

《管理者选用育留与下属培育》

主讲：闫明

为什么人才市场人头攒动，而企业却没有‘人才’可用？

为什么企业规模越来越大、而人才储备老跟不上？

为什么企业辛辛苦苦栽培出来的‘人才’，却做了别人的嫁衣？

为什么企业人才梯队建设了很多年，培训也做了不少，效果却微乎其微？

为什么运用了很多选拔人才的工具，结果却往往事与愿违？

一、背景

市场竞争的不断加剧，企业成长的外部环境越来越恶劣，同质化的产品竞争越来越严重，而外部的环境，我们又无法改变，企业能改变的就是努力提升本企业的产品质量，加大营销力度，为消费者提供高品质的服务。而这一切，是否能够落实到位，全依赖于‘人’去落地执行，因此，企业选拔、培养、用好、留住‘实战型人才’就成为了企业与企业之间抢占的第一桶金。

二、课程目的：

- 1、帮助企业建设人才梯培养机制
- 2、掌握企业人才盘点工具的运用
- 3、掌握企业运用战略型人才匹配
- 4、熟练掌握企业高效培训机制运作流程

三、学习形式：

案例分析（操作案例）、现场模拟、举例说明、案例教学等方法

四、适合对象：

总裁、总经理、HR 总监、企业中高层等管理层

五、大纲（时间：1天/6课时）

第一讲、现代企业人才培育常见的几种问题

- 1、问题思考 001？（我们企业做错了什么？）

企业辛辛苦苦栽培出来的‘人才’，却做了别人的嫁衣？（用人、留人机制）

对于食之无味、弃之可惜的‘人才’应该如何解决？（用人机制）

在别的企业干的很好的‘人才’，招过来后却不实用？（选人机制）

员工培训投入了不少，不但效果不佳，员工还产生了抵触心理？（育人机制）

2、问题思考 002？（人才在哪里？）

人才市场的‘人才’不等同于企业需求的‘人才’？（案例分析）

如何把‘人才’放对地方？

普适性人才标准：人人都是人才

实战型人才概念：个性化的需求(岗位胜任能力标准)

第二讲：企业在不同的发展阶段应匹配什么样人才战略

1、人才梯队建设的八个步骤

第一步，企业人才要盘点

建立基于素质平台的目标实施能力

成果及工具要求汇总

盘点评估对象

评估要素：针对性的素质与评估方法，导向绩效

评审机制：导向组织，客观公正

运作方案及操作要点（案例解析）

第二步，构建胜任力模型

第三步，建立人才任职资格体系

第四步，人才职业生涯规划

第五步，建立人才测评系统

第六步，建立人才梯队资源库

第七步，进行人才培养体系设计，实施体系方案

第八步，人才梯队建设管理

2、梯队人才选拔和应用的基本程序和注意事项

人才选拔规范流程

岗能匹配原则（当人自身的素质和其工作/职位的要求产生很大重叠时）

绩效导向原则

价值观导向原则（德高者居高位、功劳多者的奖励）

阶段评估导向原则

注意：选拔（结果）≠选拔（成功）

3、企业在不同的发展阶段应匹配什么样人才战略

初级阶段：企业家的创业风格——独裁者

中期阶段：团队建立能力——规则的拥护者

培养领导团队——经理人团队（成熟）

精细化时代——塑造精神领袖

第三讲：企业实战型人才梯队培养模型

1、企业实战型人才梯度培养模型（案例分析）

全方位内容纬度

全程职业生涯时间纬度

全员---岗位纬度

2、企业培训体系组成

培训需求分析体系

培训激励机制

培训评估体系

培训课程体系（基于员工岗位胜任力的课程体系）

3、万科高端人才培养计划案例分析

第四讲：圆桌会议流程和注意事项

1、 圆桌会议三原则

角色对等原则

以事不以人原则

非人数优势原则

2、圆桌会议标准流程

第一，明确开会目的及问题。(1--3)

第二，准时出席会议。

第三，准时开会。

第四，制订一份周到的会议日程表。

第六，准时结束会议。

第八，选择一个舒适的开会地点，提前预定好一个适合开会的房间。也

许您曾经见过那些“会议游牧族”，

3、注意事项

没有强制性的后果

尊重第一，道理第二

高调做事，低调做人