



## 基于战略的人才盘点与人才梯队建设

讲师：陈松

## 课程纲要

**【课程名称】** 基于战略的人才盘点与人才梯队建设

**【课程背景】**

现阶段的企业竞争主要体现在人员素质与能力的竞争，企业要想在竞争中保持领先，就必须持续不断地引进、锤炼适用型人才。那么，如何制定基于战略的人力资源规划？如何进行人才的盘点？如何建立强有力的人才体系，支撑组织的快速发展？如何构架有层次，有梯度的人才矩阵系统？对于储备人才，应如何进行持续性的培养、跟踪、考评以及退出安置？

《基于战略的人才盘点与人才梯队建设》课程不但深入讲解什么是基于战略的人力资源管理，还将结合大量的案例及实操，使学员掌握制定人力资源规划和人才盘点、储备人才选拔、培养等方面的思路、方法和工具。

**【课程收益】**

- 了解战略性人力资源管理的内涵
- 掌握人才盘点的方式和方法
- 掌握胜任力模型构建的方法
- 掌握人才梯队建设的流程和方法

**【课程对象】** 企业高级管理人员、人力资源总监、经理

**【课程时长】** 2天，每天6小时

**【授课方式】** 案例分析+小组讨论+现场演练

**【课程要求】**

- 分组研讨，按4-6人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 每个小组准备白板纸4张，A4纸若干张，三色白板笔各一支。

## **【课程大纲】**

### **第一单元：基于战略的企业人才开发系统**

- 小组讨论：新时期下人力资源管理的机会和挑战？
- 案例讨论：无法扩张的某集团
- 企业三大开发系统
- 案例讨论：砸瓶子还是造盖子
- 企业发展阶段与组织发展

### **第二单元：组织发展的基本理念**

- 三个层面的组织发展

模式引领组织发展

能力保障组织发展

人才实现组织发展

- 人力资源规划的意义

- 三个人才渠道的开辟

外部甄选渠道

合作培养渠道

内部开发渠道

案例研讨：某企业的人才渠道开发

- 个人职业生涯与企业晋升通道

专业通道路线

管理通道路线

案例研讨：某企业人才发展的五级双通道

- 案例分析：企业四大用人机制

- 人力资源规划的五大流程

### 第三单元：人才盘点---人才现状是什么样的？

- 任职资格管理
- 案例分析：如何运用任职资格进行评价？
- 关门盘点：人力资源主导盘点

案例：人员流动性分析

案例：人员结构分析

案例：职位结构分析

案例：人均劳产率分析

三定分析

员工满意度分析

关门盘点的流程和注意事项

- 开门盘点：业务部门圆桌会议盘点

开门盘点的流程和注意事项

- 基于战略与战术的核心胜任力模型

案例：某公司的胜任力模型

胜任力模型的构建方法

实操演练：胜任力模型的定义、分级与定级

#### 第四单元：谁是培养对象？

- 找到关键岗位
- 案例分析：关键岗位识别的 CS 模型
- 锁定关键人才
- 案例分析：关键人才识别的 SKO 模型
- 现场演练：SKO 模型实操
- 案例分析：某公司的后备人才选拔方式
- 培养对象确定基本流程

#### 第五单元：如何培养人才梯队

- 小组讨论：要培养人才梯队什么？
- 案例分析：某集团基于战略的人才梯队培养方案
- 案例分析：某企业“四青”人才梯队建设方式
- 案例分析：某企业蓄水池计划
- 基于成长地图的人才梯队培养

什么是成长地图？

基于 SCL 的学习项目设计

基于 PCL 的学习项目设计

案例：某企业的学习项目设计

现场演练：基于 PCL 设计某一岗位的学习项目

- 人才梯队的培养方式

人员培养九大方式

员工能力训练系统模型

案例：某岗位人员的培养的 TACT 模型

现场演练：设计某岗位人员的学习护照

- 梯队成员的导师培养制

小组讨论：谁适合成为导师？

导师的职责与主要工作内容

## 第六单元：如何考核与激励梯队成员

- 梯队成员的阶段性工作任务与关键成果
- 案例分析：某企业的人才梯队考核办法
- 如何对梯队成员的成长进行评估？
- 梯队成员的评估结果与措施
- 人才梯队成员的激励要素
- 从动机到绩效

个人为什么要加入组织？

个人通过加入组织要实现什么？

动机与需求理论

- 从绩效到结果

管理者对工作绩效的三种反馈

梯队成员的渐进式反馈

- 从结果到满意

满意的对立面是？

双因素理论与人才梯队成员的满意度

案例研讨：某企业人才梯队人员奖励办法