

# “非 HR 经理的 HR 管理” ——让业务领导成为人才管理专家

## 【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：认清角色，正确定位，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，纠、验、测、防确保科学选人的数量与质量；
- ★正确用人：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

## 【课程时长】

标准课时：2 天（12H），可根据客户需求定制课程

## 【授课形式】

课堂讲授 50%+案例分析 30%+小组讨论 10%+实战演练 10%，突出实战性与实用性。

## 【课程大纲】

# 第一讲 谋：组织谋划——组织效率优于人才效率

## （一）理解：直线经理人的挑战与转型

- 1.挑战：人力资源管理已成业务领导的最大挑战
- 2.趋势：由外而内的人力资源管理
- 3.转型：业务领导就是首席人才官

导入：两会期间提到的有关人才管理的话题

【知识卡】人力资源管理的三个阶段/层级、移动互联网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

案例：华为的人力资源管理、某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？如何快速找到红气球？

## （二）谋划：组织效率优于人员效率

- 1.布局：团队分工与组织架构设计
- 2.能力：组织能力提升的五个方向
- 3.机制：机制设计让组织自驱动

导入：海尔的组织转型与员工赋能

【知识卡】组织分工、价值链、组织架构

【技能卡】组织能力提升方法、囚笼困境

案例：华为的人力资源管理、某公司的一份人员调岗联络函、引起争议的考勤制度、某公司销售部门的费用报销难题、两份重要法律的修改

小组研讨：人力资源管理的对象是组织还是人才？管理者如何提升组织效能？部门架构如何设置？

# 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

- 1.定标准：需要与想要
- 2.解素质：素质的两个度

案例导入：是人就行与人岗匹配？

【知识卡】人才冗余度、素质模型、金字塔模型、维度与刻度、行为投射

【技能卡】人才画像三要素、企业常见的 15 种素质解读

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

- 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
- 4.察言观色细节识人

问题导入：三分钟如何判断人才的真实素质？

【知识卡】冰山素质模型、行为动机图、STAR 追问、AWOR 追问、心理学技术在招聘中的应用

【技能卡】行动动机图、肢体语言解读、沉默原理、瀑布心理效应  
案例：优秀企业经典招聘面试题分析、某公司项目经理/工程师招聘实录、书面测试巧识人才、某地公务员面试的怪招、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）人才在岗期间的管理

- 1.任职资格规划人才发展路径
- 2.人才在任管理的方法
- 3.合理授权与有效监督

案例导入：孩子为什么喜欢打游戏？

【知识卡】任职资格的三大作用、任职资格管理、人才在任管理的常用方法、授权的要点

【技能卡】任职资格 PBC 模型、

案例：格力的反腐败措施、中国共产党的干部管理

小组研讨：如何合理授权？如何有效监督？

### （二）绩效管理推动人才效能提升

- 1.目标分解
- 2.指标梳理
- 3.过程管控
- 4.绩效改进

案例导入：某汽配集团的年度绩效考核风波

【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

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

## 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

- 1.标准化与差异化培养
- 2.基于实践的人才培养方法

案例导入：如何加速人才培养？

【知识卡】业务实践、经验复制、理论学习、行动学习

【技能卡】业务实践的三种方法

案例：华为的掺沙子人才培养活动、某科技公司的行动学习、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

- 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

导入：哪种学习方法最有效？

【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

案例：ARR的十八条军规、某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？

## 第五讲：留：机制留人——激励保留促人才基业青

### （一）策略：让人才永远看到希望

1.合理流动机制淘汰劣币

2.满足需求留住人才

导入：高工资为什么也留不住人？

【知识卡】劣币驱逐良币、强化理论、需求理论、期望理论、德西效应

【技能卡】留住人才的马太效应

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？

### （二）方法：留住人才的四种方法

1.物质留人

2.情感留人

3.事业留人

4.文化留人

【知识卡】全面薪酬、股权激励

【技能卡】需求留人的竞争法则

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

小组研讨：管理上是强调平等还是公平？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