

任职资格与员工 能力管理

范金 景成芳 著

人民邮电出版社
北京

序

员工能力提升的加速器

10年前我第一次接触“任职资格”概念的时候，也和当时华为的绝大多数人一样，不知道它究竟是什么，更不明白华为创始人任正非先生费九牛二虎之力推行它的意义。当时满脑子都是疑惑不解的问题：任职资格与绩效管理是否类似？是否可以用绩效考核代替任职资格评价？任职资格与素质模型有什么区别？任职资格与职位说明书中的任职条件又有何不同？等等。即使经历了几个月的研讨学习之后，依然是一知半解。好在华为具有很好的执行力，主张边实施边理解，由此给了我们这些管理者一个在实践中学习的宝贵机会。到2002年离开华为的时候，已经能够向别人讲出任职资格的一些基本道理。步入人力资源管理咨询领域之后，经过一个项目接着一个项目的磨砺，基业长青的顾问团队才一步一步地深入到任职资格及其应用的核心地带，体会到它对中国企业举足轻重的价值，以及任正非先生自1998年就开始强有力地推行任职资格管理的深远意义。

过去的30年里，中国企业发展速度之快，堪称世界奇迹，而与之不相匹配的是劳动力市场职业化的发展状况，造成的结果就是发展速度越快的企业就越缺少高端人才，由此形成了影响企业持续发展的人才瓶颈。正如任正非先生在1997年所说：“华为发展不快，有内部原因也有

外部原因，内部原因是不会管理，而外部原因是在社会上难以招到既有良好素质又有国际大型高科技企业管理经验的人才，即使能够招到，一人、两人也不行，我们需要一个群体。”许多企业寄希望于大规模地引入空降兵来解决问题，但 GE、宝洁、IBM、华为等无数优秀企业的实践已经证明，除了初创期和剧烈转型期之外，引入人才都只是一种补充性手段，企业内部人才的培养机制才是最好的员工能力增长机制。

作为一个有机的生命体，企业发展有其内在的基本规律，而企业人才的成长也同样需要遵循一定的自然规律，建立任职资格管理体系的目的就在于将人才发展的自然规律与每个企业各自的发展阶段、业务模式和实际需求相结合，为企业提供人才能力快速提升和员工职业发展的有效途径。

当下企业在人才能力提升方面普遍面临三大难题：一是没有明确的能力提升方向，不清楚究竟需要重点培养哪些类型的人才；二是缺乏人才能力提升水平的衡量标准，既不能对内部人员进行合理区分，又无法与业内水平进行有效比对，由此导致不论是竞聘上岗、岗位轮换还是梯队建设，都缺乏有效的人才评价依据；三是不知道如何使人才能力得以快速提升。因此，企业首先要解决究竟需要什么样的人才，接着再来解决如何衡量并持续培养所需要的人才，这就是人才能力提升的整体解决方案，也就是建立任职资格体系的真正意义所在。

经过 30 多家国内不同类型企业任职资格体系设计与实施的实践探索，基业长青管理顾问公司已经形成了从任职资格体系设计——职业发展通道、资格等级标准、资格等级认证，到任职资格体系应用——职业发展规划、人才梯队建设、培训体系设计、能力薪酬体系建设等在内的企业员工能力提升的整体性解决方案。我们的目标就是通过帮助企业员工能力的加速提升，来共同构建企业的核心竞争能力。

本书的第一作者范金先生是与我共事九年的同事和朋友，在华为期间，他的职业精神和学习能力就让我钦佩不已，而在任职资格管理咨询

领域，他也曾经主持玉柴机器、TCL、云天化等国内著名企业的任职资格体系设计与推行。本书的第二作者景成芳先生则是国内管理咨询界的一名资深人士，在他八年的管理咨询实践中，累积了几十家企业人力资源管理咨询的成功案例，仅在任职资格领域，就主持过中国北方工业公司、东软飞利浦、沿海地产等十几家企业任职资格标准与应用体系的设计与推行。本书的确算不上是一部理论专著，更像是二位作者对前人和自己任职资格实践经历的总结和提炼，希望给国内有志于研究与实践员工能力发展的人力资源专业人士和经理人提供极具操作性的参考借鉴。

深圳市基业长青管理顾问公司首席顾问 吴建国

2008年9月

目 录

第一部分 概 述

第一章 华为的任职资格管理实践	3
第一节 梯队建设的制度化	3
一、市场部集体辞职——发展转型期的新老接替	3
二、内部创业——组织转型期的新老接替	5
第二节 员工队伍的职业化	7
第三节 任职资格管理的实质就是能力管理	9
第二章 任职资格概述	13
第一节 任职资格的发展历程	13
一、“以人为本”——能力管理的兴起	13
二、能力多棱镜	14
三、能力评价方法的演进——任职资格的起源	17
四、NVQ 的基本概况	19

第二节	职位任职资格与任职资格体系的关系	21
一、	职业资格	22
二、	职位资格	23
第三节	绩效管理体系与任职资格体系的关系	23
第四节	任职资格体系构成及构建过程	24

第二部分 任职资格体系设计

第三章	职业发展通道设计	29
第一节	职业发展路径	29
一、	职业发展刻不容缓	29
二、	企业与员工共同成长	32
三、	职业发展通道	33
第二节	职业发展通道设计	39
一、	职位族	39
二、	为什么要划分职位族、职类	41
三、	运用职位族、职类划分建立职业发展通道	42
第三节	职业发展通道等级划分	46
一、	人才成长模型	46
二、	职业发展通道等级划分和命名	49
三、	职业发展通道等级定义	52
第四节	职位体系与任职资格体系的对应关系	56
一、	职位设计	56

二、职位体系与任职资格体系的对应关系	57
三、任职资格级别、级等的内在涵义	59
四、员工能力发展、职位/角色发展之间的匹配关系	60
第四章 任职资格等级标准设计	63
第一节 任职资格等级标准的构成	63
一、员工的能力如何评价	63
二、任职资格等级标准的构成	64
三、任职资格等级标准设计的三种模式	65
第二节 任职资格行为标准设计	68
一、任职资格标准设计的原则	68
二、行为标准层次结构	69
三、行为模块设计	70
四、行为要项设计	73
五、行为模块、行为要项权重设定	76
六、行为语言	76
七、标准项设计	77
八、素质要项标准设计	86
第三节 必备知识与基本技能设计	89
一、必备知识与基本技能的构成	89
二、必备知识与基本技能的设计方法	90
三、必备知识与基本技能的应用	98
第五章 任职资格等级认证	101
第一节 任职资格等级认证的目的	101
一、什么是任职资格等级认证	101
二、任职资格等级认证的目的	102

第二节 任职资格等级认证操作要点	103
一、任职资格等级认证流程框架	103
二、任职资格等级认证流程主要步骤及操作技巧	103
三、任职资格等级认证管理	113

第三部分 任职资格体系应用

第六章 员工能力发展生态系统	119
-----------------------------	------------

第一节 员工能力发展系统	119
一、员工能力发展系统模型	119
二、员工能力发展系统的构成	120
第二节 员工能力管理大系统——人力资源管理体系	124
一、人力资源管理的变迁	124
二、员工能力管理大系统	126

第七章 人才培养体系	129
-------------------------	------------

第一节 人才培养体系与任职资格体系的关系	129
一、企业人才培养管理的主要误区	129
二、人才培养体系与任职资格体系	131
第二节 制订人才培养计划	132
一、人才培养需求分析	132
二、人才培养措施的选择	134
三、制订人才培养计划	136
第三节 基于任职资格的培训课程体系设计	139
一、培训课程体系需求分析	139

二、培训课程体系设计	140
三、培训课程大纲设计	144
四、形成年度培训计划	148
第八章 人才梯队建设	149
第一节 人才梯队建设的误区	149
一、“人盯人”的后备计划	149
二、似是而非的后备人才评价标准	151
三、“伯乐”与“千里马”	153
第二节 任职资格与人才梯队建设	155
一、基业长青人才梯队建设系统模型	155
二、人才梯队资源池	156
三、人才区分机制	158
四、人才选拔机制	159
五、人才发展激励机制	160
第九章 职业发展规划	161
第一节 职业发展规划的内涵	161
一、职业发展规划的基本涵义	161
二、不同职业发展阶段对职业选择的影响	162
三、职业锚	165
四、职业成功的标准	168
第二节 职业发展规划设计的误区	169
一、A公司员工职业发展规划	169
二、B公司员工职业发展规划	172
三、职业发展规划设计的主要误区	173
第三节 基于任职资格体系的职业发展规划	174

一、任职资格与员工职业发展的关系	174
二、职业发展规划中主管和个人的责任	176
三、职业发展规划的实施要点	176
第十章 能力薪酬体系设计	179
第一节 薪酬构成及其发展趋势	179
一、工资结构	179
二、工资结构的发展趋势	182
三、宽带工资结构发展趋势和应用价值	183
第二节 基于职位与能力的工资结构设计	185
一、能力偏移与人职匹配	185
二、P值偏移与薪酬策略	186
三、宽幅工资结构设计	187
第三节 基于能力的工资结构设计	191
一、基于能力的工资体系	191
第四节 工资调整模式的优化	195
一、员工年终综合评定的优化	195
二、员工调薪管理的优化和调整	196
附录 专业术语	197

第一部分

概述

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。

——任正非

第一章 华为的任职资格 管理实践

一定要把任职资格的工作扎扎实实做到底，三到五年内形成自己的合理制度，公司就有了生存下去的希望。

——任正非

第一节 梯队建设的制度化

一、市场部集体辞职——发展转型期的新老接替

1996年1月，华为发生了一件被内部人士称为“惊天地、泣鬼神”的重大事件——市场部集体辞职。当时，华为市场部所有正职干部，从市场部总裁到各个区域办事处主任，都要提交两份报告，一份是述职报告，一份是辞职报告，并采取竞聘方式进行答辩，公司根据其表现、发展潜力和

公司发展需要批准其中的一份报告。在竞聘考核中，包括市场部代总裁毛生江在内的30%的干部被替换下来。从表面来看，这是华为市场部的一次重大人事变动，而任正非的真实用意，却更加的深远。

创业时期的华为，依靠的是一群“土狼”的拼命精神，当时的华为员工基本上没有休息日，晚上加班更是非常平常的事。由于长期过度的疲劳，许多高层领导都患上了各种慢性疾病。“华为的成功，使我失去了孝敬父母的机会与责任，也侵蚀了自己的健康。”任正非在《我的父亲母亲》中所讲的这番话，是对华为艰苦创业历史的真实写照。

1995年，随着华为自主开发的C&C08交换机的市场地位的提升，华为的年度销售额达到14亿元，从而标志着华为结束了以代理销售为主要赢利模式的创业期，进入了高速发展阶段。创业期涌现的一批个人英雄，随着企业的转型，许多人已经无法跟上企业快速发展的步伐，企业管理水平低下的问题，也在公司的发展中逐渐暴露出来，并成了制约公司继续发展的瓶颈。正如任正非所说：“华为初期的发展，是靠企业家行为，抓住机会，奋力牵引；而进入发展阶段，就必须依靠规范的管理和懂得管理的人才。”

认识到问题相对简单，而解决起来就不那么容易了。因此，选择什么样的变革模式，并尽量减少对人们心理所造成的冲击，是解决问题的关键。集体辞职，让大家先全部“归零”，体现了起跑位置的均等；而竞聘上岗，则体现了竞争机会的均等。这种看似“激烈”的方式的背后，实际隐含着的是一种“公平”，毛生江代总裁慷慨激昂的去职宣言更让其他下岗干部平静了许多，它充分展现了任正非高超的领导艺术：在顺利实现人员更替的同时，最大限度地保留了落选员工的面子，也为华为“干部能上能下”制度的推行打下了良好的思想基础。2000年1月，任正非在“集体辞职”四周年纪念讲话中，对那次历史事件给予了高度的评价：“市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。任何一个组织如果没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣的历

史，那么我们会葬送我们公司的前途。如果没有市场部集体大辞职所带来的对华为公司文化的影响，任何先进的管理、先进的体系在华为都无法生根。”

二、内部创业——组织转型期的新老接替

四年之后，2000年的下半年，华为出台了《关于内部创业的管理规定》，规定凡是在公司工作满两年以上的员工，都可以申请离职创业，成为华为的代理商，公司为创业员工提供优惠扶持的政策，除了给予相当于员工所持股票价值70%的华为设备之外，还有半年的保护扶持期，员工在半年之内创业失败，可以回公司重新安排工作。当时，数以千计的华为员工自由组织起来，开始了自己的创业历程，其中包括李一男、聂国良两位公司董事常务副总裁。任正非在欢送李一男的讲话中，把华为鼓励内部创业的目的概括为：一是给一部分老员工创业做老板的机会；二是采取分化的模式，在华为周边形成一个合作群体，共同协作，一起做大为事业。潜在的含义是希望通过创业员工的自我尝试，趟出一条路，弥补华为在分销渠道方面与竞争对手的明显差距。然而，任正非没有道出更加深层的目的，即实施第二次有组织的老老接替运动，将一部分老员工分流出去。

2000年，是华为在IBM帮助下进行业务流程变革的第三个年头，华为正从职能型组织向市场导向的流程型组织转变，这种转变的结果之一就是管理层级的减少和中层管理编制的压缩。当时公司中高层干部中流传着一副对联，上下联是“下岗下岗再下岗，裁员裁员再裁员”，横批是“精官简政”。因此，内部创业的举措，实际上是给一批在公司长期工作的中层管理者寻找一条良好的出路。任正非深刻理解员工的心理承受能力，不主张直接裁员的精简方案，在他看来，采取内部创业模式，企业拿出一笔费用来支持老员工，既保护了离职创业员工的基本利益，也为华为未来发展培植了良好的周边关系，是一件一举多得的大好事。

再比较一下可以发现，1996年和2000年都是华为历史上发展比较迅猛的时期，在市场情况良好的形势下进行大规模的人员调整，这样便不会对公司的生存产生致命的影响。如果说1996年的市场部集体辞职是一次新老接替的成功尝试的话，那么，2000年的内部创业却成了华为心中永远的痛。

内部创业是通过给予一定的优惠政策，希望一部分难以发展的老员工自愿退出，结果却未能如愿。因为老员工持有大量的内部股票，每年可以享受大笔的分红收入，加之爱默生将要收购华为电气的消息以及华为可能上市的传闻，更加坚定了他们不想离开华为的决心。即使在近几年华为业绩徘徊的时候，那些所谓的“沉淀层”还是紧紧抱着华为这棵大树。这样一来，内部创业真正走掉的人绝大多数都是骨干员工，他们更希望寻求外部发展的机会，也是创业力量急需获得的人才。

内部创业的另外一个目的就是贯彻任正非“收紧核心、开放周边”的策略，让创业员工形成华为产品的分销渠道，结成以华为为核心的联盟。但事实证明，这又是一个“一厢情愿”的设想。对于离职创业的员工而言，一旦脱离华为，其自身的生存与发展是第一位的选择，与华为的合作只是开始阶段的一种简易模式。随着企业的深度发展和规模扩张的需要，必然会像其他创业期的公司一样，要么同时代理其他公司的产品，要么向价值链的上游整合，开发自己的产品，而这样的结果，不是同时与华为的竞争对手结盟，就是直接成为华为的竞争对手。实际上，无论是李一男的港湾网络，还是黄耀旭的钧天科技，或者刘平的格林耐特，都是朝后一条道路发展，这恰恰是华为最不愿看到的结果。如果不是IT的冬天制约了他们的快速发展，“华为创业系”对华为的威胁可能已经超过了中兴、UT斯达康等传统友商。

内部创业，涣散了华为的军心。华为统一强大的文化体系是华为十数年发展壮大的内在动力。内部创业实施之前，想挖走华为的员工，难度非常之大。1999年，某猎头公司曾以50万元年薪的高价劝说华为市场部的

一名员工跳槽到一家跨国企业，他当时在华为的年薪虽然只有 20 万元，却根本没有离开华为的打算。如果谁想要挖走华为的一个团队的话，那就更是难上加难。而 2000 年之后，来猎挖华为员工的，基本上都是华为出去创业的员工，自己人挖自己人就容易许多。继续留在华为的员工，看见周围熟悉的同事不知道什么时候又走了一批，战斗力也大不如前。另外，在竞争激烈的市场环境之下，那些从华为出去创业的代理商们，首先想到的就是利用华为内部的力量来强化自己，在营销活动中，他们与华为营销人员的内部交易越来越多，产生了市场上流传的“内外联合创华为树根”的现象。

第二节 员工队伍的职业化

1997 年末，华为总裁任正非在访问美国时发现：在美国，与华为差不多规模的公司产值都在 50 ~ 60 亿美元以上，是华为的 3 到 5 倍。华为发展不快有内部原因，也有外部原因。内部原因是不会管理，而外部原因是社会上难以招到既有良好素质又有管理经验的空降部队。即使能招到，一人、两人也不行，而是需要一个群体。

许多企业仍处在职业化打造的初级阶段，这些企业都希望通过管理体系的规范化、标准化来推进职业化管理。但是，由于员工队伍的职业化素养不够，流程与制度推行的效果就会大打折扣。而社会上流行的各种职业等级资格认证，大多还属于宽泛的入门级阶段，无法满足企业发展的不同需求。而企业根据自身发展的需要，在内部推行员工任职资格制度体系，则有效地解决了企业发展中“人与制度”同步发展的问题。1998 年，华为在开始推行以 IPD（集成产品开发）、ISC（集成供应链）为核心的流程化管理的时候，IBM 的咨询顾问非常强调工作的计划性，IPD 中产品开发计划制订的时间甚至会超过开发设计本身的时间，从而