

人才战略：人才战略规划及落地实施之道

打通从业务战略到人才战略的全链条

2022年3月15-16日 上海 | 讲师 何欣

课程收益

- 从人才战略顶层设计到工具落地，完整打造一条企业人才战略的实操之路。
- 提高企业中高层管理者对人才战略实施的联动、以强大的人才战略支撑业务创新及战略落地。
- 打造战略级人才的识别、供给、培养全程逻辑，建设企业内部关键人才战略基地。
- 系统掌握“TTSC 人才战略规划、人才供应链、人才梯队、组织赋能、激活组织、保留人才”六大技能

课程对象：

拥有 3 年以上人力资源从业经验的：

人才发展经理、主管

欲提升或引进人才管理体系的人士

人力资源总监、经理、主管



联系我们：

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001-1003室
电话：+86 21 6056 1858 传真：+8621 6056 1859

邮编：200063

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



课程纲要

第一单元 顶层思考——从“起点模型”思考人才战略整体逻辑

- + 技能卡片、业务与人才的双维度
- + 起点模型、“招培借留”的基本逻辑
- + 案例场景：三个人才问题与现实性思考
- + 提示：战略导向下的组织考核思路（结合案例）
- + 上述案例的主要关注点（六项）
- + 小结：一句话阐明人才战略

第二单元 规划布局——从业务战略到人才战略的规划策略

- + 组织案例：X企业的关键人才战略
- + 关键价值链：人才战略管理的基本过程（TTSC）
- + 工具图：人才战略诊断工具图
- + 2.1、数量：对“招培借留”的操控性思考（人才供应链）
- + 简单了解：从价值链、供应链到人才供应链
- + 人才结构的“动态失衡”
- + 养人是很贵的（成本、压力与营收的影响）
- + 4B模型：人才供应链建设（供给）的四维渠道
- + Model1、对人才供应链四大工具的效果分析
- + 2.2、质量：对“组织赋能”的操控性思考
- + Model2、我们如何为组织赋能？
- + 案例：组织赋能的四个方向
- + 问题、平衡人数的结构性失衡、做强组织能力

第三单元 实践与风险——一把手及人力资源军团的关注点

- + 观点：人才战略既可以是全盘的，也可以是局部的
- + 参考案例A：X企业市场转型下人才战略的基本思考（企业的人才战略）
- + 参考案例B：X企业设计条线总经理的思考（设计中心的人才战略）
- + 反求诸己1：结合我们自己的企业思考人才战略规划
- + 反求诸己2：中国企业人才战略十二大典型问题

第四单元 梯队建设——人才梯队的建设与发展

- + 他山之石：两个标杆企业案例（1200工程、外引与内建之惑）
- + 整体逻辑：人才梯队建设的“养猪论”
- + 4.1、人才梯队建设之入库：比例、标准
- + 选择题：甄选后备人才的时候，有哪一个观点是正确的
- + 案例：X企业人才评价操盘：过去、现在与将来（排序与发展）
- + 4.2、人才梯队建设之：在库培养
- + 工具：管理者成长的“五个看”（可按此思路设计培养方式）
- + 工具——员工能力提升的铁三角（全员）
- + 反求诸己：思考本企业/团队的员工赋能系统
- + 灵魂拷问：如何让人“极端成长”？（极端加速法）
- + 4.3、出库及任用：三堂会审、五大陷阱
- + 风险--人才梯队建设的五大陷阱（管理者的介入很重要）

第五单元 激活组织——组织激活的引擎与留人技巧

- + 思考案例：内外平衡（某企业负责人遇到的问题）
- + 常见激励思路：总报酬模型（物质+精神）
- + 员工回报——大部分管理者的误区：总报酬模型
- + 有什么样的机制能让员工在公司更长期发展：人才绑定+四维通道
- + 工具：人才绑定：从机制角度锁定关键人才
- + 四维通道：使人才发展的高速公路不再堵车
- + 大平台小前端：面向未来的组织新发展思考

反求诸己——课程小结与个性化思考、案例解析

- + 收尾案例：关键人才人才激活与保留
- + 图表：A公司面向未来的组织激励策略（建议）
- + 作战策略：协同作战
- + 总结：人才战略关键技能罗盘2.0（由外到内的全盘思考）

人才战略：人才战略规划及落地实施之道

📍 2022年3月15-16日 上海

👤 讲师 何欣



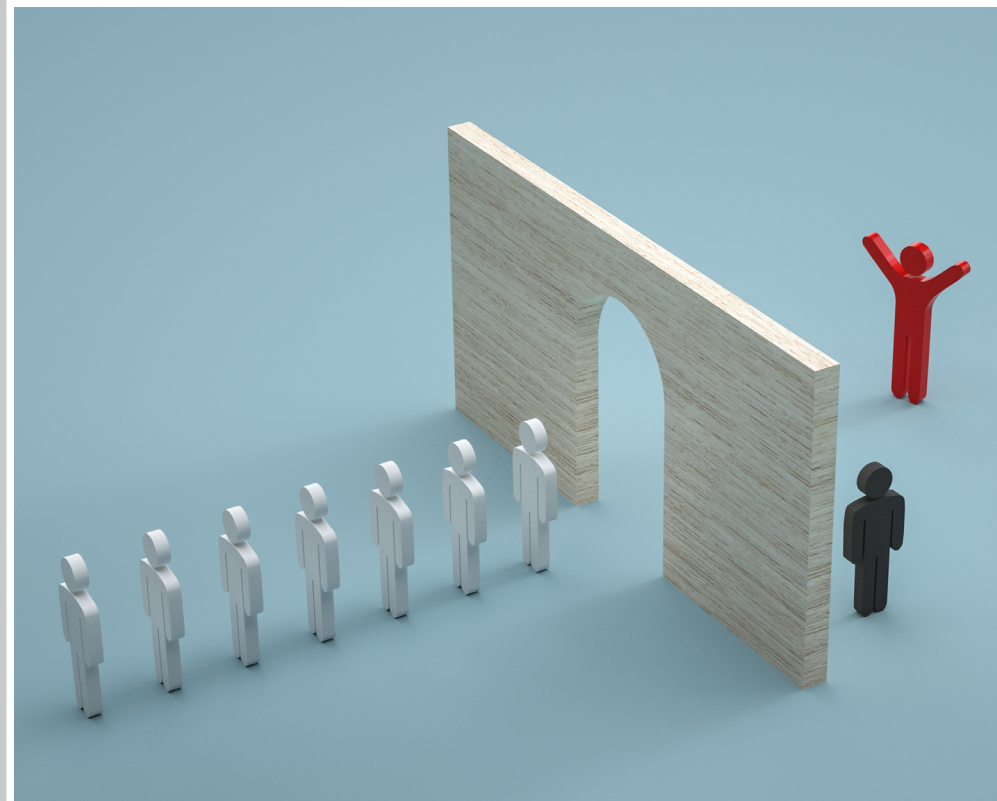
课程时间

(授课时间6小时/天)

- 🕒 08:30-09:00 签到
- 🕒 09:00-10:30 课程
- 🕒 10:30-10:45 茶歇
- 🕒 10:45-12:00 课程
- 🕒 12:00-13:30 午餐
- 🕒 13:30-15:00 课程
- 🕒 15:00-15:15 茶歇
- 🕒 15:15-16:30 课程

课程特点

- + 本课程是一堂从管理者角度思考并实施人才战略的经典实操课程，课程脱胎于何欣老师在万达、华润、碧桂园、平安、家乐福五家世界五百强担任企业大学院长、职能部门总经理的管理经验，课程中所有观点、案例均为讲师本人在多家世界500强的经历实操总结，对“战略、业务、人才”三个维度进行了有效关联。课程涵盖超过20个以上业务场景、3个以上大型案例分析、20个以上实操工具和讲师本人亲身总结的逻辑图，围绕“道、法、术、例”的逻辑展开，从顶层思考到工具落地，并现场进行个性化问题研讨，强力打造企业人才战略设计及落地完整价值链。



人才战略：人才战略规划及落地实施之道

📍 2022年3月15-16日 上海

👤 讲师 何欣



何欣老师

- + 碧桂园集团 原营销学院院长
- + 万达集团 原万达学院教学副总
- + 平安大学 原首席学习官
- + 华润置地 原集团培训总监
- + 家乐福中国 原中国南区讲师

工作实践：15年世界500强从业经历，连续工作5家顶级企业大学，负责多家企业大学筹建及日常管理工作、并作为500强企业的事业合伙人。一切以业务出发解决问题，在坚持培训要“有用”的思想基础上，致力于企业大学的客户化经营、专业化生存、项目化运作，打造“人才发展+问题解决”一体两翼的组织运营模式。

专业研究：中大（岭南）EMBA、中兴通讯顶级创客导师、赛普地产研究院运营总监、深圳国资培训中心特聘讲师、武大CHO班特聘讲师、《培训》专栏作家、猎聘《人才官》栏目作者、企业大学联盟理事。《在组织中高效学习：如何把学习成果转化为工作绩效》译者，即将出版《重新定义培训：基于业务的培训创新与突破》。

授课风格

- **实践**：教学内容深度结合讲师本人在5家世界五百强的高管实践，全是干货；
- **生动**：生动形象、解答问题，以案例、互动为主，拒绝理论说教，氛围轻松活跃；
- **视野**：融合多家500强管理视野，具备极强的借鉴意义，可现场讨论环境与复制要素。

部分实战经验

- **打造了碧桂园营销 MONT（山峰）人才培养体系（管理者及海外人才）**：

时任碧桂园营销学院院长期间，

据碧桂园营销关键业务人才的全球布局，一手打造了建立了M（manager）、O（oversea）、N（neo）、T（talent）为核心的人才培养体系，四类人才均设定“出栏率+问题解决数”双指标，成为公司人才孵化的关键推动力。每年培养1500位海外销售精英（返回率低于15%）、500位项目营销操盘手（通过率95%），并通过打造“学院在线”系统，支持年度10000人以上的新人入职圈班培训（覆盖率100%）；通过“销售精英俱乐部”，推动800位Top Sales在公司内部进行成功经验复制、提升归属感与荣誉感。

以“开盘倒退15天”为标准化节点，在各个大区、操盘手培养中建设“战训结合”体系，通过开盘实战训练新任项目操盘手（第二梯队），进而打回本项目实地作战（第一梯队），创造性地打造了“从战争中学习战争”的学习体系。MONT人才培养体系紧密关联业务，一切成果落地于人才供应链的“数量+质量”，有力支撑了碧桂园营销的人才供应链计划。

- **建设了万达高管“浸入式”培养体系（领导力培养及生存宝典）**：时任万达学院教学副总期间，

根据万达商业地产高管流动率高、企业归属感差、管理上简单粗暴的现状，精心策划并实施了一系列高管“浸入式教学”培养体系。包括以提升高管融入为目标的《万达之道》对话课程、以提升高管执行力为目标的《万达执行力》课程、以还原关键业务场景为目标的《案例电影课》、以业务难点对抗为目标的《巅峰对决》、以突破心灵屏障为目标的《管理音乐课》；创新地实施了一系列专门针对高管的教学探索，并开发了《生存宝典》在线课程，获得商业地产新入职、在职高管95%以上的高度评价，也使万达学院成为了名副其实的高管培养发动机，广受业内赞誉。

- **搭建了华润置地学院专业培养体系（专业人才培养）**：时任华润置地培训总监、置地学院负责人期间，

根据华润置地千亿指标的挑战，围绕人才培养的四大挑战——高端人才培养（如何有效培养高学历、高素质人才，如何提升空降高管存活率）、人才加速培养（如何配合攻城略地的进度，高速度地培养项目管理相关人

才）、实践性人才培养（如何通过“战训结合”的手段，在实践中快速培养人才）、多元化人才培养（面对集团的“地产中心多元化”，如何使现有人才具备多元化作战能力），完整搭建了华润置地的专业人才培养体系。

以“高级专业研修班”为中心，推动“设计、工程、营销、物管”四大关键业务板块的专业人才培养、问题解决式行动学习；以“置地80班”为抓手，快速培养少壮派骨干、项目操盘手；以“卓越经理人”项目为聚焦，大力培养高端人才、新晋管理干部。年度解决四大条线战略级业务问题12个、上报集团董事会，培养项目操盘手210人（通过率85%），所有培养项目务实、落地，紧贴业务，符合以业务驱动为主打的组织特性。

- **打造了隽御物业于“服务品质+品牌”的金字塔培训体系（服务及品牌建设）**：帮助服务型企业搭建

了基于服务品质及品牌的培训体系（四面金字塔培训体系），定义了全体管理人员的4大培训角色（师傅、导师、培训师及团队），以及结合1套BI手册的标准课程库，使培训参与者的覆盖率达到90%，以培训推动服务品质及品牌提升。成功策划《物业师傅手册》，整合标准管理台账、看板管理、运营管理等多方内容，使企业整个培训操作行为变得“傻瓜式”，在8个城市、85%的项目岗位上顺利实施。推动以服务为主打的一线机构服务品质提升。

曾经服务过的企业（排名不分先后）

CIBN 国广东方传媒集团、中兴通讯、中海集团总部、中海惠州公司、北京城建集团、深圳国资培训中心、深圳经理人学院、大参林药业集团、家乐福中国、华润置地、华润万家、万达商业地产、万达商业规划院、碧桂园集团、碧桂园森林城市、平安集团、茂业地产、顺驰置地、金鹰科技公司、隽御地产、武汉能达实业发展有限公司、江苏金洋地产、星河控股集团、海昌旅游集团、深圳思智贸易、石家庄励富仕联行有限公司、路劲地产开发集团等近百家大中型企业。