

# 任职资格与人才梯队建设

## 课程背景：

以结果为导向的绩效管理正将 HR 管理推入死胡同，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，许多管理者对此依然感到困惑——

--如何构建基于任职资格的核心人才管理解决方案？

--何快速掌握任职资格体系设计要点？

--何保证任职资格体系执行落地？

## 课程内容：

本课程以“以企业面临的人才选拔、人才培养、人才激励的核心问题为导向”为特点，整个教学过程将采用关键要点案例分析、最佳实践经验分享、分组行动学习演练等多种方式，在分享各行业优秀企业的最佳实践的同时，实现与本企业实际工作的对接。

## 课程收获：

- 1、理念先行：概念厘清，理解素质模型/胜任力、任职资格的内涵
- 2、方法跟进：掌握任职资格体系的设计方法
- 3、学以致用：掌握基于任职资格体系的人才梯队建设管理

## 应用解决方案

4、经验分享：分享国内若干行业领先企业推行实施任职资格体系与人才梯队建设的经验与教训

### 课程大纲：

#### **第一篇：任职资格的概念与理念**

一、人力资源管理的基本假设

二、任职资格管理的理论基础

三、NVQ的启发—英国国家职业认证体系

1、对员工任职能力的评价，不只是通过书面知识考试的方式，更有效的是可以通过对其在工作现场的行为方式的考察来进行评价。

2、通过对成功者工作行为的分析提炼出某类职位的成功行为。成功行为可以成为普通员工提高工作效率的捷径。

四、任职资格特点—工作相关性

五、任职资格的概念

六、任职资格的作用

1、规范人才的培养和选拔

2、树立有效培训和员工自我学习的标杆，激励员工不断提高其职位胜任能力

3、建立合理的员工职业发展通道

4、建立完善的企业职能工资体系

5、打破企业在员工激励中的“瓶颈”束缚

## **第二篇：任职资格体系构成**

### 一、任职资格的体系架构

### 二、任职资格标准的建立

- 1、任职资格的定义
- 2、任职资格标准体系的结构
- 3、任职资格标准的内容
- 4、任职资格标准的结构
- 5、任职资格标准开发步骤

### 三、任职资格认证的方法和流程

- 1、任职资格认证的组成
- 2、任职资格认证的原则
- 3、任职资格认证程序
- 4、任职资格申诉
- 5、上岗认证与例行认证

### 四、任职资格的应用

- 1、任职资格与职位
- 2、任职资格与绩效考核
- 3、任职资格与招聘
- 4、任职资格与培训—基于通道的培训体系
- 5、任职资格与薪酬

## **第三篇：任职资格管理体系设计技术**

### 一、几个核心课题

- 1、职位体系梳理是任职资格体系建设的基础；
- 2、素质模型的应用；
- 3、战略是员工发展的主要输入；
- 4、培训和员工发展通道、绩效管理、招聘管理结合；
- 5、组织和流程是体系设计的保障。

## 二、体系设计的步骤

- 1、体系设计第一步：职位梳理
- 2、第二步，不同职位的通道设计
- 3、第三步：任职资格标准设计（素质模型分析、知能分析、行为定位）
- 4、第四步，任职资格认证
- 5、第五步，和其他 HR 模块的接口

## **第四篇：人才梯队建设**

### 一、人才梯队建设的理念

- 1、基本理念决定人才需求
- 2、文化倾向影响人才理念
- 3、人才能力选项分类

### 二、人才梯队建设的步骤

- 1、梯队人才建设与梯队人才管理（示例）
- 2、企业现有人员盘点：人员结构与分布——职位职级、职位分布、职级分布、实践经验值、教育背景、年龄结构、性别等

- 3、案例分析：某企业人员盘点——当前人才状况分析
- 4、某企业梯队人才的选拔—入选条件（示例）
- 5、某企业梯队人才的选拔—人才选拔流程（示例）
- 6、梯队人才选拔流程描述
- 7、某企业梯队人才领导力发展的六个阶段
- 8、人才梯队建设模型（示例）

### 三、梯队人才培养内容与方法

- 1、需要什么核心能力？
- 2、企业管理演变趋势——领导力要素的变化发展阶段
- 3、培养企业管理者通常的途径
- 4、管理者培训需求展望

### 四、人才梯队建设的具体操作办法

- 1、针对高端岗位
  - 人才盘点与选拔
  - 培训与培养
  - 跟进与评估
- 2、针对中端岗位
  - 蓄水池员工的选育用留
- 3、案例分析

**课程总结及解答学员疑问。**