

打造专业队伍，发展人才梯队

-华为任职资格体系实践

华为从 1987 年五、六个人创立的小公司，到现在全球员工 18 万人，业务覆盖 170 多个国家，人员急速扩张为企业管理带来了前所未有的挑战和压力，为此，华为开始了漫长的企业变革。而其 1998 年从英国引进的任职资格管理体系，则在它的人力资源体制变革中充当了极为重要角色。这套体系到底有哪些独到之处呢？

【课程收获】

1. 了解华为的任职资格体系发展过程及架构标准
2. 应用任职资格架构，搭建企业自身的任职资格标准
3. 掌握任职资格体系在企业中的应用，通过任职资格体系与其他 HR 模块的联动，促进专业通道的搭建及专家人才的培养。

【课程方式】 案例式教学

【课程方式】 6 小时

【课程大纲】

一、任职资格管理概述

1. 任职资格的起源
2. 任职资格的发展历程
3. 华为为什么引入任职资格管理
4. 任职资格在华为的发展及演进

二、华为的任职资格体系变革

1. 专业任职资格定位与应用
2. 专业任职资格的价值
3. 专委会组织结构及关键职责
4. 任职资格层级划分
5. 专业任职资格标准结构

三、构建任职资格标准

1. 绩效贡献
 - 绩效贡献的定义
 - 什么是责任结果
 - 相关经历及组织回馈
2. 关键能力

- 关键能力模型
- 关键能力的描述及达标关键点

3. 必备知识

- 必备知识与关键能力的关系
- 标准撰写中如何表达对某一类知识/技能的掌握程度

4. 任职资格标准模板

- 举例 1：软件工程师任职资格标准
- 举例 2：客户经理任职资格标准

四、任职资格等级认证

1. 任职资格等级认证的目的
2. 任职资格等级认证操作要点
3. 任职资格等级认证流程框架
4. 任职资格申请评议流程及操作技巧

五、华为的任职资格体系应用

1. 任职资格在招聘调配中的应用
2. 人岗匹配与任职资格体系的关系

3. 人才培养与任职资格体系的关系

- 制定人才培养计划
- 基于任职资格打造培训体系
- 用任职资格检验培训体系

4. 任职资格与专家梯队建设

5. 薪酬体系与任职资格体系的关系