

# 非人力资源经理的人力资源管理

## 【课程背景】

长久以来，非人力资源经理（主管）往往因技术好、工龄长或人缘好而得以晋升，因而对人力资源管理认识不清，造成管理低效、考核不公，激励不足、人员流失、劳资冲突从而影响企业的整体发展战略的实现。据统计，如果各部门经理、主管都具备一定的人力资源管理专业知识，企业的综合效益将提高 30%！

本课程由郑蜀治老师结合近 20 年 HR 管理工作经验，及多年 HR 实战课程授课实践精心打造，课程内容不仅凝结了公司内部人力资源管理的诸多精髓，同时还结合了讲师在不同类型企业提供咨询与培训过程中提炼的实践工具与技巧。

本课程是直线部门经理、主管提高综合管理能力、提升业绩的必修课。

## 【课程收益】

- 1、帮助管理者建立正确的人才管理的观念，清楚的定位自己在人力资源管理工作中的角色和认知；
- 2、学习、提高面试技巧，学会运用专业的面试评估工具和技巧，为企业和部门物色适合的人才；
- 3、能够帮助员工制定个人发展计划，建立学习提升的渠道和方式并提供针对性的学习内容，营造良好的组织学习氛围；
- 4、掌握 KPI 指标设计思路与方法，并有效对员工进行绩效辅导，提升企业绩效管理水平和。
- 5、了解 OKR 目标与关键结果工作法管理模型，有效推动部门工作目标达成。
- 6、掌握从员工入职—在职—离职全过程中的涉及劳动法律关系事物的处理技巧。比如：试用期管理、员工奖惩问题、工伤处理、员工严重违纪辞退的处理技巧。
- 7、帮助管理者正确看待非物质激励的作用，掌握有效的激励方式。

【课程对象】各部门主管、经理、总监、及 HR 管理人员。

【授课时间】 2 天（12 小时）

【授课方式】 综合运用现代互动教学、引导技术，使课程效果倍增！



## 【课程大纲】

### 第一章 人力资源管理思维构建

#### 一、导言

1.破冰启航

2.心态影响：这是你的船！

#### 二、人力资源管理思维

第一讲 人力资源管理认知

- 
1. 人力资源六大模块内容简介
  2. 管理者懂得人力资源的好处
  3. 人力资源管理的核心工作（人员配置与人员激励）
  4. 部门管理者的人力资源管理职责

视频分享：[向曹操学习员工激励模式！](#)

## 第二章 物色优秀人才----BEI 行为面试法

### 壹、 BEI 的含义及目的

### 二、 BEI 的操作流程

- 1、 访谈开始阶段——自我介绍和解释面试流程
- 2、 梳理职位职责及工作挑战
- 2、 深入挖掘被访谈者的行为事件（成功与失败的关键事件）
- 4、 梳理职位能力需求，优秀任职者访谈
- 5、 梳理职位任职资格，提炼岗位胜任模型

### 三、 BEI 的注意事项

- 1、 避免被访者进入理论化或泛泛的陈述中
- 2、 避免问题转向绝对化和抽象化
- 3、 避免使用现在式和未来式的问法
- 4、 避免使用假设性问题
- 5、 避免问一般性的问题
- 6、 避免使用引导型问题或直接跳向事件结论

### 四、 BEI 的实操技巧

- 1、 如何选择适当的[提问方式](#)（如何进行开放式问题提问；何谓理论与意愿问题；如何构建以行为为基础的面试问题）
- 2、 如何确保问题问准问实（真实案例分享）
- 3、 如何进行问题之间恰到好处地转换，收缩，结束与扩展

---

4、如何正确发挥目光、点头的作用

课堂演练：

1、 设计 BEI 行为面试问题

## 第三章 推动人才培养——基于 6D 的培训项目管理

### 一、培训管理认知

一、现场研讨：如何使部门培训真正产生价值？

1.管理者在企业人才培养过程中的定位和主要责任

2.人才培养模式及应用

案例分享：华为基层管理干部培养计划

### 二、设计完整的学习体验

1.完整学习的四个阶段

2.设计四个阶段要素

1) 准备阶段：促进学员对课程产生期待

2) 学习阶段：有效的课程实施/匹配不同的学习形式

3) 转化阶段：督促学习转化和工作应用

4) 评估阶段：学习成果评估与嘉奖

3.影响业务负责人

视频分享：甲方乙方

### 三、引导学以致用

1.合理的课堂设计

1) 避免认知“过载”

2) 戴尔“经验之塔”

3) 学习风格匹配

2.激发学习动机

3.学习目标检验

### 四、推动学习转化

1.影响学习转化的三组主要因素

1) 应用的动机

2) 应用的能力

3) 工作环境

---

2.评估和改善转化氛围

3.学习转化的责任区分

课堂研讨：HR 及管理者应该如推动学员转化

## 第四章 绩效管理——激活人才优胜劣汰

### 一、绩效管理理论认知与绩效环境分析

1、企业经营与管理环境分析

2、企业产品与技术环境分析

3、企业员工的素质状况分析

4、绩效管理的 PDCA 循环法

5、绩效管理的标准流程

案例分享：猫和老鼠的故事

### 二、绩效辅导与沟通技巧

1、绩效监控的内涵

2、绩效运行中的角色分工与具体任务

3、绩效辅导的时机与方式

4、工作教导四阶段法的运用

5、绩效诊断与反馈

6、管理者的绩效沟通职责

7、绩效面谈程序之三部曲法

8、绩效面谈技巧修炼

9、有效绩反馈之“三明治”法则

10、绩效监控四要点

案例分享：

1、有效倾听的技巧测试

2、如何向表现差的员工实施绩效反馈

## 第五章 劳动关系管理——防患于未然，和谐劳资关系

1、员工在职劳动风险管控

1) 试用期评估管理（案例：试用期解雇员工的三个要点）

- 
- 2) 员工考勤与请假、休假管理（案例：员工请病假解雇）
  - 3) 员工工伤处理案例（案例：员工辞职当天回家路上被车撞身亡，是工伤么？）
  - 4) 员工晋升与调动管理，工作调动协议。（案例：部门解散了，员工可以调动么？深圳某公司调动老员工的真实案例）

## 2、员工离职劳动风险管控

- 1) 员工离职动向管理（早期的员工离职信号识别及应对措施）
- 2) 主动离职与被动离职管理区别：关于员工离职的管理制度：离职申请书格式/工资结算办法/员工违规离职的处理办法（案例：员工没有提前 30 天通知期离职的处理方式）
- 3) 离职面谈的方法与技巧（离职申请表的设计及风险防范）
- 4) 离职手续办理（辞职书、工作交接相关规定、确认离职时间、物品交接、风险抵押金、工资代领的规定、离职单据的有效签署）
- 5) 解雇员工的处理程序（案例：1.员工吸毒被拘留的处理案例；2.如何解雇工作表现不佳，但是没有违纪的员工）

## 第六章 激励员工——让员工激情燃烧

### 一、员工的需求识别

- 1、员工需求的差异性分析
- 2、员工的激励方式及运用

### 二、激活员工的八大招式

1. 尊重激励法
2. 赞美激励法
3. 荣誉激励法
4. 情感激励法
5. 竞争激励法
6. 目标激励法
7. 后院激励法
8. 清除激励法

### 课程互动与演练：

1. 视频分享：“三国”得人心者得天下