

# 《非人力资源经理的人力资源管理》

## 【课程背景】

企业的非人力资源部门的直线经理往往存在一些关于人力资源管理的观念上的误区：  
首先，直线经理往往忙于业务工作，对人力资源的规划预测、人员招聘及储备、员工激励等关注较少，只是到了职位空缺时才追着人力资源部门要人，认为人员不足等问题的出现都是 HR 部门的责任。

其次，直线经理对人力资源管理的有关规定和 workflow 漠不关心，认为这不是自己的业务范畴，所以经常不自觉地做出有悖人力资源管理规定的事情。

以上这些观念误区容易导致其对 HR 部门的过分依赖，弱化了直线经理对员工管理的主导作用，致使员工关系恶化，出现员工满意度降低且流失率增加，难以保证员工管理的有效性。

管理大师彼得·德鲁克说过：“管理员工是直线经理的职责”。用人部门与人力资源部门的分工应该如何确定？培养下属谁的职责更多一些？如何让绩效考评工作更好地落地？有哪些简单、有效的团队激励方法？出现劳资纠纷时用人部门与人力资源部门要如何协调和配合？

本课程旨在通过系统的培训，提升直线经理的管理技能，进而帮助直线经理提升本部门的整体绩效。

## 【课程收益】

1. 了解直线经理在企业人力资源管理中所扮演的重要角色；
2. 掌握“选、用、育、留、裁人”的必备技能，带领高效的团队；
  - 提升直线经理选拔人才的甄选技能；
  - 掌握任务分配、员工辅导、授权与激励的必备技能； □
  - 指导直线经理人针对不同性格的员工，如何做好管人与理事； □
  - 关注员工情感与成长需要，做好员工关系的管理与维护； □
3. 整体提升企业直线经理人的人力资源管理能力。

**【课程特色】** “道、法、术”兼有；实战，学之能用；投入，案例精彩；

**【课程对象】** 企业高层管理人员、各级业务和职能部门管理者；

**【课程时间】** 一天或两天

## 【课程大纲】

### 问题讨论

1. 用人中我们遇到哪些问题？
  2. 对员工的管理只是人力资源管理的问题吗？
  3. 一张管理清单的启示---硬币的正反面
- ### 一、 业务管理者的角色认知
1. 什么是非人力资源管理（道）？
  2. 管人与做事的工作占比
  3. 业务部门管理者的主要管理职责有哪些？
  4. 直线经理的人力资源职责
  5. 直线经理如何进入角色
  6. 总结：直线管理者，首先是一名合格的人力资源经理

## 二、 选人有术

问题讨论：猪怎么才可以上树？

1. 甄选招聘的重要性
2. 甄选招聘能力提升的难度
3. 成功招聘五步法

## 三、 用人标准

问题讨论：什么样的人来做最合适？

1. 合格员工（任职资格）标准的产生
2. 胜任素质模型
3. 素质的定义和特征
  - 白金法则：普通和优秀的区别

## 四、 金牌面试官

1. 怎样了解素质？
2. 面试的类别和技巧
  - 案例分享：保洁公司面试“八问”
  - 面试的黄金法则
3. 行为面试法
  - 行为面试法的概念
  - 行为面试流程
  - 行为面试中的“STAR”模型
4. 练习：行为面试法

## 五、 选人实战技巧

1. 如何获取信息---提问的方式
  - 案例分享：营销经理招聘
2. 如何获取信息---提问的技巧
  - 设计面试问题，学习如何有效提问
3. 面试过程中的注意事项
4. 九型人格与职业定位
5. 内外部招聘分析与选择
6. 如何吸引优秀的人才？
7. 几种需要慎重的面试者
8. 招聘中的十四个误区
9. 选人中的实战问题还有哪些？

## 六、 知人善任

案例分享：善用人者能成事，能成事者善用人

1. 全面了解你的下属与团队
2. 人岗匹配：知岗、知人，匹配
3. 用人所长---不断发现下属的优势
4. 用人要疑—跟踪检查
  - 案例分享
  - 目标追踪
  - 检查技巧
  - 检查的八项原则

## 七、 有效激励

1. 21世纪企业的管理趋势
2. 关于激励
3. 激励与人性、动机
  - 互动分享：《不足歌》包含哪几种人性需求？

4. 激励研究：行为的基本模式
5. 激励理论
6. 即时激励，打造团队的核武器
  - 互动：主场比赛的优势有哪些？
7. 正式激励与非正式激励
8. 使用非正式激励手段的要领
9. 练习：一分钟激励

#### 八、 讨论：如何用好各类型的员工？

1. 新员工如何使用？
2. 80、90 后员工如何使用？
3. 资深老员工如何使用？
4. 斤斤计较的员工如何使用？

#### 九、 绩效管理

问题讨论：李经理的问题出在哪里了？

- 1、关于绩效管理
  - 何为绩效？
  - 员工为什么绩效不高
  - 基于 PBC 的员工绩效管理
- 2、如何设定绩效目标？
  - 绩效管理的目标分类
  - 设定绩效目标的基本模式
  - 目标制订常用思维之：二八原理
  - 目标制订常用思维之：SMART 原则
  - 关键绩效指标（KPI）制定的要点
- 3、绩效指标的分类
  - 定性指标与定量指标
  - 定性指标案例分享：海底捞的绩效评估模式
  - 绩效指标设定要领
- 4、如何进行绩效评估？
  - 评估内容与周期
  - 谁来进行绩效评估；
  - 绩效评估的六个步骤；
  - 问题讨论：这样评分对吗？
  - 绩效评估中常犯的错误；
  - 绩效评估中碰到的常见问题处理。
- 5、如何进行绩效面谈？
  - 绩效面谈的目的；
  - 绩效面谈的原则；
  - 绩效面谈的步骤；
  - 绩效面谈的技巧；
  - 这七类人如何进行绩效面谈？
- 6、考评结果如何运用？
  - “钱途”与“前途”；
  - 考核结果应用的九宫格；
  - 案例分享：华为公司的绩效评价结果应用
  - 问题讨论：一定要强制分布和末位淘汰吗？

## 十、 育人有“道”

1. 问题：培育下属遇到了哪些困惑？
2. 管理者育才的思想障碍
3. 培养下属是管理者的责任
4. 培养下属的三种途径
5. 管理者在下属培养中的角色认知
6. 管理者在下属培养中的必备技能
7. 在岗培训四步法（硬技能）
  - 第一步：学习准备
  - 第二步：转授工作（5W1H法）
  - 第三步：试做
  - 第四步：考核
  - 案例练习
8. 教练式辅导（软技能）
  - 辅导的角色
  - 员工缺什么？
  - 教练式辅导
  - G.R.O.W.模型
  - 分组练习
9. 内部导师制
  - 新员工导师
  - 正式的内部导师
10. 员工培训
  - 训练才能有素
  - 培训有何重要意义
  - 培训的最终目标是？
  - 培训内容及学习体系
  - 直线管理者在员工培训中的角色和作用
11. 有效授权
  - 案例分享
  - 何为授权
  - 为何要授权
  - 哪些工作应该被授权
  - 自我评估，我需要授权吗？
12. 岗位轮换
  - AB角
  - 调岗

## 十一、 留人有“策”

案例分享：战国时代魏国因人才流失过多而灭亡

1. 人才流失的成本
2. 员工萌生去意的一些兆头
3. 下属为什么会留下来？
4. 划定用心留才的范围
5. 通用留人三招
6. 必会留人三招
7. 留才：要有自己的一招
  - 《高效能人士的七个习惯》：情感账户
8. 离职背后的关键数字：1,3,6,12,36,72

## 十二、 裁人有“法”

1. 什么情况下会辞退员工？
2. 谁应该被辞退？
3. 如何体面地辞退员工？
4. 辞退面谈的四个基本问题
5. 辞退面谈的注意事项
6. 规范的辞退面谈十步法

### **十三、 营造良好的组织氛围**

1. 如何理解组织氛围
2. 组织氛围的构成要素
3. 组织氛围的测评工具：盖洛普 Q12 测评法
4. 盖洛普 Q12 测评法：敬业阶梯
5. 管理需要评测，评测为了管理
6. 关于 Q12 测评的数据解读
7. 练习：对本公司的组织氛围进行测评

### **十四、 结尾**

1. 两天的收获
2. 目前我们还存在哪些问题？
3. 下一步要做什么？
4. 行动计划。