

任职资格管理 丁守海

丁守海，1998-2004年在华为技术有限公司市场部和人力资源部工作，拥有丰富的管理经验。2004年到中国人民大学读博，2007年毕业留校任教，2014年破格晋升为教授，现为中国人民大学应用经济学院教授、博士生导师，中国劳动学会常务理事，国家自然科学基金委员会工商管理学部评委，兼中国邮政、正大集团等多家企业管理顾问。著有《人力资源管理实操十一讲》、《公司治理与股权激励》。

一、为什么要做任职资格管理？

- 1、探讨：一个优秀的业务员一定适合当销售总监吗？
- 2、任职资格管理能够避免不当的干部提拔，避免人岗错配
- 3、任职资格管理的本质就是能力标准化，能为人才储备提供基础
- 4、任职资格能能为员工提供能力坐标，有利于员工做好职业生涯规划

二、任职资格管理的基本流程

- 1、制定任职资格标准
- 2、任职资格测评
- 3、弥补任职资格缺口

三、任职资格标准的三个组成部分

- 1、从胜任力模型谈起
- 2、知识和能力条件
- 3、素质要求

四、任职资格标准的开发流程

- 1、从岗位职责推导行为要项
- 2、从行为要项推导资格要求
- 3、对资格条件分类并制定标准

五、任职资格条件的开发方法

- 1、员工样本的选择
- 2、访谈、对比、归纳、演绎
- 3、检验

六、实训：管理通道的任职资格标准开发

- 1、从管理者职责推导行为要项
- 2、从行为要项推导管理者的资格要素，并汇总简化
- 3、对各资格要素分级并制定标准
- 4、制定各级管理者的任职资格条件

七、实训：专业通道的任职资格开发

- 1、从销售员/技术员的岗位职责推导行为要项
- 2、从行为要项推导销售员/技术员的资格要素，并汇总简化

- 3、对各资格要素分级并制定标准
- 4、制定各级销售员/技术员的任职资格条件

八、任职资格测评流程

- 1、公布测评周期
- 2、提交申报材料
- 3、资格筛查
- 4、任职资格测评
- 5、择优通过

九、任职资格的测评方法

- 1、任职资格评定包括初试和加试
- 2、初试包括笔试、演示、测评
- 3、加试就是举例

十、任职资格测评之初试

- 1、知识条件，通过笔试来考察
- 2、浅层次的能力，通过演示来证明

十一、任职资格评定之加试

- 1、加试是为了证明知识、能力、素质不是纸上谈兵
- 2、知识和能力通过成果举例来进一步验证
- 3、胜任力素质通过内部评价中心来检验

十二、任职资格管理的后期应用

- 1、通过管理通道任职资格测评的，进入储备干部培养序列
- 2、通过专业通过任职资格测评的，予以晋级与奖励
- 3、未通过任职资格测评的，通过培训计划来补短板

十三、任职资格管理需要各个部门的深度参与

- 1、任职资格管理不能光靠人力资源部来进行，否则难以成功
- 2、任职资格管理需要业务知识和专业知识结合，需要业务部门的深度参与

十四、企业在推进任职资格管理时的注意事项

- 1、要平衡好能力和业绩的关系，避免只重能力建设而忽视工作业绩
- 2、大道至简，任职资格管理要搞“瘦身运动”，分步推进
- 3、任职资格管理是个系统工程，需要晋升管理、培训管理等同步推进