

# 团队人才发展规划

## 学习目标：

- 了解如何建立团队员工发展路线图；
- 学习如何发展团队员工的核心素质能力；
- 学习招聘面试流程和“STAR”面试技巧；
- 了解职业生涯发展规划的方法，为团队员工做好职业发展规划；
- 了解如何通过培训提升团队成员能力并做好团队成员培训需求分析；
- 介绍部门经理如何发挥培训前的影响作用；
- 学习如何在工作中促进学员培训后行为和结果转化；
- 了解员工离职的主要原因，学习如何通过建立体制和非经济性措施留住人才；
- 了解如何建立人才库和人才阶梯；
- 学习如何通过激励留住人才。

**培训对象：**公司总监、功能部门经理、人力资源经理、培训经理等

## 培训时间与方式：

- o 时间：2天
- o 方式：讲授、练习、角色扮演、案例研讨、讨论与分享、录像观摩

## 培训内容：

时间		培训内容	培训方法及演练
第一天	上午	<b>第一部分：建立团队员工发展路线图</b> 1，团队员工职业成长通路 2，团队员工职业发展路线图 3，核心素质能力模型 4，团队的核心能力解析	1，介绍企业人才发展的招用育留的四个循环步骤；学员互动：从员工成长为经理的经历分享； 2，小组活动：理想的团队人员成长通路 3，介绍团队员工发展路线图； 4，介绍员工素质能力的概念、包含的三个方面及企业核心能力模型并列举；学员解读公司核心能力；核心能力细分； 5，小组活动：团队人员需要什么样的核心能力； 6，介绍团队成员的核心能力及核心能力细化到不同职位的行为表现； 7，小组活动：团队人员核心能力细化。
第一天	下午	<b>第二部分：招聘合适的员工</b> 1，需要招聘什么样的员工	1，小组活动：需要招聘什么样的团队成员；对新员工的能力要求及招聘方式； 2，案例分享：招聘团队成员的成功经验

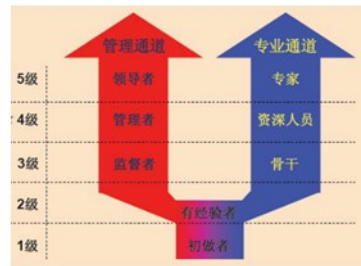
天		<ul style="list-style-type: none"> <li>2, 招聘流程及面试过程</li> <li>3, 面试中的有效提问</li> <li>4, “STAR”面试技巧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3, 介绍招聘流程和面试的基本过程, 以及招聘面试的六个维度;</li> <li>4, 介绍面试中的有效问题和无效问题; 学员判断练习: 它们属于哪类问题?</li> <li>5, 介绍“STAR”面试技巧及运用注意事项;</li> <li>6, 角色扮演: “STAR”面试</li> </ul>
第二天	上午	<p><b>第三部分: 帮助员工设立职业发展规划</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1, 职业生涯发展路径</li> <li>2, 职业生涯规划模型 <ul style="list-style-type: none"> <li>-职业目标设定</li> <li>-正确的职业定位</li> <li>-确定职业发展路径</li> </ul> </li> <li>3, 职业生涯规划 4 项原则</li> <li>4, 帮助团队成员做好职业规划</li> <li>5, GAGP 职业发展辅导谈话</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1, 介绍职业生涯的概念; 观看录像: 我的职业生涯—可口可乐大中国去 CEO;</li> <li>2, 介绍职业发展路径; 学员画出自己的职业发展路径;</li> <li>3, 行动与思想: 留住现在 (学员活动);</li> <li>4, 介绍职业生涯规划模型; 介绍如何设定专业发展目标和进行职业定位, 以及如何确定职业发展路径;</li> <li>5, 介绍职业生涯规划的原则和方法;</li> <li>6, 如何帮助员工做好职业生涯规划;</li> <li>7, 介绍 GAGP 职业发展辅导谈话工具;</li> <li>8, 学员活动: 学习伙伴职业生涯规划辅导。</li> </ul>
第二天	下午	<p><b>第四部分: 发展团队成员的能力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1, 如何培养员工</li> <li>2, 按照核心能力发展培训体系</li> <li>3, 评估人员的能力现状和培训需求</li> <li>4, 部门经理在培训前、中、后的影响力</li> <li>5, 发展部门经理的培训能力</li> <li>6, 在工作中促进培训成果的转化</li> </ul> <p><b>第五部分: 留住人才</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1, 员工离职的原因分析</li> <li>2, 如何留住人才</li> <li>3, 建立人才库和人才阶梯</li> <li>4, 激励员工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1, 启发思考: 如何培养员工? 培养员工意识自我测评; 介绍对团队人员的核心能力及其它能力要求;</li> <li>2, 介绍如何建立团队员工的培训体系;</li> <li>3, 介绍培训流程; 学员互动: 如何评估团队人员的能力和培训需求;</li> <li>4, 介绍培训需求调查的方法;</li> <li>5, 小组活动: 部门经理在人员培训前、中、后的作用;</li> <li>6, 学员互动: 经理、培训师和学员在培训前、中、后的影响力排序;</li> <li>7, 小组活动: 部门经理在人员培训前、中、后应该做些什么;</li> <li>8, 介绍如何提高部门经理的培训能力;</li> <li>9, 介绍成人学习特点和四种学习风格; 头脑风暴: 经理如何在帮助团队成员的日常学习中运用成人学习特点?</li> <li>10, 介绍科氏培训评估系统; 小组活动: 经理如何促进团队成员行为的改变和培训成果的转化?</li> <li>11, 学员互动: 你常遇到的人员离职原</li> </ul>

		<p>因；员工离职原因分析；</p> <p>12，小组活动：如何从体制上和利用非经济措施留住人才；留住人才方法介绍；</p> <p>13，介绍如何建立人才库和人才梯队；</p> <p>14，介绍人才梯队建设流程；如何全面评估员工、如何全面培养潜力人才、如何通过匹配员工能力进行选拔人才、继任计划等并列举；</p> <p>15，小组活动：人才梯队建设论坛；</p> <p>16，观看录像：激励的作用；</p> <p>17，介绍激励法则、皮格马利翁效应和精神激励方法；</p> <p>18，学员活动：最佳激励分享；</p> <p>19，课程总结回顾，</p> <p>20，学习日志</p>
--	--	--

**企业人才发展的四个循环步骤**



**团队员工发展路线图**

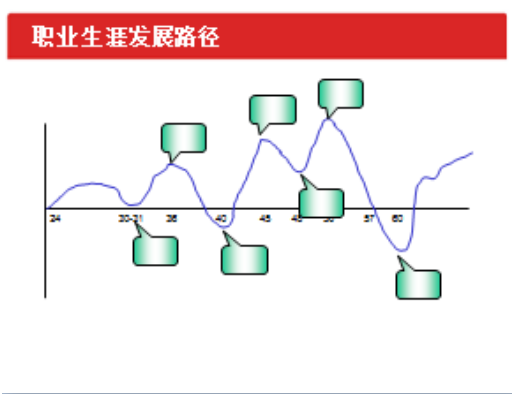
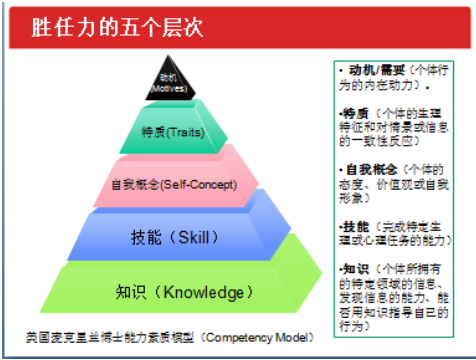


**素质能力的三个方面**

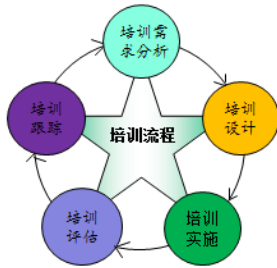


**核心能力 (例)**





## 培训流程

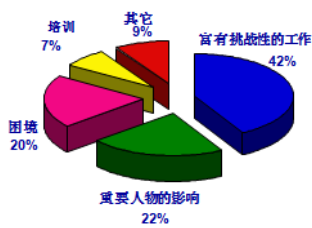


## 直线经理/讲师/学员在培训前/中/后的作用

□ 请按照影响力的大小排序：（重要1.....9不重要）

	培训前	培训中	培训后
直线经理			
培训师			
学员			

## 成人是如何学习的？



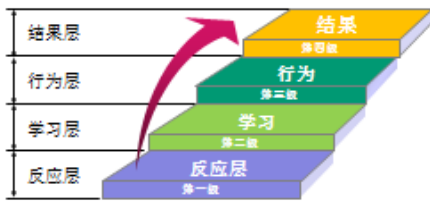
通过.....  
 ✓ 教室  
 ✓ 在职培训  
 ✓ 导师  
 ✓ 自我学习  
 ✓ 试验  
 ✓ 困难/失败  
 ✓ ?????

## 成人的四种学习风格

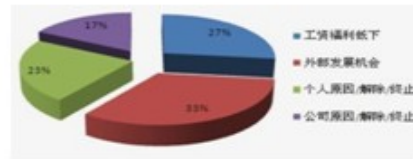


## 科氏培训评估系统

□ 1959年，威斯康辛大学的詹姆斯·L·柯克帕特里克 (Donald L. Kirkpatrick) 教授提出了柯氏四级评估模型。

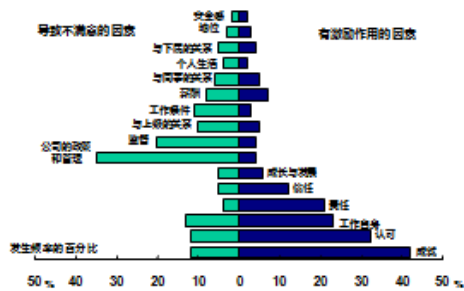


## 员工离职的原因

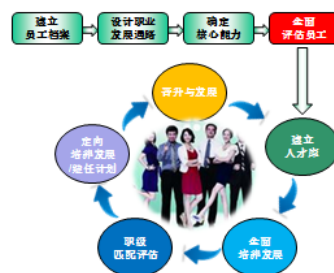


员工的高职原因很多,只有两点最真实:1、钱,没给到位;2、心,委屈了。——马云

## 双因素理论



## 人才梯队建设流程



### 员工评估方法

- 绩效评估（年中+年终）；
- 360度测评；
- HBTI性格色彩测评；
- DISC行为风格测评；
- SL-II领导风格测评；
- EQ测评；
- 行为面谈；
- 全脑思维测评等

### 员工能力与职级匹配

### 职级匹配—九格图法（花旗银行）

绩效	优秀	4	2	1
	完全达标	6	5	3
	贡献差	9	8	7
		熟练	成长	转变
				潜能

对此九种类型的员工你将如何安排？

### 皮格马利翁效应

皮格马利翁和他的妻子加拉忒亚（盖拉蒂）