

VUCA 时代核心人才的选育用留之道

主讲：石华彬

课程背景

在多变、不确定、复杂、模糊的 VUCA 时代，激烈的市场竞争要求企业界定核心人才，从而为人才库储备足够数量的高质量人才，为企业赢得竞争优势。

但是大多数企业在核心人才的识别和培养上都不尽如人意，究其原因，还是思路和方法的问题。企业想要找到核心人才，重点要在两个方面下功夫，首要的是做好“核心人才画像”，其次就是要通过“定位法”来识别出来这些核心人才，并将其纳入培养体系；最后则是对这些纳入培养体系的核心人才进行系统化培养。想要什么样的人才、识别具有潜力的人才、培养这些具有潜力的人才，是三个相互联系不可分割的环节！

课程收益：

- 通过课程学习，与学员共同构建核心人才的识别标准
- 通过课程学习，学员掌握核心人才培养的工具和方法
- 通过课程学习，学员了解核心人才成功的要素和路径

课程时间：1 天，6 小时

课程对象：中高层管理者、人力资源管理者

课程方式：讲授+团队共创+案例分析+工具实操演练

课程实施：小组授课形式

课程大纲

第一讲：庐山面目：走进核心人才的世界

【导入】从“蜀中无大将，廖化做先锋”谈起。

1. 企业开门三件事

2. 管理者的两项基本工作

(1) 商业管理：设计业务战略

(2) 组织管理：打造组织能力

3. 业务和人才的关键价值链：市场趋势——业务战略——人才战略

4. 企业人才战略与核心人才的关联

(1) 高绩效员工就一定核心员工吗？

(2) 核心员工就能带来高绩效吗？

(3) 核心人才的业务关联

5. 核心人才三类型

(1) 管理型：决策

(2) 专家型：参谋

(3) 技能型：执行

第二讲：人才画像：我们的核心人才是怎样的？

1. 核心人才画像三要素

(1) 是否符合公司未来发展要求

(2) 是否符合公司整体战略要求

(3) 是否符合公司价值薪酬体系

2. 核心人才选拔时的三个匹配

- (1) 企业文化及价值观
- (2) 可成长性
- (3) 自我学习力

3. 核心人才确认四维模型

- (1) 绩效
- (2) 能力
- (3) 潜力
- (3) 价值观

【演练】 请根据你对核心人才的理解和公司的需求，以小组为单位，讨论：

1. 你们想要的核心人才应该具备什么特点？
2. 你们想要的核心人才应该有什么样的行为？

讨论结果要求：特点、行为请提炼为总结性词语。

4. 基于核心人才的标准设计招聘问题

- (1) 从工作情景中发现他的绩效和能力
- (2) 六类问题洞察他的价值观是否匹配
- (3) 越级判断的问题发现他的潜质

第三讲：着力培养：核心人才的成长关注

1. 核心人才到底想要什么？

【测评学习】 V8 领袖潜质-职业价值需求识别的使用

2. 十字模型法界定三种潜力

- (1) 转变潜力

(2) 成长潜力

(3) 熟练潜力

3. 寻找阻碍成长的致命因素

(1) 个性因素

(2) 环境因素

【演练】 团队共创寻找阻碍人才成才的环境因素：人才成长阻碍因素识别表

4. 核心人才经验式培养

(1) 从战争中学习战争

(2) 从标杆里学习光辉

(3) 从导师处习得高招

【工具学习】 复盘学习法、11130 学习法

5. 核心人才项目的五大成功要素

(1) 一开始就要定义成功

(2) 把握人才的输入输出

(3) 创造真正的学习机会

(4) 真正要关联继任计划

(5) 要帮助人才华丽转身