

非人力资源经理的人力资源管理

杨辉（2天）

课程背景

很多技术、销售类型职务上升到管理岗位的经理或总监，往往会发现自己面对的管理除了原来的业务外，还要面对各种不同类型的下属。管理下属人员与管理技术工作对象和销售客户是完全不同的事物，这导致很多人在管理岗位上很难适应，有些人在管理岗位上好几年了仍还有力不从心的感觉。而有些经理人，虽然对人的管理经验丰富，但在最近几年里发现很多管理手段突然不灵了：人才要求越来越高但素质似乎越来越低、制度越来越多但执行越来越难、培训越来越多但效果越来越差、考核越来越严但绩效越来越低、对员工的关心越来越多但冲突似乎也越来越多，在对人员的管理中忙得手忙脚乱也应付不过来……

追根寻源，是我们所处的这个时代与过去的环境已经完全不同，每天都在发生着剧烈的变化，人的思维方式与传统有极大的距离，员工的需求日趋多元化，传统的管理方式已难以适应当下日益激烈的市场竞争环境。

这就要求管理者必须转变思维观念，需要以人为管理的核心，从企业长远战略出发，协调管理好人力资源与企业的关系，通过科学的管理手段，帮助人才成长，从而达到提升企业经营绩效的目的。

因此，掌握现代人力资源的基本方法与技能技巧，已成为每个管理者必备的基本能力。

课程收益

- 1.帮助学员正确认识人力资源管理在企业管理中的重要地位，了解现代人力资源管理的发展趋势，正确把握直线经理人的角色定位，树立正确的人才管理观念
- 2.帮助学员掌握人力资源管理的基本原理与理论工具，疏通直线部门人力资源管理的基本思路与方法，能够根据实际情况制定适合的人力资源管理实施方案
- 3.帮助学员掌握人才选、育、用、留（流）的基本方法和技巧，能有效地提升组织与人员管理的效率
- 4.帮助学员了解标杆企业人力资源管理的实践经验，掌握企业常见人力资源管理问题分析与解决的办法，促进学员管理实战能力的提升

课程对象：企业各级管理人员、助理、秘书、储备干部

课程特色：课堂讲授+案例分析+视频分析+小组讨论+互动演练，突出实战性与实用性

课程大纲

第一章 直线业务经理的角色转换

一、直线经理对人力资源进行管理的模型

二、直线经理的个人管理素质修养

1、成功管理者的五维

2、成功管理者的思维模型

3、成功管理者的三项技能

三、直线经理的角色转型

1、直线经理的管理挑战与角色转型

2、直线经理应掌握的管理能力

3、直线经理与 HR 部门的协调配合

【案例分析】不同的沟通方式带来不同的效果、管理的功夫在业务技术之外、人品的作用

四、直线经理的人力资源管理谋略

1、人力资源管理的核心理念

2、人力资源管理的基本原理

3、直线经理的日常人力资源管理

【案例分析】职场不同年龄段人才的核心需求分析

【小组讨论】年轻员工为何总是轻易离职？谁的积极性更大

第二章 “选”——合适人员放合适位置

一、直线经理如何识人选人

1、招聘中直线经理与 HR 的分工

2、部门经理应明确招聘下属的标准

3、选择人才放在合适岗位的标准

【应用工具】冰山素质模型、人员适配表

【案例分析】招聘工作没做好导致找来的人才频繁离职、如何从两名候选人中选出合适的人

【小组讨论】是选择最优秀的人才还是选择最合适的人

二、人才面试甄选的方法与技巧

1、招聘选才的方法：望、闻、问、切

2、结构化面试选才的技巧

3、如何正确作出录用决策

【案例分析】曾国藩识人术、书面测试巧识诚信、中外名企招聘面试的识人技术、心理测试

【小组讨论】如何问出被选人内在精神世界？如何应对能反测试的职场老江湖？这几个被选人员中谁更适合

【应用工具】结构化面试内容列表、录用决策方法

【实战演练】某重要岗位的招聘情景面试

第三章“育”——培养人才成长

一、直线经理的人才培养策略

1、人才培养的基本策略

2、下属培育的基本方式

【案例分析】某著名企业的双通道人才培养、三一重工的新员工培训

【小组讨论】某职场小蘑菇的成长历程、名将的成长之路

二、部门培训体系的建立与实施

1、培训需求分析与培训体系构建

2、部门培训计划的制定

3、培训效果评估与改善

【表单与工具】四级评估模型、培训评估的六个步骤、培训满意度反馈表、培训有效性评估表、外派培训效果反馈表

【案例分析】宝洁公司的战略培训体系

【实战演练】部门基层岗位培训计划的制定

第四章 “用”——员工使用管理

一、用人机制的建立

- 1、标准化任职资格体系的建立
- 2、分工与授权机制的建立
- 3、监督与反馈机制的建立

【应用工具】任职资格标准模型、授权手册

【案例分析】某著名企业的任职资格管理

【小组讨论】哪些权力可授，哪些权力不可授？授权之前必须做什么事情

二、对下属的目标与绩效管理

- 1、绩效与绩效管理
- 2、目标分解与绩效管理
- 3、绩效考核常见问题的解决
- 4、绩效面谈与绩效辅导的方法

【表单与工具】绩效考核相关表格、目标管理实施表、能力态度量化评估表

【案例分析】常见的绩效管理模式分析、某公司项目工程师的考核

【实战演练】关键岗位的 KPI 设置

三、如何管理不同职业性格类型的员工

【应用工具】五种不同职业性格的员工应对方法

【案例分析】国企的员工激励、沃尔玛的星级员工评比、海底捞的店长激励

【小组讨论】如何实施加薪？如何提高员工积极性

【实战演练】员工的激励措施设计、模拟愿景激励

四、如何应对员工紧急事态

- 1、借鉴别人的经验教训，管理好下属员工
- 2、管理者掌握好带部属的七种方法
- 3、学习别人经验的三条原则

第五章 “留”——铁打的营盘流水的兵

一、建立合理的人才内部流动机制

- 1、人才内部流动机制的建立

2、人才退出机制的建立

【案例分析】谁的威胁更大、美军的工作轮换管理、HW 的人才退出管理、某企业高层的轮岗制度

【小组讨论】为什么说梁山泊排座次后对起义军意味着什么？为什么要让内部人才流动起来

二、留住人才的策略与方法

1、塑造公平的留人机制

2、构建和谐而又竞争的员工关系

3、企业留人三角

【应用工具】企业留人三角模型

【案例分析】日本企业的用人特点

【小组讨论】年轻骨干为什么流失？应该如何对待已经离开原企业的员工