

# 《非人力资源的人力资源管理：如何让业务管理者更强大》

## ◆ 课程特点：

- ✓ 本课程脱胎于何欣老师在万达、华润、碧桂园、平安、家乐福五家世界五百强担任企业大学院长、职能部门总经理的管理经验，课程中所有观点、案例均为讲师本人亲身经历总结，获得了多家 500 强企业高管的认可，对业务产生了积极推动。篇章分为 6 大观点（单元）、8 大价值提示，涵盖业务管理者对人才管理的“选、育、用、留”等诸多经典管理场景，对业务管理者提升人力资源管理能力、打造团队能力、实现与人力资源部门的良性链接起到了很好的作用。

## ◆ 课程对象：

企业中高层管理人员、业务管理者

## ◆ 组织收益：

- ✓ 打造一批既懂人又懂业务的管理者，使管理者能够有效通过对人的管理推动业务价值实现。
- ✓ 提高业务管理者的人力资源、人才管理意识、风控意识，实现业务与人力资源的有效联动。

## ◆ 课程时间：

2 天（6 小时/天）

## 课程纲要：

### 序章：“三懂+四力”——业务管理者的人员管理思维

- ◇ 直入场景：五个人力资源管理的场景
- ◇ 转变：领导梯队的三个阶梯、三次转变（员工、主管、业务及职能负责人）
- ◇ 定位：组织三阶层的定位与互动
- ◇ “三懂+四力”的全面思维
- 价值提示：与其说懂人力资源有什么好处，不如说懂人有什么好处。

### 第一单元：选人——渠道为王、场景致胜

- ◇ 对话：我们为什么需要招聘渠道、哪些渠道有价值？
- ◇ 业务管理者的六大常见招聘渠道及“粉丝经济”
- ◇ 关键识别要素：识别不同阶段的人才特质
- ◇ 研讨：业务管理者的招聘识人技巧
- ◇ 三大面试关注点：能不能、合不合、愿不愿
- ◇ 行为面试法的挖掘与实战
- ◇ 模拟互动：招聘面试场景互动
- 价值提示 1：我们有哪些选人渠道、效果如何？
- 价值提示 2：业务管理者要规避哪些选人陷阱？
- 价值提示 3：如何与人力资源部门联动，完成高效选人过程？

### 第二单元：用人——点燃动力、因材施教

- ◇ 选择：你内心的四个图形
- ◇ 管理者对人与对事的驱动要素
- ◇ 视频案例：如何激励一个陷入低谷的球队
- ◇ 角色对照：作为员工和作为管理者的自己
- ◇ 视频案例：寻找有效激励的关键要素
- ◇ 对员工激励需求的分析及应对
- ◇ 所谓“人员效能”、目标制定与落地的策略
- ◇ 业务人员驱动力不足的四大原因、业务线管理者的三大怪现象及分析

- ◇ 关键技能 1-5：通过任务、失误、辅导、激励、授权来提升员工
- ◇ 案例：鱼的故事与视死如归的士兵
- ◇ 业务岗位分析的作用与简要方法
- ◇ “绩效准备度”与管理情景分析
- ◇ 根据绩效准备度匹配合式的管理风格
- ◇ 业务团队多阶段特点及驱动要素
- 价值提示：业务管理者如何点燃团队动力，有效提升用人能力？

### 第三单元：育人：如何让新生领袖的生命得以塑造？

- ◇ 视频案例：皮克斯公司用三年做出的六分钟
- ◇ 案例：有效指导下属工作
- ◇ 关键技能 1：用好关键人才
- ◇ 关键技能 2：一对一，管理者就是团队的教练员
- ◇ 关键技能 3：一对多，业务管理者的日常培训（保健、催眠与解决问题）
- ◇ 业务人才培养的五大策略及关键案例
- ◇ “战训结合”：通过战争培养你的业务人才
- ◇ 经营人才：不只培养能力，同步控制归属
- ◇ 场景：技能提升的关键场景及业务手段
- 价值提示：业务管理者应该用好关键人才，用“战训结合”的方式培养人才。

### 第四单元：留人——TGM 人才毛利率及留人的多种方法

- ◇ 思考：为什么人才会走？
- ◇ 以产品生产的视角，来看关键人才策略
- ◇ TGM：人才毛利率及关键决定指标
- ◇ 五大留人方法及实施策略
- ◇ 离职面谈的方法及价值提取
- ◇ 脑力激荡：留人的关键场景及要素
- 价值提示：用业务的眼光看留人的策略，让留人过程产生价值。

### 第五单元：共舞——业务管理者与人力资源的互动

- ◇ 可利用的人力资源资源是什么？
- ◇ 业务管理者与人力资源管理的交互作用
- ◇ 业务管理者在“选育用留”四个场景与人力资源的联动
- ◇ 提升：业务管理者的重要职责，管理不确定性
- ◇ 综合能力现场演练：压力案例模拟
- ◇ 压力案例关键评价点及结论
- 价值提示：业务管理者必须有效管理不确定性，而人力资源是一个很好的工具及合作伙伴。