

人力资源管理新模式丛书

张建国 窦世宏 彭青峰/编著

PROFESSIONAL
PROCESS
DESIGN

职业化进程设计

人才成长的阶梯

北京工业大学出版社

人力资源管理新模式丛书

职业化进程设计

——产生高绩效的行为标准

张建国

窦世宏 编著

彭青峰

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职业化进程设计/张建国, 窦世宏, 彭青峰编著.
—北京: 北京工业大学出版社, 2003.1

ISBN 7-5639-1189-8

I. 职… II. ①张…②窦…③彭… III. 企业管理:
人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 092519 号

人力资源管理新模式丛书

职业化进程设计

张建国 窦世宏 彭青峰 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010) 67392308

各地新华书店经销

保定市西城胶印厂印刷

*

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

880mm × 1230mm 32 开本 8.25 印张 170 千字

印数: 1 ~ 5000 册

ISBN 7-5639-1189-8/C·32

定价: 25.00 元

人力资源管理必须基于企业的发展战略和核心价值观；必须基于系统化、结构化的思考；必须能够促进企业的持续发展。在企业战略实施中，组织结构是形；人力资源管理是魂。

益华时代管理咨询公司 张建国

人力资源管理应从企业战略高度层面来考虑。将人与战略相结合，才能帮助企业实现长远发展目标。

神州数码有限公司人力资源总监 兰 曦

企业的人力资源工作，关键是找到员工的职业生涯规划和企业发展的契合点，从而达到双赢的效果。

万科企业股份公司人力资源总监 解 冻

要实现企业的持续成长，首先必须保证人才的优先发展。如果能系统化运用人力资源管理方法，公司的能量就能成倍地放大。

四川迈普数据通信公司总经理 蒋华琳

设备和资金问题不难解决，最难解决的是人才问题。我们不缺乏理论型人才，我们真正需要的是能系统化解决实施问题的综合型管理人才。

大唐电信股份公司无线通信分公司总经理 贾亚莉

序 言

建国先生请我为他主持编写的《人力资源管理新模式丛书》作序，我虽感难以担当，但还是欣然从命。

与建国相识，是在深圳华为公司作管理咨询顾问时。那时，他是市场部副总裁兼干部部部长。我很欣赏建国先生做事执著、勇于创新的精神。有两件事情令人印象深刻：一是1995年年底，建国按华为公司总裁任正非的指示，邀请我和人大的几位教授为华为公司提供管理咨询服务，当时我和人大的几位教授正为其他几家公司作咨询，对华为的邀请并未引起足够的重视，为此建国在两天之内一连给我们打了20几个电话，其态度之诚恳，做事之韧性，令人感动。可以说，我和人大的几位教授之所以能有幸成为华为公司的高级管理顾问，与建国的执著有关。二是建国在他事业最辉煌的时刻，敢于抛弃在华为将要获得的长期利益（股票收入），毅然辞去华为公司副总裁兼人力资源总监的职务，远渡重洋赴美国进

修学习现代人力资源管理。对于建国辞职的原因，业界虽有各种猜测，但真正的原因只有一条，那就是他想进一步学习深造，不断超越自己。在美国潜心学习一年回国后，建国又一头扎进企业，为企业提供咨询服务。

从企业高层管理者到海外求学，再到企业咨询，建国本人的经历，对中国人力资源界来说就是一笔财富，我也一直鼓励和支持他，将自己这么多年来在企业人力资源领域的实战经验与学习成果总结提炼出来，编撰成书，以期对中国企业人力资源研究和实践有所贡献。的确，目前我国市场上关于人力资源的研究和应用的书很多，但真正值得一读并对读者有所启发的书很少，尤其是通过在企业摸爬滚打总结提炼的，适合中国本土企业的书少而又少；而建国先生主持编写的这套书应该说是一个特例。我认为本套书有如下特点：

这套丛书站在企业经营战略的高度，提出了一套企业人力资源管理的整体解决方案，它不是从单项的人力资源管理功能（如薪酬分配、绩效考核等）来设计制度，而是从各项人力资源管理功能的互动性和战略意义来进行思考。书中大量的案例、工具与模板，凝聚了作者们多年企业管理实践经验的总结。这些内容对于正在苦苦探索本企业分配制度设计、绩效考核制度设计，以及思索如何提升企业员工整体水平的多数中国企业管理者，都有直接的借鉴价值，读者能从中获得许多实际的启发。

祝愿这套丛书的出版受到人力资源经理们的欢迎，并为提高我国企业人力资源管理水平能有所作为。

中国人民大学劳动人事学院教授 **彭剑锋**

2002 年 11 月

前言

在企业内能不断培养出高水平的人才，但又不依赖于人才个体，这是想成就一番事业的企业家所追求的。许多企业为了自身发展，用高薪从外部招聘高学历的人才，但高学历不一定是高能力。这是为此而付出了沉重代价的企业所深切感悟到的。

怎样才能尽快学到国内外著名企业的管理方法？怎样把企业内优秀员工的模范行为复制到每个员工身上呢？这也就是本书所要探讨的主题。本书提出了人才群体的培育方法，即通过对企业内各个业务领域优秀员工的行为特征分析，把他们的成功行为要点提炼出来并形成职业化行为标准。有些企业为了推广优秀员工的榜样作用，每年评出“十佳”，并把“十佳”的优秀事迹贴在墙上，但其他员工在“十佳”员工的宣传中只能了解到被表扬的事迹，却不知道这些事迹是怎样做出来的。为此，本

书把优秀员工的成功要素按职业化标准进行了剖析，并指出了关键行为模块和行为过程。虽然你是一名普通的员工，但只要按职业化行为标准去做，就一定能产生高绩效。它使学习个人榜样的形式变成学习模范人物行为过程的实质。如果要真正理解本书提出的职业化内含，只有在对本书内容的具体阅读中，才能领悟到职业化队伍建设对企业的真正价值。

本书与其他同类图书相比较，提出了许多全新的概念与方法。其主要特点为：

1. 提出了职业化的概念、内容与方法的整体结构，它对现阶段中国企业培养人才途径具有相当的完整性与实用性。

2. 列举了大量国内外著名企业的实用案例，可以直接从中获取成功的经验。

3. 针对企业实际工作提出职业化标准与方法，对企业尽快培养出职业化队伍有非常直接的效果，这种效果是企业花许多培训经费所不能达到的。

4. 本书的内容具有相当的独创性，是中国企业通向世界级企业进程中所遇到的，具有明显中国特色的重大管理课题的研究成果。

企业所遇到的管理问题是不会终结的，益华时代管理咨询公司愿与每一位有识之士共同研究企业管理的新课题。

张建国

2002年11月

目 录

第 1 章 中国企业的职业化管理问题/ 1

中国企业职业化管理的五大问题/ 2

中国企业职业化问题根源探讨/ 8

第 2 章 现代企业的职业化管理/ 12

什么是职业化? / 13

职业化管理模式/ 17

如何评价员工的职业化水平/ 20

提升职业化水平的有效途径/ 22

什么是职业化管理? / 24

职业化管理体系建设/ 26

英国国家职业资格管理体系的基本经验/ 28

中国企业实施职业化管理的意义/ 32

中国某大型通信技术公司职业化管理模式举例/ 40

第3章 职业化标准的建立/ 45

什么是职业化标准/ 45

建立职业化标准的基本原则/ 50

建立职业化标准的程序及方法/ 52

第4章 员工职业化水平的评价方法/ 74

员工职业化水平评价的基本原则/ 76

职业化资格等级评定/ 79

员工职业化行为能力评价流程/ 94

员工职业化行为能力评价证据/ 96

员工职业化行为能力评价方法（1）

——日常评价/ 102

员工职业化行为能力评价方法（2）

——面谈会/ 105

某高科技公司管理者职业化水平评价体系/ 121

第5章 中国企业的职业化建设途径/ 141

成功实施职业化体系的必备条件/ 141

成功实施职业化体系的组织保障/ 144

成功实施职业化体系的关键步骤/ 149

成功实施职业化体系的人力资源管理平台/ 156

成功实施职业化体系的管理基础/ 159

员工职业化水平的提升/ 164

第6章 职业化标准举例/ 168

企业管理人员职业化标准（3级）/ 168

企业软件工程师职业化标准（3级）/ 175

企业销售人员职业化标准（2级）/ 188

采购人员职业化标准/ 199

第7章 秘书职业化工作模板举例/ 211

自我开发/ 213

例行事务/例外事务及其处理/ 219

时间管理/ 227

沟通方式/ 231

计划管理/ 233

培养成本控制意识/ 237

遵循健康安全原则/ 240

新老秘书工作交接/ 245

参考文献/ 249

第 1 章

中国企业的职业化管理问题

国内某企业领导在与跨国公司交流企业文化时提到“敬业精神”，当时外国企业家惊讶地问道：“敬业精神也算企业文化？”其实，企业的发展和其他事物的发展一样，是建筑在历史平台上的，许多对跨国公司来说不是问题的事，对我们来说却是无法回避的沉重负担。在员工职业化方面，我国与西方发达国家之间的巨大差距是有其深层的历史、文化等原因的。

自工业革命以来，西方企业经历了数百年的工业化洗礼，尤其是 20 世纪初以来，经过科学管理理论等管理科学与理论的熏陶，西方企业及员工职业化意识已经达到了相当的水准，而中国企业工业化起步晚、基础薄弱，管理理论与西方差距比较大，真正意义上的市场化运作则是最近几年的事情。因此，由于企业发展历程的短暂与先天不足，中国企业及员工对于职业化缺乏足够

的认识，树立职业化意识更是无从谈起。

下面举出中国企业经常出现的几个问题，并分析其发生的原因。

中国企业职业化管理的五大问题

 与企业高层领导探讨管理问题时，听到最多的是反映员工工作不职业化，工作不到位。客观来说许多员工的工作确实不职业化，但员工本身并没有这种感觉。同样要问，企业高层领导的工作职业化了吗？答案也不是令人满意的，但高层领导本身也并不感到自己不职业化。没有认识就不可能有改进。所以我们先来解剖一下中国企业职业化管理的现实问题。如果要列举，可列出几十个，上百上千个问题。我们重点来分析最主要的五大问题。

管理者角色错位，忙而无效

孔子说“在其位，谋其政。”可是在中国企业里，管理者在其位却未谋其政的现象比较普遍。管理者在提升到新的岗位后依然习惯于原来熟悉的工作内容与工作方式，总是喜欢越俎代庖，不知该做什么不该做什么。

不少高新企业发展速度很快，但内部管理者成长速度和人员培养速度却跟不上企业发展的速度，许多管理

者未经过一定时间的工作经验积累，就已经担任某个职位了，人们戏称为“跑步上岗”。他们到管理岗位后，往往不知道应该如何做，也没有见过一个真正的职业经理人怎么做，便显得无所适从。他们的工作更多的是凭借个人悟性，不知道怎么管理，不知道如何调配团队成员等等，严重缺乏职业化的意识和技能。

举例 1

忙碌的项目经理

由于对自己的办事方法充满信心，对下属的工作总是觉得不满意，同时心里想着我负责的工作一定要做得漂漂亮亮、不能出问题，因此恨不得所有的事情都自己去办：产品中有几个关键器件的性能测试，厂家选择一定要自己来做；产品的结构清单看起来简单，实际上直接影响到合同制定、商务成套、生产装配、备货发货、安装维护等各个环节，其中的关联之处员工不一定都知道，还是自己做比较保险，等等。一段时间过去后，弊端就表现出来了：一方面，亲自做的事情太多，整天疲于奔命，还是有很多任务没法及时完成，每到月底统计的时候留意一下，自己的计划完成率在项目组里面反而是最低的一个。对上级和其他部门的承诺不能实现，不但影响自己的工作指标，还拖了相关部门的后腿。另一方面，部分员工工作量不足，得不到充分的锻炼，或者觉得自己只是在做一件机械的工作，没有发挥才干的空间，缺乏成就感，士气下降。

□□ 高素质 + 强动机 $\neq$ 高绩效

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，可对于如何才能把事情做好、做正确却知之甚少，没有人或没有资料告诉他们应该怎么做才能使工作更容易达到目标，更容易成功。因此，即使是高素质、好态度的员工也很难创造理想的工作绩效。

举例 2

流产的创新

某公司开发人员为了改变公司产品的外观形象，设计了一款新的产品外形，整个产品形象看起来是比原来的漂亮很多，可是新产品的结构比原来复杂近两倍，几台样品试装后，就决定新旧产品生产切换，结果在生产线上小批量生产时，由于新产品安装操作困难，生产效率受到很大的影响，制造部门拒绝接收。当时开发人员还不服气，认为为了产品形象，生产效率低一点没什么了不起，并坚持自己的意见。几经试验，才发现此项创新使装配时间增加了近三倍，这还不包括在客户现场更为复杂的安装操作。至此，这项创新宣告破产，但已经造成生产切换中的物料混乱，有近 100 台安装困难的新产品流向市场或生产线，并使新产品切换工作推迟了两个多月，造成了大量的人力和物力浪费。

□□ 同样的错误在公司内犯了无数次

俗话说“金无足赤，人无完人”，工作中出错谁都难免，但是同样的错误犯多次却是不能容忍的。然而在企业中，这种无法容忍的事情却不少见。因为员工没有有意识地去总结出错的原因，公司也没有相应的机制要求来保证员工避免犯同样的错误，所以造成同样的错误在公司内犯无数次，严重影响了工作效率的提升，浪费公司资源。

举例3

死亡陷阱

5月退货的D模块可焊性工艺问题似乎是老生常谈，插针可焊性不良从5年前就开始困扰公司电源的生产，同样的插针工艺问题在不到半年前作为技术攻关在某模块中得到解决，可前人踩过地雷阵依然成为后人可怕的死亡陷阱，小小的插针加工工艺，几乎堵住了我们进入重要市场的通道。

□□ 成功的工作经验没有在公司内有效传播

目前很多企业的发展一方面来源于公司老总的理念和眼光；另一方面来源于业务工作中的具体个人对工作的有效发挥。但对企业发展过程中一点一滴摸索出来的成功经验没有通过一种机制来系统地进行总结与管理，

没有一些规范的操作指导书来指导员工工作，相同的业务工作也没有相应的工作模板以供参考。因此，每个员工到位后要自己摸索，每项业务都得从头做起，整体工作效率自然而然会下降，企业经验浪费很严重，甚至为此失去市场机会。

举例 4

迟到的项目建议书

有一家国际工程承包企业，由于项目组成员未及时编制出项目建议书，而失去竞标的机会。后来发现，公司以前曾经接过一个几乎完全相同的项目，已经有现成的项目建议书，只需将其中的一些参数稍作调整即可。然而，项目组谁也没有想到过它。

□□ 一件工作经常被要求反复做多次

很多企业经常出现这样的情况：有时间一次又一次地修改，却没时间把事情一次性做好。原因很多，有主管的原因，也有员工的原因，还有组织的原因。例如，在任务执行之前是否制定了详细的工作计划？主管是否说清楚了工作要求？应当如何下命令？员工是否应该树立强烈的客户意识，从客户的角度来牵引自己的工作？部门之间的沟通充分吗？有没有例行的沟通制度？