

# VUCA 时代非人力资源经理的人力资源管理

## 课程背景

我们进入 VUCA 时代，黑天鹅乱飞，管理者到底要如何去实践管理行为，获得管理结果呢？我们知道，无论是组织哪一层级的管理者，其管理任务就是两个方面，一是完成任务，二是关注于人。管理者个人本身就应该是具有人才管理的技能，否则他就不是一个称职的管理者。当下的经营管理环境下，人在组织中的意义已经从过去资源的视角转变为资本的视角，这是一个从成本控制到财富增值的转变。所以管理者的最大职责就是如何高效的利用好这个财富去实现企业价值增值。一个富有生命力和战斗力的企业，他的人力资源工作是会置于企业战略地位的，同样，一个优秀的管理者，也会把人力资源工作放在自己核心的工作任务中。

## 课程目标：

### 让学员：

- **了解组织行为：**从组织行为角度认知人力资源管理
- **掌握组织设计：**五大要素如何分解和落地？
- **学会带教下属：**方法都有哪些？如何落地实施？
- **最终清晰定位：**管理者必须先搞定人的事儿，才能真的搞定事的事儿

**课程对象：**企业管理者以及人力资源管理工作者

**课程时间：**1 天/6 小时

**课程方式：**实战演绎、案例分析、现场训练、视频分析、经验分享、答疑

# 课程大纲

## 第一讲：组织行为：管理者必须关注于人的真相

**【导入】** 非人培训的认识：剖析大多数非人培训的开场白

“人力资源管理不仅仅是 HR 部门的事情，业务部门的管理者也要参与其中。”

### 1. 认知 VUCA 时代

- (1) 组织的变化
- (2) 管理的变化

### 2. 组织行为从“物本论”到“人本论”

- (1) 从人力资源管理到人力资本管理的变化，组织该如何应对？
- (2) 组织行为学的三大原则对管理者的要求
  - 员工的有效参与是管理根本
  - 管理的核心是促使人性发展
  - 从管理者角色向服务者过渡
  - 组织人要最优的还是合适的

### 2. 从组织行为学的基本假设看管理者的管理视角

- (1) 个体差异
- (2) 完整的人
- (3) 行为有因
- (4) 渴望尊严
- (5) 共同利益

**【讨论】** 从员工进入组织的路径谈管理者方向

### **3. 管理者的两项基本工作：商业管理与组织管理**

#### **第二讲：组织设计：五个关键维度洞悉组织管理**

**【导入】** 什么是组织设计？为什么要做组织设计？

##### **1. 战略：首要和重要因素**

(1) 战略是什么？为什么战略总是不能落地？

(2) 各级管理者要在战略阶段承担什么责任？

**【观点】** 志不立，天下无可成之事。

**【案例】** 大秦帝国 700 年立志东出

**【演练】** 战略从哪里来？

##### **2. 结构：战略应该匹配什么样的结构？**

(1) 战略被执行的根本前提：分工、分任务、分资源、定奖罚

(2) 组织价值链的确立

(3) 关键职能和关键岗位的确立

**【案例】** 某体彩公司的移动互联网策略过程

(4) 架构维度关键思考：人和组织如何调？

**【问题】** 老人和新人如何排布更具执行力？

##### **3. 流程：将组织凝聚在一起**

(1) 基于组织价值链，如何确立关键流程？

(2) 如何确定组织的关键流程

**【工具】** 找到组织的关键成功因素

#### 4. 收获：我们需要考虑绩效与奖罚

(1) 分任务是不是定 KPI？怎么分才能关联商业层面和精神层面？

**【案例】** 从美容店老板制定的门店 KPI 得到启示

(2) 如何把预算这件事做得跟简单粗暴有效率？

**【问题】** 人、钱、时间到底怎么配置才算计划得当？

**【演练】** 未来 6-12 个月你重要的 1-3 件事是什么，用什么关键结果来实现？

#### 5. 人员：我们需要什么样的人？

(1) **岗位画像**：职责、胜任素质模型、简历标杆

(2) **人才画像**：德、才、价值观认同

**【案例】** 华为选拔人才的“尺子”

(3) **慧眼识人**：STAR 行为面试法

**【案例】** 一个招聘经理的三步走战略

- STAR 面试法解读
- STAR 面试法的三个前提和两个要点

**【演练】** 大学生面试三个要素的 STAR 面试法

### 第三讲：带教下属——你的成功始于你对下属的教导

**【导入】** 乔哈里视窗下的管理者培养下属路径图解

**【视频导入】** 熊猫学功夫

1. 企业人才培养的两大基本原则：因材施教、学以致用

2. 企业人才培养的四个方法

(1) 领导榜样

(2) 中层教练

(3) 聚焦突破

(4) 训战结合

### **3 . 学以致用用的训战结合 6 步法**

● 说、做、看、纠、固、创

**【工具】**训战结合培训法实施路径

**【互动案例】**某企业大学生培养五步路径

### **4 . 师傅带徒弟机制的 6 大策略**

### **5 . 员工四个成熟期阶段的需求识别**

(1) 员工分等：永远的 271

(2) 人力资源六个系统与 271

### **6 . 人才搭配：价值趋同、优势互补**

**【案例】**华为的狼狈计划

### **7 . 与新生代员工的和谐共处**

**【案例】**某企业 Top sales 团队的成长

**【案例】**海尔将员工姓名载入史册

### **8 . 绩效辅导提升业绩**

**【问题】**我们为什么要做绩效辅导？绩效管理的本质到底是什么？

(1) 分析员工绩效不佳的原因

**【工具】**绩效反馈的“汉堡法”

(3) 不同绩效的员工的不同绩效反馈策略