

《非人力资源经理的人力资源管理》

课程背景：

企业持续增长方程式是什么？企业成功=战略*组织能力是大家普遍达成的共识，战略和组织能力相互作用，对于企业来说，战略和组织能力都要强，必须均衡发展。好的战略每个企业都会有，但是很容易被模仿，而优秀的组织能力却很难被轻易模仿，这是企业的核心竞争力，它可以放大组织整体优势，提高企业成功的机会。因此人力资源成为当之无愧的企业管理者的一号工程，而管理者是真正的第一人力资源经理，越是成熟的管理者对组织发展发挥的作用越大，但是在实际的日常的管理中，管理者却往往普遍存在诸多困惑：

- 1、用什么机制推动组织能力发展？
- 2、新管理者如何快速落地？
- 3、如何对员工进行选、育、激、留、汰？
- 4、管理者如何进行自我管理和自我提升？

本课程结合国内一线大厂的实操经验，帮助促进团队管理者建立新的管理者角色认知，确保其学以致用，帮助企业管理者快速成长，迅速构建高绩效的团队。

课程目标：

清晰管理者的使命和角色，让整个组织始终聚焦核心工作
学会管理者的选育激留汰，确保重要管理动作落实到位
解决八个常见管理难题，为组织发展排除障碍
掌握四个必备的管理工具，让组织实现自我进化和迭代

课程对象：企业各级管理者

课程时间：2天，6小时/天

课程方式：小组讨论与PK+分组训练+情景模拟+案例研讨+视频播放+互动游戏

课程大纲

导入：员工离职或者绩效不佳是谁的责任？管理者还是HR？

一、踏上管理之路，管理者角色转变

1. 角色认知：我-我们，个人-公司
2. 精力分配或核心任务：事-人；当下-未来；局部-全局
3. 关键能力：专业-管理、专家-管理者
4. 管理者的六个画像

二、重视HR管理，非人部门管理都事半功倍

三、人力资源管理中非人部门与HR部门的职责分工

实战演练：

- 1) 自己作为管理者照镜子；
- 2) 最希望提升学习的点

第一讲：选对人——组织能力的起点

案例：盲目招聘带来的惨痛教训

工具：促人才全景图

一、人才需求：以业务战略为终局的人才战略

1. 关键岗位界定
2. 胜任力标准确定
3. 数量需求预测

二、人才搜寻：选择效率最高的招聘渠道

工具：简历漏斗

三、人才鉴别：利用工具鉴别合适人才

讨论：人才招聘的标准是什么

面试工具：STAR 面试技术、5w1H

演练：STAR 练习

四、决定录用：锁定心仪候选人不流失

1. 心仪人选“反营销”
2. 入职前的细节管理

五、人才落地：新人融入罗盘促落地

1. 新人融入
2. 新人评估

工具：新人融入罗盘、新人评估

六、招聘复盘

工具：招聘复盘表

第二讲：培养人——学习型组织建立者

导入：管理者培养人会教会徒弟饿死师傅吗？

——企业文化是构建学习型组织的基础和关键

一、打造学习型组织，管理者的艺术

1. 自我超越
2. 心智模式
3. 共同愿景
4. 团队学习

二、学习型组织的氛围营造

1. 管理者带头授课
2. 师徒带教文化
3. 定期学习分享
4. 最佳经验萃取

三、学习型组织的练兵机制

1. 定期轮岗
2. 项目历练
3. 战役锻炼

四、核心人才发展的两大利器

1. GROW 教练辅导模型

- 1) G-员工需要达到的成果
- 2) R-现在发生的问题
- 3) 有哪些方法选择
- 4) W-采取的行动

演练：如何进行员工教练\辅导十六字方针

2. IDP 个人发展计划

管理实战场景三：完成一份个人发展计划

第四讲：激发人——全面激励的落实者

一、高绩效团队=动力 X 能力

——动力与能力的互动模式

二、三大激励理论

1. 马斯洛的需求理论
2. 赫茨伯格的双因素理论
3. CARE 员工激励模型

互动：动力理解的小测试

三、人才晋升激励

1. 晋升理念
2. 晋升流程
3. 晋升误区

四、薪酬福利激励

1. 薪酬激励理念
2. 福利关爱
3. 薪酬激励误区

五、日常管理激励

1. 培养信心

- 1) 积极预期
- 2) 小胜即庆
- 3) 实时鼓励

2. 工作结构设计

- 1) 组织结构设计
- 2) 人尽其才
- 3) 人岗匹配

3. 及时认可

- 1) 口头认可
- 2) 书面认可

4. 领导风格的转换

- 1) 指令型
- 2) 教练型
- 3) 支持型
- 4) 成就取向型

5. 合理授权激发潜力

- 1) 确定授权范围
- 2) 确定授权依据
- 3) 授权三种方式
- 4) 授权注意事项

视频材料：阿里高管激励方式

现场互动：激励技巧的自我评估（雷达图的绘制）

六、帮助员工自我实现的职业生涯规划

1. 职业生涯规划模型
2. 员工职业生涯规划

管理实战场景四：95后员工，怎么激励？

第四讲：留住人——团队运营的总导演

一、团队运营大图

讨论：哪些是我们要留的人？

2. 完美团队的运营理念

3. 完美团队的运营大图

- 1) 营造团队氛围
- 2) 推动绩效管理
- 3) 汰换不合适员工

4) 必要的风险控制

二、营造团队氛围

1. 利用沟通建立信任

信任公式：信任=可信度 X 可靠度 X 可亲度 ÷ 自私度

1) 一对一沟通五步法

第一步：开启讨论

第二步：澄清问题

第三步：发展方案

第四步：达成共识

第五步：总结讨论

2) 遵守沟通五个原则

基本原则 1：维护自尊,加强自信

基本原则 2：仔细聆听，表示同理

基本原则 3：寻求帮助，鼓励参与

基本原则 4：分享观点，传情达理(建立信任)

基本原则 5：给予支持，鼓励承担。

3) 塑造团队共同语言

4) 抓住关键沟通场景——晨会、周会、月会、季度会、全员会

团队沟通工具：圆桌会、共创会、裸心会、群复盘会

2. 明确团队行为规则

3. 打造走心团队活动

工具：团队成员动态观察表

管理实战场景五：当一名员工向你抱怨另一名员工时，你怎么办？

三、推动绩效管理

讨论：绩效管理是什么？痛点有哪些？

工具：管理者绩效管理闭环

1. 目标设定

1) 分解逻辑

2) 设定流程

3) smart 原则

2. 绩效管理——辅导、考核、应用

工具：KPI、OKR、BSC、PBC

管理实战场景六：三分钟敏捷绩效管理

四、汰换不合适员工

讨论：你解聘过的或看到过被解雇同学的特点？你喜欢的同事是什么样的？

案例：离职数据分析

1) 解聘目的：送什么样的人出去

2) 解聘流程：培训、调岗、解聘

3) 解聘策略：解聘沟通要有情理法

管理实战场景七：离职面谈大 PK

五、必要的风险控制

1. 坚守团队高压线

2. 用组织治理做流程控制

3. 劳动纠纷处理分工策略

4. 常用劳动法律法规解析

第五讲：“锻炼”人——团队管理的核武器

一、管理者的自我进化

1. 抓住重要管理节点

2. 管理者的自我进化

- 1) 揪头发，培养见木又见林的系统思维
 - 2) 照镜子，定位客观真实的团队和自己
 - 3) 闻味道，确保团队有相同的底层特质
3. 管理者的实战历练

二、管理者必备的管理工具

1. 问题解决与分析

- 1) 5W2H
- 2) 逻辑层次

2. 目标管理法

- 1) PDCA 工作法
- 2) 复盘工作法

管理实战场景八：当你和同为管理者的同事发生冲突时？