

非人力资源经理的人力资源管理

讲师：张媛

课程纲要

【课程名称】《非人力资源经理的人力资源管理》

【课程背景】

业务管理与人力资源管理，是一个硬币的正反面，领导业务与管人带队伍相辅相成，彼此的深度融合是公司业绩达成，战略落地的有力保障。

然而在实际工作中，很多企业的业务经理，不懂得如何组建团队，如何让员工激发潜能，完成目标，如何实现绩效改进，如何通过驱动学习，提升能力，不断强化团队的能量面对人力资源与业务部门的隔阂，究竟是人力资源部的问题还是用人部门的问题？用人部

门与人力资源部门的分工应该如何确定？如何布置任务？培养下属谁的职责更多一些？如何让业绩指标向下传达，更好地实施改进，有哪些简单、有效的团队激励方法？如何才能让每一位部门负责人都成为人力资源高手呢……，类似这样问题和现象一直困扰着企业。究其原因，这些疑问的出现很大程度上同部门负责人（即非人力资源经理）不善于进行人力资源管理紧密相关。

《业务经理的人才管理课》深入讲解了中层管理者在转型过程中遇到的角色，心态，重心和职责的转变，同时，剖析了管理理念升级的四段位，通过招聘人，要求人，培养人考核人，激励人五大模块，通过大量的案例分析讨论和实际操作，小组分享，同时辅以大量的测评，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，帮助管理者从角色定位，到理念，到重心，到心态和技能的提升和转变，成为人力资源管理的高手。因为，业务经理和人力资源经理，本来就是一体的。

【课程收益】

- 了解人才发展，人才管理在组织未来发展中的核心作用，了解平衡记分卡逻辑，了解企业的致胜未来的终极竞争。
- 了解业务管理者面临的角色，时间，思维，心态和技能的转变。了解自身的管理风格，个人特质等。
- 了解管理理念发展的4段位，以及各个不同阶段的管理最佳实践。
- 了解招聘的三维模型，掌握如何定位人，如何甄选人，如何融入团队。
- 掌握如何要求人的理念，工具和模型。
- 提升管理者对于员工激励的意识，认知，掌握非物质激励的方法和工具。
- 提升管理者对于领导力的认知，自身学习能力和团队学习，培训能力的基本思想，方法和工具。
- 提升管理者对于员工流动成本，全生命周期管理的意识，操作技能和工具。

【课程对象】 企业各层级管理者

【授课模式】 课程讲授+案例讨论+行动学习+情境模拟

【课程时长】 2天/12小时

【课程要求】

- 分组研讨，按6-12人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备0号白纸每个小组至少需要2张，A4纸每个小组至少需要6张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组两支；

【课程大纲】

导入模块

- **案例分析：培养人才与业务管理**
- 通过平衡记分卡逻辑看组织能力的重要性
- 构建组织生态系统：人，文化，能力
- 转型不利的常见挑战
- 三项学习建议：在实践中学，在反思中学，在自我的决策中学
- 管理四段位
 - ✓ 命令-控制
 - ✓ 支持-参与
 - ✓ 目标管理-授权
 - ✓ 自治-赋能

启动模块：重思定位

- 透过三支柱看人力资源管理者与业务领导者
- 管理者发展阶梯与关键挑战
- 管理者发展阶梯之转型关键
 - ✓ 角色
 - ✓ 时间
 - ✓ 技能
- 管理者发展阶梯之关键思维

测评：你的内在管理动机

模块分享和总结

第一单元：选拔人

- 谋定而后动——界定人才边界
 - ✓ 界定战略人才
 - ✓ 确立文化基因
 - ✓ 冰山模型——找到好种子
 - ✓ 动态胜任力模型

- 招聘是一种吸引——品牌文化塑造
- 成为金牌面试官——甄选技巧

模块分享与总结

第二单元：要求人

- 管理是一种双向沟通
 - ✓ 建立情感账户
 - ✓ 沟通的目标——达成共识

- 为什么要求
- 如何要求

案例分享：猴子在哪里

- 要求人工作模板

要求人现场演练

- 如何通过会议布置任务
- 情境领导力与权变管理
 - ✓ 识别人的两个尺度：工作能力与工作意愿
 - ✓ 领导力四象限

案例分享：通过红楼梦看贾母的领导智慧

模块分享与总结

第三单元：培养人

- 领导者有责任将下属变成更优秀的人

案例分享

- 为什么下属缺乏培育或领导力不足
- 管理者行为影响
- 721 学习法则
 - ✓ 理论学习
 - ✓ 经验分享
 - ✓ 实践任务
- 神州优车组织发展项目最佳实践分享
- 构建学习型组织
 - ✓ 营造学习型组织的文化

- ✓ 践行学习型组织的理念
- ✓ 贯通学习与工作的融合

模块分享与总结

第四单元：评估人

- 绩效考核和绩效管理的区别
- 评估人的关键挑战
- 如何进行绩效指导
 - ✓ 指导的过程
 - ✓ 为绩效指导做充分准备
 - ✓ 分析绩效不佳的原因
 - ✓ 有效的面谈
 - ✓ 绩效面谈辅导模板

模块分享与总结

第五单元：激励人

- 领导力构建的五大支柱
- 如何激发员工行为
 - ✓ 需求-动机-行为
 - ✓ 激励的背后之道
- 马斯洛需求理论与全面激励模型
- 敏捷激励模式创新
 - ✓ 敏捷激励的操作要点
 - ✓ 敏捷激励模式最佳实践

小组练习：激励的六大策略与可选措施

模块分享与总结