

# 《非人力资源经理的人力资源管理》

## 【培训特点】：

管好下属是直线经理们的主要工作。本课程从选、育、用、留、激五个方面入手，抓住经理人员管理下属的主要内容，引导学员深刻理解人性与需求，理解人才的特点，学会有效领导下属，掌握人才管理的主要方法。

课程以学员为中心，结合案例，以学员参与互动及现场辅导为重点，解决工作中常见的各种问题；提供活学活用的人才管理工具和流程方法，学员在愉悦的氛围中融会贯通。

## 【培训目标】：

- 1、认识到人力资源在现代企业管理中的重要作用，从而更加重视人力资源管理工作，经理们对人才管理的职责落实到位。
- 2、能应用选人、育人、用人、留人、激励人的方法，重视管人的效果、学会管人的技术与艺术。

【培训方式】：讲解分析、角色扮演、观看录像、现场实战、模拟练习、案例研讨等多种培训方式结合

【培训时间】：2天

【培训讲师】：刘世荣

【课程提纲】：

## 一、经理人员管人面临的问题

1. 经理人管人必须围绕的“一个中心、两个基本点”
  - ◇ 如何抓住核心目标与工作重点
  - ◇ 价值树与关键成功因素
  - ◇ 战略目标与人力资源之间的关联
  - ✓ 案例：万达是如何贯彻战略目标的
  - ✓ 录像分享：某公司的战略落地与管理思路
  - ✓ 工具展示：价值树及 KSF 工具的应用
  - ✓ 工具使用练习：KSF 及其在工作和生活中的应用
2. 经理管人的三大重点
  - ◇ 领导下属的三大重点
  - ◇ 以人为本的体现与注意事项
  - ✓ 工具使用练习：员工三层次管控法
3. 名企管理人才的六大经验
  - ✓ 分享：如何借鉴知名企业人资管理六大经验
  - ✓ 工具介绍：SOP，活力曲线
4. 直线经理首先是人力资源经理
5. 业务经理如何与 HRBP 合作，业务与 HR 的界限在哪里

## 二、选人——直线经理如何识别人才

1. 招聘前的岗位规划与编制的分析调整
2. 人才是招聘还是从别人那里挖，如何积累人脉关系
3. 面试的一般流程
  - ✓ 案例研讨：招聘前如何充分准备
4. 面试人才的多种方法了解
  - ◇ 面谈面试、心理测试、情景模拟、无领导小组讨论、评价中心
5. 行为面试法
  - ◇ 行为面试中挖掘问题的四个角度
  - ◇ 行为面试中的 STAR 工具使用
  - ✓ 角色扮演：使用 STAR 工具，面谈面试演练
6. 面试中业务部门经理把关的重点
  - ✓ 角色扮演：面试必问的六大问题
  - ✓ 华为、阿里巴巴、万达等名企的招聘特点
7. 工作中如何看人不走眼
  - ✓ 研讨：工作中通过哪些方面去看人，看人不能凭感觉

## 三、育人——如何培育人才

1. 如何看待人的能力，什么是人才
2. 工作中对员工能力的提升体现在哪些具体环节
3. 提升人才能力的法则
  - ✓ 实例分析：各类型员工的能力提升
4. 如何构建、发展人才梯队
5. 任务模型在培育人才中的应用
6. 如何根据岗位要求的素质能力进行培养
  - ✓ 现场分析：某岗位的任务模型与素质能力要求
  - ✓ 任务模型展示：某企业任务模型
  - ✓ 胜任力模型展示：某科技企业的胜任力模型
7. 培训注意的要点
  - ◇ 培训各环节的把关要点
  - ◇ 从业务工作中如何发现需求
  - ◇ 如何提升培训的效果
  - ✓ 研讨：我们的培训效果如何提升
  - ✓ 工具介绍：培训五级评估法
8. 在职辅导的优势，工作中如何落实辅导责任
  - ✓ 案例研讨：辅导责任与辅导技巧
  - ✓ 工具使用练习：六步闭环辅导法
9. 其他培养方法分析
  - ◇ 师傅带徒弟、继任计划等

## 四、用人——让员工富有激情的工作，人尽其才

1. 工作能够带给员工的不仅是报酬，员工还需要什么

2. 如何让人才在工作中充满快乐
  - ✓ 现场分析：我们的追求与人的需要是什么
3. 如何调动员工的激情
  - ✓ 现场列举：工作激情来自哪里？如何调动激情
4. 知名企业工作中有哪些娱乐项目，阿里巴巴的娱乐精神
  - ✓ 头脑风暴：现场开发娱乐项目
5. 如何在工作中评价员工
  - ◇ 评价人只有两种方法
  - ✓ 工具介绍：通用人才评价表
6. 人才在使用中成长
  - ◇ 如何授权，授权的好处与风险规避
  - ◇ 让员工感受到自己的成长
  - ✓ 现场角色扮演：员工是否认识到自己的成长
7. 发现人才的长处，实现扬长避短
  - ◇ 用人过程中反思面试时看人的问题
  - ◇ 怎样实现用人扬长避短
  - ✓ 案例：内部竞聘为什么失败了
  - ✓ 案例研讨：某经理的用人理念
  - ✓ 授权工具：三层渐进授权法
8. 按照职业规划的路径使用人才
  - ◇ 核心员工的职业生涯规划与有效应用

## 五、激励人——调动工作积极性和主动性

1. 员工做不好工作，问题出在哪里？
  - ✓ 案例研讨：员工多次做不好的原因
2. 提升员工的积极性、主动性的方法
  - ◇ 激励与愿景、文化、人情等因素的影响
3. 只需要一件事可以知道对员工的激励是否到位
4. 激励原理
  - ◇ 激励原理与激励的方法
  - ◇ 物质激励与精神激励，物质激励的方法有哪些
  - ◇ 精神激励的方法有哪些
  - ✓ 激励工具：需要层次理论与动机论
5. 系统的激励措施
  - ✓ 研讨：建立适合本企业的激励体系
  - ◇ 激励的重点与基础
6. 绩效管理激励
  - ◇ 绩效管理的流程
  - ◇ KPI 考核指标的设定与绩效计划的编制
  - ✓ 练习：考核指标与评分标准的设计
  - ◇ 绩效跟踪管理的要点
  - ◇ 绩效考核评分规则及注意的问题
  - ◇ 绩效面谈与结果兑现方法

- ✓ 模拟演练：绩效管理流程
- ✓ 角色扮演：绩效面谈

## 六、留住人才与淘汰庸才

1. 留住人才
  - ◇ 离职管理方法与要点
  - ◇ 人才流失原因获取方法与深度面谈
  - ◇ 留住人才的策略与制度
  - ✓ 现场头脑风暴：为企业留住人才献计献策
2. 淘汰庸才
  - ◇ 什么是庸才，庸才的形成原因种种
  - ◇ 人才与庸才的差别在哪里
  - ◇ 淘汰人才的途径与方法
  - ✓ 研讨：没有淘汰庸才的企业会怎样
  - ◇ 如何规避人才使用中的法律风险

## 七、劳动用工风险

1. 用工风险有哪些
2. 如何规避人才使用中的法律风险
  - ✓ 案例：人才使用的法律风险有哪些？
  - ✓ 考勤与规章制度风险
3. 不可替代性人才的管理及其风险把控
4. 《劳动合同法》的重点条款分析
  - ✓ 合同风险及其防范
5. 企业用工风险的六种类型
  - ◇ 高管及关键人才流失的管理风险
  - ◇ 招聘、使用、解聘中的法律风险
  - ◇ 由于群体性事件导致的社会风险
  - ◇ 人员管控缺失而导致的经济风险
  - ◇ 国有企业跨国经营中的文化风险
  - ◇ 人员管理不当而导致的道德风险
  - ✓ 案例研讨：分析我们面临的用工风险

课程答疑、总结，制定《课后行动计划》