

# 盯住绩效做人力

## ——非人力资源经理的人力资源管理

### 【课程背景】

企业人力资源管理工作品质不仅仅取决于人力资源部，同时也取决于用人部门，这是因为用人部门才是人才选、育、用、留与激励的主体。

### 【课程收益】

- 改善用人部门对人力资源管理工作认知度、提升重视度，增强参与度。
- 明确用人部门经理定位，充分发挥其在人力资源管理中的实质性作用，构建、完善企业人力资源管理大平台。
- 帮助用人部门经理掌握人才选、用、育、留与激励的方法、技能与工具，放大企业人力资源管理工作的价值产出。
- ★ 赠送人才测评工具（MBTI，电子版）一套。

### 【课程形式】

课堂讲授、案例分析、分组研讨、实操演练、情景模拟、视频赏析、分组PK等

### 【课时设置】

12小时，6小时/日，2日

## 【适用学员】

企业各级管理人员

## 【课程提纲】

### 第一部分 认知改善与角色定位篇

#### 一、人力资源管理在企业经营中的价值

案例：盖洛普（GALLOP）的数据在讲话——人力资源是企业的第一资源。

案例&方法：“华为六大经营系统”告诉我们的事实——企业经营的是“人”。

#### 二、非人经理（用人部门经理）在人力资源管理中的定位与价值

（一）每一位管理者都应成为合格的人力资源经理。

（二）充分尊重人力资源的专业，重视与 HR 的合作。

案例&方法：人力资源是项技术活儿

（三）高效配合 HR 完成所辖业务领域人力资源管理工作是用人部门经理的本职。

案例&方法：如何留住企业的核心人才——“留人工程”中的“轮值主席”。

（四）让人力资源管理工作出实效的是用人部门经理。

工具&方法：让培训效果落地的“九宫格”

### 第二部分 实战能力提升篇

#### 三、“选得准”人。

（一）用不好人、育不出人、留不住人往往是因为没有选对人。

案例：利兹卡尔顿的微笑、斯隆面试

(二) 明晰人才需求是成功招聘的前提。

研讨&方法：人才面试甄选的本质——判断“人岗匹配度”。

工具&方法：“人”与“岗”三层匹配模型

案例&方法：成了“孕妇连”的质量部 / 总裁办需要“一枚活宝”。

——选人，要基于，但又要跳出《岗位说明书》。

方法：人才录用决策冰山模型

(三) 人才面试甄选技术与工具

视频：面试官，请擦亮你的眼睛。

情景模拟：面试

方法：提升面试成功率的必做功课——面试官在面试前、中、后该做些什么？

方法：高效把握住面试三环节——开场环节、沟通环节、结束环节。

方法&案例：非结构化面试与结构化面试

方法：行为事件访谈法（BEI）、STAR 技术、EPP“4+3”技术、“ALL”法则、公文筐

法、情景模拟法、试用观察法……

案例：某企业情景模拟法应用案例

方法：如何面试候选人的“软指因素”（如价值观等）。

研讨&方法：多角度审视候选人，提升人才录用决策质量。

#### 四、“育得出”人。

（一）管理者应成为下属的工作伙伴、绩效教练。

视频：想不成功都难！

故事&方法：《盲人摸象》新解、制式蛋糕

——传智慧，帮成长，带文化，帮助新员工实现高速成长的秘诀。

方法：无代马走，使尽其力；无代鸟飞，使臂其翼。

——用“提问力”激发老员工潜能，使其持续成长。

方法：员工辅导“四步走”

（二）“干中学、学中干”是最有效、最经济的员工培训方式。

案例&方法：基于业务实施，培育提升员工的责任心、沟通能力、工匠精神？

案例：某部门岗位晋级的“论文答辩制”——基于业务改善与问题解决，实施员工培训。

（三）打造“自成长”、“自发展”的智慧型组织，让员工在我们团队更容易成功。

案例&工具&方法：基于“STAR”技术的员工绩效达成障碍化解与辅导

方法：如何消除团队中“同样问题重复出现，同样错误一犯再犯”的现象？

方法：重视知识管理，让昨日经验为今日、明日用，将个人智慧转化为团队财富。

案例&方法：AB岗管理办法、重复性工作模板、标杆业绩行为……

#### 五、“用得好”人。

(一) 天下无不可用之人。

1、多看员工优点，善用员工优势。

游戏：望星空、人生的“两个袋子”——切忌“只看下属缺点”。

故事&方法：常胜将军——用人之长，避人之短。

练习：阳光心态看你我！

2、释放员工潜能，绽放员工智慧。

故事：不要总在证明“自己是对的，下属是错的”。

游戏&方法：“汽车设计师”——管理者需要防范无意识地压制下属思想。

案例&方法：讲求问题处理方式，保护下属工作热情——让员工实现自激励的“数轴”。

案例&方法：新生代员工管理

(二) 严格管理是大爱。

案例&方法：提升管理力度，员工可能会离职，管理者该怎么办？

案例&方法：管理，应该“以人为本”，还是“以事为本？”

案例&方法：把握“以人为本”、“人性化管理”真谛，莫让管理打了折扣。

(三) 改善绩效管理，助力员工达成目标。

研讨&方法：绩效考核 ≠ 绩效管理

——把握员工绩效管理各环节的关键点、难点与盲点，提升绩效管理价值。

方法：如何考核员工？（重点为各岗位 KPI 提取、职能性工作考核、工作态度考核

等)

方法：员工绩效改进技术实操应用

——基于吉尔伯特行为工程模型，识别出、应用好“员工绩效改善关键因素”。

## 六、“激得活”人。

(一) 激励，首先关注对团队整体的影响，其次关注对单体员工的效果。

故事&方法：迟到的学生要罚站——构建公平的团队氛围。

案例&方法：多多少少扣几分的考核——击碎激励负循环，构建激励正循环。

故事&方法：保护“资产员工”，惩处“负债员工”。

(二) 要关注员工满意度，更要提升员工的工作意愿度。

方法：如何化解“享受高底薪，但不出成绩”的现象？

方法：让员工始终保持在战斗状态。

(三) 要对历史的成果做奖励，更要对未来的创造做激励。

方法：奖励 ≠ 激励

案例&方法：激励是基于人性、利用人性，引导业绩行为，促进目标达成。

案例&方法：如何实现“领导指哪，员工打哪”？

(四) 全景案例：重视非物质激励，不要把员工培养得只认钱。

## 七、“留得住”人。

(一) 切勿“重招人，轻留人”。

方法：“[麦凯.66](#)”对部门“留人”工作的启发——不是留不住人，而是留人工作不到位。

(二) 完善留人体系，细化留人工作。

研讨：留人经验分享

工具&方法：EPP人才保留模型——何时留？留什么人？如何留？确实留不住，怎么办？