

# 《赋能创新成长 驱动效能升级》

## 业务管理者的选用育留人才管理技能提升工作坊

主讲：张子斌老师

### 【课程背景】

2024年，全国GDP增速5%，中国的企业面临宏观经济增长降速和疫情三年冲击的双重压力，在经济下行的环境中，企业若想突出重围，越来越多的企业开始关注组织效能。提升企业管理团队的综合能力，做好团队的人才管理和梯队建设，即是提升组织效能最好的方式之一。

在经营管理实践中，业务管理者在选用育留等人才管理技能提升方面，往往会有如下的问题？

- 管理者应该承担什么样的人才管理职责，如何与人力部门通力协作赋能团队？
- 管理者如何选人，做一名优秀的业务管理者，针对企业内外部的人才如何更好的进行识别，如何建设自己的人才渠道和朋友圈？
- 管理者如何用人，如何通过人才盘点，打造企业的人才供应链，强化人才队伍建设？
- 管理者如何育人，有什么方法和方式，可以赋能团队整体能力的提升？
- 管理者如何留人，如何激发团队的活力和创造力，打造高绩效团队？

基于这样的背景，本次课程旨在提升业务管理者的选用育留人才管理技能，课程将用真实的案例来提炼每个关键环节的核心点，既能让大家感受到学有所用，又能通过实操经验总结出的“踩过的坑”，让大家少走弯路，进而提升管理者的综合管理能力。

### 【课程收益】

- 明确行业发展对业务管理者的人力资源管理的挑战，理解管理者与人力资源部门协同的六个方面，明确业务管理者的人力资源角色和责任分工
- 明确业务管理者在选、用、育、留的人才管理能力提升方面的侧重点和聚焦点，如何通过工具和方法，打造高绩效团队，强化人才队伍建设

(1) 获得工具包如下：业务管理者人力资源角色和责任图表，精准选人4P模型，管理者用人3P模型，卓越团队人才培养的三步法，人才保留二思路、三要素、四步法，人才激励五个手段等。

### 【课程特色】

- 需求诊断：课前充分沟通，确定培训的需求定位和要求，并针对性的提出解决方案
- 定制课程：结合需求对象的工作场景，设计到培训的过程中
- 模拟演练：结合企业的实际情况，用方法和工具，指导进行现场演练



模拟演练：选择建立公司某个核心岗位的招聘标准

### 3、面试的关键流程与重点

- (1) 面试各环节时间分配
- (2) 开场流程以及关注点
  - 面试开场三部曲
  - 面试开场关注点

小组模拟：某岗位的面试开场

### 4、胜任力提问与评估

- (1) 行为面试法介绍
- (2) GA：通用事件访谈法
  - GA 提问法使用技巧
  - GA 提问法适用场景
- (3) STAR：行为事件访谈法
  - STAR 提问法应用解析
  - STAR 提问法关键原则



模拟演练：某岗位面试的 STAR 提问法

- (4) CTA：冲突提问法
  - CTA 提问法系统构成
  - CTA 提问法使用技巧

## 三、管理者如何用人做到人才的价值最大化

- 1、管理者用人的四大问题
- 2、管理者用人问题的分析
- 3、管理者用人的 3P 模型

- **Personality** 按团队人员的性格有效管理

讲授中将体现团队成员 DISC 性格矩阵管理，体现针对不同人员，应用不同的使用方式和方法；

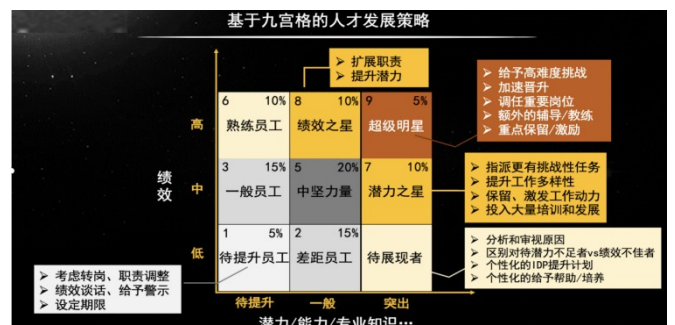
- **Performance** 以团队人员的绩效有效管理

个人绩效管理（主要包括日常的绩效管理方面，如目标制定，绩效反馈和辅导等）

- **Period** 把人才管理视为第一要务管理  
人才盘点和梯队建设等方面，将团队打造作为基层管理者的第一要务

## 四、管理者如何育人并提升团队的能力

### 1、人才培养体系的 Seed 模型



- Standard 人才标准
- Estimate 人才评估
- Environment 人才环境
- Develop 人才通道

## 2、卓越团队人才培养的三步法

- 体系化培训
- 个性化辅导
- 实战性训练

【备注】讲授中将体现行业属性与人才培养

的有效结合，在人员能力培养方面的案例和方法

的人才培养和培训体系等方面。



## 五、管理者如何留人并打造高效的团队

### 1、企业核心人才保留的关键点

- 核心人才保留二思路：个体倾斜/团队倾斜
- 核心人才保留三要素：情感、待遇、事业

### 2、企业核心人才保留的四步法

- 提供人才成长的平台
- 打造良好的团队氛围
- 做好绩效与激励管理
- 打造奖罚分明的样板

【备注】讲授中将穿插人员保留的特色案例和做法，尤其针对 95 后，00 后职场人的管理方式和方法。

### 3、如何激励人才并促进效能提升

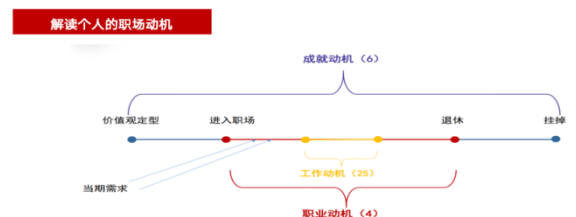
#### (1) 人才的激励手段

- 人力资源价值链
- 多元化激励体系
- 物质激励长期化
- 人员储备常态化
- 员工心态的调节

#### (2) 人才的激励方法

- 激励方式（四大类：能力、物质、成就、环
- 激励方法（10 种）
- 核心人才非物质激励

#### (3) 如何避免人才的无效激励



- 成就动机是一个人终身所追求的目标，是决定职业动机的出发点
- 职业动机是决定一个人选择职业的标准的原因
- 工作动机是一个人短期的需求，除了受成就动机、职业动机的影响外还与个人当时的境况有关
- 成就动机会以不同的方式呈现在职业动机中

- 解读个人的职场动机
- 人的外在需求和内在需求

备注：过程中将围绕人的动机理论进行展开，主要

是成就动机（6个）职业动机（4个）工作动机（25个）当期需求（6个）