“人才致胜、重新设计——基于

组织战略的人才胜任力盘点与梯队建构”课程介绍

一、课程背景

本课程从人才梯队建设与企业发展的关系着手，提出人才梯队建设的最佳实践——基于胜任素质的人才梯队建设。帮助成长型企业建立个性化、针对性的后备人才培养发展体系，解决企业未来发展的人才储备和培养问题。通过培训为企业打造一批熟悉人才梯队，树立人才是企业第一战略资源的思维，建立重视人才、培养人才、用好人才的意识。

二、课程收益

1.针对企业成长阶段人力资源现状分析与需求预测，掌握制定人才需求计划方法

2.掌握多种有效的员工素质评估方法，辅导学员建立企业人才库

3.学习团队发展模式设计，协助学员建立人才发展通道，制定适合本企业的员工培养与发展计划

4.获得如何培养强有力的人才梯队，支撑组织的快速发展的管理理念

5.掌握如何进行持续性的培养、跟踪、考评以及退出安置

6.掌握如何建立以胜任素质为核心，以机制和流程为保障的企业人才团队梯队建设系统

7.掌握高绩效团队的胜任力塑造体系，提升团队的学习力，决策力、组织力、凝聚力

8.掌握职业化团队修炼五步法

三、课程大纲 

导论：21世纪中高层领导最重要的技能——人才管理

一、为什么需要建设关键人才梯队

二、企业核心竞争力与人才队伍

三、解决企业人才需求重要举措——人才梯队建设

四、企业战略与人才梯队建设的关系

案例赏析1：著名企业的人才梯队建设案例

1. 企业人才梯队规划

一、人才梯队体系设计——企业核心五类人才梯队建设

1.关键岗位人才梯队建设（基于岗位）

2.关键人才后备梯队建设（基于人才）

3.管理岗位人才梯队建设（基于岗位）

4.技能类人才梯队建设（基于专业）

5.通道层级人才梯队建设（基于层级）

6.设计人才梯队种类的原则和方法

二、继任人才必备的四个标准

1.继任人才核心要素之一：关键特质

2.继任人才核心要素之二：领导力/胜任力

3.继任人才核心要素之三：任职资格要求

4.继任人才核心要素之四：以往工作绩效

三、建立人才梯队的动态发展路径

1.四种人才发展模式对比分析

2.关键人才在梯队中的发展路径规划

确定关键岗位分类和所处层级

明确关键岗位的晋升发展路径

四种典型梯队发展路径

3.现职岗位人才的发展路径

4.岗位备选人才的发展路径

第二部分 构建关键人才梯队的岗位人才标准

一、关键人才梯队岗位标准的内容：

基本条件、岗位经历与经验、胜任力、绩效标准、职业规范等

二、构建胜任素质模型指导方针与关键环节

1.不同发展阶段的企业如何选择核心胜任力

2.不同战略背景的企业如何选择核心胜任力

三、胜任素质构建的常用方法及选择依据

四、胜任素质模型构建的五个步骤

1.定义绩效标准

2.确定效标样本

3.获取数据 行为事件访谈法

4.建立模型

5.验证模型

模型再造

培训验证

评估分析

1. 胜任素质设计练习：胜任力沙盘演练

第三部分 关键人才梯队评估与甄选

一、根据关键岗位的素质要求（知识、技能、行为），开发测评工具

1.胜任力测评方法：BEI结构化面谈、360度测评、标准化在线测评、评价中心

2.四类素质测评：专业知识与技能/管理与人际技能/心理胜任素质/职业操守素质

3.关键岗位的候选继任人与现职岗位人才测评的差异

4.不同关键岗位的测评方法及工具匹配

二、关键岗位候选继任人评估与选拔

1.对岗位角色的认知和理解

2.继任岗位的意愿和兴趣测评

3.敬业度测评

4.候选继任人胜任素质测评

5.绩效评价

三、根据盘点结果建立关键储备人才库

1.九宫格与关键储备人才盘点

2.关键储备人才库的建立

3.关键储备人才动态盘点

第四部分 构建关键人才梯队培养机制

一、设计人才梯队的发展模式

1、人才梯队培训项目设计

2、开发梯队岗位认证课程体系

3、内部导师培养与外部导师开发

二、制定符合梯队人才发展的多样化培训策略

1.课堂培训

2.工作体验

3.教练辅导

4.自我提升

5.复盘与反思（从失败中学习）

演练：人才培养方法导师制应用

演练：人才培养方法读书会应用

演练：人才培养方法轮岗法应用

三、人才梯队培养类型与优缺点

1.问题解决型团队

2.自我管理型团队

3.跨部门型团队

4.学习型团队

5.虚拟团队

四、关键人才梯队建设的管理评估

1.评价及奖励直线经理们

2.设置关键人才梯队管理和发展的指标

3.关键人才梯队管理质量指标跟踪

第五部分 关键人才胜任力塑造

一、先时而变的学习力

1.系统的知识才是资本，资本才能增值；

2.整合式学习：优化知识结构；

3.赶超式学习：轻取竞争优势；

4.反思式学习，实现自我超越；

5.研制式学习，运用管理工具。

二、远见卓识的决策力

1.高明决策的三要素

2.决策者的空间智慧

3.决策者的时间智慧

4.决策者的辩证智慧

三、目标导向的解码力

1.目标管理；造神理论

2.职业生涯管理。

3.如何选择有解码能力的人?

发现问题-思考问题-解决问题

4.上传下达的指令解码

四、令行禁止的推行力

1.时间管理

•- ABC原则

- 二 八原则

- 四象限原则

2.标杆管理

3.过程管理

谁是总指挥-是否监督过程-是否检讨结果

4.如何检查下属执行力

五、优化资源的组织力

1.组织的三个发力点

2.营造环境，优化组织性能

3.善用流程，规范组织运行

4.正视矛盾，解决组织冲突

5.解决沟通冲突的六项策略

6.情感融通，融洽人际关系

六、带队育人的教导力

1.教导力；

2.训练有素，专业成就卓越；

3.标杆引领，团队知行合一；

4.后继有人，组织持续发展；

七、人才梯队的凝聚力

1.薪酬功能的认知

工资解析-保障吃得饱

奖金解析-保障干得好

股票分红-保障干的久

福利解析-保障干的稳

2.激励原则

物质和精神激励

及时性原则

同一性原则

预告性原则

开发性原则

3.吸引力法则

动之以情

晓之以理

激之以义

诱之以利

本土文化，综合应用

4.影响力塑造

耳濡目染

心领神会

身体力行

言传身教

5.“四心”激励模型

崇敬之心

感动之心

积极之心

升华之心

第六部分：关键人才职业化修炼之道

一、一个核心

绩效为王

二、两个平衡

软 硬实力平衡

三、三个层级

喜欢，信任、依赖

四、四个纬度

技能、行为、形象、道德

五、五个忠告

小、稳、强、大、久