

## 《非人力资源经理的人力资源管理》

主讲：闫明

### 一、培训背景：

当今社会，各行各业的企业之间的竞争越来越激烈。而企业之间的竞争，不仅是人才的竞争，更是企业人力资源管理的竞争。

知识经济时代已经发生了巨大的变化，所有管理对象的自我意识，比任何一个时代都更加的觉醒。如果在管理当中，仍然用过去比较传统的、比较硬的管理方法——推式管理效果不会太好。因而，需要实施比较人性化的管理——拉式的管理，即通过有效激发和激励员工的内在潜能，从而达到个人的成长与企业同步成长的目标。

### 二、预期效果：

- 1、掌握人力资源管理四大模块的基础知识
- 2、学习利用人力资源管理的人力资源的各种技术工具
- 3、了解非人资部门常用的人力资源管理知识
- 4、了解非人资部门和人资部门之间在人资管理方面的责权区别
- 5、懂得配合人力资源部门的人力管理工作

### 三、培训对象：

主管、部门经理、项目负责人、副总等中高管理人员

### 四、授课时间：

**1—2天（1天6课时）**

### 五、课程大纲：（根据企业具体情况适当挑战课程）

#### 第一讲：人本管理 顺应时势（上）

##### 1、管人理事与管事理人

通过理人来达到管事的目的

##### 2、怎么理解“理人”——人本管理

所谓理人，分为三个层次

关注、关心、关爱

### 3、人力资源管理的 6P 理论

什么是人力资源管理

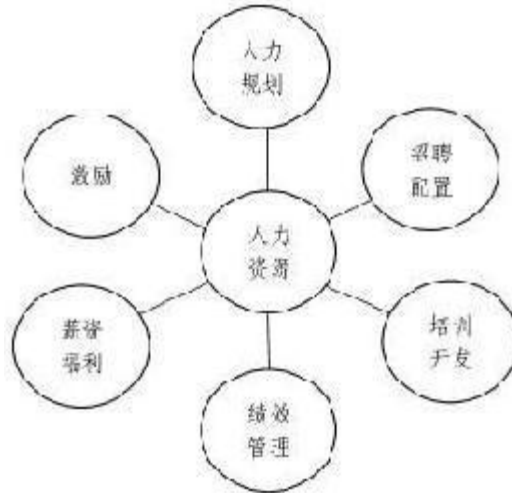


图 1-1 人力资源

管理的六个方面

### 4、员工关系的管理

同素异构原理

主观能动原理

### 第二讲：人本管理 顺应时势（下）

#### 1、直线经理是第一责任人

##### 华为的观点——

人力资源管理不只是人力资源管理部门的工作，而且是全体管理者的职责。各部门管理者有责任记录、指导、支持、激励与合理评价下属人员的工作，负有帮助下属人员成长的责任。下属人员才干的发挥与对优秀人才的推荐，是决定管理者的升迁与人事待遇的重要因素。

#### 职位分析的重要性

#### 2、Q12 咨询

首先打破一切常规

- 1) 我知道对我工作的要求
- 2) 我有做好我的工作所需要的材料和设备
- 3) 在我工作中，我每天有机会做我最擅长做的事

4) . . . . .

### 3、职位分析

主要分析两个内容：

- 1) 职位描述
- 2) 职位规范

### 4、人本管理

何为以人为本：

- 1) 了解人性的特点
- 2) 满足必要的需求
- 3) 基于员工的决策
- 4) 支持员工的发展

### 5、员工的分类管理

活泼型（相对应的管理对策）

力量型（相对应的管理对策）

和平型（相对应的管理对策）

完美性（相对应的管理对策）

用人之长，你将无不可用之才；用人之短你将无可用人。

### 6、员工盘点

主要盘点两个方面的内容：

要分析每个员工的现实表现，包括业绩、能力、态度；

主要是分析每一个员工将来的发展潜力。

人力资源盘点了解员工队伍

- 制定流程
- 制定标准
- 考察前期绩效
- 分析现有分工
- 判断发展潜能
- 提出整合方案



图 2-3 员工盘点的流程和方法

### 第三讲：实战选才 招贤纳士（上）

#### 1、如何招录到优秀的人才

- 1) 招募
- 2) 甄选

#### 2、结构化招聘

- 1) 操作流程结构化
- 2) 考核要素结构化
- 3) 考察试题结构化
- 4) 评分标准结构化
- 5) 考试队伍结构化
- 6) 考场选择与布置结构化

#### 3、以实战为核心的招聘方法

##### 1) 现场操作法

现场操作法，即为企业里的很多岗位特别是一线岗位招聘人才，都可以在现场操作。

##### 2) 角色扮演法

角色扮演法，就是提供真实的场景或者非常类似的场景，观察应聘者的反应

##### 3) 案例分析法

##### 4) 体验活动法

在面试当中未必表现最好的人最终能被录用，因为企业可能更看重团队合作能力。所以应聘者不只要表现自己，还要和其他成员合作。

##### 5) 评价中心法

选才一定

是要以实战为核心。

#### 4、行为逻辑面

试

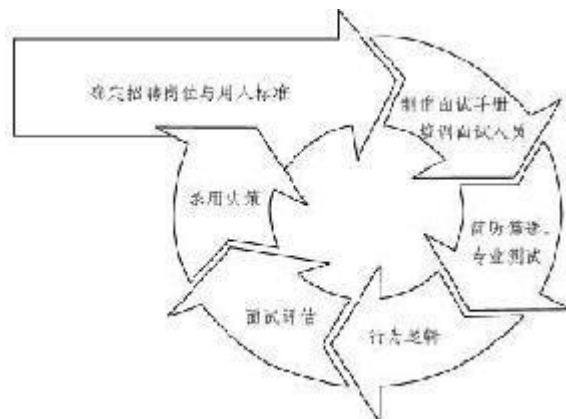


图 3-1 行为逻辑面试的流程

## 第四讲 实战选才 招贤纳士（下）

### 1、招聘的六个维度

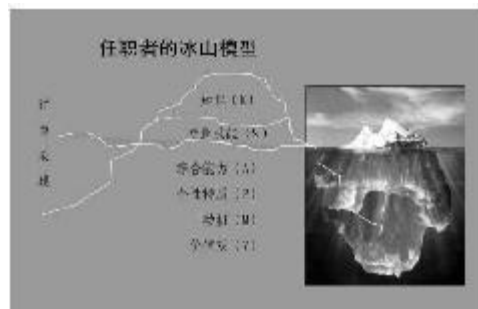


图 4-1 任职者冰山

模型

### 2、考察六个维度的方式

如何考察“K”“S”“A”

如何考察“P”

诸葛亮的识人七法

### 3、成功者和领导者应具备的特质

第一，正面能量；第二，激发他人；第三，当机立断；第四，高效执行。

案例剖析与分享

### 3、如何考察“M”“V”

“M”动机，“V”价值观

### 4、确定岗位的考核维度

在面试中，一般不超过 5 个面试的维度，平均一个维度的问题不超过 3 个。