

人才梯队与组织能力建设 丁守海

丁守海，1998-2004年在华为技术有限公司市场部和人力资源部工作，拥有丰富的管理经验。2004年到中国人民大学读博，2007年毕业留校任教，2014年破格晋升为教授，现为中国人民大学应用经济学院教授、博士生导师，中国劳动学会常务理事，国家自然科学基金委员会工商管理学部评委，兼中国邮政、正大集团等多家企业管理顾问。著有《人力资源管理实操十一讲》、《公司治理与股权激励》。

学员收益：

现代企业的最大竞争力不是员工的能力，而是员工能力的复制能力，那么，如何构建这种复制能力呢？本课程将通过五位一体的框架体系来阐释这一问题。学员通过学习这一课程将掌握如何通过晋升通道管理、职业生涯规划 and 任职资格管理帮助员工找到能力坐标、如何通过胜任力测评找到员工的胜任力短板、如何通过立体化培训体系批量复制高效能员工。本课程也能帮助人力资源从业者自身实现从传统的招聘、绩效、薪酬等方案专家向更高层的OD专家的进阶。

一、企业最大的竞争力是人才的复制能力

- 1、徒有人才，不足以构成企业的核心竞争力
- 2、一流的企业一定有一流的人才复制能力
- 3、重要人才要重用，但不能失控

二、勾画五位一体的人才梯队蓝图

- 1、双通道，让员工看到晋升路径
- 2、职业生涯规划，让员工锚定发展目标
- 3、任职资格，让员工找准能力坐标
- 4、任职资格测评，让员工看到能力差距
- 5、多样化培训，让员工补齐短板

三、构建双通道晋升体系

- 1、管理通道的设计要点
- 2、专业通道的设计要点

四、拟定职业生涯目标

- 1、没有职业生涯规划，员工就没有发展目标，就没有压力和动力
- 2、职业生涯规划的蛋筒模型
- 3、让员工沿着晋升通道的阶梯，从纵横两个维度找到自己的发展目标
- 4、职业生涯规划的导师制与定期沟通

五、明确任职资格条件

- 1、让员工看清要达到既定发展目标，需具备怎样的条件
- 2、任职资格的三个组成部分
- 3、如何简化任职资格条件的制定？

六、任职资格测评

- 1、测评流程
- 2、知识和能力测评
- 3、素质测评

七、补齐能力短板

- 1、找到员工的能力短板
- 2、通过多种培训方式补短板

八、打造咬合型人才梯队

- 1、什么是咬合型人才梯队？
- 2、为什么要打造咬合型人才梯队？
- 3、怎样打造咬合型人才梯队？
- 4、案例：华为是如何打造咬合型人才梯队的？

九、加快新员工成长是人才梯队建设的重点

- 1、用好导师制——如何提高导师的积极性？
- 2、干中学与跑步上岗
- 3、轮岗
- 4、搭班子

十、人才梯队的更新

- 1、如何让老员工不掉队？
- 2、人才梯队要有新陈代谢，有出有进
- 3、案例：华为是如何清理沉淀层的？

十一、人才梯队的管控

- 1、人才失控有多可怕——一个惨痛的案例
- 2、人才梯队的轮动
- 3、人才梯队的制衡机制
- 4、饿狼逼饱狼机制