——人力规划的两个基本点

1) 当下关注事——提升与改进

故事：三个和尚的启示

2) 未来关注人——储备与拓展

案例：诸葛亮伐魏失败的原因剖析

二、人力资源规划的五个内容

1. 组织结构规划

2. 岗位编制规划

3. 人员调整规划

4. 人员培养规划

5. 人力费用规划

模拟练习：年度人力资源规划

第三讲：让适合的人上车——精准选人

一、需要什么人：人员招聘分析

1. 确定招聘需求——减少无效招聘

案例：招聘经理的无奈：无效的招聘需求

1) 明确招聘四个需求

2. 设定招聘标准——提升招聘准确度

1) 岗位职责设计

2) 岗位胜任力设计

二、怎么去选人：招聘方法与流程

1. 招聘渠道的选择——提高招聘效率

案例：忙碌的招聘专员

- 1) 肥水不流外人田：内部渠道的选择
- 2) 外来和尚会念经：外部渠道的选择

2. 招聘流程管理

3. 人员甄选——八种武器

- 1) 人员面试常用八种方法介绍

小组讨论：面对不同招聘需求时的面试方法应用

三、怎么选准人：提升人员甄选准确率的七个要点

案例：引入“海外人才”的启示

1. 心中有数——设立红绿灯
2. 选择依据——三个匹配
3. 过程管理——三个关注
4. 信息收集——面试三问
5. 问题解析——面试三听
6. 开诚布公——面试三谈
7. 真假识别——面试五看

模拟练习：利用成功事件法进行面试

第四讲：提供人才成长的土壤——精心育人

小组讨论：培训是“福利”还是“投资”？

一、需要什么培训：人员培训分析

1. 培训的核心价值

案例：参加 MBA 培训班的成果

2. 培训的需求分析

1) 工作业绩需求——绩效目标分析

2) 员工成长需求——职业发展分析

练习：制定个人培训需求

二、怎么进行培训：“八步赶蝉”法

1. 解决什么问题——制定培训需求

2. 达到什么效果——明确培训成果

3. 采用什么方式——确定培训方式

4. 制定什么目标——制定培训规划

5. 开发什么内容——组织开发内容

6. 制定什么措施——培训实施方案

7. 取得什么成果——培训效果评估

8. 需要什么改进——培训成果应用

练习：制定年度培训计划

三、让培训成为管理利器：打造学习型团队

研讨会：什么样的团队最好管理？

1. 让员工爱上学习：成人学习的特点与方法

1) 成人学习四个特点

2) 成人有效学习的七个因素

2. 建立学习型团队的三要素

- 1) 管理者成为培训师
- 2) 行动学习成为习惯
- 3) 让今天的优秀成为明天的标准

案例：正大如何成为行业标杆

第五讲：让员工与企业共同发展——精细用人

一、统一目标、同舟共济：目标与绩效管理

1. 有目标才有动力——目标与绩效管理的作用与目的

- 1) 目标与绩效管理的核心

案例：为什么员工没有工作激情？

- 2) 目标与绩效管理的四个目的

案例：共产党为什么能打败国民党

2. 建立什么目标才有效——目标设定的方法

- 1) 目标分解

案例：为什么员工业绩好而企业业绩差

- 2) 责任到人

案例：企业“闲人”的危害

- 3) 抓大放小

案例：员工心声：把我考蒙了

- 4) 简单易行

案例：为一个考核指标上一个系统值吗？

- 5) SMART 原则

练习：部门绩效目标制定

3. 如何让目标落地——目标过程管理

- 1) 树立责任—签定契约
- 2) 心中有数—定期检查
- 3) 提供支持—工作辅导
- 4) 纠偏修正—目标调整

4. 通过结果看问题——绩效考核与评估

- 1) 问题出在哪里：数据对比分析（完成率、同、上期、对手）
- 2) 找三点：亮点、痛点、挑战点（难点）
- 3) 找两态：能力状态、心里状态

5. 让明天更美好——绩效结果的应用

- 1) 与员工达成共识：有效进行绩效反馈

案例：绩效反馈为何不欢而散

- 2) 提升工作品质：绩效结果应用

二、点燃激情 主动工作：员工激励体系设计

1. 激励比管理更有效——员工激励的价值

案例：两家房地产企业的激励之道

- 1) 员工激励的本质

案例分析：为什么激励无效

- 2) 激励的核心

案例：刘备、曹操与关羽

- 3) 员工激励的三个体系

研讨会：三体系激励方法的应用场合

4) 员工激励的五个要点

视频：李云龙激励战士训练

研讨：如何让激励有效

练习：批评与表扬模拟练习

2. 让员工为自我发展工作——员工晋升管理

1) 晋升的作用

案例：企业的天花板效应

2) 晋升的原则

案例：晋升导致的人才流失

3) 晋升的通路设计

练习：部门晋升通路设计

4) 晋升的运行机制设计

案例：A企业销售人员自动升降机制介绍

案例：B企业竞聘上岗机制介绍

研讨会：三种运行机制应用场合

3. 让员工为生活幸福工作——员工薪酬福利设计

1) 如何看懂薪酬——薪酬的构成及其作用

案例解析：同样的薪酬不同的效果

2) 薪酬设计四个原则

案例解析：一个民企的薪酬设计问题

3) 薪酬设计基本方法

练习：岗位绩效薪资设计

三、规范制度，规避风险：员工关系管理

1. 认识劳动关系管理

- 1) 劳动关系管理的目的
- 2) 劳动关系管理的原则
- 3) 劳动关系管理的要点

2. 劳动关系管理五种常见问题与处理

- 1) 劳动合同管理

案例：试用期要签劳动合同吗？

- 2) 请休假管理

案例：如何应对长期病号？

- 3) 加班管理

案例：A 主管的烦恼

- 4) 员工异动管理

案例：降职处理引发的劳动纠纷？（自动升降，升职附加）

- 5) 员工辞退管理

案例：裁员引发的血案

课程结束与回顾