

《任职资格体系设计的方法与步骤》

【课程背景】

当众多的企业面对业务发展和竞争的巨大压力时，往往最头疼的是员工能不能达成管理要求；而员工面对公司发展的同时，也在思考自身的发展道路在哪里？

以结果为导向的绩效管理正在将 HR 管理引入某种意义上的死胡同，而一般意义上的培训发展无法从根本上解决员工的能力提升。诸多的矛盾引发我们思考：是什么真正制约了业务的发展，领导者关注的各种管理问题的背后，HR 的解决思路是什么？

如何有效建立员工多种职业发展通路，拓展发展路径，留住优秀人才？

如何有效提炼优秀员工的个人行为，建立公司职业化行为模板，引导员工做正确的事，降低新进员工的学习成本和犯错机率？

如何有效地识别员工素质和专业能力，为员工任职、选拔及薪酬调整提供有效依据，实现人岗有效匹配。

以上问题的解决之道在于：企业要明白员工应具备何种素质、知识、技能，并将这种要求明确传递给员工。通过对员工的胜任能力进行有效管理，创造组织和高个人绩效，并形成能力管理循环。这也是企业任职资格体系建设的必要性、有效性之所在。如何设计任职资格体系，本课程给出了解决方案。

【课程收益】

1. 理解任职资格的管理体系；
2. 学会建立人才的任职标准；
3. 掌握员工晋级的认证方法；
4. 了解人才培养的多种方法；
5. 了解任职资格在人力资源管理体系中的具体运用。

【课程特色】“道、法、术”兼有；实战，学之能用；课程建立在大量的实际案例的讨论分析基础上，偏重实际演练和操作，辅助一些理论的理解。

【课程对象】企业中高层管理人员、各级业务主管和 HR 专业管理者；

【课程时间】 1 天

【课程大纲】

讨论：企业管理中为什么会出现这些问题？

一、 任职资格的基本概念

1. 人力资源管理的基本假设
2. 好的能力关注的领域
3. 任职资格的内涵
4. 任职资格管理体系框架

讨论：任职资格对员工意味着什么？

5. 任职资格管理体系的作用

二、 如何设计职业发展通道？

1. 员工激励的三个维度
2. 从职位管理到职业发展管理
3. 职业发展通道的模式

案例分享 1：某公司的职业发展通道

案例分享 2：某公司的人力资源职业发展通道
案例分享 3：某著名互联网公司的职业发展通道

4. 职业发展通道设计的理论框架

样例：某公司职业发展通道的分类与分层设计

- 职位横向划分的一般原则与方法
- 案例分享：华为公司的职位横向划分
- 职位横向划分的一般原则与方法
- 案例分享：华为公司的职位横向划分

三、 任职资格标准体系由哪些因素构成？

1. 从哪些维度评价员工的能力水平？

- 能力评价模型的原理分析

2. 任职资格标准的体系结构

- 任职资格标准三维度
- 任职资格标准体系结构
- 案例分享：某公司的任职资格标准结构

3. 由行为看能力：用行为给语言描述能力等级

- 任职资格管理更关注员工的职业化行为
- 任职资格管理的核心：行为评价
- 用行为评价来考察员工的素质/工作技能
- 行为语言与非行为语言的区别
- 练习：行为语言描述

4. 任职资格级别的角色定位

- NVQ 对管理者技能的分类模型
- 管理类能力等级区分的“三叶草”模型
- 案例分享：XX 公司管理序列（族）任职资格等级标准
- 专业能力等级区分模型
- 专业能力等级区分的二维模型
- 案例分享 1：某企业设计的人力资源职业发展通道
- 案例分享 2：某公司营销通道职业发展能力模型
- 案例分享 3：华为的研发技术人员任职资格等级标准

5. 任职资格的基本条件

- 样例：某公司专业经验要求
- 模板：专业经验描述参考模板
- 案例分享：XX 公司管理序列（族）基本任职条件

6. 任职资格的核心标准

- 样例：任职资格能力素质核心标准模型及构成
- 模板：XX 类任职资格核心标准构成参考模板
- 案例分享：某著名互联网公司任职资格的核心标准

7. 必备知识

- 样例：必备知识标准模型及构成
- 模板：XX 类任职资格必备知识参考模板
- 案例分享：某汽车公司采购人员必备知识要求

8. 职业素质：

- 全员通用素质构成要项
- 模板：XX 类任职资格素质要求参考模板
- 案例分享：著名公司素质模型应用实践

9. 专业技能

- 模板：XX 类任职资格技能要求

- 案例分享：国内著名企业高层管理者能力标准模型
- 10. 行为标准
 - 样例：某技术岗位任职资格的行为要项及权重设置
 - 行为标准设计要点
 - 样例：工作过程行为标准
 - 模板：XX类任职资格行为要求参考模板
 - 案例分享：华为公司技术族任职资格行为标准
 - 案例分享：某汽车公司采购人员行为要求
 - 工作技能标准设计：内容及差异
 - 工作技能标准设计：行为动词差异
 - 工作技能标准设计：标准格式
 - 讨论：如何体现不同级别标准高低的层次？
 - 案例分享：华为公司任职资格的行为要求
- 11. 任职资格的参考项

四、 任职资格标准如何设计？

1. 任职资格标准开发的原则
2. 任职资格标准开发的程序
3. 任职资格标准开发的基本步骤
4. 标杆分析
5. 任职资格标准的提炼：BEI访谈
6. 标准评审与培训宣贯

五、 如何进行任职资格等级认证

1. 任职资格管理过程
2. 任职资格管理循环
3. 认证原则
 - 关注员工的实际行为表现
4. 认证小组的基本构成
5. 认证资格等级流程
 - 个人申请或主管推荐
 - 问题：首次加入公司的员工，如何参加认证？
 - 问题：公司内部转岗的员工，如何参加认证？
 - 申请审核
 - 认证的内容与认证方式
 - 认证方式操作实例分享
 - 任职资格评审
 - 认证结果反馈
 - 颁发证书
 - 持续改进
6. 任职资格运作思路：总量控制
7. 认证评价的其他事项

六、 认证资格体系有哪些具体应用？

1. 应用于招聘甄选
2. 应用于培训发展
3. 应用于薪酬体系
4. 应用于员工晋升与选拔
5. 与员工绩效考核有效挂钩
6. 运用于员工的职业生涯规划

七、 任职资格体系有哪些管理机构？

1. 任职管理机构的构成
2. 任职资格管理委员会
3. 任职资格评价小组
4. 人力资源部

八、 **Q&A**