



管理者的知人善任

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 管理者的知人善任

【课程背景】

在激烈的市场竞争中，企业在对外谋求经营发展的同时，对内也必须同样关注员工思想和行为方式，也就是对人力资源的管理。就这一点而言，在企业中常出现以下疑问或现象：都知道要人尽其用，可是具体要如何识别？如何使用？如何根据不同人员的不同特质分配工作任务？如何才能让每一位管理者都成为人力资源高手呢……，类似这样问题和现象一直困扰着企业。究其原因，这些疑问的出现很大程度上和管理者没有掌握更多的识人和用人的技术有

关。

《管理者的知人善任》课程不但深入讲解识人、用人的相关理论知识，还结合大量的案例分析讨论和实际操作，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，从而使普通管理者在培训现场就可轻松掌握人才的选、用实战技能，帮助企业管理者成为人力资源管理的高手。

【课程收益】

- 掌握新形势下人才管理的趋势与特点
- 提升管理者选拔人才的甄选技能
- 提升管理者培养团队的能力和技巧
- 提升管理者人员任用委派的技能和方法
- 提升管理者对部属进行激励的技能 and 技巧

【课程对象】 企业中各级管理者

【课程时长】 2天，6小时/天

【授课方式】 案例研讨+小组讨论+现场演练

【课堂要求】

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 每个小组准备白板纸 2 张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：管理者人才管理四大要诀

- 什么是管理？

三级组织中不同角色人员的核心任务

管理中的“事”与“人”
- 管理者人才管理的四大要诀

识别特质

培养能力

激发意愿

任人用人
- 案例讨论：张经理的烦恼事

第二单元：人才的识别

- 案例分析：识人就像找对象
- 人才的核心素质模型
- 基于胜任力模型的人才甄选

案例研讨：某银行客户经理的胜任力模型

胜任力模型构建的三种方法

现场演练：设计某岗位人员的胜任力模型

- 发现团队中的千里马

点亮伯乐的慧眼

千里马的特征？

千里马的识别三种方法

- 识别团队人才：人才盘点

人才的绩效与潜能盘点

人才盘点的 SKO 模型

案例研讨：某企业的人才盘点

现场演练：运用行为性访谈识别人才

- 诸葛亮七观识人法与庄子九征识人法

第三单元：人才的培养

- 小组讨论：管理者要培养下属什么？
- 下属培养项目清单
- 人才培养体系的内容
- 学习的四个层次
- 如何设计下属的“学习护照”

- 现场演练：学习护照的应用

- OJT 育人法

案例研讨：某岗位 OJT 育人法

OJT 五步实施法

OJT 现场演练

- 新员工的试用期管理

第四单元：人才的激励

- 从了解人性开始

- 非财务性激励方法：赏识管理

- 小组讨论：什么是激励？

- 案例分析：常见的激励误区

- 员工需求与激励分级

- 现场演练：某项员工需求满足方案设计

- 综合激励模型

从动机到绩效

从绩效到结果

从结果到满意

- 四类人员的激励方法：

指挥型人才的激励

关系型人才的激励

智力型人才的激励

工兵型人才的激励

第五单元：人才的任用

- 从目标到执行

化目标为行动

目标分解工具：OGSMA

工作计划的核心五要素

- 基于行为特征的人才任用

支配型人才的行为特征与任用方式

影响型人才的行为特征与任用方式

稳健型人才的行为特征与任用方式

谨慎型人才的行为特征与任用方式

综合型人才的行为特征与任用方式

- 自我反思：团队成员的行为特征与工作任务

- 基于员工发展阶段的任用

员工发展的阶段的两大关键：意愿与能力

员工发展的四大阶段

指令式任用的方式与方法

教练式任用的方式与方法

支持式任用的方式与方法

授权式任用的方式与方法

- 员工发展阶段与工作委派
- **现场演练：根据员工发展特点，选择任用方式**
- 团队成员的角色与合作分工

团队成员的五种角色

新时期下敏捷型团队的角色与分工

现场演练：敏捷团队的运行

团队力量来自于“相同下的不同”

- 典型的中国人际关系与团队氛围

第六单元：课程回顾与答疑