

非 HR 经理 人力资源管理能力提升

《团队人才选、用、育、留与激励》

主讲：蒲黄

【课程背景】

人才是企业之本，企业管理核心是对“人才”的管理。多数管理者存在认识误区，认为这是 HR 职责。

人才管理是领导力中重要一项，是管理者必备能力。非 HR 经理为打造团队，为激发员工主观能动性与潜能，应在人才的选、用、育、留、激五方面掌握管理工具，提升管理技巧。

非 HR 经理做到会选人、善用人、常育人、能留人、激励人，才能实现团队/企业的可持续发展。

课程通过大量实战案例分析，向非 HR 经理介绍成功经验，借鉴失败教训，汇总管理方法，盘点管理工具，分享管理技巧。

非 HR 经理把课程收益应用到实际工作，可迅速解决人才管理痛点，达到团队成员稳定、工作热情高涨、综合素质提升、工作效率/人效/绩效提升的目的。

【课程收益】

1. 会选人-----招聘流程与面试技巧
 - 通过挖掘三大招聘渠道，解决候选人少、候选人员素质低的问题；
 - 通过多维度面试法，解决招聘效率低的问题；
 - 通过系统化、结构化招聘工具，解决面试结果不准确的问题；
 - 通过面试技巧的学习、使用，解决面试官个体能力差异的问题；
2. 善用人-----慧眼识人、人尽其才。
 - 避免陷入用人 8 个误区；
 - 熟练掌握用人 11 个技巧；
 - 学会正确授权与放权的方法；
3. 常育人-----对员工进行多维度综合素质培养
 - 为人处事、培养心性；
 - 培养智商、情商、逆商；
 - 角色认知与角色转换；
4. 能留人-----增加员工稳定性、感恩、忠诚、责任感；
5. 激励人-----增加员工人效、工作效率、绩效，提升员工综合素质与核心竞争力；

【课程特色】管理工具实操、管理技巧分享、案例讨论、互动点评、角色扮演、借鉴启示。

【课程对象】企业中高级管理人员、后备梯队人才

【课程时间】2 天（12 小时）

【课程大纲】

一、把好“选人”关，引进优质人才。

1. 规范招聘流程，激励内部人才，规避劳动风险；
 - 优先内部招聘，选拔优秀人才；
 - 完善外部招聘流程，提高工作效率；
2. 熟练掌握单一面试、集体面试、情景模拟、无领导小组讨论四种经典面试方法；
3. 避免陷入首因效应、晕轮效应、刻板印象、雇佣压力、非言语行为五种面试误区；
4. 熟练运用行为描述（STAR）面试法、结构化面试法两种实用面试工具；

5. 学会“封闭式+开放式”背景调查技巧；

二、把好“用人”关，做到人尽其才。

(一) 会识人才能用好人

案例：《田饶与鲁哀公》

互动启示：对人才熟视无睹，对人才不重视、不关注、不了解、不虚心请教是管理者通病。挤兑人才意味着浪费企业成本，流失机会，涣散人心。一旦形成恶性循环，将导致无法逆转的损失。

(二) 用人八大禁忌

1. 忌任人唯亲
2. 忌用非所长
3. 忌用而不信
4. 忌论资排辈
5. 忌求全责备
6. 忌嫉贤妒能
7. 忌怕担风险
8. 忌忽视组合

(三) 用人十一个技巧

1. 尊重下属：上级与下属只是分工不同，其它方面是平等的，没有高低贵贱之分。
 2. 信任下属：信任是对下属最大的鼓励，是下属动力来源。
 3. 支持下属：
 4. 鼓励下属：
 5. 宽容下属：下属犯错误时，要给予足够的机会；
- 案例：《对下属的宽容是最有效的激励》、《摘缨会》、《一场虚惊》
- 互动启示：“宽容”是最有效的方式之一。它是非物质激励，无需付出任何成本，但需要管理者具备极高的职场情商与职业素养才能实现。
6. 体谅下属：下属工作失误时，学会换位思考，先从自身总结，要给予充分的宽容与谅解，并主动承担责任，推功揽过；
 7. 引导下属：属布置工作要采取商量口气。讨论不是命令，可以调动下属参与热情，引导他们说出自己的想法和意见；
 8. 帮助下属：下属工作出了失误，要诚恳热情地帮助，一起分析原因，总结教训，找出解决问题办法。批评下属时，也要有尺度，如本人已经充分认识，要点到为止；
 9. 倾听下属：与下属争执时，上级头脑要冷静，控制好情绪。先让下属把话讲完，不要打断、不要插话、不要先入为主，心平气和地妥善处理；
 10. 体贴下属：关注下属的思想动态，对下属工作、学习和生活情况动态关心；
 11. 率先垂范：上级严以律己，要求下属做到的事情，自己必须先做到；自己必须做到的事情，不一定要求下属都做到。不能用衡量自己工作好坏的标准，去衡量下属的工作；

(四) 怎样授权、放权？

1. 普通授权
2. 弹性授权
3. 充分放权
4. 不充分放权

三、把好“育人”关，重视人才培养。

1. 打造个人、团队、公司使命感：
2. 平时对员工的业务指导、工作帮助：
 - 专业技术指导
 - 阻碍问题协调
 - 人才物利支持
3. 对员工进行系统性培训：《员工培训计划》附件
4. 对员工进行心性培训：《匠人精神》

案例：《日本的电饭煲》

案例：《秋山木工》

5. 角色转化培训
 - 角色认知与角色定位

- 角色转换四大职责
- 角色转换八大技巧

四、把好“留人”关，留住 20%的核心人才。

1. 实施员工关怀体系（43个项目）
2. 员工实时面谈关注：
 - 试用期跟踪面谈
 - 转正面谈
 - 压力与情绪面谈
 - 晋升晋级面谈
 - 岗位调动面谈
 - 绩效面谈
 - 离职面谈
3. “非物质激励”收买人心三大招：

案例：《收买人心三大绝招》

互动启示：非物质激励不仅是中小型企业人才管理的法宝，对于有高级需求层次的人才也同样奏效。管理者主打感情牌，依靠个人魅力与健康的企业文化吸引并留住核心人才。

4. 团队管理者的角色定位：

案例：《大老板者为什么要当小套娃？》

互动启示：管理者把机会、位置、舞台留给员工，让人才在公司天马行空，在自己的领域信马由缰，任意释放能量，自由自在地发挥。

五、打造团队、激励人才。

1. 搭建六大人才激励平台：附件《思维导图》
 - 内部人才竞聘平台
 - 内部训导师选拔平台
 - 后备人才梯队选拔平台 10%
 - 核心人才梯队选拔平台 10%
 - 骨干人才梯队选拔平台 10%
 - 四级培训中心/商学院培训平台
2. 实施绩效薪酬激励体系：
 - 月度、季度、年中、年终绩效考核与奖金、13薪挂钩
 - 绩效工资晋级、晋档
3. 设计人才可视性职业规划发展路径（能吃到的大饼）；

案例：《望梅止渴与画饼充饥》

4. 给予下属 7 条激励大鱼：

5. 绩效目标激励法：

- SMART 制定法
- BSC 平衡目标制定法
- KPI 关键目标制定法
- CPI 任务目标制定法

6. 激励对象要选对

案例：《如果你的员工是狼，请不要喂他草》

7. 激励管理工具：精细化管理

案例：《莫让你的员工流血又流泪》

互动启示：追责是最简单粗暴的管理方式，是企业负面文化的典型代表。这颗癌变毒瘤如不及时铲除，负面影响将会大面积扩散，公司将迅速进入倒计时。