



《华为经营管理》丛书

华为任职资格体系

Huawei qualification system



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章 中国企业为什么要做任职资格管理？	15
第二章 华为任职资格体系的演进.....	20
2.1 早期任职资格内容框架.....	20
2.2 早期任职资格实例与解析.....	20
2.3 早期任职资格综合评价.....	23
2.4 复杂的事情简单说.....	24
2.5 从精细化管理回归宽带化.....	26
第三章 我眼中的任职资格体系	27
3.1 我经历过的的华为任职资格.....	27
3.2 现在华为任职资格与过去的区别.....	32
3.3 学习华为任职资格过程中的一些误区.....	33
3.4 怎么做任职资格体系：想清楚.....	34
3.5 怎么做任职资格体系：找对人.....	36
3.6 怎么做任职资格体系：做对事.....	37
第四章 华为公司任职资格体系概述.....	40
4.1 为什么要建立任职资格体系.....	41
4.2 怎样建立任职资格体系.....	42
4.3 任职资格标准的建立方法.....	64
第五章 任职资格体系理论基础.....	74
5.1 任职资格体系.....	74
5.2 任职资格等级划分.....	77
5.3 职位分级的实践.....	78
第六章 华为的任职资格管理体系与实践.....	79
6.1 是素质模型，还是任职资格管理.....	79
6.2 任职资格与任职资格管理.....	80
6.2.1 任职资格.....	80
6.2.2 任职资格管理.....	82
6.2.3 任职资格管理在企业人力资源管理中的定位.....	83

6.3	华为的任职资格管理实践.....	90
第七章	华为的任职资格体系和素质模型体系.....	100
7.1	华为素质模型的基本理念基础.....	100
7.2	华为素质模型在 HRM 体系中的定位.....	106
7.3	华为素质模型的基本构架.....	107
7.4	华为素质模型的运用.....	108
7.5	华为任职资格管理的定位.....	109
7.6	华为任职资格管理的实践.....	109
第八章	华为专业任职资格体系.....	111
8.1	任职资格体系概述.....	111
8.2	专业资格标准体系.....	112
第九章	华为干部任职资格体系.....	118
9.1	管理干部任职资格分级.....	118
9.2	管理干部任职资格考评体系.....	119
9.2.1	管理干部任职资格考评种类.....	119
9.2.2	管理干部任职资格考评体系.....	119
9.2.3	管理干部任职资格评审体系.....	120
9.2.4	华为干部任职资格行为标准.....	120
第十章	华为公司技术任职资格管理制度.....	123
10.1	技术任职资格管理的目的.....	123
10.2	技术任职资格衡量要求.....	123
10.2.1	级别角色定义.....	124
10.2.2	级别资格标准.....	127
10.2.3	工作行为.....	128
10.2.4	工作绩效.....	128
第十一章	华为秘书任职资格管理办法.....	128
11.1	秘书任职资格分类.....	128
11.2	秘书资格认证申请条件.....	129
11.3	秘书任职资格标准结构.....	129

11.4	基础类秘书任职资格标准:	130
11.4.1	基本条件.....	130
11.4.2	基础类秘书任职资格行为标准.....	132
11.5	助理类秘书任职资格标准.....	143
11.5.1	基本条件.....	143
11.5.2	助理类秘书任职资格行为标准.....	145
第十二章	人力资源管理专业任职资格标准.....	156
12.1	概述.....	156
12.1.1	标准制定目的.....	156
12.1.2	标准制定的整体框架.....	156
12.1.3	标准制定原则.....	156
12.2	级别定义.....	157
12.2.1	各级别定义.....	157
12.2.2	各级别对知识、行为及经验业绩的要求.....	158
12.3	认证方法.....	158
12.3.1	认证程序.....	158
12.3.2	认证说明.....	159
12.4	行为标准.....	159
12.4.1	招聘专业.....	159
12.4.2	培训专业.....	168
12.4.3	考评专业.....	179
12.5	基础知识大纲.....	185
12.5.1	公共基础知识.....	185
12.5.2	各专业基础知识.....	187
第十三章	华为任职资格管理制度.....	191
13.1	目的.....	191
13.2	适用范围.....	191
13.3	任职资格应用.....	191
13.3.1	任职资格和其他 HR 模块的接口以及试点.....	192

13.4	任职资格分类分级.....	195
13.5	职业通道.....	198
13.6	资格衡量要求.....	201
13.7	任职资格认证.....	201
7.1	认证原则.....	201
7.2	级别认证安排.....	202
7.3	级别申报、考核、评审方法.....	202
7.4	知识认证.....	202
7.5	行为认证.....	203
7.6	任职资格认证设计.....	203
13.8	任职资格管理.....	209
13.9	任职资格档案管理.....	211
第十四章	5步帮你轻松搞定任职资格体系建立.....	211
14.1	政策导入任职资格体系.....	212
14.2	划分专业.....	214
14.3	设定专业等级.....	215
14.4	设计申报条件.....	216
14.5	根据行为标准规范知识要求	218
第十五章	任职资格体系建设中的十大疑难问题.....	220
15.1	任职资格体系与企业战略和组织体系脱节.....	220
15.2	忽略构建任职资格体系的目标，盲目抄袭其他公司的任职资格标准/ 制度.....	220
15.3	混淆《岗位说明书》中的任职条件与任职资格体系.....	221
15.4	混淆胜任力模型与任职资格体系.....	221
15.5	员工职业发展通道设计中存在的各种问题.....	222
15.6	标准冗长，将任职资格等级标准等同于 SOP（操作指导书）.....	223
15.7	割裂行为标准与专业成果之间的联系.....	223
15.8	等级标准设计、评估过程过于追求“铁证”	223
15.9	将任职资格认证评估与员工调薪刚性联动.....	224

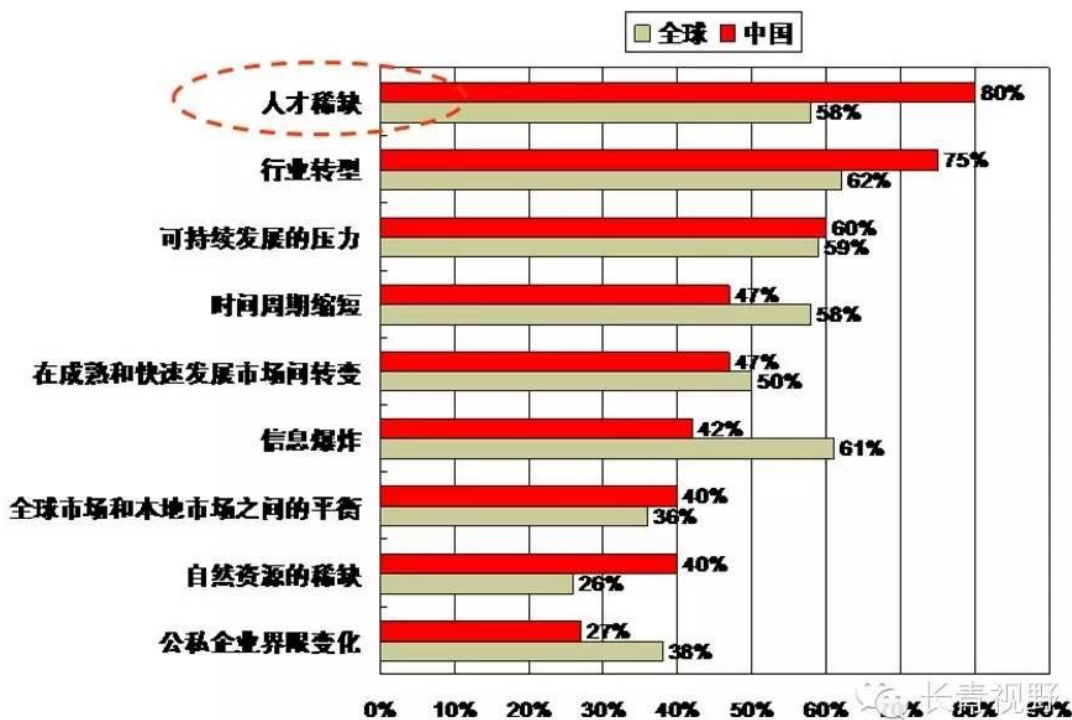
15.10	浅尝辄止，缺少将任职资格体系持续推行下去的决心和毅力.....	224
第十六章	以任职资格体系推动中国企业的管理升级.....	225
16.1	缺少真正意义的规划.....	225
16.2	流程制度缺乏体系架构、可操作性不强.....	225
16.3	重要的配套管理体系缺失，管理的可操作化程度不足.....	226
16.4	缺乏合理的人员类型结构配比.....	227
16.5	只求做过，而不求做到过.....	227
16.6	狗熊掰棒子，缺乏经验的总结与传承.....	228
16.7	不重视人才培养.....	228
16.8	管理变革难以持之以恒.....	229
16.9	双重晋升发展体系难以落地.....	229
第十七章	人才赋能，构建基于任职资格体系的学习路径图.....	230
17.1	什么是学习路径图？	230
17.2	人才成长的基本路径.....	231
17.3	学习发展的主要内容.....	232
17.4	学习发展的方案.....	236
17.5	为什么学习路径图落地实施效果不佳？	237

第一章 中国企业为什么要做任职资格管理？

与企业家的交往过程中，经常被问到的话题就是：“华为当年为什么要做任职资格管理？任职资格的意义究竟何在？”的确，涉及战略、营销、产品、研发及生产等业务话题的时候，理解起来会相对容易些，一旦扯到人才管理，疑问便出来了。毕竟，人的复杂性及其价值贡献的不确定性交织在一起，让整天忙于业务的企业领导们无暇去深刻体悟。

残酷的现实面前，如何才能走出人才管理的困境？

中国企业所面临的最大挑战，就是人员众多但人才稀缺（见图一）。企业家大多都认识到这个问题的严重性，但却苦于找不到“良药”。原因究竟何在？



（图一：IBM 全球 CEO 最关注的问题调查排序，中国企业列在首位的是人才稀缺）

首先，官本位的社会文化，堵死了专业人才的发展通路。上千年传统文化的影响，让绝大多数中国企业形成了“自古华山一条路，万众一心奔仕途”的思维

定式。以官为贵、以官为尊，员工沿着主管——经理——总监——总经理的道路一步一步的往上爬，成为了个人职业发展的唯一通路。但残酷的现实却是：这条上行道必然会越走越窄。因为感到希望渺茫，绝大多数人就会在中途失去继续攀爬的动力，转而选择离职高就或者原地踏步。另一方面，企业大量的研发、营销、生产等专业人才之中，只有一小部分人真正适合走上管理通道，即使勉为其难的让他们晋升到管理岗位，结果很可能就是“多了一个蹩脚的管理者，但失去了一位优秀的专家人才”。

反观西方发达国家，由于“仕途”文化淡漠，各路豪杰可以自由选择自己最适合的专业通道发展，根本就不在乎是否一定要成为高层管理者。由此带来的巨大收益就是：个人会很自然的在管理和专业二大通路上做出最适合自己发展的职业选择，由此畅通无阻的发展下去。苹果公司的乔纳森·艾维，就始终把自己定位为工业设计专家，专注于让苹果手机在外观设计和人机交互方面的世界领先，而不需要把大量的精力投放在组织建设和队伍管理上面。因为人家明白，合适的人在合适的岗位才是企业最佳的用人之道。再如，现代企业需要一批优秀的产品经理，但产品经理显然不属于传统的职能管理岗位，官本位无疑大大抑制了这类人才的上升空间。

其次，凭感觉“拍脑袋”的评价方式，让“乔太守乱点鸳鸯谱”成为必然。据美国管理者协会统计，美国企业识人的平均准确率大约为 50%。而中国企业的识人准确率长期徘徊在 30%——40%。准确率如此低下的重要原因在于：中国文化笃信所谓“慧眼识金”，凭感觉来辨别人才的真伪是最常见的模式（凭关系的姑且除外）。而心理学的研究已经证明，感觉具有极大的欺骗性。即使有大量的实践证明某个管理者在中层管理岗位上表现非常突出，也不能简单的判定此人一定可以胜任更高一级的管理岗位。上世纪 90 年代，华为沿用“专而优则仕”的简单模式，选择出大批业务骨干走上管理岗位，最终的结果却是超过 30% 的人根本不合适，只好再让他们分批下岗。任正非吃过苦头后才发现：单凭经验和感觉是不靠谱的，必须采取更加有效的人才判定手段。由此带来华为人才评价体系的重大变革，并为随后的全球化发展奠定了坚实的人才管理基础。

第三，个人英雄主义猖獗，导致人才队伍青黄不接。依靠个别英雄来改变世界，是中国社会的普遍情结。运气好的话，碰上一位“明君”，则企业就会一路高歌猛进。但遗憾的是，如乔布斯、任正非般的人物毕竟是极少数。况且，“明君”很有可能在半路上演变成“昏君”。更要命的是，“秦皇汉武”一旦出现某些状况，企业就会因此一命呜呼。将企业命运系于一人之身，风险的确太大。因此，真正的“明君”，一定要敢于在组织中“去英雄主义”。依靠制度的力量，建立人才梯队，才能让企业长期生存下去，正如任正非在《一江春水向东流》中所说的：“组织的力量、众人的力量，才是力大无穷的。人感知自己的渺小，行为才开始伟大。”

绝处逢生，任职资格管理的必要性何在？

首先，开辟双重职业发展通道（见图二），由此解决大批人才挤独木桥的问题。



（图二：华为五级双通道的员工职业发展路径）

五级双通道的意义就在于任何一名员工，均可以选择管理通道或自己最擅长的一条专业通道发展。如果某个技术高手不适合成为管理者的话，则他/她完全可以走上技术专家的道路。只要有本事，最终可以发展为最高专业级别的“企业院士”，享受副总裁级的待遇。专业通道不只一条，可以根据企业需要，分为市场、营销、产品、技术、工艺、采购、财务及人力资源等等。这样就让所有企业认定的人才拥有了最适合自己的发展通道，实现人尽其才。

其次，建立基于“关键工作行为”的客观评价标准，由此解决拍脑袋的长官意志问题。

任职资格标准的核心，既不是学历、职称、资历等表面东西，也不是专业知识这种最基础的内容。而是工作中表现出来的关键技能和发展潜质，并通过典型行为来做出水平判定。正如任正非在华为推行任职资格时所说的：“茶壶里煮饺子，倒不出来不算饺子。”让那些眼高手低、志大才疏，只知道喊口号、拍马屁的人无遁身之地。同时，也让那些潜力优秀的年轻人可以更快的在工作实践中脱颖而出。分级标准的建立，为企业人才建立了“由低到高”循序渐进的发展阶梯，人才队伍青黄不接的问题也自然得以解决。

第三，建立基于任职资格的人才加速成长体系，由此解决了人才培养效率无法赶上企业发展要求的问题。

企业发展对人才不断提出更高的新要求，但俗话说得好：十年树木、百年树人。拔苗助长解决不了企业的人才需求问题。而借助任职资格体系的支撑，人才便可以清晰的了解自己的特长和不足，同时明确自己的发展方向，企业就可以建立起聚焦人才发展重点项的高效培养体系。例如，经过任职资格评估发现：某个中层管理者在向高层发展的过程中，最需要提升的是“经营决策能力”和“横向协作能力”，则企业就可以专门设计以赛代练为核心的“加速成长方案”，由专人负责，与企业大学或人力资源部门合作，确定“量身定做”的在岗培养和离岗培训计划，在6个月内取得明显的能力提升效果。如果通过任职资格评估，发现某位员工在从产品经理助理发展为产品经理的道路上，最需要补强的是“产品规划能力”和“需求分析能力”，则同样可以制定针对性解决方案，让该员工快速掌握成长为产品经理所需要的核心技能，从而形成企业发展与个人发展的双赢局面。

当然，任职资格还有很多其他重要价值，如快速选拔出合适的关键岗位人才，以及将能力水平提升与薪酬激励相结合等等。因此，中国企业如果能够把任职资格体系的建设与应用落到实处，人才队伍的质量就会大幅提升，锻造出一支能征善战的“铁军”。

常言道：“书到用时方恨少”，企业家们体会最多的则是“钱到用时方恨少”。任正非的不同之处在于，他最深刻的领悟却是“人到用时才真的方恨少”。用一句话来总结：任职资格管理体系建设的核心目的，就是奠定企业长期发展的人才基础。

第二章 华为任职资格体系的演进

华为最早探索任职资格体系是在 1997 年前后，当时任老开始谋划华为人力资源开发与管理系统的变革，在 Hay Group 的帮助下搭建了华为第一代的职位体系、薪酬体系和任职资格管理体系。目前大家熟知的五级双通道就是在那个阶段奠定的基础。

2.1 早期任职资格内容框架

任职资格基于岗位序列，每个序列一份任职资格标准，来区分同一岗位序列上不同级别的人员任职要求。对华为任职资格体系的内容框架，网上有很多总结模型，本质大同小异，从 Echo 手边的多套任职资格标准材料来看，主要分为以下几个部分：

概述：任职资格管理的目的、原则、对象等

级别定义：描述各级人员的工作定义、工作内容、工作性质、主要职责及影响范围

资格标准：包括工作经验、必备知识、技能标准、工作绩效、行为标准五大部分

2.2 早期任职资格实例与解析

以下就以软件测试类任职资格标准为例来进行剖析：

【级别定义】：主要聚焦在工作职责或影响范围，以此来区分不同层级的典型差异。职责差异主要有两种体现方式：

1) 做的事情本身不同（如：高级员工要培养新员工，基层员工只需要自我贡献）；

2) 做的事情一样，但难度、范围不同（如：高级员工需要完成复杂系统测试，基层员工一般系统特性测试）。需要特别注意的是：在通过难度、范围的差异来区分层级差异时，往往需要在简单的通用性描述背后，匹配具体的内容（如，什么叫一般系统、什么叫复杂系统）。华为在这方面下的功夫还是比较深的，每个专业都有与之匹配的具体内容，给相对模糊的概念以充分的支撑。

级别代码： T0401（01）。
级别名称： 软件测试类一级工程师。
要点：有 一定 系统特性的测试实践经验，参与测试方案和测试用例的设计，能够独立完成测试代码实现、测试环境搭建、测试执行等工作。承担华为某一产品领域或特定产品技术领域 一般系统特性 的测试、质量保证活动等工作。在二级及以上工程师的指导下 按计划要求完成任务并保证其质量 。
级别代码： T0401（02）。
级别名称： 软件测试类二级工程师。
要点：有 较多 系统特性的测试实践经验，参与测试方案和测试用例的设计， 参与测试平台的设计 ，能够独立完成测试代码实现、测试环境搭建、和测试执行等工作。承担华为某一产品领域或特定产品技术领域中的 较复杂系统特性 的测试、质量保证活动等工作。在三级及以上工程师的指导下 解决测试一般难题 。按时完成指标、计划并保证质量。 具有培养、辅导新员工，担任新员工思想导师的能力和責任 。

【资格标准】：这一部分则有很强的 KSAO 的影子，必备知识 (Knowledge)、技能标准 (Skill)、行为标准（接近于 Ability），工作经验 (Other)、工作绩效 (Other) 基本符合 KSAO 的模型。与其他使用 KSAO 模型的企业相比，华为在设计上的优势在于：

深入业务：从内容来看，绝不是 HR 自娱自乐的产物，业务部门在框架的指导下，均高度参与，贡献内容。

细致度高：相比市面上大部分任职资格笼统的描述（如：掌握 office 技能、管理知识等），华为任职资格不管在必备知识、还是技能标准上的定义都非常细致，对员工自我提升或公司培训的借鉴意义都非常大。

层级感清晰：层级之间的差异显著，易于判断，不同级别的人员需要掌握不同的知识技能、或者在同一技能上的应用程度不同（见下图）

二 必备知识

（根据必备知识要求，确定上岗考试课程）

必备知识		1级	2级	3级	4级	5级	6级
流程 规范 方法 论	软件开发过程	√					
	软件测试过程体系	√					
	产品缺陷跟踪管理流程	√					
	系统测试过程及方法	√					
	单元测试过程及方法		√				
	集成测试过程及方法		√				
	IPD-CMM流程知识		√				
	项目计划和项目监控			√			
	产品测试策略及流程			√			
	可测试性分析与设计方法				√		
	产品测试策略及方法				√		
	自动化测试分析与设计方法				√		

附：技能等级定义。

技能等级。	熟练程度。	经验。	备注。
Skill 1。	有限的运作（Perform）能力，仅仅有一般的、概念性的知识。	非常有限。	半年以上相关工作经验。
“ Skill 2。	在有协助的情况下的运作能力，实践过的知识。	在有协助的情况下，在多种场合运作，在例行情况下独立运作过。	一年以上相关工作经验。
“ Skill 3。	无需协助的运作能力，触类旁通的知识，可以成功完成大多数任务。	重复的，成功的。	两年以上相关工作经验。
“ Skill 4。	深入彻底的知识，可以带领和指导其他人有效运作。	有效的，资深的。	三年以上相关工作经验。
“ Skill 5。	可以给出专家级的意见，能领导其他人成功运作，被其他人当作磋商者和领袖。全面的知识和正确的评判能力，能够总结出有用的改进意见。	全面的、广博的。	四年以上相关工作经验。

如果说当年的任职资格体系有什么不足的话，Echo 认为包括以下几点：

管理成本高：从内容的开发、撰写到后期的应用，由于精度高、专业化强，对管理成本是一个极大的挑战，每年花在修订、认证上的人力与时间投入都绝非小数。

易用性较弱：除非是专业的业务管理人员，如果想依靠人力资源管理者来使用、维护这套体系几乎不可能。

2.3 早期任职资格综合评价

Echo 建立了一个评价任职资格的模型，从适用性、高效性、易用性、有效性五个方面进行评估：

适用性：任职资格标准是不是可以跨部门、跨地区适用？随时间是否需要不断调整？

高效性：管理成本是不是够低？建立的过程是不是简单？

易用性：外行或专业人士能否使用任职资格标准，进行判断？

准确性：对人的判断是不是精准？

有效性：能不能落地？是否与其他管理模块有效衔接？

对 2000 年第一代华为的任职资格体系评价，Echo 认为高效性和易用性明显不足，准确性和有效性从落地情况来看还是非常不错的。

伴随着华为在人力资源管理上的持续探索，任职资格体系在 2010 年前后有轮一轮较为颠覆性的变化，Echo 认为在适用性、高效性、易用性上都有明显的提升。

其实我更喜欢 2010 年后华为对任职资格进行的颠覆式的更新，先不深究其背后理念的转变、框架的演化，至少，新版从使用者的角度**更易用，更高效**。它几乎成为了每一个内行、外行、管理者、专业者都能快速上手的一套标准。

2.4 复杂的事情简单说

Echo 非常喜欢一句话：**如果你不能用简明扼要的三句话讲清楚一件事情，那说明你还没有真正理解它/想明白**。早年的任职资格在这点上无疑存在一个硬伤：繁复、专业性强，让很多人想要应用时望而却步，甚至看一眼就不想仔细研究了。如果回到本源，任职资格的目的是什么？解决什么问题？**无非是明确人才标准、为准确的人才选拔、人才定级起到支撑作用**。

大部分公司都有所谓的级别体系或任职资格体系，**但很少有人可以简明扼要的讲清楚工程师、高级工程师、资深工程师的差异，或是对三 3/四/五级的员工差异有一个清晰、一致的认知**。如果连标准都说不请道不明，如何公平合理的给人才定级，如何让大家持续提升能力呢？

以前在咨询公司时，虽然我们没有厚厚的任职资格说明书，也没有什么答辩述职，但基本上大家都明白咨询顾问、经理、总监、或者合伙人的差异，而且也都知道自己要如何努力才能升到下一级，如：

- **咨询顾问**：独立负责**单模块**项目交付；项目金额 **100 万左右**；对接搞定客户**模块经理**

- **咨询经理**：独立负责**跨模块**项目交付；项目金额 **200 万以上**；对接搞定客户**部门负责人**

- **咨询总监**：牵头大体量的、系统性或创新型项目；客户可能是公司重要大客户或业内领军企业；项目金额 **500 万及以上**；对接客户 **CXO**，项目范围、项目（客户）类型、项目体量、对接的客户层级基本上就能清晰定义不同层级的差异，如果再加上低层级顾问重在做项目，高层级总监还需要卖项目的责任区分的话，就更完整了。

华为在 2010 年前后对任职资格的探索，就在往“复杂事情简单说”的角度转变。以下以“解决方案拓展子类”的职责差异为例，不同层级的工程师在核心能力/职责上的差异被清晰的区分开来，既能引领员工的发展，又为客观公正的定级奠定良好的基础。

主要职责	机会点挖掘	市场机会点转换销售机会	宣讲能力	制定解决方案
13			能够做单产品的宣讲，可以在指导下，完成宣讲胶片制作。	在别人的指导下，可以完成单产品解决方案的制定
14			能够完成单产品的宣讲，以及在完成单产品胶片的制作	能独立完成单产品的解决方案的制定
15	能够独立承担单产品看网讲网，并能从中挖掘出单产品机会点。	能够独立承担单产品市场机会点转换销售	可以向CTO进行正式宣读	能独立制作多产品的解决方案
16	能够独立承担跨产品的看网讲网，并能从中挖掘出公司组合产品的机会点	能够独立承担跨产品的机会点转换公司的销售，并推动客户立项	能大型workshop上进行大型交流，以及策划大型Workshop	能够独立承担跨产品的解决方案，差在别人的指导完成中小型全网解决方案
17	能作为一个项目组长，承担跨产品或是中小型网络看网讲网，并能从中挖掘出公司重大机会点 能够通过网络分析，发现重要机会点	能够指导别人完成单产品市场机会点的转换，并能承担中小型网络中重大机会点转换公司的销售机会 领导推动关键机会点立项	能够在高层峰会上讲公司整体解决方案； 能够和CTO进行本领域系统深入交流	指导别人制作多产品解决方案的能力，同时具备中小型网络全网解决方案 能够制作一个复杂网络解决方案
18	主导一个团队，对于客户需求进行分析，完成客户大型或是跨国网络进行分析，挖掘出公司的重大的机会点	能够指导别人完成跨产品机会点转换成公司销售，并能独立完成大型复杂网络或是跨国网络销售，	能够匹配客户的战略，策划我司的和客户的高层峰会，能完成类似CTO论坛、峰会上宣讲	指导别人完成中小型网络全网解决方案制定，同时具备大型网络，解决方案的制定，
19	组收集客户财报以及公开的信息，和非公开的信息渠道，挖掘公司战略机会点，并能指导大型网络或是跨国网络的看网讲网。	从客户的战略层面，或是不确定信息找出机会点，牵引公司的产品开发立项，成为公司的长期销售机会	-	-
20	从客户战略层面或是不确定的信息当中，挖掘机会点，并能牵引公司产品解决方案	-	-	-

2.5 从精细化管理回归宽带化

在这个管理就是熵增的年代里，大部分企业都是不断地对管理做加法，追求精细，追求准确，极少看到愿意做减法，或者有意识地管理精细程度的企业。华为 2010 年左右对任职资格体系的修正中，有一个明确的方向就是：宽带化，从华为内部的材料看，他们认为宽带化的好处包括以下三点：

- **用人灵活**：任职资格是上岗的必要非充分条件，适当宽带化给予用人部门较大的灵活度
- **保证公平**：宽带化使层级间的差异更清晰，保证了评估的公平公正
- **降低管理成本**：宽带化使认证启动更容易，减少认证频率和数

于是乎新版的任职资格与岗位级别的关系不再刻意追求一对一，而是允许一个任职资格的级别对应 2-3 个岗位级别。

职级	职责期望	关键差异	任职资格级
21	承担领导某一领域发展的职责	领域发展	六级
20	承担领域架构设计的职责	领域架构	五级
19 18	承担模块内政策、流程、方案设计及推行的职责	模块设计及推行	四级
17 16	承担带领团队主导政策、流程、方案实施的职责	模块局部带团队实施	三级
15 14	承担独立承担执行政策、流程、方案的职责	模块局部独立执行	二级
13	在指导下承担例行工作的职责		

如果说到对精细化的看法，Echo 认为：技术必须精细，管理适当粗放。

管理不是做数学题，不是 $1+1=2$ ，管理需要空间，需要灰度。见过很多过度精细化的管理结果，劳民伤财地投入大量人力物力，计算出一个所谓精细和绝

对正确的结果，其实和一个简单建模，有经验人士三五分钟的大方向推断也相差不到哪去。可惜的是，精细化管理的背后，一定会伴随错过的最佳机会，消耗的人力物力，损失的对象信任……

管理的对象是人、是事。人对差异的认知是有限度的，我可以分辨 30 度和 25 的天气，可是我体会不了 0 度与 1 度的差异；我明白总监与经理的不同，可是我区分不了高级总监、总监、助理总监的差异……

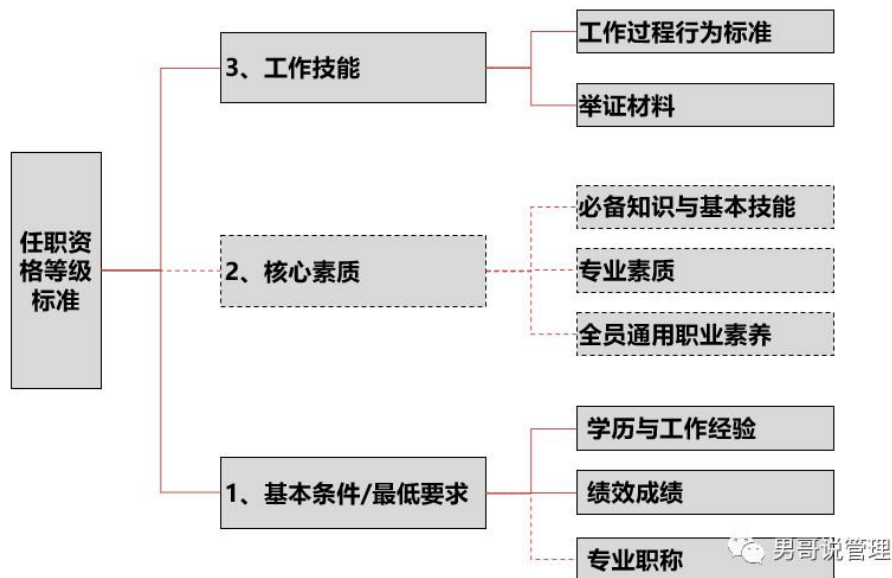
此时又想起任老那句有名的话：“方向可以大致正确，组织必须充满活力”，绝对是大智慧的体现。

第三章 我眼中的任职资格体系

华为确实是中国企业的标杆，其人力资源管理模式已经是当下很多企业追捧和学习的对象，但是其优秀的管理经验是经历血与火磨练出来的，对标华为的时候要特别注意自己企业的实际。我从自身经历过的华为任职资格管理和后来在其他公司做这个体系的经验，谈谈我对任职资格体系建设的一点感受和建议。

3.1 我经历过的的华为任职资格

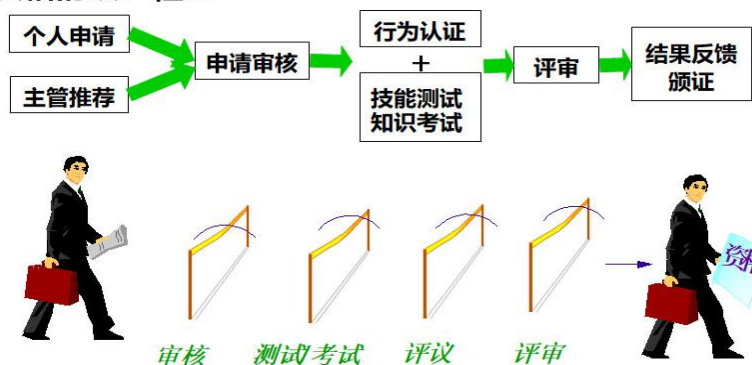
如果没有记错，华为开始任职资格体系的尝试是从 1998 年开始引入的，时得益于 Hay 的帮助，但是一直没有做大规模的应用，大家现在在网上可以下载到的关于任职资格的一些 PPT 和方法论基本上都时那个时期流传在网上的。后来华为开始强化无纸化办公和信息安全建设后，在网上已经很难看到相关最新的材料了。这个阶段是华为完全按照咨询公司的相关指导运作的，双五级的专家通道和管理通道也是始于此，各个部门都在咨询公司方法论的指导下完成了相关职位的任职资格标准，但是到底如何和员工的晋升做强关联，那个时期是没有强管理导向要求的。



我 2006 年初加入华为，在我印象中，当时大家对任职资格的关注是比较低的，一直到了 2007 和 2008 年。

我第一次做任职资格认证是在 2007 年，申请了 2 级认证（其实按照文件，工作年限是不符合要求的），当时大概的程序和现在网上流传的差不多。由我的二级部门提名（说是自己先提，其实那个时候都是被通知和被安排的），让自己准备相关的材料，大量都是工作实践相关的案例和自己的工作成果，然后由部门的专家评委组织对我进行面谈和提问，就是认证答辩。

任职资格的认证程序



自荐、推荐：检查是否满足任职资格申请条件，员工自荐或主管推荐

主管审核：审批员工是否满足任职条件

认证评议：按照岗位类别通过考试/实操/答辩等形式进行认证

结果审批：任职资格审批流程报批

结果反馈：与员工沟通任职结果和任职改进点

那个时候的主要特征还是严控比例的方式，不可能自己去提交申请的（有时候大家在网上看到的文件内容和实际执行还是有一定差距的），这个是由部门根据上面下发的整体比例要求来进行控制的，大量的还是用的线下文档的收集资料的方式。

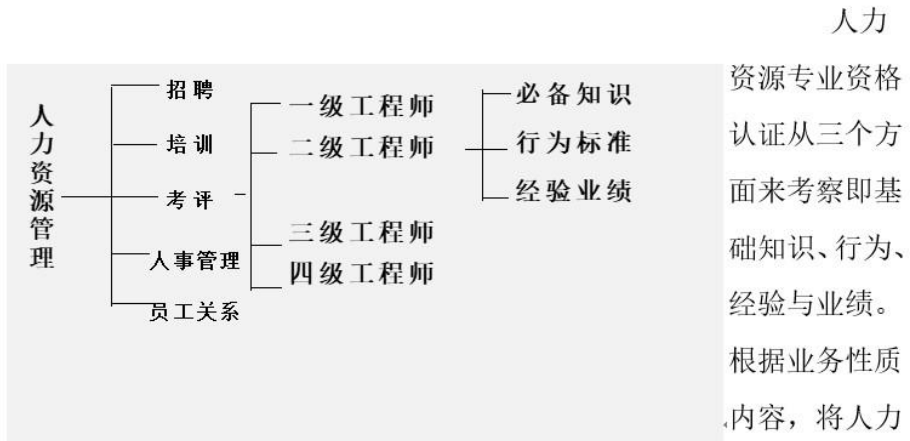
每一级分了 A、B、C 三个等级，最高专业 5 级，整个体系那个时候 5 级的都是非常非常稀少的，我第一次认证记得最后结果是 2 级 A 等，后来 2009 年调回国内的时候又通过了 3 级的认证，具体几等我忘记了，后续人岗的级别也逐渐上升，那个时候主要还是通过上级部门进行可以认证的名单筛选和相关评审，最后结果交给人力资源部进行归档。

任职资格和人岗级别强挂钩应该是从 2008 年以后开始全面覆盖和推行的，任职的标准也越来越细化。拿到任职资格并不意味着你一定会升级，比如 3 级对应着 16 和 17 级，你现在是 16 级，你只是有了晋升 17 级的资格而已，具体能不能升上去，还要看各级部门的 AT 例会上的决定，AT 例会是华为各级部门的管理例会，其和 ST 例会（业务经营会议）的区别在于，AT 例会上会重点解决关于“人”的问题，比如全球调配、部门年终奖金分配、人员升职涨级等等，这个是非常好的一种机制，让决策者把业务类问题和管理类问题通过两种会议机制进行有效隔离，清晰明确，反观我们现在一些公司的会议，什么事情都放在一起说，绕来绕去的让决策者听的云里雾里的，这样是很高效的一种管理机制，值得借鉴和学习，很多公司就是不会开会，这个问题其他章节我们再详细说说。

我把部分 2000 年左右第一批任职资格的标准的内容放在下图，供大家参考，如果有需要的朋友可以找我，现在有些公众号用的引流的办法就是用的这类的资料，不过就学习而言，也可以有一定借鉴作用。

二、标准制定的整体框架

公司人力资源专业分成为四个等级：一级、二级、三级和四级工程师。对每一个等级，从知能、影响性质、影响范围三方面作出概括性的定义。



资源专业分为招聘、培训、考评（包括任职资格认证与绩效考核）、人事管理、员工关系五个子专业。本标准包括招聘、培训、考评三个专业一、二、三、四级标准。人事管理及员工关系两专业的任职资格标准正在酝酿起草之中。

男哥说管理

一、各级别定义

1、一级工程师： 在他人指导下在人力资源专业的单一领域内开展工作。

2、二级工程师： 正确理解公司人力资源政策与制度，在人力资源专业单一领域内准确执行相关程序与方法，独立开展工作。

3、三级工程师： 熟练掌握人力资源专业某一领域基本知识与行为，并能优化本领域运作程序和方法；有效指导低级别工程师工作；掌握人力资源专业其他相关领域的基本知识和行为。

4、四级工程师： 精通人力资源某一专业领域；能基本解决公司内本专业领域遇到的日常性问题；熟练掌握人力资源专业其他领域的运作程序与方法；为公司人力资源战略的制定提供决策依据；对外提供人力资源咨询服务。

男哥说管理

我也翻看过这类资料，还是把具体工作标准列的比较详细的，比如下图，列举的都是人力资源的相关的具体工作标准。

三级工程师

第一单元 人力资源规划

1、人力资源需求分析（核心项）

- ①根据公司的发展战略，了解公司外部相关的人力资源现状和内部人力资源情况，协助制定公司的人力资源规划；
- ②熟练地掌握并有效地利用人力资源需求的调查与分析方法以及常用的分析工具（如常用的软件、相关性分析、回归分析）进行需求现在进行初步分析；
- ③指导业务部门开展人力规划工作，为业务部门提供技术支持；
- ④为公司人力资源规划决策提供信息和数据支持。

第二单元 招聘活动的组织

1、招聘活动的策划与实施（核心项）

- ①根据公司或所在部门的发展目标和人力资源规划（计划），协助制定规范而可行的招聘计划和实施方案；
- ②独立进行招聘广告的设计、广告媒体选择、和广告投放策划；
- ③独立进行具体的招聘活动的策划与实施；
- ④了解竞争对手的人才情况，结合公司的用人政策，灵活运用各种吸引人才的具体手段与方法；

男哥说管理

针对任职资格的全面推进，也是人力体系升级管理模式的一个反应。华为的人才发展和薪酬模式始终关注在岗位价值贡献的基本原则上，然后通过“以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪”作为基本指导方针。

这样的机制有利于培养专家型人才。曾经有过这样一种情况，有人戏称过，客户经理是华为最后一份工作岗位。大家有机会都想转到客户线去，待遇高，工作也体面，容易出成绩，也没研发那么苦。随着任职资格的全面推进，换岗之后明确了是要重新认证的，每次认证有效期两年，如果没有新的认证通过，估计级别就会进入一个瓶颈期而提升无望，那么就意味着工资，奖金和配股都会到达天花板，这项机制的推动也在一定程度上解决了员工不安心现职工作的不稳定因素，毕竟放弃自己七八年熬到的任职资格是需要勇气的。同时，我记得公司在2011年前后，也有意识的提高了职能体系的收入待遇。

3.2 现在华为任职资格与过去的区别

不能说我对现在的华为任职资格体系有多熟悉，但是还是有很多老朋友在华为，平时也会关注一些这方面的信息，我觉得最新的任职资格体系和之前有这样一些变化。

1、通过 IT 信息化的方式来进行整体流程的控制，员工自己申请，并且可以清晰的看到自己流程的进度，所有的材料也直接可以通过系统上传和评审，自我负责，过了时间点错过申请时间的话，过期不候。

The screenshot displays the Huawei Qualification System interface. At the top, it shows the current application: '技术族-系统类-系统设计-/3级' (Technical Group-System Class-System Design-/3 Level), with a status of '审批中' (Under Review) and an interface person. Below this is a progress bar with five steps: '提出申请' (Submit Application), '资格审查' (Qualification Review), '任职认证' (Job Certification), '结果审批' (Result Approval), and '结果公示' (Result Disclosure). The '任职认证' step is currently active. A box indicates '当前已用天数(67)' (Current days used: 67) and '承诺完成天数(90)' (Promised completion days: 90). Below the progress bar are links for '查看当前申请详细' (View current application details), '更新附件' (Update attachments), '查看流程日志' (View process log), and '我的所有记录' (My all records). The '查看流程日志' (View process log) section is expanded, showing a table of processing records.

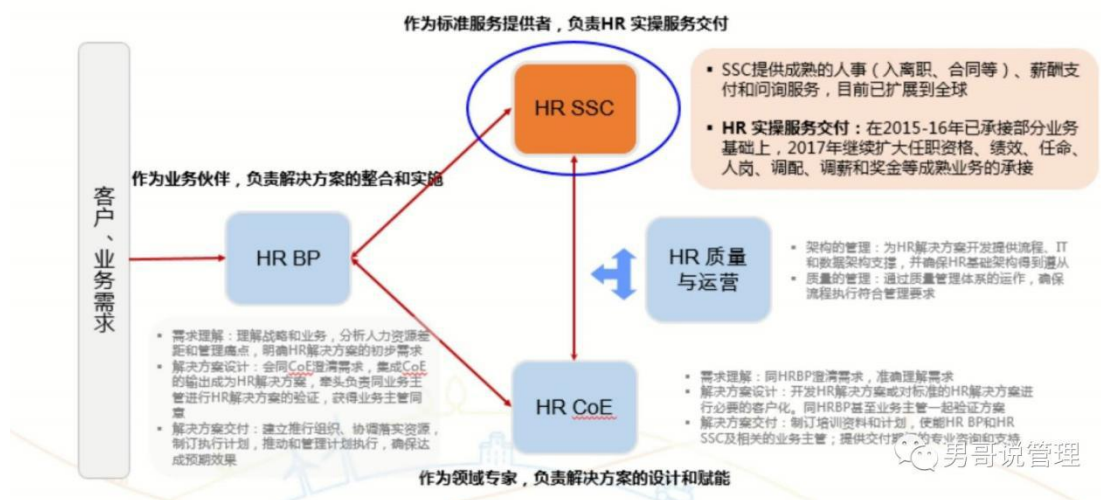
处理时间	处理人	流程环节	意见	备注
2018-08-14		结果汇总	转处理	由...>汇总环节转交...
2018-07-09		认证评议	提交结果	
2018-07-09		认证安排	认证安排	(单独评议安排)提交评议
2018-07-09		认证组审视	完成	
2018-07-09		提交申请	提交申请	

2、简化了流程，多数情况下，中低职级（1~3 级）的不需要现场答辩了，也不需要花时间写材料了，一般到岗半年之内都可以获取，对于 4 级以上的确实需要时间去准备，这个对于社招也好，还是转岗也好都是一样适用。而且如果到了到了新岗位之后，有能力的话，直接可以从你原有岗位的级别去申请新的岗位级别，当然前提是评审环节的要求是一样的，不需要你从头来过。不过，跟有一位退休高管聊，过程还是蛮长的，特别是海外，90~100 天的都很正常。

3、人岗等级相对原来“通货膨胀”了，技术族很多岗位任职资格最高可以到 8 级，意味着对应的人岗级别可以到 23 级以上，人力这样的职能最高只有 5 级，最多到 21 级，这也是继续体现了以岗位价值来进行收入分配的基本原则。不同岗位的对应标准有宽对应和窄对应之说，这也是便于管理层根据不同岗位的工作情况便于决策。研发很多岗位就是窄对应。

- 4、管理级别现在认证提的比较少，还是以专业任职为主。
- 5、公司应该是有 14 个专委会，按照职位大类区分，每个专委会都管辖几套到几十套的任职资格标准。
- 6、现在的任职级别与人岗等级的设定。不像过去一刀切了，是由各级组织的一级 AT 来决策的，专委会只提专业意见，最终决定全在 AT。
- 7、当前华为认证方式有两种组织形式：一个是明确认证环节的时间和规范要求，员工随时提交任职申请；另外一个为认证申请时间、答辩时间、结果公布时间公开透明。
- 8、承接任职资格的主体也有所变化，如下图所示，SSC 会承担更多的相应的责任。

1.1 HR SSC作为标准服务提供者，面向全球员工提供一致性优质HR服务



3.3 学习华为任职资格过程中的一些误区

1、盲目引入，不考虑企业实际情况

华为每一项所谓的管理创新一定是针对它那个时候出现的普遍管理问题制定的，有其明显的“华为”特征和时效性，其效果好其实是我们最后看到的结果，其中间经历了很多的修订的，就像任职资格，华为前后沉淀了 20 年时间。

企业规模不同，面临的问题差异就会很大，华为其实每项机制背后的管理成本是非常高的，靠着其强大的信息系统和平台支撑，这种隐形成本是可以摊薄的。而反观中小企业，人员能力不足，信息系统不行，在初期往往可以用简单管理办法迅速见效的东西，反而邯郸学步，东施效颦，劳命伤财之后又回到了原点，可悲，可叹啊。

2、体系建设的缺失，培训、考核与薪酬系统不支持

华为的任职资格是一个庞大的系统。从任职资格本身的管理，就涉及到了标准的制定和更新，相关的评审组织，这本身就是业务与人力系统融合对接的复杂事宜，更不用说那些不同等级工作过程的标准确定。

另外，任职资格体系需要与人力的岗位评价、绩效考核、培训提升、薪酬激励系统也要进行交互和配合，如果学习华为的这套模式，很多公司在其他模块上是支撑不起来的。常常会出现费了很大的劲，搞了一套任职资格出来没地方应用，就在招聘体系上凑合凑合。

任职资格体系不是华为的原创，但是华为通过其实践能力与外来知识的融合，走出了自己的管理特色。

3.4 怎么做任职资格体系：想清楚

结合企业实际发展阶段，想清楚设置任职资格体系的目的。切忌没有想清楚任职资格体系的目的就着急上马进行相关环节设置。

任职资格在员工发展通道设置、人才评价体系、薪酬体系、内部培训、内外部招聘等环节都发挥着非常重要的作用。如果说任职资格可以打通人力所有环节也不为过，这就是很多发展中企业对于华为任职资格体系追捧的地方，但是请大家注意华为从引入任职资格体系到现在用了将近 20 年的时间，才达到现在的程度。

做类似华为这种任职资格体系（主要是考虑人员内部发展通道）设计之前，我们先应该考虑清楚自己处于什么阶段，我个人认为，以下几种问题比较显著的时候不适宜去做任职资格体系。

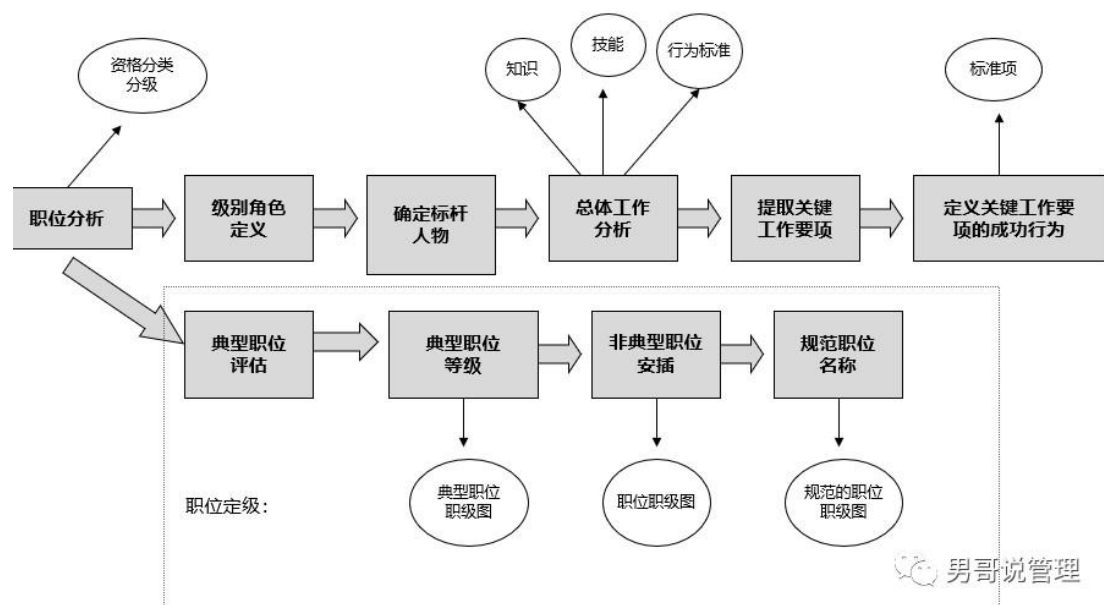
公司还处于没有稳定盈利预期和没有成熟的商业模式的时候

公司各个体系的管理水平还处于较低水平的时候

公司整体薪酬体系和分配机制还不稳定或者还没有想清楚的时候

公司组织架构还处在不断调整状态

为什么要这么说，因为做真正的任职资格对于公司组织、人才能力、盈利能力都是有很高的。如下图所示，没有稳定的组织架构，人员能力达不到要求，公司是很难自己按照以下流程去完成任职资格标准设计的，更不用说聘请外部的管理咨询公司去做这些事情了，就算咨询公司可以全部包揽，没有达到管理成熟度和人才密度，拿到手的就是一套复杂的表格而无法落地，合适的管理咨询公司的费用也是相当高的，还在为业绩增长和盈利犯愁的公司，可能当下的精力不在于设计这些东西，这都是会增加内部管理成本的。



3.5 怎么做任职资格体系：找对人

想清楚目的，评估好内部的管理落地的环境后，怎么来做任职资格体系呢。这里，我们先从“找对人”开始分析。

这里“找对人”包含以下对象

合适的外部咨询机构和管理顾问

合适的内部项目组成员

合适试点的体系或者部门

首先，大部分企业刚开始做任职资格体系的时候，如何找到合适的外部教练也是一个比较大的问题。我的建议是选择外部机构作为辅导，一定是要看他们有没有类似的成功案例，而这个之前的案例一定是基于同行业的。否则，其实咨询公司进场后还要再和公司项目组成员再一起学习一次，因为缺乏对于行业的基本认知，所以在工作过程标准的界定上就会在甲乙双方之间消磨较多的经历，对于不同等级岗位标准的界定上没有现成的可参考依据，对于双方的投入都会比较大。

其次，如何选择内部成员来进行任职资格体系的落地也是一个非常大的问题。任职资格的设定不是人力单独可以完成的，人力在某种程度上还不一定是主力部门，这个一定是核心高管都要去关注和支持的事项。对于创业公司而言，内部项目组成员一定要是最领导和决策阶层才能推动这个事情顺利设计和落地。任职资格应用的两大主力部分，一个涉及是绩效管理，一个涉及到薪酬体系，需要有最高决策层对于某些标准的审核和判定，如果没有一个对标行业和企业的前提下，重新编订各个级别的标准就要对标到这个岗位最高的业务专家或者管理层，这需要较为熟悉公司整体情况的高管参与到其中才能保证效果。

下图所示是笔者做的最近一次的任职资格标准（子公司总经理），行为模块和行为要项目就反复确认了很长时间，更不用说这些行为要项对应着的各级行为

标准，不仅要懂业务，也要了解人力资源的一定常识，这些内容设计完毕又要和最高领导核对，这还不是对于通道级别的定义。所以，这个事情没有高层参与以及熟悉管理的业务人员，在设计上都会有着巨大的障碍。

行为模块	行为要项	L3			L4			L5		
		行为标准	参考举证材料	权重	行为标准	参考举证材料	权重	行为标准	参考举证材料	权重
1.市场策略的分析与制定	市场分析									
	市场策略的制定与执行									
2.目标与运营管理	目标制定与分解									
	目标实施管理									
	子公司运营管理									
3.业务管理	履约管理（合同执行）									
	过程管理									
	售后管理									
4.组织建设	团队组建与接班人培养									
	文化氛围建设									

最后，任职资格体系建设肯定不是全体系展开的，一定是分部门和分时间段逐步铺开。任何一项革新都需要一定的磨合期，也并不是一开始弄得大而全就是好事，这种方法是否适用是需要时间来解决的，就像华为率先解决的也是一线业务部门的奖金分配机制才慢慢向其他部门进行变革的，任职资格同样也是的。

3.6 怎么做任职资格体系：做对事

管理上没有绝对的对错之分，适用的就是正确的，任职资格体系的建设每个公司和行业都会有不同的要求，这里我根据以往的经验，给大家分享一些需要重点关注的点。

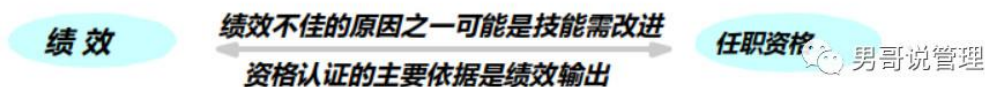
1、任职资格不等同于绩效管理

任职资格和绩效管理实现的目的是有底层差距的，这也是很多老板不太清楚的地方，总感觉往任职资格里面装很多绩效考核的要求，那么标准不就更加清楚

了吗，其实任职资格的前置评选条件可以和绩效挂钩，但是如果评选标准再和绩效挂钩，那么二者不就没什么区别了吗，绩效管理和任职资格的区别如下图所示。任职资格更关注于行为和工作过程标准，以及与能力相关的工作过程实例。

任职资格与绩效考核：

区别	任职资格	绩效考核
基础	职类的划分与行为标准	考核指标与考核标准
关注点	侧重于行为，同时关注结果	侧重于结果----任职者的贡献，同时关注行为
管理对象	任职者在工作中体现的能力/技能	任职者的绩效改进/实际贡献
管理过程	标准建立/资格认证/培训	计划/辅导/检查/反馈
结果	达标/不达标	优秀/良好/正常/需改进



2、任职资格不等同于素质模型

任职资格和素质模型比起来，前者更务实一些，就是适应岗位的硬实力，而素质模型相对而言就是软实力。

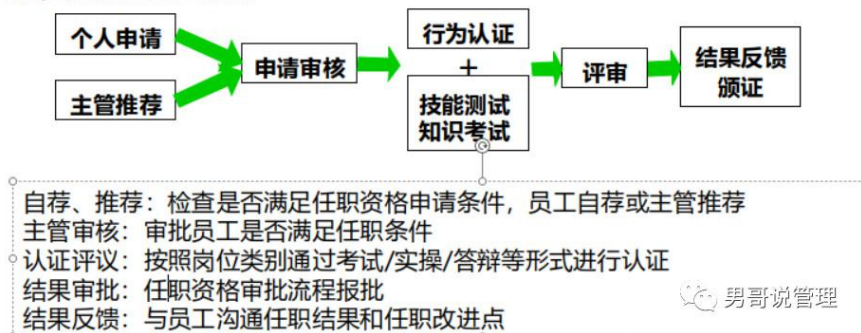
任职资格强调的核心在于工作技能与工作经验，重点在于曾经在这个岗位上的输出结果，而素质模型强调的是动机、特质，不容易外显的部门。相对而言，任职资格更看重不一样的差异，而素质模型在一定程度上是较为通用的，更加趋向于价值观之类的感性要素。

3、任职资格不等同于岗位晋升

任职资格只是一个岗位晋升的一个必要前置条件，并不是有了任职资格就一定有相关的坑准备着，这是为员工自我提升指出一个精确的方向而已，告诉员工对于绩效、知识、实操的各项对标要求，达到这个要求只能说是进入了可能升迁的候选，只能是有基本资格了，具体升迁还是要看公司职位和薪酬包的预算情况

来定，但是你没有这个资格，你肯定是与升迁无关的。这就是相当于一本驾照，你要开车你一定要有驾照才合法，你考了驾照，不意味着交管局就一定要给你配好一辆车。

任职资格的认证程序



任职资格的认证程序各个公司其实大同小异，就不在一一举例了。

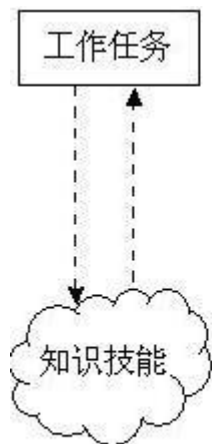
总而言之，任职资格体系在我看来，就是一个人力资源全体系的活，这个不仅仅是人力的事情，也是涉及部门的头等大事。首先，从思想上就要高度重视，任职资格会在以下几个方面为公司提供助力。

- 1、任职资格可以为企业招聘和录用员工提供输入的标准。特别是过去输出的工作成果举例。
- 2、任职资格的升迁标准直接可以和绩效联动，有助于绩效的科学性与合理性。
- 3、任职资格与薪酬联动，保持薪酬的有效性和激励性。
- 4、任职资格与员工发展联动，让员工清晰发展方向，内部明确升级标准。
- 5、任职资格与培训发展联动，让培训不再被动，而是主动被员工热捧。

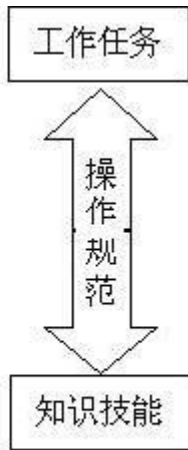
任职资格体系可以有效拉动人力各个环节联动，但是企业需要有一定的实施基础，在这个建设上，建议各位朋友不能盲目照搬华为或者腾讯、阿里的成熟经验，一定要结合自己的实际来量身定制。

第四章 华为公司任职资格体系概述

任职资格反映的是从事各类工作的能力。它的特点首先是：基于工作内容，并以完成工作内容成功的行为规范为标准。也就是说要获得一定的任职资格，必需按照所要求的行为规范完成其工作内容。它的目的是为了保证工作质量，有助于员工的培训，明确员工需要掌握的知识范围及能力标准。以前我们是根据工作任务或职责来估计员工需要掌握的知识和技能，并进行相应的培训（如图 A），这样不可避免地带来两者之间较大的差异。



图A



图B

任职资格就是在两者之间搭起一个桥梁（如图 B），明确完成工作任务需要的成功行为的规范是什么，员工要达到成功行为的规范需要哪些必备知识与技能；根据行为规范对员工的工作行为进行认证，就可了解员工还需要掌握那些必备知识。

任职资格另一个特点：基于工作的合理分类。因此，任职资格标准既具有针对性，又具有一定范围的适应性。工作分类的方法采用“自上而下”的功能分析法。首先从公司的主要目标开始。目标是随后分析的基础，所有的员工都应该能知道他们自己的工作与该主要目标的关系（直接或间接的）。第二步，就可以进行全面的分析，提出问题：“要达到这一主要目标需要进行哪些工作？”这样就可以进行层层分解。这里要强调的是分析的基础必须是功能的真正层次，而不是对它们的关系的传统看法以及管理者的个人立场，不能把现有的组织结构强

加在分析上。功能分析是以主要目标开始以个人工作任务结束的，并根据工作任务的合理分类形成资格领域（HAY 称之为职位族）。

4.1 为什么要建立任职资格体系

每位员工都知道，只要工作干得好，就有可能晋升，但是具体达到什么条件，就不清楚了，至于未来的职位要求是什么，自我的发展方向怎么定就更不了解了。员工一旦工作上不顺利或感到前途渺茫就要求调动，调到什么岗位有利于自己的发展也不清楚，这样的调动十有八九工作也不会理想，这对员工对公司都是一种损失。

目前华为公司的管理干部大部分是公司创业期的技术骨干，在今天公司迅速发展近万人的规模情况下，老干部队伍如何随着公司战略发展不断提高管理技术、管理理念，并行之有效地付诸实践。怎样更快更有效地培养这一批，激励他们自我上进，又怎样从新员工中不断选拔出未来发展需要的优秀管理者等成为人力资源开发与管理上的首要问题。

① 解决基层员工的操作规范化及自我发展问题

任职资格体系通过对职位的合理分类，形成各个资格领域，建立起各领域的职业发展通道。这样员工就可了解并选择个人最佳的职业发展途径。任职资格标准的详细说明，使员工了解工作的具体要求、需要学习的内容，掌握绩效改进的方法。通过自己与自己比，激发自我发展的动力，并为达到个人职业发展目标而不断努力，在达标的过程中不断规范自己的操作，提高自己的技能。

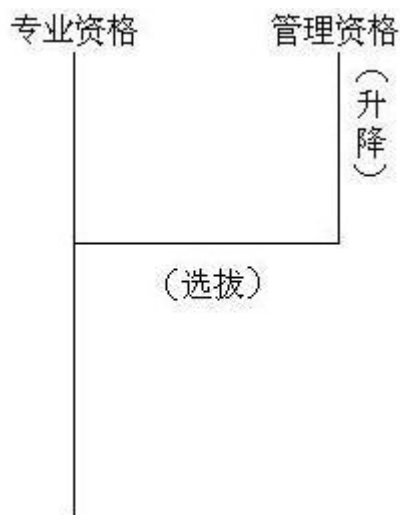
② 解决现有干部如何进一步职业化的问题

“管理发展”是指管理队伍的建设问题。大规模的公司与小公司不同，总经理不可能管理公司的每一位员工，最重要的管理问题就是对管理者的管理，通过对中高层管理人员的管理来带动整个公司的经营运作，管理人员其工作性质决定一般需要从内部培养。

华为公司正处于高速发展期，公司领导层已意识到“管理发展”的重要性。在《98年管理要点》中十多处提到了管理队伍的建设。《公司基本法》也增加了“关于接班人”一章。任职资格体系的建立使干部的能上能下规范化、制度化，使干部后备队伍的选拔科学化。

③ 解决如何尽快发掘培养新干部的问题

新干部怎样继承发展华为特色的管理理念并能在短时间内掌握有效的管理技能和专业知识。新老干部如何不断自我激励、互相学习提高，尽快形成与高速发展的公司规模相一致的职业化干部队伍。



职务是与职位相对应的，根据市场战略的变化，组织架构及相应的职位会有不断变化，而任职资格的标准修订将带动员工及干部不断学习并实践去达标，以适应职位的挑选。

4.2 怎样建立任职资格体系

人力资源管理服务于公司的整体经营战略，这是与人事管理的最大区别。

体系设计第一步：职位梳理和分析。

一、原则；

1、明确以职位还是以职位类作为标准设计对象，明确设计的颗粒度；颗粒度是用大类还是用小类，是做得粗糙一点还是精细一点。

2、明确职位的明确区别，如初级、高级是职位区别还是通道区别？然后初级工程师，他到底是职位区别还是通道区别？比如一些企业里面初级招聘专员是职位区别，上面还有高级招聘专员、高级招聘经理。有些公司的初级工程师是通道区别，上面还有中级工程师、高级工程师、专家。

职位族、类梳理划分，以职位类或者职位为对象开展设计。

职位族	管理族		专业族		技术开发族			行政事务族	
职位类	高层管理	总经理 副总经理 总经理助理 总会计师	审计类	审计主任	初级 中级 高级	项目前期策划工程师 项目前期管理工程师 电力开发工程师 协调工程师	初级 中级 高级	文秘类	初秘书主任 秘书
			财务类	会计管理 资金管理 成本管理 会计 出纳 融资	研究 开发类	顾问	资深	行政管理类	行政事务
	中层管理	部门经理 副经理 部门经理助理	合同商务类	合同主管 商务主管 项目前期 商务工程师	专项技术类	风力资源工程师 机械工程师 土建工程师 运行维护工程师 电气工程师	初级 中级 高级	事务类	司机 前台
					项目管理类	开发处 筹建办 项目办 项目经理	区域 管理 幅度	公共关系类	公关 接待
	基层管理	党办 综合处 人事处 合同采购处 投资管理处	人力资源管理类	招聘培训主管 薪酬主管	投资管理类	投资分析师 风险评估师	初级 中级 高级	信息管理类	信息文档

二、职位及职位分析的关联概念

1、职务：是指组织内具有相当数量和重要性的一系列职位的集合或统称。如：经理职务、主管职务，不是普通员工。

2、角色：你在岗位想扮演谁。

岗位跟职位还是有明显不同的：首先按照“职位”的定义，职位是组织重要的构成部分，泛指一个阶层（类），面更宽泛，而岗位则具体的多。

- 3、职位族：具有相同工作性质及相似任职素质要求的一类职位的通称。
- 4、岗位分析：是对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境，以员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统分析与研究，并由此制订岗位规范、工作说明书等人力资源管理文件的过程。

（一）什么是岗位、职位

- 1、岗位的定义：岗位（**Position**）是组织结构的最小单元。员工通过岗位与组织结构挂钩。

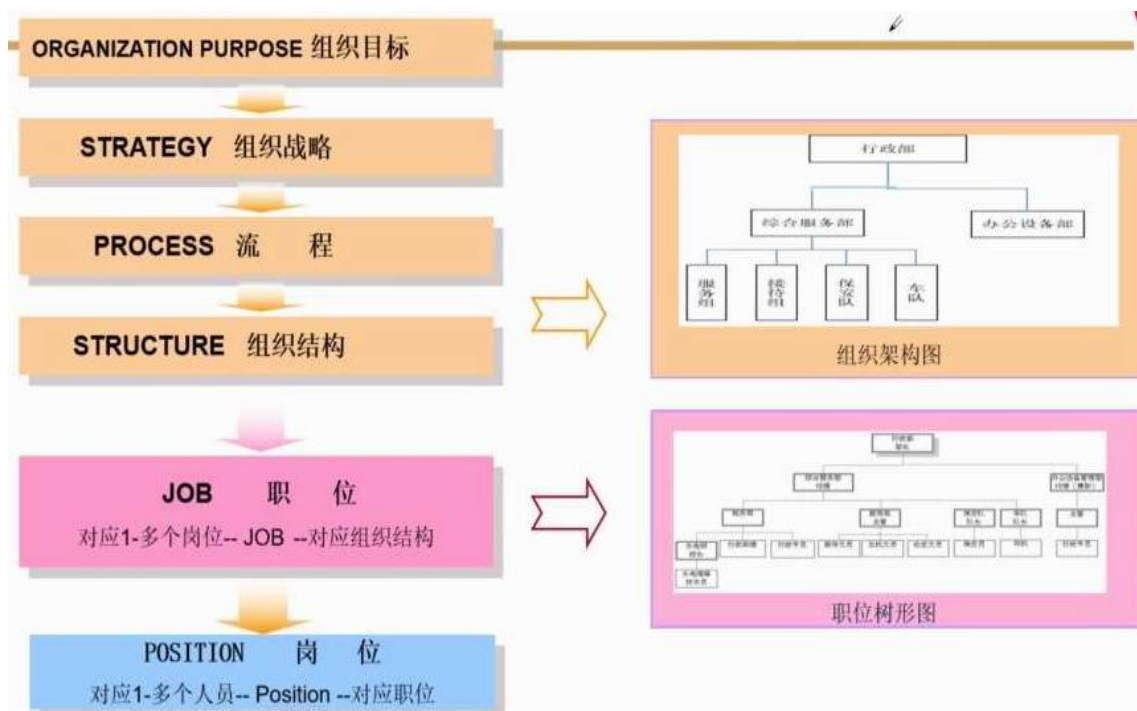
岗位是承担一系列工作职责的某一任职者所对应的组织位置，是组织的基本构成单位，与任职者一一对应。

- 2、职位的定义：职位（**Job**）是对工作性质相同、工作内容相似的一系列岗位的归类。职位存在的目的是因为它们是落实组织使命的具体承担者，并为人与工作之间架设了桥梁。

对应同一职位的若干岗位，承担着相同、或相似职责和工作内容。

目的和应负责任是职位的特征，而风格、方法和表现是岗位上人的特征。

（二）职位和岗位在组织中的位置



活动（activity）-任务（task）-职责（duty）-职位（job）-岗位（position）

如市场部：目标是开拓市场，扩大销售额；战略也是根据公司战略制定；流程建设是市场分析流程、市场策划流程、销售客服流程等具体流程；组织结构是设置销售部门，再往下面分是销售经理；市场部门再往下面分是市场分析、品牌策划、展会管理；再往下面细分是各个专员。

同一职位对应多个岗位，同一岗位对应多个人员。

岗位和职位都是来自于组织目标、组织战略、流程和组织结构的分解。

（三）职位的特点

1、属于组织结构：

因组织目标而设置，不能因人而设。

对组织目标的达成作出贡献。

2、动态的：

随着组织策略或结构的变化，职位及职位的相关内容也发生相应的变化。

职位设置根据不同企业背景和需求，选择适当的职位拆分、合并程度。

3、面向结果的：

从外部看——必须有输出结果

从内部看——必须有应负责任

（四）什么是职责、应负责任啊？

职责（Responsibility）：为了在某个关键成果领域取得成果而完成的一系列任务的集合。

主要职责（应负责任）	
1. 根据部门业务规划，负责组织系统测试，并实施过程监控, 确保产品质量。（组织测试）	应付责任：产出结果直接或间接为公司的发展目标做出贡献的职责。
1.1 负责组织实施产品线测试。	
1.2 负责组织实施第三方认证测试。	职责细分（Duty）：职责子项。
2. 根据业务规划负责组织季度工作目标的分解，计划落地和组织执行，对目标达成负责。（绩效管理）	
2.1 负责将部门级KPI分解为员工个人绩效目标。	
2.2 负责将季度计划分解为员工个人季度PBC。	
2.3 负责工作计划过程管理，评审计划完成情况。	
2.4 以季度为单位，负责对员工的考核。	
3. 负责组织并监控系统测试用例的建设，保证用例的有效性。（测试用例建设）	
4. 负责组织测试工具和测试平台的开发和维护。	
5. 负责组织测试流程的建设和优化。（业务流程）	
6. 负责部门管理流程与制度建设。（管理流程）	
7. 负责部门组织气氛建设与员工成长。（组织气氛、员工成长）	

应负责任：产出结果直接或间接为公司的发展目标做出贡献的职责。

职责细分（Duty）：职责子项。

（五）什么是职位分析？

职位分析：通过收集职位的信息，来确定职位的应负责任及任职资格条件。职位分析的输出结果是职位说明书。

职位的信息包含：职位目的、工作关系、任职要求、职位范围、应负责任、基础信息。

（六）职位分析职责分工

序号	角色	责任人	职 责
1	负责人	部门负责人	作为职位设计者之一，履行以下职责： 1.把关、确保部门输出符合设计目的、实际情况 2.发现并关注三不管地带，确保职责无遗漏、空白、重叠。 3.在组织者、专家、标杆员工协助下，撰写一级、二级部门负责人职位说明书 4.参与内部评审，负责审核部门全部职位说明书。
2	组织者	部门接口人	1.作为接口人，负责与顾问的沟通协调。 2.作为内部专家，学习消化，并指导内部职位分析工作。 3.作为项目组织者（项目经理），管控部门职位分析工作组织、进度控制、资源协调等工作，保质保量完成职位分析输出。 4.协助（代笔）一级负责人职位说明书、协助二级部门完成典型职位说明书。 5、对内提供相关其他必要的帮助。
3	执笔者	职位直接上级（组织者协助）	1.撰写所辖下级职位说明书 2.从业务流程接口方面，协助相关方面明确职责界面。 3.参与对所辖全部职位分析输出的评审。
4	专 家	顾问	对口指导、技术转移
		HR	成为公司级内部专家，指导、协助部门
		指定人员	指导、协助子部门，成为部门内部专家
5	标杆员工	标杆员工	参与本职位分析沟通会议，根据现场要求提供职位相关信息
6	职位设计者	部门负责人 各级部门负责人 流程管理人员	1.提供职位设置构思、目的等相关信息 2.参与职位说明书的评审
7	相关方	客户、合作伙伴	按现场沟通要求提供相关信息。

（七）职位分析工具方法选择

- 1、观察法；
- 2、访谈法；
- 3、写实法；（调查问卷法、工作日志法、核对法）
- 4、工作实践法；
- 5、典型事例法。

三、职位规划

（一）战略梳理（高层访谈）

在职位设计时，原则上每位员工只能对应一个职位，当一人兼多个职位时，其职级和职位原则上按最高级别确定。

组织成熟度较高时，原则上不设副职。因试用、干部培养、管理幅度和分工等原因设置副职，应经过干部任命方面的副职任命子流程特别审批。

职位现状梳理，现状职位树形图——现状职位清单——职位规划/族类划分——新的职位清单，新的职位树形图。

（二）职位分析访谈准备

访谈的目的是全面、准确地掌握职位的相关信息，以输出合格的职位说明书。为使职位说明书的撰写工作更好、更快完成，职位分析员最好是在访谈前做好一些基础工作，如：

- 1、事先了解我组织结构、职责及该职位的相关信息；
- 2、通知被访谈人在访谈前做一些准备。

（三）职位分析访谈——开场介绍

- 1、打破坚冰——建立一个轻松的氛围，放松！
- 2、解释此次访谈的目的和原因：

（1）访谈的目的是准备一份你的岗位说明书；

（2）为澄清你在组织中的角色；

（3）为确定你的职责范围；

（4）为建立一个人力资源部的职位识别说明资料库；

- (5) 我们不讨论你如何工作或你的工作表现；
- (6) 我们描述职位而不是个人；
- (7) 我们将一起完成；
- (8) 我是分析专家，我会在这一个过程中指导你一步一步完成；
- (9) 我会负责为你撰写职位说明书；
- (10) 写好的职位说明书将打印后提交你审核；
- (11) 我将和你的主管一起讨论写好的职位说明书；
- (12) 你们双方均同意后，职位说明书才会签发。
- (13) 签发后的职位说明书，将会成为人力资源管理资料库的一部分。

(四) 职位分析访谈——访谈

1、部门概况及该职位在组织结构中的位置

- (1) 所在部门在组织结构中的位置
- (2) 部门职责；
- (3) 部门人员、工作划分；
- (4) 机构内其他部门；
- (5) 部门的其他协作单位。

2、职位信息

- (1) 职位名称；
- (2) 谁交付给你工作；

(3) 你交付给谁工作；

(4) 你的主管；

(5) 你的下级；

(6) 你的同僚。

3、主要活动领域

给我能够很好的表达你的领域的规模的数据。

(1) 容量和价值；

(2) 非经济和经济数据；

(3) 人数、产品、客户.....

(4) 总销售额、运营预算.....

(5) 保存与你职位最接近的相关信息；

(6) 避免工作表现资料，限制职位领域！

4、应负责任

(1) 主要责任；

(2) 是专有职责吗；

(3) 给我动词、动词；

(4) 你为什么做这个、为了什么.....

5、职位的责任权限

对于每一个职位责任，请告诉我你在其中的角色：

独立——负全部责任

主导——负主要责任

合作——负平行责任

协作——负次要责任

指导——负连带责任

6、应负责任的关键绩效指标

（1）你怎么向我证明你工作取得好绩效？

（2）结果如何量化？

（3）什么是最主要的？

（4）如何收集？

7、职位目的

在做出细节之后，你可以用一条线告诉我：

（1）为什么在组织机构中有这个位置？

（2）把这个位置放在此处是为了……

（3）一个或两个动词的主题！

8、最低要求——合格要求

（1）得到这个职位，应该具备什么教育水平？

（2）具备什么样的知识、经验和技能？

（3）需要什么特殊的素质？

（五）职位分析访谈——访谈收尾

- 1、你对访谈的过程感到轻松吗？
- 2、感谢你的贡献；
- 3、你做得很好！
- 4、你将和你的主管一起审核并同意职位说明书！
- 5、它将成为职位说明数据库的一部分。

四、职位说明书

（一）职位基本信息

职位基本信息			
职位名称		职位族类	管理族-三级管理类
所属一级部门		职务名称	
所属二级部门		职位级别	
所属三级部门		职位编号	
拟制签名		工作地点	
审核签名		填写日期	
核准签名		生效日期	

1、职位设置目的

简要的介绍该职位的主要目的，突出该职位对组织独一无二的贡献。

（1）对一个职位所期望达成“什么”及“为什么”该职位需要存在的简短、准确的表述。

（2）这个职位为组织整体目标的完成承担了什么？

(3) 该职位对组织的独一无二的贡献是什么？

(4) 到底我们为什么需要这个职位？

采用三段论：

根据 XXX，组织/实施/制定 XXX（通过 XXX 行为/动作），保证 XXX（达成 XXX 目标）。

比如人力资源经理：根据公司的战略和人力资源战略规划的要求，组织和实施实施人力资源六大模块或者相关模块的工作，保证招聘人员需求、培训、绩效、薪资考核相关工作的完成度。

2、职位设置目的的撰写案例

(1) 采购经理：根据公司的发展战略，组织制定采购总体策略与目标，计划、指导整体实施，确保及时有效的供应，提高公司采购竞争优势。

(2) 人力资源部经理：根据公司战略及目标，组织制定公司人力资源策略、制度、流程，为公司人力资源战略决策提供支持；通过对人力资源规划、招聘、培训、绩效管理、薪酬等人力资源管理过程的监控和指导，满足公司业务发展对人力资源的需求，保证公司运作的有效性。

(3) 采购部经理：根据生产和物料计划，通过制定和监控、组织实施原材料采购计划，控制采购风险，保证生产正常运行，提升产品综合竞争能力。

(4) 中央平台部总经理：根据公司蓝海战略及产品线整体规划，负责中央平台部整体运营，通过目标管理和团队管理，对中央平台部（产品线）商业成功负责。

(5) 数字电视开发工程师：根据部门规划及项目组需要，负责与数字电视相关的 CBB 设计、编码、单元测试和维护，并负责.....相关模块，为集成开发部或 TDT/PDT 项目组输出合格的 CBB 模块。

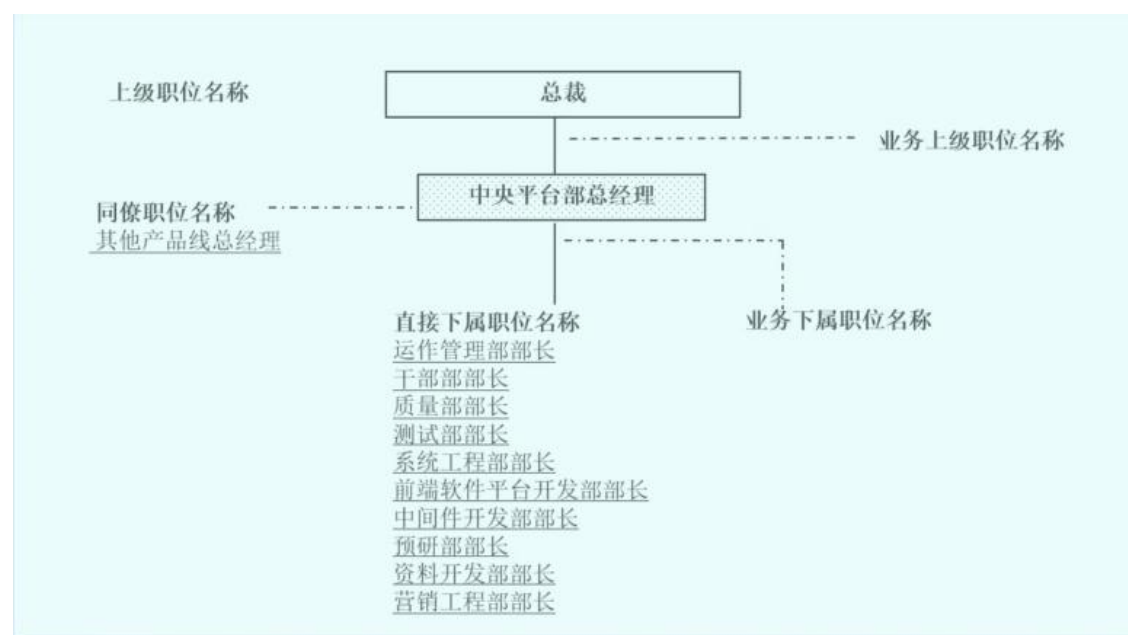
(二) 工作关系

1、请列出该职位的上级职位，同僚职位和下属职位的名称。含行政汇报关系及业务汇报关系，及业务承担关系。

说明：直接关系指形成直线考核关系，总裁对下属 KPI 负责；业务关系指上下级形成流程和业务指导关系。各直接或者业务下级均要求按照总裁要求实现管理体系的统一并保证目标的一致性。（出现双重领导的才涉业务上下级关系，如干部部）

上下左右与该职位的价值关系很大，沟通的难度，沟通的跨度、管理幅度，如 HR 经理与物业经理。

2、“工作关系”撰写案例一



（三）主要职位责任

主要职位责任			
请描述职位4~8项应付责任，包括主要活动和要达到的成果，每一应付责任请依其重要性排列，从（1）开始，而（1）代表最重要。			
重要性	主要职责（应负责任）	工作性质	关键业绩领域
职责1	*****		
	1.		
	2.		
	3.		
职责2	*****		
	1.		
	2.		
	3.		

职责分析

- 1、明确该职位是做什么的。
- 2、合理拆分、合并：点条条即可。
- 2、三段论、动宾结构写作。

工作性质：

独立---负全部责任
 主导---负主要责任
 合作---负平行责任
 协作---负次要责任
 指导---负连带责任

五、如何进行职责分析

- 1、不能洋溢之词虚放价值，也不能弱化虚化缩小价值；
- 2、语句采用动宾结构，避免用形容词；
- 3、各应负责任之间不能重复；
- 4、应负责任不能与上下级重复；
- 5、应负责任的输入、输出保持平衡；
- 6、责任要明确程度，避免使用含混不清的字眼。

（一）应负责任常用动词示例：

应负责任常用动词示例

示例



(二) “关键业绩领域”描述示例

“关键业绩领域”描述示例

示例

KPA	KPI	KPA	KPI
服务响应及时情况 资源需求满足情况	1.典型的，覆盖程度不高，某些应关注领域会被忽略。 2.动态的各阶段会调整，难以固化 3.囊括在KPA覆盖。	岗位适配度 流程的效率	
流程的完整性 流程的效率 流程/组织/职责匹配情况		成本控制情况 质量达标情况 交期达成情况.....	
任职资格覆盖情况 良好的组织气氛 团队合作执行情况 核心员工稳定性		年度预算 年度花费 运营成本 年度销售情况 年度净收入 年产量 开发经费	

(三) “知识和技能”采用的词汇：了解/熟悉/掌握/精通

- 1、了解：有一定理解和记忆，领悟程度不高。
- 2、熟悉：有深刻的理解和记忆，领悟程度较高，清楚地知道。
- 3、掌握：有深刻的理解和记忆，领悟程度高，并能加以运用。

（1）了解、熟悉并能加以运用。一能够转化方式表达，二能解释；三能推断预期后果。

（2）控制；主持。

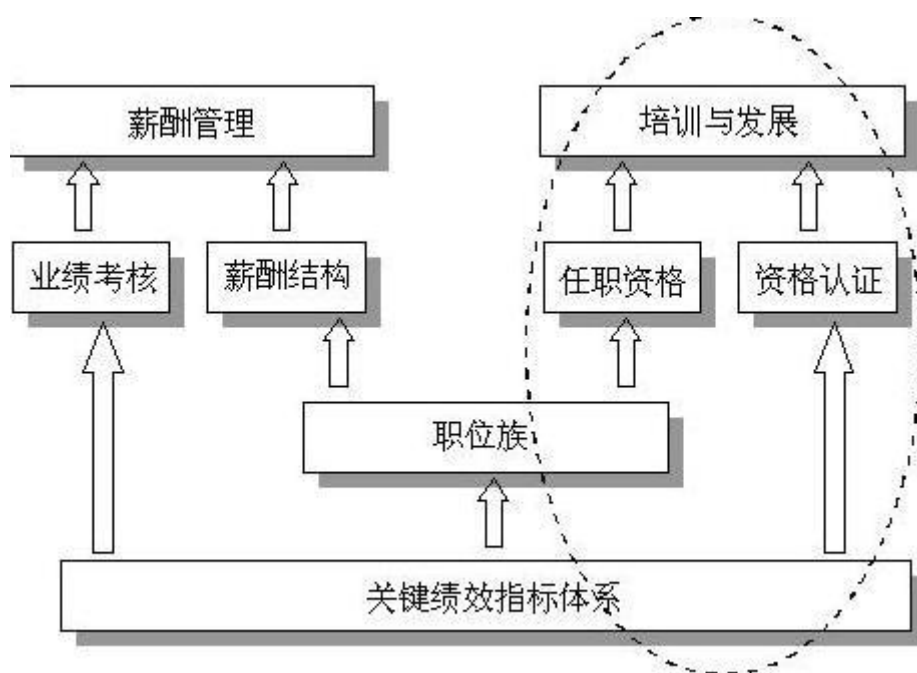
4、精通：透彻理解并能熟练掌握。

六、梳理流程——见职责边界分析

要求完成以下梳理：

- 1、价值链入手分析，职位族、类的划分；
- 2、每个职位类中符合该职位类特征的职位；
- 3、职位名称是什么？
- 4、每个职位需要有独一无二的价值，是岗位的区别还是职位的区别？
- 5、从培训的实践角度看，职位是否可以整合？
- 6、职位说明书是否具备，版本是否是最新的？
- 7、完成要求：职位清单，职位说明书若干（公司提供）。
- 8、以职位梳理会的形式进行职位梳理。

华为公司引入 HAY 项目的目的是要建立薪酬制度，同时也基本完成人力资源管理体系的基础性工作，并把公司战略通过 KPI 体系贯穿整个人力资源管理构架之中。



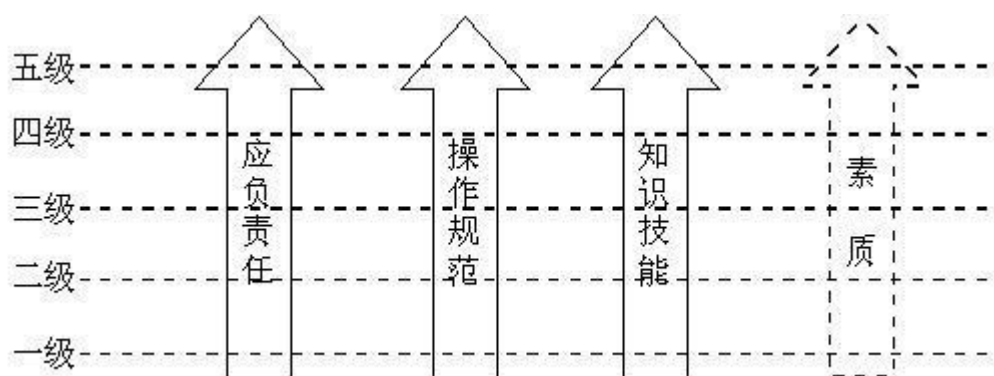
任职资格体系建立在 HAY 项目完成的人力资源基础工作之上，是 HAY 项目的继续和补充。两项目的整合，基于操作方法、原理上的一致性。公司 HAY 项目通过采用与功能分析法原理相同的鱼骨分析法，把公司的目标层层分解，形成公司的 KPI 体系。KPI 体系打破部门的界限，形成跨部门的四大职位族。建立的职位族有：专业技术族、营销族、专业行政族、领导（或管理）族。

华为职位族初步划分

领导族	专业行政族	营销族	专业技术族		
			研究开发	生产及生产支持	客户服务
总裁、副总裁 主要部门高级主管	财务会计 人力资源 总务	销售 产品管理 市场推广	产品设计 技术管理 基础研究	生产管理 设备调测	售前及售后服务 技术支持 客户培训

	合同管理 文书行政 管理信息 政府关系			质量管理 物料	安装 现场维修
--	------------------------------	--	--	------------	------------

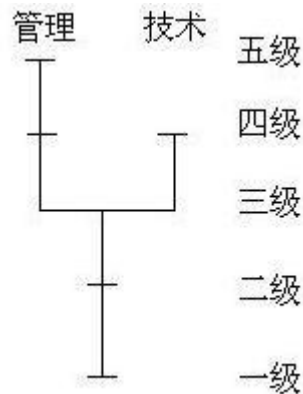
每个职位族按照工作内容的复杂程度、所需技能等分成相应的等级。下面是职位族的分级方法：



“应负责任”是分级的基础，不同的级别有相应的应负责任，级别越高，工作内容越复杂。每一级标准中根据应负责、工作内容，有相应的操作规范、知识技能、素质等方面的要求。因素质是非显性的，不易发现且难改变，所以在分级时可暂不单独考虑。素质在操作规范中体现。

HAY 的分级思想与英国 NVQ 的分级思想是相通的，而 HAY 只有原则，没有给我公司建立最后的分级结果，有对职位的表面要求，没有每一级的具体标准内容。NVQ 已经过十多年的开发，给出了一个比较科学、完善的体系框架，所以借鉴 NVQ 的开发成果是必要的，同时也不会打破 HAY 为华为设立的管理体系。

下面我们具体探讨一下管理类任职资格标准的分级方案，根据 HAY 的思想，一个员工的职业发展模型如下：



员工在刚参加工作时，首先做专业工作，专业水平达到一定水准才有可能进入管理类，这是对管理者的基本要求。也有一些人在技术类中继续晋升，可达到技术四级或五级。因此我们可以把管理类任职资格分为三个级别，为了与技术类级别相对应，管理类三个级别分别称之为管理三级、四级、五级。

管理三级是进入管理类的最初一级，一般管理的部门和人员比较少，大部分工作还是专业技术和技术管理等。与技术类第三级的工作内容相当接近，因为达到第三级的技术人员也要带一些助手，策划整个开发组的技术方案等。所以管理三级是进入管理类的过渡级别。四级相当于公司二级部门管理职位的要求，五级相当于公司级管理职位的要求。

领导管理	5		
专业管理	4A	4B	专家
专业监督	3A	3B	资深专业人员
	2		有经验者
	1		初做者

任职资格体系设计的考虑方面——20 个字

1、系统性思考（定位和价值）。一是公司做任职资格体系要定位公司到底是做什么事情，明确公司的战略、愿景、价值观。华为、腾讯、阿里巴巴都做了任职资格体系，企业如果要做任职资格体系就要考虑是否能够应用。有的公司在 HR

面试的时候会问面试人员是否做过任职资格管理体系，能不能帮助企业做任职资格体系，这是企业对公司战略没有一个清晰的认识，不清楚企业的管理基础、企业文化是否支持做任职资格管理体系，不清楚做了任职资格体系后，是否能落地。所以说要明确公司的战略是什么，公司目前所在的位置在哪里，企业文化是怎么样的，到底能不能做一个科学合理的或者系统化的任职资格体系。

二是，要清楚任职资格体系的价值是什么，能给企业带来什么，能否给企业带来系统的思考、工作效率、工具和方法、人才管理或者能力管理等价值。假设只是看上去管理很完美的话，这个事情就不要做。做企业有很多人追求完美，招聘管理体系、培训管理体系、销售后台管理体系、ERP 系统、CRM 系统都要有，任职资格体系也肯定会有。但是做体系和做管理是两回事，不能只追求完美，要思考做任职资格体系能给企业带来什么，能给工作效率带来什么影响，能提供一种什么方法和工具，能够对人才管理有什么好处，同时对能力管理有什么好处？任职资格体系是能力的管理，是职能工资制的基础，也是设计员工发展的一个渠道。所以做这个事情要进行系统性思考。

2、一体化运作（理念、标准、认证）。一是考虑做任职资格体系，是出于什么样的理念。有的人说学习华为之后，可以直接把华为拿过来用。但是华为做的事情，跟行业有一些区别，华为做的是电信、手机行业，跟做房地产，做汽车，做重工业都不一样。要思考在房地产、重工业、汽车行业该怎么做任职资格体系，要有自己的理念，要想清楚哪些事情可以做，哪些事情不能做，要给大家指出一个方向。

二是标准，做任职资格体系做到什么程度要有一个标准。比如说要实现任职资格，每个岗位的抗压能力、团队管理能力要有一个标准。

三是认证，华为任职资格体系，一个很重要的特征是主动和被动认证。往高职位晋升，要你自己去认证。比如说一个 HR，要晋升到更高级岗位的话，能力上的提升，如果能力上没提升，晋升基本上是不可能的。所以说任职资格体系是一体化的运作。首先指定方向，然后要做成什么程度，要在岗位上发挥什么价值，同时大家主动去认证，主动去管理任职资格体系。很多公司做管理、做项目制的管

理都喜欢一劳永逸，很多管理者都有这种侥幸的心理。但任职资格体系是随着公司的战略，内部和外部环境的变化而变化的，不能说 2020 年做一次，到 2030 年再做一次，这肯定是不合适的。所以说它是一种流程化、一体化的运作，需要明确我们的理念和标准，然后要有实时的、具体的认证。

3、立体化推进（项目和计划）。项目制是协调资源，在企业里面，如果不请外部顾问，做任职资格体系会耗费大概是 3 到 4 个月的时间。如果在这 3 到 4 个月的时间里没有产出的话，就浪费了时间。所以说要推一个公司最高层做项目的领导人，这样有利于提高对项目的认知和认识。同时项目的参与人员是各个部门或者一些核心员工，确保对整个项目的高程度理解和支持。同时要列出每月项目计划，要测里程碑，要有衡量标准，不是说一口气做一年，一年之后再进行总结，二是要在每个阶段都进行总结和回顾，不定期进行回顾。要做任职资格管理体系，需要成立项目组来推动整个项目，项目组以总经办和最高层为领导，各个部门经理为项目的成员，具体做事的是 HR 和项目部的成员。同时要按 SMART 的原则，合理科学的制定计划。

4、精细化管理（组织和流程）。就是针对组织和流程，要做精细化管理。现在很多公司是粗放式的管理，反正企业有钱，有人，有的是时间，就算做项目、做管理制度、做管理流程失败了也无所谓。这是一种很浪费、很没有效率的粗放式管理。所以我们要转向精细化管理，对整个组织的情况和流程进行分析。

总结来说任职资格体系设计的考虑就是 20 个字：系统性思考，一体化运作，立体化推进，精细化管理。满足这几个条件之后，企业文化才能支持我们去做任职资格体系，推行任职资格管理体系才会有成果，才能获得成功。

员工任职资格和能力建设的成功价值标准，或者说其根本就是 HR 工作的成功标志。在这里就把 HR 的工作等同于任职资格建设的基础，直接把这个工作推到人力资源部门，由人力资源部门牵头做公司层面的变革。现在有很多公司引入 OD 组织发展岗位，就是为了发现组织问题，解决问题。我们做员工任职资格体系也是为了解决问题，这和 HR 的职能和定位有很大关系，所以说员工任职资格体系的成功也体现了 HR 工作的成功。主要体现在：

第一、员工清晰知道公司给自己的发展规划，并全力实现这个规划，实现个人和组织目标的一致性的发展。很多公司招聘了很多应届生，在做宣讲的时候给他们规划的都很好，但其实很多人干了一年不到就离职了，因为他看不到以后能够往哪个方向发展，发现员工的水平参差不齐，有博士生，有研究生，还有大专生，甚至还有高中生，这对他们的积极性打击很大。所以说要清晰的给员工一个规划，让他努力的去实现这个规划，达到他自己和整个组织双赢的局面。

第二、公司的业务成功和绩效达成背后，员工能力起到了关键作用。在华为，员工学历代表的是一种能力，从学历上来讲，特别强调学习能力，所以说华为体现出来的是智力优势，同时也体现出员工能力是能够推动公司业务实现巨大成功巨大发展的。

第三、在公司不同的变革阶段和时期，员工的能力支撑能够实现与时俱进。我们要具备一个思维，在企业里的人，应该是资本而不是成本。在工业化初期，特别是像英国工业化初期，欧美国家把人当成成本，人没有积极性要进行严苛的管理，要使用比较压迫式的管理方法，但是后来通过社会的发展，大家逐渐明白人是一种资本。只要调动他的积极性，实行正面的激励，让每个员工都发挥自己的主动性、创造性，就能实现一加一大于二的局面，人是一种资本。比如说在员工身上投入 100 元，能够实现 120、150 或 200 元的收益，所以公司不管是在哪个变革阶段，都要通过一种机制去发挥每个人的作用，提高每个人的能力，员工能力支撑能够实现与时俱进。

第四、员工知道自己的能力短板，并知道改进方向。我们经常讲标准是什么，比如招聘销售经理，我们看到自己公司里面有一个标准的 100 分的销售经理，然后再去找这样的一个人，可能我们在外面找不到这样 100 分的人，那我们去找 80 分的，85 分的，90 分的，但我们也知道这些人跟完美的销售管理人员是有差别的。我们要告诉员工在什么地方有差别，员工通过了解到的信息，才能有改进的方向。所以说任职资格体系是告诉大家能力上有什么短板，与以往的标准、标杆有什么差距，如何缩小差距。

第五，形成一批达成公司能力要求的核心员工，数量和质量可以清晰说明。我们要以人为本，要有公司的核心竞争力，不是机器、汽车、电脑，而是核心的一些岗位，这才是我们的核心竞争力。有很多公司重资产轻人才，我们应该重人才轻资产，这样公司才能够走的更远更快。

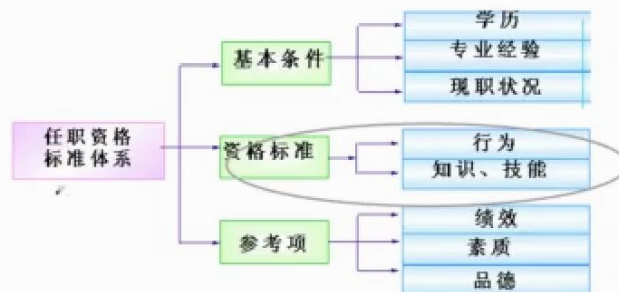
4.3 任职资格标准的建立方法

一、任职资格标准的含义：

完成某一范围工作活动的成功的素质、知能和行为，反映了对工作人员职位胜任能力，即职业技能的要求。知能就是知识和能力。对素质的理解，比如要招聘人事经理，要求公正公平，具备沟通能力、抗压能力、服从意识。知识方面，要求必须具备二级或者一级人力资源认证，熟悉人力资源六大模块，或者说上传招聘会的培训部分模块。能力方面必须具备 **Office** 相关的能力、沟通能力。行为方面，要求必须遵守职业化的行为，或者公司企业文化规定的一些行为。这些就是任职资格标准。华为做任职资格标准是基于人岗不匹配的情况，这在很多企业都是一个很严重问题。如果人岗不匹配，一方面是人的能力高于岗位能力，人做事就会三心二意。另一方面是人的能力达不到岗位要求，很多事情就会完不成。因人设岗的问题会导致占用很多时间，这不是特别规范的企业管理方法，导致的企业整体的管理水平不高，从而导致人岗匹配度不高。所以任职资格标准是建立一种标准，每个岗位需要什么素质、知识能力、行为规范，这是职业技能的要求。

二、任职资格标准的范畴

任职资格标准体系的结构



（一）任职资格标准体系包括：基本条件、资格标准、参考项。

1、基本条件：

（1）学历，很多企业都把学历放在第一位，没有本科或者研究生学历就不能胜任；

（2）专业经验，比如要求两年到三年、五年以上或者十年以上相关工作经验。

（3）现职状况，比如招聘人事经理，就要求现在也是在做人事经理职位的人员。

2、资格标准：

（1）行为；

（2）知识和技能，就是要具备职业化的行为，以及知识和能力。

3、参考项：

（1）绩效；绩效是指过往职位的绩效水平，看团队的绩效是高是低，就看这个团队的氛围，如果一个团队的办事氛围比较低的话，它一定是一个低绩效的一个团队。一个高绩效的团队，团队氛围一定比较好，投入产出比就相对比较高。

（2）素质；素质是指个人的抗压能力等。

(3) 品德：品德是指公平公正等。

任职资格标准体系分为三部分，第一个部分是最基本的条件，是最低标准。第二部分是资格标准，是标准的标准。第三部分参考项是加分项。基本条件是用于初步判断是否可以申请一定级别的资格。比如人事主管去挑战人事经理岗位，假设人事主管是专科学历，但是人事经理要求本科，那就不能胜任。资格标准是衡量能否获得资格的主要标尺，可能占比达到 80%。参考项是对资格标准认证结果的调整。比如刚才讲的知识能力稍微差一点，但是他的品德、个人素质特别好的话可以加分。

三、任职资格标准的内容

1、基本条件分为：第一，学历，参照职位说明书的任职要求。本科、专科或者研究生。华为基本上只招优秀的本科生或者研究生，甚至有些岗位需要博士生。第二，现职状况，根据职位说明书及所从事的主要工作决定适用的资格标准。比如招聘人事经理，任职资格要求过往做过这个工作，有人事专员 5 年以上或者人事主管两年以上经验的标准。第三，专业经验，分公司内和公司外专业经验，根据专业特点由各部门制定要求，公司外经验根据工作相关度和公司相似度进行折算。

2、行为、技能和知识。行为是告诉你做了什么，做的怎样，是否一贯如此。华为强调一贯如此，一贯如此指的是行为是偶发性的还是必然的。如果一个行为只出现了一次，就是偶然性的。如果一行为出现一次时，又出现了几次，就是一贯性的。行为是行为认证，技能是应会，知识是应知。入职一个公司的时候，都会有应知应会手册。比如 HR 的应知应会，应该掌握哪些知识和技能，比如技能方面，今年需要具备 office 能力，函数的使用能力以及相关的面试的技巧。然后知识方面，人力资源六大模块，统计学知识等。在做任职资格标准的时候，要有两个概念，一个是学习型组织，第二个是构建知识体系。比如人事经理，人事专员岗位的知识体系是战略管理能力、工作计划的制定能力、逻辑思维的能力等等。另外建立学习型组织，如果企业有任职资格体系，大家不学习，任职资格标准体系，基本上就没有什么用。

四、参考项包含：绩效、品德和素质

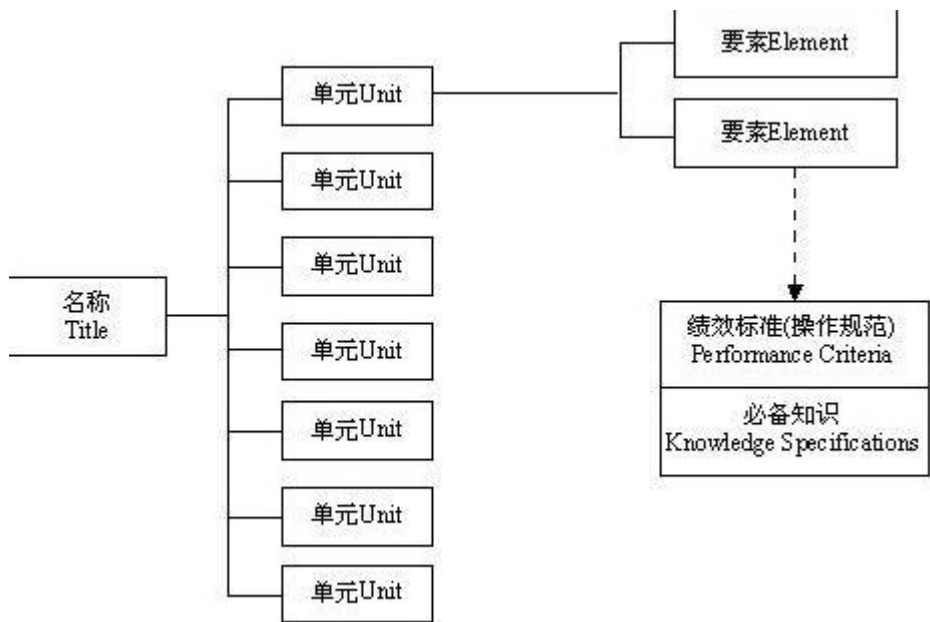
绩效是衡量过程行为的结果，关注最近几次（1年内）绩效考核成绩。比如华为有ABCDE 5个等级，AB是比较好的绩效，DE是比较差的绩效。绩效考核，比如一年内拿了几次A，几次B，几次C，几次E，这个是绩效考核的标准。比如在做初级、中级、高级职称线的时候，就可以要求工程师考中级证的时候，绩效必须80分或者85分以上的强制项。或者有些公司要求，人事主管晋升高级人事主管的时候，绩效要达到95分以上。品德是资格评定的重要参考项，以关键事件支撑品德的评价。比如公正公平方面做了哪些事情，奉献方面做了哪些事情，要通过关键事件支撑品德的评价。素质是已建立素质模型的职位，可将素质要求加入任职资格标准，未建立素质模型的职位，根据职位要求给员工素质牵引，明确每个人需要不断调整自己以完成组织赋予的使命和角色。没有建立素质模型的需要给员工素质牵引，要给员工定个标杆。比如一个好的销售冠军要具备的素质有：主动积极、不气馁、屡战屡败，屡败屡战。这些素质是员工要学习的，要把它进行牵引，明确每个人需要不断调整自己，以完成组织赋予的使命和角色。

任职资格标准的结构分为三个层次：单元（大的方面）、要素（中的方面）、标准项（小的方面）。比如单元一，有四个要素，每个要素又有两个标准项。这个和绩效考核的指标一样，比如人力资源的招聘是个大类，要素包含校园招聘，指标是校园招聘完成率达到95%。

五、任职资格标准开发步骤

- 1、职位分析；包含：典型职位评估、典型职位定级、非典型职位安插、规范职位名称。
- 2、级别角色定义；
- 3、确定标杆人物；
- 4、总体工作分析；包含三个层面：知识层面、技能层面、行为标准层面。
- 5、提取关键工作要项；

6、定义关键工作要项的成功行为。



任职资格标准由级别名称、工作单元、要素（操作规范和必备知识）组成。下面以管理四级为例，说明资格标准的建立过程及方法：

4.3.1 确定工作单元

上面已谈到，任职资格是基于工作内容的，能否获得某一级的任职资格，要看是否能按照所要求的行为规范完成其工作内容。每一级的工作内容由几项较独立的工作组成，我们把它称之为工作单元，单元是对职位职责的描述。单元的大小要合适，严格地说一个单元的工作要能由一个人进行。

管理人员的工作内容比专业技术人员的工作内容要综合一些，一般包括三个方面：

（1）专业工作

每个管理人员，无论他在公司担任什么管理职务，他总要亲自负责几项局部的专业工作。这些工作可能是技术性的，也可能是处理与客户的关系。管理级别

越高，这些工作可能越少。

（2）管理工作

包括：计划、组织、指挥、控制等工作内容以及人力资源开发。

（3）战略制定

第一项我们将在专业技术资格标准中给予说明，管理类任职资格只考虑管理工作以及战略的制定，专业工作也可间接考虑，比如说没有达到专业三级不能取得管理四级的资格等。

根据任职资格各级的要求和公司管理工作的实际情况，初步确定管理资格标准各级工作单元（草案）如下：

（1）任务管理单元

（2）内部关系单元

（3）环境条件单元

（4）促进决策单元

（5）绩效改进单元

4.3.2 把工作单元分解为要素

工作单元可以进行更详细的描述，说明这项工作应该怎样正确完成。单元描述的是要完成的一项工作或任务，而构成单元的要素描述公司希望这一任务怎样得到完成。反映任务得以正确完成的方法。要素由操作规范和必备知识组成。

（1）操作规范

操作规范是任职资格标准的第三层，是最难制定的部分。规范即：“用于作出判断的规则、标准或者原则。”这里应注意两点，首先规范不是量化的东西，他是规则、标准或者是一些原则。第二，管理类任职资格的操作规范应由管理者自己来制定，不能由其他人员或部门完成。这样才能使操作规范符合工作的实际要求。操作规范是对一个操作行为的基本特征的描述，描述的是行为的结果。它可能不那么精确，但导向客观。

下面是管理四级第一工作单元的要素内容（草案）：

- ① 制订 SMART 计划（本部门及下属）
- ② 有效实施计划（资源利用：人、财、物、信息）
- ③ 监控及评估工作活动（监控点信息收集、分析及采取行动）

操作规范要精确，让考评员（或考生）直接掌握标准。因此，操作规范的语言、措辞和逻辑性都要能被使用者接受（理解）。这在较低级别标准中较容易做到，因为低级别涉及的工作只是一些手工的或常规的工作，而在高级别标准中较难做好。可能在规范中会出现如“适当地”、“妥善的”之类的词，这些“笼统的”标准不可避免地会导致在标准和使用者之间需要一个解释的文件或程序，包括：申请人学习手册、考评员定期交流制度等。

这里要强调，引入英国职业资格体系，应把其科学的东西拿过来，再根据公司的特点进行调整和修正。在英国十多年的资格体系建立过程中，解决了两大难题：一是功能分析法的合理运用，使每一级资格的单元得以合理的确定下来，另一个是每一要素下的操作规范都是由本领域的专家制定下来的。它的结构和框架是不易变动的。我们公司需要重点对规范进一步说明和解释。因为规范是一个导向，并不精确。（精确的规范不通用，即英国在制定标准时已考虑到了通用性）

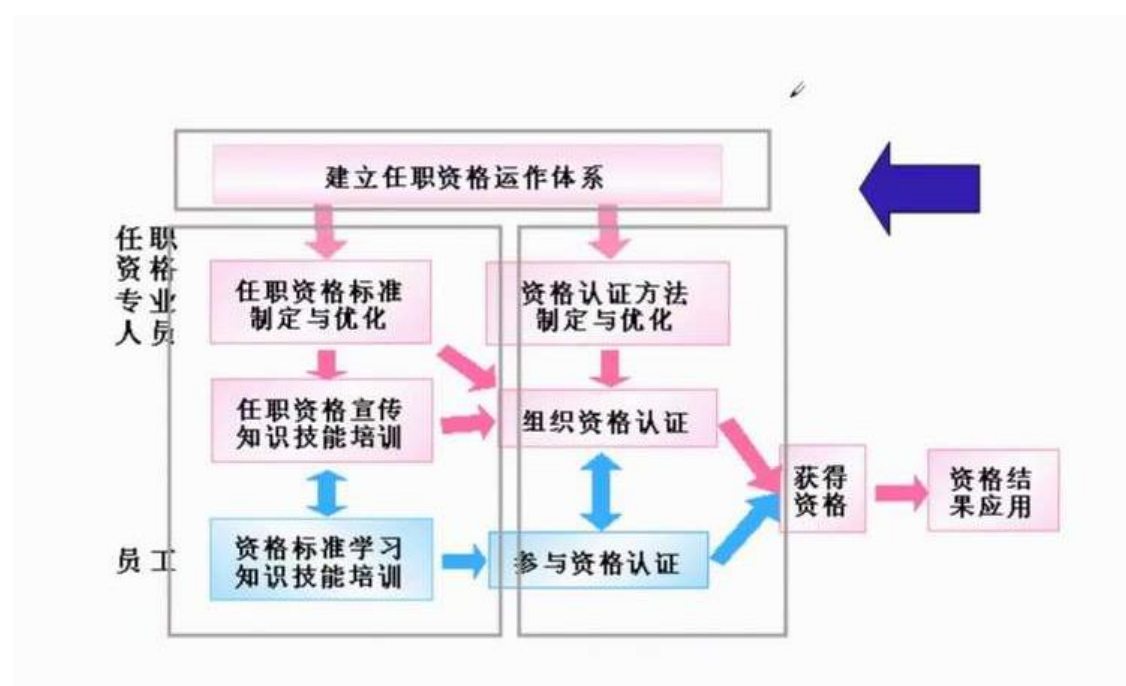
（2）必备知识

管理四级“任务管理单元”的必备知识（草案）：

- ① 公司目标
- ② 基本法相关条款及公司其他相关规定
- ③ 工作职责
- ④ 计划制订方法
- ⑤ PDCA 循环
- ⑥ 专业知识

必备知识是指使员工能在一定范围内称职地工作的基本知识。操作证据不可能覆盖工作的每一个方面，对必备知识的考评，可以证明员工在一定范围内都能称职地工作。它是操作证据的补充，也是对证据判断的证实。另外，员工为达到操作规范的要求，可根据必备知识的内容进行学习。

4.3.3 建立任职资格运作体系



任职资格的标准制定和优化。比如要制定 HRM 岗位的标准，要考虑用什么标准去考核，如何进行优化。比如说一共是五个方面，在优化之后变成四个方面或者六个方面，这就是第一步，进行任职资格标准的制定和优化。

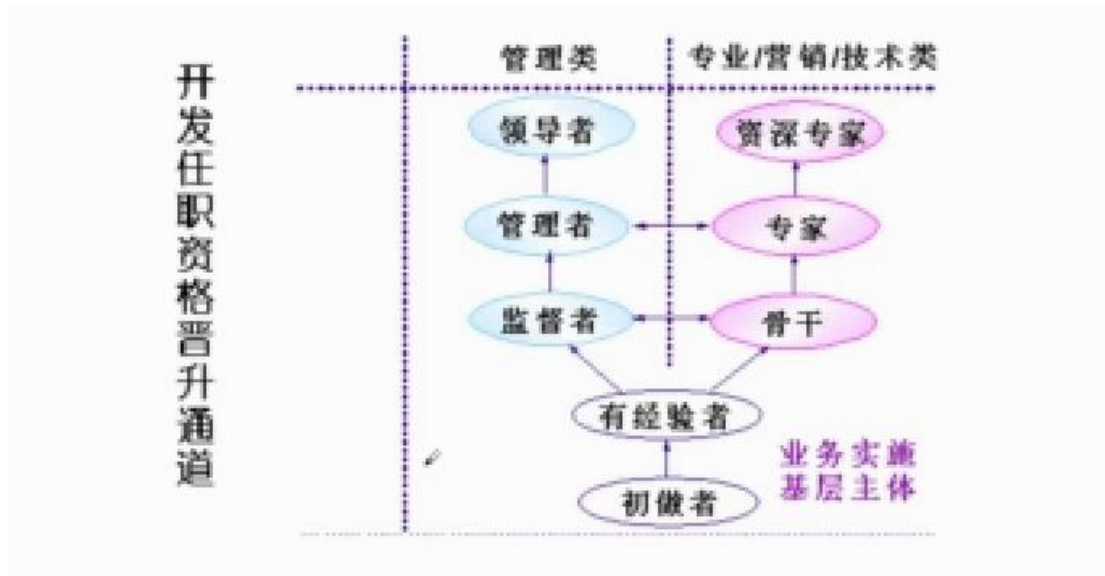
任职资格的宣传，任职资格做出来之后，还要大家去领会，去宣传、去宣贯，这和做公司战略制定的流程差不多。先有一个大致设想，然后进行优化，最终确定战略的模板。但是，如果不做宣传，公司战略就成为墙上的标语，落不到实处。所以不仅 CEO 要了解，各部门也要了解。同样的道理，任职资格不单是人力资源部门要了解，其他各部门相关的岗位人员都需要了解，所以要进行任职资格的宣传。

知识技能培训，刚开始是按照 100 分去做的宣传，但是人员只接受了 60 分，中间的差距就是能力上的差距。能力上的差距，一个是在岗位上提升，另一个就是通过培训提升。

资格标准学习、知识技能培训。学习就是了解到 60 分跟 100 分之间差了 40 分的概念，然后通过知识技能的培训，参与资格认证，组织资格认证。

人力资源部门从上往下的顺序是：资格认证方法的制定和优化，然后是组织资格认证，再往后是获得资格，最后是资格结果的应用。这就相当于是两条腿走路，一个是任职资格制定标准，另一个是资格认证方法的标准。标准制定跟战略一样，要进行宣传、培训、学习。方法制定，需要大家组织、参与资格认证，获得资格认证之后会给大家一个任职资格，然后要进行任职资格结果的应用。红色的部分，是专业人员做的，就是人力资源部的部门成员或者项目人员做的，蓝色的部分是员工需要参与的。这就是任职资格运作体系，其实相对比较简单，大家可以把它看作一本书，书怎么写，大家来看，另外这本书该怎么用，可以做一个字典，资格认证方法就是字典，大家怎么去查字典，怎么去适应字典，就是任职资格认证方法的制定和优化。

4.3.4 开发任职资格晋升通道



关于晋升通道，一个是管理线，一个是职称线。刚才已经举过例子，有很多理工科男生，不太愿意做管理人员，因为他觉得沟通能力不是特别强，也不愿意参与繁琐的资产管理。公司一般晋升是从专员到主管到副经理到经理到总监到副总最后到 **CEO**，这是管理线。比如一个员工进入公司，三个月之后转正变成专员，一两年之后晋升到主管，两年或者三年之后晋升到副经理，一两年之后晋升到经理，四五年之后晋升到总监，总监再往上的话就是副总和 **CEO**，这是管理线。大家称管理线为独木桥，比如公司有 50 个专员，按照这个比例，主管数量是 5—10 人，经理数量是 2—3 人，总监的数量就是一个人，大概只有 10% 的人能够走上管理岗位，50 分之一的人能够做到总监。一些学技术的理工科的人，愿意往职称线发展。职称线最好理解的就是初级、中级、高级、专家级的区别。刚开始可能是初级，2 到 3 年之后成为中级，再两三年之后成为高级，再两三年之后成为专家级。每个级别对应的薪资都不一样，做到专家级也可以拿到总监同水平的薪资。这是华为的任职资格晋升的通道，管理类是监督者、管理者、领导者的晋升模式。专业/营销/技术类，就是骨干、专家、资深专家的晋升模式。这是两条不同的晋升通道。所以在确定任职资格体系的时候，要完善管理线和职称线的晋升通道。很多公司不存在职称线只提供管理线通道，还经常用空降兵，所以对整个公司人员的积极性影响特别大，员工看不到希望。所以要开发职称线，同时提高公司内部人员培养的比例，不要动不动就用空降兵，这是对公司整体管

理特别好的一个事情。职称线要进行培训和考试，要去组织从初级到中级，从中级到高级，从高级到专家级的职称认定的考试或者测试。

任职资格体系分为管理类、技术类、营销类、专业类。管理类适用职位是管理族职位，比如人力资源、财务、总经办等等。技术类适用职位是系统、软件、硬件、IT、制造等技术族职位，比如研发、技术、工程部门。营销类适用职位是产品、销售、营销策划、市场财经、公共关系等营销族职位，比如市场、营销岗位。专业类适用的职位是计划、流程管理、人力资源、财经、采购、项目管理、秘书等专业族职位。人力资源和财务也可以放在管理类，如果公司还有生产类、市场类、研发类，这就需要根据公司的情况制定，但是任职资格分类要与职位分类保持一致。

第五章 任职资格体系理论基础

华为倡导并推行任职资格的目的在于建立一个能上能下的晋升体系，以激励内部人才向上或向下自由流动。

指导员工自发实现职业路径 任职资格体系明确了不同的职位以及任职条件，也就是说建立起企业内部各领域的职业发展通道。不同职位的任职资格都有一整套标准以及详细说明，员工可以依据自己的能力、爱好、公司要求应聘相应的职位。在学习中，员工可以审视与任职资格标准的差距，分析不足，找出原因，不断改善绩效水平，从而达到该职位的任职资格要求。

促使领导干部选拔规范化 随着华为不断走向国际化，对领导干部的数量和质量要求也越来越高。华为试图通过对管理人员的管理来推动整个公司的运作，为此华为开始从内部培养领导干部，而任职资格体系则为领导干部队伍的选拔提供了科学的评价依据。

5.1 任职资格体系

华为的任职资格体系是人力资源管理体系的基础，它立足于薪酬制度，同时通过 KPI 体系贯穿整个任职资格构架中。华为的职位族粗分如下表所示：

专业技术族			专业行政族	营销族	领导族
研发	生产	用户服务			
产品设计 技术管理 基础研究	生产管理 设备调测 质量管理 物料	售前服务 售后服务 技术支援 客户培训 现场维修 安装	财务会计 人力资源 总务 合同管理 秘书/行政 管理信息 政府关系	销售产品管理 市场推广	总裁 副总裁 主要部门高级主管  职业化管理

每个职位族按照工作内容的复杂度、所需技能等进一步细分为不同的等级。任职资格划分，是指对承担职务（岗位）资格与能力的制度性区分，它包括分层与分类：分层是按资格能力的高低，分出不同的高低层次，是纵向划分；分类是按承担职务（岗位）的性质，分出不同内容的资格能力，是横向划分。

一、任职资格是什么，不是什么？

1、任职资格和能力体系不是对职位任职要求的简单描述，对职位的任职要求往往在职位说明书中已经描述，是最低要求。它是岗位描述，但不是最低的岗位描述。比如招聘 HR，岗位说明书里会说明需要人力资源专业，两年以上工作经验，需要抗压能力，男女不限等要求，这也算是一个任职资格，但是一个最低要求。

2、任职资格管理不是职称管理，不是年功特征。比如会计证分为初级会计证、中级会计证，高级会计证，注册会计师，这是一种职称管理。任职资格管理和职称管理不一样，比如人事经理要具备哪些能力，这是任职资格。年功特征是按照员工在公司工作的年限进行职称管理。任职资格体系不是要大家去考资格证，也不是在企业里面职称的意思。任职资格体系是要规定一个岗位的基本的素质是什么。

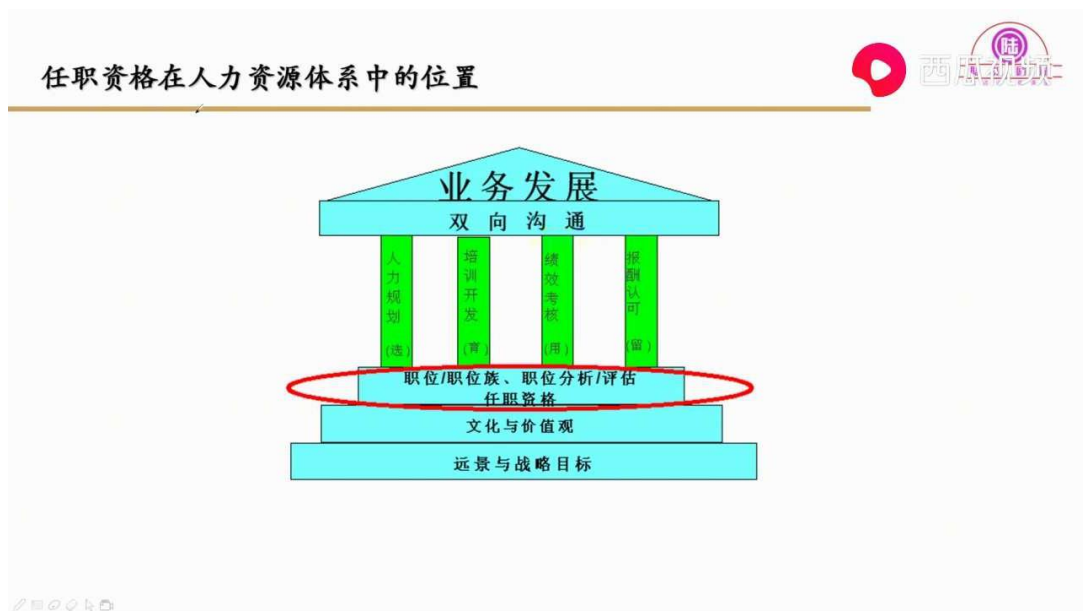
3、任职资格管理是能力管理。职位提供了一个职能，职能展示的是能力，这是三者之间的关系。所以任职资格体现的是岗位的能力管理。

4、职能工资制基于任职资格管理。职能工资制是以能力大小区分工资高低，所以它基于任职资格管理。

5、职业化体系的实现途径通过任职资格管理。它是实现职业化、提高员工的工作积极性的途径，是通过任职资格进行管理的。

二、任职资格管理的概念

关于任职资格，首先要了解任职资格在人力资源体系中的位置。要做人力资源管理的体系化，包括招聘管理、绩效管理、培训管理，薪酬管理，还包括企业愿景、战略、文化和价值观。任职资格体系到底在人力资源管理中处于什么位置呢？

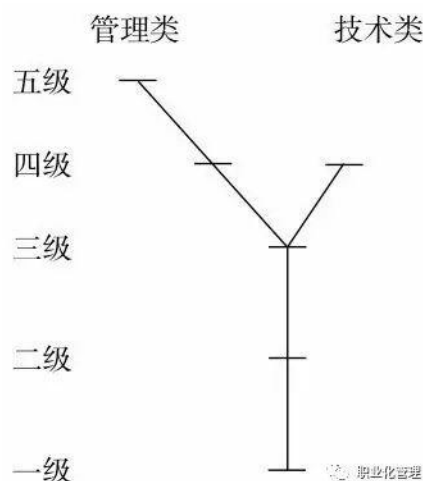


这是一张人力资源管理战略相关的金字塔图。最下面的基础是公司的远景与战略目标。远景是公司 50 年之后，100 年之后或者 20 年之后，到底应该做什么事情。战略目标是围绕远景，针对如何实现远景有一个战略目标。比如说 20 年之后，要做到世界五百强，战略目标就是针对 20 年之后要做到世界五百强，要从财务方面、从客户方面、从内部管理、内部流程、从学习成长等方面考虑该如何去做。我们做任何事情，都是基于公司的战略和远景目标，然后是基于公司的文化和价值观。比如说阿里巴巴是一个武侠文化“侠之大者为国为民”，是利国利民的价值观。价值观做的是 6 个盒子，行不行的话，6 个盒子走一套。我们要找到自己的文化和价值观。再往上是任职资格、职位和职位族、职位分析和评估。

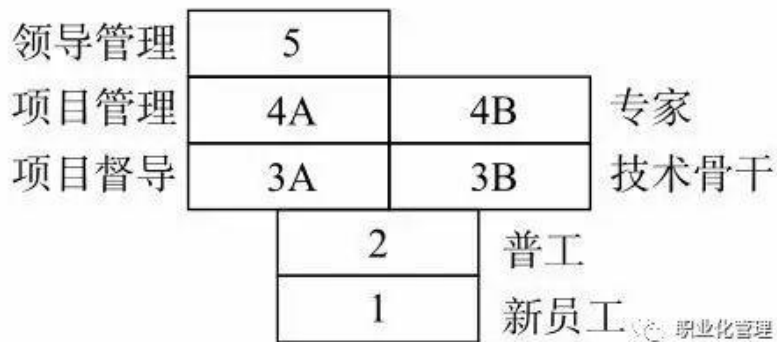
所以说它是一个来自于战略、价值观的基础，支撑人力规划、培育开发、绩效考核、薪酬管理这四个层面。我们要了解任职资格管理体系提供了一种方法，一个基础，确保人力资源管理的几个模块，能够正常开展、双向沟通，支撑整个人力资源日常运营。从这一点看，基础是战略、远景、文化、价值观，往上是任职资格体系，再往上是四个业务模块，推动业务发展，所以说没有任职资格体系，想往上面做的话，不太可能。这就是任职资格体系在人资体系中的作用。

5.2 任职资格等级划分

任职等级划分主要是按任职资格构成要素与评定基准，对职能资格能力的制度性区分，是在类别划分之下的细分。华为实施任职资格等级划分的目的是设计晋升阶梯，以便员工逐步提升自身的任职资格能力。这种资格晋升可以是横向上升，也可以是纵向上升。任职资格等级划分模型如下图所示：



通常，华为的新员工会先从事技术职位工作，专业技能达到一定水平，且管理能力出众，这时便可以应聘管理类职位。继续从事技术类职位的员工也可予以晋升，一般可达到四级或五级。上图中一、二、三级管理类与技术类任职资格相同或相近；从第四级开始，工作性质和内容发生明显变化。四级相当于公司二级部门管理职位的要求，五级相当于公司级管理职位的要求。管理与技术类任职等级说明如下图所示（管理类为A，技术类为B）：



在这里值得注意的是职位等级上下限的确定。由于个人能力大小各异，所以华为并未设置统一的起点和终点，因而我们能够看到，华为是对各层类的任职资格划分出等级下限和上限，下限是能力起点，上限则是能力目标。

5.3 职位分级的实践

在实践中，华为进行职位分级时的思路，直接影响着人员的工作分配与领导干部的任命。即便是任正非的女儿孟晚舟，也曾在华为打过杂。据她回忆，那时候华为公司规模尚小，小孟一度做秘书，协助过销售和服务部门，负责打字、制作产品目录、安排展览会务等。后来大学毕业后才开始人事简单的财务工作，2003年，她负责建立全球统一的华为财务组织，这一系列的改革包括组织架构、业务流程、财务制度和IT平台，这一事务使得华为的全球财务组织得以以更高的效率和更低的成本运作。从2005年到2009年，在华为全球账务系统的统一化和标准化建设中，小孟开始主导建立五个账务共享中心，这五个中心覆盖和支撑着全球的会计核算工作。在此期间，确切地说是从2007年开始，她还负责了集成财经服务的变革项目的启动和实施，为华为提供了更为完善精准的财务数据。

从孟晚舟的个人发展过程来看，任正非对她的扶持不仅仅是因为是自己的女儿，更多考虑的是其自身的任职资格，以此作为华为职位任用的依据。事实上，这一点很值得很多家族企业学习。

第六章 华为的任职资格管理体系与实践

6.1 是素质模型，还是任职资格管理

素质模型作为管理工具，确实为现代人力资源管理与开发提供了先进的理念与方法。但是，由于其自身存在的问题与缺陷以及企业在引进过程存在的问题，素质模型在实践的运用范围与效果并不令人满意。尽管国内的企业非常热衷构建素质模型，素质模型也被管理咨询公司大加推介，但从实践看，我国企业成功的案例并不多。

那么，为什么会出现这种反差巨大的现象呢？

首先，许多企业长期在管理方法与工具的引进上追时髦，没有对素质模型的功能定位、内在机理、作用条件等有清晰地把握，盲目引入，不求所用，不求实效，只求所有。不能像华为那样，在引进国外先进的管理体系时，坚守“先僵化，后优化，再固化”的基本原则，机会主义式的学习与引进心态，必然导致机会主义的结果。

其次，许多企业构建的素质模型并没有有机地嵌入其人力资源管理体系，只是作为一个孤立的管理工具外挂于管理体系之外，更有甚者，有的企业的人力资源管理的基本体系还没有构建好，先进的素质模型与勉强搭建的人力资源管理体系并没有匹配起来，素质模型得不到其他管理模块的支持，前者在人力资源管理与开发的作用也就可想而知。

再次，素质模型本身存在的器质性缺陷也制约了其作用的发挥：其一素质模型关注的是隐形的和潜在的高绩效的能力，潜质的存在与潜质的发挥并不是一回事，正如人力作为资源，只是一种客观存在，并不能与价值创造划等号一样，高素质不等于高绩效；其二，素质模型关注的企业人力资源的未来和长期能力的提升与发挥，对于当前人力资源素质能力的提升并不会积极的作用；其三，尽管素质模型有完整的一套理论，但因为它起源于公共组织中外交官的选拔，而在企

业中如何与人力资源管理体系对接，如何在企业中有效发挥作用等问题，其理论本身并没有给出可操作性的实施方案。

基于以上原因，素质模型在企业中遇到一个尴尬的境地：一方面大受追捧，另一方面又难见实效。许多企业耗费了大量的财力和人力构建了素质模型，却成了一个高价的奢侈品。辛辛苦苦做出了素质模型，但仅仅在招聘中作为一个辅助工具使用。

作为一个个案，华为的任职资格管理实践给我们以有益的启示：**通过在企业中建立任职资格管理体系，并将素质模型纳入任职资格管理体系，既可有效地弥补素质模型自身的缺点，又能够把搭载素质模型的任职资格管理体系与人力资源管理体系密切对接，使得两者真正成为人力资源管理与开发的有效管理工具。**

6.2 任职资格与任职资格管理

6.2.1 任职资格

任职资格是指任职资格是指在特定的工作领域内，根据任职标准，对工作人员工作活动能力的证明，是按照各职位绩效标准完成工作任务所必须具备的能力。换言之，任职资格是从事某一工作的任职者所必须具备的知识、经验、技能、素质和行为的总和，它是在特定的工作领域内对工作人员工作活动能力的证明。任职资格强调工作对任职者个人素质能力的要求，符合要求的任职者才是合格的任职者，不符合要求的任职者应该调换工作岗位或继续学习。

任职资格除包含素质模型的基本要素外，还包括以下因素：

知识。指人们掌握的分析问题和解决问题的能力，分为理论知识和实践知识。理论知识是通过系统性学习和培训获取的，而实践知识则是在实际工作中逐步掌握的。知识是分析问题和解决问题的基础。

经验。指人们在实践活动中总结出来的具有指导意义的判断，它通常来源于人们直接参与的实践活动。经验为以后同样活动或类似活动提供习惯性支持，这也正是经验的价值所在。经验与知识可以互补，但与知识不同的是，经验一般不能通过学习获取，而只能通过亲身经历才具有较高的可信度。经验通常与时间呈正比关系，时间越长所获得的经验就越丰富。经验在提供方便的同时也会产生错觉，从而带来误导和负面影响。

技能。是指对某一项工作或任务的熟练性操作，它强调的是实用性技巧，技能决定了员工是否适合某项工作或任务，也决定了员工的工作绩效和企业的管理效率。技能也会因为专业知识、投入时间和精力不同而具有差异，而且还与人的个性和潜质有关。

行为。是指员工的具体实践活动，它不仅包括个体的实践活动的过程，也包括实践活动结果。行为既受到员工个性、价值观和内驱力的导向，也受到员工知识和经验的约束，同时还与一定的客观条件相关联。在行为中，有三个方面需重点关注：行为结构、行为关键要素和行为标准。

与素质模型相比，任职资格不仅有具有素质模型的功能和特点，而且还涵盖了除价值观外人力资源自身的关键绩效要素，因而，任职资格具有以下特点：

第一是针对性。任职资格的针对性体现在特定的任职资格与某一个特定的职位相对应，任职资格在普遍性要求的基础上突出职位的个性化特征，任何一个任职资格不可能涵盖众多职位的素质能力要求。不同职位的工作内容、工作环境和工作时间都不一样，因此其任职资格也存在有针对性的差异。例如，高级管理岗位的任职资格中要求任职者必须具有一定年限的管理经验，同时还必须在多个不同的下属部门担任过一定的领导工作。

第二是具体性。任职资格的具体性是指任职资格是具体细化的，而不是理论抽象的。任职资格的具体性体现在任职资格必须细化为一系列的衡量标准，这些标准具有实践性和可操作性。例如，打字员的任职资格中要求每分钟 120 字以上，且差错率为低于 3%。

第三是动态性。任职资格的动态性是指任职资格随着企业管理实践的发展而变化，任职资格的确定需要一定的前提条件。科学技术进步和管理理念的变化，必然带来管理模式和管理方法的变化，这也要求任职资格根据需要进行相应的调整。例如，互联网的迅速普及使得一些企业开始实行无纸化办公，这要求管理岗位的任职者必须熟练掌握网络的应用。

6.2.2 任职资格管理

任职资格管理是根据企业战略目标和企业经营管理的需要，对企业员工的工作能力和工作行为进行的系统管理。任职资格管理是企业人力资源管理中的重要环节，它不仅与人力资源管理战略密切相关，而且与员工招聘录用、薪酬管理、绩效管理、员工职业生涯设计以及员工培训等人力资源板块紧密联系，并为后者提供了基础性的支持依据。

任职资格管理是一个包含多个子系统的复合系统，具体包括任职资格标准开发、任职资格认证和任职资格达标这三个过程，而其中又以任职资格标准开发和任职资格认证为主。

任职资格标准开发就是确定任职资格内容和任职资格标准的过程，它包括前期准备、实施开发和意见反馈过程。

任职资格认证是为证明企业员工是否具有相应任职资格标准而进行的鉴定活动，它包括计划、取证、判断、反馈和记录结论等流程，也是认证员与企业员工充分合作并完整判断后者是否达标的过程。任职资格达标就是帮助企业员工不断提高职业素质的过程，它是企业员工职业发展的必要途径。

6.2.3 任职资格管理在企业人力资源管理中的定位

任职资格管理属于人力资源管理的子体系，它与人力资源管理其他子体系之间有着非常紧密的联系，它与职位共同构筑了华为人力资源管理的基础平台。此外，任职资格管理的功能远远超于人力资源管理范畴，它对企业文化、企业核心竞争力、员工职业化乃至企业战略都有重要影响。任职资格管理不仅对员工行为进行了规范和引导，同时也对员工价值观和思维理念进行了塑造和升华，从而从行为和精神两个层面对企业员工进行了激励和约束，也使得企业员工真正地走向了职业化。

（1）任职资格管理与招聘录用体系

任职资格管理为企业招聘录用员工提供了准入性标准，即新招聘录用员工需要具备哪些基本素质和专业技能，对新招聘员工应该从哪些方面进行考察审核以及考察审核所依据的标准。任职资格为企业考核录用新员工时提供了参照系，企业按照相应的任职资格要求对新员工进行考察，就能保证新录用的员工与所需职位相匹配。

（2）任职资格管理与绩效管理体系

任职资格管理为企业绩效管理提供判断标准。任职资格管理与绩效管理的作用机制也体现在任职资格管理与绩效管理各环节的关联上。绩效指标设计必须参考任职资格的能力标准并借鉴任职资格的行为标准，从而使得绩效指标体系与职位特征相结合；绩效考核也应该与任职资格的具体能力标准与行为标准相对应，从而保证绩效考核的科学性与合理性；绩效辅导、绩效改进和绩效沟通都必须结合任职者的实际素质能力来开展，任职资格是了解任职者实际素质能力的重要参考依据。

（3）任职资格管理与薪酬管理体系

任职资格管理为企业薪酬管理提供了基础性支持。任职资格为比较每个职位的相对价值大小提供了科学依据，并且任职资格标准的具体性也有助于职位相对

价值大小的准确判断。现代人力资源管理体系中薪酬管理的基本思路就是按照员工对企业的贡献大小而给予相应的激励,通常情况下员工贡献的大小与所负责任密切相关,所负责任的大小又来源于职位价值。衡量职位价值大小的关键方法就是任职资格比较,职位价值大通常对应的是高标准的任职资格,而且随着职位价值的减小任职资格的标准也逐步降低。因此,任职资格管理对薪酬管理中薪酬水平的确定与调整、薪酬结构的确定与调整都有着重要作用,任职资格与职位的匹配决定了企业员工的薪酬范围,从而使得薪酬更具有实效性和激励性。

(4) 任职资格管理与员工职业生涯管理

任职资格管理有助于员工职业生涯管理的明晰化。员工职业生涯设计的根本出发点在于根据员工的个人发展愿望和潜在能力,只有当员工的个人发展愿望和潜在能力相一致时才能进行有效地员工职业生涯设计。任职资格既提供了员工的现实能力,也提供了员工实现个人发展愿望所必须具有的潜在能力,这样就为员工职业生涯设计提供了参照依据。尤其是任职资格对员工将来担任职位的要求,使得员工首先根据自身潜力判断是否可以实现,其次为能实现的员工提供了学习知识、积累经验和提升素质的努力方向,从而达到员工发展与公司发展的相结合。

(5) 任职资格管理与员工培训

任职资格管理为员工培训提供了方向性支持。员工培训的首要前提就是要掌握员工的现有水平和将要达到的目标水平,这样才能进行有针对性的培训和提高培训效果。任职资格是了解员工现有水平和目标水平的良好途径,任职资格对员工的工作水平进行了较为全面的评估和要求,针对不同资格的员工分别进行达标辅导培训和再开发培训,这样使得员工培训更有针对性和实效性。

(6) 任职资格管理与员工选拔晋升

任职资格管理为企业员工选拔晋升提供了资格标准。良好的选拔晋升机制首先必须保证客观公正性,让合适的人充实到合适的岗位上去,做到人尽其才和才尽其用。任职资格可以作为员工选拔晋升的主要考核标准,同时结合员工的道德

品质等其他评价标准就可以建立有效的员工选拔晋升标准,但是任职资格是其中的核心标准,这样也能确保得到选拔晋升的员工个人能力与职位要求相适应。

(7) 任职资格管理与员工职业化

员工职业化被理解为员工自觉将个人发展与企业发展相结合,以企业发展带动个人发展。员工职业化需要企业制定相应的管理规章制度,通过硬性约束对员工行为进行规范,但更多地是将硬性约束转化为软性约束,使得员工自发将个人价值观向企业价值观靠拢,以整体价值观指导个人价值观。任职资格管理是企业的硬性管理规章制度,强调员工管理的规范性和制度化,推动有能力的员工不断提高水平并给予相应的合理回报。同时任职资格管理中也体现着公平竞争的理念,激励员工自身不断提高其职位胜任能力,从而实现职业发展规划。同时,任职资格管理树立有效培训和自我学习的标杆,以任职资格标准牵引员工终生学习和持续改进,从而保持企业的持续性发展。

(8) ? 行为+好的态度=好的绩效

好的绩效包括述职报告、绩效管理、绩效考核。好的态度包括企业文化、价值观、心智模式。前面这个问号更多的是基于能力,能力好再加上好的价值观,好的心智模式,然后产出好的价值,好的绩效管理,好的绩效表现。有句老话说不怕坏人,就怕有能力的好人做坏事。有能力的好人,本身各方面都很优秀,产生的破坏力也很大,可能产生破坏性、毁灭性的影响。一方面强调每个人要有自己能力,比如说 HR 有招聘能力、培训能力、沟通能力、汇报意识,假设他能力很强,但是他不听话、不接受公司文化和公司价值观,那他一定不会有好的产出,还可能带来很多负面影响。但我们又招到一个能力上一般的人,但是他的心智模式、价值观、对企业文化认同的话,大家都很优秀,他的绩效可能不是特别好,但是一定会高于平均水平。所以说做人员假设的时候,假设每个人都愿意去做好的,能力是可以增加的,比如现在我的能力是 60 分,通过学习、努力,可以达到 80 分。我接触过很多重工业的一些老板,他们不太愿意做培训,因为他觉得功能人员或者客户支持人员,在培训能力提升之后,他们就想去找薪资更高、更有竞争力的公司,就会跳槽。这是基于员工能力是可以通过培训提高的,但是他不

相信员工对于价值观认可，所以不愿意做培训。我们这里假设的话，一方面是基于通过培训会、通过自我学习，可以从 60 分到 80 分的能力上的提升，也假设每个员工只要你对他好，给他提供一个平台，提供发展的途径，他是愿意接受自己公司的企业文化，原意在公司长期做下去。假如没有这个假设的话，那我们就没必要去做任职资格体系，只需要有好的外部招聘能力，然后去外面找一些能力上很优秀的人。这样会产生的问题是公司的成本高，员工没有向心力，相互之间的信任崩塌。这样短期内确实有效果，但是长期来看的话对公司很不好。所以说我们在做人的假设的时候，假设我们的人员是理性化的、可以培养的、最具有忠诚度的，然后愿意实现个人和组织共同发展的人。很多老板没有这个想法的话，就会导致员工能力一般，然后还采用愚民政策，这不利于员工学习、发展，愚民政策的保存导致近亲繁殖，最后导致公司落到破产的境地。

任职资格的关注领域，是多通道的高脚杯的管理。通道就是员工进入公司之后，大概经过半年时间，他可以有多个点的选择，这些点连起来的形状有点像高脚杯，也叫多通道的发展。比如理工科应届毕业生，刚开始的时候很喜欢做技术类、研究类的工作，但是一段时间之后不太愿意做这些事情。那就可以考虑市场营销类工作，几年之后还可以考虑行政或者人事类工作，这就是多通道的管理。有时候给理工科的人提供管理线，从主管到经理到总监的路线。还有一个是职称线，从初级到高级到专家级。有很多理工的同学不愿意去做管人的事情，原意深究技术，就可以走从初级工程师到中级工程师到高级工程师到专家级的发展路线。工资也不比经理、总监的工资差，这就是高脚杯似的多通道观点。

另一方面， $\text{?} + \text{好的态度} = \text{好的绩效}$ ，是通过员工能力度量、员工职业化管理、员工能力发展、员工职业发展、企业激励机制这几个方面来实现。第一，员工能力度量有一套标准，比如任职资格体系，员工的打分很清晰，可以把原本不能够量化的东西实现量化。第二，员工职业化管理，为什么在广东做公司，非常适合到武汉，长沙开分公司呢，因为北上广深的人职业化程度更高一点，愿意加班、吃苦耐劳、愿意付出、愿意奉献、肯于拼搏，这就是职业化的管理。但是每个公司职业化管理都有不同，唯一的希望就是个人成长和组织成长同时进行，个人不单是为了赚钱，同时也实现个人的成就和价值。第三，员工能力发展，企业原意

提供平台，员工可以从初级到中级到高级发展。第四，员工职业发展，员工可以选择管理线，也可以选择职称线。最后，企业激励机制，企业是否愿意为绩效考核提供一种激励机制。综上所述，任职资格管理应该关注的领域包含：员工能力度量、员工职业化管理、员工能力发展、员工职业发展、企业激励机制五个领域。

（9）公司对员工行为的关注点：

第一，考虑知识是否等于能力。华为招人的时候，是通过名校招排名前几的一些学生，不太愿意去职业技术学院招学生，华为从心里默认知识等于技能。但是在实践中，也不要只重视能力，不重视知识。

第二，考虑行是否等于一贯行。一个是偶然的行，一个是必然的行。我们需要考虑，倾向于相信员工是必然行，还是偶然行，还是需要监督去执行？

第三，考虑能力是否等于行。综上所述，知识不等于能力，能力不等于能做事，能做事不等于一直会做。所以说不但需要任职资格，还需要持续的内部管理。

（10）管理者对基层员工培训效果的评估点：

第一个关注的是，基层员工的劳动态度的改进。

第二个关注的是，基层员工工作绩效的改进。

第三个关注的是，基层员工工作行为的改进。

第四个关注的是，基层员工的职业化，即形成一贯的职业行为。培训评估主要是绩效的改进的情况。通过下一次的绩效的表现也就是绩效改进，评估培训是否解决了问题。更关注员工工作行为的改进，以前员工爱迟到，不愿意加班，也不主动承担责任。通过培训以后，更加愿意去付出，主动承担责任，这是一个好的表现。最后关注的是员工的职业化，即形成一贯的职业行为。刚才也讲过，北上广深的人为什么受欢迎，因为他们更辛苦，更加吃苦耐劳，愿意去付出，思考问题的时候更多的是以个人和组织共同的利益为准。所以说要确保每个人都有这种一贯的职业行为。

（11）NVQ 的启发——英国国家职业认证体系

1、对员工任职资格能力的评价，不只是通过书面知识考试的方式，更有效的是可以通过对其在工作现场的行为方式的考察来进行评价。也就是说，考察员工要注意两个方面，一方面要看知识掌握情况，另一方面看日常的行为是否做到了知行合一。比如在面试的时候，不单单是讲几句话，可能也通过考试，通过观察，通过进行结构化面试去评价应聘者是否符合要求。

2、通过对成功者工作行为的分析，提炼出某类职位的成功行为。成功行为可以成为普通员工提高工作效率的捷径。首先，要找到标杆岗位，比如说 HR 岗位，公司有 50 多个 HR，然后要找到标杆 HR，找出他的一些基本素质。然后在招聘新的 HR 的时候，就按照标杆去招。但是标杆是 100 分的话，我们可能会招到 60 分、80 分或者 90 分的人，这就需要根据公司需要去制定招聘标准。通过提炼标杆的行为，把这个行为作为普通员工的技能要求和提升的要求。

（12）强调任职资格特点——工作相关性

1、任职资格的特点：

建立持续的人力资源开发体系是实现人力资本增值的重要手段。最佳发展方式是和工作相结合，学以致用，个人发展和组织要求相一致。员工职业发展体系是个人发展与组织发展同步进行。任职资格的特点是建立持续的人力资源开发体系，包含两个方面，一个是成本，一个是资本。组织把人当成成本去用，会因为严苛的管理制度，把人用死。把人当成资本去用，提供任职资格体系，有开放、创新、放权，会在集权和放权之间找到平衡点。假设把人当成成本，要招一个 1000 块的人，站在成本层面，招一个 800 块的人也可以。但是把人当成资本的话，招一个新的人希望他能够创造 2000 元的产出，没有产出 2000 元的时候，希望他产出 1200，然后再向 2000 的方向努力。任职资格的特点是一种开放式、创新型的、放权式的、资本性的管理手段。另外在做任职资格的时候，以工作相结合，学以致用，个人发展和组织组织的发展要求一致。

2、任职资格的含义：

(1) 任职资格是指在特定的工作领域内，根据任职标准，对工作人员工作、活动能力的证明。要去衡量一下，到底这个人是否有资格做到这个岗位。比如人事经理岗位的任职标准，然后去评价一下在这个岗位的三个人是否都符合标准。

(2) 任职资格必须要以支撑公司的业务为根本出发点，其管理、评价、提升均要以职位需要为依据，每一个职位都需要具备相应的任职资格的人员来承担。

(3) 任职资格体现个人属性，一指在现实工作环境中完成任务的能力，二指能按企业标准来满足业绩要求的能力。个人属性更多的是基于个人能力上的表现，一是要有能力去满足具体的工作，二是按照公司的标准，我们应该做到 100 分，但是只做到了 80 分，有没有能力去实现 100 分、99 分。满足企业标准的能力分为两个方面：一个是具体的工作，比如 HR，要满足招聘能力、培训能力、绩效考核能力、薪酬管理能力。另一个，还要求必须满足建立 OD 和 HRBP 的能力，这就是根据公司标准来满足业绩相关的要求。

(4) 任职资格是动态的，随着企业和业界的发展而发展。任职资格，同时看内部环境和外部环境的变化，变化会影响公司战略，战略会影响公司的目标，公司的目标会影响每一个岗位的岗位设置和岗位任职要求，同时会影响岗位的任职资格。所以任职资格是动态的，可能是固定的一年、两年更新一次，另外就是公司内部环境和外部环境发生剧烈变化的时候。比如电商新能源汽车的变化，特斯拉来了之后，很多汽车企业都面临着更多压力，竞争变得剧烈。然后就是公司战略，以前是追求上市，现在追求扩大生产覆盖全球，达到世界五百强。这就是遇到公司内部、外部环境和公司战略变化的情况下，进行的任职资格动态的管理，要进行变革、进行创新、任职资格重新定义。

3、任职资格的作用

(1) 规范人才的培养和选拔。华为为什么建立这个体系，就是因为它招了很多应届生，应届生的可塑性特别强。但是如果不清楚岗位需要什么样的人，不清楚怎么进行培训、培养和选拔的话，两年之后就都废掉了。

(2) 树立有效培训和员工自我学习的标杆，激励员工不断提高其职位胜任能力。每个岗位上都有一个 100 分的人，希望员工都去向 100 分的人看齐，这样可能之前是 60 分，去看齐的话可能达到 85 分、90 分甚至是达到 100 分，这是一个真实的活动。

(3) 建立合理的员工职业发展通道。对于应届生比较多的企业，每个员工都很重要。

(4) 建立完善的企业职能工资体系。职能工资是根据能力大小确定，不是根据年功、个人学历来确定。个人能力评估肯定要通过任职资格体系。如果岗位要求能力很强，但是个人能力很弱，那就不能胜任这个岗位。

(5) 打破企业在员工激励中的“瓶颈”束缚。企业往上发展会遇到天花板，天花板是基于公司的水平，或者公司员工不愿意学习，能力有限的主观原因。能够解决的主观层面，就是通过员工能力提升，提升天花板的高度，降低激励中的“瓶颈”束缚。

6.3 华为的任职资格管理实践

基于任职资格的任职资格管理来源于英国国家职业资格制度（NVQ）。华为自 1998 年开始正式引进 NVQ，经过了三个阶段：1998—1996 年：在关注行为规范化基础上，在部分职类上试行任职资格管理；1996—2001 年：建立开发建立任职资格标准，并对员工进行任职认证；2001 年开始将认证结果与人力资源其他模块相结合。这是一个成功地将国外的国家职业资格体系改造为企业任职资格体系的成功案例。

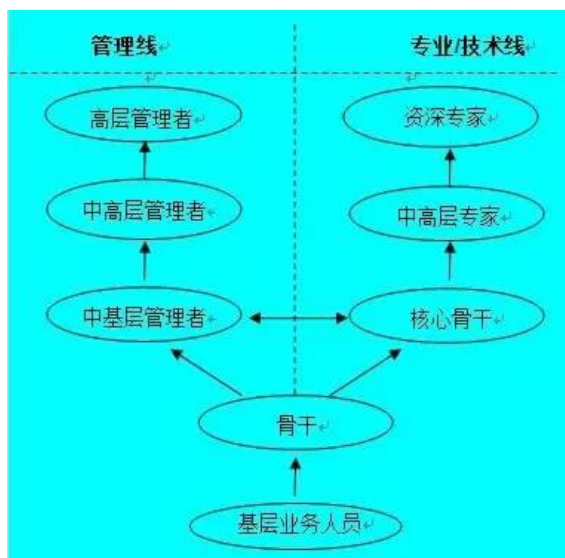
在华为的任职资格管理体系中，包含以下几个关键要素和环节。

一、划分任职资格等级体系

华为任职资格管理体系包括技术任职资格、营销任职资格、专业任职资格和管理任职资格。共分为六级，每级又分为四等，即：职业等、普通等、基础等、预备等，并形成了详细的任职资格标准体系。

二、构建职业发展通道

任职资格与职位相结合，为员工提供了职业发展通道。通过任职资格管理的牵引，形成管理和专业/技术两条职业发展通道。要建设一支强大的技术及业务专家队伍，牵引优秀员工在擅长的领域追求卓越、不断精深，形成在核心业务能力上长期聚焦和持续积累的氛围和组织行为，以避免由于执业发展通道的单一，出现“官导向”和千军万马统计独木桥的现象发生。华为的职业发展双通道如图所示。



基于任职资格的职业发展通道

三、建立任职资格标准

任职资格标准是基于岗位要求和要求，对承担该岗位的长期综合绩效优秀的员工被证明了的成功行为和能力要素进行归纳而成的评价指南。标准开发源于业务发展和职位责任，不同级别的标准应有明显的区分度，并能够牵引员工持续改进任职能力。它包括基本条件、核心标准和参考项三部分，其中核心标准是主体，

它有必备知识、行为、技能和素质构成。每一个标准又包含诸多单元、要素和标准项。

四、任职资格认证

任职资格认证是指为证明申请人是否具有相应任职资格标准而进行的鉴定活动。包括计划、取证、判断、反馈、记录结论等，任职资格认证是认证员与申请人充分合作并帮助其达到任职资格标准的过程。

相同工作性质（职类）的人员按照统一的标准进行程序公正的认证，以促进认证结果的客观性，真实反映员工持续贡献的任职能力。

任职资格认证经过申请（个人或主管推荐）、基本条件审核、自评、主管或评议小组认证评议、公司批准、结果反馈几个环节，确保认证程序的公正和透明。

（一）任职资格认证的组成：

认证是职称评定的过程。

1、必备知识考试（应知）；比如初级到中级工程师的考试考专业知识、企业文化和制度的内容。

2、必备技能测试（应会）；比如上机测试，高级工程师用 CAD 等专业软件画图，这些是通过平常笔试考试无法了解的，所以叫应会。

3、行为认证：包含员工对照标准自评、直接主管评议加周边评议、认证小组评议三方面。员工对照标准自评，按照标杆进行自我打分评定；直接主管评议和周边评议，类似 360 度评议，包括上级，下级，同事，外部客户评议，另外是认证小组评议。比如考人力资源证，有专业知识考试，还有一个技能考试。考教师资格证还有面试，面试就相当于行为认证，专家面试小组通过面试的行为进行评分。任职资格标准体系的认证，在企业的运用更加贴合企业的实际。

（二）认证的原则：

- 1、以关键行为和核心技能为中心。关键行为就是员工对照标准自评时要有事实依据。
- 2、以工作实绩为导向。
- 3、标准公开、程序公正
- 4、测试、评议相结合。

（三）任职资格认证程序

任职资格认证的程序是：个人申请或者主管推荐，然后进行申请审核，然后是进行行为认证、技能测试和知识考试，然后进行评审，最后进行结果反馈颁证。这个流程比较清晰，企业在做任职资格认证体系的时候可以参照。

第一步，个人申请或主管推荐：资格认证可根据组织需要由员工个人申请和主管推荐进行。

申请原则：第一，按照所从事职位要求的任职资格类别和任职要求；第二，结合个人已获得的任职资格。

自评：第一，对照相应等级的资格标准进行自评；第二，每条标准后附以数据，产品证据，说明或关键事件，用以说明“是否达到标准的要求”，“达到什么程度”。

第二步，申请审核：

- 1、主管沟通；
- 2、各部门任职资格管理机构审核；
- 3、审核内容：学历、现职状况、工作经验（在具体操作时，工作经验可以破例，避免过于僵化、论资排辈）。

第三步，行为认证、技能测试和知识考试

（一）技能测评、知识考试；

- 1、内容：必备知识和专业技能；
- 2、方式：考试、面试、评议；
- 3、时间：各部门确定时间。

（二）行为认证；

- 1、员工陈述；
- 2、逐条评议；
- 3、评价意见+改进点。

第四步：评审；

- 1、部门评审：平衡本系统内各部门之间认证质量的一致性。
- 2、公司评审：平衡各系统之间各专业认证质量的一致性。
- 3、评审内容：过程认证及认证结果。

第五步：结果反馈和颁证；

- 1、资格认证通过公司评审后，由部门任职资格管理机构向员工本人反馈资格认证结果和改进点。
- 2、任职资格管理部门根据各部门资格认证情况，向公司申请颁发任职资格书。

（四）任职资格评议：

1、对每条行为标准的评议

- （1）依据：证据说明或关键事件；

(2) 结果：“通过”或“不通过”；

(3) 判断的三个方面：“是否做到过”、“一贯性”、“效果”。

2、对总体的评议

(1) 每条标准的达标情况；

(2) 必备知识考试成绩和技能测评情况

(3) 绩效、品德和素质等参考项。

(五) 任职资格评议结果

1、职业等：

(1) 所有标准均达标；

(2) 通过必备知识考试和技能测评；

(3) 申请人在各方面均表现出色，工作绩效显著；

(4) 品德良好，素质能够充分满足现职和发展的需要。

2、普通等：

(1) “关键标准项”均达标，少数“普通标准项”不达标。对未区分“关键标准项”和“普通标准项”的情况：少数标准项不达标；

(2) 通过必备知识考试和技能测评；

(3) 申请人完全能够胜任主要工作的要求，但有些方面尚需进一步改进，工作绩效良好；

(4) 品德良好，素质能够充分满足现职的需要。

3、基础等：

（1）关键标准项大部分达标，可有少部分普通标准项不达标。对未区分“关键标准项”和“普通标准项”的情况：大部分标准项达标；

（2）通过必备知识考试和技能测评；

（3）申请人基本能够胜任工作要求，但不够全面，很多地方有待改进，工作绩效一般；

（4）品德良好，素质能够满足现职需要。

4、预备等：（符合下列条件之一者）

（1）关键标准项部分不达标或三分之一以上普通标准项不达标。对未区分“关键标准项”和“普通标准项”的情况：20%以上的标准项不达标；

（2）未通过必备知识考试和技能测评；

（3）申请人基本不能胜任工作要求，需要全面提高；

（4）品德有悖公司要求或者素质不能满足现职要求。

以上讲述的普通项，是对工作影响不太大的因素。关键项是岗位的核心或者至关重要的一个因素。

（六）资格认证申诉

资格认证申诉的流程是：

①提出申诉；

②受理申诉；

③重新评定或者沟通；

④结束。

（七）上岗认证与例行认证

任职资格认证包括上岗认证和例行认证：上岗后 3——6 个月内参加上岗认证；上岗认证通过后，参加例行认证（每半年——1 年认证一次）。

1、职位胜任评定方面：

（1）例行认证是干部任职资格，要通过知识技能考试和行为认证。

（2）例行认证是，季度绩效考核应负责任相对应的行为改进。

2、资格结果总评方面：

（1）上岗认证是专业营销技术任职资格，要通过知识考试、技能测评、行为认证。

（2）例行认证是季度绩效考核行为记录。

五、任职资格结果的应用

任职资格标准的应用包括：作为培训需求的重要来源，培训体系根据各类别任职资格标准的要求，进行课程体系建设；作为职位说明书任职要求的补充和细化，用于招聘中参考确定拟聘职位的考察标准；指导员工日常工作的改进。

任职资格结果是评判员工针对目前承担岗位责任胜任程度的重要观察因素之一，但不直接导致员工职位晋升或薪酬提升。

针对具体岗位的准备度提升将有助于员工获得更多的任用机会。任职资格是人员选拔、职位晋升、岗位调配和任命管理的必要条件。

各级主管应根据认证复核过程中提出的改进点，指导员工制订改进计划、参加培训及相关锻炼；合理地分配工作任务，有针对性地对员工进行辅导。

（一）职位管理

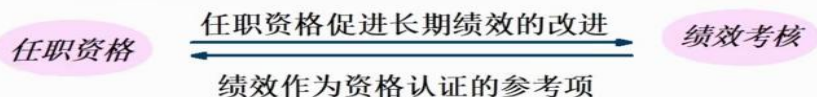
职位管理包括职位培训、任职资格、晋升调配、工作任务、绩效管理和报酬六个方面。

（二）任职资格

- 1、任职资格标准来自于职位分析。
- 2、任职者资格认证结果要满足职位的任职要求。

资格认证与绩效考核的区别

区别	资格认证	绩效考核
依据	职类的划分与资格标准	考核标准与绩效承诺
侧重点	侧重于行为，同时关注结果	侧重于结果----任职者的贡献，同时关注行为
主要对象	任职者在工作中体现的能力/技能	任职者的绩效改进/实际贡献
管理过程	资格认证/培训/行为改进	计划/辅导/检查/反馈
结果	级/等	优秀/良好/合格/不合格



做任职资格体系是要能够促进长期绩效的改进，比如 HR 上岗之后，要求他每年做一次评定，评定的时候参考绩效项，那在一年内，要做好绩效工作。所以说任职资格从长期来看是对绩效的改进作用。

另外，资格认证以行为、知识和技能为主，以素质、品德和绩效为辅。绩效考核以工作业绩为主，以过程行为表现为辅。

三、任职资格与招聘

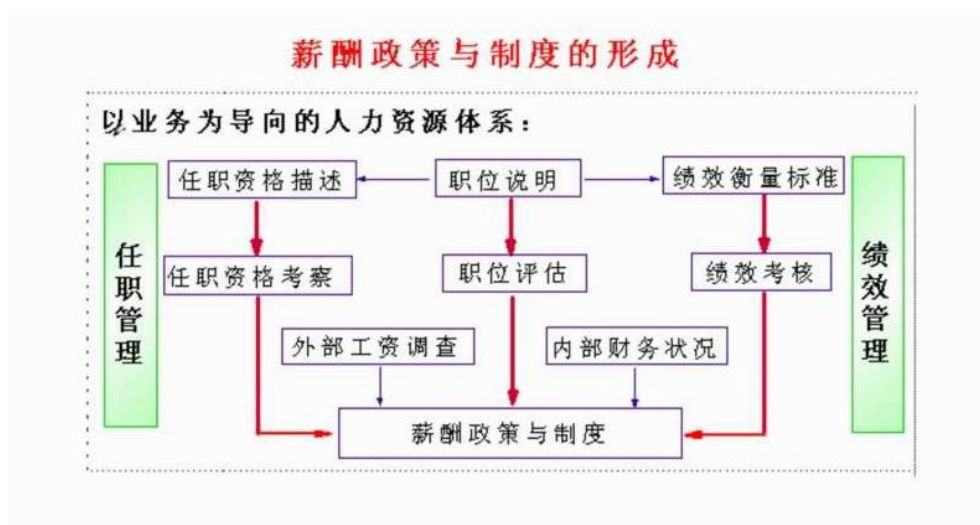
- 1、任职资格强调的任职者具备的知识、技能和行为规范程度。
- 2、招聘可依据职位对任职资格的要求，确定所要考察的内容与考核方法、工具。同时，选拔某项职位的任职者，可依据候选人所具备的任职资格状况进行挑选。

四、任职资格与培训——基于通道的培训体系

职位的任职要求和员工任职资格，产生出培训需求。任职资格指明了培训的方向。

五、任职资格与薪酬

（一）薪酬制度的形成



（二）资任资格与薪酬——宽带薪酬，职能工资制

宽带薪酬的意思是，比如 HR 宽带，市场专员的宽带，人事经理宽带，就是同一职位的人员工资等级不同。职能工资制是根据能力大小确定工资水平，能力越大工资越高。薪酬与职位、任职资格、绩效是正相关的关系，绩效越好，薪酬越高，认证结果越好，薪酬越高，职位与任职资格的要求一致。

六、任职资格的应用

任职资格在职位管理与资格管理方面的应用包含：定级调薪、职位晋升选拔、技能提升培训、任职聘用与调配四个作用。

第七章 华为的任职资格体系和素质模型体系

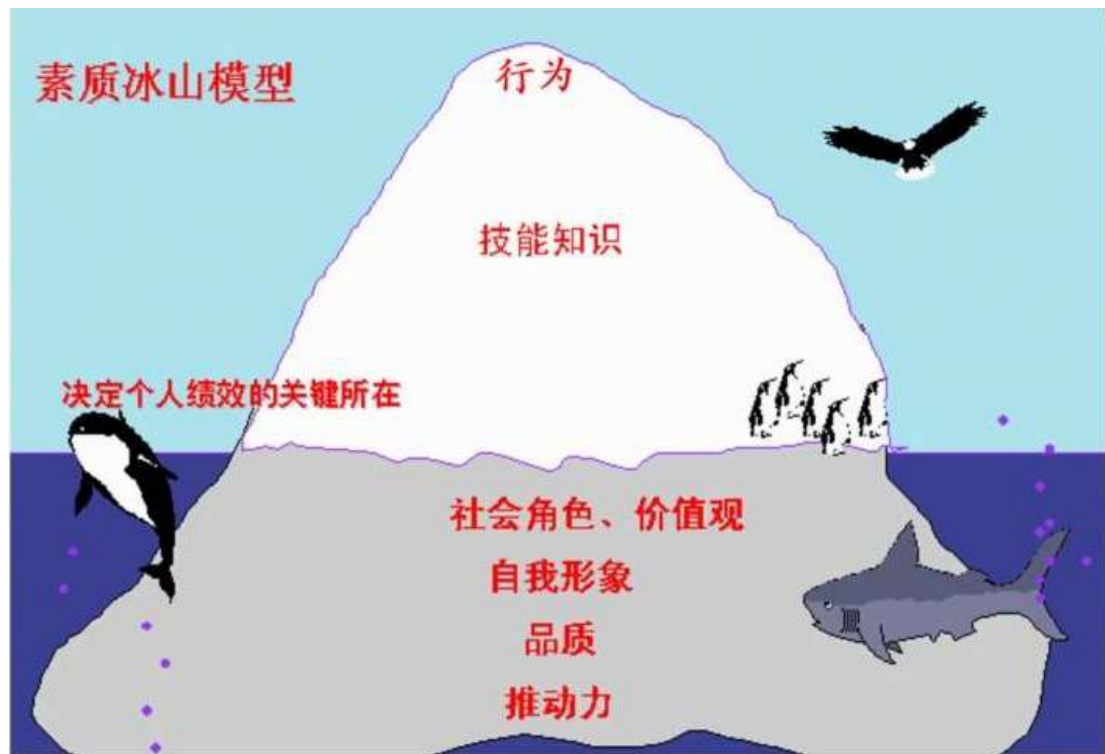
7.1 华为素质模型的基本理念基础

华为人力资源管理体系的搭建应该始于《华为基本法》，在基本法里华为确立了人力资源管理的铁三角，那就是价值创造体系、价值评价体系和价值分配体系，由这三个体系构成了华为人力资源管理价值链，成为华为人力资源管理的核心。

华为的人力资源管理实践就是基于这个由铁三角构成的人力资源管理价值链，这种人力资源管理模式非常值得肯定，那就是先确立人力资源管理的蓝图，然后再根据这个蓝图构建人力资源管理实践。

华为的素质模型就是在价值评价体系里构建的，这就是素质模型在华为整个人力资源管理体系中的定位——作为华为的价值评价体系中的一个组成环节。

如果一个企业把胜任特征模型（或者素质模型）作为一个独立的模块来看，而不把这个模型融入到人力资源管理体系中，那么它将难以发挥应有的作用。因此，素质模型能否进入到人力资源管理的整个体系，能否形成稳定的铁三角是其能否发挥作用的关键。



素质冰山模型像冰山一样，露在外面可以被看见的是很小的一部分，大部分内容，像社会角色、价值观、自我形象、品质、推动力是内在的东西很难被观察。所以做素质模型，一方面要发现外在的东西，也要关注内在的东西，通过一些工具方法，然后通过一些手段、工具去分析潜在的影响力。

一、素质模型的逻辑基础

1、合适的素质（适合做什么）+有效的行为方式（应该做什么）=高绩效（已经做了什么）

合适的素质是适合做什么，比如沟通能力、表达能力强，喜欢人际交往，热爱人力资源，就适合做 HR。

有效的行为方式是应该做什么？如果没有行为，不想做 HR，不想跟人沟通，不去表达，不去做人际关系，不爱学习的话，就没有高绩效。如果与人做面对面沟通，去学习人力资源 6 大模块，去做招聘，基本上就能够产生高绩效。

2、合适的素质=高动机+合适的个性和价值观+必备知能

二、素质词典：

- 1、成就导向
- 2、演绎思维
- 3、归纳思维
- 4、服务精神
- 5、培养人才
- 6、监控能力
- 7、灵活性
- 8、影响能力
- 9、收集信息
- 10、主动性
- 11、诚实正直
- 12、人际理解能力
- 13、组织意识
- 14、献身组织精神
- 15、关系建立
- 16、自信
- 17、领导能力
- 18、合作精神

三、BEI（行为事件访谈法）访谈纲要

步骤一：介绍和解释；

步骤二：让被访谈人描述自己的工作和责任；

步骤三：行为事件访问：讲述 4 至 6 个关键事件；

步骤四：结束。

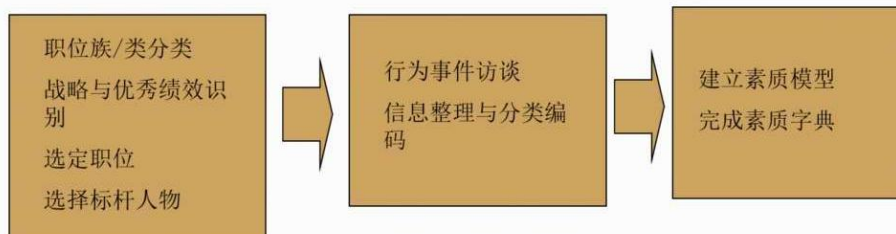
四、素质模型建模工具的效度比较

素质模型建模工具的效度比较	
方法与工具	效度
行为事件访谈（BEI）	0.65
工作样本测试	0.54
能力测试	0.53
人格测试	0.39
背景资料分析	0.38
一般访谈	0.05-0.19

资料来源:British Psychological Society and Accord Group

五、素质设计流程

素质设计流程



第一步是将不同岗位分类，根据战略与优秀绩效识别，确定相关职位、选定标杆人物。

第二步是进行行为事件访谈，然后进行信息整理与分类编码。

第三步是建立素质模型，完成素质词典。

六、员工 BEI 样本数据统计和管理者调查问卷数据统计

员工BEI样本数据统计

素质要求	频度	素质要求	频度
责任心	3	成就动机	3
主动性	3	客户服务导向	2
信息收集	1	关系建立	2
分析与解决问题	1	团队合作	1
流程导向	1	制度执行	1
创新能力	1	思维能力	1
细节关注	2	自信	1
人际理解力	1	诚信	1

管理者调查问卷数据统计

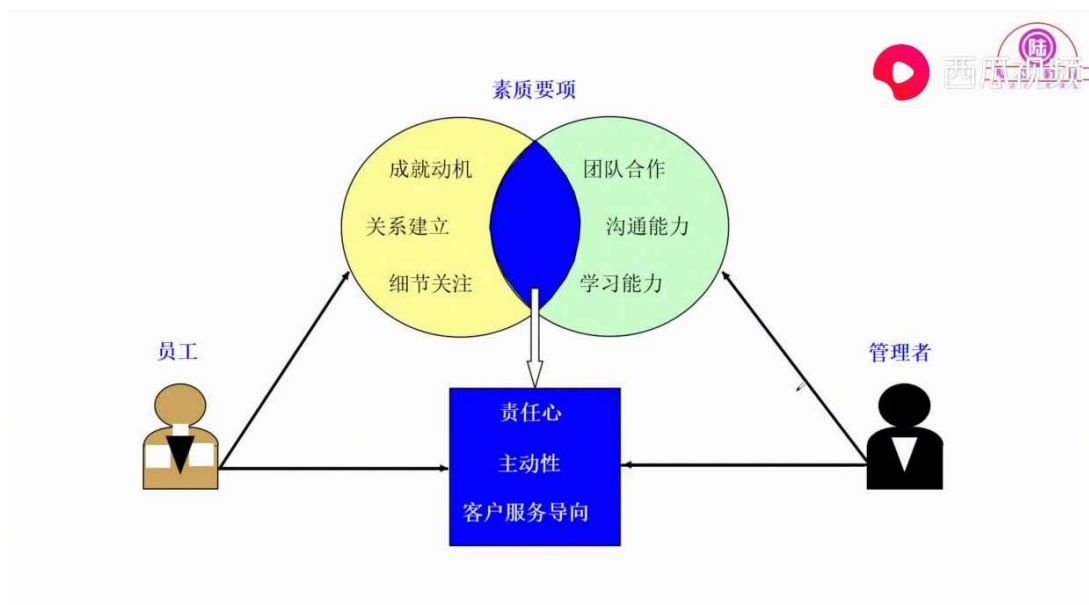
素质要求	频度	素质要求	频度
责任心	4	成就动机	1
主动性	4	客户服务导向	3
分析与解决问题	2	团队合作	4
流程导向	1	诚信	1
自信	1	制度执行	1
培养下属	1	学习能力	3
坚韧性	2	沟通能力	4

1、根据顾问组对员工及管理者样本信息的分析，责任心、主动性、客户服务导向是所有样本公认的一个必备素质。

2、员工样本数据信息反映出，基层员工更关注于与自身工作完成直接有关的素质要项，如：满足个人成就感、对细节的关注以及与周边利益人关系的建立。

3、管理者样本突出反映团队合作素质要项的必要性，关注研发团队的学习能力和良好的沟通能力。

七、素质要项



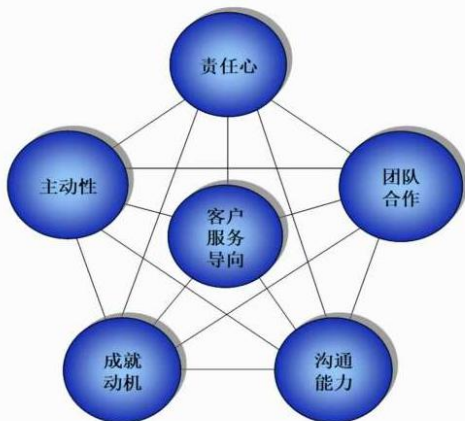
八、研发素质模型

研发素质模型



所有样本数据统计

素质要求	频度	素质要求	频度
责任心	7	成就动机	4
主动性	7	客户服务导向	5
分析与解决问题	3	团队合作	5
流程导向	2	诚信	2
自信	2	制度执行	2
培养下属	1	学习能力	3
坚韧性	2	沟通能力	4
信息收集	1	关系建立	2
创新能力	1	思维能力	1
细节关注	2	人际理解力	1



7.2 华为素质模型在 HRM 体系中的定位

如上所述，华为素质模型在人力资源管理体系中有着明确清晰的定位，隶属于华为人力资源管理铁三角中的价值评价体系。在价值评价体系中，也包括三个模块：

那就是以企业目标与使命为导向形成的绩效管理体系；

以职位、流程以及组织为基础的评价体系；

以任职资格、素质模型为核心的评价体系。

这三个模块又构成了华为价值评价体系的铁三角，分析面向绩效、职位，以及人和能力。这三块可以归结为三个约定俗成的词汇：绩效用“事”来表示，职位用“岗”来表示，能力与素质用“人”来表示。

这三大价值评价体系之间有着明确的分工，任何一块都没有独立于华为的整个人力资源管理体系，而是形成了有机地融合，与其他体系进行了很好地对接，其中，最为直接的是与价值分配体系的挂钩。

首先，我们对职位进行评价，确定职位价值，然后对每一个职位明码标价，也就是说在职位描述里面确定该职位所需要的任职资格、能力素质和基本经验等条件。然后，我们对人进行评价，把职位要求与能力素质等结合，就是我们经常讲的“人岗匹配”。人配置到了相应的位置上之后，我们再看事，评价他的态度、绩效等，

在现实中，是如何进行结合的呢？

职位价值和基本工资挂钩。

然后，第二块就是任职资格、工作态度以及能力素质和晋升挂钩，这个晋升不是职务的晋升，而是职位的晋升。

第三块绩效和奖金挂钩。

这就形成了价值评价和价值分配的有机结合。一个人在一定的职位上长期做得好，就会有一块累积绩效，这是靠员工持股和期权进行回报的，在华为通过饱和持股来实现。饱和持股也是员工持股的一种方式。所以，华为坚守一种理念：决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理回报。对奉献者和“雷锋”的回报，主要靠股票期权、员工持股来解决。

7.3 华为素质模型的基本构架

华为的素质模型是由国外咨询公司协助搭建，经过“先僵化，后优化，再固化”的管理过程，已成功地融入华为的人力资源管理实践。

1、素质模型的分类

华为的素质模型分为两大类：通用素质模型与基于职位族的素质模型。在通用素质模型中，包括成就意识、演绎思维、归纳思维、信息收集、关系建立、团队精神等 18 项通用素质。基于职位族的素质模型就包括领导者、管理者、研发族、营销族、专业族、操作族的素质模型。

另外，各个职位族下面还细分为更小的族。比如专业族下面还细分为计划、流程管理、人力资源、财经、采购、秘书等族，每个细分都有专门的素质模型。不管是通用素质模型还是基于职位的素质模型，都做得非常细，绝对不是简单的能力词汇的拼凑。针对职位特点做出来的素质模型广泛应用在了人力资源管理的各个层面。

2、素质模型的构成

在华为素质模型中，包括素质词典、素质定义、分级标准、标准描述、反映各项素质的关键事件以及评价结果的运用。

素质词典是对模型中所有素质的总括。在素质词典中，各项素质都有明确的定义和独特的分级标准。比如研发人员“团队合作”分为4个等级，每个等级都有对应的描述以及针对性的案例分析，也就是说这个素质是通过什么事件来反映的。这些事件都是在华为营销人员、研发人员等身上真实发生的。之后根据这些关键事件回归到现实，在人力资源管理实践中加以运用。

在华为的素质模型中，对分级标准的制定是非常细致的，因为有了分级标准，就可以对素质模型进行评价，就可以明确地告诉员工，你的某种素质是几级。

7.4 华为素质模型的运用

华为的素质模型既有评价标准又有评价结果以及评价结果的运用，即评价完了和什么挂钩。在很多企业，素质模型都缺乏运用，往往是花了很大代价，做出一个与时俱进的素质模型却不知道用在哪里。

华为是如何做的呢？让我们先看一下华为素质模型的运用领域。

第一，职位描述。如果做了素质模型，可以直接运用到职位说明书的任职资格一栏，比如一个职位需要什么素质，需要几级素质，都可以直接做出来，与任职资格进行对接。

第二，招聘选拔。在招聘选拔中运用素质模型，既可以增加招聘选拔的依据性、针对性与有效性，又可以降低企业后续的培训成本。

第三，任职资格管理。华为除了素质模型外，另外还有任职资格体系。素质模型以能力为基础，而任职资格则以职位为基础，但是两者也有交叉。

第四，后备干部管理。在华为后备干部选拔标准中，素质是一项非常重要的参考条件，而这里的素质一般直接依据该职位的素质模型来确定。

第五，报酬。前面提到，素质已经成为国际领先的薪酬模式中一项非常重要的付酬要素，相对于其他要素来说，对素质的激励对于员工来说，作用周期往往比较长。

第六，培训。根据素质模型确定培训需求，这是提高培训目标性与效果性的关键，不仅可以大大降低培训成本，而且还可以形成明确的培训目标，使培训有据可依。

7.5 华为任职资格管理的定位

任职资格是从事某一工作的任职者所必须具备的知识、经验、技能、素质和行为的总和，它是在特定的工作领域内对工作人员工作活动能力的证明。任职资格强调工作对任职者个人素质能力的要求。

任职资格管理是一个包含多个子系统的复合系统，具体包括任职资格标准开发、任职资格认证和任职资格达标这三个过程，其中又以任职资格标准开发和任职资格认证为主。

任职资格管理与人力资源管理其他子体系之间有着非常紧密的联系，与职位共同构筑了华为人力资源管理的基础平台，其功能远远超过人力资源管理范畴，对企业文化、企业核心竞争力、员工职业化乃至企业战略都有重要影响。

7.6 华为任职资格管理的实践

华为自 1998 年正式引进英国国家职业资格制度（NVQ），经过了二个阶段：1998 年-1996 年，在关注行为规范化的基础上，在部分职类上试行任职资格管理；1996 年-2001 年，建立开发建立任职资格标准，并对员工进行任职认证；2001 年开始将认证结果与人力资源其他模块相结合。华为的任职资格管理实践给我们以有益的启示：通过在企业中建立任职资格管理体系，并将素质模型纳入任职资格管理体系，既可有效地弥补素质模型自身的缺点，又能够把搭载素质模型的任职资格管理体系与人力资源管理体系密切对接，使得两者真正成为人力资源管理与开发的有效管理工具。

在华为的任职资格管理体系中，包含以下几个关键要素和环节。

划分任职资格等级体系。华为任职资格管理体系包括技术任职资格、营销任职资格、专业任职资格和管理任职资格。共分为六级，每级又分为四等，即职业等、普通等、基础等、预备等，并形成了详细的任职资格标准体系。

构建职业发展通道。任职资格与职位相结合，为员工提供了职业发展通道。通过任职资格管理的牵引，形成管理和专业 / 技术两条职业发展通道。

建立任职资格标准。任职资格标准是基于岗位要求和要求，对承担该岗位的长期综合绩效优秀的员工被证明了的成功行为和能力要素进行归纳而形成的评价指南。

任职资格认证。任职资格认证是指为证明申请人是否具有相应任职资格标准而进行的鉴定活动。相同工作性质（职类）的人员按照统一的标准进行程序公正的认证，以促进认证结果的客观性，真实反映员工持续贡献的任职能力。

任职资格结果的应用。任职资格标准的应用包括：作为培训需求的重要来源，培训体系根据各类别任职资格标准的要求，进行课程体系建设；作为职位说明书任职要求的补充和细化，用于招聘中参考确定拟聘职位的考察标准；指导员工日常工作的改进。

第八章 华为专业任职资格体系

8.1 任职资格体系概述

1、建立任职资格体系的目的

- (1) 建立员工职业发展通道，促进员工进行有效培训和自我提高；
- (2) 促进专业工作的规范化、标准化，提高专业人员的职业化水平；
- (3) 明确专业资格要求，对专业人员进行合理有效配置；
- (4) 为晋升、薪酬等人力资源管理工作提供重要依据。

2、华为任职资格体系的组成

华为任职资格体系分为三部分：专业任职资格、技术任职资格、干部任职资格。

3、资格的级别

- (1) 专业任职资格分为 5 个级别：1 级—5 级；
- (2) 技术任职资格分为 6 个级别：1 级—6 级；
- (3) 干部任职资格分为 3 个级别：3 级—5 级；
- (4) 每个级别分为四等：职业等、普通等、基础等、预备等。

4、资格的应用

- (1) **聘用**：资格等级是岗位聘用的主要依据，应根据岗位要求聘用有资格的人员上岗；

(2) **转正**：新员工培训后需获得“预备等”资格方能上岗；上岗三个月后需获得“基础等”资格，否则退回原部门。

(3) **调配**：需获得“预备等”资格方能上岗；上岗三个月后需获得“基础等”资格，否则退回原部门。

8.2 专业资格标准体系

1、专业任职资格从三个方面进行衡量

(1) **基本条件**：初步判断是否可以申请一定级别的资格。

(2) **资格标准**：衡量能否获得资格的主要标尺。

(3) **参考项**：对资格标准论证结果的调整。

2、基本条件：

(1) **学历**：要求具有相关专业的教育背景，最低要求一般为本科，少数可放宽至大专。

(2) **现职状况**：主要分析员工从事什么工作（决定可以归于专业的哪个类），工作的难度和复杂度如何（初步判断可以归于哪个级别）。

(3) **专业经验**：分华为内和华为外专业经验，根据专业特点由各部门制定要求，华为外经验根据工作相关度和公司相似度进行折算。

3、资格标准：

(1) **知识、业务技能**：做好本职工作必须掌握的知识和技能，分“专业知识”、“相关知识”、“公司知识”和“专业技能”。

(2) **行为**：“做什么”、“做到什么程度”。

(3) 参考项：绩效（最近四次绩效考核 2 个 D 以上降级）、品德（一票否决制）、素质（建立“素质模型”一访谈一确认素质一对比）。

备注：资格标准的结构分三个层次：单元、要素、标准项。

4、专业任职资格的分类

(1) 从职位分析出发，对各专业进行分类，目前共分为十类，如计划类、流程管理类，有些类中有若干子类，如采购类分为采购员任职资格和采购工程师任职资格。

(2) 现有专业任职资格分类

营销类：客户类、产品类、商务类

计划类：物流计划、项目计划、财经计划、调度统筹、计划统计、市场计划

财经类：财务管理、出纳、会计、审计、金融

采购类：采购工程师、采购员、基建

人力资源类：招聘、考评、培训、员工关系、人事管理

产品数据管理类：文档管理、BOM、标准化

IT 类：硬件工程师、软件工程师

流程管理类：秘书、助理

项目管理类：工程项目、研发项目、采购项目、营销项目、运营项目

5、专业任职资格的分级

(1) 共分为五级：1 级初做者、2 级业务实施的基层主体、3 级经验丰富的骨干、4 级专家、5 级资深专家。

(2) 分级的依据：所要求的知识、技能不同；解决问题的难度、复杂度、熟练程度和领域的不同；在本专业领域内的影响力不同；对流程优化和体系变革所起的作用不同；应负责任不同。

(3) 级别角色定义：

第一级：初做者

A、有限的知识和技能，主要是从事本专业工作所必须的一些基本知识或单一领域的某些知识点，这种知识往往未在工作中实践过。

B、在本专业领域仅有较少的经验，这种经验是不够全面的，不能为独立工作提供支持。在工作中遇到的许多问题是其从未接触和解决过的。

C、对整个体系的了解是局部的，并对整个体系各个组成部分之间的关联不能清晰把握。

D、只能在指导下从事一些单一的、局部的工作。

E、不能完全利用现有的方法/程序解决问题。

第二级：业务实施的基层主体

A、具有基础的和必要的知识、技能。这种知识、技能集中于本专业中的一个领域。这种知识和技能已经在工作中多次得以实践。

B、能够运用现有的程序和方法解决问题，但这种问题不需要进行分析或仅需要进行不太复杂的分析，工作相对而言是程序化的。

C、在有适当的指导的情况下，能够完成工作，在例行情况下有多次独立运作的经验。

D、能够理解本专业领域中发生的改进和提高。

E、工作是在他人的监督下进行的，工作的进度安排亦是给定的。

F、能够发现流程中一般的问题。

第三级：经验丰富的骨干

A、具有全面的良好的知识和技能，在主要领域是精通的，并对相关领域的知识有相当的了解。

B、能够发现本专业业务流程中存在的重大问题，并提出合理有效的解决方案。

C、能够预见工作中的问题并能及时解决问题。

D、对体系有全面的了解，并能准确把握各组成部分之间的相关性。

E、能够对现有的方法/程序进行优化，并解决复杂问题。

F、可以独立地、成功地、熟练地完成大多数的工作任务，并能有效指导他人工作。

第四级：专家

A、在本专业大多数领域具有精通、全面的知识和技能，在本专业其它领域也有相当程度的了解。

B、对本专业业务流程有全面、深刻的理解，能够洞察其深层次的问题并给出生意人解决方案。

C、能够以缜密的分析在专业领域给他人施加有效影响，从而推动和实施本专业领域内重大的变革。

D、对于本专业领域内复杂的、重大的问题，能够通过改革现有的程序/方法来解决问题。

E、可以指导本专业内的一个子系统有效地运行。

F、能够把握本专业的发展趋势，并使本专业发展规划与业内发展趋势相吻合。

第五级：资深专家

A、具有博大精深的知识和技能。

B、业务流程的建立者或重大流程变革发起者。

C、调查并解决需要大量的复杂分析的/系统性的/全局性的/特殊困难的问题，其解决方法往往需要创造新的程序/技术/方法。

D、可以指导整个体系的有效运作。

E、能够洞悉和准确把握本专业的发展趋势，并提出具有前瞻性的思想。

6、专业任职资格建立的原则

总原则：从职位胜任角度出发，以结果为导向

原则 1、源于工作原则；

原则 2、牵引性原则；

原则 3、可区分原则；

原则 4、不断改进原则。

7、专业任职资格标准开发步骤

职位分析（资格分类、分级）——级别角色定义——确定标杆人物——总体工作分析（知识、技能、单元、要素）——提取关键工作要项——定义关键工作要项的成功行为（标准项）

（1）职位分析

通过职位分析：第一步可以划分不同的专业类别；第二步可以在一个类别中初步划分出不同的级别。

（2）级别角色定义

每部门根据公司统一的级别角色定义，结合专业的特点，制定出本专业级别角色定义。级别角色定义要注意两点：

A、相邻级别之间要有明显差异；B、和公司统一定义保持一致。

确定级别定义后，根据本专业级别角色定义选取多个级别的标杆人物，标杆人物要有典型性，可以在一个级别内选取数人。

（3）总体工作分析

对标杆人物的总体工作进行分析，确定该级别人员所从事工作的几个主要方面，进行概括总结后即确定了单元内容。对每个单元进行分析，确定单元工作流程中的几个要点即为要素，要素不是流程中的每个步骤，而是对步骤进行的概括和提炼。

（4）确定必备知识和技能

A、根据单元、要素的要求确定必备知识和技能；

B、紧紧围绕现职工作的要求；

C、要求具有一定的前瞻性，即这些知识和技能的要求是进一步开展工作和做好工作的发要条件；

D、不同级别要求掌握的知识范围不同；

E、不同级别要求掌握的知识深度不同；

F、尽量细化到知识点；

G、能根据必备知识的要求建立任职资格考试题库。

（5）提取关键工作要项

要素所涵盖的工作内容是很的，需要提取其中的关键要项，即决定该要素能否很好完成的几个关键工作环节，关键工作要项能反映申请人的业务能力高低，完成关键要项即能完成要素规定的工作内容，即“做了些什么”。

（6）定义关键工作要项的成功行为

关键工作要项规定了“做了些什么”，我们还要规定“做到什么程度”，即定义关键工作要项的成功行为——“标准项”，标准项的制定应该遵循以下几个原则：

A、标准项中应该包含至少一个关键评价点；

B、对标准项的评价是可操作的，如可以通过数据或关键事件予以证明；

C、标准项中应有“副词”来描述做的程度如何；

D、标准项不能只是一个运作和行为的描述，这种运作和行为必须有明确的目标性和指向性。

第九章 华为干部任职资格体系

华为干部任职资格体系是华为公司于 1996 年在美国 HAY 咨询公司的帮助下建立起来的。干部任职资格是以实际工作为基础的职业资格，它强调的是“能干什么”，而不是“知道什么”。其目标是推动各级干部不断地提高自己岗位上的实际工作能力，以适应管理工作和公司发展的需要。它是公司推进管理工作规范化、管理者职业化，从而提高工作绩效的重要手段。

9.1 管理干部任职资格分级

华为将管理者定义为从事以人员管理为主的工作的人员。按照管理层级，管理者可划分为监督者、管理者、领导者三级。其中，三级监督者是指率领一组人员从事某项具体的专业/技术工作的人，本人既是监督者又是执行者之一；四级管理者是指这样的人，他们对所辖部门的工作质量、时效、成本负完全的责任，并参与所辖工作的战略方向、资源分配、成本及时间要求的制定，下属至少含三级监督者及普通员工数人；五级领导者则需要对企业某个运作过程或某项职能负完全的责任，参与制定公司长期战略及宏观指导。

9.2 管理干部任职资格考评体系

9.2.1 管理干部任职资格考评种类

华为管理干部任职资格考评有以下几种方式：基本条件考察；工作行为认证；绩效考核等。干部任职资格管理的目标是推动各级干部不断提高自己岗位上的实际工作能力，以适应管理工作和公司发展的需要，所以干部任职资格考评以行为认证为主，以绩效考核成绩为基础，干部任职资格行为认证结果是管理者获得相应资格证书的主要依据，而年度绩效考核等级为 C（含）以下的管理者不能获得相应的证书。同时根据具体岗位要求，还要考察任职者的品德、素质及经验，特别是工作中持续不断的冲劲，挑战新领域的决心和行动。

9.2.2 管理干部任职资格考评体系

管理干部任职资格考评主要以其直接主管及流程主管考核为主，任职资格专业工作人员为辅。考核认证以相应的任职资格标准为依据，将人与标准比，而非人与人比。考核认证坚持三个原则：（1）客观公正，即标准客观，判断客观全面；（2）促进改进，即认证不仅是评判达标与否，更重要的是促进改进，形成规范化工作的习惯；（3）有序可行，即遵循工作的内在规律。

9.2.3 管理干部任职资格评审体系

任职资格认证评审是华为公司任职资格管理人员对任职资格认证程序的审核和认证结果的评议。它是华为公司任职资格认证质量保证体系中的重要一环。它的主要目的在于保证认证质量，提高认证者的专业能力。资格评审分为二级评审，包括部门级和公司级。部门级评审是由各系统任职资格管理处负责组织，旨在保证本系统内中部门对标准掌握的一致性。公司级评审则由公司任职资格管理部负责组织，以保证公司各系统对标准掌握的一致性。公司级评审通过后，由人力资源委员会最终审核颁证。任职资格证书有效期为2年，每2年公司组织一次资格复审，或修订标准，复审通过，证书将继续有效。

9.2.4 华为干部任职资格行为标准

(1) 任职资格标准

华为公司干部任职资格行为标准是从管理者（有直接下属至少一人）称职胜任的角度出发，以工作结果和行为表现为判断依据的技能标准。它是指完成管理工作的成功行为，反映了公司对职业经理人的技能要求。

建立华为管理干部任职资格标准主要遵循的原则是：1、源于工作：标准级别的划分、标准的内容都从分析实际工作而来，而不能仅从技能本身进行推理；2、结果导向：达标评定的素材尽可能取自于日常工作成果，尽量减少为获资格而额外增加的工作。

(2) 三级管理干部任职资格标准

三级管理干部任职资格标准适用于率领一组人员从事某项具体的专业或技术工作的员工。员工必须达到某专业或技术资格标准二级资格标准以上才申请管理三级资格认证。在个人职业发展道路上，达到管理三级标准并担任相应职位是在华为公司开始管理工作生涯的第一步。管理三级任职资格标准共有六个单元，涉及十三个方面：第一单元是工作任务的管理。包括制定工作计划、组织实施工作计划，指导和控制工作计划的实施；第二单元是组织氛围的建设，包括组织内

部建立和保持良好的工作关系，创造、培育和维持良好的外部工作关系；第三单元是环境资源的管理，包括建立工作环境，保持和维护良好的工作环境；第四单元是决策信息的提供，包括搜集、调研和选择所需信息；处理并提供所需信息；第五单元是工作流程的制定、实施和优化。包括制定流程、流程的实施和优化；第六单元是绩效的改进。包括挖掘个人潜力，提高自身绩效；帮助提高下属绩效。

针对每一单元的每一方面，任职资格标准都给出了具体的行为标准和所需要的基本知识。例如，第一单元中“制定工作计划”的行为标准和基础知识如下：

行为标准：1、根据上级部门的规划或部署，与上级共同制定部门的目标，明确各项工作任务和改进方向；2、根据工作的优先顺序分配资源（包括人、财、物、信息等），充分考虑资源成本，以使其得到有效合理的利用；3、与相关人员商讨，面向目标，在公司规定范围内确定执行计划的具体工作方法和活动；4、根据工作任务的具体要求和特点，深入分析工作中易出现失误或问题的环节，并设计相应的监控点及防范措施。

基础知识：1、上级部门的目标及重要性优先顺序；2、SMART 原则和 5W2H 原则，PDCA；3、专业领域的相关技术；4、制定工作计划的方法及工具（PERT、GANTT 等）；5、目标优化顺序变更以及未预见情况的处理方法；6、时间管理方法；7、协调资源和任务的方法；8、本部门工作任务的风险及预防措施；9、本岗位的工作角色和职责；10、下属的工作角色与职责；11、与工作有关的公司章程与规定；12、本部门工作任务的特点及业务流程与运作方式；13、本部门资源状况。

（3）四级管理干部任职资格标准

管理四级标准适用于公司的中层管理者，对所辖部门的工作质量、时效、成本负完全的责任，并参与所辖工作的战略方向、资源分配、成本及时间要求的制定，下属至少含三级监督者及普通员工数人。达到管理三级水平以上的员工可以申请管理四级任职资格认证，在个人职业发展道路上，达到管理四级标准并担任相应职位后可以继续向公司级领导努力。管理四级任职资格标准共有五个单元，涉及十二个方面：第一单元是目标的制订与监控，包括制定合理的目标与计划、

有效实施计划、监控及评估工作活动；第二单元是组织气氛建设，包括内部工作关系，外部工作关系；第三单元是工作资源管理，包括现有资源的管理、资源的获取，分配和控制；第四单元是影响与促进决策，包括进行决策、参与同级决策、促进上级决策；第五单元是绩效的改进，包括本人及员工的绩效改进、流程优化。

（4）管理五级任职资格标准

管理五级标准适用于公司的高层领导者，对企业某个运作过程或某项职能负完全的责任，参与制定公司长期战略及宏观指导。达到管理四级水平以上的员工可以申请管理五级任职资格认证。在个人职业发展道路上，达到管理五级标准并担任相应职位可以说是其管理工作生涯的一个里程碑。管理五级任职资格标准共有五个单元，涉及十四个方面：第一单元是方针管理，包括参与公司目标的制订、形成公司策略和方针、监督和检查公司目标、策略与方针在本系统的实施；第二单元是组织与文化建设，包括设计本系统的组织结构及文化导向、建立本系统的组织结构并落实文化导向、评价组织结构的有效性、组织气氛；第三单元是资源建设，包括制定资源建设的公司方针、监督公司资源建设方针执行的有效性；第四单元是促成决策，包括就内部变动因素促成决策、就外部变动因素促成决策；第五单元是促进发展，包括个人发展及培养下属、公司绩效的改进、为公司的长远利益与合作伙伴缔结利益共同体。

三、总结

显然，华为的管理干部任职资格制度借鉴了英国职业资格管理的思想和精髓。但它又不完全类同于英国职业资格管理，其最大的区别在于：它不是旨在取得资格证书，而是旨在提升任职者的个人工作技能、促进管理者在实际工作中不断改进管理行为，提升工作绩效，从而培养出高素质的职业经理队伍，以便满足公司高速发展的需要。同时，通过任职资格的认证面谈可以发现管理工作中存在的问题，上下级共同分析研讨并寻求解决问题的方法，从而提高公司的整体营运能力，推动公司整个管理水平登上新台阶。

第十章 华为公司技术任职资格管理制度

技术任职资格是公司任职资格管理体系的重要组成部分。技术任职资格管理通过强调行为过程和绩效的改进，促使研发人员正确理解“创业、创新”，不断提高岗位职业化作业水平和研发工作整体绩效。

10.1 技术任职资格管理的目的

- 1、牵引研发人员树立正确的“创业、创新”意识并融入到实际研发工作中，培养工程商人和资深技术专家对产品负责的意识；
- 2、通过技术任职资格的测评、认证，促进研发工作的规范化和标准化，提升研发人员职业化水平；
- 3、建立技术人员的职业发展通道，促进技术人员进行有效培训和自我提高；
- 4、实施资源管道管理，对开发人员进行合理、有效配置；
- 5、为晋升、薪酬等人力资源管理工作提供重要依据。

10.2 技术任职资格衡量要求

资格标准是技术人员获得技术资格的等级测评标准；

工作行为是对研发关键领域关键行为的认证，也是不断改进的重点；

工作绩效是研发人员技术资格的最终体现。

通过技术资格认证提高研发工作绩效

根据研发实际情况，将技术任职资格等级分为一至六级，级别角色定义描述了各级产品技术人员的工作定义、工作内容和职责及影响范围，各级级别描述如下：

10.2.1 级别角色定义

(1) 级别代码：E01

级别名称：一级工程师

级别定义：有一定的子模块开发、测试设计实践经验，独立编程、测试或设计电路等。承担华为某一产品领域或特定产品技术领域中一般子模块的开发、改进和维护等工作，是子模块功能的直接实现者和操作者。在二级及以上工程师的指导下按计划要求完成任务并保证其质量。

按流程、规范完成所承担任务的设计、实现和测试工作；

协助验证项目问题解决方案并提供可参考的实施建议；

完成所承担工作的文档；

完成直接主管分配的其他工作。

(2) 级别代码：E02

级别名称：二级工程师

级别定义：有一定的模块开发实践经验，进行子模块集成及独立编程、测试或设计电路等。承担华为某一产品领域或特定产品技术领域中的模块设计、改进和维护等工作。在三级及以上工程师的指导下解决模块开发一般难题。按时完成指标、计划并保证质量。

按流程、规范完成所承担任务的分析、设计、实现和测试工作；

选择、确定并验证所承担任务的具体解决方案；

参与项目计划的制订；

完成所承担工作的文档；

完成直接主管分配的其他工作。

(3) 级别代码：E03

级别名称：三级工程师

级别定义：有较多模块开发实践经验，进行模块集成及较复杂模块的设计与实施。承担华为某一产品或特定产品技术领域较复杂模块的设计、改进和维护，对产品质量、成本、进度和客户满意度及产品的可生产性、可维护性或关键技术解决有一定影响，可以指导和培养一、二级工程师，具有新员工思想导师资格和经历，适当的时候可担负一定的小型项目领导职责或作为中型项目的骨干力量。

设计模块详细的方案以满足产品和流程需求；

解决本专业领域中较复杂的模块问题；

参与中型项目或领导较小项目的计划和实施；

完成所承担工作的文档并确保及时知会所有相关人员；

完成直接主管分配的其他工作。

(4) 级别代码：E04

级别名称：四级工程师

级别定义：有较深入的产品设计、改进和维护经验，或核心技术的开发实践经验，并注意推广和重复应用，可完成子系统设计和集成。主持华为中等复杂项目的计划、设计和实现工作。对产品的质量、成本、计划、进度和客户满意度以及产品的可生产性、可维护性或关键技术解决有重要影响。具有思想导师资格和经验，指导和培养三级以内工程师，领导中型项目或作为大型项目的骨干力量。

主持项目的方案、设计和实现工作以满足内部或外部客户的需求；

有效解决本专专业领域内中等复杂的项目问题；

参与大型项目或领导中型项目的计划和实施；

完成所承担工作的文档并确保及时知会相关所有人员；

完成直接主管分配的其他工作。

（5）级别代码：E05

级别名称：五级工程师

级别定义：具有深入的产品设计、改进和维护经验，或核心技术的开发实践经验，可主持系统分析、设计和集成工作。按照华为产品规划和战略,规划新产品/技术/流程的开发和现有产品/技术/流程的改进。对四级技术人员进行指导和培养，领导大型、重要项目。对产品质量、成本、计划、进度和客户满意度以及可生产性、可维护性有决定性的影响。及时了解市场、关键竞争对手、商业/技术环境的情况。

提出符合公司本领域战略的广泛的建议；

解决公司本领域内非常复杂的问题；

领导大型、重要项目的计划和实施；

按照项目进度，负责项目包括过程、规格需求或体系等所有文档的完整性；

完成直接主管分配的其他工作。

（6）级别代码：E06

级别名称：六级工程师

级别定义：具备专业领域内丰富的产品技术创新、优化和经历，具有强烈的成本意识、商品观念、质量意识并按要求组织、推动职能范围内机构严格按计划、进度完成任务，改进流程或生产方法。对管理者和同事提供指导和方向的指引。

对华为公司产品决策提供建设性意见。在公司本领域内被认为是权威，领导公司复杂程度/重要程度最高的项目或跨部门的大型项目。

领导下属进行创业、创新，以确保公司的技术和产品效益处于领先地位；

解决公司内本专业领域内复杂程度最高的问题；

领导复杂的/重要的/战略的项目计划和实施。在发展战略中起关键作用；

按照项目进度，负责项目包括过程、规格需求和/或体系等所有文档的完整性，对关键结果提供技术报告；

通过技术推广协助市场营销；

代表公司出席行业内重要（标准讨论、制定）会议；

完成主管分配的其他工作。

10.2.2 级别资格标准

技术任职资格的标准具有明确的导向性，其评定导向随公司及研发体系的发展而发展，标准的设立要促进建立从对研究成果负责转变为对产品负责的工作导向和价值评价体系。

资格标准中的高水平指用最低的成本实现客户的价值观，在设计中构筑产品的技术、质量、成本和服务优势，保证产品的可生产性、可维护性。

商业过程的合理性强调结果导向，对技能的测评是以绩效和结果为基础。

技术任职资格各级标准包括以下五方面内容：

基本技能

解决问题

技术指导/合作/协调

贡献/组织

业务影响

标准各方面内容详见《华为公司技术任职资格标准》。

10.2.3 工作行为

研发行为标准认证，包括研发关键域、关键行为、关键指标三方面认证。

行为标准各方面内容详见《华为公司技术任职资格行为标准》。

10.2.4 工作绩效

绩效要求

年度工作目标达成度

年度工作目标完成效果

第十一章 华为秘书任职资格管理办法

秘书队伍是公司人员组成中负有特殊使命的团体，秘书工作在公司运作中起着不可或缺的作用，作为专业队伍中的一支独立小分队，有其独特性，并且在公司任职资格工作中承担了开路先锋的作用，为了使秘书工作有章可循，提高工作绩效，并不断向新的目标努力，特制定本标准。

11.1 秘书任职资格分类

秘书任职资格标准根据秘书的工作职责分为基础和助理两大类标准。

按达标程度分级：

标准类别	对应行为标准等级	对应级别
助理类	五级	行政助理
	四级	初级行政助理
基础类	三级	高级秘书
	二级	中级秘书
	一级	初级秘书

11.2 秘书资格认证申请条件

基础类：

从事秘书工作；

或有志从事秘书工作，且通过秘书应知应会考试的其他人员。

助理类：

获得基础类秘书高级秘书资格；

在助理类秘书岗位工作。

秘书资格获得条件：

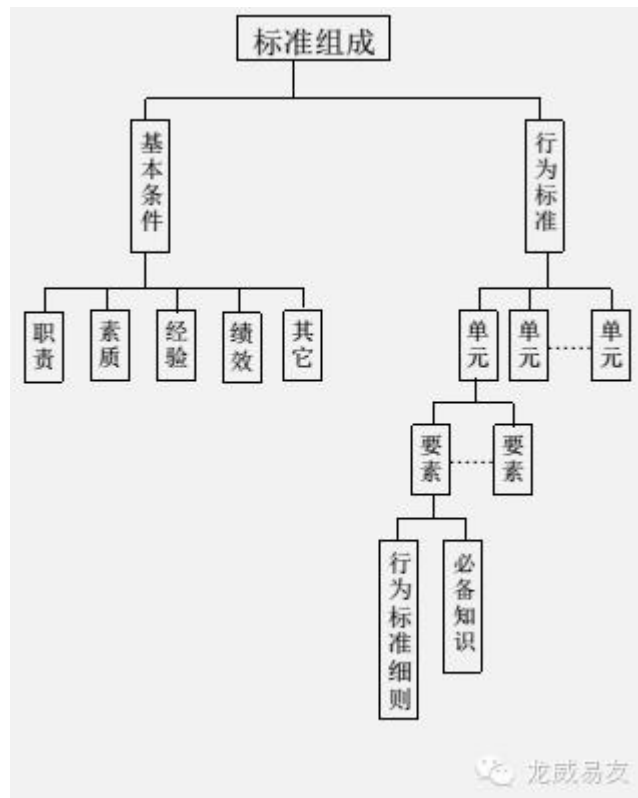
基础类：

满足相应的行为标准认证要求，并且满足其它基本条件

助理类：

满足相应类别的行为标准达标要求，满足其它基本条件，并且获得高级秘书资格。

11.3 秘书任职资格标准结构



11.4 基础类秘书任职资格标准：

11.4.1 基本条件

（1）职责

部门文档管理

部门员工的人事信息管理、考勤管理、信息传递及处理。

部门内外流程上下接口的协调工作。

根据要求制作文件。

部门会议（学习、培训）的会务工作。

部门办公物品（日常办公用品，固定资产）的例行管理。

各项规章制度在部门的执行、协助部门领导进行部门计划的制定与跟踪

部门文体活动组织及部门宣传工作、部门 5S 例行管理。

主管交办的其它事务。

(2) 素质

敬业精神：在期限内准确保质完成工作。

服务精神：满足内外客户的工作需求。

细心：对自己的工作有警觉，发现并避免错误。

团队精神：支持团队决定，与团队成员分享相关信息，在必要时提供帮助。

沟通：正确表达并获得理解和支持。

逻辑思维：发现问题基本关系，根据重要性分出任务轻重缓急。

保密：严格遵守保密制度并督促他人遵守保密制度。

(3) 经验

学历：大学本科以上，专业不限。

工作经验：对应秘书的级别，除任职资格需达相应的标准，还需有工作经验的要求。

资格	行为标准达标程度	工作经验
高级秘书	基础类三级	华为秘书经验18个月以上
中级秘书	基础类二级	华为秘书经验12个月以上
初级秘书	基础类一级	华为秘书经验3个月以上

(4) 绩效

资格	绩效表现要求
高级秘书	B以上
中级秘书	B以上
初级秘书	C以上

(5) 其它包括奖惩情况、培训记录及成绩

在华为工作期间受到的奖惩、参加的培训及培训成绩均会对资格达标有一定影响。

11.4.2 基础类秘书任职资格行为标准

第一单元：提高流程的工作效率

要素 1.1 组织你自己的工作

A、运用适当的工作方法，最有效地利用时间

B、使自己的工作和同事的工作协调一致

C、最大限度地控制材料的浪费

D、根据既定的工作程序开展工作

要素 1.2 开发自我提高绩效

A、确定和认可个人改进目标

B、准备和认可一项自我改进的实施计划

C、实行与复审个人改进计划

要素 1.3 维护工作环境以辅助工作流程

A、保持工作环境整洁安全

B、向适当人员报告影响个人工作效率而自己又无法控制的工作条件

要素 1.4 维护安全和稳定的工作场所

A、监督和维护工作场所的安全

B、努力控制意外事故或紧急情况中的人身财产损失

C、维护工作场所内人员、物品和信息的安全

【第一单元要素必备知识范围】

时间管理知识

组织个人工作的方法

与上司、同事沟通的技巧和协作方法

社会公布的火警、匪警、急救等电话号码以及公司火警及安全管理部电话号码；

告警系统的操作方法、灭火器材的使用方法等

初步的护理知识：烧伤、电伤、中毒等的处理

上报紧急情况的方法及流程

公司及部门的安全、保密制度

第二单元：培养有效的工作关系

要素 2.1 创造并保持与其它员工的有效工作关系

A、对属自己职责范围内的同事们的要求立即行动起来，给予合作

B、将相关信息迅速准确地传递给同事

C、实现目标如有困难应礼貌地向相关人员请求帮助

D、讨论、解决影响工作关系的各种问题或者迅速地上报给相关人员

E、交流和提供帮助的方式方法应符合同事的需要

要素 2.2 问候和帮助来访者

- A、迅速礼貌地以公司规定的接待礼仪接待来访者并明确他们的需要。
- B、给来访者提供的恰当、符合公司要求的信息
- C、按照接待流程要求，引导来访者到目的地
- D、礼貌地解释迟延或不能提供帮助的原因
- E、如遇自己职责之外的情况，上报给相关人员进行处理
- F、根据来访者的具体情况、要求及公司的实际情况满足来访者者的要求

【第二单元要素必备知识范围】

公司的接待礼仪及规范

公司有关来访人员参观的规定

保密制度

防范泄密的方法技巧

公司的组织结构及各部门业务分工和办公位置

第三单元 信息管理

要素 3.1 处理入局及出局通话

- A、以机构认可的礼仪迅速清晰地对来话作出反应
- B、正确识别来话方，并准确地记下其要求
- C、在自己的职权范围内回答询问或将询问提交相关人员
- D、正确拨打自己的或代别人拨打出局电话

- E、礼貌地获取和检查相关信息
- F、迅速准确地将相关信息传递给相关人员
- G、迅速将通讯设备故障上报给相关责任部门
- H、若需要，根据机构的规定记录通话

要素 3.2 收取、整理并分发邮件

- A、根据机构要求的程序收取邮件
- B、在既定时间里根据要求整理邮件
- C、在规定的时间内将邮件分发相关人员
- D、分发中若出现无法避免的延误情况，应立即报告相关人员
- E、邮件地址书写明了、正确，信函内附件附着牢固，发现丢失，立即上报
- F、根据需要进行登记

要素 3.3 信息系统的建立与信息维护

- A、根据公司的规定使用合适的软件或方法建立信息系统
- B、及时准确地将新信息输入信息系统
- C、根据公司的规定处理过期的信息
- D、当源数据不完整或不合法时，向适当人员请求处理办法
- E、用公司规定的方法对有责任维护的公共信息系统进行维护

要素 3.4 信息接收与传送

- A、以合适的途径接收所需信息

B、在指定的期限内，选择最适当的方式正确并准确地传送信息到指定部门、指定人员

C、根据公司保密要求，及时提供重要信息给有权知道的人员

D、及时矫正或汇报出现的错误信息，尤其对数字信息

要素 3.5 信息查找与恢复

A、使用计算机软件选择有效的查寻方法查找数据信息

B、重要数据信息及时备份并选择合适的恢复手段

C、理解信息需求并确定和索取信息来源

D、保护信息和设备不受损失

要素 3.6 信息系统的安全与保密

A、保护所建立的信息系统

B、信息传递过程中的保密与安全

【第三单元要素必备知识范围】

公司电话接听的礼仪

电话记录方式

公司基本组织结构、主要产品和各部门业务职责

公司内外常用电话号码

传真、EMAIL、NOTES 使用方法

适用范围：

- ①SAP 系统；
- ②Notes 系统（114 号码查询系统、IP 地址登记）
- ③Netscape 地址本及收发邮件；
- ④部门业务客户通信系统；
- ⑤用于各种业务的查询网址；
- ⑥邮件群组；
- ⑦固定资产库；
- ⑧部门员工信息库；
- ⑨IP 地址库；
- ⑩办公用品库；员工培训信息库；考核记录；本部门人员通讯联络信息库。

丢失信息的恢复方法；

文件压缩及备份方法；

信息的查询与检索方法；

数据的验证方法；

IT 的求助程序

第四单元：文档管理

要素 4.1 用现有的文档系统存储信息

A、迅速将信息按顺序存储在正确的位置

B、存储的资料是完整和安全的

C、正确进行信息分类

D、向适当人员询问信息分类的疑惑

E、信息定位系统应及时更新、准确并且是按照规定方式的

要素 4.2 从现有的文档系统获取信息

A、迅速找到所需信息，并将信息传递给正确的人或位置

B、信息提供如果延迟，应予以通知，并要礼貌地解释延迟原因

C、准确记录、及时更新获得的信息，并按要求的形式呈现

D、识别丢失或过期的条目，并遵循正确步骤将其找出

【第四单元要素必备知识范围】

文档检索系统

信息存储方法

信息分类

文档基本分类路径

产品开发文档管理规范

公司及部门行政文件的分类标准

存储顺序的分类：字母顺序、数字（序列号）、主题、地理（域）、时间（年代）等

按不同顺序方法，对文档进行排序的技能

文档基本分类路径

公司及部门行政文件的行文规范和分类标准

文件发放的过程和原则

文档存放的原则

公文保密制度

防止泄密的措施

第五单元：根据所提供的材料制作并演示文本

要素 5.1 根据所提供的材料，利用适当工具制作所要求的文本

A、理解制作文本的要求

B、根据所提供的书面（手稿）、录音或口述材料，利用适当的工具或软件，按要求将文稿制作成适合展示的形式

C、识别、检查并校正文中的错误及不确定之处

D、排版符合公司或部门规定的风格

E、按要求整理原件和复本并保存 按照要求核对、整理并分发所完成的原件及复本；

F、保持信息的安全与机密

G、在指定期限内完成工作，如不能按期完成，须及时、准确地汇报理由

要素 5.2 复印

A、制作的副本符合要求的数量和质量

B、材料浪费被控制在最低限度

- C、副本按要求进行校对
- D、文件页张应依要求加以封装，封装要整洁、安全

【第五单元要素必备知识范围】

公司及部门行政文件的行文规范

编制页码号

封装方法

机构有关安全和保密的政策

复印机操作指导及卡纸处理方法

第六单元 办公设备管理

要素 6.1 根据需求申购办公设备

- A、监控各类办公设备的日常使用情况
- B、根据需求，申购办公设备
- C、跟踪申购请求的执行情况

要素 6.2 领用办公设备，建立资产台帐

- A、及时查询到货信息
- B、领取及发放办公设备
- C、建立资产台帐，及时更新数据

要素 6.3 办公设备的日常管理及盘点

- A、及时处理资产的转移、清退、报废

B、维护各类办公设备的正常使用状态

C、定期盘点，根据公司要求处理盘点结果

【第六单元要素必备知识范围】

部门的申购流程规定

公司的紧急申购流程

申购电子流的使用方法

5S 管理

网上到货信息的查询方法

部门关于领货流程的规定

常用设备的相关信息

公司固定资产管理规定

部门关于资产转移、清退、报废的规定

固定资产查询系统的使用方法

第七单元 会务工作

要素 7.1 会议前准备

A、明确会议目的及指示，确定相应的会议事项

B、准备的各项资源应配合会议的时间及需求

C、准备满足个人特殊需要的设施

D、利用有效的渠道通知与会人员会议的时间、地点、议程等事项；

E、确认与会人员准时到会

要素 7.2 协助会议进行

A、检查会议所需的各项资源正常运作

B、根据会议议程确保会议如期进行

C、为与会人员提供及时准确的会议信息

D、灵活有效的处理意料之外的事情

E、根据需要对会议的重要内容及决策进行记录并整理

F、对无法处理的事情应及时汇报至会议总协调人处

要素 7.3 会后整理

A、对会议使用完毕的物品进行清理，结算费用

B、根据要求整理会议相关资料

C、确定是否需要根据会务情况进行总结并提交相关部门

D、保持信息安全和机密

【第七单元要素必备知识范围】

公司与会议有关的管理与财政规定

个人角色与安排

会议议程准备方法

有关会议设备准备的安排

资源获取的渠道及流程

会议准备不充分的后果

资源的安全及保密措施

物品维护使用规定（设备、资料）

会议记录的技巧

食宿、交通安排技巧

信息保管及传递的技巧

公司安全及保密的措施

费用结算的流程

归档的相关规定

安全及保密措施

11.5 助理类秘书任职资格标准

11.5.1 基本条件

（1）职责

协助部门主管进行资源方面的管理，以使资源的合理利用

协助或负责本部门与相关部门建立并维持良好的工作关系，辅助推动部门

组织气氛的建设及宣传工作以保证工作的正常开展

负责培训、指导、考核下属秘书的工作，负责秘书任职资格认证工作以保证秘书体系的技能、服务满足工作的需要。

根据工作需要起草建立各项规章制度，优化重整流程，并组织推行。

协助公司级或部门大型会议的组织、对外交流的接待，策划、组织本部门的会议并跟踪负责决议推行

负责公文、信息及问题的预处理，协助部门计划工作并监控工作进度

有效准确地调查相关工作信息并为管理决策层提供有效依据

负责以下单项职责：辅助人力资源管理、辅助财务管理、机要信息管理、机要文档管理、部门固定资产系统管理、辅助项目计划管理等

（注：初级行政助理岗位既有助理类的大部分工作也有基础类秘书工作，或既有基础类秘书工作也负责单项职责，或全职做单项职责的工作）

（2）素质

领导能力：能领导人们有效有效在一起工作，促进团队的运作。

服务精神：预测客户需求并主动满足。

沟通：正确表达并影响他人取得共鸣。

影响能力：为特定目的,特意采用影响策略或战术,有具体行动。

敬业精神：最短的时间内主动改善及完成工作。

团队精神：倡导团队合作，积极参与团队活动并主动为团队成员提供帮助。

成就导向：努力发现某系统或个人工作方法的改进点，并做出具体改变以改进绩效。

计划组织：协调、调动资源，有效地制定自己和团队的工作计划，采取有效及时的行动。

（3）经验

学历：大学本科以上，专业不限。

工作经验：对应秘书的级别，除任职资格需达相应的标准，还需有工作经验的要求。

资格	行为标准达标程度	工作经验
行政助理	助理类五级	华为秘书经验30个月以上
初级行政助理	助理类四级	华为秘书经验24个月以上

（4）绩效

资格	绩效表现要求
行政助理	2A2B
初级行政助理	4B

（5）其它包括奖惩情况、培训记录及成绩

在华为工作期间受到的奖惩、参加的培训及培训成绩均会对资格达标有一定影响。

11.5.2 助理类秘书任职资格行为标准

第一单元 提高工作流程的效率

要素 1.1 挖掘个人潜力，提高绩效（认证重点：能否客观认识自己、评价自己）

- A、依据目前的工作活动和职业潜力找出自我发展需要
- B、确定个人的发展目标，必要时，与相关人员商议
- C、定期检查个人发展计划，获取意见以制定改进和措施

要素 1.2 计划和组织个人工作进度表（认证重点：工作计划的制定、执行、调整）

- A、根据工作任务的轻重缓急合理安排时间，确保工作按时保质完成
- B、学习并采用适当的计划辅助工具合理安排和掌握工作进度。

C、根据工作任务的变化,与主管及团队成员协商,确保调整的工作程序满足要求

D、遵照执行制定的计划,遇变动或在自己能力范围外的例外事务,预先知会相关人员,并积极寻求相关帮助资源

要素: 1.3 获取组织个人工作活动中所需要的信息（认证重点：自我提高的意识，包括知识、业绩、工作改进等方面）

A、获取和掌握个人工作所需的相关信息

B、定期检查信息的准确性，及时更新，以满足工作需要

C、根据公司规模规定保守信息机密

【第一单元要素必备知识范围】

个人工作定位与责任、识别、确定发展需要的方法、确定自我发展目标的方法、发展机遇及资源对它们的影响、实施开发活动的方法、记录成就的方法、培训实施方法、对进展情况和业绩提供反馈信息的方法、时间管理、团队作战、工作方法与实践、个人存储系统、保密规定、确定定购申请资源

第二单元 有效工作关系创造和维持

要素 2.1 与同事一起创造、培育和维持有效的工作关系（认证重点：与周边同事关系的融洽度、人员心理动态了解、建立的关系对部门工作的促进作用）

A、了解相关人员的工作内容，并及时向其明确自己的工作职责

B、在商定的时间范围内实现承诺

C、给同事提供信息和援助以满足其切实的需要

D、当同事工作中有需求时，在自己的能力限度内提供适当的援助

E、沟通方法和援助方式满足同事需求

F、及时提出任何对工作质量的建议

G、当与同事之间或发现同事之间的工作关系的遇到无法解决的困难时，及时将其提交给相关人员（及时发现同事的心理异常动态并恰当地提供给相关人员，以便形成部门良好的工作关系）

H、及时发现同事的培训需求，并积极组织

I、与同事有关的信息应予以保密

要素 2.2 与外部联系人员一起创造、培育和维持有效的工作关系(认证重点：建立的关系对部门工作的促进作用)

A、准确地设立、商定和记录与外部联系人员协作的方法

B、培育和维持与外部联系人员的良好工作关系，促使工作安排的顺利完成

C、在自己的权限范围内，迅速、礼貌、准确地答复信息要求

D、根据公司要求保守机密

E、当与外部人员的工作关系遇到自己无法解决困难时，立即提交给相关人员

【第二单元要素必备知识范围】

处理不同意见和冲突的方法、建立合作关系、根据机会平等原则分配任务、接待原则及程序、公司产品及服务、公司结构、沟通技巧、激励员工方法、公司汇报程序、处理机密信息的方法

第三单元 调研、准备和提供信息

要素 3.1 调研、收集和选择信息以满足指定的需要（认证重点：敏锐发现主管需求，并提供相应信息；信息汇总能力）

- A、明确任务目标，确定指定的信息需求
- B、判断所需信息类别（如报价、服务、市场信息），确定获取信息的途径、对象和范围
- C、制定调研方案，设置监控点，确保整个过程的质量和效率
- D、按既定的方案实施调研，并根据工作情况灵活调整
- E、收集、汇总信息
- F、操作过程符合有关的法律条文和公司规定

要素 3.2 准备并提供信息以满足指定的需要（认证重点：信息分析能力；报表的美观、规范性）

- A、筛选汇总信息，按类别和重要性对信息进行分析和整理
- B、所选格式和陈述方式符合规定的需要
- C、操作过程符合有关的法律条文和公司规定
- D、保守信息的安全和机密
- E、当在规定的期限内不能完成工作时，立即准确地上报原因，并确定最终提供信息的时间
- F、对调研过程进行总结，如需经常获得该类信息，将信息收集及整理的方法、途径、经验明确成文，报主管及相关人员共享，以便使该项工作例行化、规范化

【第三单元要素必备知识范围】

信息调研的方法、信息调研的记录方法、信息定位及选择的方法、确定信息需要的方法、汇总和组织信息的方法、演示/组织和引用信息的方法、保守信息安全和机密的方法

第四单元 公文拟制及推行

要素 4.1 按要求起草文件（信函）（认证重点：起草文件符合要求）

- A、明确需起草文件或信函，并按紧急、重要程度优先处理
- B、准确理解文件的要求及将达到的预期效果
- C、核查文件所依据的信息来源是否确切和有效，若有必要，可提出简洁明了的建议，并给决策者提供适当的阐释
- D、按起草的内容正确使用文种，措词准确、表达清晰，同时行文风格、文件格式等符合公司公文规范
- E、根据公司规定，保存相关文献的副本，确保信息的安全和机密、
- F、在商定的期限内提供完整的文件，当不能在规定期限内完成工作时，立即准确地上报原因

要素 4.2 制定制度以满足工作的需要（认证重点：制度的下发与推行，并根据推行情况优化制度）

- A、明确自己在制度的应用和制定方面的权限范围
- B、根据需要收集满足特定需要的相关信息，必要时与用户一起讨论、或获取专家建议
- C、给用户提供清晰、全面的指导，使他们能将既定的规范付诸实施
- D、监控实施过程符合规程要求

E、对制度的有效性和可行性进行评估，对不完善或不合理之处提出建议或报告

F、将修改后的规程报主管批准后付诸实行，并监控实施过程

G、在实施进程中，逐步改进，逐步优化

H、设计、实施流程应符合上级规定以及法律条令要求

【第四单元要素必备知识范围】

公司行文的格式及要求、行文规范；规程的类型和应用、规程开发方面的权限范围规程获得通过的方法、规程的监控方法、监察规程实施有效性的方法、与规程有关的支援系统的类型、给用户提供指导的方法。

第五单元 协助计划工作并监控工作进度

要素 5.1 计划和组织工作（认证重点：明确工作内容的轻重缓急；合理安排各种资源）

A、与主管协商，确定任务并排出先后顺序，以满足工作要求

B、与部门人员协商，明确共同目标及计划步骤，以利于计划执行

C、合理分配资源，便于按优先顺序完成确定的任务

D、在人力资源合理利用过程中，加强对新员工的培养

E、根据工作优先顺序的变化，及时调整资源分配

F、与相关资源部门保持良好协作关系，以利于确定、商讨和协调相关的援助以满足具体要求和期限

G、工作方法和活动符合法律条令要求和公司规定

要素 5.2 监控工作目标的实施（认证重点：准确合理设置监控点；针对未完成情况进行分析补救；做好工作经验的总结与积累）

- A、分析工作目标要求及特点，合理、准确设置监控点及检查标准
- B、根据确定的目标，及时检查、分析和评估工作结果，把握工作目标与方向
- C、当出现未能及时完成或与任务要求不符的情况时，能准确分析原因，并做好相应补救措施
- D、根据工作需要，制定相应工作流程、规范及制度，以保证目标的顺利达成
- E、找出偏离规划目标的原因，必要时，上报给相关人员
- F、在自己的职责范围内立即实施改正措施，并向相关人员汇报
- G、任务完成后，总结工作中的经验与教训，并存档，以便今后借鉴

【第五单元要素必备知识范围】

工作的计划方法、时间管理办法、协调资源和任务的方法、通报和与他人商议工作方法的方法、求援的方法、监督目标实现情况的方法、处理规划目标偏差的方法、建立和实施管理机制的方法、根据目标检查和考评工作结果的方法、考评与沟通的方法、保持良好的团队氛围的方法、保持与相关部门良好协作关系的方法、汇报问题和建议的程序、监督和更新系统的方法、处理非常事务和紧急情况的方法

第六单元 会议组织与跟踪实施

要素 6.1 会务的监控与实施（认证重点：会务的统筹安排及监控）

- A、明确会议议程，了解整个会议所需资料的来源与内容范围

- B、组织相关会务人员明确会务分工并制定会务准备计划
- C、控制会务进程，同时为与会人员提供所需的信息与建议
- D、有效及时处理突发事件，确保会议顺利进行
- E、会后汇总会议决议，促进和监控会议中提出的措施与决议

要素 6.2 会议的有效组织（认证的重点：自行组织会议，促进会议效果的达成）

- A、明确会议目的，拟定会议议程
- B、监控会议准备，对会议准备进行有益的指导
- C、通过有效的交换意见，促进会议决议的形成
- D、制定会议决议的 implementation 计划，并监督实施

【第六单元要素必备知识范围】

公司与会议有关的管理与财政规定、决定会议目的与目标的方法、组织和比较文档、会议议程准备方法、个人角色与责任、与会人员的角色与责任、会议进行的规定、提供管理支持的角色与责任、个人发言权限与范围、对会议安排进行评价的方法、与会议有关的应急处理流程、会议纪要与报告的目的、记录重要决策和方法、准备会议记录的方法、获取记录认可的方法、公司有关记录风格与格式的规定、监控经过认可的措施、发送记录的流程。

第七单元 帮助提高下属绩效

要素 7.1 提高团队绩效

A、通过对下属工作情况的积累、评价及沟通，以达到帮助其不断改进工作的目的；

- B、及时发现团队工作中的问题，寻找解决方法，以提高团队整体绩效；
- C、通过各种形式的活动与宣传，提高团队组织氛围；
- D、敏锐察觉下属培训需求，积极组织相应培训或向相关人员提出培训建议；
- E、通过合理调配人力及物力资源，配合部门整体绩效的提高。

要素 7.2 新秘书培养

- A、根据新秘书岗位要求，督促思想导师制定详细的培养计划；
- B、对新秘书培养计划与效果积极监督、跟踪；
- C、根据新秘书培养需求，采取有效措施，保证新秘书的培养。

【第七单元要素必备知识范围】

管理心理学、有效的激励、团队建设、营造良好的组织气氛、问题调查的方法、有效的沟通、绩效管理与绩效考核、有效的管理控制、领导技能与实践

第八单元 数据管理

要素 8.1 数据库及数据管理（认证重点：数据存储、备份、检索和质量）

- A. 在遵守公司及部门规定的前提下，为用户提供优质文档查阅服务，其中包括判断申请单据的合法性、及时响应申请、服务质量及方式满足用户需求
- B. 确保数据质量包括数据形式符合规范。保障数据安全存储和传递，提供适当的数据备份方案，遵守数据加密传送规则，发现问题适时更新上报。
- C. 科学管理数据，对数据进行筛选、制定分类标准、汇总、编目、标识、跟踪，使得检索效率满足用户需求
- D. 配合主管或根据业务需求进行数据统计，为管理者决策提供有效依据，必要时辅以数据分析报告说明，力求客观深入地反映问题

要素 8.2 安全合理地利用软硬件资源（认证重点：有效使用软硬件工具）

- A. 根据业务发展需要选型文档室专业软硬件工具，并确保按时到位
- B. 在规定时间内安装、调试专业软硬件工具。合理调配资源，充分发挥效能，运用方法符合规范
- C. 定期检查、维护文档室软硬件工作环境和数据载体，以保证其正常安全运作
- D. 发现故障，及时维修，在能力限度内定位并处理日常故障，若遇无法解决的困难，尽快向相关人员求助，并获取有效的援助

要素 8.3 建立并维护独立网络，按规定控制权限（认证重点：明确相关文件及条例要求,建立网络及控制权限）

- A. 了解业务需求，按保密要求建立并维护独立网络
- B. 遵守网络规定，充分应用 IT 技术解决问题，在保密的前提下保证数据充分共享
- C. 管理文档服务器及独立网络，按相关规定严格控制访问权限，并及时判定权限规则的合法性

【第八单元要素必备知识范围】

相关产品结构、查阅响应方法、数据备份方法、数据发放方法、信息资料管理方法、特殊设备的安装维护常识、数据管理软件使用技能、求助方法、为用户提供支持的方法、网络维护管理方法、文档查阅权限规则、业务规范及流程。

第九单元 文档检查与制度推行

要素 9.1 配合上级部门，推行文档制度、保密条例（认证重点：流程学习能力，深入浅出地理解，继而有效推行）

- A. 充分发挥学习潜力，通过有效渠道快捷获取信息，能深刻领悟文件精神并传达
- B. 有创造性地选择切实可行的方法积极推行和执行文档制度、保密条例等规范，效果明显
- C. 结合部门实际，建立内部管理制度，加强保密措施
- D. 严格按照公司及部门规范检查文档工作，遇到问题，及时与相关人员沟通解决
- E. 对推行和检查中出现的问题及时过滤、调研、跟踪、反馈，并结合工作实际提出建设性的意见，以进一步优化推行方式。对推行结果进行总结便于经验共享

要素 9.2 宣传、培训接口工作（认证重点：广泛宣传流程规范，积极参与培训工作）

- A. 针对 IT 应用及制度规范等要求适时对相关人员开展宣传和培训工作，视对象的程度不同编写教材，拟定宣传和培训计划，具体实施，及时总结
- B. 跟进培训及宣传效果，及时调整计划，收集反馈意见，上报给相关人员
- C. 根据实际情况不同，通过合理渠道（如定期简报，提交专门报告等方式）反馈问题

【第九单元要素必备知识范围】

制度推行和宣传方法、保密手段、流程规范的培训方法、处理接口问题的方法、收集反馈信息的方法、文档计划制定的相关知识、计划的有效监控方法、组织文档检查的方法、问题协调方法。

第十二章 人力资源管理专业任职资格标准

12.1 概述

12.1.1 标准制定目的

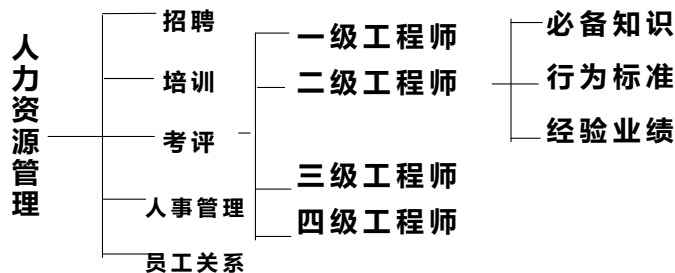
- 1、牵引、规范人力资源专业人员工作行为，提升专业人员工作水准
- 2、为人力资源专业人员提供职业发展通道
- 3、为人力资源管理决策提供依

12.1.2 标准制定的整体框架

公司人力资源专业分成为四个等级：一级、二级、三级和四级工程师。对每一个等级，从知能、影响性质、影响范围三方面作出概括性的定义。

人力资源专业资格认证从三个方面来考察即基础知识、行为、经验与业绩。根据业务性质内容，将人力资源专业分为招聘、培训、考评（包括任职资格认证与绩效考核）、人事管理、员工关系五个子专业。本标准包括招聘、培训、考评三个专业一、二、三、四级标准。人事管理及员工关系两专业的任职资格标准正在酝酿起草之中。

12.1.3 标准制定原则



- 1、所有行为描述均以能达成优秀绩效为导向
- 2、以公司人力资源专业管理工作现状为基础，突出重点，以业内最佳为牵引
- 3、体现分级，分类管理原则，根据不同级别，不同类别制定不同标准
- 4、鼓励基层做实，提倡“干一行，爱一行，专一行”
- 5、坚持专业化，职业化的原则，将行为标准与管理职能区分开

12.2 级别定义

12.2.1 各级别定义

- 1、一级工程师： 在他人指导下在人力资源专业的单一领域内开展工作。
- 2、二级工程师： 正确理解公司人力资源政策与制度，在人力资源专业单一领域内准确执行相关程序与方法，独立开展工作。
- 3、三级工程师： 熟练掌握人力资源专业某一领域基本知识与行为，并能优化本领域运作程序和方法；有效指导低级别工程师工作；掌握人力资源专业其他相关领域的基本知识和行为。

4、四级工程师：精通人力资源某一专业领域；能基本解决公司内本专业领域遇到的日常性问题；熟练掌握人力资源专业其他领域的运作程序与方法；为公司人力资源战略的制定提供决策依据；对外提供人力资源咨询服务。

12.2.2 各级别对知识、行为及经验业绩的要求

1、一级工程师：通过基础知识考试；通过一级工程师行为认证；华为专业经验半年以上，或有外公司相应专业经验一年以上。

2、二级工程师：通过基础知识考试；通过二级工程师行为认证；在华为专业经验一年以上，或有外公司相应专业经验二年以上。

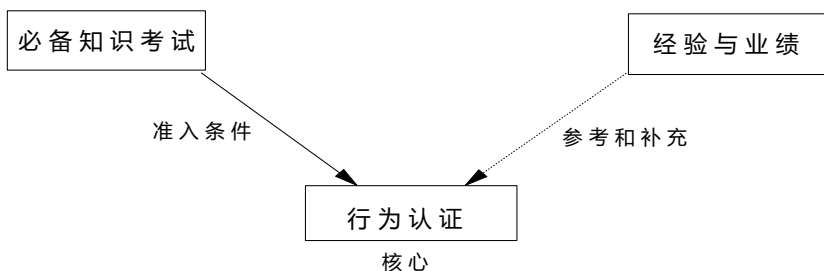
3、三级工程师：通过基础知识考试；通过三级工程师行为认证；在华为专业经验二年以上，或有外公司相应专业经验累积三年以上。

4、四级工程师：通过基础知识考试；通过四级工程师行为认证；专业经验累积五年以上（在华为至少一年）。

12.3 认证方法

12.3.1 认证程序

人力资源专业任职资格认证分三部分：必备知识考试、行为认证、经验与业绩考察。其中通过必备知识考试是申请行为认证的准入条件，行为认证是核心，经验与业绩作为参考。



具体认证流程按照公司颁布的专业任职资格认证有关文件执行。

12.3.2 认证说明

1、申请人经过初步资格审查后，可参加必备基础知识考试，必备知识考试试题按申请级别不同而不同，考试成绩以及格（60分）为通过。

2、行为认证中考虑公司实际情况，将关键工作项分为核心项（N）和非核心项。核心项选取的原则是公司实际业务中最重要的行为，大部分申请人实际工作中涉及到的。

3、对于通过行为认证，且成绩较好的申请人，若其经验未达到前述级别定义中规定的要求，可项评议委员会提出申请，评议委员会经调查核实，可以破格批准达标。

4、本认证说明中未尽事宜，均按照公司《专业任职资格认证管理办法》执行。

12.4 行为标准

12.4.1 招聘专业

12.4.1.1 一级工程师

第一单元 招聘活动的组织

1、招聘活动的策划与实施（核心项）

①协助主管进行招聘计划的制定和活动方案的策划。

②在他人的指导下组织完成招聘活动，达到预期效果。

2、招聘效果的评估（核心项）

- ①收集、整理外出招聘信息，协助进行招聘效果的分析评估。

第二单元 人员甄选

1、面试的组织（核心项）

①了解国家有关的劳动用工法律法规和公司的人力资源管理有关招聘的政策，面试考核的流程。

- ② 准确理解公司用人政策和基层岗位员工的用人标准。

- ③ 协助设计一般的面试方案。

2、面试考核（核心项）

- ①准确处理应聘材料和分流。

②基本掌握基本面试考核的方法和技巧，获得面试资格人资格，协助基层或普通岗位的应聘者的面试考核。

- ③对公司企业文化，组织机构，主要产品等做一般性的解释说明。

第三单元 招聘管理制度与组织的建设

1、招聘管理制度建设

①负责收集招聘工作中存在的问题，提出优化公司目前的招聘制度和流程的建议。

2、面试资格人队伍建设

- ①协助组织对面试资格人进行培训。

- ②有效地维护面试资格人信息库。

3、招聘信息平台的建设（核心项）

- ①熟悉公司招聘信息系统的内容，能够迅速准确地从中获取需要的信息；
- ②及时维护和更新现有的招聘信息平台（SAP 系统）。

12.4.1.2 二级工程师

第一单元 人力资源规划

1、人力资源需求分析（核心项）

- ①了解公司人力资源需求与现状（包括公司人员分布、学历、岗位空缺、用人标准、人力资源利用状况）；
- ②协助主管设计人力资源需求分析方案（或部门人力需求计划）；
- ③独立地进行人力资源需求的调查和资料的收集与分析；

第二单元 招聘活动的组织

1、招聘活动的策划与实施（核心项）

- ①协助主管进行招聘计划的制定和活动方案的策划。
- ②在他人的指导下组织完成招聘活动，达到预期效果。
- ③灵活处理招聘过程中的突发性事件。

2、招聘效果的评估（核心项）

- ①收集、整理外出招聘信息，并独立招聘效果分析评估

第三单元 人员甄选

1、面试的组织（核心项）

①了解国家有关的劳动用工法律法规和公司的人力资源管理有关招聘的政策，面试考核的流程。

② 准确理解公司用人政策和基层岗位员工的用人标准；

③ 独立设计一般的面试方案。

2、面试考核（核心项）

①准确处理应聘材料和分流；

②较为熟练地掌握基本面试考核的方法和技巧，获得面试资格人资格，独立地对基层或普通岗位的应聘者进行面试考核。

③对公司企业文化，组织机构，主要产品等做一般性的解释说明。

④较好地控制面试现场与过程。

第四单元 招聘管理制度与组织的建设

1、招聘管理制度建设

①总结招聘工作中的经验，提出优化公司目前的招聘制度和流程的建议。

2、面试资格人队伍建设

①协助组织对面试资格人进行培训；

②有效地维护面试资格人信息库。

3、招聘信息平台的建设（核心项）

①熟悉公司招聘信息系统的内容，能够迅速准确地从中获取需要的信息；

②及时维护和更新现有的招聘信息平台（SAP 系统）。

12.4.1.3 三级工程师

第一单元 人力资源规划

1、人力资源需求分析（核心项）

①根据公司的发展战略，了解公司外部相关的人力资源现状和内部人力资源情况，协助制定公司的人力资源规划；

②熟练地掌握并有效地利用人力资源需求的调查与分析方法以及常用的分析工具（如常用的软件、相关性分析、回归分析）进行需求现在进行初步分析；

③指导业务部门开展人力规划工作，为业务部门提供技术支持；

④为公司人力资源规划决策提供信息和数据支持。

第二单元 招聘活动的组织

1、招聘活动的策划与实施（核心项）

①根据公司或所在部门的发展目标和人力资源规划（计划），协助制定规范而可行的招聘计划和实施方案；

②独立进行招聘广告的设计、广告媒体选择、和广告投放策划；

③独立进行具体的招聘活动的策划与实施；

④了解竞争对手的人才情况，结合公司的用人政策，灵活运用各种吸引人才的具体手段与方法；

⑤对他人的招聘工作进行有效地指导；

⑥设立招聘活动监控点并有效实施。

2、招聘效果的评估（核心项）

- ①收集招聘广告录用人员和费用等信息，评估招聘广告效果；
- ②汇总招聘工作的各项评估指标，评估招聘效果，并提出优化建议；
- ③评估进入质量、对新员工进行跟踪调查，并出具分析报告，为改进招聘工作提供有效建议。

3、招聘渠道的建设

- ①了解各地人才分布情况，建立优化片区招聘管理负责制度，培育人才基地；
- ②管理现有渠道并开拓新的招聘渠道，满足公司的用人需求；
- ③调查公司所需人才的外部人力资源存量与分布的状况，并进行有效分析。

第三单元 人员甄选

1、面试的组织（核心项）

- ①熟练掌握国家或当地有关劳动用工法律法规和公司的人力资源管理有关招聘的政策，面试考核的流程；
- ②准确理解公司的用人政策，以及各类中基层岗位的用人标准；
- ③ 根据应聘人的具体特点进行面试策划，有针对性并有效设计面试考核方案。

2、面试考核（核心项）

- ①获取面试人资格，能灵活地运用面试技巧，独立地对中基层人才进行面试考核。
- ②掌握各类面试考核方法，有效地、有针对性地使用多种面试方式方法与技巧。

④较透彻地理解公司企业文化，对应聘者就公司核心价值观、组织机构、主要产品、发展远景等进行分析说明。

⑤有效地控制面试考核现场与过程，有效地处理应聘者情绪性反应。

第四单元 招聘管理制度的建设

1、招聘管理制度建设

①建立并优化招聘制度和流程，适应和支持公司的业务发展和招聘工作的开展；

②推动公司招聘管理制度的有效实施，为他人提供咨询。

2、面试资格人队伍建设（核心项）

①对一般面试资格人进行面试技巧等方面的辅导与培训；

②根据现有的评估体系对公司面试资格人进行资格评审；

③对面试资格人的面试实践进行总结，提出有效地指导性地改进方案；

3、招聘信息平台的建设（核心项）

①建立和优化公司统一的招聘信息平台，实现资源共享；

第五单元 招聘费用的管理

1、招聘费用的控制（核心项）

①了解各广告媒体（包括报纸、杂志、网站等）的费用和收效，选择合适的媒体，在保证招聘质量和效率的前提下节约招聘成本；

②熟悉招聘费用的预算方法并能制定合理的招聘费用预算方案。

③合理监控招聘费用。

12.4.1.4 四级工程师

第一单元 人力资源规划

1、人力资源需求分析（核心项）

①根据公司的发展战略，运用多种人力资源需求分析方法与工作，配合公司高层制定人力规划；

②编制相关培训教材，有效地或指导他人制定人力资源规划；

④适时引进有效的人力资源规划理论，规范人力规划工作。

2、人力资源规划的实施（核心项）

①根据公司人力资源规划，国内人才市场以及公司所需人才的存量与分布，制定整体招聘实施方案和相应人才竞争策略；

②根据公司的发展战略（或规划），合理预测公司人力需求的变化趋势；

③组织具有创意性的、大型的招聘活动。

第二单元 人员甄选

1、面试考核（核心项）

①灵活运用各种方法对高级人才进行有效地面试，并能作出令人信服的判断；

②开发面试考核培训教材，为其他面试资格人提供咨询。

③引进有效的面试工具与手段，结合公司实际情况总结合适公司的面试方法与方式。

④透彻地理解，正面有效地宣传公司企业文化。

⑤具有较为突出的组织安排、沟通、协调、谈判等招聘工作所必须的管理能力。

2、招聘效果的评估（核心项）

①对公司全年的招聘工作以及专项大型招聘活动进行综合效果评估，并提出进一步改进建议。

3、招聘渠道的建设（核心项）

①拓展招聘渠道，建立招聘信息收集网络。

②对人才基地建设提供有效的指导。

第三单元 招聘管理制度的建设

1、招聘管理制度建设（核心项）

①把握公司招聘政策和原则，指导制定和优化招聘制度和流程；

②建立系统的招聘管理制度体系，推动招聘工作制度化和规范化管理。

2、面试资格人队伍建设（核心项）

①对公司各层次面试资格人提供有效的面试考核、行为技巧的指导与培训，独立（或组织、指导他人）开发相应的培训指导教材；

②引进面试考核的有效方法，并结合公司实际情况进行改进和推广；

3、招聘信息平台的建设（核心项）

①开发有效的招聘渠道、以及招聘工具，实现招聘信息共享；

②规范和管理招聘信息平台，建立畅通的平台共享渠道。

第四单元 招聘费用的管理

1、招聘费用的控制（核心项）

- ①合理 规划和控制整个招聘费用，提高投入产出比；
- ②建立招聘费用监控制度，设立有效监控点；
- ③分析各项费用，合理地调整各项招聘费用支出比例。

12.4.2 培训专业

12.4.2.1 一级工程师

第一单元 培训规划

1、培训需求分析

- （1）在他人指导下实施培训需求分析方案，通过问卷和访谈等方式收集培训需求信息，并作初步的统计和分析
- （2）协助他人设计培训需求分析方案

第二单元 培训活动的组织实施

1、培训活动策划

- （1）协助他人制订具体的培训活动实施计划，确定培训的方式、时间、地点、参加者、教师、经费等资源情况

2、培训活动的实施与监控（核心项）

- （1）根据培训计划落实培训准备工作
- （2）协助他人组织实施培训活动
- （3）监控培训实施过程，确保培训方案顺利实施，出现异常能及时反馈

3、培训信息维护（核心项）

- （1）按照公司规定及时维护培训信息，

第三单元 培训效果评估与改进

1、培训效果的评估与分析（核心项）

- （1）协助他人采用一、二级效果评估手段（课堂反馈评估、知识技能的增长评估），设计评估方案并实施，归纳统计评估信息和数据

2、培训改进方案的制定与成果跟踪（核心项）

- （1）及时反馈培训效果评估信息，协助制定针对性改进方案并落实改进
- （2）通过听课、与学员和老师沟通等方式收集改进信息，跟踪改进效果，协助撰写改进报告

第四单元 培训成本管理

1、培训预算的编制

- （1）协助编制培训预算

2、培训预算的监控

- （1）按照预算监控点，收集培训费用信息

3、培训成本的统计分析

- （1）统计培训成本信息，协助编制培训成本分析报告

4、培训资源管理（核心项）

- （1）根据培训业务需要，有效管理培训资源（如教学仪器、培训场地的保管、分配、追加等），确保培训资源使用效益最大化

第五单元 培训体系建设

1、培训管理制度建设（核心项）

- （1）了解华为目前培训体系的结构
- （2）正确执行培训管理制度

2、培训课程建设（核心项）

- （1）协助组织培训课程的设计
- （2）协助组织优化已有课程
- （3）了解公司内其它部门课程信息，需要时能获得帮助

3、教师队伍建设（核心项）

- （1）掌握现有师资信息并与之保持良好的关系
- （2）协助物色新教师
- （3）协助培训内部教师

4、培训信息平台建设（核心项）

- （1）熟悉公司培训信息系统的内容，能够迅速准确地从中获取需要的信息
- （2）及时维护现有的培训信息平台
- （3）协助设计优化培训信息平台

12.4.2.2 二级工程师

第一单元 培训规划

1、培训需求分析（核心项）

- （1）及时响应有关培训需求信息
- （2）独立实施培训需求分析方案，通过问卷和访谈等方式独立收集培训需求信息，并作初步的统计和分析
- （3）协助他人设计培训需求分析方案

2、培训规划制定、监控（核心项）

- （1）根据部门培训需求协助他人制定部门中长期培训计划
- （2）独立制定部门短期培训计划
- （3）根据培训计划协助他人制订或优化培训总体方案（如新员工培训总体方案）

第二单元 培训活动的组织实施

1、培训活动策划（核心项）

- （1）独立制订具体的培训活动实施计划，确定培训的方式、时间、地点、参加者、教师、经费等资源情况
- （2）协助教师设计课程教学方案

2、培训活动的实施与监控（核心项）

- （1）根据培训计划落实培训准备工作
- （2）独立组织实施培训活动
- （3）监控培训实施过程，确保培训方案顺利实施，出现异常能及时应变处理

3、培训信息维护（核心项）

- （1）按照公司规定及时维护培训信息，

第三单元 培训效果评估与改进

1、培训效果的评估与分析（核心项）

- （1）采用一、二级效果评估手段（课堂反馈评估、知识技能的增长评估），设计评估方案并实施，撰写评估分析报告

- （2）协助进行三级效果评估

2、培训改进方案的制定与成果跟踪（核心项）

- （1）及时反馈培训效果评估情况，组织制定针对性改进方案并落实改进
- （2）通过听课、与学员和老师沟通等方式跟踪改进效果，协助撰写改进报告

第四单元 培训成本管理

1、培训预算的编制

- （1）协助编制培训预算

2、培训预算的监控

- （1）按照预算监控点，收集培训费用信息
- （2）分析培训预算计划执行情况

3、培训成本的统计分析（核心项）

- （1）统计分析培训成本信息，协助编制培训成本分析报告

4、培训资源管理

（1）根据培训业务需要，有效管理培训资源（如教学仪器、培训场地的保管、分配、追加等），确保培训资源使用效益最大化

第五单元 培训体系建设

1、培训管理制度建设（核心项）

- （1）熟悉华为目前培训体系的结构
- （2）正确执行培训管理制度
- （3）协助制定部门培训制度流程

2、培训课程建设（核心项）

- （1）协助建立部门培训课程体系
- （2）协助组织培训课程的设计
- （3）组织优化已有课程
- （4）了解公司内其它部门课程信息，需要时能获得帮助

3、教师队伍建设（核心项）

- （1）掌握现有师资信息并与之保持良好的关系
- （2）协助物色新教师
- （3）协助培训内部教师

4、培训信息平台建设（核心项）

- （1）熟悉公司培训信息系统的内容，能够迅速准确地从中获取需要的信息

(2) 及时维护现有的培训信息平台

(3) 协助设计优化培训信息平台

12.4.2.3 三级工程师

第一单元 培训规划

1、培训需求分析（核心项）

(1) 根据组织发展及个人发展需要，主动收集培训需求信息，深入挖掘潜在需求
(2) 独立、熟练设计培训需求分析方案

(3) 指导他人设计培训需求分析方案

(4) 分析培训需求信息，并出具培训需求报告

2、培训规划的制定、监控（核心项）

(1) 根据部门培训需求制定或组织制定部门中长期培训计划并监控执行

(2) 指导他人制订短期培训计划

(3) 根据培训计划制订或优化培训总体方案

第二单元 培训活动的组织实施

1、培训活动的策划（核心项）

(1) 指导他人制订培训活动实施计划

(2) 对授课教师设计相关课程的教学方案提供建设性建议

(3) 策划较重大的培训活动

2、培训活动的实施与监控（核心项）

- (1) 组织实施较重大的培训活动
- (2) 指导他人实施培训
- (3) 审核与监控培训计划的执行，保证培训计划的落实

第三单元 培训效果评估

1、培训效果评估与分析（核心项）

- (1) 指导他人设计一、二级效果评估方案
- (2) 设计三级评估（行为改变的评估）方案并实施，撰写评估分析报告
- (3) 协助进行四级效果评估

2、培训效果改进方案制定与成果跟踪（核心项）

- (1) 制定或指导制定培训改进方案
- (2) 指导组织者及教师改进培训效果
- (3) 撰写改进报告

第四单元 培训成本管理

1、培训预算的编制

- (1) 根据公司的相关要求及业务发展需要，独立编制部门或公司年度预算
- (2) 指导他人编制培训预算

2、培训预算的监控

- (1) 设置合理的监控点，收集培训费用信息，并对培训预算执行情况进行审查

- (2) 及时分析培训预算产生偏差的原因并采取相应的处理措施

3、培训成本的分析（核心项）

- (1) 拟定年度培训成本分析报告，对培训成本控制提出有效的建议

4、培训资源管理

- (1) 对培训资源的管理提供指导

第五单元 培训体系建设

1、培训管理制度建设（核心项）

- (1) 制定本部门培训制度流程
- (2) 给他人提供培训制度及流程的指导和培训
- (3) 为优化公司培训体系提出建设性意见

2、培训课程建设（核心项）

- (1) 根据公司发展需要，及时设计、更新、优化部门课程体系
- (2) 组织培训课程的设计
- (3) 了解公司外部相关的培训课程信息并适时引进

3、教师队伍建设（核心项）

- (1) 发掘并培养内容教师，并提供教学行为、技巧方面的指导和培训
- (2) 收集公司外聘老师的信息并与之保持良好关系

4、培训信息平台建设（核心项）

- (1) 设计或优化公司培训信息系统的结构、内容和格式要求

12.4.2.4 四级工程师

第一单元 培训规划

1、培训需求分析（核心项）

（1）根据公司经营方向、人力资源规划和公司现状影响公司培训政策、方向和重点

（2）建立培训需求信息收集网络并管理网络运作

（3）适时引进或组织开发新的培训需求分析手段

2、培训规划的制定（核心项）

（1）根据培训需求分析，制定或组织制定长期培训规划

（2）指导他人制定培训规划

（3）对培训总体方案提出建设性建议

第二单元 培训活动组织实施

1、培训活动的策划

（1）提供关于培训组织策划和教学方案设计的咨询、指导

（2）根据成人教育特点，有针对性设计开发多种培训方式

（3）设计策划对高级人才的专项培训方案

第三单元 培训效果评估

1、培训效果评估分析（核心项）

（1）独立、熟练设计三级评估方案，并指导他人设计三级评估方案

(2) 对重要培训活动进行四级评估（绩效变化的评估）方案设计并组织实施

(3) 组织建立或优化培训效果评估体系

(4) 适时引进有效的培训效果评估方法

2、培训改进方案的制定与效果跟踪

(1) 对重要培训活动提供改进建议并组织改进，撰写改进报告

第四单元 培训成本管理

1、培训预算编制

(1) 参与并影响公司培训预算决策

2、培训预算监控

(1) 对预算监控提供技术支持

(2) 适时组织修订预算编制

3、培训成本分析（核心项）

(1) 多角度分析培训投入产出

(2) 引进有效的成本分析与控制方法

第五单元 培训体系建设

1、培训管理制度建设（核心项）

(1) 参与建立、优化公司培训体系，并推动实施

(2) 参与制定或修订公司培训管理制度

2、培训课程建设（核心项）

- （1）对内提供对培训者的培训
- （2）对外提供培训咨询服务
- （3）按照公司要求，对外来课程及教师进行有效评估

3、培训教师队伍建设（核心项）

- （1）能够对培训者提供有效的培训

4、培训信息平台建设（核心项）

- （1）指导培训信息平台建设

12.4.3 考评专业

12.4.3.1 一级工程师

第一单元 设计和优化考评标准与方法

1、考评标准的设计与优化（核心项）

- （1）正确理解和解释公司现有的考评标准。

2、考评方法的设计与优化

- （1）正确理解公司现有的考评方法。
- （2）根据既定的渠道、类型及收集方式，收集整理关于考评方法的信息并及时提供。

第二单元 策划组织考评工作

1、考评工作的策划

- (1) 协助上级设计考评策划方案。

2、考评工作的实施与监控（核心项）

- (1) 协助有效实施考评工作并根据预先设定好的监控点对考评工作进行监控

- (2) 主动收集问题并及时准确地予以汇报。

3、考评工作的效果评估（核心项）

- (1) 按照上级指令收集整理评估考评工作信息。

- (2) 协助上级对考评工作进行评估。（核心项）

第三单元 考评信息管理

1、考评信息平台的建设

- (1) 对考评文档进行收集和整理，保证收集的及时性和文档的完整性
- (2) 在指导下及时维护 IT 系统数据。

12.4.3.2 二级工程师

第一单元 设计与优化考评标准与方法

1、考评标准的设计与优化（核心项）

- (1) 结合公司价值导向和管理现状，正确理解和解释公司现有的考评标准的内涵。

2、考评方法的设计与优化（核心项）

- (1) 掌握考评标准设计的原则和主要方法，并组织培训

(2) 正确理解考评原则和方法，并组织培训

第二单元 考评工作组织策划

1、考评工作策划（核心项）

- (1) 独立进行考评工作的策划，并提出详细的考评策划方案。
- (2) 分析易出现问题的环节，在方案中设置相应的监控点

2、考评工作实施与监控（核心项）

- (1) 根据预先设定好的监控点对考评工作进行监控
- (2) 及时发现实施中遇到的问题，并提出解决问题的初步意见

3、考评工作效果评估（核心项）

- (1) 通过多种渠道，收集整理考评工作信息
- (2) 对所收集信息进行初步分析

4、考评问题的发现与解决（核心项）

- (1) 发现考评过程中遇到的明显问题并及时反馈
- (2) 正确答复员工及主管提出的有关考评的各种咨询

第三单元 考评信息管理

1、考评信息平台建设

- (1) 对考评文档进行有效管理
- (2) 及时维护 IT 系统数据，并为人事决策提供咨询

第四单元 考评体系建设

1、考评管理制度建设

- (1) 清楚公司目前考评体系的基本内容及其内涵，并向他人作出正确解释
- (2) 正确执行已有的考评管理制度

12.4.3.3 三级工程师

第一单元 设计与优化考评标准和方法

1、考评标准的设计与优化（核心项）

(1) 根据公司价值导向及阶段性业务重点，主动收集完善考评标准的信息，提出完善考评标准的建议，并获得认可。

- (2) 对相关人员进行考评标准培训

2、考评方法的设计与优化（核心项）

- (1) 熟练掌握考评标准设计的方法，并能灵活运用
- (2) 主动收集完善考评方法的信息，提出优化完善考评方法的建议

第二单元 考评工作组织策划

1、考评工作策划（核心项）

- (1) 组织策划考评方案，并提出详细可操作的考评策划方案
- (2) 深入分析易出现问题的环节，并设置合理的监控点及预防措施

2、考评工作实施与监控（核心项）

- (1) 根据监控点对考评工作进行监控，及时解决在实施过程中发现的问题

3、考评工作效果评估（核心项）

- (1) 设计多种渠道，利用多种方法调研收集考评信息。
- (2) 对所收集信息进行多角度深入分析评估，并提出改进措施

4、考评问题的发现与解决（核心项）

- (1) 发现潜在问题，深入分析原因，并能提出有效的解决办法

第三单元 考评信息管理

1、考评信息平台建设

- (1) 对 IT 系统与考评相关的部分提供需求分析及建设性建议，不断优化考评信息管理

第四单元 考评体系建设

1、考评管理制度建设

- (1) 通过各种方式推动考评管理制度的贯彻执行；
- (2) 根据公司发展需要对考评管理制度提出优化建议并得到认可

2、考评队伍建设

- (1) 有针对性地指导一、二级工程师及考评员开展考评工作。

12.4.3.4 四级工程师

第一单元 设计与优化考评标准和方法

1、设计优化考评标准（核心项）

- (1) 根据公司业务发展需求及人力资源发展规划，组织设计考评标准，组织考评标准讨论，并不断优化

- (2) 对考评专业人员进行考评标准设立方法的培训

2、设计优化考评方法（核心项）

- (1) 确定适合的考评方法，以适应公司的要求
- (2) 根据公司发展需要，引进合适的考评方法

第二单元 考评工作组织策划

1、考评工作策划

- (1) 指导他人策划、组织评审考评策划方案

2、考评工作实施与监控

- (1) 对考评工作进行宏观监控，及时、有效地处理重大问题，保证工作顺利进行。

3、考评工作效果评估（核心项）

- (1) 从各方面所收集信息中发现共性问题，并及时提出可行的解决措施
- (2) 优化改进效果评估方法；
- (3) 适时引入合适有效的考评工作评估方法。

4、考评问题的发现与解决（核心项）

- (1) 能够发现潜在的重大问题，提出系统性的解决方案，推动工作顺利开展。
- (2) 指导本专业人员解决实际问题

第三单元 考评信息管理

1、考评信息平台建设

- (1) 对考评信息平台的建设进行规划，并得到认可执行

第四单元 考评体系建设

1、考评管理制度建设（核心项）

- (1) 根据需要建立或完善考评制度并有效组织实施
- (2) 从人力资源整个体系出发，充分考虑考评体系与培训、招聘等相关专业人力资源体系的关系，提出人力资源体系建设的有效建设并予以实施
- (3) 能独立向外部提供咨询服务

2、考评队伍建设

- (1) 对考评工程师和中高层主管进行考评工作指导
- (2) 提出考评队伍的发展规划并得到认可

12.5 基础知识大纲

12.5.1 公共基础知识

1、《华为公司基本法》

- (1) 第一章 公司宗旨
- (2) 第四章 基本人力资源政策

参考资料：《华为公司基本法》

2、人力资源管理基础

- (1) 现代人力资源管理理论基础

- A、现代人力资源管理模式
- B、人力资源管理的主要功能
- C、现代人力资源管理与传统人事管理的联系与区别

(2) 职位分析基础

- A、职位分析的原理与方法
- B、《职位说明书》的编写与评审方法

参考资料：《HAY 职位分析教材》、《人力资源开发与管理》

3、组织行为学

(1) 人性假设

- A、不同人性假设及其管理特点
- B、“冰山”理论

(2) 激励理论及其运用

- A、需要型激励理论、过程型激励理论、学习型激励理论
- B、不同激励理论的特点及其在企业的运用

(3) 组织文化及团队管理

- A、组织文化的含义、正式组织与非正式组织
- B、企业组织的基本结构及其特点
- C、团队发展的主要过程及其管理

参考资料：《管理心理学》，《团队管理》

12.5.2 各专业基础知识

1、招聘专业

（1）市场学基础

A、“消费者”市场与购买行为

B、行业与竞争者、预测市场需求

（2）人才学基础

A、如何识别人才

B、人才的智力因素与非智力因素

C、各类人才的心理

（3）面试与应聘心理学基础

（4）人力资源会计

A、人力成本

（5）公司相关制度

（6）面试行为技巧

A、面试方法

B、招聘方法

参考资料：

《管理学》（美）施蒂芬.P.罗宾斯 著（人大版） 第十二章

《人力资源管理》R.韦恩.蒙迪，罗伯特.M.诺埃 著（经济科学出版社）第
二部分

《营销管理》，菲利普.科特勒著（上海人民出版社）第7、9、10章

《人才心理学》，刘海燕著，河南大学出版社 第2、3、5章

《透视他人的33条铁则》（日）本田有明 知识出版社

公司有关招聘的文件和培训资料

2、培训专业

（1）培训需求调查分析

A、培训需求调查的方法和步骤

（2）培训教导基础知识

A、培训方法与技巧

B、OJT 培训基础知识

C、华为公司导师制运作模式

（3）培训效果评估

A、培训效果评估的方法

（4）统计调查分析方法

A、统计调查的基本方法

B、问卷调查样本选取、问卷设计与问卷分析

C、访谈调查样本选取、问题设计、访谈程序及效果分析

D、常见的统计数据分析方法

参考资料：《统计学》、《社会调查学》

(5) ISO9000 基础知识

A、ISO9000 基础知识

B、4.18 要素对培训的要求

参考资料：《ISO9000 基础知识》

(6) 成人教育心理学

A、成人学习心理

B、教师教学心理

参考资料：《成人教育心理学》

3、考评专业

(1) 绩效管理基础

A、绩效考核的基本方法

B、绩效考核标准设立的基本方法

C、绩效沟通的原则与方法

D、绩效考核效果测量

E、绩效诊断的基本方法

参考资料：《人事考核》、《绩效管理与绩效改进考核》、《绩效管理》

(2) 任职资格管理基础

- A、任职资格考评的基本理论
- B、任职资格标准的制定方法
- C、英国国家职业资格考评（NVQ）的基本方法
- D、国内外任职资格考评的历史与发展趋势
- E、华为任职资格考评管理相关制度

参考资料：《职业资格考评理论与方法》、《任职资格考评基础（NVQ）》

华为司发 99[38]、[39]、[40]、[144]、[496]、[153]

华为人函 99[09]、[11]，华为人字 99[29]

（3）统计调查分析方法

- A、统计调查的基本方法
- B、问卷调查样本选取、问卷设计与问卷分析
- C、访谈调查样本选取、问题设计、访谈程序及效果分析
- D、常见的统计数据分析方法

参考资料：《统计学》、《社会调查学》

（4）薪酬理论基础

- A、现代企业主要的薪酬类型
- B、薪酬的主要构成
- C、职位评估基础
- D、华为薪酬分配模式

参考资料：《企业薪酬管理》、《职位评估（HAY）》

第十三章 华为任职资格管理制度

13.1 目的

13.1.1 通过任职资格制度规范人才的培养和选拔，推动员工不断提高业务水平，引导员工向职业化方向发展。

13.1.2 建立职业发展通道，激励员工不断提高其职位胜任能力，进而提升公司整体竞争力。

13.1.3 树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准不断牵引员工终生学习、不断改进，保持公司的持续性发展。

13.1.4 通过认证面谈发现管理工作中的问题，通过不断改进提升管理水平。

13.1.5 为晋升、薪酬等人力资源管理工作提供重要依据。

13.2 适用范围

本规定适用于公司全体人员。

13.3 任职资格应用

任职资格采取横向分类纵向分级方式，将对各个级别的资格要求清晰化，并与工作要求相对应，为人力资源的管理体系奠定基础，提高工作效率、规范工作行为，推动公司的职业化进程。并指导公司招聘、培训、薪酬管理、干部选拔，规划员工职业生涯等工作。

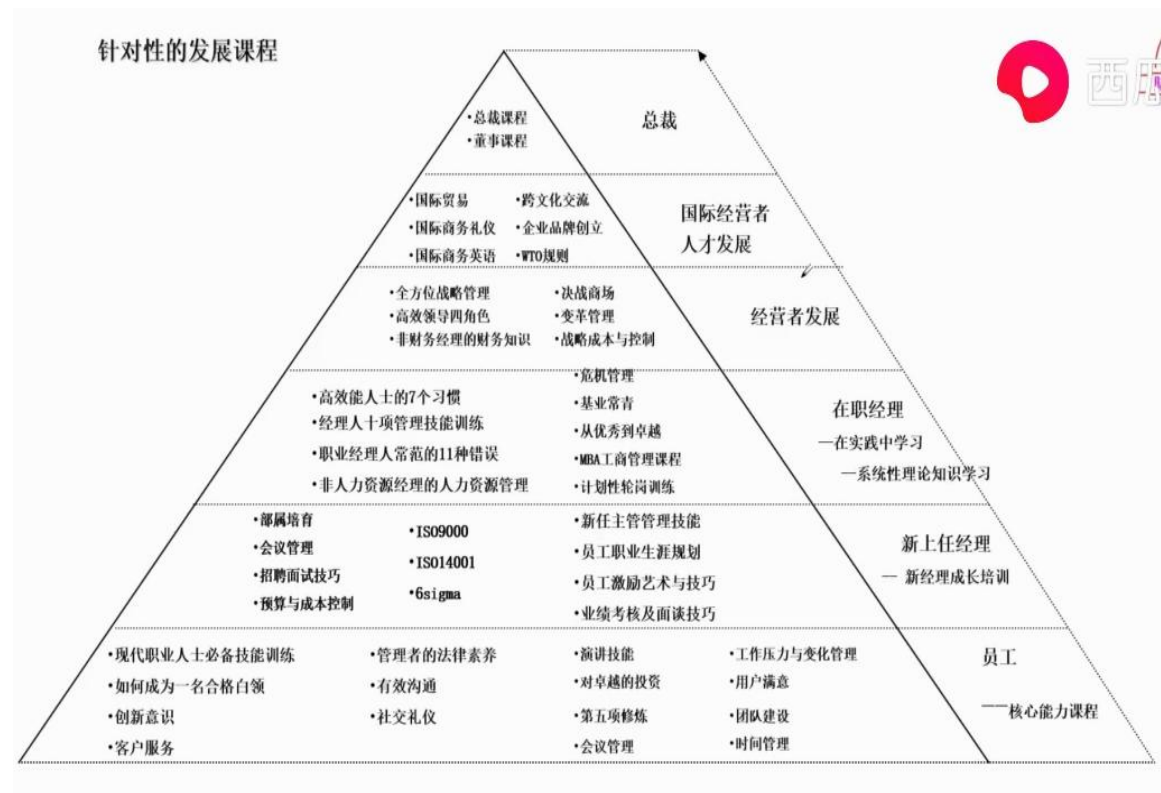
13.3.1 任职资格和其他 HR 模块的接口以及试点

1、将任职资格和培训体系接口，实现分层次的、基于通道的培训课程，可以实现行为层的培训评估；比如高级、中级和初级工程师的培训，基于任职资格体系，需要学习相关级别课程，就是分层次，基于通道的培训课程。

2、将任职资格和绩效管理接口，绩效作为门槛要求，绩效也作为目标要求。我们讲就是我们帮交通资格和绩效接口绩效管理接口。

3、将任职资格和薪酬接口，薪酬体系转移成为宽带薪酬。

一、针对性的发展课程



1、总裁：总裁课程和董事长课程。

2、国际经营者、人才发展：国际贸易、跨文化交流、国际商务礼仪、企业品牌创立、国际商务英语、WTO 规则课程。

3、经营者发展：全方位战略管理、高效的领导四角色、非财务经理的财务知识、决战商场变革管理、战略成本与控制课程。

4、在职经理（在实践中学习、系统性的理论知识学习）：高效能人人士的 7 个习惯、经理人十项管理级技能训练、职业经理人常犯的十种错误、非人力资源经

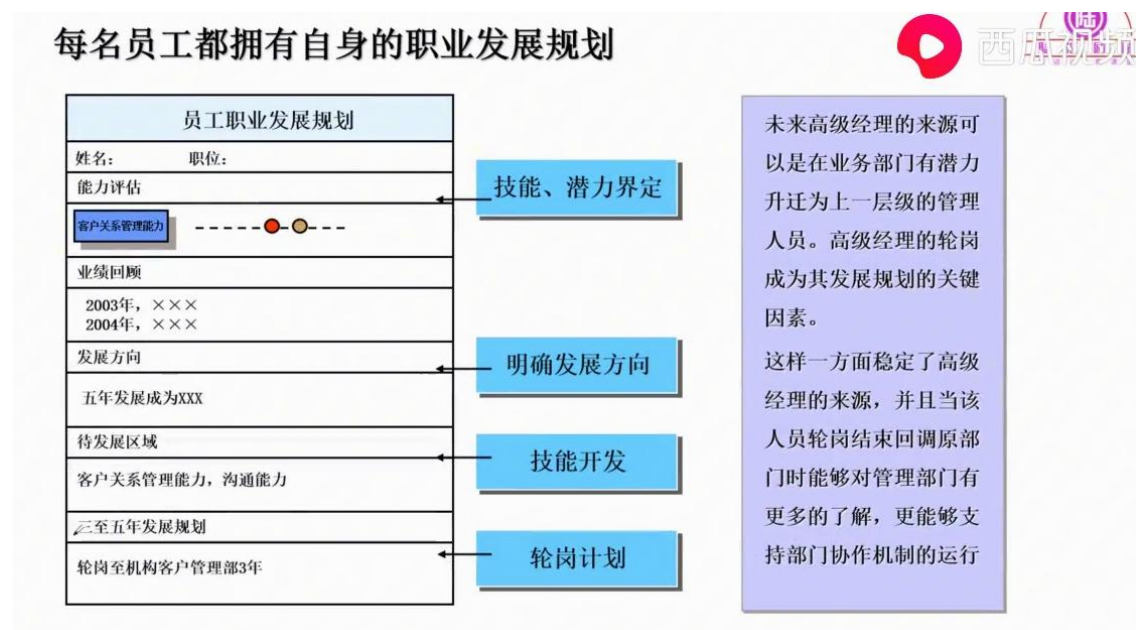
理的人力资源管理、危机管理、基业常青、从优秀到卓越 MBA 工商管理课程、计划性轮岗训练课程。

5、新上任经理（新经理成长培训）：部属培育、会议管理、招聘面试技巧、预算与成本控制、ISO9000、ISO14001、新任主管管理技能、员工职业生涯规划、员工激励艺术与技巧、业绩考核及面谈技巧课程。

6、员工（核心能力课程）：现代职业人士必备技能训练、如何成为一名合格白领、创新意识、客户意识、管理者的法律素养、有效沟通、社交礼仪、演讲技能、对卓越的投资、第五项修炼、会议管理、工作压力与变化管理、用户满意、团队建设、时间管理课程。

这是华为很系统化的一个课程，针对性很强。

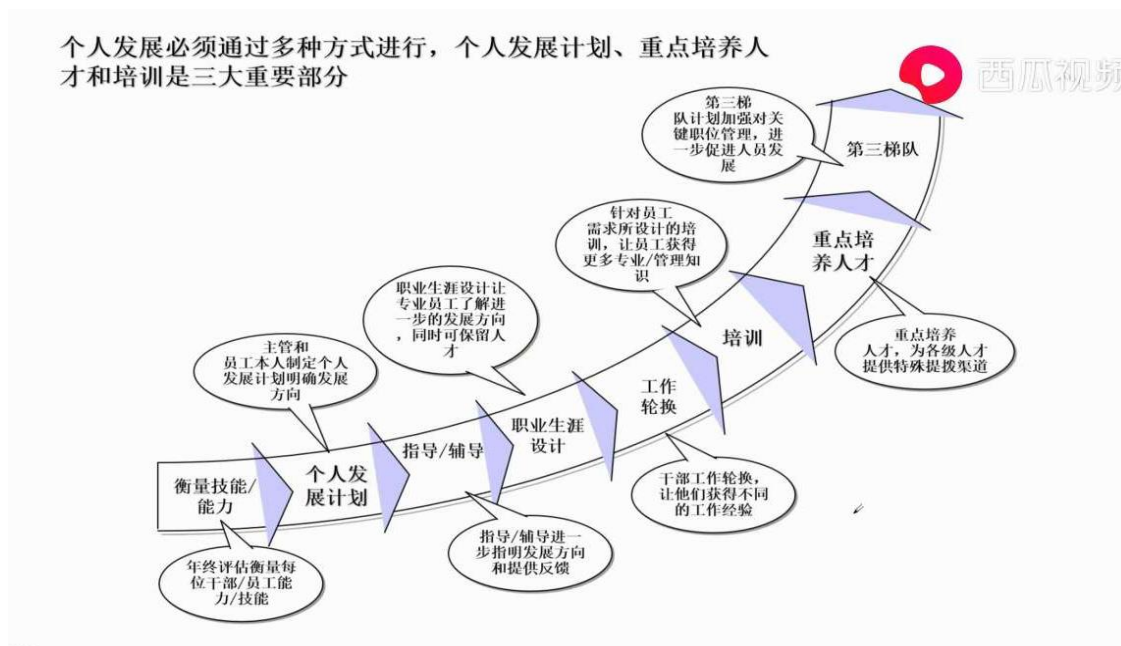
二、员工职业发展规划：



每名员工都拥有自身的职业发展规划。上面是员工职业发展规划的表格包括员工技能和潜力的界定、明确发展方向、技能开发和轮岗计划。未来高级经理的来源可以是在业务部门有潜力升迁为上一层级的管理人员。高级经理的轮岗成为其发

展规划的关键因素。这样一方面稳定了高级经理的来源，并且当该人员轮岗结束回调原部门时能够对管理部门有更多的了解，能够支持部门协作机制的运行。

个人发展必须通过多种方式进行，个人发展计划、重点培养人才和培训是三大重要部分。



个人发展方面：主管和员工本人制定个人发展计划明确发展方向——指导、辅导——职业生涯设计——工作轮换——，培训——重点培养人才——第三梯队。这是华为的流程和渠道，大家可以借鉴一下。

三、试点和和实施

- 1、任职资格体系是 HR 管理的最高境界，需要逐步实施，不可全面推行；
- 2、从几个职位试点，延伸到其他职位，建议从秘书、干部、研发入手等典型职位入手；
- 3、培训评委和培训员工对标准的理解非常重要；
- 4、推行的过程就是员工能力提升的过程。

13.4 任职资格分类分级

某公司任职资格系统设置管理、营销、技术、财务、行政、文秘六个类型。

各个类型按照管理需要设置 4-5 个级别不等。

每个级别分别设置三个等级：初等、中等、高等。

4.1. 管理类：从事以人员管理为主的人员。

【管理类一级】 基层管理者，率领一组人员从事某项具体的专业/技术工作，本人既是监督者又是执行者之一。

【管理类二级】 中层管理者，负责某一个部门，对所辖部门的工作质量、实效、成本负完成责任，参与所辖工作的战略防线、资源分配、成本及时间要求的制定。下属至少含普通员工数人。

【管理类三级】 高级管理者，对全公司某一专项或某项职能负完全责任，参与制定公司长期战略。

【管理类四级】 资深管理者，负责公司全局性业务/管理职能，对公司长期发展战略负责任。

4.2. 营销类：从事某一客户或产品的市场推广、产品（服务）营销工作的人员。按销售层次可以分为：初做者、有经验者、专家、资深专家。

【营销类一级】 初做者，有成功案例，具有一定的客户关系，签过单，参与过项目运作。

【营销类二级】 有经验者，对工作较熟悉，具有一定工作经验。主持过项目运作，有成功案例。

【营销类三级】 营销专家，能够引导客户，发掘潜在市场机会，推动客户需求，实现市场目标，有过成功案例。

【营销类四级】 资深营销专家，把握行业整体发展态势，指导行业工作方向，开创新的市场运作机会。

4.3. 技术类：从事运用某项专业技术设计、安装、调测以及改进工作的人员。按技术层次可以分为：初做者、有经验者、专家、高级专家、资深专家。

【技术类一级】 助理工程师。具备基本的专业知识，并接受过相关技术培

训，能够配合项目经理实施工程。

【技术类二级】 工程师。熟练者，具备一定的软件调测水平，能够独立承担单项项目，并能指导低级工程师实施项目。

【技术类三级】 专家。在某个产品线或领域方面具有较深的造诣，能够督导部门项目运作，并能提供系统技术支持。

【技术类四级】 高级专家。在某项技术或业务上达到本地区的专家水平，能够对公司业务发展战略提出建设性意见。

【技术类五级】 资深专家。在某一领域（国内或国际）具有权威性，能够对公司宏观发展战略提出规划性意见。

4.4. 财务类：从事数据统计、分析、财务核算等业务的人员。

【财务类一级】 助理会计。具备基本的财务管理知识，能够主管初级财务工作，能够配合财务主管进行财务管理。

【财务类二级】 会计师。具备一定的财务管理水平，能够负责某一专项财务管理项目，并能指导初级会计。

【财务类三级】 财务专家。在财务知识上能够达到本地区专家水平，能够进行财务策划、预算管理、财务分析等高水平工作。

【财务类四级】 资深财务专家。具备财务管理水平的国内专家水平，能够进行财务规划、投融资管理。

4.5. 行政类：从事运用专项行政知识提供某种支持或服务，间接创造价值工作的人员。

【行政类一级】 具备一定的行政管理知识，能够辅助行政主管完成各项行政事务。

【行政类二级】 正确理解公司行政管理政策与制度，在行政管理专业单一领域内准确执行相关程序与方法，独立开展工作。

【行政类三级】 熟练掌握行政专业某一领域基本知识与行为，并能优化本领域运作程序和方法；有效指导低级别工程师工作；掌握行政专业其他相关领域的基本知识和行为。

【行政类四级】 精通行政管理某一专业领域；能基本解决公司内本专业领域遇到的日常性问题；熟练掌握行政管理其他领域的运作程序与方法；为公司行政管理战略的制定提供决策依据；对外提供行政管理咨询服务。

4.6. 文秘类：从事运用文秘专业知识提供辅助性工作的人员。

【文秘类一级】 初级秘书。具备一定的文秘知识，接受过相关培训，能够辅助主管完成日常管理工作。

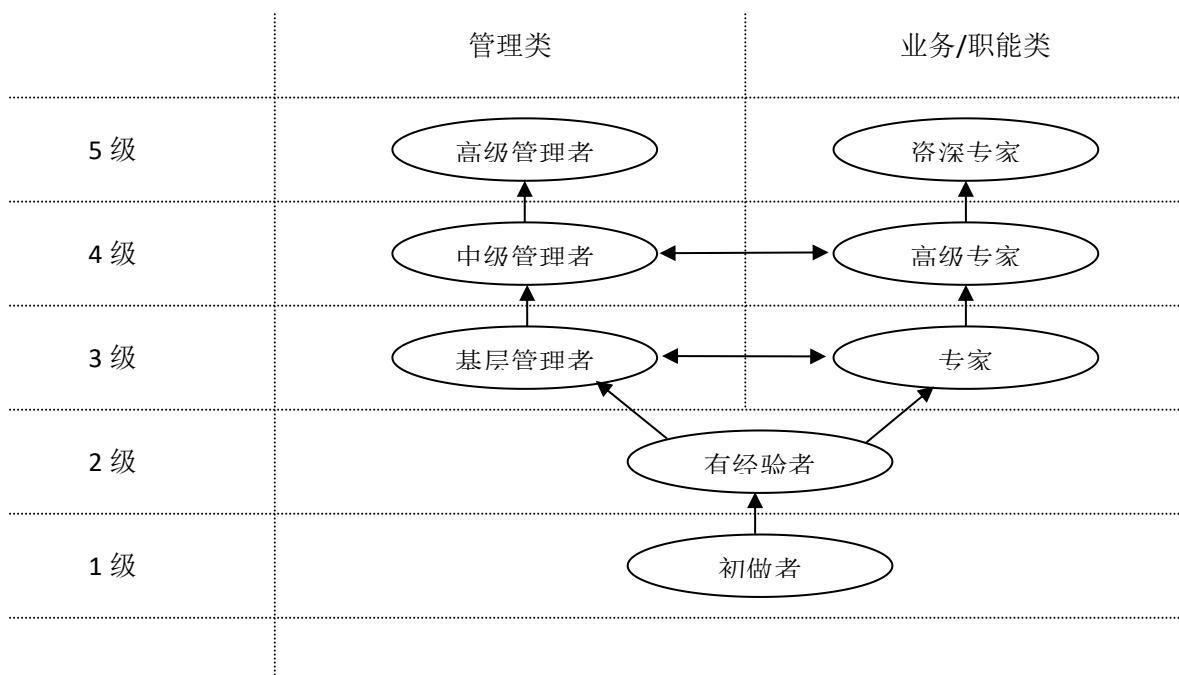
【文秘类二级】 中级秘书。正确理解部门业务管理体系与制度，能够辅助高级别主管完成某一专项领域日常工作，能够指导初级秘书工作。

【文秘类三级】 高级秘书。熟练掌握秘书工作技能，全面掌握公司某一项业务工作流程；能指导低级别秘书进行工作。

【文秘类四级】 行政助理。具备高级秘书资质。全面掌握公司某个分公司、办事处业务流程体系，能够对高级别主管提出决策性意见。

13.5 职业通道

公司在任职资格级别上采取两条发展途径和 5 个级别的模式。



左边是管理线，右边是职称线，有志于做管理的就往管理线方向发展，有志于在专业内提升自己的能力的，就往职称线方向发展。这两个发展方向不冲突，这就是高脚杯模型。初做者到有经验者，然后往职称线方向发展是高级专家、资深专家，然后往管理线发展是监督者、管理者、领导者。

一、开发任职资格晋升通道有两个，一个是管理线，从监督者到管理者到领导者；另一个是职称线，从骨干到专家到资深专家

给大家举个例子，TX 技术人员职业发展通道的等级包括初做者、有经验者、骨干、专家、资深专家和权威六级，正常情况下，技术人员要完成前三个级中的任意一个的发展，要求需要 1—3 年时间，而完成后三级每个级的发展要求所需要的时间至少为 2—3 年。这样既能让一名刚毕业的员工能够在 3—5 年之内成为公司骨干，又能保证员工在一个较长（如 10 年）的时间内能够不断学习成长。最终保证在核心的技术岗位上能够留住技术人员。比如说很多应届毕业生在公司会发现公司有以下几个级别，专员、主管、经理、CEO。专员晋升到主管可能需要两年时间，但是晋升到经理的话可能遥遥无期，可能 5 年，也可能 10 年时间。基本上没有可能晋升到 CEO 岗位。他能看得到自己干 7 年之后就没有晋升空间了，对吧，所以可能会在一两年的时间段内提出离职，寻找其他通道。所以说晋升通道的选择和人员流动有很大关系，也是保留核心人才必须要做的事情。

二、通道设计——几级？几年？间隔几年？本质是研究人的发展规律，职责边界梳理很重要

确定任职资格等级和角色：

- 1、技术任职资格分为 6 个级别：1 级—6 级。
- 2、营销任职资格分为 5 个级别：1 级—5 级。
- 3、专业任职资格分为 5 个级别：1 级—5 级。
- 4、干部任职资格分为 3 个级别：1 级—3 级。

每个级别分为四等：职业等、普通等、技术等和预备等。

三、任职资格分级的依据

- 1、战略和业务的考虑。如果未来需要保留很多的老员工，通道的设计就稍微长一点、难一点。如果需要一个快进快出的方式，通道得设计就窄一点；
- 2、专家和“过来人”的成长经验。HR 做任职资格设计的时候，要哦了解一下标杆企业是怎么做的；

- 3、应负责任不同。比如说人事经理和财务经理的职责不同，晋升通道也不一样；
- 4、对流程优化和体系变革所起的作用不同；
- 5、在本专业领域内的影响力不同；
- 6、解决问题的难度、复杂度、熟练程度和领域的不同；
- 7、所要求的知识、技能的不同。

四、任职资格通用级别角色定义

（一）含义：

对每一级任职资格承担的角色特征进行描述。

（二）总原则：

从职位胜任角度出发，以结果为导向，关注过程。

- 1、牵引性原则；
- 2、可区分原则；
- 3、不断改进原则。

（三）任职资格级别角色定义的内容：（每一级）

- 1、所需知识技能的深度和广度；
- 2、所需工作经验及解决问题的复杂程度；
- 3、承担职责范围的大小及影响程度的大小；
- 4、与相关角色的关系；
- 5、在本领域内所处的地位。

13.6 资格衡量要求

对任职资格申请人的评定从以下五个方面进行衡量：

6.1. 工作年限要求：符合一定的来公司工作年限和相关工作经验年限是任职资格条件的第一考核条件。相关工作经验年限是与申请人所申请资格有直接关系的从业工作年限。

6.2. 工作经验要求：申请人就其所申请的专业资格所应具备的工作经验要求，包括直接工作经验和相关工作经验。

6.3. 工作绩效要求：工作绩效要求分为年度目标完成情况和季度目标完成情况，最近时间内（一般指考核前的三个季度）达到的工作绩效是任职资格的参考依据。

6.4. 行为技能要求：各个级别所应具备的基本工作素质要求，包括工作流程执行、专业技能要求等。

6.5. 知识要求：申请人申报所应具备的基本工作知识。包括获得相应的资质要求和通过相应的专业素质测试。

各个专业任职资格标准参见公司最新有效版本《任职资格标准》

13.7 任职资格认证

7.1 认证原则

7.1.1 客观公正原则

从申请人的实际工作表现出发，严格按照标准确定认证结果。

- ① 全面了解：标准的所有行为要求都要进行认证。
- ② 注重证据：结合业务重点，注重具体证据。
- ③ 判断公正：是否做到？程度如何？是否形成习惯？

7.1.2 有序可行原则

认证标准的选择、内容的设置、活动的安排与实施，要充分结合申请人以及各部门的实际情况，配合原有工作秩序，尽量减少额外工作，确保认证高效简洁。

- ① 组织有序：人员选择有序，考虑其工作的相关性，不要增加太多额外工

作。

② 取证有序：取证过程和证据的选择要与实际工作相结合（不要为认证而造证据）。

③ 改进有序：改进计划要与日常工作相结合。

7.1.3 及时反馈原则

任职资格认证的实施，要既认证又指导、边认证边指导，考评员对申请人的评价应及时反馈，帮助申请人提高业务技能和专业素质。

7.2 级别认证安排

级别认证采取分类认证方法，具体为：

7.2.1 知识认证（管理知识、营销业务知识、专业技术知识、财务知识、行政管理知识、文秘知识）

分 类	考试安排	责任部门	适用人员
日常学习考评	每季度组织一次	各部门	所有各个专业人员
集中考试	每半年一次	人力资源部	所有各个专业人员

7.2.2 行为认证

次数	时间	组织部门	适用人员
每年两次	根据员工申请	人力资源部	所有类型
行为认证程序	认证申请→自检与证据整理→认证面谈→认证结果复核；		

注：只得通过了某一级别的知识认证后，才能申请相应级别的行为认证。

7.3 级别申报、考核、评审方法

申请人必须认真学习<<标准>>，按照<<标准>>要求认真严肃地填写申请表中相应的项目，对证据的真实性负全部责任，并且对照标准，对自己在各方面的表现进行全面描述和自我衡量。对证据不真实，或者态度不严肃的个别人员，将不予评级。

各级评审人须依据标准，认真评审员工的申请，对证据的真实性进行核实，对评审的严肃性负责。对在任职资格测评过程中不能严肃认真进行评审的评审人员，将取消其评审资格，并进行相应处罚。

人力资源部对评审情况进行检查，保证评审的严肃性。

7.4 知识认证

具体内容参见《知识认证流程》

7.5 行为认证

具体内容参见《行为认证流程》

行为认证结果为申请人的最终认证结果。

7.6 任职资格认证设计

一、认证前的准备及认证中的相应职责

- 1、管理者针对标准对员工进行培训；
- 2、员工学习/理解标准；
- 3、认证的相应申报工作；
- 4、员工认证材料准备（行为举证的相应证据）；
- 5、评审人员对相应行为、过程、数据、质量等采集及核实，把功夫用到答辩会外；
- 6、针对标准，由评审人员开发相应的测评题库；
- 7、评审人员应就相应的测评题库及员工的表现，客观公正作出度量（效度）。

二、任职资格认证的基本原则：

- 1、实事求是，基于证据对员工的能力进行识别与判断；
- 2、公平公正，是各评委对待被认证人员须客观、公正，一视同仁
- 3、信息保密，认证前各认证小组要对认证评审的资料进行严格保密。

三、标准认证的主要工具

标准认证的主要工具			
标准项	标准子项	认证的主要工具	备注
资历标准	知识标准	考试、考察、演练 角色扮演	题库/培训体系
	学历、经验标准	管理者及人力资源管理专业人员评估	表格
能力标准	工作技能标准	行为举证（绩效）、关键行为事件、 认证答辩会、专家评估	
	岗位素质标准	周边调查、行为举证、主管评价、关 键行为事件	
工作标准	行为标准	行为举证、关键行为事件、专家评估、 认证答辩会	
	绩效标准	绩效评价、数据采集及分析	
成果标准	个人成果	行为举证、绩效评价	
	团队成果	行为举证、绩效评价	

四、各种工具简介及演练——行为举证

1、行为举证：指申请人根据相应标准，针对标准符合程度所列举的相应行为过程、行为结果的是事例、数据、图表、功能、结论、效果、经济价值等证明。

2、行为举证的判定：在行为举证的过程中，评委根据相应的标准及专业要求，通过过程观察、关键行为事件、现场答辩等，对申请人所列举的相应的证明予以评判，做出相应符合程度的度量。（效度）

3、行为举证实现过程：

①申请人提报及呈现；

②评委对所列事项的求证（通常是过程观察及关键行为事件）、评委现场答辩会要求回答的相关问题及申请人现场陈述。

4、评委对申请人在答辩中的表现应体现 STAR

S:情境

T:目的

R: 行为

A:结果

5、关于效度

几种表示效度的指标：

①内容效度：对于测评工具的内容而言，题目能否有效代表所要求的的内容范围。

②构想效度：从测验的理论依据来说，测验实际所测得的结果应该符合测验的理论设想或假设。

③实证效度：测评工具能否有效的预测出候选人的实际工作表现啊。

最终原则：所测即所想、所测即所假设。

五、各种工具简介及演练——关键行为事件

1、关键行为事件：根据数据冰山模型的原理，人的行为是受其最深刻的动机支配，行为的表现可以映射冰山下的素质。通过人的行为（特别是不自觉行为或习惯性行为）表现获得对素质项及少数行为项目的评价结论。

2、关键行为事件主要适用范围：通过适用于素质及少数行为标准（业务行为不宜用关键行为事件法）。

3、实现过程：通过关键行为事件，可以判定在素质及相应的行为标准的符合程度。通常是由评委根据申请人的行为表现中获得的相应的评价，如坚韧性（不自觉行为）的5级标准，一般不能通过答辩或个人举证法获得。如：成就导向（习惯性行为）、诚信（不自觉行为）。

六、各种工具简介及演练——周边调查

1、周边调查：根据素质标准及相应的行为标准，通过申请人与业务相关部门或人员的综合评价，可以获得对申请人素质及相关行为标准的度量。

2、周边调查主要适用范围：素质标准、少数行为标准、成果标准。

七、各种工具简介及演练——认证答辩会样例

1、认证答辩时间和流程

现场认证答辩时间是平均为 1.5 小时/人，具体操作步骤如下：

Step1：员工自我陈述

申请人对照标准要求进行自我陈述，陈述同时应向评委展示相关的举证证明材料。

自我陈述时间为 30-40 分钟。

Step2：评委补充提问

申请人自我陈述完毕后，评委根据申请人陈述表现，针对申请人在自我陈述中未说清楚的，或者评委认为需要进一步了解的、有疑问的标准举证再进行提问。申请人对评委提出的问题做出现场回答并举证。

评委提问时间为 20-30 分钟。

Step3：评委综合评议

评委提问结束后答辩人可离场，评委对该申请人进行综合评议，汇总评议结果。

评委综合评议时间为 20 分钟。

2、答辩各环节操作细节和注意事项——员工自我陈述

为消除答辩人紧张情绪，答辩人进入认证会场后，主审评委应主动向其说明认证答辩的 3 个步骤，并通过适当的语言缓解答辩人的紧张情绪。

如：主审评委开场白

欢迎你来参加今天的认证，在座的评委会公正客观的对你的举证进行评价。前 30 分钟请你进行自我陈述，而后各评委会就部分问题进行提问，请你补充回答，评委提问结束你可以离场，评委进行综合评议。接下来请进行自我陈述，不要紧张。

答辩人在自我陈述的过程中各评委应认真倾听，对答辩人自我陈述过程中未讲清楚的部分，评委可做笔记记录，便于陈述结束后提问。在答辩人自我陈述的 30 分钟内评委务必不要打断，应使其完整陈述完毕后统一提问。

主审评委在答辩人自我陈述时应把握时间，控制自我陈述时间不超过 40 分钟。如答辩人陈述速度过慢或者内容多，应在陈述 20 分钟左右发出提示。

自我陈述时，答辩人不需要重复念标准，可要求答辩人直接针对标准要求说明举证即可。

3、答辩各环节操作细节和注意事项——评委补充提问

答辩人自我陈述完毕后，主审评委应主导评委进行逐一提问。

如：主审评委串场词

下面我们将对 XXX 申请人举证材料进行补充提问。首先，标准第一个要素“任务管理”各位评委有什么问题可以进行提问。（评委提问）标准的第二个要素……，以此类推所有标准要素。

评委提问的顺序可从前到后、从左到右等等，只需按照一定的依次顺序进行提问，保证效率。

评委的提问一般只针对答辩人自我陈述不清楚的、还有疑问的、需要进一步补充的内容进行提问，而非针对每一条标准进行提问。如果答辩人自我陈述的非常清楚，评委认为没有必要再问问题的就不需要提问。

提问过程中评委应注意语气，避免给答辩人造成不必要的猜测和误解。

评委在提问的过程中应对照标准逐一打分，便于提问结束后综合评议。

评委提问结束后，答辩人可离场，评委逐一发表评价意见。

如：主审评委串场词

评委提问到此结束，感谢答辩人 XXX 参加认证，你的认证答辩已经完成，请你离场。

答辩人离场后，评委逐一发表评价意见。一般情况下，每位评委需要向其他评委说明自己打出的高分项和低分项，并说明自己打分的理由。

4、答辩各环节操作细节和注意事项——评委综合评议

对每位评委的评价意见应专人做现场记录，以便认证结果，明确员工的优点和短板，帮助员工日后进步。条件允许的话，建议人力资源部专人负责评价结果和评价意见的现场记录。

如果对某项或几项标准打分，评委之间出现严重分歧的，必须现场进行沟通。必要时举证材料可会后补充。要求对每位答辩人的评价结果基本得到所有评委的认可。

5、常见问题及注意事项

（1）不应口才好坏，对答辩人做出不公平的评价。

有的员工语言表达能力强，有的员工特别是技术类的员工不善于表达。评委要特别注意，不能因为答辩人说得很好各项都给高分；也不能因为答辩人表达的不好各项分数都偏低。最重要的还是要看举证的实际工作证明材料。

（2）不应上下级关系帮助员工答辩。

评委中免不了有的评委和答辩人是上下级关系（包括行政上或者业务上），长期工作对该员工工作表现很了解，在现场员工答辩时员工说不出来或没说清楚的情

况下，了解该员工的评委可适当提示引导其举出证据，但不应代替员工举证。以保证评委的公正性。

对该答辩人的补充意见评委可在答辩人离场后评委综合评价时补充说明。

（3）评委提问时应注意语气，避免员工产生不必要的联想或猜测。

评委对某员工答辩举证的材料认为太简单，可要求其举例复杂程度更高的实例，在语言上注意婉转。如：“这么简单的回答也算回答？”这样问员工会认为对他不信任或者不尊重。

（4）尽量在自我陈述和提问过程中及时打分。

评委应在答辩人自我陈述和评委提问的过程中作出各项评分，尽量避免自我陈述和提问都结束了再回想每一项答辩情况进行打分。自我陈述和提问都是针对各项标准逐一进行的，即时打分效果和效率最佳。

6、会场纪律和保密事项

（1）每位员工认证的 1.5 小时避免评委中途离场，确保对每个答辩人的完整认证时间和过程。

（2）所有与会人员手机应处于静音或震动模式，避免答辩过程中对其他人造成干扰。

（3）所有评价结果，包括本人的或者其他评委的，均不应外泄，以避免不必要的问题出现。

（4）对每位评委来说认证工作投入的时间、精力将非常巨大，但对每一位参加认证的员工来说都是全新的 1.5 小时。请各位评委尽量保持始终如一的热情对待每一位参加认证的员工，你们辛苦了！

13.8 任职资格管理

8.1 任职资格成绩的应用

获取相应级别的初等（含）以上的任职资格成绩是职位任命的必备条件。

任职资格对应职位任命参看《职位说明书》中有关职位的要求。

8.2 资格的获得

任职资格的取得，必须同时符合以下条件才能获得任职资格：

- ①上下半年必须各通过1次相应级别的集中考试；
- ②年度内每半年通过1次日常学习考核；
- ③参加相应级别的行为认证，且行为认证结果经过公司审核认可；

8.3 资格证书的颁发

获得二级基础等（含）资格以上的人员可获得相应级别资格证书；

8.4 资格有效期及复核

8.4.1 资格证书

资格证书有效期为一年，每年公司组织一次资格复审。复审通过，认证继续有效。

员工每半年有一次申报认证机会，如果距上次认证满一年未及时申报，降一等。

8.4.2 能力认证

8.4.2.1 知识认证结果

- 1) 知识考试认证结果半年内有效；
- 2) 复核考试以半年为周期；
- 3) 复核考试成绩排名在最后 10% 的员工，资格成绩降一等，同时接受培训；培训后考核还不合格者，资格成绩降一级，任命职务相应下调。

8.4.2.2 行为认证结果

- 1) 一级、二级行为认证结果：一年内有效；
- 2) 三级、四级、五级行为认证结果：二年内有效；

8.4.2.3 复核结果的应用

- 1) 认证结果失效后半年内没有参加复核者，视为复核不通过。
- 2) 以上二项中任何一项一次复核不通过者，任职资格降等，原有证书失效。
- 3) 同一项连续两次复核不通者，任职资格降级，任命职务下调，原

有证书失效。

8.5 资格晋升

8.5.1 晋等

- 1) 晋等以半年为周期；
- 2) 必须通过相应级别的知识认证；
- 3) 晋等认证程序：填写《改进记录表》→就改进情况面谈→结果复核

8.5.2 晋级

- 1) 只有获得本级别高等任职资格，方可申请高一级别的行为认证；
- 2) 工作经验等条件符合标准要求（各级所要求的工作经验标准见《任职资格标准》）。
- 3) 通过晋级认证。晋级认证程序与初次认证程序相同。

13.9 任职资格档案管理

评审材料以考评小组为中心归档，认证材料以申请人为中心归档。

9.1 档案内容

员工任职资格档案内容包括但不限于：

- 1) 依据本制度规定形成的记录；
- 2) 评审参考依据；
- 3) 评审结果
- 4) 资格证书原件

9.2 档案建立及管理

任职资格档案管理纳入到公司人事档案管理中，由公司人力资源助理进行收集、整理，定期根据《某公司档案管理制度》中有关规定纳入到公司整体档案管理中。

具体内容参见最新版本的《某公司管理制度》。

第十四章 5 步帮你轻松搞定任职资格体系建立

任职资格体系的建立，对企业薪酬绩效体系、培训体系、员工职业发展等人力资源工作都有至关重要的作用。本文用通过 5 个步骤介绍任职资格体系建立的流程及工作要点。

14.1 政策导入任职资格体系

正确选择导入时机

建立任职资格体系必须考虑到公司的实际情况和需求，如公司的规模、各个专业涉及人数、管理的规范化程度等。

建立任职资格体系的前提包括：

要素	备注
公司规模	相比之下，在一个大型公司推动任职资格体系会更容易，一方面主专业涉及的人数较多，容易找到标杆，形成标准；另一方面大型公司对管理的标准化要求更高。
	对于中小公司，如果职位类别相对简单，人员类别相对集中，也可以推进任职资格体系建设，特别是对那些发展快速的公司而言，通过任职资格体系建设，可以快速积累公司专业经验，从而形成公司核心竞争能力。
专业涉及人数	一个只有4个人的专业和另一个包括40人的专业相比，在标准设计花费的时间和精力没有太大的区别，从管理资源投入产出比上，后者明显比前者更为合算。同时专业人数过少，不利于梳理和建设行为标准，评审的效度会大打折扣。
管理规范化程度	越是管理规范的专业，任职资格评审更容易操作；而对于实验性的专业，处于起步期的专业，设计任职资格标准和评审都很难操作。
人力资源专业水平	人力资源专业水平是任职资格项目成功的前提，需要懂得任职资格标准设计、评审过程管理、任职资格项目推进等等内容和技巧。

什么时间导入任职资格体系非常重要！因为任职资格体系涉及到员工的具体利益，标准的制订会牵扯人力资源部、业务部门大量的精力。导入任职资格体系的最佳时机：

策划任职资格体系建设项目

一个完善的任职资格体系建设包括划分专业、设计等级、设计知识要求、行为标准、评审规则、组织评审、任职资格结果应用等各个过程，涉及的专业一般会超过十几个，甚至几十个，评估的人员几十个、乃至几百个，甚至几千个，需要各级各类部门经理、业务专家进行参与，持续的时间一般为 1-2 个月，甚至更长，因此，必须进行有效的项目管理，才能保证项目成功。

任职资格体系建设项目包括的内容有：

A、获得最高层和部门负责人的全力支持

任职资格项目要想获得成功，首先必须获得公司最高层的全力支持，确保项目的优先级，即确保各类人员、资源、时间都能够集中投入到标准设计、评审过程中来，同时能够主持相关会议，参与直辖各级职位的评审中，确认任职资格评审结果，同时能够兑现。

其次，必须获得各级各类部门负责人的配合和支持，因为大部分评审的重点都是在各个部门的具体人员，而标准制订、评审过程都需要业务部门经理全程参加并全力投入。

B、制订任职资格体系项目实施计划

详细的项目实施计划可以保证项目有序进行，同时也能够明确各级参与者的责任和工作任务，标准的任职资格项目计划为：

项目计划必须经过公司最高管理层批准后执行，获得高层认可是事实项目的保证。

工作项目	工作内容	方式	分工			输出结果	完成时间
			HR负责	部门经理/VP	GM		
专业划分及级别设定	对公司员工进行专业划分，根据国际标准设定相关级别	会议	提供专业意见	参与	参与确认	《专业划分序列等级表》	
设计申报条件要求	对各个专业申报条件进行确认	会议	提供专业意见	参与	参与确认	《各专业各级别申报条件表》	
设计各个专业各个级别薪酬标准	对现有职位薪酬标准进行调研，设定公司各类职位薪酬基准	研讨、会议	提供行业参考数据	参与讨论	批准	《各专业各级别薪酬对应表》	
设计行为标准及评审细则	设计各个专业行为标准及评审细则	会议、研讨	提供培训、现场操作指导	参与编写	批准	《各专业任职资格标准》	
组建评审委员会	组件公司各个专业评审委员会，对评审规则进行培训及指导	会议	提供评审规则和人员标准	参加	参加	《评审委员会规则及各专业对应名单》	
组织申报及申报筛选	向全员发布任职资格标准，同时组织大家申报，对申报条件进行评估，确定等级	会议	培训	解释本部门各专业标准	主持会议	《申报表》、《各部门人员等级确定表》	
组织评审会	组织实施评审会，对每个人员进行评审	评审会	参与评审，提供指导	安排人员参加，参加评审	参加高级别评审	《评审记录表》	
对评审结果进行评议	根据评审规则确定每个员工的级别	评审会	参加，提供指导建议	参加会议	主持会议	《员工级别评定确认表》	
应用评审结果	根据评审结果制订员工薪酬调整计划，同时对部门员工胜任情况进行评估	研讨	提供胜任评估报告		审核批准	《员工薪酬调整计划》、《员工胜任状况评估报告》	
总结会	对整体项目情况进行总结，签署验收报告	会议	提供指导意见	参加	批准	《总结报告》	

C、准备相关的工具文档

项目计划经过批准，在正式项目实施前，您需要根据计划，准备齐全各类输出结果的文档模版，同时对过程中所使用的工具、表单进行标准化，以方便执行。

2、划分专业、设定专业等级及申报条件

14.2 划分专业

建立任职资格体系的第一个入手动作--划分专业，即在公司组织职务体系基础上，根据各个职务之间的工作内容关联度进行分类，划分专业同时还需要考虑到以下几个要素：

专业内部所有涉及的职位工作内容具有高度相关性（至少 80% 以上内容相关）

专业涉及的人数

规范化管理需要

经验提示：对于初次建立任职资格体系的公司，在专业选择上最好选择人数最多、流程相对清晰的部门和职位，如生产序列、研发序列、销售序列等，而不是选择一个人数较少、流程复杂不清的部门和职位。

14.3 设定专业等级

专业级别与职务级别相对应，即：

任职资格等级		职务级别	含义
第五级	权威	资深专家	在国内/国际公认为权威
第四级	专家	专家	在行业内公认为专家
第三级	骨干	主管	具备两项以上专业技能，能够处理较复杂事务，且能够指导他人
第二级	有经验者	专员	具有一项专业技能，能够独立处理一般性事务
第一级	初做者	助理	具备从事专业的基本条件，自己不能独立做事，需要别人指导

根据不同的战略和业务特点，不同公司对各个专业等级级别要求也不同，对于中小公司而言，专业层级一般需要的相对较低，而对于大型公司则是从高到低

都需要包括；同时，专业级别还和职位所涉及的人数、专业难度相关，具体见第二章有关内容。

为保证专业等级的纵深度，每一级设三个等：职业等、普通等、基础等：

名称	含义
职业等	专业地完成各项业务流程，同时能够进行一定的创新
普通等	能熟练的完成各项业务流程和任务
基础等	具备该级别所需的能力，熟悉业务流程，能够完成基本工作

14.4 设计申报条件

申报条件是指针对级而言；而具体达到哪个“等”则是根据行为评审的结果区分。典型的各个级申报条件包括：

资格衡量要求	具体内容
工作年限要求	符合一定的来公司工作年限和相关工作经验年限是任职资格条件的第一考核条件。相关工作经验年限是与申请人所申请资格有直接关系的从业工作年限。
工作经验要求	申请人就其所申请的专业资格所应具备的工作经验要求，包括直接工作经验和相关工作经验。
工作绩效要求	工作绩效要求分为年度目标完成情况和季度目标完成情况，最近时间内（一般指考核前的三个季度）达到的工作绩效是任职资格的参考依据。
知识要求	申请人必须具备的知识要求，必须要达到各个级的知识认证考试合格线以上。
资质要求	获得相应的资质要求和通过相应的专业素质测试。

实例：某建筑设计公司任职资格系统设置规划建筑设计类、建筑技术类、总图类、室内类、景观类、模拟类、绿色研发类、结构类、设备类、电气类、项目管理类 11 个类型。

各个类型按照管理需要设置 2-5 个级别不等。

3、设计各个专业行为标准及知识要求

行为标准是任职资格体系中的核心内容，为此，您需要结合各个专业的工作流程、标杆工作行为等内容，整理归纳出本公司的各个专业、各个级别的行为标准，同时根据行为标准确定各个关键点的知识要求。

行为准则的 3 层结构

具体为

行为模块	根据职位工作内容归纳整理的关键业务模块，如招聘二级可以划分为：需求调研及整理、招聘活动实施、面试实施、录用及试用期管理、招聘流程制度建议等5个模块
行为要项	有效完成行为模块的关键步骤，如需求调研及整理可以分为搜集招聘需求、确认招聘需求、形成招聘计划
行为标准	有效完成行为要项的关键行为，是具体操作的详细动作。如搜集招聘需求可以分为根据人力资源规划定编定岗，进行工作分析，定期更新职位说明书、协助主管设计人力需求调研表,并组织发放、回收用人部门反馈、与用人部门沟通确认年度人力需求

按照专业级别设计行为标准

设计行为标准模块必须要考虑到不同级别的差异，这是任职资格标准设计的核心，一方面您需要考虑到各个等级行为模块之间的互补性，同时还必须考虑到各个级别之间行为模块的差异性，典型示例如：

级别	对象	模块1	模块2	模块3	模块4	模块5
4级	招聘经理	人力需求规划	聘用资源规划	面试方法及流程优化		招聘体系建设及优化
3级	招聘主管	需求与计划制定	招聘项目及资源策划	面试活动策划	转正标准评估	流程制度建设及优化
2级	招聘专员	需求调研及整理	招聘活动实施	面试实施	试用期管理	招聘流程制度建议
1级	招聘助理	收集需求	协助招聘活动实施	面试支持	录用及试用期手续办理	

14.5 根据行为标准规范知识要求

知识要求是指满足行为标准要求必须要具备的知识技能，比如招聘 2 级-专员的“面试实施”模块，可以划分为：结构化面试试题设计、STAR 提问技巧、信息挖掘与分辨、背景调查技术等等。知识要求作为达到级别的申报要求条件之一。

4、组织任职资格评审

所有员工的最终级别认定是通过任职资格评审确定的，任职资格评审包括以下 3 个部分：

级别认证安排

次数	时间	组织部门	适用人员
每年两次	根据员工申请	人力资源部	所有类型
行为认证程序	认证申请→自检与证据整理→认证面谈→认证结果复核；		

注：只得通过了某一级别的知识认证后，才能申请相应级别的行为认证。

建立任职资格评审机制

任职资格评审机制是确保评审公正、公平的前提条件，为此，您需要：

建立内部评审委员会（按照专业分别设立）

建立评审标准（设定统一评审标准和证据要求原则）

评审委员会模拟演练（正式评审前进行演练）

建立任职资格评审流程

任职资格评审包括：员工申报、资料准备、资料评审、员工述职与答辩、评审结果发布等等步骤，具体流程为：

5、应用任职资格评审结果

任职资格评审结果与员工的待遇和聘用挂钩，具体为：

挂钩内容	具体做法及意义
与待遇挂钩	任职资格等级直接与薪酬基数挂钩，级别评审后，马上兑现薪酬调整。
与聘用挂钩	明确规定公司各个核心职位能力要求，其中明确规定满足职位要求必须达到某某级别以上，比如研发部经理内部招聘要求，可以定义为必须达到研发专业3级、管理3级以上才具有资格。
与绩效改进挂钩	通过认证面谈发现管理工作中的问题，通过不断改进提升管理水平

第十五章 任职资格体系建设中的十大疑难问题

15.1 任职资格体系与企业战略和组织体系脱节

任职资格体系的最终输出结果，看上去确实是一套员工能力评价的标准体系。但是，人才标准是组织能力的一个组成部分，而组织能力的构建又源于企业的战略。相当部分企业在构建任职资格体系时，就是人力资源部的项目组成员和业务骨干在一起，按照公司既定的任职资格模板在开发标准，往往忽视对企业战略的解码和组织能力的分析。公司业务领域的主管高层领导也不重视，重要的研讨会请他们参与，往往都以业务繁忙为由一再推脱。

构建任职资格体系，必须兼顾四个维度：人才成长规律、行业最佳实践、组织内部员工能力发展的现状，以及组织发展战略对员工的能力要求。

15.2 忽略构建任职资格体系的目标，盲目抄袭其他公司的任职资格标准/制度

有些人员通过各种途径，拿到了这家或那家公司现成的任职资格等级标准，一看都差不多，按照“Copy & Modify”的指导思想，删删减减、修修补补就以为大功告成！

不同的企业，构建任职资格体系需要解决的问题不同，出发点不同，企业的管理基础也不一样，任职资格体系的方案也必然就会有差异，甚至有可能差别巨大。华为早年的任职资格标准写的非常详细，确实有点类似 SOP 的味道了，那是因为华为构建任职资格体系的目的，除了解决员工职业发展的问题以外，还希望提升员工的职业化水平。而且华为的任职资格等级标准，只是一家企业的实践，如果完全照抄照搬，不将你带到沟里去才怪呢！

15.3 混淆《岗位说明书》中的任职条件与任职资格体系

从字面意思上来说，岗位说明书的任职条件（有时也称之为岗位说明书的任职资格）与我们这里所说的任职资格是最容易混淆的概念。但是，二者针对的对象和评价的内容其实都是不同的，有着本质的差异：

► 任职资格是建立在职位类别基础之上的（或者称之为职位序列，是一个职位、岗位的集合），而岗位说明书的任职条件是针对单个岗位而言的。

► 任职资格体系是一套员工能力发展和能力评价体系，归根到底是一套员工职业发展体系；而岗位说明书中的任职条件是满足岗位要求的最低标准（Minimum Requirement），主要用于岗位任职人员招聘。

15.4 混淆胜任力模型与任职资格体系

这也是非常常见的一个问题，也有不少人写过文章，尝试澄清二者的关系。例如，有的人说任职资格体系包括了胜任力，因为任职资格等级标准中确实包括素质、知识和技能等相关组成部分。

严格意义上讲，胜任力模型/素质模型与任职资格体系不是一个层面的东西，二者不能直接比较，如同我们不能将汽车发动机、零部件拿去和汽车整车比较一样：

► 任职资格体系是员工的职业发展、专业能力等级评价的一套解决方案。华为的任职资格体系，是在“英国 NVQ 的职业资格体系、素质模型、IBM 技能测评、CMM（软件开发过程成熟度模型）”等体系的基础上建立起来的，本身就是一个综合应用。

► 胜任力模型/素质模型是一种方法论，是构建员工能力标准的结构化模型。根据这种方法论和模型，可以设计各种解决方案，例如岗位胜任力、领导力、岗位说明书任职条件，当然也可以用于设计员工的职业发展体系。

15.5 员工职业发展通道设计中存在的各种问题

有公司认为职业发展通道的设计很简单。常常有企业对我说，我们的职业发展通道已经设计完成了，你们只需要帮助我们开发等级标准就可以了。其实，职业发展通道的设计远比想象的复杂而困难：

某些企业设计的职业发展通道，其实只是定义了员工发展的几个层级，每个层级取了一个好听的名字而已。然而，通道设计，更重要的需要定义每个层级的关键能力特征，以指引后续的标准开发。

► 某些企业将通道设计在岗位上，通道的层级就是岗位的层级，将任职资格的等级理解为“职级”。而事实上，“职级（PC：Position Class）”是岗位价值评估的结果，与任职资格的等级完全是两回事。

► 某些企业的职业发展通道划分的非常细。例如：一家 2 万人左右的公司设立了 600 多个通道，最终导致无比高昂的管理成本而难以落地。

► 职业发展通道层级数量的设计，设置多了标准开发不出来，设置少了又感觉可供员工发展的台阶太少。

► 某些企业的某些类别的职业发展通道，是以部门为单位设计的。例如：行政类，主要对象是公司行政部的人，但是实际上包括了文秘、法务、IT、安保等等，其实这些人员的发展路径完全不同，随意归类在一个类别中，导致任职资格等级标准要么只能设计的非常笼统，要么根本就设计不出来。

► 对于某些岗位，似乎可以归类到 A 类，但归类到 B 类也不是不可以。

职业发展通道，包含了岗位晋升和能力发展双重内涵，而且往往还与组织设置、用人标准、培养模式等诸多因素有关，需要结合企业的具体情况才能够确定具体的设计方案。

15.6 标准冗长，将任职资格等级标准等同于 SOP（操作指导书）

某些企业的任职资格等级标准非常详细，详细到操作指导书（SOP）的程度。前文已经说过，华为早期的任职资格标准也很细，那是因为华为想通过任职资格体系提升员工的职业化水平。但是，对于大部分中国企业来说，构建任职资格体系的主要目的还是解决员工专业等级晋升发展的问题。从能力晋升评估的角度来说，标准应该是越简单越好，只要能够区分出层级的高低就可以了。如果标准过于详尽，评估费时费力不说还抓不住重点，最终影响评估的效果。

15.7 割裂行为标准与专业成果之间的联系

我们常见到的任职资格等级标准，容易设计成为两个极端模式：一是绝对的行为评价，二是只看专业成果。素质流派设计出来的任职资格等级评价标准，往往过于强调行为评价。但是，由于企业的管理基础薄弱、管理者的技能不高等因素的影响，绝对的行为评价往往可操作性不强。

对于底层素质（例如：人际理解力）和通用技能（例如：策划组织），其评价标准应该是以行为判定为主；而专业技能标准（例如：变革促进），是需要将行为判定和专业成果相结合进行评价的，而且专业成果是行为标准的输出结果，不能完全割裂二者之间的关系。

15.8 等级标准设计、评估过程过于追求“铁证”

由于绝对的行为标准不易评估，因此某些企业的任职资格等级标准要么过于追求量化，要么过于追求“专业成果”、讲究“物证”，而物证往往就是指向“文档”类的东西。

“专业成果”和“物证”，是用于证明员工行为、能力的一个佐证材料。严格来说，只要能够证明员工确实做到过，而且效果不错，什么东西都是可以的（例如：会议纪要、备忘录、输出文档等等），完全不必拘泥于“文档”的形式。

15.9 将任职资格认证评估与员工调薪刚性联动

某企业的 HRD 给我说,他们公司这次已经基本定了哪几位员工可以调工资,只是想用任职资格体系认证评价来验证一下。

员工能力发展只是调薪的重要因素之一。如果将任职资格认证评估与员工调薪刚性联动,将给任职资格体系的建立、认证评价带来诸多的障碍。上面这家企业的情况,如果候选员工的任职资格评估结果不理想,人力资源部将如何与业务部门沟通啊?

15.10 浅尝辄止,缺少将任职资格体系持续推行下去的决心和毅力

受各种因素的影响,例如:任职资格体系设计的过于复杂、评估手段单一,导致评估工作量过大,或者企业希望导入任职资格体系后短期内见效,一旦短期内没有见到效果就放弃推行实施,缺少将任职资格体系持续推行下去的决心和毅力。

为了便于任职资格体系落地实施,任职资格体系应该采取相对简单的模式设计。前文已经说过,任职资格体系究竟应该按简单还是复杂模式进行设计,需要根据企业自身的需求决定。对于不同类别、不同层级人员的认证评价,则完全可以采取不同的评估方式,简化评估的工作量。此外,任职资格体系需要与薪酬体系、人员选拔体系和人才培养体系相衔接,持续推行 3-5 年,其巨大效果才能够逐步显现出来。正如任正非在 1998 年所说:“一定要把任职资格的工作扎扎实实做到底,三~五年内形成自己的合理制度,公司就有了生存下去的希望。”

第十六章 以任职资格体系推动中国企业的管理升级

在笔者从事任职资格体系管理咨询十多年的经历中，接触过各行各业，规模大小不一的企业。按照任职资格管理体系构建的基本逻辑，应该遵从“战略地图—组织地图—人才地图”的原则。也就是说，战略、业务流程&组织是任职资格体系建设的主要输入，任职资格是支撑企业战略落地和组织运作的“人才能力”管理体系。但是，我常常发现企业管理体系存在许多缺陷，如果不能有效解决，不仅仅会影响到任职资格体系的落地执行，也将最终导致公司战略的落空。

本文阐述了我们发现的九大典型管理问题，希望能够起到抛砖引玉，帮助企业认识到自身管理的痛点与不足，推动企业管理体系逐步从不良走向优秀，再从优秀走向卓越。

16.1 缺少真正意义的规划

这里说的规划，包括战略与业务发展规划、产品规划/技术规划，也包括 HR 规划、财务规划等。很多企业的规划方案内容过于简单，只有规划的上半身——需要做什么，并没有分析达成规划目标的行动方案、所需要资源投入等内容——下半身缺失；还有一些企业，甚至分不清楚什么叫规划，什么叫具体工作计划。例如，我希望企业提供一份人力资源的发展规划，结果给了一份 2017 年人力资源部工作计划。

这样一来，能够真正落地实施并取得效果很少，“规划”成为了“鬼话”——光说不练。

16.2 流程制度缺乏体系架构、可操作性不强

如果你说某某企业没有流程制度，他可能会和你急，但仔细分析后会发现，中国企业在流程制度规范建设方面普遍存在的不足：

①中国企业往往缺乏流程制度的体系架构，所有的流程制度没有区分层次结构，分不清楚哪些是公司的一级流程，哪些是二级流程，哪些又是支撑性流程（使能流程、制度细则）。换句话说，这些流程制度是杂乱无序的——不成系统且操作低效。

②绝大多数企业的流程制度规范是以部门或职能为单位构建——铁路警察各管一段的模式，而不是如华为一样“以客户为中心”的实现“端到端”的流程高效贯通。往往由公司主管流程的部门将流程制度制定的任务分配到各业务部门，然后各个部门就制定各自的流程制度。实际上，流程是以内/外部客户为导向——解决部门之间的沟通与协作，以实现业务高质量、低成本、高效率为目标的，“各自为政”制订流程制度规范的模式，致使“部门墙”越垒越厚！

③许多企业设计的流程制度缺乏可操作性，这些流程制度往往只定义了流程活动，即只明确了应该做什么，但缺乏指引重要活动如何做的模板和表单。从某种意义上来说，模板和表单比流程框图的价值更大，企业的知识、经验和方法论往往都固化在模板和表单中的。在审视企业流程制度配套模板和表单过程中，往往能够看出企业真正的管理水平。

16.3 重要的配套管理体系缺失，管理的可操作化程度不足

由于某些重要的配套管理体系缺失，企业构建的任职资格体系可操作性弱。典型的例子就是研发项目管理缺少项目大小分级标准，往往只能用“重大、大型、一般”等简单的规则加以区分。这样定义的标准，评估时只能依靠评委“拍脑袋”。

在任职资格咨询项目实施过程中，我们常常推动企业建立、优化完善相应的分级评价标准。例如，研发项目大小的分级评价标准，单纯用“项目金额、团队人员数量、项目周期、代码量”等等都是不合适。我们参考借鉴 NASA（美国航空航天局）的项目大小分级 NCTP 模型，从项目的“创新性、复杂度、技术含量、项目周期紧迫度”等四个大维度，帮助多家研发型企业建立起项目大小的分级评价标准。

除此以外，还有类似供应商分级标准、维修故障分级标准、危机事件分级标准等等，这些都属于企业必要的管理基础。

16.4 缺乏合理的人员类型结构配比

不少企业对“专精型人才（I型人才）”和“系统性人才（T型人才）”的认识和培养走入了误区，过于强调“专精型人才（I型人才）”的重要性，认为专家就是专精型人才。其实，“专精型人才”和“系统性（复合型）人才”都重要，而且二者需要保持合理的比例关系。如果忽略人员类型合理的结构配比，最后导致的结果是：

❶产品出问题和故障时，头痛医头脚痛医脚，难以准确定位问题点，系统排故效率低。

❷人员数量大幅增长的同时，依然会感觉人员不够用。

某企业按专精型的思路设置岗位、培养人才数年，在与外部合作方进行技术交流时发现：对方只来了一个技术专家，本方出马了 10 多位专家还是搞不定。

从员工本心来说，他们更愿意走专精路线，因为貌似不需要拓展专业广度就可以发展成为专家。因此，在定义任职资格体系、设计人才评价标准时，必须对人员类型有合理的结构配比。

16.5 只求做过，而不求做到过

任职资格体系核心评价标准（专业技能）的评价规则强调“行为和结果”。行为就是如何做的，是在结果产生过程中扮演的角色，结果就是工作的输出。不少员工在评估过程中，往往容易提供“符合角色定位及成果名称”的证明材料，例如“主导完成的中长期人力资源规划方案（1份）”。但仔细审视后发现，员工提供的这些举证材料是缺乏专业深度的。换句话说来说，这些材料是“不合格”的。任职资格体系评价的核心，不仅仅是判断员工有没有“做过”，更看中员工

有没有“做到过”。“做过”仅仅类似于从车间生产出了一件产品，而“做到过”则相当于生产出一件合格的产品。

出现这种问题的原因主要有两个：

❶企业对这些本来很重要的工作，没有进行过细致的分析和研究，也没有提出高的要求，先有样东西交差应付一下再说。

❷人员整体水平不高，部门负责人随便安排某位员工去负责这些工作，也不考虑责任人的能力是否匹配。这个问题在企业职能部门中表现的尤为突出。

16.6 狗熊掰棒子，缺乏经验的总结与传承

在任职资格等级标准构建中，我们往往希望加入“经验的总结与分享”这个能力要项。但是，往往有企业就说，我们以前没有这样要求员工，大家都做不到啊。

不善于总结的人，能力往往难以快速提高；不要求员工进行经验总结与分享的企业，也就不再用奢谈“知识管理”！

任正非曾经说过一句话：“企业最大的浪费，不是物料、钱的浪费，而是经验的浪费”。流程管理的核心，就是将“例外的事情逐渐例行化，例行的事情逐渐流程化，流程化的东西逐渐 IT 化”，企业管理的“三化”，就是让企业管理逐步规范化、经验的不断积累和总结。

16.7 不重视人才培养

这里说的不重视人才培养，包含两个层面的内容：

❶从企业管理的角度来说，大部分企业往往只有新员工入职培训、试用期的导师制培养，后续的人才发展培养往往就是“放养”，内部培训体系没有建立，关键岗位人员的培养都没有开展。

②主管研发的副总裁/CTO/总工等高管，往往一门心思扑在产品技术/型号的开发项目中，对研发技术队伍的“人才规划、人才培养、人才评价”的关注度严重不足，也没有将技术规划与人才队伍规划形成有效的联动。在他们的眼里，这些事情都是人力资源部的工作。

16.8 管理变革难以持之以恒

最近几年，因为华为发展的势头很好，各行各业学习华为的企业多如过江之鲫，但最后又有多少企业真正学到了华为管理的真谛！“华为基本法、任职资格、IPD、ISC、铁三角”等等，不一而足。

管理是一项枯燥的活，需要有一定的“傻劲”，惟有长期坚持才能够逐渐产生效果。很多企业往往喜欢追求管理的时髦，崇拜一些所谓的“网红管理大师”，东一榔头西一棒槌，结果什么都没有学到。今天讲“战略决定成败”，明天说“细节决定成败”，到头来才发现是“思维决定一切”！

16.9 双重晋升发展体系难以落地

笔者曾经写过“为什么双重晋升发展体系难以落地”这篇文章，专门阐述过这个问题。双重晋升路线建立起来以后，企业往往发现员工仍然愿意挤“管理独木桥”，真正愿意走专业技术通道的人员不多。双重晋升发展路径看起来是一个员工职业发展路径的问题，其实是一个复杂的系统解决方案，它与职位/岗位设置有关，也与薪酬体系、人才培养体系有关，甚至与组织和流程、企业文化等都有关系。

为了保证双重晋升发展路径要能够真正落地，需要协同调整的管理体系很多，这里仅举以下两项配套的管理举措：

①调整组织运作体系，赋予专业技术类人员更大的责任。导入任职资格体系，构建双重晋升发展路径，提高了专业技术类人员的价值和地位。相应的，企业需要调整组织架构、业务流程和工作任务的分配，赋予专业技术类人员更大的责任，“责、权、利”需要对等。

②调整激励体系、弱化“官文化”的影响，营造良好的组织环境。任职资格体系设计完成以后，需要对激励体系进行必要的调整。在华为或其他优秀企业中，部门内级别最高的不一定是部门主管，而可能是部门内的专家。比如说，华为某海外研究所的所长是 22 级，但其中的院士（Fellow）的级别在 22 级到 24 级，比所长还要高。

另外，华为在评第一批院士（Fellow）时就定了一个政策，Fellow 出差可以坐商务舱。后来发现大部分 Fellow 不坐商务舱。问其原因时说：“我们主管和下面的兄弟们都不坐，我不好意思坐”。于是华为又下“命令”——Fellow 必须坐商务舱，否则“罚款”。

很多人可能都觉得不可思议，我在帮公司省钱还罚我！华为之所以要这样做，就是想通过“矫枉过正”的手段，真正建立起“专家体系”的荣誉感，让技术线和管理线两条腿都能硬起来。

总结下来：管理进步与人才发展是企业健康发展的双螺旋。管理体系的进步会为员工构建一个更加良好的生存与发展环境，而人才发展也会让企业的管理体系能够持续变革&优化并执行到位。二者互为因果、相互推动式的发展，才是中国企业走向卓越的正道。

第十七章 人才赋能，构建基于任职资格体系的学习路径图

17.1 什么是学习路径图？

“学习路径图”是以员工“职业发展规划”、“能力发展路径”为主轴，设计的一系列针对性的培养、学习活动。透过“学习路径图”，员工能够清晰的看到其从“新员工”成长为“熟手、业务骨干”，甚至“专家或管理者”等各阶段所需经历的培训、培养、学习活动，是员工在组织内学习发展最直接的体现。学

习包括自我学习、培训、实践锻炼等诸多形式和措施，比培训的内涵更广。此外，学习更强调员工的主动接受，与培训过程员工被动接受是不同的。

学习路径图包括“成长路径、学习内容、学习发展方案”三个核心组成部分，如下图所示：



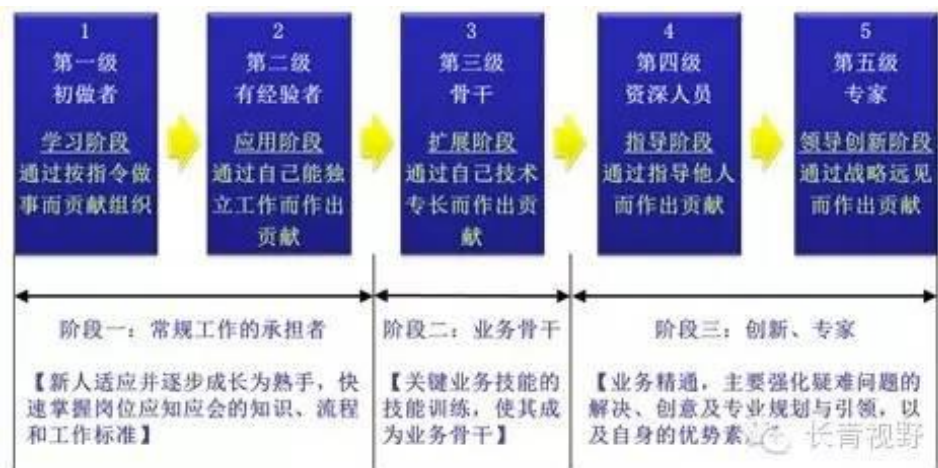
【成长路径】：员工成长过程中，有明显的发展阶段，可称之为职业发展的里程碑。在任职资格体系的组成中，职业发展通道即为员工的成长路径。

【学习内容】：员工成长过程中，不同发展阶段需要学习掌握的知识、技能不同，需要修炼的素质不同，即学习的内容不同。

【学习发展方案】：针对不同的学习内容，采取的学习发展措施不同、修炼的时间周期也不相同，即学习发展的方案不同。

17.2 人才成长的基本路径

我曾经在《任职资格与员工能力发展》一书中阐述过——职业发展包括岗位晋升和能力发展双重内涵，能力发展是职业发展的本质特征。构建员工职业发展通道时，通用五级模型是基础。通过对人才成长特点的分析，五个级别可以进一步压缩为三个大的阶段，如下图所示：



【阶段一】：对应职业发展通道的一级、二级，是常规、日常事务性工作的承担者。

【阶段二】：对应职业发展通道的三级，是能够独挡一面、各细分专业实施的骨干。

【阶段三】：对应职业发展通道的四级、五级，主要解决各专业的疑难问题、推动专业创新，对专业发展方向进行规划，引领专业发展方向。

此外，在人才的职业发展通道设计过程中，我们以通用五级模型为基础，结合对“组织战略、业务运营、本专业人才现状”等要素的分析，设计针对性的职业发展通道，即遵从“从战略地图到业务地图，从业务地图到人才地图”设计逻辑。因此，对于已经建立起任职资格体系的企业来说，员工成长路径是现成的，而且比通用五级模型更具体、更具有针对性。

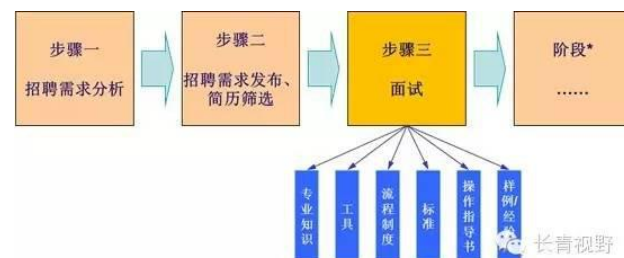
17.3 学习发展的主要内容

行业中，对学习路径图的设计持两种不同的观点：

【观点一：以任务模型为基准】：这种观点认为学习路径图应该以“任务模型”为基准，即以任务为主线，将完成任务需要的知识、技能等各种能力组合成为学习包。任务模型即核心业务流程、只要职责领域。

【观点二：以能力模型为基准】：另一种观点认为学习路径图应该以“知识与技能等能力模型”为基准进行设计，即先将员工需要掌握的知识/技能分析提炼出来，然后再针对每项知识/技能进行培养。

观点二是较为传统的模式。观点一则认为，多数情况下完成一项工作任务需要同时具备几项能力。例如，招聘过程“面试”是一项任务，需要招聘面试人员同时具备“岗位定位、简历筛选、招聘渠道管理、素质评价、结构化面谈、人际沟通、行业激励模式理解、行业薪酬水平把握、公司薪酬政策把握”等诸多能力。如下图所示：



因为完成任务需要的能力具有复合型，观点一认为以单项能力为主题对员工进行培训，最后依赖于员工自主整合学习内容，转化并应用到工作中的方法是低效的。如果以典型工作任务作为培训主题，即每次以执行一个工作任务作为学习目标，将完成该项任务的能力作为培训内容的学习方式是高效的。以招聘专业为例，如果将上述知识与技能结合招聘面试流程进行学习培养方案设计，就可以大幅提高了学习的效率，加速了人才成长的步伐。

其实这两种设计模式并非截然不同。究竟采用什么样的设计方式，取决于路径图应用对象：

如果路径图的应用对象为类似于营业厅服务员、酒店前台接待等专业类别/岗位，或者职业发展通道中的一级至三级人员，这类人员的工作任务程序化强，则以“工作任务”为基准更合适。

某些专业类别/岗位的工作任务并不是非常程序化，更加强调能力的创造性应用的话，例如营销、研发等专业类别/岗位，或者职业发展通道中的四级、五级，则以“知识与技能”为基准更合适。

在任职资格体系的等级标准中，核心标准包括“专业知识”、“专业素质”和“工作技能/专业技能”三部分，如下图所示：



其中的“工作技能/专业技能”同样是一种复合能力，是员工解决实际专业问题的综合能力。例如，研发人员需要具备“产品规划/技术规划、需求分析、产品架构设计/总体方案设计”等工作技能，营销人员需要具备“客户关系的建立与维护、市场拓展、销售项目运作”等工作技能。同时，“工作技能/专业技能”等级标准是基于工作过程的行为标准，即描述员工运用此项技能解决实际工作过程中的行为表现。因此，以任职资格体系的“工作技能/专业技能”为基准设计员工的学习包，则特别适用于中高级专业人员，而且对“实践锻炼”这种人才培养措施的指导性特别强。

例如，软件研发技术类三级（骨干），有一项“工作技能/专业技能”为“概要设计根据公司产品开发管理规范要求和产品需求，主导设计成熟软件系统/客制产品软件的概要方案，或全新软件模块概要设计”。

独立定义产品软件系统的基本业务逻辑、组织结构、模块划分、功能分配、接口设计等。

参与客制产品、平台的软件方案评审，从软件技术、软件优化、交互合理性等方面给出专业的评审意见。

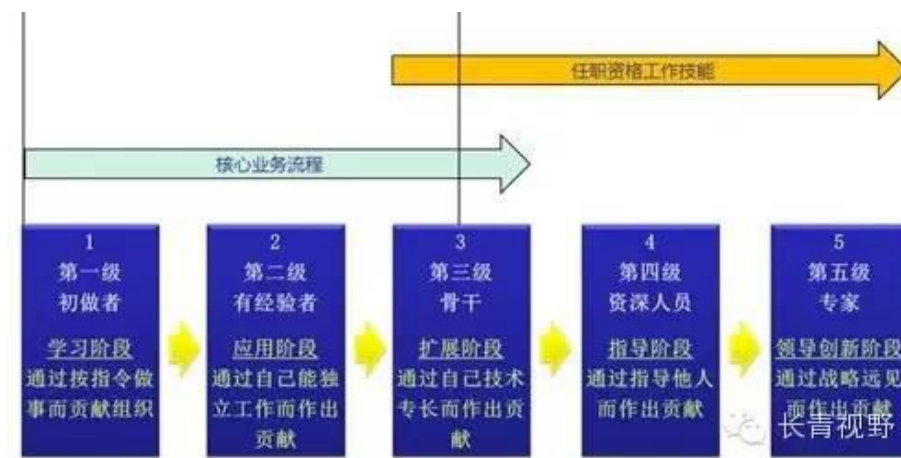
.....

有了任职资格等级标准，设计“实践锻炼”就是比较简单的事情：

安排员工独立完成“成熟软件系统或客制产品软件”的架构方案，或全新软件模块的概要设计（1项）。

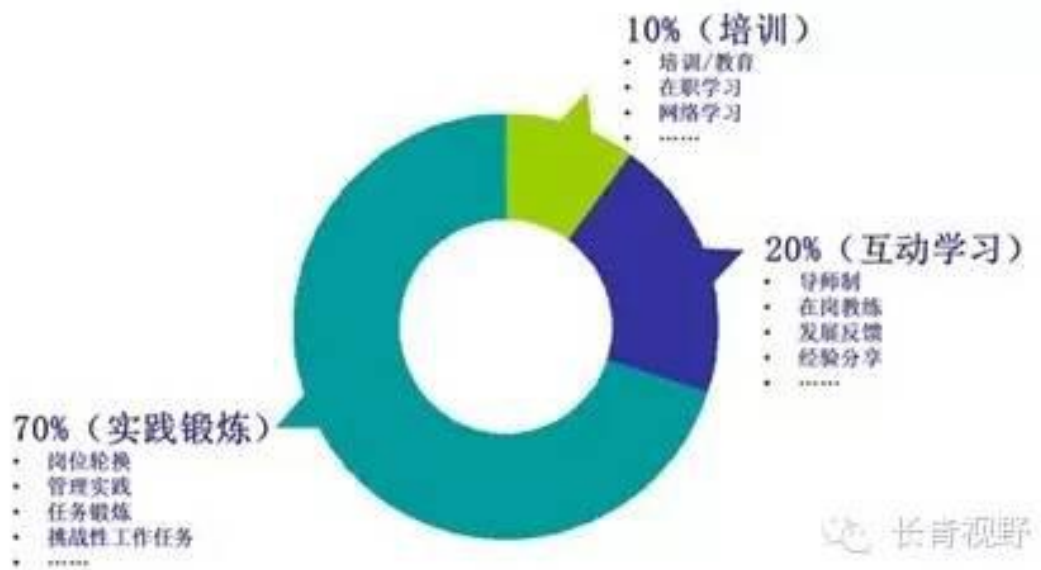
.....

综上所述，可以结合“任务模型”、“任职资格工作技能模型”设计员工的学习路径图，如下图所示。其中，初级、中级人员的学习路径图以“任务模型”为主基准，辅之以“任职资格工作技能模型”，帮助员工从新人快速成长为熟手、骨干；而中高级人员则以“任职资格工作技能”为主基准，辅之以“任务模型”，帮助员工在专业内深耕细作，成长为专业的领头人物。这种融合型的学习路径图，其优点不言而喻。



17.4 学习发展的方案

不同的培养措施，适合于不同的学习内容。针对学习路径图的培养内容，我们建议采取 721 模型对人才进行组合式培养，以达到学习的最佳效果，如下图所示。



721 模式由 GE 首先提出的。按 721 模型的理念，在人才培养的各种措施中：

【培训】：重点解决知识的传授，但在人才培养过程中，只能起到 10% 的效果。

【互动学习】：人际互动、会议学习、经验分享等，但在人才培养过程中能够起到 20% 的作用。

【实践锻炼】：在人才成长发展过程中，起主导作用的是实践锻炼，起到人才培养 70% 的效果。

在任职资格的等级标准中，包括“学历与工作经验”，不同级别之间存在若干年限的成长周期。因此，我们可以将成长周期进行细化（例如细化为年度），并以此作为学习成长的周期，结合 721 模型定义的学习方案设计具体的培养方案。

17.5 为什么学习路径图落地实施效果不佳？

学习路径图的理念并不复杂。行业中，尝试构建学习路径图的企业不少，但是能够设计好并且取得良好实施效果的企业并不多。通过分析总结，我们认为如下两个核心问题没有得到有效的解决，从而大大影响了学习路径图的实施效果：

问题一：缺少人才评价标准

由于这些企业没有建立较为系统的人才评价体系，往往直接采用通用五级模型为基准设计学习路径图。由于通用五级模型的针对性不强，失去了对学习方案设计的指导作用。但是，对于已经构建起任职资格体系的企业来说，进一步设计学习路径图可以说是水到渠成、事半功倍。因此，我们常常说任职资格体系既是员工的职业发展规划体系、专业等级晋升评价体系，也是一套员工能力发展、赋能体系。

问题二：学习路径图实施的责任主体错位

相当部分企业的学习路径图设计完成后，推行实施的责任主体落在了人力资源部。从 721 模型图就可以看出——人才培养最有效的措施是经验互动（20%）和实践锻炼（70%），培训只能够起到 10% 的作用。在学习路径图的实施过程中，人力资源部只能肩负培训的主要职责和部分互动学习的责任；在“实践锻炼”过程中，担负主要责任的是各业务部门管理者，需要业务部门的管理者转变角色意识，并具备路径图实施所需的相关管理技能，而人力资源部只能起到赋能的作用。

学习路径图推行实施的效果不佳，与绩效管理、任职资格管理实施不佳的原因类似，主要不是人力资源部门的能力低下，而是公司高层领导、各级管理者“先人后事”的理念缺失和技能不足导致。任正非当年强行要把“人力资本增值的目标优先于财务资本增值的目标”写入《华为基本法》，道理就在于此。