

《“因人成事”-非人力资源经理的人力资源管理课》

主讲：李文莉老师

【课程背景】

人力即资源，公司各级管理层人员如何打造好公司的最具价值的产品“人”，一直是管理人员需要提升的核心能力。如果管理者没有核心人员管理能力，企业容易出现这样的情况：

- 一、辛苦培训一个月的人才离职，管理者如何认知人才管理避免人流失？
- 二、新新人类对上司不满，因公司而加入因上司而离职，管理者一头雾水？
- 三、高绩效员工对于团队缺乏归属感，对上司缺乏信任感，跳槽分分钟？
- 四、员工抱怨待遇不如对手企业，管理者该如何应对？
- 五、公司投入大量的培训成本，员工却感觉自己的成长没有人关心？

本课程从德鲁克管理思想中对于管理者的定义和责任的角度，诠释及解析管理者对于“人”的核心功能动作，如何从人员选育用留纬度打造人才！

【课程收益】

- 一、掌握非人力资源经理必备的相关人力资源管理选、育、用、留的四大维度技能；
- 二、加强团队的凝聚力与向心力，激励团队士气，展现团队精神；
- 三、掌握招聘盲区及选人四原则
- 四、掌握下属培养六原则及下属指导的方法工具
- 五、掌握绩效面谈 BEST 原则及常见的 7 种典型绩效面谈情况的应对方法

【课程对象】

企业中高层管理者、部门经理、人力资源部、部门储备人才 等

【课程特色】

风格很犀利、案例接地气、问题很实际、方法好落地

【课程方式】

讲授+案例、情景演练+角色扮演

【课程时长】

2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、为什么要打破传统人事管理，重新认知人力资源管理？

1、人力即资源：资源需要被开发（德鲁克眼中的“人”）

互动：人力资源管理只是人力资源部的事吗？

企业人力资源管理的责任分工

分析：在你所在的企业，员工为什么会离职？

2、直线经理与 HR 部门人力资源管理的职责与分工

3、管理者的自我认知及价值定位

➤ 专业知识 VS 个人经验

➤ 管理者的成长特殊性

➤ 管理者必须理解管理

➤ 管理的本质

二、直线经理如何基于“体验感和深入度”甄选下属？（选）

研讨：今天我们部门在岗位空缺出来，身为经理你会怎么做？

1、选人 VS 育人

2、选人的原则是什么

3、选人用人三境界：

举例：LGOOGLE 的用人策略

4、选人用人的“应知”：

何为全景招聘

(1) 选错人的影响

(2) 这个锅我不背

面试的旅程（你在面试候选人的同时，TA 也在面试你）

从冰山模型认知人才

● 冰山模型

举例：某客服岗或技术研发人员的冰山模型

5、选人用人的“应会”：

举例：面试中踩坑的原因？

面试过程流程化

面试时间结构化

面试方法专业化

(1) 行业事件访谈法

举例：如何考察一个候选人的适应能力

(2) 漏斗式流程

(3) 什么叫完整的行为事件

(4) STAR 的实际运用：思考如何追问

演练：三人小组演练法（针对真实简历）

设计问题：知道候选人的真实离职原因，你咋问？

设计问题：想识别候选人的学习能力，你咋问？

6、四种提问方式：

演练：想考察候选人的内驱力，你咋问？

演练：想要知道真实的离职原因，你咋问？

小组设计：考察软件工程师的主动性？

无追问，不真相

三、直线经理如何基于“责任感与成就感”培育下属？（育）

1、直线经理为什么要重视对部属的培养

分享：鞭打慢牛 VS 卸套不用

2、用人所长

(1) 何为长处？

(2) 用人所长三步骤：

(3) 了解自己的思考方式

(4) 小组研讨及演练：误区及行动计划制定

3、排除障碍

互动：员工会遇到哪些障碍？

什么是工作指导？

什么叫有效指导？

如何确认你的指导对员工的障碍有帮助？

案例：60708090 后，不同年龄层的离职原因

教练式指导的面谈过程

三人小组角色扮演：

4、有效反馈

积极性表扬三层次

建设性批评三层次

5、培训成长

(1) 培训的类别和作用

(2) 如何规划一场有效的员工培训

(3) 互动：员工成长中的在岗学习有哪些？

(4) 学习型组织的打造

德鲁克名言：

1、如果着眼于工作表现，你会发现，绩效本身就是一种激励，工作让人成长

2、所谓长短，是针对“具体事情”而言的。

四、直线经理如何基于“责任感与成就感”实施绩效管理？（用）

互动：为什么绩效一谈就崩？

1、绩效沟通及反馈流程

2、绩效面谈原则

3、面谈中典型情况处理

- 优秀的下级
- 放火的下级
- 没有显著进步的下级
- 绩效差的下级

4、绩效面谈 BEST 法则

5、绩效的持续改进

绩效改进三步骤：找差距，究原因，订措施

- 查明产生差距的原因
- 绩效的多因性
- 绩效诊断箱
- 绩效改进计划及资源保障

五、直线经理如何基于“荣誉感与信任感”激励及留住人才？（留）

1、物质激励与非物质激励：三大激励模式及应用

1) 诱因激励

2) 人性激励

2、建立即时激励体系

3、恰到好处的纠正员工行为的五步骤

案例研讨：当你发现车间员工不戴安全帽时

4、离职管理

入职一个月离职和 HR 关系最大

入职三个月离职和直接主管关系最大

入职六个月离职和企业文化关系最大

5、有效的留人手段：

提升人员管理水平，完善入职引导

提升管理者的管理水平

通过授权，激励，待遇留人

加强部门管理和文化建设

案例：华为新员工的180天保留大法

六、管理者的责任及如何体现？

1、德鲁克管理思想中关于管理的定义

2、管理者的五项基本工作

3、管理者的权力与影响力

4、管理者的自我管理 with 自我修炼