

# 任职资格与核心人才培养

主讲：周贤

办企业就是办人，企业竞争归根结底就是人才与人才的竞争！  
但，人才如何培养？谁来培养？谁来管理？仅仅靠一个人力资源部门够吗？

## 【课程背景】

中国不缺人，但中国是一个人才稀缺的国家！指导或训练（人才培养）并非可有可无的锦上添花，而是走出绩效不佳和资源再配置恶性循环的唯一途径！摘自麦肯锡《运营中国》

企业高速发展，人员能力、人才队伍并未随企业发展同步增长。因人才培养机制滞后，人才储备不足，企业出现“蜀中无大将，廖化当先锋”的用人荒。

本课程提供系统的方法论和 IBM、华为等国内外优秀企业的最佳管理实践建立人才培养的生态系统，解决制约中国企业持续健康发展的优秀人才匮乏问题建立核心人才的职业发展通道，吸引优秀人才、减少关键岗位的人才流失率明确员工职业发展的目标和方向，激发员工能力发展的内在动力通过客观、公平的人才评价，让激励体系发挥最佳的效力通过提高企业的人均产出，增强企业持续盈利的能力。

## 【课程收益】

本课程提供系统的方法论和 IBM、华为等国内外优秀企业的最佳管理实践

- 建立人才培养的生态系统，解决制约中国企业持续健康发展的优秀人才匮乏问题
- 建立核心人才的职业发展通道，吸引优秀人才、减少关键岗位的人才流失率
- 明确员工职业发展的目标和方向，激发员工能力发展的内在动力
- 通过客观、公平的人才评价，让激励体系发挥最佳的效力
- 通过提高企业的人均产出，增强企业持续盈利的能力

## 【培训方式】

讲解分析 + 案例研讨 + 工具。

## 【学员对象】

企业中层管理者/职能部门经理/主管，同一公司多人同时学习本课程，效果更佳。

## 【课程大纲】

分享：麦肯锡、普华永道等观点：中国企业发展所面临的人才困境

问题讨论：中国企业实施人才培养、员工能力发展管理的关键意义？

案例：华为、联想、TCL 等企业建立任职资格体系的初衷

### 一、开场讨论

1、案例：国内企业高端人才成长所面临的普遍困境

- 2、案例：华为 1998 年建立任职资格体系的初衷
- 3、问题讨论：中国企业实施员工能力发展管理的关键意义？

## 二、职业发展通道设计

- 1、职业发展通道设计模型
  - (1) 案例：华为的“五级双通道”
- 2、职业发展通道设计
  - (1) 案例分析：通道粗分与通道细分

## 三、任职资格标准的设计

- 1、标准设计的基本原则
- 2、标准设计的基本方法
  - (1) 为什么“基于行为的标准”才是有效的标准
  - (2) 行为标准设计的难点
  - (3) 案例：区别“行为标准”与“非行为标准”
  - (4) 演练：行为标准设计
- 3、管理类任职资格标准设计案例
  - (1) 案例：国内著名企业管理者任职资格标准设计示例
- 4、专业/技术类任职资格标准设计案例
  - (1) 案例：市场营销/研发技术二大类任职资格标准设计示例

## 四、能力等级资格认证

- 1、初次认证与周期性认证
- 2、资格认证的基本步骤
  - (1) 案例讨论：为什么一般都要先进行试认证？
- 3、如何简便有效的进行资格认证

## 五、任职资格体系的典型应用

- 1、人才选拔——建立人/岗匹配的客观标准
  - (1) 案例：企业如何有效实施“竞聘上岗”
  - (2) 案例：如何更加准确有效的选拔出与目标岗位适配的人才
- 2、员工职业发展规划
  - (1) 案例：员工发展规划与企业发展规划的一体化设计
  - (2) 案例：员工职业发展规划方案的实施要点
- 3、员工能力的培养/培训体系设计
  - (1) 案例：华为基于任职资格的培训课程体系设计方案
  - (2) 案例：企业人才加速培养方案的设计
- 4、企业核心人才梯队建设计划
  - (1) 案例：中国企业人才梯队建设的误区
  - (2) 案例：某著名企业人才梯队建设计划
- 5、基于“胜任能力”的宽带薪酬体系设计
  - (1) 案例：从“职位工资”发展为“职能工资”
  - (2) 案例：能力工资体系的发展趋势与设计要点