

# 人才培养与培训体系搭建

## 课程背景：

随着企业依赖外部机遇的外延式增长不可持续，越来越多企业认识到人才的重要性。企业随之加大人才的引进力度，但不仅成本高，匹配性差，高薪引进的人才并未能适应企业的环境，要么未能产生相应的绩效，要么不得不离开企业。

“引人才不如留人才，留人才不如育人才”，越来越多的企业更加注重前瞻性地从战略需求出发规划人才队伍，建立能力模型，测评能力差距，有计划地培养内部人才，打造人才供应链。人才盘点驱动战略落地，人才发展推动企业发展。

## 课程目标：

- 帮助学员提升对人才发展的认识，提高重视程度
- 帮助学员掌握胜任力与绩效改进理论、方法与工具
- 帮助企业识别高潜质候选人和问题员工，根据测评结果和考评结果实施有效的培训，打造人才梯队

**课程时间：**1天，6小时/天

**课程对象：**管理人员

**课程方式：**案例研讨+标杆解析+视频引导+游戏PK+故事演绎+工具演练

## 课程大纲

**导入：**培训体系的三个驱动

### 一、战略驱动

1. 确定人才要求——哪些人才是企业发展所急需的？
2. 评估现有人才，绘制人才地图
  - 1) 目前的人才现状（数量、绩效、素质、潜力）怎样？
  - 2) 关键岗位的板凳深度如何？
  - 3) 企业的人才现状和未来发展的要求有怎样的差距？
  - 4) 如何提升人才的数量和质量，从而弥补这一差距？

**工具：**人才发展战略制定7步法

### 二、能力驱动

1. 明确组织关键成功要素
2. 明确组织关键能力
3. 明确组织关键岗位
4. 构建关键岗位胜任能力模型
5. 开展关键岗位人才测评
6. 根据测评差距落实人才发展

**工具：**CARD模型

### 三、绩效驱动

1. 明确绩效标准
2. 开展绩效考评
3. 进行绩效诊断
4. 开展绩效改进

**工具：**GPS-II绩效改进罗盘

**标杆解析：**华为干部管理

## 第一讲：建立胜任能力标准

### 一、胜任能力模型的含义

#### 1. 胜任能力概念和胜任能力模型概念

- 1) 编码
  - 2) 构面
  - 3) 行为
2. 胜任能力的3个重要特性
  3. 胜任能力模型的3个层次

工具：冰山模型

### 二、胜任能力模型的作用

1. 人员甄选聘任
2. 人员绩效保障
3. 人员薪酬晋升
4. 人员培养发展

### 三、建立能力模型的步骤

1. 定义绩效标准
2. 选取标准样本
3. 收集数据信息
4. 分析数据信息，建立胜任能力模型
5. 验证胜任能力模型
6. 应用胜任能力模型

工具：

- 1) 演绎法建模技术
- 2) 归纳法建模技术
- 3) 卡片法建模技术
- 4) STAR
- 5) BEI访谈注意事项
- 6) 胜任能力模型建立关键要点

案例：Z公司中层管理干部胜任能力模型

## 第二讲：测评人才素质

### 一、建立人才测评指标

1. 测评指标结构
2. 测评指标评价标准
3. 寻找测评指标方法

研讨：人才测评的信度与效度

### 二、选择人才测评技术

1. 情境模拟
2. 面试技术
3. 心理测验
4. 行为问卷
5. 评价中心

体验：思维识人

体验：性格识人

体验：游戏识人

案例：某大型集团公司人才测评

### 第三讲：开展绩效管理

研讨：绩效的本质

#### 一、确定绩效考评维度

1. 业绩维度
2. 能力维度
3. 态度维度

演练：岗位绩效标准分析

工具：行为锚定法

#### 二、开展绩效考评

1. 上级评估
2. 同级评估
3. 自我评估
4. 下级评估
5. 客户评估

#### 三、开展绩效诊断

##### 1. 人员分析

- 1) 能力差距分析
  - 2) 意愿差异分析
2. 资源分析
  3. 环境分析

工具：效率-效果矩阵

工具：行为工程模型

工具：BEM 原因分析

#### 四、制定绩效改进计划

1. 干预措施
2. 干预方案
3. 内容开发——从方法到课程

工具：绩效改进合力矩阵

工具：六类干预措施

### 第四讲：盘点人才现状分布

#### 一、人才盘点要解决的关键问题

1. 组织与业务战略的匹配性
2. 发现高潜力人才
3. 高层管理才的继任计划
4. 关键人才的发展计划

#### 二、人才盘点的流程

1. 准备阶段

工具：盘什么-盘点 4 大内容

工具：IEA4“3+4”要素

工具：7 个常见议题

工具：6 类角色分工

2. 召开人才盘点会——5 个原则

3. 后期的结果跟进——6 个应用场景

工具：九格图  
工具：人才地图

## 第五讲：实施人才培养方案

导入：学习地图

### 一、精准把握需求

1. 培训需求 3 个层面
2. 确定培训对象需求的 3 个原则
3. 培训需求评估的 4 个重点

工具：培训需求 3 层次分析法

工具：KSAO

工具：培训需求 5 基分析法

### 二、针对设置项目

1. 分层分类——人才梯队规划

工具：学习地图（基于职业生涯规划与胜任能力模型）

工具：继任计划

2. 确定目标

工具：ASK 模型

### 三、精巧设计方式

1. S-OJT 结构化在岗培训技术

工具：挑战性岗位评估矩阵

2. 岗位轮换

3. 行动学习

4. 教练辅导

工具：GROW

5. 混合式学习

工具：TAT 培养模型

### 四、精细转化应用

1. 培训成果转化的影响因素

2. 促进培训成果转化的 5 个方法

### 五、精确评估效果

1. 提前界定收益从成果出发-培训的 5 类成果

2. 4 个注意事项

工具：柯克帕特里克模型

案例：T 公司“航”系列培训与开发项目策划与运作

**Q&A 提问与互动**

课程回顾与总结