

# 非人力资源经理的人力资源管理

主讲：张子斌

## 【课程背景】

员工因为企业而加入，往往因为他的直线领导而离开，作为企业的管理者尤其是业务部门的直线管理者，管理大师彼得·德鲁克说过：“管理员工是直线经理的职责。”

在经营管理实践中，直线经理常常会遇到如下的问题：

直线经理应该承担什么样的人力资源管理职责？直线经理如何与人力部门通力协作赋能团队？直线经理如何掌握必备的人才管理技能？直线经理如何去打造一支高绩效的团队？如何关注业务的同时，关注员工的情感与成长？

基于这样的背景，《非人力资源经理的人力资源管理》课程，旨在提升非人力资源部门的直线经理的管理技能，课程将用真实的案例来提炼每个关键环节的核心点，既能让大家感受到学有所用，又能通过实操经验总结出的“踩过的坑”，让大家少走弯路，进而提升部门的整体绩效。

## 【课程收益】

- 系统掌握管理者人力资源 Trust 模型，提升管理者的人力资源综合管理能力
- 明确管理者与人力资源共舞的六个方面，明确角色和责任分工
- 掌握管理者人才保留四步法，针对性的做好人才的留用，打造良好的团队
- 掌握管理者人才使用五步法，做到人尽其才，才尽其用，提高人才价值
- 掌握人才精选的 4P 模型和人才培养 Seed 模型，提升团队的人员效能
- 获得工具包如下：管理者人力资源 Trust 模型，人才保留四步法，人才使用五步法，精准选人 4P 模型，人才培养 Seed 模型等

## 【课程特色】

- 需求诊断：课前充分沟通，确定培训的需求定位和要求，并针对性的提出解决方案
- 定制课程：结合需求对象的工作场景，设计到培训的过程中
- 模拟演练：结合企业的实际情况，用方法和工具，指导进行现场演练
- 工具落地：方法和工具全程使用，既有理论，还有实践，案例丰富，工作实操性强

【课程对象】企业高管、业务负责人、业务中基层管理者、新晋管理者等

【课程时间】1-2 天（每天 6 小时），可定制成内训课程

## 【课程大纲】

### 一、如何理解管理者人力资源角色和要求？

#### 1、管理者关于人的四大问题

- 人才供给问题：90 后 00 后人口的持续下降
- 人才成本问题：政府和员工共同推动的人工成本持续上升
- 人才激励问题：低欲望时代工作积极性难以保持

- 人才筹码问题：创业热潮引发的优秀人才对企业的筹码优势

## 2、管理者上述问题原因分析

- 对于人力资源在企业的作用理解不够
- 管理者自身人力资源角色认知不清晰
- 管理者的人力资源管理技能不够支撑
- 管理者对于人力资源管理趋势不明确

## 3、管理者人力的 Trust 模型

- **Together:** 管理者与人力共舞
- **Reserve:** 管理者的留人
- **Use :** 管理者的用人
- **Select:** 管理者的选人
- **Training:** 管理者的育人

【案例分享】某企业的人才管理问题

## 二、如何做到管理者与人力资源工作共舞？

### 1、管理者人力工作四大问题

- 人的事是人力资源部的事，与自己无关
- 在人员的管理方面只做好人，不做恶人
- 懒得做系统的人力管理，仍保持粗放化
- 更多专注于事，不懂得人性及相关管理

### 2、管理者上述问题原因分析

- 角色责任定位不清
- 人力管理技能不足
- 与人力协作性不够

### 3、与人力资源共舞六个方面

- 人力资源规划
- 工作分析
- 招聘与录用
- 培训与发展
- 薪酬管理
- 劳动关系

【互动游戏】管理者的 GPS 定位

## 三、管理者如何操作能够使关键人才保留？

### 1、企业人才离职四大问题

- 职业发展问题

- 薪资待遇问题
- 工作氛围问题
- 上级相处问题

## 2、针对人才离职原因分析

- 管理机制需完善
- 团队建设需加强
- 领导方式需调整
- 文化建设需引领

## 3、管理者人才保留四步法

- 提供人才成长的平台
- 营造良好的团队氛围
- 做好绩效与激励管理
- 打造奖罚分明的样板

【案例分享】某企业的人才流失问题研讨

## 四、管理者如何用人做到人才价值最大化？

### 1、管理者用人的四大问题

- 凡事亲力亲为，自己做的又快又好
- 总认为别人不行，不提供尝试机会
- 过分信任下属，不做过程监督管理
- 管理方式简单粗暴，下属怨声载道

### 2、管理者用人问题的分析

- 不懂得授权管理
- 不给犯错的机会
- 不做过程的管控
- 管理方法需提高

### 3、管理者人才使用五步法

- 人尽其才
- 人岗匹配
- 授权管理
- 过程监督
- 自我提升

【模拟演练】针对人才盘点后的人才使用方案演练

## 五、管理者如何通过选人找到适配的人才？

### 1、管理者选人的四大痛点

- 可选人员不够多
- 判断标准不一致
- 看中的人不愿来
- 人才识别不精准

## 2、针对上述痛点原因分析

- 人才蓄水池不够用
- 能力素质模型欠缺
- 企业吸引力不强大
- 面试的方法不全面

## 3、精准选人的“4P 模型”

- Place 人才渠道
- Portrait 人才画像
- Public 口碑品牌
- People 行为面试

工具应用：人才画像五步法

小组讨论：如何保证外部引进的高管的平安落地

## 六、管理者如何用人才培养提升团队能力？

### 1、人才培养体系的 Seed 模型

- Standard 人才标准
- Estimate 人才评估
- Environment 人才环境
- Develop 人才通道

### 2、新时代的“三支队伍”建设

工具练习：IDP 规划与辅导指引

小组讨论：如何设计管培生培养体系？