

梯队建设与人才培育

课程背景：

企业的快速发展，迫切需要源源不断的人才支撑。近年来，如何运用科学的人才评估手段快速甄别高潜人才并加以系统培养，成为企业在发展过程中需要解决的一个重大课题。许多企业大学、企业商学院也因此应运而生。

本套课程从企业经营实战出发，**课程设计以人才梯队建设与人才培养为主线，深入剖析胜任力建模、岗位分析、人才盘点、甄选技术、个人 IDP 实施等相关领域热点内容，突破性解决人才选育中涉及的常见问题，以整体性思维让管理者掌握快速建立企业人才梯队的核心技术与方法，同时对人才培育的相关实操工具进行现场演练和成果固化。**

课程收益：

- 掌握多种有效的关键人才建模和素质评估方法，快速建立企业人才梯队
- 掌握人才盘点和个人 IDP 计划的操作流程和核心技术。
- 破除管理者对于学习培训的理解误区，了解员工成人学习的特点，快速建立部门培训体系
- 了解岗位培养的基本方法，掌握岗位经验提炼具体技巧，掌握对不同成熟度员工进行区别培养的方式方法
- 掌握绩效改进中教练技术的运用，有效提升管理者的绩效辅导技巧

课程时间：3 天，6 小时/天

课程对象：中高层管理人员、基层干部、新晋干部、储备干部、轮岗或技术转岗干部等

课程方式：前瞻理论分享+团队学习+实用管理工具方法+管理测试+经典企业案例解读+情景模拟演练+游戏化体验式教学+现场互动问答

课程模型：



课程大纲

引导教学：格兰丘纳斯管理幅度公式与著名的“七人定律”

1. 从经营挑战到管理变革
2. 企业战略、梯队建设与人才培育的有机结合
3. “头狼理论”与关键少数
4. 全面人才培养面临的机遇与挑战

互动讨论：从经营视角看人才建设

第一讲：人才梯队规划路径与流程设计

一、人才梯队建设中的常见误区

1. 按层级划分，该层级人员统一纳入梯队
2. 以当前业绩为入选梯队的最重要标准
3. 目标聚焦于岗位替代的“人盯人”现象
4. 人才梯队就是内部人才选拔

二、人才梯队的建设流程

1. 能力建模
2. 人才盘点
3. 重点培养
4. 沟通反馈
5. 跟踪评估
6. 晋升发展

三、人才梯队规划的常见类型及比例设定

1. 核心岗位人才梯队
2. 管理岗位人才梯队
3. 专业人才后备梯队
4. 岗位层级人才梯队
5. 人才蓄水池的容量设定

案例解读：人才梯队规划中一个经常被忽视的问题——人才结构

第二讲：胜任力建模与岗位分析

一、胜任力模型快速构建法

1. 快速构建胜任力模型的三大心法

- 1) 把握关键能力
 - 2) 回归工作场景
 - 3) 抓住典型案例
2. 开放式行为回顾探索技术在建模中的应用

案例解读：发掘记录五类故事

现场演练：典型案例发掘

3. 建模中的结构设计工具 STAR 模型
4. 战略文化分析与角色定位分析
5. 胜任力词典使用

工具演练：基于 60 项核心能力胜任力词典的快速建模实操

二、岗位分析与岗位说明书

1. 岗位分析的信息收集的方法（问卷、访谈等）

2. 岗位说明书要素

- 1) 岗位的基本资料
- 2) 岗位的职责
- 3) 岗位的任职资格

工具演练：岗位说明书编写示范

第三讲：人才盘点系统流程

一、人才盘点盘什么

1. 业绩：任职资格要求
2. 能力：胜任力与影响力
3. 潜力：核心特质发展
4. 文化：稳定性与融入度

二、开好人才盘点的“两会”

案例解读：用一个评价语言说话

三、人才盘点会议的 COLSD 原则

四、人才盘点会议流程

1. 业务分析与组织分析
2. 关键岗位的人岗匹配度分析
3. 继任计划-人才地图
4. 关键人才 IDP

工具演练：IDP 应用模板

工具演练：人才盘点实战表单

现场演练：现场模拟一次人才盘点会议

第四讲：人才梯队建设中评估与甄选技术

一、人才选拔中开发测评工具的应用

1. 人才选拔中常用的综合测评技术
2. 九宫格盘点法
3. 360 度测评
4. 结构化在线测评

案例解读：如何避免 360 度测评效果失真

2. 三类综合素质项评估

- 1) 心理抗压能力
 - 2) 职业操守与价值观
 - 3) 领导潜能
3. 关键岗位的候选继任人与现职岗位人才测评的差异

4. 不同关键岗位的测评方法及工具匹配

二、继任管理与人才继任地图

1. 继任岗位的意愿和兴趣测评
2. 敬业度测评
3. 候选继任人胜任素质测评
4. 当前岗位绩效评价
5. 建立人才继任地图（评定继任顺位）

案例解读：著名企业外部继任管理分享

三、基于选拔成果的人才蓄水池建立

1. 人才蓄水池的建立标准
2. 人才蓄水池的定期复盘

第五讲：人才梯队建设与个人发展结合

一、职业行为风格

1. 测试前的“降噪”工作处理
2. 职业稳定性与职业周期
3. 职业行为风格测试

二、职业潜力：基于行为风格的个性化职业通道打造

1. 行为风格与职业潜质
2. 价值观认同

三、职业通路：多维度打造

四、高潜能人才能力激发

1. 扬长补短 VS 扬长避短
 2. 纸上谈兵 VS 工作历练
 3. 直接指导 VS 教练辅导
- 案例解读：高潜能人才的激励授权

第六讲：建立“学练辅”三位一体的人才培育系统

引导教学：从学习的 ROI 谈起

一、VUCA 时代中的管理新趋势

1. 组织中的脆弱性与管理中的无力感
2. 蓝海战略下的红海博弈——互联网时代管理挑战面面观
3. 新生代引发的管理变革

案例解读：20 世纪最著名的金字塔式如何崩溃的？

二、管理者在人才培养中的常见困惑

1. 心智模式固化，系统化欠缺
2. 自身角色错配
3. “胡萝卜”加“大棒”的“管理驯化”模式的误读
4. 培育手段不足，工具欠缺

5. 管理效能低下

三、“学练辅”培育系统

1. 学——培训学习、价值认知
2. 练——岗位带教、实践求真
3. 辅——绩效教练、潜能激发
4. “学练辅”员工培养系统动态平衡解读

四、管理者人才培育系统思维

1. 点：问题意识
2. 线：人才梯队
3. 面：系统思考

第七讲：启航——学习培训系统搭建

一、对于学习培训理解的误区

1. 你教了，员工就会了吗？
2. 员工会了，绩效就提升了吗？
3. 绩效提升了，就证明学习有效吗？

二、员工学习的特点

1. 成人学习的经验三角
2. 刚需性学习的普遍缺乏
3. 学习性价比
4. 成人记忆曲线

三、培训体系建设

1. 培训价值目标

- 1) 价值共同体
- 2) 事业共同体
- 3) 成长共同体

2. 培训体系设计的四大原则

- 1) 快速学习；知行合一
- 2) 言传身教；身体力行
- 3) 动机管理；把握刚需
- 4) 因材施教；不断更新

现场演练：10分钟学会一项复杂技能

3. 以终为始：基于绩效提升的培训课程设计方式
4. 培训课程类别划分与模块建立
5. 内部学习库、讲师库的建立
6. 培训机制与实施中的要点
7. 培训的后评估：如何杜绝学习浪费

案例解读：某500强企业培训体系、培训制度实例

互动讨论：我们部门可以设定哪些内训课题

第八讲：巡航——岗位培养系统搭建

一、部署培育的方法

1. 培育部署的要点

2. 培育部署三方式

- 1) 系统式培育法（OFF-JT）
- 2) 机会式培育法（OJT）

3) 自主式培育法 (SDP)

3. 走动式培养与轮岗学习

1) 走动式培养的特点与操作步骤

2) 走动式培养的适应场景

案例解读：某高校在采用走动式管理后…

3) 轮岗学习的优势与挑战

4) 轮岗学习的事前规划与重点关注

5) 不适合轮岗的情况

互动讨论：本部门岗位培养的现状 & 改进方向

二、岗位经验提炼

1. 从个人经验到组织智慧

案例解读：当年的生产线

2. 从能力导向到任务导向

3. 向谁提炼？提炼什么？

4. 提炼成果的可复制力

5. 岗位经验提炼中的禁区

三、基于员工成熟度的岗位培养

1. 基于员工成熟度的差异化人才培养策略

2. 高绩效员工培养

3. 适岗员工培养

4. 不同行为风格员工的培养方向

5. 岗位培养与员工职业通道建设

第九讲：领航——员工绩效教练系统搭建

一、基于绩效导向的教练式辅导

1. 什么是教练式辅导

1) 教练技术概述

2) 指导与教练

2. 绩效导向中的性价比问题分析

1) 三种常用绩效改进方法中的优劣分析

2) 什么是最昂贵的绩效改进手段？

3) 管理者绩效改进组合拳

3. 绩效教练系统核心三要素

1) 环境

2) 技能

3) 步骤

二、教练式辅导的环境创设与技能修炼

1. 教练式辅导的环境创设

1) 激发意识

2) 树立责任感

3) 干扰因素排查

2. 教练式辅导的技能修炼

1) 积极倾听

2) 有效提问

3) 提炼反馈

4) 代入感与平衡度

5) 面对面辅导三大技巧

3. 常见问题清单解决

- 1) 被教练员工反复在解释一件事怎么办？
- 2) 如果被教练者暂时沉默怎么办？
- 3) 应该避免的几个常用词
- 4) 教练者的提问是怎么产生的？
- 5) 被教练者反馈引导性太强怎么办？
- 6) 如何完美结束一次教练？

情景演练：体验一次完整（2轮）的面对面教练

三、GROW 绩效改进模型的应用

互动讨论：在刚才的辅导中面临哪些困难，如何解决？

1. 区别辨析：通用教练与绩效教练的根本区别

2. 绩效辅导的定义和价值

- 1) 聚焦当下，探索可能
- 2) 明确的目标导向
- 3) 决心与支持
- 4) 辅导的益处：团队及个人层面

3. 辅导流程

- 1) 辨识机会：抓住员工需要被辅导的机会，同时需要避免干扰性环境
- 2) 结果先行：聚焦辅导的具体方向的有效抓手
- 3) 现状摸排：怎么摸清情况，避免误导？
- 4) 突破盲点：潜能激发的过程，几种常见激发方式
- 5) 克服阻力：可能遇到的几种糟糕情况及应对方式
- 6) 行动计划：确保员工认可以及采取改进行动，计划的要点有哪些？
- 7) 提供支持：需要的时候提供帮助，但不要转移责任

情景演练：就上述流程开展模拟演练并现场指导

课程总结：培训、培养、辅导，授人以渔 s