

企业优秀人才管理与人才梯队建设

【课程背景】

在全球经济一体化的时代，企业竞争范围迅速扩大，竞争程度空前加剧。大量事实证明，经济竞争归根结底是人才的竞争，是人力资源综合素质的竞争，竞争的胜利者将是那些占据人力资源优势的企业。

本课程全面介绍企业人力优秀人才培养与开发与人才梯队建设的主要内容，特别是在人才选育用留环节的实操要点。通过本课程的学习，以及典型案例分析，使学员能够树立现代人力资源管理观念和实操技巧。

本课程由郑蜀治老师结合近 **20年** HR 管理工作经验，及多年管理类实战课程授课实践精心打造，课程内容不仅凝结了公司内部 HR 管理的诸多精髓，同时还结合了老师在不同类型企业提供咨询与培训过程中提炼的实践工具与技巧。

【课程目标】

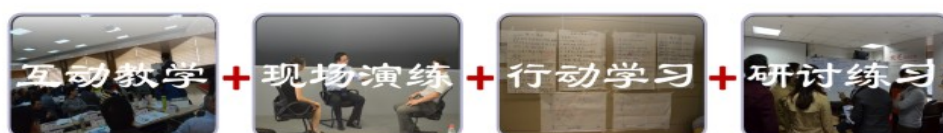
提升学员的专业水平，让学员掌握人才梯队建设与人才选育用留的必备知识,熟悉具体的人才培养与管理实务操作，提升自我竞争力。

提升学员的履职能力，通过系统学习与实务操作技巧，学完后能胜任管理岗位工作,为企业贡献价值。

【课程时间】 共计 **2天**（**12小时**）

【课程对象】 企业各部门总监、经理、主管；**HR** 经理、主管、职员

【授课方式】



【课程大纲】

第一章 起航篇——企业人才认知

- 1、人才的重要性
- 2、人才的标准度
- 3、企业人力资本管理的核心要点
- 4、直线部门管理者的人力资源管理职责
- 5、企业人才画像（寻找高绩效的员工）
- 6、企业岗位胜任素质模型构建实操要点（胜任力词典）

案例分享：GE 对人才的定义

案例分享：广东某知名企业中层管理者的岗位胜任能力模型解析

第二章：人才梯队建设技巧

企业人才梯队建设为什么很重要？

案例分析：中科院合肥核物质研究所的员工离职事件

员工的需求分析与激励问题

1. 需求激励理论
2. 成就动机理论
3. 激励与需求匹配

二、人才梯队体系设计——企业核心五类人才梯队建设

知识导入：组织结构的科学性评估与员工工作饱和度评估

1. 关键岗位人才梯队建设（基于岗位）
2. 关键人才后备梯队建设（基于人才）
3. 管理岗位人才梯队建设（基于岗位）
4. 技能类人才梯队建设（基于专业）
5. 通道层级人才梯队建设（基于层级）
6. 设计人才梯队种类的原则和方法

三、建立人才梯队的发展路径

1. 关键人才在梯队中的发展路径规划

- 1) 确定关键岗位分类和所处层级
 - 2) 明确关键岗位的晋升发展路径
 - 3) 四种典型梯队发展路径
2. 现职岗位人才的发展路径
 3. 岗位备选人才的发展路径

案例分享：

某大型台湾企业的人才梯队建设案例

华为：炸掉人才金字塔的塔尖

第三章 选人篇 —— 卓越管理者的慧眼识才

- 1、选人的重要性
- 2、选人的常见误区
- 3、选人的基本原则
- 4、避免“俄罗斯套娃”现象
- 5、选人过程中的“三大匹配”
- 6、行为面试技术运用：STAR 法则
- 5、古人选人术：“八观六验”与“六戚四隐”
- 6、选人机制打造：选马不如赛马

现场演练：

- 1、人才测评技术：卡特尔人格因素测验（16PF）

2、行为面试之：真假 STAR 的识别

第四章 用人篇 —— 扬长避短：天下没有无用之人

- 1、须以品德为先
- 2、合适的人放在合适的位子上
- 3、扬长而避短，发挥人才的长处
- 4、用人也要疑，疑人也可用
- 5、勿求全责备
- 6、用人不论资级
- 7、员工的激励方式及运用
- 8、非物质激励的高效运用
- 9、提高员工贡献的挑战
- 10、 增加员工贡献的措施
- 11、 营造氛围：组建“燃性”团队

案例分享：刘邦的用人之道

案例分享：华为公司是如何用人

视频分享：企业管理案例“杀掉小白兔”

第五章 育人篇 —— 培养下属是领导者的良心

- 1、培育下属是领导者的良心与责任
- 2、领导者的责任比能力更重要
- 3、人才培育是企业竞争力不断提升的保障
- 4、只有输出，没有输入，人才便会干枯

案例：茅台学院，打造中国白酒行业人才的航母

- 5、育人的方法
 - 1) 导师制
 - 2) 集中培训
 - 3) 合理授权
 - 4) 岗位轮换
 - 5) 职务代理
 - 6) 学习分享
- 6、培训的关键（转化行动）
- 7、缩小“学”与“做”的差距
- 8、推动学习转化五大方法
- 9、员工学习转化情况的评估

案例分享：

- 1、华为的全员导师制

2、中广核“白鹭计划”

3、OPPO 人才培养体系

4、国家朱日和战术训练基地

第六章 留人篇 —— 放飞人才：“良禽择木而栖”

1、VUCA 时代对企业的挑战（吸引与保留人才）

2、人才流动的现象分析（20、70、10 法则）

3、人才流失的危害概述

4、人才流失的八大原因分析

5、人才流失率主要变量的测量与分析

1) 员工对其工作满意度的分析评价

2) 对员工对在企业内未来发展的预期和评价

3) 员工对其在企业外工作机会的预期与评价

4) 员工非工作价值和非工作角色的偏好及对工作行为的影响

5) 员工流动的行为倾向

6、企业留住人才的六大关键举措

1) 提升 HR 管理水平，完善入职引导

2) 提升管理者的管理水平

3) 加强企业文化建设

4) 优化薪酬与福利待遇

5) 通过感情留人

6) 通过事业留人

5、自我心态调整：宽容豁达，放飞人才

案例分享：

1、 华为员工持股计划

2、 星巴克员工购股计划

3、 成就需求激励的力量：“两弹元勋”邓稼先“