

《经理人的必修课：直线经理的人力资源管理》

主讲：廖坪岗

【课程背景】

不少企业中的中基层管理者认为，人力资源管理只是人力资源部门的事情，和我无关。部门经理常常把“用工荒”、“招聘难”、“离职高”等问题统统归咎于人力资源部门，当公司各部门关键岗位出现人才短缺现象，他们往往抱怨人力资源部招聘速度太慢、招聘到的人质量不高、对员工缺少应有的激励措施。其实，人力资源管理和财务管理、行政管理一样，贯彻于企业运作的所有环节，只要从事管理工作，只要是和员工打交道，就离不开人力资源管理，非人力资源部门的管理者无时无刻不在进行着人力资源管理工作，可谓“日用而不知也”。人力资源部是推动企业人力资源管理工作规范运行的指导部门，各个直线部门则是主动执行部门，否则难以达到管理效果。

本课程从中基层管理者实际工作入手，结合人力资源管理的专业内容，按照人员管理的“选用育留”四大模块逻辑设计，符合非人力资源部门管理者的思维。课程中穿插了大量人力资源管理理念、方法和工具，借鉴心理学最新研究成果，基于人性的规律，通过真实的现场案例来促进管理者在人力资源管理方面的学习提升，易于理解与共鸣。通过本课程，将帮助直线经理建立统一的管理语言，使其具备人力资源管理方面的知识和方法，保障团队在快速变化的时代与时俱进。

【课程收益】

- 帮助非人力资源经理、中基层经理人建立正确、前瞻的HR新观念；
- 明确一般企业非人力资源部门与人力资源部门之间在人力资源管理方面的责、权问题；
- 帮助非人力资源经理掌握人才的“选、用、育、留”的专业技能；
- 帮助企业建立稳定、和谐的用人环境，从而提高人才竞争方面的优势。

【课程特色】干货多、案例多、现场解决学员问题；引导式培训

【课程对象】储备干部、各级管理者

【课程时间】1-2天，可根据客户情况进行定制

【课程大纲】

一、引言：事得其人乃成

- (一) 从组织能力打造看直线经理的人力资源管理要务
- (二) 管理者的三件事：修身（自我管理）、管事（任务管理）、理人（人际管理）
- (三) 理人中的重要一环：团队管理
- (四) 团队管理的重要理念：事得其人乃成

二、“选”人篇：慧眼识人，引才纳贤

目标：使学员深入理解人岗匹配的原则，树立正确的人才观。

管理话题：晕轮效应及对“选”人的启示

(一)、选人：识别和甄选合格员工

- 1、选人要准，规划先行
- 2、招聘本质上是一种预测：成功招聘的标准何在
- 3、人力资源经理与直线经理在人才选拔方面的角色定位

(二)、面试选人有技巧

- 1、面试过程中的“望、闻、问、切”
 - 1) 望：识别面试过程中的非语言信息
 - 2) 闻：面试过程中的聆听技巧
 - 3) 问：避免问题失效的漏斗法则
 - 4) 切：面试过程中的追问技巧
- 2、常用面试方法：
 - 1) 无领导小组讨论法
 - 2) 情景模拟法
 - 3) STAR 行为面试方
 - 4) 公文筐测试
- 3、通过性格分析选拔人才
 - 1) 不同性格员工的行为表现
 - 2) 趣解性格差异，探询岗位匹配
 - 3) 透过性格看人的本质
 - 4) 莫让性格分析错失了人才

管理工具：选人的倚天剑——逻辑六层次分析

三、“用”人篇：知人善用，人尽其才

目标：分享用人技巧，帮助学员做到人尽其才。

管理话题：安泰效应及对“用”人的启示

(一)、人才规划，盘点先行

- 1、人才的定义：意愿+能力，绩效+潜力
- 2、用二维矩阵盘点人才资源
- 3、制定人力资源管理规划

(二)、管理绩效，目标为上

- 1、绩效考评与团队管理
 - 1) 绩效考评和绩效管理有什么区别
 - 2) 绩效考核中 HR 与直线经理的角色分工
 - 3) 组织目标与绩效管理
 - 4) 部门经理在绩效管理流程当中几个重任

2、实现团队目标的学问

- 1) 如何对目标和任务进行分解，实现公司到部门到个人的目标分解
- 2) 如何对下属进行绩效考评
- 3) 如何对下属进行绩效面谈
- 4) 如何使绩效考核结果与薪酬、奖金、晋升挂钩
- 5) 应用所学结合案例制定本部门各岗位绩效考核指标

管理工具：KPI、BSC、OKR 等绩效管理工具介绍

(三)、激励员工，重在对味

- 1、激励员工的四个重要法则：承诺及兑现、只奖励正确行为、及时奖励、公平公正
- 2、激励的艺术——下属激励措施及激励机制的建立
 - 1) 动机的概念：个体为实现目标而付出努力的强度、方向和持续性
 - 2) 内容型激励与过程型激励，及对管理的启示
 - 3) 当代动机理论的整合，及对管理的启示

四、“育”人篇：自立立人，自达达人

目标：剖析育人艺术，帮助学员挖掘员工潜力。

管理话题：彼得原理及对“育”人的启示

(一)、从职业发展看用人之道

- 1、什么是职业发展通道
- 2、如何对员工的任职能力进行评估
- 3、与员工共同规划职业发展道路
- 4、建立企业的人才梯队

(二)、部门员工培训与发展

- 1、培训工作中的职责分工
- 2、如何进行培训需求分析
- 3、如何制订部门培训计划
- 4、员工培训的几种形式

(三)、企业内训师队伍建设

- 1、企业内部讲师队伍的建立的意义
- 2、内训师激励机制的建立
- 3、内训师的优胜劣汰机制

五、“留”人篇：物竞天择，优胜劣汰

目标：使学员理解核心员工保留的重要性，避免无谓的人才流失给企业造成的损失。

管理话题：雷尼尔效应及对“留”人的启示

(一)、留人的艺术和手段

- 1、不可忽视的员工离职成本
- 2、从员工离职模型看留住员工的关键

案例：把兵留住——美国王牌战舰舰长迈克尔·阿伯拉肖夫亲述留人之道（《这是你的船》）

（二）、核心员工的识别与保留

- 1、如何识别你的核心员工
- 2、核心员工的需求是什么
- 3、核心员工流失原因的分析及其影响

（三）、留人与流人的处理方式

- 1、出现员工流失现象直线经理如何做
- 2、如何进行员工离职面谈
- 3、落后员工淘汰的方法与技巧
- 4、辞退员工要注意规避的法律风险

注：引导式培训强调基于现场解决问题，因此实际授课中会视学员情况调整内容模块，以达成更好培训效果。