



非人力资源经理的人力资源管理

课程背景

大家都认可人力资源对于企业至关重要的作用。而实际工作中，人力资源的责任人并非人力资源部，而是管理层。而往往管理层的人力资源知识较为欠缺，急需统一认知，形成合力。我们往往遇到如下问题：

- 管理层觉得管理的没有什么可改进之处，单纯抱怨“钱不够”；
- 管理层的人力资源管理源于自然的认知，效率较低，且大家想法做法都有很大差别；
- 怎样能建立高效的招聘体系，直线经理与HR达到最佳协同？
- 绩效管理很“虚”，绩效面谈等无法落实，究竟应该怎么操作？
- 员工积极性不高，管理层可灵活运用的资源似乎不多，如何有效激励？
- 怎样才能有效地提升员工的能力和工作绩效？
- 激励员工只有用钱来开道吗？还有什么其它更好的激励方式？

- 员工流失的主要原因有哪些，有哪些好方法可以更好的挽留住他们？

以上出现的各种常见问题，无一不与直线管理者的职责有关，而准确的来说，这些职责就属于人力资源管理方面的问题。企业的人力资源管理问题其实都是人力资源部门和直线部门共同完成的，双方不是对立，而是分工协作的关系，就如同一个硬币的两面，只不过各有侧重。因此，我们说：非人力资源部门的管理者就是本部门的第一人力资源管理者，所以能够学习、掌握有关非人的人力资源管理知识和技能，就显得更加紧迫和必须。

课程收益

- 1、让直线部门经理清晰地了解自己的人力资源管理角色和职责；
- 2、促进直线部门经理与 HR 部门更好地协作，促进人力资源管理和开发工作；
- 3、掌握高度有效地用人方法；
- 4、学习如何激发员工潜力和激情的原理和方法；
- 5、掌握培养、培训、带教下属的原则和方法，提升员工能力水平；
- 6、掌握常见的需求分析方法和招聘面谈的技巧，甄选到合适的人才；
- 6、掌握运用绩效管理方法来改善员工工作能力，提升组织绩效的技能；
- 7、掌握如何提前发现员工异动倾向及用挽留离职员工的方法，为公司留住关键人才。

课程大纲

第一讲：异与同——直线部门经理与人力资源部门的人力资源管理角色

一、人力资源管理：究竟管什么？

1、人力资源管理的由来

1) 人事管理

2) 人力资源管理

非人力资源经理的五大人力资源管理技能



3) 人力资本管理

2、人力资源管理的主要方向和内容

二、直线经理在人力资源管理中的苦恼

1、不明白要做什么

2、缺乏相应的知识技能

3、不知道怎么和人资部门协同合作

案例：一位技术控管理人员的烦心事

三、直线经理如何做好人力资源管理——五大非人的人力资源管理技能

1、直线部门不是人力资源部门，从六大模块出发去构建学习体系往往适得其反

2、直线部门经理必须掌握的立体式多维人力资源综合管理技能

1) 长于用人，用是核心——学会将手里的牌，打出最好的水平

2) 精准识人，选是源头——选错了人，事倍功半甚至危害无穷

3) 培养部属，育是双赢——教会了徒弟，师傅才能悠闲喝茶

4) 善于激励，激是动力——好的激励，可以将石墨变成金刚石

5) 维系稳定，留是保证——其实不想走，其实我想留

四、直线经理如何与人力资源部门合作共赢

1、双方各自做什么——从规划、招聘、培训、绩效、薪酬、员工关系来看

2、双方如何进行有效的协作——同属一体两面，谁也离不开谁

3、直线经理的五项日常工作

第二讲：因材善用——如何才算“用好”人

一、用人三要素

1、目标要求

2、工作拆解

3、能力特点

案例研讨：

案例 1：“天下没有不可用之才”对不对 2、人力资源要素重组与用人

二、员工成熟度与不同的用人方式

1、员工成熟度四象限

2、运用情景领导，妥妥地“用好”人

三、根据匹配度原则，进行有效工作分配

1、人岗匹配——合适的是最好的

案例研讨：高配与低配

2、以人定岗——发挥强项，引领业绩

四、用人原则探讨

1、长板原则与短板原则：究竟哪个对

2、用人的六大原则

视频解析：马旬——最年轻的大掌柜

五、现代企业用人标准的变化

1、没有功劳还有苦劳呢——功劳苦劳辩证观

2、功劳的实质——绩效管理

3、直线经理的绩效管理特点

六、善用绩效管理工具来进行人员管理

1、前提：上下如何设定好的目标

1) 上下级应在五个问题上达成一致——多、快、好、省、安

2) 制定符合 S M A R T 的目标

2、如何进行有效的绩效评估

研讨：为什么很多人都怕进行绩效评估

- 1) 绩效评估的主要方法
 - 2) 绩效评估中存在的六类常见问题
 - 3) 绩效结果如何运用
- ## 3、如何进行有效的绩效反馈面谈

- 1) 绩效面谈谈什么？
- 2) 绩效面谈的六大步骤
- 3) 绩效面谈：结果评价表及绩效改进表

第三讲：慧眼识才——如何才能招聘到合适的人才

一、重新认识招聘

- 1、招聘的本质——通过一个案例来挖掘
- 2、主流招聘外的三大另类方法
 - 1) 内部补缺法
 - 2) 任务结构调整法
 - 3) 流程调整法
- 2、哪种人才才是最好的——冰山素质模型的应用

案例研讨：销售人员一定要外向和口才好吗？

- 3、直线经理在招聘过程中的职责——与人力资源部紧密配合才能提高招聘效果

二、招聘面试方法与技巧

- 1、直线经理一定要了解的面试类型和原理
- 2、简历分析

- 3、面试过程中的几个误区
- 4、结构化面试的方法与技巧
- 5、无领导小组面试法
- 6、STAR 面试技巧与应用
- 7、面试中的“相人”原则

三、人才招聘与甄选四大原则

- 1、以需定招——认真分析需求才能准确招到合适的人
- 2、多方考察——从 KAS 三个角度判断是否合适，切莫有晕轮效应
- 3、宁缺毋滥——不合格的坏孩子会带坏好孩子
- 4、善于借力——善用人力资源部的力量

第四讲：培育部属——教学相长，下属进步自己才能有更大进步

案例：GE 公司的人才盘点与升职一票否决

一、新进人员的培训内容与培训计划

- 1、新进人员面临的“五不”问题
- 2、新员工培训内容的设计方法
- 3、培训计划如何制定与实施

二、培育部属的三个维度

- 1、态度（愿不愿）
- 2、知识（懂不懂）
- 3、技能（会不会）

三、四种工作教导的类型

- 1、在岗带教（OJT）
- 2、脱岗培训
- 3、自我启发
- 4、行动学习

案例分析：有趣、有料！行动学习创佳绩

四、工作带教高效四步法

- 1、讲给他听
- 2、做给他看
- 3、让他试试看
- 4、指导与反馈

现场演练：如何通过四步法让员工掌握一项全新技能？

五、如何推进部门的培训计划

- 1、做好公司的三级培训体系和本部门的对接
- 2、资源运用：建立内部讲师制互动分享

案例：一份有趣的年度部门培训计划

第五讲：员工激励——好的激励可以让团队潜力大爆发

案例分析：美国与中国的海尔大脚印

一、对激励的解读

- 1、激励与企业人力资源管理的关系——不懂人性，就不懂人力资源管理
- 2、激励的类型与特点
- 3、人的层次需求分析与相应激励策略

二、如何激发部门员工的潜能

- 1、公平理论的应用和掌握：案例分析
- 2、ABC 原理的运用和掌握：案例分析
- 3、期望值理论的运用和掌握：案例分析
- 4、欣赏激励原则——士为知己者死，女为悦己者容

三、激励的原则

- 1、激励的方向与组织把目标要一致
- 2、激励的及时性
- 3、激励的持续性

第六讲：真心留人——其实不想走，其实我想留！

一、员工为什么要离职

- 1、指导工作和提供的反馈意见太少
- 2、发展和提高机会太少
- 3、感到被低估或得不到赏识
- 4、对领导失去信任或信心
- 5、挣不到自己心理底线的钱

案例：阿里巴巴的十八罗汉为什么会坚持留下来？

二、直线经理人要时刻警惕团队异动情况——建立人员预警机制

- 1、一笔经济帐——离职的代价
- 2、风起于青萍之末——人员离职五大迹象
- 3、做好员工关系管理
- 4、员工离职谈话很重要！

三、直线经理留人的吸引力法则

- 1、动之以情与策略
- 2、晓之以理与策略
- 3、激之以义与策略
- 4、诱之以利与策略

说明：

1、 内容定制

课程大纲为一般授课内容。讲师承诺，授课前，深入沟通企业情况，根据行业、企业具体需求，量身定制课程内容，达到最佳学习效果，直接提升企业业绩。

2、 持续提升

课程提供每步骤的样例、工具表单、资料库、实用工具（如硬盘搜索、PDF 转 PPT 等）、最高质量视听课程等，实现学员课后“持续学”、“主动学”，推进学习型组织建设。

3、 培训效果可视化

学员将在培训中实际演练各个环节，形成培训后立即使用的行动方案，做到培训效果可视化，可量化。