

# 《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】



### 【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**