

台湾刘成熙老师-总裁班品牌课程系列 集中外管理韬略-铸中国商界精英

《业务组织能力 & 核心人才打造》课程建议书

前言：

本为规划贵司提升业务高管，总经理，分公司总经理副总等业务组织能力 & 核心人才打造建设技能所制作，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅的业务队伍，对公司的发展带来一定的帮助。

本案经 xxx 企业管理咨询有限公司贵公司贵司了解本次课程需求情况，拟订调整本培训规划书，以为施行之依据。我们希望能够为贵司贡献一份力量，同时也希望双方能够在具体细节方面进行深入的探讨。

课程目标：

掌握从战略目标到组织能力，如何精进战略-找到真正的差距
掌握组织核心能力分析 & 规划，学会使用相关工具，做整体诊断
学会从组织能力到关键岗位、关键人才布局，学会人才盘点分析差距和制定行动计划
掌握核心人才选拔与人才培养，学会用教练领导培养人才
掌握高绩效组织-团队培养，学会选人，管人，带人的技巧
掌握人才激励与绩效管理体系的核心-主要绩效指标制定与分解，以及绩效面谈的技巧

学员对象：

总经理，分公司总经理，副总经理，业务部门负责人，中高层管理干部等

授课时数：2 天 12 小时（每天上下午各 3 小时 AM9：00-12：00;13：30-16：30）

主讲老师：刘成熙

授课方式：

透过讲师深入浅出、幽默风趣、见解独到的讲演，使学习轻松愉快。
讲师行业经验丰富，可针对实际状况进行解析。
授课讲师丰富的实务经验与操作手法使学员能即学即用。
针对个案进行分析与研究，理论与实务能充分结合

课程大纲与训练方法：

第一单元：从战略目标到组织能力

- 一. 组织能力为何重要?
企业持续成功 = 战略方向 X 组织能力
组织能力的战略成功的作用
组织能力源于企业成长的过程，是组织独特的 DNA
- 二. 战略的四大循环作用
推动-经营活动
指导-资源投入
界定-生存利基

建立-竞争优势

三. 企业对战略应有的认知

知觉：对企业本身所处环境之变化趋势的认识

规划：企业面对环境变化的基本因应构想

实践：实现战略之高度行动力（资源）。

回馈：关键差距与修正

四. 从战略目标到组织能力

战略意图-公司对持续发展的基本设想

市场洞察-对外部环境变化的敏锐观察

战略焦点-因应环境的有效举措

描述战略-战略澄清-战略地图形成

衡量战略-指标与重点-平衡计分卡

功能战略-部门职责与价值链-结构型 KPI

管理战略-责任分解-个人 PBC

五. 如何精进战略-找到真正的差距

什么是业绩差距

什么是机会差距

选出关键差距

六. 输出：差距分析

第二单元：组织核心能力分析 with 规划

一. 未来组织战略的核心能力分析工具

宏观分析-竞争动向-客户分析

宏观趋势分析-PEST 分析法

行业分析-集中度分析法

行业分析-价值链分析法

行业分析-五力分析模型

需求与市场环境分析法

竞争态势分析法

组织成功关键能力 KSF 分析法

二. 找出战略成功的关键能力

战略成功的 KFS-成功关键因素

找出企业现在比较欠缺的因素

战略成功所需核心关键人才

盘点战略成功所需人才的能力要求

构建战略成功所需核心关键人才的能力

如何成功的与现在人才能力匹配及差距

三. 输出：组织能力的规划模板

第三单元：从组织能力到关键岗位、关键人才布局

一. 从组织能力到关键岗位、关键人才布局

战略目标指引下的人才需求

人才现状盘点

制定缩短差距的行动计划

二. 关键岗位、关键人才布局

关键岗位和人才布局

人才和能力的差距及挑战 – 欠缺哪些能力

获得-内部获取，及时培养，外部获取

激励与保留

基于关键任务的关键岗位与核心人才识别

三. 业务组织人才能力发展与盘点

人才战略

职位/能力体系

人员盘点

人才供应

人才培养

四. 人才盘点的方法论与最佳实践

人才盘点的流程和基本原则

人才盘点的工具方法---识别关键岗位、识别潜力、九宫格等

人才盘点的结果应用---个人发展计划、领导力发展地图等

五. 输出要求：

各部门识别出关键岗位（关键岗位员工业绩表现+关键岗位员工胜任情况+关键岗位流失率及原因分析

各部门划出人才九宫图模型

对关键人才实施 IDP 保留计划

第四单元：核心人才选拔与人才培养-教练领导力

一. 构建人才选拔体系及实战技巧

1 明确人才需求，完善人才岗位需求说明

设定和明确企业所需人才的岗位信息、需要储备的人才数量 以及如何为人才规划自身发展路径；

建立完善岗位说明书，工作分析要准确到位，对实际工作要求与职务说明、任职资格说明不符的，及时进行评估、再调整。

2 人才引进

按照公司发展规划、每年的人力资源编制制定招聘计划，计划有预算、有时间、有步骤、有具体实施方案；

建立有效的各类人员招聘渠道，并定期评估渠道效果，为渠道选择提供依据；

结合岗位工作特点，制定合理的招聘流程，规范招聘实施过程，策略性选择笔试、面试、性格测试、心理测试等多种考评工具

3 人才选拔

任职能力评估。

对内部人才进行选拔任用，组织选拔储备干部，从考核优秀、有特别成绩贡献的干部中选拔重点培养对象；

选拔培养对象实行用人单位及联合体提名的方式，

建立储备人才追踪档案，

4 业务人才体系培养-领导力与关键人才能力建设

人才识别-清晰明确的人才细分及对于不同群体的管理方式

能力发展-针对未来的领导力发展活动与项目

继任计划-规避企业战略实施时的人才风险

职业发展-设置规范的计划，为高潜力员工配置快速发展的职位

5 人才体系培养-领导力与关键人才能力建设（胜任力）-工具

胜任力模型的行为事件访谈法介绍（BEI 技术）

BEI 行为事件访谈法的 STAR 提问技术

6 业务部门人才培养与学习发展三大模式

SCL 模式-学习发展支撑战略执行

JCL 模式-从岗位工作职责出发，根据工作职责要求分析所需能力，形成相应的学习内容

PCL 模型：从工作绩效出发，通过一系列学习活动的设计，达到改善关键工作行为，提高工作绩效的目的

7 人才培养之道-成为教练式领导

精准目标

理清现状

关键价值链

确认教练需求和目标

商定具体开发要求

制定详细的教练计划

完成教练任务，开展教练活动

活动回顾与绩效改善计划

8 教练型领导力的核心技能

倾听的技能

发问技能

区分技能

回应技能

9 教练型领导力工具与技巧

SMART 技巧

FEBC 管理教练技巧

关键价值链管理的教练技巧

订立行动目标的三步曲教练技巧

制定行动计划的管理教练技巧

面谈技巧

行动中 TOTEA 管理教练技巧

行动后跟进的 ABC 的训练技巧

第五单元：人才激励与绩效管理

1 绩效管理技巧

落实营运策略至个人目标

绩效管理制度的执行

2 绩效管理体系设计

3 主要绩效指标 (KPI) 选订

KPI 如何量化才可以有效衡量

领先指标与落后指标的定义与运用

「平衡计分卡」四大构面主要绩效指标(KPI)解析

4 构建企业绩效管理地图-KPI 定制

发展策略目标

- 发展与评选关键绩效指标
- 建构 KPI 的因果关系
- 依据关键成功因素发展行动方案
- 建构 KPT 的因果关系，形成企业独具竞争力的战略绩效地图
- 订定指针目标值
- 拟定行动方案
- 5 持续改善技巧-绩效面谈与评估
 - 目标的执行
 - 目标达成管理与评估
 - 绩效评估
- 6 实现激励政策的手段
 - 组织激励（薪酬制度）
 - 工作激励
 - 管理的机能性激励

精彩见证-刘成熙老师，非人课程，授课记录，仅供参考和决策。

序号	公司名字	课程名字	参训人员
1	富士康科技集团中央人资以及其他事业群	非人力资源经理人的人力资源管理	理级管理干部以上
2	广东志高空调股份有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	经理以上
3	深圳华为技术服务有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	高层管理经理
4	深圳招商房地产有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	中高层管理干部
5	惠州德赛能源科技有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	各职能部门主管,经理
6	康佳集团股份有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	高层管理决策人员
7	福建实达电脑设备有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	中层以上干部
8	友达光电（苏州）有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	各职能部门主管,经理
9	中电投资股份有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	中高层管理干部

10	普诚科技（深圳）有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	中高层管理干部	
11	唯冠科技（深圳）有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	课级管理人员	
			理级管理人员	
12	深圳野宝车料有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	各部门主管,经理	
13	斯比泰电子深圳有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	各职能部门主管,经理	
14	中兴通讯有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	部门经理主管层	
5	宇顺电子股份有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	部门经理主管层	
16	深圳世强电讯有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	部门经理主管层	
17	浙江大华技术股份有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	部门经理主管层	
18	宝胜国际（控股）集团有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	2011/4/25-26	集团公司高层领导，集团 CEO，各大区总经理
19	北京中视科华传媒技术总公司	非人力资源经理人的人力资源管理	2011年5月6	各分公司高层干部
20	安踏贸易有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	2011年6月18	中层管理人员
21	安踏集团	非人力资源经理人的人力资源管理	2011年10月15	中层管理人员
22	深圳市华成峰实业有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	2011年8月14日	公司中高层部门领导
23	杭州中艺实业有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	2012/3/10-11	中高层部门领导
24	深圳市共进电子股份有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	2012/6/2	部门经理及公司事业部总经理或总监
25	兴业银行总行	非人力资源主管的人力资源管理	2012/7/26	中层
26	深圳市穗彩科技开发有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	2012.10.25	中高层领导
27	广东燕京啤酒有限公司啤酒	非人力资源经理人的人力资源管理	2013年1月12-13日	中高层领导
28	兴业银行成都分行	非人力资源经理人的人力资源管理	2013年7月26-27日（第一期）	条线负责人、主管支行长、中层管理者
29	兴业银行成都分行	非人力资源经理人的人力资源管理	2013年7月28-29日（第二期）	条线负责人、主管支行长、中层管理者
30	长兴电子（广州）电子材料有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	2013年8月8号	副科长、科长、副理
31	贵阳烟草局	非人力资源经理人的人力资源管理	2014年6月3-4号	机关科室经理正副职，分公

				司经理、局长等
32	西部矿业集团	非人力资源经理人的人力资源管理	2014年8月24	中高层管理干部
33	北京东方雨虹防水技术股份有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	2015年3月11	中高层管理干部
34	一汽大众销售有限公司	非人力资源经理人的人力资源管理	2015年10月21号	主管级以上管理人员
35	张家港科大方略人才管理研究院有限公司	非人力资源的人力资源管理	2017年3月24-25号	各企业部门经理、人事经理
36	德华兔宝宝装饰新材股份有限公司	兔宝宝金牌店长落地班之员工管理	2017年5月22号	门店店长
37	德华兔宝宝装饰新材股份有限公司	《兔宝宝金牌店长落地班之员工管理》课程第二期	2017年7月1号	门店店长
38	德华兔宝宝装饰新材股份有限公司	《兔宝宝金牌店长落地班之人员管理》课程第三期	2017年8月24号	门店店长
39	凯德中国	非人力资源经理的人力资源管理	2017年12月12号	中高层管理
40	北京元心科技有限公司	非人力资源经理的人力资源管理	2017年12月16-17号	企业中高层
41	利泰集团有限公司	非人	2018年6月19号	集团下属的4S店后备总经理
42	广东电网公司	战略人力资源管理	2018年9月3	科级干部
43	杭州中艺实业有限公司	非人力资源经理的人力资源管理	2018年9月12-13号	中高层管理
44	广州新东方英语	非人力资源经理的人力资源管理	2019年3月28-29号	各部门管理者
45	丰田纺织(广州)汽车部件有限公司	非人力资源经理的人力资源管理	2019年12月13-14号	各部门系长、科长
46	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理(第一期)	2020年9月11号	联通公司各地市分公司办公室经理、主任
47	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理(第二期)	2020年12月21号	中高层管理人员
48	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理(第三期)	2021年5月12号	85后青千干部,中层副职、团队负责人为主
49	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理(第四期)	2021年9月14号	2021年新晋中层干部领导
50	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理(第五期)	2021年11月11号	青马工程&青千班,中层正副职

51	唯品会(中国)有限公司	非人力资源经理的人力资源管理	2021年11月18号	中高层管理人员,总监级别
52	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理(第六期)	2021年12月17号	2021年新晋中层干部领导
53	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理(第七期)	2022年5月24号	临时党支部(小组)
54	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理(第八期)	2022年5月31号	广东联通各地市新晋管理人员,均为中高层领导干部
55	贵州中烟工业有限责任公司	非人力资源经理的人力资源管理-线上直播	2022年12月7-8号	贵州中烟年轻干部
56	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理-第九期	2023年2月20号	广东联通本部及各地市中层管理者
57	中建新疆建工(集团)有限公司华南分公司	非人力资源经理的人力资源管理	2023年4月8号	董事长、副董事长,总部职能部门经理及分公司总经理
58	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理-第十期	2023年7月4号	2023年广东联通新晋管理人员(第二期)及新晋总监人员进修班暨数字化转型培训班
59	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理-第十一期	2023年8月17号	青马工程&青干班,中层正副职,35岁以内
60	中国联合网络通信有限公司广东省分公司	非人力资源经理的人力资源管理-第十二期	2023年11月15号	新晋管理人员(第三期)培训班

以上仅部分数据请供参考

欢迎扫一扫,添加微信,获取更快的服务。

