

《“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：LGGOOGLE 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？

绩效沟通及反馈流程

绩效面谈原则

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

建立即时激励体系

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

