**《人才招选育留》**

**课程背景：**

企业持续增长方程式是什么？企业成功=战略\*组织能力是大家普遍达成的共识，战略和组织能力相互作用，对于企业来说，战略和组织能力都要强，必须均衡发展。好的战略每个企业都会有，但是很容易被模仿，而优秀的组织能力却很难被轻易模仿，这是企业的核心竞争力，它可以放大组织整体优势，提高企业成功的机会。因此人力资源成为当之无愧的企业管理者的一号工程，而管理者是真正的第一人力资源经理，越是成熟的管理者对组织发展发挥的作用越大，但是在实际的日常的管理中，管理者却往往普遍存在诸多困惑：

1、用什么机制推动组织能力发展？

2、新管理者如何快速落地？

3、如何对员工进行选、育、激、留、汰？

4、管理者如何进行自我管理和自我提升？

本课程结合国内一线大厂的实操经验，帮助促进团队管理者建立新的管理者角色认知，确保其学以致用，帮助企业管理者快速成长，迅速构建高绩效的团队。

**课程目标：**

 清晰管理者的使命和角色，让整个组织始终聚焦核心工作

 学会管理者的选育激留汰，确保重要管理动作落实到位

 解决八个常见管理难题，为组织发展排除障碍

 掌握四个必备的管理工具，让组织实现自我进化和迭代

**课程对象：**企业各级管理者

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程方式：**小组讨论与PK+分组训练+情景模拟+案例研讨+视频播放+互动游戏

**课程大纲**

**导入：**员工离职或者绩效不佳是谁的责任？管理者还是HR?

**一、踏上管理之路，管理者角色转变**

1. 角色认知：我-我们，个人-公司

2. 精力分配或核心任务：事-人；当下-未来；局部-全局

3. 关键能力：专业-管理、专家-管理者

4. 管理者的六个画像

**二、重视HR管理，非人部门管理都事半功倍**

**三、人力资源管理中非人部门与HR部门的职责分工**

**实战演练：**

1）自己作为管理者照镜子；

2）最希望提升学习的点

**第一讲：选对人——组织能力的起点**

**案例：**盲目招聘带来的惨痛教训

**工具：**促人才全景图

**一、人才需求：以业务战略为终局的人才战略**

1. 关键岗位界定

2. 胜任力标准确定

3. 数量需求预测

**二、人才搜寻：选择效率最高的招聘渠道**

**工具：**简历漏斗

**三、人才鉴别：利用工具鉴别合适人才**

**讨论：**人才招聘的标准是什么

**面试工具：**STAR面试技术、5w1H

**演练：**STAR练习

**四、决定录用：锁定心仪候选人不流失**

1. 心仪人选“反营销”

2. 入职前的细节管理

**五、人才落地：新人融入罗盘促落地**

1. 新人融入

2. 新人评估

**工具：**新人融入罗盘、新人评估

**六、招聘复盘**

**工具：**招聘复盘表

**第二讲：培养人——学习型组织建立者**

**导入：**管理者培养人会教会徒弟饿死师傅吗？

**——企业文化是构建学习型组织的基础和关键**

**一、打造学习型组织，管理者的艺术**

1. 自我超越

2. 心智模式

3. 共同愿景

4. 团队学习

**二、学习型组织的氛围营造**

1. 管理者带头授课

2. 师徒带教文化

3. 定期学习分享

4. 最佳经验萃取

**三、学习型组织的练兵机制**

1. 定期轮岗

2. 项目历练

3. 战役锻炼

**四、核心人才发展的两大利器**

**1. GROW教练辅导模型**

1）G-员工需要达到的成果

2）R-现在发生的问题

3）有哪些方法选择

4）W-采取的行动

**演练：**如何进行员工教练\辅导十六字方针

2. IDP个人发展计划

**管理实战场景三：**完成一份个人发展计划

**第四讲：激发人——全面激励的落实者**

**一、高绩效团队=动力X能力**

——动力与能力的互动模式

**二、三大激励理论**

1. 马斯洛的需求理论

2. 赫茨伯格的双因素理论

3. CARE员工激励模型

**互动：**动力理解的小测试

**三、人才晋升激励**

1. 晋升理念

2. 晋升流程

3. 晋升误区

**四、薪酬福利激励**

1. 薪酬激励理念

2. 福利关爱

3. 薪酬激励误区

**五、日常管理激励**

**1. 培养信心**

1）积极预期

2）小胜即庆

3）实时鼓励

**2. 工作结构设计**

1）组织结构设计

2）人尽其才

3）人岗匹配

**3. 及时认可**

1）口头认可

2）书面认可

**4. 领导风格的转换**

1）指令型

2）教练型

3）支持型

4）成就取向型

**5. 合理授权激发潜力**

1）确定授权范围

2）确定授权依据

3）授权三种方式

4）授权注意事项

视频材料：阿里高管激励方式

**现场互动：**激励技巧的自我评估（雷达图的绘制）

**六、帮助员工自我实现的职业生涯规划**

1. 职业生涯规划模型

2. 员工职业生涯规划

**管理实战场景四：**95后员工，怎么激励？

**第四讲：留住人——团队运营的总导演**

**一、团队运营大图**

**讨论：**哪些是我们要留的人？

2. 完美团队的运营理念

**3. 完美团队的运营大图**

1）营造团队氛围

2）推动绩效管理

3）汰换不合适员工

4）必要的风险控制

**二、营造团队氛围**

**1. 利用沟通建立信任**

**信任公式：**信任=可信度X可靠度X可亲度÷自私度

**1）一对一沟通五步法**

第一步：开启讨论

第二步：澄清问题

第三步：发展方案

第四步：达成共识

第五步：总结讨论

**2）遵守沟通五个原则**

基本原则1：维护自尊,加强自信

基本原则2：仔细聆听，表示同理

基本原则3：寻求帮助，鼓励参与

基本原则4：分享观点，传情达理(建立信任)

基本原则5：给予支持，鼓励承担。

**3）塑造团队共同语言**

4）抓住关键沟通场景——晨会、周会、月会、季度会、全员会

**团队沟通工具：**圆桌会**、**共创会**、**裸心会**、**群复盘会

2. 明确团队行为规则

3. 打造走心团队活动

**工具：**团队成员动态观察表

**管理实战场景五：**当一名员工向你抱怨另一名员工时，你怎么办？

**三、推动绩效管理**

**讨论：绩效管理是什么？痛点有哪些？**

**工具：**管理者绩效管理闭环

**1. 目标设定**

1）分解逻辑

2）设定流程

3）smart原则

2. 绩效管理——辅导、考核、应用

**工具：**KPI**、**OKR**、**BSC**、**PBC

**管理实战场景六：**三分钟敏捷绩效管理

**四、汰换不合适员工**

**讨论：**你解聘过的或看到过被解雇同学的特点？你喜欢的同事是什么样的？

**案例：**离职数据分析

1）解聘目的：送什么样的人出去

2）解聘流程：培训、调岗、解聘

3）解聘策略：解聘沟通要有情理法

**管理实战场景七：**离职面谈大PK

**五、必要的风险控制**

1. 坚守团队高压线

2. 用组织治理做流程控制

3. 劳动纠纷处理分工策略

4. 常用劳动法律法规解析

**第五讲：“锻炼”人——团队管理的核武器**

**一、管理者的自我进化**

1. 抓住重要管理节点

**2. 管理者的自我进化**

1）揪头发，培养见木又见林的系统思维

2）照镜子，定位客观真实的团队和自己

3）闻味道，确保团队有相同的底层特质

3. 管理者的实战历练

**二、管理者必备的管理工具**

**1. 问题解决与分析**

1）5W2H

2）逻辑层次

**2. 目标管理法**

1）PDCA工作法

2）复盘工作法

**管理实战场景八**：当你和同为管理者的同事发生冲突时？