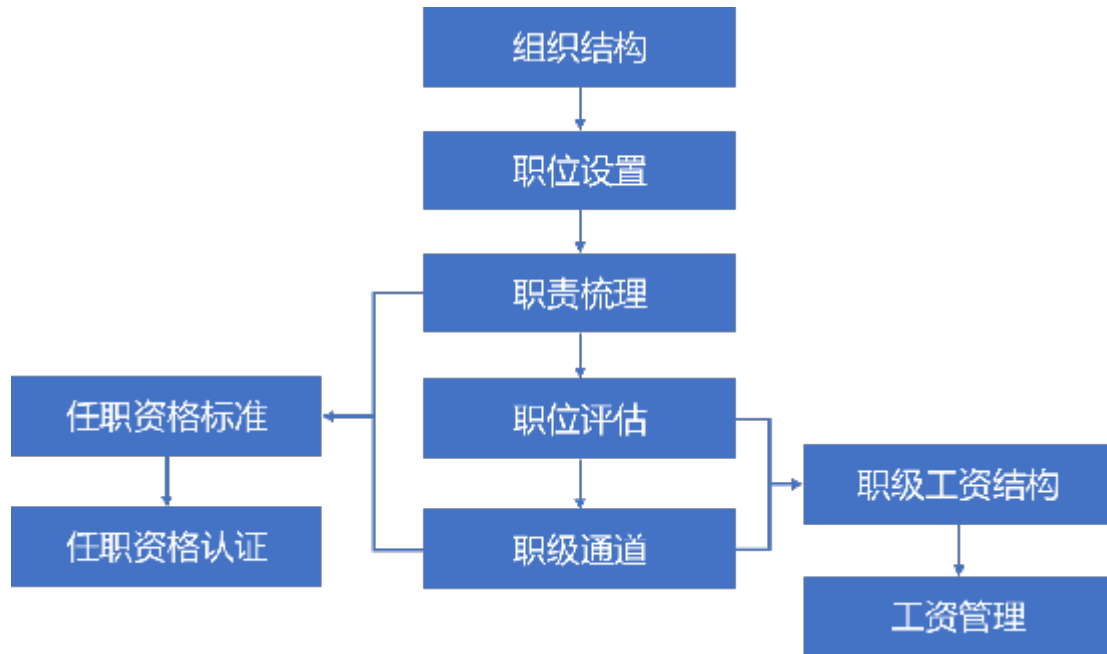


# 激发组织活力的职位与任职资格管理实践

## 【课程模型】



## 【课程目标】

1. 掌握匹配业务战略和基于组织结构的职位职责梳理；
2. 学习职位价值评估的要素和工具方法，建立职位职级发展通道；
3. 了解华为以职位为基础的工资管理理念和应用实践；
4. 掌握基于职位的关键业务活动构建任职资格标准、认证和管理机制。

【课程形式】 方法论 30%+华为实践 20%+案例研讨 20%+现场演练 20%

**【课程对象】** 企业中层管理者、人力资源部负责人、组织/薪酬/人才发展模块

负责人

**【课程时间】** 2天

**【课程大纲】**

## 一、匹配战略和组织的职位梳理

### （一）组织结构优化

1. 为什么要重视组织结构？
2. 组织结构的涵义
3. 组织结构设置原则
4. 组织结构设计主要考虑因素
5. 组织结构设计步骤和要点

### （二）部门职责梳理

1. 部门定位与角色关系逻辑
2. 部门角色定位
3. 内部工作关系网络
4. 不同部门的共性职责

## 5. 职责描述的规范与方式

### (三) 职位职责梳理

1. 职位的基本概念
2. 华为职位管理基本要求
3. 职位族类划分与示例
4. 部门职责分解到部门每个职位
5. 部门到职位的职责匹配方法
6. 演练：某部门职责到职位职责的匹配
7. 通过职责匹配优化职位设置的流程
8. 职位职责描述要点

## 二、体现责任结果的职位评估

### (一) 职位评估方法

1. 职位评估是什么？
2. 职位评估原则
3. 职位评估的步骤
4. 职位评估方法的逻辑
5. 职位评估的三维度八要素

## 6. 演练：公司典型职位价值评估

## 7. 职位评估的注意点

### (二) 职位职级划分

#### 1. 职位层级划分

#### 2. 职位图谱

#### 3. 职位职级的定义和通用描述

#### 4. 建立职位发展通道

## 三、激活个体的工资管理

### (一) 薪酬组合管理

#### 1. 以奋斗者为本的价值分配

#### 2. 华为薪酬体系管理架构

#### 3. 全面薪酬构成要素与组合

#### 4. 基于人员角色与价值定位的动态分配组合

### (二) 工资方案设计

#### 1. 华为工资管理政策导向

#### 2. 工资管理理念十六字方针

#### 3. 工资管理工具：职级工资对照表

4. 工资结构设计的主要流程

5. 工资结构表与工资曲线

### (三) 工资调整

1. 工资调整方法：调薪矩阵

2. 工资调整示例

3. 演练：如何实施公司年度调薪

## 四、驱动人才的任职资格管理

### (一) 任职资格概述

1. 任职资格的概念

2. 任职资格与职位管理的关系

3. 任职资格管理的价值

4. 任职资格管理体系构成

### (二) 任职资格标准设计

1. 任职资格标准的构成

2. 任职资格标准设计原则与要点

3. 关键能力评价要素与标准设计

4. 演练：构建某类职位的任职资格标准框架

### (三) 任职资格认证与管理

1. 任职资格认证形式
2. 任职资格认证的流程
3. 任职资格的组织运作与管理

#### 【讲师介绍】



陈雨点，管理创新联盟发起人；从战略

到执行解决方案顾问；

耶鲁大学管理学院 EDP、香港城市大学

EMBA、华南理工大学经济学学士；

浙江大学、厦门大学、深圳大学、香港

城市大学、中南财经政法大学客座讲师；

出版书籍：《华为人才管理之道》、

《华为绩效管理》

14 年华为工作经历，其中 6.5 年海外市场工作经历。曾任华为人力资源总裁助理、华为海外国家客户经理、市场拓展和公关总监、华为人力资源变革项目推行总监。

服务客户：中国智能交通集团、千方科技、南京三宝集团、山东高速信息集团、招商银行、新希望集团、长飞光纤、金田铜业、传化集团等。

培训与咨询解决方案：从战略到执行、营销管理与市场拓展、品牌及政府关系建设、人力资源管理。