

# 业务经理的人才管理课

讲师：张媛

## 课程纲要

**【课程名称】** 《业务经理的人才管理课》

**【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】** 1-2天/6-12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

### 互动：领导者管人带队伍中的常见挑战

- 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

- 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

- 案例讨论：如何让猪上树
- 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
- 现场演练：核心岗位的胜任力模型
  - ✓ 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
  - ✓ 结构化行为描述面试法

### 结构化行为描述面试法现场演练

## 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
  - ✓ 原因
  - ✓ SMART
  - ✓ 行动计划
  - ✓ 重要性

#### 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
  - ✓ 721 学习法则在神州优车的应用实践
- 辅导无处不在

#### 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
- 为何需要绩效指导
- 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
- 马斯洛需求理论与全面激励模型
- 员工到底想从工作中得到什么

#### 小组练习：激励的六大策略与可选措施

#### 模块分享与总结