

# 《非人力经理的人力资源管理技术》

培训导师：钟虹添教授

哈佛大学核心竞争力中国课题组研究员

三支柱/HRBP 中国首席培训师

人才梯队建设中国第一人

## 一、培训背景

VUCA 时代，企业经营环境越来越恶劣，竞争也越来越激烈，企业要永续经营，人才成为企业最重要的资产之一，而人力资源的管理和发展更成为企业制胜的重要因素。对于人力的合理配置、激励、管理和发展已不再是专业人力资源工作者的责任，直线经理也在直接参与人力资源管理的各个环节，即从人力资源规划、岗位设置、招聘到绩效评估、员工培育和职业发展。因此，系统地学习有关人力资源管理的知识和操作技能，将大大有利于提高所领导团队的工作表现和生产力。

## 二、学习收获

直线经理掌握五大人力资源管理技能

1. 增进直线经理对人力资源管理重要性的认识；
2. 促进直线经理树立正确的、前瞻性的人力资源管理观念；
3. 技能一人才识别：掌握直线经理的招聘、选才与岗位匹配的技能和方法；
4. 技能二人才激励：掌握直线经理的物质与非物质激励员工的技术；
5. 技能三人才培养：掌握直线经理的部属培育方法和技能；
6. 技能四人才使用：掌握直线的人才使用技能，最大效能发挥人才的作用；
7. 技能五人才绩效：掌握直线经理的绩效管理技术，提高部门和下属个人的绩效；提高下属对直线经理的满意度；

## 三、学习对象

企业管理干部，储备管理人才。

## 四、培训导师

钟虹添教授。

## 五、培训课时

二天。

## 六、授课方式

1. 授课技巧：内容讲授、案例分析、分组讨论、独立思考、角色扮演、情景模拟、游戏、故事启发、视频、主要技能练习等。

2. 时间分配：内容 40%、案例 30%、练习 30%。

## 七、课程大纲

主题	课程内容
<p><b>第一讲：</b></p> <p><b>直线经理与人力资源</b></p>	<p>一、 企业价值链分析</p> <p>二、 人力资源管理在企业价值链的价值</p> <p>三、 人力资源与企业核心竞争力</p> <p>四、 人力资源管理发主要模块与内容</p> <p>五、 人力资源管理的主要职能——招人、育人、用人、留人</p> <p>六、 人力资源管理的本质——吸引、开发、保持、激励</p> <p>七、 人力资源部的功能与作用</p> <p>八、 直线经理主要职责 1——计划、组织、领导、控制</p> <p>九、 直线经理主要职责 2——招人、育人、用人、留人</p> <p><b>研讨：这项工作到底谁负责？</b></p>
<p><b>第二讲：</b></p> <p><b>如何识别人才</b></p>	<p>一、 招聘面试技能</p> <p>1. HR 与直线经理招聘工作的分工</p> <p>2. 人力成本控制的源头——做好招聘需求分析技术</p> <p>3. 你到底需要招聘什么样的员工？</p> <p>4. 员工职位说明书在招聘中的应用</p> <p>5. 面谈工作准备</p> <p>6. 准确把握面谈的七步骤</p> <p>7. 看准人的高招——五步法结构化面试、无领导小组讨论</p> <p>8. 挑选候选人的技巧</p> <p><b>演练：结构化面试练习</b></p> <p>二、 在职人员的岗位匹配</p> <p>1.通过霍兰德六种职业倾向识别人才，做好岗位匹配</p> <p>2.通过九型人格识别人才与岗位匹配</p> <p>3.从绩效、能力、忠诚度分析匹配度</p> <p><b>演练：在职人员职业倾向识别</b></p>
	<p>一、 人才培养的三个阶段</p> <p>1. 阶段一：学习</p> <p>2. 阶段二：实践</p> <p>3.阶段三：总结</p> <p>二、 人才培养的五种方式</p> <p>1.课堂培训</p>

<p><b>第三讲：</b></p> <p><b>如何人才培养</b></p>	<p>2.工作体验</p> <p>3.教练辅导</p> <p>4.自我提升</p> <p>5.能力转移</p> <p>三、人才培养方法设计</p> <p>1. 人才培养的特点</p> <p>2. 人才培养方法设计技巧</p> <p>3. 二十四种人才培养方法介绍</p> <p><b>演练：人才培养方法设计</b></p> <p>四、管理者的工作辅导技能</p> <p>1. 工作辅导的对象；</p> <p>2. 工作辅导的步骤；</p> <p>3. 辅导者角色定位；</p> <p>4. 工作辅导的内容；</p> <p>5. 新人辅导的方法与重点；</p> <p>6. 老员工辅导的方法与重点；</p> <p>7. 问题员工辅导方法；</p> <p>8. 陪同作业辅导法；</p> <p>9. 面谈辅导法。</p> <p><b>练习：下属辅导实战练习，老师点评。</b></p>
<p><b>第四讲：</b></p> <p><b>如何激励人才</b></p>	<p><b>一、人才激励的本质</b></p> <p>1. 管理者的困惑</p> <p>2. 人才需要什么样的激励？</p> <p>3. 人才激励的本质是打造人才的内驱力</p> <p><b>案例赏析：著名企业的人才激励方法</b></p> <p><b>二、人才激励八大招</b></p> <p>1. 第一招：自我塑造——打造卓越领导力</p> <p>2. 第二招：愿景规划——有目标、有方向、有抱负</p> <p>3. 第三招：部门文化——感觉好，工作有干劲</p> <p>4. 第四招：及时表扬——为什么这么拼，都是为了体现自己的价值</p> <p>5. 第五招：亲和接地——亲和力让人才心中接纳你</p> <p>6. 第六招：建立感情——感情深一口闷，我们是兄弟</p> <p>7. 第七招：重任在肩——能参与重要的工作，就是价值的体现</p> <p>8. 第八招：偶像魅力——偶像的影响力是无穷的</p> <p><b>案例赏析：钟博士人才激励五度法</b></p> <p><b>演练：人才激励八大招现场演练，老师点评。</b></p>

<p><b>第五讲：</b></p> <p><b>如何使用人才</b></p>	<p>一、用人的准则</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 用那些人？</li> <li>2. 适才适用、适用适所</li> </ol> <p>二、用人的艺术</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小材大用、大材小用</li> <li>2. 多见其长处、少见其短处</li> <li>3. 用具有忧患意识的人</li> <li>4. 不可或缺的人是企业潜在的危机</li> <li>5. 适时的职务调动</li> <li>6. 培养明日的主管</li> <li>7. 那些主管可以栽培</li> </ol> <p>三、领导下属的四种风格</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 指挥式。上级安排工作，并且监督执行情况。</li> <li>2. 教练式。上级安排工作和监督，并且不断指导工作过程的实施和改善方法。</li> <li>3. 协助式。协助并且支持完成工作任务，上级愿意一起共担责任。</li> <li>4. 授权式。上级把决策的权力和责任交给下属。</li> </ol> <p><b>案例赏析：著名企业影响力打造案例</b></p> <p><b>演练：领导风格练习，老师点评。</b></p> <p><b>演练：人才使用技巧练习。</b></p>
<p><b>第六讲：</b></p> <p><b>如何提高绩效</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>一、 直线经理在绩效管理中的角色和作用</li> <li>二、 如何制定合理的绩效目标</li> <li>三、 如何分解关键绩效指标</li> <li>四、 怎样为下属设定绩效标准</li> <li>五、 部门绩效管理流程</li> <li>六、 部门绩效考核注意事项</li> <li>七、 绩效面谈与反馈</li> <li>八、 绩效管理中常见的问题及应对策略</li> </ol> <p><b>演练：绩效管理考核表设计与面谈技巧练习</b></p>
<p><b>交流互动</b></p>	<p>学员的问题总是个性化的居多，培训课程不能面面俱到，在课程的最后，学员自由提问，由钟教授现场解答</p>