

《非人力资源经理的人力资源管理》

主讲：陈禄老师

【课程背景】

公司竞争的加剧促使企业的人才管理下沉，各业务部门成为人才管理的前沿。如何帮助业务部门提升人力资源管理水平？如何实现业务条线与人力条线的管理协同？

【课程收益】

- 认知人力资源管理体系
- 了解人力资源管理的关键环节
- 掌握实用的人才管理工具
- 实现业务经营和人力资源管理的统一

【课程特色】 逻辑缜密；实战实用；工具强大；案例丰富。

【课程对象】 企业高管、业务负责人、业务基层管理者、人力资源经理

【课程时间】 2天（12小时）/1天（6小时）

【课程大纲】

一、看问题——新的经营环境下有哪些关于人的问题？

1. 人才供给问题：90后00后人口的持续下降
2. 人才成本问题：政府和员工共同推动的人工成本持续上升
3. 人才激励问题：低欲望时代工作积极性难以保持
4. 人才筹码问题：创业热潮引发的优秀人才对企业的筹码优势

【案例分享】 某企业的人才管理问题

二、观全局——公司应该怎样建设HR体系？

1. 经营与管理的关系：人力资源如何支撑公司的经营活动？
2. 企业增长路径与核心人才：不同增长路径对核心人才的需求差异

【案例分享】 四种增长路径的核心人才

3. 人力资源管理全貌：正确了解人力资源核心模块的内在逻辑关系
4. 组织发展与人才发展：组织和人才在互利过程中实现双赢
5. 人力资源管理的内容迭代：管人的重心发生了什么变化？
6. 人力资源管理者的变化：企业高管、HR经理、业务经理在人力资源建设过程中的角色和作用分别是什么？

三、聚焦点——非人力资源经理的人力资源管理关键点是什么？

1. 入伙——招聘管理

- 招多少人？业务部门与 HR 沟通拟定人员编制。
- 招什么人？企业开展人才画像的方法。
- 如何招人？多种有效的招聘渠道
- 如何判断人？招聘的关键点
- 招聘过程的人才潜力判断
- 高端人才招聘技巧

【情景模拟】如何在面试中判断人才的真实能力

- 招聘的误区：如何避免出现“超人”和“套娃”
- 招聘策略：使用内部人还是外部人？

2. 分工——职位管理

- 如何设置职位？流程推导法与职责分解法
- 职位层级与职位通道：建立管理和技术双通道，避免人才过度拥挤
- 任职资格：7 大关键资格，建立全面任职资格，让员工主动承担公司人才培养任务，建立速度可控的晋升机制
- 职位优化工具：RASIC 分解表

【小组练习】部门职位 RASIC 分解表练习

3. 评价——绩效管理

- 绩效的争论：KPI 过时了？OKR 适合我们吗？
- 绩效管理的前置条件：增长路径、职位体系与薪酬体系是绩效管理的前提
- 绩效管理四大步骤：计划目标——绩效辅导——绩效考核——绩效应用
- 计划目标的工具：平衡记分卡、战略地图、价值链、KPI、OGSM、IPO。

【小组练习】战略地图、OGSM 练习、价值链练习

- 绩效辅导沟通技巧：如何帮助下属提升绩效？反馈绩效？

【情景模拟】如何与不同绩效的员工进行绩效面谈

4. 行赏——薪酬激励

- 薪酬管理关键点
- 薪酬结构设计：如何让员工通过薪酬帮助企业实现目标？
- 【案例分享】NBA 的薪酬结构
- 薪酬水平：如何进行市场对标？
- 工资与奖金：如何实现薪酬的弹性？

区分研发序列、生产序列、销售序列、职能序列等不同职位序列的工资包和奖金包，并对高管的薪酬进行关联设计，实现全员“利出一孔”。

【小组练习】部门奖金分配

- 即时激励：如何快速有效低成本的对 90 后 00 后员工进行激励？

【案例分享】某企业的即时激励措施

- 中长期激励：企业如何与高级核心人才进行长期合作？

【案例分享】某企业的长期激励措施

5. 带人——培训管理

- 培训体系的核心功能

- 培训人员与对应的培训内容：

- 专业人员——技能培训：掌握职位所需的专业技能
- 管理人员——管理培训：掌握管理团队的管理知识和技巧
- 核心人员——经营培训：掌握独立经营一项业务的商业知识和技巧

- 培训六步法：我说你听、我做你看、你跟我做、你说我听、你做我看、我说你改

【案例分享】华为的新人培训与高管培训

- 人才盘点与人才地图：如何开展人才盘点，如何建立业务部门的人才地图

【案例分享】知名企业的人才盘点

6. 分手——离职管理

- 主动离职：员工主动提出辞职怎么办？

- 被动离职：如何低风险开除员工？

【案例分享】某企业的低成本低风险离职管理