

《非人力资源部门的人力资源管理》

企业核心人才如何选、育、用、留

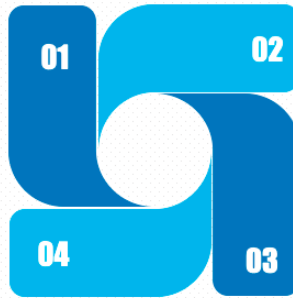
主讲老师：杨明

【课程背景】

企业人力资源体系一般分为规划体系、招聘体系、用人体系、薪酬体系、激励体系、培训体系和留人体系构成。对于企业家来说，不但要构建整个体系，更重要的是自己会识人、用人、育人和御人、策人、留人，优秀员工的选育用留是企业人本管理的核心，具备先进的人才理念，制定科学的人才战略，掌握正确的员工选育用留方法，是现代企业家致胜的法宝，课程将展现如何让优秀员工心甘情愿地为企业工作，如何让企业成为“人才吸铁石”。

【课程设计】

人才选择：选择成本小于
培养成本 找到适合的人

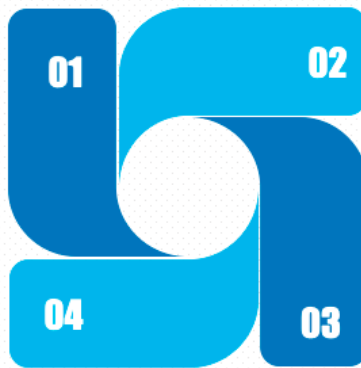


育人篇：
团队赋能，自我驱动

留人篇：
用“心”留住人才

用人篇：
好“钢”用在“刀刃”上

人才选择：选择成本小于
培养成本 找到适合的人



育人篇：
团队赋能，自我驱动

留人篇：
用“心”留住人才

用人篇：
好“钢”用在“刀刃”上

【课程收益】

- ◇ 掌握选、育、用、留人才的有效工具、方法和技巧

- ◇ 了解员工激励的方法，掌握 95 后新员工金钱不是第一激励要素的要领
- ◇ 了解职场新员工的成长路径、真正吸引员工留下的核心诉求
- ◇ 掌握员工培养—晋升—离职干预—职业规划全流程体系和工作模式

【课程特色】 5000 小时职场人士一对一访谈经历，从职场角度反哺企业，洞察职场人士最真实的想法；17 年职场一线实战经验，实操案例、互动研讨、可落地 可执行。

【课程时间】 1—2 天（6 小时/天）

【课程对象】 HR 从业者、企业中高层管理者等

【课程大纲】

课前小调研

- 1、您对您部门的全体员工了解程度如何？部门同事家庭情况了解吗？
- 2、如果您员工最近有些异样，您知道其中的原由吗？您部门目前的核心人才是谁？
- 3、您知道在哪里可以找到您需要的人才吗？您目前最需要什么样的人来帮您？
- 4、人才的“选、育、用、留”我目前更注重哪个、更擅长哪个？

第一部分：人才选择：选择成本小于培养成本 找到适合的人

一、找到合适的人成本低于培养人

1、人才甄选思路：根据公司业务和岗位需求，找到合适的人才

- ① 标准：现在及未来，我们需要什么样的人？
- ② 盘点：目前，我们的人员队伍是否符合这个标准？
- ③ 机制：以素质模型为基础平台，形成长效机制

人才甄选途径：内部人岗匹配；外部行业核心人才获取渠道和有效激励

二、选人篇之甄选人才渠道、结构化面试、面试测评、入职背调&体检&offer

- 1、招聘渠道：网络招聘、校园招聘、内推、专业网站招聘适合的岗位
- 2、精准 JD 描述是前提和核心要点，如何撰写一个精准的招聘 JD
- 3、校招—批量解决基础岗位；社招—中层岗位；猎头&内推—中高端岗位

三、选人篇之结构化面试

- 1、结构化面试步骤：岗位分析、测评要素、面试试题、考评标准与考评者
- 2、结构化面试环节：A 开场白；B 主要背景回顾；C 行为事件回顾；D 附加信息咨询；E 结束面试；F 评估。
- 3、结构化面试测评要素：逻辑能力、语言表达；领导力；职业情绪等。

实战：以小组为单位，结构化面试实战演练

四、选人篇之面试测评、入职背调&体检&offer

- 1、面试测评：无领导小组、人格特质测试、情景模拟面试等
- 2、入职背调：背调时间、背调内容、背调方式
- 3、体检及 offer 发放：背调+体检合格=offer 发放前提条件

第二部分：育人篇——团队赋能，自我驱动

一、新员工离职的关键节点防控

- 1、新员工入职前 3 天、入职一周、一个月、三个月
- 2、员工试用期任务考核与员工状态跟进

二、企业培训机制、传帮带&师徒制体系、教练式引导

- 1、量体裁衣，根据员工特性设计适合的职业发展通道
- 2、职业生涯导师——人力资源第七模块
- 3、师徒制&传帮带—帮助员工快速成长

4、教练式引导：团队赋能、共同成长

实战：以小组为单位，结构化面试实战演练

第三部分：用人篇——好“钢”用在“刀刃”上

一、如何做到“用好人才”，规避人才使用风险

1、用人要用对地方

2、用人要用对时间

二、用发展的眼光看待人才

1、内部岗位轮换、轮岗

2、鼓励内部创业、项目制提炼和发现高潜员工

五、如何从几个能力相当的员工选拔

A、拆分；B、竞聘；C、走“大H”路线；D、用业绩说话。

六、适时让骨干员工参与决策

七、善于授权，扩大核心员工自主权

2、有效授权的三要素

3、有效授权的基本原则

4、有效授权的七个步骤

5、授权的注意事项

八、教练式管理者：打造高绩效的下属

1、如何帮助下属设定绩效目标？

2、如何使绩效反馈面谈真正落地？

3、如何有效引导下属不断改进工作绩效

4、对四种不同人格类型激励的策略

5、对员工有效激励的四大策略

6、如何让下属坚定达成目标的信念

第四部分：留人篇——用“心”留住人才

一、公平、公正、快乐正能量企业氛围

1、建立公平的薪酬评估体系

2、建立公平的晋升机制（如 NEC 公司的评审组、万科的岗位流动制）

3、构建平等的工作环境（如性别、民族、地域等）

4、营造快乐的工作氛围

二、用年金、分红、股权长期激励方式留人

三、用人人性化制度留人

1、关爱、尊重并信任下属

2、实现人性化管理的三大定律

3、建立良好的申诉系统

4、处理问题员工

5、及时有效地传达公司政策

四、提升影响力，依靠管理者的魅力留人

1、思考：部门员工（尤其是骨干人员）流失的主要原因？

2、掌握影响下属的四个关键

五、核心人才的保留策略

1、头脑风暴讨论：核心人才流失的主要原因分析

- 2、核心人才的保留策略
- 3、用职业生涯规划留人
- 4、用优秀的文化留人
- 5、通过离职面谈留住优秀员工

结束语：追光的人，终会光芒万丈