**《人才梯队建设与继任管理》课程大纲**

**华乃晨**

人才梯队建设是公司在经营过程中，为降低管理人员离职导致的运营风险或为满足人员迭代升级需求而开展的关键岗位识别、岗位胜任模型建设、人才盘点、人才开发及鉴定、继任管理等一系列活动，服务于公司战略规划。因各层级管理人员及继任人员会呈现高低层级划分，且当上一级岗位出现空缺后由继任人选接任，仿佛站在梯子上有高有低一样，故称之为梯队。

本课程从人才梯队的建设流程出发，秉承先整体后部分的逻辑模式，深入浅出的详细讲解人才梯队建设中的关键点和工具方法，帮助学员最大化实现学习目标，并做到学以致用，知行合一。

**【培训收益】**

1、明确人才梯队建设的关键流程和步骤；

2、掌握关键岗位的识别方式和方法；

3、掌握职位任职资格建立的关键要素；

4、掌握人才盘点的技术方法和实施工具；

5、掌握人才继任的工具方法和实施技术。

**【培训对象】**

人力资源管理工作者、中高层管理者

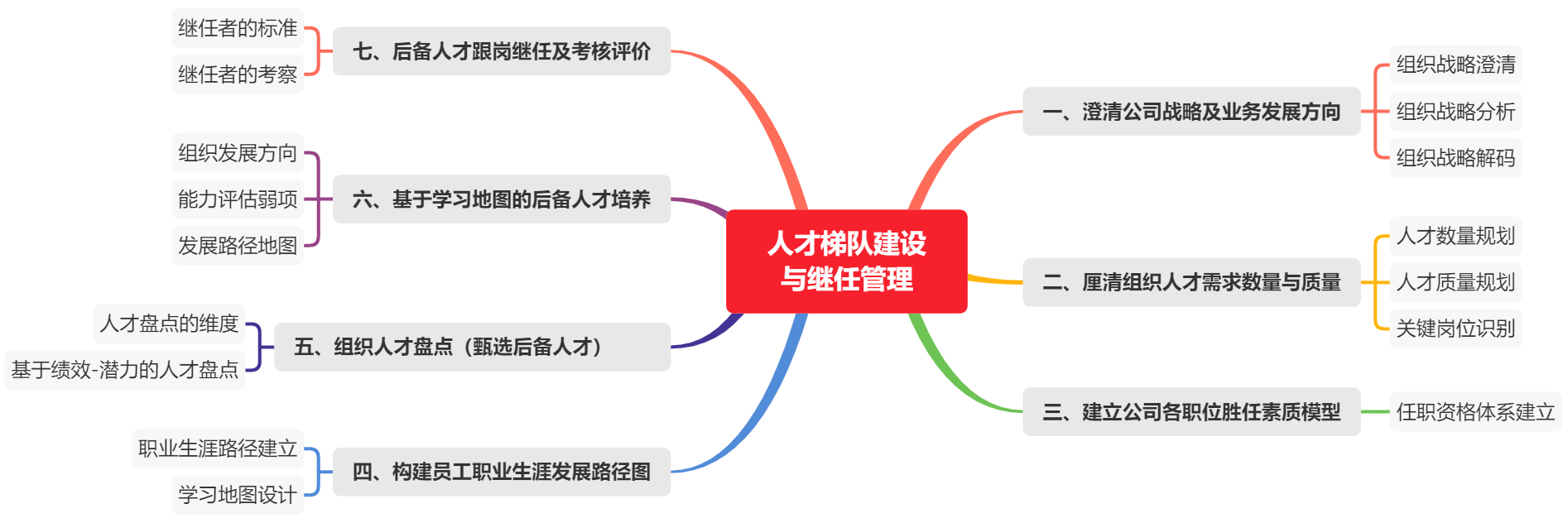
**【培训时间】**

1天，6小时/天

**【培训方式】**

讲师讲授、小组讨论、团队共创、游戏教学、视频教学、实操演练、情景模拟、学员分享、讲师点评，以解决实际问题与痛点为导向，关注价值提升与人才赋能，注重实战落地与培训后的知识、工具和方法应用。

**【课程逻辑】**



**【培训安排】**

**课程导入：学习目标建立与破冰**

1、培训规则宣导

2、学习方法介绍

3、团队建设与破冰

**一、澄清公司战略及业务发展方向**

1、什么是人才梯队

2、人才梯队建设的重要性

3、公司战略及业务发展方向澄清

4、团队共创：澄清公司战略及业务发展方向

5、常见组织战略分析模型

（1）SWOT分析模型

（2）波士顿矩阵模型

（3）麦肯锡7S模型

（4）波特五力模型‌

（5）PEST分析法

（6）OGSM模型

6、常见组织战略解码工具

（1）基于BSC的战略解码

（2）基于BEM的战略解码

（3）团队共创：战略解码

**二、厘清组织人才需求数量与质量**

1、人才需求的数量判定

2、人才需求的质量判定

3、关键岗位的识别

（1）赋值法

（2）矩阵法

4、团队共创：基于不同方法的关键岗位判定

**三、建立公司各职位胜任素质模型**

1、胜任素质与冰山模型

2、组织职位任职资格体系

3、案例：人力资源管理系列的职位任职资格

4、团队共创：X岗位的职位任职资格标准

**四、构建员工职业生涯发展路径图**

1、职涯发展路径的重要性

2、案例：不同公司的职涯发展路径图

3、团队共创：设计X职业发展路径图

4、员工学习地图的设计

5、案例：公司不同职位类别学习地图

6、团队共创：X职位的学习地图设计

**五、组织人才盘点（甄选后备人才）**

1、人才盘点的维度

2、案例：华为人才盘点与选拔标准

3、基于绩效-潜力的盘点方法

（1）潜力的概念

（2）潜力判断3DO模型

4、绩效-潜力九宫格的制作

5、团队共创：绩效-潜力九宫格的应用

6、能力结构的优选

**六、基于学习地图的后备人才培养**

1、学习内容输入来源

2、7-2-1学习法则

3、学习效果的验证

**七、后备人才跟岗继任考核评价**

1、识别并盘点关键岗位继任者

2、继任准备度识别标准

（1）九宫格评价

（2）继任准备度

3、数据分析与衡量标准

4、后备人才与继任计划

5、继任者胜任度考核依据

**复盘总结：知识复盘与收获分享**

1、课程逻辑串联与知识点复盘

2、学习心得体会与收获总结

3、学员分享与讲师点评