

《非人力资源经理的人力资源管理》行动学习工作坊

(2+2+1 天版)

课程学员 各部门经理、总监、副总经理、总经理等管理人员

训练时间 5天(2天讲授+2天行动学习工作坊+1天复盘总结)

课程背景

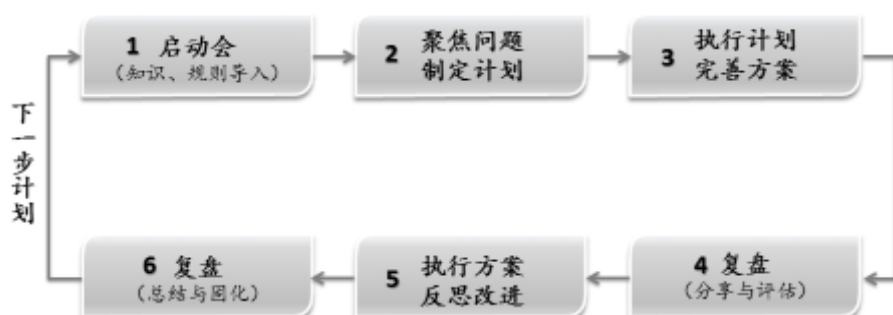
● 何为行动学习法？何为行动学习工作坊？

行动学习法 (**Action Learning**) 又称“干中学”、“行动导向式学习法”或“行动式学习”，它最早是由英国管理学思想家雷吉·雷文斯 (Reg Revans) 在 1940 年发明的，并将其应用于英格兰和威尔士煤矿业的组织培训中。所谓行动学习法，就是透过行动实践来学习。它以组织面临的重要问题为载体，学习者通过团队合作的形式对实际工作中的问题、任务、项目等进行处理和反思，总结自己的经验，同时向团队成员相互学习与提问。在此过程中，让团队产生情感、态度、知识、思想、行为的变化，从而达到开发人力资源和组织发展的目的。雷文斯对行动学习法提出了一个公式： $AL=P+Q+R+I$ (行动学习=结构化的知识+质疑+反思+执行)。

行动学习法在世界 500 强企业中的实践证明有较好的效果，比如通用电气 (GE) 公司的领导力开发、西门子公司的 S5 培训和波音公司的“全球领导力”项目等都取得了很好的培训业绩。近些年来，中国的政界、商界以及培训机构也开始在一些培训项目上运作这种方法，譬如 1998 年中央组织部组织的甘肃省高级公务员培训项目，还有华润集团从 2000 年开始便运用此法在管理培训、领导力建设及战略制定上取得了很大成功。

行动学习工作坊是一个以达成共识、解决实际问题为目标，应用行动学习法的相关技术，让不同部门、岗位的员工能够有效参与，促进知识、技能获得以及心智模式的改善，最大化地实现员工和组织整体绩效的提升，**解决企业实际存在的问题，是一种能够落地的实战课程。**

● 行动学习工作坊步骤：



● **行动学习工作坊收益：**

- ◇ 降低项目实施的直接和间接成本；
- ◇ 大大缩短由学习到应用的时间，提升整体学习效率和课程工具运用效果；
- ◇ 更强调学员互动参与，从知识层面到心态层面的转化，增强团队凝聚力；
- ◇ 将学员的关注重心聚焦于结果和过程，引发学员深度参与，群策策力，产生富有创造性的解决方案；
- ◇ 真正聚焦在企业人才管理与团队建设中实际问题解决，在解决问题的同时能达到员工能力提高的效果；
- ◇ 应用基于“7-2-1 人才培养模式”的“培训 2.0”技术，能把培训与员工绩效相关联，快速提升组织效能；
- ◇ 行动学习工作坊中产生的行动方案及计划是员工共同创造而不是外力强迫形成，因此更容易赢得寻求改变的承诺并自动自发的执行。

日程安排

日程安排	主要内容	主要目标（产出）	授课形式
第一、二天	<ol style="list-style-type: none"> 1. 卓越管理者的人才管理之道 2. 特色人才—卓越管理者选人之道 3. 培养人才—员工培育与开发 4. 用好人才—让绩效管理产生绩效 5. 激励人才—让人才激情燃烧 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 正确认识管理者在人才管理中的角色与要求 ◇ 掌握常用面试工具与方法 ◇ 了解关键人才培养的要点并掌握制定下一步发展计划的要求 ◇ 正确认识绩效管理的目的，掌握绩效管理相关工具 ◇ 了解非物质激励的相关要求 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 互动授课 ◇ 小组讨论 ◇ 现场练习
第三、四天	<p>从企业实际出发提出问题，分析原因，制定下一阶段行动计划。</p> <p>可参考的议题的：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 如何提升组织效能？ 2. 如何降低人工成本，提高工作效率？ 3. 怎样留住优秀员工？ 4. 绩效管理如何有效开展？ 5. 如何有效激励关键人才？ 6. 怎样提高人才培养的效果？ 7. 如何吸引并招聘到外界优秀人才？ <p>… …</p>	<p>深入剖析企业现存的主要人才管理问题，设计下一阶段行动计划</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 行动学习

1-2个月 课后行动	按计划开展行动，小组不定期讨论研讨，准备初步的实施方案	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 统一认识，反思学习 ◇ 初步实施方案 	
第五天	复盘 （学员汇报前一阶段行动任务的成果和方案，学员及讲师质疑提问，讲师点评分享先进企业经验，学员修订细化完善相关方案。	确定最终方案	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 汇报研讨 ◇ 行动学习

课程大纲 （以下是 2-3 天内容大纲，具体内容需与企业方沟通确定！）

第一章 卓越管理者的人才管理之道

1. 什么是人才管理
2. 人才管理与人力资源管理的主要区别，人才管理的基本功能
3. 人才管理如何帮助企业提升核心竞争力
4. 卓越管理者的人才管理实务

案例分享：华为人才管理的成功之道

第二章 物色人才----卓越管理者的选人之道

1. 企业选才为什么这么难？
2. 管理者在招聘中的责任及主要工作
3. 行动学习研讨：影响招聘质量的因素分析
4. 基于胜任素质的人才招聘
 - 人才选聘的基础与要素—胜任素质
 - 基于胜任素质的人才甄选
5. 重点面试方法训练—关键行为面试法
 - 关键行为面试的理论基础及要点（视频分享）
 - 关键行为面试法的 STAR 工具介绍与案例分享
 - 如何根据应聘者的行为分析素质情况（案例分享）
 - 行为事例问题设计要求及发问技巧

现场练习：行为性面试问题设计
6. 常用面试技巧训练
 - 面试中观察的内容和重点
 - 面试官有效倾听技巧
 - 面试官如何更好提问题
 - 面试官怎样深入追问以更多真实的信息

第三章 培养人才——员工培育与开发

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. 721 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
3. 通过培训实现员工业绩提升——关注骨干员工提升
 - 如何界定和明确部门员工的培训需求与内容
 - 部门管理者如何有效培训的途径与方法
 - 培训跟进的方法与步骤——让培训更有效的落地
4. 如何为员工设计发展计划——关注骨干员工发展
 - 员工发展计划的目的
 - 员工发展计划设计的关键步骤和要求
5. 新员工的培训与管理
 - 探寻新员工管理的价值
 - 新员工的需求分析案例分享与点评：某知名企业新员工培养历程
 - 新员工管理要点案例分享：华为的思想导师制在员工培养中的运用

第四章 用好人才——让绩效管理产生绩效

1. 绩效管理核心理念与目的分享
2. 如何让企业绩效管理有效落地与实施
3. 卓越管理者绩效管理技能与工具
4. 绩效管理的核心技巧一：绩效指标设计与目标制定
 - KPI 体系设计方法及步骤
 - 如何提炼关键领域 KPI 指标
 - 职位级 KPI 如何承接部门级 KPI
 - KPI 指标如何定量？如何定性？现场练习：某职位考核指标提炼与设计
5. 绩效管理的核心技巧二：绩效目标跟进与辅导：
 - 企业绩效目标跟进的困惑
 - 绩效目标跟进的主要方法
 - 工具导入：运用月度目标地图跟进业绩目标的操作要求
 - 绩效辅导的方法使用
6. 绩效管理的核心技巧三：绩效面谈与反馈技巧
 - 绩效面谈的目的及要求
 - 绩效面谈的准备工作
 - 绩效面谈的步骤及要求
 - 绩效面谈应注意的几个原则问题

第五章 激励人才——让人才激情燃烧

小组研讨：如何有效激励激发员工？

1. 员工的激励方式及运用
2. 非物质激励的高效运用——领导激励
情景案例研讨：三位管理者领导方式对比与分析
3. 如何有效了解下属的需求
 - 马斯洛需求理论和双因素理论

- 激励因素的挖掘与应用
- 4. 如何进行正确的激励
 - 判断需求层次
 - 找到激励因子
 - 设计激励手段
 - 运用正确的激励方式
- 5. 三种激励方式的比较分析与运用

情景案例解析：三种类型激励方式的使用分析
- 6. 激励方法使用与交流
 - 薪酬激励的管理与使用
 - 非经济性激励挖掘与使用

第六章 关注人才—员工关系的处理与沟通

1. 员工离职原因分析
2. 如何留住优秀员工
 - 企业留住人才的四大关键思路
 - 留住人才的关键措施运用
3. 如何处理问题员工
 - 问题员工的识别
 - 问题员工处理的若干技巧

格特拉克公司《员工招聘与面试技巧》课程现场

