

慧眼识人系列---数字化时代企业人才画像与人才盘点实操

---讲师 徐栋梁

课程价值：

- 1、洞悉后疫情时代应该秉持的管理思维与思想；
- 2、建立正确的管理视角与管理逻辑；
- 3、掌握最简单的识人选人用人方法论
- 4、理解人才盘点的实操方法
- 5、掌握关键岗位、关键人才识别评价的基本方法与工具
- 6、掌握员工能力画像的方法与工具

培训对象：人力资源部长、总监、人事经理、经理、企业中高级管理者等

授课方式：

课堂讲授 40%+案例分析 40%+课堂演练 20%

课程时间：

2-3天（12-18小时）

课程大纲：

第一单元 时代背景下的人才管理思维新解

一、人才发展趋势变化

1. 战略驱动下的人才成长体系全景图
2. 数字化时代的企业竞争力三维度
 - ✚ 战略执行力
 - ✚ 组织效率
 - ✚ 人才持续成长力
3. 数字化时代的人才画像基本逻辑
 - 案例 1:某企业研发人员人才画像
 - 案例 2：某国企互联网企业 技术人员人才画像
 - 案例 3：某国企管理人员人才画像
4. 基于组织发展的学习地图
5. 员工成长与发展的基本保障体系

案例：华为内部人才发展与培养体系解读

二、管理者进行人才管理的底层哲学与思维

只有正确的管理思维才能使用、指挥各种管理工具，才能脑袋指挥手

- 1.企业经营逻辑
- 2.管理视角下的企业经营透视
- 3.为什么要有管理
- 4.管理的本质
- 5.时代背景下的人才管理趋势
 - 5.1 重新定义技能
 - 5.2 重新看待需求
 - 5.3 重新看待流动
- 6.管理者驱动人力智本的四大前提假设

-
- 6.1 人性的基本假设
 - 6.2 人是难以管理的假设
 - 6.3 人是需要尊重的假设
 - 6.4 人是多样化的假设
 - 7.管理者驱动人力智本的三大必备思维
 - 7.1 辩证思维
 - 7.2 系统思维
 - 7.3 战略思维

第二单元 基于业务需求的人才画像与能力分析

人才一定是立体的，能力一定是多维度的！

- 1、 构建你的人才画像
 - ✚ 任职资格要求
 - ✚ 素质能力模型
 - ✚ 关键岗位定义
 - ✚ 绩效与发展要求
- 2、 构建人员能力画像---四维度
 - ✚ 业务技能
 - ✚ 管理技能
 - ✚ 业务发展技能
 - ✚ 专门知识
- 3、 分析人员素质与特质
 - ✚ 素质评价模型分析
 - ✚ 潜力模型分析与工具解读
 - ✚ 动机与意愿分析
 - ✚ 员工特质与个性分析与工具
- 4、 组织价值链分析---职位映射分析
 - ✚ 企业经营战略与发展计划分析模型
 - ✚ 部门组织承接重点任务分解矩阵
 - ✚ 组织映射与岗位映射矩阵
 - ✚ 岗位映射与在岗人员工作能力分析
- 5、 人才能力差距分析---GAP 工具
 - ✚ 岗位目标
 - ✚ 实际现状
 - ✚ 主要原因与差距
 - ✚ 提升重点与计划

现场演练：以上各模块均配合相应的工具表格进行现场演练输出

第三单元：人才盘点认知与实操

一、人才盘点创造企业竞争优势

- 1、人才管理的整合模型
 - 2、人才盘点概述
 - 2.1. 人才盘点的概念和目的
 - 2.2. 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

2.3.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

3、人才盘点创造竞争优势

3.1.通过人才盘点落实战略转型

3.2.通过人才盘点加速人才培养

3.3.人才盘点要解决的关键问题

3.4.人才盘点的成功因素

二、人才盘点实操（全部电子版实操工具）

1、组织盘点

1.1.组织与人才盘点框架；

1.2.战略性关键岗位的确定

1.3.组织障碍诊断表；

1.4 组织运营效率盘点；

2、人才评价标准

2.1.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

2.2.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

2.3.人才盘点的方法；潜力模型；三种假高潜人才；

3.其他评价标准；

课堂展示：某集团人才盘点报告示例

三、人才盘点的运营体系

1、人才盘点运营的体系

1.1.人才盘点各成员角色及分工

1.2.人才盘点四种模式

1.3.各个流程人才盘点模式操作要点

2、人才盘点方案实施流程

人才盘点实施步骤

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

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；

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

第四单元：从企业核心竞争力看人才的梯队建设

一、企业的生存发展本质是什么？

1.1 企业生存与发展的本质要素

1.2 企业生存与发展的本质要素内在逻辑关系

互动分享：逻辑关系图

二、企业的核心竞争力构成分析

2.1 企业核心竞争力的构成

2.2 企业的核心竞争力三角型

案例分享：中国共产党与国民党

三、高效人才赋能孵化方法

1、 人才发展与组织战略相协同原则

2、 人才培养的 721 法则

3、 团队人才培养的理念

✚ 领导者发展领导者

✚ 从实践中来到实践中去

✚ 绩效结果导向

✚ 差异性倾斜

4、 团队人才培养的高效方法

✚ 聚焦关键岗位和人群

✚ 人员成长培养项目制

✚ 内部萃取与案例教学

✚ 述职答辩

✚ 集中学习与成果检验

5、 团队人才培养---FLDP 方法

6、 团队人才培养---案例研讨法流程与方法

7、 团队人才培养之学习地图构建与运行

徐栋梁老师简介

核心资质：

- 中国人民大学硕士研究生
- 壳牌中国人力资源经理&组织发展总监



-
- 马石油 CHO
 - 上海鲸工网 HRVP
 - RAST 驿站（互联网社群 o2o）创始人
 - 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
 - 青岛大学总裁班人力资源讲师
 - 中国海洋大学 EMBA 班管理实战专家
 - 高级人力资源管理、二级心理咨询师
 - 18 年人力资源、企业运营管理经验
 - 10 年培训经验
 - 国际职业培训师行业协会认证高级讲师

讲师经历：

徐栋梁老师曾任职于壳牌中国、马石油、上海鲸工网工业品领域 B2B 平台、山东拉思特驿站社区 O2O 公司、中智、经邦股权等知名企业人力资源高管、合伙人、高级项目经理等职务。

有近二十年的管理实战经验，十五年人力资源总经理、HRVP、高级咨询师从业经历，精通人力资源体系的各个环节，具备专业的分析、判断、处理问题的实战能力。十五年的外资企业、互联网企业、国内大型民营企业的实战经历，管理过 20000 人的规模的企业集团人力资源全面工作，有着丰富的企业变革、创新、从 0 到 1 的管理实战经验。

擅长人力资源体系建立，OD、TD 与 LD 体系建设，组织诊断与战略变革梳理，差异化薪酬定位与管理、绩效管理技术、三支柱变革等；企业管理方面擅长团队管理、企业变革与创新管理、管理者思维与工具提升、国有企业变革管理、团队执行力打造等多方位的课程、咨询辅导并落地实施。

核心研究：企业人力资源管理、中基层管理

主讲课程：

1、人力资源管理系列：《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《金牌面试官》《六维动态差异薪酬福利体系设计与落地》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》《敏捷绩效管理》《绩效技术训练》《大数据人力资源管理》《OD 速成记——组织发展总监全维度塑造》《TD 应该这样做》等

2、管理实战系列：《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织——绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营

激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》《执行力密码---打造团队执行的法宝》

3、实战微咨询系列：《任职资格体系搭建项目》《岗位胜任力模型搭建项目》《岗位价值评估与分析项目》《OKR 体系搭建项目》《关键人才盘点与梯队建设项目》《内部人员晋选拔项目》《战略厘清梳理分析项目》《三支柱建设项目》《薪酬、绩效体系建设项目》

4、政策、国企改革系列：《国有企业改革市场洞察与业务模式创新》《国有企业改革与新能源战略》《国有企业改革重点问题分析与探讨》

《国企改革下的人力资源三项变革设计与落地》《国有企业薪酬市场化管理与中长期激励设计》

授课风格：

1、授课内容：徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能解决实际解决方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、注重实效：实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

3、课堂气氛：徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

4、课后辅导：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

部分合作客户：

通信行业：

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

能源行业：

国家电网、南方电网、登州电力、华能、中石油、中石化、加拿大石油、泰石油、港华燃气等

金融行业：

银行：平安银行、农业银行、浦发银行、青岛农商行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农商行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

投资机构：黄淮海投资、松禾资本、青橙资本、上海子济资本、青岛创投基金等

交通运输行业：

东航、南航、深航、山东高速、招商局、森达美海运、顺丰、中通、EMS等

实体产业：

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、澳柯玛、可口可乐、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

互联网、新零售、IT及政府机构

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运、山东保安集团等等

授课现场剪辑（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



四川移动 任职资格体系搭建工作坊



襄阳联通非人+领导力培训



财智光华商学院 中高层管理者管理能力提升



西安移动业务领导力培训



咪咕科技 面试技术与背调技术训练



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑



阳泉移动 绩效管理如何有效落地



陕西铁通执行力打造+绩效管理能力提升



朝阳联通 储备人才管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



绵阳移动骨干转型综合能力提升



鄂旅投资集团人才盘点与梯队建设培训



平安银行组织能力提升培训



海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



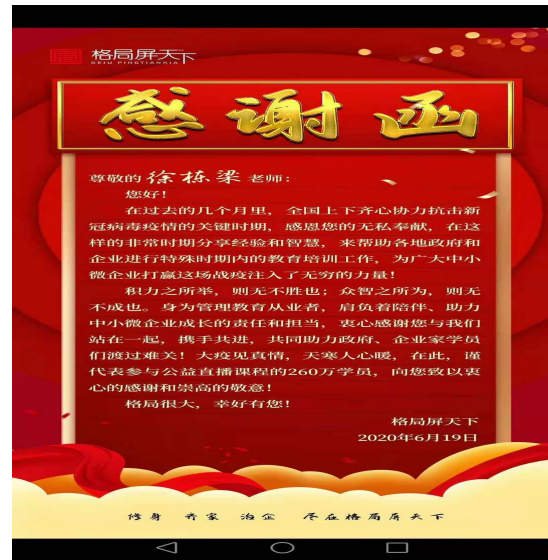
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



企业评价

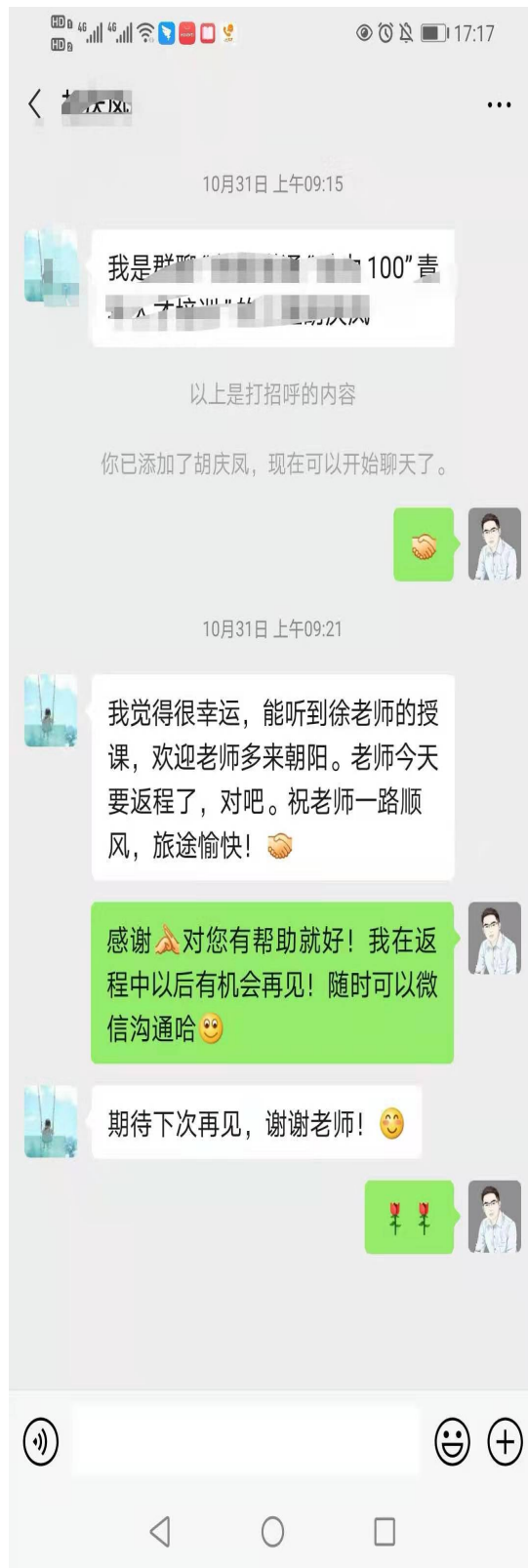
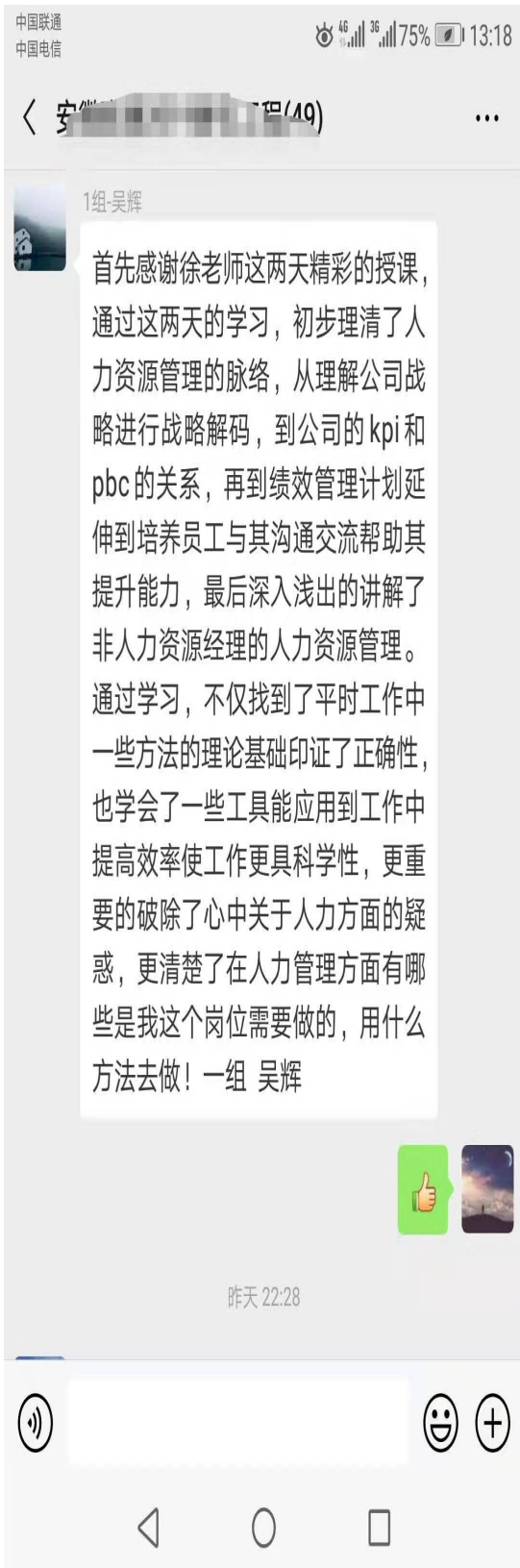


连云港核电 关键任务管理与管理创新



机构评价

学员反馈



课后辅导

