

人才发展 (TD) 与培训发展 (LD) 双体系建设

【课程背景】

比尔·盖茨曾说，如果把微软的所有厂房、办公室、设备都拿走，但只要让他带走 100 人，就一定还能再造一个微软。现代企业人才竞争的本质是关键人才管理的竞争！企业中占少数的关键人才能力强、素质高，掌握着企业的核心权利与核心资源，他们能否有效发挥自身的潜能，直接影响企业竞争的成败。

对于企业老板和经理人来说，如何有效识别和发现关键人才？如何用好关键人才让其融入企业？如何做好关键人才的梯队建设，实现关键人才的快速培养和复制？如何有效激励关键人才促进关键人才的绩效持续提升？…….这些，都是企业必须解决的人才管理问题。

本课程从企业战略的角度，帮助学员掌握关键人才识别、选拔、培养、使用、激励、保留的策略与方法，实现关键人才的发展与复制，打造企业人才竞争优势。

【课程收益】

- ★系统思考：理解业务战略与人才战略的逻辑，掌握基于供应链思维的人才管理策略与方法，提升人才战略视野；
- ★入池子：掌握企业不同阶段关键人才选拔的标准与测评的方法，建立企业分类分层的人才蓄水池，夯实人才供应；
- ★做培养：掌握掌握人才培养的策略与培养方法，掌握业务复盘、人才培养的方法工具，提升人才培养的速度与效度，丰富人才供应链；
- ★创绩效：掌握人才使用、激励、保留的方法，形成人才复制的闭环，完善人才供应链；
- ★标杆实践：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】：企业各级管理者、HR 工作者

【课程时间】：2 天，12 小时

【课程大纲】

第一部份：人才梯队建设

第一讲：人才盘点的方法与工具

一、为什么要进行人才盘点？

- 1、人才盘点有哪些作用？
 - 1) 帮助企业进行人才状况全面共识
 - 2) 帮助企业发现优秀人才
 - 3) 精准淘汰并做到奖惩有依据
 - 4) 打造人才驱动业务链条
 - 5) 提升管理者的能力
 - 6) 形成公平的用人机制
 - 7) 提升人效

互动：企业的人才流动率在百分之多少较合适？

互动：激励的本质是什么？

二、人才盘点的原则与要求是什么？

- 1、4 大原则 6 条要求

Ø 4 原则：

- 1) 基于企业发展阶段
- 2) 基于业务需要
- 3) 基于清晰人才标准
- 4) 基于盘点投入产出比

Ø 6 要求：

- 1) 一把手参与
- 2) 有人才盘点会议
- 3) 有结果应用

- 4) 人才管理方法科学
- 5) 有素质模型
- 6) 向下 2 层打造梯队

三、怎么组织实施人才盘点？

- 1、人才盘点的分类是什么？
- 2、人才盘点步骤是什么？

- 1) 精心筹备
- 2) 现场盘点
- 3) 人才分析
- 4) 汇报
- 5) 结果应用

- 3、人才盘点中有哪些重要角色及其分工与要求是什么？

- 1) 企业高管的分工与要求
- 2) 业务部门管理者的分工与要求
- 3) 盘点对象本人的分工与要求
- 4) 斜线部门管理者的分工与要求
- 5) HRBP 的分工与要求

角色扮演：组内进行角色扮演，完成一次人才盘点的组织工作。

案例：华为人才盘点案例&阿里人才盘点案例

- 4、人才盘点的组织实施环节是什么？

Ø 人才盘点 6 步模型

- 1) 第一步：进行战略与组织分析

- A. 战略梳理方法
- B. 组织能力测评
- C. 组织架构诊断

- 2) 第二步：明确人才需求规划

- A. 人才数量规划方法
- B. 人才质量规划方法

- 3) 第三步：进行人才数量盘点

- A. 人效分析方法
- B. 人才结构分析方法

- 4) 第四步：进行人才质量盘点

- A. 人才能力模型建立
- B. 人才测评方法
- C. 九宫格的使用

- 5) 第五步：开启人才盘点会议

- A. 人才地图的设计
- B. 人才发展计划的制定

- 6) 第六步：落地人才盘点结果应用

- A. 招人减人
- B. 人才激励方式
- C. 人才培养方式

案例：华为五看三定模型

案例：腾讯的 4 版架构解析

小组讨论：应该开除谁？

工具借鉴：阿里全人才能力模型 美菜城市总模型

- 5、实用的盘点方法有哪些？

- 1) 360 人才盘点——使用场景及方法

小组练习：组内围绕指定的 5 项能力进行自评及互评

- 2) 个性测评——DISC 的运用及注意事项
练习：进行自评并找到待提升点
- 3) 知识技能考核——试题制定方法及要求
案例：一场突如其来的考试
- 4) 无领导小组讨论——实施流程与报告撰写方法
案例：某电网的报告
- 5) 述职——实施流程与模版设定方法
案例：美菜网的述职模版
- 6) 深度访谈——阿里六个盒子工具的运用
小组讨论：什么样的访谈能打开对方的心扉？

四、人才盘点结果应如何应用并产生最大的价值？

1. 可作为人才补给依据
 - 1) 招聘、选拔、改进、淘汰
2. 可作为人才发展的依据
 - 1) 轮岗、培训等
3. 可作为人才激励的依据
 - 1) 薪酬调整、股权激励等

第二讲：团队人才梯队的建设

1、以业务为导向的人才规划

周期性业务发展的规划

业务发展阶段所需要的人才支撑需求

2、人才成熟度分析

D1:低意愿低能力

D2:高意愿低能力

D3:高能力低意愿

D4:高能力高意愿

3 . GROW 教练辅导模型的运用

G：确定绩效目标

你想要达到什么样的结果？

你想要做的事情会给你带来什么？

你需要我支持你的是什么？

你想实现的目标是什么？

R：评价实际表现

现在的情况怎么样？

是什么让你没有实现这个目标？

对于这个目标，现在最大的障碍是什么？

你都采取了哪些措施？

O：探讨方案

接下来你会怎样去做呢？

你愿意采取什么样的行动呢？

除了这些方法之外，还有什么方法会对你有帮助呢？

你想怎样具体去实施呢？

W：确定下一步行动方案

如果现在开始，你最想先做哪件事情？

你打算何时开始，何时结束？

你需要的支持是什么？

如何让你能更好的坚持这个目标？

.....

第三讲：干部管理的方法与实践

1. 理解干部管理的理念与价值

分享案例：某公司在部门负责人任免的做法

该案例在干部管理方面存在哪些问题，有什么好的思路和方法

为什么要进行干部管理

企业不同发展阶段，发展和关注的领域介绍

不同发展阶段，华为对干部的管理方式和方法介绍

分组讨论：本公司目前干部管理存在的问题和改进点

2. 华为公司的干部使命与责任

干部责任的系统性介绍

理解干部两条腿走路，业务建设的责任和组织建设的责任

案例介绍，华为公司的干部是如何抓主要矛盾和矛盾的主要方面的

干部是如何传承公司的价值观的，方法和理念介绍

干部在业务建设中的主要责任是什么？

干部在组织建设的主要责任是什么？

发现人才并培养人才

始终不断找寻组织的短板，并寻找解决思路

3. 华为公司的干部任职要求与招聘和选拔要求

华为公司干部的任职要求与行为标准介绍

建立干部标准的模型介绍

案例呈现：华为最初建立的三级管理干部的任职标准介绍，行为、知识、技能等

小组讨论：本公司干部的任职要求

华为公司如何选拔干部

干部选拔的流程介绍

干部选拔的四要素模型介绍：业绩、能力、价值观、品德

干部选拔的主体和责任分工：人力资源部、华为大学、干部部等

华为早期人力资源组织介绍

华为选拔干部的一些特殊做法

优先从有实践经验的人群中选拔

优先从成功团队中选拔

优先从一线和艰苦地区选拔

优先从影响公司长远发展的事件中选拔

4. 干部的评价与使用管理和监察

华为干部的考核指标提起

组织绩效的全模型介绍

考核的具体方式介绍

华为干部的考核结果运用

华为干部的能上能下介绍

考核结果不达要求的处罚方法介绍

把工作作为工作的报酬的思路介绍

基于结果，优先为一线配备干部

华为公司如何考察干部

干部考察的盲做做法

干部的三权分立原则介绍

干部考核评价的注意点

如何监察干部

5. 干部的培养方式和方法介绍

干部也有职业发展通道

干部的轮换制介绍及需要注意的方面

干部的内部竞争机制建设

华为的后备梯队干部管理介绍

关键岗位的识别模型介绍

互动讨论：不同岗位的寻找与使用

华为挑选后备人才的双盲做法

多种培养方式介绍

员工导师制使用的注意点

干部导师制的使用方法

建立内部读书分享会：依据标准进行

内部讲师方法与注意点

技能模拟小组

第二部份：人才平台建设

第一讲：讲师体系的建设与管理

- 1、内训师的选拔原则：师高一级原则 经验优先原则
- 2、什么人适合做内训师：内训师的人员结构
- 3、企业内训师选拔条件资格及选拔标准
- 4、内训师选拔的四大流程
- 5、内训师选拔的四条注意事项
- 6、内部讲师的培训方法
- 7、内部讲师的激励
- 8、外部讲师的评做与甄选
- 9、外部讲师发展现状
- 10、内部、外部讲师的课程分工与权重

【案例讨论】你如何看待这家企业内部培训讲师队伍建设的成败，它给了你什么启动

【案例赏析】某知名企业内部培训师 1 个任职资格标准讲解与赏析

【工具应用】企业内部培训师评审、鉴定工具理解与运用

【工具应用】某著名 500 强集团上市公司内部培训师选拔、认证、任用与激励制度、表单

第二讲：课程体系的建设与管理

- 1、课程体系需要“技术”性的开发与管理：内部课程与外部课程的界定
- 2、课程开发的方法：培训课程开发的动机行为模型 培训课程开发层次模型
- 3、培训课程设计、开发与管理体系：课程库建立 素材库建立 课程开发
- 4、企业常用培训课程体系有哪些
- 5、培训课程三明治体系设计：管理技能、岗位技能、基本技能
- 6、不同对象的能力提升设计：基层管理者、中层管理者、高层管理者
- 7、机构与讲师筛选合作的流程：培训机构筛选、培训师选择与课程采购、内训师培养
- 8、课程开发的分层分类

【团队探索】请运用课程提炼方法、分析此类职位所需要培训的课程

【工具应用】请利用课程学习地图编制工具，编制此类职位学习地图

第三讲：如何做好战略导向的培训需求调查

- 1、培训需求号脉分析对培训的重要性与误区
- 2、传统培训需求分析的三个层面
- 3、基于战略发展培训需求分析的详细分析

- 4、基于业务目标培训需求分析的详细分析
- 5、基于胜任能力培训需求分析的详细分析
- 6、基于业务流程培训需求分析的详细分析
- 7、基于职务发展培训需求分析的详细分析
- 8、培训需求分析入手点

任务分析公司层解析：战略／目标／文化

任务分析管理层解析：工作／业绩／问题

任务分析员工层解析：兴趣／发展／困难

- 9、培训需求调查的五种方法

观察法/调查问卷/访谈面试法/工作任务分析/重点团队分析

- 10、不同对象的需求调研方法应用操作

公司需求：资料分析／访谈／参加会议

主管需求：访谈／座谈／资料分析

员工需求：问卷／世界咖啡馆／资料分析

核心项目需求：世界咖啡馆／访谈

- 11、如何写培训需求调查报告

第四讲：如何做好效果导向的培训计划

- 1、制定年度培训计划的三项前提

- (1) 找所急：什么需要先做
- (2) 看资源：拥有多少内外部资源
- (3) 配文化：内部学习认知与文化如何

- 2、年度培训计划的三个核心

- (1) 项目化：变培训为学习
- (2) 阶段化：强化阶段成果
- (3) 系统化：年度计划一盘棋

- 3、培训预算年度费用

- 1、培训预算的三种计算方法
- 2、培训预算的标准与依据
- 3、年度培训预算的项目设置
- 4、显示费用与隐性费用
- 5、总费用与人均费用

- 4、制定年度培训计划的方法

- (1) 计划制定的方式：采用开放式、参与式讨论方式
- (2) 年度培训计划制定分析：十要素 八要点 四依据
- (3) 培训计划制定理念：5W1H 原理
- (4) 年度培训计划制定方法：9 步法
- (5) 培训课程/师资/时段/费用的预算

5、掌握撰写 1 份培训需求评估报告的方法

【团队探索】BOSS 让你做培训需求调查，你会如何策划？请给我一份培训需求分析策划案

【团队探索】如何设计 1 份标准培训需求问卷调查表

【工具应用】理解、运用培训需求分析访谈法的 1 个结构化模式

【工具应用】理解、运用 1 张培训需求评估报告标准模板

【案例赏析】1 份标准培训需求分析能力盘点策划流程与能力盘点报告赏析

第五讲：如何做好绩效导向的培训评估

- 什么是培训效果？
- 培训效果的作用？
- 培训效果评估的困难与挑战
- 如何应对培训效果的调整
- 培训目标与培训效果的关系
- 培训效果转化四部曲
- 培训效果如何去做保证
- 柯式四级评估模型的详细分析
- 培训成果转化过程模型
- 如何促进培训成果的转化
- 如何使培训评估简单化
- 谁对培训负责
- 企业培训管理中遇到的问题