

# 非人力资源管理者的人力资源管理

——刘名发

## 【课程背景】

无论是组织哪一层级的管理者，其工作任务就是两个方面，一是事务工作管理，二是人力资源管理。管理者个人本身就应该具有人力资源管理的专业知识，否则他就不是一个称职的管理者。组织自创立起，就一直离不开选人、育人、用人和留人的工作，人力资源工作就贯穿整个业务工作的始终。一个富有生命力和战斗力的企业，他的人力资源工作则是会置于企业的战略地位。

## 【课程目标】

本课程从人才管理的角度，结合企业变革发展与运营管理，全面阐述了企业人力资源管理的责任和使命，并提供提升人才管理效能的实践方法与工具。通过学习本课程可以了解人力资源管理对提高团队效率的现实意义;获得人力资源管理的核心技能;清晰非人力资源部门经理的人力资源管理任务;懂得运用人力资源管理技术提升管理水平。

## 【课程特色】

课程案例均是由主讲老师亲身操作，真实可鉴;针对性设计以学员企业为背景的实战演练，消化课程知识，让学员把错误犯在课堂里，把正确方法带回去;分组研讨、案例演练，让学习变成一个充满趣味的比赛。

**【课程时间】** 2-3天，6小时/天

**【课程对象】** 企业高管、各部门负责人

**【授课方法】** 课程讲授，案例分析、小组研讨，实操练习

## 【课程大纲】

## **第一讲：企业变革与人力资源管理**

### **一、企业发展变革**

- 1、外部竞争环境的变化
- 2、企业变革的考虑

### **二、围绕战略的人力资源管理体系**

- 1、战略性人力资源管理的定义
- 2、人力资源管理体系介绍
- 3、企业的价值链
- 4、人力资源管理的四大机制

### **三、企业招人压力为何这么大**

- 1、人力资源市场的两头难
- 2、如何留住优秀人才

### **四、人员的流失率为什么偏高**

- 1、90后员工的变化
- 2、如何计算人员流失率
- 3、如何使人员流失率达到合理水平

## **第二讲：管理者的角色认知**

### **一、管理者的现状**

- 1、从基层上来缺乏经验
- 2、技术到管理的困惑

### **二、管理者的角色认知**

- 1、何为管理干部

2、管理者的使命和任务

3、管理者在组织中的位置

4、管理者的各种角色

5、管理者的三大内伤

### 三、管理者应具备的能力

1、专业知识

2、管理技术

3、组织协调能力

四、管理者的主要作用：计划、组织、执行、控制、协调

## 第三讲：人力资源规划

### 一、人力规划过程

1、年度人力资源规划的表现方式

### 二、人力资源规划方法

1、人力资源规划的限制

2、人才战略的内涵

课堂案例：某企业的人力资源规划

### 三、如何配合做好公司的人力资源规划

## 第四讲：目标与绩效管理

### 一、什么是目标管理

1、德鲁克的问题：先有目标还是先有工作

2、企业管理的重大误区

3、目标管理的概念

**案例讲解：**某知名企业的目标管理

## **二、目标的制定**

- 1、什么是关键指标(KPI)
- 2、关键指标制定原则
- 3、KPI 的来源
- 4、目标体系与绩效体系

**课堂探讨：**A 公司的管理目标设定

## **三、企业目标的分解**

- 1、如何将企业 KPI 分解到岗位
- 2、KPI 价值树分解方式
- 3、企业目标系统图
- 4、KPI 目标值的制定
- 5、时间维度分解

**课堂演练：**将企业 KPI 分解到季度、月度

## **四、如何设计绩效考核表**

- 1、绩效考核指标如何定义
- 2、考核指标定义应避免的错误

**课堂演练：**如何定义考核指标

- 1、如何确定 KPI 的目标值

## **五、如何确定绩效考核指标的权重及评分标准**

- 1、如何确定绩效考核指标的权重

**课堂演练：**如何确定权重

**案例讲解：**某关键岗位的绩效考核方式

**案例讲解：**行为绩效考核表

**课堂演练：**设计某岗位的绩效考核表

## **六、如何将绩效与薪酬结合进行激励**

- 1、如何计算个人绩效系数
- 2、如何设计奖金的发放时间点
- 3、什么是奖金制
- 4、什么是提成制
- 5、提成制与奖金制的区别
- 6、如何将提成制和奖金制的优点结合起来运用

## **第五讲：人才的识别方法**

### **一、人才取得的方式**

- 1、如何能成功招聘
- 2、招聘过程中各部门和人力资源部门的关系与配合

**课堂探讨：**内招和外招的优缺点？

- 3、内部招聘的常用做法和流程
- 4、外部招聘流程

### **二、招聘准备**

- 1、如何做职位分析
- 2、能力素质模型

**课堂探讨：**销售和客服人员的能力素质模型

- 3、如何分析面试资料

**课堂案例：**简历问题现场分析

### 三、面试方法

- 1、笔试与面试
- 2、结构化面试
- 3、STAR 面试法

课堂探讨：现场模拟面试

### 四、面试时如何进行提问

- 1、从整体到细节
- 2、结构性问题
- 3、联系性问题
- 4、封闭性问题与开放性问题

### 五、面试观察的技巧

- 1、语言
- 2、行为
- 3、思路
- 4、反应

### 六、面试结果综合评估

#### 第六讲：人才培养方式

- 一、培育部属的重要性
- 二、新员工培育计划的制定
- 三、部属培育的思想障碍
  - 1、没有时间？
  - 2、自己做比较快？

3、死活都教不会？

4、教了徒弟饿师父？

5、有空就培训，没空就不培训？

#### **四、部属培养与能力开发**

1、培育部属的三种经验

2、系统化的课程设置

3、培育部属成长的策略

4、因人而异的辅导方法

#### **五、将一个新员工培育成管理者的方法**

1、定位

2、目的

3、目标

4、培训内容

5、培训方法

#### **六、下属授权管理**

1、什么是授权

2、授权的原则

3、授权的步骤

4、可以授权的事项

#### **课堂探讨：如何让下属主动担当**

1、口头授权与书面授权

2、随机授权与计划授权

3、何种工作可以授权

#### 4、授权的步骤

### 第七讲：知人善用，人尽其才

#### 一、适合的人做适合的事

#### 二、员工激励

##### 1、什么是激励，什么是负激励

##### 2、马斯洛原理

##### 3、激励的基本原则

##### 4、激励的作用和方法

##### 5、如何留住你的人才

#### 三、部属授权管理

##### 1、什么是授权

##### 2、授权的原则

##### 3、授权的步骤

##### 4、可以授权的事项

#### 课堂探讨：如何让下属主动担当

##### 5、口头授权与书面授权

##### 6、随机授权与计划授权

##### 7、何种工作可以授权

##### 8、授权的步骤

### 第八讲：不断激励，留住人才

#### 一、员工为什么会留下来

- 1、学到东西
- 2、待遇优厚
- 3、工作开心
- 4、看到前景

## 二、留人要有自己的一招

### 第九讲：如何提升执行力、影响力、推动力

#### 一、众多企业缺失执行力的原因

- 1、缺乏强有力的执行力文化
- 2、管理者表率缺失
- 3、制度流程不完善
- 4、缺乏监督和考核
- 5、没有好的奖惩机制

#### 二、个人缺失执行力的原因

- 1、没有上进心，自我要求标准低
- 2、意志不坚定，缺乏毅力，不能吃苦
- 3、拖延磨脚，缺乏行动
- 4、优柔寡断、不敢决策

#### 三、提升执行力的原则

- 1、执行开始前：决心第一，成败第二
- 2、执行过程中：速度第一，完美第二
- 3、执行结束后：结果第一，理由第二

#### 四、提升执行力的方法

1、树立目标，并加强危机意识

2、磨练意志，培养毅力

3、绝不拖延，立即行动

**五、什么是影响力、推动力**

**六、提高影响力、推动力**

1、不断学习，提升自我

2、信任是基础

3、以身作则

4、善于倾听，力求包容

5、换位思考

6、聪明的改变他人