

非人力资源经理的人力资源管理©

课程背景：

21 世纪什么最贵？什么是不可替代和争相抢夺的资源？整个人力资源市场趋势已经越来越清晰,好的人才越来越供不应求，当今时代是人才竞争的时代，而很多企业的管理者，面对人力资源管理问题时，却往往简单粗暴，极易造成员工效率低下，甚至人才流失，影响企业的整体发展。你是否经常听到非人力资源经理们这样抱怨：

- 我们部门缺人，你们怎么还没招到啊？
- 人力资源部怎么选人的，刚来几天就走了，烦不烦？
- 90 后的群体真的伤不起，以后不用了！
- 新来的员工干不了活儿，人力资源部怎么培训的？
- 考核是你们人力资源部门的事儿，为啥老要我们填表！

也许每天非人力经理们都在发着同样的牢骚，还有这样的困惑：

- 如何根据业务选择适合岗位的人才？
- 如何激发员工的工作的主动性？
- 怎样提高员工的绩效？
- 面对人才流失，怎么用更好的方法挽留？

在新常态下面临越来越多新的 90 后群体融入，非人力资源管理者的人力资源管理显得更为重要……如要想成为一名合格的管理者，除具备专业知识、管理技能、领导艺术外，还必须掌握感召吸引、面试甄别、绩效管理、岗位职责梳理等 HR 管理的技能。因为，一个企业的人力资源管理工作的成效，取决于直线经理在人力资源管理方面的意识和作为，如果直线经理都具备一定的人力资源管理理念和方法，企业的综合效益将提升 40%！

课程收益：

- 促进直线经理建立新的人力资源观念，清晰直线经理的角色定位，明确部门管人工作中的职责与分工；
- 为非人力资源部门的经理以下简称直线经理、提供通俗易懂，而又实用的人力资源管理

基础知识，使非人部门管理事半功倍；

- 为做好部门人才的选、育、用、留，提供可操作性的方法与技巧，确保其学以致用，帮助企业迅速构建高绩效的团队；
- 让直线经理处理部门内日常管人问题时，有切实可行、拿来就用的工具和方法；
- 提高管理者个人人力资源管理水平和能力，实现组织人力资本的核心竞争力。

课程时间：1—2天，6小时/天

课程对象：公司高、中、基层管理人员

课程方式：行动学习（个人联想+小组优选+分组PK）+情景体验+案例解析+角色扮演+暗喻类比

课程大纲

问题导入：

1. 什么是管理
2. 如何学习管理、
3. 什么是人力资源管理、
4. 直线经理与人力资源经理如何定位与分工

第一讲：选对人——我想要什么样的人？

一、择偶（选人）标准：萝卜理论

1. 家族盘点：有勇气和底气，以巧妙的方式展示当前的真实和未来的前景

- 1) 工作分析与胜任素质提取
- 2) 优化岗位职责说明（JD）
- 3) 还原工作场景和任务

2. 好配偶冰山模型：筛选三观一致的人

1) 清晰自我文化与要求资格，构建候选人素质模型，明确如何取舍条件

2) 岗位分析、能力定义

3) 问题设计、行为观察、量化评估

工具：霍兰德职业兴趣测评与分析解读

3. 感召吸引：宴请、家访、报班等 36 计

二、面试如相亲

互动：面试中如何不露痕迹地把符合团队发展要求的新生代候选人筛选出来？如何借助测评

工具识别与管理风格匹配的候选人？

1. 结构化、非结构化、半结构化面试法

2. 情景模拟法

3. 无领导小组讨论

4. 公文筐

5. 想考察什么？问题分类举例、专业和非专业提问对比

6. 看人不走眼的关键：面试观察微表情、语气语调和肢体动作。投射出候选人的内心真实想法。

7. 事实胜于雄辩：行为分析与关键绩效行为

1) 聚焦关键行为和能力

2) 能力的优先级和排序

三、行为面试的问题设计

1. 行为面试的提问技巧

1) 问过去不问将来

2) 问真实不做假设

3) 反复要求对方举例

4) 留意细节查六要素

2. 行为面试的追问技巧

1) 对候选人回答进行评判

2) 留意所回答内容的细节

现场演练：胜任素质提取+提问技巧+追问技巧

3) 如何识别假行为

4) 如何识别模糊行为

5) 总结行为面试的提问和追问技巧

三、压力面试-情绪管理

四、人才面试选拔误区

1. 避免第一印象

2. 经验定式

3. 寻找“超人”

4. 追求相似

五、练就火眼金睛甄别最适合的人

案例导入：面试官的水平代表企业形象和品牌价值。

1. 面试官的权威性

1) 举止大方

2) 情绪稳定

3) 正式语境

4) 目光接触

2. 面试官的宜人性

1) 平等意识

2) 积极预期

3) 表情真实

4) 情绪互动

3. 面试官的公正性

1) 流程规范

2) 行为规范

3) 标准问题

4) 逐项评分

4. 面试官的专业性

1) 引导方向

2) 聚焦话题

3) 价值发掘

4) 绩效预测

案例：都很好时，选哪个？

讨论：看好的人薪酬要求太高，怎么办？

头脑风暴：人力资源部找的人都不合适，怎么办？

第二讲：慎用人——为了提升部门的绩效使用好本部门的员工

一、人才盘点

1. 你拥有多少下属

2. 你有多少人才

3. 盘点你的资源

4. 制定用人规划

二、人岗匹配

1. 《岗位说明书》如何撰写

案例：某职位岗位职责的模板

2. 基于岗位的工作分析

3. 新员工入职培训误区及解决办法

三、分工授权

1. 分工：发现优势，用人所长

性格测评：不同性格类型可以挑战的工作机会

2. 授权：不教会徒弟，会累死师傅，关键是做不大

工具：决策权限表

四、同居领证

1. 靠试婚成本有多高，风险有多大

2. 蜜月期的冷静思考

3. 劳动合同如何签订

五、绩效管理

1. 部门为什么要考核

案例：外企和民企的业务员状态对比

头脑风暴：分析部门共性问题，集体共创解决之道

2. 考核指标选择应避免的误区

误区之一：认为绩效管理是人力资源部或企管办的事，跟我无关

误区之二：认为绩效管理=绩效评价(考核)

误区之三：力图将部门管理的方方面面纳入绩效管理的范畴

误区之四：重考核，轻计划，更轻辅导

误区之五：考核结果应用上，过于局限于与薪酬的挂钩，忽略了绩效结果在其它方面的应用，更忽略了绩效结果的提升过程。

误区之六：过于注重考核过程的财务数据计算精确，忽略绩效考核的导向作用

误区之七：过于追求指标的量化，轻视定性指标的作用，否认主观因素在绩效评价中的积极作用

误区之八：对推行绩效管理的效果抱有不切实际的幻想

误区之九：急功近利、追求完美。非专业，没支持，不能持之以恒

3. 绩效目标来源

- 1) 公司战略和部门目标
- 2) 内、外部客户需求
- 3) 应负责任

案例：什么行为表现未来可能是好“伴侣”？

第三讲：育成才----为了部门的发展培养教育好本部门的员工

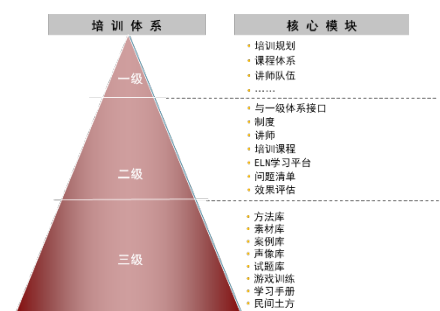
一、培训体系搭建

1. 部门培训需求

- 1) 部门业绩目标与现状差距
- 2) 岗位要求与员工能力差距

2. 培训结果如何转化

- 1) 撰写培训心得
- 2) 召开培训座谈
- 3) 制定行动计划
- 4) 跟踪与辅导



5) 成果认定与发表

6) 继续改进与提高

依据组织培养体系，建立人才培养体系

二、育人之道

1. 部门经理做好“教练”

1) 教练教什么

2) 教练的四种能力

3) 教练五步

2. 部门经理是培育下属的重要责任人

1) 为什么要培育部属

2) 培育下属的思想障碍

3) 培育下属的共性问题

a 如何带新兵

b 如何培养 90 后的下属

c 如何提升问题员工的能力

d 下属怎么教也学不会怎么办？

e 下属能力很强，如何培养？

f 下属是老员工，如何培养？

3. 培育员工的基本方法

1) OJT 工作中培训(On the Job Training)

2) Off-JT 工作外培训(Off the Job Training)

3) S.D 自我发展(Self Development)

三、工作教导的四步骤

1. 我说给你听
2. 我做给你看
3. 你说给我听
4. 你做给我看

第四讲：留住人——为正常稳定的经营运作留住本部门的员工

问题导入：员工流失的成本

一、部门人事危机

1. 绩效不佳

工具：盖洛普公司敬业度 Q12 调查表

2. 人员流动

- 1) 外柔：离职不离心

2) 内刚：不胜任员工，怎样淘汰

a 不胜任员工给予什么样的机会

b 不胜任工作认定的定量化与定性化处理

c 不胜任工作认定的证据化、流程化、表单化管理

二、三年之痛：职业规划

1. 员工发展计划

2. 为员工成长选择一个成功的方向

3. 帮助员工跨越在职业生涯进程中沟沟坎坎

4. 协助员工渡过与职业生涯平行的家庭生活周期中的困难

- 1) 家庭生活周期规律

2) 管理工作的重点

三、七年之痒：员工激励留用路线图

1. 情感激励要点和形式

1) 愿景感召：目标激励要长远

2) 文化留人

案例：用人的真谛：“认同、互补、匹配”

3) 榜样激励

4) 荣誉激励

模型：教育心理学“皮格马翁效应”

5) 事业留人

6) 培训激励：学习留人

案例：衡量员工发展的两把尺子：想不想做，会不会做

7) 赏识激励：认可的魅力

案例：你可以不知道下属的短处，但你一定要知道下属的长处

8) 员工体验

9) 发展空间

案例：因企业而来，却因主管而走

2. 物质激励效用下降

1) 薪酬体系原则

a 外部竞争性

b 和战略相符

c 内部公平性

2) 福利待遇

3) 机制保障

3. 储备与接替

案例：AB角和候选人计划

结语：马斯洛的改变流程

【课程回顾、列行动计划表、统分祝贺、感言合影】