

## 《人才培养师》版权情景模拟沙盘推演课程

适合人群：各部门管理者、人力资源从业者、新入职应届毕业生

课程方向：人才培养、人才内驱力打造、思维发散等课程

沙盘名称：人才培养师（又名：人才情报站、育才）

### 【沙盘背景】

什么是人才，怎么培养人才，人才的标准又是什么？

网络中搜索到的人才解释是：人才，泛指各行各业中的领军人物。具体到企业中，人才的概念是：具有一定的专业知识或专门技能，能够胜任岗位要求，进行创造性劳动并对企业发展做出贡献的人，同时也是人力资源中能力和素质较高的员工，这就是企业需要的人才。

2014年9月9日，习近平同北京师范大学师生代表座谈是讲到：

“当今世界的综合国力竞争，说到底人才竞争，人才越来越成为推动经济社会发展的战略性资源，教育的基础性、先导性、全局性地位和作用更加突显。”

从这句话中我们可以看出，人是科技创新最关键的因素。

我国是一个人力资源大国，也是一个智力资源大国，我国十三亿多人脑中蕴藏的智慧资源是最可宝贵的。知识就是力量，人才就是未来。

善于规划、拥有全局观、

【沙盘详情】每个小组在沙盘推演开始前，均有一批刚毕业的大学生即将进入你作为总经理执掌的公司，你需要在9年零9个月的时间内完成对其培养，并委以重任，为公司创造目标业绩。在这9年中你需要考虑用什么方式培养，用什么方式培养，培养后会有哪些影响。

### 【沙盘特点】

内驱力：企业员工有工作而工作通过提升内驱力变成

经验值：一个成为人才的员工是由经验积累、经验萃取逐步完成的；

意识度：通过经验的增长可能产生意识度，意识度的变化会对员工内驱力产生影响；

认知力：一个优秀的人才是对一切拥有敏锐的观察力和自我认知能力积累而成的；

### 【课程收益】

- 1、了解要使人才培养开发机制有利于人人能够成才、人人得到发展，关键在于创新；
- 2、学习人才培养过程中不仅要考虑培养方式，更要注重培养时间；
- 3、意识到培养人才实际是培养人的意识度，提高人才意识度才能有效的培养人才；
- 4、内驱力四个阶段的形成与应用；
- 5、针对企业成长阶段人力资源现状分析与需求预测，掌握制定人才需求计划方法；
- 6、掌握多种有效的员工素质评估方法，辅导学员建立企业人才库；
- 7、学习团队发展模式设计，协助学员建立人才发展通道，制定适合本企业的员工培养与发展计划；
- 8、获得如何培养强有力的人才梯队，支撑组织的快速发展的管理理念；
- 9、掌握如何进行持续性的培养、跟踪、考评以及退出安置；
- 10、掌握如何建立以胜任素质为核心，以机制和流程为保障的企业人才团队梯队建设系统。

【课程大纲】**特别注意**：课纲是完整授课版知识点，需要4天即2天沙盘推演+2天课程内容组合完成，

但实际情况，可根据客户自身需求自由组合决定，组合不同，课纲内容会与客户沟通后有所删减，即：

**组合一：**理论部分 2 天+沙盘推演 2 天总计 4 天；（课纲无删减，2%客户选择）

**组合二：**理论部分 2 天+沙盘推演 1 天总计 3 天；（课纲无删减，8%客户选择）

**组合三：**理论部分 1 天+沙盘推演 2 天总计 3 天；（课纲删减 50%，15%客户选择）

**组合四：**理论部分 1 天+沙盘推演 1 天总计 2 天（课纲删减 50%，70%客户采购）；推荐

**组合五：**理论部分 1H+沙盘推演 5H 总计 1 天；（课纲删减 90%，5%客户选择）

## 第一讲：企业人才梯队规划

### 一、人才梯队体系设计——企业核心五类人才梯队建设

1.关键岗位人才梯队建设（基于岗位）

2.关键人才后备梯队建设（基于人才）

3.管理岗位人才梯队建设（基于岗位）

4.技能类人才梯队建设（基于专业）

5.通道层级人才梯队建设（基于层级）

6.设计人才梯队种类的原则和方法

### 二、继任人才必备的四个标准

1.继任人才核心要素之一：关键特质

2.继任人才核心要素之二：领导力/胜任力

3.继任人才核心要素之三：任职资格要求

4.继任人才核心要素之四：以往工作绩效

### 三、建立人才梯队的动态发展路径

1.四种人才发展模式对比分析

2.关键人才在梯队中的发展路径规划

1) 确定关键岗位分类和所处层级

2) 明确关键岗位的晋升发展路径

3) 四种典型梯队发展路径

3.现职岗位人才的发展路径

4.岗位备选人才的发展路径

基本条件、岗位经历与经验、胜任力、绩效标准、职业规范等

### 二、构建胜任素质模型指导方针与关键环节

1.不同发展阶段的企业如何选择核心胜任力

2.不同战略背景的企业如何选择核心胜任力

### 三、胜任素质构建的常用方法及选择依据

### 四、胜任素质模型构建的五个步骤

1.定义绩效标准

2.确定效标样本

3.获取数据行为事件访谈法

4.建立模型

5.验证模型

1) 模型再造

2) 培训验证

3) 评估分析

## 五、胜任素质设计练习：胜任力沙盘演练

### 第三讲：关键人才梯队评估与甄选

#### 一、根据关键岗位的素质要求（知识、技能、行为），开发测评工具

- 1.胜任力测评方法：BEI结构化面谈、360度测评、标准化在线测评、评价中心
- 2.四类素质测评：专业知识与技能/管理与人际技能/心理胜任素质/职业操守素质
- 3.关键岗位的候选继任人与现职岗位人才测评的差异
- 4.不同关键岗位的测评方法及工具匹配

#### 二、关键岗位候选继任人评估与选拔

- 1.对岗位角色的认知和理解
- 2.继任岗位的意愿和兴趣测评
- 3.敬业度测评
- 4.候选继任人胜任素质测评
- 5.绩效评价

#### 三、根据盘点结果建立关键储备人才库

- 1.九宫格与关键储备人才盘点
- 2.关键储备人才库的建立
- 3.关键储备人才动态盘点

### 第四讲：构建关键人才梯队培养机制

#### 一、设计人才梯队的发展模式

- 1.人才梯队培训项目设计
- 2.开发梯队岗位认证课程体系
- 3.内部导师培养与外部导师开发

#### 二、制定符合梯队人才发展的多样化培训策略

- 1.课堂培训
- 2.工作体验
- 3.教练辅导
- 4.自我提升
- 5.复盘与反思（从失败中学习）

演练：人才培养方法导师制应用

演练：人才培养方法读书会应用

演练：人才培养方法轮岗法应用

#### 三、人才梯队培养类型与优缺点

- 1.问题解决型团队
- 2.自我管理型团队
- 3.跨部门型团队
- 4.学习型团队
- 5.虚拟团队

#### 四、关键人才梯队建设的管理评估

- 1.评价及奖励直线经理们
- 2.设置关键人才梯队管理和发展的指标
- 3.关键人才梯队管理质量指标跟踪

#### 五、人才梯队培训结果转化

- 1.企业的培训转化意义分析

思考：培训效果去哪儿了??

## 2.培训转化之道

- 1) 转化平台建设
- 2) 转化氛围塑造
- 3) 转化激励机制

## 3.培训之道，和谐共赢。

- 1) 培训文化的营造
- 2) 学习型组织建设

## 第五讲：关键人才胜任力塑造

### 一、先时而变的学习力

- 1.系统的知识才是资本，资本才能增值；
- 2.整合式学习：优化知识结构；
- 3.赶超式学习：轻取竞争优势；
- 4.反思式学习，实现自我超越；
- 5.研制式学习，运用管理工具。

### 二、远见卓识的决策力

- 1.高明决策的三要素
- 2.决策者的空间智慧
- 3.决策者的时间智慧
- 4.决策者的辩证智慧

### 三、目标导向的解码力

- 1.目标管理；造神理论
- 2.职业生涯管理。
- 3.如何选择有解码能力的人？  
发现问题-思考问题-解决问题
- 4.上传下达的指令解码

### 四、令行禁止的推行力

#### 1.时间管理

--ABC 原则

--二八原则

--四象限原则

#### 2.标杆管理

#### 3.过程管理

谁是总指挥-是否监督过程-是否检讨结果

#### 4.如何检查下属执行力

### 五、优化资源的组织力

- 1.组织的三个发力点
- 2.营造环境，优化组织性能
- 3.善用流程，规范组织运行
- 4.正视矛盾，解决组织冲突
- 5.解决沟通冲突的六项策略
- 6.情感融通，融洽人际关系

### 六、带队育人的教导力

- 1.教导力；
- 2.训练有素，专业成就卓越；

3.标杆引领，团队知行合一；

4.后继有人，组织持续发展；

## 七、人才梯队的凝聚力

### 1.薪酬功能的认知

1) 工资解析-保障吃得饱

2) 奖金解析-保障干得好

3) 股票分红-保障干的久

4) 福利解析-保障干的稳

### 2.激励原则

1) 物质和精神激励

2) 及时性原则

3) 同一性原则

4) 预告性原则

5) 开发性原则

### 3.吸引力法则

1) 动之以情

2) 晓之以理

3) 激之以义

4) 诱之以利

5) 本土文化，综合应用

### 4.影响力塑造

1) 耳濡目染

2) 心领神会

3) 身体力行

4) 言传身教

### 5.“四心”激励模型

1) 崇敬之心

2) 感动之心

3) 积极之心

4) 升华之心

## 第六讲：关键人才职业化修炼之道

1.一个核心：绩效为王

2.两个平衡：软硬实力平衡

3.三个层级：喜欢，信任、依赖

4.四个纬度：技能、行为、形象、道德

5.五个忠告：小、稳、强、大、久