

《管理干部必修的人才管理课》

——非人力资源经理的人力资源管理

主讲：鄢雷

【课程背景】

企业的核心竞争力越来越依赖于一支高绩效、高素质的管理团队。然而，众多从业务骨干晋升的管理者，虽拥有出色的专业能力，却常常在带队伍上遇到巨大挑战：如何精准选才？如何有效激励？如何公平评价？如何发展和保留核心员工？这些关于人的问题已成为制约团队效能和业务发展的瓶颈。

基于以上问题，懂人力、懂管理、懂经营的中基层管理者，已成为越来越多的企业在干部队伍建设中的重要关注点。

非人力资源经理的人力资源管理课程，作为提升企业管理团队效率效能的必修课，旨在系统性地赋能各级管理者，将其从业务能手、救火队长的角色转变为善于经营人和事的团队教练，助力其掌握选、用、育、留的核心技能，为企业构建坚实的人才梯队。

【课程收益】

- 帮助学员树立正确的观念，深刻理解并承担团队人力资源管理第一责任人的角色；
- 助力学员掌握系统方法论，系统掌握选、用、育、留四大模块的全流程管理技能；
- 教会学员熟练运用人力资源中的核心管理工具（如 STAR、人才九宫格等），解决实际管理难题；
- 化解常见难题，有效应对绩效管理、团队冲突、离职面谈等敏感且复杂的场景。结合自身团队情况，制定出切实可行的团队管理能力提升计划。

【课程特色】

- 实战导向：80%内容是怎么做，20%是为什么，拒绝概念堆砌，每个模块配案例拆解 + 现场实操 + 工具输出。让学员听得懂、学得会、带得走；
- 场景化教学：聚焦管理者日常工作场景（如：面试时如何识别面霸、老员工躺平怎么管等），还原真实难题并找到破解之道；
- 分层适配：针对 HR 从业者（提升业务协同力）、业务骨干（学管人技巧）、中基层管理者（建系统思维）设计差异化练习，确保不同角色都有收获；
- 课后陪跑：课程结束后，30 天内提供 2 次线上答疑，配套对应的工具包，解决学完用不起来的问题。

【课程对象】

中基层管理者（经理、主管等）：需要系统解决团队管理问题的实战派

业务骨干（储备干部）：即将晋升管理岗，想提前掌握管人技能

HR 从业者：希望提升与业务部门的协同效率，推动 HR 方案落地

【课程时间】1-2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

第一天：奠基与赋能——选准人、用好人

第一部分 管理者的角色重塑——管理者必懂的人力思维

学习目标：明确非 HR 管理者的人力管理责任，避免甩锅给 HR 的误区

一、破冰与期望收集

1、小组讨论：管理工作中，关于人的最大痛点是什么？

2、管理者在人才管理中常见的 3 个认知陷阱

案例：某部门经理因不懂看人，招错核心岗人才后所带来的损失

二、从业务能手到团队教练：管理者的核心职责跃迁

管理者的人力 KPI：人岗匹配度、人效（人均产出）、核心员工留存率

案例研讨：某经理因忽视人员管理而导致的团队危机

三、明确分工：直线经理与 HR 部门的伙伴关系

核心观点：管理的本质是通过他人完成任务，实现组织目标

工具：管理者人力角色自检表

第二部分 慧眼识珠—精准选才的实战方法与技巧

学习目标：学会独立完成岗位画像+面试筛选，减少对 HR 的过度依赖

一、人才画像的构建模型

人才画像 3 问法

工具：KSAPMV 模型

案例：某公司用人紧张时期，如何用岗位画像提升招聘效率

二、核心工具:STAR 行为面试法

1、STAR 行为面试法的深层逻辑与追问技巧

练习：分组进行面试模拟，讲师点评与反馈

2、面试防坑技巧

3、如何做出理性的用人决策

工具：岗位需求分析表、岗位核心能力拆解表、候选人匹配度打分卡

第三部分 知人善任—激发下属绩效的过程管理

学习目标：用目标设定+面谈技巧，让员工主动扛目标，而非被动应付

一、目标设定与对齐

1、如何与下属共同设定清晰、有挑战性的目标

工具：落地版 SMART 原则

练习：目标设定的常见误区和修改

2、拆解方法：部门 KPI—团队目标—个人任务

工具：目标拆解表

二、绩效过程辅导

辅导工具：GROW 模型

情景演练：如何辅导一位遇到工作瓶颈的下属

三、高效授权

有效授权的五个层级与步骤

练习：如何管理比你年长/资深/有个性的员工

四、绩效面谈

讨论：绩效面谈常见的问题和原因分析

1、BEST 法则

BEST 法则的理解和应用

角色扮演：与一位态度积极但业绩未达标的下属进行季度绩效面谈

2、三不说三多说

三不说三多说的原则

角色扮演：和老油条员工做绩效面谈

工具：绩效面谈话术脚本

第二天：发展与共赢—培育人、留住心

第四部分 因材施教—打造下属成长的高速路

学习目标：不用花钱请培训师，也能让员工快速成长

一、培训需求识别：70-20-10 发展法则

二、核心方法：OJT 在岗辅导

1、OJT 在岗培训四步法（教-做-查-改）

案例：如何让新员工 1 周内独立上岗？

现场练习：如何教新员工写周报（用 OJT 法模拟教学）

2、人才梯队 20%法则：快速提升辅导效率的方法

3、精准选择带教导师：意愿+能力

工具：OJT 在岗辅导五步法、骨干员工带教责任表

三、员工发展对话

创建学习型团队：团队复盘、经验分享会的组织技巧

工具：员工个人发展计划（IDP）的制定方法

第五部分 点燃心火—全方位激励的艺术与科学

学习目标：掌握新生代员工的激励密码，用低成本方式提升积极性

一、激励的底层逻辑和原理

二、新生代员工需求画像

核心观点：要认可/要自主/要成长

讨论：新生代员工（00 后）的主要需求

工具：员工需求清单

三、常用激励工具

激励组合拳：即时激励&认可激励&工作激励&弹性空间&成长可视化

小组讨论：分享各自团队中最成功的一次激励实践

第六部分 凝心聚力—团队氛围与文化构建

学习目标：建立开放、包容、积极、创新的高绩效文化

一、团队诊断

1、团队状态：团队在哪个阶段（成立期、震荡期、规范期、成熟期）

2、文化平衡：公司主文化 VS 团队亚文化

3、高绩效文化：主要表现与打造方法

二、高效团队沟通

高效团队沟通的五个原则

讨论：如何开好一个会？如何建立开放、透明的沟通氛围？

三、化解团队冲突

冲突处理五模式（竞争、协作、回避、迁就、折衷）及适用场景

案例研讨：如何处理团队内部因资源争夺或观点不合产生的冲突

第七部分 保留关键—离职管理与留人策略

学习目标：提前识别离职信号，合法合规处理离职，避免人事纠纷

一、防患于未然

1、识别员工离职的早期信号

2、留人预警 3 信号及沟通话术

3、离职面谈怎么做：目的、话术与注意事项

4、离职谈判四步法

5、离职前后的合规红线

工具：员工离职风险评估表、离职面谈记录表

案例：某公司因离职证明的不规范操作所引起的纠纷

二、留人组合拳

氛围留人&事业留人&情感留人&待遇留人

实战演练：如何挽留一位提出离职的核心员工

第八部分 综合目标与行动规划

一、综合案例研讨

为一个处于困境中的模拟团队制定全面的管理提升方案（综合运用两天所学）

二、个人行动承诺

每位学员制定一份课后行动改进计划

三、改进方向

针对自身团队，列出最急需改进的3个方面

四、制定行动计划

明确具体的行动步骤、时间节点和预期成果