

非人力资源经理的人力资源管理课-中层管理者的七个角色

【工作情景】

- 新招聘来的员工面试的时候非常优秀，入职之后反差大；
- 老员工不服管，一管就闹情绪，甚至拿离职来威胁；
- 总抱怨工作任务多，安排工作不愿意接受；
- 工作任务安排下去，迟迟拿不到结果；
- 很简单的工作，总是反复出错，笨死了；
- 滚刀肉，好说歹说就是不动窝，物质和精神激励都无效；
- 自我感觉良好，工作没成效，每次面谈都让人头大；
- 感觉自己一个人拖拉着整个团队往前走，累心。

【课程特色】

- 实操性：精选案例在课程中深入讲解，极具参考性，可模仿或创造性地模仿；
- 实用性：课程中讲授的模型和工具，都是讲师的经验总结，靠谱实用；
- 实战性：小班授课，分组研讨，模拟演练，学员像咨询顾问一样地工作；
- 咨询式培训：以学员所在公司的实际工作为课堂演练的重点，点对点的解决学员困惑。

【课程收益】

- 让经理人明确自己的第一角色是团队的人力资源经理，带人出活是本职工作之一；
- 掌握人员选拔和团队组建的技巧，通过面试过程深入挖掘候选人的特质和技能水平；
- 了解工作目标和工作计划的关系，在目标拆解的同时把控好资源配置，审核员工的关键行动措施是否靠谱到位；
- 基于能不能、愿不愿区分员工的工作状态，然后根据支持、指令两种工作方式把握好工作委派和辅导的分寸，快牛慢牛都用好；
- 基于公司的激励逻辑做好下属的“打鸡血”工作，抛弃激励只靠涨工资、发奖金的老套路；
- 给任务、拿结果，基于下属的职业生涯发展方向和 KPI 达成情况，给员工做绩效辅导与面谈；
- 选择人、要求人、辅导人、激励人、考核人和保留人是个技术活，掌握了也就踏实了。

【学员对象】

中层管理人员。

【课程信息】

标准课时：1 天，7 小时；

标准人数：35 人。



【课程大纲】

一、业务领导者的人力资源责任

1. 企业活力铁三角
2. 经理人在管理中的标签
3. 业务领导者的人力资源管理责任
4. 经理人的七种角色

二、团长--制定目标 任务委派 打胜仗

1. 团长该干的三件事
2. 对齐战略 规划业务
 - (1) 如何制定部门重点工作
 - (2) 做好向上沟通
 - (3) 不同领导环境的应对
3. 制定目标 委派任务
 - (1) 工作任务委派给谁
 - (2) 工作委派的五个步骤
 - (3) 特殊人员的安排工作策略
4. 跟踪落实 向上汇报
 - (1) 跟踪工作的方法
 - (2) 目标管理的要点
 - (3) 向上汇报的关键
5. 工作中的禁忌

三、教官--训战结合 优才举荐 栽培人

1. 企业教官的职责
2. 部门人员现状分析
3. 制定成长的规范性标准
 - (1) 人才标准
 - (2) 工作规范
 - (3) 胜任度文件体系
4. 促成人才快速成长的核心手段
 - (1) 推广师徒制
 - (2) 内部培训与知识管理
 - (3) 会议辅导提升领导力
5. 举荐人才
 - (1) 汇报工作
 - (2) 轮岗与提拔
 - (3) 推荐参加活动
6. 特殊员工的培养与管理

四、伯乐—慧眼识才 求贤若渴 招聘人

1. 招聘工作存在的主要问题
2. 招聘工作的理念
3. 招聘预备
 - (1) 人才画像

- (2) 招聘流程的价值
- (3) 面试礼仪
- 4. 鹰眼识人
 - (1) 基础四问
 - (2) 关键事件面试法
 - (3) 专业能力测评
- 5. 录用管理
 - (1) 吸引候选人的话术
 - (2) 定薪及薪酬谈判策略
 - (3) 试用期管理
- 6. 求贤若渴

五、政委—文化传递 氛围建设 团结人

- 1. 政委的职责是什么
- 2. 公司核心价值观传承
 - (1) 会讲故事
 - (2) 维护公司、老板的形象
- 3. 上下沟通
 - (1) 向上沟通
 - (2) 向下沟通
 - (3) 学会与员工交心
- 4. 鼓舞士气
 - (1) 士气低落的表现
 - (2) 士气低落的原因
 - (3) 提高士气的主要方式
 - (4) 表扬与自我表扬会议
- 5. 变批评为鼓舞
 - (1) 轻微错误的批评
 - (2) 较严重错误的批评
 - (3) 严重错误的批评
- 6. 团队建设的主要方式

六、考官—绩效考核 反馈面谈 鞭策人

- 1. 绩效管理的四个核心方法论
- 2. 绩效考核的流程 6 步法
- 3. 个人绩效承诺
- 4. 跟踪和评价
- 5. 绩效反馈面谈
- 6. 强制排名

七、分配官—体系搭建 动力植入 绑定人

- 1. 薪酬的逻辑
- 2. 薪酬分配体系的五个层次
- 3. 薪酬分配的四个核心依据
- 4. 如何定薪

- (1) 以岗定薪的 9 个步骤
- (2) 胜任度评价的 6 个步骤
- 5. 如何调薪
 - (1) 依据公司调薪机制
 - (2) 员工申请加薪的处理
 - (3) 正确认识薪酬公平
- 6. 如何设计奖罚机制
 - (1) 五大动力引擎
 - (2) 提成制的设计技巧
 - (3) 计件制的设计技巧
 - (4) 海底捞优美的压力式减员法

八、变革官---组织变革 人效提升 开新篇

- 1. 部门人效分析
- 2. 部门人员盘点
- 3. 组织结构的变革
- 4. 业务流程优化
- 5. 人员优化与劝退

注：实际课程会与课程大纲稍有差异。