

任职资格3.0以员工为本，颠覆人力资源管理情思维、旧模式
去中心、去平台、去权威，开创新时代HR基础勤创新、新创意

任职资格管理 3.0

杨序国◎著

谨以图书《任职资格管理3.0》向下列企业（排名不分先后）致敬

华为 腾讯 金蝶软件 上海诺姆四达 北京长松咨询 北京百年基业管理顾问公司 深圳市
新无忧管理顾问公司 远卓咨询 德为咨询 招商银行 川投集团 永高股份 包商银行 北
大先锋 神东煤炭 超华科技 书香酒店投资 南京儿童医院 中航工业哈飞 广安发电 云
浮电厂 建峰化工 华农温氏 帅康电器 净雅餐饮 中山公用 白云电器 金发科技 周大
福珠宝 紫金矿业 柳工集团……

人力资源从业人员，企事业单位基层管理者、中层管理者、高层管理
者，相关院校人力资源专业师生及相关研究人员

参考必备

任职资格3.0以员工为本，颠覆人力资源管理情思维、旧模式
去中心、去平台、去权威，开创新时代HR基础勤创新、新创意

任职资格管理 3.0

杨序国◎著

图书在版编目 (C I P) 数据

任职资格管理 3.0 / 杨序国著. — 北京: 企业管理出版社, 2016.12

ISBN 978-7-5164-1391-3

I . ①任… II . ①杨… III . ①长篇小说—中国—当代
IV . ① I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 268942 号

书 名: 任职资格管理3.0

作 者: 杨序国

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1391-3

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: 编辑部 (010) 68416775 总编室 (010) 68701719

发行部 (010) 68701816

电子信箱: qygl002@sina.com

印 刷: 中煤 (北京) 印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm × 1000mm 1/16 14.25印张 219千字

版 次: 2016年12月第1版 2016年12月第1次印刷

定 价: 59.80元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

别了，定岗定编

(一)

互联网技术的出现，让一切变得更加容易和不可思议。

互联网技术引起的社会巨变（这里指工作、生活两方面）意味着企业需要在各个领域上做出改变。企业需要与时俱进，就需要让自己的人才管理打上时代的烙印。

一百多年来，泰勒的科学管理理论创立了一个非常好的结构以及非常有效的分工，但是，在这个理论下，人只不过是整个生产链条中的一个环节。“泰勒模式”下的人们听到最多的话就是“我是一颗小小螺丝钉”、

“我是一块砖”、“我们”。在这种模式下，人是“工具”而不是“目的”。但是，在当今，这种结构受到了非常大的挑战，原因在于人们更希望自由，更希望自主，特别是“90后”、“95后”甚至是“00后”逐渐走上社会、走向工作岗位的今天。“90后”、“95后”、“00后”表现出来跃跃欲试的创业欲望以及无边界的创新能力让人惊叹。这个时代“我”取代了“我们”，人本身成为了“目的”。

个体与组织的关系也从过去的雇佣与被雇佣的关系变成了平等与合作的关系。之前是员工需要了解组织的需求，现在是组织必须了解员工的需求；之前是员工依赖于组织才可以创造价值，现在是组织要依赖于员工才可以创造价值（陈春花语）。

当今很多新兴企业，如 Google、海尔、腾讯、阿里巴巴、Uber、韩都衣舍等，构筑新的个体与组织的关系，目的就是为了更彰显个体价值，让个体更自由的发挥。

.....

然而，我们翻开任何一本人力资源的教科书都绕不开一个名词——工作分析。其实，工作分析就是泰勒的科学管理理论的延伸，而基于工作分析的人力资源管理体系其根基不是基于“人”，而是基于“工作”、基于“岗位”、基于“事”，人的特性与需求并没有或者很少被考虑。于是，动态的人被迫去适配静态的岗位，这显然是一个违反人性的设计。这种体系对人的背叛相对容易被发现，但是，对组织的背叛则要隐晦得多。

工作分析看似是解决了组织的需求，组织中的所有工作都能落到岗位，进而通过人、岗匹配落实到个人头上，但实际上，它大大削弱了组织应对不确定性和复杂性的能力（刘东畅语）。

2016年，3900亿元人民币年销售额的华为公司将岗位分成了两大类：确定性岗位与非确定性岗位！在华为看来，无法企图用一大堆确定性的流

程、确定性的岗位、确定性的人去面对一个不确定性的世界，创造一个确定性的未来。

以对抗复杂性和不确定性为目的管理变革，必然是以“人”为最基本出发点，从此，人不再是工具和资源，甚至也不再是资本，而是活生生的人，他们有自己的态度、认识、情感、性格。因此，在人作为企业应对复杂性和不确定性的最重要资源的今天，组织必然是围绕着“人”为中心进行设计。通俗地说，如果说人是“萝卜”，那么岗位就是“坑”。以前是先规划一个“坑”（标准化的流程产生了标准化的“坑”），然后，去找一个标准化的“萝卜”；而今天则先有“萝卜”，才去设计一个适合的“坑”，并且，随着“萝卜”的长大与变化，“坑”也就变得完全不一样。

“我们要打碎一个旧世界，也要创造一个新世界。”作为对基于工作分析的传统人力资源管理体系的否定，我们必然要提出一个足以替代旧体系且去掉了旧体系潜存的危险与缺陷的新体系，并且，这个新体系必然不会输出一个静态的岗位，也不能让一个动态的人去适配一个静态的岗位，而是要创造一个动态的、足以应对不确定性和复杂性且以“人”为中心、以“人”为目的新体系。

这个新体系就是基于“任职资格”的人才管理体系。

（二）

以下一些现象，不管作为企业家的你，还是作为高级职业经理人的你，也许都曾经历过。

◆每位员工工作都很努力，但他（她）们的主管却抱怨他（她）们缺少工作激情，做事不够专业。

◆每位员工们都有较强的能力，但他（她）们的主管抱怨他们不愿与人共享信息，很难与他人进行有效地合作。

◆每项工作都要从头开始，没有时间一次做对，却有时间一错再错，前人的错误一犯再犯。

◆员工的职业发展通道单一，核心人才的保留和激励机制不到位。

……

这些问题既阻碍了员工个人的发展进步，又妨碍了公司的发展。

事实确实如此。调查显示，90%的公司认为，制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的职业化员工。

一个成熟的企业必须有清晰的战略和职业化的各级各类员工。产品可以通过技术人员开发出来，市场能通过市场调研和销售策略开拓出来，企业文化可以努力营造与积累，但是，这一切都要以员工为基础。企业员工的知识技能水平不高，就会阻碍企业的发展。于是，你与你的团队开始：

——一次又一次地把目光放在市场上，寻找使你满意的人才，却又一次次失望（这时，你可曾想到过企业现有的人力资源并未得到充分利用）。

——企业致力于内部人才选拔，但是，却没有一个客观的标准体系和相应的测评技术。

——企图打通员工的职业发展通道，设计了管理之外的其他发展通道，但是，没有建立起科学的标准体系与认证流程，核心人才的保留和激励机制不到位。

——想培养你的员工，特别是管理人员，但是不知道如何去培养。于是，投入了大量的资源与时间，请员工参加了各种培训后，他（她）们仍然没有很大的改进，公司可用的人才依然严重缺乏。

——致力于提高员工绩效,看着不满意的员工表现,却诊断不出原因,找不到对策。

——企图在企业内部实现知识共享,传递好的经验,但是,一方面,好的知识与经验没有得以提炼,从而无法在内部进行传播;另一方面,这些好的知识与经验的拥有者又不愿与别人分享,结果就是一旦员工离开了公司,员工好的做法没有积累与沉淀,没有成为公司的资产,公司自然就难以真正进步。

……

以上林林总总的问题,如果借助于传统的人力资源管理,基本无解!这是因为传统的人力资源管理偏重“短期性”,并且是以“事”为中心。之所以说偏重“短期性”,是因为职位评估与绩效管理主要解决对职位当前价值与员工当前成果的量化问题,它无法解决员工的长远发展问题,因此,它必然带来短期行为。之所以说是以“事”为中心,是因为忽略了人性中的诸多软性因素:价值观、使命、人的才能、不同人员的风格等。因此,只有结合好“事”和“人”两个要素,并且以“人”为中心,才能有效地推动公司的运转,这正是互联网时代下新的管理模式的重要突破口。而基于员工职业发展通道来设定员工的报酬体系、成长体系,无疑是很好的解决方案。许多知名企业在这个方面已经有了足够多的成功经验:

——1995年,GE在业绩管理方面放弃以前的“活力曲线”(强调对员工的考核和强制排名),转向“成长曲线”(强调员工的职业发展,仅与自己纵向比较)。

——1999年,华为建立任职资格管理体系,建立了基于“双轨制”的员的双重职业发展通道。

——2002年,金蝶软件推行称呼“无总”行动,建立了去行政化的“T

级”管理体系，建立了员工职业发展的双通道。

——2003年，腾讯建立了员工专业技术发展通道，建立除管理通道之外的员工职业发展序列。

.....

这些都说明，一种有别于传统人力资源管理的新方式已经进入全面的实践。

我们看到有些公司信心百倍地迎接未来，这不仅是他们实现了人才管理，更重要的是他们将人才管理的机制（是指符合公司战略与文化目标的严格的人才管理流程）与活力（指的是日常工作中对人才管理的情感投入）紧密结合起来。这使得他们能够培养与留住核心员工，并把他们派到合适的岗位上去，以满足不断变化的业务需要。

我们发现，伟大企业都有一个共同的特点，那就是建立了一种机制——把员工的职业发展通道明确化，每个职业发展通道的任职资格要求清晰化，让所有员工都知道：通过自己的努力，达到这个要求就可以晋升，员工个人的命运完全掌握自己的手中。

这个机制就是任职资格管理机制。

（三）

所谓“任职资格”简单地解释就是“任——职——资格”，胜任（不是担任）——岗位的关键职责——所需的资格资质（即能力素质），也就是说“任职资格”其实包括三部分：绩效标准、关键职责、能力素质。同样，“任职资格管理体系”也分三个部分：

一是员工职业发展通道。员工职业发展通道首先考虑的是人性，考

虑人的能力发展的规律。我们知道，一个人从学校进入职场并且最终成长为所从事工作领域的内部专家，必然会经历初学者、有经验者、独当一面者、创新者、专家这五个发展阶段，对应的岗位就有初级、中级、高级、资深与首席。打个比方，这就相当于一个孩子要成为大学本科毕业生，先上6年小学、再上3年初中，然后再上3年高中，进而读4年大学。

设计员工职业发展通道有两种完全不同的思路：第一种思路是先有企业的岗位与编制，再对现有岗位进行分类与分层，从而得到员工职业发展通道；第二种思路是先从企业价值链规划出员工职业发展通道，再得到企业的岗位与编制。第一种设计思路只不过是岗位管理体系违背人性缺陷的一次修正，或者只不过单纯为了建立员工职业发展双通道。而第二种设计思路才是真正的先人后事，真正以“人”为中心，人真正第一次成为了“目的”，岗位只不过是发展的一个“工具”。在这里，人是动态的，岗位也是动态的，岗随人动。这种思路设计出来的员工职业发展通道输出的是一个一个的岗位以及每个岗位的具体编制，完全能取代“定岗定编”。

二是任职资格标准。任职资格标准包括：① 关键责任（做什么）与每一责任项的行为标准（怎么做）——相当于岗位说明书中的岗位职责；② 胜任这个关键责任所需的能力素质——相当于岗位说明书中的任职条件或入职条件；③ 胜任的绩效标准——也就是岗位说明书中的绩效要求。有了这三个内容，任职资格标准完全可以取代岗位说明书。

三是任职资格认证体系。通过一套严格的以行为、业绩和事实为依据的任职资格等级认证流程，相当于一次人才选拔的过程，从而实现动态的人与动态的岗位的高度匹配。很明显，任职资格管理体系是以“人”为中心的，因为任职资格管理体系的出发点和最终应用都是“人”，而不

是静态的岗位，使其能够灵活应对面对复杂性和不确定性。毫无疑问，正如岗位管理成为人力资源管理体系的基础与核心一样，那么，作为取代岗位管理的任职资格体系也将成为人才管理体系的基础与核心。

谈起任职资格体系，大家首先想到的就是深圳华为公司，因为华为是运营任职资格体系最认真、最彻底、最成功的中国企业。伴随着华为成长为世界级的企业，华为任职资格体系被奉为圭臬，研究者众，朝圣者云，但学会者少，学成者稀。究其原因，仿其形而未悟其神，形似而非神似。不是任职资格体系成就了华为，而是华为成就了任职资格体系。更重要的是华为任职资格体系真正以“人”为中心，华为与员工之间建立了信任的文化，员工也因此不断奋斗，并驱动华为成为全球最具竞争力的公司之一。

别了，工作分析！

别了，传统人力资源管理！

人既不是“资源”（这是经济学家的思维），更不是“资本”（这是资本家的视角）！

人不是企业发展的工具，而是企业发展的目的！

杨序国

2016年5月于广东东莞

书中主要人物表

张北园——北园公司董事长，男，48岁

唐明伟——北园公司总经理，男，43岁

李步青——北园公司人力资源部经理，男，42岁

赵晓园——北园公司人力资源部经理助理，女，26岁

肖天明——北园公司市场部经理，38岁

童晓敏——北园公司市场部经理助理，女，31岁

杨瑞祥——SZ微咨询公司总经理、首席顾问，男，40岁

查晓珠——SZ微咨询公司高级顾问，女，36岁

杨佳明——SZ微咨询公司咨询顾问，女，25岁

目 录

序 言 别了，定岗定编

引 子 北园公司来了位大专家

第一章 任职资格管理 3.0 是什么

1. 北园公司的两个战略举措 009
2. 聘请“外脑”，SZ 公司脱颖而出 010
3. 任职资格 3.0 的核心是去中心化、平台化、权威化 014
4. 今天的市场是“班长战争”，权力应在一线 016
5. 任职资格管理体系：责、权、利、能四位一体 017
6. 杨瑞祥的任职资格标准论 020
7. 员工怎么“升官发财”，杨瑞祥给出了路径 022
8. 《建议书》五易其稿，SZ 项目组进驻北园 026
9. 北园任职资格管理 3.0 项目盛大开启 028

第二章 搭梯子——职业发展通道设计

1. 职位分类分层是个新东东 035
2. 职位分类，从阿姨的定义说起 037
3. 职位分层，信息量很大 045
4. 层级定义就是“级别速写” 054
5. 职业发展通道“修好”，就是八车道 059
6. 颠覆传统的定岗定编 061

第三章 标杆人物访谈

1. 查晓珠晒了一张图：五步法 067
2. 李步青的工作效率——“次日达” 071
3. 访谈，又见访谈 073

第四章 做尺子——任职资格标准设计

1. 查晓珠的“六脉神剑” 079
2. 先“买票”？先“上车”？是个好问题 083
3. 查晓珠、赵晓园的对话：关键责任 088
4. 元旦后的议题：关键能力的“四、五论” 093
5. 北园公司能力演绎研讨会 095
6. 基本条件三要素 098

第五章 照镜子——认证流程设计

1. 查晓珠说：任职资格是证明出来的 103
2. 认证标准 106
3. 任职资格标准认证：五步走起 109

第六章 模拟认证与配套体系优化

1. 组织一次模拟认证 119
2. 任职资格标准能取代岗位说明书吗 124
3. 英国管家的故事 128
4. 职位价值等级矩阵 131

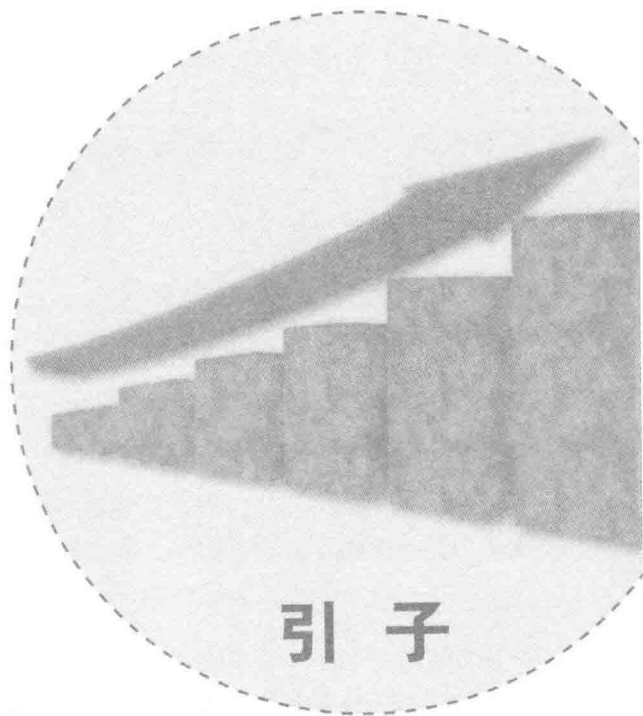
尾 声 新的开始

附 录

- 附录 1 北园销售工程师任职资格标准 139
- 附录 2 北园任职资格管理制度 158
- 附录 3 北园任职资格等级认证管理制度 168
- 附录 4 北园任职资格等级认证操作手册（HR 专用） 190
- 附录 5 北园任职资格管理体系运营分析报表 200

致 谢

主要参考文献



北园公司来了位大专家

