

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

任职资格与职业化

Qualification Management and Professional Development

饶 征 彭青峰 彭剑茹 著




 中国人民大学出版社

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列
彭剑锋 主编

任职资格与职业化

Qualification Management and Professional Development

饶 征 彭青峰 彭剑茹 著

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

任职资格与职业化/饶征等著.

北京:中国人民大学出版社,2004

(和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列/彭剑锋主编)

ISBN 7-300-05752-7/F·1816

I. 任…

II. 饶…

III. 企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 068539 号

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

任职资格与职业化

饶征 彭青峰 彭剑茹等 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-82501766(邮购部) 010-62514148(门市部)

010-62515195(发行公司) 010-62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 山东高唐印刷有限责任公司

开 本 787×1092 毫米 1/16 版 次 2004 年 9 月第 1 版

印 张 12.25 印 次 2004 年 9 月第 1 次印刷

字 数 173 000 定 价 50.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

内容简介

本书从企业与员工职业化的内在需求出发，系统阐述了职业化的基本内涵，在考察国内外优秀企业员工职业生涯管理的经验，提出企业构建分层分类任职资格体系的基础上，对员工职业发展及职业生涯规划实行任职资格管理的技能和方法进行了全面的论述。任职资格管理是引导员工职业化进程的有效途径，遵循着“开辟职业发展通道→设计职业发展里程碑→确定职业发展起跑线→明确职业发展规则→实施职业发展激励”的管理思路。

本书详细介绍了从企业发展战略要求出发，如何构建人力资源开发与管理系统框架——建立分层分类的员工职业发展通道；如何夯实人力资源开发与管理的基礎——制定任职资格标准，并以员工职业发展的管理为主线，使人力资源规划、考核、培训和薪酬等人力资源各业务子系统与任职资格业务系统之间实现“无缝联结”，进而形成基于能力的人力资源管理与开发体系，为企业员工的职业化发展提供保障。

本书所涉及的技术与方法，是作者多年从事企业人力资源管理研究与咨询实践的经验总结。通过系统阐述任职资格体系设计的基本原理和方法，并辅以大量的企业实例进行说明，具有较强的实用性和操作性。它对于人力资源管理理论研究和人力资源管理体系构建的实践都具有较高的参考价值，适合各类大中型企业，尤其是高科技和知识型企业作为参考资料。读者对象主要为人力资源管理专业人员、管理咨询人员、人力资源理论研究者、全国各院校管理专业教师、高年级本科生、研究生和MBA，同时还可作为企业管理人员的培训用书。

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

第二辑书目

任职资格与职业化

职位分析技术与方法

管理者能力评价与开发

内部竞聘程序与方法

职业生涯与培训开发

作者简介



饶征 现任和君创业研究咨询有限公司人力资源事业部副总经理、资深咨询师。长期从事企业诊断、企业组织设计、人力资源战略与人力资源规划、绩效管理与薪酬体系设计的研究与咨询。他曾担任北京易思行管理顾问有限公司副总经理、深圳华为技术有限公司、山东六和集团等多家企业集团人力资源管理高级顾问，并主持过湖南白沙集团、河北新奥集团、南方航空股份有限公司等数十家企业集团人力资源开发与管理体系设计、人力资源战略研究及人力资源规划；他还参与主持了数家公司的企业诊断、组织设计和企业文化建设等项目。



彭青峰 浙江大学工业心理学硕士，现任和君创业咨询有限公司人力资源事业部高级咨询师，主要负责任职资格体系设计方面的咨询工作。他曾先后任职于深圳华为技术有限公司人力资源部、二滩水电开发有限责任公司人力资源部。曾参与深圳华为技术有限公司任职资格管理体系建立，河北新奥集团、湖南白沙集团、迈普(四川)通信技术有限公司、大唐电信科技股份有限公司光通信分公司等人力资源管理咨询项目。



彭剑茹 中国人民大学劳动人事学院人力资源管理专业硕士，长期从事任职资格体系设计与研究工作。曾参与深圳华为技术有限公司人力资源管理咨询项目，并在某大型企业从事人力资源管理多年，具有丰富的实践经验。

(欢迎业界同行和广大读者就人力资源开发与管理系统构建的有关问题进行探讨，来信请致我们的Email: raozheng001@vip.163.com)

策划人 闻洁
责任编辑 高翔 闻洁 王宏霞
封面设计 李亚莉
版式设计 倪天勇
图文设计 楠竹文化

1993年底，当我主持编撰完近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》（中国人民大学出版社）这套书时，曾暗暗发誓，10年之内不再写书。之所以会如此厌倦写书，原因大概有两个方面：

一是书写得越厚，越缺少激情，越缺少底气。10年前，中国经济管理界的状况是：老一代的学者专注于演绎马克思的原著，并试图与中国经济管理实践相结合；而中青年一代则擅长于编译或综述西方学者的东西，但属于原创的研究成果很少。久而久之，自然连自己都觉得索然无趣，更谈不上做学问的成就感，往往是高级职称评到之日，便是身心疲惫之时。

二是由于当时编写《现代管理制度·程序·方法范例全集》的缘故，我结识了不少中国本土企业家，在与这些创业型企业家接触与交流的过程中，我真正感受到了中国企业的管理需求，以及管理咨询对中国企业的潜在价值之所在，因而从1994年起，我与包政等几位中国人民大学教授便一头扎进企业，为企业提供咨询服务。从《华为基本法》到《新奥企业纲领》，从《TCL以速度抗击规模》到《天音通讯ARS战略推进》，从《山东六和集团人力资源优先开发战略》到《白沙集团人力资源三大机制六大体系》的建立，这一扎就是将近10年时间。

回首10年的咨询实践，我深感企业是一个知识的炼狱，中国知识分子的价值在于将知识奉献给社会；而管理学者的价值，则需要企业中得以体现。这10年我们给予企业的很少，但从企业获得的很多。在与企业同步成长的过程中，我们自己得到了发展。同时，企业界的许多朋友也希望我们将这些年来管理实践及研究成果总结提炼出来，以期对中国企业的发展有所贡献，加上



10年不写书的期限将近，我们便有了再次写书的激情和冲动。作为中国最大的本土管理咨询公司——和君创业的管理者，我们在与国内企业摸爬滚打，为之提供长期服务的实践中，有了不少来自咨询的心得体会。

这套“人力资源管理专业技能丛书”是“和君创业管理文库”的一个子系列，作为国内第一套系统的人力资源管理专业技能丛书，我们力图体现以下几个特点：

第一，有一定的原创性。国内以往出版的许多人力资源管理书籍，基本上是国内学者对西方人力资源管理研究成果和文献的综述，而创造性地将现代人力资源理念、技能与方法运用于中国本土企业的实践，并进行系统整合的图书则很少。这套丛书中的大部分观点和技术，都是我们在长期管理咨询实践中摸索总结出来的，并经过了许多企业实践的考验。在与国外同行的交流中，他们对我们的研究和实践成果也感到很惊异。

第二，以问题为导向。这套丛书主要从中国企业在成长和发展过程中所面临的问题入手，每本书的开篇都是以问题为导向，以解决中国企业人力资源管理当前面临的困惑与技术难点为主要内容，具有很强的针对性和可操作性。

第三，系统提供基于战略的渐进式人力资源管理解决方案。整套丛书的研究基点都是从企业战略出发，从制度、机制、程序和技术等方面来构建人力资源管理系统。而以往出版的人力资源管理书籍，偏重于单一人力资源职能模块的研究，忽视了基于战略的人力资源各运行系统的整合性与协同性。本丛书的特色之一在于，第一次从战略的角度论述人力资源各专业模块系统在企业管理实践操作过程中的内在关系与衔接点。

第四，图表化与形象化。现代职业经理人工作繁忙，节奏快，难以有时间去细嚼文字，本丛书力图通过图表的方式来表达管理思想和实用技术，在写作过程中，我们深感要将管理思想和技术图表化，形象化，其本身就是一种再创作和提升的过程。

第五，团队创造的成果。本书观点新颖实用，技术和方法富有创新性，许多观点和技术是在群体智力激荡和团队协作过程中完成的，因而这是一个集体

创作的成果。我们这套丛书的作者是和君创业咨询公司中一个很好的团队，虽然每本书的表达方式因内容的不同而有差异，但其思想脉络和理念具有高度的统一性和一致性。

当然，这套丛书的价值如何，最终还有待于读者的评判。作为一种尝试和探索，本丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方，但我想，只要我们坚持科学的探索精神，就一定能研究并开发出根植于中国本土企业的人力资源管理技术与方法。我们一直在努力去做，也一定会持续地努力去做。

中国人民大学劳动人事学院 教授
和君创业研究咨询有限公司 总裁

彭剑锋

2004年5月

为什么很多的管理者在提升到新的管理岗位后，却依然沉迷于原来熟悉的工作内容与工作方式，喜欢越俎代庖，去干预甚至替代下属的工作，角色老是转换不过来？

为什么企业里不少员工自身素质相当不错，而且也有强烈的愿望把事情做好，可就是不能把事情做正确，出不了高绩效？

为什么同样的错误在公司内犯无数次？

为什么许多工作明明有业务流程规定却非要老板出面才能“搞定”？

为什么给了很高的工资和待遇，核心人才依然留不住？

为什么总觉得员工干劲不足，老是抱着拿多少钱干多少钱活的心态？

为什么企业培训投入巨大，员工却觉得收获不大？

上述现象是广大企业管理人员在日常工作中经常遇到，又深感困惑的问题。这些现象也引发我们许多的思考：

如何让我们的各级管理人员“在其位，谋其政”，找准自己在企业中的位置，各得其所？

如何让公司的成功经验迅速地在公司内部得以复制？

如何让员工切实感受到自己在跟随公司的发展而不断地成长着？

如何让员工能够自动自发地持续改进与提高自己的工作水平？

以上问题可能在不同场合会有不同的解释，也会有不相同的解决办法。本书试图从员工职业化水平的角度来诠释一些企业内部产生员工行为不规范现象的根源，并在此基础上探讨企业如何通过构建任职资格系统，为员工提供职业发展通道，引导员工不断提高自身职业化水平和任职能力，实现职业生涯的辉煌。

本书作者认为，以上现象产生的根源是中国企业没有经过近代工业化文明的洗礼，许多企业员工职业化水平低下。这种状况，不利于中国企业的进一步产业化、现代化和国际化，因此，加快中国企业员工职业化进程，是广大人力资源管理者 and 职业教育工作者的责任。

员工职业化不是自发的个人行为，需要企业和社会共同努力，为广大适龄劳动者提供职业化的社会环境与条件，尤其是企业应在内部构建起动态的员工职业发展管理机制，使企业的发展壮大与员工个人成长协调起来，为员工提供多重职业发展通道，让员工走专业化的发展道路，持续提升员工任职能力，促进员工职业化，创造高绩效。

本书从企业与员工职业化的内在需求出发，阐述职业化的基本内涵，考察国内外优秀企业员工职业生涯管理的经验，提出任职资格管理是职业化的有效途径；然后遵循着“开辟职业发展通道→设计职业发展里程碑→设定职业发展起跑线→明确职业发展规则→实施职业发展激励”的思路。

本书详细介绍从企业发展战略要求出发，如何构建人力资源开发与管理系统框架——分层分类的员工职业发展通道；如何夯实人力资源开发与管理的基礎——任职资格标准，并以员工职业发展的管理为主线，使人力资源规划、考核、培训和薪酬等人力资源各业务子系统与任职资格业务系统之间实现“无缝联结”，进而形成基于能力的人力资源管理与开发体系，为企业员工职业化提供保障。

本书涉及的技术与方法，是我们多年企业人力资源管理研究与咨询实践的经验总结。本书通过系统阐述任职资格体系设计的基本原理和方法，并辅以大量的实例说明，具有较强的实用性和操作性。它对于人力资源管理理论研究和人力资源管理体系构建的实践都具有较高的参考价值，我们希望本书能起到抛砖引玉的作用，与国内外同行一起探讨如何科学地构建企业人力资源开发与管理体系以及员工职业化问题；同时也热切盼望广大读者对本书提出宝贵意见。

来信请致我们的 Email: raozheng001@vip.163.com

饶征 彭青峰 彭剑茹

2004年5月

第 1 章 推进职业化是中国企业面临的重要课题 (1)

- 第 1 节 问题的提出 (2)
- 第 2 节 中国企业职业化问题的根源分析 (11)
- 第 3 节 什么是职业化? (13)
- 第 4 节 任职资格管理是企业推进职业化的有效途径 (20)

第 2 章 开辟职业发展通道 (35)

- 第 1 节 运用职种划分方法建立员工职业发展通道 (37)
- 第 2 节 运用职层职级划分方法设计员工职业发展里程碑 ... (45)

第 3 章 设计职业发展里程碑 (49)

- 第 1 节 任职资格标准基本结构 (51)
- 第 2 节 任职资格标准开发的前期准备 (60)
- 第 3 节 任职资格标准开发过程 (63)
- 附 录 若干企业任职资格标准模板 (92)



第4章 确定职业发展起跑线 (129)

第1节	任职资格定级评价概述	(131)
第2节	必备知识考核	(133)
第3节	任职资格定级评价会	(136)
第4节	专业技能评价	(140)
附录	波音公司技术人员资格评定方法	(150)

第5章 明确职业发展规则 (155)

第1节	任职资格调整的基本内容	(157)
第2节	任职资格调整的规则	(157)

第6章 实施职业发展激励 (161)

第1节	职能工资制的基本原理	(163)
第2节	职能工资制的建立	(164)

附录 某企业任职资格管理制度 (167)

推进职业化是 中国企业面临的重要课题

- 问题的提出
- 中国企业职业化问题的根源分析
- 什么是职业化?
- 任职资格管理是企业推进职业化的有效途径



第1节 问题的提出

员工职业化问题

- 问题一 员工职业意识淡薄，未能树立个人职业品牌
- 问题二 员工角色错位，工作繁忙而效率不高
- 问题三 员工素质高、有热情，却无法创造高绩效
- 问题四 没有时间一次把事情做好，却有足够的时间一做再做

企业职业化问题

- 问题五 职业发展通道单一，员工“官本位”思想普遍
- 问题六 成功经验未及时模板化并在企业内实现共享
- 问题七 企业培训体系针对性不强，无法支持员工的职业发展
- 问题八 对员工的评价过于偏重结果评价，忽视过程评价

问题一 员工职业意识淡薄，未能树立个人职业品牌

目前中国企业员工职业意识淡薄，主要表现在以下方面：

- 很少去思考自己的职业发展目标，更谈不上自觉地制定自己的职业发展计划。

- 工作投入不足，抱着打工心态，拿多少工资干多少活。

- 选择工作岗位的依据是这个岗位工资高不高，奖金多不多，忽视自身个性特点和能力特长。

在我国，全民无就业之忧的计划经济时代一去不返，市场经济的特点之一是劳动力作为生产要素通过市场进行配置。配置则意味着选择，有选择就难免有不被选中的。所以失业与就业将是摆在所有人面前的一个长久的话题。“今天工作不努力，明天努力找工作”的广告词就很能说明问题。

那么，职业化的员工应该如何正确对待自己的工作，应该树立什么样的职业观？某企业提出“以此为生、精于此道”，作为员工职业化的目标。我们认为，这个提法既简练又深刻。“以此为生”就是要做好自己的职业生涯设计，视岗位为资源，经营好自己的职业。“以此为生”不是养家糊口，不是消极、被动的行为，而是珍惜工作的每一分钟，负责任地投入，从工作中得到乐趣和成就感。“精于此道”就是对自己的专业能力精益求精，着力打造个人职业品牌，提升自身就业能力。

因此，职业化就是要树立职业意识，根据自己的个人发展方向，有计划地补充能量，提高个人素质，并学会有效整合自己的优势，打造职业品牌，增强自己终身就业能力。

问题二 员工角色错位，工作繁忙而效率不高

从我们咨询经历中，发现一些企业存在大量的员工角色错位的现象，较为典型的有以下方面：

■ 管理者事必躬亲，不善于授权，不放心下属工作，不是指导下属开展工作，而是越俎代庖，使自己陷入本该由下属承担的具体工作而不能自拔，每天忙得上窜下跳，以至于本该自己做的计划协调管理工作没做好，员工也没有成就感，士气低落。

■ 管理者争当“冲锋队长”、“救火队长”，忙于应付各种各样的突发事件，而没有成为有效的流程制度建设者，不善于从流程制度优化入手，将例外事件不断地例行化，从根本上减少管理的不确定性。

■ 专业技术人员成天忙于事务性工作，大量时间花在“打杂跑腿”上，却很少主动去研究业务数据和业务现象，向主管提供专业支持。反过来，他们埋怨主管工作独断专行，不善用人，慨叹“英雄无用武之地”，以致在有些企业出现“MBA 和秘书抢饭碗”的怪现象。

职业化的员工最基本的要求是做正确的事。他们懂得从企业的立场上思考自己的工作，非常清楚自己在企业目标的实现过程中应承担的责任，对于自己在企业中的定位了然于心，充满自信，就好比医生知道自己的责任是救死扶伤，律师知道自己的责任是维护委托人的合法权益。职业化的员工知道自己应该做哪些工作来增强企业的核心竞争力，知道自己能够给企业创造什么样的价值、做出什么样的贡献，并且懂得从哪些方面入手开展工作可以带来这些价值。

问题三 员工素质高、有热情，却无法创造高绩效

某著名家电企业为强化市场策划与管理工 作，一年之内接连引进了十几位管理学博士、硕士组建了公司市场部。这些员工工作热情很高，他们针对市场上价格控制不力、串货、品牌管理混乱等现象在短期内制定了一系列的管理规程与制度。但这些制度在基层往往推行不下去，一线员工不断抱怨、抵触，认为市场部的制度脱离实际，纸上谈兵。为此，市场部的员工很不服气，他们认为自己所制定的制度是按照科学管理的原则和方法制定的，制度推行不利，是因为一线员工有惰性，不愿接受规范化管理，于是便制定出更多的规定要求下面员工严格执行。结果导致一线员工更大的不满，纷纷向集团总经理投诉，认为市场部是在制造麻烦，不创造价值，要求集团撤销市场部，有的员工甚至提出：只要市场部存在一天，公司的业绩就会后退一天。

高素质、有热情是创造高绩效的必要条件，却不是充分条件。每个企业都有自己独特的企业文化、管理习惯和行为方式。职业化的员工愿意充分深入地理解企业，了解企业的管理现状，读懂企业特有的文化，遵循企业认同的行为方式或行为标准来推行自己的主张，创造良好的业绩，而不是把自己关在“象牙塔”中，脱离企业实际，闭门造车，否则非但业绩出不来，还可能造成企业资源浪费。