

人才盘点--创建人才驱动型组织

课程背景：

德鲁克曾经说过“人才决断能力恐怕是最后剩余不多的可依赖的竞争资源之一，因此擅长此道的企业很少”。随着社会的不断进步，德鲁克的担忧已成现实，越来越多企业意识到，仅仅建立人力资源体系已经不能支撑新的发展和转型，企业还需要建立完善的人才管理体系；作为人才管理的重要工具——人才盘点，承担着支撑企业战略目标实现的重要任务。

本课程注重实操，在人才盘点基本知识的基础上，通过现实的企业案例，结合不同的业务场景，带领学员一步一练来进行人才盘点的操作和纠偏，确保学员在学习后能够直接落地和转化。

课程收益

- 1.针对企业成长阶段低成本快速高效地进行人才盘点
- 2.掌握人才盘点的工具和技巧
- 3.收获继任管理实用工具包
- 4.掌握多种人才测评工具和方法
- 5.辅导学员建立企业人才库
- 6.人力资源部门能够结合企业实际，确定人才盘点应用方向与重点。

课程大纲

一、人才管理的战略思考

- 1.人才与企业经营战略的关系
- 2.如何经营人才（建构人力资源体系）
- 3.企业弥补人才差距的组合策略

4. 基于经营战略的人力资源战略
5. 人才供应链引发的问题
6. 人才驱动型组织五维模型
7. 从人事管理到人才管理
8. 人才培养机制问题探究
9. 人才评价体系问题探究

案例：人才管理体系“CARD”模型

二、人才盘点的基本知识

1. 什么是人才盘点
2. 为什么做人才盘点
3. 人才盘点的内容
4. 人才盘点的周期
5. 人才盘点的工具
6. 人才盘点的结果应用
7. 不适合人才盘点的公司

案例：关键人才盘点的操作流程

三、人才盘点的体系框架

1. 人才盘点要解决的关键问题
2. 人才盘点的成功因素
3. 从战略地图到人才地图
4. 绘制人才地图要解决的问题
5. 人才管理的持续循环过程

6. 基于胜任力人才测评组合模型

案例：组织盘点的四个匹配问题

四、人才盘点业务驱动人才培养操作流程

第一步：为业务战略规划人才

- (1) 工具链接：员工调查
- (2) 敬业度影响因素

案例分析：A公司员工敬业度分析

工具 1：《员工敬业度调查问卷》

第二步：计算你的人才数量差距

- (1) 明年、未来 3 年你缺多少人？

案例（某电商企业，总监后备规模分析）

第三步：建立/更新统一的人才标准

- (1) 人才标准 - 能力模型
- (2) 管理梯队能力模型概览
- (3) 能力在梯队上的演进

工具 2：员工胜任力模型及标准

第四步：业绩 X 能力，盘点当前表现

- (1) 以“人”为中心的盘点
- (2) 数据驱动预分析，形成九宫格
- (3) 工具链接：360 度评估反馈

案例分析：360 评估，撰写一份专业详尽的报告

工具 3：员工 360 度评估表

第五步：潜质评估+校准会，形成人才地图

- (1) 校准会准备 1：潜质评估
- (2) 工具链接：潜质的行为化评估技术

工具 4：员工潜力值评估表

- (3) 工具链接：评价中心
- (4) 评价中心常用形式

- 1. 公文筐测验
- 2. 无领导小组讨论
- 3. 角色扮演
- 4. 案例分析
- 5. 管理游戏

- (5) 评价中心报告

第六步：制定、跟踪个人和组织的行动计划

五、人才盘点的操作实务

- 1.人才盘点的推行与落地
- 2.人才盘点的时机选择
- 3.人才盘点的准备工作
- 4.开好人才盘点会议
- 5.确定人才要求
- 6.评估现有人才
- 7.弥补人才差距
- 8.如何赢得高层和业务部门的支持

案例：人才盘点工作常见问题解析

六、人才盘点案例解析

- 1.准备材料
- 2.辅导与培训
- 3.盘点材料的审核
- 4.人才盘点日程安排
- 5.人才盘点的问题清单
- 6.人才盘点的过程
- 7.人才盘点报告的形成

案例：山东某知名企业人才盘点案例解析