

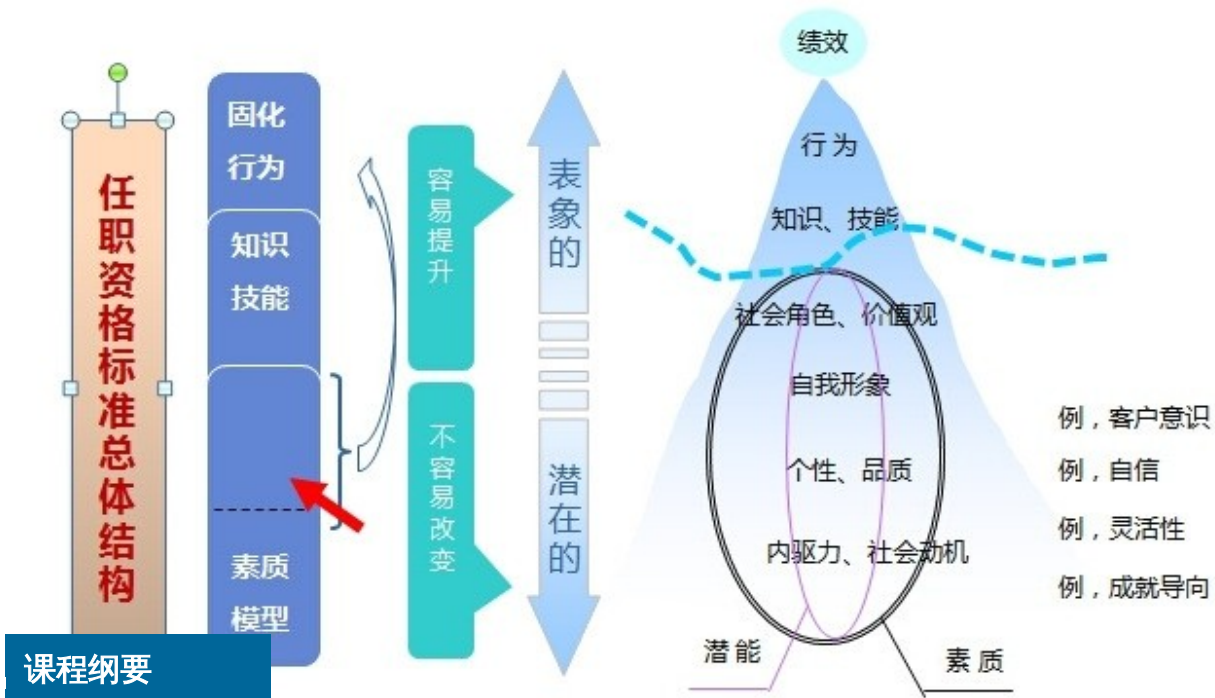
《基于胜任力的任职资格体系建设》

课程简介

以结果为导向的绩效管理正将 HR 管理引入死胡同，一般意义上的培训发展又无法全面解决员工能力发展问题。许多优秀企业的管理实践证明，建立并推行任职资格体系和能力管理，能逐步形成“群体成长”的良性机制。然而，许多管理者对此感到困惑——

- 0 如何进行职位梳理和分析？
- 0 如何设计任职资格标准？
- 0 如何进行资格认证与评估？
- 0 如何实现任职资格体系的无缝对接？

针对以上问题，我们利坤咨询从任职资格管理工作的战略意义出发，通过实战案例和情景模拟，全面讲述任职资格体系基本理念、体系结构、设计方法论，以及任职资格体系与 HR 其他模块的对接应用，让企业学以致用，最终帮助企业解决人才培养问题



课程主题	《基于胜任力的任职资格体系建设》	教学目标	<ul style="list-style-type: none"> □□□理解正确的任职资格核心理念□ □□□了解职业发展的“五级双通道”□ □□□运用任职资格标准的设计方法□ □□□运用资格认证与评估的方法□ □□□运用任职资格与其他HR模块的对接方法□
------	------------------	------	--

序号	章	节	要点	教学方法
1.	问题和困惑是什么	1.1 老板对干部和员工的苦恼在哪里	<ul style="list-style-type: none"> □ 案例：腾讯、华为任职资格体系案例 □ 案例：华为市场人员集体大辞职，内部老员工创业 □ 案例：某国有企业所面临的人才困境 □ 问题讨论：企业推行任职资格管理的现实意义 	案例讲授
		1.2 绩效管理哪些问题不能解决		讲授
		1.3 培训管理哪些问题不能解决		讲授
		1.4 员工发展的天花板分析		讲授
		1.5 任职资格管理是人力资源管理体系的交集	<ul style="list-style-type: none"> □ 任职资格体系是员工成长和发展起到什么作用 □ 任职资格对员工、企业有哪些好处 □ 讨论：企业为什么推行任职资格管理？ 	讨论与讲授

2	任职资格管理的核心理念	2.1 任职资格不是什么、是什么	<ul style="list-style-type: none"> □ 要理解任职资格管理是什么，首先必须理解任职资格管理不是什么，本节从某公司营销总监职位说明书案例，来阐明任职资格不是传统意义上的任职素质要求，从而引出正确的任职资格概念。 	案例讲授
		2.2 任职资格管理的核心理念	<ul style="list-style-type: none"> □ 深刻了解任职资格的五大核心理念，理解其是作为任职资格体系设计成功和实施成功的关键 	讲授
		2.3 职位与岗位 职级和职称 素质模型	<ul style="list-style-type: none"> □ 转变对任职资格管理的专业概念及术语与一些基本人力资源管理术语及概念的区别和理解 	讲授
3	任职资格标准的设计	3.1 职位梳理和分析	<ul style="list-style-type: none"> □ 对具备相似职位工作特征的职位进行归类就是职位族类划分 	讲授
		3.2 职位通道设计--职业发展的“五级双通道”	<ul style="list-style-type: none"> □ 案例：HW 公司五级双通道设计案例导入职业发展通道划分原则及考虑要素 	案例讲授
		3.3 能力等级标准设计方法	<ul style="list-style-type: none"> □ 级别定义——专业类能力等级区分模型 □□□了解等级标准的确定——方法分析□ □ 现代能力标准模型及其基本构成 □ 掌握能力等级标准开发的基本步骤 □ 行为标准的三层结构 □ 掌握行为模块提取方法和行国要项的设计方法 □ 解行为标准设计的三个基本条件， 	讲授
		3.4 素质模型的开发方法	<ul style="list-style-type: none"> □ 通过 BEI 访谈提炼素质模型要项，从而确立素质模型项 □ 案例分析：某公司素质模型提炼 	案例讲授
		3.5 行为标准的开发	<ul style="list-style-type: none"> □ 由职责导出履行职责的责任行为 □ 由战略导出实现落地行为 □ 由流程导出流程执行的流程行为 □ 由验和专家标杆导出职业化行为和日常行为 	讲授

		3.6 知识和能力标准的开发	<input type="checkbox"/> 知识和能力挖掘技术 <input type="checkbox"/> 知识和行为挖掘步骤 <input type="checkbox"/> 知识和行为挖掘案例：某企业集团客户经理知能分析表样例	案例讲授
		3.7 行为标准设计的难点	<input type="checkbox"/> 演练：行为标准模拟设计 <input type="checkbox"/> 案例：二家典型企业管理者任职资格标准设计全景案例	演练 案例分析
4	资格认证与评估	4.1 初次认证与周期性认证		讲授
		4.2 资格认证的基本步骤	<input type="checkbox"/> 案例讨论：为什么一般都要先进行模拟认证？ <input type="checkbox"/> 情景模拟：A 企业认证过程模拟演练	讨论与演练
		4.3 管理者胜任力的 360 度评估	<input type="checkbox"/> 案例：B 企业管理者胜任力评估结果及应用	案例分析
5	任职资格和 HR 其他模块的接口	5.1 和绩效管理的接口和联系	<input type="checkbox"/> 了解资格认证与绩效考核的区别 <input type="checkbox"/> 任资格与绩效考核的关系：任职资格促进长期绩效的改进，绩效考核作为资格认证的门槛要求 <input type="checkbox"/> 任职资格认证与绩效考核的异同	讲授
		5.2 和培训培养的接口分析	<input type="checkbox"/> 任职资格通道与培训通道的对应关系 <input type="checkbox"/> 了解基于任职能力标准体系的分层分级的培训课程体系	讲授
		5.3 和薪酬管理的接口分析	<input type="checkbox"/> 案例：职能工资制设计	案例分析