

《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】 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. 人力资源建设者

- 企业高管、HR 经理、业务经理三种角色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
- 编制控制：影响编制的 9 大因素
- 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、CSF、KPI、OGSM、IPOOC。

【小组练习】OGSM 练习

- 绩效辅导沟通技巧：如何帮助下属提升绩效？反馈绩效？

4. 分钱——薪酬管理

- 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”。

- 薪酬测算，让企业进行精准的人才投入，分析企业经营的核心变量，建立经营模型，通过对关键变量的调整分析，得出企业合理的薪酬投入区间，以取得合适的投资回报。

[【案例分享】某企业的薪酬测算](#)

5. 带人——培训管理

- 培训体系的核心功能：人尽其才、人走才留
- 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](#)

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](#)