

人才复制——从战略需求到人才地图课程大纲

【授课讲师】周洪超

【课程目的】

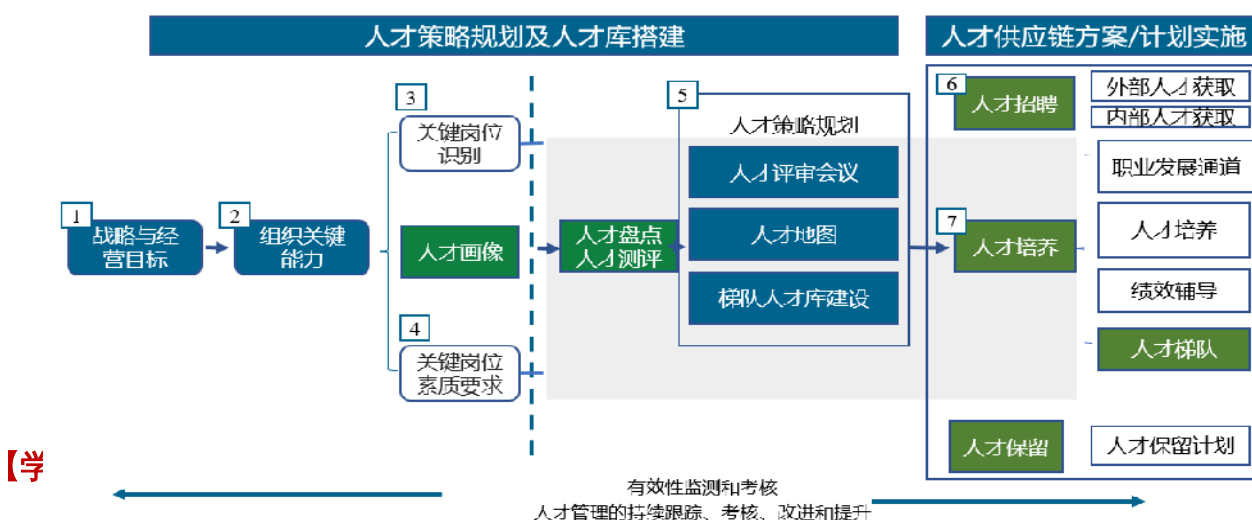
仗怎么打兵就怎么练，从实践中来到实践中去，训战一体！选人有标准、育人有路径、用人有储、提效有结果！“人才缺失、人才流失、人才断层”成为威胁企业经营发展的重要问题，企业竞争的本质就是人才的竞争，实现战略发展目标就要靠人才来创造价值，以人才质量为核心的人才培养为管理，打造人才生产线，实现由产品到人品；人岗匹配的战略价值：实现关键人才供应链的持续供给，为年轻干部量身定制“成长套餐”，精准化、系统性地提升年轻干部履职能力！

在国家政策发展驱动下和市场强需求推动下，企业牢抓战略发展机遇期，实现中短期战略目标，进一步明确未来展方向，与此同时企业规模、结构都发生了巨大变化，企业要发展不可避免地要不断面临挑战和突破，而各部门的职能功能发挥低下，组织运营效率低下、管理基础薄弱，存在“规划少、管理软、事务忙”的管理现状，现有管理人员的经营管理思维弱、能力差，缺乏系统思维和战略高度，现有人才一定程度上已经不能满足企业发展的实际需求，尤其是营销、专业技术和经营管理等关键人才的需要迫在眉睫。

面临激烈的市场竞争和更为复杂的环境变化，需要营造”有使命担当、凭能力、讲贡献“的管理氛围及一批具备敏锐洞察、快速决策，创新开拓等素质能力的经营管理人才。

基于企业战略规划分析，对高素质营销人才、专家型专业技术人才、经营管理人才需求较高，这三类高素质人才将成为决定公司实现战略发展目标和构建核心竞争力的关键。以战略需求为导向，明确人才数量和结构需求，建立分类分层的胜任力素质模型人才画像，开展人才梯队建设和分类分层的人才培养项目活动，

人才梯队建设的本质是建立一套动态的、例行化运作的人才考察、选拔、培养、淘汰、使用的机制。人才梯队建设能够引导企业从企业内部和市场中发现优秀人力资源人才，在实践中培养大批人才，同时激发人才的创造精神，形成继任者的人才源泉，为实践企业的愿景和战略目标提供坚实的人才保障。



【学

【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】2天

【培训效果】

- 1、明确企业战略发展对人才的需求，掌握人才定义，明确人才标准，构建人才画像；
- 2、建立分类分层的胜任力模型，开展人才梯队和分类分层的人才培养计划和人才梯队项目活动。

- 3、着力战略目标实现和干部人才需求的内部选聘、培养和转岗调配的机制创新；
- 4、掌握人才梯队继任计划与选拔竞聘方法，有效对人才培养活动的评估考核；
- 5、基于人才的价值创造开展人才的价值评估的绩效考核用人机制，促进干部的能上能下，合理分配价值。

人才复制——从战略需求到人才地图课程大纲

第一讲 人才盘点——明确组织用人需求

一、人才就是强企强国的软实力

- (一) 人才就是强企强国的软实力
- (二) 软实力提升就必须提升企业的经营管理水平；
- (三) 人力资源管理理想状态——人与事相匹配
- (四) 人力资源管理工作的目的——达成目标

二、创造价值——铁三角

- (一) 职位管理体系优化阶段
- (二) 职位价值评估阶段
- (三) 人才测评与人才匹配阶段
- (四) “人才缺失”视为威胁企业竞争力重要问题

三、人才复制——从战略需求到人才地图

- (一) 企业竞争力的体现——人才复制
- (二) 构建企业持续发展的核心能力
- (三) 人才复制——从战略需求到人才地图
- (四) 人才复制——首先要搞懂看透战略
- (五) 某企业的战略发展对人才的需求案例分享
- (六) “高价值”人才的定义

研讨：湖南中烟发展战略——需要什么样的人、

实战作业 1：依据公司战略需求，识别组织关键能力和关键人才

四、从战略需求到人才地图

- (一) 人力资源规划的具体内容
- (二) 组织盘点——人力资源规划五大核心
 - 1、员工结构
 - 2、员工数量

- 3、员工质量
- 4、人才成本
- 5、人才能效

实战作业 2：人力资源规划一览表

- (三) 从战略需求到人才地图
- (四) 人才的分类分层管理
- (五) 人才分层库

五、战略对人才的需求分析

- (一) 营销类人才需求分析
- (二) 专业技术类人才需求分析
- (三) 经营管理人才需求分析

第二讲 人才测评——构建胜任力模型

研讨：我们心中期望的人才

一、打造人才生产线：由产品到人品

二、员工能力管理系统

三、人才盘点方法论——冰山模型

四、基于胜任力素质模型的人才盘点

- (一) 工作业绩
- (二) 任职能力
- (三) 职业素养

五、胜任力素质的逻辑模型框架

- (一) 胜任力素质的内涵
- (二) 素质能力模型构建
- (三) 胜任力能力模型示例

(四) 三家公司管理人员能力模型——完整的能力图谱

实操练习 3、请针对您公司某类关键岗位拟定出关键胜任力模型

六、胜任力素质的分级

- (一) 人力资源类职位与任职资格能力对应表
- (二) 素质模型等级定义
- (三) 素质模型等级确定的依据
- (四) 等级定义成果
- (五) 某企业中高层管理者关键胜任力
- (六) 炼油二部操作人员定性指标描述

(七) 某公司财务人员关键胜任力描述

实操练习 4：构建您公司某类职位的关键胜任能力不低于 2 个能力描述

(八) 某管理人员胜任力评估表案例分享

七、能力模型应用于培养发展

- (一) 我们心中期望的人才
- (二) 用人的人事决策的难度
- (三) 通过建立模型对人本身的复杂性进行澄清
- (四) 冰山理论模型
- (五) 铜业公司高层管理者潜力测评工具

八、建立人才盘点分层实施设计

- (一) 人才盘点实施主体步骤
- (二) 人才盘点的战略价值：实现关键人才供应链的持续供给
- (三) 盘点测评阶段：设计评估矩阵、开发测评工具题本、编制考务材料
 - 1. 14 项测评工具开发
 - 2. 人才评价中心
 - 3. 动机测评评估环节-整体设计思路示例
 - 4. 线上测试-职业性格测评示例
 - 5. 情景笔试-题目样例-管理案例及材料分析题样例
 - 6. 情景笔试-题目样例-管理公文筐
 - 7. 半结构化面试-示例

实操练习 5：从以上人才测评的方法或工具中，选择一个能力，自行设计测试题库开展面试工作？

- (四) 盘点实施阶段工作
 - 1. 实施笔试及在线测评
 - 2. 测评报告编写-简单版本
 - 3. 个人测评报告编写
 - 4. 测评报告编写-团体报告
 - 5. 人才盘点结果应用 - 人才群体九宫格定位

第三讲 人才梯队建设——关键人才培养

一、从战略需求到人才地图

- (一) 能力模型应用于培养发展
- (二) 组织人才管理聚焦点
- (三) 能力提升方法论——能力提升发展路径

二、精准课程开发——各层级能力提升方法论

- (一) 高层管理者-能力发展聚焦于技能提升课程推荐
- (二) 基层管理者-能力发展聚焦于技能提升课程推荐
- (三) 基层员工提升建议
- (四) 外部招聘与内部培养共同支撑人才
- (五) 针对不同类别人才采取针对性的管理与激励方法

(六) 某高科技制造企业训战营案例分享

实操练习 6：请针对您企业实际情况基于某类岗位素质模型设计一个培训项目

三、某民营企业人才培养方案分享

四、华为如何搭建人才培养体系

- (一) 华为在人才发展上面临的挑战
- (二) 华为人才培养特点
- (三) 华为大学的价值观
- (四) 华为人才培养通道
- (五) 华为大学的教学理念与业务架构
- (六) 华为大学的教学理念
- (七) 学习发展项目的设计模型
- (八) 华为高管研讨班
- (九) 一线管理者——FLDP 项目示例
- (十) 青训班：训站结合、从项目管理与经营中选拔发展后备干部
- (十一) 新员工培训

五、某公司中高层领导者培训方案设计分享

- (一) 高层以“强化内核、战略引领”为主题的培训活动
- (二) 中层管理技能提升课程体系
- (三) 营销团队打造专业知识和技能课程
- (四) 专业技术人员专业知识和技能课程
- (五) 管理人员专业知识和技能课程
- (六) 后备人员专业知识和技能课程

六、人才梯队建设与人才培养方式

- (一) 人才梯队建立组织透视图
- (二) 针对不同类别人才采取针对性的管理与激励方法
- (三) 项目定制培养
- (四) 内部导师
- (五) 运用职位晋升以练代训；
- (六) 任职资格认证从“要我成长”到“我要成长”

- (七) 岗位轮训
- (八) 岗位兼职
- (九) 岗位轮换
- (十) 跟随训练
- (十一) 职务代理
- (十二) 储备内训师
- (十三) 院校委培
- (十四) 院校进修
- (十五) EMBA
- (十六) 万科优化管理案例

分组研讨 7：结合本公司的现状，请制定某类或年度人才培养计划

第四讲 继任计划——继任计划与选拔竞聘

一、能力模型应用于选拔/外聘

- (一) 对于关键岗位现任者，应按照科学的方式进行系统性的评估
- (二) 对不同类型的关键人才，应采取不同的管理策略
- (三) 选聘——盘点九宫格
- (四) 集团可通过实行“继任计划”，建立和明确内部关键人才选拔机制
- (五) 人才继任计划
- (六) “由下至上”的流程来保证在所有层级的组织架构和人才需求上达成共识

二、人才选拔竞聘

- (一) 没有一种评价方法是完美的，需要根据实际情况灵活组合使用
- (二) 案例分享：某公司人才竞聘方案——示例

分组研讨：依据公司现状拟定中层管理者下岗竞聘方案

三、好领导都是好导师

四、建立关键人才“导师制”

五、构建完善的培训机制

六、关键人才的发展计划

七、轮岗管理——轮岗管理流程

第五节 绩效用人——精准客观用人

一、能力模型应用于管理人员综合绩效评定

- (一) 能力模型应用于管理人员综合绩效评定
- (二) 技术能力详细描述
- (三) 通过绩效管理倒逼管理做精、做细，能力提升
- (四) 通过薪酬激励能力主动提升
- (五) 基于绩效管理体系结果及能力素质模型对比差距
- (六) 利用人才矩阵模型，对人才进行选拔与培养
- (七) 人才培养 KPI 绩效考核

二、 绩效结果兑现

- (一) 绩效管理系统职业发展实施评价
- (二) 人事任用
- (三) 培训与开发
- (四) 劳动工资与报酬
- (五) 确定相应的奖励措施
- (六) 岗位调配与晋升