

### 1、课程说明

课程名称	《非人力资源经理人力资源管理》
课程形式	■课程讲授 ■案例分析 ■分组讨论 ■小组活动
适用学员	■中层管理人员
课时	2天，每天6小时
课程背景	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、为何非人力资源部门对人力资源部的工作“袖手旁观”？</li> <li>2、为何人力资源部门为公司做了大量的工作却得不到领导和同事的认可？</li> <li>3、为何企业出了成绩归功于“非人力资源部门”，而出了差错归咎于“人力资源部”？</li> <li>4、为何直线经理只重视“经营”却忽略“管理”，只重视“事”却轻视“人”？</li> <li>5、如何才能快速提升直线经理人的“人才意识”和“人力资源管理技能”？</li> </ol>
课程收益	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、针对直线经理与主管所须具备的关键能力：招聘、培训、薪酬、激励、工作辅导等；</li> <li>2、建立对企业人力资源管理的正确认知--部门主管就是一线人力资源主管</li> <li>3、让非人力资源管理人员了解人力资源管理主要模块的知识与技巧</li> <li>4、让人力资源部门与直线部门从此进行密切合作；</li> <li>5、使部门主管掌握人力资源管理的方法、技巧；</li> </ol>

### 2、课程大纲

课程题目	授课形式	课时	课程内容
前言	课程讲授	—	培训与教育区别
一、人才是‘梦之队’成功关键--对人力资源管理的认知 【单元目标：领会到人才对企业发展的的重要性、人力资源的演变过程和构建的组织能力“铁三角”】	课程讲授 案例分析 分组讨论	1.5小时	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、案例讨论：拉面馆老板的烦恼 【通过该案例讨论让学员掌握：1、管理就是管事和理人；2、管理要学会“修路不修人”；3、企业管理归根结底就是人力资源管理。】</li> <li>2、人力资源管理与企业经营关系</li> <li>3、案例：雍正皇帝的治国之策 【通过该案例讨论让学员认识到：人才管理和培养是企业重要但不紧急的事情，成功的企业和领导人一定是把人才的选拔和培养放到比日常经营活动更重要的议事日程上来。】</li> <li>4、人力资源管理的演变</li> <li>5、从科学管理到人本管理</li> <li>6、人力资源管理核心——构建企业的组织能力</li> <li>7、组织能力的铁三角</li> </ol>

# 课程大纲

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 让员工会干—能力</li> <li>✓ 让员工想干—意愿</li> <li>✓ 让学员能干—环境</li> </ul>
<p>二、合作为'梦之队'成功之本--直线经理应如何运作及配合人力资源部门</p> <p>【单元目标:理清人力资源部和直线部门在人力资源管理上的职责分工;让直线部门经理成为人力资源管理的第一直接责任人】</p>	<p>课程讲授 案例分析 分组讨论</p>	<p>1 小时</p>	<p>1、讨论：人力资源管理到底是谁的事情？ 【通过该讨论让学员体会到：1、人力资源工作是全员工程；2、人力资源工作是系统化工程；3、只有高层、中层、基层相互配合才能把人力资源工作做到位。】</p> <p>2、清晰直线经理与人力资源部经理的职责分工</p> <p>3、人力资源管理中奇怪的“136现象”</p> <p>4、人力资源部勿当“保姆”和“奶妈”</p> <p>5、清楚公司对直线部门经理的要求</p> <p>6、盖洛普公司的“S”曲线</p> <p>7、哈佛案例：谁的错 【通过该讨论让学员认识到：1、员工绩效不佳其直线领导占绝大部分责任；2、直线经理是员工管理的第一直接责任人；3、直线经理应至少把50%的精力放到对人的管理上；4、员工离职与直线经理有很大原因。】</p> <p>8、熟悉人力资源现行的制度和流程</p> <p>9、小组讨论：员工离职到底谁负主要责任？</p>
<p>三、建立'梦之队'的核心技能--直线经理必备的人力资源管理专业知识与技巧</p> <p>【单元目标：使学员掌握选人的方法论、用人的激励工具、育人的培养方略、留人的实战技巧】</p>	<p>课程讲授 案例分析 分组讨论 互动游戏</p>	<p>2 小时</p>	<p>第一节：选择比努力更重要—招聘管理与人才甄选</p> <p>1、直线经理在招聘中的错误理念</p> <p>2、案例：捕鼠科长的招聘 【通过该案例让学员认识到很多企业在外部和内部人才选拔中常犯的错误：1、重学历，轻能力；2、重显性，轻隐形；3、重表达，轻行为。同时，让学员掌握选人之前要先描绘出“人才雷达”即“素质”。】</p> <p>3、直线经理与人力资源部在招聘中的职责分工</p> <p>4、招聘的方法论：人岗匹配</p> <p>5、案例互动：该选择谁 【通过该互动使学员掌握人才招聘的关键在于“人岗匹配”，要根据岗位的胜任素质来进行人才的甄选，不能靠主观判断。】</p> <p>6、工具：《胜任力素质模型词典》</p> <p>7、直线经理的面试准备</p> <p>8、工具：《面试维度表》</p> <p>9、直线经理面试功力：望闻问切</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 望的技巧：观察要点</li> <li>✓ 闻的技巧：STAR 面试原则</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 问的技巧：行为面试技巧</li> <li>✓ 切的技巧：面试评价与分析</li> <li><b>10、工具：《结构化面试问题清单》</b></li> <li><b>11、演练：面试技巧</b></li> <li><b>12、面试的常见误区</b></li> <li><b>13、直线经理如何增加招聘的成功率</b></li> </ul>
	<p>课程讲授 案例分析 分组讨论 互动游戏</p>	<p>2 小时</p>	<p><b>第二节：结果比能力更重要——目标管理与绩效考核</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1、案例：这个车队怎么管</b></li> <li><b>2、错误的绩效理念</b></li> <li><b>3、绩效考核不等于绩效管理</b></li> <li><b>4、案例：芝加哥公牛队如何考核罗德曼</b></li> </ul> <p>【通过该案例分析让学员掌握：<b>1、真正的绩效管理是实现企业与员工的共赢；2、绩效管理绝不是为了扣钱和填表；3、绩效管理是提升企业业绩的一把“利刃”。</b>】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>5、绩效管理的方法论</b></li> <li><b>6、PDCA 管理循环与绩效管理</b></li> <li><b>7、绩效考核的内容</b></li> <li>✓ <b>KPI 指标是什么</b></li> <li>✓ <b>GS 指标是什么</b></li> <li><b>8、目标与职责、目的、标准的区别</b></li> <li><b>9、KPI 指标和 GS 指标的设定</b></li> <li><b>10、后勤部门如何量化考核指标</b></li> <li><b>11、目标设定与分解方法</b></li> <li><b>12、绩效考核表如何填写</b></li> <li><b>13、绩效结果如何评定</b></li> <li><b>14、绩效面谈的流程与方法</b></li> <li><b>15、案例：一次失败的绩效面谈</b></li> </ul> <p>【通过该案例分析让学员学会成功绩效面谈的“六部四注意”，绩效面谈是员工绩效改进的关键环节，是员工改进绩效的功力来源。】</p>
	<p>课程讲授</p>	<p>1.5 小</p>	<p><b>第三节：贡献比资历更重要——激励性薪酬设计</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1、案例讨论：薪酬还是心愁</b></li> </ul>

	<p>案例分析 分组讨论</p>	<p>时</p>	<p>【通过该案例让学员认识到：涨工资未必能提升全员的工作积极性，薪酬管理的核心在于实现其公平性，员工幸福感也并非完全来自于薪酬】</p> <p>2、薪酬的基本理论</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ERG 成长理论</li> <li>✓ 赫茨伯格的双因子理论</li> <li>✓ 亚当斯公平理论</li> </ul> <p>3、3P 薪酬模式</p> <p>4、未来企业薪酬的发展趋势</p> <p>5、薪酬的设计的基本流程</p> <p>6、宽带薪酬是如何设计出来的</p> <p>7、如何进行薪酬谈判</p> <p>8、如何给员工进行加薪</p> <p>9、案例：员工闹着加薪怎么办</p> <p>【通过该案例让学员学会如何给员工调薪，学会用非现金激励方式激励员工。】</p>
	<p>课程讲授 案例分析 分组讨论</p>	<p>1.5 小 时</p>	<p>第四节：奖励比惩罚更重要——员工激励手段</p> <p>1、什么是员工激励</p> <p>2、案例：讨论如何分橘子</p> <p>【通过该讨论让学员认识到需求是激励的源泉，只有“对症下药”，找到员工的“痛点”和“痒点”才能有效的激励员工】</p> <p>3、有需求才有激励</p> <p>4、员工激励的机理分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 马斯洛需求理论</li> <li>✓ 人性论</li> <li>✓ 期望理论</li> <li>✓ 强化理论</li> </ul> <p>5、员工激励的基本原则</p> <p>6、四种成本最低最有效的方式</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 掌声</li> <li>✓ 鲜花</li> <li>✓ 赞美</li> <li>✓ 隆重仪式</li> </ul> <p>【通过这四种形式让学员认识到：激励员工的方式多种多样，现金激励是一种成本最高、维持时间最短和最短视的激励方式，激励要多种手段并用才能发挥最大效能】</p>

	<p>课程讲授 案例分析 分组讨论</p>	<p>1.5 小时</p>	<p><b>第五节：技能比知识更重要-员工培训与辅导</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、企业之道就是培养人才</li> <li>2、直线经理首先做教练</li> <li>3、视频案例：教练行为 【通过视频案例让学员领悟到：1、员工培养方式仅仅是授课，最多方式时候帮带；2、直线经理要成为员工教练；3、教练行为不但是教会员工会干，还要让员工愿干，激发员工的潜能。】</li> <li>4、培养员工的三种形式             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SD-自我启发</li> <li>✓ OFFJT-脱岗学习</li> <li>✓ OJT-在职辅导</li> </ul> </li> <li>4、直线经理的在企业培训体系构建上的职责</li> <li>5、培训体系的“一个中心和两个基本点”</li> <li>6、培训需求调查的方法             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 传统培训需求调查方法</li> <li>✓ 现代培训需求调查方法</li> </ul> </li> <li>7、静动态培训需求调查法             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 静态需求</li> <li>✓ 动态需求</li> </ul> </li> <li>8、工具：《静（动）态培训需求调查表》</li> <li>9、人才培养的其他形式</li> </ol>
	<p>课程讲授 案例分析 分组讨论</p>	<p>1 小时</p>	<p><b>第六节：关怀比指责更有效—员工关系管理</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、讨论：员工离职最主要的原因有哪些？ 【通过该讨论让学员认识到员工离职的最最要的原因分别是：员工没有职业发展空间和直线经理关心不够。】</li> <li>2、直线经理的“五清楚、六必访、七必谈”</li> <li>3、案例：IBM 弹性工作制</li> <li>4、案例：玫琳凯的员工成长计划</li> <li>5、员工管理的“心理契约”理论</li> <li>6、Q12 测试你的管理情商</li> <li>7、案例：海底捞你学不会 【通过海底捞的案例让学员认识到留住员工首先要为员工量身拟定职业发展通道；另外要关心员工的心理诉求。】</li> <li>8、工具：《员工关怀清单》</li> </ol>

