

“人才发展 TD”

——关键人才的管理与复制

主讲：张剑（2天）

【课程背景】

比尔·盖茨曾说，如果把微软的所有厂房、办公室、设备都拿走，但只要让他带走 100 人，就一定还能再造一个微软。现代企业人才竞争的本质是关键人才管理的竞争！企业中占少数的关键人才能力强、素质高，掌握着企业的核心权利与核心资源，他们能否有效发挥自身的潜能，直接影响企业竞争的成败。

对于企业老板和经理人来说，如何有效识别和发现关键人才？如何用好关键人才让其融入企业？如何做好关键人才的梯队建设，实现关键人才的快速培养和复制？如何有效激励关键人才促进关键人才的绩效持续提升？……这些，都是企业必须解决的人才管理问题。

本课程从企业战略的角度，帮助学员掌握关键人才识别、选拔、培养、使用、激励、保留的策略与方法，实现关键人才的发展与复制，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，掌握基于供应链思维的人才管理策略与方法，提升人才战略视野；

★入池子：掌握企业不同阶段关键人才选拔的标准与测评的方法，建立企业分类分层的人才蓄水池，夯实人才供应链；

★做培养：掌握掌握人才培养的三类策略与培养方法，掌握业务复盘、人才培养的方法工具，提升人才培养的速度与效度，丰富人才供应链；

★创绩效：掌握人才使用、激励、保留的方法，形成人才复制的闭环，完善人才供应链；

★标杆实践：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】

导入：企业人才培养与复制的系统思考

- 一、系统思考：企业战略与人才战略
- 二、人才供应链：人才快速培养与复制
- 三、管理与复制：人才供应链的动态管理

第一讲 入池子：人才标准与关键人才识别

- 1、定标准：业务洞察与人才标准画像
 - ◇ 什么是关键人才？

- ◇ 人才标准的分析
 - 组织阶段的四个层面
 - 人才标准的四个层级
- ◇ 人才标准的四维五面
- ◇ 人才标准画像
- 2、做评估：选对人才纳入人才蓄水池

- ◇ 关键人才选拔的策略
 - 人岗匹配
 - 基于实践
 - 比较与竞争
- ◇ 基于人才盘点结果的人才选拔
 - 绩效+能力
 - 潜力+绩效
 - 价值观+绩效
- ◇ 基于行为事件访谈的人才选拔
 - 结构化选才识才
 - 心理测评技术
 - 逻辑闭环
 - 最短路径

【应用工具】胜任力素质模型、行为动机模型、瀑布心理效应、沉默原理、斯奈尔矩阵、最短路径

【视频分析】无问道的选才套路、别对我说谎

【案例分析】某创业公司领导模型分析、某医药集团的中高层竞聘、书面测试巧识诚信、中外名企关键岗位招聘选拔的细节

【小组讨论】两名素质“差不多”的业务经理为何结果不一样？如何判断人才真实的责任心与事业心？人才测评为什么会失效？某关键岗位的人才测评结果你如何看？

【实战演练】关键岗位的模拟群面选拔（问题设计→原理解读→现场展示）

第二讲 做培养：人才快速培养的方法与技术

1、定策略：人才快速培养与复制的基本策略

- ◇ 思路：基于需求定策略
- ◇ 方向：多通道的人才培养机制
- ◇ 时机：抓住人才培养的关键时机
- ◇ 内容：基于结果推导过程
- ◇ 模式：标准化与个性化相结合
- ◇ 方法：人才培养的三类方法
 - 业务实践

- 经验复制
- 理论学习

2、抓技术：学习金字塔与复盘技术提升人才培养效度

- ◇ 人才学习金字塔
- ◇ 高潜人才学习地图
- ◇ 复盘技术加速人才成长
 - 复盘的学习机理
 - 复盘的三项核心技能

【应用工具】学习金字塔、721 法则、SECI 模型、3A 模型、联想复盘四步法

【案例分析】华为的“五级双通道”模式、联想与华为的人才培养、华为与海尔的新员工培训、腾讯游戏设计师的培训、GE/IBM 的行动学习、用友大学的行动学习

【小组讨论】如何提拔干部？如何通过改变人才态度？

【实战演练】基于关键岗位人才盘点的学习地图设计

第三讲 创绩效：关键人才的使用、激励与保留

1、用好人才绩效倍增

- ◇ 人才使用的基本要求
 - 尊重人格，加强沟通
 - 用人所长，容人之短
- ◇ 建立人才任职资格推动人才成长
 - 任职资格的三大作用
 - 任职资格的内容
 - 任职资格的管理
- ◇ 合理分工科学授权
 - 流程导向的授权管理
 - 权利的有效监督
- ◇ 关键人才的在岗管理
 - 内部调配与轮岗机制
 - 岗位能上能下
 - 岗位风险管控

2、关键人才的绩效管理

- ◇ 关键人才绩效管理的思路与模式
 - 球队理论与包产到户理论
 - 模糊管理与精确管理
- ◇ 关键人才的目标与绩效管理
 - 战略地图帮助经营目标落到实处

- 指标管理推动目标实现
- 机制建设的三要素

3、关键人才的激励与保留

- ◇ 激励保留化被动为主动
 - 抓住人才保留的核心
 - 做好需求管理正确激励留住人才
 - 认清人才的保留成本
- ◇ 全面激励留住优秀人才
 - 全面薪酬体系建设夯实人才保留基础
 - 公平的事业环境留住人才
 - 人才流动机制营造留人组织环境
 - 企业文化建设留住人心

【应用工具】任职资格 PBC 模型、授权手册、需求理论、委托-代理机制、认知对比原理、德西效应

【视频分析】老陆为什么说服不了小陆？马云给创业团队的愿景激励

【案例分析】华为与腾讯的任职资格管理、德胜洋楼的“自我监督”、某公司高管奖金的发放、万达的关键人才吸引与储备、秦孝公吸引商鞅的分析、徐庶进曹营、张良“招聘”刘邦、腾讯留人的产品思维、纽约市长的治理奇招

【小组讨论】如何使用有“瑕疵”的人才？如何做好权力的监督？“不花钱”如何做好人才激励？如何让人才主动并乐意接受挑战性目标？违纪的“好”员工如何处理？

【实战演练】关键人才的长期激励设计