

非人力资源经理的人力资源管理

主讲：王哲光

课程背景

许多部门经理和主管认为对人员的管理和绩效管理是人力资源部门的事情，随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、领导信任的骨干员工、基层主管被提拔晋升为部门经理或中层主管，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的专业能力，成为担任卓越领导者的最大障碍，专业工作和管理工作有本质的不同，企业经常出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。原本没有下级或只有一个层级的下属现在管的人更多了、层次更复杂了怎么办？如何让一群不同性格的人紧密合作形成团队？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？主管可以采用哪些心理支持的方法提高员工的执行力？员工的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在主管身上找原因？如何创造一个有责任归属权的环境，让员工为自己的表现自行负责？怎样发展自己与下属的人际关系？为什么必须像关注客户需求一样关注员工的需求？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？一个主管把自己的角色定位在“解决问题”有何不良后果？你依靠什么将下属转变为追随者？——这些问题全部涌现在管理者的面前！

领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。

非人力资源经理的经理如何做好“选、用、育、留、汰”的工作，本课程提炼两位世界级领导力大师理念精髓，为引起经理人困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助他们完成从业务精英到管理高手的华丽转身，成为卓有成效的领导者。

课程目标

- 掌握人力资源管理的基本技能，树立正确的管理理念，有效的管理和领导员工；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧，懂得高效授权。
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属；

- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

本课程作为非人力资源经理或主管的人员管理技能和领导力训练课程，亦可用于储备干部、管培的培养计划。

培训用时

2天，每天6小时。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的管理者。

课程大纲

一、人力资源管理意识与职责

1、优秀的经理首先是人力资源管理者

- 1) 什么是人力资源管理
- 2) 新劳动法给人力资源管理的压力
- 3) 人力资源管理的六大模块

演练：思维转换的力量——做做看

2、非人力资源经理的职责

- 1) 非人力资源经理要做哪些人力资源管理工作
劳动关系管理、员工纪律管理、人际关系管理、沟通机制管理
员工绩效管理、员工心态管理、企业文化管理、培训辅导管理
- 2) 人力资源工作的核心——选、用、育、留、汰

3、员工和主管工作关系的主线

- 1) 这些问题是否同样困扰着您？
- 2) 良好工作关系的目的
- 3) 工作关系四步法

4、非人力资源经理的角色认知

- 1) 管理与领导的区别
- 2) 权利的八大来源
- 3) 掉入“领导力”黑洞
- 4) 非人力资源经理在人力资源方面的角色定位

演练：张经理的苦恼

二、绩效管理与绩效考核

1、绩效管理与薪酬体系

- 1) 什么是绩效管理和绩效考核

- 2) 绩效管理的意义
确定方向、成果预期、产生动力、催生方法、便于排序、授权基础
- 3) 常见的绩效考核方法
表现评价法、比较排序法、业绩评定法、关键事件法、工作标准法
360度评价、目标管理、关键业绩指标、平衡记分卡、经济增加值
- 4) 薪酬体系对绩效管理的影响

2、精准你的目标——绩效目标设定与分解

- 1) 制定绩效目标的原则
- 2) 绩效目标制定程序
目标说明——双向沟通——目标承诺——目标商讨——行动计划——目标发布
- 3) KPI(关键业绩指标)及 BSC (平衡记分卡) 的作用
- 4) 如何制定行动计划？

演练：同心顺

3、持续改善的起点——绩效评估

- 1) 员工做你检核而不做你期望的事
- 2) 监督的心态和必要的控制
- 3) 监控的主要手段
表单控制、节点控制、处理例外、目标修正
- 4) 绩效考核结果的运用

4、解决绩效波动的技巧

- 1) 绩效面谈的步骤
工具：PIP (绩效改善计划)
- 2) 聆听：听出心声清楚本源
- 3) 发问：探询需求促进改善
- 4) 厘清：找到差距厘清现状
- 5) 回应：沟通顺畅提供支持

三、留人与激励艺术

1、员工离职的原因

- 1) 员工离职四大主因
- 2) 个人与外部原因

演练：无法处理的员工

2、留住人才的五大方法

- 1) 事业留人
- 2) 情感留人
- 3) 制度留人
- 4) 培训留人
- 5) 待遇留人

3、高效能激励——激发下属潜能的艺术

- 1) 激励的心理学规律
- 2) 经典的激励方式
- 3) 最用心的激励——倾听员工心声

4、非物质激励的技法

- 1) 激发工作热情——提高士气的方法

- 营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念
- 教学影片：3分钟激励士气*
- 2) 常用的不花钱激励六诀

四、培训与发展

1、教会员工解放自己

- 1) 培训造就卓越团队
- 2) 从教育走向培训

2、准确诊断下属的准备度

- 1) 四种下属的准备度

演练：他是如何安排工作的

- 2) 如何领导这些“问题”员工

老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工

演练：如何领导他们

3、教练辅导与部属培育

- 1) 宣讲法
- 2) 演示法
- 3) 分享法
- 4) 教练法

演练：教练七步法

4、员工发展计划

- 1) 什么是职业生涯规划
- 2) 设计职业生涯规划的原则
- 3) 职业生涯规划步骤
- 4) 员工职业发展路径

职业习惯造就卓越人生