

人力资源通关实战训练营©（中阶课程）

【课程背景】

当众多的企业面对业务发展和竞争的巨大压力时，往往最头疼的是员工能力不能达成管理要求，关键人才复制困难，后备人才梯队建设乏力。而员工面对公司发展的同时，也在思考自身的发展道路在哪里？以结果为导向的绩效管理正在将 HR 管理引入某种意义上的死胡同，而一般意义上的培训发展无法本质解决员工的能力提升，“空降兵”的引进也不能根本上解决公司人才紧缺的困境，诸多的矛盾引发我们思考：

- 深陷 KPI 和绩效管理中的企业，HR 未来的发展道路在哪里？
- 是什么真正制约了业务的发展，领导者关注的各种管理问题背后的 HR 解决思路是什么？
- 如何构建企业的素质模型和任职资格管理体系，实现员工的多通道发展？
- 如何从根本上解决公司人才“青黄不接”的难题？
- 如何将胜任素质模型、任职资格标准与人才盘点、人才梯队、员工选拔与激励进行有效的衔接？

【课程收益】

- 1、掌握人才管理的 CARD 模型构建方法
- 2、掌握胜任力素质模型的作用与构建步骤
- 3、学会用 BEI 行为事件访谈等方法构建胜任力素质模型
- 4、熟悉任职资格标准的组成与建立的流程
- 5、掌握任职资格标准的编制方法与认证方式
- 6、综合运用素质模型模型与潜力、绩效评估进行关键人才识别
- 7、学会人才盘点的方法与人才地图的构建
- 8、掌握人才梯队搭建的方法与操作要点

【课程特点】

本课程为初阶课程的深化课程。初阶课程帮助 HR 从人事管理（关注事务性工作）到人力资源管理（关注岗位与流程）的华丽转身，中阶课程将帮助 HR 人员从人力资源管理（关注岗位与流程）到人力资源管理（关注人的素质与能力发展）。

本课程为国内首创，是帮助 HR 人员实现职业生涯的快速成长的助推器。

【课程时长】 3 天（6 小时/天）

【课程大纲】

第一单元：开启人才管理新模式 1. 案例分析：公司发展的困境 2. 什么是人才管理 3. 人才管理与人力资源管理的区别	4. 人才管理的目标就是提供足够数量的高质量人才 5. 案例工具：如何确定人才数量 6. 案例工具：如何制定公司三年人才战略 7. 工具：人才管理的 CARD 模型
第二单元：人才标准体系—胜任力素质模型 一、素质的由来与内涵 1. 考考你：哪一个是好司机	4. 胜任力素质模型构建的六大步骤 5. 案例：某公司构建胜任力素质方法 6. 胜任力素质的描述方法

<ul style="list-style-type: none"> 2. 讨论：员工绩效决定因素 3. 素质的由来与内涵 4. 案例：医生 A 和医生 B 的故事 5. 工具：素质的冰山模型与洋葱模型 6. 讨论：项羽为何败给刘邦 7. 优秀企业素质模型实践：联想与万科 8. 胜任力基本概念与模型 <p>二、胜任力素质模型构建的方法</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 胜任力建模的方法 2. BEI 行为事件访谈法 <ul style="list-style-type: none"> ❖ 专家小组法 ❖ 问卷调查法 3. 演练：BEI 行为事件访谈 	<p>三、胜任力素质模型的应用</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 基于素质的人才盘点 2. 基于素质的人才甄选 3. 基于素质的员工培养 4. 基于素质的人才梯队建设 5. 案例：某大型公司基于胜任力素质的培训计划 <p>四、工具：</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 素质标准词典库 2. BEI 行为访谈大纲 3. BEI 行为访谈表 4. 胜任力重要性调查问卷 5. 胜任力与绩效相关关系调查问卷
<p>第三单元：人才标准体系—任职资格体系开发</p> <p>一、任职资格与企业发展</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 任职资格与企业发展 2. 案例：T 公司的烦恼 3. 任职资格管理的内涵 4. 任职资格的区分 <ul style="list-style-type: none"> ❖ 任职资格与素质模型 ❖ 任职资格与绩效管理 ❖ 任职资格与任职条件 ❖ 任职资格与职称管理 <p>二、任职资格体系设计</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 任职资格管理理论基础 2. 任职资格设计路径 3. 职业发展通道的构建的三个步骤 4. 案例：华为公司的职业发展通道设计 	<ul style="list-style-type: none"> 4. 行为标准的设计原则与思路 5. 案例：某公司人力资源人员行为单元 6. 行为标准的设计要点 7. 演练：行为标准的设计 <p>四、任职资格认证与应用管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 任职资格认证的四原则与流程 2. 任职资格标准各模块适用范围 3. 任职资格认证评价方法 4. 案例：任职资格认证 360 度评价法 5. 能力标准认证通常采用的认证方法 6. 认证等级评定 7. 任职资格管理应用领域 <ul style="list-style-type: none"> ❖ 建立职业发展通道 ❖ 构建人才梯队 ❖ 员工能力发展

<p>5. 横向分类——职族、职类划分</p> <p>6. 纵向分级—任职资格等级标准设计</p> <p>7. 角色等级定义的参考维度</p> <p>三、任职资格等级标准设计</p> <p>1. 任职资格标准的结构</p> <p>2. 资格标准的设计方法</p> <p>3. 胜任素质的编写要求</p>	<p>❖ 实施有效激励</p> <p>五、工具：</p> <p>1. 用鱼骨图设计行为单元</p> <p>2. 360°评估法</p> <p>3. 任职资格标准评定表</p> <p>4. 某公司任职资格标准</p>
<p>第四单元：人才评价体系—人才评鉴体系甄选</p> <p>1. 人才测评与人才评鉴的区别</p> <p>2. 人才评鉴的维度</p> <p>3. 筛选与评估时的工具选择</p> <p>4. 工具：人才评鉴的工具甄选</p>	<p>5. 如何在选才流程中应用评价体系？</p> <p>6. 工具：无领导小组的应用</p> <p>7. 工具：评鉴中心</p> <p>8. 工具：360度测评</p>
<p>第五单元：人才盘点体系——关键人才盘点</p> <p>一、人才盘点创造竞争优势</p> <p>1. 案例：为何成功的中层却变成了失败的高管</p> <p>2. 突破企业管理的人才困境</p> <p>3. 人才盘点是培养人才的成功关键</p> <p>4. 什么是人才盘点</p> <p>5. 人才盘点的价值（为何盘）</p> <p>6. 人才盘点的内容(盘什么)</p> <p>7. 人才盘点的范围（盘什么）</p> <p>8. 人才盘点的时机（什么时间盘）</p> <p>9. 人才盘点的方式（怎么盘）</p> <p>二、人才盘点的组织盘点</p> <p>1. 伟大的领导，还是伟大的组织</p> <p>2. 组织盘点的模板</p> <p>3. 组织氛围的盘点内容</p>	<p>4. 高绩效员工≠高潜质员工</p> <p>5. 基于能力、绩效与潜能的高潜力员工评价</p> <p>6. 识别关键人才</p> <p>❖ 能力识别</p> <p>❖ 绩效识别</p> <p>❖ 潜力识别</p> <p>2. 工具：潜力提取的五步法</p> <p>四、绘制组织人才地图</p> <p>1. 从战略地图到人才地图</p> <p>2. 案例：GE\HP\Adidas的人才九宫格</p> <p>3. 案例：联想集团的两会</p> <p>4. 案例：联想集团的关键人才标准</p> <p>五、人才盘点的操作方法与步骤</p> <p>1. 人才盘点的六步流程</p> <p>2. 准备人才盘点</p> <p>3. 开好人才盘点会议</p>

<ul style="list-style-type: none"> 4. 为何测评敬业度而不是满意度 5. “员工满意度调查”的误区 6. 盖洛普公司的 Q12 盘点 <p>三、组织盘点的人才盘点</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 识别组织的关键岗位 2. 关键岗位的评估流程 3. 寻找公司的高潜人才 	<ul style="list-style-type: none"> 4. 其他关键问题 <p>六、工具：</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 关键岗位评估模型 2. 能力与绩效九宫格 3. 潜力与绩效九宫格 4. 基于组织结构拓展型人才地图
<p>第六单元：人才培养体系—后备人才梯队搭建</p> <p>一、人才梯队保障企业持续竞争力</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 人才战略的落地措施-人才梯队建设 2. 案例：丰田与吉利集团的人才梯队 3. 国内企业人才梯队建设面临的普遍困境 <p>二、人才梯队建设的方法与步骤</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 人才梯队建设的“一库四机制” 2. 人才梯队建设的流程 3. 案例：神威药业人才梯队建设流程 4. 人才梯队建设的五大核心任务 5. 入库：人才盘点 6. 后备人才的继任计划-明确继任人 7. 出库：岗位人才的甄选 8. 人才出库选拔机制 	<p>三、人才梯队的培养方法</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 人才梯队培养的六个方法 2. 案例：海尔战略人才的多元化培训方式 3. 不同培训方法的效果比较 4. 工具：人才培养体系的发展阶段模型 5. 案例：中粮集团特色的人才培养方法 6. 人才梯队培养的责任划分 9. 出库认证的操作方法 10. 案例：美的集团人才战略管理机构 <p>四、工具：</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 人才盘点的 FKP 模型 2. 入库测评报告 3. 后备人才继任计划表 <p>能力重要性—可塑性矩阵表</p>