

新时代企业领军人才发展培养与培训体系攻略

【背景之一：老板的困惑】

人家都说，人的素质决定企业未来

人家还说，市场竞争归根结底是人才的竞争

可是：

老板想扩张，却没有人能挑大梁

老板想做事，却没有人能懂自己

老板想发展，却没有人能跟上自己的步伐

身边的人一大堆，能让自己省心的却没有几个

身边的事一大堆，不要自己操心的却没有几件

领军、后备、精英、人才，我到哪里寻找你？

【背景之二：人力资源的困惑】

几乎所有的领导都认为自己重视提高员工素质，而人力资源工作者却说自己要钱没钱、要权没权、要人没人，关键时候得不到支持。

领导天天和我要人才，可是人才在哪里？适合企业的人才一是难以找到，二是难以培养，三是难以留住。

培养人才不就是听课吗？面对五花八门的广告，我们终下决心，安排学习，可是：有的课程，听着很激动，想想很冲动，回来不知怎么行动，最后结果什么都没动；有的课程，培训前感觉有效，听课时只想睡觉，回来以后啥也不知道。结果是：培训前，培训成了解决问题的全部希望，而培训后却发现希望有多大，失望比希望还要大。

平常部门经理们都在说：“我们的员工素质不高、我们需要提高员工素质”，而真的开始组织人才选拔、培训、考核，却是“生产任务这么忙，正事都干不过来，哪有时间弄那些”。

教科书上，关于人才培养的文字永远是那么几页，几乎找不到具体操作的方法；名企宣传，理念说法头头是道、让人热血沸腾，可惜从不提供具体的文件模板，人才

培养说起来容易，做起来你知道有多难！

人才培养，让我如何爱上你？

【背景之三：对于培训讲师的困惑】

有些所谓的“大师”：头衔一大堆，著作不老少，谱儿摆的挺大，价儿要的老高，说词儿挺合老板胃口，就是没有具体的操作方法；

有些所谓的“实战派”：出身动辄“500强”，经验貌似“海归”，但似乎就没考虑过中国的国情、企情、文化；

有些所谓的“互动派”：或象演戏，又唱又跳声震天；或象说书，只讲故事不做分析；或象游戏，拓展凑时间却没有思想的分享；

内部“讲师”？哎，你就别提了，要么是没水平凑时间，要么是有水平不会讲，低着头、垂着眼，PPT、念一遍，还没怎么着呢，下课了。

老师啊，让我如何选择你？

【背景之四：对于培训实施困惑】

培训四步骤，我们都懂。可是：

培训需求该向谁调查？调查问卷回收后，情况也是五花八门，我们又该如何分析提炼有用的信息？

怎样保证培训计划的严肃性？

课程实施，什么情况下该送出去，什么情况下又该请进来？

课程实施，怎样保证学员按时参与、积极参与？

课程实施，讲课，案例，互动，拓展，沙盘，演练，讨论，……，什么样的形式才是最好的？

课程结束，满意度调查就算评估吗？如果不是，那什么算？

课程结束，评估分高，效果就一定好吗？

课程结束，我们还需要做点啥？

老板问：为什么我们的人才总是短缺？

主管说：到哪里找适合我们的“铁骨脊梁”？

人力资源部门如何跳出“招不来、育不出、用不好、留不住”的坎？

如何变“我要成才”为“成为我的才”？

【培训对象】

企业总经理、人力资源总监、人力资源部长和培训主管、部门经理

【课程特色】七步法学习方式

课前学习 + 理论讲授 + 实战演练 + 案例讨论 + 行动学习 + 课后总结 + 实践辅导

注：以下内容系讲师根据以往其他客户经验暂定，具体签订协议后会进行课前调研，再根据调研结果进行调整；

课纲中已标注的案例，只占课堂实际案例的 1/4 左右；

每天课程的标准时长 6 个小时，上下午各休息一次，每次 15min，课时可能会根据课程进展、学员情况调整延长，但每天不超过半小时。

【课程大纲】

序：我们面临的困惑

- 我们面临怎样的新时代？
- 在这样一个时代，我们需要什么样的领军人才？
- 在这样一个时代，我们的人才培养管理，遇到了什么问题？

壹、新时代企业领军人才发展培养培训体系的新问题

- 五个没得到解决的老问题
- 五个新问题

贰、新时代企业领军人才发展培养培训体系的建立

- 思考 1：新时代企业 HR 角色的转变
- 思考 2：我们为什么培养不出人才？★
 - 三没主义：没参考、没慧眼、没方法

- 学习四力分析
- 培训中存在的问题分析
- 思考3：新时代我们需要怎样的人才开发与管理体系？★
 - 组织保障：都谁在为人才负责？
 - 政策保障：你要我跑，我就跑吗？
 - 激励政策
 - 约束政策
 - 运营管理
 - 模式保障
 - 培训保障

参、 新时代企业不同领域领军人才培养与培训模式的新探索♣

- 课堂研讨：现在有哪些常用的人才培养与培训模式，有何优缺点？
- 课堂研讨：不同类型人才的职业生涯发展通道设计
- 课堂研讨：不同发展阶段的培训模式探讨
- 高级管理人才（资深管理者）培养模式研究与实践
- 初阶领导干部（后备干部）培养模式研究与实践★
- 技术专家、业务专家人才培养模式研究与实践
- 技能操作人才培养模式研究与实践★
- 新员工的培养模式研究与实践
- 私人订制——打造领军人才的专属培养体系

四、 企业领军人才发展培养体系的重点把控

(壹) 慧眼识才，天下皆是可用之士

(贰) 精心育才，让培训真正落地♣

- 落地点1：在培训需求分析方面
 - 当前培训需求调查与分析的三个问题
 - 培训需求的调查内容是什么

- 培训需求的调查方法有哪些
- 常规的问卷调查有何弊端？如何改善？
- 课堂实践：设计你的调查问卷
- 访谈时，他们这么说，你该怎么追问？
- 需求访谈六步法
- 课堂实践：培训需求访谈中的立体化提问法
- 落地点 2：在培训计划编制流程方面
 - 年度培训计划制定的流程
 - 临时培训计划的制定流程
- 落地点 3：在委外培训归来的管理方面
- 落地点 4：在外部讲师选择方面
- 落地点 5：在选择和培养内部讲师方面
- 落地点 6：在培训课程的设计方面
- 落地点 7：在培训形式选择方面
- 落地点 8：在培训场地安排方面
- 落地点 9：在培训效果评估方面
 - 思考：学不能以致用是谁的责任
 - 克氏四级培训效果评估模型
 - 工具单：“一口清”式培训效果评估★
 - 培训之后还要做点什么？

(参) 激情励才，心情好工作才会好

- 激励要有针对，人才，他们的需求是什么
- 简单其实不简单

(四) 科学用才，让人才的效能最大化

- 目标管理与绩效考核
- 科学的人才机制建设

伍、 课程总结

- 定义人才，评价人才
- 慧眼识才，何愁无才
- 渠道通才，发展人才
- 精心育才，方有英才
- 科学用才，实践成才
- 激情励才，自然留才

注：标记♣为重点内容，★为作者创新内容