

《基于胜任力模型与人才测评的后备人才梯队建设》

【课程对象】

企业总裁、副总裁、总裁助理、总经理、副总经理等决策层成员、企业各层级管理者、MBA学员。

【课程收益】

- 使学员掌握胜任力模型建立方法与人才测评工具的应用；
- 使企业决策层管理者深刻认识到企业人才持续性对企业经营的影响
- 使管理者认识到后备人才梯队建设对企业持续发展的重要性
- 使参训学员学会企业后备人才体系搭建的实施要点及步骤
- 使人才战略总监与人力资源总监掌握后备人才的培养重点；

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程老师】

梁占海老师

【课程大纲】

第一部分 前言

一、人才与后备人才

1、人才：适合企业的叫人才；未必是最优秀的。人才的要素：热爱行业、认同企业、熟悉职业、爱岗敬业。

2、后备人才：随时成为人才的人。

二、人才可持续发展

1、人才发展：人，在使用，更在发展；人才的价值，85%在未来；人才流失，是犯罪。

2、人才可持续发展：选人比培训人更重要；培训人，方式比方法更重要；发展，不仅仅靠培训，更靠激励。

3、这个时代与这个时代的人才：无信仰时代的浮躁、浮浅与浮漂；牢骚、抱怨、批评、责备的职场文化盛行；暴戾之气；梦想缺失的时代，造就缺乏归属感；人才，不很追求未来。

第二部分 企业后备人才梯队的价值与作用

一、人才的价值

- 1、历史价值：为企业创造了历史。
- 2、现实价值：经营人才的价值；为企业
- 3、未来价值：企业的现实价值往往体现未来性；现实，往往决定未来；后备人才搭建，是战略问题
- 4、课堂实操：国美 1+1 人才计划、阿里巴巴后备人才文化... ..

二、后备人才梯队的的作用

- 1、核心作用：打通员工职业成长通道、激励员工、增强归属感、保障企业可持续发展。
- 2、成功与失败课堂实操

第三部分 胜任力模型与应用解析

一、胜任力模型概述

- 1、能力素质的定义
- 2、胜任能力模型的定义

案例：世界五百强企业过半数在运用胜任能力模型。

- 3、能力素质模型与岗位描述的区别
- 4、个人能力素质模型集成

【课堂实操】如何集成你所在企业的某岗位胜任力模型

二、胜任力模型的构建

1、构建步骤

- 定义标准
- 选取和分析样本
- 获取数据资料
- 建立模型
- 验证模型

2、胜任能力层次划分基本原则

【课堂实操】：某企业岗位胜任能力划分的程序

三、胜任力模型的应用

- 1、职位分析
- 2、职位分析问卷的设计与实施

【课堂实操】：如何设计职位分析问卷？

- 3、绩效考核
- 4、能力素质在绩效管理中的作用
- 5、考核结果的应用

四、胜任力模型在后备人才选拔体系中的应用

第四部分 人才测评与相关工具运用

一、现代人才测评发展概述

- 1、人才测评
- 2、人才测评常用工具
- 3、人才测评发展愿景

二、现代人才标准与测评

- 1、人才标准及适用的测评技术

笔试、面试、情景模式测试、评价中心、360 调查反馈、心理、动机测评等

- 2、**【课堂实操】：各类工具的应用。**

三、人才测评在后备人才选拔体系中的应用

第五部分 企业后备人才梯队现状分析

1、常见问题：

- 没有战略
- 没有连续实施
- 流于形式
- 民营企业裙带关系
- 任人唯亲
- 缺乏科学的培养
- 没有合理的人才退出机制
- 缺乏激励

2、问题剖析与解决措施

第六部分 企业后备人才梯队体系概述

一、后备人才梯队体系要素：

战略、制度、人才、人才台账、人才评定、激励机制、流动（晋升、退出或淘汰机制）。

二、要素概述与讲解

- 1、战略概述
- 2、制度概述
- 3、人才概述
- 4、人才台账概述
- 5、人才评定概述
- 6、激励机制概述
- 7、流动机制概述

第七部分 企业后备人才梯队搭建实施步骤

一、实施步骤

- 1、如何做人才战略要点
- 2、如何执行后备人才梯队制度
- 3、如何建立后备人才台账
- 4、如何进行人才评定
- 5、如何保障激励机制执行
- 6、如何进行人才流动机制建设

二、实施的制度保障

- 1、如何建立制度
- 2、建立什么制度

三、实施的组织机构

- 1、组织机构建立要点
- 2、岗位职责与分工
- 3、常见问题解析

四、实施控制

- 1、常见问题及对策
- 2、课堂实操

第八部分 课程实战与点评（略）