

---

# 《00 后优秀人才的选育用留》

主讲：李根稳

## 课程背景：

- 1、在企业发展的过程中，优秀人才永远是缺乏的。企业的竞争归根到底还是人才的竞争，如何做好人力资源管理不仅是人力资源部门的事，直线经理是员工的直接管理和领导者，做好优秀人才的选育用留，掌握人力资源管理能力至关重要！
- 2、00 后员工作为职场新生力量，正逐步改变着职场的新格局，他们的成长环境、个性、心智模式、思维习惯、价值观等特性，包括不服管理、裸辞、频繁跳槽等问题，进一步对企业各级主管人员的人力资源管理能力和水平提出了新的思考和挑战。

## 课程收益：

- 1、帮助非人力资源经理掌握科学的 00 后优秀人才的选育用留方法，最大限度的激活 00 后员工的岗位胜任力与创造力，学会科学赋能，大大缩短人才培育周期，提升优秀人才培养的成功率。
- 2、树立正确的人力资本运营与管理新观念，建立符合企业人才战略的 360°能力素质模型，全面提升非人力资源经理的人力资源管理工作，培养更多“一岗精、多岗能”的复合型人才。
- 3、通过现场演练与工具应用，让非人力资源经理轻松掌握人力资源管理的综合技术，真正做到“选对人”、“育能人”、“用好人”、“留住人”，构建企业铁班底，加速团队融合，提升工作效能，推动企业目标达成。

## 培训形式：

通过循序渐进、深入浅出的“启发式+互动式+转化式”三维立体教学，视频感知、案例剖析、现场演练、互动参与、分组研讨、工具应用等方式转化落地。以实效型工具为杠杆，结合教练引导式教学，讲解透彻、内容实战性强，授课方式新颖、幽默风趣，能让大家在学中练，在练中学，寓教于乐，立刻产生提升和改变。

**培训对象：**企业各级主管人员，部门经理等管理干部

**培训时间：**两天（12 小时）

**第一部分 如何选对人，让千里马遇到伯乐**

---

## 一、 引言：当下企业与人才的二元对立关系

- 1、企业的感叹：人才缺乏、人才难识、人才难引、人才难用、人才难育、人才难留
- 2、人才的哀叹：岗位难寻、赏识难见、渠道难找、伯乐难求、发展难料、事业难成
- 3、解决方案：多维度科学认知 00 后新生代员工的特点及选人逻辑——重新定义人才

## 二、 思考：为什么“识人”如此重要？

- 1、会识人，才能选对人，用人必先识人
- 2、阅人无数不如识人有术
- 3、宁可不识字，不可不识人

## 三、 研讨：华为是如何选人的？

- 1、案例：华为识人五项素质评估模型
- 2、解读：对应的三类人才分类标准
  - ① 执行型人才及素质评估模型
  - ② 守成型人才及素质评估模型
  - ③ 开创型人才及素质评估模型
- 3、00 后人才的 3 大外在结构——知识+能力+习惯的转化率
- 4、00 后人才的 3 大内在结构——心态+情绪+思维的平衡度
- 5、解决方案：如何构建企业科学的选才标准

## 四、 案例：学会识人术，教你选对人，让你轻松掌握优秀人才甄选主动权。

- 1、感悟：只有做好识人，才能科学的育人，才能合理的用人，留人自然就是一件相对比较容易的事情了。
- 2、解读：每个人都有三重性格——他所表现出来的性格、他所具备的性格、他认为自己所具备的性格
- 3、内功心法：识人术现场演练+应用，融会贯通，学以致用
  - 1 DISC 性格测试及四种性格解析
  - 2 剖析每种性格的优势，建构四力模型
  - 3 参照：每种性格适合的工作/部门/岗位
  - 4 每种性格的“死穴”与解决方案
  - 5 复合型性格解析与案例应用
  - 6 DISC 四种性格的对立统一

---

7 一个人要学会对外关注人性、对内修炼心性

8 性格密码解析应用：四象限法

## 五、 现场演练：识人术实操应用，让选人简单高效

- 1、小组实操
- 2、结果呈现
- 3、查漏补缺
- 4、解决方案
- 5、落地应用

## 六、 甄选方式与工具应用：

1、面试公式三步法：非常有价值，相对准确的面试

① 聚焦与工作相关的信息：能力素质、价值观、行为风格、兴趣偏好、稳定性、团队角色等特点

② 记录完整的行为表现：发展潜力、工作风格，工作内容、环境偏好，工作积极性等要素

③ 客观准确的评估：360°评估反馈

2、不同岗位人才选聘的注意事项

① 普通员工的选聘及注意事项

② 技术人员的选聘及注意事项

③ 部门主管的选聘及注意事项

④ 高层主管的选聘及注意事项

3、选聘测评工具及使用方法：DISC 性格测试、MBTI、普鲁斯特问卷等

4、结构性面试技巧（STAR 原则）及注意事项

5、选聘渠道类型与构建

## 第二部分 如何培育人，快速提升岗位胜任力

### 一、 思考：当下企业人才培育存在的两大难题

- 1、两大大难题：企业管理缺乏规范化+从业人员缺乏职业化
- 2、研讨：找出并消除阻碍人才的因素
- 3、解码：00 后人才素质定义与冰山模型

- 
- 4、解决方案：如何搭建 00 后岗位胜任力五维模型
  - 5、实际应用：企业如何建设专属人才库

## 二、 研讨：培育 00 后员工的正确理念

- 1、言传身教，以身作则
- 2、用人所长，避其所短
- 3、多些引导，少些批评
- 4、学会接纳，懂得关爱
- 5、教学相长，互相成就

## 三、 不同人际风格员工的培育策略

- 1、力量型员工：面子问题——多引导、少批评
- 2、活泼型员工：惰性问题——多督导、多跟进
- 3、和平型员工：动力问题——多表扬、多关注
- 4、思考型员工：行动问题——多鼓励、少打击

## 四、 培育人始终牢记：一个中心与两个基本点

- 1、一个中心：始终以员工为中心，做好人才发展计划
- 2、两个基本点：①真实了解员工的培训需求  
②跟踪评价培训的实际效果

## 五、 00 后员工能力与资格分析

- 1、00 后员工能力发展级别图
- 2、00 后员工学习路径图与媒介

① 学习迁徙图：学习动机——成长愿景——学习地图——刻意练习——成果输出

② 学习周期表：摸索期——成长期——高原期——成熟期——极限期

③ 注意事项：把握部属目前的状况；依部属现状，做最恰当的推动。

- 3、解决方案：培养超预期完成任务的意识与能力——西点军校的 22 条军规

## 六、 00 后员工培育的三大核心模块之模块一：职业生涯规划

- 1、职业生涯规划导图
- 2、人才梯队发展计划
- 3、帮助 00 后员工建立职业锚
- 4、内功心法：通过四定法帮助 00 后员工做好职业生涯规划

---

5、培养三好员工：说好话、做好事、存好心

## 七、00 后员工培育的三大核心模块之模块二：做好赋能培训

### 一) 新员工入职培训 (聚焦职业化培训)

1、分享：做好 00 后新员工六大课程体系顶层设计与实施方案

2、案例：解码华为 180 天新员工培养计划及实际应用

第①阶段：新人入职，让他知道来干什么——1~7 天

第②阶段：新人过渡，让他知道如何能做好——8~30 天

第③阶段：让新员工接受挑战性任务——31~60 天

第④阶段：表扬与鼓励，建立互信关系——61~90 天

第⑤阶段：让新员工融入团队主动完成工作——90~120 天

第⑥阶段：赋予员工使命，适当授权——121~179 天

第⑦阶段：总结，制定发展计划——180 天

第⑧阶段：全方位关注下属成长——每 1 天

3、引导+参与：帮助导师学会如何带领每位 00 后新员工绘制个人成长导图 (1~3 个月)

4、引导+参与：新员工的工作态势迁徙图 (入职一年)

5、引导+参与：从新员工开始全面赋能培育成职业人 (职业人三要素)

6、内功心法：通过五步法修炼成为优秀职业人 (人才进阶)

7、工具一演练+应用：新员工个性化沟通 1:1:1 模型——有效降低非正常流失率

8、工具二演练+应用：新员工个人能力成长魔方——有效提升工作效能比 58+%

### 二) 老员工在职培训 (OJT 培训)

1、现场测试：如何开展有效的 OJT

2、现场演练：OJT 工作教导四阶段法

3、现场应用：OJT 工作教导四阶段法实施

4、内功心法：建立五心辅导系统模型

5、解决方案：推拉结合激发学习动机

① 推动：激发学习动机的外在手段

② 拉动：激发学习成长内驱力的方法

- 
- 6、工具应用：
    - ①工作分享会（周度）——建立内部良性竞争机制（胜任标准）
    - ②读书分享会（月度）——建立内部交叉式学习机制
    - ③循环学习法（每一天）——建立周期性成长机制

## 八、00后员工培育的三大核心模块之模块三：建立学习型组织

### 1、训战结合模型

- 1 轮岗历练，全面赋能——如何将学和做相结合的管理体系
- 2 做好经验萃取，从实践中来到实践中去——如何建立企业专属知识体系
- 3 让最优秀的人培养更优秀的人——如何搭建企业内部的讲师队伍

### 2、建立四大系统

- 1 学习系统
- 2 会议系统
- 3 沟通系统
- 4 激励系统

### 3、五项核心要素

- 1 建立愿景
- 2 团队学习
- 3 心智建设
- 4 自我超越
- 5 系统思考

## 第三部分 如何用好人，让人才持续裂变成长

### 一、思考：用人的真正目的是什么？

- 1、用人的真正目的是激活人，而非“管住”、“管死”人
- 2、懂人才是大学问，聚人才是大本事，用人才是大智慧。
- 3、00后团队建设的三件大事
- 4、00后个人赋能的三件大事
- 5、解决方案：如何做好“用才之长，用当其时，用当其位”

### 二、研讨：唐僧是如何用好个性张扬、不服管理的孙大圣？

- 1、激励机制：正向激励与方向激励

---

2、承诺机制：KPI 考核

3、关怀机制：“争天下者必先争人，争人必先争心；治天下必先治己，治己必先治心”

### 三、 案例剖析：小组研讨

1、根据 00 后主人公的行为，如何分析他的性格；

2、对于这样“不合群”的 00 后员工，企业应如何抉择？

3、如果是您的下属，您如何用好他？

4、互动：现场生发解决方案及落地应用

5、分享：管理=管的是下属的才能，理的是下属的感受

6、剖析：00 后管理硬件与软件

7、解码：智商: 用人术+情商: 御人术

8、结论：用人所长，天下无不用之人，用人所短，天下无可用之人。

### 四、 解决方案：一个人最大的障碍就是思维障碍

1、剖析：固定型思维与成长型思维

2、感悟：每个人的体内都住着一个瓜瓜和一个聪聪，他们的妈妈叫思维

3、现场演练：思维改善练习表及科学应用

4、工具应用一：SWOT 分析法

5、工具应用二：思维导图的科学应用

### 五、 应用：用人的三大艺术

#### 1、识人术：察言观色、望闻问切

① 信言不美，美言不信。善者不辩，辩者不善。知者不博，博者不知。

② 识不足则多虑，威不足则多怒，信不足则多言。

③ 视其所以，观其所由，察其所安。

#### 2、沟通术：矛盾与冲突的发生都是量变到质变的结果，沟通是最好的灭火器

1 案例剖析

2 互动：沟通风格现场测试

3 人与人之间：最可爱的是了解、最珍贵的是谅解、最可悲的是误解

4 工具应用：不同人际风格的沟通技巧

5 人生要学会两个本领：一是做事让人感动（IQ），二是说话让人喜欢（EQ）。

#### 3、博弈论：事事皆博弈

- 
- ① 零和博弈
  - ② 正和博弈
  - ③ 负和博弈

## 六、 工具赋能+落地应用：

### 1、建立五心服务管理体系，构建新型员工伙伴关系

### 2、教练技术的科学应用：从管理者走向教练

#### 一)、接纳术

- ① 学会换位思考、有共情的能力
- ② 现场演练
- ③ 小工具应用：接纳四部曲

#### 二)、引导术

- ① 引导就是最好的批评
- ② 现场演练
- ③ 小工具应用：引导四段法

#### 三)、整合术

- ① 看人看优点，用人用长处
- ② 现场演练
- ③ 小工具应用：优点法则

## 第四部分 如何留住人，建立事业共同体

### 一、 研讨：管理教练与传统管理者的区别

- 1、传统管理者：关注业绩成果
- 2、管理教练：关注员工成长
- 3、分享：海潮效应

### 二、 解码：如何满足人才不断增长的正向需求

- 1、需求挖掘策略
- 2、留住人才七步法
- 3、现场演练

### 三、 分享：心式管理学体系——管心、管人、管团队

- 1、教会你如何做到人性化——管心

---

2、教会你如何建立标准化——管人

3、教如何如何加强制度化——管团队

#### 四、应用：留人的三大策略，建立事业共同体

1、以制度留人——职业化体系

2、以文化留人——归属感构建

3、以事业留人——价值观导向

#### 五、现场演练：做好 00 后新生代员工激励

1、案例：00 后员工如何做到“物心一致”

① 物质激励=保质保量

② 精神激励=自动自发

2、高效激励体系图：推动力——内动力——牵引力

3、高效激励效果图：机制激励——过程激励——愿景激励

4、构建 00 后员工内在成长路径图，提升职场内动力

① 第一段：提升认知力——学会积极乐观看待问题

② 第二段：提升感知力——学会感受爱与幸福

③ 第三段：提升心智力——学会内心祥和而坚定

④ 第四段：提升思维力——学会正确对待逆境，提升逆商（AQ）

5、建立共同愿景：道相同则心相知，心相知则力相合

#### 六、解决方案：360°留人术的全能应用

1、员工出现绩效问题如何辅导及技巧

2、员工出现心理问题（心态、情绪、压力等）如何疏导及技巧

3、员工出现人际关系问题如何调整及技巧

4、员工出现思维障碍或误区如何改善及技巧

5、其他：例如冲突管理、离职面谈、离职 232 原则管理等等

## 第五部分 自由问答

1、自由问答

2、互动交流

3、行动方案