

《好剑亲手磨——非人课程》大纲

【课程背景】

古今中外的各种兴衰相替，无不证明组织的竞争归根结底是人才的竞争，现代企业在全面运营中所关注的，也无外乎“管人”与“理事”两大永恒课题。当各部门“技术能手”和“工作标兵”被提拔到领导岗位后，无不面临着“管人更比做事难”的局面。因此，直线部门的领导掌握“选人、育人、用人、留人”就成为不可或缺的能力。

- ✓ 如何简洁地分析团队内各岗位的任职要求；
- ✓ 如何快速了解伙伴们的个性特质；
- ✓ 如何挑选适合自己部门的新人；
- ✓ 如何构建高效的工作团队；
- ✓ 如何有效提高伙伴们的工作热情；
- ✓ 如何有针对性开发团队成员潜能
- ✓ 如何提升自己在团队内的影响力……

对于擅长于处理本部门业务的领导而言，更大的挑战往往是如何构建起“与自身匹配”的高效能团队，如何在“以人为本”指导思想下建设、整合、激发团队，就成为直线领导的必修技能。

【课程收益】

掌握便捷的工作分析方法；

构建易检测的岗位任职标准；

了解个性特质的知识体系；

掌握检测员工个性的防伪工具；

掌握个性化激励方案设计模型；

了解有效督导、能力开发、风险管控等方法

【课程特色】

以古喻今，中西合璧。

案例引领，工具落地。

【课程对象】 业务部门、职能部门直接管理者

【课程时长】 2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、 人力资源概述

1. 人力资源价值

1) 人力资源核心目标

企业人力资源生态链模型

2) 人力资源主要流程

发展型人力资源七步模型

3) 人力资源管理地位

全面人资管理视角

2. 人力资源构成

1) 人力资源学科组成

“凉亭中的牡丹”模型

2) 人力资源外围关系

战略视野的人力资源汉堡模型

3) 人力资源内部关系

各模块的有机整体关系

3. 人力资源演进

1) 人资管理基础演进

用四个管理学理论“他爹”来阐述经典管理学在人力资源中的应用，
回顾管理学的百年沉淀。

2) 人资心理基础演进

人本主义和行为主义的演化对人力资源学科的影响

二、人资研究溯源

1. 结构化岗位分析——视频、演练

观看视频《首战上峰岭》，讨论各岗位任职资格的提取要素。

1) 岗位关系分析

以目标岗位为中心，构建起“内、外、上、中、下”关系的九宫格，
进行结构化分析，并归类。

2) 岗位成果分析

在《成果分析表》上以关系分析对应人为索引，以交付物为基准，
分析岗位输出成果。

3) 分析指标选择

对输出成果从频率、关键行为、合格标准、精神动力、个性能力等
维度进行结构化分析，取得原始资料，在比对同组样本数据后确定
指标项。

4) 任职要求提取

对确定的指标值进行量化分析，从中提取该岗位的能力标准和个性标准，构建简易岗位任职资格模型，说清“有多累、有多难、啥脾气”。

5) 案例分享

某机械制造公司岗位分析过程及成果。

案例：某机械制造公司岗位分析过程及成果

演练：各组分别完成《成果分析表》练习

三、 高效招募组合拳

1. 招募设计的常识——视频、讲授

1) 按图索骥新解：详解“结构化招聘流程”；

观看视频《戚继光选兵》，介绍结构化招聘的要点、流程、价值，并引导学员从任职资格中提取招聘标准。

2) 基于任职资格模型的笔试（或实践能力）设计

以心理筛查与专业基础要求为指导，设计适宜的笔试流程与评价标准，进行高效的团体筛选。

3) 基于关键能力的面试设计

面试的基本流程、评价中心技术（LGD、公文框、沙盘）、微表情、情景式问题设计

4) 制订评价标准和面试官分工方案。

结构化招聘中的标准建立、手册编制与面试官培训

2. 素质测评的工具——讲授、演练

- 1) 讲授以“DEEP 职业性格模型”为基础的个性分析方法
- 2) 基于个性特质报告，指导学员在招聘中识别职业兴趣，并掌握职业生涯规划方法。

- 3) 讲授基于笔迹心理学和绘画心理学的个性测试方法
- 4) 案例分享

某销售公司招商部组建历程。

案例：某销售公司招商部组建历程

演练：各组分别完成《招聘测评方案》设计

四、 团队成员配置

1. 团队角色理论与实践——讲授、演练
 - 1) 观看视频《台州大捷》，介绍鸳鸯阵，引导得出“没有完美个人，但有完美团队”的共识。
 - 2) 讲解团队角色模型，使学员了解各角色的优缺点和团队贡献。
2. 团队角色与个性特质的匹配
 - 1) 基于团队角色理论，把个人特质与团队角色相匹配。
 - 2) 基于团队成员个性特质、岗位任职资格和团队角色模型，设计合理的团队配置方案。
 - 3) 对现有团队角色缺位情况设计再平衡方案
3. 案例：某集团人力资源部人岗匹配项目实况
4. 演练：各组分别完成《团队角色盘点图》练习

五、 团队成员培训

1. 培训需求的确定——讲授、演练

1) 观看视频《苦练戚家军》，引出“多流汗”和“少流血”的关系。

2) 讲解战略地图与培训需求的关系

用战略分解来校验任职资格中的关键指标，并基于差距，确定培训需求。

2. 培训计划与实施——讲授、演练

1) 培训计划编制

2) 培训资源选择

3) 培训效果评估

4) 操作技能型培训要点

5) 案例：某瑜伽连锁店教练培养计划与实施

6) 演练：各组分别完成《动作分解与讲授要点表》练习

六、团队成员激励

1. 激励原理演化——讲授、讨论

1) 观看视频《戚家军分奖金》，引导学员思考不同工作伙伴、不同工作模式要用不同激励方式。

2) 经典激励理论讲解

3) 介绍综合激励模型及其应用案例

2. 个性化激励方案设计——讨论、演练

1) 分析激励对象个性特质

2) 分析激励对象内外需求

3) 分析激励对象工作条件与绩效

4) 设计有针对性的激励方案。

1) 案例：某招商项目内部激励方案设计过程

2) 演练：各组分别完成《个性激励方案》设计

七、绩效标准设计

2. 绩效管理概述

1) 绩效管理渊源

2) 绩效管理类别

3) 绩效管理流程

3. 绩效指标提取

1) 战略分解式

2) 岗位分析式

3) 综合校验式

4. 绩效标准建立

1) 要素递进式

2) 程度区分式

3) 组合运用式

5. 绩效沟通与劳动风险

1) 绩效沟通的要点

2) 绩效管理中的证据固化

6. 绩效辅导话术——讲授、演练

- 1) 沟通常识
- 2) 正向反馈技巧
- 3) 负向反馈模式
- 4) 场景演练

案例：某招商公司战略澄清与指标提取

演练：各组分别完成战略分解与标准设计练习

八、 付薪理由指挥棒

3. 薪酬管理概述

- 1) 薪酬概念与构成
- 2) 常见薪酬类别及其比较
- 3) 薪酬政策选择

4. 薪酬结构设计

- 1) 结构化薪酬的意义
- 2) 薪酬广义结构
- 3) 工资结构与付薪理由

5. 薪酬水平设计

- 1) 整体水平确定
- 2) 要素梯度设定
- 3) 试算平衡

案例：某机械制造公司生产员工薪酬改革方案

演练：各组分别完成岗位价值评估练习

