

# 非人力资源经理的人力资源管理

## 课程背景：

在现代企业之间的竞争，归根到底是人才的竞争，如何把人作为一种核心资源加以合理的开发与管理，如何有效地调动企业员工的积极性与主动性，已成为企业各级管理人员的核心任务和主要职责。对人力资源管理理念和技术理解与运用，应该成为企业各级管理人员必备的基本管理能力。作为非人力资源部门的管理者，要参与员工的招聘选拔、培训提升、绩效考核管理工作，员工关系维护以及对员工的有效领导和授权、激励等管理工作，这些也是非 HR 管理者经常遇到的难题。

在实际工作中，人力资源管理的执行职能更多地是由非人力资源部门来承担，因此，非人力资源经理的人力资源管理水平相当重要，为了提高和改善企业整体人力资源管理水平，就要不断加强对非人力资源经理的培训，不断完善其管理制度。而企业发展过程中的命脉，影响一个企业人力资源管理水平和员工整体绩效表现，其原因既不是高层领导，也不是 HR 部门，而是各条直线部门的管理者（经理、主管）。本课程可以让直线管理者能够系统掌握“如何把本部门人力资源发挥出更大的效能”基本技能，能够有效激发员工积极性，提升团队整体绩效。

## 课程收益：

- 帮助非人力资源经理、主管建立正确、前瞻的 HR 新观念
- 非人力资源经理掌握团队人力资源的“选、育、用、留”的专业技能
- 掌握一些心理学工具，强化对员工心态、情绪的把握；掌握对应不同人格、不同心理状态的员工如何做好激励；从而打造高绩效团队，达成组织期待

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**各类组织的各层级管理者，包括基础管理人员、主管

**课程方式：**案例研讨，理论讲述、小组讨论、情景模拟，现场互动等

## 课程大纲

### 第一讲：新时代对管理者的要求

#### 一、新时代的管理困境

##### 1. 时代的变迁

- 1) 工业经济时代的特点及管理形态
- 2) 知识经济时代的特点及管理形态
- 3) 管理者角色的变迁

##### 2. 人才的变迁

- 1) 社会思潮
- 2) 社会经济
- 3) 时代特征

##### 3. 90 后的特征

- 1) 成长背景
- 2) 关注与交流方式

案例：奇葩说与吐槽大会

#### 二、人力资源与直线部门的合力

1. 直线部门是实用技术，HR 是专业技术
2. 两个部门在人员管理中的任务、角色定位

3. 二者共同推进企业管理与绩效

案例：组织能力的杨三角与盖洛普公司的“S”路径

## 第二讲：如何选人——精准面试的关键

### 一、招聘价值

1. 业务产出
2. 成本问题
3. 管理的跃迁
4. 组织的合力

互动讨论：失败招聘的成本分析

### 二、招聘基础

#### 1. 需求分析

- 1) 岗位核心能力
- 2) 团队管理效能
- 3) 组织发展支撑

案例分析：西游记团队深度解读

#### 2. 素质模型

- 1) 胜任力模型的历史
- 2) 胜任力模型的应用
- 3) 胜任力模型的建立

视频研讨：王牌特工学院

### 三、人员甄选

#### 1. 面试类别的效果

- 1) 直觉式面试
- 2) 交谈式面试
- 3) 行为面试
- 4) 特质面试

#### 2. 面试的闭环

- 1) 寒暄
- 2) 自我介绍
- 3) 核心能力问题
- 4) 兴趣爱好问题
- 5) 总结性提问
- 6) 反馈

#### 3. 结构化面试量表

- 1) 标准化的好处
- 2) 需求和要求的体现

#### 4. 辅助测量

- 1) 笔试
- 2) 心理测试（兴趣、性格、价值观）
- 3) 情景模拟
- 4) 其他

互动案例：销售人员面试实战训练

#### 5. 面试管的误区

- 1) 四种影响
- 2) 五种角色避免

### 第三讲：如何育人——绝对性的成长

#### 一、下属培育的现状困境

1. 没有时间
2. 自己做比较快
3. 死活都教不会
4. 教了徒弟饿师父
5. 有空就培训，没空就不培训

#### 二、如何做好培训需求分析

1. 组织分析：问题业务、发展要求、人才技能储备
2. 人员分析：效率不高、技术问题、工作胜任度问题、发展要求
3. 任务分析：新项目、新业务、新方法等

工具：培训需求调研表

#### 三、有效教学的四阶段

1. 学习前准备
2. 我说给你听。我做给你看
3. 让你做做看
4. 成效追踪

互动讨论：我可以如何教学，教练式的引入？

#### 四、培训成果如何转化

1. 撰写培训心得
2. 召开培训座谈
3. 制定行动计划
4. 跟踪与辅导
5. 成果认定与发表
6. 继续改进与提高

#### 五、员工职业生涯与企业发展

1. 员工职业生涯的误区
2. 员工职业生涯如何密联业务
3. 组织发展中的机会问题与准备

讨论：员工职业生涯的在企业中的显现

### 第四讲：如何用人——如何人尽其才

#### 一、用人所长必能容人之短

##### 1. 认知思维

- 1) 员工盘点的依据
- 2) 合适的人做合适的事
- 3) “不要妄图改变“

##### 2. 员工管理情景领导艺术

##### 团队管理风格诊断

- 1) 精品类—授权式
- 2) 毒品类—教练式
- 3) 次品类—辅导式
- 4) 废品类—命令式

#### 二、员工管理与绩效面谈

## 1. 绩效面谈前的准备工作

- 1) 绩效面谈表有设计、案例分析
- 2) 你如何解释这次讨论的目的？
- 3) 这次讨论要达到的目标是什么？
- 4) 你如何鼓励员工参与这次讨论？

## 2. 绩效面谈中的工作开展

- 1) 这次讨论，员工可能提出的问题是什麼？
- 2) 哪些是员工的突出优点，你如何表扬？
- 3) 哪些是员工存在的问题，你怎样提出？

## 3. 绩效面谈目标设定

- 1) 目标的衡量工具
- 2) 下一步的行动方案是什麼？

案例分析：知名零售公司

## 4. 绩效面谈技巧

- 1) 标准要求（面对面/身势语）
- 2) 教练的引导方式

演练：正面的绩效面谈话术

## 5. 如何应用人格测评、做好绩效面谈

通过 DISC 测评掌握员工的行为特征

- 1) 外向型员工如何面谈
- 2) 对友善型员工如何面谈
- 3) 对驱动型员工如何面谈
- 4) 对分析型员工如何面谈

演练：与不同人格类型员工的面谈技巧

## 第五讲：激励与留才——体验幸福才能谈忠诚

### 一、关于员工激励方式

#### 1. 马斯洛原理

- 1) 五层需要模型
- 2) 五层模型与企业发展阶段

#### 2. 弗隆期望理论

- 1) “心理学的试验”

#### 3. 双因素理论

- 1) 激励因素：满意/不满意
- 2) 保健因素：没有不满意/不满意

#### 4. 麦戈莱伦理论

- 1) 成就需要
- 2) 权力需要
- 3) 友情需要

互动讨论：如何激励你的下属

### 二、企业人员的离职问题

#### 1. 员工离职分析

- 1) 原因分类
- 2) 数据分析——离职率管控办法

### 三、企业留人策略

1. 文化暖心——笑着离开惠普

2. 事业励心—星星之火可以燎原
  3. 待遇温心—腾讯玩转，华为奋斗
  4. 感情栓心—诸葛亮怎么破
  5. 机遇牵心—神州数码的案例
- 讨论：**关于留人的讨论