

课程名称：非人力资源主管的人力资源管理课程

所有的事情都是人做的；在每一次与企业家的谈话中，我们会听到大家是如何的感叹人才难求，但是，问题是，企业真的都很重视人才吗？还是说说而已？例如说，如果我们请教几位企业家们，您喜欢人才还是奴才？相信大部分的企业家可能会笑一笑，回答“奴才”。

从另一个角度去看，绝大多数的企业做得可能是“人力支援”，而不是人力资源。

最关键的一题，在一家企业里，哪些人必须懂得人力资源管理？是不是人力资源主管懂了就可以了？还是办公室主任？假如非人力资源部门的其他主管不明白人力资源的道理，他就无法配合人力资源管理的工作，对吧？不要忘了，所有的非人力资源部门的主管才是人力资源管理工作的执行者；团队是他们负责带领，员工的士气是他们负责激励，人才是他们负责栽培。

如果企业能不能栽培人才，那企业如何能成长呢？谁会愿意替别人的企业栽培人才？如果是您，您愿意吗？

课程目标

- 正确建立公司重视人力资源管理的框架
 - 探讨如何找到正确的人？用什么方法？
 - 学习如何在招聘的流程当中发掘人才
 - 体会真正有效的培训的原则是什么？怎样进行？
 - 帮助非人力资源部门的主管们学习如何将人力资源转换成企业提升竞争力的武器
-

课程大纲

导言

- 足球场上，哪些人必须明白比赛规则？
- 企业里的哪些人必须要懂得人力资源管理？

(壹) 人力资源的要义

- A. 企业里常见的人力资源管理误区？
- B. “资源”对于企业的意义在哪里？
- C. 企业究竟在竞争些什么？

- 何谓软实力？

案例：订单在收，来不及准时交货，面对巨额的赔款索求，怎么办？

(貳) 招兵买马，如招聘员工？如何找到既优秀，有合适的员工？

A. 只增加一个人？对公司影响不会太大？组织结构设计与预估损益表

B. 销售和生产部门在咱公司最大，他们想要加几个人就可以增加人？

C. 招聘的途径：让员工帮忙介绍，比较方便，快速，有效？

1) 如何拟写一份简单而完整的招聘启事？

2) 公司要提升管理水平，需要引进高阶人才？

i. 是真的想引进人才，还是找个替死鬼？

ii. 枯木难撑大树？

iii. 企业的整体团队准备好要改变了吗？

iv. 之主要是在“大”公司工作过的人，能力都很强？

3) 履历表需要筛选吗？

i. 名牌效应

ii. 招聘员工，是找优秀的，还是适合的？

案例：郎朗的钢琴弹得好吗？

案例：长荣海运如何找到级优秀又合适的员工？

讨论：招聘员工必须思考，确定方向的三道题目

4) 人员引进的迷思——如果有机会引进一整个团队的人，有什么好处？有什么缺点？有什么方法可以避免我们担心的缺点吗？

案例：方便面公司的成功借镜

D. 招募员工需要考试吗？性向测验？

E. 面试的技巧

1) 谁需要参与面试？

案例：每一个人都会犯错误；挑错人可能会给企业带来巨大的损失；如何降低选错人的风险？

案例：怎样才不会买到算橘子？

2) 面试内容的清单

讨论：如果只能问三道题目，您会问什么？

讨论：面试的时候，除了问与答，您还会观察应试者哪些地方？

3) 判断应试者能力最有效的方法之一

F. 要不要签订劳动合同？

G. 新人入职报到，需要注意什么？

H. 关于招聘，两个最后叮咛

1) 一个和尚？？？，两个和尚？？？，三个和尚？？？

2) 如何把我儿子弄进这家单位去上班？

(参) 工作说明书

A. 工作说明书的意义

B. 工作说明书的内容

C. 谁应该负责撰写工作说明书？

(四) 培训——十年树木，百年树人；企业如何培训一支专业化的工作团队？

A. 培训的方式

B. 企业办理培训的目的

- C. 谁需要什么培训？
- D. 培训之后，培养企业内部讲师？
- E. 为什么“不要迷信培训”？培训到底“有没有用”？主要的障碍在哪里？
- F. 有效培训的条件
- G. 成功培训的流程设计
- H. 什么是最重要的培训？
- I. 谁应该参与新人的入职培训？
- J. 什么是最有效的培训？
 - 讨论：对一位新入职的销售人员而言，什么是最重要的培训课题？
 - 讨论：如何培训销售人员的口才？
 - 讨论：领导都希望自下属对自己“心服口服”；怎样才可以做到？
- K. 下一个是谁？人才的养成计划 **Successor Plan**
- L. 一家从来不花任何一分钱做培训的企业，竟然会是一家百年企业？
- M. 领导与教练
- N. 何谓导师制 **Mentoring System**？注意，不是师徒制。
- O. 如何运用授权的技巧来培训下属？

(五) 人员的升迁

- A. 公平是第一要素—竞聘上岗？
- B. 企业如何留住年纪轻，很优秀，但是经验不足的员工？
- C. 企业如何避免提拔人才，但是下属觉得不公平，反而造成了人才流失，拉帮结派的现象？

D. 不教而战谓之残！

E. 企业如何留住年纪轻，经验不足，但是能力强的员工？

(六) 工作论调

A. 工作论调的原则

B. 哪些人适合进行工作论调？

C. 工作论调必须注意的事项

(七) 薪资制度

A. 薪资制度设计的含义

B. 薪资调整的程序

C. 薪资调整的方法

D. 薪资保密管理与制度

E. 讨论题：究竟应该是销售提成，还是目标奖金？

F. “企业应该给优秀的员工，或者部门主管股份，来吸引他们，鼓励他们与公司一起长期共同成长，发展”；您对这样的人力资源战略的想法是什么？

(八) 目标管理与绩效评估

A. 目标管理，是多么伟大的管理？

B. 目标管理的五大陷阱

C. 您给了员工什么目标？

- D. 员工需要什么目标？
- E. 好目标的标准有哪些？
- F. 姚明将来一定是好教练吗？您希望姚明可以变成一位好教练吗？
如果是的，我们需要给他哪些目标？
- G. 在管理的结构上，过程与结果哪一个比较重要一点点？说说您的想法。
- H. 绩效评估的功能
- I. 绩效评估的循环与操作技术
- J. 个案研讨：你觉得末位淘汰制好不好？为什么？

(九) 如何解雇员工：员工的离职，是企业的负债，还是可以成为另一种资本？怎么做？

- A. 末尾淘汰制的功能
- B. 360 度评估
- C. 解雇员工，应该思考那几个角度？
- D. 如何可以避免相同的失败再发生？
- E. 解雇员工的适当流程

(壹零) 企业文化与非人力资源主管

- A. 何谓文化？
- B. 何谓企业文化？
- C. 我们的企业，有企业文化吗？用什么标准来检查？

D. 企业文化的内涵

E. 如何建立自己的企业文化？从什么地方着手？

F. 企业文化建设的六大原则

(十一) 结论与建议