**《关键人才选拔培养与激励》**

**【课程时间】**4月15-16日

**【课程费用】**3680元/人(包括培训、培训教材、场地费等)

**课程价值：**

 1、帮助学员从企业战略的角度，认识关键人才管理的重要意义，掌握人才盘点与关键人才识别的方法，建立科学的关键人才发现与选拔机制，组建企业稳固的核心人才团队；

2、帮助学员掌握并提升关键人才培养与梯队建设的技能，建立关键人才的后备体系；

3、帮助学员掌握关键岗位人才的使用与激励技巧，充分发掘人才潜能，让人才与企业理念协调一致；

4、帮助学员理解和掌握关键人才吸引与保留的基本策略、方法，掌握物质、情感、文化留才的方法技巧，收住人心，实现企业基业长青；

5、帮助学员全面提升人才决策、领导、考核、沟通、激励能力，打造企业核心人才竞争优势。

**培训对象：**董事长、总经理、企业中高层管理人员、专业的人力资源管理人员

**授课方式：**

     讲授+案例、视频+情景演练+角色扮演

**课程时间：**

      2天（12小时）

课程大纲：

**第一单元 企业发展战略与关键人才策略**

1. **企业战略与组织价值链分析**
2. 企业战略认知四维度
3. 企业战略理解BLM模型
4. 企业战略与人才发展的关系
5. 基于战略的人才发展与动态平衡
6. 基于战略要求的组织价值链管理
7. 组织价值链分析的工具
8. 组织价值链矩阵
9. 组织映射与岗位映射
10. 基于组织价值链分析的关键岗位识别

【应用工具】BLM模型、MECE分析工具、关键岗位识别四维工具

【案例分析】某生产制造企业基于战略的组织价值链分析与关键岗位识别

**二、人才盘点与关键人才策略**

1、企业战略与关键人才管理策略

2、关键人才如何定义

3、关键人才内部画像

4、关键人才识别流程与方法

5、人才盘点精准定位关键人才

6、人才盘点的实施步骤

6.1 人才盘点认知

6.2人才盘点三要素

6.3人才盘点路径与流程

6.4人才数量与质量识别

6.5人才盘点的6步法

6.6基于能力素质的人才测评

6.7基于人才盘点的人才利用率分析

6.8人才地图、人才盘点相关数据分析

【应用工具】人才盘点信息卡、战略地图、人才地图、人才九宫格

【案例分析】华为的人才策略、阿里巴巴的人才盘点、某公司的人才四象限、联想的人才盘点

【小组讨论】谁是关键人才？外部顾问与内部专家意见为什么会冲突？该如何处理？

**第二单元、关键人才的管理**

**一、关键人才吸引机制的建立**

1、2021年人才智本趋势洞察

1. 重新定位技能
2. 重新看待流动
3. 重新看待需求

2、吸引关键人才的因素分析

3、关键人才标准梳理

4、关键人才吸引的策略与方法

5、常见的关键人才定义与吸引误区

6、如何建设差异化的雇主品牌价值

【案例分析】华为的关键人才吸引策略

【小组讨论】小企业如何吸引大公司人才？

【实战演练】人才吸引经验交流与分享

**二、关键人才使用机制的建立**

1、标准化任职资格体系的建立

2、分工与授权机制的建立

3、监督与反馈机制的建立

4、文化融合机制

5、因人而异的人才使用方法

【应用工具】任职资格标准模型、授权法则

【案例分析】华为与腾讯的任职资格管理、德胜洋楼的“自我监督”

【小组讨论】如何使用有“瑕疵”的人才？哪些权力可授，哪些权力不可授？

1. **关键人才激励机制的建立**
2. 数字化时代的企业发展趋势
3. 关键人才的价值 属性与成就感分析
4. 关键人才激励的基本策略
5. 关键人才激励四要素

5、关键人才物质激励的技巧

1. 关键人才工资、福利与奖金设计的技巧
2. 关键人才股权激励的方法

6、关键人才的非物质激励技巧

1. 4种现代代表性非物质激励方式
2. 内化期望与满足比理论

【应用工具】需求理论、期望理论、公平理论

【案例分析】沃尔玛的星级员工评比、东阿阿胶的荣誉激励、海底捞的店长激励

【小组讨论】该不该加薪？谁的积极性最大？如何提高积极性？

【实战演练】模拟愿景激励、总经理给下属的授权安排

**四、关键人才的保留之道**

1、关键人才流失常见原因分析

2、关键人才保留的基本策略

3、关键人才保留“铁三角”

【案例分析】马云谈人才流失、金色降落伞计划、市长的治理妙招、HW的人才退出管理

【小组讨论】如何处理骨干员工的工作过失？

【实战演练】留住人才

**第三单元 关键人才的培养与发展**

**一、关键人才培养与发展的基本策略**

1、关键人才培养与发展的基本要求

1. 企业战略与人才需求相结合
2. 业务规划与人才特点相结合
3. 个性化与标准化相结合
4. 关键人才要在实践中培养
5. 建立多通道的关键人才培养机制
6. 关键人才培养的721法则
7. 关键人才培养的理念
8. 领导者发展领导者
9. 从实践中来到实践中去
10. 绩效结果导向
11. 差异性倾斜
12. 关键人才培养的高效方法
    * 1. 聚焦
      2. 人员成长培养项目制
      3. 内部萃取与案例教学
      4. 述职答辩
      5. 集中学习与成果检验
13. 关键人才培养---FLDP方法
14. 关键人才培养---案例研讨法流程与方法
15. 关键人才培养之学习地图构建与运行

【案例分析】孙悟空如何成才？联想与华为的人才培养、华为的“五级双通道”模式

【小组讨论】关键人才能否批量“生产”？受训学员企业人才如何进行培训？

**二、关键人才的目标与绩效管理**

1、关键人才的绩效目标制定与跟踪

2、关键人才绩效考核的实施

1. 关键人才发展从管理到教练

3.1管理与教练的区别

3.2管理者转身带教教练的三个必备能力

1. 识别能力
2. 逻辑构建能力
3. 引导驱动能力

3.3教练的方法与工具

1）教练的时机

2）教练的三个功能

3）教练五步法

4）教练工具---GROWS模型

3.4带教教练的沟通技巧

1. 沟通的四大能力
2. 教练沟通的TOPSA工具
3. 因人而异的教练沟通方法

3.5带教计划制定

1. 5W2H
2. 员工特质与能力差距沟通
3. IDP制定
4. 培养路径与周期设计
5. 带教计划检查、跟踪与考核设计
6. 成长结果与绩效的关联 设计

【应用工具】TOPSA、GROWS、FLDP、5W2H

【案例分析】华为关键人才培养与成长分享

【小组讨论】如何解决关键人才绩效考核聚焦与责任全面的冲突？

【实战演练】现场教练技巧演练

**徐老师简介**

**核心资质：**

中国人民大学硕士研究生

**马石油 CHO**

**上海鲸工网HRVP**

**RAST驿站（互联网社群o2o）创始人**

**华为生态大学高级讲师、高级咨询师**

**青岛大学总裁班人力资源讲师**

**中国海洋大学EMBA班管理实战专家**

高级人力资源管理、二级心理咨询师

18年人力资源、企业运营管理经验

10年培训经验

国际职业培训师行业协会认证高级讲师

**讲师经历：**

徐栋梁老师曾任职于壳牌中国、马石油、上海鲸工网工业品领域B2B平台、山东拉思特驿站社区O2O公司、中智、经邦股权等知名企业人力资源高管、合伙人、高级项目经理等职务。

有近二十年的管理实战经验，十五年人力资源总经理、HRVP、高级咨询师从业经历，精通人力资源体系的各个环节，具备专业的分析、判断、处理问题的实战能力。十五年的外资企业、互联网企业、国内大型民营企业的实战经历，管理过20000人的规模的企业集团人力资源全面工作，有着丰富的企业变革、创新、从0到1的管理实战经验。

擅长人力资源体系建立，OD、TD与LD体系建设，组织诊断与战略变革梳理，差异化薪酬定位与管理、绩效管理技术、三支柱变革等；企业管理方面擅长团队管理、企业变革与创新管理、管理者思维与工具提升、国有企业变革管理、团队执行力打造等多方位的课程、咨询辅导并落地实施。

**核心研究：**企业人力资源管理、中基层管理

**主讲课程：**

**1、人力资源管理系列：**《UVCA时代的组织发展与变革》《UVCA时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《金牌面试官》《六维动态差异薪酬福利体系设计与落地》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》《敏捷绩效管理》《绩效技术训练》《大数据人力资源管理》《OD速成记---组织发展总监全维度塑造》《TD应该这样做》等

**2、管理实战系列：**《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织----绩效管理如何有效落地》《OKR关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》《执行力密码---打造团队执行的法宝》

**3、实战微咨询系列：**《任职资格体系搭建项目》 《岗位胜任力模型搭建项目》《岗位价值评估与分析项目》《OKR体系搭建项目》《关键人才盘点与梯队建设项目》《内部人员晋升选拔项目》《战略厘清梳理分析项目》《三支柱建设项目》《薪酬、绩效体系建设项目》

**4、政策、国企改革系列：**《国有企业改革市场洞察与业务模式创新》《国有企业改革与新能源战略》《国有企业改革重点问题分析与探讨》

《国企改革下的人力资源三项变革设计与落地》《国有企业薪酬市场化管理与中长期激励设计》

**授课风格：**

1. **授课内容：**徐老师曾就职于世界500强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在15年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能有实际解决方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。
2. **注重实效：**实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。
3. **课堂气氛：**徐老师授课集幽默、趣味、故事与一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。
4. **课后辅导：**学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

**部分合作客户：**

**通信行业：**

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

**能源行业：**

国家电网、南方电网、登州电力、华能、中石油、中石化、加拿大石油、泰石油、港华燃气等

**金融行业：**

银行：平安银行、农业银行、浦发银行、青岛农行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

投资机构：黄淮海投资、松禾资本、青橙资本、上海子济资本、青岛创投基金等

**交通运输行业：**

东航、南航、深航、山东高速、招商局、森达美港运、顺丰、中通、EMS等

**实体产业：**

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、**南山集团**、**华盛江泉集团**、马克西姆化工、**山东海虹物流**、爱尔眼科、明润视光连锁、**澳柯玛**、可口可乐、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、**青岛蓝海域**、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、**惠发股份、青岛啤酒、希杰食品**、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、**滨农集团**、**龙安泰环保、烟台弗吉亚、**时代青海、西部矿业、中核聚能热力、**山东能源集团、**陕西松瑞医药、登升安防、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

**互联网、新零售、IT及政府机构**

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运、山东保安集团等等