

# “任职资格与胜任力”

## ——基于人才战略的任职资格体系建设与应用

主讲：张剑（2天）

### 【课程背景】

据调查显示，90%的公司认为，制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的职业化员工。任正非曾经说：“少一点狭隘的民族自尊心就是国际化，少一些狭隘的主人翁意识就是职业化”。以奋斗者为本的人才战略，以及一批高素质的职业化员工帮助华为实现了人才领先、技术领先、管理领先。

从企业管理的角度，员工职业化不是自发的个人行为，需要企业建立一套员工任职的标准，它能象灯塔一样指明员工职业发展方向、象尺子一样评测员工任职能力的差距、象镜子一样帮助员工看清自己真实的能力水平，这套标准就是任职资格体系。

### 【课程收益】

- ★明确任职标准：建立动态的任职资格管理体系，为员工职业发展指明方向、提供依据；
- ★清晰职业发展：建立员工职业发展的多通道规划，激励员工提升职业化水平；
- ★熟练建模方法：掌握任职资格体系构建、标准设计、认证评估的方法，提升建模、管理能力；
- ★掌握应用技巧：掌握任职资格体系在人力资源规划、招聘选拔、培训发展、薪酬绩效中的应用，提升实践应用能力。

### 【课程特色】

- ◆管理实践升华：1200+场公开课/内训、70+企业HR管理咨询、100+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选30+家国内外企业人力资源管理案例，对标各行业、各领域人力资源管理实践；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司HR降本增效管控难点理解、30+成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

### 【课程对象】

企业中高层管理人员、人力资源管理人员

### 【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前1~2周
课中	学习方法、改变认知、 掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、 帮助落实	行动计划：531学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后2个月内 (免费)

## 【课程大纲】

# 第一讲 谋未来：任职资格与人才战略

## 1、企业人才战略与企业竞争

- ◇ 从人才战略看企业人才管理的趋势
  - 从关注职责到关注能力
  - 从履行职责到创造价值
  - 从关注业务到关注人才
- ◇ 人才职业化是企业人才战略的检视标准
- ◇ 任职资格管理推动人才职业化

## 2、正确理解与认识任职资格

- ◇ 任职资格的起源与发展
- ◇ 任职资格与职级晋升体系、岗位说明书、胜任力素质的关系
  - 任职资格 VS 职级晋升体系
  - 任职资格 VS 岗位说明书
  - 任职资格 VS 胜任力素质
- ◇ 任职资格与企业组织能力建设
  - 任职资格与企业组织能力建设
  - 任职资格与员工职业生涯规划
- ◇ 任职资格体系构建的基本流程

【应用工具】任职资格、岗位说明书、胜任力素质模型

【案例分析】华为、腾讯任职资格体系建设、某科技公司的任职资格项目微咨询规划

【小组讨论】任职资格与胜任力素质的区别？华为任职资格管理的发展

【实战演练】任职资格项目实施计划设计

# 第二讲 建通道：职位分类与职位通道设计

## 1、职位体系与职位分析

- ◇ 职位体系概述
- ◇ 职位体系是人才管理的基础
- ◇ 职位分析是职位体系建立的基础
  - 职位分析的基本术语
  - 职位分析的原则
- ◇ 职位分析的实施
  - 职位分析的一般流程
  - 职位分析的关键——职责分析
  - 职位分析的主要内容
- ◇ 职位分析的6W1H
  - 职位分析的常用方法

## 2、职位序列与职位通道设计

- ◇ 职位序列的设计
  - 影响职位序列设计的因素
  - 基于部门职能的职位序列设计逻辑

◇ 职位通道的设计

- 职位通道主要构成因素
- 职位分类与职业发展通道

【应用工具】职位分析 6W1H、任职资格金字塔

【案例分析】某公司客服岗的职位分析、某公司培训专员的岗位说明书、华为的五级双通道

【小组讨论】职位与岗位的区别？职位是往高靠还是往低安排更合适？通道的长短宽窄如何设计？

【实战演练】关键岗位分析、专业族职位通道设计

## 第三讲 定标准：任职资格标准设计

### 1、任职资格的内容与体系构建要求

- ◇ 从冰山素质模型看人才的任职资格
- ◇ 任职资格标准的一般构成
- ◇ 任职资格体系建设的要求
  - 从人才发展策略出发
  - 从战略与组织出发

### 2、基础资格标准设计

- ◇ 基础资格的一般构成
- ◇ 基本资格设计的要点
  - 学历
  - 格证书
  - 年资
  - 培训时数
- ◇ 能力经验设计的要点
  - 专业经验
  - 必备能力

### 3、关键能力标准设计

- ◇ 能力素质设计的内容
  - 专业能力
  - 通用能力
  - 管理能力
- ◇ 胜任能力素质模型构建的流程
  - 标杆寻访
  - 数据收集与分析
  - 素质整理与编码
  - 建立素质库
  - 构建及验证素质模型
- ◇ 关键能力行为等级标准设计的技巧
  - 行为语言与非行为语言
  - 行为标准的三层结构
  - 行为标准提取的方法
  - 行为要项设计的方法
  - 行为标准设计与描述的方法

#### 4、贡献标准设计

- ◇ 专业成果要求
- ◇ 团队成长贡献

【应用工具】任职资格 PBC 模型、华为的专业任职资格三要项

【案例分析】某科技公司研发序列任职资格设计规范点分析

【小组讨论】如何设计职级的基本条件？如何描述出素质的区分度？

【实战演练】A 序列基础任职资格标准、A 序列不同层级岗位素质标准表

## 第四讲 做认证：任职资格标准认证管理

### 1、任职资格等级认证管理

- ◇ 认证的目的
- ◇ 任职资格认证机制设计原则及要点
- ◇ 任职资格认证管理的组织
- ◇ 任职资格认证管理的流程
  - 提名的方式
  - 行为认证的要点
  - 结果反馈的注意事项

### 2、任职资格认证实施的要点

- ◇ 认证评估的原则
- ◇ 认证人的选择
- ◇ 认证评估的方法
- ◇ 认证的形式
- ◇ 认证晋升标准的管理
  - 适岗度法
  - 达标率法
  - 比例控制法
  - 指标控制法
- ◇ 评估结果确定、偏差校准与申诉管理
  - 认证评估偏差校准的四种方法
  - 认证结果申诉管理
- ◇ 认证答辩的管理
  - 认证答辩的流程及注意事项
  - 现场答辩设计

【应用工具】排序法、两两比较法、拉差法、均差法

【案例分析】某商业银行服务岗主管人员的任职资格认证评估

【小组讨论】谁容易对评估结果不满意？如何有效处理？评估偏差较大如何处理？

【实战演练】专业族认证资格模拟评估、管理族认证资格模拟评估

## 第五讲 求发展：任职资格在人才管理中的应用

### 1、任职资格在人力资源规划与招聘选拔中的应用

- ◇ 任职资格与人才标准

- 人才标准的四维五面
- 基于任职资格的人才梯队规划
- ◇ 基于任职资格的人才数量与质量规划
  - 结构化
  - 冗余度
- ◇ 任职资格与人才供应链建设规划
  - 人才标准
  - 人才培养
  - 人才使用
- ◇ 行为分级技术与人才动态管理规划
  - 动态的人才选拔标准
  - 动态的人才供应策略
  - 动态的人才梯队策略
  - 动态的人才发展策略

## 2、任职资格在人才培养开发中的应用

- ◇ 基于任职资格目标/结果看过程
  - 目标导向的人才培养项目
  - 高潜人才学习地图
- ◇ 任职资格与 IDP 发展计划
  - 明确 IDP 的总目标
  - 设定 IDP 的阶段标准
  - 问题导向的设计模式
  - 帮助员工认清真正的自己

## 3、任职资格在薪酬绩效中的应用

- ◇ 基于职级系统的薪酬体系
  - 岗位盘点、职位分析
  - 职位评价、职位通道
  - 职级体系、薪酬策略
  - 薪酬设计、职位薪资体系
- ◇ 基于任职资格的绩效目标与指标设置
  - 任职资格与 IPOOC
  - 基于任职资格的绩效指标提炼：贡献路径图

【应用工具】IDP 计划、贡献路径图

【案例分析】某集团公司从任职资格到人才盘点标准导入、某公司的基于任职资格的人才发展计划、某集团基于任职资格的学习地图与培训计划、某制造企业基于任职等级的技能工资体系

【小组讨论】如何选择继任者？如何根据员工任职资格现状设计 IDP 计划？

【实战演练】人才梯队策略研讨、关键岗位员工 IDP 计划设计