

# 非人力资源经理的人力资源管理

## ——管理者的选育用留

-----讲师 徐栋梁

### 【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行为。

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，老师设计开发《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“选用育留”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

**【课程对象】** 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

**【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、企业战略的理解
- 3、企业战略 vs 人力资源战略
- 4、IBR 人才促进经营模型

- [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？

###### 1) 什么是人本管理

###### 2) 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：某标杆企业的部门人员管理报告](#)

##### 1) 优秀非人管理者的管理哲学

##### 4、企业非人必重必行的 5 项用人法则

## 二、优秀管理者的日常管理工作

案例+讨论：你是如何进行日常管理的

### 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：一个关键岗位的候选人之争

##### 2、人才四力模型之“核能”与“潜能”

视频欣赏：《黑衣人》如何选择潜能型人才

##### 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

投射实验

##### 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

##### 6、人才标准与画像

#### 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

故事：汉高祖刘邦的用人启示

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

1)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

## 7、绩效面谈

1)绩效面谈：正确评价下属中的业绩

工具：绩效改进报告

2)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

工具：如何避免考核结果平均化

3)演练：如何在绩效辅导中进行有效面谈反馈

工具：GROWS 模型

案例：小李的成长与辅导

## 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”

1)三人行：培训三人选拔

2)系统课件：需求来源的课件

3)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

引导：员工的十大内心需求

二、员工激励

研讨：化腐朽为神奇的策略

1、在下属失误时表达期望

2、用期望创造生产力

3、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

#### 1、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

#### 2、员工职业生涯规划

### 五、如何淘汰不合格员工——裁人艺术

- (一) 部门负责人在劳动关系中的责任
- (二) 不良员工的行为表现
- (三) 员工忠诚度分析
- (四) 淘汰不合格员工的方法

- 1、合法、合理的思考
- 2、合情、合适的操作

## 徐栋梁老师简介

### 核心资质：

- 中国人民大学硕士研究生
- 壳牌中国人力资源经理&组织发展总监
- 马石油 **CHO**
- 上海鲸工网 **HRVP**
- **RAST** 驿站 (互联网社群 o2o) 创始人
- 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
- 青岛大学总裁班人力资源讲师
- 中国海洋大学 **EMBA** 班管理实战专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 18 年人力资源、企业运营管理经验
- 10 年培训经验
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师



### 讲师经历：

徐栋梁老师曾任职于壳牌中国、马石油、上海鲸工网工业品领域 B2B 平台、山东拉思特驿站社区 O2O 公司、中智、经邦股权等知名企业人力资源高管、合伙人、高级项目经

理等职务。

有近二十年的管理实战经验，十五年人力资源总经理、HRVP、高级咨询师从业经历，精通人力资源体系的各个环节，具备专业的分析、判断、处理问题的实战能力。十五年的外资企业、互联网企业、国内大型民营企业的实战经历，管理过 20000 人的规模的企业集团人力资源全面工作，有着丰富的企业变革、创新、从 0 到 1 的管理实战经验。

擅长人力资源体系建立，OD、TD 与 LD 体系建设，组织诊断与战略变革梳理，差异化薪酬定位与管理、绩效管理技术、三支柱变革等；企业管理方面擅长团队管理、企业变革与创新管理、管理者思维与工具提升、国有企业变革管理、团队执行力打造等多方位的课程、咨询辅导并落地实施。

**核心研究：**企业人力资源管理、中基层管理

**主讲课程：**

**1、人力资源管理系列：**《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《金牌面试官》《六维动态差异薪酬福利体系设计与落地》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》《敏捷绩效管理》《绩效技术训练》《大数据人力资源管理》《OD 速成记——组织发展总监全维度塑造》《TD 应该这样做》等

**2、管理实战系列：**《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织——绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫——教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导——教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力——战略与执行的力量》《职业化能力提升》《执行力密码——打造团队执行的法宝》

**3、实战微咨询系列：**《任职资格体系搭建项目》《岗位胜任力模型搭建项目》《岗位价值评估与分析项目》《OKR 体系搭建项目》《关键人才盘点与梯队建设项目》《内部人员晋升选拔项目》《战略厘清梳理分析项目》《三支柱建设项目》《薪酬、绩效体系建设项目》

**4、政策、国企改革系列：**《国有企业改革市场洞察与业务模式创新》《国有企业改革与新能源战略》《国有企业改革重点问题分析与探讨》

《国企改革下的人力资源三项变革设计与落地》《国有企业薪酬市场化管理与中长期激励设计》

### **授课风格：**

**1、 授课内容：**徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能有实际解决方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

**2、 注重实效：**实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

**3、 课堂气氛：**徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习学习中成长。

**4、 课后辅导：**学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

### **部分合作客户：**

#### **通信行业：**

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

#### **能源行业：**

国家电网、南方电网、登州电力、华能、中石油、中石化、加拿大石油、泰石油、港华燃气等

#### **金融行业：**

银行：平安银行、农业银行、浦发银行、青岛农行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等  
投资机构：黄淮海投资、松禾资本、青橙资本、上海子济资本、青岛创投基金等

**交通运输行业：**

东航、南航、深航、山东高速、招商局、森达美港运、顺丰、中通、EMS等

**实体产业：**

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、澳柯玛、可口可乐、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

**互联网、新零售、IT 及政府机构**

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运、山东保安集团等等

**授课现场剪辑（部分）：**



盐城国电绩效管理实操训练班



四川移动 任职资格体系搭建工作坊



襄阳联通非人+领导力培训



财智光华商学院 中高层管理者管理能力提升



西安移动业务领导力培训



咪咕科技 面试技术与背调技术训练



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑



阳泉移动 绩效管理如何有效落地



陕西铁通执行力打造+绩效管理能力提升



朝阳联通 储备人才管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



绵阳移动骨干转型综合能力提升



鄂旅投资集团人才盘点与梯队建设培训



平安银行组织能力提升培训



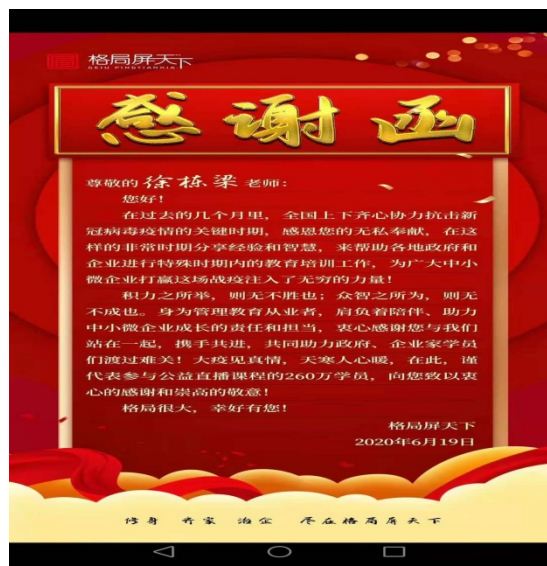
海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新



企业评价	机构评价
------	------

学员反馈



1组-吴辉

首先感谢徐老师这两天精彩的授课，通过这两天的学习，初步理清了人力资源管理的脉络，从理解公司战略进行战略解码，到公司的kpi和pbc的关系，再到绩效管理计划延伸到培养员工与其沟通交流帮助其提升能力，最后深入浅出的讲解了非人力资源经理的人力资源管理。通过学习，不仅找到了平时工作中一些方法的理论基础印证了正确性，也学会了一些工具能应用到工作中提高效率使工作更具科学性，更重要的破除了心中关于人力方面的疑惑，更清楚了在人力管理方面有哪些是我这个岗位需要做的，用什么方法去做！一组 吴辉

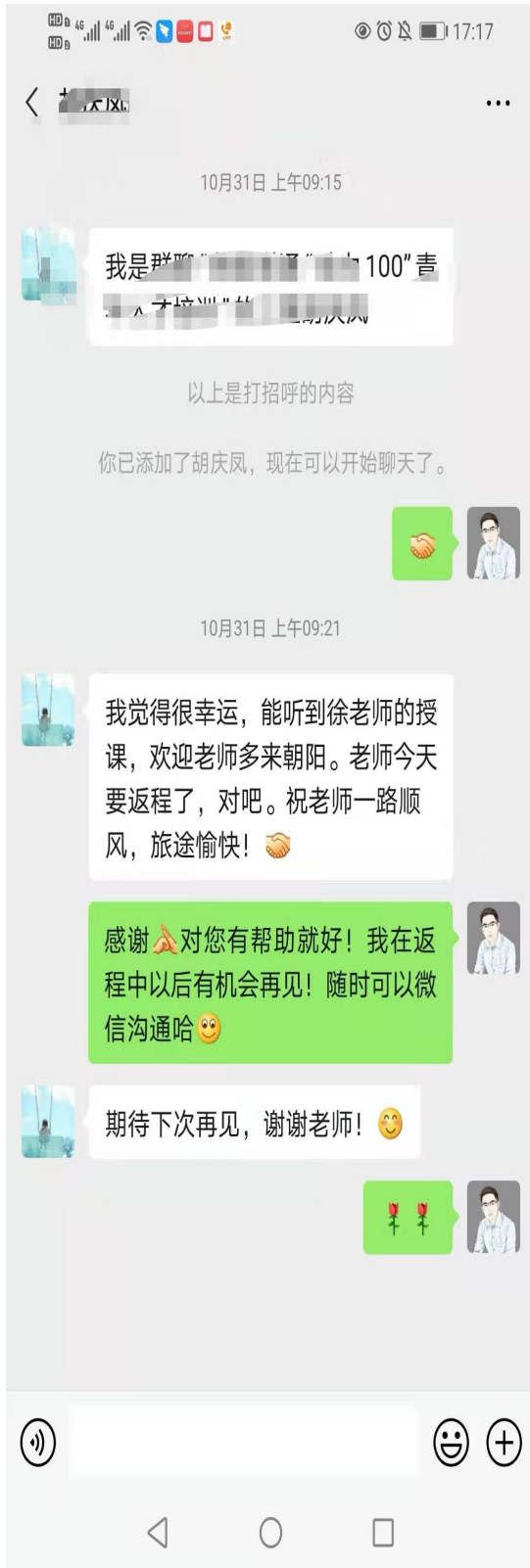


昨天 22:28



Input field for text or voice recording





课后辅导



