

● 怎样让员工感受到真正的激励和发展? ● 仅仅依靠绩效管理, 是否能够根本性解决绩效问题? ● 员工不能达成绩效背后的本质原因是什么? ● 为什么每个员工都想把事情做好, 但是又无法最终把事情做好? ● 目标管理和指标管理是同一个概念吗? ● 定好了KPI, 是否就可以轻松达成目标, 是否就万事大吉了? ● 在用工制度无法彻底打破的情况下, 员工如何实现同工同酬, 如何实现共同发展的机制? ● 员工在制造缺陷, 背后的原因是什么? ● 管理者和领导者前赴后继去发现缺陷和解决缺陷, 解决问题的根本办法是什么? ● 伴随着组织的发展, 薪酬体系如何与时俱进? ● 薪酬体系设计应该关注哪些方面的内容? ● 如何实现内部一致性和外部竞争性? ● 薪酬如何体现激励特征, 而不是保健特征?

Qualification Administration & Compensation Design

任职资格管理 与薪酬设计

蒋伟良 谢兵 郑君君 著

- 如何解决员工和岗位的适配度问题?
- 如何解决员工发展的多通道问题?
- 如何有效提升员工达成绩效背后的能力问题?
- 如何从根本上解决绩效管理的问题?

任职资格管理与薪酬设计

蒋伟良 谢兵 郑君君 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

任职资格管理与薪酬设计/蒋伟良,谢兵等著. —北京:企业管理出版社,2010.1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 356 - 9

I. ①任… II. ①蒋… ②谢… III. ①企业管理:人事管理②企业管理:劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 216112 号

书 名: 任职资格管理与薪酬设计

作 者: 蒋伟良 谢兵 郑君君

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 356 - 9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68701292

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 20.25 印张 340 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 50.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

- 如何解决员工和岗位的适配度问题？
- 如何解决员工发展的多通道问题？
- 如何有效提升员工达成绩效背后的能力问题？
- 如何从根本上解决绩效管理的问题？

2009年初,一项针对148家企业的一把手和人力资源管理专业人员,关于组织发展和人力资源管理问题的调查,87%的企业对以上问题提出了他们的困惑。调查的数据让我们看到,一方面是这些问题已经严重影响了组织发展和员工留存;另一方面是这些问题还没有找到正确的解决方法。这是让人焦虑的。

很多企业的人力资源管理部门开始了病急乱投医的优化,他们花了大量精力,建立了不成系统、零星的培训机制(如针对干部的管理者培训、针对新员工的训练营等),或者沿用通俗易懂、员工似乎乐于接受的职级和职称系统来解决现有矛盾。但这些治标不治本的办法无补于事,甚至加重了这些管理问题的解决难度,可以说是“努力认真做了错误的事情”。

企业本身就是一个有问题的组织。问题分大小,很多小的问题可以通过组织的发展得到自然解决,短期不用关注。而一些可能严重制约发展的问题(我们称之为“瓶颈性的问题”)必须得到高度重视和及时解决。瓶颈性的问题有一个发生的高频特征,即在企业上台阶发展阶段和组织快速膨胀阶段出现,这些问题如果不能得到及时有效的解决,将严重制约组织的发展。

这让我们意识到,必须通过系统性的方法解决问题,即这些问题的解决需要一套完整的解决方案。

这个完整的解决方案就是建立任职资格管理体系并建立与之相配套的培训体系、职能工资系统等。

需要说明的是,任职资格管理体系并不是一个新诞生的概念和系统。在国内,从吃螃蟹的“华为”,到今天诸多的企业,已经或者正在实施这套体系,它的科学性、系统性和有效性得到了管理者和员工的认可。但从根本上说,建立任职资格体系对很多企业的人力资源管理体系依然是一个巨大挑战和变革,即需要从原本的事务性的人事管理,或热衷于考核和KPI的人力资源管理、绩效管理,走向以组织核

心竞争力提升、员工个体能力发展为导向的人力资源能力管理。

本书将从任职资格管理和职能工资体系两大部分开展思考。这两个部分从本质上讲是一个整体,即任职资格体系在薪酬方面的应用就是职能工资系统,或者说任职资格体系是人力资源管理的中心和核心,周边模块属于它的应用领域,如它涉及到了绩效接口和应用、培训接口和应用、薪酬接口和应用等。之所以分开,是考虑职能工资系统的建立非常复杂,涉及到职位分析、职位评估、薪酬策略、薪酬架构、宽带薪酬等一系列专业的设计方法,有必要进行强化理解和说明,所以做了一个表象上的拆分,但从本质上,它们是一个整体。

本书中涉及的理念、方法、流程,都来自于业界标杆的思想和咨询的实战,我们不敢杜撰和无谓创新,只想通过对此套管理体系的最本源、最正宗的阐述,让它的核心思想和方法得到理解和更多的实践。

本书也要感谢任莹、曹蓉、雷蕾、谭琳于等对部分章节的写作和整理,还有其他博华顾问的资料和建议支持,是大家的辛勤努力让本书出版成为可能。

限于水平,本书肯定存在不周之处,欢迎读者指正。作者邮箱 weiliang_jiang@163.com。

目 录

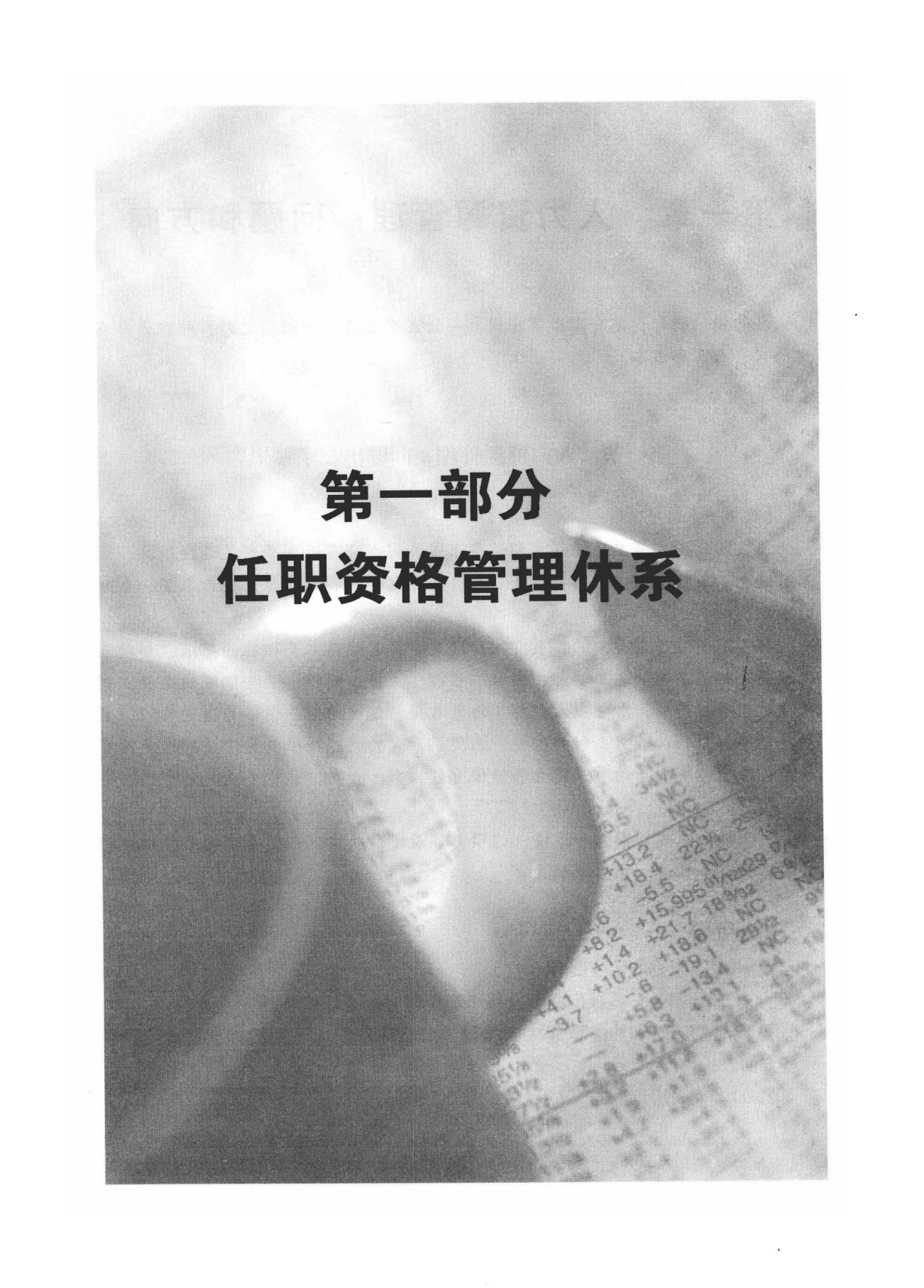
第一部分 任职资格管理体系

第一章	人力资源管理:问题和方向	2
	第一节 人力资源管理,问题出在了哪里?	2
	第二节 方向和出路——人力资源管理的最高境界是什么?	5
第二章	任职资格管理概念和理念	8
	第一节 任职资格不是什么,是什么	8
	第二节 任职资格管理的核心理念	10
	第三节 任职资格管理的核心概念	12
	第四节 英国国家职业资格 NVQ 介绍	17
第三章	任职资格体系设计	19
	第一节 任职资格体系设计原则	19
	第二节 任职资格体系架构概况	20
	第三节 公司业务规划和人力资源管理现状分析	23
	第四节 职位分析和评估	26
	第五节 任职资格通道设计	29
	第六节 标杆分析与任职资格标准设计	42
	第七节 标准评审和培训宣贯	63
	第八节 测评认证和能力达标	65
第四章	任职资格接口子系统设计	99
	第一节 职位管理策略	100
	第二节 绩效考核接口	101
	第三节 招聘选拔接口	103
	第四节 培训培养接口	104
	第五节 职位管理制度和流程接口	120
第五章	任职资格标准及其应用样例	122
	第一节 管理者的任职资格标准	122

第二节	市场工程师任职资格标准	136
第三节	销售专员的任职资格通道和标准片段	144
第四节	人力资源管理职位的任职资格标准样例	150
第五节	秘书职位的任职资格标准	165
第六节	研发类职位的任职资格标准	171
第七节	某公司任职资格标准开发指导书样例	232
第八节	基于任职资格等级的客户经理分层分级培训课程 体系案例	238

第二部分 基于任职资格的职能工资制

第六章	基于职位和能力的职能工资制基本理念	250
第一节	职能工资制的基本理念	250
第二节	实施职能工资制的基础	254
第七章	职能工资制的建立	258
第一节	职位工资制设计的整体架构	258
第二节	职位分析与职位划分	260
第三节	职位评估	261
第四节	薪酬结构的确定	283
第五节	薪酬等级及薪点表的建立	293
第六节	职能工资进入	301
第八章	职能工资制设计案例	303
第一节	职位分析与职位划分样例	303
第二节	职位类别划分样例	305
第三节	职位评估样例	308
第四节	薪酬管理制度样例	310



第一部分
任职资格管理体系

第一章 人力资源管理：问题和方向

在组织的内部，不会有成果出现，一切成果都存在于组织之外，组织内部发生的只有人工和成本。

——德鲁克

第一节 人力资源管理，问题出在了哪里？

【案例一】

某集团是国内著名的海洋工程设备上市公司，公司近3年发展速度很快，员工人数也从2000多人膨胀到5000多人。公司飞速发展的同时，也带来了一系列的管理问题。

员工不断呼吁老员工的发展空间和通道，公司就建立了相应的职级，如助理工程师、初级工程师、工程师、高级工程师、主任工程师，这些职级的主要识别标准是工龄和司龄，希望以此让员工看到希望。但这些似乎通俗易懂的称谓，当和具体岗位上的人进行匹配的时候，出现了巨大的问题：很多员工质疑这是论资排辈，没有体现真正的员工能力和价值贡献。

“高级工程师，到底高在哪里？”

由于缺乏正确的理念和方法，这项工作最终只是体现在了员工的名片称谓的改变，被员工称谓“名片层的变革”。

思考问题：

- 职级和职称的定义是什么？
- 什么是职位？高级工程师是一个职位称呼还是职级称呼？
- 既然用工龄和司龄引起大家争议，那么体现层级区别的标准差异应该在哪些方面？
- 如果不采用论资排辈的做法，那么正确的做法应该是什么，如何让员工信服？
- 要激励员工，靠“安慰性质”的称呼改变是否可行？怎样让员工感受到真正的激励和发展？

【案例二】

某公司是国内著名的上市公司，业务涉及多媒体电子、家电设备、房地产等多元化业务。

公司近两年涉足了很多新领域和新市场。公司已经实施了2年的KPI管理，但收效甚微。公司建立了专门的组织，花了大量时间进行指标设计和统计分析，将指标细化到员工层面，基于指标进行考核。尤其到了年底，每个部门和员工都忙于应付指标，大家称之为“做作业”。

管理者面对公司领导时，往往以谈判的姿态提出低目标，希望保全年终的奖金，而往往给员工订出不可能完成的任务目标。更糟糕的是，除了指标，管理者并没有告诉每个指标完成背后需要员工实施的途径、方法，以及员工需要解决的短板和能力问题，管理者只是激昂的告诉员工：“目标就在前方，冲吧”。很多员工面对指标没有信心，更没有能力完成。而当员工指标不能达成时，管理者又以考核的形式开展对员工评价和淘汰，这个过程周而复始，严重损害了组织文化和绩效精神。每年热闹的KPI背后，没有清晰的实现途径，员工和管理者疲于奔命，KPI的实现成为空中楼阁。

思考问题：

- 仅仅依靠绩效管理体系，是否能够根本性解决绩效问题？
- 员工不能达成绩效背后的本质原因是什么？
- 为什么每个员工都想把事情做好，但是又无法最终把事情做好？
- 目标管理和指标管理是同一个概念吗？
- 定好了KPI，是否就可以轻松达成目标，是否就完事大吉了？

【案例三】

某国企集团是大型的电站设备供应商，公司内众多员工（占到30%）受到用工制度和正式员工编制的约束，属于人力资源管理外包公司的派遣员工。也就是说，该国企集团和外包公司签订协议，上述派遣员工的人员编制和劳动合同属于外包公司，但工作地点和实际工作内容完全与该国企集团正式员工一样。

这些员工在公司是最基层和最辛苦的员工，但是由于没有发展通道和与正式员工相当的待遇，工作积极性遭到很大打击，员工离职率一直居高不下。每年有效的所谓“转正”机会（即转为正式员工的机会），仅仅属于凤毛麟角的优秀员工，对多数派遣员工而言，这是一个遥不可及的梦想。

思考问题：

在用工制度无法彻底打破的情况下，员工如何实现同工同酬，如何实现共同发展的机制？

在劳动合同形式不同的情况下，如何让员工在绩效要求、薪酬激励、发展通道和能力要求上保持一致，让员工真正感受到公司“以人为本”的管理理念？

【案例四】

某公司是国内著名的软件外包和系统集成供应商，公司以接受国外软件开发订单为主，公司员工以技术开发人员为主，软件开发人员有上千人。

近一两年来，公司承接的软件开发任务越来越复杂，但公司内在的管理水平有限，由此造成了后续服务和管理问题越来越严重。对于一些软件开发订单，由于开发进度和质量缺陷的问题，公司往往只获得了首期付款。更有甚时，由于软件开发的缺陷问题造成了严重的客户利益损害，还遭到了客户索赔。

公司痛心疾首，大家看到“上千个员工每天在制造缺陷，当出现紧急问题，管理者又沉下去发现缺陷，领导者也被拖进去解决缺陷”。当员工制造缺陷的速度远远大于发现缺陷和解决缺陷的速度的时候，运转体系便近乎崩溃。

思考问题：

员工在制造缺陷，背后的原因是什么？

管理者和领导者前赴后继去发现缺陷和解决缺陷，解决问题的根本办法是什么？

【案例五】

某公司是发展中的中小型企业，员工从两年前的 200 多人膨胀到 800 多人。管理者最头疼的问题就是薪酬问题。

一方面，新员工往往是社会招聘，提出的薪酬往往比在公司里已经 5-6 年的老员工高。新员工上岗后，造成了老员工的极大不平，老员工提出他们不论是谈贡献还是谈资历，都应该高过新员工，公司领导对此深感棘手。

另一方面，公司对薪酬管理方面没有体系和机制，管理者每天在呼吁给员工加薪，核心员工也集体组织和公司领导谈加薪问题，往往是誰提出加薪，公司考虑到这个员工是核心员工，就被动响应一下，典型的“爱哭的孩子有奶吃”，这样造成了一种群体效应，更多员工不断来和公司谈心（谈薪）。

领导感慨和怀念小公司的时候管理多么轻松，为什么今天出现了这么多

问题？

思考问题：

- 伴随着组织的发展，薪酬体系如何与时俱进？
- 薪酬体系设计应该关注哪些方面的内容？
- 如何实现内部一致性和外部竞争性？
- 薪酬如何体现激励特征，而不是保健特征？

以上这五个案例都非常具有代表性：不管是大企业还是小企业，不管是发展中企业还是成熟企业，都面对着一些共性的管理问题。

这些问题有一些是概念和术语层面的：如职称、职级、职位、岗位、任职资格等，这些专业名词代表什么，相互关系是什么？甚至很多人力资源管理专业人员都没有搞清楚。有些问题是理念层面的，如薪酬、激励、员工通道发展……这些理念往往是理解问题和解决问题的基础。

还有一些更重要的问题和困惑由这些案例引申出来，需要我们思考：

◆ 人力资源管理的最高境界是什么？人力资源管理到底管什么？如何实现对业务支撑的人力资源管理？

◆ 员工对于个人发展非常迷茫，个人规划如何和组织对个人的规划相结合？

◆ 我们经常说的发展通道、职业化，这些名词背后实现的途径和手段是什么？

◆ 每年的人力资源管理总结和规划背后，人力资源管理能不能说清楚员工和组织的人力资本提升情况？

◆ 公司是否缺乏对员工发展的规律认知，员工的发展是否应该更多依靠自身？

◆ 人力资源管理模块严重的条块分割，“一锅粥”式的培训殊不足取，如何全面打通培训、绩效、薪酬、职位等各个模块？

◆ 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背后的人力资源管理解决思路是什么？

◆ 老板对员工和干部的真正苦恼在哪里？

◆ 人力资源管理如何实现，实现这个发展的途径和手段是什么？

第二节 方向和出路——人力资源管理的最高境界是什么？

解决以上问题的方向和出路，无疑也是人力资源管理工作的方向和出路。

先来看看目标，人力资源管理的最高境界到底是什么？

第一章 人力资源管理：问题和方向

要理解这个问题，首先要理解一个更基础的定义，即人事管理和人力资源管理的区别是什么？

我们认为其核心区别只有一个，即管理对象的不同：人事管理的管理对象是事，是事务性工作特征；而人力资源管理的管理对象是每个人，其核心任务是要实现每个人的提升和对组织的价值贡献，实现人力资本的增值。

这两个概念很容易混淆，因为你中有我，我中有你，人力资源管理专业人员往往喜欢建立一个体系或者一个模块来实现人的提升，但请注意这只是人事行为，真正的人力资源管理行为是体系背后的实践过程，如员工在体系指导下真正的能力提高、行为改善和绩效提升，这是人力资源管理工作的真正价值。

这也解答了以上案例中的一些很深刻的问题，即为什么人力资源专业人员做了很多体系建设层面的工作，但是对组织绩效提升帮助不大，其根本原因不是这些体系设计的错误，而是没有真正落地到员工行为里，浮在空中的架构对于组织而言不是收益，而是管理成本。德鲁克说：在组织的内部，不会有成果出现，一切成果都存在于组织之外，组织内部发生的只有人工和成本。

解决这些问题的方向和出路，无疑就是回归到人力资源管理工作的核心任务中，即提升每个员工的素质、知识、能力、行为，让每个人从当前游离离散的能力状态、游离离散的行为状态，转化成为组织需要的高素质、高能力、职业化行为的员工，通过人力资源管理来实现每个人的进步，以此转化实现整个组织的进步。

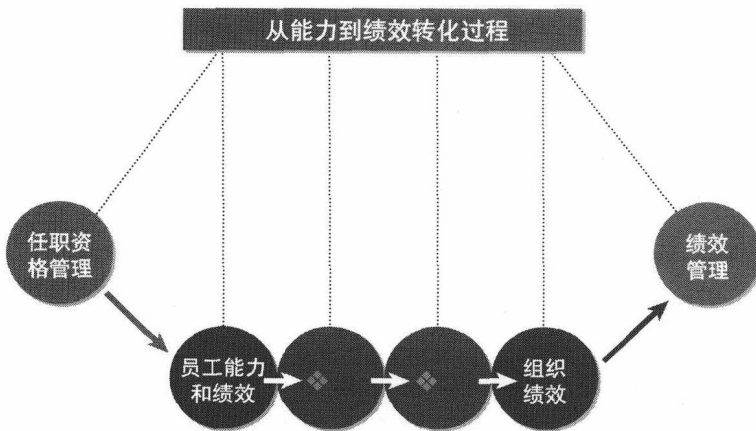


图1-1 从能力到绩效转化过程

在人力资源管理工作的任务中，需要对组织和员工形成“拉”和“推”两种机制来实现整体的进步：拉的机制是绩效管理，以战略为基础的绩效管理形成对组织目标和员工目标的一致性，拉动员工去实现对目标的挑战；推的机制就是

建立员工能力管理体系，其本质就是建立任职资格管理体系，从能力角度推动员工开展对能力的提升。能力推动的目的是达成绩效，绩效是能力管理的方向。

为什么辛辛苦苦实施绩效考核和管理体系，但却不能根本解决绩效问题？因为它还缺乏一个推动系统，即任职资格体系。如果组织只是以目标驱动员工，对于能力到位的组织和员工没有问题，但是这样的组织和员工一定是少数，更多的组织和员工是没有能力完成挑战性质任务的，他们需要通过脚踏实地的能力建设才能具备初步的绩效达成能力，这个过程是一个“马拉松”过程，也是企业核心竞争力的实现过程。基业长青的卓越型企业和一般企业的不同点，就是他们经过了艰苦的变革，实现了组织和员工的能力提升，这种核心竞争能力可以保证他们面对任何新环境和新困难，都可以从容应对。

如果我们能够实现以上认识的顿悟，就应意识到人力资源管理工作必须调整工作方向了，即从传统的人事管理，走向能力管理，走向任职资格管理。

第二章 任职资格管理概念和理念

智慧始于定义。

——苏格拉底

第一节 任职资格不是什么，是什么

要理解任职资格管理是什么，首先必须理解任职资格管理不是什么。

任职资格和能力体系不是对职位任职要求的简单描绘，对职位的任职要求往往在职位说明书中已经描绘，是最低要求；

任职资格管理不是职称管理，不是年功特征；

任职资格管理不是职级的提高和职务的晋升。

首先我们会意识到在组织的职位说明书中有一个部分会谈到任职资格要求。下表为某公司营销总监的职位说明书中的任职资格要求：

表 2-1 某公司营销总监职位说明书“任职素质要求”

任职素质要求	
教育水平	本科
专业	营销专业
培训经历	营销专业、谈判、技术相关专业培训
经验	有 10 年以上相关工作经验，技术背景、对生产路程熟悉清晰。
知识	营销和技术知识
技能技巧	统筹计划能力、协调能力、沟通能力、团队领导力、客户意识
个人素质	成就导向、沟通和协调、知识结构健全、善于建立客户关系

请注意，我们将谈到的任职资格标准不是以上的任职素质要求。以上要求主要体现在职位说明书中，是职位需要的最低的任职要求，不是伴随着职位发展的要求，所以它也仅仅适用于招聘和员工对此职位的初步理解，它没有体现任职资格标准的发展特点，仅仅是局限在某个静态点的要求。

任职资格管理不是职称管理，不是年功特征。职称最初源于职务名称，是指专业技术人员的专业技术水平，以及成就的等级称号。就学术而言，它具有学术的性质；就专业技术水平而言，它具有岗位的性质。专业技术人员拥有何种专业

技术职称，表明他具有何种学术水平或从事何种工作岗位，象征着一定的身份。但是职称的评定标准非常通用，不同于任职资格基于工作相关性的理念。同时任职资格管理反对论资排辈，不以年龄论功劳，年功特征非常弱化。

任职资格管理不是职级和职务的提高和晋升。任职资格管理非常强调员工的发展，而不是去追求行政职务的晋升和提高，不是所有个人和职位的发展通道最终都指向管理者和领导者，不是只有职级和职务的提高才能实现个人发展，才能实现薪酬的提高。

基于对任职资格不是什么的理解，那么任职资格是什么呢？

任职资格是指在特定的工作领域内，根据任职标准，对工作人员工作活动能力的证明。

这个定义中有几个核心字眼需要加深理解，即以下三个要点：

特定工作领域

特定工作领域指员工所属的特定职位和岗位，特定表明任职资格强调工作相关性，如一个做财务管理职位的管理，没有必要也不能去参加市场管理职位的认证，不能为了拿证而去到处认证，这和一般的证书认证考试的特点完全不同。特定工作领域也表明了每个任职标准都是定制的，必须围绕特定工作领域开展标准制定，标准不是通用标准和普适标准。

根据任职标准

根据任职标准指一切的依据是任职标准，标准是进行任职评价的核心，标准不是一个模糊评价或者基于个性特征的评价，任职资格强调客观性，一切以标准为准，一切向标准看齐。

能力的证明

证明一词作为动词理解，可以认为员工需要有切实的证据证明自己有达成标准的能力；证明一词作为名词理解，表示员工通过任职资格体系管理，可以获得一个证书来证明自己已经具备了某方面的工作能力。

任职资格管理定义中以上分析的三个要点可以统一理解为三个词，即职位、标准和认证。

这三个词即是任职资格管理体系的设计和实施的主要架构模块：

职位：强调任职资格管理体系建立的基础是职位体系；任职资格标准的设计基础是职位定位和职责。

标准：任职资格体系建设的核心是标准。

认证：任职资格体系的实现和管理方式是认证，而不是绩效考核。

伴随着从职位的核心职责理解，到标准的制定，到认证的开展，任职资格逐步实现从核心层到实施层的拓展，涉及面也越来越广。

职位、标准和认证三大模块之间的关系如下图所示：

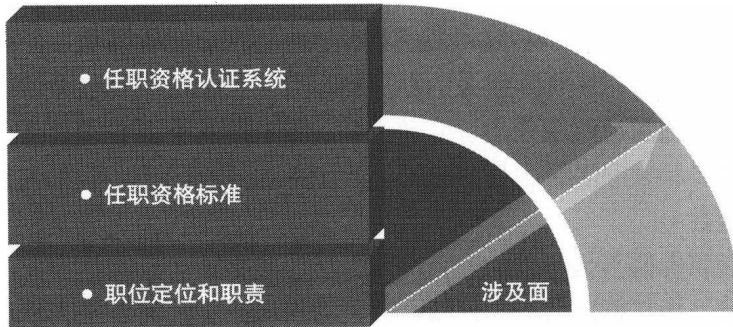


图2-1 职位、标准和认证关系图

第二节 任职资格管理的核心理念

任职资格体系从设计到管理，其核心理念主要体现在以下几个方面：

一、业务导向——工作相关性

任职资格标准中的每一条，都需要源自公司对某职位的定位，并紧密和其工作特征相关，标准不能空洞泛泛，任职资格必须要以支撑公司的业务为根本出发点，其管理、评价、提升均要以职位需要为依据。

二、任职资格强调行为管理和能力管理理念

如下图，基于以下假设分析进行任职资格体系设计，即：

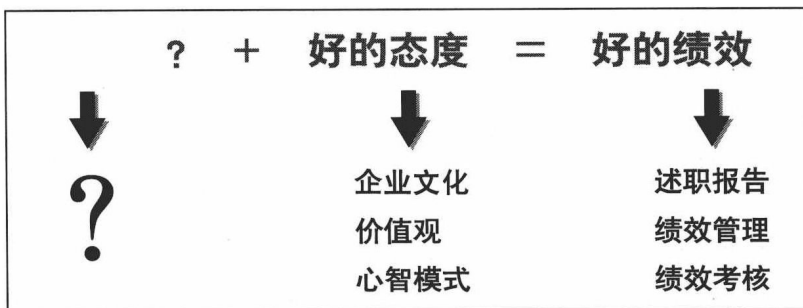


图2-2 任职资格体系设计假设

这个途径表明是优秀的能力、行为加上好的态度决定好的绩效。任职资格管理非常关注完成工作需要的能力和和行为表现，所以任职资格标准的内容重点在于能力和行为要求，而非泛泛的素质要求。