

重塑业务管理者的软实力

一从选人到育人，再到留人，全方位提升团队效能

主讲：徐国静老师

【课程背景】

随着组织结构日益扁平化和跨部门协作的增强，很多业务部门的管理人员在人力资源管理上面都会面临着诸多挑战，比如：选人时，难以精准匹配岗位需求；育人时，缺乏适合于部门的系统性的培训和发展计划；留人时，则面临员工流失和绩效不达标等问题。这些问题直接影响到企业的运营效率和竞争力。

而往往出现这些问题的根源主要在于：业务部门与人力资源部门之间的协同不足，或因业务管理者对人力资源管理的重视不够。业务部门往往更关注业务目标的实现，而忽视了人力资源管理的重要性。同时，人力资源部门在提供支持和指导时也存在一定的局限性难以完全满足业务部门的实际需求。

那么，要如何提升业务管理者的人力资源管理能力，实现选人精准、育人有效、留人得力？如何加强业务部门与人力资源部门之间的协同合作，共同推动企业的发展？如何通过构建优秀的企业文化氛围，激发员工的积极性和创造力，实现员工和企业的共同发展？...这些都是本课程希望探讨和解决的关键问题。

【课程收益】

- 改变管理者原有思想认知，明确团队效能提升与人力资源管理的关系。
- 掌握招聘面试技能，精准选拔适合岗位的人才融入团队，实现工作与部门的绩效。
- 掌握辅导培养下属的技能方法，促进员工不断成长，进而实现岗位绩效。
- 增强管理者的人力资源与风险管理意识，减少因管理不当导致的法律风险。

【课程特色】

- **重实用**：课程深入剖析企业痛点，提供落地的人力资源管理解决方案。
- **贴实际**：问题阐述明确，语言通俗，注重方法传授与学员启发相结合。
- **强实践**：结合实际案例教学，强化动手实践与练习，提升管理者的实战能力。

【课程对象】企业中高层管理人员、部门经理、项目负责人、主管及其他带团队的人员

【课程时间】2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、为什么非人力资源经理要懂人力资源管理

引入：当前业务部门在人资管理存在的挑战

1、人力资源管理对企业发展的作用

- 1) 长远
- 2) 当下

2、团队建设中业务管理者的角色定位

- 1) 人力资源部的角色定位
- 2) 业务管理者的角色定位

3、业务管理者人资管理工作内容

4、业务管理者与人资部门协同方式

5、业务管理者开展人资工作的价值

二、选人：如何招到合适岗位的人

- 2、直线部门与人力资源部的区别
- 2、明确用人需求并提出申请

- 1) 冰山模型
- 2) 能力与潜力认知
- 3) 提出需求
- 3、参与简历筛选并确定目标
- 4、参与面试流程
- 5、常用的面试方法
- 6、规避面试时常见的问题
- 7、人员录用前的关键工作事项
- 8、帮助新人快速融入团队

三、育人：培养岗位及公司所需的人才

- 1、了解员工并制定部门培训计划
- 2、在职培训常用方法
 - 工作技能
 - 业务能力（知识经验萃分享智慧）
 - 协作能力
 - 沟通能力
- 3、推动团队学习链接智慧（晋级为学习型组织之旅）

四、留人：助力部门绩效目标达成

- 1、战略导向科学用人
- 2、个人目标制定方法
 - 关键指标的提取、衡量标准及权重设定（定量）
 - 与关键指标实现相关的非数字化指标（定性）（采用“鱼骨图”列出所有可能引发的因素并归类整理，然后选取影响的重要因素）
 - 用好 PBC 承诺书签定与跟踪
 - 协助下属制定工作开展计划

案例研讨：模糊的绩效，愤怒的呐喊！

3) 绩效目标实现辅导

美国网球教练添·高威(如何让员工将目标聚焦在绩效目标上)

- 1) 相关资料收集
 - 关键数据：对标 PBC 承诺书描述具体表现
 - 关键事件记录
- 2) 沟通技巧
- 3) 给出反馈
- 4、绩效沟通面谈
 - 1) 面谈的意义
 - 2) 沟通前
 - 沟通重点（就事论事、着重未来、奖优改劣、双方共识、共同规划、协议未来）
 - 下属准备（写总结：回顾绩效标准、对应绩效标准描述绩效表现、自我评价，改进计划（找短板/怎么改/期望））
 - 上级准备（围绕 PBC 承诺人的状况回顾绩效标准和期望、岗位职责、工作计划、收集相关资料、准备面谈提纲、时间/地点）

工具表单：个人工作总结模版

- 3) 沟通中（即步骤）

互动：面谈时双方关注和期望的分别是……

- 一次绩效面谈至少应达到

- ✓ 准确表达了你的评估
- ✓ 充分聆听了下属的陈述
- ✓ 双方探讨了绩效改进计划
- 陈述面谈目的
- 面谈技巧：
 - ✓ 谈话技巧（态度要真诚，语气要委婉，评价要客观，结果要确认）
 - ✓ 提问技巧（开放式提问，鼓励员工发表意见，仔细倾听员工的回答）
- 下属自我评估
- 准确告知绩效结果
- ✓ 从看法相同或相近之开始
- ✓ 商讨下属不同意的地方（注意：是沟通不是说服同意和认同）
- ✓ 注意事项（避免：拐弯抹角，绕来绕去；过多解释和说明以及坐姿/手势/视线）
- 商讨绩效改进与提升计划
- ✓ 注重平时的绩效辅导
- ✓ 多给正面反馈
- ✓ 采用“夹心面包”式反馈（先认可，再指出不足，然后表达期望和信任）

工具表单：[绩效面谈改进表/行动计划 FEBC 模版](#)

案例研讨：谁让优秀人才流失了？！

五、留人：彰显价值保留优秀人才

- 1、学会岗位价值评估方法
- 2、了解薪酬结构的构成
- 3、建立部门内部薪酬公平氛围
- 4、如何有效调整部门内部员工薪酬
- 5、员工奖励在预算内如何设置才有效
- 6、员工激励的原理及原则
 - 物质
 - 精神（人（马斯洛）五个需求层次）
 - 原则
- 7、员工激励的方法
 - 高效的物质激励（差异化激励各类型员工，引发竞争鼓励人人争先，打造团队特色激励机制）
 - 高效的精神激励（及时肯定与建立愿景的激励效果，营造危机提升个人动力）
 - 物质激励与精神激励的结合
 - 注意事项：避免陷入激励误区并

案例研讨：培训式激励

- 8、团队人力成本控制方法
 - 了解人力成本构成因素
 - 掌握人力成本控制方法
- 9、人才梯队建设与轮岗机制
- 10、员工离职
 - 离职的原因（主动离职与被动离职的谈话）

案例分析：员工为什么离开你？

- 离职工作交接

六、职业发展：实现员工和企业共同发展

- 1、职业发展对员工的作用
- 2、职业发展测评工具
- 3、个人发展 **SWOT** 分析
- 4、帮助员工制定个人发展规划 (阶段性可实现的)
- 5、帮助员工落实职业规划
 - 纵向发展
 - 横向发展

七、员工关系：降低用工风险留住人才

- 1、员工关怀改善职业倦怠
- 2、劳动争议的防范与处理
- 3、有效处理员工间的冲突
- 4、违反规章制度**行为管理**
- 5、员工离职管理风险规避
- 6、营造健康职业的氛围感

案例研讨：不可调和的矛盾？！

八、文化氛围：构建优秀土壤留住人才

- 1、文化引领团队远行
- 2、四个层面促进文化入心
 - 物质
 - 行为
 - 制度
 - 精神
- 3、培养高效的团队精神文化
- 4、培养优秀行为习惯
- 5、持续宣贯促进文化入心

九、课程总结与回顾