

“人才地图”

——人才盘点与九宫格应用

主讲：张剑（1~2天）

【课程背景】

人才是企业最宝贵的资源，是企业赖以生存、发展的核心资本，谁拥有高质量的人才谁就掌握了竞争的主动权。比尔·盖茨曾说“即便把我现在所拥有的一切都夺走，只要把微软最优秀的 200 名员工留下，用不了多久，我又可以再造一个微软”。

在当今互联网时代下，随着技术的颠覆、业务发展不确定性的增加，谁能前瞻性的规划人才战略，谁就能更快更好的拥有优秀人才，谁就能更好的支撑业务发展，这已成为企业竞争的关键。张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，帮助学员树立人才大数据观念，掌握人才盘点的关键方法，人才地图绘制与人才九宫格应用的技巧，打造企业人才竞争优势。

【课程特色】

- ◆管理实践升华：1200+场公开课/内训、70+企业 HR 管理咨询、100+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选 30+家国内外企业人才管理案例，对标各行业、各领域人才管理实践；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司人才管理痛点理解、成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

【课程收益】

- ★系统思考：理解业务战略与人才战略的逻辑，掌握人才盘点的本质与策略，提升人才战略视野；
- ★人才盘点：掌握人才盘点的关键方法技巧，掌握能力素质、测评技术、盘点会议、人才地图的应用；
- ★盘点应用：掌握盘点结果统计、修正的方法，掌握人才地图绘制、人才九宫格的应用技巧；
- ★实践创新：掌握标杆企业人才盘点与人才梯队建设的实践，突破人才管理瓶颈，提升人才竞争力。

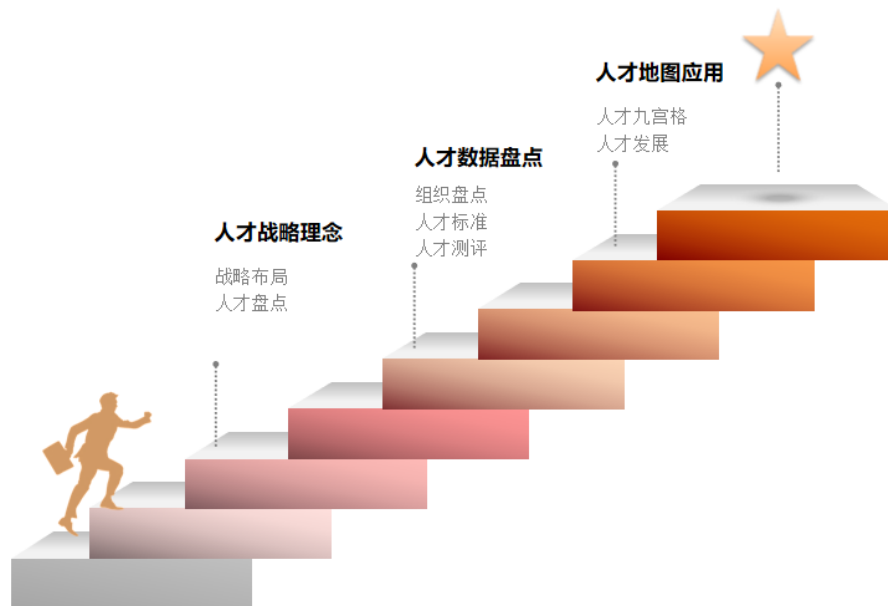
【课程对象】

总经理、人力资源总监、企业中高层管理人员、专业人力资源管理人员

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前 1~2 周
课中	学习方法、改变认知、掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、帮助落实	行动计划：531 学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后 2 个月内 (免费)

【课程逻辑图】



【课程大纲】

第一讲 人才理念：人才战略与大数据支撑企业人才发展

1、VUC时代的人才战略布局

- ◇ 互联网时代的人才管理挑战
- ◇ 企业人才供应链打造
 - 人才输入
 - 在途管理
 - 人才输出

2、人才盘点驱动业务成长

- ◇ 人才盘点的价值
 - 为什么要进行人才盘点？
 - 人才盘点的本质
 - 人才盘点常见的误区
- ◇ 人才盘点流程
 - 全面人才盘点流程
 - 业务人才盘点流程

【应用工具】人才盘点流程图、人才供应链

【案例分析】中美贸易战对人才战略的影响、海尔的产品战略与人才战略、丰田的人才精益模式、华为的人才管理、某公司的人才盘点项目分析

【小组讨论】“年终盘点”对人才发展管理的启示？如何应用人才盘点的数据？如何选择盘点的模式？

【实战演练】基于业务背景的人才战略（框架）

第二讲 人才数据：人才盘点的关键节点及工具应用

1、组织盘点——厘清组织，指导人才盘点

- ◇ 组织分析与盘点夯实人才成长的基础
 - 组织架构盘点
 - 组织权限盘点
 - 组织能力盘点
- ◇ 人才梯队的常见模式及逻辑
 - 阶梯式
 - 轮值式
 - 网络式
 - 无为式

2、人才标准——立足当下基于未来的动态人才标准

- ◇ 常见的三类人才标准及内在逻辑
 - 岗位说明书
 - 能力素质模型
 - 任职资格
- ◇ 人才标准盘点的三类方向及其应用
 - 价值观
 - 能力、潜力
 - 绩效
- ◇ 基于业务需求的人才盘点实施
 - 洞察业务需求、控制盘点成本
 - 盘点数据的二个维度与三个方向

3、人才测评——人才盘点的关键步骤

- ◇ 人才测评的主要方法与工具应用
 - 360 度评估
 - BEI 行为事件访谈
 - 心理测评
- ◇ 人才测评误差的纠正
 - 测评误差产生的主要原因
 - 测评误差解决的主要方法

【应用工具】竞争五力模型、机制三要素、A-FAST 高潜人才模型、行为动机模型、均差法、拉差法

【案例分析】德胜洋楼的“自我监督”、生产经理的授权管理、华为人才盘点的四张表、GE/阿里/阿迪达斯的人才九宫图、某公司的个人发展档案、某制造企业的关键岗位继任计划、某公司的人才盘点报告

【小组讨论】该公司管理团队梯队架构图存在哪些风险？任职资格如何导入人才盘点？如何避免盘点结果的趋中效应？超预算的费用如何管控？

【实战演练】人才能力测评

第三讲 人才地图：人才九宫格及其应用

1、人才九宫格——基于人才盘点数据的人才地图

- ◇ 人才九宫图的三种类型
 - 能力盘点型
 - 潜力盘点型
 - 价值观盘点型
- ◇ 人才九宫格的目标与路径
 - 目标的理解与定义
 - 目标实现的两种路径

2、人才发展——基于盘点九宫格的人才使用与培养

- ◇ 基于人才九宫格的人才使用
 - 岗位调整
 - 职位升迁
 - 岗位轮换
- ◇ 人才九宫格指引人才培养
 - 人才培养的方向
 - 人才培养的路径
 - 人才培养的维度
- ◇ 人才加速培养的方法
 - 最佳资源配置
 - 最佳路径设计
 - 最佳选拔策略

【应用工具】SECI模型、3A模型、学习金字塔

【案例分析】腾讯游戏产业的创新能力培训、某公司基于人才盘点的学习地图、丰田的轮岗计划、华为的人才退出管理

【小组讨论】同一九宫格的人才如何选择继任者？某公司的转岗难题、如何做好继任岗位的风险管控？

【实战演练】关键岗位/关键人才培养路径设计