

# 新时代非人力资源管理者的人力资源管理

## 课程背景：

企业资源管理的所有环节中，人力资源管理是最为核心的部分。人力资源部在企业管理中起着举足轻重的作用。华为、阿里、腾讯等世界 500 强企业都是将人摆在最重要的位置。多年来企业取得长足的发展和效益。实践证明，企业要想快速发展，人力资源管理是第一要务。

今天大多数企业均面临招着人难、用人难、育人难，留人更难的局面。为了吸引及留住优秀人才，各行各业的人力资源部门可谓是费尽心机。高额的劳动报酬、丰富的企业福利，人性化的企业文化建设，虽有一定程度的效果，但仍有诸多不足。人力资源部门忙的焦头烂额，绞尽脑汁，忙于招聘、培训、人才梯队搭建、员工激励等等，周而复始，年复一年，仍然无法满足企业人力资源管理的需要。

要想人力资源管理工作更加符合企业战略发展，离不开业务部门的支持。直线经理人在人力资源管理中起到不可或缺的作用，然而传统人力资源部门的定位和职能设计，让直线经理没有机会参与到人力资源管理，人力资源部门无法激活直线经理。没有形成全员人力资源管理合力，本课程针对企业实际状况，结合多年人力资源管理工作管理实践经验，设计一整套直线经理参与人力资源选用育留的实战技巧。

## 课程收益：

- 清晰直线经理的定位模型，实现知己知彼
- 掌握人才甄选与识别技术，确保人岗匹配
- 掌握人才辅导与教练技术，确保育人有效
- 掌握人才使用和激活技术，确保用人有道
- 掌握人才激励和留用方法，确保激励赋能
- 掌握企业劳动和用工法规。确保合法合规

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**企业中、高层管理人员，直线部门负责人、人力资源管理者

**课程方式：**讲解、课堂互动、案例、实操练习、工具、视频

**课程说明：**本方案将会在培训前，务必与企业做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。

## 课程大纲

**导论：人力资源的六大特性**

**第一讲：直线经理人力资源管理认知与定位**

### 一、何为人力资源管理

1. 人力资源核心模块及其内在关系
2. 人力资源管理与企业定位之间的关系
3. 人力资源管理应做到四个“一流”
4. 人力资源管理的新趋势与挑战
5. 人力资源管理的四大痛点

## 二、直线经理懂得人力资源管理的四更优势

1. 更懂管理，管事理人
2. 更懂人性，知人善用
3. 更有优势，永不失业
4. 更有绩效，职场辉煌

## 三、直线经理的角色认知与变换

1. 管事
2. 理人
3. 带队

## 四、直线经理的人力资源职责

1. 甄选人才
2. 培育人才
3. 考评人才
4. 使用人才
5. 激励人才
6. 留用人才

视频：康熙对阵姚启圣

## 五、直线经理的成功之道

1. 了解员工的期望
2. 满足必要的需求
3. 基于员工的决策
4. 支持员工的发展

## 六、直线经理的五项职业修炼

1. 职业化品德
2. 职业化形象
3. 职业化心态
4. 职业化行为
5. 职业化人格

案例：寻找优秀直线经理的典范—欢乐颂

## 第二讲：直线经理对人才的甄选与识别技术

### 一、直线经理在人才选择中作用与位置

1. 人才甄选工作的实质：人人、人岗、岗岗匹配
2. 人才甄选工作的内核：职责、特质、模型标准

案例：人才三标准分析

### 二、直线经理在人才选择前的准备工作

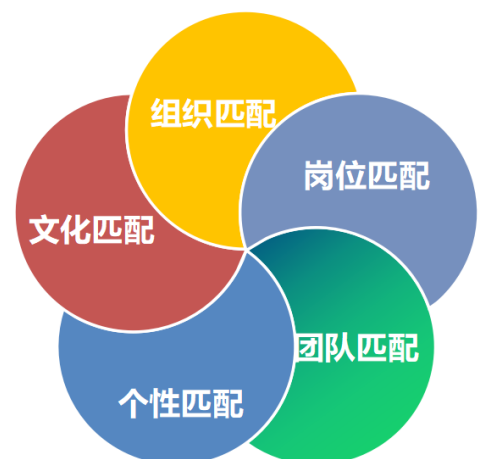
1. 掌握人才甄选考察的六维度
3. 掌握 6 类经典面试问题

试题集：500 强企业面试题目分享

### 三、直线经理在人才选择中应掌握的判断标准

1. 组织匹配
2. 岗位匹配
3. 团队匹配
4. 个性匹配
5. 文化匹配

测试：面试职业倾向测评



#### 四、直线经理在人才选择中应掌握的方法

1. 情景模拟法
2. 结构化面试
3. 行为观察法
4. 无领导小组

演练：无领导小组演练、结构化面试的实施技巧

#### 五、直线经理面试注意事项

1. 面试评估中可能出现的误区
2. 直线经理面试中的个人形象
  - 1) 职业形象
  - 2) 职业语言
  - 3) 职业动作
  - 4) 五觉辨识

### 第三讲：直线经理人才辅导与教练技术

#### 一、培育与辅导的目标困惑

1. 利益共同体
2. 情感共同体
3. 事业共同体

案例：如何实现三个共同体的协调一致

#### 二、直线经理需了解的人员培训常见的问题

1. 需求不清
2. 规划不实
3. 执行不力
4. 转化无效

#### 三、直线经理快速培育与辅导下属

1. 培育辅导的ASKH模型。态度决定一切！
2. 在岗技能辅导的五步法

#### 四、直线经理必备的培训与辅导完美应用

##### 1. 管理模式探讨

- 1) 命令式：高任务—低关系
- 2) 说服式：高任务—高关系
- 3) 参与式：低任务—高关系
- 4) 授权式：低任务—低关系

##### 2. 培育与辅导的应用一：如何提升下属能力

- 1) 师带徒机制
- 2) 标杆导向制
- 3) 竞赛择优制
- 4) 接班人机制

案例：阿里巴巴的接班人机制

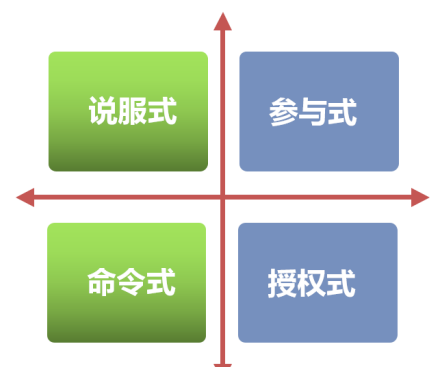
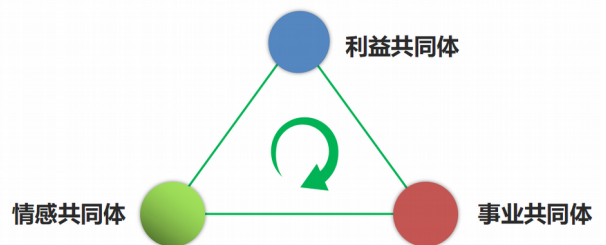
##### 3. 培育与辅导如应用二：何提升下属意愿

- 1) 文化背景塑造
- 2) 榜样的力量

案例：阿里的文化

##### 4. 培育与辅导的应用三：部门经理如何培养储备干部

- 1) 征求下属的意见



- 2) 向上级举荐下属
- 3) 教会下属硬技能
- 4) 培养下属软技能
- 5) 给机会承担责任

**案例：**建滔集团校园招聘人才管理

## 第四讲：直线经理人才使用和激活技术

### 一、直线经理如何才能体现自身价值

1. 给出目标方向——绩效为王
2. 理解人生真谛——关注团队
3. 迈向美好未来——带队育人

### 二、直线经理提升员工绩效的技巧

1. 统一目标
2. 成就梦想
3. 发现短板
4. 提升能力
5. 实现承诺
6. 改进管理



### 三、直线经理参与绩效管理的六大关键

1. 各层级目标与公司战略一致
2. 上下级要共同参与制定目标
3. 以事先设定的目标评价绩效
4. 及时的沟通反馈和辅导赋能
5. 关注绩效结果并控制好过程
6. 绩效的合理运用与激励发展

### 四、各层级管理人员绩效管理中的职责

1. 高层——目标方向
2. 中层——推动执行（重点五个一工程）
3. 基层——落地到位

### 五、直线经理参与三级目标设计

1. 如何确定企业的年度绩效目标（平衡计分卡应用）
2. 部门级 KPI 的确定（任务矩阵或关系图法）
3. 为下属设计 KPI 绩效指标的五大步骤
4. 管理者指标分解的方法——格里·波特的四分法

**练习：**KPI 指标设计

### 六、直线经理绩效沟通技巧

1. 绩效考核面谈的目的
2. 绩效考核面谈七项原则

**思考：**这样的人该如何谈

3. 绩效面谈的四个阶段
4. 绩效考核面谈两个原理

**现场演练：**运用 BEST 面谈

### 七、考核结果用于分配和激励

1. 职位调整——晋升
2. 薪酬调整——加薪
3. 培训成长——外训

4. 人事调整——轮岗
5. 职业规划——针对
6. 员工分级——优劣

## 第五讲：直线经理人才激励和留用方法

### 一、帮助员工做好职业生涯规划

案例：习大大五四青年节讲话

### 二、正确用人的四个三定律

1. 三看
2. 三配
3. 三艺
4. 三策



### 三、直线经理八大激励策略

1. 授人以鱼
2. 授人以渔
3. 授人以欲
4. 授人以娱
5. 授人以愚
6. 授人以遇
7. 授人以誉
8. 授人以宇

### 四、直线经理人的激励方式

1. 动之以情
2. 晓之以理
3. 激之以义
4. 诱之以利

工具：4D 欣赏式探寻（感恩、包容、展望、指导）

### 六、九位一体的 500 强企业留人技巧

1. 愿景感召
2. 文化留人
3. 事业留人
4. 感情留人
5. 待遇留人
6. 机制留人
7. 学习留人
8. 魅力留人
9. 成就留人



案例：华为人力资源管理

## 第六讲：直线经理必会的劳动和用工法规

### 一、丰富多样团队和谐

1. 加强工作满意度调查
2. 改善人际关系沟通

视频：金婚

3. 关注员工业余生活

### 二、合情合理完善制度

1. 制度内容和程序
2. 处理好员工离职
3. 完善新员工入职引导
4. 协商解决，体现民主

### 三、有理有据合法合规

1. 直线经理应对员工诉求技巧

**调节注意：**不等靠要，不推避躲

2. 直线经理应对仲裁的应对技巧

**以法律为依据，尊重事实，实事求是，职责范围内协助**