
非人力资源干部的人力资源管理

主讲：林 安

课程背景

业务主管是否不用管人力资源工作，都交给 HR 就好了？

各级管理者平时有那么多业务问题要处理，甚至是救火，哪有时间管人力资源的工作？

业务主管是应该关注人力资源工作，可该做些什么，该怎么做呢？

带着这些问题，围绕人力资源管理的核心四要素（人、组织、激励、氛围文化），从业务的角度层层展开，我们一起进入《非人力资源干部的人力资源管理》，带大家一起来学习如何做好本部门的人力资源工作。

培训收益：

了解人力资源管理的全貌，并了解部门经理及主管在人力资源管理中的角色和作用；转变思维，提升中层干部的人力资源管理水平。

课程特点：

授课 40%+讨论 30%+案例 30%

参训对象：各级管理者（特别是中层管理者）

培训时长

2 天（6 小时）

课程大纲

壹、 对人的管理

1. 人力资源管理的分工
 - 1) 你与人力资源部门的分工
 - 2) 你是人力资源管理的第一责任人
 - 3) 案例：华为的分工
 - 4) 讨论：你认为业务部门与人力资源部门再人力资源管理方面应该如何分工？
2. 根据你的部门目标布局人力资源管理
 - 1) 人力资源管理紧扣部门的战略目标
 - 2) 制定你的部门目标
 - 3) 制定你的部门关键指标
 - 4) 将部门目标与指标对标
 - 5) 审核部门的流程、制度、组织设置等，定义你的部门组织能力要求
 - 6) 设计组织能力
 - 7) 案例：华为的人力资源管理与业务战略紧密挂钩
 - 8) 讨论：你如何将人员布局与部门的目标、KPI 指标、重点工作挂钩？如何改进短板？
3. 选人
 - 1) 与人力资源部门做好信息协同

-
- 2) 先选内部员工
 - 3) 后外部招聘
 - 4) 再借用外部人才
 - 5) 与人力资源部门共同选人
 - 6) 案例：华为的中层干部物色本部门人才
 - 7) 讨论：你如何物色部门人员？有哪些短板？如何改进？
4. 用人
 - 1) 用人原则
 - 2) 对干部的使用要求
 - 3) 对员工的使用要求
 - 4) 案例：华为对中层干部用人的要求
 - 5) 讨论：梳理你的用人风格，你对以上用人观点看法如何？针对自己的用人短板，如何改进？
5. 育人
 - 1) 员工能力获取的主要途径
 - 2) 有效的赋能形式
 - 3) 在实践中提升员工能力
 - 4) 使员工不断承担新的挑战
 - 5) 合理的授权
 - 6) 提供平台与空间
 - 7) 案例学习的重要性
 - 8) 案例：华为例行化、项目化的育人机制
 - 9) 讨论：你是否在经营管理中注意培养员工及下属干部？培养他们让你有顾虑吗？如何改进？
6. 留人
 - 1) 让部门成员共有企业的经营理念
 - 2) 建立适合部门业务的氛围文化
 - 3) 培养自己高绩效团队建设与管理能力
 - 4) 做员工的教练
 - 5) 善用情境领导力
 - 6) 职业化的员工绩效管理使你的团队成员充满活力
 - 7) 做好物质激励与非物质激励
 - 8) 干部个人魅力的重要性
 - 9) 案例：华为对干部及员工去留的管理
 - 10) 讨论：你在员工的去留方面是如何管理的？有何痛点？以上理念对你有何启发？
7. 管人
 - 1) 倡导自我批评的氛围
 - 2) 开放、妥协、灰度
 - 3) 做部门成员的教练
 - 4) 同理心与倾听
 - 5) 案例：华为的中层干部对部门的管理
 - 6) 讨论：你是如何做部门成员管理的，比照以上观点有何短板？如何改进？
- ## 式、 组织管理
1. 组织架构管理
 - 1) 从业务及理念维度设计你的组织架构
 - 2) 案例：华为的部门架构设计
 - 3) 讨论：你对部门或内部模块的架构是如何考虑的，如何改进？
 2. 组织规模管理
 - 1) 依据业务战略目标设定部门业务目标

-
- 2) 依据业务目标设计组织规模
 - 3) 依据公司人力资源战略设计规模
 - 4) 依据薪酬包设计规模
 - 5) 案例：华为的组织规模管理
 - 6) 讨论：你应该如何考虑你组织的规模？

3. 组织绩效管理

- 1) 制定组织目标的方法
- 2) 练习：制定你组织的目标
- 3) 战略解码的结构化思维与工具
- 4) 练习：制定组织的 KPI
- 5) 将组织目标与组织 KPI 对标
- 6) 职业化地管理你的组织绩效
- 7) 案例：华为的组织绩效管理
- 8) 讨论：你是如何管理你的组织绩效的？有哪些短板？如何改进？

参、 激励体系的建设与管理

1. 物质激励与非物质激励
2. 以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪
3. 天花板
4. 警惕激励变福利
5. 激励需机制化
6. 案例：华为是如何集体组织与个人的
7. 讨论：你是否善用了各种激励方法？如何改进？

四、 氛围文化建设

1. 恪守核心价值观
2. 基于组织的责任定位及业务特点定调组织的文化氛围
3. 通过绩效管理与激励管理，导向氛围文化建设
4. 树标杆
5. 案例：华为的氛围文化建设与管理
6. 讨论：你组织的氛围文化有哪些措施与管理机制？后续准备如何做？

五、 交流与总结

*****The
END*****