

非人力资源经理的 人力资源管理

经理人的核心任务是领导，鼓励下属团队向明确的目标努力，因此，除了具备影响，左右下属的能力之外，一个优秀的经理人必须能够明确地了解本部门每一个岗位所必需的任职资格，清晰地把握每一个团队成员的工作能力及其优缺点，包括工作心态是否稳定，才能够有效掌控整个团队的工作效率，确保完成工作目标。现代企业管理的实践证明，人力资源管理能力是优秀经理人必备的素质。

翰墨轩—潇湘墨人整理

非人力资源经理的人力资源管理

▲课程意义：

经理人的核心任务是领导,鼓励下属团队向明确的目标努力,因此,除了具备影响,左右下属的能力之外,一个优秀的经理人必须能够明确地了解本部门每一个岗位所必需的任职资格,清晰地把握每一个团队成员的工作能力及其优缺点,包括工作心态是否稳定,才能够有效撑控整个团队的工作效率,确保完成工作目标.现代企业管理的实践证明,人力资源管理能力是优秀经理人必备的素质.本课程帮助企业的部门经理人员系统掌握管理团队、选拔、测评员工的方法,快速提升本团队的整体素质和工作效率。

▲课程目标：

- ☆ 了解人力资源管理对提高一个部门的团队效率的现实意义
- ☆ 学习如何同公司的人力资源部门配合、有效实施对本部门员工的人力资源的质量控制和员工任职资格评价
- ☆ 学习根据员工实际特点,有针对性地实施物质和非物质鼓励与绩效管理的一系列技能和技巧

▲课程对像：

- ☆ 各类企业的部门经理与中层以上管理者
- ☆ 政府、事业单位的中层干部与中层以上管理者

▲主讲人周昌湘：

人力资源专家.台湾庄周企业管理参谋总经理,台湾中华人力资源管理协会常务理事,台湾新世纪教育训练开展协会监事,台湾中华知识管理协会理事,中华劳资关系研究所兼任助理研究员.

□ 课程目录：

第一局部 部门主管常有的人事难题

第一讲 成为部门主管的心态及形势变更

- 1、由属下变成主管
- 2、心态转变的心结
- 3、懂得人力资源的好处

第二讲 部门主管如何与人事人员配合

- 1、了解公司的人事规章
- 2、遵照现行人事作业流程
- 3、明白人力资源部门的功能
- 4、公司对部门人力资源管理的要求
- 5、确定人力资源部门可给予的资源

第三讲 部门主管的日常人力资源管理

- 1、创造良好的环境
- 2、确实了解员工
- 3、经常教导员工
- 4、及时纠正员工
- 5、公平合理分工
- 6、保持双向沟通

第二局部 部门主管人力资源专业培育

第四讲 如何做好有力运用

- 1、部门人力分析
- 2、未来人力需求规划

- 3、未来目标与人力规划整合

- 4、人力规划的阶段论

- 5、人力规划常见问题的分析

第五讲 高效率人力资源运用

- 1、核心人力与非核心人力
- 2、工作时段与生产时段人力运用
- 3、弹性人力运用的方法

第六讲 招聘人员需求及时间表

- 1、确认人员需求及时间表
- 2、配合人事行政流程
- 3、如何看履历表

第七讲 面谈甄选技巧

- 1、如何确定面谈对象
- 2、如何准备面谈工作
- 3、如何展开面谈步骤
- 4、面谈问题案例分析

第八讲 在职培训的安排

- 1、新进人员的前期培训
- 2、在职培训工程的选择
- 3、建立岗位培训的体系

第九讲 在职培训的指导方法

- 1、在职培训的五个步骤
- 2、工作记录的指导方法

3、集会学习的指导方法

4、要鼓励员工自我学习

5、帮员工建立培训体系

第十讲 如何做好绩效评估

1、要与员工共同订立目标

2、确定目标顺序和可行性

3、协助鼓励员工达成目标

第十一讲 公平薪酬的建立

第1讲 成为部门主管心态及形势变更

【本讲重点】

- 由属下变主管——心态调整的必然性
- 心态转变的心结
- 懂得人力资源的好处

一、由属下变主管——心态调整的必然性

任何人都不是天生的管理者，作为普通员工是不需要领导别人的，他就不会感受到太大的压力和风险。但是作为部门主管，下属就时常会来找你，希望你能帮助他，希望能从你那里得到指导，部门主管确实是公司里的关键人物。从普通员工到部门主管的角色转变，使你面对截然不同的工作，这也就要求你自己的心态也要随之转变。而这些又与人力资源管理有什么关系呢？

【自检】

人力资源管理是人力资源部门的事，那么，人力资源部门在一家公司里到底起到什么作用呢？



人力资源部门管人事，部门主管也要管人事。所以，作为一个主管必须学习很多人力资源管理的根本能力。

心态转变的心结：

- 升迁并非因为管理能力强
- 时间差≠管理能力的提升
- 管理很难一步到位



二、心态转变的心结

统计说明，大概有 30%的企业没有系统的培训过主管。所以许多员工转变成主管的时候心态没有调整过来。

1、升迁并非因为管理能力强

员工升迁为主管的原因主要有两种：一是因为专业能力很好，领导赏识；另一种可能是因为他的工龄越来越长，资格最老，并非由于具备管理能力才提升的。无论哪种情况，都很容易产生非人力资源管理者去做人力资源管理的矛盾。没有人会在一夜之间就获得比拟充分的管理能力，所以对即将升迁为主管的员工进行必要的培训是非常重要的。

2、时间差≠管理能力的提升

时间差就是工龄的增长。工龄的增长并不代表员工在公司里担任的工作内容有大的变动，很多员工在公司里干了三五年，其实所做的工作都是一样的。既然如此，也就很难保证其能力会不断提升。

3、管理很难一步到位

在前面两个前提之下，如果能让一个好的部门经理也就是非人力资源管理的经理具备相当强的管理能力（我们认为其中最主要的是人力资源管理能力），一定时间的培训是这个过程中的关键。

选购商品可以一步到位，例如买冰箱，你可以买最新最好的产品，但是管理不可以一步到位，可能需要较长时间的经验积累。所以，部门经理转换成人力资源经理其实不太容易，但是人力资源观念如果能够深深地植入他的脑海，对其成长就有很大的帮助。

【案例】：超级业务员变成不适任主管的实例

某企业的一位营销业务员，很会做生意，超级的〔super〕。但是他很喜欢独立作战，能够到各地去“侃定单”，但是他比拟喜欢自由，不愿意受约束，也不太喜欢诸如各种文件、制度之类的束缚。不过因为他干得太好了，所以公司就觉得这是一位超级业务员，大家认为他应该提升，就把他提升为营销部主任了。此后他就走向行政工作了，必须花很多时间看下属拿过来的报表，必须带着下属拜访客户。由于他自己的管理能力没有相对地提高，新工作刚开始就觉得很厌烦。渐渐的，他发现自己与员工互动沟通比拟困难，跟其他部门的整合也越来越乱。所以，这位超级业务员的业务水平虽然很好，但是作为部门主管，他并不适任。

这个例子告诉人们：在所有的企业里都会有一些很优秀的员工，但是优秀并不代表适宜，也就是说他不一定适任主管。所以在提升员工为主管时，首先要考虑他适不适合。如果确实不能胜任，就应该对他进行培训。所以现在有很多企业实行双职能位置：一个是主管位置，另一个是专业制，这样就可以让企业的人才不断开展。

三、懂得人力资源的好处

根据经验，人力资源主管有很多事情必须与非人力资源部门的主管进行沟通。那么，要做好非人力资源主管，了解人力资源管理工作也会有很多好处。

1、你将有能力招聘到非常好的员工

因为懂得一些招聘技巧、面谈技巧，你就会知道什么样的员工比拟适合你这个部门，你能把他顺利地招聘进来，甚至懂得怎样留住他，包括怎样带着新人进入角色等。

2、你可以创造一个很好的工作气氛

也就是懂得如何与员工进行良好的互动，赢得属下的信任与敬重，打造出一支有凝聚力的团队，使整个部门的士气得到提升。



这些工作都需要非人力资源部门的经理掌握许多人力资源的工作方法才能完成。所以作为非人力资源主管的你，平常除了你自己的专业能力要提升之外，人力资源管理的一些基本技能也要常常去学习，最好与人力资源部门加强交流。

普遍来讲，把普通员工当作非人力资源主管进行培养的过程中，人力资源管理方面的培训是很有帮助的。

【案例】

研发部门员工的特性是比拟独立的，员工在研发的过程中，研发主管跟他讨论的都是技术上的问题，是比拟严肃的。所以研发主管如果一直在强调技术上的东西，没有想到怎样创造研发单位的工作气氛，提高员工的士气，公司业绩的增长将是很有有限的。

某公司研发部门主管就想到了这一点，并且希望能为公司创造更多的利润，研发出

一些专利产品。因此这个研发部门的经理就在奖金设计上想了一个方法，作出了明确的规定：如果研发人员取得了一项国家专利创造，公司就把他的实验室用这位研发人员的名字命名，同时还可以从该产品的销售利润中提出一定比例作为奖励。设计的时候，他就考虑到了人力资源管理中的薪酬设计、鼓励制度等，这一措施使得公司业绩得到了成倍的提高。

【自检】

某工厂一位质量控制部门经理，因为他工作很认真，质量不合格的产品总逃不过他的眼睛，所以平常人缘很差。你认为他怎样去学习人力资源管理的技巧和方法呢？



这中间同样需要非人力资源经理学习一些人力资源管理的方法和技巧。这样的学习也为他大大开拓了将来开展的空间。

在IBM公司，总经理空缺的时候，通常会首先考虑提升人力资源经理为总经理。为什么呢？因为他们认为，要胜任公司的总经理，如果没有做过人力资源经理，他怎么能够掌控整个公司人力资源的运用呢？至于一个人的优点、缺点，或者他的开展潜力，只有在他当人力资源经理的时候才能看得比拟清楚，因为部门经理往往会忙于他专业的东西。这也就告诉人们：从部门经理到人力资源经理将是你未来开展的空间。

【本讲小结】

非人力资源管理者自身的心态调整是最重要的，虽然不是人力资源经理，但要带着一些人进行工作，必须对他们负责，要让他们喜欢这个组织，很喜欢你这位主管给他的协助，因此，作为非人力资源管理者的人，要学习一些人力资源管理的知识。

所有非人力资源部门的员工都期望主管能够带着他们做一些事情。带人就是带“心”，如果能让员工得到学习的时机，他将会很快乐的。所以非人力资源主管也要学习，帮助企业的员工提升学习成果，提高培训的效力。

经过心态的调试和整个外界形势的整合之后，非人力资源主管自身能力的提升就显现出来了。

【心得体会】：



第2讲 部门主管如何与人事人员配合

【本讲重点】

- 了解公司人事规章
- 遵守现行人事作业流程
- 明确人力资源部门的功能
- 公司对部门人力资源管理的要求
- 确定人力资源部门能给予的资源



管理陷阱：

一般情况是由部门主管确认了今天要录取哪个人，然后将资料传到人力资源部门，人力资源部门通知新进人员来报到；但是有时候由于部门主管很急，就立刻打电话通知新员工来上班。所以会出现新员工入职的时候，人力资源部门居然不知道的情况。

录取？

在公司整个人事招聘的流程中，到底哪一段是人力资源要做的，哪一段是部门主管要做的，这些都会有明确的规定。



建议部门经理先了解一下公司整个流程的顺序，如果在决定录用之后，是要人力资源部门通知对方报到时间，部门主管只要告诉最好的到达时间。

面的信息。

从以上两个例子来看，首先要明确公司现行的相关方法，每一个非人力资源经理都要知道公司人事管理方面的流程。

二、遵守现行人事作业流程

一、了解公司人事规章

要了解公司的人事规章，其中很重要的一个关键是明确公司现行的相关方法。因为一家企业的人事管理规章一定要随着外界环境而做适当的改变和调整，因此非人力资源的经理对人事管理规章的了解非常重要，只有非常了解了，才能够在运作人力资源管理的过程中做到有章可循。因此了解人事规章是第一要务。

1、新员工报到要先让人力资源部门知道

例如招聘员工。新员工是由人力资源部门来通知录取，还是由部门经理来通知

2、公司是否规定各职位员工薪资的上限

公司员工的薪资报酬，不同的职位常常都会有一个上限，如果超过这个职位的薪资上限，就会造成公司内部的不公平，因此公司规定写得很清楚。这种事情是要保密的，但是作为一个部门的经理，是有权力知道部门员工的薪资状况的，不管人力资源经理有没有提供这方面

明白自己在作业流程中应遵循的工作，就要明白自己在作业流程中的顺序。就是在所有的，不管是招聘、培训，还是薪酬的作业流程中，身为非人力资源的经理，在这个流程中哪一段要出现，哪一段是由你做决定，都要非常明白。

1、【举例】绩效评估的一般流程

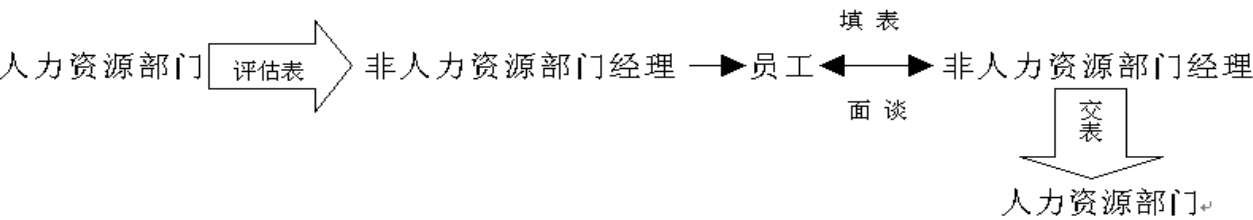


图 2-1 绩效评估的一般流程

绩效评估时，首先由人力资源部门将评估表发给各个部门，然后部门经理交给所有被评估的员工，填完之后交给经理做评估。评估时要和员工面谈，然后将评估的结果转到人力资源部门。

部门主管在跟人力资源部门的互动中一定要了解公司的作业流程，对每一个环节都要很清楚，要确认无误。

2、掌握各项作业所需的时间期限

所有的相关作业都有一个期限，各部门经理要把握好这个期限，否那么后面的流程就会受到阻碍。

还以绩效评估为例。所有的公司都是以各部门的评估为根底，因此其时间长短都会影响到整个评估流程。所以非人力资源的经理在做绩效评估的时候，一定要确保评估能按时完成，一般是一个月之内，如果是部门内部评估，可能要两周之内完成。期限的掌握是非常重要的。

3、催促员工配合

作为非人力资源经理，要催促员工配合人事作业流程。员工也是人事作业流程中间的一环，作为部门经理，你当然不希望任何人耽误你这个部门的工作。例如做绩效考评，部门经理把评估表交给员工时，要提出要求，要多长时间之内交回，例如一周或者 50 分钟一定要把评估表交回来。可见，催促员工做好配合工作也是非人力资源部门经理的责任。

当然，作业流程中可能还涉及到其他部门的配合，特别是人力资源部门，这需要大家通力配合。

【自检】

作为部门经理或即将上任的部门经理，你对与自己相关的各个工作流程都清楚吗？填写下表，它将使你以后的工作更顺利。在业务栏填写业务名称，如“绩效评估”、“招聘员工”。“流程”、“你的角色”、“与人力资源部门的关系”三栏是重点，要尽可能详细填写。

业务	流程	时限	你的角色	与人力资源部门的关系	与其他部门的关系

三、明确人力资源部门的功能

1、确定人力资源管理部

首先要确定公司里有没有正式的人力资源管理的专业部门。在国内，规模在 500 人以下的企业在人力资源管理的操作上是很不完整的，只是有重点，但没有全面的整合。没有正式的人力资源管理专业部门的公司，其功能可能是管理部门内设置人力资源科，有些中小企业由财务部门人员兼任人事工作。

2、人力资源部门的功能

人力资源部门最多的功能是招聘和培训，这是国内人力资源部门最强的两个工程。其他像薪酬、绩效，以及福利等相对而言是需要强化的局部。总体来讲，人力资源部门的功能可以列举的大概有：

招聘任用
训练开展
绩效评估
薪资福利
异地调迁
劳资关系

企业的人力资源工作当然希望把这些功能都发挥出来，但是这些功能的重要性是不一样的。以经验来看，最重要的还是招聘任用和训练开展。这并不是说绩效考评等其他功能不重要，而是说如果没有前面这几个重要的环节，绩效考评非常难做。虽然也期待人力资源开展的前景越来越好，但是作为部门经理是没有必要学那么多的，部门经理的重点是怎样去配合实现上述功能，或者是明白这

些功能的概况及如何运用，不必学得太专业。

◆例如招聘任用，部门经理大概要了解的就是知道怎样去找到优秀人才，学习一些面谈的技巧，真正帮企业找到好人才，这就是配合运用。

◆再如培训，部门经理需要做什么呢？只要把培训的需求提供给人力资源部就行了。本部门内部也可以建立自己的培训体系，让自己部门的员工学习得更加完整，这是你可以做的。但整个企业培训的设计对部门经理来讲可能太专业了。

◆至于薪酬，作为一位非人力资源的经理，你也不用花费太多时间，你可以做的是，代表公司看看外部的薪酬市场的状况如何，然后把信息带回来，让人力资源部门替你解决，让人力资源部门得到信息之后，再做适当的调整。

这些工作在操作的过程中要跟人力资源部门紧密配合，非人力资源部门与人力资源部门两者之间的配合越密切，企业里的一些相关问题就越容易解决。

四、公司对部门人力资源管理的要求

1、管理好公司的资产——人

公司对部门经理在人力资源管理方面的要求是什么？

对公司来讲，人就是资产，员工就是资产，所以部门经理扮演的角色是在看着这个资产，这个资产从部门经理选进来，到训练他成长，运用他，给他加职或以至于辞退，即选、训、育、用、留、退的全过程都与部门经理紧密相关。可以这样讲，资产摆在那边，如果不好好地给他肥沃的土壤，让他发芽长大，可能就荒废了。所以这个资产既然交给了你，你就应该好好地保护他，好好地培育他，这些工作就是人力资源管理的工作。工作做好了，它会不断地增值，就如房地产，在好的经济环境里，它就会不断增值。

那么，对于公司的资产——“人”来讲，谁来培育这样的环境呢？那就是公司的资产管理者——部门经理。部门经理如果能让这个资产实现增值效应，也就到达了公司对这个部门人力资源管理的要求。

2、尊重人力资源专业性的规章

公司还希望部门经理尊重人力资源管理部门专业性的规章制度，两者之间不要产生冲突。常有这样的现象，例如公司规定请假要提前申请，可是部门经理觉得工作太多了，就拒绝批准或者禁止员工请假，这就破坏了公司的请假制度，甚至会造成人才流失。所以部门经理应该尊重人力资源管理专业性的规章制度，如果人力资源管理做得好，你的部门乃至整个公司就会是一个融洽的、合作愉快的、士气高昂的团队。

五、确定人力资源部门能给予的资源

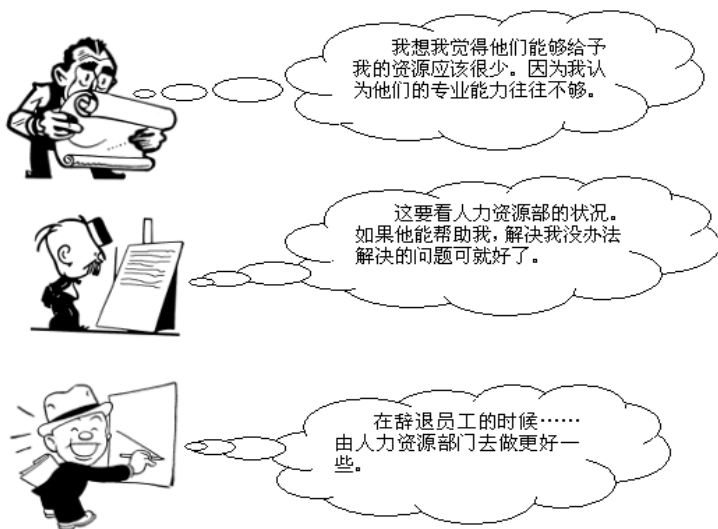
1、人力资源管理专业的情形

前面介绍了许多要与人力资源部门配合的理由，那么人力资源部门又能给予部门经理哪些资源呢？他们能给予你什么帮助呢？

首先要了解人力资源管理专业的情形。一般的人力资源管理不仅仅是一些行政事务，更重要的是人力资源的规划以及一些相关制度的制定和执行。这些都是很专业的知识，无法在较短的篇幅内讲清楚，但这方面的专业书籍非常多，可以参看。

【自检】下面是三位部门经理对人力资源部门的一些期望，请你看后答复下列问题：

对他们的这些想法，你的看法是什么？



见参考答案 2-2

2、部门经理与人力资源部门的整合

目前，国内许多企业人力资源管理的专业水平不够高，亟待开展。因为人力资源管理才开始起步，没有多年积累的专业经验，有些公司内根本没有人力资源专业，只有一位行政助理人员，无法期待有多大的帮助。这个问题怎么解决呢？一个方法就是把这些人力资源的管理课程，纳入到公司部门经理的培训中。这样就可以使企业的非人力资源部门提高人力资源管理的专业能力，以弥补人力资源管理的专业水平不高的状况。

一般说来，部门经理与人力资源部门的整合大概有以下几类：

◆定期的会议交流

许多企业常常会召开部门经理会议，在会议中，人力资源部门必须将其在这段时间需要其他部门配合的事情做一个报告。同样，非人力资源部门经理也可以提出在人力资源管理上发现的问题或者遇到的困难，请人力资源部门给予专业的支持。

◆正确处理人事问题

有时候有的员工不和部门经理讲，而是直接找人力资源部门提出一些人事问题。这时作为一个部门经理要心平气和地看待这件事情，不要对这个员工大发雷霆，而是要先了解一下实情，再来决定应该怎么处理。

◆参与制定规章制度

如果人力资源部门经理与非人力资源部门的经理能够在制定一项工作流程的规章时分工协作，参与讨论，积极提出意见，对公司人事规章的制定会有很大帮助。例如企业要设计出差的方法，涉及到出差的流程，时间长短，申请审批，出差费用的报销方法等等，必须要请非人力资源部门经理来参与制定。非人力资源经理跟人事部门配合得越紧密，交流越融洽，对整个企业在人力资源管理方面的帮助就越大。

【本讲小结】

本讲主要介绍了部门经理与人力资源管理部门的配合工作问题。

非人力资源部门经理首先要熟悉企业的人事规章，并遵循企业的人事工作流程。另一方面，非人力资源部门经理还要了解企业的人力资源部门，不仅要了解其机构的设置，还要了解人力资源部门的功能，明确它能够对自己提供哪些专业的支持和帮助。还要明确，企业要求你在人力资源管理方面做些什么。当然，这些都需要学习一些人力资源管理方面的专业知识，但不必学得太深。实践证明，非人力资源经理跟人事部门配合得越紧密，交流越融洽，对整个企业在人力资源管理方面的帮助就越大。

【心得体会】

☞

第三讲 部门主管的日常人力资源管理

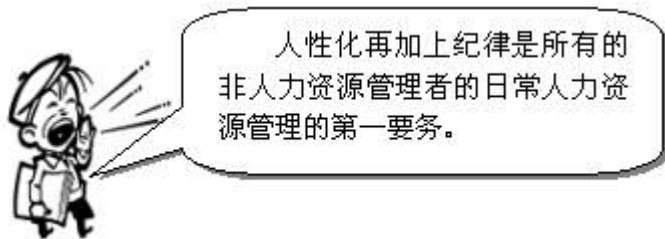
【本讲重点】

- 创造良好的环境
- 确实了解员工
- 经常教导员工
- 及时纠正员工
- 公平合理分工
- 保持双向沟通

一、创造良好的工作环境

员工来公司上班，每天至少有8小时在办公场所里工作，所以员工的情绪和士气与这个工作环境息息相关。而非人力资源的经理的领导风格，一定会影响整体的工作气氛。例如严厉型的部门经理会造成比拟紧张凝重的气氛，虽然在工作上可能会表现得很好，但是大家的压力很大，士气不高。作为一位非人力资源的经理，你应该创造一个什么样的工作环境呢？

一般来讲，人性化的工作环境是任何员工都期望的。人性化，也就是尊重他人的愿望、爱好和行为方式等，提供使人心情舒畅健康的环境和条件。所以先把人性化放在前面。但是只有人性化容易造成自由散漫，还要有纪律。



部门经理应尊重员工的专业和工作方式，在这方面走向人性化。例如一些部门可以弹性上下班，甚至类似于兼职的形式。还有一些部门必须按时上下班，例如客户效劳部，有的客户可能一大早就要打 来咨询、订货、投诉等，所以这个部门的员工不准迟到。这就是纪律，因为这个纪律是这个工作所必须要求的。客户单位会有一些

抱怨，部门员工常常会有一些挫折感，有些压力。那么部门经理就要想办法缓解这个压力，例如在工作场所播放一些轻音乐。这就是人性化，也是部门经理应该做的事情。所以在不同的工作环境中，非人力资源经理在设计制度的时候，要考虑到这些事情。

二、确实要了解员工

1、掌握员工的根本资料

每一位非人力资源经理都可以到人力资源部门取得部门所有员工的根本资料，以便确实掌握本部门各个员工的根本情况，包含他的学历背景，过去的相关经验等。掌握了这些资料之后，你就知道与他谈话的时候，有哪些话题可以谈，哪些事不能谈。所以一定要掌握根本资料。

2、掌握员工的日常交往情况

此外，通过交流还要注意掌握一些新资料，包括他家庭的状况，他的日常生活交往等等，如果出现问题你才知道如何去解决。例如一位本来是一张白纸的员工，进了营销部门，本来他是比拟纯洁的，但是过了不久可能有些同事会把他带入歧途，收受贿赂了。作为部门经理，你平常对他的情况非常了解，就比拟容易帮助他。

3、掌握员工的个性及喜好

要深入了解一位员工，还要知道他的个性喜好是什么，这也有利于与员工的互动交流。当然最难琢磨的就是员工的个性，或者他的喜好，每位员工都有自己本身的家庭背景和成长环境，形成他的个性。例如很多大公司的职工是从外地来的，公司环境与他以前生活的环境差异很大，有的员工就可能需要相关的协助。例如有些企业的员工会要求预支薪水，对于这件事，部门经理就要去判断是否有必要。在诸如此类的事情上，部门经理平常做人力资源管理时也要注意这个现象，注意每一位员工跟其他的同事，或者其他部门的同事在交往过程中有没有困难。作为部门经理就要经常与员工进行交流，或者给员工一些指导。要注意员工的喜好，想方设法地提高员工的工作积极性。

【自检】：填写下表，以更好地了解本部门员工的情况。

基本资料	姓名		性别		民族		籍贯	
	毕业院校		学历		专业		语言	
	信仰		政治面貌		住址		邮编	
	住宅电话		手机		E-mail		入职时间	
	工作经历							
日常交往	姓名	与本人交往关系						
个性喜好	个性描述：							
	爱好描述：							

建议：本表可以打印多份，为每一位员工都建立一个小档案。员工的这些个人情况可以从人事部门获得一些，更主要的是你与该员工有交往的人那里、或者通过与员工直接交流获得。

三、指导员工的方法

部门经理平常还要有当一个教练的观念，经常指导员工。可供参考的方法有：

1、利用部门内部会议安排指导时间

也就是说每一次开会的时候，都要有一定时间请员工发问，让他利用这段时间把想要提出的问题提出来。时间不需要太长，以便实现与员工的交流互动，对员工提出的问题进行指导。这样，员工与部门经理之间就有了比拟固定的、标准性的互动时间表。

2、日常工作中随时可以教导

在日常工作中，不管是出差，还是外出开会，随时都可以对下属进行指导。例如你和客户进行价格谈判的时候，你的下属坐在你的旁边观察，谈判完成后，你就可以对下属进行指导，告诉他刚刚的场景里，哪一点是需要注意的。这是一位非人力资源经理教导员工的常见的方法。

3、抱着爱心、耐心来教导

在心态方面，因为你的员工在你这个部门，你负责照顾他，负责培育他，因此要以爱心来对待他。此外还要有耐心。最难的就是耐心，因为工作一忙碌，就没有心情带这些员工了。但是，当你在对这些员工下指令的时候，你要想一下，他们也是在对你忍耐。将心比心，互相设身处地地去为对方想想，相互理解，就会有耐心了。

四、纠正员工错误的方法

1、及时纠正时要注意态度

及时地纠正员工错误，这件事很多部门经理往往是会做的，但往往处理时的做法和态度不当。例如当员工犯错的时候，有的部门经理火气一上来就会严词批评，态度很不好，员工也难以接受。为了防止事态扩大，你要及时去纠正，不是当场给对方难看，而是私下及时修正，这就是一个态度问题。

2、注意解决问题的方法及预防方式

纠正错误不只是告诉他错在哪里，因为他已经犯了，覆水难收。关键是要让他知道解决问题的方法，还要告诉他怎样预防，也就是说要分析错误发生的原因，找出可以防患于未然的方法，防止重复发生。这才是帮助员工纠正错误的正确方式。

3、坚持对企业有利的原那么

在纠正员工错误的过程中必须坚持的一个原那么是：为了企业的整体利益。因此对较严重的错误给予适当的惩罚是应该的，否那么别的员工会不知道这件事情的严重性，消除不了错误的影响。所以，部门经理在处理的时候，不能护着，要坚持公平的原那么。

【案例】

某个部门的员工做错了一件事，在报价单上多加了一个“0”，因此整个价格超过了公司的本钱，这影响是很大的。这位员工其实平时表现很不错的，但是这位员工必须接受适当的处分。可是他又担当不了，怎么办呢？通过部门经理和人力资源部经理的协商，为了尽量减少公司的损失，同时也能让这位员工继续留在公司，他们就设计了一个方法，只要这位员工能够竭尽所能弥补他的错误，或者降低损失，处分就可以往下降。

五、公平合理分工

1、怎样做到合理分配

作为部门经理，你对每位员工的专业能力，对他们每个人的工作效率跟质量都应该比拟清楚。所以你在运用人力时，要做得扎实一点，做到合理分配。这就要求你不仅要知道每一件事谁是最正确人选，还要处理好人力的运用与业务量之间的关系，这样才符合公司的需求。然而实际工作中常常会出现能者多劳的现象，这在部门人力资源管理中是不太公平的。忙者总忙，逸者恒逸，这就是不公平的分配，除非在薪酬福利上对有能力的人有所补偿。

2、让员工有轮调学习时机

现在在企业里流行这样一个观念，叫做轮调学习。**轮调学习**：就是在一个部门中有数个不同的工种〔学习时机〕。部门的员工不是长时期从事同样的工作，而是在同事之间做轮调，互相学习。其好处是大家有时机学到新东西。另外还会形成“职务代理人”的局面，也就是说如果有个员工由于请假、出差等原因离开岗位了，可以有另外一个也能从事其工作的员工来代替。

所以在做内部工作分配的时候，要采用轮调学习的方式，让员工扩大他的专业范围。这个方法对人力资源经理或者非人力资源经理都是有利的。合理的分配工作，让员工获得适当的学习时机，这对部门经理平常的人力调度非常有好处。

六、保持双向沟通

在人力资源管理上，双向沟通极为重要。因为工作上大家都是比拟严肃的，能够交心的时间不多。但是融洽的工作环境和人际关系又离不开这些，因此建议部门经理的人力资源工作，最好能在工作以外的时间与员工适当的沟通，或者建立一个随时可以互动沟通的机制。前边提到的一些指导首先是工作指导，与工作无关的心情交流那么可以在下班之后，或者休闲假日里去做双向沟通。当然有个很重要的前提是，非人力资源经理本身要学习一下沟通的技巧。

【自检】员工个性孤僻不愿意与人合作，应该如何指导他？



【本讲小结】

本讲介绍了部门经理在日常工作中如何进行人力资源管理的问题。创造良好的工作环境是部门经理在日常工作中进行人力资源管理的核心，其他问题都是围绕这个问题或者是这个问题的一局部。员工每天很大一局部时间都是在工作中度过的，在这个环境里，大家期待的是愉快的心情和高效率的工作品质，有了这些，员工才乐意和你在这个部门一起奋斗。

日常的人力资源管理无非是与员工打交道，这就必然要求非常准确的了解员工，在各方面指导员工的工作，并能及时纠正员工的错误。对员工之间的关系，在工作分配上公平合理是十分必要的；经理与员工之间的双向沟通那么是以上各项工作的根底。

【心得体会】



第二局部 部门主管人力资源专业培育

第四讲 如何做好有力运用

【本讲重点】

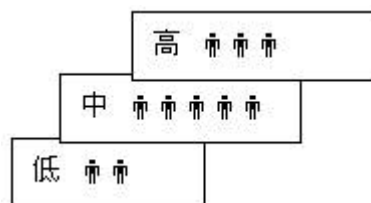
- 部门人力分析
- 未来人力开展需求
- 如何将未来目标与
- 人力方案结合
- 人力方案阶段论
- 制定人力方案的步骤

一、部门人力分析

1、明确人力配备的现状

分析部门人力状况，非人力资源经理首先要明确人力配备的现状。一个较简单的方法是高、中、低三分法，就是将现有的员工摆在高、中、低三个等级中，对其分布情况加以分析的方法。例如你的部门里现在有 10 位员工，根据你所熟悉的状况，包括他们的经验、专业能力，还有他们的学习态度和工作态度，确定一个评判的标准，然后做一个分布图。例如根据你做的判断，高的有 3 位，中的有 5 位，低的有 2 位，就是下面的分布情形：

图 4-1 部门人力状况分析图



得出这个分布情况之后，接下来要做的是了解一下这样的分布情形与公司交代给你的工作任务之间如何结合，也就是说，你现在的人员配备状况是否符合你的工作要求。经过分析，把你现在可以做得到的局部列出来，没有方法做得到的也列出来，这样就可以确认你的工作同你的人力配备两者之间的关系。

【举例】

假设某公司给营销部门的业绩目标是每个月回款 100 万元人民币，虽然有 10 位员工，但是就像刚刚的分布图一样，只有 3 位是能力比拟强的，有 5 位是有一年左右的经验，业务不是很熟悉，另外两位刚进来。这 100 万元的业绩落在 10 位部门员工头上，怎样去做适当的工作分配呢？无论谁来分配，三类员工之间的整合结果可能都是三位资深的成员承当比拟重的任务，两位刚进公司的员工可能还无法创造较多的营销额。可以拿出半年时间给后进人员以学习成长的时机，而不能马上要求他们每个月完成多少业绩，但是有必要提出半年之后可能会到达的理想标准。

2、列表分析部门工作情况

以上案例启发我们，整个部门可以分析确定已经做的事情和没有做的事情，这不失为制定方案的一个很好的参考。

例如营销部门已经制订建立营销奖励制、营销管理作业流程。但是发现最近整个经济环境的改变、行业的竞争使得很多账款没法回收，在这样的情况下，就有必要做一个关于诚信调查的作业系统。如表 4—1 所示：

表 4—1 某营销部门工作情况表

已做事项	未做事项
●建立营销奖励制度 ●建立营销管理作业流程	●营销账款诚信调查作业

二、未来人力开展需求
1、问题分析

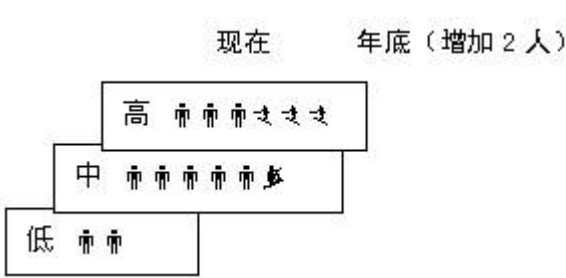
作为部门经理，你知道了哪些事情已经做好了，哪些工作还需要加强。这些问题分析透彻之后，你就可以得出，为了实现将来的目标，你需要怎样的人员配备，根据你的员工等级表，你可以提出还需要招聘什么样的人，把需求的资料提供给人力资源部门。

2、目标结合

部门把需求的资料提供给人力资源部门后，企业会将你部门开展的目标同公司的目标相结合。

【案例】

仍以营销部门为例，每个月 100 万的销售指标，现在员工很难马上到达，在这种情况下，就必然考虑招聘新员工，而且是比拟有经验的，部门经理要制定出一个需求方案来，这个方案要务实一点，而不是很虚幻的，如一直无法找到优秀人才，部门经理的业绩目标就没有方法到达。原来的分布图是高、中、低各有 3 人、5 人、2 人，为了使今年的方案同业绩目标连接，就不能找低层次的人，直接要在高层次或者中间的层次考虑人选，因此找的人一定要有两三年工作经验，最好有专业的工作经验。所以在竞争的市场上，企业为了追求高速开展，想占领市场，最正确的方式可能不是慢慢地培育人才，而是必须要在市场上抓现有的可用之才。



因此，经过分析，为了实现公司的业绩目标，营销部门在年底之前需要到达如下的人员配备：

增加的 4 位就是待补人员，营销经理将这个情况通知人力资源部门，以求帮助解决这个问题。

【自检】填写下表，对你所在部门的人力需求做出预测。

三、如何将未来目标与人力方案结合

1、企业需求与人力评估

如果要预测明年的情况，到底明年的业绩要求怎样，这又是一个新的题目。所以，如果跟未来方案接轨，非人力资源经理更要仔细地确定未来企业的需求，要到达公司未来的工作目标，就必须对本部门的人力做适当的评估。如果对自己部门的人力评估比拟清楚，到达企业的需求就不会很难，更不会盲目地只想增加本部门人员。

人力资源现状	能力	人 数
	高	
	中	
	低	
部门工作情况	已做事项	
	未做事项	
至____年__月 需求预测	能力	人 数
	高	
	中	
	低	

要做到整体的人力规划分析结果与人力资源规划相结合，一个比较重要的观念是，人是可以成长的，人可以通过学习提高能力，从而使企业的效益得到提高。



5、2（增加4人后）就变成了9、5的情况。

【自检】

随着改革开放以来经济的高速开展，国内企业常常会提出公司的营业额在一两年之内要翻几番的目标。有一些企业的经营者或者部门经理往往会产生误解：如果我的营业额要增一倍，是不是我的人员也是要增一倍呢？你对这样的观点有何评价？



三、人力方案阶段论

企业组织，其实就像生物一样，它有生命的周期，从出生到成长，到老化，直到最后灭亡。在企业开展的每一个阶段，在人力的规划上是不一样的。下面把企业的开展分为4个阶段，对每一阶段相应的人力规划进行分析。

企业人力规划分析：

- 开创期—求生存与人力弹性
- 成长期—循序渐进、计划完整
- 成熟期—稳定建立、调整改善
- 衰退期—人力过剩、进行重整



1、开创期——求生存与人力弹性

开创期是一家企业刚开始设立的时候，即所谓“打天下”的时期，这个时期的根本原那么是先求生存，先把市场翻开。既然如此，许多人力方案是没法预测的。所以在这一阶段，部门经理或人力资源部门经理不要强求做出人力方案。这是一个重金礼聘、请“高手”帮你打江山的阶段，当然在人力的运用上要注重弹性。

2、成长期——循序渐进、方案完整

第二阶段，经过循序渐进已经有了一个根本的架构。这个架构对于企业的开展非常重要，因为有了稳定的成长之后，就可以制定出完整的人力方案方案，可以从公司内部、外部运用人力。例如，现在公司进入了成长期，在全国各地有七八个分公司，在这个比拟稳定的环境里要把人力一一规划出来。这个规划要从内部的资源和外部的资源两个方面取得。所谓的内部资源就是公司内部的员工体系。例如，现在要设立山西太原的分公司，把北京总部的人员抽调到太原去，这样的内部处理运用就显得非常重要。

因为根本架构已经很确定了，不是混乱的情况，而是考虑到不影响北京公司经营的风险。

3、成熟期——稳定建立、调整改善

在成熟期，大概各地该设的点都差不多了，而且都很稳定。这时要做的第二件事就是进行调整改善，人力方案也可以做弹性运用，让人力运用极大化。这时要开展前面所提到的轮调的做法了，因为各地都设了点，可能需要成立一个华北地区的总部、华东地区的总部来统筹本区域的各家分公司，这时人力运用就变成在分公司里找优秀人才担任华东区、华北区的总经理。这样的人力运用要分阶段完成，通过这样的方式，到达帮助企业开展的目标。

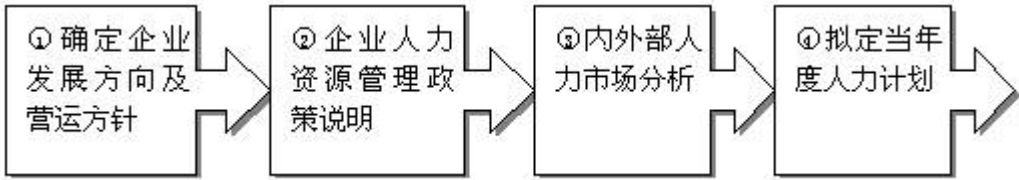
4、衰退期——人力过剩、进行重整

最怕的是衰退期。这时第一个可能情形是人力过剩，因为市场的竞争对手越来越多了，你的市场占有率慢慢在缩小，就可能会人力过剩。怎么办呢？必须重整，或者缩编。这时人力方案就必然分成两块：第一要选择留下来的人，就是在现有的人力里面，找到可以留下的人才，成为人力方案的一局部；另一方面，就是选择必须要离开企业的人，这些都是部门经理即非人力资源经理在人力方案里必须要做的事情，从绩效考评、工作表现来分类，做一些调整。

五、制定人力方案的步骤

制定人力方案通常遵循以下步骤：

图 4—2 制定人力方案的步骤



下面举例说明制定人力方案的步骤。

1、确定企业开展方向及营运方针

在天津经济开发区有一家企业大概有 300

多人，想要开展到 3，000 人的规模。开始建立工厂的时候，也是循序渐进，人力运用的方案，第一年到达 500 人的规模。这是它的第一个要求，这就确认了它的开展与营运目标。

2、企业人力资源管理政策说明

作为厂长，应清楚地知道，由于此新厂为高新技术企业，因此要求工程师的水平要在大学本科以上。这是他在企业人力资源管理政策上必须做出的说明。就是对人力水平的要求是什么，这要明确地告诉人力资源部门。

3、内外部人力市场分析

开始做内部跟外部人力市场分析的时候，厂长就要了解一下，如果现在在这 500 人里面，需要 200 位工程师，可公司内部只有 50 人，在人力方案里就要写出来，另外的 150 人要分几个阶段由外界招聘进来。

4、拟定当年度人力方案

方案要引进 150 位新员工，分三个季度完成，每个季度都有新人进来，可以依照这个厂建造的速度，联系整个人力方案的速度，加以整合，可以分别补充人力，先少后多。

公司一般是每年 10 月份，或者 11 月份，做来年的部门方案。然后针对方案中可能的业务作人力调配，如果发现仍有工作无法专人负责，只好在人力方案中补充增加人员配给。或者有些工作人员太多了，也要做出相应的调整。

例如有的企业 5、6、7 月是公司的旺季，例如一家专做视听教材的企业，其销售对象是学校，多是在学校放假的时候需要人力。在公司是旺季的时候，可能需要的人才多一些，如果 5、6、7 月是公司的旺季，要在 4 月份的招聘方案里提醒人力资源部门。这就把整个公司的运作方案与部门的人力方案结合起来了。当然，前提还是要对部门的人力做好分析：现有员工的能力，需要以及能够提高多少；如果要招聘，应该招何种能力水平的人等等。这些都是部门的人力方案中需要特别注意的事情。

【自检】：参照以上所讲人力方案的步骤，做出自己部门的人力方案。

步骤一：企业发展方向及营运方针	计划规模：	_____人			
	现有规模：	_____人			
	本年度目标：	_____人			
步骤二：企业人力资源管理政策说明	工种	学历或能力要求			
步骤三：内外部人力市场分析	工种	内部已有人数		外部需求人数	
步骤四：拟定当年度人力计划	季度				
	工种				

【本讲小结】

本讲总结了部门经理的人力运用问题，重点是人力方案的制定。

要运用好人力，首先要对本部门的人力资源状况了如指掌。因此，部门人力分析是整个人力运用和人力方案的根底。在人力运用和人力方案上不仅要立足现实，还要展望未来，确定未来人力开展的需求。然后，将二者结合起来，参照本企业所处的开展阶段，一份很好的人力方案就制定出来了。

【心得体会】

✍

第五讲 高效率人力资源运用

【本讲重点】

- 核心人力与非核心人力
- 工作时段的人力运用
- 弹性与人力运用方法

一、核心人力与非核心人力

1、确定核心人力及其数量

进行人力资源设计，就要区分核心人力与非核心人力。首先必须明确知道部门里哪些是核心人力，核心即是非常重要、非常关键的意思，它是对整个部门、乃至公司开展的重要性而言的。在整个部门体系里，核心人力最能帮助部门完成任务。在前面谈到的高、中、低三等级的划分中，局部高等级员工形成了部门里最核心的一群人。同样，在一家企业组织体系里也会有核心人力，也会有核心的部门。部门对企业来讲特别重要，是企业赖以生存和开展的重要根本单位。对于一般的企业来说，市场营销部门和生产技术部门是核心部门。除核心部门和核心人力以外的其他部门和其他人力，当然也不是不重要，只是相对来讲比拟偏向于非核心领域而已。

明确了谁是核心人力，就应该把它的数量计算出来，并计算出它在总人数中占的百分比。因为只有如此，才能清楚现在的核心人力到底到达了要求没有。在企业内部或很多部门中，一般要求核心人力必须占公司或者整个部门员工人数的 50%以上，只有这样，这家公司或部门才会有很好的开展机遇。

2、部门经理要分辨出核心人力

要把核心人力从全体员工中挑出来，对非人力资源经理来讲并非易事。作为部门经理，一定要加强对员工的了解，对部门需要哪些技术和能力，以及哪些员工掌握着这些技术和能力，都应该非常清楚。因为这些员工是真正能够对企业做出巨大奉献的人。

3、如何对待和运用核心人力与非核心人力

部门经理不仅要能够发现核心人力，而且要能够重视和保护这个资源，并让它成长。另外，部门经理还要注意处理好核心人力与非核心人力之间的关系。既然有核心的人力，那么他们就一定会与非核心人力之间产生冲突，作为部门经理在中间应该扮演一个协调者的角色，不能一味偏袒核心人力，而且在日常工作中还要重视两者之间的互动和沟通。

现在有些企业自己不再做保安、清洁、司机的工作，而是直接租用专业公司提供的专业人员。做人力资源管理，部门经理一定会想到，如果我今天掌控的都是核心人力并对非核心人力弹性地运用，那么这些非核心人力的变动就不会给公司造成大的损失。这种想法很好，但是也应想到，在那些专业公司里，对于你的企业不是核心的人力，在那边也许就变成核心人力了。这种非核心人力专业化、核心化的做法当然会提高工作的效率和质量。

【案例】你一定去麦当劳餐厅吃过饭，你认为麦当劳公司的核心人员是谁？非核心人员是谁？他们如何运用人力呢？

与一般的连锁店一样，麦当劳在经营它的分店时，同样是一位店长（经理）和一些资深的技术指导人员先进入，然后开始登出求才的广告，招收效劳员、清洁工、收银员等。从这一过程可以看出，先期进入的店长和资深技术人员是经营这个店所必不可少的核心人力，而效劳员、清洁工、收银员等是非核心人力。因为效劳员等的工作本身在操作上是比拟机械的，重复性很强，经过培训之后一般人都可以马上接手的。而且他们的工作时段弹性非常大，可以挑选。

核心人员之所以是店经理和资深技术人员，是因为这个店一定要有一位运筹帷幄的人，他就是该店经理；还必然需要一些掌握麦当劳核心技术的人，他们就是资深技术人员。没有店经理，这个店所有大大小小的事情谁来统筹、控制和负责？没有资深技术人员，麦当劳就没有了自己的特色，因为它的技术没有了。这就是真正的帮麦当劳做好工作的核心人力。二者的区别就是从重要性上来说的。

麦当劳这些非核心人力的流动性很高，因为他们的替换对经营没有太大损伤。麦当劳的培训做得非常好，它把所有的培训资料做成手册，包括做汉堡要放多长时间，要从哪边捞起，或者炸薯条，怎样操作，要多久之后没有人买就要丢掉，这些点点滴滴的事情，都在作业操作手册里写得清清楚楚。这样就可以把它的非核心人力流失的损害降低到最小。同时，它还想方法不断地提升店经理的管理能力。

二、工作时段的人力运用

1、工作时段划分

公司部门的工作时段，整个来看一般会有淡季、旺季的明显区分，例如一年之中哪个季度、哪个月份会比拟忙，哪个时段那么会比拟清闲。

例如一家进出口贸易公司，在把本公司的产品销往国外去的时候，会发现在圣诞节之前销路会非常好，过了圣诞节外国人就放假了，那段时间就比拟清淡。再如财务部门每个月月底都要核算整家公司的薪酬，这几天要结算员工的考勤、薪酬等相关资料，所以这几天比拟忙。一天中也有忙与不忙的时段，像餐饮业在用餐时间工作量最大，工作最繁忙，吃完饭以后，餐厅的师傅和效劳员们就可以休息一下了。故而餐饮业就不像其他行业一样规定“朝九晚五”的上班時間，而是具有更大的弹性。

2、人力运用的弹性

人力运用的弹性化在餐饮业中表现非常典型，因为餐饮业的旺季太集中。故而他们除了有固定的人力之外，一般都有所谓假日工，就是专门在节假日来打工的人员。因为节假日餐厅的顾客比拟多，而这种假日工平常是不需要的，只要在假日来就可以了，这种弹性化的人力运用当然节省了很多本钱。

【自检】：你部门的工作存在淡季、旺季的现象吗？作为非人力资源的经理，在不同的工作时段你怎样运用自己的人力？

三、弹性与人力运用方法

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/126214025231010114>