

普
华
经
管

范 金 景成芳 钱晓光◎著

任职资格 与员工能力管理

(第2版)

人才能力评估与发展体系设计及应用

来自世界级企业的人力资源管理实践
为中国企业提供整体解决方案

Vocation Qualification



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

任职资格与员工能力管理

(第2版)

范金 景成芳 钱晓光 ◆ 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

任职资格与员工能力管理 / 范金, 景成芳, 钱晓光
著. —2 版. —北京: 人民邮电出版社, 2011. 5
ISBN 978-7-115-25103-9

I. ①任… II. ①范… ②景… ③钱… III. ①企业管
理: 人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 045387 号

内 容 提 要

本书通过对任职资格体系设计和任职资格体系运用的介绍, 详细阐述了职业发展通道、任职资格等级标准设计、任职资格等级认证、员工能力生态发展系统、人才培养体系、人才梯队建设、职业发展规划、能力薪酬体系设计等内容, 为企业提供了人才能力快速提升和员工职业顺利发展的有效途径。

本书定位准确、切中要害、贴近实际, 同时, 为了便于读者理解和应用, 还提供了大量的图表和案例, 因此具有很强的实用性和指导性。

本书适合企事业单位的中高层管理者、人力资源管理人员、咨询顾问、培训师以及高校相关专业师生阅读使用。

任职资格与员工能力管理 (第 2 版)

-
- ◆ 著 范 金 景成芳 钱晓光
责任编辑 庞卫军
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 18 2011 年 5 月第 2 版
字数: 150 千字 2011 年 5 月北京第 1 次印刷
-
- ISBN 978-7-115-25103-9

定 价: 37.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

序

员工能力提升的加速器

13年前第一次接触“任职资格”这个概念的时候，我也和当时华为的同事们一样，不知道它究竟是什么，更不明白华为创始人任正非先生以九牛二虎之力推行它的意义。

当时我满脑子都是疑惑不解的问题：任职资格与绩效管理是不是一回事？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。即使经历了几个月的研讨学习，我对此依然是一知半解。好在华为具有超强的执行力，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，我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，经过数十个项目的磨砺，基业长青的顾问团队才真正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多年里，中国企业的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的职业化发展状况，由此造成的结果就是：越是发展速度快的企业越是缺少高端人才，形成了企业持续发展的人才瓶颈。正如任正非先生在1997年所说的：“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，而外部原因是难以从社会上招到既有良好素质又有大型国际高科技企业管理经验的人才。即使偶尔能够招到这样的人才，一两人也不行，我们需要一个群体。”因此，许多企业转而将引入空降兵作为解决人才缺口的主要策略，但 GE、宝洁、IBM 等无数企业的实践经历已经证明，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，企业内部的人才培养体系才是最好的员工能力增长机制。

作为一个有机的生命体，企业的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，就是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顺利发展的有效途径。

当下中国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，不清楚到底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，又无法与业内人才水平进行有效比对，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；三是不知道如何才能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”这个问题，接着再来解决“如何评估并持续培养所需要的人才”这个问题，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 50 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，深圳市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、任职资格等级标准设计、任职资格等级认证，到任职资格体系应用——员工能力生态发展系统、人才培养体系、人才梯队建设、职业发展规划、能力薪酬体系设计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加速提升员工能力，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十余年的同事和朋友。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集团、云天化、长安铃木、中国银联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是国内管理咨询界的一名资深人士，在他十多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，他就主持过中国北方工业公司、蒙牛集团、宇通客车、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。本书的第三作者钱晓光先生是一名人力资源管理专家，也是国内管理咨询界的资深人士，他专注于组织变革与人力资源管理咨询，先后为晨讯科技、桑菲通信、中国电信、凌云光子、奥意建筑、长安铃木、威胜集团等四十多家企业提供人力资源管理咨询服务。本书的确算不上是一部理论专著，它更像是三位作者对前人和自己任职资格实践经历的总结和提炼，希望本书可以为国内有志于研究与实践员工能力提升的人力资源专业人士和经理人提供参考。

以我个人的理解，在未来的20年中，员工能力提升的速度

将是决定企业持续发展速度的关键性因素。本书作者希望与专注于这项伟大事业的企业同仁们一道努力，共同推动这一核心问题的有效解决，尽早看到更多“国产”的世界级高素质企业的诞生。

深圳市基业长青管理顾问公司首席顾问 吴建国

2011年3月

目 录

第一部分 概述

第一章 任职资格之于中国企业	2
第一节 梯队建设的制度化	2
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	4
三、推行任职资格——制度化的新老接替	7
四、王石不培养接班人	8
第二节 破解“自古华山一条路”	9
第三节 员工队伍的职业化	10
第四节 任职资格管理的实质	13
第二章 正本清源话能力	17
第一节 从“以人为物”到“以人为本”	17
一、“以人为本”——能力管理的兴起	17
二、能力多棱镜	18
三、能力评价方法的演进——任职资格的起源	24
四、NVQ的基本概况	27
第二节 职位任职资格与任职资格体系的关系	31

一、职业资格(VQ)	31
二、职位资格(JQ)	32
第三节 绩效管理体系与任职资格体系的关系	33
第四节 探寻企业的核心能力	35
第五节 任职资格体系的构成及构建过程	38
一、任职资格体系的构成	38
二、任职资格体系的构建过程	39
三、对任职资格体系设计人员的基本要求	42

第二部分 任职资格体系设计

第三章 职业发展通道设计	46
第一节 职业发展路径	46
一、职业发展刻不容缓	46
二、职业发展路径	50
第二节 职业发展通道设计	59
一、职位族	59
二、划分职位族、职类的目的	61
三、运用职位族、职类划分建立职业发展通道	63
第三节 职业发展通道等级划分	67
一、人才成长模型	67
二、职业发展通道等级划分和命名	70
三、职业发展通道等级定义	74
第四节 职位体系与任职资格体系的对应关系	80

一、职位设计	80
二、职位体系与任职资格体系的对应关系	81
三、任职资格级别、级等的内在涵义	83
四、员工能力发展、职位/角色发展之间的匹配关系	84
第五节 非营利性组织人员的分类管理	86
一、公务员职位类别的划分	86
二、事业单位职位类别的划分	89
第四章 任职资格等级标准设计	91
第一节 任职资格等级标准的构成	91
一、如何评价员工的能力	91
二、任职资格等级标准的构成	94
三、任职资格等级标准设计的三种模式	96
第二节 任职资格行为标准设计	100
一、任职资格标准设计的原则	100
二、行为标准层次结构	101
三、行为模块设计	102
四、行为要项设计	105
五、行为模块、行为要项权重设定	108
六、行为语言	109
七、标准项设计	112
八、素质要项标准设计	121
第三节 必备知识与基本技能设计	127
一、必备知识与基本技能的构成	127
二、必备知识与基本技能的设计方法	128

三、必备知识与基本技能的应用	135
第四节 管理类任职资格与领导力的关系	135
第五章 任职资格等级认证	138
第一节 任职资格等级认证的目的	138
一、什么是任职资格等级认证	138
二、任职资格等级认证的目的	139
第二节 任职资格等级认证的操作要点	139
一、任职资格等级认证流程框架	139
二、任职资格等级认证流程主要步骤及操作技巧	140
三、任职资格等级认证管理	154
四、任职资格等级认证评价的困惑和误区	159

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	162
第一节 员工能力发展系统	162
一、员工能力发展系统模型	162
二、员工能力发展系统的构成	163
第二节 员工能力管理大系统——人力资源管理体系	170
一、人力资源管理的发展与现状	170
二、员工能力管理大系统	174
第七章 人才培养体系	176
第一节 人才培养体系与任职资格体系的关系	176
一、企业人才培养管理的主要误区	176

二、人才培养体系与任职资格体系的关系	178
第二节 制订人才培养计划	179
一、人才培养需求分析	179
二、人才培养措施的选择	181
三、制订人才培养计划	183
第三节 基于任职资格的培训课程体系设计	185
一、培训课程体系需求分析	185
二、培训课程体系设计	186
三、培训课程大纲设计	189
四、形成年度培训计划	194
第八章 人才梯队建设	195
第一节 人才梯队建设的误区	195
一、断档的人才梯队	195
二、“人盯人”的后备计划	196
三、似是而非的后备人才评价标准	199
四、伯乐与千里马	201
第二节 业界优秀企业人才梯队建设	202
一、IBM 的 Bench(长板凳)计划	202
二、宏碁群龙计划	204
三、华为的人才资源池计划	205
第三节 任职资格与人才梯队建设	207
一、基业长青人才梯队建设系统模型	207
二、人才梯队资源池	209
三、人才区分机制	211

四、梯队人才培养机制	212
五、人才选拔机制	212
六、人才发展激励机制	217
第九章 职业发展规划	218
第一节 职业发展规划的内涵	218
一、职业发展规划的基本涵义	218
二、不同职业发展阶段对职业选择的影响	219
三、职业选择的三环理论	222
四、职业锚	223
五、职业成功的标准	227
第二节 职业发展规划设计的误区	228
一、A公司员工职业发展规划及其误区	229
二、B公司员工职业发展规划及其误区	231
第三节 基于任职资格体系的职业发展规划	233
一、任职资格与员工职业发展的关系	233
二、职业发展规划中主管和个人的责任	236
三、职业发展规划的实施要点	236
第十章 能力薪酬体系设计	239
第一节 薪酬构成及其发展趋势	239
一、全面薪酬体系的基本构成	239
二、工资结构	241
三、工资结构的发展趋势	246
四、宽带工资结构发展趋势和应用价值	247
第二节 基于职位与能力的宽幅工资结构设计	248

一、薪酬体系设计的困惑	248
二、能力偏移与人职匹配	249
三、P 值偏移与薪酬策略	251
四、宽幅工资结构设计	252
第三节 基于能力的宽幅/宽带工资结构设计	257
一、组织架构金字塔与加薪的矛盾	257
二、基于能力的工资体系	257
第四节 工资调整模式的优化	261
一、员工年终综合评定的优化	261
二、员工调薪管理的优化和调整	262
附录 专业术语	264
参考文献	269

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 任职资格之于中国企业

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

国外流传着这样一个调侃职场的故事：企业就像一棵树，每根树杈上都攀满了猴子，上面的猴子往下看，看到的都是笑脸；下面的猴子往上看，满眼都是屁股。

如果有果子，总是顶层的猴子先吃。对于往上爬的猴子，它们的脸先得贴过很多猴子的屁股。能爬多高，取决于它们贴屁股的技巧有多好。待在上面的猴子，是不会自己下来的，除非因为年老体衰抓不住树枝掉下去，或者被下面年轻力壮的猴子给硬踢下去。

在陷入困境的时候，上层的猴子会折断几根树枝，扔打下方的猴子。猴子们纷纷往下一层掉，混乱中终于有猴子从树上掉下去。这些不幸者获得的赔偿，就是从飘摇的树上掉下来的果子！

企业中的新陈代谢，看似一种自然的规律，但是，就像故事中所描述的一样，上层的猴子有更多的果子吃，是不会自愿掉下去的，因此，要让下面的猴子有机会爬上去，除了猴子本身的技能之外，企业似乎还需要做些什么。

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大约30%的干部被替换下来。表面看来，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，却更加深远。

创业时期的华为，依靠的是一种“土狼”般的拼命精神，当时的华为员工基本上没有休息日，晚上加班更是家常便饭，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交换机市场地位的提升，华为的年度销售额达到14亿，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。创业期涌现的那批个人英雄，随着企业的转型，许多已经无法跟得上企业快速发展的步伐，企业管理水平低下的问题也逐渐暴露出来，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。华为当时所面临的，是整个社会的一个普遍问题：官只能越做越大，