

# 非人力资源的人力资源管理

**课程受众：**中基层管理者、储备干部（生产制造型企业）

**授课方式：**

讲授形式（讲解、讨论、讲演等）、问题探究式、训练与实践（示范教学、角色扮演、模拟教学）、视频教学、游戏教学

**课程特色：**

运用案例引入深化课程，更为实效地帮助参与者体验课程核心要义；区别于市面上的传统的人力资源课程，融入咨询工具与方法，直接地点出课程精髓；大量的情境分析及小组互动，更为直观地帮助参与者领会课程思想；

**课程背景：**

[现代人力资源管理](#)是一项系统工程，有长期与短期之分，在面对纷繁的管理事务时，无论是HR工作者、总经理，还是直线经理人，如果缺乏娴熟的管理技术都会显得黔驴技穷，只要作为管理层都需要先了解人，即从岗位设置、招聘到绩效评估、[培训](#)和职业发展。使企业内最有潜力的资源得到开发，并实现企业目标的均属此列。在当今激烈的市场竞争中，人力资源的[管理](#)和发展已成为企业制胜的重要因素。[企业核心竞争力](#)的强弱决定了企业[人力资源](#)的状况，企业核心竞争力的培育过程也就是企业人力资源的开发过程；目前人力资源已不再是人力资源部门的事情，他必须使每位管理层懂得人力资源，因为增强企业核心竞争力是企业人力资源管理的根本目的。从我们企业目前现状来看，[人力资源管理的](#)水平并不能令人满意，与打造企业的核心竞争力极不匹配。缺乏真正懂经营管理的人才，特别是真正懂人力资源开发及管理的人更是稀缺；人才的缺乏、人员结构的不匹配，都直接影响了企业核心竞争力的形成和发展。可以说当前人力资源管理存在的问题制约着企业核心竞争力的形成，人力资源管理的水平上不去，企业核心竞争力就很难打造和提升。要改变目前的现状，首先是企业的高层领导必须迅速地转变观念，不断地提升自己，以适应现代企业管理的需要。

**企业困惑：**

1. 为什么部门经理主管在本部门内选人、育人、用人、留人，做的不理想？
2. 企业的用人成本越来越高，而生产效率并没有提高？
3. 部门主管虽然专业业务熟练，但部门运作效率不见提高？
4. 为什么部门经理主管掌握了基本的管理技能，还不能完全有效带好团队？
5. 为什么部门经理主管不善于激发团队，提高团队整体执行力

6. 为什么企业内的薪酬、绩效等相关制度很难推行？

.....

### 课程收益：

1. 学会运用招聘面谈技巧招到企业最合适的人才。
2. 让每位经理掌握：招人、用人、育人、留人、汰人的技术与技巧；
3. 有利于提高员工满意度，更大发挥员工的价值，降低员工流失率；
4. 使管理层系统掌握发现问题、分析问题、解决问题的方法，快速解决人的问题。
5. 改善部门间关系，避免推诿内耗，化解部门间矛盾，建立良好氛围；
6. 帮助管理层有效掌握教导员工、培育员工的方法，全面提升员工职业素养。
7. 使管理层正确掌握绩效管理，从而使团队更加具有凝聚力、战斗力，提高整体工作绩效。
8. 帮助管理层系统了解员工，做好员工职业规划工作。

### 课程大纲：

#### 第一天 解读管理者色认知---帮你实现向管理者的人力资源意识

##### 第一章 组织经营人力资源管理

从一流到三流企业的不同管理

图片分析：《那一年我们一起敲过的门》

##### 第一节 建立优秀组织，完成组织目标

- 1、通过“时空角”看待现代组织
- 2、从四阶段心理分析方向
- 3、肯德基的故事引发的组织意识

##### 第二节 发展整体团队合作

- 1、了解人力资源在企业运作中的功能与角色
- 2、清楚公司对人力资源管理的要求
- 3、清楚部门经理在部门人力资源管理中的角色和作用
- 4、清晰部门经理与人力资源部的责任分工及配合

案例讨论：四个部门经理的抱怨

- 5、学会资源整合，互利互助

案例分享：海滩占位

### 第三节 建立企业竞争力

留住关键员工保持组织竞争力

## 第二章 管理者在人资管理中的作用

### 第一节 管理者的人资地图

部门经理担任所有流程的把关者

人资管理“路线图”

部门经理打造优秀团队的三点价值

A、行业

B、企业

C、团队

### 第二节 非人力资源如何与人力资源管理部门强强联合

1、按照现行人事作业流程

2、了解企业人事规章制度

3、确定人事可提供资源

### 第三节 部门经理应该掌握的人力资源关键技术

部门经理日常的人力资源管理工作

1、创造良好的工作氛围三种方法

2、准确了解员工四个方面

3、指导员工四步法

A、学习准备

B、传授工作

C、尝试练习

D、检验成效

实战练习：《作业分解表》

4、纠正员工错误五个技巧

### 第四节 人才评估四大贡献测评

1、成果性贡献

案例讨论：态度重要还是能力更重要？

- 2、监督性贡献
- 3、计划性贡献
- 4、系统性贡献

## **ORID 回顾第一天课程内容**

**第二天 管理者应掌握的非人力资源的管理技巧---帮你掌握部门成长的选育用留**

### **第三章 非人力资源管理的专业培育**

#### **第一节 人员的需求与招聘**

##### **1、人员需求与招聘**

###### A、部门人力需求

案例研讨：性格色彩

###### B、建立部门招聘计划

案例研讨：冰山理论

##### **2、部门人员的甄选与面试技巧**

最优的招聘机制让你吸引适合人才

###### A、甄选的三大原则

大智：能不能为我所用

中智：能不能招到

小智：讨论对与错

###### B、渠道的六个选择

###### C、面试的八大步骤

###### D、不同层次员工的甄选比例与面试要点

###### E、发问的两种方式

###### F、测试的三种方法（情境测试、无领导小组讨论、性格测试）

案例分析：面试常见模糊现象剖析

##### **3、员工见面会的神操作**

头脑风暴：你的客户见证

从管理解读西游记--一群有能力的去辅佐一位有信念的

#### **第二节 培训安排与生涯发展**

##### **1、各层次员工培训的不同侧重点**

- 2、新员工的培训安排
- 3、部门在职培训体系建立的五步骤
- 4、早会培训三步骤  
案例研讨：早会
- 5、培训评估方法
- 6、如何支持部门员工设计个人职业规划  
案例讨论：某企业部门培训计划调整

### 第三节 如何做好绩效管理

- 1、绩效管理的战略思维
- 2、绩效管理的四个步骤
- 3、如何设定 KPI
- 4、绩效指标的定位  
案例研讨：牛肉面的故事  
案例研讨：大家来找茬
- 5、如何在过程中进行管理  
由你的通道机制让员工自发拼命工作
- 6、绩效面谈的十项原则  
视频研讨：梁山好汉
- 7、绩效管理的十大陷阱
- 8、绩效管理与激励机制  
角色扮演：如何对待业绩不佳的员工

### 第四节 薪酬与激励机制

- 1、建立外部竞争性——“薪资调查报告”**
  - A、如何做市场薪资调查，市场薪资调查的边界该怎么确定
  - B、影响和决定一个岗位市场薪资价格高低的四个因素
  - C、如何制定双通道刺激员工工作，公平薪酬体系
  - D、如何利用级差制降本增效
- 2、职业生涯发展与员工激励**

- A、国内企业核心人才成长所面临的普遍困境
- B、员工职业发展规划的实施要点
- C、企业核心人才梯队建设计划
- D、非物质激励的原理和实用方法

情景模拟：90后员工的激励

### **3、如何制定“年终奖”**

- A、年终奖制定方法
- B、年终奖发放时机设定
- C、年终奖如何发--少发或不发没有说明的奖金

### **4、有效奖惩三要素**

- A、及时性
- B、公开化
- C、放大关键行为

## **第四章 知行合一，行动改善**

利用一个小时时间，找出目前自己做为管理者在非人管理上还存在的问题，通过 ORID，头脑风暴，设计出下一步针对于自己部门内容非人管理的改善计划。