



## 基于战略的人才盘点与组织发展

讲师：陈松

## 课程纲要

**【课程名称】** 基于战略的人才盘点与组织发展

**【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组织发展》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
- 掌握人力资源规划的流程
- 掌握人才盘点的方式和方法
- 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

- 人力资源规划的意义
- 成熟型与成长型人才
- 三个人才渠道的开辟
- 三个层面的组织发展
- 薪酬、绩效与组织发展
- 人才的稳定性与流动性
- 个人职业生涯与企业晋升通道
- 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：组织发展的基础---人才盘点

- 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：人力资源规划的内容

- 预测未来的组织结构
- 制定人力供求平衡计划
- 案例分析：因业务变更所需增加的人员数量及其层次
- 案例分析：因员工变动所需补充的人员数量及其层次
- 案例分析：因内部成员升迁而发生的人力资源结构变化
- 制定人力资源征聘补充计划
- 小组讨论：内部提升或向外征聘以何者为先？

外聘选用何种方式？

外聘所选用的人力来源如何？有无困难？如何解决？

如果是内部提升或调动，其方向与层次如何？

- 制定人员培养计划

对内：遴选现有员工，加强知识及工作技能培训

对外：积极猎取少量的且未来极需的人才，避免此种人才缺乏

- 制定人力使用计划
- 案例分析：职位功能及职位重组

工作指派及调整

升职及选调

- 案例分析：职务丰富化
- 过剩人力资源管理

## 第五单元：人才梯队建设

- 什么是高潜人才？
- 如何甄选高潜人才？
- 案例研讨：谁是培养对象？
- 关键岗位

案例分析：关键岗位识别的 CS 模型

- 关键人才：

案例分析：关键人才识别的 SKO 模型

### 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
- 如何培养人才梯队？

### 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

- 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

### 现场演练：设计导师的辅导计划

## 第六单元：组织发展体系落地的四个保障

- 领导带头推动

三级四类培训责任人机制

领导参与度 VS 培训规划效果

- 企业文化倡导

学习型组织的特征

学习型组织的文化建设

- 考核评估跟进

针对培训规划落地的考评机制

针对培训规划责任人的考评机制

- 推进知识管理

从案例到经验

从经验到知识

从知识到技能

从技能到应用