TD实战：任职资格体系搭建和岗位胜任力应用

Practical Implementation of the Construction of Qualification System

|  |  |
| --- | --- |
| **讲师/Lecturer：**白老师 | **费用/Price：**¥4580元/人 |

**课程排期/Scheduling**

**北京：2024年11月09日-10日**

**深圳：2024年11月30日-01日**

**课程概述/Overview**

**【课程背景】**

目前很多企业在人才能力管理和提升方面普遍面临三大难题：

1、方向不明：没有明确的人才能力需求方向，不清楚企业到底需要重点培养哪些类型的人才。

2、标准不清：缺乏人才多维度水平的衡量标准，既不能对内部人员进行合理分工，又无法与业内人才水平进行有效比对。

3、培养不精：不知道如何才能使得有潜力者的能力得以快速提升。

因此，企业尤其是研发体系首先要解决“究竟需要什么样的人才”，接着再来解决“如何评估并持续培养所需要的人才”，这就需要人才能力管理的整体解决方案，也是建立任职资格体系的真正意义所在。

如果你是管理者

1、修订任职资格标准更精细更科学

2、做好评审专家，合理坚定员工能力

如果你是员工

1、胜任所在岗位任职资格标准，努力达到更高标准

2、积极参与认证体现自己价值

**【课程收益】**

1、掌握任职资格体系搭建的基本内容及搭建路径及方法；

2、掌握基于成功实践的任职资格体系如何搭建的方法步骤、经验与技能；

3、掌握以任职资格为基础的课程体系评价的方法与实施合适路径；

4、掌握职位体系设计技术；

5、掌握任职资格等级标准设计技术；

6、掌握任职资格等级认证技术，真正实现认证评价的简洁、有效、客观、公正；

7、了解和理解其它优秀企业任职资格管理实践，提升能力管理水平。

8、掌握基于企业能力的薪酬宽带设计技术，充分发挥能力薪酬在员工激励中的重要作用。

**课程大纲/Outline**

**1st Day**

**模块一、渊源：为什么人才管理需要建设任职资格体系？**

1、任职资格由来和NVQ的标准结构

2、为什么给研发技术中心人员建立任职资格体系？

3、为什么做中高层管理者的任职资格评估？

4、为什么做营销人员的任职资格体系？

5、任职资格管理体系构建过程

6、任职资格管理体系构建路径

案例：华为成功建设任职资格体系启示

**模块二、通道：如何设计任职资格职业发展通道？**

1、如何划分职业分析与职族职类？

2、员工职业发展一般轨迹是什么？

3、职位管理4大模式是什么？

演练：职族职类设计

4、人力资源资源管理基石是什么？

5、设计如何职位职级对照表？

6、如何建立职业发展通道？

7、相对价值在职级体系的作用

8、如何划分大职级小职等？

演练：职级职等设计

**模块三、标准：如何设计任职资格资格各类标准？**

1、任职资格体系标准开发5步法

2、学历如何运用任职资格标准中？

3、资质证书如何运用到任职资格标准中？

4、培训时数如何运用到任职资格标准中？

5、年资如何运用任职资格标准中？

6、专业经验如何运用任职资格标准中？

7、业绩/绩效运用任职资格标准中？

8、任职资格知识技能四级描述法

9、基于工作场景的行为标准如何设计？

演练：标准设计

**2nd Day**

**模块四、刻度：如何掌握胜任力词条编写技术？**

1、胜任力词条的基本结构

2、胜任力维度、构面的组合

3、敏捷建模操作流程

4、经典模型2类词典

5、构建胜任力素质卡片

演练：敏捷建模工作坊

**模块五、认证：如何设计任职资格认证？**

1、初次认证与周期性认证的区别是？

2、什么是任职资格认证的原则？

3、如何设计任职资格认证流程？

4、如何对资格标准内容进行评价？

5、如何对能力素质标准内容进行评价？

6、如何对行为标准内容进行评价？

7、如何对知识技能内容进行评价？

8、任职资格认证各模块适用范围

9、任职资格认证管理机构与职责

10、工具：《任职资格认证申请表》

演练：认证设计

**模块六、应用：任职资格在实际中如何应用？**

1、如何与招聘管理进行接口分析？

2、如何对接员工生涯管理体系？

3、任职资格体系在薪酬激励中的作用

4、宽带薪酬体系为什么无法落地？

演练：任职资格薪酬对接应用

5、构建培训体系与学习地图

6、“分类别、分层级”的培训课程体系设计

7、撰写《任职资格管理制度》

**总结提纲，复盘回顾**

**讲师介绍/Lecturer**

**白老师**

• 组织人才发展专家

• 上市公司组织发展总监

• ODTD培训讲师

• 畅销书作者、《首席人才官商业与管理评论》金牌作者

• 中国人力资源实践创新（企业）评选评审

• 投资咨询公司高级合伙人

• 人力资源高级咨询师

• 中国人力资源开发研究会理事

**经验背景**

白老师国外大学MBA学位，拥有外资和内资企业管理工作经验和国际和国内咨询背景。对企业的战略管理、组织管控、组织发展、组织设计、绩效管理、薪酬激励、人才发展等方面有前瞻性理解和全面的咨询实践。对于如何根据企业的经营战略帮助企业进行组织转型和构建高绩效组织的领域，具有深入的洞察和成功的经验。

曾多年游历海外，结交多位来自日本、澳大利亚等国的管理学大师，共同致力于管理史的研究，探求企业发展的过去和未来。

白老师授课风格热情、生动、幽默，深入浅出，能将西方先进的知识体系和管理理念与中国的实际情况有机结合，课程内容具有极强的实用性和实操性。

精通现代企业管理，曾经在国内和国际知名管理咨询公司担任合伙人，先后为多家企业提供过内训及管理咨询服务，涉及领域为战略管理、股权激励、组织发展、绩效管理、薪酬激励等。涉及行业有金融、地产、互联网、互联网金融、IT、制造、连锁、餐饮和旅游地产等。

之后又在国内大型上市公司、金融投资集团任组织发展总监等高级管理岗位。具有百亿级上市集团公司总部的组织发展总监的管理、决策经验。擅长公司顶层战略设计与内外资源的协调重构，在公司内外部结构优化与治理方面拥有丰富的实操管理经验，擅于梳理解决大中型企业子集团/控股公司经营管理过程中遇到的实际问题。经历投后管理、并购人力资源管理、战略澄清、组织再造、业绩评估模型、人才盘点、绩效管理体系等重点项目实施。主导并参与制定企业发展战略。牵头搭建《集团战略纲领》《组织发展手册》《集团制度汇编》《企业文化手册》《流程手册》，并且提供信息支持及战略规划，参与收购、兼并项目，主导集团层面全流程，圆满推动并完成组织发展变革。指导各成员企业完善组织发展职能，创新组织建设理论和工具，保证组织建设工作完全支撑企业战略和业务。对子公司进行业绩评价、组织评估和推行多层次的激励管理。

**主讲品牌课程**

1.《OD组织发展与组织设计方略》

2.《5方法+7模式组织诊断实践技能》

3.《组织设计与业务流程再造》

4.《八步法引导式组织改革实战》

5.《岗位胜任力模型与任职资格体系》

6.《战略共创与战略管理技能修炼》

7.《从人才标准到学习地图的设计》

8.《企业组织能力提升与人才发展》

**主要著作**

【1】《组织诊断》（法制出版社，2021）

【2】《降本增效3板斧7要务》（中国铁道出版社，2022）

【3】《改写人力资源管理——组织发展七项全能》（法制出版社，2019）

【4】《组织发展核能》（法制出版社，2019）

【5】《组织赋能——OD实践者全流程顾问》（法制出版社，2019）

【6】《全面薪酬体系设计新实战》（人民邮电出版社，2021）

【7】《人力资源管理全程实操指南》（法制出版社，2019）

【8】《培训管理全流程实战方案》（法制出版社，2019）

【9】《招聘管理全流程实战方案》（法制出版社，2019）

【10】《薪酬管理全流程实战方案》（法制出版社，2019）

【11】《绩效管理全流程实战方案》（法制出版社，2019）

**服务企业：**

阿里、百度、滴滴、美团、华为、小米、OPPO、网易、科大讯飞、猪八戒、学而思、广联达、宜信、哔哩哔哩、贝壳租房、中都物流、36Kr、Disney、诺亚财富、中国智能交通、瑞穗银行（中国）、碧桂园、宝能、东风汽车、威马汽车、广汽蔚来、上汽大众、雷霆游戏、网龙、华润制药、易果生鲜、好太太、广州建筑、中航国际、京东、中南置地、二更网络、厦门路桥、如涵文化、畅读科技、沃尔玛、美联英语、链家、吉利、英语流利说、世纪互联、中融信托、尚德机构、中信书店、汉能、Softbank（中国）、360金融、趣头条、Westpac banking corporate（中国）、招银云创、Paypal、商汤科技……等。