

人才发展公开课

主 题	场 次	主讲
关键岗位人才盘点与人才梯队建设	上海 4月 25-26 日, 深圳 9月 12-13 日	元晓敏
胜任力与任职资格体系建模与应用		赵惠颖
胜任力建模与任职资格体系构建	杭州 7月 18-19 日	林丽萍

报名方式

请打开网站：www.ewisx.com，点击任一活动，于活动介绍页面底部提交报名信息；如有疑问，请联系课程顾问协助报名：ewisx.com。



关注公众号：ewisx



课程顾问：ewisx.com

关键岗位人才盘点与人才梯队建设

上海 4 月 25-26 日, 深圳 9 月 12-13 日

演讲语言: 中文 Language: Chinese

标准价格 Standard Price: 5280RMB/person

定价含增值税、活动全程参与 (9:00-17:00)、会议资料、午餐、茶歇; 不包含晚餐和住宿

课程简介 Briefing

伴随着经济环境不确定性的增加, 组织内部缺乏人才账本、管理人才断层、高潜人才大量流失等状况频发, 企业和业务部门普遍感受到了严峻的人才挑战, 要解决人才需求旺盛和人才供给短缺间的矛盾, 就必须建立一套持续稳定的人才供应链生态圈, 打造一支内部“来之能战, 战之必胜”的人才队伍, 人对了, 事基本就成了, 人才的选拔尤其重要, 而梯队人才队伍建设是战略落地和业务目标达成的关键, 只有全力投入识别、选拔、培养和评估未来人才的企业, 才能够应对来自市场竞争和人才竞争的双重挑战, 持续保持领先。

课程目标 Benefits

- * 能够站在组织的视角, 厘清组织战略与人才战略的关系
- * 建立组织人才梯队和人才管理的全局性和系统性思维
- * 了解企业内部实施人才盘点的底层逻辑和价值
- * 能够运用业务语言与业务部门达成共识, 赢得业务的理解和支持
- * 能够建立和澄清人才标准、在人才盘点中使用合适的评价方法和工具
- * 识别内部关键岗位并掌握关键人才加速成长和发展的有效策略;
- * 掌握一套实用落地、实操性强的人才盘点与梯队建设实践工具和方法

课程大纲 Agenda

课程导入:

1. 企业人才梯队建设数据洞察
2. 人才梯队建设中常见的问题和挑战
3. 组织期待的人才队伍特征
4. 案例: 人才管理中不容忽视的真相

模块一: 人才梯队管理体系和关键

1. 什么是人才梯队
2. 人才梯队建设成功影响因素
3. 人才梯队建设 5 大管理体系
4. 人才梯队建设的逻辑
5. 人才梯队建设中各方职责
6. 人才梯队建设关键流程

模块二: 盘点基础与关键岗位分析

1. 组织战略和业务需求分析
 - 1) 从组织战略到人才战略的逻辑
 - 2) 从未来业务看组织人才结构
2. 正确认识人才盘点
 - 1) 什么是人才盘点

模块二 (续)

2.
 - 2) 人才盘点的内容和范围
 - 3) 人才盘点的流程
 - 4) 人才盘点的 6 大关键
 - 5) 人才盘点后的 6 大关键输出
3. 组织关键岗位识别
 - 1) 锁定“少数关键”
 - 2) 什么是关键岗位
 - 3) 关键岗位识别的逻辑
 - 4) 关键岗位判定维度和标准
 - 5) 关键岗位匹配度分析
4. 人才结构分析
 - 1) 人才结构常用维度分析
 - 2) 警惕 6 种病态人才结构

模块三：人才盘点评估内容和方法

1. 标准体系建设
 - 1) 构建关键人才画像
 - 2) 敏捷能力建模方法
 - 3) 领导力通用能力模型
 - 4) 通用潜力模型
 - 5) 不同企业人才评估维度
2. 评价体系建设
 - 1) 绩效评估关键和方法
 - 2) 能力评估关键和方法
 - 3) 潜力评估关键和方法
 - 4) 360 度全景评估设定与定位
 - 5) 测评工具选择要点
 - 6) 建立人才评价矩阵
3. 九宫格应用策略
 - 1) 九宫格类别及应用场景
 - 2) 九宫格绘制 3 大关键
 - 3) 高潜九宫格 4 大输出
4. 关键岗位继任者分析
 - 1) 人才职业发展目标探寻
 - 2) 关键人才风险分析
 - 3) 关键人才准备度分析
5. 盘点数据分析
 - 1) 输出个人发展报告
 - 2) 个体数据对比分析
 - 3) 团队数据对比分析

模块四：构建人才盘点运营体系

1. 盘点会议前准备
 - 1) 人才盘点启动会的价值
 - 2) HR 盘点会议准备资料
 - 3) 业务部门人才盘点会准备资料
 - 4) 业务管理者如何做好盘点会汇报
 - 5) 建立“员工发展档案表”
 - 6) 案例：业务管理者人才盘点会上汇报内容
2. 实施人才盘点会议
 - 1) 会议讨论主要内容
 - 2) 盘点会议流程
 - 3) 打造盘点会议公正客观场域
 - 4) 盘点会议中各方角色分工
 - 5) 案例：A 企业人才盘点会议启动会
 - 6) 人才盘点会议结果 5 大关键输出
3. 盘点会议后措施
 - 1) 盘点结果反馈方式及反馈内容
 - 2) 人才盘点结果 6 大应用
 - 3) 案例：某多元化企业人才盘点应用

模块五：梯队人才管理与人才培养发展

1. 搭建人才池
 - 1) 人才储备数量分析
 - 2) 人才池搭建分类
2. 梯队人才加速培养
 - 1) 九宫格中不同人群发展策略
 - 2) 人才常见“加速发展”方式
 - 3) 学习方式在梯队中的演进
 - 4) 个人发展计划 IDP 制定和落地
 - 5) 高潜人才池培养方式方法
 - 6) 关键岗位人才池培养方式方法
 - 7) 管理层人才池培养方式方法
3. 梯队人才发展项目案例
 - 1) 案例 1：某上市新能源企业管培生培养发展项目
 - 2) 案例 2：某变革转型期企业青年人才培养项目
 - 3) 案例 3：某大型物流企业中层业务关键人才培养项目
 - 4) 案例 4：某快速发展企业研发人才培养项目
4. 人才库的管理和更新
 - 1) 人才入库机制
 - 2) 人才任用机制
 - 3) 人才内部流动机制
 - 4) 人才保护机制
 - 5) 人才库退出机制
 - 6) 人才出库评估机制
5. 业务战略下的人才梯队建设有效性衡量指标设定

课程讲师 About the Speaker

元晓敏

近 20 年人力资源管理经验

领导力与人才发展资深顾问

经验萃取与案例开发专家

《百炼成金---3P 经验萃取©》版权所有者及课程导师

先后任职于天合光能、佳通轮胎、尚德电力等全球性企业总部，担任学习与发展总监、企业大学运营管理总监、领导力发展负责人等职位。在领导力发展、人才开发管理、企业大学运营等领域具有丰富经验。

多家上市公司领导力与人才发展高级咨询顾问，奉行“在行动中发展领导力”的学习理念，先后成功为多家企业搭建领导力战略发展体系、在组织变革转型期，设计和实施支持企业战略落地的全球高潜人才梯队能力发展提升，领导力学院三中心：案例中心、测评中心、行动学习中心筹建等重要工作。

主导完成多个组织级领导力学习项目设计开发和落地，筹建的企业大学和主导的领导力学习项目。擅长领域：企业人才发展体系建设（人才梯队、高潜人才、管培生/校招生培养），企业学习体系（讲师体系、课程体系、案例体系、行动学习）建设，企业大学运营、学习发展与领导力

基于国际通行的流程方法论和国内优秀标杆实践的跟踪研究，经过多年思考、研讨和探索，原创性地提炼出了企业领导力及人才发展、组织学习和企业大学建设的流程体系及一系列工具与方法论，并得到业界认可和大量应用，为企业客户提升组织学习效率和人才开发质量提供了一批优秀的咨询服务与赋能项目。

近几年部分项目：

2018 年 5-9 月，为某新能源企业策划实施全国销售项目经验萃取项目

2018 年 9-11 月，为某家居服务企业内训师体系建设提供咨询服务

2019 年 3-8 月，为某零售服务企业提供销售经验萃取项目咨询服务

2019 年 5-8 月，为某制造型企业策划实施中层管理干部能力提升项目

2019 年 4-8 月，为某零售餐饮服务企业策划实施全国门店店长经验萃取提升项目

2020 年 6-8 月，为某餐饮服务业企业大学变革转型提供咨询服务

2020 年 7-11 月，为某上市工业企业策划实施中层管理人员能力提升项目

2021 年 3-5 月，为某上市光伏企业策划实施高潜经理领导力发展项目

2021 年 6 月，为某大型国企提供校招生培养发展咨询项目

主讲的课程包括：

《百炼成金---3P 经验萃取©》版权课、《开启卓越经理人的 5 把钥匙》、《中层管理者角色认知与转变》、《敏捷人才发展项目设计与运营》、《校招生项目设计与运营》

服务过的客户包括：天合光能、佳通轮胎、博世中国、国药、世贸、顾家家居、中国建材集团、圣奥集团、苏泊尔、九阳股份、娃哈哈、悸动餐饮、来伊份、阿里巴巴、携程、同程艺龙、拍拍贷、泰隆商业银行、台州银行、厦门国际银行、上海农商银行、英迈中国、诺亚财富、银科控股、中华保险、中国邮政储蓄银行、中国水泥、东吴证券、美年大健康.....

胜任力与任职资格体系

- 敏捷建模与应用实务

演讲语言：中文 Language: Chinese

课程简介 Briefing

21 世纪过去 20 年了，可最缺的还是人才！

招聘甄选盲人摸象，晋升选拔雾里看花.....

老板喊缺人、缺梯队，员工喊要发展、要加薪.....

标准在哪里？只看绩效太短视，要看能力没章法.....

是时候建立以能力发展为牵引的人力资源管理体系了，那么如何又快又系统的导入胜任力和任职资格管理呢？

课程目标 Benefits

帮助学员掌握：

任职资格框架设计的 3 种模式，与高层快速达成共识；

任职资格敏捷建模的 1 套大流程、3 种开发模式、6 个典型工具，让你能有效组织专业技术骨干短周期集中攻关开发任职资格标准；

设计认证管理的 5 个关键事项，认证不踩雷；

设计基于任职资格的 8 大人力资源核心模块设计，涵盖人力规划与编制、培训项目设计与能力培训计划、梯队建设与职业通道拓展，并打通薪酬设计关卡；

通过多达 30 个案例、模版展示，帮助学员快速掌握实战工具

课程大纲 Agenda

第一课：任职资格概述 30 分钟

1. 任职资格体系概述
2. 任职资格的构成
3. 任职资格构建过程
 - 3.1. 需求诊断
 - 3.2. 概要设计
 - 3.3. 详细设计
 - 3.4. 测试验证
4. 任职资格体系建设的关键成功要素

第二课：任职资格标准敏捷建模（1） 30 分钟

5. 职业发展通道设计
 - 5.1. 职业发展通道类型
 - 5.2. 职业发展通道类别
 - 5.3. 职业发展通道等级
 - 5.4. 职业发展通道角色定义

第三课：任职资格标准敏捷建模（2） 30 分钟

6. 任职资格标准设计要点

6.1. 任职资格标准的层次结构

6.2. 任职资格标准的开发方法

6.3. 任职资格标准敏捷建模流程

第四课：任职资格标准敏捷建模（3） 30 分钟

6.4. 通用能力开发

6.4.1. 焦点小组

6.4.2. 适用性分析

6.4.3. 关键词条及行为标准撰写

第五课：任职资格标准敏捷建模（4） 40 分钟

6.5. 专业知识和专业技能开发

6.5.1. 职位职责分析法

6.5.2. 战略推导法

6.5.3. BEI 解码

6.5.4. 关键词条及行为标准撰写

第六课：任职资格标准敏捷建模（5） 20 分钟

6.6. 管理族领导力与任职资格

6.6.1. 领导力

6.6.2. 管理技能

第七课：任职资格认证管理（1） 30 分钟

7. 认证类别

8. 认证流程

9. 任职资格初始级别转变规则

10. 认证模式

11. 认证答辩要点

11.1. 答辩守则

11.2. 评委注意事项

第八课：任职资格认证管理（2） 30 分钟

12. 认证偏差及校准

13. 认证基本条件、周期、管理权限

14. 认证结果

14.1. 比例控制法

14.2. 达标项数法

15. 申诉管理

第九课：任职资格应用（1） 30 分钟

16. 任职资格用于人力资源规划

16.1. 人才数量预测

16.2. 人力资源规划

17. 任职资格用于招聘甄选

17.1. 招聘广告改造

17.2. 行为化面试题库

18. 基于任职资格的培训体系建设

18.1. 课程课程体系

18.2. 培训需求

18.3. 培训项目设计

18.4. 培训效果评估

第十课：任职资格应用（2） 30 分钟

19. 以胜任力提升和职业发展为导向的绩效评价

19.1. 胜任力用于绩效评价

19.2. 绩效发展面谈

20. 基于任职资格的人才培养计划

20.1. 使用职业发展 Roadmap 方法论

20.2. 发展方式金字塔

20.3. 学习风格

20.4. IDP 学习与行动计划

第十一课：任职资格应用（3） 30 分钟

21. 任职资格用于人才梯队建设

22. 职业通道拓展与晋升

23. 基于任职资格的能力薪酬设计

23.1. 三种典型的薪酬结构

23.2. 任职资格等级与薪酬衔接

23.3. 任职资格认证结果用于薪酬调整

课程讲师 About the Speaker**赵惠颖**

赵老师现任某互联网公司管理顾问，深圳致璞科技、广东众生药业等公司人力资源顾问；曾任金立通信、华润三九、平安集团 HRD、薪酬绩效经理等职位，深圳交通电台王牌栏目《人才驾到》嘉宾。职业经历跨越高科技制造、医药、金融及互联网等不同行业，擅长在不同的业务模式和不同的公司治理架构下，识别业务痛点，整合资源，搭建战略与组织管理、全面薪酬激励、任职资格与领导力开发等人力资源核心模块，帮助组织转型和人效提升。

咨询领域：组织及职位管理、薪酬激励体系设计、股权及中长期激励方案设计、绩效管理体系设计；熟悉高科技制造、互联网、医药、金融等行业人力资源运作，有国企及民企人力资源变革项目成功经验。

项目经历：

华润三九全员绩效管理项目；

某通讯集团职位体系与全面薪酬重塑项目、研发项目绩效快照项目；

麦克韦尔公司职位与薪酬体系建设项目、全面激励项目；

几米集团营销&研发关键岗位激励项目

主讲的课程有：职位体系建设与职位评估，全面薪酬体系搭建，战略性薪酬规划与人力效能密钥，OKR与敏捷绩效管理，短期激励方案设计实战，中长期激励与创新业务孵化设计，雇主品牌建设及招聘管理系统打造

胜任力建模与任职资格体系构建

杭州 7 月 18-19 日

演讲语言：中文 Language: Chinese

标准价格 Standard Price: 5280RMB/person

定价含增值税、活动全程参与（9:00-17:00）、会议资料、午餐、茶歇；不包含晚餐和住宿

课程简介 Briefing

业务快速发展下，出现人才断层，没有人才梯队怎么办？好像一直在做人才发展，但不知道标准是什么？发展成什么样才到位？招人的时候要招什么样的人才是符合企业需要的呢？HR 在做人才的选育用留时没有一个共同的标准怎么办？现有老员工对职业发展充满期待，如何做晋升呢？有晋升的标准吗？

学会用胜任力模型与任职资格体系来建立企业的人才标准，并用企业自身的人才标准快速识别及培养有用的人才，为人才发展培养奠定基础，打造企业人才供应链。

课程目标 Benefits

- * 了解胜任力与任职资格体系的基本原理和知识体系
- * 掌握胜任力敏捷建模与构建任职资格体系的方法论和流程工具
- * 通过案例分享了解胜任力模型与任职资格体系在企业中的运用场景和操作方法
- * 通过案例了解胜任力模型与任职资格体系的应用

课程大纲 Agenda

第一章：明道篇：胜任力的知识体系及方法论

- * 胜任力是什么:基本概念、三个基本要点
- * 胜任力是什么:三种分类---领导力胜任力、通用胜任力、专业胜任力
- * 胜任力模型是什么:长什么样、基本构成要素
- * 为什么做胜任力模型:对企业经营绩效、人才选育用留有啥帮助
- * 怎么做胜任力模型:四种建模的方法和应用场景
- * 胜任力建模的工具介绍：胜任力素质词典
- * 胜任力建模四步法的流程介绍

第二章：实践篇：胜任力完整版建模的实战案例拆解

- * 案例：某上市公司基中高层管理干部能力模型建设项目
- * 项目调研与资料收集
- * 绩优数据采集-实施访谈
- * 胜任力建模工作坊-共创会
- * 评估与校准、产出模型全景图、模型应用

第三章：应用篇：胜任力模型应用于人才选育用留

- * 应用 1--招聘：招聘面试问题手册
案例：领导力行为面试手册
- * 应用 2--培训开发：基于胜任力模型的培训需求分析模型、效果评估
案例：某网店负责人培训前后胜任力水平于岗位要求水平对比
- * 应用 3--人才发展:胜任力素质模型是建立人才标准有效的工具

案例：某集团公司人才培养全景图

- * 应用 4--人才评估:胜任力是人才评估的关键评鉴维度

案例：某集团层级内部竞聘测评维度

- * 应用 5--人才盘点:胜任力是人才盘点的核心

案例：某企业领导层人才盘点

- * 应用 6--绩效评价:雷达图直观看出上级对下级的绩效评价

案例：某岗位核心胜任力自评与上级评价

- * 应用 7—学习发展地图:从标准到评估到发展，输出基于业务需要的学习发展地图

案例：某企业营销人员学习发展地图

- * 应用 8—员工职业发展通道设计：基于胜任力模型的员工职业生涯管理技术路线

案例：某企业基于胜任力模型的专业技术通道设计

- * 应用 9--IDP(个人发展计划): 胜任力 GAP 要用 IDP 来发展

案例：某企业基于胜任力模型的员工个人发展计划

第四章：明道篇：任职资格体系的知识体系及方法论

- * 任职资格体系的来源以及为什么要构建
- * 任职资格体系的构建过程和路径
- * 华为成功构建任职资格体系的做法和案例
- * 任职资格体系构建三步走：搭通道、定标准、做认证

第五章：实践篇：任职资格体系的实战案例拆解

- * 案例拆解：某集团公司专业岗位任职资格体系构建项目
- * 搭通道：岗位体系与职级体系、职业发展通道设计
 - >>如何划分职业分析与职族职类
 - >>员工职业发展通道的一般轨迹是什么？如何设计？
 - >>如何设计职位职级对照表？
 - >>如何划分大职级小职等？
 - >>如何完善职业图谱？
- * 定标准：任职资格体系标准：基本条件、专业标准、参考项等
 - >>任职资格体系标准开发 5 步法
 - >>基本条件：学历、资质证书、专业经验如何运用在任职资格标准
 - >>专业标准：知识、技能、行为要项如何运用在任职资格标准
 - >>参考项：价值观、品德、素养如何运用在任职资格标准
- * 做认证：如何设计认证、怎么组织评审
 - >>任职资格体系认证的原则、流程、内容
 - >>任职资格体系认证的工具与方法
 - >>任职资格体系认证的知识技能经验、行为标准如何评审？
 - >>任职资格体系认证的“三权分立”：申请、评审、决策
- * 强应用：任职资格体系应用于选用育留
 - >>任职资格体系应用于培训课程体系
 - >>任职资格体系应用于学习地图
 - >>任职资格体系应用于职业发展与晋升
 - >>任职资格体系应用于薪酬体系

第六章：经验篇：胜任力模型与任职资格体系到底有何不同

- >>两者共同点：都是人才标准工具、成果物很相似
- >>两者不同点一：应用的侧重点不同
- >>两者不同点二：构建的逻辑与思路不同
- >>两者不同点三：构建的操作方法与工具不同

课程讲师 About the Speaker

林丽萍

曾任互联网教育集团 HRVP

多年 500 强公司人力资源高管经验

人社部认证职业生涯规划师；国家二级心理咨询师；美国 CTI 认证“共创式教练”

上海交通大学 工商管理硕士

20 年大型外企/民企人力资源管理经验，操盘过 5.4 亿人力成本管控及优化项目、大型集团公司组织架构梳理及三定（定人定岗定级）项目、企业文化从 0 到 1 搭建及落地项目、薪酬绩效体系搭建及落地、中高管定制培养项目。

林老师擅长人力资源成本管控、组织优化、中高管人才培养项目设计、绩效体系。涉及互联网教育、能源、半导体、汽车、地产、大型零售点、金融、农业等众多行业。

服务过的客户包括：招行总行、中国邮政、美的集团、国家开发投资集团、上海交大海外教育学院、广州亚美科技、新华国际教育集团、安森美半导体、中兴联、威能科技、耐世特汽车系统、捷普电子等。

报名方式

请打开网站：www.ewisx.com，点击任一活动，于活动介绍页面底部提交报名信息；如有疑问，请联系课程顾问协助报名：ewisx.com。



关注公众号：ewisx



课程顾问：ewisx.com