

人才盘点与人才发展管理

杨辉 (2天)

课程背景

“二十一世纪什么最贵？”

“人才最贵！”

人才为什么贵？

当然是因为人才最有价值才会最贵。

但是，人才虽然号称最有价值的资源，但在残酷繁纷的市场竞争中，每个企业都认识到企业间的竞争就是人才素质和人才管理的竞争？每个企业是否做好了人才管理，怎么去发挥人才的能力和潜质，来实现企业的战略目标？

管理者要做好人才管理，就要做好人才盘点，人才盘点起到链接枢纽的作用，一面连接战略，一面连接业务。

在人才管理中，一方面通过人才数量、质量、结构的盘点，管理者可以了解人才现状与战略目标的差距，从而厘清组织对人才的素质要求；另一方面通过人才盘点可以将企业战略与人才战略紧密结合起来，通过对人才发展的管理，促进人才素质的持续提升，进而促进企业战略的实现。

本课程从企业战略的角度，通过对人才胜任力素质模型的解读，深入讲解人才盘点的流程与操作要点，帮助学员掌握人才盘点结果的应用，掌握人才素质管理与关键人才管理的方法，推动企业人才的整体发展，打造企业人才竞争优势。

课程收益

1、帮助学员从企业战略的角度树立正确的人才发展与管理观念，认清人才胜任力素质与任职资格在企业战略实现中的重要作用

2、帮助学员掌握基于企业战略的胜任力素质与任职资格的构建流程与方法，建立企业人才的标准，通过人才盘点发现人才现状与组织目标的差距

3、帮助学员掌握人才盘点的流程与方法，懂得根据企业战略正确构建人才战略，掌握关键岗位人才的识别方法

4、帮助学员掌握人才盘点结果的应用，掌握人才九宫格的使用方法，了解标杆企业人才

管理的实践，懂得人才地图与学习行动地图的综合应用

5、全面提升学员人才管理的能力，帮助学员掌握关键岗位人才发展与管理的方法，促进人才素质提升，推动企业人才发展，打造企业人才的核心竞争力

课程对象：企业中高层管理人员、HR 专业人员、储备 HR 干部

课程特色：课堂讲授+案例分析+小组讨论+情景演练，突出实战性与实用性

课程大纲

前言

一、人力资源管理在企业战略中的价值提升

二、胜任力素质与人才盘点

【案例分析】HDL 与 HW 的人才管理之道

【小组讨论】人力资源战略应从何处入手

第一章 胜任力素质模型构建

一、胜任力素质模型解读

1、认识素质

2、素质与绩效的关系

3、常见的胜任力模型

【应用工具】冰山素质模型、洋葱素质模型、金字塔素质模型

【案例分析】人才素质模型简述

【小组讨论】人才为什么水土不服

二、胜任力素质模型的构建

1、胜任力素质模型的应用层级

2、胜任力素质模型构建的基础

3、经典素质模型构建的流程

4、金字塔素质模型的构建

5、胜任力素质的描述与分级

【应用工具】建立胜任力模型的经典方法

【案例分析】人力资源总监素质模型、销售人员胜任力素质模型、HW 创业期的人才素质模型

【实战演练】三层面素质模型构建、某通用能力的描述

第二章 战略性人才盘点

一、人才盘点与企业人才策略

- 1、企业战略与人才管理策略
- 2、人才盘点在人才管理中的引擎作用
- 3、人才盘点的主要内容与注意事项

【案例分析】华为的人才策略、GE 的人才盘点、某大型国有企业的人才盘点方案

【小组讨论】外部顾问与内部专家意见为什么会冲突？该如何处理

二、人才盘点的流程

- 1、根据业务战略，制定人才规划
- 2、分析现状，界定与目标的差距
- 3、调研分析，盘点人才当前表现
- 4、综合评估，形成人才地图
- 5、制定并形成行动计划

【应用工具】战略地图、人才地图、人才九宫格、人才调查表、360 度人才评估、人才测评、评价中心

【案例分析】GE 的人才盘点、国美电器的人才十六格矩阵应用、某公司的人才四象限应用

【实战演练】某核心人才盘点报告的优缺点分析

三、人才盘点中的素质评估技术

- 1、如何有效进行胜任力素质测评
- 2、实际操作法在胜任力素质测评中的使用
- 3、人才测评技术在胜任力素质测评中的使用
- 4、评价中心技术在胜任力素质测评中的使用
- 5、面试访谈技术在胜任力素质测评中的使用

【应用工具】无领导小组、角色扮演、公文筐、STAR/AWOR 追问技术

【案例分析】GE 的机舱面试、某主管岗位内部竞聘的专业能力测试、访谈中的察言观色技巧

【小组讨论】如何测评人才的诚信、责任心、奉献精神、领导力？他能胜任 HRVP 吗

【实战演练】某岗位关键能力测试方案设计、结构化访谈提纲设计

第三章 人才盘点与人才发展管理

一、人才盘点与任职资格构建

- 1、任职资格与胜任力素质的区别与联系
- 2、任职资格在人才管理中的重要作用
- 3、任职资格构建的流程
- 4、任职资格体系的认证

【应用工具】任职资格标准模型

【案例分析】华为与腾讯的任职资格管理

【小组讨论】任职资格与胜任力特征的区别

二、人才盘点与关键岗位人才管理

- 1、关键岗位人才的定义
- 2、关键岗位人才管理的策略
- 3、关键岗位人才管理的方法
- 4、关键岗位的内部流动与保留机制

【应用工具】关键岗位人才模型、关键岗位人才管理流程

【案例分析】华为的干部管理政策、宏碁的替死鬼制度、某 TOP500 的人才流动机制/留人的文化环境

【小组讨论】如何进行关键岗位干部的提拔？该不该调薪

【实战演练】某岗位关键能力测试方案设计

三、人才盘点与员工职业生涯规划

- 1、人才盘点与员工职业生涯目标设定
- 2、员工职业发展通道设计
- 3、员工职业发展计划的制定

【应用工具】职业匹配理论、职业周期理论、职业发展理论

【案例分析】某公司大学生储备干部的培养、HP 的员工自我评估

【小组讨论】如何看待企业里的“热门”职位？

【实战演练】某研发工程师的职业通道设计

四、人才盘点与人才素质开发

1、人才素质开发的内容

2、人才素质培养的方法

【应用工具】培训绩效模型、柯氏四级评估模型、分类分层的培训计划

【案例分析】华为的干部素质提升、丰田/富士康的轮岗制度、GE 的行动学习法、宝洁的战略培训体系

【小组讨论】如何让干部走向台前？如何制定企业年度培训计划？如何建立学习型组织

【实战演练】某岗位的培训项目设计

五、人才盘点与绩效管理

1、人才盘点与绩效差距分析

2、绩效目标制定与分解

3、绩效计划制定与实施

4、绩效面谈与辅导技巧

【应用工具】面谈辅导的 GROW 模型

【案例分析】某经理与下属的绩效面谈

【小组讨论】销售的绩效为什么象过山车？员工绩效结果不好该如何设置考核指标

【实战演练】绩效沟通辅导方案设计