

# 任职资格管理体系方法与实务——人才后备队伍建设的基础

## 【基础信息】

1. **课程系列**：人力资源管理
2. **课程代码**：H 008-1
3. **课程名称**：任职资格管理设计与应用
4. **授课时长**：2天，12小时
5. **学员人数**：人数控制在40人以内
6. **培训形式**：分小组，每组8-10人。不要低于8人
7. **物资准备**：投影仪、白板、白板笔、白板纸每组2张、A4纸若干
8. **目标学员**：人力资源管理工作者、各级管理者

## 【课程背景】

在华为持续发展的过程中，有两项管理的工作起到很强的支撑作用，其中之一就是华为公司开展的员工任职资格管理体系建立的工作。此项工作有效的解决了华为在外部环境快速发展的过程中，人才梯队的问题以及员工能力持续提升的问题，从而解决了华为发展过程中对人才数量与质量不断需求的矛盾

大凡优秀的企业，无不是因为即赶上了好的外部环境同时又解决了内部人才梯队的问题。当企业遇到快速发展的时期，如果没有解决好人才数量的问题，则会错失很多机会。尽管从外部招聘合格的人才解决此类问题的一个有效途径，但外部人才进入后的文化融入以及环境适应问题，则是一个比较艰难的工作。即使解决了此类问题，但为了使企业持续的发展，人才的能力也即人才的质量也需要不断的提升和更新，如何解决该类问题，也是企业在发展过程中所遭遇的一个瓶颈

华为公司在这方面为我们提供了一个很有效的蓝本模式。在华为的《基本法》中，有这样几句关于员工的话：我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标；具有共同的价值观和各具专长的自律的员工，公司的人力资本；不断拓宽员工的眼界，不断提高员工的专长与协作技巧，以及对人的能力的有效管理，是公司财务资本和其他资源增值的基础

华为公司借助任职资格管理体系这个平台，有效的在人才梯队建设方面以及人才质量的提升方面获得突破。人才自身晋升的需要以及人才能力提升的工作，为公司持续发展创造了有力的支撑

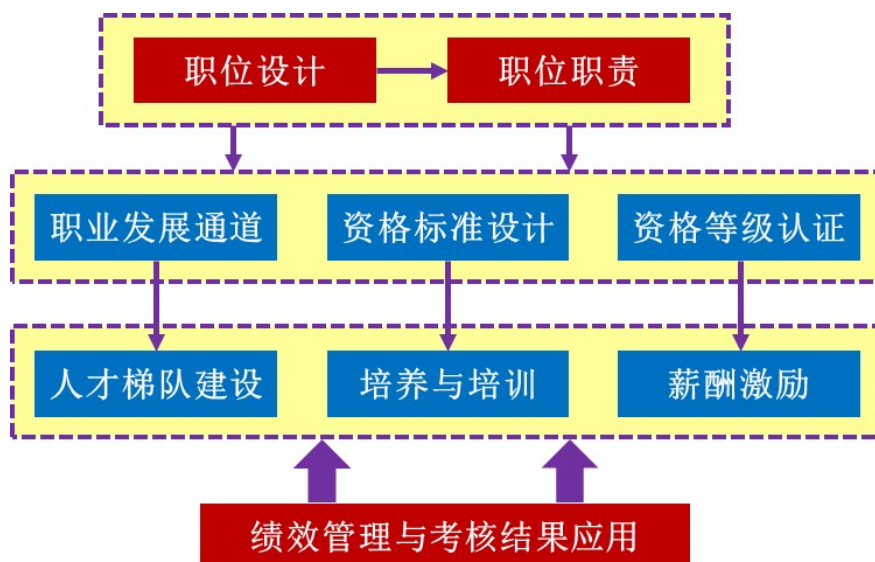
## 【课程目标】

课程建立在大量的实际案例的讨论分析基础上，偏重实际演练和操作，辅助一些理论的理解，让部门的管理工作者与人力资源管理工作者通过学习与培训，可以达到以下目标

1. 理解任职资格的管理体系
2. 学会建立人才的晋升标准
3. 掌握员工晋级的认证方法
4. 知道人才培养的多种方法

## 【方法论及模型】

本次课程的方法论来源于早期华为的任职资格管理实践，并在多年各个不同企业的深度咨询中总结提炼而成。以下是该次课程培训与辅导的系统模型与方法论



## 【课程大纲】

### 1. 企业持续发展过程中的瓶颈问题

- 案例讲述：转型期的中国背景下，企业如何解决发展的问题
- 你是如何解决目前 85 后 90 后员工的管理问题，他们的特点有哪些
- 理解组织能力的杨三角：员工能力、员工思维、员工治理
- 组织能力与人才培养的关系
- 通过哪一个角度来解决企业内部的人才梯队建设问题

### 2. 任职资格管理概述

- 目前企业在对人员晋升管理与培养方面存在哪些问题：问题收集
- 什么是任职资格管理
- 任职资格管理包括哪些内容，可以解决哪些问题

- 任职资格管理的特点和对企业人员晋升带来的实质性作用
- 任职资格管理体系在人力资源管理体系中的位置
- 晋升通道介绍（管理与专业）
- 任职资格两种体系介绍
  - 华为公司的任职资格管理介绍
  - 3D+E 任职资格体系介绍
  - 两种体系的模板介绍

### 3. 任职资格管理建立的平台 – 职位体系的建立

- 如何理解职位
- 什么是职族、职类、职务
- 如何对职位进行分类管理
- 职位分类与员工晋升的关系
- 方法与工具介绍并实操练习：构建职位体系中的职责
- 案例介绍：许昌某公司的职位职责梳理介绍
- 案例展示：深圳某公司职位分类介绍

### 4. 标准的开发 – 知识标准

- 知识项包括的内容：专业知识、公司知识、环境知识
- 构建专业知识、公司知识、环境知识的方法与工具介绍
- 案例介绍：知识点的进一步细化
- 如何解决员工知识的问题：各种方法介绍

### 5. 标准的开发 – 技能标准

- 专业能力标准框架介绍
- 不同专业标准的框架介绍：研发、市场、专业、管理专业能力介绍
- 专业能力标准开发的工具介绍 – 鱼骨图的使用
- 专业能力标准开发的流程与步骤
- 案例展示：深圳某公司管理三级标准介绍
- 案例介绍：许昌某公司研发类专业能力标准介绍
- 案例介绍：浙江某企业市场类专业能力标准介绍
- 案例展示：深圳某公司招聘一级、二级、三级、四级标准介绍
- 实操练习：选定某领域序列，运用工具开发专业标准和行为

### 6. 标准的开发 – 工作经验、业绩/贡献标准

- 界定什么是工作经验
- 案例介绍：某岗位的工作经验要求与业绩要求
- 小组讨论，区分同一序列不同发展通道之间的经验与业绩的差异
- 案例展示：许昌某公司业绩标准的开发介绍
- 实操练习：选定某一个序列，开发业绩标准

## 7. 任职资格认证方法介绍

- 任职资格认证方法介绍与比较
- 认证方法程序与流程
- 行为评价法
- 专家认证法
- 关键事件法
- 案例展示：认证工作的相关表格与工具
- 案例介绍：深圳某公司干部任职资格认证方法与流程介绍
- 案例介绍：深圳某公司设备管理工程师认证经验介绍

## 8. 知识、工作经验与工作业绩的认证方法

- 如何审核员工入级或认证的材料
- 知识方面如何进行：构建学习大纲
- 案例介绍：知识大纲和知识考题介绍
- 如何进行知识的考试
- 业绩标准的认证思路介绍
  - 普通员工的认证：业绩考核
  - 高层管理者的认证：高层述职介绍

## 9. 工作技能的评定方法介绍

- 专业技能的要点提炼
- 员工如何准备专业技能的认证材料
- 案例介绍：哪些材料是有效的
- 专业技能评定的小组构成
- 专业技能评定过程中的问题提问
- 专业技能评定需要注意的方面

## 10. 人才培养的其它方法介绍

- 案例介绍：员工导师制

- 案例介绍：人才培养池的形成
- 内部培训师队伍建设
- 干部轮换制介绍
- 读书会学习会介绍
- 内部管理技能提升的模拟小组的建设