

非人力资源经理的人力资源管理

(讲师：王雷军)

一、课程背景

企业非人力资源部门的直线经理往往存在一些关于人力资源管理的观念上的误区：

首先，部门直线经理往往忙于专业工作，忙于业务工作，而错误地认为人力资源工作是人力资源部门的事情，与己无关。

其次，部门直线经理对人力资源管理的有关规定和 workflow 漠不关心，认为这不是自己的业务范畴，所以经常不自觉地做出有悖人力资源管理规定的事情。

还有，就是在部门人力资源管理操作中，大多数部门直线经理对人力资源管理的必备知识缺乏，只注重对事的“管”，而缺乏对人的“理”

这些错误的观念和认知误区容易导致直线经理其对人力资源部门的过分依赖，弱化了自己对员工管理的主导作用，致使员工关系恶化，出现员工满意度降低且流失率增加，难以保证员工管理的有效性。

管理大师彼得·德鲁克说过：“管理员工是直线经理的职责。”

直线经理与人力资源部的职责如何划分？

直线经理和人力资源部门相配合的接合点在哪里？

直线经理应该学会哪些必备的人力资源管理知识？

直线经理如何带好团队？如何关注任务的时候，同时也关注员工的情感与成长？

直线经理从来都是企业的中坚力量，除了具备业务管理能力外，还要做好本部门人员的辅导、激励，用好人、留住人，带领他们去完成本部门的任务目标。

基于这样的背景，我们设计开发《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直线经理的管理技能，从“管”事和理“人”两个维度进行有效的员工激励与管理，进而提升部门的整体绩效。

二、课程收益

- 1、明确直线经理与 HR 部门在员工管理上的角色认知与职责定位；
- 2、指导直线经理如何做好部门的人力资源管理，整体提升企业直线经理的人力资源管理能力。
- 3、指导直线经理掌握人才选、用、育、留的管理技能，打造一支高绩效的团队。

三、授课方式

主题讲授+案例研讨+情境模拟+角色扮演+提问互动+分组讨论

四、课程特点

课程注重知识实用落地，也注重学习氛围营造，课堂上运用大量的案例讨论与情景演练，引导学员融入实际工作，主动思维，拓展思路，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。

五、授课时间

2天（12H）

六、参训对象

企业各业务、职能部门的直线经理

七、课程大纲

课程前言：

第一篇 角色认知与职责定位

一、何谓人力资源管理

将组织内的所有人力资源作最适当的获取、维护、激励以及活用与发展的全部管理过程与活动。

简单的说，即人与事配合，事得其人，人尽其才。

二、直线经理的困惑

直线经理的角色认知问题

与人力资源部的配合问题

人力资源管理技能的问题

三、直线经理的人力资源管理职责

四、直线经理的人力资源管理技能

五、直线经理与人力资源部门配合

六、**课堂讨论：直线经理的人力资源管理职责**

第二篇 直线经理的选才之术

一、课堂讨论：优秀员工的关键特质有哪些？

二、员工胜任力模型设计

三、人才选拔时的三大误区

四、选人的实质——人岗匹配

如何做到人岗匹配？

性格分析工具在人才甄选中的应用

做组合、打配和——识别不同人员对于团队的价值与贡献

五、基于行为的人才甄选技巧

基于行为面试法的问题设计

课堂讨论：如何有效甄别？

STAR 面试提问技巧

如何识别虚假的信息

第三篇 直线经理的用才之道

一、部门用人看绩效

绩效是指员工在履行岗位职责或角色要求的过程中所表现出来的**关键行为**和达成的**有效的阶段性结果**。

绩效管理（绩效）= 目标管理（结果）+ 有效激励（过程）

二、绩效管理的循环

- 1、绩效计划：与员工一起确定部门和员工绩效目标，制定目标和行动计划
- 2、绩效实施：观察、记录和总结绩效，提供反馈；就问题与员工探讨，提供指导、建议。
- 3、绩效考核：评估部门/员工的工作绩效。
- 4、绩效面谈：主管人员就评估的结果与员工讨论。

三、绩效目标的设定

1、**案例讨论：部门目标的设定**

知识小结：目标设定的原则
目标设定的步骤

2、**案例讨论：目标的向下分解**

知识小结：目标分解的步骤
目标分解的技巧

四、绩效的过程管理

- 1、**情境训练：如何推动下属的创新？**
- 2、**情景训练：如何对待下属的疏漏？**
- 3、**情景训练：如何推进下属的工作？**
- 4、**情景训练：如何推动下属的协同？**
- 5、知识小结：不同类型员工的管理

四、绩效面谈与改进

1、绩效面谈的流程

开场营造和谐的面谈氛围

说明讨论目的步骤和时间

回顾员工过去的行为表现

交流员工绩效考核的情况

分析工作成功和失败原因

肯定优势，提出改善意见

设定下一阶段的工作目标

讨论需要具体支持和资源

达成共识后确认绩效协议

2、绩效面谈的技巧

Behavior. description（描述行为）

Express consequence（表达后果）

Solicit input（征求意见）

Talk about positive outcomes（着眼未来）

3、**视频讨论：失败与成功的绩效面谈**

4、**课堂讨论：根据不同业绩和表现的员工，绩效面谈该如何进行？**

5、绩效改进四步走

知人——对员工进行客观的素质能力评价（知其所长）

善任——追求高度的人岗匹配（用其所长）

激励——采取科学的激励手段（促长发挥）

培训——构建长效的培训机制（促长更长）

第四篇 直线经理的育才之路

一、培育辅导与带教

意识——疏导——思路/心态

工具——引导——方法/规则

行为——指导——知识/经验

二、员工辅导的流程

确定辅导的对象

挖掘辅导的需求

明确辅导的内容

设立辅导的目标

选择辅导的时机

员工辅导的步骤

三、员工的在职辅导工具（OJT）

OJT 辅导实施的步骤

案例分享：新人快速成长之法

五、教练式辅导与传统辅导的区别

六、5R 教练辅导模型

1R：聚焦个体目标

2R：倾听理解困难

3R：激发价值动力

4R：扩展解决方案

5R：行动计划&问责

七、课堂讨论：**不同类型员工的辅导之道**

高意愿低能力的员工：

高能力低意愿的员工：

高意愿高能力的员工：

低意愿低能力的员工：

第五篇 直线经理的留人之法

一、激励的认知

激励就是激励者运用某种手段使被激励者得到需求上的满足，从而进一步调动其主观能动性，实现预期目标的过程。

二、激励与需要、动机的关系

激励过程模式图激励过程的解析

三、不同人性假设的激励方法

- 1、经济人假设下的激励方法
- 2、社会人与自我实现人性假设下的激励方法
- 3、复杂人性假设下的激励方法

四、激励的需求理论

- 1、马斯洛五层需求理论
- 2、赫兹伯格双因素理论
- 3、了解员工十一类需求
- 4、**课堂讨论：下属在职场上受到哪些“刺激”？**
- 5、员工需求不满的表现
- 6、**案例讨论：小王士气低落的原因？**

五、员工的激励之道

- 1、目标激励法
- 2、情感激励法

3、发展激励法

4、荣誉激励法

5、授权激励法

6、赞美激励法

六、新生代的激励

1、新生代的关注点

2、新生代激励之道

七、如何提升员工的满意度

1、全面审视、换位思考、正确看待员工的需求；

2、尊重员工，注重倾听意见并及时反馈信息；

3、关爱员工，深入了解他们的实际生活状况；

4、信任员工，并根据其工作能力进行授权；

5、激励员工，对其出色表现及时给予赞美和奖励；

6、引导员工实现个人价值与企业发展的高度统一。

八、建立高效的留人机制

1、塑造魅力—领袖品格留人

2、愿景激励—企业文化留人

3、用“心”激励—感情留人

4、物质激励—待遇留人

5、规矩方圆—制度留人

6、沟通无阻—环境留人

课程回顾与总结