

## 《JIT 敏捷化人才供应链打造》

主讲：王吉凤

### 【课程背景】

你是否面临如下误区？

表象	本质	后果
卧虎藏龙	蜀中无大将	人才青黄不接
赶猪上树	劣币驱逐良币	人才发展跟不上任务发展
揠苗助长	捧杀人才	人才供应不足制约企业业务发展并形成恶性循环
用而不备	塌方式离职	关键人才流失严重、任职成功率低；
欲盖弥彰	信任危机	内部竞聘频次高但效果不佳；
剩者为王	将熊熊一窝	人才供给不均衡

在企业人力资源不断进化的今天，人才管理机制进化也发生了五方面的进化：从集中管

控到共享服务的协作平台；从刚性胜任力到软技能和创造力；从个体价值实现到集合智慧共荣；从分工协作到协同发展；从产业链协作到生态共生。

在 BANI 时代带来的挑战中，我们是否得到了进化？

很多企业管理者精力分配往往更多地放在招聘上，招聘成本、流失成本、机会成本这些隐性的成本接连发生。而人才的来源是可以多元的，从系统化思维的角度解决人才供给问题方能及时有效地满足企业各生命周期中对人才的需求。

### 【课程利益】

- 一、掌握四步打造 JIT 人才供应链
- 二、清晰人才供应链的四个价值维度
- 三、掌握人才链 4B 模型
- 四、掌握实用的技能（四个一的招聘；三维八招培训；两个方面借用；用人九略留人八招式）
- 五、掌握二种测评的解读与使用

### 【课程特色】

测评、讲解、案例、讨论、讲授、结构化研讨、学练结合、行动学习、经验萃取等

### 【培训对象】

快速成长企业、变革中的企业的管理干部、中层管理干部、青年干部

### 【课程时间】 12H

## 【课程模型】



## 【课程大纲】

### 第一章 什么是JIT的人才供应链？

#### 一、四步打造JIT人才供应链

- (一) 动态适时的人才规划
- (二) 灵活适用的人才盘点
- (三) 无时差的人才补给
- (四) 投入产出最大化的人才培养

#### 二、人才供应链的四个价值维度

- (一) 价值创造
- (二) 价值评价
- (三) 价值激励
- (四) 价值创造四化
  1. 工作规范清晰化
  2. 人岗匹配精准化
  3. 人才激励专业化
  4. 绩效管理科学化

练习：一页纸的人才供应链地图

## 第二章 人才供应链建设中组织文化的核心地位

### 一、文化和谐链三基石

(一) 价值观塑造

(二) 制度的契合

(三) 管理者表率

### 二、组织文化对人才供应链建设的深度影响

## 第三章 人才供应链 4B 打造之招人四个一

### 一、一套人才选聘的标准

案例：特斯拉人才招聘标准 13 项

(一) 三大内容合不合

1. 价值观

2. 兴趣-家世、脑结构、阅历

3. 团队成员

工具：人才画像

价值观案例：讨债要赔钱，怎么办？

使用并研讨：个人测评工具及团队测评工具

(二) 二个方面能不能

1. 专业能力

2. 应用知识的技能

### 二、一套人才评鉴的方法

(一) 在线工具

1. 心理测验

2. 360 度评估

(二) 线下工具

1. 传统面试

2. 行为化面试及情景化面试

3. 评价中心（纸笔模拟类；人际交互类）

研讨：各种评鉴方法的优劣与适用场景

练习：请结合给出的岗位进行评鉴方法的使用

### 三、一套保障性纠错机制

公式：合不合+能不能=行不行

世界咖啡：如何看一个人是否匹配？

### 四、一个行之有效的流程

(一) 做好人才规划

(二) 布局招聘渠道

1.外部：（现场招聘、校园代理人、互联网招聘、外部推荐、猎头挖潜、媒体、外包招聘）

2.内部：（内部推荐、定向挖潜、离职反聘、面试回炉）

(三) 打造雇主品牌

小组讨论分享：目前还有哪些渠道我需要引进，为什么？

## 第四章 人才供应链 4B 打造之培人三维八招

### 一、育出优势才

(一) 优势导向

工具：生命线

练习生命线并进行解读

(二) 智能化育人

1.自我定位；

2.人岗匹配；

3.寻找差距；

4.缺啥补啥；

5.发展路径及学习地图。

案例：某企业人才发展路径图

练习：请就给出的岗位制作发展路径

### 二、培育人才的三个维度

(一) 理论

1.企业读书会

2.课堂培训

### 3. 标准化学习

情景演练：企业读书会

#### (二) 经验

1. 师徒制的建立与运营

2. 复盘

3. 标杆交流

分组练习

#### (三) 实践

1. 轮岗

2. 挑战性任务

练习：轮岗路径图使用

## 第五章 人才供应链 4B 打造之借人两方向

### 一、内部借人

#### (一) 人才盘点

工具：人才盘点九宫格

案例：恒安的“不差人”

#### (二) 人才梯队建设

### 二、人才交流机制

#### (一) 两个方向

1. 纵向：前后台

2. 横向：平行单元

#### (二) 四个维度

1. 直接调动

2. 火枪手、飞虎队

3. 短期派遣

4. 轮岗学习

案例：火枪手案例分享

### 三、外部借人

#### (一) 校企合作

## (二) 招募合伙人

### 案例分享

## 第六章 人才供应链 4B 打造之留人八策略

### 一、用好人 是治未病

### 二、用好对的人 九要领

导语：智能化用人（大数据的客观性）

(一) 挖掘愿景

(二) 明确职责

(三) 人职匹配

(四) 设定目标（SMART 时间、中心、标尺）

(五) 制定策略

(六) 有效授权五步曲（说明任务；界定范围；了解价值；给予资源；承担责任）

(七) 利益到位（为什么？对标准？公平分配）

(八) 及时监督

(九) 多元激励

### 小组案例分享

### 三、留住优秀人

(一) 洞悉人性

1. 人的四种本能：生命本能；社会认同本能；自我认同本能；解脱本能

2. 四种欲望：健康；成功；幸福；智慧

(二) 留人八大策略

1. 生心健康（五天不加班；身体锻炼）

2. 心理健康（智能化留人、压力纾解、幸福工作）

3. 分钱体系（分配理念；分配内容；分配依据；适应性机制）

4. 绩效管理：建立绩效反馈机制；赋能于人的薪资分配制度

4.1 薪酬设计的价值取向（企业平台化；员工创客化；用户中心化）

4.2 薪酬设计 123（一个核心；两个指向；三个策略）

4.3 薪酬设计五基石

### 案例：某企业的全员身股制

5.社会认可（自身和平台）

6.和谐环境

7.共情领导

8.竞争力提升：职业生涯发展

(三) 科技创新留人

1.创新为内部人才市场

2.人才共创平台

3.事业合伙人/合弄制

4.愿景使命驱动