

“人才战略”

——组织变革与人才发展

主讲：张剑（2天）

【课程背景】

人才是企业最宝贵的资源，是企业组织赖以生存、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，随着技术的颠覆、业务发展不确定性的增加，谁能前瞻性的明确人才战略，赋能组织、盘活人才，谁就能更快更好的拥有优秀人才，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，提出了组织变革与人才发展的新理念新方法，从战略到执行，从策略到工具，全方位帮助企业提升组织能力，提升企业人才竞争力。

【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：理解人才战略，树立组织变革与人才管理理念，掌握组织能力提升的策略与方法；
- ★组织变革：掌握企业组织设计与组织赋能的方法，提升企业组织能力，促进组织效率提升；
- ★梯队建设：理解人才梯队的本质与人才梯队的实践模式，掌握人才梯队规划的方法、技术；
- ★人才发展：掌握人才战略、人才供应链建设的方法，通过使用、培养、发展为人才赋能；
- ★实践创新：掌握标杆企业人才战略与人才发展的实践，提升人员素质，实现人力资本增值。

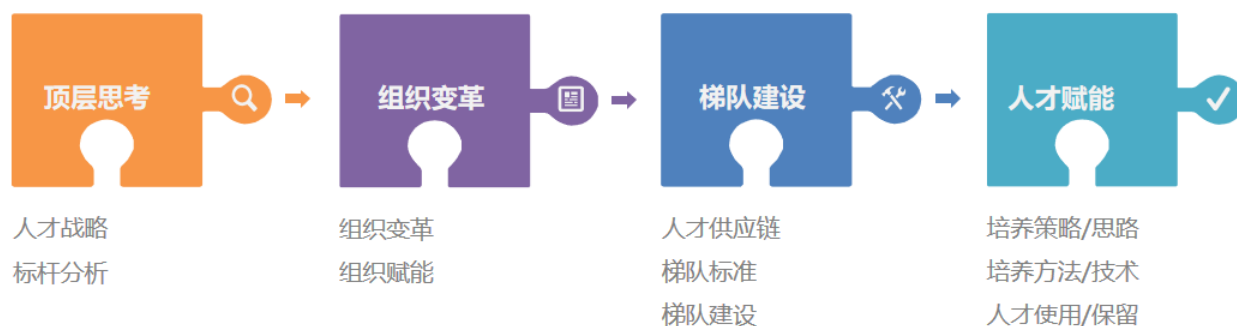
【课程对象】

总经理、副总经理、部门长、人力资源管理人员、企业储备人才/高潜人才等

【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 顶层思考：新时代的人才理念与人才战略

1、企业成长与人才战略的逻辑

- ◇ 互联网时代的业务战略与人才战略
 - 业务竞争对人才战略的影响
 - VUCA 时代的人才战略布局
 - 市场驱动的人才战略

2、标杆企业组织人才管理的分析与思考

- ◇ 标杆企业的组织人才管理实践与思考
 - 华为、海尔、小米的组织人才战略实践
 - 人才战略的差异与组织成功的底层逻辑
 - 欧美、日本、新加坡等国的人才战略
- ◇ 对企业人才管理的思考
 - 业务战略对人才战略的影响？
 - 人才战略对人才的具体要求？
 - 人才管理的具体规划与路径？

【应用工具】人才供应链、人才管理 CARD 模型

【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、各地的人才引进政策分析（进入 21 世纪特别是党的十八大以来,为实现民族复兴、国家强盛的宏伟目标,中央提出了一系列强国战略,如人才强国战略、文化强国战略、创新驱动发展战略、中国制造 2025）

【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？联想与华为业务战略与人才战略的差异是什么，对未来发展的影响是什么？

【实战演练】基于业务背景的人才战略（框架）

第二讲 组织变革：组织协同推进人才战略实现

1、组织设计与组织变革

- ◇ 组织结构的基本形态
- ◇ 组织的形式——扁平化 & 金字塔
- ◇ 组织设计与管理赋能的方法
 - 原则——服务的对象及设计的思路
 - 流程——客户导向的设计原则
 - 权限——基于流程的组织授权设计
 - 趋势——职能型组织向平台型组织转变
 - 领导——倒金字塔组织为业务赋能
 - 分工/发展——职位体系构建

2、赋能组织提升组织能力

- ◇ 组织能力提升的五个方向
 - 流程工具
 - 团队能力
 - 组织意愿
 - 组织裂变
 - 组织文化
- ◇ 人才赋能的三个维度
 - 业务实践
 - 理论学习
 - 经验复制

【应用工具】波特价值链模型、平台化转型进阶图、组织赋能模型、PEST 分析

【案例分析】秦军与古罗马军队的 PK、从大排档到大酒楼、某公司研发部门业务三层架构设计、某公司的授权设计、海尔的 SHARP 模型、华为的五级双通道、腾讯游戏产业的创新能力培训、华为任职资格管理的发展

【小组讨论】组织架构为谁服务？如何设计？如何解决企业合并重组后的岗位难题？如何避免“深井病”？职位与岗位的区别？职位是往高靠还是往低安排更合适？任职资格与胜任力素质的区别？

【实战演练】关键岗位职能分析、岗位说明书优化、任职资格设计

第三讲 梯队建设：全业务流程的人才供应链搭建

1、基于供应链思维的人才梯队规划

- ◇ 输入管理：人才的渠道与标准
- ◇ 在途管理：人才的使用与培养
- ◇ 输出管理：人才的评价与保留

2、梯队人才的标准及其识别

- ◇ 基于价值的人才标准
 - 逻辑角度
 - 时间角度
 - 结构角度
- ◇ 基于盘点结果的梯队人才识别
 - 经典九宫图与高潜力九宫图的应用
 - 人才标准的实践检验
 - 组织发展的动态检验
- ◇ 人才梯队传承的六大策略

3、梯队人才的规划与管理

- ◇ 梯队人才的职业规划与任职资格管理
 - 梯队人才的职业发展通道设计
 - 梯队人才的任职资格管理
- ◇ 梯队人才的在岗管理
 - 人才与岗位的内部匹配
 - 内部调配与轮岗机制
 - 岗位能上能下
 - 岗位风险管控

【应用工具】人才标准的四维五面、任职资格标准模型、斯奈尔矩阵

【案例分析】某公司基于人才盘点的员工职业规划、华为的“五级双通道”与任职资格管理、某生鲜电商送货员的转岗难题、德胜洋楼的“自我监督”、生产经理的授权管理

【小组讨论】处于同一九宫格的人才如何选择继任者？如何设计职位通道的长短粗细？如何做好继任岗位的风险管控？

【实战演练】关键岗位的职业通道设计、岗位任职资格描述

第四讲 人才赋能：关键人才的培养与保留

1、关键人才培养的策略与方法

- ◇ 培养的基础是什么？
- ◇ 培养哪些人？

- ◇ 培养的核心能力是什么？
- ◇ 如何有效培养？
- ◇ 怎么加速培养？

2、关键人才培养的方法技术

- ◇ 人才学习金字塔
 - 业务实践
 - 理论学习
 - 经验复制
- ◇ 复盘技术帮助人才能力转化
 - 回顾
 - 反思
 - 萃取
- ◇ 高潜人才学习地图的设计

3、关键人才的使用与保留

- ◇ 人才使用的关键策略
 - 一线实践
 - 压力与挑战
 - 评价机制
- ◇ 激励保留化被动为主动
 - 抓住人才保留的核心
 - 认清人才的保留成本
 - 全面激励留住优秀人才

【应用工具】学习金字塔、联想复盘四步法、需求理论、强化理论、德西效应

【案例分析】腾讯游戏产业的创新能力培训、华为的“掺沙子”活动、某公司基于人才盘点的学习地图、某酒店的管理复盘、海底捞的员工激励、万科的合伙人制度、腾讯留人的产品思维、东阿的文化留人

【小组讨论】如何培训业务人员的回款能力？工资不高如何吸引和留住人才？如何设计业务人员的奖金？如何把握管理中的平等与公平？长期考核如何实现及时激励？

【实战演练】关键岗位核心能力梳理与培养计划