

企业如何有效选、育、用、留人才

- 《非 HR 经理的 HR 管理培训》

(12 课时)

【课程背景】

在当今激烈的市场竞争中，人力资源的管理已成为企业制胜的重要因素，它如同市场拓展、产品研发、资金运作一样重要。新劳动合同法的实施，对企业人力资源管理提出全面的挑战，对人员招聘、薪酬设计、绩效考核等都将产生深远影响。

员工管理是企业人力资源管理中最困难、最复杂的环节。怎样用好人，这一企业最宝贵的资源永远是企业中高层管理者所面临的巨大挑战。但长久以来，非人力资源经理（直线经理）往往因为对人力资源管理认识不清，造成人员流失、考核不公，影响企业的整体发展。主要表现在以下几个方面：

- 1.企业的用人成本越来越高，而生产效率并没有提高
- 2.直线经理虽然专业业务熟练，但部门运作效率不见提高
- 3.人员流动可能不是因为薪酬制度，往往起因于用人部门的管理方法
- 4.直线经理在招聘、薪酬设计、绩效考核、规章制度仍沿用过去的思路，导致公司官司缠身
- 5.直线经理不善于考核、激励、培养下属，造成员工选择公司，离开企业
- 6.公司不断地推出新的人事政策，直线经理人不能很好地理解和落实，导致制度政策流产夭折

针对以上问题，我们特邀实战派的人力资源管理专家周潮女士与我们一同分享《非人力资源经理的人力资源管理》的精彩课程，帮助经理人重新审视现代人力资源管理系统，了解人力资源管理的角色与职责、基本技能和方法以及实战应用，有效地提高经理人的全方位管理水平，铸造高绩效工作团队。

现代企业管理的实践证明，人力资源管理能力是优秀经理人必备的素质！

据统计，如果各直线经理都具备一定的人力资源管理专业知识，企业的综合效益将提高 30-40%！

【课程收益】

- 1、 让每位经理明白：任何一位经理首先是该部门的人力资源主管！
- 2、 让每位经理明确：育人与完成工作业务对于任何一位经理来讲同等重要！
- 3、 让每位经理掌握：招人、用人、育人、留人的技术与技巧
- 4、 让每位经理配合：总经理或人力资源部经理对人力资源的管理与开发

【训练特色】

- 1、独创从理念到方法、行动上启发学员积极思考与互动，理论清晰化的同时，注重实用效果；
- 2、以丰富的案例贯穿知识点，运用直观的图表，布置由浅入深的当场练习，利于学员当场吸收与应用；
- 3、讲授生动详实，穿插管理故事和游戏，使学员获得管理的启发，提升管理技能，轻松又有收获；
- 4、本课程以问题为导向而非以理论为导向，课程中设计相当数量的案例剖析和学员互动，促进学员建立新的人力资源观念，确保其所学能直接用于现实的管理操作。

【课程提纲】

第一部分：人才是企业成功的关键---21 世纪对企业人力资源管理的新认识

1. 人事管理、人力资源管理、战略性的人力资源管理的演变
2. 企业人力资源管理的核心内容及相互演绎关系
3. 企业老总、HR 经理、直线经理在人员管理中扮演的角色及职责分工
4. 直线经理、主管在人力资源管理中需承担的主要责任及需掌握的管理技能
5. “加入公司，离开经理”的背后演绎了哪些故事
6. 选、育、用、留在各部门经理日常管理过程中的地位和作用

现场测试：管理人员的沟通风格测试

第二部分：直线经理必备的人力资源管理专业知识与技巧

1、方向比速度重要——人力资源规划(人力资源战略与战术)

- 直线经理在中长期计划及年度方针预算中的用人规划
- 组织设计与职能、职位设计
- 职位分析与工作说明书
- 部门任务分配与协调
- 企业案例分享

2、选择比努力重要——人才甄选与面谈（选才）

案例及讨论：招聘不成功的问题症结在哪里？

- 招聘不成功的代价（直线经理会算人力成本吗？）
- 什么是人才？直线经理在界定人才过程的原则、方法和工具

- 如果甄选人才？直线经理如果在面试过程中有效选对人？
- 面试前的准备
 - 确定人员素质要求(职务分析的6W1H)
 - 人才测评的方法与工具
 - 如何设计甄选问卷
 - 案例：针对不同岗位面试的问题设计
- 面试过程
 - 面试失败的原因及面试的误区
 - 如何进行招聘面谈（STAR 面试法）
 - 面谈技巧及注意事项
 - 直线经理如何避免面试评估中的陷阱
 - 直线经理如何做好面试中的承诺管理
 - 情境模拟：面谈演练
- 直线经理应掌握的几种基于情境的测试方法
 - 无领导小组讨论
 - 公文筐测试
 - 结构化面试
 - 情境模拟

实战演练：面试技巧全攻略-运用 STAR 法，帮企业找到合适的人才。

3、结果比能力重要——绩效管理（用才）

- 用才基本原则：人尽其才，才尽其用（让合适的人到合适的岗位上去）
- 绩效管理与目标管理、绩效考核、岗位责任制的异同
- 为何要做绩效管理而不是做绩效考核？直线经理在绩效管理过程中的作用及具体职责
- 用才的绩效管理四大循环八大注意（注重结果还是过程？）
- 直线经理在绩效管理过程中的作用和应承担的主要职责和工作方法
 - 如何与下属沟通阶段性的工作目标，如何定期给下属制度考核指标？如何根据部门绩效指标对下属进行工作任务的分工及计划的设定？（KPI、BSC、360 度考核方法介绍）
 - 考核指标设定后如何在过程中进行有效跟踪和辅导？如何帮助下属去完成指标？
 - 考核周期结束后，如何对下属进行评估？（评估方法的一些注意事项及要求介绍）
 - 绩效考核结果的具体运用（对四种不同人才在薪酬激励、奖惩、培训及岗位调整方面的具体运用）
 - 绩效沟通与辅导的技能技巧分析与演练：有效的绩效面谈是绩效改进和提升的

必要保证

- **现场演练：**针对不同个性的员工管理者如何对员工进行有效绩效沟通及面谈。

4、技能比知识重要——在职辅导与培训（育才）

- 人才从哪里来?-----谁的责任？谁来培养？用什么方法培养？
- 培训什么？——确定培训需求：组织？岗位？个人发展？
- 如何培训？——教育、培训、学习？
- 如何执行？——培训的方法与技巧，跟进与落实
- 直线经理如何进行培训效果评估（四级评估模型介绍）
- 培养人才的整体框架-----培训体系建立及方法介绍
- 实施教练计划，推行核心人才培养及接班人培训计划
- 新晋人员及新员工的培训
- **团队游戏：**如何有效训练下属

5、奖励比惩罚重要——员工激励技巧（留才）

- 薪酬理论的三大原则及七大影响要素分析
- 薪资整体框架及奖金分配模式（什么情况下加薪，什么情况下发奖金）
- 影响员工绩效的因素分析？
- 对症下药——不同层次需要的激励方法
- 直线经理应该掌握的留人措施和方法
- 核心人员与关键人才留才策略-长期激励与短期激励的有效运用
- **分组讨论：**部门主管如何留住关键核心人才，如何设计最佳激励方案大大大

6、合情合理还要合法——员工关系管理（减人）

- 直线经理必须了解的相关用人法律法规
- 如何确保公司企业规章制度能有效执行
- 直线经理如何处理“问题员工”
- 解聘、离职管理过程中直线经理需掌握的技巧和方法
 - 怎么辞退员工（裁员、减员的相关方法）
 - 解聘面谈技巧与方法
 - 如何挽留核心员工
 - 离职员工工作交接的注意事项
- **案例分享：**不恰当的解雇给企业带来的风险

第三部分：总结、讨论、分享