

金种子计划——企业人才梯队建设与培养最佳实践

课程背景：

都说企业竞争归根结底是人才的竞争，但众多企业在人才梯队建设方面都做的比较浅，随着数字化和人工智能的发展，如何为企业提供持续、优质的人才供应既是人力资源工作的重要目标，更是企业负责人、各业务口负责人以及培训负责人因持续关注的问题。

许多企业的人才梯队其实都存在一定的误区，如一个管理岗位确定一到两个人选为接班人后，只有上面的人早日升迁或离开，接班人才有机会得到晋升，这样人才储备就变成了人盯人计划，还有企业后备人才的选拔很大程度上依赖于上级领导者，如果上级领导者不能公开、公正、公平的选拔，就有可能出现“千里马”被长期埋没的现象，另外有些企业后备人才选了，但并没有合理的培养与晋升通道，反而是未进入人才梯队的干部得到了晋级，让人才梯队建设形同虚设。

此归根到底，这些都是没有形成一种使人才脱颖而出的组织保障机制人导致的。但是随着商业社会的飞速和企业的组织结构、人才结构、业务结构越来越复杂，梯队人才的识别、选择、考核、任用、培养等环节的要求越来越高，简单的人才储备已经无法满足企业的需求，因此如何制定有用的人才梯队建设方案并配套有用的培养与任用机制，已经是迫在眉睫。金种子计划——人才梯队建设这门课程迎刃而出。

课程目标：

1.金种子人才梯队建设课程能为整个人力资源体系提供了一系列的解决方案，既能帮助企业清晰四大用人风险，也能让人才培养部门清楚个人四大发展风险，让企业从甄别、分析、布局、培育、任用、优化等不同阶段找到行之有效的方法论，从而为组织源源不断地输送人才，做好人才无断层，规避各类用人风险，使企业游刃有余的引进与留用后备人才，并达成员工职业生涯和企业业绩的双赢举措。

2.同时本课程既能帮助 HR 打造人才梯队建设方案，同时能提供与帮助内部培训机构、企业大学或商学院进行有效的梯队人才的阶梯式培养方法及系列课程开发指引，从而培养出各级实用的金种子人才队伍。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业大学/商学院院长、首席人力资源官、人才发展经理、培训负责人等

课程方式：讲师讲授+案例分析+小组讨论

课程大纲

第一讲：厘清人才梯队原则与意义

一、基本概念

1.人才梯队建设的基本概念及三大流程

案例分析：一家知名信息化企业做人才梯队建设的背景

二、重新定义企业人才梯队建设之人-岗，岗-人

案例分析：知名国际企业人才梯队建设分享

1.员工关心的问题

2.企业关心的问题

小组讨论：传统企业的后备干部体系与现阶段商业模式飞速创新的背景下的人才梯队建设的区别

第二讲：人才梯队建设的作用解析

一、人才管理的风险解析

1.企业面临的四大用人风险

小组研讨：你带领的组织面临过哪些关键人才的风险？

小组研讨：你试着分析一下企业面临关键人才的风险都有哪些？

案例分享：某知名IT业快速扩张带来的挑战

2.员工面临的四大任职风险——选人与空缺的成本

小组研讨：你觉得个人职业发展面临的风险有哪些？

案例分享：职场谋升——某知名地产企业是怎么用人的

二、人才梯队促进发展的作用

小组研讨：分组讨论人才梯队能带来什么？

1.人才梯队建设与关键人才自身的发展

小组讨论：分组谈谈企业人才梯队建设对你的促进，各组呈现。

案例分享：一名分公司销售总监到总经理的转变

2.人才梯队建设的流程与六大循环动作

案例分享：IBM、GE 流程建设实践

3.人才梯队建设与人力资源管理其它模块的关系

第三讲：人才盘点最佳实践

1.人才盘点模型与价值

2.人才盘点方法——潜能级别、绩效等级

小组讨论：对潜能人员如何对应绩效等级进行分组讨论并分享

3.现有人员盘点——离职的情况分析（示例）

4.人才盘点报告

案例分享：某知名管理软件企业的人才盘点报告解析

5.人才盘点的结果与应用

第四讲：人才梯队建设项目设计

人才梯队建设如何立项，包含哪些内容

1.项目目标

2.项目的六大任务

3.项目周期表的制定

4.项目当年度的推进计划

案例分析：某网络集团企业的人才梯队建设年度目标与N-2的周期表分享

5.梯队项目的建设原则

6.项目团队结构

案例分享：某企业的人才梯队项目团队结构

7.专业人才梯队建设项目

第五讲：如何高效完成人才梯队报告

一、人才梯队建设报告的目的

- 1.排兵布阵
- 2.人才报告的逻辑—岗位与职级
- 3.从业务需求到人才需求

二、人才梯队报告的流程实操

- 1.人才报告的流程图设计

2.人才报告的填写实操

- 1) 业务发展对组织和关键人才的要求
- 2) 部门组织概览与人才梯队计划
- 3) 预期的人员变动和可输出人员
- 4) 重点关注的人才
- 5) 梯队计划总结表

案例分析：知名集团化企业的人才梯队报告案例分享（6张表）

小组练习：各组根据本企业的情况，编制试验报告，并分享

3.报告编制方法、干部资格胜任标准的三原则

第六讲：干部的胜任标准

一、人才标准建设

- 1.企业人才标准的框架构成及人才决策的逻辑
- 2.领导力模型、高潜标准、角色模型的关系及建设策略

二、干部任职资格标准模型

1.梯队人才应具备的胜任力

- 1) 天条
- 2) 品行
- 3) 价值观
- 4) 领导力

案例分享：某地产企业对人才胜任力的要求

小组讨论：针对胜任力是怎么理解的，列举胜任与不胜任的例子

2.梯队人才应具备的能力

- 1) 抓业务
- 2) 会管理
- 3) 带队伍
- 4) 特质

3.梯队人才的绩效要求

三、梯队人才潜能九宫格解析

案例分享：某企业对人才梯队的九宫格的应用实操案例

小组练习：针对分享的案例，针对本企业练习高潜力人才的九宫格分析。

第七讲：梯队人才培养-跟踪赋能

一、梯队人才培养六级策略与周期

- 1.课程培训
- 2.导师辅导

- 3.项目参与
- 4.轮岗锻炼
- 5.推送学习

二、各阶梯课程体系

- 1.针对不同规模企业，设定不同级别的课程体系
- 2.各阶段需包含课程的关键点
- 3.课程开课计划与实施方法
- 4.阶段课程评估与优化
- 5.推荐人才学习的书籍（6-本）

案例分析：大型商业地产企业的“优才计划”项目介绍

三、人才梯队各级人才的培养项目

案例分享：某知名地产企业的各人才梯队培养项目设计与实施分享（初级、初中级、中高级、总经理级等）

小组讨论：针对本企业，尝试设定分级的培训项目或班级

四、梯队培训费用投入、评估与持续跟踪

- 1.人才梯队费用投入项及分析
- 2.培养项目的评估（成果验收）
- 3.持续跟踪——各级人才的跟踪计划表

第八讲：人才梯队的实战应用案例

案例分享：两个规模化企业的优才干部计划、继任者计划方案实操分享（方案、报告、课程等）

第九讲：梯队人才领导力模型延展（根据此课程时间可延伸内容）

- 1.人才梯队成员需要的领导力模型
- 2.高绩效领导力模型

课程总结与回顾 —— 《标杆企业的继任者计划的详细方案分享》