



冉斌 主编

任职 资格

体系设计与实施案例

魏志峰 许伟波 著



深圳出版发行集团
海天出版社

任职资格

体系设计与实施案例

魏志峰 许伟波 著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

任职资格—体系设计与实施案例/魏志峰编著.—深圳：
海天出版社，2009.11

ISBN 978-7-80747-741-9

I.任… II.魏… III.企业管理：人事管理 IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第184772号

任职资格—体系设计与实施案例

RENZHI ZIGE TIXI SHEJI YU SHISHI ANLI

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 杨月进
责任技编 钟愉琼
装帧设计 海天龙

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市佳信达印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 12.5
字 数 200千
版 次 2009年11月第1版
印 次 2009年11月第1次
印 数 1-5000册
定 价 25.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

总序

我将这套书推荐给大家。多年来，我一直在咨询行业工作，这是一份精彩并让我感到兴奋的工作。编撰这套丛书，是我职业生涯的又一次磨炼。

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书，我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的此类丛书，多是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品，属于自己的东西很少，而具原创性并做出系统阐述的书籍则更少。本套丛书的出版，相信能够弥补中国管理咨询界的空白，其中所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的，并经过了许多企业持续不断的应用、实践和检验。相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时，这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通中碰撞出来的，因而这是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异，但其思想脉络和管理理念却是一致的。

这套丛书的价值究竟如何？我怀着忐忑不安与期待之情，希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索，我相信本套丛书还有许多值得探讨和有待改进的地方，但我想，只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神，就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和咨询方法来。

回首多年的管理实践，我深感咨询行业是个知识的炼狱，更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受，那就是咨询经历的个案越多，接触的行业范围越广，反而会越深刻地觉察到自己知识的不足和个人力量的渺小，然而也正是这样的压力使我们总是以团队作战，永不停止地创新和学习。在外

人看来，顾问是一个时尚而优雅的职业，其实这只是人前光鲜的一面，其人后真实的一面充满着艰辛：一年有一大半的时间在外地出差；经常性地超过十六个小时连续工作；搭最早的航班去客户那里；搭最晚的航班回公司；为提交咨询方案冥思苦想；和客户进行一轮又一轮的沟通；进行多套方案的比较与选择……所有这一切，只有顾问和顾问的家人了解其中的甘苦。

然而不管怎样，我们一直在努力，未来还会更加努力！

期等着与大家交流。我的电话是：13509606769，电子邮箱是ranbin@Vip.163.com。

冉斌

2009年10月

前 言

随着现代企业竞争的加剧，对人才的经营和员工能力的管理已显的越来越重要。因此，如何寻找到合适的人，实现人岗的有效匹配？如何建立顺畅的员工职业发展路径，激励并挽留住一些高层次人才？如何构建有效的人才梯队，建立人才快速成长机制，缓解人才断档的困境？如何将员工个人的优秀行为提炼成公司行为标准，实现员工职业化，引导员工做正确的事情并产生高绩效？等等诸如此类的问题都需要人力资源管理者一一去解答。

本书将紧紧围绕上述这些问题，以真实的咨询案例为主线，使读者能够切身体会到任职资格体系构建的步骤和方法，并通过实际例子引导读者熟悉任职资格体系的认证方法和应用领域。

本书共分为6章，第一章以实际例子作为引题，阐述了任职资格的基本概念以及与人力资源其他模块之间的联系和区别。第二章将任职资格管理理论与企业现实问题有机结合，提出了任职资格管理的几大作用。第三章讲述了任职资格管理系统，从任职资格动态管理过程和任职资格体系建立过程两方面进行论述。第四章阐述了任职资格标准的构建过程，包括职族系列划分，标准建立的原则和流程以及资格标准、素质标准和工作标准的开发。第五章讲述了任职资格的评价系统，用实际案例对认证方法、认证组织、认证评价过程和认证结果分析等几方面进行了详尽的阐述。第六章叙述了任职资格认证结果的应用：包括在培训、职业生涯规划、人才梯队构建以及薪酬等方面的应用。

本书是一本实实在在的任职资格管理方面的实用操作书籍，通过具体的案例，让读者从任职资格的理论到设计到应用都能融会贯通。本书可作为企业管理者、人力资源管理咨询人员以及工商管理硕士全面认识任职资格体系构建和

应用的读本，帮助他们更好地理解 and 建立企业能力管理平台。

本书的很多观点来自于我们咨询项目的归纳和总结。在此，我衷心感谢客户多年来的大力支持和帮助。在跟客户不断沟通与探讨的过程中，我们与客户同舟共济，共同成长；同时，让我们感到欣慰的是，很多客户在我们的帮助下，建立起了完善的任职资格体系，并且在员工能力提升和职业化形成方面取得了长足的进步和突破性的发展。

由于水平有限，书中不足在所难免，如果有什么疑惑或不同的观点，请及时告知我们，期待与大家的交流，我的电话是：13631501960，电子邮箱是：zhifeng74@126.com。

魏志峰

2009年10月

目 录

第一章 任职资格管理概述

第1节 企业的职业化难题 / 2

- 一、雅尔乐的“烦恼” 2
- 二、企业的职业化难题 4
- 三、任职资格体系帮助企业解决职业化难题 7

第2节 任职资格管理基本概念 / 10

- 一、职业化 10
- 二、任职资格管理 11

第3节 任职资格体系与其他相关概念的区别与联系 / 18

- 一、任职资格体系VS国家职业资格证书 18
- 二、任职资格体系VS能力素质模型 18
- 三、任职资格体系VS职位说明书 21
- 四、任职资格体系VS绩效管理体系 22

第二章 任职资格管理的作用

第1节 通过任职资格打通员工发展通道 / 26

第2节 建立以任职资格为核心的人力资源管理平台 / 28

第3节 运用任职资格培育企业核心竞争力 / 31

第三章 任职资格管理系统

第1节 任职资格管理的基本思路 / 34

- 一、绩效的产生 34
- 二、任职资格管理的动态过程 35

第2节 任职资格体系构建过程 / 37

- 一、任职资格体系建设过程 37
- 二、任职资格体系建设是一个长期的过程 40

第四章 任职资格标准开发

第1节 建立职业发展通道 / 44

- 一、建立职业发展通道的流程 44
- 二、职位分析 45
- 三、职族、职类划分 49
- 四、职层划分 54
- 五、建立职业发展通道 56

第2节 任职资格标准开发原则与流程 / 57

- 一、任职资格标准的架构 57
- 二、任职资格标准开发基本原则 58
- 三、任职资格标准开发“五步法” 59

第3节 资格标准的开发 / 64

- 一、资格标准的基本结构 64
- 二、资格标准的开发 65

第4节 素质标准的开发 / 71

- 一、素质标准的开发方法 71
- 二、素质评估模型 73
- 三、素质标准的开发 73

第5节 工作标准的开发 / 76

- 一、工作标准的基本结构 76
- 二、工作标准的开发 77

第五章 任职资格评价系统

第1节 任职资格评价体系的重要意义 / 88

第2节 任职资格评价的方法 / 90

- 一、对资格标准内容的评价方法 90
- 二、对素质标准内容的评价方法 92
- 三、对工作标准内容的评价方法 93

第3节 任职资格评价组织 / 95

- 一、任职资格认证评价组织 95
- 二、任职资格认证评估人员 96

第4节 任职资格评价过程 / 98

第5节 任职资格评价结果分析 / 113

第6节 A公司任职资格体系评价案例 / 117

- 一、认证准备阶段 118
- 二、证据收集阶段 125
- 三、认证阶段 133
- 四、认证反馈阶段 140
- 五、改进提升阶段 142

第六章 任职资格管理和应用

第1节 应用于培训管理 / 146

- 一、企业培训现状分析 147

二、挖掘培训需求	148
三、分析员工培训需求，制定培训课程规划	156
四、制定培训讲师体系	160
五、建立培训效果评估体系	161
第2节 应用于建立员工职业发展通路 / 163	
一、职业生涯规划定义	163
二、员工职业生涯规划体系建设	166
第3节 应用于构建有效的人才梯队 / 180	
一、人才库的构建	182
二、人才的区分机制	183
三、人才培养机制	185
四、人才激励机制	186
五、人才选拔机制	186
第4节 应用于薪酬激励 / 188	
一、基于岗位和能力的薪酬设计	189
二、基于能力的薪酬设计	189
三、将岗位工资、绩效工资与能力工资分开并建立薪酬宽带	190
四、建立薪酬宽带并与任职资格等级相对应	190
后 记	191

第一章

任职资格管理概述



第1节 企业的职业化难题

一、雅尔乐的“烦恼”

雅尔乐家居用品公司^①是一家专业从事家纺产品研发、生产及销售的知名企业，从1996年成立至今，一直保持着高速的发展，年平均增长率达到50%，是家纺行业的领军企业。

随着我国经济水平的不断向前发展，人们对家居及家纺产品的要求越来越高。作为中国家纺行业中最具规模的品牌企业之一，雅尔乐产品定位于中高端，在款式、艺术性及人文性等方面正好满足了人们追求现代时尚家居产品的消费理念和需求。因此，雅尔乐产品受到消费者的喜爱，这也是雅尔乐一直以来保持高速发展的主要原因。依托强大的品牌号召力，雅尔乐现已在全国建立了2000多家自营与加盟销售网点，2008年销售额超过15亿人民币，并先后获得中国名牌、中国品牌500强等一系列的荣誉称号。

在加大品牌推广的同时，雅尔乐公司也注重内部运营管理的规范化建设。雅尔乐在2001年就已经通过了国际最大的质量认证公司SGS组织实施的ISO9001:2000国际质量管理体系认证，并且是国内家纺行业首家导入ERP系统的公司。经过多年的努力与积累，公司在制度与流程方面的建设颇有建树，已经形成了一整套比较完备的制度与流程。特别在绩效考核方面，雅尔乐是较早导入绩效考核体系的公司之一，而难能可贵的是，雅尔乐一直以来不懈地在

^① 基于对客户资料保密的需要，本书所提及的公司名称均为化名。

公司内部推行绩效考核体系，并尝试不断完善相关的制度与流程，甚至多次请咨询公司帮助其完善。

正是在公司高速发展和管理规范化建设大力推进的背景下，雅尔乐公司却仍然面临许多“成长的烦恼”。

雅尔乐的“烦恼”首先来自于公司的组织臃肿与员工发展难题。随着雅尔乐的高速发展，公司的组织机构也在不断扩张，人员在不断增加。尽管每年年初公司人力资源部都严格在定岗、定编的基础上制定年度人员招聘计划，但是各部门还是会提出许多临时的人员招聘需求，而且每次招聘的理由似乎都是非常充分——快速发展的业务亟需增加相关的人员！此外，在管理职位资源稀缺的情况下，为了使一些优秀的人才获得认可和享受更高的待遇，公司在迫不得已的情况下设立了许多副职与助理岗位。正所谓“一个萝卜一个坑”，这导致了公司的组织规模变得越来越庞大。臃肿的组织机构与公司的高速发展似乎是一对孪生兄弟，成为困扰公司的一大难题。

管理职位的稀缺性，一方面导致了大量副职与助理岗位的产生，另一方面也对员工的晋升带来阻碍。雅尔乐管理层发现在公司内部，“官本位”的现象还是比较普遍。由于公司晋升通道单一，所有员工获得自我发展的途径唯有向管理职位晋升，这产生了千军万马过“管理独木桥”的现象。虽然雅尔乐针对此情况制定了人员轮岗的制度，并设置一些副职和助理岗位，但这仅是一种治标不治本的方法，员工晋升单一的问题一直悬而未决。

雅尔乐的“烦恼”还来自于员工工作效率的下降。经过十多年的发展，在雅尔乐内部从基层成长起来一批业务的专才，这是雅尔乐得以不断发展的根基。然而，这些员工由于是从基层成长起来的，因而在个人能力、工作方式、业务行为等方面表现出很大的差异性，其工作效率也大相径庭。此外，雅尔乐也未及时、系统化地对相关的成功经验进行总结并形成工作模板，以供后来者参考，这不但增加了后来者的工作难度，而且使每个员工上岗后都必须自己摸索经验，工作效率非常低下。

绩效考核体系是雅尔乐极其不愿提及的另一个“烦恼”。多年来，在公司高层的力推下，绩效考核体系都是衡量公司发展与员工业绩的主要尺度，并

且经过多年的宣导和培训，绩效考核体系基本得到员工的认可。但是，正是在这样的情况下，绩效考核偏重于结果而忽略过程的评价体系还是受到一定的挑战。让雅尔乐人力资源部感受最深的是，尽管考核指标与考核目标都是在耗费了大量的时间与各相关被考核者讨论出来的成果，但考核者仍然还是会为考核结果争论不休，似乎达成的目标是理所当然的，而未完成的目标却有千百万个充分的理由。结果是，每次考核结束后，公司都不得不对考核结果进行调整，以平衡各方的利益。长此以往，绩效考核体系对业绩的提升作用并非期望般理想，反而让员工感觉到绩效考核无非是绩效工资、奖金分配的代名词而已。

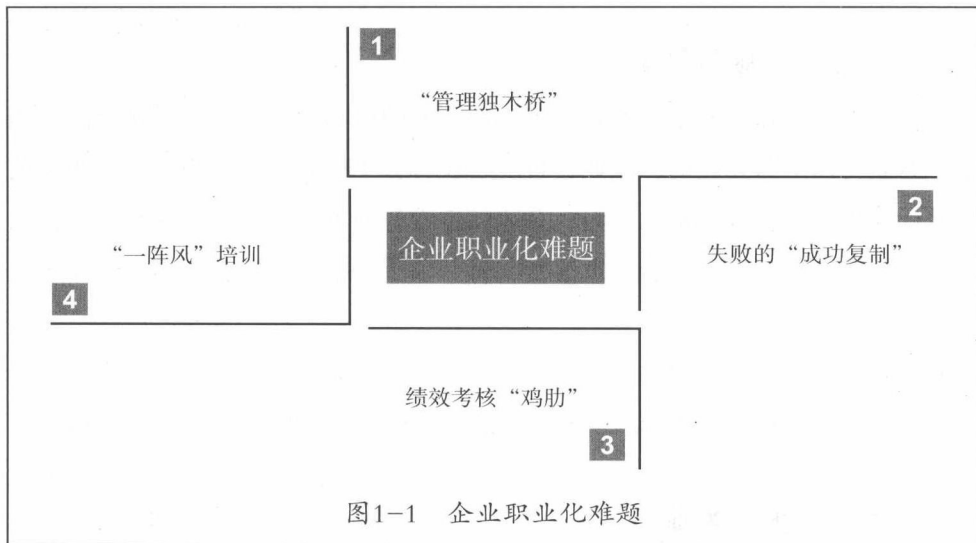
一直以来，雅尔乐强调培训是提升员工技能、提高员工工作效率的有效途径，因而公司在培训的投入方面是不遗余力。然而，与多数企业一样，培训的目的性不强也成为困扰雅尔乐的问题之一。虽然公司人力资源部也通过培训规划，规范化培训过程，大力培养培训讲师，并通过与外部培训机构向员工提供尽可能多样化的培训课程，但是，培训却似乎成为一阵风——目前流行什么内容，雅尔乐就提供相关的培训；培训结束后，学员的业绩与能力提升并不明显；多数员工还反映培训并不能结合岗位的工作需求与个人的爱好……耗费了大量资源的培训，却反而成为雅尔乐的“烦恼”。

二、企业的职业化难题

在我们接触过的众多企业中，雅尔乐的“烦恼”并非个案。

中国对外开放三十多年来，国内企业逐渐融入国际经济体系并积极参与竞争，通过发挥后发优势，中国企业在竞争中获得快速的发展，并积累了一定的物质财富，从而使国内企业具有与国际知名企业同台竞争的物质基础。然而，工业化起步晚、企业职业化程度低等因素造成了国内企业的先天性不足。

企业职业化包括了职业化的社会环境以及职业化的企业与员工。目前，企业由于职业化程度较低而带来的问题主要有四方面（图1-1）。



1. “管理独木桥”

企业的发展往往伴随着组织的扩张与职位的增加，但多数企业最后会发现：在企业内部逐渐形成职能式的金字塔组织架构中，上一层级与下一层级存在典型的“一对多”的情形，员工晋升的通道一般只有单一的行政管理通道。员工唯一可行的就是朝着主管、经理的职位奔去，否则，员工的职务、薪酬一般就只能维持在固定水平，不能得到提高，这是所谓的“管理独木桥”现象。

缺乏职业化的岗位管理体系规划是造成企业的“管理独木桥”的主要原因。目前多数企业虽然意识到建立多晋升通道对于企业和员工发展的重要性，但由于未建立有效的岗位划分体系，职族、职类、职层的划分并不明确，因此企业对于建立有效的企业多渠道晋升通道也就显得力不从心。

“管理独木桥”对于企业的危害是巨大的。一般地，企业的管理岗位资源是稀缺的，岗位数量是有限的，企业为了解决“管理独木桥”，留住企业的优秀员工，往往会增设大量副职与助理岗位，这是企业机构迅速膨胀的主要原因之一。此外，由于管理岗位对知识、技能和经验也有特殊的要求，而在自己专业领域表现优秀的员工并不一定是好的管理者，因而现实往往是这样：企业少了一个优秀的专业人才却多了一个无能的管理者。

2. 失败的“成功复制”

事物的发展在积累中螺旋式上升，而企业同样是在日常的点点滴滴的积累中不断获得前进与发展的，企业在自身发展过程中摸索出来的成功经验或失败的教训成为最宝贵的财富。然而，企业却经常忽视了对这些经验或教训进行系统化的总结，造成企业经验严重浪费，每一项工作都需要重新开始，工作效率低下。

模板化是企业将经验与教训进行成功复制的有效手段，但模板化的前提是企业建立了职业化的工作标准与行为标准，这恰恰是多数企业所不具备的。

3. 绩效考核“鸡肋”

自从上世纪90年代初绩效考核被引入国内后，绩效考核的思想与方法也逐渐地被国内众多的公司所学习和采用，也被越来越多的国内企业家所重视。国内企业纷纷尝试推行绩效考核体系，并取得一定的成效。企业期望通过绩效考核体系，建立绩效考核标准，引导企业员工通过自身的努力来达到公司所期望的、更高的绩效水平，达到组织绩效与个人绩效的共同提升。

绩效考核的精髓是通过衡量、评估最终的产出来决定被考核人的工作成效，是一种完全以结果为导向的评价模式，而这恰恰是绩效考核体系经常为人所垢病的先天性不足。这种以成果论英雄的评价方式，极易容易导致员工形成急功近利的心态，以及为达成绩效目标而不择手段的工作作风，从而形成对组织的极大伤害，影响企业的可持续发展。

缺少对员工工作过程的关注，员工的工作行为与工作过程的正确评价也就无从谈起。而仅关注绩效考核的结果评价，忽视对职业化过程的评价，其最终的结果是，企业在推行绩效考核体系多年后，发现除了给企业带来对考核结果的无休止争吵之外，绩效考核体系对提升员工职业化水平的作用几乎为零。

4. “一阵风”培训

正如雅尔乐一样，国内许多企业对培训感到非常头痛。培训的投入非常