

非人部门经理的人力资源管理必修课

课程背景：

现代企业管理的实践证明，人力资源管理能力是优秀直线经理人必备的素质。据统计，如果直线经理都具备一定的人力资源管理专业知识，企业的综合效益将提高 30%！直线经理应该是第一人力资源经理，因为他们担负着下属的日常管理、培育、考核、激励、保留等职责，对于如何使直线经理具备应有的心态和人力资源管理技能的，许多人仍存在以下困惑：

- ★ 如何怎样提高员工的绩效
- ★ 如何激发员工的工作的主动性
- ★ 面对人才流失，困惑于无法用更好的方法挽留
- ★ 如何根据业务选择适合岗位的人才？

本课程以问题和实操为导向，通过介绍人力资源管理理念和管理工具，促进直线经理建立新的人力资源观念，确保其学以致用，帮助企业迅速构建高绩效的团队。

课程收益：

对工作中存在的选人、育人、用人和留人挑战提供有效的指引，从而提升核心人力资源管理技能。促进直线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；

- “选”：以实战性的案例，角色扮演的的方式，帮助学员练习找到组织需要的人才
- “用”：帮助部门管理者利用管理工具和绩效评估来管理好员工
- “育”：能熟练运用各种激励工具激励下属，同时掌握通用培训技巧
- “留”：准确判断员工的意图，更好的结合 HR 的帮助挽留员工。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：部门经理级别管理人员：人力资源管理人员、新晋业务经理等

课程方式：培训采取课堂集中培训的形式进行通过课堂讲述、短片播放、图片展示、案例研讨等方式结合 ORID 的深度会谈、情景演练、团队游戏互动使学员充分牢固掌握课堂所学知识课程呈现

课程大纲

问题导入：人力资源部到底在干嘛？

第一讲：企业中人力资源管理的重要性

一、每个管理者都是 HR 经理

讨论：人力资源管理是管人还是管事？

1. 什么是人力资源管理？
2. 人力资源管理的六大模块
3. 新环境下的人力资源管理角色与责任
4. 部门经理在人力资源管理过程中的角色与责任

案例：以绩效考核为例，非人部门的人力资源管理缺失造成的影响

5. 如何让将非人部门和 HR 部门紧密合作

讨论：用人部门需要教会 HR 什么内容？

二、重视 HR 管理，非人部门管理都事半功倍

讨论：员工积极性为什么总调动不起来？

1. 哪个角色最知道部门需要什么人才
2. 员工关系和部门凝聚力的建设
3. 部门管理者做人力管理的难点

案例：罗永浩的人才地图和吃饭文化带来的启示

三、人力资源管理中非人部门与 HR 部门的职责分担

1. 选人
2. 用人
3. 育人
4. 留人

第二讲：人力资源规划

一、人力资源规划就是编制“四定方案”

1. 部门目标设定中的人才规划与供求预测技术
2. 部门人才管理和培养目标的设定方法
3. 如何配合企业进行好人才规划和计划管理工作
4. 部门人力资源规划的操作程序与方法

二、用人部门定岗、定责

案例：营销系统中的销售与市场岗位的统一与分工

1. 如何进行部门职能分解？
2. 如何确定岗位职能分解？
3. 岗位设置和部门职能分解技术和方法：AMPES 工具
4. 如何解决各个岗位之间职能重叠、遗漏、交叉、打架、推诿的老大难问题？
5. 部门和岗位职能的诊断和分析

讨论：员工是否可以一人多岗

三、用人部门定编

1. 岗位的正确含义，岗位是如何产生的
2. 成功的岗位设计要诀

3. 如何进行岗位定编和用工分析

4. 岗位分析方法和步骤

案例：企业岗位设计分析

5. 《岗位说明书》的内容和如何撰写

案例：某职位岗位职责的模板

四、用人部门定员

1. 如何结合组织战略进行人力资源规划？

2. 定岗定编后的人员配置

3. 人力有效配置的常见问题

4. 人员的编制技巧

案例分析：某公司的需求规划是怎么来的

第三讲：招聘与面试

一、弥补人员缺口的渠道

案例：盲目招聘带来的惨痛教训

1. HR 部门招聘的流程与招聘渠道

2. 非人部门要充分了解行业人才

二、用 5W2H 七问分析法锁定招聘目标

1. WHY：岗位招聘的必要性评估

2. WHAT：岗位素质模型、岗位说明书确定

3. WHO：怎样高效与人力资源部合作

4. WHEN：科学的制定招聘时间

5. WHERE：确定岗位的常驻地点

6. HOW：甄选招聘渠道

7. HOW MUCH：招聘预算确定

练习：用七问分析法给招聘岗位人才画像

三、人才池与人才地图的积累

1. 直接竞争对手的人才地图收集

2. 同行业的人才群收集

3. 周边行业的人才通用性确定

4. 可用人才 聚集矿脉在哪里

案例分析：某医疗大数据公司给特殊软件人才 mapping 案例

四、根据目标人才群的诉求，设计好招聘利益

1. 非人部门招聘的核心利益是什么？

2. 不同人才换工作考虑的利益是什么？

3. 如何让 HR 部门招聘利益合理化？

五、分层面试环节设计

1. 笔试及初面的面试官选择与面试内容

2. 二面的面试官要求与面试内容要求

3. 不同层次面试者的面试环节灵活设定

4. 面试中的显性胜任力、配合度、素质元素、薪酬谈判等环节新思路

六、高效面试人才识别技巧

1. STAR 行为面试法

1) STAR 行为面试法的概念和应用

2) 如何用 STAR 行为面试方法进行提问

3) STAR 行为面试如何对应聘者的经历分析

4) STAR 行为面试如何对应聘者工作能力进行考评

5) 在面试过程中观察与鉴别

2. 共情面试法为用人部门带来的好处

3. 开放式问题与封闭式问题的配合使用

4. 面试中的经典问题脚本准备

5. 面试官培训

视频案例：马云与王健林两位大咖的开放、封闭问题的决战带来的启示

情景演练：STAR 面试法演练

第四讲：非人部门的管理实务

一、管理的常识

1. 管理的理解

2. 管理解决的三个效率

3. 如何让管理有效

1) 创造良好的工作环境

2) 引导员工向前看，少问为什么，多问怎么做

3) 调用资源帮助员工达成目标

4) DISC 员工类型的应对之策

二、有效管理的工具

1. 给下属布置明确的工作任务：5W2H

2. OJT—on the job training 工作中的随时指导

3. 充分利用业务会议，“群策群力”

4. PDCA

案例讨论：经理的 OJT 教练技巧口诀

三、教练技术工具

1. GROW 教练法

演练：如何用教练技术的方式与下属进行沟通

四、让员工变优秀的职业习惯

工具一：时间管理

工具二：目标管理

第五讲：目标管理与绩效管理

一、目标的制定

二、目标的设计与分解

1. 如何将企业 KPI 分解到岗位

2. KPI 价值树分解方式

3. 企业目标系统图

4. KPI 目标值的制定

5. 时间维度分解

三、设计绩效考核表的设计

1. 绩效考核指标如何定义

2. 考核指标定义应避免的错误

3. 如何确定 KPI 的目标值

讨论：如何确定绩效考核指标的权重及评分标准

四、绩效辅导与反馈

1. 员工绩效问题诊断

2. 绩效辅导角色扮演：**ORID** 深度会谈法

1) 倾听

2) 同理心

演练：绩效辅导角色扮演案例演练，导师点评

3. 绩效反馈面谈的时机、流程

练习：王经理的绩效面谈

4. 绩效面谈中避免的角色

5. 绩效反馈面谈的注意事项

第六讲：人才培养与人才保留

一、人才培养机制

部门经理在人才培养中角色与责任——导师制

1. 培育下属的思想障碍

1) 没有时间

2) 自己做比较快

3) 死活都教不会

4) 教了徒弟饿师父

5) 有空就培训，没空就不培训

2. 培训结果如何转化

1) 撰写培训心得

2) 召开培训座谈

3) 制定行动计

4) 跟踪与辅导

5) 成果认定与发表

6) 继续改进与提高

3. 培训需求挖掘与创新

- 1) 组织分析：问题业务、发展要求、人才技能储备
- 2) 人员分析：效率不高、技术问题、工作胜任度问题、发展要求
- 3) 任务分析：新项目、新业务、新方法等
- 4) 基于目标的分析

4. 部门内部培训师的打造

二、人才激励

1. 人为什么工作
2. 不满足需求而是引导需求
3. 激励不发挥作用的情况
4. 授权与信任是最大的激励
5. 成本最低而且最有效的四种激励措施
6. 预防核心人才流失的人才盘点机制
7. 工作精细化是弱化员工流动性的重要手段
8. 员工的职业生涯规划

三、不胜任员工，该走怎样的淘汰程序

1. 不胜任员工给予什么样的机会
2. 不胜任工作认定的定量化与定性化处理
3. 不胜任工作认定的证据化、流程化、表单化管理

案例：某公司部门经理对不胜任员工辞退引起的劳务纠纷

四、员工离职管理

案例分析：员工在不同月份、不同司龄、不同职位的离职特征分析

1. 员工辞职原因之“三大经典理由”

案例讨论：为什么技术人员离职

2. 员工主动辞职的真相：“主管问题”

3. 员工跳槽前的蛛丝马迹、征兆判断技巧

4. 体面辞退员工的“十二字口诀”

5. 直线经理如何配合 HR 进行辞退面谈的内容

练习：离职面谈大 PK

6. 辞退员工的面谈技巧

7. 离职面谈的意义和原则

8. 离职员工的管理要义是离职不离心

案例：腾讯离职员工管理