

任职资格管理辅导课程大纲介绍

【讲 师】周洪超

【课程背景】

“最大的浪费是经验的浪费。”优秀的公司积极推进知识管理，不断总结沉淀员工好的做法、工具、经验、技能，进行内部分享和传承。员工得以快速成才，企业基础管理也逐步强化。党的二十大提出人才是第一资源、创新是第一动力，要坚持为党育人、为国育才，全面提高人才自主培养质量，着力造就拔尖创新人才，聚天下英才而用之。

要管事，更要管人，“人才缺失、人才流失、人才断层、人才错位”成为威胁企业经营发展的重要问题，企业竞争的本质就是人才的竞争，实现战略发展目标就要靠人才来创造价值，以人才质量人才培养为核心的管理，打造人才生产线，实现由产品到人品；人岗匹配的战略价值：实现关键人才供应链的持续供给！任职资格管理体系的搭建通过自身改革创新就能较好助力集团系统解决人才发展问题、集团选人用人问题最基础也是最重要的工具。

任职资格管理的本质是从关注员工的绩效结果转到关注驱动绩效结果达成的员工能力管理。资格管理是手段，能力管理是核心，高绩效是目标。任职资格体系是为实现企业战略目标，对员工的工作能力（知识、经验、技能）和工作行为（工作活动、行为规范、工作质量）进行规范、引导与评价的管理系统，包含任职资格标准、任职资格评价和任职资格应用三个主要子体系。任职资格体系的应用通常又以职级体系即职业发展通道的建立为管理基础。

华为的成功来自于其人力资源管理的成功，而华为人力资源管理的成功则起源其任职资格管理体系的成功。通过任职资格管理的牵引，形成了五级双通道（管理 and 专业/技术）的职业发展路径，再辅之以绩效管理体系、薪酬体系、招聘体系、培训体系等，构建了华为人才晋升与培养体系。通过任职资格管理体系，华为系统解决了人才提拔、人才培养、员工发展等方面的公平性和目标一致性问题，通过任职资格标准体系为内部人才选拔、晋升提供了可衡量的依据，建立了内部人才梯队，为员工成长与发展提供了明确的方向和通道，确定的薪酬晋升结果使薪酬落地更为公平。

IBM、华为、招商银行等知名企业纷纷推出“双轨制”，为员工设计多职业发展道路。并且为每一职业发展道路设计了任职资格标准与认证流程，解决了员工的操作规范化及自我发展问题，也解决了干部如何职业化的问题，更解决了如何尽快发掘、培养新干部的问题。



【授课方式】

理论讲解+案例分析+互动思考+小组 PK 互动+模拟演练+现场提问答

【授课对象】

中高层管理者、人力资源管理部门人员、专业技术等人员

【课程时间】3天

【培训效果】

- 1、熟悉任职资格体系设计的总体流程
- 2、掌握职位分类与员工职业发展通道设计方法与技能；
- 3、掌握标杆人物访谈、人才标准调研分析；
- 4、掌握任职资格标准的关键能力编写；
- 5、熟悉认证流程的设计，认证方法、工具，认证标准建立；
- 6、掌握任职资格应用；
- 7、科学的人才培养的方法与系统设计。

第一节 任职资格管理

一、 任职资格管理

- (一) 什么是任职资格
- (二) 为什么建立任职资格体系
- (三) 任职资格管理的目的与原则
- (四) 任职资格体系建立的步骤
- (五) 任职资格管理体系：责、权、利、能四位一体

工具：任职资格体系建立的步骤

分组练习与点评：分析研讨本公司在人才认定、人才培养、人才激励方面存在哪些问题和不足之处？

第二节 搭梯子——职业发展通道设计

二、 搭梯子——职业发展通道

- (一) 现场讨论：“干一行，爱一行”还是“爱一行、干一行”
- (二) 第一步、职位分类

分组练习与点评：结合公司实际现状设计职位分类方案

- (三) 第二步、职位分层
- (四) 第三步、职位分类分层定义

分组练习与点评：结合公司实际现状进行职位分类与分层定义

工具：职位分类分层、职位分类维度、职位分层维度、层级定义模板

三、员工职业发展通道

- (一) 职业发展晋升通道绘制
- (二) 某公司职业晋升案例分享
- (三) 分组练习与点评：结合公司实际现状设计职业发展通道方案

第二节 任职资格调研——标杆人物访谈

一、标杆人物访谈

(一) 访谈准备

1. 访谈对象选择
2. 访谈时间选择
3. 访谈环境选择
4. 访谈时间控制
5. 访谈提纲准备
6. 访谈预约

现场模拟练习——开展针对性访谈调研提纲制定分组 PK 竞赛

(二) 访谈注意事项

(三) 正式访谈

1. 访谈开场白与氛围营造
2. 访谈中黄金沟通
3. 访谈发问技巧
4. 结构化访谈
5. 发散式访谈
6. 访谈记录

(四) 结束访谈

(五) 访谈记录整理

现场模拟练习——开展标杆人物访谈调研分组 PK 竞赛

二、 座谈调研

- (一) 座谈准备工作
- (二) 座谈注重事项
- (三) 正式座谈调研
- (四) 结束座谈

现场模拟练习——开展企业针对性座谈调研分组 PK 竞赛

三、 资料查阅调研

- (一) 资料清单的拟定
- (二) 资料借阅
- (三) 资料审阅与分析
- (四) 资料疑点询问
- (五) 资料保密与保管
- (六) 资料归还交接

现场模拟练习——开展任职资格管理资料查阅清单分组 PK 竞赛

第三节 任职资格标准设计

四、 要培养什么——任职资格标准建立

- (一) 任职资格标准模型
- (二) 任职资格标准设计流程

(三) 任职条件

- 1、 任职条件设计方法
- 2、 任职条件设计要点

分组练习与点评：结合公司实际设计某类序列的任职条件

(四) 关键责任设计

- 1、 关键责任设计发方法
- 2、 关键责任设计要点

分组练习与点评：结合公司实际设计某类序列的关键责任

(五) 专业贡献设计

专业贡献的两个方面

分组练习与点评：结合公司实际设计某类序列的专业贡献

(六) 关键能力设计

- 1、 能力标准框架
- 2、 小电影：刘备

- 3、常见能力素质
- 4、能力素质模型的建立方法
- 5、知识与技能设计

分组练习与点评：结合公司实际设计某类序列的任职能力

(七) 参考项设计

小电影：常见个性缺陷

第四节 照镜子——任职资格认证评价

壹、 任职资格认证——培养效果怎么样

现场互动：如何检验人才培养的效果

- (一) 任职资格是证明出来的
- (二) 认证流程
- (三) 认证标准设计

分组练习与点评：结合公司实际设计某类序列的认证标准

- (四) 认证组织结构与机制
- (五) 任职资格五步认证

分组练习与点评：结合公司实际设计某类序列的认证流程

分组练习与点评：召开第 1 次任职资格认证评定会议

第五节 任职资格应用

一、 任职能力怎么培养

- (一) 人才培养的五种方式
- (二) 设计培养地图的四大步骤

分组练习与点评：结合公司实际设计人才培养目的与培养方式分析

- (三) 培养频率与周期分析
- (四) 培养地图设计

分组练习与点评：结合公司实际设计人才培养目的与培养地图设计

- (五) 培养地图的优化

二、 任职资格 KPI 考核

- (一) KPI 提取的 8 种方式
- (二) KPI 考核开展

分组练习与点评：结合公司实际设计任职资格管理的 KPI 指标考核设计式、基于能力薪酬调整

参、基于任职资格的干部选拔聘用

四、基于任职资格的职位调整

伍、基于任职资格的劳动关系调整

分组练习与点评：结合公司实际设计任职资格管理的应用方案