

# 非人力资源的人力资源管理

## 【课程背景】

直线经理要想充分实现好人力资源管理的职责，首先必了解企业人力资源管理的规章制度，遵守企业现行的人事作业流程，明确人力资源管理部门的职能和功能，以达到人事相宜。“聚焦战略、排兵布阵、选人要准、育人要快、激励有效、风险管控”是战略人力资源管理的主要内容。

## 【课程收益】

1. 帮助拥有企业人力资源战略思维，提高对人力资源管理工作重视；
2. 能够利用人力资源管理的专业技能，有效招聘、激励、评价和培育下属；
3. 能够有效支持和配合公司人力资源战略规划的实施和运作。
4. 中层干部学会岗位分析和人才招募，有利于人才匹配的高适应性；
5. 有利于员工业绩水平和胜任能力的提升，为持续提供高水平人力资源队伍；
6. 有利于留住优秀人才，保证企业可持续发展。

**【课程收益】** 企业各部门中高层经理/主管等

**【课程时间】** 1天（6小时）

## 【课程大纲】

### 一、 直线经理面临的人力资源管理挑战

掌握两个重点：

重点 1：企业人力资源管理方面的一些误区

人力资源管理是人力资源部的工作

非人力资源部门对人力资源部门过度依赖

重点 2：企业中高层经理对人力资源工作的分工

从目的上：在选人、用人、育人、留人上的分工

从职能上：人力资源规划、招聘和甄选、人才培养和辅导、员工绩效管理、员工激励、员工

关系管理，人力资源管理职能与直线经理管理职能之间的关系

学员讨论：企业人力资源管理方面的一些误区

## 二、选：人才招聘----如何选拔合适的人才

- (1) 直线经理在招聘流程中的关键责任
- (2) 选人的方法论——人岗匹配
- (3) 建立素质模型的方法
- (4) 简历筛选：从简历中判断应聘者的 12 种方法
- (5) 面试中常犯错误与常见的误区
- (6) 面试选人标准
- (7) 面试甄选方法
- (8) 面试常用提问方式
- (9) 面试中务必明确的问题

案例分享：能力素质模型在招聘中的应用（人才不是要求面面俱到）

实战演练：情景模拟法、行为面试法、无领导小组法等。

【工具】《STAR 面试表》，《员工素质模型表》

【课堂演练】STAR 面试技巧训练

### 三、育：人才培养---如何做好各层次人才的培育

#### 1：培育下属的重要性

- 1) 四种类型员工的识别
- 2) 各类型员工的培养方法
- 3) 几种领导风格的情景式应用
- 4) 工作教导的方法（说给他听、做给他看，让他试着做）
- 5) 培育下属的思想障碍（没时间、自己做比较快、教会徒弟饿死师傅）

#### 2：如何给员工制定培训计划

- 1) 根据人力资源战略制定培训计划
- 2) 根据胜任力要求制定培训计划
- 3) 根据人才梯队计划制定培训计划
- 4) 如何开展针对性强的培训？

#### 3：如何开展工作绩效辅导（人才九宫格与能力盘点）

- 1) 如何正确开展绩效辅导（操作步骤）
- 2) 绩效辅导的时机
- 3) 如何开展针对性强的培训？
- 4) 绩效辅导的方法和目的

案例分享：某企业员工培训计划案例

实操演练：学员绩效辅导演练

工具：《OJT 检查表》

工具：《工作教导检查表》

工具：《OJT 计划表》

工具：《工作计划教导表》

#### 四、用：有效的业绩管理----如何用好人才做好绩效考核

##### 1、知人善用——激发员工自动自发潜能

1) 建构现代企业正确的用人观

2) 用人所长：发现你的优势

3) 用人有方：用好不同的人

4) 用人有道：建机制铺管道

A、人才晋升机制

B、人才储备计划

C、人才接替计划

D、人才授权机制

E、人才活力管道

##### 2、下属的目标与绩效管理

- 1) 什么是目标管理
- 2) 目标管理过程分享
- 3) PDCA 的绩效管理模式
- 4) 基于目标的绩效指标体系建立
- 5) 贡献路径图法
- 6) 关键结果领域法
- 7) 流程关键节点法
- 8) 公平公正的绩效指标管理技巧
- 9) KPI 目标值正确设置的技巧

## 五、激：有效的员工激励----千里马是鞭策出来的

1. 人才激励的基本策略
2. 基于绩效的薪酬激励技巧
3. 非物质激励的方法与技巧
4. 员工激励动机理论、
5. 马斯洛需求层次论与员工激励、
6. 期望理论与员工激励、
7. 双因素理论与员工激励等。
8. 人才激励的几种方式
9. 物质激励、精神激励和其他激励方式结合使用

## 六、留：有效的留人之策-----如何留住人才使人才安身效命

重点：如何留住优秀员工

1.员工离职的原因分析

2.员工关注的 12 个问题

3.留人“铁三角”

4.关键岗位人才的保留

5.优秀员工队伍的保留

6.留人的软件硬件建设

7.留住人的策略与方法

8.员工的职业生涯规划