

# 非人部门经理的人力资源管理必修课

## 课程背景：

现代企业管理的实践证明，人力资源管理能力是优秀直线经理人必备的素质。据统计，如果直线经理都具备一定的人力资源管理专业知识，企业的综合效益将提高 30%！直线经理应该是第一人力资源经理，因为他们担负着下属的日常管理、培育、考核、激励、保留等职责，对于如何使直线经理具备应有的心态和人力资源管理技能的，许多人仍存在以下困惑：

- ★ 如何怎样提高员工的绩效
- ★ 如何激发员工的工作的主动性
- ★ 面对人才流失，困惑于无法用更好的方法挽留
- ★ 如何根据业务选择适合岗位的人才？

本课程以问题和实操为导向，通过介绍人力资源管理理念和管理工具，促进直线经理建立新的人力资源观念，确保其学以致用，帮助企业迅速构建高绩效的团队。

## 课程收益：

对工作中存在的选人、育人、用人和留人挑战提供有效的指引，从而提升核心人力资源管理技能。促进直线经理树立正确的人力资源管理观念，让每位经理明白：任何一位经理首先是该部门的人力资源经理；

- “选”：以实战性的案例，角色扮演的方式，帮助学员练习找到组织需要的人才
- “用”：帮助部门管理者利用管理工具和绩效评估来管理好员工
- “育”：能熟练运用各种激励工具激励下属，同时掌握通用培训技巧
- “留”：准确判断员工的意图，更好的结合 HR 的帮助挽留员工。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**部门经理级别管理人员；人力资源管理人员、新晋业务经理等

**课程方式：**培训采取课堂集中培训的形式进行通过课堂讲述、短片播放、图片展示、案例研讨等方式结合 ORID 的深度会谈、情景演练、团队游戏互动使学员充分牢固掌握课堂所学知识课程呈现

## 课程大纲

**问题导入：**人力资源部到底在干嘛？

**第一讲：企业中人力资源管理的重要性**

**一、每个管理者都是 HR 经理**

**讨论：**人力资源管理是管人还是管事？

1. 什么是人力资源管理？
2. 人力资源管理的六大模块
3. 新环境下的人力资源管理角色与责任
4. 部门经理在人力资源管理过程中的角色与责任

**案例：**以绩效考核为例，非人部门的人力资源管理缺失造成的影响

5. 如何让将非人部门和 HR 部门紧密合作

**讨论：**用人部门需要教会 HR 什么内容？

**二、重视 HR 管理，非人部门管理都事半功倍**

**讨论：**员工积极性为什么总调动不起来？

1. 哪个角色最知道部门需要什么人才

2. 员工关系和部门凝聚力的建设
3. 部门管理者做人力管理的难点

案例：罗永浩的人才地图和吃饭文化带来的启示

### 三、人力资源管理中非人部门与HR部门的职责分担

1. 选人
2. 用人
3. 育人
4. 留人

## 第二讲：人力资源规划

### 一、人力资源规划就是编制“四定方案”

1. 部门目标设定中的人才规划与供求预测技术
2. 部门人才管理和培养目标的设定方法
3. 如何配合企业进行好人才规划和计划管理工作
4. 部门人力资源规划的操作程序与方法

### 二、用人部门定岗、定责

案例：营销系统中的销售与市场岗位的统一与分工

1. 如何进行部门职能分解？
2. 如何确定岗位职能分解？
3. 岗位设置和部门职能分解技术和方法：AMPES工具
4. 如何解决各个岗位之间职能重叠、遗漏、交叉、打架、推诿的老大难问题？
5. 部门和岗位职能的诊断和分析

讨论：员工是否可以一人多岗

### 三、用人部门定编

1. 岗位的正确含义，岗位是如何产生的
2. 成功的岗位设计要诀
3. 如何进行岗位定编和用工分析
4. 岗位分析方法和步骤

案例：企业岗位设计分析

5. 《岗位说明书》的内容和如何撰写

案例：某职位岗位职责的模板

### 四、用人部门定员

1. 如何结合组织战略进行人力资源规划？
2. 定岗定编后的人员配置
3. 人力有效配置的常见问题
4. 人员的编制技巧

案例分析：某公司的需求规划是怎么来的

## 第三讲：招聘与面试

### 一、弥补人员缺口的渠道

案例：盲目招聘带来的惨痛教训

1. HR部门招聘的流程与招聘渠道
2. 非人部门要充分了解行业人才

### 二、用5W2H七问分析法锁定招聘目标

1. WHY：岗位招聘的必要性评估
2. WHAT：岗位素质模型、岗位说明书确定

3. WHO：怎样高效与人力资源部合作
  4. WHEN：科学的制定招聘时间
  5. WHERE：确定岗位的常驻地点
  6. HOW：甄选招聘渠道
  7. HOW MUCH：招聘预算确定
- 练习：用七问分析法给招聘岗位人才画像

### 三、人才池与人才地图的积累

1. 直接竞争对手的人才地图收集
2. 同行业的人才群收集
3. 周边行业的人才通用性确定
4. 可用人才 聚集矿脉在哪里

案例分析：某医疗大数据公司给特殊软件人才 mapping 案例

### 四、根据目标人才群的诉求，设计好招聘利益

1. 非人部门招聘的核心利益是什么？
2. 不同人才换工作考虑的利益是什么？
3. 如何让 HR 部门招聘利益合理化？

### 五、分层面面试环节设计

1. 笔试及初面的面试官选择与面试内容
2. 二面的面试官要求与面试内容要求
3. 不同层次面试者的面试环节灵活设定
4. 面试中的显性胜任力、配合度、素质元素、薪酬谈判等环节新思路

### 六、高效面试人才识别技巧

#### 1. STAR 行为面试法

- 1) STAR 行为面试法的概念和应用
- 2) 如何用 STAR 行为面试方法进行提问
- 3) STAR 行为面试如何对应聘者的经历分析
- 4) STAR 行为面试如何对应聘者工作能力进行考评
- 5) 在面试过程中观察与鉴别
2. 共情面试法为用人部门带来的好处
3. 开放式问题与封闭式问题的配合使用
4. 面试中的经典问题脚本准备
5. 面试官培训

视频案例：马云与王健林两位大咖的开放、封闭问题的决战带来的启示

情景演练：STAR 面试法演练

## 第四讲：非人部门的管理实务

### 一、管理的常识

1. 管理的理解
2. 管理解决的三个效率

#### 3. 如何让管理有效

- 1) 创造良好的工作环境
- 2) 引导员工向前看，少问为什么，多问怎么做
- 3) 调用资源帮助员工达成目标
- 4) DISC 员工类型的应对之策

### 二、有效管理的工具

1. 给下属布置明确的工作任务：5W2H

2. OJT—on the job training 工作中的随时指导
3. 充分利用业务会议，“群策群力”
4. PDCA

案例讨论：经理的 OJT 教练技巧口诀

### 三、教练技术工具

1. GROW 教练法

演练：如何用教练技术的方式与下属进行沟通

### 四、让员工变优秀的职业习惯

1. 工具之一：时间管理
2. 工具之二：目标管理

## 第五讲：目标管理与绩效管理

### 一、目标的制定

### 二、目标的设计与分解

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

### 三、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
3. 如何确定 KPI 的目标值

### 四、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

### 五、绩效辅导与反馈

1. 员工绩效问题诊断
2. 绩效辅导角色扮演：ORID 深度会谈法
  - 1) 倾听
  - 2) 同理心

演练：绩效辅导角色扮演案例演练，导师点评

3. 绩效反馈面谈的时机、流程

练习：王经理的绩效面谈

4. 绩效面谈中避免的角色
5. 绩效反馈面谈的注意事项

## 第六讲：人才培养与人才保留

### 一、人才培养机制

部门经理在人才培养中角色与责任——导师制

#### 1. 培育下属的思想障碍

- 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

#### 2. 培训结果如何转化

- 1) 撰写培训心得
- 2) 召开培训座谈
- 3) 制定行动计
- 4) 跟踪与辅导
- 5) 成果认定与发表
- 6) 继续改进与提高

### 3. 培训需求挖掘与创新

- 1) 组织分析：问题业务、发展要求、人才技能储备
  - 2) 人员分析：效率不高、技术问题、工作胜任度问题、发展要求
  - 3) 任务分析：新项目、新业务、新方法等
  - 4) 基于目标的分析
4. 部门内部培训师的打造

## 二、人才激励

1. 人为什么工作
2. 不满足需求而是引导需求
3. 激励不发挥作用的情况
4. 授权与信任是最大的激励
5. 成本最低而且最有效的四种激励措施
6. 预防核心人才流失的人才盘点机制
7. 工作精细化是弱化员工流动性的重要手段
8. 员工的职业生涯规划

## 三、不胜任员工，该走怎样的淘汰程序

1. 不胜任员工给予什么样的机会
2. 不胜任工作认定的定量化与定性化处理
3. 不胜任工作认定的证据化、流程化、表单化管理

案例：某公司部门经理对不胜任员工辞退引起的劳务纠纷

## 四、员工离职管理

案例分析：员工在不同月份、不同司龄、不同职位的离职特征分析

1. 员工辞职原因之“三大经典理由”

案例讨论：为什么技术人员离职

2. 员工主动辞职的真相：“主管问题”
3. 员工跳槽前的蛛丝马迹、征兆判断技巧
4. 体面辞退员工的“十二字口诀”
5. 直线经理如何配合 HR 进行辞退面谈的内容

练习：离职面谈大 PK

6. 辞退员工的面谈技巧
7. 离职面谈的意义和原则
8. 离职员工的管理要义是离职不离心

案例：腾讯离职员工管理