

《非人力资源经理的人力资源管理》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助管理者明晰人力资源管理职责的重要性——管理者首先应该是部门的人力资源经理，为团队建立清晰的用人标准，通过盘点、选拔、培育、评估、激励等人才管理方法，识别和发展高潜人才，留住优秀人才，指导新人快速成长，帮助绩差员工改善绩效，激发员工成长自驱力，提升员工满意度和敬业度，打造高绩效团队。

【课程收益】

课程结束后，学员能够：

1. 理解中基层管理者角色定位及工作重点，明确业务管理者是人才管理第一责任人；
2. 了解人才标准构成，学会使用建模工具提炼关键岗位核心胜任力及评价标准；
3. 清楚面试流程，掌握行为面试法工具及提问技巧，识别候选人真实实力；
4. 掌握辅导下属的常用工具与方法，帮助下属提升能力，培养和发展人才；
5. 知晓激励原理与敬业度影响关键因素，掌握员工激励方法，激发员工工作热情；
6. 明确绩效评估的流程和操作要点，掌握针对不同绩效结果员工的面谈沟通技巧；
7. 了解人才盘点的目的与意义，识别关键人才与团队健康度，提升人员管理效能；
8. 合理优化，通过淘汰激发团队活力。

【课程特色】

1. 丰富互联网大厂管理实战经验与案例分享，提供落地实操工具，分步骤详细讲解；
2. 超多互动与情境演练，激发学员主动参与及思考，促进知识的学习与内化，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业带团队的中基层管理者

【课程时长】

3天（6小时/天）

【课程大纲】

第一天 角色认知与面试

第一单元 管理者角色认知

1. 业务骨干与中层管理者的区别
 - 1) 管理者除了管人、管事，还要管协同和优先级
 - 2) 管理者最重要的核心角色是教练
 - 3) 管理者的成就感来自帮助团队成功
2. 管理者工作职责及关键任务
 - 1) 职责一：业务管理——关注结果也关注过程
 - 2) 职责二：团队管理——关注人员也关注团队
 - 3) 职责三：协同管理——造土壤是提升组织能力的关键
 - 4) 职责四：优先级管理——有效配置资源发挥最大价值
3. 业务管理者与HR的职责与分工
——管理者是人才管理的第一责任人

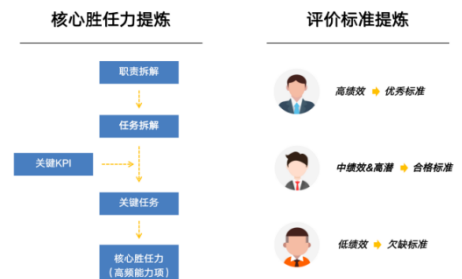
第二单元 招聘面试

1. 面试问题及挑战原因分析
2. 常见面试流程
3. 建立招人标准



- 1) 建立招人标准的重要性——为什么候选人看起来都差不多，难以区分好坏
- 2) 招聘的冰山模型——为什么面试时觉得很好的候选人，来了却干不好或干不长
- 3) 招人标准构成：基本条件+岗位胜任力
- 4) 案例：某大厂某技术岗招人标准
- 5) 胜任力提炼方法

- ① 核心胜任力提炼的两大关键
- ② 核心胜任力及评价标准提炼逻辑
- ③ 核心胜任力提炼及分级工具：GOCD 法
- ④ 案例：某大厂某岗位核心胜任力评价标准
- ⑤ 共创：核心胜任力及分级标准提炼



4. 简历筛选与分析

- 1) 简历快速筛选方法
- 2) 简历分析的四个关键

5. 开场三部曲

6. 胜任力提问与评估

- 1) 行为面试法介绍
- 2) 行为面试法提问工具与技巧
 - ① GA：通用事件法找到典型事件
 - ② STAR：行为访谈法聚焦行为场景
 - ③ CTA：冲突提问法识别行为表现
 - ④ 案例：行为面试法提问流程
 - ⑤ 常用胜任力提问话术
 - ⑥ 练习：胜任力面试提问
- 3) 辨别回答真伪
 - ① 辨别回答真伪的四个技巧
 - ② 识别候选人回答陷阱
 - ③ 常见错误提问方式
7. 面试结束流程与注意事项
8. 面试评价填写内容与要求
9. 入职跟进与试用期管理

第二天 辅导与激励

第三单元 辅导反馈

1. 培养员工的意义
2. 因人而异的培养策略
 - 1) 员工准备度构成
 - ① 能力：知识、技能、经验
 - ② 意愿：动机、承诺、信心
 - ③ 练习：关键人员准备度差距分析
 - 2) 不同员工辅导与发展策略
3. 常用辅导方法与技巧
 - 1) 新技能辅导
 - ① 16 字箴言（导师式辅导）
 - a. 新技能辅导流程：16 字箴言
 - b. 案例分析：新技能辅导

② 3WEP (导师式辅导)

a. 结构化新技能讲解：3WEP 模型

b. 给经验还要给方法——为什么员工学了之后，不会举一反三

c. 给方法还要给工具——为什么明明说了，员工还是会做错

d. 演练：新技能辅导

2) 经验辅导

① 视频案例：生气的老张

② 什么是引导式复盘 (引导技术)

③ 引导式复盘的五大特点

④ 引导式复盘与 16 字箴言的区别

⑤ 方法：AARTD®复盘五步法 (独创)

⑥ 工具：AARTD®复盘画布

⑦ 引导式复盘常用三种提问方式

⑧ 引导式复盘原则——不要过快支招

⑨ 案例分享：审核未通过

⑩ 情景演练：新人不会沟通

3) 辅导反馈

① 工具三：正反馈 (表扬)

a. 正反馈的目的与原则

b. 正反馈工具及案例：SAIL 等

c. 练习：SAIL 赞美法

② 工具四：建设性反馈 (批评)

a. 案例分析：看不懂的方案

b. 建设性反馈的目的与原则

c. 建设性反馈工具及案例：BEST 等

d. 批评后如何恢复关系

e. 练习：将批评修改成建设性反馈

4. 员工辅导常用管理工具

5. 辅导中的常见错误与误区

第四单元 日常激励

1. 人为什么努力工作：

1) 激励理论模型：ABCD 四力模型、盖洛普 Q12

2) 敬业度关键影响因素

2. 日常激励原则

1) 视频案例：让人敬佩的领导

1) 日常激励的 12 种方法

2) 日常激励原则

3) 激励的 24 字方针

3. 日常激励工具

1) 动机激发方法

① 案例分析：员工缺少工作热情

② 原因一 缺少目标

a. 设定目标的 GROW 模型

b. 使用 GROW 模型帮助新人制定职业规划



- c. 员工为什么不愿意接受高目标
- d. 案例：说服想离职的新人
- e. 演练：为员工制定职业规划
- ③ 原因二 缺少回报
- a. 别人为什么愿意听你的——黄金圈法则
- b. 如何让新人有动力：讲 WHY 三原则
- c. 讲 WHY 要因人而异：价值观六层模型
- d. 演练：为员工讲 WHY
- 2) 信心激发方法：
 - ① 视频案例：团队士气低落
 - ② 帮助员工建立信心的关键点
- 4. 常见激励错误与误区

第三天 评估与优化

第五单元 评估面谈

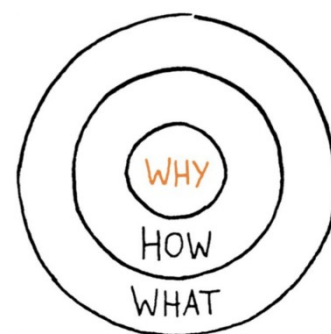
- 1. 绩效评估
 - 1) 绩效评估目的
 - 2) 绩效评估流程
 - 3) 绩效评估维度
 - 4) 绩效评估等级
 - 5) 评估结果的强制分布
 - 6) 绩效评估常见错误与误区
- 2. 绩效面谈
 - 1) 案例分析：糟糕的绩效面谈
 - 2) 绩效面谈目的与原则
 - 3) 面谈前准备
 - 4) 绩效面谈流程
 - 5) 绩效面谈技巧
 - ① 不同绩效结果员工面谈策略：绩优、合格、绩差
 - ② 如何应对员工抱怨或找借口
 - ③ 如何应对员工只听不说
 - ④ 演练：绩效面谈
- 3. 制定个人发展计划
- 4. 绩效面谈常见错误与误区

第六单元 人才盘点

- 1. 人才盘点的目的
- 2. 人才盘点工具
 - 1) 绩效潜能矩阵
 - 2) 岗位匹配度矩阵
 - 3) 关键人才管理计划
- 3. 从人才盘点反思管理

第七单元 优化淘汰

- 1. 优化淘汰的目的
- 2. 常见任用错误与误区
- 3. 什么样的员工必须淘汰



「黄金圈法则」

4. 劝退面谈技巧

重点回顾与答疑

课前准备：

课前调研（建议提前 **1-2** 周调研，方便老师调整课程内容及案例）

- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研