

非人力资源管理的人力资源管理课程大纲

【主讲老师】周洪超

【课程目的】

从中外优秀企业的实践来看，业务经理应该是第一人力资源经理，因为他们担负着下属的日常管理、培育、考核、激励等职责，对于如何使业务经理具备应有的心态和具备重要的人力资源管理技能的，许多人仍存在以下困惑——如何明确业务经理和人力资源经理在 HR 管理中的职责？如何根据业务选择适合岗位的人才？如何有效的甄选、培育、考核、激励下属？本课程以问题和实操为导向，促进非人力资源经理建立新的人力资源观念，确保其所学能直接指导现实的管理操作，对工作中存在的选人、育人、用人和留人挑战的应对提供有效的指引，从而提升核心人力资源管理技能。

人力资源管理工作也成为职场上的“明星职业”。使人力资源从业人员掌握现代人力资源的管理技术和前沿理念，做好人力资源的角色定位,提高从操作层面到规划层面，从规划层面到战略层面的能力。真正成为公司人力资源不可或缺的专家、管理者；成为组织变革与战略规划的设计者、推动者。

【学习方式】

理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

【学习对象】

公司中层管理人员和人力资源部门

【学习时间】2天

【学习收获】

- 1、熟悉人力资源规划的基本步骤与方法，提升人才盘点、定岗定编对人才需求的精准预测；
- 2、掌握招聘系统化流程和方案制定，系统的掌握招聘和面试的技巧，提高招聘的效率；
- 3、有效开展培训需求调研，掌握常见五种调研分析方法，正确有效开展培训需求分析，基本掌握培训需求的三种结构模型；
- 4、全面认识绩效指标体系和推行绩效指标的价值，在创造价值思想为源头的基础上，掌握建立绩效指标构建程序和绩效指标分解、绩效指标提取、绩效检验、绩效绩效辅导与改进和绩效考核结果兑现的方式方法与技巧！
- 5、掌握职位、绩效、技能、潜力、贡献、津贴、福利等不同的薪酬设计方法；
- 6、掌握薪酬的动态管理过程，激励员工不断向职位、能力、绩效、个人成长等方面的努力；
- 7、协调员工与管理者、员工与员工之间的关系，引导建立积极向上的工作环境。

第一节 业务经理首先是 HR 经理

一、战略的实现需要人才的支撑

(一) 战略执行与业绩机制

- 1、 激励团队
- 2、 打造系统
- 3、 实现目标

(二) 组织发展与人才培养

- 1、 管理必须为经营提供支撑；
- 2、 管理的核心就是管人；
- 3、 企业的用人标准决定了人力资源管理标准；
- 4、 人力资源管理核心工作——解决组织的公正和公平

二、业务经理首先应该是人力资源经理

(一) 经理人转型的挑战：领导力发展阶梯

(二) 人力资源管理为业务带来的价值

(三) 人力资源发展的历程

分组研讨：业务经理与人力资源经理的角色在 HR 管理中的职责分工

三、从战略意图到人才地图

- 1、人力资源规划是公司发展战略的支撑
- 2、人力资源规划的具体内容
- 3、人力资源结构分析的维度
- 4、人才盘点实操
- 5、人才需求预测
- 6、人力资源供给预测的步骤与方法
- 7、根据供需情况制定人力资源开发策略

现场练习与点评：用一张表做人力资源管理需求规划

第3节 慧眼识人——结构化面试技巧

一、招聘的主要来源和排他条件

- 1、面试前应做哪些准备？如何准备？
- 2、招聘面试中常见的问题和解决思路

二、专业面试如何运用面试技巧？

- 1、如何进行心理考察？
- 2、如何进行集体面试？
- 3、如何进行提问？
- 4、怎样不暴露提问意图？

三、如何判断？

- 1、如何建立一个评判标准？
- 2、如何进行综合面试把关？
- 3、如何察颜观色？
- 4、如何使用道具？
- 5、如何根据人的行为习惯判断人？

四、如何设计一种情景？

- 1、如何控制场面？
- 3、怎样拒绝别人？
- 4、如何避免用同一种面试模式、问题结构和风格去面试？

五、结构化面试

1. 结构化面试、半结构化面试、非结构化面试的不同
2. 结构化面试的特点
3. 结构化面试的设计

分组模拟面试 PK——老师点评分享

第参节 以人为本——人才培育

案例：迷茫的小强

一、人事决策难度

- (一) 人本身的复杂性
- (二) 冰山模型理论
- (三) 等式的修正
- (四) 全面绩效观的影响

二、我们心中期望的人才

- (一) 德才兼备
- (二) 行为态度好
- (三) 业绩高
- (四) 价值贡献大

三、学习力等于企业竞争力

四、企业培训的大六大误区

- (一) 流行什么就培训什么
- (二) 培训是一种成本
- (三) 效益不好无钱培训
- (四) 效益太好不需培训
- (五) 培训是灵丹妙药
- (六) 培训工作流于形式

研讨：为什么培训效果差

五、培训需求从哪儿来

- (一) 自我提升发展需求
- (二) 尽职尽责需求
- (三) 客户满意需求
- (四) 战略发展需求

六、业务部门内部培训的 20 种常用方式方法

七、建立以客户满意为价值导向流程的培训需求体系

操拟实操：制订部门内部的培训计划

第四节 智慧用人——绩效管理

一、通过绩效管理构建“八能”人才体系

- (一) 员工能进能出能力说话
- (二) 干部能上能下实绩说话
- (三) 待遇能高能低效益说话
- (四) 岗位能左能右素质说话

二、目标自上而下分解，绩效自下而上达成

- (一) 以奋斗者为本，鼓励冲锋
- (二) 绩效要拉开差距
- (三) 组织压力与个人驱动失衡

三、正确认识组织绩效管理，激励团队

- (一) 什么是绩效管理系统
- (二) 全面绩效管理观
- (三) 绩效评估
- (四) 绩效考核≠绩效管理
- (五) 绩效管理核心思想
- (六) 不做绩效管理是等死，做了绩效管理就是找死
- (七) 绩效管理的风险与控制

四、为什么要推行绩效管理

- (一) 推行绩效管理深层次的原因
- (二) 没有绩效，管理就会无效
- (三) 从年度目标、组织绩效到员工个人绩效
- (四) 绩效管理需要实现 5 个转变
- (五) 绩效管理就是利润管理

五、绩效管理诊断分析

- (一) 绩效管理的主要问题点
- (二) 机制的水分、激励失效
- (三) 湖北某公司绩效管理初步诊断
- (四) 绩效管理就是利润管理
- (五) 绩效管理体系十大思考问题点

现场实操练习：对本公司的绩效管理进行诊断

六、战略性绩效管理体系

- (一) 绩效管理体系——1 核 2 元 5 维
- (二) 绩效管理操作系统
- (三) 绩效体系设计 5 步法

七、选择科学合理的绩效考核方法——用什么方式来考

- (一) 战略规划发展背景分析
- (二) 组织层级管控方式分析
- (三) 业务运营特点分析
- (四) 内部管理现状分析
- (五) 常见绩效管理方法优势分析

现场实操研讨：选择适用于本公司的绩效管理方法

八、绩效考核评估主体——谁来考核

- (一) 实施分级分类分层考核
- (二) 绩效考核主体
- (三) 责任层层压实
- (四) 某建设单位绩效考核主体设计

九、科学合理设计绩效考核指标——考核内容

- (一) 基于职责，体现战略
- (二) 绩效考核指标提取的原则
- (三) 绩效考核指标的五大方法
- (四) 绩效考核指标量化的五大方法
- (五) 绩效考核指标的四种维度分类方式
- (六) 绩效目标制定的 SMART 五项原则
- (七) 公司、部门、个人绩效指标体系建立

现场实操演练；提取绩效指标 PK 竞赛

- (八) 绩效考核指标标准
- (九) 建立 KPI 绩效指标库
- (十) **案例分享：二家单位企业 KPI 绩效指标库建设**

现场实操练习作业：KPI 指标库建设

十、绩效考核的评价评分方式

- (一) 考核指标目标权重设计
- (二) 绩效考核加分与减分项规则
- (三) 绩效考核成绩等级划分设计

十一、绩效考核目标签约

现场实操练习作业：开展下月度绩效考核目标设计与签约演练

十二、绩效过程管理——检查与绩效辅导

- (一) 定期检查方式

- (二) 不定期抽查方式
- (三) 绩效管理中的情境指导
- (四) 绩效辅导
- (五) 绩效面谈

现场模拟实操：绩效辅导与面谈 PK 竞赛

- (六) 领导者行为
- (七) 绩效管理中可能会遇到的困难、挑战和应采取的对策
- (八) 绩效考核数据的收集方法

十三、绩效考评

- (一) 层级绩效考核程序与注意事项
- (二) 绩效考核会议组织程序与注意事项

现场模拟实操：主持召开绩效考核会议

- (三) 年度述职会议的组织与实施
- (四) 考核成绩等级限制
- (五) 考核成绩确认与投诉处理

十四、绩效结果应用

- (一) 目标聚焦
- (二) 绩效工资
- (三) 工资调整
- (四) 激励奖金
- (五) 评优评先
- (六) 人才培养
- (七) 岗位晋升
- (八) 任期管理

现场模拟实操：制定本公司的绩效成绩兑现方案

第五节 攻心为上——人才保留

一、业务经理在留才中的作用

- (一) 员工需要的是什么？
- (二) 人才保留的“保健因素”与“激励因素”
- (三) 人的 8 种欲望

(四) 不同欲望的激励方式

二、 员工可能流失的迹象

三、 如何应对辞职的员工

四、 员工关系管理

(一) 招聘期

(二) 试用期

(三) 工作期

(四) 离职期

一、 员工关系管理误区

(一) 误区之一——“包论”

(二) 误区之二——“均论”

(三) 误区之三——“文凭论”

二、 员工管理关系境界

(一) 员工关系管理的起点是让员工认同企业的远景

(二) 完善激励约束机制是员工关系管理的根本

(三) 心理契约是员工关系管理的核心部分

(四) 职能部门负责人和人力资源部门是员工关系管理的首要责任人