

企业关键人才选拔培养与激励

【课程背景】

一个企业能否得到持续发展及成长的关键是企业关键性人才团队的培育及使用，因为关键性人才梯队是企业最重要的战略资源，也是企业价值的主要创造者。企业中 80% 的业绩往往由 20% 的关键人才完成的，而且这 20% 的关键岗位人才也将决定着一家企业发展战略深度和市场运营的广度，当然更决定了企业运营的长度及效率。目前很多企业经营管理团队一谈起自己的业务骨干队伍可以说是如数家珍。可是一说到核心管理团队、关键人才队伍特别是梯队建设就心有力而力不足，企业快速发展阶段更是找不到合适的领军人才，平日里认为的骨干人才真正能发挥作用的却是凤毛菱角，究其原因就是很多企业在关键人才的定义上缺乏正确的认识、选拔上没有遵循正确的流程和方法、培养上没有规范的内容和机制、使用和激励上没有正确的方法等等。

本课程系统性地研讨关键人才定义、选拔流程、培养机制、培养内容设计关键人才激励、关键人才规范化管理等，有助于企业经营、管理、技术、现场管理人才结构优化及梯队的高效培养，从而满足企业不同发展阶段的人才需求。

【课程目标】

- 1、帮助学员从企业战略的角度，认识关键人才管理的重要意义，掌握人才盘点与关键人才识别的方法，建立科学的关键人才发现与选拔机制，组建企业稳固的核心人才团队；
- 2、帮助学员掌握并提升关键人才培养与梯队建设的技能，建立关键人才的后备体系；
- 3、帮助学员掌握关键岗位人才的使用与激励技巧，充分发掘人才潜能，让人才与企业理念协调一致；
- 4、帮助学员理解和掌握关键人才吸引与保留的基本策略、方法，掌握物质、情感、文化留才的方法技巧，收住人心，实现企业基业长青；
- 5、帮助学员全面提升人才决策、领导、考核、沟通、激励能力，打造企业核心人才竞争优势。

【课程大纲】

第一讲 企业关键人才的价值

- 1、中国经济发展阶段与人才策略
- 2、企业盈利能力向质量倾斜
- 3、人力资源与经营战略的关系

- 4、“经营客户”与“经营人才”并举
- 5、关于人才的两个“悖论”
- 6、企业人才的主体
- 7、关键人才的价值--幂率分布
- 8、关键人才两个条件

第二讲 企业关键人才：内部选拔

一、如何做人才盘点（选苗子）

- 1、确定各岗位的胜任力模型
- 2、建立人才发展档案
- 3、业绩、潜力、敬业度多维度盘点
- 4、绘制人才地图
- 5、识别高潜力人才
- 6、梳理关键岗位清单
- 7、建立继任计划
- 8、高潜力人才发展
- 9、结果跟进动态管理

案例 1：某企业人才盘点实操案例解析

案例 2：某企业人才盘点会议召开案例解析

二、某企业内部关键人才选拔实施案例

- 1、算清“人才账”
 - (1) 企业需要哪些人才
 - (2) 目前有多少人才
 - (3) 差距在哪里
 - (4) 如何弥补差距
- 2、理清需高度关注“关键环节上的佼佼者”
- 3、高潜质人才的识别与选拔
- 4、战略性高潜质人才赋能与培育体系
- 5、从胜任度和能力/潜力两个角度进行定位
- 6、现岗胜任度和能力判断具体标准说明

- 7、十六种红绿灯组合说明
- 8、公司关键人才胜任情况
- 9、公司关键人才定位
- 10、关键人才的任用与管理建

案例 1：某企业人才规划地图现场解析

案例 2：某企业关键人才地图赏析

第三讲 关键人才：培养

一、人才培养方程式介绍

- 1、关于人才的两个悖论
- 2、用错人的损失分析模型
- 3、人才成长前提的两个方程式之一：（态度 技能）*技能使用方式
- 4、人才成长前提的两个方程式之二：设定正确的目标--正确自我认识
 - (1) 要什么
 - (2) 有什么
 - (3) 缺什么
 - (4) 补什么
- 5、精益人才培养模型
 - (1) 培养值得培养的人
 - (2) 培养而不仅仅是培训
 - (3) 培养能够培养的能力
- 6、技能--从适用、会用到应用
- 7、人才管理的三大核心技术

案例 1：培养目标设定--能力建模案例解析

案例 2：正确认识自己的测评技术应用

演练：本公司急需培养人才目标设定与建模

二、人才加速成长铁则

- 1、如何育人更快--培训和成果转化
- 2、员工能力发展与职位/角色发展之间的匹配关系
- 3、I型人才、T型人才π型人才模型图

- 4、什么是学习地图
- 5、人才加速培养的四大方法
- 6、人才加速成长铁则（被培养方）
 - (1) 增加学习开关开启的时间
 - (2) 开阔视野（优秀范例）
 - (3) 分解行动
 - (4) 实践变化
- 7、横向扩张：快速复制领军人才的三大步骤
 - (1) 成功因素分析
 - (2) 萃取经验转为标准化
 - (3) 学以致用
- 8、经验萃取实施三个关键
 - (1) 隐性经验显性化
 - (2) 显性成果标准化
 - (3) 标准课程生动化
- 9、纵向全真教：人才培养加速器计划
 - (1) 课程培训
 - (2) 岗位实践、导师辅导
 - (3) 结业答辩
- 10、新员工任务分解培训法

第四讲 关键人才：激励

一、薪酬激励

- 1、薪酬制度的内容构成
 - (1) 总则
 - (2) 薪酬结构
 - (3) 薪酬定薪
 - (4) 薪酬调整
 - (5) 薪酬发放
 - (6) 附则

2、奖金如何分配

- (1) 年薪制薪酬主要结构与奖金分配
- (2) 月度和年度绩效考核结果都进行强制分布
- (3) 绩效奖金分配
- (4) 基于部门业绩的个人业绩配比
- (5) 绩效考核结果的综合应用

3、薪酬如何调整

4、薪酬制度的发布

二、发展激励

1、不同发展阶段的人才管理

2、人才战略管理策略与参考因素

3、优秀企业稳健的人才供应链

- (1) 基层 60%从校园招聘优秀应届生

基层 40%从社会招聘高潜力员工

- (2) 70%的中层源于基层培养

- (3) 90%高层源于中层培养

4、建立干部的后备梯队

5、单纯看绩效人才晋升的缺陷与不足

6、适当运用人才退出机制

7、人才梯队建设“天龙八步”

8、项目经理职业发展路径图