
胜任素质模型与任职资格标准体系

课程大纲

第一天

第一部分 素质模型构建

一 素质管理与组织战略

1. 战略目标指引下的素质管理
2. 素质与人力资源管理系统的关系
3. 素质投资的回报和对组织的价值
4. 素质投资的最佳实践：IBM

二 素质与素质模型介绍

1. 素质概念的诞生
2. 素质的发展与演进
3. 素质的分类和构成
4. 练习：素质识别
5. 素质的构成与要素
6. 素质模型的内涵与应用
7. 素质模型的种类与构成
8. 案例：优秀企业素质模型实践：万科

三 基于 BEI 为核心技术的素质模型构建方法与流程

1. 素质模型构建的不同方法和特点
2. 以 BEI 为核心的素质模型构建的流程和步骤
3. BEI 行为事件访谈法概述
4. 不同数据收集方法的优劣比较
5. BEI 行为事件访谈法的实施流程
6. 解码技术与数据处理
7. 练习：素质行为匹配
有效数据和无效数据
8. 案例分享：某商业银行素质模型构建实操

四 业界其它常用的素质模型构建方法

1. 运用专家团法素质建模的概述
2. 运用专家团法素质建模的流程
3. 比对法素质建模的概述
4. 比对法素质建模的流程
5. 各种素质建模方法的优劣比较

第二部分 素质建设与应用

一 基于素质的人才甄选和测评

1. 建立基于素质的人才甄选系统
2. 素质测评的基本模式和方法介绍（问卷、测评中心等）
3. 各类测评方法的信度与效度
4. 人岗匹配度评估方法
5. 案例：华为公司基于素质的人才甄选体系

二 基于素质的绩效管理

1. 组织绩效管理全景
2. 基于绩效和基于素质的评估方法比较

-
3. 建立基于素质的绩效管理系统
 4. 练习：某航空公司空乘人员绩效素质关联示例

三 基于素质的人才发展与职业通道设计

1. 基于素质的培训与发展
2. 素质发展技术相关概念
3. 构建素质为基础的培训项目的路径
4. 课程体系开发及设计
5. 案例：某公司基于素质的培训体系构建

四 基于素质的人才梯队建设与人才管理

1. 人才管理与素质建设理念和趋势
 2. 基于素质的人才梯队与人才管理设计
- 案例：华润公司人才管理成功经验分享

第二天

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
2. 基于任职资格的培训体系课程开发
3. 任职资格与梯队建设
4. 基于任职资格的职业发展规划
5. 基于能力的薪酬体系