

人才梯队建设课纲大纲

【授课老师】 周洪超

【课程目的】

通过有效识别干部人才，建立基于战略目标实现和干部人才需求的选聘、培养和流转机制，实现集团对关键干部人才的选、育、用、留的人力资源管理机制创新，激活干部人才和内部动力；推动对集团管控的组织变革，解决问题靠系统的四种力量来驱动价值创造、正确评估价值和合理分配价值，从而实现人和、心事、事和的机制创新。

有着不断的业务管理变革及新业务的注入与重新组合。在管理职能、管理关系、管理秩序、业务要求、管理运行方面正发生着深刻的转变和提升，要求管理者必须适应新的管理里体系和流程，满足公司的战略发展需求。

【学习方式】

理论讲解+案例分析+互动思考+小组 PK 互动+模拟演练+现场提问答疑

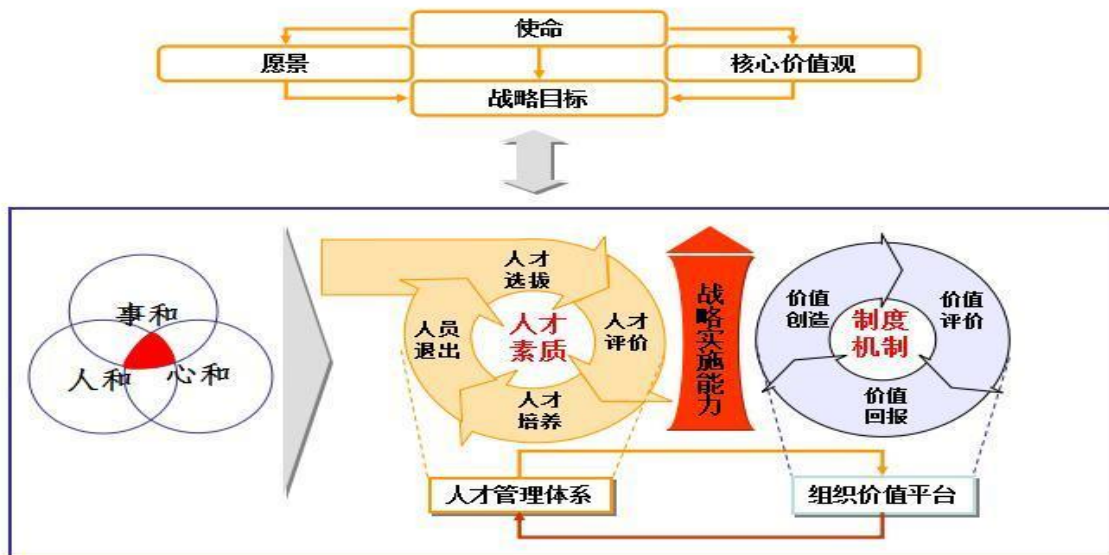
【学习对象】

总经理、副总、总监、人力资源管理经理等企业高管决策层人员

【培训时间】 1天

【培训效果】

- 1、提高有效识别关键干部人才的能力与意识；
- 2、熟悉并着力基于战略目标实现和干部人才需求的选聘、培养和流转机制创新；
- 3、系统的四种力量来驱动价值创造、正确评估价值和合理分配价值，



人才梯队建设课纲大纲

第一节 人才管理体系

一、人力资源管理的核心工作是搞定六种人

二、人力资源管理的经营管理思想——用好人

三、人力资源管理的经营与管理辩证思维

四、人力资源需求导向

五、人才盘点与人才资源规划

(一) 人力资源规划的五大目标

(二) 人力资源规划的具体内容

(三) 人才盘点的外部逻辑：从战略地图到人才地图

(四) 人力资源结构分析的维度

(五) 现有人才盘点方式

六、关键干部人才识别与管理策略

(一) 干部人才识别的方法

1. 核心干部人才

2. 特殊干部人才

3. 通用型干部人才

4. 辅助型干部人才

(二) 建立分层干部人才库

(三) 基于战略发展重点关注的“高价值”干部人才

(四) 主要“高价值”干部人才的定义

七、人力资源供给预测的步骤与方法

(一) 组织定编 8 种方法

(二) 基于战略干部人才需求的定人定编 3 种方式；

案例分享；高新技术干部人才盘点与人力资源规划

研讨：公司的高价值干部人才是哪些人？

(三) 对于不同类型的干部人才采取不同的管理策略

模拟实操：依照公司或部门的现状，开展干部人才盘点与 2019 年的人力资源规划盘点表方案——20 分钟

八、建立以客户满意为价值导向流程的人力资源管理需求体系

九、关键职位能力素质模型

(一) 关键人才全面管理的核心和纽带

(二) 能力素质模型介绍

- (三) 能力素质模型的设计方法和原则
- (四) 关键职位能力素质模型框架
- (五) 关键职位能力素质模型层次划分
- (六) 任职资格管理
- (七) 房地产、科研单位素质模型与任职资格管理案例分享
- (八) 素质模型与任职资格管理在人力资源管理方面的运用

模拟实操点评：素质模型或任职资格管理条件描述

十、关键人才选拔机制

- (一) 业务发展及人才需求不同选择不同选拔方式
 - 1. 外部招聘人才的优劣势；
 - 2. 内部培养人才的优劣势
- (二) 通过人力资源规划合理组织与安排关键人才的招聘工作
 - 1. 对现任者合理评估的方式方法
 - 2. 发现现任者的素质能力差距
 - 3. 对关键岗位现任者进行合理分类并分别制定相应的发展策略；
 - 4. 建立两级关键干部人才库
 - 5. 实施继任计划
 - 6. 继任计划的实施流程及各部门职责

实操案例：选拔竞聘方案分享

十一、关键人才培养机制

- (一) 建立关键干部人才导师制
- (二) 集团构建完善的培训机制
- (三) 制定徒弟发展计划
 - 1、在职训练
 - 2、跟随训练
 - 3、短期轮岗
 - 4、项目训练
 - 5、课堂训练
 - 6、代理训练

十二、关键人才流转机制

- (一) 轮岗目的
- (二) 组织与管理
- (三) 轮岗对象

- (四) 轮岗类型
- (五) 轮岗流程管理
- (六) IBM 案例分析
- (七) 万科优才管理制度

十三、 新员工入职培训

- (一) 新员工入职的导向
- (二) 新员工入职培训内容
- (三) 新员工入职培训方式
- (四) 新员工入职培训计划方案制定

模拟实操：分组对设计干部人才开展计方案含招聘、选拔竞聘、培训培养、激励方案予以讲解、研讨、点评—20分钟