

系统阐述**华为**任职资格标准设计、认证与应用全景

杨序国◎著

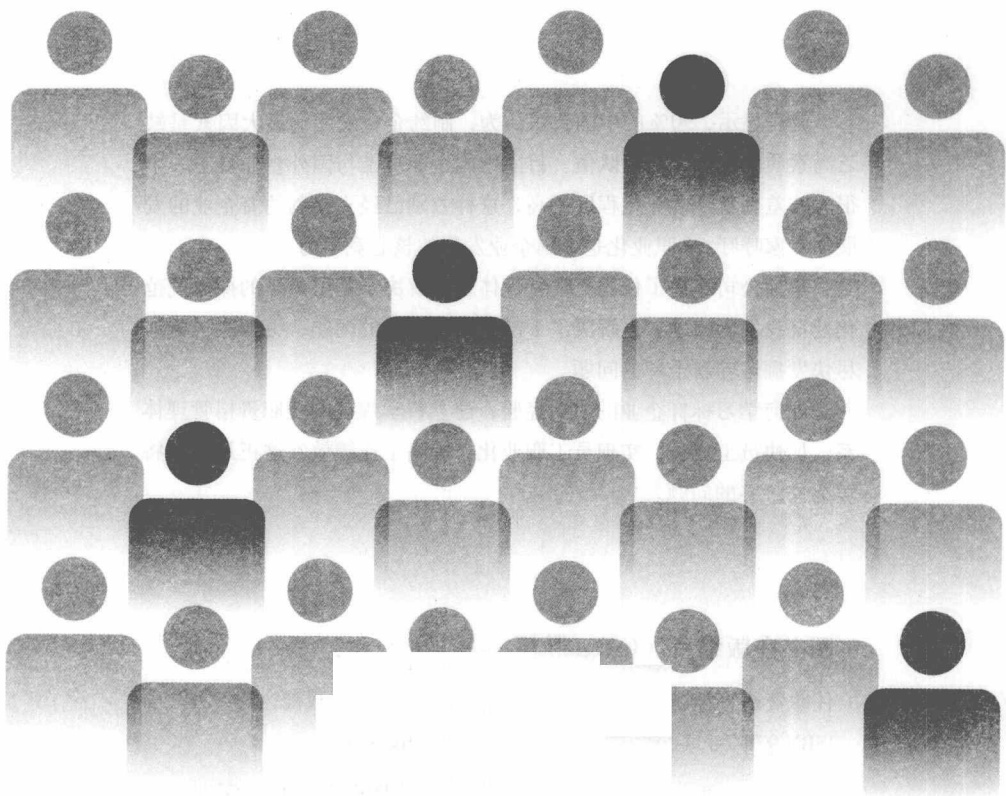
任职资格管理

任职资格管理 = 员工能力提升 + 员工持续职业化



机械工业出版社
China Machine Press





系统阐述**华为**任职资格标准设计、认证与应用全景

杨序国◎著

任职资格管理

任职资格管理 = 员工能力提升 + 员工持续职业化



机械工业出版社
China Machine Press

调查显示,90%的中国公司认为,制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的职业化员工队伍。目前中国企业员工与国外企业员工一个很大的差别就是职业化程度不高,这种差别已经直接制约着企业的发展。专家呼吁:“职业化是中国企业发展的核心竞争力。”

华为公司建立了任职资格管理体系,解决了基层员工的操作规范化及自我发展问题,也解决了干部如何职业化的问题,更解决了如何尽快发掘培养新干部的问题。

如何学习标杆企业的成功经验,建立科学规范的任职资格管理体系,加快员工成长,实现员工职业化,提高工作绩效?这正是本书将要为您解答的问题。

图书在版编目(CIP)数据

任职资格管理/杨序国编著. —北京:机械工业出版社,2009.10
ISBN 978-7-111-28476-5

I. 任… II. 杨… III. 企业管理:人事管理—经验—深圳市
IV. F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第181132号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:魏小奋 责任编辑:魏小奋 徐立政

责任校对:侯灵 责任印制:洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2009年11月第1版第1次印刷

170mm×242mm·11.5印张·1插页·157千字

标准书号:ISBN 978-7-111-28476-5

定价:29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821 封面无防伪标均为盗版

致 谢

如果没有很多人的帮助与支持，我将不可能完成此书。首先感谢我的妻子查晓萍女士，她白天在广东某合资企业人事经理的职位上辛苦工作，晚上还要帮助我整理与润色书稿，并从人事经理的角度提出了一些建议。

我要特别感谢的是深圳市德为企业管理咨询公司总经理豆世红先生。他是我一直尊敬的老师，是英国国家职业资格认证（NVQ）高级督考官。他在华为公司担任任职资格管理部部长期间，与 IBM、HAY、TOWER、NVQ 等国外著名咨询机构合作，组织建立了华为任职资格体系。从 2006 年我筹划本书到 2009 年定稿，三年来他一直给予我极大并且是持续的支持，他几乎通读了本书每次修改后的电子稿，并且每次都提出许多宝贵的意见。他的学识让人敬佩，他的大气让人难忘。另外，豆世红先生还是《职业化进程设计》一书的第二作者。

深圳市益华时代企业管理咨询公司（以下简称益华时代）是国内首批推出任职资格管理咨询业务的管理咨询公司之一，其创始人、前任总经理，也是原华为公司人力资源总监的张建国与益华时代现任总经理何晓利两位先生给予我许多帮助。特别是何晓利先生，曾在华为公司人力资源部门工作多年，并参与了华为公司营销系统任职资格标准的设计与认证。他热情接待我的每一次造访，与他的每次交流都让我受益良多，并让我更加深入地了解了华为公司以及华为公司的任职资格管理。

当然，我也感谢深圳市世捷（原思捷达）企业管理咨询公司总经理、原华为公司管理副总裁胡红卫先生，是他给了我为客户提供咨询服务与培

训的机会，让我积累了经验，增长了见识。他是中国管理咨询界的前辈，他的学识与人品让我敬重。另外，胡红卫先生还是深圳市汉捷研发管理咨询公司的总经理，同时还是《研发困局》一书的作者。

我也要感谢覃友茂（国际人力资源管理博士）、何稳根（工商管理博士）、周凌锋、张东超、易艳虹、杨旭东、王雷、谢安（《如何鉴别管理真才》一书的第二作者）、江上、景成芳（《任职资格与员工能力管理》一书的第二作者）、谭文平、林启宏、李鸿飞、党争奇、陶志玫、颜新超、吕荣和、徐志平等，他们都是中国人力资源管理咨询界的精英，给予我很多帮助。

《人力资源》杂志社主编康洪彬小姐一直鼓励我研究任职资格体系，她说这在国内是一个研究人员较少涉及的新领域。正是基于她的鼓励，几年来，我将我的研究成果写成文章，得以形成本书的框架。在此对她表示感谢。

本书在写作过程中，还参考和引用了一些国内外文献著作、一些咨询或培训同行的卓越成果、一些企业的成果资料以及我在咨询与培训中收集的客户企业的信息，这些我尽可能地都在书中作了标注或列入了参考文献，在此谨向他们表示诚挚的谢意。

杨序国

2009年8月于广东深圳

前 言

(一)

以下一些现象，作为企业家或者经理人的您也许曾经经历：

◆ 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。

◆ 每位员工都有较强的能力，但他（她）们的主管却抱怨他（她）们不愿与人共享信息，很难与人进行有效的合作。

◆ 遇到工作中的问题，他（她）们首先关注它应是谁的责任。

◆ 每项工作都要从头开始做，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。目前，中国企业员工与国外企业员工一个很大的差别就是职业化程度不高，这种差别已经直接制约着企业的发展。

一家成熟的企业必须有清晰的战略和具备良好职业素养的各级各类员工，一家企业能否可持续发展，高素质并且善于学习的经理人与员工是关

键。产品可以通过技术人员开发出来，市场可以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、技能水平程度不高，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，寻找令人满意的人才，却又一次次失望。这时，您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。

——期望打通员工的职业发展通道，虽然设计了管理之外的其他发展通道，但却没有建立起科学的标准体系与认证流程，使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，但是却不知道如何去培养，于是投入了大量的资源与时间，让员工参加了各种培训后，他（她）们仍然没有大的改进，公司依然严重缺乏可用的人才。

——致力于提高员工绩效，虽然不满意员工的表现，却诊断不出原因，找不到对策。

——期望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他人分享，结果就是一旦员工离开公司，这些好的知识与经验没有在公司得到积累与沉淀，没有成为公司的资产，公司自然就难以真正进步。

（二）

以上诸多问题，如果单纯通过传统的人力资源管理基本上是无法解决的。我们知道，传统的人力资源管理包括基于职位评估的薪酬激励、绩效管理，这些管理工具确实在实际中发挥了较大效用，但是也有其不足，

即偏重“短期性”和偏重“事”的管理。

——之所以说偏重“短期性”，是因为职位评估主要解决对职位当前价值的量化问题，却无法解决员工的长远发展需要和激励问题；而绩效管理也是较多关注当期 KPI（关键绩效指标）指标的完成，它必然带来短期行为。

——之所以说偏重“事”的管理，是因为这些管理工具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。而只有结合好“事”和“人”两个要素，才能有效地推动公司的运转，这正是知识经济条件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，无疑是解决上述问题的重要方向。许多知名企业在这个方面已经有了足够多的成功经验。

——GE（美国通用电气公司）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横向对比），转向“成长曲线”（强调员工的职业发展，仅与员工自己纵向比较）。

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

……

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阶段。

（三）

最近几年才在国内兴起的来自美国的素质模型与来自英国的国家职业资格体系（NVQ）在中国企业的实施过程中也暴露出一些“水土不服”的问题。

我们知道，来自美国的素质模型比较注重“素质冰山”水平面以下隐

性的部分，即一个人的动机、价值观、性格等（潜在素质）。这是因为美国是一个人力资源市场高度发达、企业的培训体系相当完备的国家，一方面企业能很容易地在市场上找到知识与技能满足岗位要求的人才，另一方面企业通过内部的培训体系也能培养出知识与技能满足岗位要求的人才，因此他们更加关注“如何选对人”。

英国的 NVQ 关注的是“素质冰山”水平面以上显性的部分，即知识、技能以及行为。在英国，一方面国家职业资格培训体系相对稳定和独立，另一方面专业技术的发展与人力资源市场需求的发展非常迅速，因此他们更加关注“如何来培养人”。

但是在中国，企业既没有高度发达的人力资源市场，也没能建立起完备的人才培养体系，企业既要关注如何“选对人”，也非常关注如何“培养人”。因此，对于中国企业而言，建立起一套既能解决“选对人”（人才选拔）又能解决“培养人”（人才培养）的管理体系就显得非常重要。

另外，潜在素质模型一般只能用于人才的招聘选拔，很多企业在面临晋职、调薪、内部人才选拔等人事决策时，还是显得束手无策，无据可依。

众所周知，一个人的潜在素质在成年之后是相对稳定的，通过后天的培训培养难以改变。对于一家企业而言，没有必要花太多的时间与资源去期望改变一个人的潜在素质，因此关键在于从一开始就要“选对人”。企业在作出一个人晋职、调薪、内部人才选拔等诸多人事决策时，很多人力资源经理已经意识到仅凭《职位说明书》中相对简单的“经验、知识、技能要求”显然还不足以作出决策，也无法据此进行有效的人才培养；单凭个人业绩来决定一个人职位与工资的升迁，显然也不够科学，因为有时候一个人业绩与能力并不是对等的，业绩好的人不一定能力就必然强，能力强的人也不见得业绩就一定好。

美国人 Douglas A Ready、Jay A Conger 指出，“虽然培养人才的重要性人尽皆知，虽然企业在人才管理系统和流程上也下了血本，但是人才短缺的企业还是多得让人咋舌。这些企业找不到合适的人担任关键职务，因此

无法充分挖掘增长的潜力。我们多次目睹一些公司因为找不到合适的人来负责增长战略的实施，只好忍痛割爱舍弃数亿美元的新业务。”

那么，我们到底应该怎么办？这就需要一套新的人力资源管理工具，将职位的“经验、知识、技能要求”放大，这套新的人力资源管理工具就是任职资格管理体系——由《职位说明书》中职位的“经验、知识、技能要求”扩展成一套任职资格标准。在横向上，根据工作的项目（过程、阶段、模块）分别明确需要什么样以及什么层次的知识与技能；在纵向上，根据一个人承担的不同级别分别需要什么样以及什么层次的知识与技能。通过能力标准认证，从而可以判断一个人是否具备相应的上岗资格；只有这样，才能进行有效的人才选拔，也才能作出正确的人事决策。

如何培养核心员工？这个问题其实很简单。我们看到有些公司信心百倍地迎接未来，这不仅是实现人才管理，更重要的是将人才管理的机制（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（指日常工作中对人才管理的情感投入）紧密结合起来。这使得这些公司能够培养与留住核心员工，并把他们安排到合适的岗位上去，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要求清晰化，让员工都知道，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在自己的手中。

杨序国

目 录

致谢

前言

第一部分 任职资格体系概述

第一章 为什么引进任职资格体系 /3

李不清的困惑 /3

问题的根源 /7

传统人事管理的局限性 /8

第二章 什么是职业化 /12

什么才是职业化 /14

职业化就是专业化 /20

职业化就是规范化、流程化 /20

职业化就是模板化、表格化 /24

第三章 什么是任职资格管理 /26

基本思路 /29

战略意义 /31

任职资格标准构成 /33

任职资格标准设计流程 /34

第二部分 任职资格标准设计

第四章 职位分类分层与级别定义 /39

职位分类 /41

职位类分层	/45
级别定义	/47
员工职业发展通道	/49
第五章 公司能力演绎	/51
四个角度	/51
三次演绎	/53
第六章 行为标准设计	/59
标杆人物访谈	/62
标杆人物行为分析	/64
行为标准设计	/64
第七章 贡献标准设计	/70
专业成果要求	/71
团队成长贡献	/72
第八章 设计能力标准与基本条件	/74
素质冰山	/76
潜在素质标准	/78
专业技能要求	/79
必备知识提炼	/82
基本条件	/85
参考项	/86
评审与试认证	/87
第九章 职业化工作模板设计	/94
员工快速进步的法宝	/96
如何设计	/97

第三部分 任职资格标准认证

第十章 岗前认证	/107
总体认证流程	/109

- 认证不是目的 /110
- 提出申请 /112
- 满足基本条件吗 /113
- 必备知识测评 /114
- 专业技能评议 /115

第十一章 在岗认证 /116

- 举证 /118
- 证明你的贡献 /119
- 行为标准认证 /121
- 你的职业化等级 /126

第四部分 任职资格体系的应用

第十二章 职业化改进与标准模板的优化 /131

- 职业化改进 /132
- 标准与模板的优化 /136

第十三章 基于任职资格的人力资源管理 /139

- 任职资格与人才选拔 /140
- 任职资格与员工培训 /142
- 基于任职资格的薪酬体系 /149

第五部分 员工职业化的前提

第十四章 员工职业化的前提 /157

- 组织管理的职业化 /159
- 流程的标准化与信息化 /162
- 管理者的职业化 /163

参考文献 /165

第一部分 任职资格体系 概述

- 第一章 为什么引进任职资格体系
- 第二章 什么是职业化
- 第三章 什么是任职资格管理



第一章 为什么引进任职资格体系

(1999年以前的) 华为人没有时间把事情一次性做好, 却有时间将事情一做再做……

——IBM 华为顾问团

看到车窗外如注的暴雨与划过长空的闪电, 李不清极不耐烦地看着前面那辆时走时停的本田雅阁, 使劲地按着喇叭, 但是那辆本田雅阁似乎并没有丝毫加速的意思, 依然不紧不慢地开着。

“真见鬼,” 李不清用手拍打着方向盘, 看了一眼放在副驾驶位的大大的蛋糕, 自言自语地说, “公司那摊子事已经很烦了, 今天是妻子的生日, 好不容易早点下班, 就碰上这该死的暴雨与烦人的堵车!”。

作为一家有近五千名员工的民营企业的人力资源总监, 李不清从来没有在晚上9点钟之前下班过, 今天因为是妻子的生日, 才特地破例扔下手中无尽的工作, 8点钟就离开了办公室, 但是天公却不作美。

李不清的困惑

李不清先生所在的民营企业创建于1995年, 公司名称是AA, 在“长三角”地区是鼎鼎有名的大企业, 在厨卫家电行业位列全国三甲。可是李不清先生却发现:

(1) 管理者角色错位, 职责不清, 高层做中层的事, 中层做员工的事, 员工没事了就成天想着公司的战略。

“在其位，谋其政。”可是在 AA 公司，管理者在其位却不谋其政的现象却比较普遍。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，而不知该做什么、不该做什么。

AA 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，许多员工还没来得及经过一定时间的工作经验积累，就已经被任命为某个部门的经理。结果是他们到管理岗位后，往往不知所措，不知道应该如何做，也没有见过一个真正的职业经理人是如何做的，严重缺乏职业化的意识和技能。

一年前 AA 公司特地从财富 500 强公司里面请来 CEO、COO、CFO 等职业经理人，三个月前又从国内知名营销咨询公司高价请来营销精英坐镇国内营销中心，但是他们这些职业的作风很快都淹没在“人民内部战争”的“汪洋大海”里了，那些营销精英们与 AA 公司度过三个月的蜜月期之后就集体请辞，引发了一场影响不小的“人事地震”。

让李不清不解的是，老板娘是公司的执行董事，却往往与新来的 CEO 甚至基层员工抢活，她常常会深入基层“帮助”员工做事。例如，为了得到一个单子，老板娘便会亲自出马，依靠自己的地位和身份去跟客户谈判，往往会取得成功。但是业务人员并没有学会如何去依靠自身的力量去跟客户谈判，等下一次遇到单子时，业务员又不知所措了，只好再次请求老板娘帮助。结果是老板娘的销售能力越来越强，一线业务人员的能力却越来越弱。

(2) 高能力 + 强动机 ≠ 高绩效。

让李不清不解的是，AA 公司里不少员工自身能力相当不错，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，也没有人或没有资料告诉他们怎么做事情更容易实现高绩效，因此这些能力强、态度好的员工也出不了高绩效。

比如，卫浴电器事业部的产品研发人员为了改变公司电热水器的外观形象，设计了一款新的热水器外形，整个产品外观看起来是比原来的漂亮很多，可是新热水器的结构却比原来复杂近两倍，几台样机试装后，就决