

与部门经理共舞 非人力资源管理者的人力资源管理

课程大纲（两天）

一、课程背景：

1. 为什么部门经理缺乏人力资源管理意识，不重视人力资源管理？
2. 为什么业务部门不愿意做部门人力资源管理工作，等到发生问题了，才想起人力资源管理的重要性？
3. 为什么业务部门对公司人力资源政策总是排斥，甚至不愿意执行？
4. 为什么业务部门在招人时，因为凭感觉和喜好，导致员工选育用留的成本大幅增加？
5. 为什么业务部门总是忙于工作，对下属的培养不够导致自己总处于忙碌状态？
6. 为什么业务部门对员工的离职管理重视不够，等到问题发生才做应急处理，导致不必要的公司损失？
7. 为什么业务部门法律意识一般，导致很多不必要的成本增加？
8. 为什么业务部门在绩效反馈中，不能让员工信服效果反而适得其反？
9. 为什么业务部门除了要求给员工加工资以外，不懂得其他的激励？

二、课程目标

1. 课程首先要解决的是理念：业务部门负责人首先是该部门的人力资源经理！
2. 让业务部门负责人清楚：培养部属、发展员工、激励团队与完成部门经营业务对于任何一位经理来讲同等重要！
3. 让业务部门负责人掌握：选人、用人、育人、留人、激励员工的实战技巧
4. 让业务部门负责人配合：总经理或人力资源部经理共同开展人力资源的管理与开发

三、授课特点：

1. “实战、接地气、解决问题”是课程的最大特色，也是本课程的不懈追求；
2. 2天内完成6大议题，12个案例分析题；

3. 课程目标不仅仅为了让学员掌握的人力资源知识，而是聚焦在能否帮助他们提升部门对人的管理，以及人力资源管理的意识；
4. 课程不是以知识的讲解为目标，而是通过分组讨论，案例教学，互动式研讨，现场PK来帮助学员理解知识，将解决问题和实战融入培训现场并做自我的反省

四、课程大纲：

一、 人力资源管理的战略意义与角色认知—理念先行，技巧第二

1. 管理的概念：通过他人完成任务
 - 管理者的角色转变：从管事到管人
2. 人力资源的战略意义
 - 人力资源管理对企业的意义
 - 人力资源管理对部门的意义
 - 人力资源管理对员工的意义
3. 企业的直线部门经理为什么需要懂人力资源管理？
4. 人力资源部和部门经理的在人力资源管理 6 大模块的明确分工
5. 案例分析 1：直线部门和人力资源部门该如何配合？
 - 要熟悉了解公司的人力资源管理制度和流程
 - 尊重人力资源管理部门的专业性
 - 共同参与人力资源管理的相关工作
 - 主动承担职责内的部门人力资源管理工作

本节输出：人力资源管理的理念和重要性，部门负责人的人力资源角色认知

二、 招聘合适的员工—合适的人到合适的位置上

1. 招聘的人才标准制定
 - 麦卡利兰的冰山理论和胜任力

- 制定公司招聘人才标准的 KSAO 模型
- 案例分析：该如何制定该岗位的人才标准？

2. 面试的核心方法：行为面试法

1) STAR 面试法

- 案例：某 500 强跨国公司的 8 个经典面试题目
- 面试的追问法：追问是破除谎言的利器

2) 追问的工具 3W 法，WHAT-WHY-HOW

- 案例演练：请对下列面试题目进行追问？
- 追问的 6 大注意点

3) 面试结束三步骤：感谢、让对方问问题、做记录

- 面试的十大误区以及避免的方法分享

本节输出：STRA 面试工具、3W 追问、面试误区及应对方法

三、 培训辅导发展员工—打造团队，培养下属

1. 领导力的 5 个层次

- 第四个层次给我们培养员工带来的启示

2. 教育、培训、辅导、教练的区别

3. 培养员工的 3E 法则 (70/20/10)

- 经验、带教、反馈

4. 什么是在岗辅导？

- 在岗辅导的作用和意义

5. 松下先生的辅导员工的 5 个步骤

- 5 个步骤详解：说、做、练、反馈、校正
- 练习：5 个步骤中，最核心的 3 步是什么？
- 案例分析：为什么刘经理能够让员工短期内提升工作很快？

- 案例演练 6：该销售总监哪里做的很好？

6. 制定培养计划的 3S 原则：分解、持续、慢

- 演练：在企业的实际管理中，我们该如何为部门员工制定一份完整的员工的辅导计划？
- 培养员工的其他方法简介：梯队计划、各种项目班级等

本节输出：3E 法则、松下先生 5 个步骤、制定培养计划的 3S 原则

四、用人技巧---赛马不相马，绩效是结果，行为很重要，沟通很关键

1. 企业用人的六大原则：

- 人品第一
- 忠诚第二
- 用人所长
- 尊重专业
- 给与锻炼机会
- 用人要疑 疑人要用
- 案例分析：该经理在用人上出现了什么问题？

2. 如何给下属发布良好的工作指令？

- 案例分析：林经理犯了什么错误？

3. 绩效和绩效管理的定义

- 绩效管理的定义：实现组织目标，把组织绩效和个人绩效相结合
- 绩效管理的三大核心：价值创造、价值评估、价值分配

4. 为什么需要绩效反馈？

5. 绩效反馈的两种情况

- 正面反馈的 4 个要点
- 负面反馈的 5 个要点

- 案例演练：下面这些反馈出了什么问题？

6. 年终绩效面谈的重要性：承上启下，达成共识

- 年终绩效面谈双方的准备
- 年终绩效面谈的步骤和 10 大注意点
- 案例分析：该绩效面谈有什么问题？

本节输出：用人 6 原则、正面反馈 4 个要点、负面反馈 5 个要点、年终绩效面谈 10 个要点

五、 留人---留住优秀的员工是企业经营的重要任务

1. 员工离职的 8 种现象
2. 离职面谈和留人三步曲：快速反应—保密-解决问题
3. 处理员工纠纷和离职的核心注意点
 - 相信人力资源管理者专业性；
 - 共同合作，业务部门需要提供违纪证据；
 - 尽量不要留书面证据给员工
4. 留住员工的“介入式”面谈技巧
 - 变离职面谈为“介入式”面谈
 - 变吐槽为建设性谈话
 - 变找缺点为找亮点
 - 介入式面谈话的 6 大核心问题

本节输出：离职面谈三步曲、提前挽留员工的谈话技巧

六、 激励员工 ---激励员工，组织和员工实现双赢

1. 员工激励的心理学模型
 - 需求—动机—行为—满足—解除
2. 激励的 ERG 理论

- 演练：下面这些措施分别满足哪一个层次？

3. IBM 的激励员工的 RESPECT 模型

- RESPECT 在中国员工激励的作用
- 演练：根据马斯洛的需求层次理论和 RESPECT 模型，该如何激励员工

5. 赫茨伯格的双因素理论和期望理论

- 演练：为什么公司的激励措施失效了？

6. 员工激励的 8 大原则

- 公平性
- 结果导向性
- 及时性
- 言行一致性
- 物质和精神相结合
- 意外性
- 针对性
- 持续性

演练：任经理的激励手段存在哪些问题？

7. 员工非物质激励的 6 大方法

- 薪酬激励—最有效的手段
- 晋升激励—注重职业生涯发展
- 情感激励—关心员工家属
- 环境激励—注重物理和人文环境建设
- 认可激励—建立认可文化

本节输出：ERG 理论、RESPECT 模型、员工激励的 8 大原则、激励的 6 大方法