

## 《人才盘点——助力企业腾飞之路》

### ——讲师：孙倩

人才是企业的第一资产。一把手、各级管理者、HR 都希望对企业和团队的人才资产了如指掌。那么如何才能科学有效地盘点？应该选择什么样的工具？如何在盘点前后进行组织推动？结果如何高效整理和清晰呈现？盘点结果如何应用？不同发展阶段、不同行业的企业应该如何把握自己的人才盘点特性？

本课程将综合多年人才盘点的研究、在多行业多类型（互联网、传统、国企、民企）等上百个项目的实操经验，为您搭建科学高效人才盘点的全景图，减少试错。

今天的课程将以理论奠根基、以提问引思考、以工具做支撑、以故事敲警醒、以练习助掌握等方式循序渐进，帮助学员快速掌握人才盘点的要领，能独立组织人才盘点项目。

#### 课程收获：

1. 了解人才盘点的价值与内容
2. 掌握现场人才盘点的组织和盘点技能
3. 掌握人才盘点结果分析的流程和方法

#### 4. 成为企业人才盘点的操盘手

**课程受众：**HR、所有管理者

**课程时间：**1-2 天（可根据企业需求进行定制）

**授课方式：**案例分析 + 实战方法 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评 + 课堂练习

**授课特色：**讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

**课程大纲：**

##### 一、为什么要进行人才盘点？

- 1、人才盘点有哪些作用？
  - 1) 帮助企业进行人才状况全面共识
  - 2) 帮助企业发现优秀人才
  - 3) 精准淘汰并做到奖惩有依据
  - 4) 打造人才驱动业务链条
  - 5) 提升管理者的能力
  - 6) 形成公平的用人机制
  - 7) 提升人效

**互动：**企业的人才流动率在百分之多少较合适？

**互动：**激励的本质是什么？

##### 二、人才盘点的原则与要求是什么？

- 1、4 大原则 6 条要求

- 4 原则：
  - 1) 基于企业发展阶段
  - 2) 基于业务需要
  - 3) 基于清晰人才标准
  - 4) 基于盘点投入产出比
  
- 6 要求：
  - 1) 一把手参与
  - 2) 有人才盘点会议
  - 3) 有结果应用
  - 4) 人才管理方法科学
  - 5) 有素质模型
  - 6) 向下 2 层打造梯队

### 三、 怎么组织实施人才盘点？

- 1、 人才盘点的分类是什么？
- 2、 人才盘点步骤是什么？
  - 1) 精心筹备
  - 2) 现场盘点
  - 3) 人才分析
  - 4) 汇报
  - 5) 结果应用
- 3、 人才盘点中有哪些重要角色及其分工与要求是什么？
  - 1) 企业高管的分工与要求

- 2) 业务部门管理者的分工与要求
- 3) 盘点对象本人的分工与要求
- 4) 斜线部门管理者的分工与要求
- 5) HRBP 的分工与要求

角色扮演：组内进行角色扮演，完成一次人才盘点的组织工作。

案例：华为人才盘点案例&阿里人才盘点案例

#### 4、人才盘点的组织实施环节是什么？

##### ➤ 人才盘点 6 步模型

- 1) 第一步：进行战略与组织分析
  - A. 战略梳理方法
  - B. 组织能力测评
  - C. 组织架构诊断
- 2) 第二步：明确人才需求规划
  - A. 人才数量规划方法
  - B. 人才质量规划方法
- 3) 第三步：进行人才数量盘点
  - A. 人效分析方法
  - B. 人才结构分析方法
- 4) 第四步：进行人才质量盘点
  - A. 人才能力模型建立
  - B. 人才测评方法
  - C. 九宫格的使用

- 5) 第五步：开启人才盘点会议
  - A. 人才地图的设计
  - B. 人才发展计划的制定
- 6) 第六步：落地人才盘点结果应用
  - A. 招人减人
  - B. 人才激励方式
  - C. 人才培养方式

案例：华为五看三定模型

案例：腾讯的4版架构解析

小组讨论：应该开除谁？

工具借鉴：阿里全人才能力模型+美菜城市总模型

## 5、实用的盘点方法有哪些？

### 1) 360人才盘点——使用场景及方法

小组练习：组内围绕指定的5项能力进行自评及互评

### 2) 个性测评——DISC的运用及注意事项

练习：进行自评并找到待提升点

### 3) 知识技能考核——试题制定方法及要求

案例：一场突如其来的考试

### 4) 无领导小组讨论——实施流程与报告撰写方法

案例：某电网的报告

### 5) 述职——实施流程与模版设定方法

案例：美菜网的述职模版

## 6) 深度访谈——阿里六个盒子工具的运用

小组讨论：什么样的访谈能打开对方的心扉？

### 四、人才盘点结果应如何应用并产生最大的价值？

1. 可作为人才补给依据
  - 1) 招聘、选拔、改进、淘汰
2. 可作为人才发展的依据
  - 1) 轮岗、培训等
3. 可作为人才激励的依据
  - 1) 薪酬调整、股权激励等

### 课程总结