

与人为伴：非人力资源经理的人力资源管理

课程背景：

在当今激烈的市场竞争中，人力资源的管理已成为企业制胜的重要因素，员工管理是企业人力资源管理中最困难、最复杂的环节。怎样用好人，这一企业最宝贵的资源永远是企业中高层管理者所面临的最大挑战。但长久以来，非人力资源经理（直线经理）往往因为对人力资源管理认识不清，造成人员流失、考核不公，影响企业的整体发展。主要表现在以下几个方面：

- 企业的用人成本越来越高，而生产效率并没有提高
- 直线经理虽然专业业务熟练，但部门运作效率不见提高
- 人员流动可能不是因为薪酬制度，往往起因于用人部门的管理方法
- 直线经理在招聘、薪酬设计、绩效考核、规章制度仍沿用过去的思路，导致公司官

司缠身

- 直线经理不善于考核、激励、培养下属，造成员工选择公司，离开企业
- 公司不断地推出新的人事政策，直线经理人不能很好地理解和落实，导致制度政策

流产夭折

课程收益：

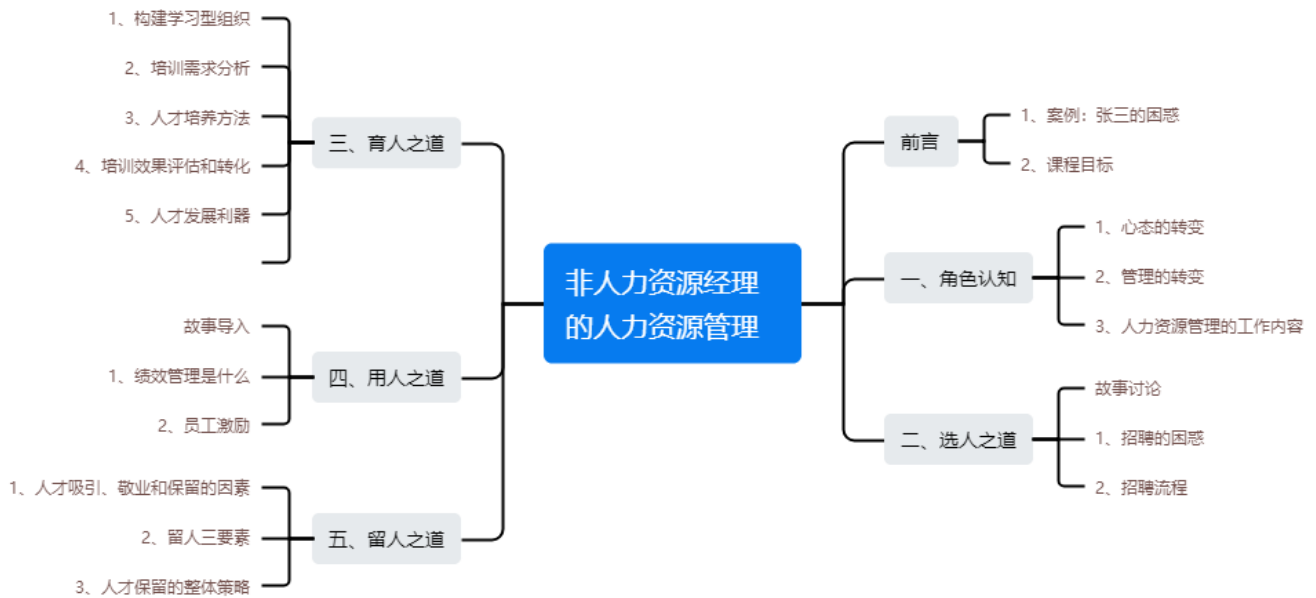
- 让每位经理明白：任何一位经理首先是该部门的人力资源主管
- 让每位经理明确：育人与完成工作业务对于任何一位经理来讲同等重要
- 让每位经理掌握：招人、用人、育人、留人的技术与技巧
- 让每位经理配合：总经理或人力资源部经理对人力资源的管理与开发

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中高层管理人员，直线经理、人力资源管理者

授课方式：讲解、课堂互动、案例分享、实操练习、工具运用、视频解析

课程模型：



课程大纲

案例引入：张三的困惑

第一讲：角色认知

一、管理者的心态认知转变

二、管理者的管理内涵转变

1. 管理者的职责

2. 管理者的修炼

3. 三种分配的调整

1) 工作重点

2) 重点能力

3) 管人理事

三、管理者的人力资源管理的内容

第二讲：选人之道

一、招聘的困惑

课堂讨论：猪如何上树

1. 招聘常见问题和误区

二、招聘的流程

1. 确定人才标准

- 1) 任职资格和素质模型

案例分享：什么是任职资格

案例分享：华为员工的素质模型

- 2) 确定岗位招什么样的人

- 3) 人才综合评估模型

2. 筛选简历

- 1) 关注业绩

- 2) 真实性及关联性

- 3) 工作方向

- 4) 工作思路

3. 面试环节

- 1) 面试前、中、后期的礼仪注意事项

2) 行为面试法

a 问题设计思路：发问条件与方式

课堂练习：一般性问题转换成行为式问题

案例分析：客户谈判案例分析、学生社会实践介绍案例分析

b Stars 面试追问法

课堂练习：情景案例

4. 面试评价

1) 面试评估的原则

案例练习：情景案例模拟

第三讲：育人之道

一、构建学习型组织

1. 认识学习型组织

2. 培训和学习型组织的关系

3. 企业育才的两大原则

二、如何进行培训需求分析

1. 需求分析的三个层面

1) 任务分析

2) 人员分析

3) 组织分析

2. 培训时机的选择

小组讨论：如何确定真实的培训需求

三、人才培养的常见方法

1. 培训的类别

2. 培训课程体系展示

案例分析：京东案例分析

3. 常见人才培养方法

- 1) 讲授法
- 2) 角色扮演法
- 3) 情景模拟法

案例分析：肯德基的人才培养

4. 人才加速成长的方法

- 1) 横向人才
- 2) 纵向人才
- 3) 育才效果的挂钩

案例分析：华为的人才培养方法

四、培训效果的评估和转化

1. 培训效果如何转化
2. 做员工的最佳教练
3. 培训如何带来竞争优势（杨三角理论）

五、人才发展的两大利器

1. 员工教练技术模型

视频学习、学员演练：如何进行员工教练

2. IDP 个人发展计划

课堂练习：完成一份个人发展计划

第四讲：用人之道

引入：关于绩效的故事分享

一、新时代下的绩效管理是什么

1. 直线经理和 HR 的绩效管理分工

2. 绩效管理的循环

1) 绩效指标的三大关键构成

2) 绩效目标设定

a 目标流程分解

b 目标系统图分解

c 目标绩效分解法

3) 绩效沟通辅导

工具分享：FSAT 原则

4) 绩效评估和反馈

a 面谈的八大步骤

b 面谈的策略

实操演练：角色扮演，如何进行绩效沟通

5) 绩效结果应用

二、员工激励的方法

1. 员工激励需求是什么

2. 激励的四大原则

1) 刚性原则

2) 公平原则

3) 时机原则

4) 清晰原则

3. 激励的基础——9 大员工关注点

4. 常见的激励方式

案例分享：海尔的激励方式

5. 另类激励——批评

- 1) 批评的六大原则
- 2) 实用建议

案例分析：哪种批评更适合

第五讲：留人之道

一、人才吸引、敬业和保留的因素

二、员工的离职征兆

1. 离职前期
2. 离职中期
3. 离职后期

三、留人三要素

1. 情感要素
2. 待遇要素
3. 事业要素

四、人才保留的整体策略

1. 人才保留的整体策略介绍
- 2. 人才保留效果提升五要素**
 - 1) 关注内在报酬
 - 2) 警惕风险预警**
 - a 成本风险
 - b 竞争对手风险
 - c 法律风险

d 内部风险

3) 善用外部资源

a 咨询公司

b 律师

c 猎头公司

d 行业协会

4) 管理日常动态

a 识别迹象

b 提前沟通

c 寻求方案

5) 践行未雨绸缪