



知享会

HR Excellence
Center

Visiting us at  www.hrecchina.org



人力资源智享会案例分享

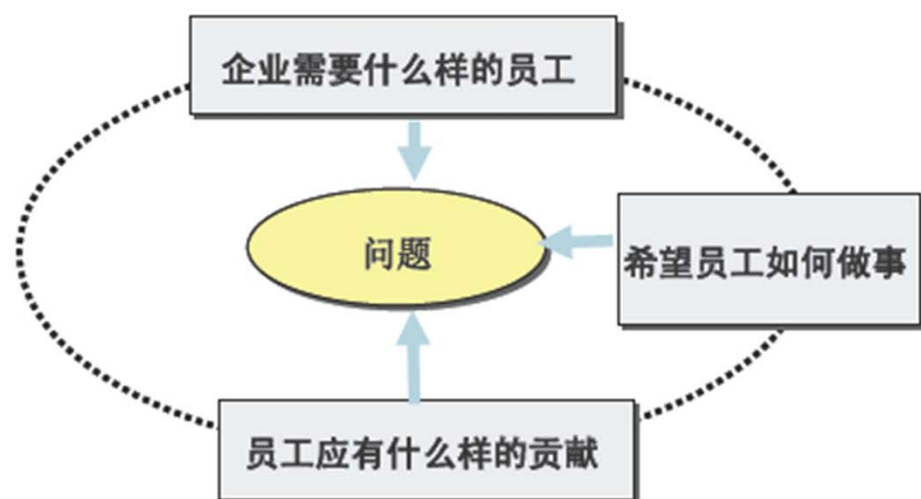
——研发人力资源管理实践



研发人力资源管理实践

一.背景介绍

分享：研发团队的故事

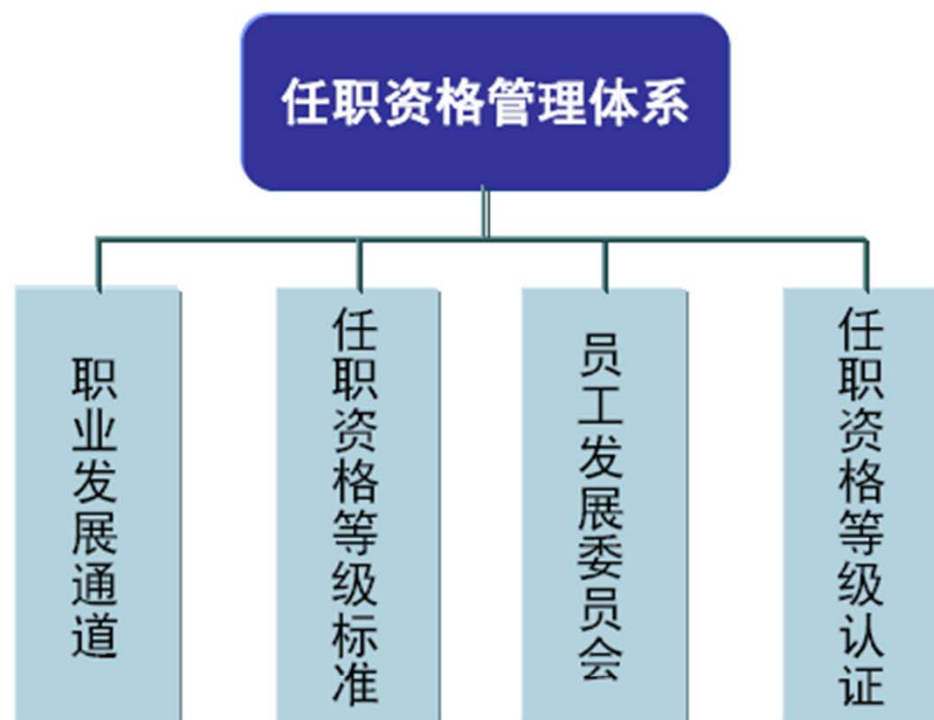


如何构建任职
资格体系?

二.任职资格体系建设

分享：研发团队的故事

(一) 任职资格体系简介



建立步骤

开展职位梳理/发展
通道设计



任职资格等级
标准设计

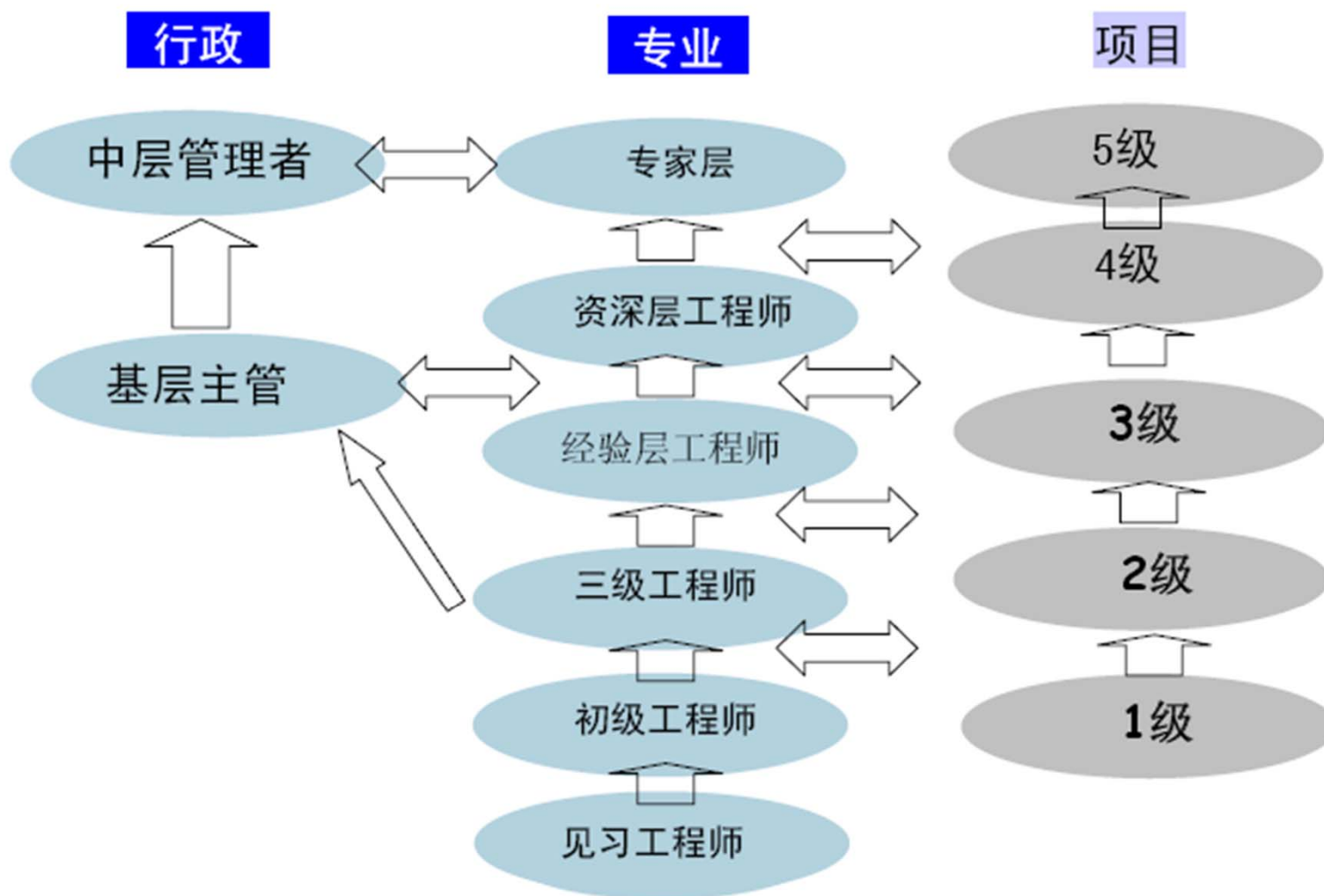


任职资格等级认证流
程/管理制度设计

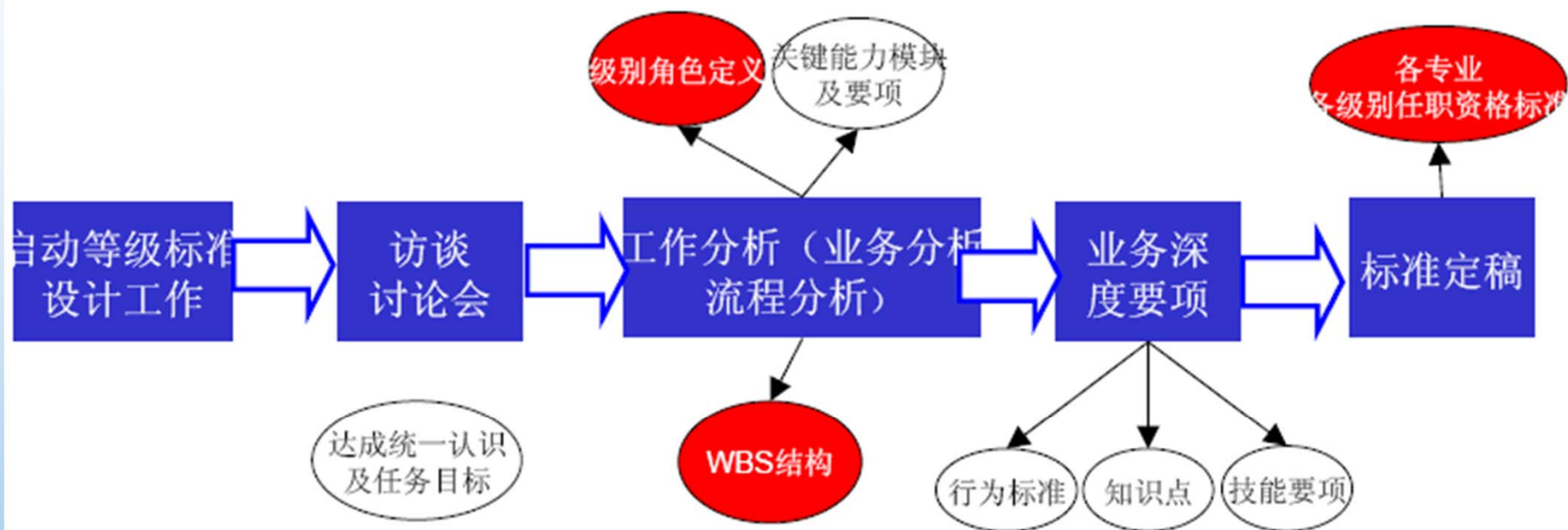


任职资格等级认证

(二) 职业发展通道设计




(三) 专业任职资格标准开发



专业任职资格标准开发

每个序列都可以划分为若干层级。以专业序列为例，共划分为6个层级：P1 - P6从专业知识、业务知识、解决问题、影响范围、决策制定、资源管理六个维度对专业序列各层级进行界定。随着层级的提升，以上六个维度的要求也呈现明显的递进趋势。



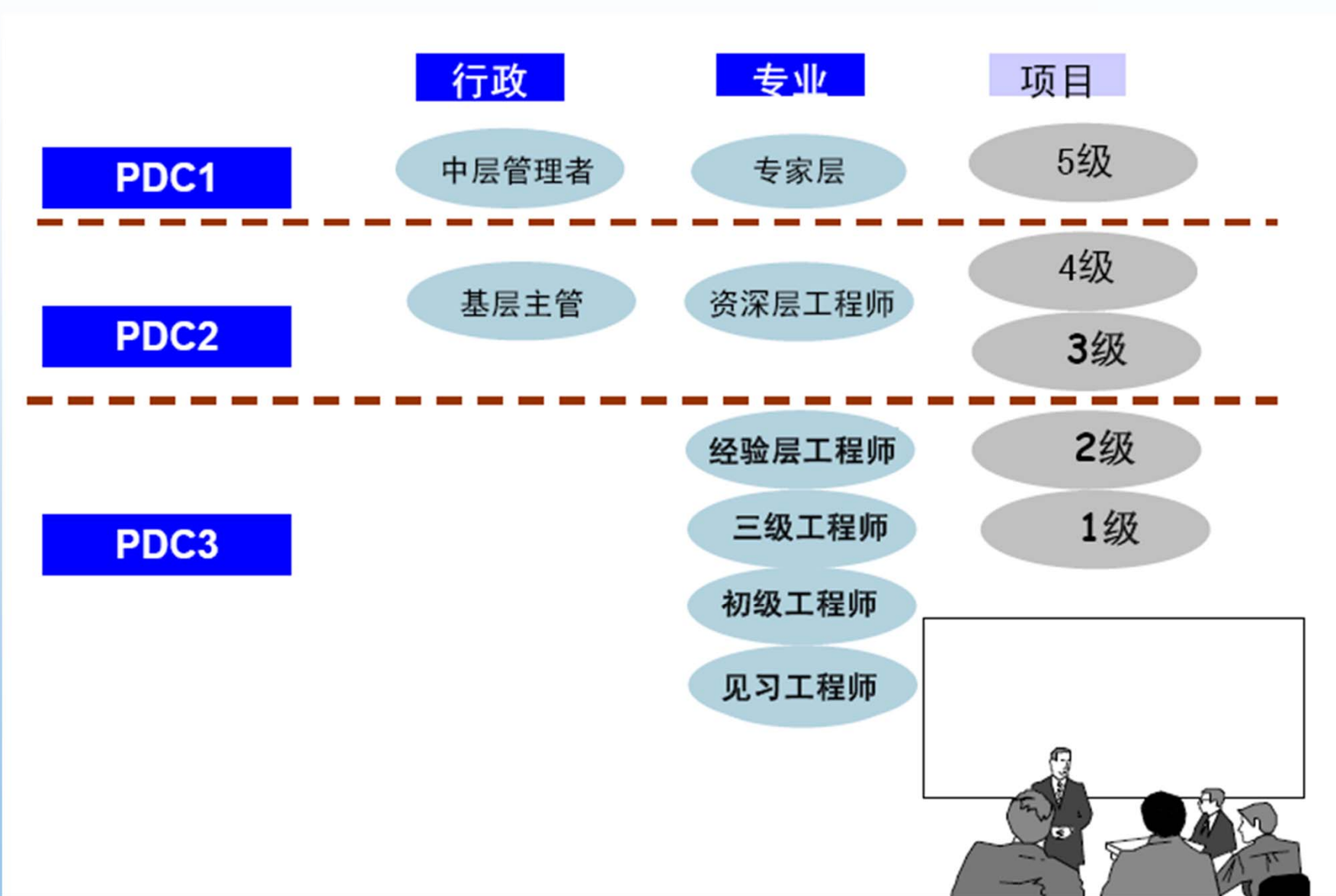
序列内层级	层级描述
P6 业内专家	在本专业内被公认为是业内的专家，一般能够对本专业的整体发展趋势产生影响
P5 司内专家	在本专业被认为是公司内的专家，一般为从事本专业时间较长，对本专业市场实践和前沿理论有深入了解的专业人员；基于本专业和相关专业的理解，为本专业发展提供前瞻性发展策略，为公司高层管理人员提供前瞻性建议
P4 带队层	一般为对本专业有深入理解，能够基于对本专业和相关专业的理解，为本专业的工作提供改善建议和发展策略建议，能够有效通过专业性指导他人工作
P3 经验层	能够独立承担本专业整体工作的专业人员，需投入少量时间和精力非正式的指导层级较低的人员
P2 成长层	一般为从事本专业一定时期，但暂无法独立承担本专业整体工作，须在本专业内进一步提升的专业人员
P1 入门层	一般为刚从事本领域专业工作者，拥有正规学历，一般为本科或专科，对所从事的专业和业务知识有概念性的了解

任职资格标准结构及内容

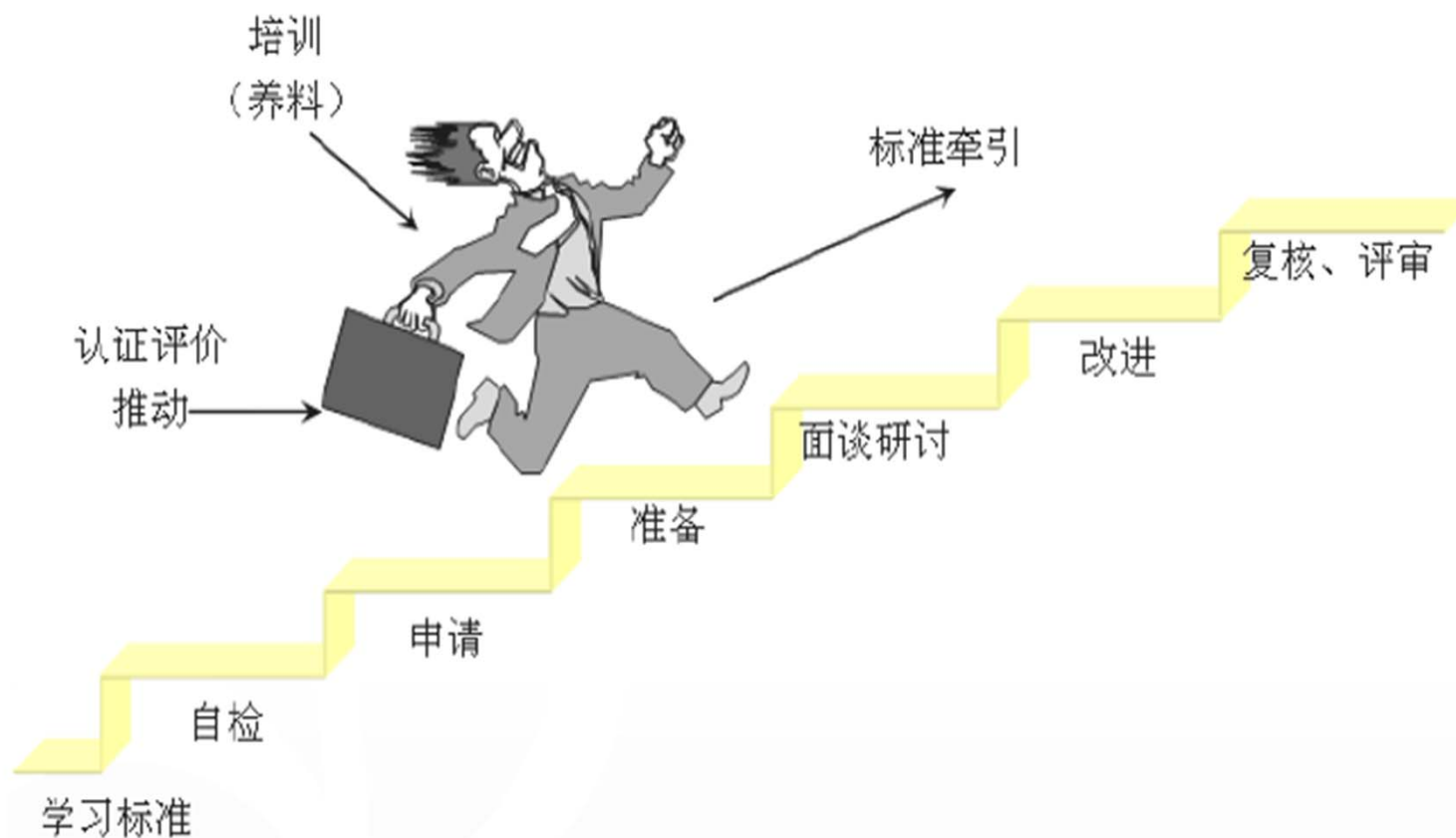


- ❖ 范围与术语定义
- ❖ 职业发展通道模型、级别角色定义和基本条件
- ❖ 专业能力标准：界定关键工作要项、专业技能的行为标准
- ❖ 必备知识标准：界定了各层级所需的知识及其程度
- ❖ 学习课程/参考书籍

(四) 员工发展委员会



(五) 任职资格认证



三.基于任职资格管理的人力 资源管理体系建设

分享：研发团队的故事

(一) 招聘模式

匹配度测评



专业知识技能测试

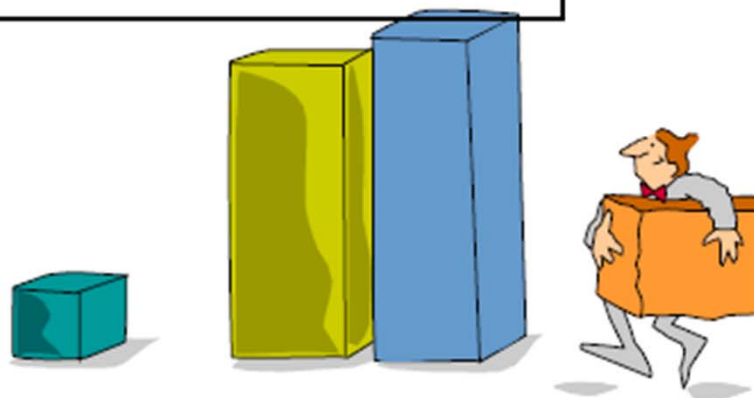


结构化面试

创新意识 团队合作
积极主动 责任心
...

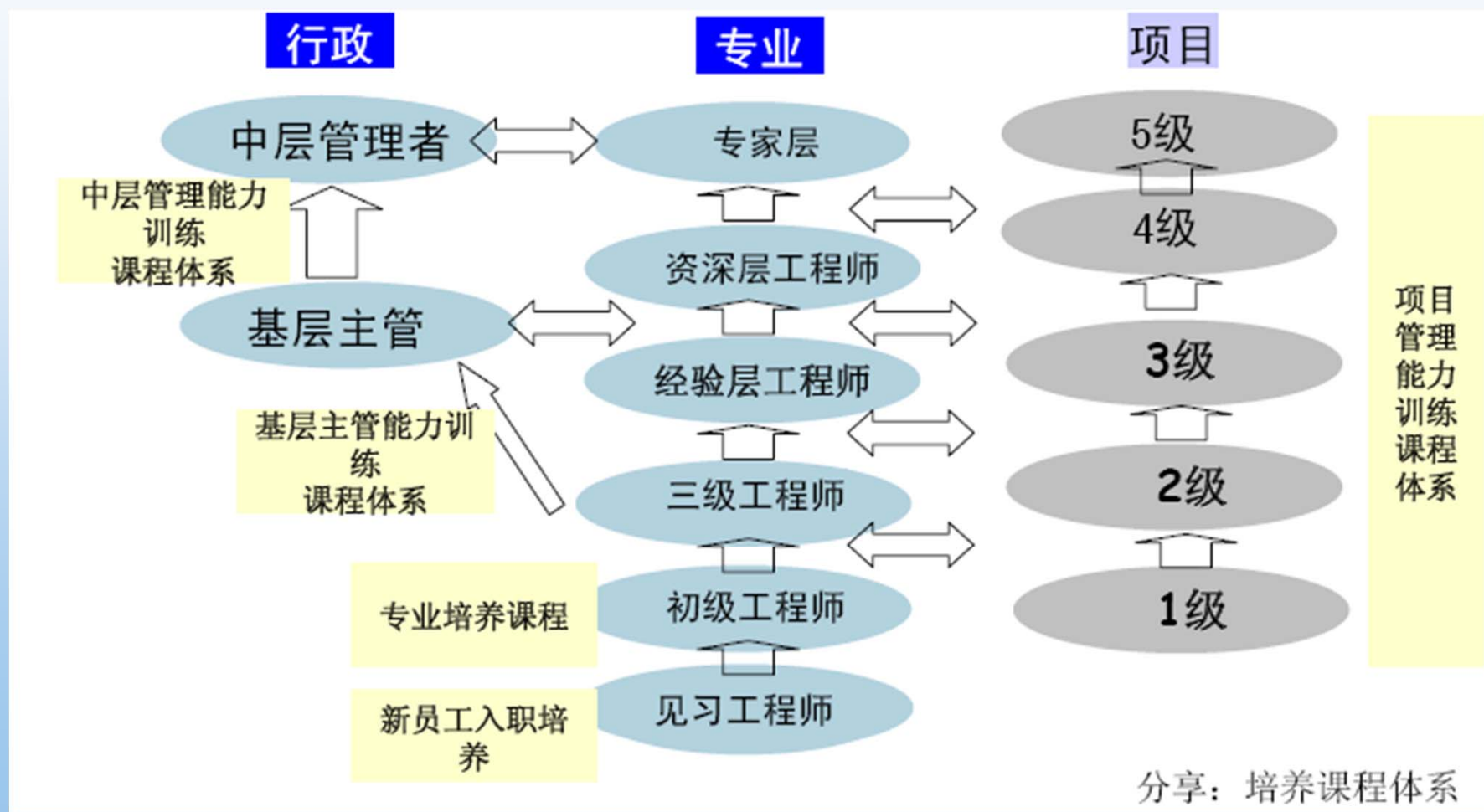
•汽车结构 发动机结构
•电子电器 材料知识
•...

•经验阅历
•行为
•...



(二) 人员培养及使用

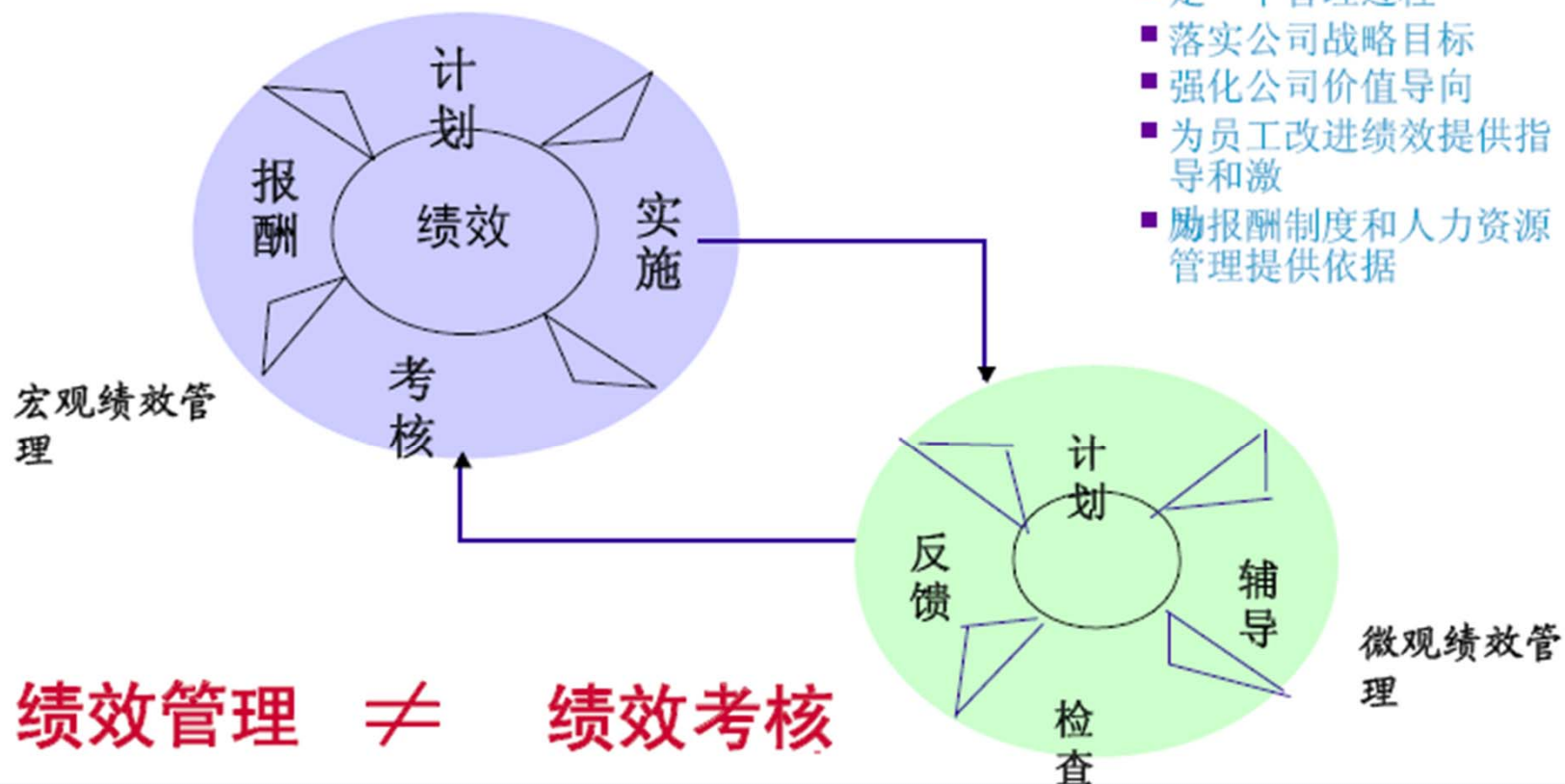
- 针对任职资格使培训更有效
- 人员配置与任职资格挂钩，使项目人力资源配置合理高效



(三) 绩效管理

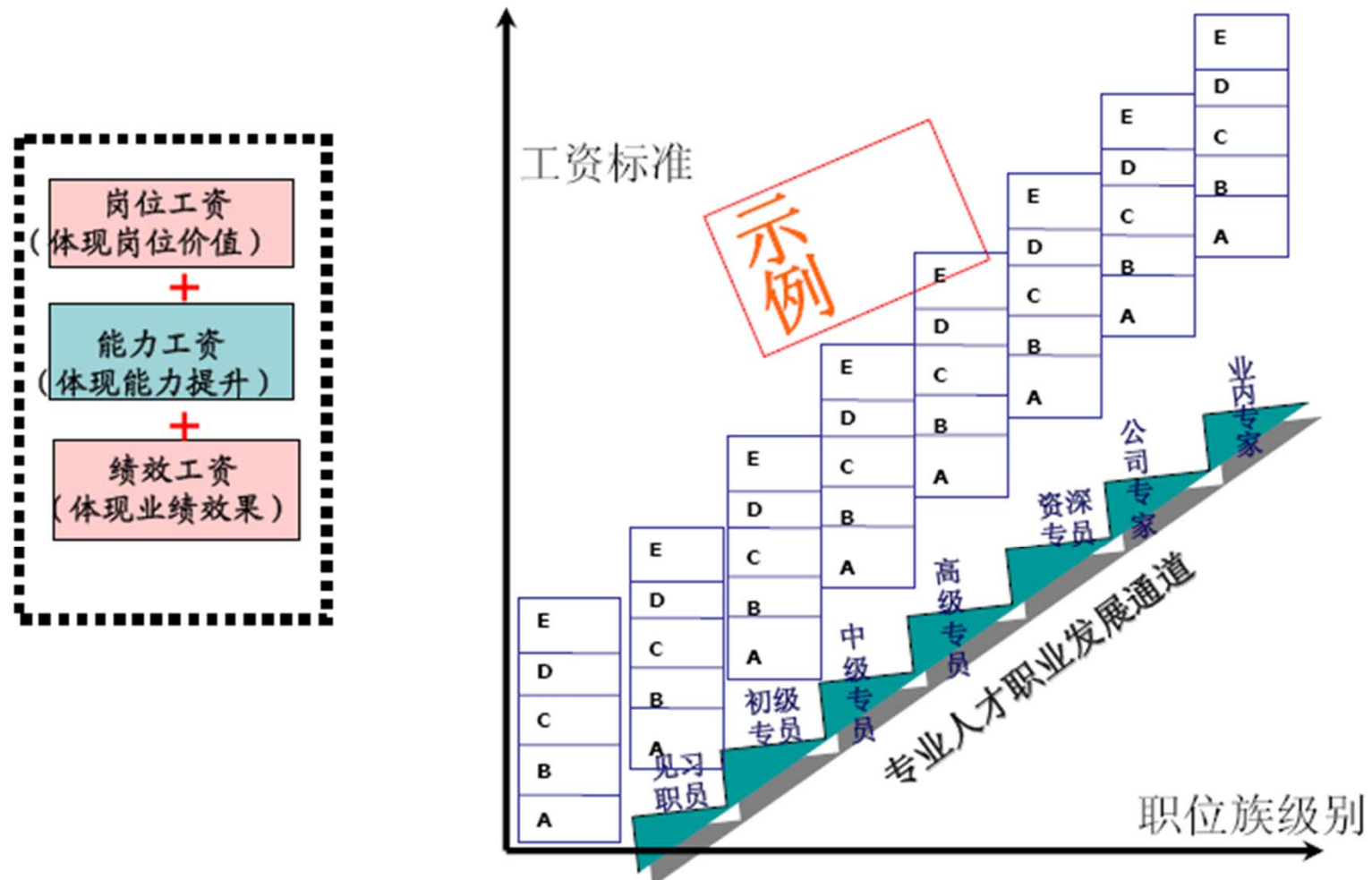
- 面向员工发展和业绩目标实现，目标具体，主管辅导激励更加有效。

绩效管理的过程及两类循环：



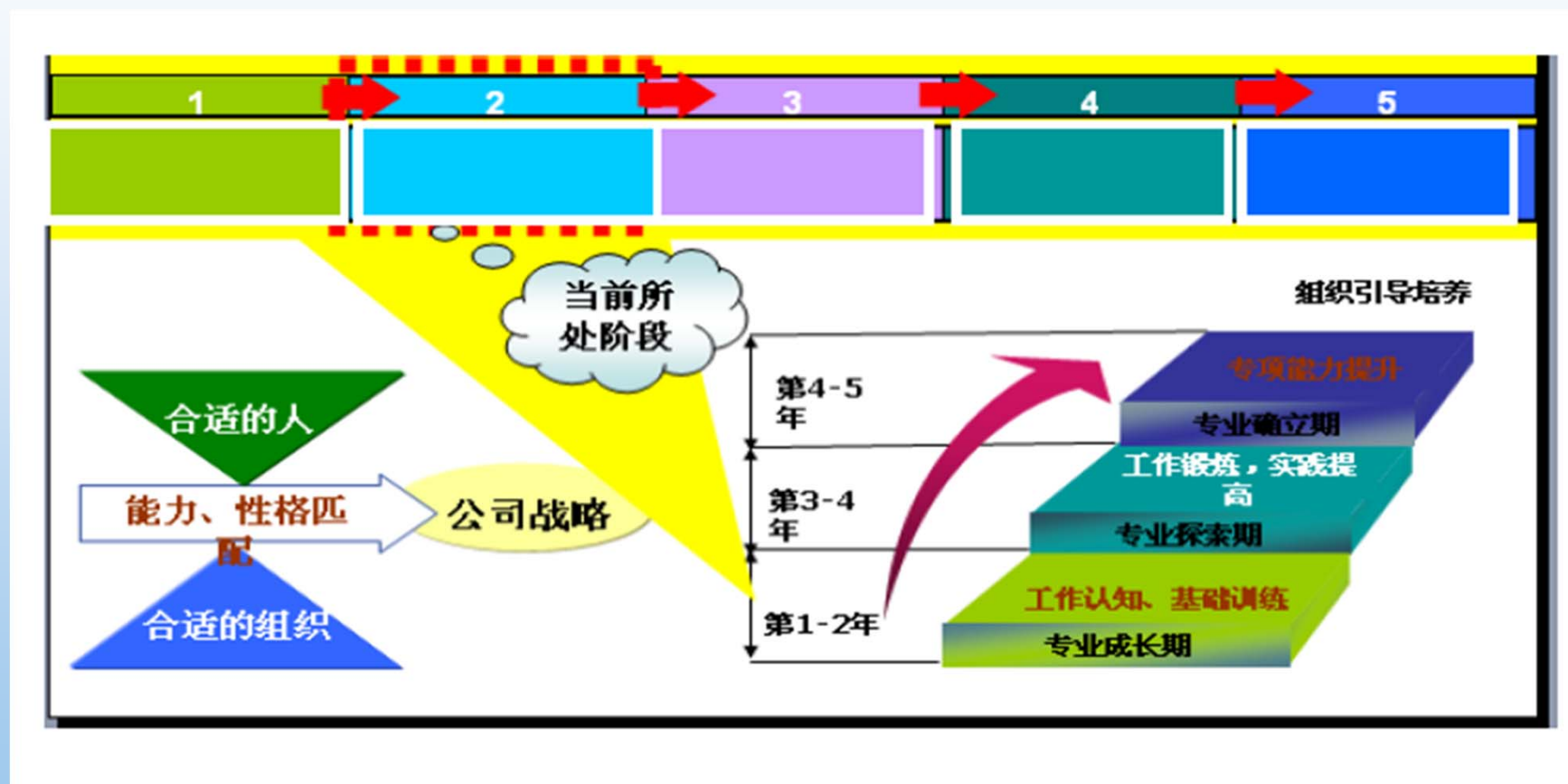
(四) 宽带薪酬模式：岗位绩效工资制度

- 能力与绩效工资为主干，引导员工不但关注业绩也关注能力持续提升。

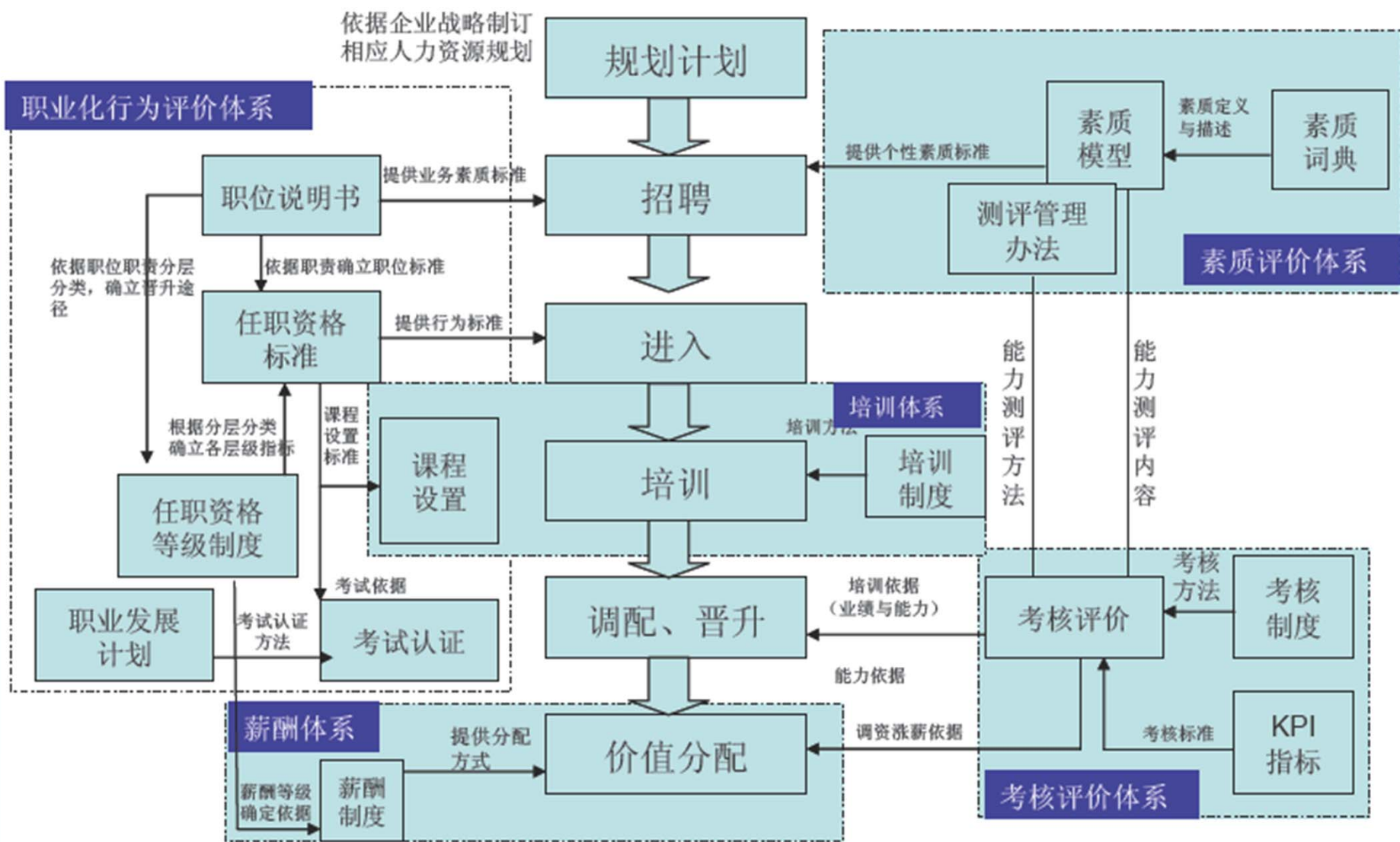


(五) 员工职业生涯管理

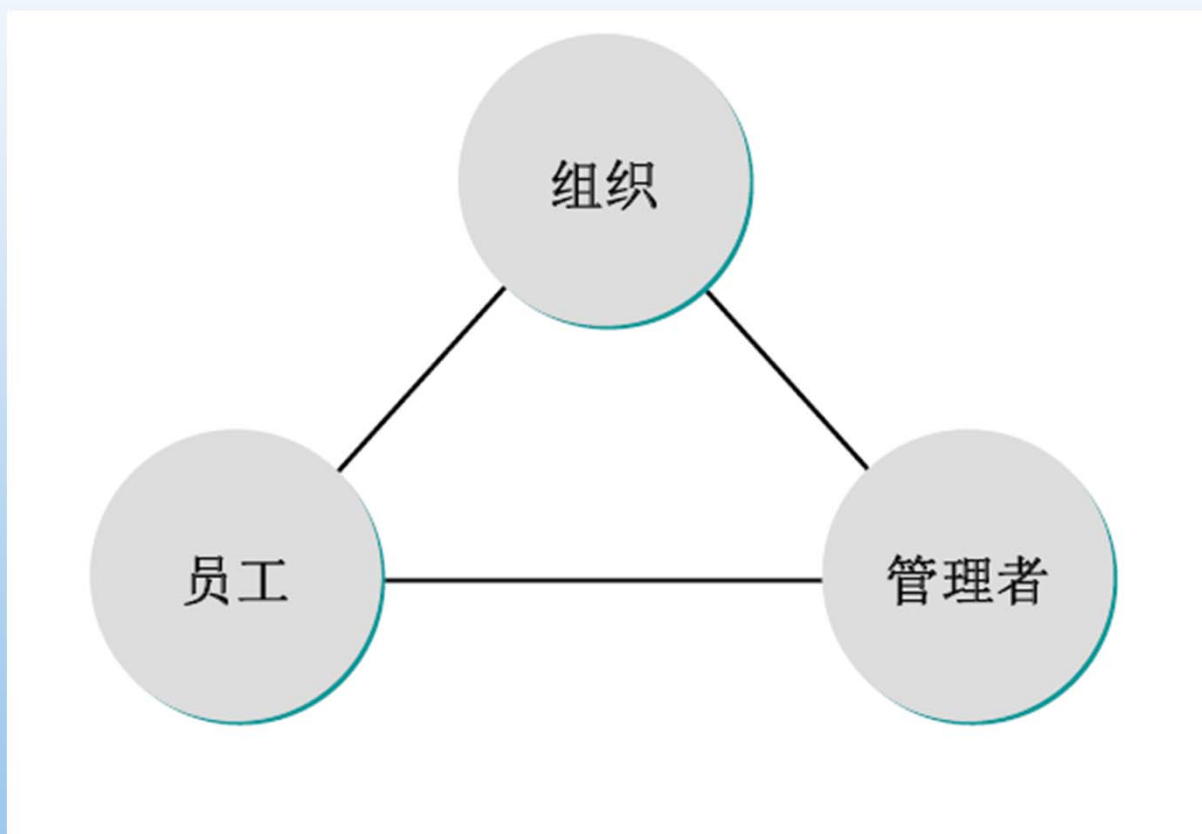
- 针对性的专业发展设计，鼓励引导员工专业成长



小结：人力资源管理流程



四. 实施效果



结语

人才不是核心能力，对人的能力进行
管理的能力才是企业的核心能力