

非人力资源的人力资源管理

主讲：胡金华

课程目的

- 1、使直线经理建立对人力资源管理的正确的认知，真正认识到自身所担负的人力资源管理使命与责任，从而与人力资源部门密切配合，推动企业人力资源管理工作。
- 2、掌握人才面试选拔的技能，帮助管理者招聘到符合岗位要求的优秀的人才。
- 3、通晓绩效管理的工具与方法，通过制定目标、分解目标、业绩辅导、业绩评价、绩效改进等一系列工作，带领团队创造高绩效。
- 4、通过对员工日常的培育与工作指导，促进员工不断成长与进步，打造一支优秀的团队。
- 5、对员工进行有效地领导与激励，激发员工积极性，挖掘员工潜力，留住优秀人才，使得人力资源产出最大化。

课程时长：

2天 pm9:00—12:00 pm14:00-17:00

课程大纲：

第一讲：认知人力资源管理

一、企业发展与人力资源管理

1. 人力资源管理对企业经营的作用

2. 人力资源管理体系解析

二、直线经理为何必须掌握人力资源管理

1、管理者的核心使命

2、直线经理掌握人力资源管理的好处

三、企业人力资源管理的角色分工

1. 企业各层级人力资源管理的角色分工

2. HR 部门与直线经理的人力资源职责与分工

第二讲：选才——如何甄选下属

讨论：选人重要还是培养人重要？

一、选错人将付出的代价

二、招聘成功的四大关键环节

1. 人力资源规划是前提

2. 职位分析是基础

3. 招聘策略是保证

4. 面试考核是关键

思考：如何识别真正的岗位空缺？

三、招聘选人的三个匹配

1. 人与岗位匹配

2. 人与团队匹配

3. 人与组织匹配

四、面试维度与胜任力模型

1. 胜任力冰山解析

2. 确定面试维度的两个方向

五、结构化面试与非结构化面试

1. 什么是结构化与非结构化面试

2. 结构化面试特点

六、结构化面试六步法

1. 确定面试的维度与权重

2. 编写各面试维度的详细定义说明

3. 根据面试维度、权重及定义说明，编制评分表格

4. 根据面试维度，设计面试问题

5. 组建面试小组，确定主考人，对所有面试考官进行培训

6. 现场实施结构化面试，并及时登记面试评价表

七、行为面试法

1. 什么是行为面试

2. 为什么行为面试可保持较高的真实度

3. 行为面试 STAR 及 FACT 法则

5. 行为面试的有关技巧

八、招聘面试中的实战技巧

1. 有效面试的几个关键阶段

2. 结构化面试各阶段的时间分配

3. 以行为事件为核心的结构化面试技巧

- 1) 如何通过 STAR 挖掘细节

- 2) 如何判断行为事件的真假
- 3) 如何判定对方在撒谎
- 4) 对各类行为面试回答的解析
4. 面试中其它类型问题的应用
5. 如何结束面谈
6. 如何进行面试的评估

九、对关键职位的附加测评手段

1. 心理测评
2. 无领导小组讨论
3. 文件筐测试
4. 角色扮演
5. 案例分析
6. 团队活动

第三讲：用才——如何推进绩效管理

一、绩效与绩效管理

1. 绩效、绩效管理与绩效考核
2. 战略性绩效管理模型
3. 主要的绩效管理工具

二、企业级目标的制定

1. 利用鱼骨图从组织战略提取 KPI 指标
 - 1) KPI 绩效指标体系建立的步骤
 - 2) KPI 提取过程的四个维度

2. 利用 BSC 从组织战略提取 KPI 指标

1) 平衡记分卡的逻辑框架：战略地图

2) 四种不同的客户价值主张

三、部门及岗位目标的分解

1. 基于 KPI 的绩效指标体系

2. 绩效指标分解矩阵

3. 三种绩效指标分解方式

4. 从部门职责提取 KPI 的步骤

5. 目标沟通与对话

1) 如何确定下属岗位的目标

2) 与下属目标沟通的要点

四、绩效辅导与实施

1. 绩效管理过程中的两类循环

2. 绩效辅导的方式

1) 具体指示型

2) 方向引导型

3) 鼓励型

3. 绩效检视问话模版

4. 4C 绩效辅导面

5. 绩效辅导过程中的激励

6. 指出下属不足的方法

1) 三明治法

2) BEST 法

五、绩效评估与绩效面谈

1. 绩效面谈的总原则
2. 绩效面谈的八个步骤
3. 如何制定绩效改进计划

第四讲：育才——部属培育与指导

一、正确的人才培育理念与认识

1. 正确的人才培育理念
2. 管理者不愿培育下属的原因
3. 人才培育三大支柱
4. 为什么说直线经理是下属培养的第一责任人

二、如何确定下属的培训需求

1. 人才培育的冰山原理
2. 部属培育的目标定位
3. 部属培训需求的来源

1) 工作分析

2) 绩效诊断

3) 组织分析

4) 生涯分析

三、部属培育与工作指导的三大手法

1. 教导示范式

2. 教练启发式

3. 案例培训法

四、纠正下属不良行为的十大步骤

五、组织内部建立复制文化的七个步骤

第五讲：留才——有效领导与激励

一、管理与领导

1. 管理与领导的区别

2. 领导者能力结构

二、情境领导与下属成熟度

1. 情境领导的四种风格

2. 让一个对不同成熟度的下属实施有效领导

三、员工有效激励模型

四、激励理论及应用

五、三大激励模式

1. 诱因激励

2. 恐惧激励

3. 人性激励

六、管理者非物质激励设计

1. 如何建立管理者激励菜谱

2. 搭建团队激励“四台”

七、管理者如何留住人才

1. 从薪酬架构分析留才策略

2. 五大留才方式

3. 各阶段留才重点

4. 如何做好员工的离职面谈

八、管理者十大人才素养

备注：本课程将根据企业实际培训需求予以适当调整，形成唯一的解决方案。