

让人才效能倍增

-高潜人才梯队建设三步法

主讲老师：朴宏

【课程背景】

- 您是否遇到过关键岗位人员突然离职，工作面临停滞？
- 您是否遇到过开拓新业务或开发新产品时，外部、内部无人可选？
- 您是否遇到过培训花费巨大，业绩并无任何改变？

诸如此类问题不胜枚举，如果您的回答是肯定的，相信您的人才梯队建设已经 100% 出现了问题。

组织发展中，您一定希望无论何时都拥有数量充足、品质优秀的各级人才；您也一定希望组织的人才能力超越市场平均水平；您也一定希望优秀的员工，无论面对任何诱惑都能如如不动，与组织同舟共济。组织优秀的人才梯队建设体系将能满足您所有对人才的期待，特别是高潜人才梯队建设，它更能发挥其独特魅力，在组织可持续发展中为您输送源源不断的高品质人才供应。

本次课程将为您带来具体可行的实施方案与工作指南，为组织高潜人才梯队发展提供体系保障。

【课程收益】

- 3-理解高潜人才定义的“三个标准”；
- 3-掌握高潜人才梯队胜任能力输出的“三个维度”；
- 3-掌握高潜人才梯队胜任能力培养的“三个措施”；
- 4-掌握高潜人才梯队激励管理的“四个周期”；

【课程特色】

课程互动性良好、每个关键环节老师都会设计与工作场景相结合的互动，让学员边学边用。使课堂氛围非常活跃，学习与演练能够紧密结合。老师的逻辑性极强，学员能够由浅入深跟随学习、理解、接受、运用所学内容，学习收获较大。

【课程对象】企业决策层、投资人、中高层管理者、人力资源负责人及各部门负责人等。

【课程时间】2天，6小时/天，共12小时

【课程大纲】

前言： 1、投资人眼中最有价值的投资要素是什么？
2、组织成功的关键在哪里？

一、如何突破组织人才梯队建设困境？

1. 组织人才发展四大困境

- 想要的人，无处可寻
- 急用人时，无人可用
- 真的能人，无法留下
- 无用的人，无法分手

案例：失去陆奇，百度是只能选择退出人工智能的尖峰对决

2. 组织人才梯队发展魔咒

- 空降兵带来的怨声载道
- 高薪高福利带来的寄生梦魇
- 末位淘汰建立的封疆鸿沟
- 无能的管理者招来更无能的人

3. 组织人才发展的理想状态

- 组织随时有人可用--人才蓄水池
- 组织随处是能人--人才赋能圈
- 组织有效激发人才内在动机--人才激活棒

小组讨论：你看到的最佳组织状态是什么样的？

二、如何用人才梯队建设三步法（PEI模型）快速打通人才发展快航道

1、人才梯队建设发展理论

- 拉姆·查兰的领导梯队 6P 模型

领导者的 6 次转身

6P 中三个关键发展维度

领导者赋能定位

- 人才梯队职业发展通道

生涯双通道管理

人才双轨制管理

案例：华为&阿里的员工职业发展通道

2、人才梯队建设三步法模型—PEI模型，为您快速打通人才梯队发展航道

- Positioning~人才梯队定位，精准设计人才梯队胜任标准
- Empowering~人才梯队赋能，有效设计人才梯队能力提升方案
- Inspiring~人才梯队激励，科学设计人才内在动机激活措施

三、高潜人才梯队建设在组织中的战略意义

1. 高潜人才定义

- 高能力，拥有高度胜任岗位的能力
- 高意愿，拥有高度持续成长的意愿
- 高敬业，拥有高度自觉达成目标的行为

案例：超级高潜~唐僧，经历九九八十一难，矢志不渝西天取回真经！

2、高潜人才梯队建设的意义

- 谁是组织中的高潜？
- 高潜在组织人才梯队的基石
- 高潜人才梯队为人才储备与人才继任做好准备

3、数字时代高潜人才特点与识别

- 数字时代知识型员工特质
- 新生代高潜员工的真自我识别
- 高潜与传统员工特点对比

小组讨论：团队各时代员工的特征是什么？

4、高潜人才梯队建设的阻碍

- 定义不清，高潜应如何选拔？
- 能力不明，高潜应如何培养？
- 成果不定，高潜应如何期待？

四、高潜人才梯队建设第一步 Positioning—定位

----如何精准选拔高潜人才？

1、定位高潜人才特质

- 树立组织与员工间价值认同
- 明确组织对高潜发展的期待
- 梳理高潜岗位胜任能力
- 形成高潜人才特质

案例：飞利浦高潜人才特质

2、选拔高潜人才策略

- 评估高潜人才的职业倾向
- 评估高潜人才的能力与敬业度

3、设计高潜人才发展计划

- 高潜人才梯队发展计划
- 高潜人才发展阶段管理
- 高潜人才评估与退出机制

小组演练：共同设计高潜人才发展计划

五、高潜人才梯队建设第二步 Empowerin—赋能

--如何为高潜人才梯队进行全面赋能管理？

1. 乔阿里窗中认识终身成长的力量
2. 高潜人才一二七赋能方法
 - 10%知识学习
 - 20%教练指导
 - 70%成果转化
3. 10%知识学习~高潜人才有效新知拓展方法
 - 次第新知内容设计
 - 互动式学习设计
 - 终身式学习引导
4. 20%教练指导~高潜人才有效新知理解方法
 - 一对一教练辅导
 - 团队教练实施
5. 70%成果转化~高潜人才有效新知转化方法
 - 针对工作问题解决的方法
 - 针对工作经验地图的使用

案例分析：飞利浦高潜人才方案

六、高潜人才梯队建设第三步 Inspiring—激励

---如何激活高潜人才梯队内在驱力？

1. 你只会用物质激励员工吗？
 - 工业化激励向社会化激励的转变
 - 多巴胺带来更有效的内在激励
 - 员工敬业度与幸福感激励探索

案例：阿里巴巴的五重空间设计，看阿里如何打造员工追梦的天堂

2. 员工内在驱动要素是什么？
 - 激励的底层逻辑分析
 - 员工敬业度管理
 - 员工幸福感管理

案例：向京东学习如何关爱员工

3. 全生命周期的立体激励管理

➤ 全生命周期的立体激励

- 纵向激励：长期+中期+短期+即时
- 横向激励：物质+精神&员工敬业+幸福感
- 立体激励模型：纵向+横向
 - 长期激励，企业文化让员工活出生命的意义
 - 目标：激活生命意义的思考，让组织合作与个人合作相联系
 - 方法：找出生命的灯塔！
案例：胖东来员工职业发展规划让人生更有意义！
 - 中期激励，设计成长路径！
 - 目标：设立成长里程碑，不断挑战自我终身成长！
 - 方法：成长阶梯设计
 - 短期激励，定义行为价值！
 - 目标：为员工每一个行为定价赋值！
 - 方法：薪酬+绩效的例外设计
 - 即时激励，氛围营造！
 - 目标：打造友好敬业的职场环境！
 - 方法：送出友好环境三张卡：礼品卡、节日卡、奖励卡
案例：阿里巴巴的节日与礼物设计

七、高潜人才梯队建设案例解析

1. 高潜人才培养规划
2. 高潜人才识别与筛选
3. 高潜人才赋能与成果展示
4. 高潜人才激励体制

八、总结与回顾