

# 非 HR 经理的 HR 管理

## 课程背景：

部门经理和主管通常都认为，企业内任何与 HR 有关的事务都是 HR 主管的职责，而且，他们通常对 HR 部门的角色，以及与 HR 部门沟通的重要性缺乏基本的了解和认识。在企业实际工作中真正从事人力资源管理工作的管理者是各个直线部门的主管，学完这个课程将首先会明白：直线经理的第一角色是人力资源经理！因此，系统地学习有关人力资源管理的知识和操作技能，将大大提高直线经理所领导团队的工作表现和生产力，并进而发挥公司整体人力资源价值。

## 课程收益：

1. 增进部门经理对人力资源管理重要性的认识，促进部门经理树立正确的人力资源管理观念，让每位经理明白：任何一位经理首先是该部门的人力资源经理；
2. 强化部门经理在人才甄选、员工培育、员工发展、绩效管理和留住人才等方面的职能，提升部门经理人力资源管理能力，掌握必要的方法和技巧；
3. 让每位经理配合人力资源部对人力资源的管理与开发，提高部门的总体绩效，提高下属对部门经理的满意度，让部门经理和员工一起成长。

## 课程目标：

本课程融合中国传统文化和中国企业当下的实际情况，从人性入手，通过系统阐述非人力资源管理者在管理中所面对的各项人力资源管理问题，生动、通俗地讲解专业理论，着重讲述直线经理自身工作能力提升，通过领袖作用有效带领下属，使部门的工作业绩得到大幅度提升！

## 授课风格：

以解决问题为导向，关注价值提升，注重实战落地，将西方管理科学与国学智慧及本土化案例相融合，善于综合运用案例、故事、视频、游戏、互动等多种方式教学，寓教于乐，逻辑清晰，风趣幽默，富有激情及感召力。

**课程时间：**1天，6小时/天

**课程对象：**中高层管理人员

**课程方式：**实战教练指导+经典案例分析+实用工具方法+轻松幽默风趣+师生互动升华

## 课程大纲

**第一讲：直线经理人力资源管理的认知——角色归位职责明晰**

### 一、非人资部门 HR 管理的重要性

讨论：日常工作中的困惑

1. 非人资部门的特点
2. HR 对直线经理的重要性

### 二、什么是人力资源管理

1. 人力资源管理的内涵
2. 可持续发展的 DNA：经营人才与经营客户

案例：知名企业人才观（保洁、GE 等）

### 三、人力资源管理的定位与角色

1. 人力资源管理职能的演变
2. 人力资源管理的六大角色

### 四、HR 管理中的职责分工

1. 直线经理对 HR 使用的正确观念

2. 纵向：HR 管理中各层级的职责分工
3. 横向：直线经理与人力资源部门的分工

## 五、直线经理应具备的八项 HR 技能

**实战演练：**HR 管理中有哪些职责错位？

## 第二讲：部门岗位管理与人才需求规划——工作分析需求有度

**互动：**你是否经常遇到这样的困惑？

### 一、什么是工作分析

1. 工作分析在 HR 管理中的作用
2. 工作分析的四大步骤
3. 工作分析的五大应用领域
4. 工作分析的六种方法及优缺点

### 二、如何编写岗位说明书

1. 岗位说明书的模板及编写流程
2. 步骤一：岗位基本信息
3. 步骤二：岗位使命描述
4. 步骤三：主要职责
5. 步骤四：任职资格

**实战演练：**部门岗位说明书编写

### 三、如何制定部门人才需求规划

1. 人才需求规划的制定过程
2. 部门人力需求规划编制流程

**实战演练：**部门人才需求计划编制

## 第三讲：人才甄选标准与素质模型开发——人岗匹配精准锁定

思考：选对人重要还是培养人重要？

### 一、企业需要什么样的人

1. 人才命中率“4S”思考模型

案例：英特尔、微软、宝洁的用人标准

案例分析：两个业务人员的比较

### 二、素质模型的重要作用

1. 素质词典及素质模型示例

2. 素质模型在 HR 体系中的作用

3. 素质模型与任职资格、胜任力评价的区别

### 三、素质模型构建的流程和方法

1. 素质模型构建的七种方法

2. 素质模型建立的一般性流程

3. 行为事件访谈法 BEI 的应用

4. 素质的编码及提取、分级

案例：“责任心”的分级示例

实战演练：素质的提取及要项分级演练

## 第四讲：直线经理如何提高面试精准度——识人相人独具慧眼

### 一、招聘流程及渠道分析

1. 招聘流程及直线经理的分工

2. 招聘渠道的选择与利弊分析

### 二、面试前应做好哪些准备工作

1. 面试的流程优化
2. 面试工作三步曲
3. 面试前的四项准备工作
4. 面试常用的六个维度
5. 素质模型在面试中的应用

演练：如何根据维度设计面试计划

### 三、面试中的主要甄别技术

1. 各种测评技术的效度对比
2. 结构性面试要点及举例
3. 行为面试法的要点及举例

#### 情景面试及举例

案例分析：宝洁公司的经典八问

### 四、面试中的问话技巧

1. 常犯的面试错误
2. 问话技巧举例
3. 识别“非语言信息”
4. 面试者信息整合及甄选决策

实战演练：模拟面试

## 第五讲：直线经理如何有效培育下属——教练辅导育才方

案例分析：忙碌的刘主管

### 一、部属培育的4W

1. What-何为部属培育
2. Why-为什么要进行部属培育

3 . Who-谁来进行部属培育

4 . Which-什么样的员工需要重点培养

## 二、部属培育的三种模式及优缺点对比

### 三、模式一：SDP 自我启发成长：核心要点

### 四、模式二：OJT 现场训练

1 . OJT 在岗技能辅导五步法

2 . 员工需要辅导的时机

3 . 如何进行针对性辅导

4 . OJT 教导的三大要领

实战演练：如何辅导以下六种员工？

### 五、模式三：OFF-JT 集中训练

1 . OFF-JT 的培育步骤

2 . 培训体系建设的系统方法

3 . 挖掘部属培训需求的五大方法

4 . 基于三种培训模式的培训体系建设（示例）

5 . 素质辞典及课程体系开发（示例）

情景研讨：下列情形，哪种部属培育方案最佳？

## 第六讲：直线经理如何进行绩效管理——承上启下螺旋上升

分组讨论：实际工作中遇到的绩效问题

### 一、什么是绩效管理

案例分析：水库的故事

1 . 绩效管理与绩效考核的区别

## 2 绩效管理的 PDCA 循环

### 二、直线经理在绩效管理中的职责分工

### 三、绩效管理的核心思想及工具应用

**故事：**黑熊和棕熊

**核心思想：**要什么就考什么

1. 四种常用绩效管理工具简介
2. 目标计划考核示例
3. 目标制定的 SMART 原则

### 四、绩效目标分解的三种方法

**案例分析：**为什么销售量增加但公司亏损？

1. 方法一：纵向分解法（举例）
2. 方法二：横向分解法（举例）
3. 方法三：时序分解法（举例）

**实战演练：**部门绩效目标的制定

### 五、指标提炼的四种方法

**案例分析：**为什么司机不愿意出车？

1. 方法一：操作岗位-QQTC 法（举例）
2. 方法二：业务岗位-产出倒推法（举例）
3. 方法三：管理岗位-罗列筛选法（举例）
4. 方法四：校正补充-缺陷分析法（举例）

**实战演练：**提炼本部门的关键绩效指标

## 第七讲：直线经理如何有效激励下属——洞悉人性妙用激励

## 一、什么是激励

思考：最有效的激励

1. 激励的内涵及原理

## 二、激励理论的发展历程

1. 一个改变全球管理模式的故事
2. 赫茨伯格的双因素理论
3. 需要层次理论和其他理论的整合

## 三、激励的方法和原则

1. 常见的 20 种激励方法
2. 领导者常犯的十大激励错误
3. 领导者日常激励的八大原则

实战演练：一分钟激励

## 第八讲：直线经理如何留住优秀人才——留人有道不拘一格

### 一、如何能获得员工的最大承诺

1. 帮助员工做好职业生涯规划
2. 工作轮岗用活人才挖掘潜力
3. 加强梯队建设给人晋升空间

### 二、人才保留五步法

1. 塑造魅力——领袖品格留人
2. 愿景激励——企业文化留人
3. 用心待人——亲情感化留人
4. 沟通无阻——团队氛围留人

## 5. 优者有股——事业共享留人

**实战演练：**人才流失的根源分析及应对策略