

非人力资源经理的人力资源管理

——管理者的选育用留

(2023 新版)

讲师：陈琦

【课程背景】

企业的非人力资源部门的直线经理往往存在一些关于人力资源管理的观念上的误区：

首先，直线经理往往忙于专业工作，忙于业务工作，而错误地认为人力资源工作是人力资源部门的事情，与己无关。

其次，直线经理对人力资源管理的有关规定和 workflow 漠不关心，认为这不是自己的业务范畴，所以经常不自觉地做出有悖人力资源管理规定的事情。

另外，在人力资源管理操作中，大多数直线经理对人力资源的规划预测人员储备、员工感受等关注较少，只是到了职位空缺时才追着人力资源部门要人，认为人员不足影响工作等问题出现都是人力资源部门的责任。

以上这些观念误区容易导致其对人力资源部门的过分依赖，弱化了直线经理对员工管理的主导作用，致使员工关系恶化，出现员工满意度降低且流失率增加，难以保证员工管理的有效性。

管理大师彼得·德鲁克说过：“管理员工是直线经理的职责。”

- 直线经理与人力资源部的职责如何划分？
- 直线经理和人力资源部门相配合的接合点在哪里？
- 直线经理应该学会哪些必备的人力资源管理知识？
- 直线经理如何去打造一支高绩效的团队？
- 如何关注任务的时候，同时也关注员工的情感与成长？

直线经理从来都是企业的中坚力量，除了具备业务管理能力外，还要做好本部门人员的识别选拔、培育辅导、绩效管理、员工激励等几个方面，带领他们去完成本部门的任务目标。

基于这样的背景，我们设计开发《非人力资源经理的人力资源管理》课程，旨在提升非人力资源部门的直线经理的管理技能，进而提升部门的整体绩效。

【课程配套书籍】

《非人力资源经理的人力资源管理》

【课程目的】

各部门非人力资源管理者将在课程结束后的人员管理中树立正确的人力资源管理观，且运用关键“选育用留”的人力资源管理方法和工具，提升员工和部门的工作效率，以此获取部门核心竞争力。

【课程收益】

- 掌握基本的、实用的、关键的人力资源管理方法
- 学会并运用竞争优势的方法，提升部门人力资源管理技能
- 对 HR 有全局、深入理解，并能够结合自身工作找到改进重点
- 提高部门工作效率和部门业绩，以实现企业整体目标，获取独一无二的竞争优势

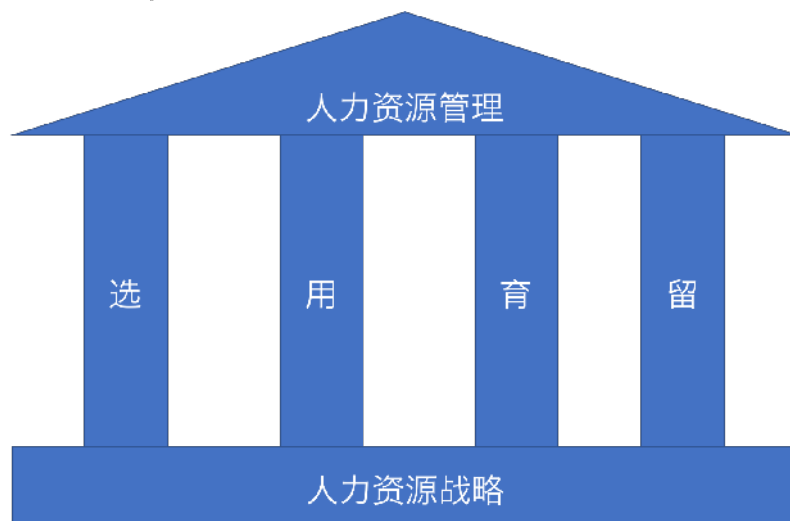
【学员对象】

企业中高层经理、部门主管等

【授课方式】

系统讲解、个案分析，方法指导，学员实务演练，思考题和测验，互动问答

【课程框架】



【授课时长】

2天，12小时

【授课风格】

气场十足，易学易懂，实用性强，能在最短的时间里捕捉学员的需求点，擅于运用多元化的训练方法，将理论知识演绎得生动易懂，学员的关注度高，不感枯燥，深受学员喜爱。

【课程内容】

引言篇：非人管理与企业战略

- 1、 企业三级组织的工作核心
- 2、 企业战略的描述
- 3、 企业战略 vs 人力资源战略
- 互动：企业人才发展战略的定位

基础篇：非人管理与人力资源

一、重新认识人力资源

- 1、人力资源是什么？
 - 什么是人本管理
 - 人力资源优势理论
 - 互动：非人部门与人力资源部门职责上的区别
 - 2、人力资源管理趋势
 - 3、现代管理者的人力资源管理工作
 - 案例：某标杆企业的直线经理的氧气项目报告启示
 - 优秀非人管理者的管理哲学
 - 4、企业非人必重必行的“十项第一”
- ### 二、优秀管理者的日常管理工作
- 案例：“七大角色”定位

技能篇 非人管理与选用育留

(一) 管理“选”人 Recruitment ——慧眼识才、招贤纳士

- 1、选人的亮点工作
 - 讨论：相马 vs 赛马
 - 案例：一家企业 ABCD 候选人的副经理争议
- 2、人才四力模型之“核能”与“潜能”
 - 案例：谷子地的招聘面试
- 3、选人荐人的六项修炼——结构化面试技巧
 - 方法：“望闻问切”中医法
 - 互动：面试提问的技巧
- 4、选人荐人的三种人力资源方法
 - 工具：工作动机的公式
- 5、人才识才的未来趋势
 - 1) 每个人都从事招聘
 - 2) 慢工出人才
 - 3) 只聘用比自己优秀的人
 - 4) 给人才一个加入的理由

(二) 管理“用”人 Appointment ——适岗适才、把握核心

- 案例：非人管理者的“生存执照”
- 1、管理用人的两大原则
 - 视频案例：《琅琊榜》的用人启示
 - 互动案例：AB 过桥
 - 点评：切勿个人英雄主义&合理运用团队
- 2、管理用人的新境界
 - 测试：管理干预用人水平测评
 - 点评：六大干预水平的用人场景
- 3、管理用人的基础——工作分析
 - 工作分析在非人部门的作用
 - 方法：工作分析内容 5W1H
 - 工具：工作分析九宫格
 - 点评：非人部门如何定员编制
- 4、非人的绩效管理
 - 图示：绩效管理常用工具
 - 讨论：绩效 BSC 实践过程的得失
- 5、绩效管理成功的关键
- 6、全员绩效管理的目的与考核体系的选择
 - 1) 战略目的与关键绩效考核 KPI
 - 2) 管理目的与目标管理 MBO
 - 3) 管理目的与关键事务、任务管理 OKR /KAR
 - 4) 强调履行职责、运作流程的 PRI 指标
 - 5) 体现公司价值观、核心竞争力与生存指标的 NNI
 - 6) 发展目的与检视员工素养与岗位履职能力的指标 PCI、心态指标 WAI
- 7、绩效面谈
 - 绩效面谈：正确评价下属中的业绩
 - 工具：绩效改进报告
 - 绩效面谈的原则、环境准备、步骤与技巧
 - 案例：如何与下属商讨改进
 - 案例：如何改进下属的不良行为
 - 视频：如何有效地责备下属
 - 工具：如何避免考核结果平均化
 - 演练：如何在绩效辅导中进行有效面谈反馈

(三) 管理“育”人 Education ——创造佳绩、成就下属

- 案例：忙碌的丁主任的痛苦事
- 研讨：育人强调“教练”还是“导师”？

1、培训效果转化

- 分享：正态分布培训与幂律分布培训的区别
 - 激化：将培训进行转移
 - 案例：专业技能有效传承——埃里克森培训法
 - 工具：培训后效果强化方案
 - 研讨：部门可开展的培训内容与形式
- 2、培训榜样的作用
- 讨论：下属需要辅导的信号
 - 方法：十二项不花钱的育人方法
- 3、企业内部培训的生态圈建设
- 案例：培训生态圈“铁三角”
 - 三人行：培训三人选拔
 - 系统课件：需求来源的课件
 - 有效执行：四步开发法
- 4、OJT 在岗培训的趋势
- 案例：马甸的培训经历
 - 方法：教练的技能育人
 - 工具：OJT 自检表
 - 演练：在岗教练

(四) 管理“留”人 Detainment ——激励机制、留住人才

- 一、员工留人重在留心
- 图示：员工的十大内心需求
 - 工具；员工挽留三叶草模型
- 二、员工激励
- 研讨：化腐朽为神奇的策略
 - 在下属失误时表达期望
 - 用期望创造生产力
 - 寄予期望，因人而异
 - 研讨：新生代员工怎么激励？老员工怎么激励？核心员工怎么挽留？
 - 方法：员工认同与激励的六大场景运用
- 三、员工的留人措施
- 不同阶段的员工的留人措施
 - 案例：正向激励留人 vs 负向激励留人
 - 员工职业生涯规划