

基于组织发展的人才培养体系建设

---讲师 徐栋梁

课程价值：

1. 掌握员工能力画像的方法与工具
2. 掌握员工个性分析与能力差距分析模型
3. 掌握员工 IDP 成长计划的制定与运行方法
4. 掌握教练的基本方法与教练手法
5. 了解针对不同员工的差异化培养方式

培训对象：公司中高层管理者、企业大学负责人、培训负责人等

授课方式：

课堂讲授 35%+案例分析 10% +现场演练输出 55%，突出实战性

课程时间：

2天（12小时）

课程大纲：

第一单元、时代背景下的员工成长与发展

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
 - ✚ 人才持续成长礼
3. 数字化时代的人才画像基本逻辑
 - 案例 1:某企业财务负责人人才画像
 - 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

第二单元、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、组织人才培养体系构建

一、人才培养的战略定位与理念

- 1、 人才发展与组织战略相协同原则
- 2、 组织使能器定位
- 3、 把培养机构做成有偿服务的独立功能
- 4、 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

二、设计人才培养体系的业务架构

- 1、 定义教学理念
- 2、 设定培养核心业务
- 3、 明晰教学策略
 - ✚ 案例教学
 - ✚ 变革学习
 - ✚ 发展内部兼职讲师
 - ✚ 寻找外部优秀实战讲师
 - ✚ 开放式培养
- 4、 设定人才培养的输入/出机制

5、训战结合的方法

6、循环赋能机制设计

三、培养体系运作机制设计

1、项目制管理运作

- ✚ 以价值观为核心的文化培训项目
- ✚ 以经营和管理能力提升为核心的培训项目
- ✚ 以客户界面为核心的专业能力提升项目
- ✚ 以管理能力和领导力为核心的管理人员学习项目

2、学习发展项目设计模型

- ✚ 需求调研
- ✚ 项目方案设计
- ✚ 建设师资队伍与课程体系

- ✚ 实验班设计

四、 各类型人员培养方法

1、 人才培养的高效方法综述

- ✚ 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

2、 如何培养高级管理人员

- ✚ 培训不是福利原则
- ✚ 理论---研讨---实践---检验 四部曲
- ✚ 文化培训

3、 如何培养中基层管理人员

- ✚ 自学考试
- ✚ 集中培训
- ✚ 实践检验
- ✚ 述职答辩
- ✚ 持续学习
- ✚ PLDP 培养循环

4、 如何培养基层人员

- ✚ 青训班设计
- ✚ 基于人才梯队的培养体系
- ✚ 内容设计
- ✚ 实战/检验

5、 新入职员工培养

- ✚ 了解公司
- ✚ 理解核心价值观
- ✚ 解读政策/制度
- ✚ 融入转身

伍、 教学设计和开发体系

1、 教学开发方法

- ✚ 需求分析
- ✚ 概要设计

-
- ✚ 内容设计
 - ✚ 教学程序设计
 - ✚ 材料制作
 - ✚ 试点
 - ✚ 交付

2、 建立内部外师资库

- ✚ 内训师队伍建设
- ✚ 内训师来源
- ✚ 内训师资源池建设与动态管理
- ✚ 内训师激励机制设计
- ✚ 外部师资选择标准
- ✚ 外部师资来源
- ✚ 建立外部师资的长期合作机制

3、 设计知识管理机制

- ✚ 案例库
- ✚ 案例提取方法
- ✚ 案例教学四部曲
- ✚ 知识管理平台

六、 构建培训效果评估系统

- 1、 反应层评估
- 2、 学习层评估
- 3、 行为层评估
- 4、 成果层评估

七、 构建在线学习平台

- 1、 移动学习 APP
- 2、 E-learning 平台
- 3、 直播平台
- 4、 微课
- 5、 线上平台运行机制建议

结合华为大学培养体系案例讲解

Q&A

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》《内部人员晋升选拔项目》《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、森达美港运、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



朝阳联通 储备人才管理能力提升



绵阳移动骨干转型综合能力提升



陕西铁通执行力打造 + 绩效管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



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



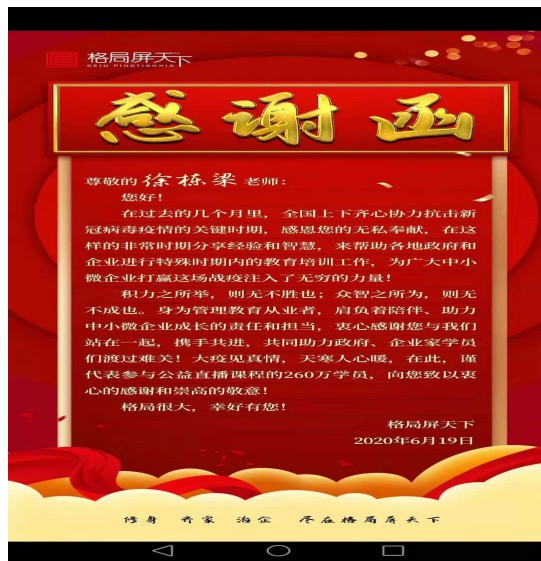
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

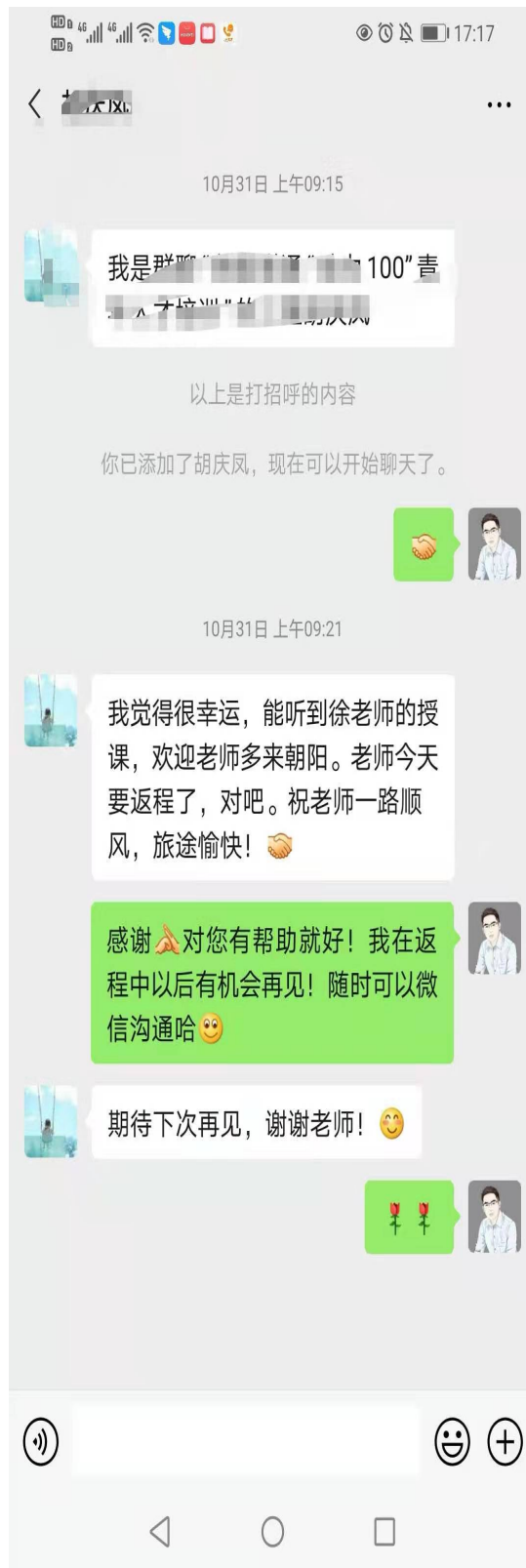
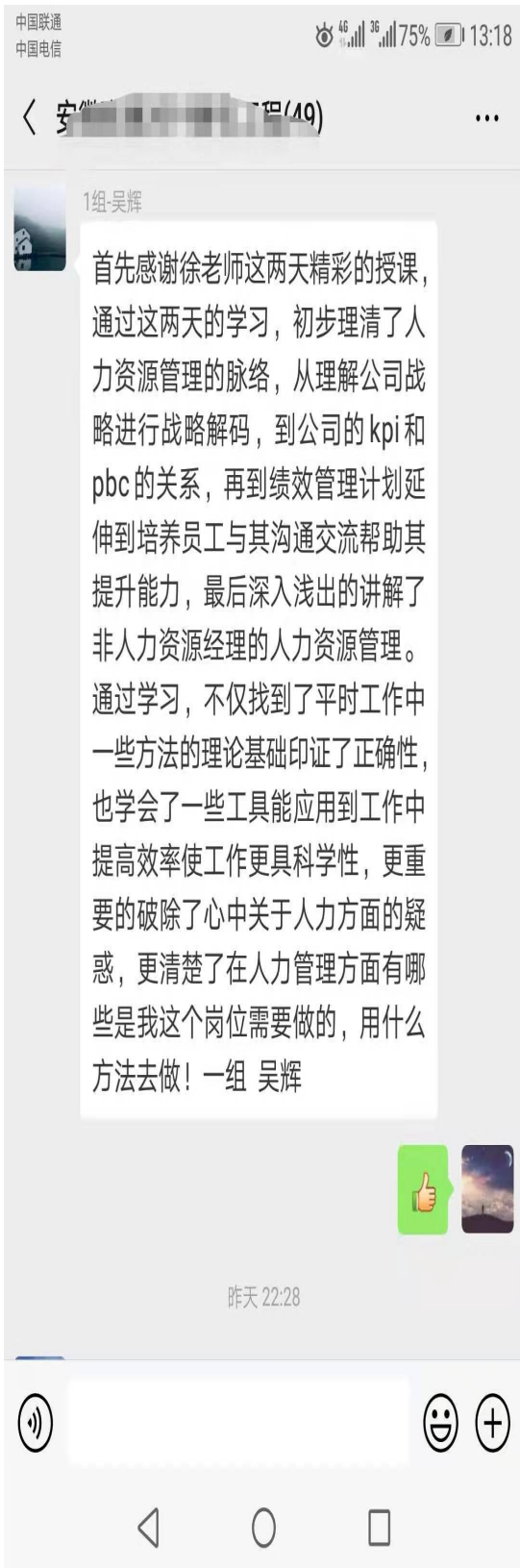


企业评价



机构评价

学员反馈



课后辅导

