

# 非人力资源管理者的人力资源管理

## 课程背景：

互联网时代企业面临前所未有的巨大挑战，未来的商业竞争势必日趋科学化与精细化。对于任何一名企业管理者而言，掌握人力资源领域的相应管理技能，是保证团队凝聚力，有效提升部门管理效能的关键所在。在日常的管理工作中，非人力资源管理者经常会遇到如下问题：

1. 岗位编制无法满足业务需要；招人难，到岗离职率高
2. 绩效目标形同虚设，无法达成部门业绩预期，员工认为：考核只是扣钱的手段
3. 对于员工培训抽不出时间，抓不住要点，形不成系统
4. 对于新生代员工的沟通存在代沟，自己很忙却无人可以分担
5. 高薪聘用的员工，依然动力不足，难以激励

本课程讲师具有院校背景及多年上市公司企业大学人才发展的实际经验，课程前瞻性的将人才的选、用、育、留理念和企业经营发展实际紧密结合，帮助管理者快速解决上述问题。

## 课程收益：

- 明确管理工作的经营价值，理解互联网时代人员管理的特性与内容
- 掌握人才引进、筛选的核心工具，提高人才选拔工作效率
- 掌握绩效设定与绩效考核的工具方法，能够应用绩效教练技术实施员工辅导
- 理解成人培训的规律，掌握岗位培训、岗位带教、导师制的基本技术方法
- 掌握授权与激励的方法，提升团队管理效能

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中高层管理人员、基层干部、新晋干部、储备干部、轮岗或技术转岗干部等

课程方式：团队学习+实用管理工具方法+案例解读+情景模拟演练+游戏化体验式教学

## 课程大纲

### 明道篇——管理者关注的人力资源问题

#### 第一讲：追本溯源有的放矢

##### 一、VUCA时代的人员管理特性

1. 新生代引发的管理变革
2. 人力资源管理趋势
3. 人力资源管理模型

##### 二、管理者的人力资源工作内容

1. 战略人力资源管理导向下的组织创新
2. 人力资源职能的六大核心模块及其内在关系
3. 人力资源管理职能与管理者职能之间的关系

### 取势篇——管理者如何自我认知？

#### 第二讲：管理者角色定位与行为风格认知

##### 一、企业组织架构“金字塔”

1. 高层——做正确的事情
2. 中层——正确的做事情

3. 基层——把事情做正确

## 二、管理者常见的管理定位误区

1. 土皇帝
2. 传声筒
3. 民意代表

## 三、管理者行为风格测评

1. 自我管理行为风格认知
2. 行为风格解码与管理沟通
3. 管理行为风格的影响因素
4. 管理行为风格与个人性格

测评工具：DISC 量表

## 优术篇——管理者如何选择下属

### 第三讲：管理者的慧眼识人

#### 一、知己所需

##### 1. 招聘必要性评估

- 1) 招人难 VS 就业难
  - 2) 内培 VS 外招
  - 3) 成本 VS 产出
2. 从工作到岗位，人岗匹配
  3. 职位说明书的编写
  4. 岗位价值量化评估概述
  5. 岗位需求高效沟通

工具演练：《XX 岗位职位说明书》

#### 二、辩才有法

##### 1. 如何快速确定拟面试人选

- 1) 简历中哪些是干货信息
- 2) 简历中常见虚假内容建议辨别
- 3) 简历中的 NNI 指标
- 4) 如何通过书面内容确定求职者的敬业度

工具演练：JSK 简历识别工具应用

##### 2. 10 秒钟洞察简历要点

##### 3. 结构化面试技巧

- 1) 结构化面试的六大特点
- 2) 结构化面试常见的七类问题及提问方式
- 3) 结构化面试中关键的六个步骤
4. 行为观察法

工具演练：STAR 行为面试现场演练指导

##### 5. 高效的群体面试：无领导小组讨论、场景案例观察

工具演练：航空辩论会

#### 三、优中选优——高效人才盘点技术

##### 1. 人才盘点盘什么

- 1) 业绩：任职资格要求
- 2) 能力：胜任力与影响力
- 3) 潜力：核心特质发展

4) 文化：稳定性与融入度

2. 开好人才盘点的“两会”

案例研讨：用一个评价语言说话

3. 人才盘点会议的 COLSD 原则

#### 4. 人才盘点会议流程

1) 业务分析与组织分析

2) 关键岗位的人岗匹配度分析

3) 继任计划-人才地图

4) 关键人才 IDP

工具演练：IDP 应用模板

5) 人才盘点的相关应用领域

工具演练：人才盘点实战表单

现场演练：现场模拟一次人才盘点会议

## 践行篇——管理者如何承接战略、设定目标，评估下属工作绩效

### 第四讲：管理者的任务达成

#### 一、战略分析与战略承接

##### 1. 制定流程

1) 战略地图完成

2) 分解企业关键绩效指标（KRA）

3) 分析承接关键指标的核心成功要素（KSF）

4) 确定各关键成功要素（KSF）之间的权重关系

##### 2. 战略分析工具

1) PEST 分析

2) SWOT 分析

3) BSC 平衡计分卡

4) 鱼骨图法

模拟演练：战略承接的部门分解模拟

#### 二、管理定位

1. 绩效考核与绩效管理辨识

2. 考核体系中角色

3. 不同层级的角色定位

#### 二、运行有道

1. 绩效管理体系运行关键点

2. 设置绩效目标（SMART 原则）

##### 3. 目标管理工具箱之 OKR

1) 从“要我做的事”到“我要做的事”

2) OKR 三大设计理念：高、大、上

3) OKR 设定要点及实施流程

现场演练：OKR 设定演练

4) OKR 检核要点与争议区

##### 4. 目标管理工具箱之 KPI

1) 如何确定 KPI 目标值

2) 从 BSC 到 KPI 的分解落地

3) KPI 指标体系与指标库建立

- 4) KPI 设置中的重点问题
- 5) KPI 中几类常见指标的设定方式
- 6) KPI 常见问题处置

#### 现场演练：KPI 设定演练

5. 走动式管理与过程计划追踪（GROW 绩效改进模型）
6. 组织环境优化（制度、平台、关怀）
7. 绩效成果反馈与成果应用

### 三、面谈辅导

1. 教练式辅导：环境、方式、人
2. 问题聚焦
3. 设定计划
4. 共启愿景

### 5. 评估原则

- 1) 奖罚有据，评估有道
- 2) 目标导向，关键指标
- 3) balance 法则，公正不公平

现场演练：体验一次完整（2 轮）的面对面教练

## 育人篇——管理者如何培育下属

### 第五讲：身体力行言传身教

#### 一、建立“学练辅”一体的员工培育系统

1. 学——培训学习、价值认知
2. 练——岗位带教、实践求真
3. 辅——绩效教练、潜能激发

#### 二、对于学习培训理解的误区

1. 你教了，员工就会了吗？
2. 员工会了，绩效就提升了吗？
3. 绩效提升了，就证明学习有效吗？

#### 三、员工学习的特点

1. 成人学习的经验三角
2. 刚需性学习的普遍缺乏
3. 学习性价比
4. 成人记忆曲线

现场演练：10 分钟学会一项复杂技能

#### 四、管理者育人方法

1. 师带徒机制实施要点
2. 如何实施岗位接班人计划
3. 群体培养与标杆发掘

案例解读：师徒制与员工职业生涯规划

#### 五、管理者是培训效果有效转化的桥梁

1. 如何支持下属学习
2. 如何提供有效平台
3. 如何有效实施影响

案例解读：先“自由组合”；再“适当调整”、后“持续监督”

5. 如何评估下属学习转化——柯氏四级评估法误区

## 六、指导、辅导与教导、引导的四导法则

1. 如何带新兵
2. 如何培养新生代的下属
3. 如何提升问题员工的能力
4. 下属怎么教也学不会怎么办？
5. 下属能力很强，如何培养？
6. 下属是老员工，如何培养？

## 合众篇——管理者如何留人

### 第六讲：双重用心的激励

#### 一、管理者对于薪酬功能的正确认知

1. 工资解析-保障与情感
2. 奖金解析-显性与隐性
3. 福利解析-你所不知道的福利范畴

#### 二、管理者的非物质激励原则

1. 精神激励与成长激励
2. 及时性原则
3. 精准性原则
4. 传播性原则
5. 多元化原则

#### 三、管理者留人的吸引力法则

1. 梦想召唤
2. 管理参与
3. 团队氛围
4. 成长空间
5. 企业文化，综合应用

#### 四、管理者的影响力塑造

1. 主动积极
2. 以终为始
3. 要事第一
4. 知彼解己
5. 双赢思维
6. 统合综效
7. 不断更新