|  |  |
| --- | --- |
|  | **《干部共识班：锻造商业成功的干部队伍机制建设》** |

# **［课程背景］**

当前企业在干部管理过程中所面临的挑战：

# 人到用时方恨少，干部储备不够

# 企业的精力集中在业绩增长，忽视对于人才的梯队建设，用人时候捉襟见肘

# 不断加大培训力度，干部能力成长却收获甚微

# 小草只能培养成大草，小树才能培养成大树。干部是选出来的，而不是培养出来的

# 选拔干部只看绩效，忽略对于品德价值观的考核

# 真正能够支撑公司长期有效增长的那批干部，一定是和公司价值观高度契合的高绩效“同心人”

# 内部山头林立，干部淘汰永远无法实现

# 企业发展初期过分依赖部分“牛人”，随着时间的推移，曾经的“牛人”成为了一座座不可撼动的山头

# **［课程收益］**

# 学习人力资源部、干部管理部、标杆企业大学等人力系统的组织设置、职责分工与互动关系，理顺人才组织；

# 明确各级干部的职责、使命与要求，输出干部标准初稿；

# 掌握干部评估体系、机制，以及干部评价与激励的方法，给火车头加满油；

# 掌握干部晋升流程、干部盘点的路程，三权分立是如何执行的。结合具体业务讲解有什么节点，节点上角色有哪些；

# 明确干部的范围与运作机制。包括主要的制度流程以及对应管控到的业务层级，以及在业务层级如何管理，汇报机制等

# **［参课对象］**

体量超过10亿，干部组织管理成为企业瓶颈的企业；体量超过100亿，需要构建成熟的干部管理体系的企业；

董事长、CEO、各业务部门主管、HRD、干部部成员等

# **［课程地点及时间］**

* 地点安排：待定
* 培训课时：两天一晚/15小时

# **［课程纲要］**

**第一部分：战略思考：干部人才通过对齐组织能力来连接战略**

* 案例1：标杆企业从CT、ICT、DT数字化转型，五大关键组织能力对变革型领导力发展的要求
* 案例2：战略进化带来组织能力挑战，弥补路径之一是组织进化，形成组织与人才战略，识别关键岗位并制定获取策略
* 案例3：市场与销售能力，创新能力对XX关键岗位的识别
* 企业发展阶段进化到来经营导向进化，必然成为对干部带经营转身内在要求——领导力变革
* 案例4：06~08年，标杆企业销服体系引入CMDP领导力变革项目背景与实践
* 基于战略及其组织能力诉求，我们到底需要什么样的干部？
* 借鉴DDI领导力模型，从碎片、不协同走向集成联动，形成了标杆企业四点一线特色的人才管理框架

研讨1：从未来看今天，我们需要什么样的组织能力？

**第二部分：干部管理理念、机制建设与实践**

* 标杆企业干部管理发展阶段总览
* 标杆企业干部管理总体架构：文化统领，纵向体现专业逻辑，横向呈现业务战略属性
* 标杆企业干部管理的职能归属演进：人力资源管理纲要2.0定位及总干部部运作
* 使命与责任是什么？——源于价值分层，决定考核、能力/经验差异化，决定发展差异化

研讨2：贵司对干部的价值期望与责任使命定位是什么？

* 干部标准与干部选拔
* 基于干部使命与责任，澄清干部高阶标准期望
* 照镜子—企业中高层干部使命感缺乏的十大行为表现
* 自检表：中高层领导是否还具有强列的使命感
* 干部标准字典——能力与经验

研讨3：高阶干部标准——我们到底需要什么样的干部？

示例1：执行力——激励与发展团队

示例2：干部（高潜人才）识别画像

研讨4：如何定义与分级描述能力项“建立客户与伙伴关系”？

示例1：地区部总裁岗位群选拔标准

示例2：国家代表岗位群选拔标准

研讨5∶X部长岗位群选拔标准(参考样例，基于四点一线的逻辑，讨论输出某关键管理岗位得能力、经验标准要求）

* **干部选拔：机制路径图**
* 干部选拔的原则：猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡，三优先三鼓励
* 干部选拔——团队建设原则
* 干部正职副职的要求
* 干部副职管理
* 干部选拔的八个导向
* **干部管理组织运作**
* 干部管理组织运作机制：三权分立的AT运作
* 干部管理的AT运作机制：三权分立
* 示例：管理者、专家任命管理流程具体职务分工行权表
* **干部规划与继任梯队建设**
* 干部人才价值定义
* 基于战略导入对组织能力的挑战诉求，干部规划流程四部曲
* 干部盘点：九宫格工具的实操应用
* 干部继任计划

研讨6：如何识别关键铆钉岗位？继任计划的核心呈现——继任梯队

* **干部使用与管理**
* 干部使用原则
* 干部流动：打破成长边界
* 干部任期与流动
* 干部在岗管理：干部绩效管理与组织绩效的关系
* 干部在岗管理：干部激励管理
* 干部在岗管理：MFP-帮助干部提升自我认知，更好了解自已
* 干部在岗管理：干部如何开展自我批判？
* **干部发展与培养**
* 干部发展的原则与导向
* 打仗中培养，分层分类，使能关键节点转身
* 干部发展机制：面向未来、面向对象、面向结果的框架
* 干部发展模式：7-2-1模型
* 发展内容的系统化，从基于人的素质转型基于岗位的职责—同心圆到角色认知
* 实例1：国家总经理（代表）岗位角色（如：S：关键业务活动、角色R：资源整合协调的主导者）
* 实例2：代表处HRD角色认知模型（V-CROSS）

研讨7：基于同心圆模型，关键管理岗位角色认知

* **面向对象的项目化运作管理发展项目管理设计**
* 案例1：高级管理研讨班
* 案例2、国家代表培训项目GMDP（基于STROBE角色认知模型）设计
* 案例3、基层主管FLDP发展项目设计
* 案例4、项目管理青训班∶训战结合、从项目管理与经营中选拔发展后备干部
* 案例5、战略预备队

研讨8∶基于主业务流程，仗怎么打，就怎么训—如何通过流程识别关键能力提升点来设计训战模式 ?

案例：新上岗干部90天转身项目实践分享

# **［讲师介绍］**

**李老师**

前华为销售与服务体系人力资源部副部长（主持工作）

前全球销售部人力资源部部长

在华为工作20多年，历任研发体系传输业务部工程师，研发体系干部部招聘调配部副部长，上研所人力资源副部长、公司集团人力资源部职位与任职资格管理部部长、拉美北地区部人力资源部高级领导力经理、独联体地区部人力资源部副部长、亚太片区、中东非片区总裁高级干部助理、全球产品行销部人力资源部部长、全球销售部人力资源部部长、销服体系人力资源部副部长（主持工作）等重要岗位。

变革经验：从0到1深度参与华为职位与任职资格管理变革项目，IPD流程变革子项目IPD经理资源池（核心组成员）、一线区域基于LTC流程销服一体化组织变革（核心组、执行组成员）、代表处ROPO组织变革项目、国家总经理赋能变革项目、奖金分配机制打破平衡拉开差距无线产品线试点变革项目