

人才盘点实操 课程大纲

课程背景：

企业的成功靠自身的核心竞争优势，而打造核心优势的关键是核心人才的培养及人才梯队建设。企业想要稳步发展，需要持续不断地锤炼企业内功，尤其是对中高层管理者及核心骨干人才的梯队培养。但作为企业的领导者和人力资源管理者却常常遇到以下困惑：

- ◆ 如何建立以胜任力为核心，以机制和流程为保障的企业人才梯队建设系统？
- ◆ 如何建立强有力的人才梯队，支撑组织的快速发展？
- ◆ 如何调整原有人才结构，构架有层次，有梯度的人才矩阵系统？

在没有发现完全合适的人才时，潜力明显的就必须先用起来，但如何进行持续性的培养、跟踪、考评以及退出安置？

通过本课程的学习，学员可以掌握：

- 1、了解什么是人才盘点，哪些方面需要盘点；
- 2、掌握人才盘点的方法和工具；
- 3、通过分析人才盘点的结果，制定人力资源战略和规划，进一步开发企业人力资源的潜在价值。

课程收益：

- ◆ 根据企业实际状况，建设与战略相匹配的胜任素质模型架构
- ◆ 掌握人才盘点的方法与步骤
- ◆ 学习建立胜任力素质模型的方法、步骤及注意事项，人员潜力、能力的评价方法；
- ◆ 领导力模型的建立、人才梯队建设、能力地图的设计等提供技术依据

课程时间：2天，12小时/天

课程对象：企业高中层管理者，HR 总监，HR 经理，HR 相关工作人员

课程方式：讲师讲授+案例分析+实操演练+视频互动+角色扮演+情景模拟

课程大纲

第一讲：人才盘点创造竞争优势

一、人才管理的整合模型

二、人才盘点概述

1. 人才盘点的概念和目的

2. 人才盘点的主要内容

人力资源全员盘点

人力资本盘点

企业人才盘点

3. 在人才盘点中需要的工具和方法

学会用数据说话

建立人力资源管理数据库、指标体系

三、人才盘点创造竞争优势

1. 通过人才盘点落实战略转型

- 2.通过人才盘点加速人才培养
- 3.人才盘点要解决的关键问题
- 4.人才盘点的成功因素

第二讲：人才盘点实操

一、组织盘点

- 1.组织与人才盘点框架；
- 2.战略性关键岗位的确定
- 3.组织障碍诊断表；
- 4 组织运营效率盘点；

二、人才评价标准

- 1.典型岗位的素质要求；关键岗位人岗匹配；

课堂演练：企业核心能力确定；关键岗位确定

- 2.人才标准及评价工具；人才评价结果衡量方式；绩效标准；能力评价标准；3.潜力、能力标准及定义；

- 1) 胜任力模型的定义：胜任力模型的提出；胜任力模型的定义

- 2) 胜任力模型概述：胜任力模型的定义；胜任力模型的构成要素；通用胜任力模型介绍

- 3) 企业如何引入胜任力模型：企业如何选择员工？讨论：好的员工和一般的员工有何区别？；企业的核心竞争力和胜任力模型；胜任力模型和企业人力资源管理体系

- 4) 建立胜任力模型的方法：标杆比较法/问卷法/专家意见法/行为事件访谈法；行为事件访谈法详细步骤和例子；角色扮演：行为事件访谈；访谈数据的分析和练习；建立胜任力模型的流程

课堂演练：访谈提纲设计；访谈结果编码

- 5) 能力素质模型实施后的管理措施

课堂演练：设计适合本企业的胜任力模型

- 4.人才盘点的方法；潜力模型；三种假高潜人才；

- 5.其他评价标准；

课堂展示：某集团人才盘点报告示例

第三讲：测评技术在人才盘点中的应用

一、测评技术的应用情况

测评工具在人才盘点中的应用调研

二、行为面试技术

技能标准

FACT 技术

STAR

课堂演练：基于胜任力的结构化面试提纲编写

能力评价雷达图绘制

三、心理测验技术

动机测验

CPI 测验

WPD 测验

课堂演练：大五人格

四、问卷调研技术

360 度评估

实操案例

五、员工敬业度调研

盖洛普 Q12 员工敬业度调研

团队氛围调研

领导风格调研

课堂演练：盖洛普 Q12 员工敬业度、领导风格调研

六、情景模拟技术

无领导小组

角色扮演

案例分析

公文筐

七、其他应用测量

职业人格测量：人格测量方法、A 型人格测量、MBTI 与 CVPS 职业人格类型测验、DISC、PDP、DPA、皮纹心理学 ADT 优势、九型人格、笔迹学、16PF、大五人格、EPQ 等简介；投射类心理测试：主题统觉、罗夏墨迹、房树人等测评简介

展示案例：项目中的人才测评手册

第四讲：人才盘点的运营体系

一、人才盘点运营的体系

- 1.人才盘点各成员角色及分工
- 2.人才盘点四种模式
- 3.各个流程人才盘点模式操作要点

二、人才盘点方案实施流程

人才盘点实施步骤

1.步骤一：实施能力测评；领导力测评标准；能力、组织氛围、盖洛普 Q12；

组织层面盘点成果；个人层面成果：个人领导力测评报告

2.步骤二：上级评价

评价操作流程

用到的工具表格：1) 综合能力评价表；2) 九宫格；3) 综合排名；4) 继任者计划；5) 整合型人才地图

课堂演练：人才盘点工具演练；

3.步骤三：人才盘点会议

人才盘点会议流程

课堂演练：模拟人才盘点会议

人才盘点会议问题指引

人才盘点各层级反馈内容

个人发展计划 (IDP) 制定

人才盘点衡量指标

第五讲：人才盘点中的领导力

一、领导力发展循环

二、通用领导力模型

三、知名企业领导力模型示例

课堂演练：本企业领导力模型制定

第六讲：培养杰出继任者

一、有效识别需求

为什么要培养领导者

基层中层高层

正职与副职

前端与后端

领导者成长阶段

组织的一致性

二、推动领导行为转变

领导者行为改变是一个长期的过程

模式：让领导者行为转变的组织视角

触发意识

提升技能

持续推动

三、在岗位实践中发展

在岗发展机会

设计轮岗方案

目标/轮岗原则

轮岗模式

轮岗评估

管培生项目

四、与他人互动中发展

基于发展的反馈

教练式辅导

前期准备

技能和绩效的初步讨论

持续跟进

五、在学习活动中发展

识别管理者的发展需求

设计混合式培养项目

TAT

课堂演练：绘制人才培养地图

六、打造领导力学习地图与人才管理的强连接

国航、GE 领导力学习地图

人才管理的整合模型

从战略地图到人才地图（SCL）

课堂演练：绘制本企业 SCL 地图

课堂演练：绘制本企业领导力学习地图

