

“非 HR 经理的 HR 管理” ——让业务领导成为人才管理专家

主讲：张剑（2天）

【课程背景】

- ※痛点 1 | 组织效率低：组织不断膨胀，管理运动化，管控难度大，内部执行差，计划与执行两张皮；
- ※痛点 2 | 人才跟不上：组织发展迅速，人才素质跟不上企业的发展，外部招不来，内部上不去；
- ※痛点 3 | 选人靠感觉：不懂面试的底层逻辑，尽管学了很多招聘面试方法技巧，最终仍是靠感觉选人；
- ※痛点 4 | 考核走过场：绩效考核取代绩效管理，指标粗放不定量，目标不对齐，考核结果不客观；
- ※痛点 5 | 培养无系统：认为人才培养就是培训，认为培训就是上课，学完就忘，费钱费力又费时；
- ※痛点 6 | 员工无动力：缺乏员工职业发展通道管理，缺少有效的人才激励体系，员工无动力缺干劲；
- ※痛点 7 | 人才留不住：管招不管留，忽视人才流失成本，缺乏留人机制，缺少留人手段；

.....

真正的管理不是控制而是激发，人力资源管理的对象本质是组织而非个人，组织效率应高于个人效率，张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，以管理大师彼得·德鲁克及人力资源管理大师戴维·尤里奇的思想为蓝本，从组织谋划到人才选用育留，推拉并举帮助组织与人才成长，提升组织与个人绩效。

【课程特色】

- ◆HR 实践升华：1200+场公开课/内训、70+企业 HR 管理咨询、100+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选 30+家国内外企业 HR 管理案例，对标各行业、各领域人力资源管理实践；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司人力资源管理痛点理解、成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

【课程收益】

- ★组织谋划：认清形势、转变角色、建立机制，优先从组织层面解决人力资源管理效率问题；
- ★科学选人：基于行为动机模型，用好最短路径，三种方向提问确保人才招聘选拔质量；
- ★正确用人：懂战略，有目标，定标准，授权限，有考核，有监督，正确用人实现绩效倍增；
- ★多元培养：岗位实践，经验复制，理论学习，多维度多通道加速人才培养；
- ★机制留人：深谙人性需求，建立机制，多维度多手段留住人才，实现企业基业长青。

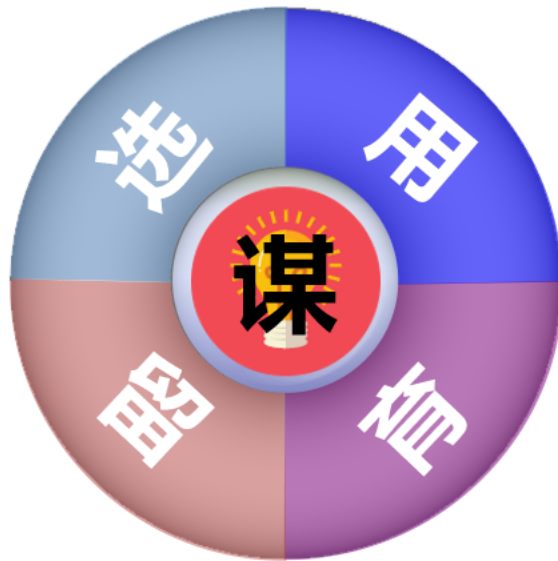
【课程对象】

企业老板、中高层管理、各部门主管、储备管理人才、人力资源管理者

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前 1~2 周
课中	学习方法、改变认知、掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、帮助落实	行动计划：531 学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后 2 个月内 (免费)

【课程逻辑图】



【课程大纲】

第一讲 谋：组织、人才、业务、战略

（一）理解：VUCA 时代直线经理人的角色与思维转型

导入：两会期间提到的有关人才管理的话题

- 1.看清趋势：由外而内的人力资源管理
- 2.认清角色：业务领导就是首席人才官
- 3.转变思维：战略思维、客户思维、数字思维

【知识卡】VUCA 时代的人力资源管理趋势、直线经理的 HR 工作

【技能卡】直线经理人的四种角色修炼、业务导向的人本管理、区块链/元宇宙在人才管理中的应用

案例：华为的人力资源管理、格力的采购反腐、某制药公司的一份人员调岗联络函

思考：人力资源管理的对象是组织还是人才？

（二）谋划：组织效率优于人员效率

案例导入：某科技公司的笔记本电脑项目研发管理

- 1.布局：厘清流程明确分工落实职责
- 2.目标：发挥组织优势而非领导个人优势
- 3.机制：机制三要素设计让人才自驱动

【知识卡】组织分工、价值链、组织架构

【技能卡】机制三要素、囚笼困境

案例分析：海尔的组织转型与员工赋能、引起争议的考勤制度、某医药公司销售部门的费用报销难题

小组研讨：如何提升项目执行力？

第二讲 选：科学选人——最短路径选人事半功倍

（一）业务洞察与人才画像

案例导入：相亲角的困惑

- 1.定标准：需要与想要、目标与目的

2.解素质：素质的维度与刻度

【知识卡】人才冗余度、素质模型、金字塔模型、行为投射、知识型人才常见的 15 种素质解读

【技能卡】人岗匹配的三种思维、人才画像三步曲、行为动机模型

案例：TOP500 企业的素质要求、她在说什么？

技能演练：关键岗位人才画像

(二) 最短路径甄选人才

问题导入：三分钟如何判断人才真实素质？

1.基于底层素质的人才甄别

2.目标导向的结构化面试技巧

3.让情景再现的提问与追问技巧

【知识卡】STAR 追问、AWOR 追问、心理学技术在招聘中的应用

【技能卡】基于目标的三种提问方法、沉默原理、瀑布心理效应

案例：优秀医药企业经典招聘面试题分析、某药业公司项目经理/工程师招聘实录、书面测试巧识人才、细节识人、请别说谎

小组研讨：如何识别人才的动机？如何找到关键事件？如何嵌入业务场景？如何问出人才的团队意识、责任心、诚信、执行力、创新能力？

技能演练：内部关键岗位竞聘面试模拟

第三讲 用：正确用人——全方位用人让绩效倍增

(一) 人才使用与矩阵式管理

问题导入：直线式与矩阵式管理的底层逻辑是什么？

1.人员的业务线与专业线管理

2.尊重与包容是正确用人的基础

3.善用激励管理问题员工

4.人岗匹配，因材施教

5.合理授权激发人才活力

6.动态管理保持人才活力

7.知识型人才管理的七个秘诀

8.教练式沟通助力人才加速成长

【知识卡】人才在职管理的常用方法、授权的要点、人才赋能的三个方向

【技能卡】人才赋能模型、教练沟通三步曲

案例：孩子为何喜欢游戏？员工迟到问题的解决、中国共产党的干部管理、部队的人才培养

小组研讨：如何正确授权？如何有效监督？如何正确提问引导？

实战演练：教练式提问辅导

(二) 绩效管理推动人才效能提升

案例导入：某生物研究院年终绩效考核风波

1.目标分解：让经营目标转化为岗位目标

2.指标梳理：巧用指标杠杆确保目标达成

3.过程管控：数字思维、数字工具实现高质量增长

4.绩效改进：目标导向解决问题，帮助绩效持续改进

【知识卡】平衡计分卡、指标量化、指标评分的方法

【技能卡】联合确定基数法、贡献路径图法、流程关键节点法、5WHY 法、逻辑树法

案例：丰田汽车的精益改善、某医药企业的考核激励模式

小组研讨：谁的问题？跨部门指标如何考核？信息不全如何正确考核？客诉问题如何解决？
实战演练：关键岗位 KPI 提炼、量化绩效考核表设计

第四讲 育：多元培养——行动学习促进人才成长

（一）多元化培养的策略与方法

问题导入：人才培养强调标准化还是差异化？如何加速人才培养？

- 1.企业人才管理的战略性思考
- 2.人才培养的时机与策略
- 3.基于供应链思维的人才培养流程
- 4.人才培养的三个维度
- 5.目标导向的人才培养项目设计

【知识卡】业务实践、经验复制、理论学习、行动学习

【技能卡】人才培养的三种方法

案例：华为的掺沙子人才培养活动、某药业公司的行动学习、腾讯游戏产业的创新能力培训

小组研讨：经验复制的方法？

实战演练：关键岗位人才培养方案设计（框架）

（二）学习技术加速人才成长

问题导入：什么学习方法最有效？学了很多为什么用不上？

- 1.人才学习金字塔
- 2.高效学习提升人才能力
- 3.复盘技术加速人才成长

【知识卡】人才学习金字塔、721 法则、学习地图、复盘四步

【技能卡】费曼学习法、知识 SECI 模型、3A 学习法、复盘画布

案例：ARR 的十八条军规、某制药公司客服管理岗的学习地图、某央企的梯队培养计划

小组研讨：如何帮助人才进行学习规划？

实战演练：学习项目团队复盘

第五讲：留：机制留人——激励保留实现企业基业长青

（一）策略：让人才永远看到希望

问题导入：条件跟不上员工的期望怎么招到人/留住人？

- 1.人才激励的底层逻辑
- 2.流动机制全面激活人才

【知识卡】强化理论、需求理论、期望理论、德西效应

【技能卡】企业留人的马太效应、竞争法则

案例：丰田公司的工作轮换管理、华为的人才退出管理、富士康的万能工培养

小组研讨：如何为人才创造机会？如何让人才看到机会？如何避免劣币驱逐良币现象

（二）方法：留住人才的两项核心工作

问题导入：如何用 30 万成本招到/留住百万年薪人才？

- 1.用好薪酬杠杆让人才舍不得走
- 2.做好事业激励让人才不愿意走
- 3.关注留人成本预防人才流失

【知识卡】全面薪酬、留人成本

【技能卡】345 薪酬留人

案例：海底捞的员工激励、东阿阿胶的文化留人、顺丰速运的留人细节、泸州老窖的股权激励

小组研讨：如何让有限的手段发挥更好的留人作用？违纪的优秀员工如何处理？

实战演练：关键岗位的差异化激励方案设计