



【人力资源管理系列】

人才盘点与梯队建设 ——打造卓越人才「供应链」讲座

2020年7月30日（周四） 9:30-17:00

课程大纲

第一讲：谋篇——认知人才“供应链”价值

一、企业管理面临的挑战

1. 外部挑战
2. 内部挑战

二、挑战背后的解决逻辑

1. 胜任力模型对组织的价值
2. 测评对企业现代人才管理的价值
- 3. 人才“供应链”的内在逻辑**
 - 1) 人才梯队需求公式
 - 2) 人才“供应链”构建后的内部发展路径（高绩效均衡）
 - 3) 人才“供应链”的

第一部分：构建人才标准

第一讲：术篇——解读卓越人才“DNA”识别工具

一、心理测评

1. 心理测评的作用和类型
2. 心理测评科学原理

3. 卡特尔16PF

- 1) 理论体系及工具使用
- 2) 案例互动：现场学员实测解读
- 3) 案例互动：候选人测评报告解读

4. 大五人格/大七人格

- 1) 理论体系及演进发展
- 2) 16PF与大五人格的联系与转换

案例互动：测评结果解读

5. 其他测评工具和应用场景

二、知识考试

1. 知识考试的使用场景
2. 知识考试的题型编制方法

三、面试

1. 面试的使用场景
2. 题型编制方法
3. 面试的操作技巧
4. 测评技术和面试技术的结合

第二讲：术篇：人才标准承载物

一、人才池

1. 人才池的结构和内容
2. 人才池的作用和应用案例

3. 人才能力矩阵

- 1) 人才能力矩阵的内容及作用

案例：某上市公司人才能力矩阵（人才库）举例

二、任职资格管理

1. 任职资格的基础

- 1) 职位分析
- 2) 形成职位说明书
- 3) 职位族类及职业发展应用

2. 任职资格的内容

- 1) 任职资格包含的内容

案例：某上市质量体系任职资格标准

- 2) 任职资格与胜任力的区别

3. 任职资格的衡量与界定

- 1) 任职资格衡量工具
- 2) 任职资格常见误区

案例互动：任职资格与胜任力混淆，人才管理走入死胡同

三、胜任力管理

1. 胜任力的两个基本假设
2. 胜任力与工作的相关性
3. 管理场景思考
4. 胜任力概念、特征、作用及构成
5. 案例呈现与点评
6. 案例优化

四、常见胜任力方法论及工具

1. 胜任力常见构成及不同企业需求的对应选择
2. 胜任力建模常见方法论及工具
3. 工作行为与胜任力特征的相关性（重点）

第二部分：构建人才梯队

第一讲：术篇：构建关键岗位人才标准

一、关键岗位人才的识别与需求预测：承接业务目标，落实到关键能力。

1. 关键人才梯队
2. 关键人才需求计算
- 3. 关键人才在梯队中的发展路径规划**
 - 1) 明确关键岗位的晋升发展路径
 - 2) 四种典型梯队发展路径**
 - a 直线晋升
 - b 横向调配
 - c 横向晋升
 - d 跨越晋升

二、关键岗位人才标准

1. 识别关键岗位和关键人才

2. 胜任素质构建的常用方法

- 1) 胜任力常见构成及不同企业需求的对应选择
- 2) 胜任力建模常见方法论及工具
- 3) 工作行为与胜任力特征的相关性（重点）
- 4) 人才标准内容

第二讲：术篇：关键岗位候选继任人评估与甄选

一、建立人才评鉴中心

1. 评鉴流程
2. 评鉴工具
3. 评鉴准备
4. 拟定评鉴报告

二、根据盘点结果建立关键备选人才库

1. 九宫格与备选人才盘点
2. 备选人才库的建立
3. 备选人才动态盘点

三、构建人才培养体系

第三讲：道篇：构建关键人才梯队的培训发展体系

一、设计关键人才梯队的发展模式

1. 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策略

1. 导师制：反馈、教练与指导
2. 模拟舱：继任岗位任务挑战
3. 岗位实践：晋升、轮岗、调岗等
4. 复盘与反思（从失败中学习）

课程大纲

第四讲：法篇：人才梯队建设管理体系

一、构建人才梯队建设的管理体系

1. 落实人才梯队培养模式
2. 建立相关制度规范
3. 人才梯队建设的组织结构及角色分工
4. 人才梯队建设的成果固化：形成员工能力矩阵图+任职资格体系

二、对梯队人才的激励

1. 梯队人才激励的三类典型方法

- 1) 精神激励
- 2) 物质激励
- 3) 情感激励

2. 梯队人才激励的难点与对策

- 1) 如何加强技能的获取
- 2) 如何为技能分享铺垫
- 3) 如何激励技能传递与分享
- 4) 如何将创造的价值有效与激励链接起来

三、关键人才梯队建设的管理评估

1. 评价及奖励直线经理们（包括目标岗位的现职人才）
2. 设置关键人才梯队管理和发展的指标
 - 1) 前置性指标
 - 2) 滞后性指标
3. 关键人才梯队管理质量指标跟踪
4. 指标监控矩阵