

让业务管理者更强大

——非人力资源的人力资源管理

主讲：朱立老师

【课程背景】

人力资源管理不全是人力资源部门的职责，企业中无论哪个层级或哪个部门的管理人员都在进行人力资源管理活动，都会涉及到员工的选拔、培训、评估、报酬、奖惩等活动，其中的很多工作都需要业务部门与人力资源部门联袂完成。

荀子《劝学》篇有句名言是“君子生非异也，善假于物也”，这句话的意思是说君子 and 一般人没有什么不同、只是善于借助外物罢了。恰如企业中的非人力资源的管理岗位，如何借助人力资源的系统思维和“选育用留”的工具，做好本部门/团队的“人力资源”管理，统筹利用好身边的资源，做到选好人、用好人、育好人、留好人。

【课程收益】

- ◇ 洞悉管理者的角色要求：任何一个经理首先是该部门的人力资源经理；
- ◇ 掌握人力管理工具方法：选人、用人、育人、留人的思路、方法和技巧；
- ◇ 明确管理界面：主动支持/配合上级或者人力资源部门进行人力资源管理，实现与人力资源部门的良性链接；
- ◇ 帮助业务管理者提升人力资源管理能力和打造团队的能力。

【课程特色】

- ◇ 实用性强，深度结合管理者工作情境，通过案例分享、实境景演练模拟等激发学员参与；
- ◇ 工具落地，管理者学会与人力共舞、掌握人员选/育/用/留的工具和方法，不空谈理论。

【课程对象】 企业中层管理者、企业中高层管理者、新晋管理者、人力资源经理、HRBP。

【课程时间】 1-2天（6小时/天）。

【课程大纲】

一、业务管理者的人员管理新思维

1. 管理角色认知

【学员练习】我的晋升之路——管理者的自画像

2. 角色转变

- ◇ 三次角色转变：员工→主管→业务/职能负责人
- ◇ 领导梯队的三个阶梯

3. 业务管理者常见的人力资源管理场景及痛点

二、职位管理——如何通过职位对人才进行牵引？

1. 职位设计：如何在部门内部进行分工？

- ◇ 方法1：流程法

【案例分享】某企业的核心业务部门职位设计

- ◇ 方法2：职责法

【HR工具】RASIC 职责分析表

2. 职位编制：如何确定需要的员工数量？

- ◇ 组织架构设计
- ◇ 编制确定的关键维度：团队人员构成分析

3. 任职资格：明确对所需人才的详细要求

【案例分享】某企业的任职资格

三、人才入口——如何选择人才？

1. 机会给谁？

- ◇ 内部人才与外部人才的对比
- ◇ 有效的招聘渠道说明

2. □人才画像：如何设置公司想要的人才特征？

【案例分享】某知名企业的人才画像

3. 业务管理者应避免的招聘陷阱

4. 招聘策略：如何判断应聘者的能力？

【HR工具】招聘面试 STAR 法

【学员练习】关键岗位的人才面试

四、人才培养——如何培育辅导潜力人才？

1. 新人培育：如何发现和挖掘新员工？在试用期内激励新人？

【案例分享】某企业新员工培育策略

2. 人才盘点管理及高潜人才识别的方法

【HR工具】人才盘点分类方法

【学员练习】当前人员的盘点及分类

3. 技能辅导：如何高效的培育下属的专业技能？

- ◇ 通过任务、失误、辅导、激励、授权来提升员工

【HR工具】技能辅导方法

五、人才使用——因材施教、激发活力

1. 管理者对人与对事的驱动要素
2. 对员工激励需求的分析及应对
 - 【HR工具】马斯洛五个需求层次
3. 根据准备度匹配合式的管理风格
 - ◇ D1 阶段——低能力、高意愿
 - ◇ D2 阶段——有些能力、低意愿
 - ◇ D3 阶段——高能力、变动意愿
 - ◇ D4 阶段——高能力、高意愿

六、绩效管理——绩效对战略的支撑

1. 绩效目标：把公司战略目标分解为员工可理解的日常动作
2. 常见绩效目标工具：战略地图、BSC、KPI
 - 【案例分享】某企业战略解码及绩效目标
3. 如何进行绩效辅导
 - 【HR工具】Grow 辅导方法
 - 【学员练习】员工绩效面谈辅导
4. 绩效结果的应用

七、人才出口——如何进行离职管理？

1. 员工离职的原因分析
2. 留人方法及实施策略
 - ◇ 待遇留人
 - ◇ 感情留人
 - ◇ 事业留人
 - 【学员练习】员工离职面谈

八、与人力共舞——业务管理者与人力资源的联动的主要工作界面

1. 业务与人力联动的工作界面详细说明
2. 课程答疑及总结