

# 组织改进，人才共创

## ——人才发展与梯队建设工作坊

指导老师：贾萌 (Monna Jia)

### 工作坊参加人员

- 公司中高层管理者、核心骨干员工
- 每次工作坊以 40 人以内为宜

### 工作坊时间

- 2 天或 2 阶 4 天
- 或根据具体需求确定工作坊次数、每次主题、内容重点、参加人员、时长等

### 工作坊目标与收益

通过群策研讨与智慧共创，帮助企业和学友：

- **明晰人才目标和人才战略**：基于战略方向和业务驱动，分析企业需建立的核心竞争力与组织能力，进而明确公司的人才目标和人才战略方向
- **优化人才标准和人才管理机制**：共同探讨管理序列和关键专业序列的人才标准、能力素质模型、任职资格等方案要点，以及管理人才和关键专业人才的管理机制要点，包括职业成长路径、干部选拔机制、培养与发展机制、激励与约束机制、淘汰与退出机制等
- **掌握基本方法与工具**：帮助学友深刻理解公司战略和业务需求，掌握人才盘点、领导力模型和专业能力素质模型建模、职业生涯规划、人才选拔、培养与发展、激励与约束、淘汰与退出等方案规划设计的基本逻辑和关键思考点，为公司的人才梯队建设贡献智慧，同时也为工作坊后的方案细化、落地实施等各项工作做准备

### 工作坊内容要点

工作坊开启之前，与企业高管及核心人员进行沟通，了解公司战略方向、业务现状、管理现状，及存在的关键问题、改进空间等，并确认以下事项：

- 筛选、确定作为工作坊研讨的公司实际问题
- 工作坊的核心产出与目标、收益
- 工作坊的参与人员
- 工作坊的次数、时长、每次内容重点等

#### 一、工作坊开启

- 企业领导宣讲战略方向等
- 企业人力资源负责人宣讲人才战略、人才管理机制、人才队伍现状等
- 工作坊的目标、任务、产出、收益和议程
- 人才管理的基本方法论
- 研讨确定工作坊研讨会的基本规则

#### 二、工作坊研讨

(具体主题、内容、方式等，需根据企业需求进行设计，以下为示例)

- 研讨主题 1：基于公司战略和业务驱动的人才目标
  - 围绕战略方向和业务需求，分析公司需要建立哪些核心竞争力与组织能力，进而要求公司的人才梯队必须具备哪些战略性核心能力，明确公司的人才目标

- “战略和业务—核心竞争力与组织能力—人才梯队核心能力”层层分析推导的模型工具讲解、案例分享
- 研讨成果分享、互动交流与调整改进
- 研讨主题 2：人才盘点与差距分析
  - 基于上述人才目标，分析公司在人才战略、人才管理机制、人才队伍等方面，存在哪些问题和差距
  - 人才盘点与差距分析的模型工具讲解、案例分享
  - 研讨成果分享、互动交流与调整改进
- 研讨主题 3：人才战略方向
  - 为了实现人才目标、解决存在的问题、减小存在的差距，应当设定怎样的人才战略，明确人才发展方向
  - 拟定人才战略的原则与方法讲解、案例分享
  - 研讨成果分享、互动交流与调整改进
- 研讨主题 4：人才画像和人才标准建模
  - 研讨管理序列的人才标准，构建典型管理岗位的人才画像，开发领导力素质模型和任职资格
  - 研讨关键专业序列的人才标准，构建典型专业岗位的人才画像，开发专业素质模型和任职资格
  - 人才画像、能力素质模型、任职资格等工具方法讲解、案例分享
  - 研讨成果分享、互动交流与调整改进
- 研讨主题 5：人才管理机制
  - 研讨管理序列和关键专业序列的人才管理机制，例如职业成长路径、干部选拔与晋升机制、培养与发展机制、激励与约束机制、淘汰与退出机制等
  - 设计人才管理机制的工具方法讲解、案例分享
  - 研讨成果分享、互动交流与调整改进
- 研讨主题 6：系统梳理与修订补充
  - 将上述研讨成果进行系统梳理，做出修订和补充

### 三、工作坊结束

- 工作坊总结回顾与逻辑梳理
- 工作坊各项产出、方案草案、待定事项等梳理总结
- 自我反思与改进计划
- 工作坊之后的工作计划安排