

---

# 《向 HW 学习——任职资格标准体系建设及核心员工能力管理》

## 课程背景：

- 公司业务发展策略需要在短期内迅速扩充公司业务团队，但对于员工能力培养缺位，人才关键时刻供给满足不了要求
- 在公司业务人员数量和运营成本迅速提升的同时，经营业绩并没有得到相应的提升，公司对人才的选拔和认证标准不清晰
- 员工职业发展路径没有打通，员工晋升缺乏合理依据，个人的职位等级和薪酬水平长期无法改善。个人发展空间受到限制，出现人才流失。

## 课程目标：

- 1、学习构建任职资格标准的方法和认证
- 2、学习建立人员双重晋升机制
- 3、了解如何规范员工培养和选拔以持续提升员工能力并给予合理评价
- 4、学习建立职业通道，保证员工能力与岗位要求相匹配，促进高绩效团队形成
- 6、树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准不断牵引员工终生学习、不断改进，构筑学习型组织，促进企业的可持续发展。

## 课程大纲

### 壹、任职资格与企业发展

1. 企业梯队建设的意义
2. 优秀企业梯队建设实例
3. 梯队建设与员工发展通道
4. 员工队伍职业化
5. 任职资格管理的实质

### 贰、任职资格与能力

1. 能力管理的本质
2. 能力评价——任职资格的起源
3. 职位任职资格与任职资格的关系
4. 胜任素质与任职资格的关系
5. 绩效管理与任职资格的关系
6. 任职资格体系构建过程
  - a) 任职资格体系的结构
  - b) 任职资格构建过程
  - c) 对任职资格设计人员的基本要求

### 参、任职资格体系设计

1. 职业发展通道设计
2. 职业发展通道内涵
3. 职位分析的方法与步骤
4. 职位职责的界面分析
5. 职位职责的准确定位

- 
6. 典型职位分析举例（案例分析：华为公司职位说明书）
  7. 职位族/类
    - a) 划分职位族、类的目的
    - b) 运用职位族、类划分建立职位发展通道
    - c) 职业发展通道设计——双重晋升机制
  8. 职位体系与任职资格体系对应关系
    - a) 职位设计
    - b) 职位体系与任职资格体系对应原理
    - c) 任职资格级别、级等的内在含义
    - d) 员工能力发展、职位/角色发展之间的匹配关系

#### 四、任职资格等级标准设计

1. 任职资格等级标准的构成
2. 任职资格等级标准设计的三种模式
3. 任职资格等级标准设计的原则
4. 行为标准层次结构
5. 行为模块设计
6. 行为要项设计
7. 行为模块、行为要项权重设计
8. 行为语言
9. 标准项设计
10. 素质要项标准设计
11. 必备知识与与基本技能设计

#### 五、资格认证管理

1. 初次认证与周期性认证
2. 资格认证的基本步骤
3. 如何简便有效的进行资格认证
4. 任职资格体系持续优化

案例分析：HW 任职资格体系管理机制

#### 六、任职资格体系的典型应用（结合案例）

1. 任职资格与人才培养体系

##### 案例分析

2. 基于任职资格“分类别、分层级”培训体系课程开发
3. 任职资格与梯队建设

- a) 传统人才梯队建设的问题

案例：王石为什么不培养接班人？

- b) 高潜质人才的评估

- c) 人才梯队资源池建设

##### 案例分析

4. 核心管理人才的培养

- a) 从专业技术走向管理——专业技术骨干如何成长为合格的中基层管理者
- b) 从管理者走向领导者——中层管理者蜕变为领导者需要经历的七项质变
- c) 基于任职资格的职业发展规划
- d) 基于能力的薪酬体系