

搭建人才梯队—高潜人才的甄选与评估

主讲老师：刘钰

【课程背景】

对于稳步发展的企业来说，人才梯队搭建是一个无法忽视的话题。一般而言，企业可以通过成熟的技术、完整的业务闭环挣到第一桶金，那么如何使这第一桶金发生裂变，迅速成为第二桶、第三桶甚至第一百桶金？这就需要不断的复制以形成规模化业务。

在规模化的过程中，成熟技术的复制难度较低，真正制约企业规模化的因素在于人才储备。目前企业在人才储备过程中普遍存在以下问题：

- 1、人才储备不足，无法应对规模化扩张，提拔上来的新管理者缺乏实践，难以服众，外来精英又难以迅速融入团队，需要很长的适应期；
- 2、团队年龄、能力断层明显，青黄不接，重要岗位空缺后继任者难以升任；
- 3、业务部门认为高潜力人才的甄选与培养是 HR 的工作，但是对人才选拔的结果又不满意；
- 4、高潜人才池管理不到位，池内高潜人才流失情况严重。

以上问题的根源都指向团队造血机制问题，如何描绘高潜人才画像，业务领导如何做好人才的选、用、育、留，甄选出优秀的继任者，并加以培养、管理，使之可以升任更重要的工作岗位，是管理者必须关注的工作。

【课程收益】

本课程是业务管理者人力资源管理系列课程的第一讲，聚焦于人才的识别甄选，经过本课程学习，学员可以得到以下收获：

- 人才长什么样——学会描绘高潜人才画像的技巧，提炼人才核心能力项；
- 人才怎么发掘——掌握人才测评的基本工具，运用工具识别人才的核心能力高低；
- 人才去哪里找——了解内选与外聘的利弊，针对团队现状确定人才的来源。

【课程特色】

- 大量实战案例，帮助学员理解高潜力人才甄选的方法；
- 共创讨论，解决实际工作中的人才甄选难题；
- 半定制化，根据企业所属的行业性质、企业文化等因素定制表格工具。

【课程对象】

- 企业中层管理者

【课程时间】6 小时

【课程大纲】

一、 引子：高潜人才选拔是谁的事？

1. 为什么企业要建立人才梯队？
2. 人才选拔是谁的事？
3. 高潜人才选拔的分工与合作

呈现方式：游戏教学、课堂讨论

二、 什么是潜力？

1. 潜力的一般定义
2. 绩效、能力、潜力的区别
3. 九宫格的使用

呈现方式：案例学习、课堂讨论

三、高潜员工的画像

1. 高潜员工的价值何在
2. 高潜人才模型
 - 通用胜任力模型
 - 各岗位专业能力模型
3. 绘制高潜人才画像
4. 能力评估标准
 - 5级人才评估法
 - 练习：书写我们的高潜人才评估表

呈现方式：案例学习、小组讨论、工具实战

讨论产出：各部门人才画像及评估标准

四、怎么识别高潜员工？

1. 常用胜任力测评工具
 - 行为事件访谈法
 - 无领导小组讨论法
 - 日常观察要点

2. 设计访谈问题
3. 访谈执行中的要点

呈现方式：工具实战、模拟演练

讨论产出：面试访谈流程与问题集

五、人才渠道管理

1. 内部选拔的利与弊
 - 高潜人才转型
2. 外聘人才应如何培养
 - 外部人才适应
 - 雇主品牌的建立与维护

呈现方式：案例学习、头脑风暴