

“人才驱动业务”

——人才盘点与梯队建设

【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，从人才战略驱动业务的逻辑出发，帮助学员正确认识人才盘点的关键方法，树立人才大数据观念，掌握人才继任与梯队建设的方法、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；
- ★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：掌握人才发展、人才供应链建设的方法，通过使用、培养、激励、保留为人才赋能；
- ★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

【课程时长】

标准课时：2 天（12H），可根据客户需求定制课程

【授课形式】

课堂讲授 50%+案例分析 30%+小组讨论 10%+实战演练 10%，突出实战性与实用性。

【课程大纲】

第一讲 业务战略：人才盘点驱动业务战略

1、人才盘点与业务战略的逻辑

- ◇ 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、人才盘点驱动业务成长

- ◇ 人才盘点的价值与本质与价值
 - 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
 - 业务需求与人才盘点模式
- ◇ 人才盘点流程与模型
 - 战略与组织分析
 - 人才需求规划
 - 人才数量与质量盘点
 - 人才盘点会议
 - 人才盘点结果的应用

【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 人才盘点：立足现在着眼未来的人才数据

1、盘点的准备——人才盘点的组织与准备

- ◇ 人才盘点的主要内容
- ◇ 人才盘点的角色分工
- ◇ 人才盘点的操作模式
 - 关门盘点
 - 开门盘点
- ◇ 人才盘点评估的四种方式
- ◇ 人才盘点的准备与组织
 - 盘点项目的整体规划
 - 准备人才盘点，制定盘点计划

2、盘点的基础——企业战略与组织分析

- ◇ 确定方向——根据业务战略，制定人才战略
 - 企业内外部分析
 - 企业战略规划的基本路径
- ◇ 指导盘点——厘清组织，指导人才盘点开展
 - 组织关键能力分析
 - 组织架构分析
 - 关键岗位分析

3、盘点的起点——企业人才需求的规划

- ◇ 人才数量规划
 - 人才数量规划的方法
 - 人员数量规划的要点
 - 编制规划分析与岗位冗余度管理
 - 人才数量规划的差距分析
- ◇ 人才质量规划
 - 总体质量规划
 - 关键岗位质量规划

4、盘点的关键——人才数量与质量盘点

- ◇ 人才数量盘点
 - 人才结构盘点与分析
 - 人效盘点与分析
- ◇ 人才质量盘点
 - 质量盘点常用的评估技术
 - 评估误差的纠正

5、盘点的盲区——人才校准会的组织与召开

- ◇ 人才校准会召开的价值
- ◇ 人才校准会的时机
- ◇ 人才校准会的形式
- ◇ 如何召开人才校准会？
 - 人才校准会的流程
 - 人才校准会的准备事项
 - 人才校准会的实施

6、盘点的核心——人才九宫图的应用

- ◇ 九宫图在人才管理上的应用
- ◇ 不同类型的九宫图应用
- ◇ 人才地图与人才发展

【应用工具】SWOT 分析工具、竞争五力模型、人才九宫图、A-FAST 高潜人才模型

【案例分析】华为人才盘点的四张表、GE/阿里/阿迪达斯的人才九宫图、某金融公司的个人发展档案分析、某制造企业的关键岗位继任计划、天龙服饰的人才战略与规划、某互联网公司的人才盘点报告

【小组讨论】如何准备人才盘点？如何选择人才盘点的方式？如何避免用人部门负责人的敏感？关门盘点与开门盘点的优劣？该公司管理团队梯队架构图存在哪些风险？如何避免盘点结果的趋中效应？

【实战演练】后备人才预测、人才校准会组织、人才盘点报告/学习计划

第三讲 梯队发展：人才测评与继任梯队建设

1、人才继任标准与测评方法

- ◇ 基于价值的人才标准
 - 逻辑角度
 - 时间角度
 - 结构角度
- ◇ 人才素质测评的方法与手段
 - 实践检验
 - 行为访谈
 - 评价中心

2、基于供应链思维的人才继任计划

- ◇ 人才继任的渠道与标准
- ◇ 人才继任的使用与培养
- ◇ 继任者的评价与保留

3、人才继任梯队规划与管理

- ◇ 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
- ◇ 梯队人才的岗位管理
 - 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】任职资格标准模型

【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 人才管理：梯队继任者的培养、评价与保留

1、梯队继任者培养的策略与方法

- ◇ 继任人才培养的基本策略
- ◇ 培养继任梯队者的学习能力
- ◇ 培养系统性规划学习能力
- ◇ 继任人才培养的三个维度
 - 业务实践
 - 经验复制
 - 理论学习
- ◇ 人才学习金字塔
- ◇ 高潜人才学习地图的设计

2、复盘技术加速梯队人才成长

- ◇ 复盘的学习机理
- ◇ 复盘的核心技能
 - 引导
 - 思考
 - 转化

3、梯队继任者的评价与保留

- ◇ 梯队继任者评价的闭环管理
- ◇ 梯队继任者评价的策略
 - 基于场景化的实践评价
 - 360度全面动态评估
- ◇ 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】SECI模型、3A模型地、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”行动、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、丰田的轮岗计划、腾讯留人的产品思维、华为的人才退出管理、东阿集团的文化留人

【小组讨论】复盘中如何运用引导技术？工资不高如何保留人才？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】项目复盘演练