

《打造人才驱动型组织---人才盘点、梯队建设与人才发展》

【课程背景】

人才是企业最宝贵的资源，企业的竞争就是人才素质与人才管理的竞争！作为企业的管理者，应帮助人才的能力与潜能得到有效的发挥，实现人才价值创造的最大化，从而推动企业战略目标的实现。

作为人才管理的引擎，人才盘点起着承上启下的作用，上接战略，下接业务。一方面通过人才数量、质量、结构的盘点，管理者可以了解人才现状与战略目标的差距，从而厘清组织对人才的素质要求；另一方面通过人才盘点可以将战略地图与人才地图挂钩，将人才地图转化为学习行动地图，通过对人才发展的管理，促进人才素质的持续提升，进而促进企业战略目标的实现。

如何快速了解组织与人才的现状以便根据业务的需求进行人才规划？如何建立以胜任力素质为核心，以机制和流程为保障的企业人才梯队系统，支撑组织的快速发展？对于储备人才，应如何进行持续性的培养、跟踪、考评以及退出安置？本课程从企业战略的角度通过对人才胜任力素质模型的解读，深入讲解人才盘点的流程与操作要点，帮助学员解决以上管理问题。

【课程收益】

1. 认清人才胜任力素质模型与任职资格在企业战略实现和人才盘点中的重要作用；
2. 掌握建立企业人才的标准的方法，通过人才盘点发现人才现状与组织目标的差距；
3. 了解标杆企业人才管理的实践，掌握人才盘点的流程与方法，懂得如何对组织及人才进行盘点；
4. 掌握关键岗位人才发展与管理的的方法，懂得人才地图与学习地图的综合应用，促进人才素质提升。

【课程特色】“道、法、术”兼有；实战，学之能用；投入，案例精彩；

【课程对象】企业高层管理人员、各级业务主管和 HR 管理者；

【课程时间】1 天或 2 天

【课程大纲】

讨论：CEO 在思考什么？

一、关于人才盘点

1. 什么是人才盘点
2. 人才盘点的主要目标
3. 人才盘点是组织人才战略的重要工具
 - 人才盘点是人才管理业务的关键环节
 - 通过人才盘点建立内部良好的人才供应
 - 人才盘点是组织能力提升的重要手段

二、人才盘点盘什么？

1. 对组织的盘点
2. 对人才的盘点
3. 对关键员工的盘点
4. 关键岗位的定义
 - 关键岗位模型

- 讨论：什么是人才？

三、 如何进行人才盘点？

5. 人才盘点的关键环节和成果
6. 人才盘点的操作模式
7. 人才盘点的运作思路
8. 人才盘点的操作步骤
9. 何时开展人才盘点？

四、 如何构建人才标准？

1. 建立人才标准的逻辑
 - 案例分享：某公司的人才标准
2. 人才标准的模型-3P 模型
 - 业绩
 - 岗位要求
 - 潜能：潜能模型分享
3. 人才标准的工具：胜任力模型
 - 案例分享：华为的胜任素质模型
4. 实践中人才盘点模型应如何确定？

五、 如何进行组织诊断

1. 什么是组织诊断？
2. 典型的组织诊断模型
3. 麦肯锡的 7S 模型
4. 加尔布雷斯的星型模型
5. 韦斯伯德的六个盒子

六、 如何进行组织盘点？

1. 组织盘点
 - 组织结构的发展变化
 - 组织结构优化设计的框架
 - 组织结构优化设计的原则
 - 组织结构优化设计中需要对以下因素进行论证
 - 组织结构优化设计的步骤
 - 组织盘点产出：优化的组织设计图
 - 组织盘点产出：更新的岗位说明书
 - 案例分析：几个公司的组织结构图
 - 练习：组织结构优化设计练习

七、 如何进行组织氛围盘点？

1. 如何理解组织氛围？
2. 组织氛围的构成要素
3. 组织氛围盘点工具：盖洛普 Q12 测评法
4. 工具练习：掌握运用盖洛普 Q12 测评法

八、 如何进行组织人才盘点？

1. 人员结构与分布分析
2. 人员状况分析
3. 员工流失率及原因分析

九、 如何进行关键岗位员工的盘点

1. 关键岗位员工盘点工具：九宫格
2. 素质评价的方法与工具：
 - 经验评价方法与工具：领导力经验地图
 - 素质评价方法与工具：360°评估

- 常用个性评价工具：九型人格测试等
- 3. 人才盘点产出
 - 产出 1：人才分布地图
 - 产出 2：关键人才盘点报告
 - 产出 3：人才池和继任计划
 - 产出 4：人才发展计划
 - 产出 4：人才盘点行动计划
- 4. 如何开好人才盘点会
 - 人才盘点会的参与人员
 - 人才盘点会 HR 的角色
 - 人才盘点会的会议准备
 - 人才盘点会的会议流程
 - 案例分享：某公司的人才盘点会
- 5. 人才盘点的结果是否反馈？
- 6. 人才盘点的结果是否公开？

十、 如何进行人才梯队建设？

讨论：为什么三国后期魏国能一统天下？

1. 人才梯队建设背景
2. 突破人才瓶颈的关键—人才梯队计划
3. 案例分享：人才梯队建设的成果实践
4. 人才梯队是什么？
5. 什么是继任计划？
6. 人才梯队建设的目标
7. 人才梯队建设/继任计划的体系与流程
8. 人才梯队管理机制配套制度体系

十一、 如何进行人才发展？

1. 从战略蓝图到员工学习地图
 - S•C•L：战略驱动型学习地图的构建工具
 - 案例分享：国内某公司利用 S•C•L 构建学习地图案例
 - 工具练习：利用 S•C•L 模型构建学习地图
2. 领导力驱动型学习地图的构建
3. 基于岗位素质要求的学习地图
4. 结合能力素质评价结果，设计培养项目
5. 根据培养项目，设计人才培养拼图
 - 人才培养发展方法
 - 行动学习
 - 基于经验地图的轮岗
 - 人才发展的导师原则
6. 人才发展辅导员
7. 人才培养的工作流程—培训与追踪
8. 人才培养的工作流程—评估与任用

十二、 人才盘点的其他相关问题

1. 决定人才盘点的成果要素
 - 不符合人才盘点条件的公司
 - 决定人才盘点的成功要素
2. 怎样获得业务部门的支持？
3. EHR 系统沉淀固化