

企业任职资格体系管理实践调研报告

JOB QUALIFICATION MANAGEMENT SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



陈燕
组织发展高级经理
深圳市华星光电技术有限公司



陈秋霞
人力资源部部长助理
老板电器



江源
原华为全球人力资源专家
独立顾问与讲师



冷艳
人力资源总监
德仓科技



李艳华
人才发展经理
网宿



罗承意
干部与人才管理经理
深圳市华星光电技术有限公司



罗剑威
全球副总裁
远景能源



任丽婷
人力资源部部长
老板电器



沙一飞
人力资源总监
泉峰



张雪
人才发展经理
迈瑞



朱帅
人力资源部副总监
华大基因股份有限公司



面对激烈的商业竞争，越来越多的企业意识到专业人才培养的重要性。不少国内企业为此而学习外部标杆，引入任职资格体系，建立职业发展双通道，牵引员工向专家路径发展。

然而，很多企业在任职资格体系落地过程中常面临诸多挑战，甚至造成整个项目无疾而终。究其原因，可归结为**组织对任职资格体系的全局性认识不足，因而未能有充分预判和准备，过程中无法及时解决问题或质疑，最终导致体系落地效果不如预期**。搭建任职资格体系不仅仅是建立各个岗位的任职资格标准、评价员工资格等级，而是一项涉及组织管理、人才选用育留的**系统性工程**。

人力资源智享会发起“企业任职资格体系管理实践调研”研究项目：

- 项目研究任职资格管理相关文献、外部公开文章、专业性培训资料；
- 项目前期采访数十位人力资源管理者，了解他们对任职资格项目的关注点和面临的现实挑战；
- 项目后期则围绕前期研究结果，深度采访十多位企业任职项目负责人和第三方顾问，访谈任职资格项目背景、项目历程、成败关键等方面内容；
- 最终以企业实践案例为基石，融合报告顾问的意见，剖析和总结体系搭建落地过程的各个关键，绘制任职资格管理的“全景图”，供企业管理者参考。

此外，本次研究过程中很多人力资源管理者也提出面对业务快速变化，组织该如何动态评价人才的问题。为此，报告分享一篇关于人才评价的创新案例，希冀能够启迪大家的思考。

报告内容

- 1 | 前言 |
- 3 | 任职资格体系剖析 |
 - + 任职资格体系核心构成
 - + 任职资格体系建立路径
 - + 任职资格体系的配套支持
- 7 | 任职资格体系管理 |
 - + 引入任职资格体系的契机
 - + 转化角色，让业务部门主导
 - + 制定任职资格体系搭建的项目计划
- 10 | 任职资格标准的设计落地流程 |
 - + 赋能业务部门
 - + 通道与标准
 - + 模拟与初始化
 - + 认证体系设计
 - + 结果应用与更新
 - + 人力资源的引导
- 17 | 任职资格体系成功的五大关键 |
- 20 | 创新人才评价案例启示 |
 - + 远景能源 | 挑战者体系——人才评价的创新
- 22 | 任职资格实践案例启示 |
 - ◇ 华星光电 | 任职资格体系搭建与管理
 - ◇ 德仓科技 | 任职资格体系串联人力资源
 - ◇ 老板电器 | 三位一体的任职资格体系管理
 - ◇ X 企业 | 能力中心运作与管理
 - ◇ 某大型民企 | 紧扣业务的任职资格体系
 - ◇ 网宿 | 任职资格管理项目
 - ◇ 某通讯公司 | 管理变革过程的任职资格体系管理
 - ◇ 华大基因 | 人才发展专项之任职资格体系搭建
 - ◇ 迈瑞 | 任职资格体系管理与专家委员会
 - ◇ 泉峰 | 研发中心职业发展与任职资格管理
 - ◇ 某制造业公司 | 工程师能力发展项目

快速导航



报告针对 3 个关键进行分析与解读

- 任职资格体系的全局性认识
- 引入与实施任职体系的准备度
- 任职体系落地成功的关键要点

同时，根据企业实践与专家意见，分享任职标准的设计落地流程，供参考。

任职资格体系成功的五大关键

1

赢得高管和业务领导对任职体系的支持

2

确保任职资格标准的质量和相对合理性

3

任职项目设计落地过程透明公开

4

设计任职资格体系与激励体系的关联

5

完善以任职资格为核心的学习发展配套



任职资格体系剖析

- ✓ 任职资格体系核心构成
- ✓ 任职资格体系建立路径
- ✓ 任职资格体系的配套支持

1.1 任职资格体系核心构成

▶ 任职资格标准

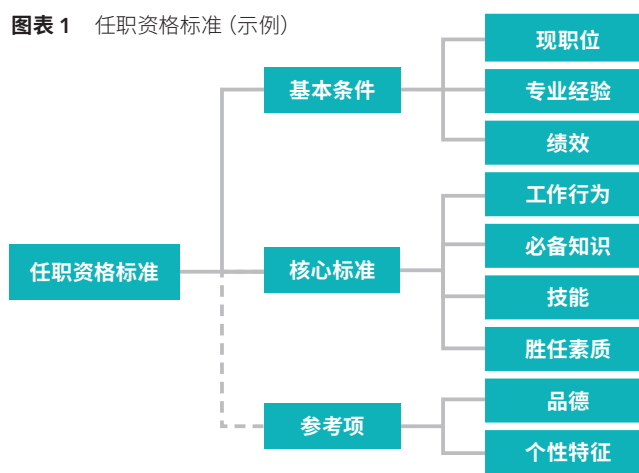
关键词：能力，等级

众所周知，华为是任职资格管理领域最知名的先行者，很多企业效法或借鉴他们的做法，在企业内搭建任职资格体系，**建立员工职业发展双通道，牵引员工发展；同时促进工作的规范化与标准化，提高专业人员的职业化水平（即任职资格体系的价值）。**

◆ 任职资格标准结构

任职资格最基本的定义即在**特定工作领域内，按照各职位业绩标准完成工作任务所必须具备的能力**。其核心是能力，落实到企业的员工管理上，企业任职资格标准一般涵盖知识、技能、行为，以这三个核心要素来定义实现人岗匹配所需的能力。任职资格的“外延”包括经验、品德等条件或参考项。任职资格标准的结构（如图）即 1) 基本条件：初步判断是否可以申请一定级别的资格；2) 核心标准：衡量资格通过与否的主要标尺；3) 参考项：对资格标准认证结果的调整。

图表 1 任职资格标准（示例）



图表 2 人才成长的五级模型



◆ 任职资格等级

任职资格标准必须根据人才成长的规律划分等级（角色定位），其要求围绕从初做者、有经验者，到权威（见图表 2）来定义。注：五层是企业较常用的角色定位层次，但不同企业不同专业并不都为五级。

此外，任职资格标准的根本出发点是需要体现组织业务需求，连接业务战略、并与员工现实工作环境要求相一致，并且需要随着业务发展而发展，即标准体系需要及时优化、不断更新。

◆ 差异比较

任职资格与**绩效管理**的差别：前者侧重行为，同时关注结果；后者侧重结果，其次关注行为。企业实施任职资格管理的目标是以任职资格促进个人长期绩效的改善。

任职资格与**胜任素质**的差别：胜任素质分为领导力素质、专业素质、通用素质，用于评价人才；而任职资格是解决职业化人才培养的系统方案，其标准也包括胜任素质内的专业素质。

▶ 任职资格认证体系

关键词：举证，评委

任职资格认证体系也是任职资格体系的关键构成，其包括任职资格认证流程和评委体系。

◆ 任职资格认证

基于任职资格标准，评定员工所处的任职资格等级水平。企业一般每年开放 1 至 2 次认证机会。认证评价的核心即员工**通过举证，以证明自己达到**企业对岗位的任职资格标准要求。评价方式上，一部分标准可通过**填写申请表**或**参加考试**来证明，另一部分需要参加面对面的评审答辩来考察。

大多数企业会在任职资格认证的流程（如图）中设置绩效门槛，即达成一定绩效分数才可申请任职资格认证。同时，不同等级的认证，其流程将有所不同，一般较低等级认证评估可直接由直线主管和人力资源部协商决定。对于较高等级的员工，认证则需要经过跨业务的小组评审委员会综合评议。

◆ 评委体系

认证即要有人来评价，评委队伍的任命、赋能与考核，同样是体系不可或缺的组成之一。

- **任命**：评委由高层管理者任命，选拔专业领域专家或管理干部来担任。
- **赋能**：集中评审前，评委需要接受初次培训或复训，以使其了解认证评价的一系列标准，不限于评分的规则、提问的技巧、评审纪律要求等内容。
- **考核**：为了使评委更加重视和投入，不少企业会在此类人群的任职资格标准内设置相应要求，予以牵制影响。



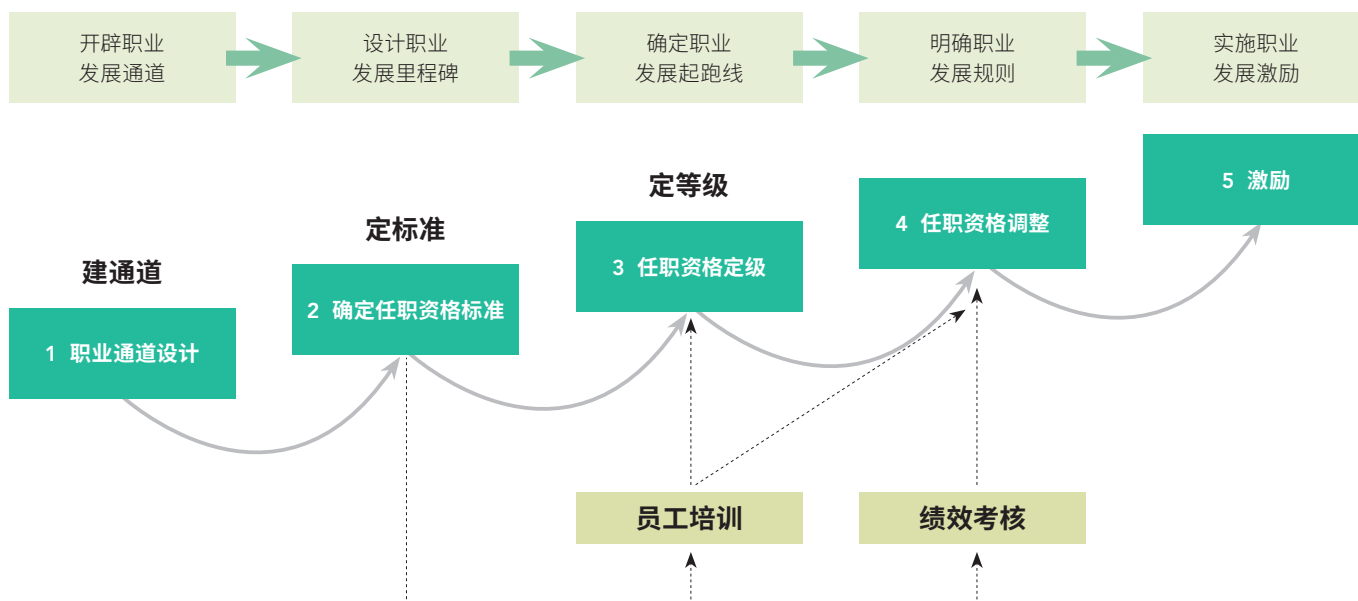
1.2 任职资格体系建立路径

根据外部研究和专家访谈，在此分享目前市场上使用认可度较高的方法论工具，即“任职资格设计路径”、“任职资格标准开发的基本步骤”，供人力资源管理者参考学习。

体系建立的每一步都很重要，“激励”尤为关键。

▶ 任职资格设计路径

图表 3 任职资格设计路径



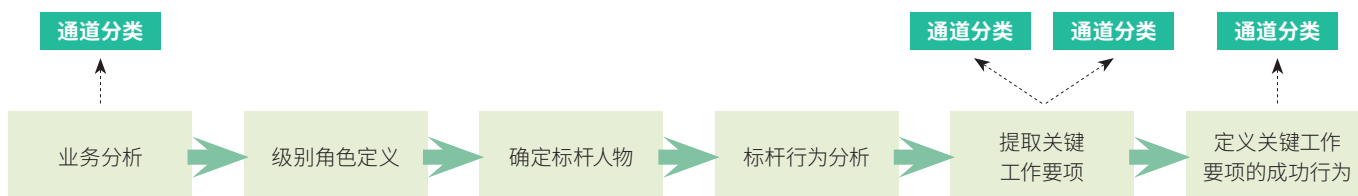
如图可见，任职资格体系的设计路径包括五大步骤，即：

- **建通道**：管理和专业双通道建立，通过岗位序列工具（如岗位族、类、子类）进一步划分通道，并划分定义能力等级
- **定标准**：输出各个职位序列的任职资格标准
- **定等级**：员工能力“扫描”，对人员等级进行初次评价

- **资格调整**：任职资格等级复核，类似驾照年审，评价能力水平变化和升降
- **激励**：关联学习发展、薪酬、晋升等，牵引员工不断提升能力，实现职业发展

第二步“定标准”的基本步骤则为 6 个环节（如图）。

图表 4 任职资格标准开发的基本步骤



1.3 任职资格体系的配套支持

▶ 支持体系落地

关键词：牵引，切身利益

建立任职资格体系最主要的目的之一是牵引员工发展，驱动员工主动向专业通道发展，避免“千军万马走仕途”。为了牵引员工，最有效的机制配套离不开激励体系，即晋升和薪酬。

设计任职资格体系时，应和薪酬体系、晋升政策形成一定关联，以使任职资格体系与员工的切身利益相关，达到激励的效果，使体系真正落地。即任职资格认证的等级结果可直接应用于职级晋升，也可仅根据等级评定来设置等级津贴或某些福利。

图表 5 任职资格认证结果在晋升的应用

强度	应用	类比
强应用	直接决定晋升与否	晋升面试
弱应用	作为晋升的必备条件之一	驾照考试
不应用	不影响晋升，决定津贴或福利	/

▶ 学习发展配套

关键词：知识课程，学习地图

建立任职资格体系，除了必须开发任职资格标准、定期认证等级，学习发展资源的配套也相当重要。一个只有评价、没有培养支持的体系，很难持续推动人员能力的提升。

于此，很多企业选择从**关键业务专业**入手（如研发、销售、制造等），根据任职资格标准匹配相应的知识课程、学习地图，从而为员工成长提供学习支持。注：资源有限是学习发展配套不能全面铺开的问题之一。

学习地图一般涵盖学习内容、学习路径与学习资源（知识课程、内部案例等）。而专业课程的开发上，内部孵化经常比外部采购更适合。因此，企业需要调动业务专家，传承他们的经验、萃取课程，也包括为此组建内部**兼职讲师**团队讲授课程。为了把控课程的质量，人力资源部也需要选拔和激励兼职讲师。

如有企业大学，这部分工作一般由他们来支撑。

▶ 专业委员会

关键词：虚拟组织，长远发展

为什么把专业委员会和学习发展分开而论呢？因为并不是所有的关键业务专业都需要建立专业委员会。如果专业线管理不涉及多个业务单元，则不需要设立这样的虚拟组织。目前，一些企业建立专业委员会的目的基本为解决**不同业务单元包含相同专业**，但人才管理规划没有打通的情况，通过专业委员会来打通专业能力建设路径。

值得注意的是，作为虚拟组织，专业委员会的负责人非常关键，他要站在长远发展的角度上，规划和确立所在专业的发展目标，进而推进专业委员会的工作开展。同时，专业委员会的**运作效能**是其绩效指标之一，使其更加重视。而专业委员会的成员一般来自本专业领域资深骨干（较高级别专家）。

▶ 其他体系的支持

落实任职资格体系不单是其本身，除了上述几个方面，其他体系也会互相影响，例如，**1) 绩效体系**，如上提及大多数企业的认证流程会设置绩效门槛，因为没有绩效考核，单纯评价能力的话，任职体系往往坚持不了太久。**2) 申诉体系**，企业应为员工提供渠道，复查任职资格认证结果，保证流程的透明公开。各个配套体系的支持是任职资格体系的组成部分，是决定体系有效落地和实施的重要保障之一。

此外，当体系**从集团往分公司推广**时，人力资源团队的专业度也相当重要。集团总部人力资源需要前瞻性地考虑分公司人力资源的专业水平；总部人力资源抓建设、分公司人力资源管落地，推行过程需要上下结合。

任职资格体系管理

✔ 引入任职资格体系的契机 ✔ 转化角色，让业务部门主导 ✔ 制定任职资格体系搭建的项目计划

2.1 引入任职资格体系的契机

了解任职资格体系的概念和价值，那您的企业是否适合引入呢？由于搭建任职资格体系工程庞大，引入体系前，建议每位人力资源管理者谨慎考虑。

从一些企业的成功经验来看，在此归纳“必要基础条件”和“重要决策条件”，以判断适合引入这套体系的契机和阶段。

图表 6 引入任职资格体系的契机分析

	判断维度	参考基准
必要基础	发展阶段	趋于稳定
	人员规模	专业人员数量达到一定规模
重要决策	“宏观”组织角度 (业务需求)	典型“客户痛点” • 缺少评价人才的有效机制 • 出现大量核心人才流失 • 专业技术人才需要大幅扩充
	“微观”员工角度	职业发展诉求强烈

必要基础条件

◆ 业务发展阶段：趋于稳定阶段

这一点相信不难理解，没有稳定的业务，谈何明确的任职资格标准？因为企业需要基于业务发展来明确各个岗位的要求，进而才能够定义出“在特定工作领域内，按照各职位业绩标准完成工作任务所必须具备的能力”，即任职资格标准。

如果业务模式不稳定，组织结构存在很多不确定性，或处在初新发展或动荡变革阶段，任职标准的质量不可控制，不太适合搭建任职资格体系。

◆ 企业的人员规模：专业人员数量达到一定规模

建立任职资格体系是相对细致的工作，如果企业专业人员（不含管理人员）数量不多、单一专业岗位人数少，搭建任职资格标准的投入，很可能不能获得令人满意的产出。即“性价比”不高，搭建的必要值得商榷。如果公司人员数量达到一定规模而且岗位相对单一，建立任职资格体系的价值就比较高。

重要决策条件

对任职资格体系的价值定位

◆ “宏观”组织角度

广义上讲，任职资格体系的作用可以是 1) 组织能力的提升，搭建人才梯队、提高团队职业化水平、提升员工能力；2) 知识经验的传承，梳理知识体系、沉淀经验成果；3) 企业文化的塑造，挖掘模范员工、引领员工效法，精益、创新、变革等思维的植入与培育；4) 整体人才的保留与激励，为员工提供职业发展空间。

不同企业所处阶段不同，业务需求也不同，而引入任职资格体系的核心驱动即为业务需求。**支持业务战略落地，是否需要用“任职资格管理”，还是其他管理工具？**

如果企业不能想明白、说清楚任职体系与业务发展的逻辑关系，那一定不是好时机。所以，一定要内部明确对任职资格体系的价值定位，才能做出决策。

根据采访总结，在此列举几种“客户痛点”：

- 缺少评价人才的有效机制 | 内部选拔需要客观依据
- 出现大量核心人才流失 | 人才流失的置换成本较高
- 专业技术人才需要大幅扩充 | 急需建立有针对性的培养路径

这些情况下，内部人员评价和人才培养显得特别重要，任职资格体系可作为有效的人才解决方案“推销”给业务部门。

◆ “微观”员工角度

很多企业都面临员工职业发展的问题，尤其是核心员工在职业发展上的强烈诉求。于此，搭建任职资格体系可告诉员工除管理通道以外，企业有完善的专业通道，不用走“独木桥”；定义资格等级要求，让员工看到长足的发展空间和清晰的发展晋升要求（或晋升的必备条件），即让员工有盼头，起到保留与激励员工的作用。

不过在此也要指出，解决员工职业发展的问题并不一定要通过任职资格管理。

2.2 转化角色，让业务部门主导

在此强调任职体系搭建是个繁琐且持续的项目，在项目设计和实施过程中，赢得高管和业务部门专家们的支持及认可非常重要。**既要抓住契机来引入，更要转化角色，人力资源化身引导者，让业务部门成为真正的主导者。**

▶ 前提条件：高管支持

如果企业要全面推广任职资格体系，就一定要获得高管的支持，没有高管的意见，任职资格体系不可能全方位渗透到组织管理的各个方面，后续的行动也很难开展。

▶ 如何赢得业务部门的支持

◆ 分析益处

有句话叫“从业务中来”，即由业务部门自己开发任职资格标准、评定员工任职资格等级。人力资源负责人务必要反复向他们说明投入后的回报和好处，赢得他们的支持。

好处有哪些？识人、用人、评价人更加客观……分析益处时，应换位思考，站在业务管理者的角度，抓住令他最头疼、紧迫性最强的问题，以任职资格切入，协商能否解决问题，并向管理者分析清楚如何解决，使之对这一项目建立信心，提升认可度。

并且，HR需要和业务沟通其长远性，任职资格促进长期绩效改进和人才队伍建设。换言之，搭建任职体系是经营管理的系统性工程，代表着长期的投入调整，业务领导一定要清楚这一点。

◆ 承诺配套支持

任职资格体系不是单一的构成，人力资源管理者应告诉业务管理者，一旦任职资格标准建立，企业管理机制都会逐步配套，完善管理机制，以实现任职资格管理的价值。

◆ 懂业务，讲业务的语言

赢得业务的支持，离不开一个“基本”，人力资源专家要懂业务、能用业务的语言与之对话，充分地信息对称。

▶ 明晰业务部门的职责

前期和业务部门充分沟通后，他们一旦认可任职资格体系是有效的人才管理解决方案，用好这一体系对他们自己最有价值，也就应该让他们清楚相应的职责：

图表 7 业务部门在任职项目设计落地过程中的职责

1	确定发展通道与角色定义
2	开发任职资格标准
3	更新与优化任职资格标准
4	萃取经验与案例
5	开发与优化学习地图
6	担任任职资格评审
7	担任兼职讲师或分享者（如需）
8	开发与引进专业课程（如需）
9	规划专业路径的年度发展计划（如需）

他们履行这些职责时，人力资源部应给予指导（或第三方资源支持），但核心依然是需要业务自己发挥，投入精力与时间，即做到“从业务中来”，不脱离业务，以保障未来的认证、牵引发展的实用性。

▶ 规范和完善评委体系

项目第一步是通道和标准建立，其后的关键之一则是每年例行的资格认证，调整员工等级。通常资格认证评审小组由业务领导、专家、HR、直线主管组成，业务部门在其中起关键作用。企业为了保障认证的有效性，使业务人员投入评审工作，并能够相对客观评价，可从专业性、激励、评价标准等多个角度去搭建和优化评委体系。

图表 8 规范和完善评委体系的着眼点

专业性 技能的培训、纪律的要求	激励 对评委进行激励或考核	评价标准 认证评价对评委的基本要求
<ul style="list-style-type: none"> • 评审需要接受培训，并在培训后通过认证筛选；每次认证前，接受复训 (renew) • 关注评价一致性，可在培训过程模拟，或评审评议后根据打分的松紧问题，向评委做出反馈 • 纪录上，对评委的出勤场次和评价纪律提出了明确要求 • 基于历届评审数据，分析评委风格，给予反馈意见 	<ul style="list-style-type: none"> • 精神激励：聘书，课程版权署名，塑造荣誉感 • 实质性激励：任职资格认证的加分、物质奖励、现金补贴 • 绩效考核：晋升发展的必要指标之一；高级别岗位的任职资格标准内容之一 	<ul style="list-style-type: none"> • 评议、提问须针对任职资格标准 • 评议须逐条进行 • 评价结果要有事实依据 • 给申请人充分表达意见的机会

2.3 制定任职资格体系搭建的项目计划



若从无到有地搭建任职资格体系，建议从时间线、重点任务等角度进行规划，制定一个全面的项目发展计划。少有企业可做到第 1 年就全面铺开任职资格体系且卓有成效，所以建议 HR 根据业务发展情况，以 2 至 3 年为限，明确阶段目标和人员分工。附上示例（见图表），由多个案例进行归纳。

图表 9 任职资格体系搭建的项目计划

项目启动第 1 年
<ul style="list-style-type: none"> • 组建关键业务专业的项目组，开发任职资格标准 • 组织各级员工和主管学习任职资格标准 • 赋能业务部门，对人员等级进行初次评价 • 设计认证评审体系与应用体系，执行任职资格认证工作 • 发布任职资格管理制度 • 成立任职资格管理委员会、由最高管理者挂帅（如需） • 组建专家委员会（如需）
项目实施第 2 至 3 年
<ul style="list-style-type: none"> • 开发知识课程、试题库、学习路径图等 • 把任职资格推广到更多业务部门或专业 • 更新任职资格体系与任职资格标准 • 优化任职资格认证流程 • 优化任职体系的结果应用 • 管理提升评委的评审水平
后续阶段
<ul style="list-style-type: none"> • 根据业务需求，进一步规划年度重点任务



- ✓ 赋能业务部门
- ✓ 认证体系设计

- ✓ 通道与标准
- ✓ 结果应用与更新

- ✓ 模拟与初始化
- ✓ 人力资源的引导

3.1 赋能业务部门

▶ 选取试点业务

企业第一次引入任职资格体系时，非常有必要先试点再推广，不建议全面推行。任职资格体系在某个业务专业成功落地后，可以作为样板工程，起到典范作用。

为了“一炮打响”，项目管理者需要挑选合适的业务作为试点部门。采访发现，大多企业会考虑两个层面：

◆ 业务的基本特点

- **业务成熟**：便于岗位梳理，分析关键业务活动；
- **企业的关键业务**：这类部门对企业经营影响大，高管重视度更高；如果项目成功，更容易推广到非核心业务；
- **具有一定人数规模**：开发标准的价值更大，如规模不大，不必制定精细的标准；可对标岗位任职要求的标杆人物更容易寻找；
- **专业深度**：在专业的纵深方向有一定的延展性，方便后期的职业生涯规划。

◆ 业务痛点

这一层面并不是必须项，但往往有无业务痛点会影响业务老大对引入任职资格体系这件事的支持与重视程度。

▶ 组建团队，培训赋能

选定了试点业务，接下来就是组建开发小组。任职项目开发小组一般由业务领导和专家骨干组成。项目负责人应挑选专家骨干中**了解业务、表达能力强、影响力大、编写能力强的人员**，以便后期开发更顺利。同时，即使前期业务部门对任职资格体系的价值已有认可，到开发阶段，最为挑战的任务之一依旧是帮助业务部门去理解和掌握任职资格这一套工具。

因任职体系的复杂度，这一阶段企业需要为业务部门提供专业的培训，为其赋能，使之明晰任职资格标准开发、认证等所有技巧。由于这一过程相当关键，不少企业会请第三方顾问负责。

培训注意点：

- 培训前，高管需要与业务部门明确，培训要有结果产出（后期独立完成标准开发），以此引起他们的重视，投入到培训过程。
- 培训中，讲师必须以“用以致学”来教学员，让学员训后立即能自行开发所属专业岗位的任职资格标准。可第三方或 HR 指导下开发 1 至 2 个岗位的标准，后续再由业务独立开发。
- 培训要点：方法论，结构，标准模板

综上，一方面，应选择合适的人担任开发小组成员，并使之承诺时间和精力的投入；另一方面，培训要做到训后就能独立开发，强调实操。

3.2 通道与标准

▶ 纵向切分，设置合理的角色层级

对于不同部门，企业可根据现状确定层级数，并不是所有职位族都需要5级设置，有些专业可能仅有4级或更少，而有些专业可能需要6至7级。同时，层级划分也可“先粗后细”，即先设计三个层级的通道，分为初、中、高三级，简化开发工作。整体上可以参考员工的晋升频率，不可过快也不能太慢，2至3年左右是比较适合中国的现状。如未来有需要，可调整优化为更多层级；让在职司龄超过一定年限的员工也有发展空间。

设计不同岗位的角色定义时，应考虑各个层级之间的区分度，这一划分将影响后续制定各项要素的差异程度。区分维度如：

图表 10 角色等级定义的考虑维度

1	学历与工作经验
2	承担的职责
3	掌握知识与技能的深度与广度
4	解决问题的难度 / 复杂性和熟练程度
5	在专业领域中的地位 / 影响力
6	在业务变革、战略规划中的作用

并且，讨论角色定义时，应注意**1至2级更贴合现实性**，好比9年义务教育，这两层是员工普遍能达到的水平；**3级以上相对更多考虑牵引性**，是择优的概念，越往上发展，筛选要求越高。

▶ 按需开发合适的颗粒度

一个职位族需要细分职位类，再细分子类吗？划分怎样的颗粒度大小为宜？不同企业不同职位率很难有统一答案，以下意见供参考。

◆ 以业务为本

有些岗位需要比较细的颗粒度，以贴合业务的实际需求（如研发）；有些支持性业务，相似性度高，则不必过多切分子职类；视具体业务单元来判断，不宜一刀切。

最开始开发时可不要太精细，只要能分出三六九等即可，未来可优化拓展。

不同颗粒度的优势与挑战，供参考：

图表 11 不同颗粒度标准的优势与挑战

颗粒度	优势	挑战
细	每个标准的专业度高，员工可往精深方向发展	需要开发很多标准，开发和管理成本高； 如果过于细，将对员工未来职业发展造成限制
粗	一人多用，一些工作上可互相补位	容易过度归纳，不好对照和评价

▶ 岗位任职资格标准开发

开发小组完成“上岗”培训后，可应用所学，根据业务部门的现状，并考虑未来的业务战略，从业务价值链、组织架构、岗位职责为基础，讨论各个级别的角色定义（人才定位），再到选定标杆人物（桩子），挖掘关键业务活动与职责，明确核心能力要求，提炼标准。

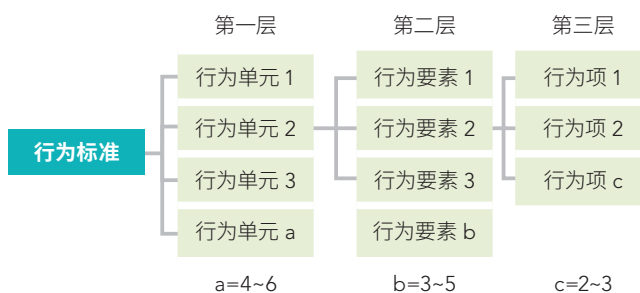
这一过程，需要对职位类一个个讨论，围绕不同级别的核心差异点，用“角色 - 行为 - 成果”的基本框架来丰满文字内容。岗位标准出具一稿，应征集意见，进而再继续沟通，反复修正。而不同职位类则需衡向对标，两两比较，再作调整。质量高低的区别之一是能否找出支撑这些关键责任与关键任务的技能、知识与素质要求。

而考虑到后期的资格认证评价，标准结构内的所有内容都应满足“关键要素 + 行为描述 + 达标关键点（结果产出）”的要求，以使员工可举证、评审可做出判断。

◆ 技能、行为与知识的开发

开发行为要求一般由行为单元，分解到行为要素，再细分到行为项。行为单元则从部门职责、职位说明书、业务流程、业务代表访谈、行业经验、企业战略规划、部门规划等角度进行提炼，形成关键业务活动，进而转化到行为标准。

图表 12 行为标准划分的层次



每一条行为标准应该尽可能描述清楚四个方面的内容，即行为内容（做什么）、行为方式（怎么做）、行为结果（输出什么），以及衡量标准（输出成果的质量和形式要求）。同时，行为项之间应相互独立、不重叠。此外，需要验证每条行为项是否属于该要项的关键行为。

知识标准、技能标准的开发相对简单，一般分为业务知识、管理知识、公司知识、行业知识、业务技能、管理技能，可以此进行梳理归纳。

如上提及，三类标准的内容要满足后续可举证的要求。

◆ 素质的开发

理论上，素质模型的三种构建思路分别是战略导向法、标杆研究与行为访谈法。但这三种方式很正式，也很困难，一般需要第三方专业介入。企业人力资源常用的方式是**焦点小组访谈法**。

素质模型分两种结构，其一，对各个等级岗位，素质要求相同、不同等级的行为描述不同。其二，对各个等级岗位，素质不完全相同，有相同项、也有差异项，但素质的行为描述不再划分等级。企业可根据自身情况开发提炼合适的模型。

撰写和校正素质模型时，应注意三方面：一致性、差异化、行为化。既要针对不同层级的要求有内在延续性，也有保证层级之间有明显差别，并一定要可理解和执行（行为描述）。

▶ 标准的宣传

完成标准开发后，第一次推广任职资格标准体系，为了让员工清晰任职资格体系对他的影响，应注意几个方面：

- **确保员工理解和认知公司开展任职资格体系背后的背景和动机；**
- **管理员工的期望，建立对于任职资格的合理预期，从员工职业发展角度进行介绍，落脚点应该在强调员工需要通过不断关注并提升自身专业能力来实现晋升，但不要想当然地认为任职资格是全民福利；**
- 引入高管、专业大咖，由他们站台宣传，提高公信力；
- 注意宣传沟通的互动性、宣传强度，甚至宣传的趣味性，易拉宝、迷你卡片、海报、专题邮件、沟通会、一对一培训，可用上“海陆空”宣传手段，使员工从各种渠道上了解。

另外，最好的宣传就是应用，后期每次任职资格认证阶段都应重申体系的价值，帮助员工“温习”。

3.3 模拟与初始化

▶ 模拟认证与初次培训

通过少数人（业务领导和个别专家）研讨、修订的标准需要到业务环境对照普通员工去验证标准的合理性。项目组需要组织多轮次的模拟认证，以发现问题、修正标准，避免后期遇到重大异议。

有些企业开发标准后没有落实好模拟认证，第一次正式认证时容易遇到几类问题：1、员工对标准的理解差异大；2、标准脱离现实水平。3、评委的评估水平/素质参差不齐：对标准的理解问题、评委的选择不恰当等。因此，模拟认证前，HR也需要培训被认证者、负责认证的评审（尤其是未参加标准开发者），使他们了解任职资格标准体系，并统一认知。

◆ 员工培训

对员工来说，第一次认证他们并不知道哪些是有效的证据，培训包括对工具的介绍与标准的讲解、证据的来源、如何举证答辩等。

同时，这一过程应引入员工的部门负责人、直线主管，后续由他们对员工进行辅导或答疑，也帮助主管进一步深度理解任职资格标准，利于未来他们辅导下属。

◆ 评委培训

对评委来说，他们需要统一评价的基准，培训过程可选取典型案例，让大家进行模拟评价，进而发现评价结果的差异点，再探究差异背后的原因，逐一讲解和统一认知。如果这一培训赋能没有做到位，极大可能影响认证的有效性。

另一方面，如果任职等级评价结果会应用到薪酬或晋升，初始化认证前，企业首先要设定各级比例，薪酬预算相对固定的情况下，比例一定要控制。初次认证的比例应留有空间，未来员工可发展。

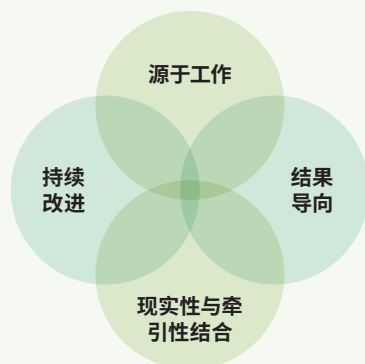
▶ 人岗初始化

任职资格体系建立后，企业需要把人放进去，即“人岗初始化”，验证原有人员评价（主要参考没有任职体系前的职级结果）与任职标准“初始化”评价结果的差异。一般由业务部门自己去一一对照员工级别。如前期设计合理，差异度不会太多。对于存在差距的情况，HR需要与业务部门逐个分析，判断是否合理、需要维持“原判”。

▶ 关于标准的注意事项

◆ 控制任职资格标准的难易度要求

图表 13 资格等级标准设计原则



如图 4 个原则其中的“现实性与牵引性结合”原则，业务人员开发任职资格标准时，有些部门会把标准定得特别高，相当于现有员工都不达标，员工会认为“高不可攀”；有些部门制定的标准相对简单，就变成对员工没有牵引性，部门内员工都是 3、4 级，不存在能力提升的要求。

- **偏低** 造成偏简单的原因之一，开发者分不清岗位和人员的区别，就根据现有人员的最高水平制定标准。这种情况下，HR 要引导业务，跳出人的层面，回归到纯粹看企业对业务的要求，满足业务情况下，企业对在岗员工的要求是什么，不可局限于现有的人员情况。一般可把难度系数定在组织现存的标杆水平高一级的水平上。
- **偏高** 而标准太高，则需要重新审视其现实性，一般不太会完全颠覆现有员工的等级认定。基于这个假设，HR 要引导业务适当调整难度。

因此，对于标准的难易度问题，HR 需要在开发过程中，有预见性、从旁观角度给业务提醒。这一过程还是要紧扣角色定位（等级定义）。

图表 14 定义不同角色的常用词汇

	认知深度	动作强度	影响范围
递减	精通	领导	行业 / 国际范围
		指导	公司内外
		主导 / 组织	流程上下游环节
	掌握	独立承担	业务领域
	熟悉	参与	团队
	了解	在他人的指导下做	个人

这是最常发生的问题之一，讨论标准到后期，反而容易忘记结合角色层级。如果定下了最高层级的要求，就可划分其下的层级标准。对于认知深度、动作强度、影响范围的常用词汇如下。

再次强调，不同角色等级的差异一定要明确；可设置硬标准上的差别。

◆ 确保标准要素之间互相关联

任职资格标准，是什么、不是什么？任职资格标准不是标准工作流程（SOP）所有要求，是决定绩效要求的关键业务活动需要的技能与行为，即人能够实现这些关键业务活动的行为产出。

对于 A 岗位，可梳理职责，找出能够体现出其所在级别专业水平差异的业务活动，分析罗列业务活动，根据难度、复杂度和输出结果是否可量化三个方面再确定关键业务活动（选取最重要的 4 至 6 项）。然后，推导演绎完成关键活动所需的技能与行为，再分析技能背后的知识要求。技能与行为是密切绑定的，不是割裂的两个个体；知识是“我”应该知道的，其来源于技能与行为的要求，三者互相关联。认证标准就是证据清单，证据就是关键能力的行为产出，是履行关键业务活动的行为产出。



以管理干部为例，企业对于管理者的关键业务活动进行分析，其中一点是“团队建设”，以此进行细分行为单元，即选、用、育、留等各个维度，再细分行为要素、行为项，例如清楚企业的用人标准要求，合格面试官课程就是必须的课程，即一项知识类要求。

任职资格各个维度要求之间不是割裂的、而是一体化的要求。企业第一次开发各个业务单元的任职资格时，容易犯这个问题，维度之间没有相辅相成，使得标准不聚焦。

◆ 标准不宜过多，抓住关键、分出差异即可

很多企业搭建任职资格体系的主要目的是牵引员工能力发展，支持业务发展。因此，从能力评价的角度而言，任职资格标准过于繁多，评价复杂度会相应增加，管理成本会很高。同时，任职资格是对关键业务活动背后能力的提炼，不是标准工作流程（SOP），只要能划分出等级高低，无需过于详尽。企业开发标准时，应避免把标准弄成产品说明书，以避免后续操作和管理成本过高，甚至让员工和主管产生抵触心理。

3.4 认证体系设计

根据多家企业的访谈内容，在此归纳认证评价设计的要点，从认证流程、评价方式、优化评审体系、控制管理成本等角度进行阐述。

▶ 认证流程

◆ 申请与审核

- **名单发布**：符合申请标准的名单公布。申请标准含：
- 绩效要求，参与任职等级认证的前提是绩效达标
- 专业经验，一般对专业经验的积累设有时间要求，即与上一次认证间隔 1 至 2 年的要求
- **提交申请**：个人申请或主管推荐

被认证者填写任职资格评审申请表，提供能体现各项要求的关键事例，一般需要描述事例发生的背景、任务、挑战、行动、结果及体现的能力；收集各项要求的客观证据，如专业资质、最佳员工证书等。

- **材料复核**：直线主管预审，HR 复核材料

◆ 初评

主要是知识考试，素质测评，360 评价等。一般中高层级别员工（如 3 级以上）无需参加考试。

◆ 评审

- 一般分层评审：1 至 2 级，可委托直线主管直接评审；3 级以上，小组评审。同时，可视企业对认证的投入。业务部门精力能够负荷的话，1 至 5 级都可进行小组评审，通过答辩，以锻炼员工。
- 员工述职答辩，评委会根据标准进行提问与评价，也会问一些能触发答辩者思考的问题。
- 现场向申请人反馈认证意见（优点与改进点），认证结果现场不反馈。

◆ 结果评定

评审会议结果，不是简单地统计评委评分的平均分，需要所有评委讨论达成一致共识。高层级审核和二次校正结果。

◆ 发布与反馈

公布结果。**对于不通过的人员，向其反馈原因和改善方向。这一反馈过程应引入直线主管，促使员工和其主管更加重视。**

▶ 评估方式

◆ 评价的核心

行为举证：工作结果法（工作结果样本 + 第三方证明）、行为面试法。

◆ 认证方法

主要的认证方法为培训、考试、答辩、案例或业绩产出、关键事件答辩、行为事件访谈。此外，也包括演练、角色扮演、在线测评等。视认证的内容和成本投入选择合适自己的方式。

◆ 评价标准

设计评价标准工具，主要是验证：“是否做到过？做的效果怎样？‘一贯性’如何？”

◆ 认证通过的标准

视等级的宽度而定，如果企业在 2 至 3 级之间还设置职等，那可把通过标准设计成：达成 100% 标准，升级，达成 80% 以上则升等（80% 数字仅为举例而已）。根据经验，一般员工获得职级晋升需要 2 至 3 年时间，这一时间段可作为参考线。

▶ 控制评价有效性与管理成本

◆ 优化评审体系

这一部分内容可参照上文“规范和完善评委体系”的内容（报告第 8 页）。同时，有些企业为了保证评审的公平性甚至会引入外部专家，担任独立评委。

◆ 控制管理成本

• 设置 2 次机会

资格认证一般由相应专业类别任职资格认证评审小组负责。与此同时，很多企业一年开放两次认证机会，给员工选择。一方面，减轻年底评估的压力；另一方面，让员工可以在合适的时机参与认证，不一定要在年底。如果只有一次年度认证，对于评委的压力非常大，很可能 1 个月时间都被安排了高密度的评审工作，影响正常工作业务开展。（如上文提及，一般仅三级或以上须由认证评审小组集体评议。）

• 评委代述职

有企业设计“评委代述职”流程，其目的很明确，即分担述职评定的工作量，也减轻了员工的压力。具体做法是，对于较低级别员工，由员工述职改为评委向业务高管汇报。评委通过收到的材料以及平时的观察，判断员工是否符合任职标准。其后，由评审小组代为向业务高管汇总陈述，说明选择通过或未通过的原因。

案例 老板电器 专业线的关键任务通关

公司开放一年两次（年中和年末）“关键任务通关”机会，通过几年的落地优化，现在精心设计任务通关流程，对员工产生非常积极的作用。“关键任务通关”的主要流程如下：

- HR 通知，员工在 OA 系统上提交附件材料
- 绩效和评优累计 80 分以上可进入笔试。除了绩效，我们特别重视评优，以引导员工全方位发挥能力，为企业创造价值和贡献。评优项目包括持续改善项目、专利申请、学习地图的开发、相应课程的开发等。
- 笔试。只有通过笔试（80 分以上）才能最终进入答辩流程。笔试内容主要为专业知识、企业文化。
- 答辩即“关键任务通关”。

以前，员工根据任职资格标准用 PPT 述职演讲，后来，我们改成关键任务通关，更便于员工和评审抓重点和关键，更高效地进行评价和反馈。

关键任务即岗位要求完成的核心工作任务的最优动作，一般员工汇报 15 分钟，加上评委问题，通关时间 30 分钟左右。跨部门专家评审（5 至 7 个评委），含业务和 HR。对于不同级别的员工，通关的要求也有所不同，非中高级岗位达到 80% 标准即通过，中高级则必须 100% 达标。

案例 某大型民企 认证门槛设置

年度认证流程设置基本门槛：其一，达成绩效要求，其二，根据业务部门特点而设置的要求，例如销售部门的要求是业绩增长率超过团队平均水平。其后的认证流程是提交材料、审核材料，进行答辩，最后，决定评审结果。

没有任职资格前，员工晋升的标准只有管理、专业、技术三类通用标准，一方面只起到事后评估的作用，没有牵引作用，另一方面管理者和员工认为标准不具有针对性。有了基于业务部门的任职资格标准后，晋升标准能够既达到公司要求又符合业务部门需求，更有针对性。

案例 华大基因 认证流程设计

每年开放 2 次认证窗口期（3 月、8 月），员工可选择其一时间点申请认证。不同维度要求的考核方式：1) 通用能力的考试，一般员工都要考试。基于基础产品知识等内容的考试，研发、生产支撑等职位都有各自的题库。中高层无需参加考试。2) 经验成果举证，如项目数量、项目复杂程度等材料，员工申请提交，HR 通过商务系统核查信息，不必答辩。3) 胜任素质是参考项，用咨询公司的题库，测评结果。

对于较高职位，申请者需要答辩，由多方评委（含第三方技术委员会）评审合议。

评审委员会首先根据该员工的胜任素质测评结果、360 评价结果、历史绩效门槛值等结果进行综合材料评审，第一轮初筛后，逐一进行现场答辩、问询和最终判定。

3.5 结果应用与更新

在报告的“任职资格体系剖析”章节内提及，体系要牵引员工，最有效的机制配套离不开激励体系。因此，结果应用的设计不是体系设计的后期工作，而是**设计前期的决策事项**。

▶ 设计结果应用

一般而言，任职资格体系可以是人才培养的指导规范、职业发展的规划工具、绩效管理的结果反映、薪酬设计的输入、招聘与任用的标准。采访发现，较多企业把任职资格体系作为如下领域环节的关键工具：

- 案例知识库
- 专业能力课程设计
- 晋升的必要条件
- 确定能力差距
- 调整基本工资
- 确定职位说明书等

企业希望用任职资格体系牵引员工在专业通道不断发展，就极有必要打通任职体系与人力资源管理各个方面的连接点，提升体系的辐射深度，影响并牵引员工。

不过，需要注意的是，当任职资格体系尚不完善时，切要把握住应用的节奏，不可操之过急。报告“任职资格体系成功的五大关键”章节将进一步阐述任职等级结果与激励体系、学习发展的关系和影响。

▶ 更新与优化

任职标准体系需要及时优化和不断更新，以此牵引员工发展。对于企业，常规化更新一般是两个时间点：1) 每次认证评审结束，总结评审阶段遇到的问题，通过员工的反馈和调研，针对性地调整和优化任职资格体系；2) 在认证评审前 1-2 个月，回顾过去认证评审遇到的问题，讨论和修正认证流程。

3.6 人力资源的引导

任职资格体系从无到有，这一过程对于 HR 的专业度将提出极高的要求。只有真正化身为业务伙伴，才有可能及时提出咨询意见，支撑引导项目落地。在此简述对 HR 任职项目负责人的要求。同时，也附上任职资格标准模板，供参考。

◆ 了解业务

- 提前准备、熟悉业务，与业务有共同语言
- 可在讨论中向业务领导或专家澄清，使标准要求有一定牵引性
- 避免完全被业务牵着走的情况

◆ 掌握任职资格工具

- 精通任职资格体系的概念和开发技巧
- 实操开发标准的经验

◆ 熟悉外部标杆

- 知道哪些企业任职资格实施落地效果好
- 了解实施效果好的原因和关键点

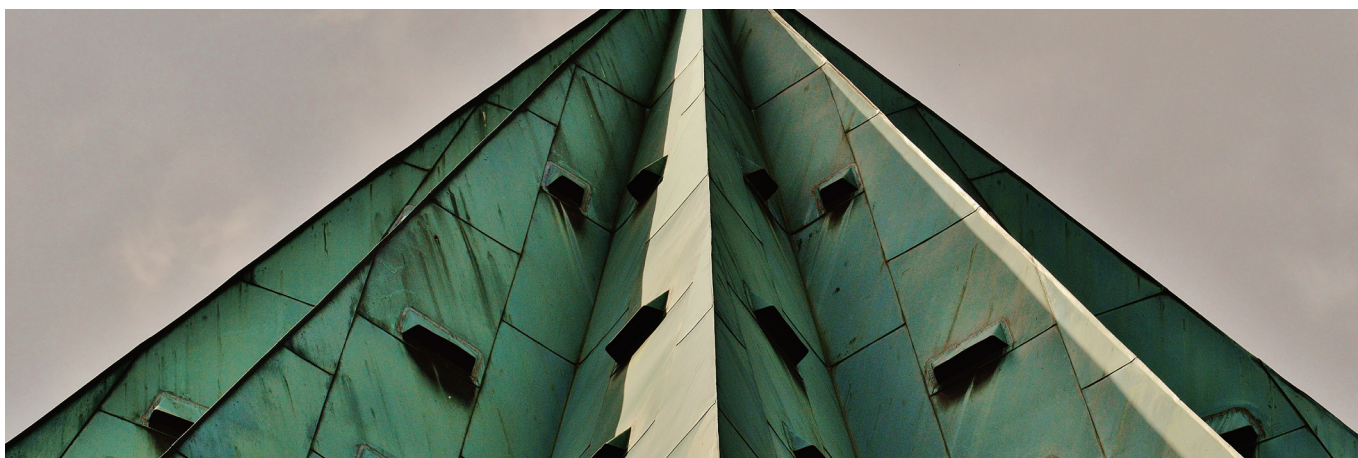
◆ 总结经验的能力

◆ 建立信任与影响力

- 日常获得业务部门的信任，使他们对项目实施有“安全感”
- 通过长期积累，使自己对业务同事有影响力

某职类任职资格标准结构

概述	
I.	标准名称与定义
II.	标准适用岗位类型
III.	标准级别范围
IV.	标准的结构
级别角色定义和基本条件	
I.	N 级角色定义 (常见是五级)
II.	基本条件
标准核心内容模型	
I.	标准的各项构成内容
II.	标准各项构成的级别要求
标准核心内容描述	
I.	必备知识 <ul style="list-style-type: none"> • 知识 + 考察方式 + 合格标准
II.	行为标准 <ul style="list-style-type: none"> • 行为单元 + 要素 + 行为项描述 + 达标关键点
III.	技能标准 <ul style="list-style-type: none"> • 通用技能等级定义 • 技能 + 分级描述 + 达标关键点
IV.	素质模型 <ul style="list-style-type: none"> • 通用素质 / 专业素质 • 素质项 + 关键要素 + 行为描述 + 达标关键点



任职资格体系成功的五大关键

任职资格体系是非常有价值的人力资源管理实践，但能否真正扎根于您所在的企业、使之发芽成熟，结合市场研究与企业实践案例，在此为大家提供以下意见与建议。

- ✔ 赢得高管和业务领导对任职体系的支持
- ✔ 确保任职资格标准的质量和相对合理性
- ✔ 任职项目设计落地过程透明公开
- ✔ 设计任职资格体系与激励体系的关联
- ✔ 完善以任职资格为核心的学习发展配套

① 赢得高管和业务领导对任职体系的支持

★★★★★ 最大风险：半途放弃，项目变质

任职资格体系搭建与管理，无论是开发任职资格标准，还是评审认证员工的等级，都由业务主导，人力资源部至多从流程制度设计与优化、行政管理等角度进行支持。

◆ 前车之鉴

高管和业务领导是决定未来推动此项目意愿强弱的关键。前期没有达成一致目标、让他们充分认可任职体系的价值，任职项目的结局可能很糟糕，在此谈一下有些企业的经历，或说是任职资格项目最坏的情况：

- **半途放弃。**对大多企业而言，任职资格都是非常难啃的“骨头”，搭建与应用过程很可能遇到各个方面的质疑，而高管或业务领导对项目价值的理解不深，或寄希望于短期见到显著成效，当质疑声多的时候，决策层很容易选择放弃，功亏一篑。

半途放弃的情景如：员工看不到职业发展空间，员工需求的“倒逼”下，管理层决定建立职业通道和任职资格体系。结果，建立后员工质疑评价不公、专业路径晋升慢、标准体系不合理等等，高管就此产生建立体系是否必要的怀疑，甚至认为劳民伤财，最终体系搭建被放弃或搁置。

- **项目变质。**一方面，任职资格标准需要适时地被更新，每次的认证都需要业务部门投入精力和时间，但有些业务部门并不认可任职体系。另一方面，企业需要控制人才结构，因而通常会规划等

级通过的比例（一些公司初期不规划）。两相作用下，有些评委不再切实考察任职资格标准，而是以通过比例来决定评价结果。任职资格标准变成“空中楼阁”，体系变质为没有客观标准的年度考评，不再能牵引员工发展。

◆ 为规避风险，前期充分信息对称

相信没有 HR 希望任职项目变成这样的结果。所以必须与管理层充分沟通，达成一致目标。“引入任职资格体系的契机”也是沟通成功的关键，如果没有合适的撬点，不建议贸然推广。或可选择把任职资格体系仅应用于某一关键专业，局部落地成功再考虑是否适合全面推广。

只有获得管理层的重视与支持，其他各项任务开展才能相对顺利。而支持不仅是口头上的，是真正行动上的，并需要贯穿项目始末，例如高管亲自压阵，或旁听培训，或落实激励政策、宣导号召……业务领导高度投入于标准的建立，主动不断完善标准，以身作则推动各项工作……

再进一步讲，任职资格项目至少需要持续 2 至 3 年时间落地优化，并牵涉企业人力、物力、财力等方面，也与人力资源各个模块紧密关联，牵一发而动全身，希望这一体系持续运作，赢得业务的认可与支持是成功的最大关键。

② 确保任职资格标准的质量和相对合理性

★★★★

最大风险：被认为标准无用，后续评价认证的价值降低

任职资格标准可以说是整个任职资格体系中核心的核心。其质量和合理性对牵引员工发展极为重要，一旦标准的质量不高，后续的标准学习、认证答辩、牵引发展的价值都将大打折扣，更谈何人员能力提升、职业化人才梯队培养。

◆ 专业引导，保驾护航

企业搭建标准时，主导者是业务部门，但建议人力资源部门务必要充分参与，从旁引导，以咨询顾问的角色引领业务人员围绕关键业务活动提炼相关要求。于此，负责任职体系建设的 HR 的专业性相当重要，需要有经验、同时要与业务有共同语言。

◆ 集中火力，打造“精品”

采访过程也发现一个问题，即使整个任职体系较成熟的企业，也会出现某些业务序列的任职资格标准的质量高于另一些业务序列的情况。对此，如果人力和管理幅度有限，建议抓住重点核心业务，集中火力打造“精品”，确保其任职资格标准的质量和相对合理性，使核心业务受益，发挥最大化价值。

◆ 根据业务，适时更新标准

没有一次成型的“完美标准”，除了在初期标准开发阶段需要对

标准进行试认证和调整，后期则需要根据业务变化情况、年度认证结果等“输入”资源，对标准进行优化和完善，以使得标准体系更合理、对员工更有指导价值，也对一些问题进行修补、提升认证评价的可操作性。

③ 任职项目设计落地过程透明公开

★★★★ 最大风险：员工质疑体系的公平性

人员评价本没有绝对的公正客观，任职资格认证不可避免遇到评价公平的问题，而一旦体系不够透明，很容易加深员工的质疑。并且，一般任职资格标准主要由业务高管和专家来构建，员工较少参与。因此，员工的参与性、过程的透明性非常重要，可减少一些质疑的声音，并有助于提升这一标准体系的公信力，促使体系更长期的良性运营。

以下几个环节有助于提升透明性：

◆ 定标准阶段 | 标准讨论

公布任职资格标准讨论稿（已是相对确定的标准稿），为员工和主管剖析标准，接受意见或质疑，并根据他们的意见有所调整。这一过程使他们对标准有所熟悉，也听取他们的意见，变成制定标准的参与方之一。

◆ 宣传标准阶段 | 标准宣传

不仅告知各级员工任职资格标准，更重要的是宣导企业搭建标准体系的目标和长远价值，真正让员工理解深层目的，而不是仅知道对他的“要求”，也同样欢迎员工畅所欲言。同时，因标准的“拥有者”是业务部门，宣导应让业务部门去解读，而不是 HR 讲。

◆ 认证阶段 | 结果申诉

开放多级申诉通道，员工可提出质询。企业会根据员工的情况，收集材料，按需处理答疑，或展开复核答辩，以确保公正。

◆ 认证阶段 | 反馈不足

认证不单是定评估结果，而是为了关注员工的持续发展并及时激励。认证后结果发布时，也应充分沟通反馈员工的不足之处，既帮助其有针对性地改善，又可以通过反馈，使员工知道评价过程的客观与公正。

④ 设计任职资格体系与激励体系的关联

★★★ 最大风险：不产生激励，进而被束之高阁

如报告多次强调，任职资格体系是系统性工程，希望体系成功落地，离不开机制的牵引和保障，无法与其他相关体系完全割裂。

◆ 为了牵引性，有必要关联

从牵引员工发展的目标而言，任职资格认证的结果应用要与组织激励体系（晋升、薪酬等）关联，才能刺激员工的“神经”，使之重视，并学习标准、顺应标准去改变行为。

如果完全没有关联激励体系，设想这一体系的存在感如何？标准的学习、标准的更新、认证的结果反馈都可能无人问津，任职体系逐渐被束之高阁、形同虚设。

◆ 不可绝对，视情况而定关联

企业可选择分步走，先最低程度影响薪酬，再随实际情况做出调整。任职资格体系实施的初期，标准体系不完善，企业不可轻易以此决定薪酬或晋升；体系实施的后期，体系虽已相对完善、但如果企业的上层人才梯队已经较饱和，不适合仅以任职等级结果决定职级晋升等。

因此，人力资源负责人应根据所在企业的人才状况、体系完善度、业务发展规划等现实情况，考虑组织不同阶段下任职资格体系与激励体系之间的关联程度。

⑤ 完善以任职资格为核心的学习发展配套

★★★ 最大风险：只有评价，没有发展

搭建任职资格体系，使业务部门获益，其关键就是员工能力提升、绩效改善，以支持业务发展。既要用任职资格去衡量评价员工，更要用这一体系支撑他们的发展。但最怕的结果之一是虽有资格认证，但机制体系、直线主管都不重视评价后的发展。如果只有评价，没有发展，何来价值？

围绕任职体系来支撑人才发展，不仅是要通过高质量的标准，牵引员工自主学习，达到标准要求，也需要为他们提供相应的学习发展配套资源。任职资格标准是评价的标尺，学习配套也应以任职资格为核心做出调整，或根据任职标准开发引进新的课程资源。企业优化与完善学习发展配套资源时，因涉及的投入会较大，也应考虑各级主管和员工的反馈，根据优先级逐步调整。

同时，这一配套体系的设计也应把直线主管的角色考量在内，优化相关机制。

创新人才评价案例启示

一方面，任职资格体系是一套人才评价的有效机制，其构成整合性高、流程清晰、评价标准客观，能够帮助员工清晰职业发展路径与提升方向，牵引员工发展。

另一方面，面对外部瞬息万变的商业环境，企业寻求**业务升级或转型、组织架构不断调整、内部孵化新型组织**，因而，不少人力资源管理者正在思考探索适合当下业务发展的人才管理实践，以满足业务灵活动态的特点。对此，我们将持续关注人才管理将如何创新与变革，以顺应业务需求，助推业务发展。

在此分享远景能源的实践案例，其作为全球新能源技术领军企业，处在业务快速发展和迭代的阶段，很多员工参与跨部门、跨体系的项目，岗位边界较模糊。人才发展战略顺应业务的需求，打破传统，搭建了较为独特的挑战者评价机制。其人才评价标准称为“挑战者大数据”，反映远景**价值创造导向**的员工业绩表现，突破传统上由主管单一评价的“黑箱”操作，希望这一案例能够启迪大家的思考。

案例启示

远景能源 | 挑战者体系——人才评价的创新



罗剑威 | 全球副总裁 | 远景能源

业务背景

远景能源以“为人类的可持续未来解决挑战”为使命，致力于引领全球能源行业的智慧变革。从2007年成立至今，远景已经发展成为全球新能源技术领军企业，中国第二大智能风机供应商，最大的海上风电技术解决方案提供商，并构建了全球的最大能源物联网平台EnOSTM，管理着全球超过100GW的能源资产，战略投资了许多行业科技创新先锋，积极构筑智慧能源生态。远景能源拥有覆盖智能风机、智慧风场、阿波罗光伏、能源物联网平台等领域的产品和服务，并在美国、德国、丹麦等国家设立了八大全球技术创新中心。全球有逾1400名可再生能源专业人才，国际员工占20%，硕士和博士超过70%，研发及技术人员超过70%；人均产值超过一千万人民币，直逼苹果等国际一流高科技企业。

企业的每位员工被赋予这样的使命，需要以挑战者的身份面对未来，不仅仅是奋斗和创业，而是要不断突破自己，挑战更高目标。同时，企业处在业务快速发展和迭代的阶段，又是网状型组织，员工参与跨部门、跨体系的项目，岗位边界较模糊，“老板”很多，不希望大家受太多的条条框框，我们需要用一套更加开放和动态的评价体系。此外，在远景，因为变化太快，维系岗位描述都很难，定标准的管理成本相当大。

因此，人才发展战略顺应业务的需求，打破了传统市场上的人才发展体系，搭建独特创新的挑战者评价机制，进而更有效地激励每一位“挑战者”。此案例在2014年被哈佛商业评论（全球版）作为人才管理的先进案例进行报道。

挑战者体系

挑战者体系直接评价人的级别，和其所处岗位没有直接挂钩，即岗位职责与个人级别只有参考意义。每个人的级别是完全以结果为导向，根据员工的实际价值创造来评价。在这样的体系下，员工的职业晋升可以非常快，不受传统岗位体系的局限。

◆ 核心子系统

挑战者体系包括三个子系统：第一，挑战级别；第二，挑战者大数据；第三，长老会。

• 挑战级别

员工每年获得一次更新级别的机会；长老会以挑战者大数据为重要依据，评价员工为企业带来的价值创造，从而评定员工新的级别。我们以此传递积极的信号，每个人只要能为企业创造价值，就会得到公司在级别上的认可，而不需要排队等候和论资排辈，这也非常契合

当下年轻人的诉求。

挑战者大数据——评价机制的创新

挑战者大数据主要反映远景价值创造导向的员工业绩表现，突破了传统上由主管单一评价的“黑箱”操作，表现了“人在做，‘天’（数据）在看”的评价方法论。

- 价值创造导向的业绩观：大数据要反映员工业绩结果，但也不是记流水账，泛泛收集，而是根据公司的核心价值观作为价值创造导向进行收集。远景的核心价值观包括：以客户为引领、以产品为中心、以挑战者为本。“以客户为引领”要收集外部客户和内部关键客户的评价；“以产品为中心”体现员工参与产品开发，包括公司内部的机制产品开发的业绩情况；“以挑战者为本”则要反映主管人员在关注团队，帮助员工成长方面的表现。
- 年度绩效：远景员工的年度绩效评估也是我们常见的 A/B/C/D 等方式，而且也对大团队进行强制分布，这里最大的不同点是对绩效结果的定义。员工是否可以获得 B 或更好的评价结果，不是取决于他年度目标的完成情况，而是要看他今天价值创造与往年是否有明显进步，与同行相比是否有足够的竞争力。换言之，如果员工设定的目标非常有挑战性，即使没有 100% 完成，也可能或获得好的评价结果。这也反映出挑战者评价机制的本质。

长老会

- 两级长老会：成立公司层面一级长老会和体系层面二级长老会，通过两级长老会分别对高级别和低级别员工进行评价。
- 技术委员会：因为远景是一家科技型公司，很多岗位都与技术相关，而各个体系的老大对于自己体系以外的技术领域可能了解不那么精深，这时候就需要技术委员会给出他们的意见，供长老会参考。
- 淘汰机制：为了保持长老会评价体系的有效性，长老会成员也会不断更新，每年公司会根据长老评分上的表现（如打分偏差度），对长老会成员及其权重进行调整。

公司的一级长老会由 CEO 及公司主要体系负责人和技术委员会组成。二级长老会由各体系主要管理人员和技术骨干组成。长老会成员会依据员工的挑战者大数据表对员工的挑战级别进行打分，经过加权就得出员工本年度挑战级别。长老会的评分是集体精英制的体现，具有很高的权威性，即使是 CEO 也不能推翻长老会的集体评分结果。

挑战者大数据表是远景人才管理体现的核心产品，每年都会花大量的精力进行迭代和优化。

◆ 辅助机制

日常评价与沟通

尽管年度评价是一年一次，但公司跟员工的管理互动不仅如此。

远景的各级主管和内部客户会通过公司自己开发的 APP 与员工进行即时反馈和互动。

◆ 申诉纠偏机制

对于评价结果，我们开放申诉渠道。员工如果对绩效结果有异议，体系组织部会先进行内部调研，了解情况，如果不能解决则会召集长老会进行复议。面对复议的情况，长老会会更加慎重，不仅要重新复盘挑战者大数据，还会请员工来到现场进行答辩，具体了解员工情况，最后对其挑战级别重新打分，这个打分也是背对背的过程。这个过程有点像民主国家的法院申诉机制。

这个评价机制试运行至今，大约有 5% 左右员工提出过申诉，并且经过复议后的评估结果与之前偏差很小。

► 挑战者体系的开发与优化

远景的挑战者体系从概念设计开始至今已有将近六年时间，整个体系的开发参考了科技产品开发的方法论进行。公司业务高层作为产品团队成员一直参与其中，产品经历了概念设计、小范围测试、大范围试运行（两年周期），最终形成落地实施的版本，而体系的版本也是每年迭代一次，每次迭代都蕴含了大量的创新实践和新颖的数字化和 APP 小产品。

► 挑战与解决

- ◆ 组织规模发展很快，长老会要评价的员工数量每年激增，而长老会的时间和精力有限。尽管远景的管理团队在人才管理上花费时间比例很高，但面对员工数量的激增，如何有质量的运行好长老会机制一直是个头痛的问题。因此，人才体系每年都要在挑战者大数据上下很大功夫，借助人力资源的“大数据”和“云技术”不断升级产品，满足长老会对效率和质量的要求。
- ◆ 挑战者体系主要是根据业绩结果动态地评价人才，而对于如何做出好的结果缺乏引导。于此，我们需要为员工提供成长资源，尤其是年轻的毕业生，他们的发展诉求比较强。我们在挑战者体系的基础上，进一步开发了技术成长体系，引导员工的技术和能力成长，为创造更大的价值打基础。未来，内部也会设置二级技术委员会。

► 成功关键

- ◆ 围绕“挑战者”这一公司人才管理的核心价值观进行产品开发，没有拘泥于业界成熟的评价体系，不墨守成规，用于突破和创新。
- ◆ 参考了科技产品开发的方法论，重视客户体验和迭代。
- ◆ 应用了人力资源大数据技术，比较好地解决了现代网络型组织管理中“管理幅度过大”的问题。

任职资格实践案例启示

案例启示

华星光电 | 任职资格体系搭建与管理



陈燕
组织发展高级经理
深圳市华星光电技术有限公司



罗承意
干部与人才管理经理
深圳市华星光电技术有限公司

业务背景

国内的液晶面板行业发展较晚，相关人才资源比较少。前几年，在国家政策影响下，液晶面板产品又爆发式增长，使得外部人才竞争愈发激烈。

企业内部需要快速培养大批专业人才，以支持业务发展和业绩提升，因此从 2013 年开始搭建任职资格体系，希望通过这一项目，激发内部员工快速成长。

项目概览

从 2013 年至 2015 年，华星在整个公司层面分几步搭建和推广任职资格体系，先从最核心的制造和研发业务着手，后续逐步推广到其他业务部门。至今，公司内超过 80% 岗位已制定任职资格标准，并开展认证，标准体系也从总部逐步推广到不同区域的分公司。

项目历程

◆ 导入体系的前期疏导

对于华星而言，导入任职资格体系前必须解决一个最关键的问题，业务部门管理者和骨干员工是否认可任职体系？一方面，当时一些公司已引入任职资格体系，但结果可以说是毁誉参半，部分员工曾在其他公司也接触过任职标准、存有质疑声。另一方面，企业一旦导入，后期每年都需要花费大量人力物力保障任职标准体系的运作，不可轻率。

为了内部意见达成一致，赢得业务的理解和认同，未来项目顺利推行，项目团队与咨询公司合作，在启动任职标准体系搭建之前，首先进行变革管理。

变革管理从相关利益者着手，把他们变成项目组一员，做通了业务领导的工作，才进入到具体岗位任职资格标准的设计。这一过程有几个关键：1 体系搭建变成业务自己的事情；2 找外部标杆参考；3 基于业务痛点来推动；4 全面分析任职资格要不要做。最后一点非常实

际，当时我们可以预计未来企业员工规模将爆发式增长，如果每年 2000 多场次的认证，人均 1 小时，3 至 5 位评委，投入的工作量可想而知。内部需要充分的沟通，评估后期能否坚持做下去，如果不能坚持，这一项目很难产生价值。

◆ 任职标准设计流程

- 第一步，项目团队充分准备。分解岗位职责，预计岗位的区分度、维度、行为单元，既考虑横向分类、也考虑纵向切分。
- 第二步，项目团队组织多场研讨会，引导业务部门制定任职标准。顾问引导业务从业务流程或核心职能模块出发，切分不同的专业技能标准维度。然后再来区分各维度在不同层级之间的核心差异点。
- 第三步，指导业务在核心差异点的基础上，用“角色 - 行为 - 成果”的基本构架来丰满文字内容。

这里面值得注意的是，我们在纵向切分层级的时候，通常会选择使用“定桩子”的方法。我们通过组织内部搜寻该通道内专业水平最强的人作为标杆，研究他的成长经历，从而找出分层的关键区分点。同时，通道的顶点通常会设置在比组织现存的标杆水平高一级的水平上。

另外，设计和应用任职资格体系时，内部基于一定的假设，即承认当时现状，不对员工职级的现状有大的推翻。

最终标准包括基本条件（经验和绩效）、核心项，即素质，包括知识、通用技能、专业技能，明确要求行为、程度和产出结果。任职资格的专业等级要求，全公司透明公开，等级标准同时反映职务，例如 4 级即高级工程师。

◆ 制造类标准

由于工厂运营方式的一致性较高，因此，通道设计在职位类上，相对较宽泛。最终，制造建立了 4 个职位类的任职资格标准。同时，这些职业通道的层级根据难度不同，设定在 4-6 级之间，对于当时建厂仅 3-4 年时间，员工水平最高在 4 级左右的现实状况来说，基本已经能够满足牵引员工向上发展的目的。

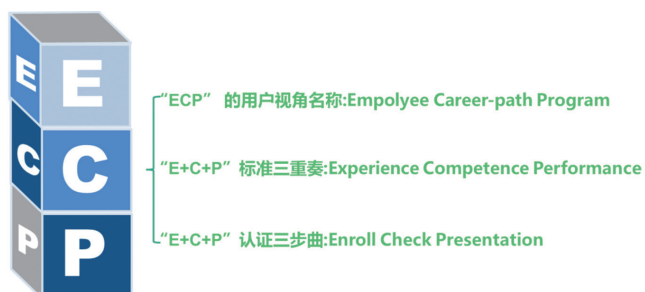
◆ 研发类标准

研发序列专业细分较多，对专业的纵深要求高，项目组首先对研发所有岗位的职责进行了彻底梳理，再基于不同研发业务的特性以及人才发展的定位，制定了 30 多套任职资格通道标准。如此细的颗粒度是为了贴合研发业务的实际需求。同时研发的任职资格通道顶点也更高，定义为 7 级。这也完全是符合公司的实际状况的，未来几年公司研发水平在全球的地位将直接决定公司未来能走到多远。

▶ 项目宣贯

从一开始，项目组就有意用产品思维来运营任职资格项目。一个好的产品要卖出去，有创意的包装及贴合需求的卖点就很重要。因此，在引入任职资格的时候，我们就对它进行了一系列的“包装”。

在华星是没有人知道“任职资格”的，取而代之的是“ECP”。这可以说是打造了一张华星乃至整个 TCL 集团的名片。我们给 ECP 赋予了三重含义。第一重含义代表了更用户视角的名称：Employee Career-path Program，简称 ECP 项目（员工职业发展规划项目）；第二重含义代表了标准的组成构面：Experience（经验）+Competence（能力）+Performance（绩效）；第三层含义代表了认证的核心流程：Enroll（报名）+Check（审核）+Presentation（答辩）。



与此同时，项目组还搜集了一些员工职业发展现状的小故事，结合 ECP 项目的价值制作了一些宣传品，在公司各处张贴，并发起了一系列包括员工和项目组的互动活动。

▶ 认证与应用

◆ 认证与评委

根据各业务单元的实际情况，每年开放 1-2 次认证。认证的形式主要是员工答辩，评委现场评分并反馈。评委由本通道的高一级别专家和部分管理者构成。为了确保认证效果，每年认证前，HR 都会对评委进行赋能和认证，并对评委的出勤场次和评价纪律提出了明确要求。同时，跨组织评委的选择对认证的公正性有积极正面的作用。此外，在每次认证后，HR 还会将认证结果包括认证分数及评委评价以书面的形式反馈给被认证者本人及主管。

目前项目组正在尝试让认证环节发挥更大价值，例如发现优秀案

例。这些优秀案例可以在更大范围内进行分享传承，平行推广，并最终变成公司的财富，影响更多员工。同时，项目组也在思考如何进一步提升认证的有效性。今年会从认证流程优化、专委会建设等方面着手。

◆ 结果应用

在结果应用方面，华星把任职资格作为晋升的必要条件。一开始和很多企业交流，考虑过不应用此的话，极有可能推不下去。而应用一般两种方式：1 用于晋升；2 给认证津贴。最后，高层决定不希望内部薪酬结构和体系太复杂，也更加直接，决定关联晋升。

除了在晋升方面的应用，华星还配套建设了学习地图，未来任职资格会更多应用到人才选育留各模块中去。

◆ 资源整合

随着任职资格体系的深入应用，与业务整合更加紧密。例如，品质部门近期在推广六西格玛体系的学习与考试，并将此要求加入到制造、研发、品质等相关通道的任职资格标准中，以提升全员品质水平；再比如我们将全员的案例产出作为任职资格标准的一部分，在较短的时间内促进了案例库的丰富和运转，从而丰富了公司的知识沉淀和经验传承。

▶ 挑战与未来计划

提高任职资格体系的有效性，如何应用“组合拳”让任职体系的“产出”大于“投入”，加速员工成长。

▶ 成功经验总结

◆ 多角度牵引员工能力提升

为了让员工依照标准、掌握标准，能力提升，需要几个方面的配合。其一，学习地图、在线课程。笔试考核，以后会用在在线学习和考试。其二，设置 KPI，人才培养作为专家级的考核指标之一，以促使管理者重视人员管理。因为除了激发员工自己努力，专家指导也很关键。其三，认证过程的设计。直线主管全程旁听并记录，最后需要由他将现场评委意见反馈给候选人，提升直线主管的责任感。

◆ 保障标准的质量

保证有质量的标准，首要的一点是，负责任体系建设的 HR 的专业性很重要，需要有经验，同时要与业务有共同语言。有经验，意味着有体系搭建的经验，知道其他企业的通用做法，心理就有谱；懂业务语言，代表 HR 能向业务主管澄清，以引导他们把任职标准在一定高度、较大的层面展开。

案例启示

德仓科技 | 任职资格体系串联人力资源



冷艳 | 人力资源总监 | 德仓科技

▶ 高管支持

早在 2007 年，公司高层接触到任职资格管理体系的概念，认同其对企业管理的价值。但由于当时公司的发展还在快速发展期，企业整体管理水平、业务经理的管理成熟度都存在挑战，不是引入任职资格标准的好时机，项目没有落实。从 2007 年接触到任职资格概念起，老板一直“心心念念”想引入这套管理体系，帮助企业提升管理水平。因而，随着企业的“准备度”提高，老板非常支持人力资源部引入任职管理体系，并参与了不少任职标准落地的工作。例如项目启动的前期，人力资源集中针对中层管理干部进行宣贯和教育，老板出席每次的任职资格标准培训课程。如果没有他的强势介入，中层干部并不会很重视这些培训，也很难接受和认同。

▶ 项目历程

企业自 2005 年成立，发展至 2012 年时，希望通过任职资格标准体系项目串联起人力资源各模块的工作。原来招聘、绩效、薪酬等模块，都是相对割裂，并没有一套标准和体系使人力资源工作关联和融合。

同时，对于员工职业发展而言，管理岗位有限，企业需要为员工提供多元化的发展路径，牵引他们的成长，并给予他们实际的回报，无论管理或者专业通道晋升，同样得到合理的经济回报，更好地激励员工发展。如此契机下，企业正式立项启动任职资格项目。

◆ 松土——对中层管理者的宣导

公司中层管理人员的管理水平和意识比较薄弱，本身习惯埋头做业务，对管理的认识有限，在自身的角色定位方面更多地偏重于消防员或者技术牛人的角色，大部分的学而优则仕出身的人员在管理上相对简单粗暴。

因此，如何对中层干部进行任职资格相关概念的有效输入，以及如何让中层干部认识到任职资格管理体系对自身业务的巨大帮助，并且能够从知道到做到，从理解到接受到主动践行，中间还有很远的路要走。为此，在推行过程中，人力资源部引入专业咨询顾问，开展多轮次的培训，手把手的传帮带，以帮助中高层管理人员和业务骨干了解和掌握任职资格管理体系的建立。

◆ 项目关键——组团队、搭标准

• 组团队：组建实施任职资格标准体系的团队

对于人力资源部而言，引入任职体系，不仅是要把标准建立出来，更重要的是从业务部门找到合适的人员，愿意全程参与标准的建立、试认证、修订、再试认证的开发过程，也愿意后期持续支持任职标准的落地。业务管理人员是真正开发和定义标准的角色，人力资源部和外部顾问会一同协助他们，但根本是需要由他们建立标准。我们最初选择了三个核心部门作为“试验田”，分别都是部门一把手和核心业务骨干来推行。由他们来制定，代表企业当时最高标准。

• 搭标准：搭建任职资格标准体系

标准的质量决定了任职资格标准体系的成败，没有好的任职标准，不可能引领员工能力的发展、工作

流程化、标准化、职业化。建标准既是我们搭体系的万里长征的第一步，也是我们未来整个体系有效运转的根本，标准需要经历反复斟酌、不断完善的过程，还需要通过实践结果来不断论证。

从 11 月启动，到 1 月份培训与完成标准建立，再到 2 月份进行试认证和修正，我们非常高压地推行项目。多轮培训，老板亲临，3 个月完成体系框架，也希望给其他部门起到示范作用。比起宣传介绍，这几个部门的成果对其他业务更有说服力。

搭标准类似“地毯式轰炸”，三个核心部门领导全程参与，顾问一对一辅导，教方法，包括工具、模型、认证技巧等等。然后，业务一把手和业务骨干就实实在在地做出来。有了第一套标准，立刻找员工代表进行认证。一般都是找一些“典型”，脑海里已经有评价，再去对比这些人放在标准里的评价结果，进而发现问题、修订标准。如此反复，终成定稿。

• 拟认证：找出问题，反复修缮

认证本身是看证据来评价，要标准化、规范化。初期试认证，我们发现员工对举证的认识不足，提供证据都不一样。第 1 次模拟相对失败，主要原因就是被认证人员对标准的理解差异大，牛头不对马嘴。

总结经验后，我们让员工参与进来。尽管标准是一把手和骨干决定，但在确立了岗位任职标准的大体框架后，被认证的员工参与进来提意见，帮助员工理解标准要求，得到他们的理解和认同，才能让大家对标准达成一致理解。同时，在后续认证之前，我们对认证对象

进行统一的培训，帮助其理解标准，也加入了部门负责人的事先预审机制，杜绝类似现象发生。

并且，标准的操作流程和模板化的交付结果是我们引入体系希望达成的目的之一。这个阶段也暴露了类似问题，很多员工过去没有统一的工作流程和方法，证据存在较大瑕疵，与标准不符合，通过任职资格认证，也将改变此问题，未来我们可以固化流程，传承经验技巧。

◆ 认证结果与薪酬

经历几番优化，目前认证结果是薪酬水平的充分条件。员工薪酬等级要调整至某级别以上，就必须通过相对应的任职资格等级认证。任职资格管理最终势必与薪酬紧密结合，对员工形成最大牵引，但过程中需要逐步走，初期留有余地，慢慢加深关联。

而绩效评分是员工能否参与认证的基本前提。认证有效期为2年，即便不申请等级晋升的认证，也需要在2年期限到期后复核任职资格的等级水平。

◆ 评审体系

评审方面遇到问题，评审人少、一直换，而大家评价的松紧程度不同，一致性存在问题。为此，我们对评委进行培训，组织他们进行模拟评价，针对某一个案例，让大家评价，发现差异，再探究结果有差异的原因，进而优化评价过程。过去是评分，现在是改为通过或不通过，减少主观性因素在评价中的影响。

评审体系计划是涵盖考试、答辩两个部分，由于考试内容没有开发完整，现阶段只采用答辩的形式。后续会根据岗位的学习路径图，开发相应的考试题目，更加客观地评价人的能力，优化评审体系。

认证方式：1) 升等（1级可能分不同的等），补充认证；认证前一次没有通过的标准，不会认证岗位的所有标准。2) 升级，全面认证，所有要求的标准，都需评审。

针对管理干部的认证评审，未来计划固定评委组成，保证标准的一致性。

◆ 应用体系

• 人员培养——化被动为主动

任职资格标准是人员培养的工具，给员工描绘了清晰的职业发展岗位要求。有了这一工具，员工不再“被动”、被上级灌输，员工可以自行查询岗位要求，对知识技能的学习更主动。以前员工对培训没有什么热情，有课程也不会参与，现在会主动参加内外部培训。

• 人员管理——帮助经理

以前人力资源部推个人发展计划（IDP）等工具、人才发展项目，很容易不了了之，经理们不理解。现在，任职资格标准体系建立后，他们为员工做培养计划就很清晰，先分析员工与下一级岗位的差距，知识、行为、专业线的差距都可以明确，形成人才培养的“输入”，找

到员工发展的症结，针对性辅导，目的性更强。

• 人员管理——考核部门

公司根据分析，为部门人才结构（人才的任职资格等级）设置合适目标，把此目标作为部门负责人的考核指标之一，以此把任职资格认证变成业务部门的事情。例如，要求某部门，任职等级3级的人数在年度增加2人，以此牵引负责人年初时就需要帮助目前2级的人明晰自身差距，针对性发展提升某些能力，满足任职3级的各项标准。

▶ 经验启示

- 上下同欲，并找到关键人员，得到他们认可
- 坚持、强势、做好打硬仗的心理准备
- 外来的和尚好念经，一个好的顾问意味着成功的开始
- 不求全责备，不急于求成，细水长流，润物无声

任职资格标准体系从搭建到应用，不断调整，仍然时有质疑和反复，甚至被怀疑“劳民伤财”，但是企业一直在坚持推行任职资格标准体系。这一过程中，最高决策者的支持非常至关重要。有了上层支持，再加上业务部门的认可，项目才能走得下去。

任职资格管理体系的推行也是边做边成长，人力资源部门需要做好打硬仗的心理准备。

案例启示

老板电器 | 三位一体的任职资格体系管理



任丽婷
人力资源部长
杭州老板电器股份有限公司



陈秋霞
人力资源部长助理
杭州老板电器股份有限公司

▶ 项目概览

公司的管理体系比较独特,采用三位一体,三位即职级、职位、职称,一体是指通过不同方式达到同一职级,就享受同样的待遇。公司主要根据员工的业绩、专业度、能力等确定员工的等级,然后,让员工根据自己的特点来选择管理或专业通道。

根据岗位性质,任职体系划分管理、技术、专业、营销、技能操作、辅助等六大职系,每个职系下面有相对应的序列,序列下再细分子类,例如人力资源序列有招聘、薪酬、培训等子类。

与其他公司比较大的区别是,一般企业级别设 5 至 6 级,而我们的级别更多,对于专业性,任职资格分成 8 级,从原级、初级、助理等级别到最高的首席。管理职系分成 6 级,从储备直至最高层管理者。

◆ 任职资格标准

任职资格标准包括基本要求、知识、技能、能力素质、行为标准和核心价值观。不同等级匹配具体的任职资格标准。

- **知识**: 从核心工作任务中进行提炼;分成 4 个层级,并确定相应的学习方式、学习地图
- **技能**: 组织焦点访谈业务专家,提炼技能要求;明确定义,以便员工后期举证
- **能力素质**: 使用外部某咨询的卡片分析法;根据业务战略、高层意见输入、中基层访谈,最终定义几套标准,如管理层 10 至 12 项,主管为 6 至 8 项,都含有能力定义、关键行为项等具体要求。
- **行为标准**: 引入外部咨询专家,通过岗位分析和焦点访谈,提炼一系列行为要求,例如建立信任的关键行为标准指 1、正直诚信: 诚实待人;恪守承诺;保持言行一致。2、公开立场: 分享个人的想法、感受和道理,让他人了解自己的立场。3、保持开放: 聆听他人的意见并客观地考量他人的观点和意见,即使是那些与自己的想法有冲突的等。

▶ 任职资格测评应用与标准更新

对于任职资格体系,相对于制定清晰的标准,测评和更新标准也

非常重要,只有不断优化评估体系和标准要求,才能使员工真正行为改变、能力提升。

公司的评价分成两个体系。其一是对于能力素质的评价,主要用 360 评估,并结合几个专业测评工具。公司本身有通过某咨询认证的 专业测评人员。根据评估结果,帮助员工和主管了解其能力的长短板。

◆ 专业线的关键任务通关

公司开放一年两次(年中和年末)“关键任务通关”机会,通过几年的落地优化,现在精心设计任务通关流程,对员工产生非常积极的作用。“关键任务通关”的主要流程如下:

- HR 通知,员工在 OA 系统上提交附件材料
- 绩效和评优累计 80 分以上可进入笔试。除了绩效,我们特别重视评优,以引导员工全方位发挥能力,为企业创造价值和贡献。评优项目包括持续改善项目、专利申请、学习地图的开发、相应课程的开发等。
- 笔试。只有通过笔试(80 分以上)才能最终进入答辩流程。笔试内容主要为专业知识、企业文化。
- 答辩即“关键任务通关”。

以前,员工根据任职资格标准用 PPT 述职演讲,后来,我们改成关键任务通关,更便于员工和评审抓重点和关键,更高效地进行评价和反馈。

关键任务即岗位要求完成的核心工作任务的最优动作,一般员工汇报 15 分钟,加上评委问题,通关时间 30 分钟左右。跨部门专家评审(5 至 7 个评委),含业务和 HR。对于不同级别的员工,通关的要求也有所不同,非中高级岗位达到 80% 标准即通过,中高级则必须 100% 达标。

◆ 标准更新

每次评审结束,我们会总结评审阶段遇到的问题,通过员工的反馈和调研,针对性地调整和优化标准体系。另外,对于较多变化的岗位,我们会定期回顾标准适当调整。相比传统岗位年度回顾,其调整期更短,可能缩短到半年优化修改一次。

◆ 薪酬方面的应用

任职资格的等级决定职称补贴，也影响职级晋升，进而薪酬变化。

最初，任职评定结果只与年底奖金挂钩。当时听取了咨询公司的意见，并没有直接与基本薪酬关联，也担心一开始应用“过猛”。通过任职资格认证的员工，年底会获得相应的奖金。

经过一段时间，内部考虑到年底才“兑现”，对员工的激励和影响有限，因而调整为额外的职称补贴，等级挂上职级，给员工“加薪”。

► 业务的支持

一方面，搭建和应用任职资格标准体系将打破原有的薪酬体系，对他们有实际的获利点；另一方面，通过营造文化，使得业务部门更愿意配合。

从上至下，高层领导有要求，标杆员工有意愿，因而前期搭建还是比较顺利，但也经过近半年时间（研发大类），才真正完成一套标准，业务部门在其中有责任感。当时为了确保标准的质量，在技术专业上，我们为其提供培训和参考库，助于任职标准的制定。

除此之外，我们对于业务专家给予了特别激励：

- 学习地图的课程开发，可获得实际奖励
- 任职资格的认证加分

同时，课程开发者有署名权，只要由他开发了专业课程，即未来无论由谁授课，课程都有其署名。以此，我们塑造荣誉感，让业务专家更愿意。

- 学习地图包含了知识、技能、通用能力；每项注明学习内容、学习路径、学习资源等。

► 挑战与未来计划

对于企业而言，岗位特别多，及时更新标准、补充配套资源，依然是挑战。我们需要不断优化学习地图，牵引员工能力的发展。对一般员工而言，以标杆人员为主梳理出的标准对其拔高有引领作用，辅以学习地图帮助其学习，才能共同作用引导员工行为改变能力提升。

► 成功关键

第一，抓住痛点，大家目标一样，达成共识（通过任职体系，牵引员工能力发展）。第二，评价体系要科学系统，真正促使员工能力提升。第三，组织需要完善学习地图。最关键的是，组织的重视度，有了这一前提，其他工作开展才能顺利。

案例启示 X 企业 | 能力中心运作与管理

▶ 项目概览

公司重视员工职业发展，为员工提供广阔的职业发展空间。在岗位体系上为员工设计职业发展通道，即管理、技术、业务及项目管理跑道。员工从自身意愿、个人能力出发，可选择某一通道进行纵向专业发展，成为某一领域专家；也可以通过岗位调整、内部调动或轮岗等方式，横向拓展职业领域。

集团层面建立各个专业能力中心，透过这些组织机构，根据业务要求、人才发展需求，提供一系列课程、知识等培养资源，帮助实现员工能力提升，在专业通道上持续发展。能力中心包含几方面的工作，如输出专业知识、技能标准，制定各个层级的能力要求，规划人员成长路径等。

▶ 职业通道与任职标准

集团任职资格标准等级划分 1 至 7 级，员工群体主要处在 1 至 6 级（7 家非常少），其中 3 级为骨干、4 家为专家。任职资格标准涵盖三大内容：知识、技能与素质。以量化描述牵引员工行为改变，为业务创造价值。

任职体系和 HR 其他模块紧密相连，包括招聘、绩效、薪酬和福利。新员工培训按照任职资格标准而设，能力中心负责日常培养，任职体系也是招聘的重要工具，招聘时，需要引用任职资格说明书。薪酬依据职位等级设置不同的工资区间，福利方面，员工的岗位等级直接影响到他的出差报销标准、海外福利等政策。

▶ 能力中心的运作与管理

能力中心的专家团队需要组织培训计划、开发管理专业课程、安排年度活动，如组织标杆探访等各类活动，以帮助各层级员工获得学习、发展与晋升。“输出产品”：学习路径图、专业课程库、试题库，专家池。

◆ 专家团队

作为输出专业能力的机构，各个能力中心内部专家团队一般来源于此业务的“上游”团队。例如市场部，由其上游——产品规划团队内的 4、5 级专家一同讨论决定标准知识和技能等专业要求。

对于参与标准设计的人员，组织会在他们的任职资格标准内设有相关要求，即必须从事专业培训、任职资格编写等工作，完成这些任务的积分计入任职资格评价体系，用这一方式激励他们，以达到正向循环。

◆ 能力中心的考核

经多年经验积累，集团对能力中心有一系列的考核和评估机制，以确保这一类型组织工作的有效开展和良好效果。例如，企业通过满意度调研，了解能力中心的“客户”反馈，即员工对讲师的满意度、对课程的意见、培训时长、活动有效性、感知度等问题。同时，集团对数十个能力中心的分数横向比较，评价和督促各个能力中心持续改善。更直接的影响是，能力中心的运作效能将作为此能力中心的业务领导的绩效指标之一，促使业务领导更加重视。集团层面每年也都会全面梳理人才队伍、衡量不同业务团队人员能力、部门人才结构、人才储备等情况。

◆ 标准认证测评

每年开放给员工两次认证测评机会，通过线上系统进行申请，部分层级需要在线考试。值得一提，集团层面各个大类所有岗位的任职资格要求都已实现线上化，员工可清晰地看到和自己相关岗位的任职资格标准，使员工能够更加自主地规划职业发展路径，了解各个方面的差距。

流程：

- 满足一定条件，才可申请，提交相应材料
- 知识考试通过。1 级、2 级员工需在线考试，判定知识。
- 参加答辩：专家委员会根据员工的申报材料，结合任职资格标准的要求，以及公司下达的晋级名额，进行综合排名，选择最优秀的人员晋升。

各个业务答辩评委一般有申请者的领导、业务领域专家、人力资源同事等 3 至 5 位评审。他们根据岗位任职要求，进行小组评定。

▶ 项目成果

任职资格体系运营多年，一直坚持到现在，我们确实看到其带来的价值。

- ◆ 使培养更加规范化。任职体系的作用下，员工可短时间内训练有素，使之各方面表现更规范。我们强调任何的新员工培训，以任职资格标准为基础，所有标准都必须都覆盖。
- ◆ 对员工有引领效果。业务领域的标杆专家输出知识技能、不同层级角色定义、能力要求，为员工树立标杆和榜样，促使员工意识上改变，驱动自我发展。

▶ 项目挑战

其一，任职资格标准体系的业界通病，即标准的指导性和操作性问题依然存在。其二，认证评价时，我们往往需要根据晋升指标来评

估。如果没有晋升指标、不控制部门人才结构，评价会失去秩序，不可避免有些领导专家评价严格、有些会放松标准，就很难管理。组织内希望保持金字塔比例，调控人员结构情况。因此，目前做法是根据业务发展阶段、组织业绩分配适当的名额比例，管控认证升级结果。

成功关键

任职资格标准体系在人力资源内绩效、培训、招聘等各个模块一

体化应用。没有应用就没有员工关注，无法促进员工能力发展；持续应用，遇到问题及时修改。同时，评价体系也不能仅仅考察员工能力，往往容易主观，需要全面评价员工的价值贡献。绩效不达标者就不可参加任职资格等级认证测评。基于企业发展阶段和业务发展的需求，可科学规划绩效达标比例，考虑晋升的指标。

任职体系成功必然离不开业务领导的认可和支持，企业需要自上而下推动，各层级管理者达成共识。

案例启示

某大型民企 | 紧扣业务的任职资格体系

项目目标

公司搭建任职资格体系的方式和其他很多公司相比更有灵活性和目的性，不单是以业务流程、工作任务要求为开发的核心，切入重点落在业务部门业务和人才管理的核心需求和痛点上，先分析和定义业务部门的需求和问题、明确目标结果，再在任职资格体系内建立相关标准要求，以此牵引员工“双交付”：达成业务目标和能力成长。任职资格标准的提炼，是从流程任务上升到价值创造的要求。

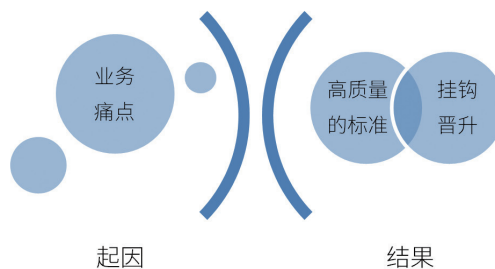
项目历程

抓住业务痛点，导入任职资格体系

从计划搭建任职资格体系到正式立项，集团内部考虑和研究了两年，并决定先试点、再考虑未来大范围推广。第一个试点部门选择了公司核心的研发部门。

当时，研发领导遇到一大挑战，研发使用 IPD 产品开发流程开展工作，造成每个员工只负责产品开发流程中的某一个部分，却没有人对最终的产品及产品的商业价值负责。这个业务痛点成为导入任职资格体系的契机，业务和人力资源达成一致意见，希望通过任职资格体系这一管理工具改变现状，解决业务的痛点。

因此，搭建研发部门的任职标准体系的目标即通过标准要求去牵引员工关注产品的商业成果。明确了这一目标，如何实现呢？我们认为一定要把握住两个关键点。其一，对于高级及以上任职资格等级人员，任职资格标准中加入商业成功要求，并确保任职标准的质量，没有高质量的标准，就不可能实现目标。二是用任职资格标准决定晋升，影响员工直接利益。



任职标准设计，贴合业务特点

项目团队的成员不仅包括内部的业务部门专家和人力资源专家，也引入了外部任职资格体系方法论的专家和行业业务专家。

一个任职资格序列标准的设计周期约历时半年，几次闭关讨论，定框架，澄清异议、问题，提炼标准，润色文字，再次研讨，典型员

工试认证，几百位员工一一对照，不断修正标准中与现实不符的问题，使得标准正式启用时没有再遇到大问题。

任职资格标准包括行为、知识、技能和过程结果。特别一点，素质不在任职标准里。主要是基于有限方法论的考量，即一个方法论解决该方法论核心能够解决的问题，而不是一个方法论解决全部问题。任职资格体系这一方法论的核心是以有效并重复的行为和结果作为要求，牵引、评估和选拔内部员工达成职业化；素质这一方法论的核心是先天具备，主要用于选拔，无法要求和牵引内部员工。故素质主要在招聘、跨序列选拔、高潜力人才选拔时使用，而不用于同序列的任职资格体系中。

• 研发类标准

对于研发部门的任职资格标准，当前业务需求是员工为商业价值负责，从这一价值点到输出相应标准，经过详细研讨，其中一条任职资格标准是：产品上市后一年内进入畅销机型前三名（应用于一定层级以上的员工）。

未来，研发部门的任职标准也会进一步优化。现在是抓上市的结果，随着业务发展，未来希望用任职资格标准牵引更长远的价值，例如技术储备、创新等维度，以使员工为企业创造更长期的价值。

• 销售类标准

把任职资格体系引入到项目销售部门，也是基于项目销售领导的痛点。项目销售人员分散在全国各地，人才培养和发展体系落地难度高，人员流动性也大。搭建任职体系，销售领导一方面能够梳理出项目销售的成功关键，另一方面希望成功关键被高效复制。于此，人资从这个角度切入，说服业务部门导入任职资格体系。这一项目过程，组织内部资深员工、外部项目销售专家及任职资格专家，萃取内外部成功经验，形成基于项目销售的关键业务场景、关键业务角色、关键动作及结果的任职资格体系。后期，又针对零售销售业务进行了相应任职资格体系的建设，同样旨在解决业务痛点和业务人才管理的问题。

◆ 认证与评审

年度认证流程设置基本门槛：其一，达成绩效要求，其二，根据业务部门特点而设置的要求，例如销售，部门特色的要求是业绩增长率超过团队平均水平。其后的认证流程是提交材料、审核材料，进行答辩，最后，决定评审结果。评委体系和市场上很多公司类似，由业务专家和管理领导组成。

没有任职资格前，员工晋升的标准只有管理、专业、技术三类通用标准，一方面只起到事后评估的作用，没有牵引作用，另一方面管理者和员工认为标准不具有针对性。有了基于业务部门的任职资格标准后，晋升标准能够既达到公司要求又符合业务部门需求，更有针对性。

◆ 结果应用

- 任职资格应用于招聘：招聘中，公司任职资格标准作为重要参考；
- 任职资格应用于培养：公司开发的学习路径图是基于任职资格的学习路径图。
- 任职资格应用于晋升：任职资格等级与职位等级直接挂钩，即通过相应任职资格门槛和任职资格等级评定，相应职位等级可以提升。
- 任职资格应用于激励：任职资格等级与薪酬福利相挂钩，激励员工达到任职资格标准。

◆ 过程总结

- 标准创新：任职标准紧紧围绕业务痛点，形式上不拘一格。
- 强应用：决定要做，就挂钩晋升，对员工有最强的牵引。
- 标准设计：标准的设计是相当挑战的，基于业务需求如何转化成具体的标准，过程中不断修改。

▶ 经验启示

把任职资格体系引入到人力资源体系里面，想解决什么问题？用这个工具可以解决很多问题，职业通道、能力提升、晋升标准等等，建议人力资源同仁谋定而后动。

同时，任职资格体系的成功落地，离不开机制的牵引和保障，一定要和整体人力资源体系打通。并且，保障机制中最重要的的一项就是激励体系的配套。

案例启示 网宿 | 任职资格管理项目



李艳华 | 人才发展经理 | 网宿

项目概览

网宿科技自 2013 年根据业务发展战略和人才成长规律，对所有职位分类分级，初步建立职位管理体系。随后，根据职位体系逐步搭建各部门人员的任职资格标准体系。目前标准体系共 4 个大类（管理、技术研发、专业和销售）、22 个小类、80 余个序列标准。

项目历程

◆ 赢得业务部门的支持

建立任职资格标准的阶段，非常需要业务团队的支持。通过几个方面工作，人力资源部获得他们的认同与参与。

- 其一，宣传必不可少。人力资源部强调希望通过这一体系为业务部门带来帮助，对他们有利。
- 其二，实际工具支持。人力资源部提供开发的工具模板，并组织相应的培训，教会业务部门撰写任职资格标准，告知他们工作量可以控制，不会非常麻烦。
- 其三，向业务部门承诺，任职资格标准搭建后将为他们提供相应的培训等配套支持。

◆ 设计开发标准

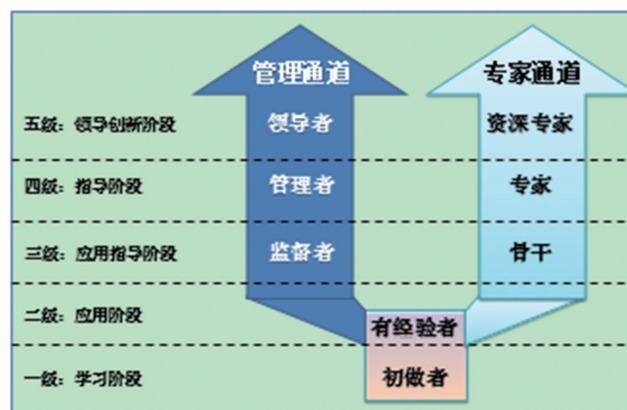
确定任职资格体系中的两个重要项目：知识技能和通用能力，知识技能是指能够有效的完成具体某类职位所需要的知识和技能。通用能力是指能够有效的完成具体某类工作所需要的一般能力。

以职位序列为单位建立任职资格开发小组（由所在职位序列的专家、绩优人员及 HR 组成，小组负责人为所在职位序列的专家）和评审小组（由所在职位序列的部门负责人、专家和 HR 组成，小组负责人为部门负责人），并对相应人员进行培训。将任职资格模板、任职资格所包含的项目，及任职资格项目中所涉及的知识技能及通用能力库提供给大家作参考。

由任职资格开发小组对各职位序列任职资格项目中所涉及的知识技能及通用能力明细进行定义。比如，软件开发序列的任职资格中知识技能包含：基础原理、编程技能、专业技术、系统架构及开发管理。

而通用能力中包含：理解能力、学习能力、创新能力、沟通能力、关系建立与协调维护能力等。这样，软开人员就知道了自己学习和成长的方向。

依据定义，详细描述各层人员的知识、能力等标准。例如，软件开发序列第一层级中的基础原理要有 2 项达到 1 级。而第三层级的基础原理要有 2 项达到 3 级。这样，软开人员不但知道了自己学习和成长的方向，而且明确了重点。



◆ 晋升流程与绩效要求

- 发布标准。**在公司门户网站公开，员工将了解公司对其所在职位序列的任职资格标准要求。
- 管理原则。**以职位管理为基础，以现有员工能力为依据，关注员工未来发展；晋升工作关注绩效优秀的员工，为绩效优秀的员工提供更多的发展机会。绩效管理和任职资格体系紧密相关。
- 名单选拔。**人力资源部定期发出晋升通知，并将绩效成绩符合晋升要求的人员名单发送给业务部门。业务部门根据各职位序列任职资格要求从中选拔符合要求的候选人。
- 准备材料、提交材料。**候选人填写任职资格评审（评估）申请表，提供能体现能力和项目经验等要求的关键事例，一般需要描述事例发生的背景、任务、行动、结果，及体现的知识技能及通用能力。
- 晋升评审：**分别由直属经理和评审小组进行评估。
- 答辩：**跨等晋升参加答辩（一级到二级例外）；高级别内升级晋

升也需要答辩。

目前公司每年设置 1 次晋升期，再额外提供 1 次特殊晋升机会，工作职责发生重大调整并已胜任新的职位或在研发、产品、管理上有突出贡献者，可申请特批。

◆ 晋升结果与薪酬

通过任职资格评审，员工职级得到晋升。在宽带薪酬制度下，任职资格的等级将影响到薪酬。

◆ 标准的定期更新

更新工作分成两个体系，其一是职位体系的更新，如有新业务新的岗位，就会有所更新；其二是任职资格标准的调整。人力资源部门牵头年度更新安排，对原有任职资格标准体系进行梳理和更新，如业务自行提出更新需求，也会跟进处理。一般职位的任职标准变化不大，例如软件开发类，近期没有特别大的变化。具体到某些标准的更新，由 HR 和业务配合开展。

▶ 经验启示

- ◆ 其一，高层就建立任职资格标准体系的目的达成一致共识，是后续落地的关键前提。任职体系对公司而言，就是为员工树立标杆、促进员工自我学习成长，同时提供职业发展通道。对此目的，很多业务部门也支持，也觉得建立该体系有利于团队发展和保留。
- ◆ 其二，任职资格标准体系是否贯穿人才管理全流程将是影响其发挥价值的核心问题。把任职资格作为人力资源管理的基石，员工的招聘、培训、职业发展与任职资格环环相扣，对企业来说关键而挑战。这背后也有多方面的影响，例如任职资格标准的质量，这决定了体系是否对员工能力发展有很好的牵引性。任职资格体系不能独立于人力资源体系之外，否则员工不可能重视。

案例启示

某通讯公司 | 管理变革过程的任职资格体系管理

▶ 项目概览

集团很早引入了任职资格管理工具，在 2003 年左右，按业务岗位划分，以业务能力来决定晋升，任职等级分 1 至 5 级，定义能力等级的差异，用于评价，进而决定价值分配。近几年，从全面的人力资源管理来看，首先优化了企业职位体系，包括五大职类最高 7 个职级的职位体系，如经营管理类 (3-5 级)、业务技术类 (1-7 级)、职能专业类 (1 至 4 级)、生产操作类 (1 至 5 级)、综合支持类。

最初引入任职资格管理，在员工晋升和价值分配 (定薪酬) 方面发挥一定作用，近几年完善体系时，把能力提升作为更重要的关注点，也为企业储备充足的人才资源。

▶ 项目历程

◆ 管理变革，自上而下

任职资格体系是企业变革的一个方面。我们从顶层开始进行组织变革，从上至下，由一个团队一同推动，站在整体变革的角度，总裁挂帅，推动管理变革，其中细分到任职资格小组。

• 管理变革项目

公司层面的变革项目包含四大方面，其中一个方面即组织建设，关注文化和能力建设。针对文化和能力建设，设定详细工作计划，反反复复和管理层、业务负责人沟通。匹配新业务市场，定义“新”经理人，再开发相应的任职资格标准，再到管理变革项目会议上讨论和管理层

达成一致意见。

过程中关键点，内部管理语言的统一理解，人力资源语言要变成业务部门听得懂的话，让他们知道对他们的管理工作有帮助，是“有用”的事情。

◆ 任职资格标准与认证

• 任职标准

目前任职标准是三大方面八个要素，以此对人才进行全方位评价，决定晋升与否。

	要素
基本条件	学历，岗位任职经验，经历：业绩经历（如项目成功经历等）、培养经历（培养人才数量）、讲师经历、轮岗跨岗经历……
资格标准	知识，业务活动（行为），素质
参考项	品行表现，绩效要求（排名前 50%）

• 标准设计过程

设计整个任职标准要求时，围绕业务活动模型，并达成知、会、行、效的要求。

业务活动描述，反映日程工作的输入与输出。对于业务活动背后的知识点，用考试进行巩固。对于关键任务的处理与解决，认证时由员工陈述答辩，委员会一同评定。通过多角度的要求，对人才进行全方位的评价和牵引。

◆ 认证与结果应用

评价体系的设计需要以终为始，并不断优化。认证方式上主要是答辩，业务管理部门组织评委会，由经理人和专家组成评委，人力资源做评审记录。我们的评价体系相对更重视轮岗跨岗经历，对部分人群会特别牵引，以牵引培养综合素质。

评价结果是决定晋升的必要条件，以此确保员工对此的重视程度。例如经理人晋升，必须通过任职标准。

薪酬方面，在早期，任职等级的认证结果等同于薪酬，例如软件分 1 至 4 级，每个级别又分几等。直接决定薪酬，但问题是，等于公开员工的薪水。现在，任职等级会影响薪酬，同职级的员工，任职能力是决定薪酬差异的重要影响因素。即职位职级决定薪酬区间，任职资格等级结果影响区间内的高低。

学习配套资源上，为了提升员工能力建设，促进人才发展，企业构建了各级学习地图，技术岗（研发、测试、技术等）的学习地图已较完善，并以考试方式牵引他们。但由于学习地图开发很花精力，其他业务还有待优化。

▶ 成功关键

- 业务部门用不用。现在，我们的任职标准应用到招聘的职位说明书，业务部门会自行修改、优化标准。
- 业务部门的理解、认可与支持。通过变革管理，我们是自上而下推动，这也是项目成功的重要因素。
- 人力资源管理体系架构设计和联动。人力资源管理体系顶层搭建，要不断更新优化制度体系，不是割裂的存在。
- HR 队伍建设，总部建设、HRBP 落地，体系推行需要上下结合。
- 企业要思考清楚任职体系对企业的意义，项目实施非常耗费管理成本，所以，更需要明确目的。

▶ 项目挑战

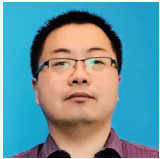
通过任职标准促使员工的能力提升，是我们的目标。但实现这一目标不仅需要标准更新和认证环节的实施，在答辩和评委评估过程，这也考验管理的成熟度。同时，一些业务部门的管理水平需要提高，例如日常业务活动的评定，其结果不应到认证阶段才有评价。

▶ 经验启示

- 人力资源是战略执行层，不是为专业而专业，不能曲高和寡。
- HR 要拼命学习，比别人更专业，另一方面，不可能像理论工具那么完美。HR 规划体系，不同时机搭配不同解决方案。
- 让业务清楚，统一思想。HR 要先知道需要做什么，再专业地做。项目预期一定要谈清楚，清楚业务的需求和痛点。根据业务情况，再决定人力资源工作的优先次序。

案例启示

华大基因 | 人才发展专项之任职资格体系搭建



朱帅 | 人力资源部副总监 | 华大基因股份有限公司

▶ 业务背景

1990年10月，国际人类基因组计划正式启动，主要由美、日、德、法、英等国的科学家共同参与。1999年9月，中国积极加入这一计划，成为参与这一研究的唯一发展中国家。1999年9月9日，随着国际人类基因组计划“中国部分”的正式启动，华大基因在北京正式成立。2007年，华大基因抓住新技术突破的机遇，成立了深圳华大基因研究院，并相继成立了香港华大、美洲华大、欧洲华大及日本华大等分支机构，业务遍及全球。目前，华大基因是全球最大的基因组学研发机构。华大股份目前是华大基因集团旗下最大的产业机构，近几年愈加重视人才发展。

▶ 项目背景——从业务需求出发

如何最大限度争取到高层支持？我们在决定启动人才发展专项项目之前，进行了很多组织诊断的动作，收集意见和实际需求。“诊断”：先沟通业务现有问题，再一步步牵引到是否需要做这一项目。

诊断出业务存在的问题：

- ◆ 尽管每年人数增长、人均产出稳定上涨，但和企业目标仍有较大差距，例如人均创收、投入产出比的增长未达到预期要求；
- ◆ 人才质量方面
 - 选材、人才引进方面，对任职标准没有达成共识，也无法建立相应的面试工具标准、题库；
 - 对员工的胜任程度难以评价，员工不清楚能力差距和提升方向，也无法为他们提供相应的学习发展资源；
- ◆ 组织层面，无法有效识别组织能力的差距；
- ◆ 员工角度，员工希望被发展的意愿很强烈；
- ◆ 当时的组织结构也在调整，事业部成为主流的组织模式。

除了20多场的正式汇报会，在集团层面、下属机构的会议上，我们引导各个机构充分讨论，使他们对有信心这一项目能够突破组织与人才发展“瓶颈”，达成一致目标，而非人力资源唱独角戏。当时我们对几种可选方案进行讨论，工具的选择，例如IPE；输出的目标，方

案选择如：1) 只做职位图谱，2) 做职位图谱和薪酬体系，3) 项目同时输出职位图谱、任职资格标准和薪酬体系。

▶ 项目历程

◆ 人才发展专项概览

经过前期人力资源部与管理层充分的诊断和沟通，我们启动人才发展专项，其中包括任职资格标准体系。项目始于2015年4月，约历时8个月，年底项目完成。

第一步，职位体系梳理。经过工具比较，选择IPE岗位价值评估，组织业务评审组，引进咨询顾问，基于晋升标准，做人岗匹配，花费2个月左右时间。第二步，做晋升标准和人岗匹配，拟定标准。第三步，对标市场薪酬与行业特点，初步建立薪酬体系框架。项目产出：1、一张职位图谱；2、一批岗位的任职资格标准；3、一套薪酬体系框架。

◆ 任职资格标准

通过任职资格体系，成为组织发展与员工发展之间的桥梁，也是可视化的载体。标准开发过程，我们引入咨询顾问，作为专业支持。但在这之前，有一点特别重要，即基于人力资源对业务的深入理解，挖掘业务需求，引导他们的角色意识转变，使他们清楚这一标准体系是服务于他们，让业务清楚其才是项目的主导者，而人力资源部门仅为其搭建平台。

岗位体系和职位图谱清晰后，经过一系列的岗位任职访谈，讨论和确定任职标准的框架，最终形成营销、技术、生产支撑等四大职位族。具体标准设计流程为顾问引导下，业务团队进行闭门会议，对职位类一个个讨论，出具一稿，征集意见，进而再继续沟通，反复修正；不同职位类衡向对标，两两比较，再调整。最终，形成各个职位任职资格标准。

任职标准包括基本资质、专业年限、管理经验，知识技能、经验成果、胜任素质、历史绩效。

同时，任职标准体系一年一回顾，一般在认证周期的前1-2个月，我们回顾过去认证评鉴遇到的问题，再做讨论和修正，中层管理者、业务技术骨干人员都会一同参与。

◆ 认证流程

我们每年开放2次认证窗口期(3月、8月),员工可选择其一时间点申请认证。不同维度要求的考核方式:1)通用能力的考试,一般员工都要考试。基于基础产品知识等内容的考试,研发、生产支撑等职位都有各自的题库。中高层无需参加考试。2)经验成果举证,如项目数量、项目复杂程度等材料,员工申请提交,HR通过商务系统核查信息,不必答辩。3)胜任素质是参考项,用咨询公司的题库,测评结果。

对于较高职位,申请者需要答辩,由多方评委(含第三方技术委员会)评审合议。

评审委员会首先根据该员工的胜任素质测评结果、360评价结果、历史绩效门槛值等结果进行综合材料评审,第一轮初筛后,逐一进行现场答辩、问询和最终判定。

◆ 评审体系

每年认证过程,评委的投入度、评价公平性对企业非常重要。我们对评委进行三重激励:

- 由CEO签发聘书,使评委足够重视;
- 提供补贴,给予现金鼓励;
- 评审任务也作为他们的监测指标之一,会影响他们的未来晋升或轮岗机会。担任评委,相当于干部培养的方式之一。

同时,我们的评委成员也每年会有些变化,清理不合格者、设置退出机制(如岗位发生调整,无法从事该专业领域内的评价方;工作地点原因无法在评审周期内全程在场)。

◆ 应用与配套

评聘分离,任职结果与薪酬并非强相关,只作为薪酬调整的重要依据之一,薪酬调整需要同时结合人力规划、预算等因素。

任职标准里定义了对应的培养路线,兼顾职业晋升规划。培训配套如新晋升干部专属培养——鹰计划,雏鹰、飞鹰、雄鹰项目。

◆ 下一步计划

其一,未来会按需更新标准。根据业务变化,与时俱进地调整任职标准的内容。其二,保持与外部、行业同仁的沟通交流,吸取经验。

特别一点强调,当标准不是处在调整期,我们人力资源部会坚决维护标准阶段内的严肃性和权威性。

并且,这个项目一定要作为一把手项目,总裁自上而下地推动。

其二,业务标杆人物参与制定标准。

其三,做好“初始化”,人岗精准匹配。标准制定后投入时间进行人岗匹配,这一过程也开放申诉。

▶ 意见与建议

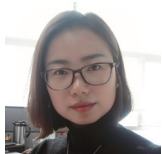
第一,企业信息化的水平。员工举证如果手工操作,关键事件等信息读取的工作量很大,将增加行政工作。另外,信息化程度高,在材料准备上,员工日常就会注意(员工也认可任职标准体系),形成主动的行为习惯,并使员工清楚个人业绩与组织业绩的关联性。

第二,任职资格体系搭建与应用需要透明的流程。建立标准阶段,连续每周“今早有约”,通过开早会,深度剖析任职资格标准要求,经过2至3轮草拟稿,到讨论稿的阶段时收集员工意见,使他们也变成制定标准的参与方。一段时间公布答疑,倾听员工声音。认证阶段,开放多级申诉通道。对于不同情况分层处理,材料不充足的情况,员工可以找HR补充和复核;进一步的问题情况则由答辩组复核;如员工对复核结果仍有异议,将上升到高层复核。

▶ 成功关键

首先,让管理者认可做这件事情的重要性。管理层希望通过推行任职资格标准体系来打造人才评价和筛选的有效工具。前期我们和多个角色一对一沟通,不断铺垫,将这一管理概念引入确实需要时间。

案例启示 迈瑞 | 任职资格体系管理与专家委员会



张雪 | 人才发展经理 | 迈瑞

业务背景

迈瑞创始于1991年，是全球领先的医疗设备与解决方案供应商。迈瑞总部设在中国深圳，在北美、欧洲、亚洲、非洲、拉美等地区的32个国家拥有子公司，在中国31个省市自治区均设有分公司，全球雇员近7,600名，形成了庞大的全球研发、营销和服务网络。目前，迈瑞的产品与解决方案已应用于全球190多个国家及地区，中国近11万家医疗机构和99%以上的三甲医院。

项目概览

目前，迈瑞主要分管理通道和专业通道。管理通道类似于传统的干部管理的方式，晋升需测评、答辩和任命。而专业通道就是任用任职资格体系作为主要的牵引，促进员工专业能力的发展。从员工规模而言，管理岗位仅有400余个，绝大多数是专业岗和操作岗（操作类暂时没有任职资格体系）。

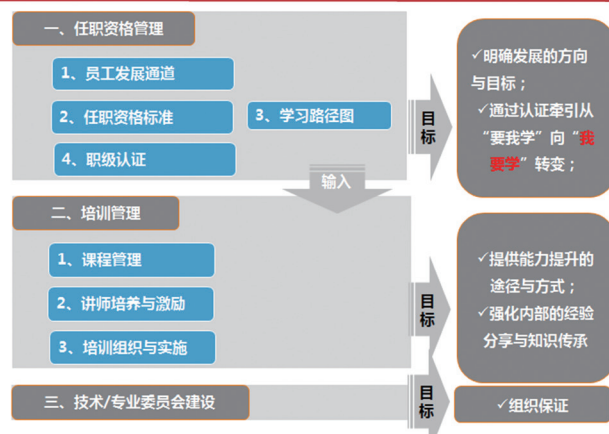
任职资格标准体系分7个大族，包括供应链、生产制造、研发、营销、客户服务、质量、专业职能。研发专业的标准体系基于关键成功因素法，非研发专业则是基于工作任务分析法/行为法。同时，岗位职级体系与任职资格等级二合一，不用为此开展两次评定。

项目历程——以研发专业任职资格管理为例

迈瑞的研发系是最早探索任职资格体系的业务板块，项目历程主要围绕研发系，介绍任职资格管理的发展历程。

从时间线来说，2008年前为早期探索，2009年启动研发任职资格标准的建设，2012年在某咨询公司的指导下进行任职资格标准的更新，2013年启动学习路径图的建设。其后，对于任职资格体系逐步优化，包括进一步落实员工多通道发展路径，优化任职标准和学习路径图，优化和规范职级认证工作等。在去年，迈瑞进一步优化学习路径图课程，完善案例库与内部交流分享机制，建设公共平台进行知识传递。

基于任职资格的研发人员培养和发展体系

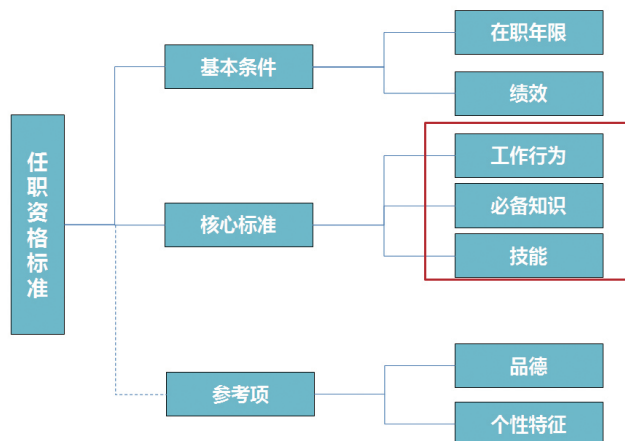


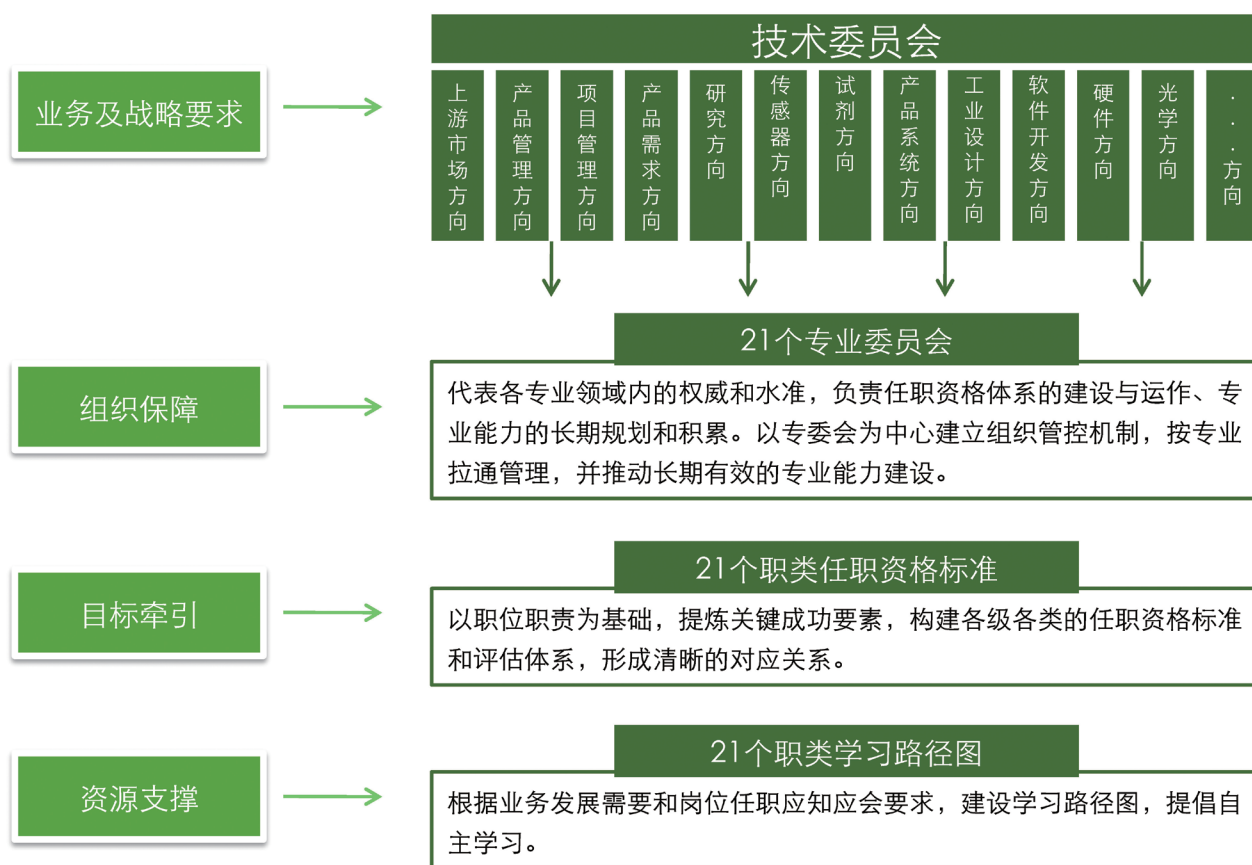
◆ 任职资格标准

研发体系划分21个职类，包括产品管理、硬件、软件开发等，以此组建21个专业委员会（标准开发项目组），基于关键成功因素法，开发任职资格标准，建设学习路径图。

初次设计时，人力资源部给业务部门赋能，从上至下推动，让业务部门了解任职资格体系的理论基础，再带着他们手把手地建立1至2套任职资格标准。

业务部门掌握方法后，由其开发各个岗位的任职资格标准。业务部门经讨论完成多稿、标准成型后，在具体的行为描述上，HR与业务部门共同完善。





职等定义(示例)

职等	职等定义
L2	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有必要的 IT 专业知识，熟悉相关业务流程和管理基础知识； 2. 根据 IT 工作业务流程，在适当指导下，能独立完成工作； 3. 熟练使用相关的开发、测试、维护工具，并对相关结果具有初步整理分析能力； 4. 能发现系统运行过程中的一般性问题，并提出解决方案； 5. 具有初步的系统分析和设计能力，可承担一般项目中的子项目开发； 6. 具有较好的沟通能力和培训技巧。
L3	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有良好的 IT 专业知识结构，精通所从领域的专业知识，有良好管理知识基础； 2. 具有良好的系统分析与设计能力，能设计有效的 IT 技术方案对局部业务流程进行优化； 3. 能够发现系统运行过程中存在的重大问题，并提出合理有效的解决方案； 4. 具有良好的沟通协调能力和培训技巧，有效指导他人工作； 5. 能够主持一般项目开发。
L4	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有精深的 IT 专业知识，精通企业管理流程（知识）； 2. 能够准确把握 IT 行业及企业管理领域的发展趋势，提出有前瞻性的观点； 3. 发动企业核心业务流程的改革，通过管理与 IT 技术的高效结合促进企业管理水平提升； 4. 能够解决企业管理与 IT 应用的系统性、全局性的问题，其解决方法往往需要创造新的技术、方法； 5. 能够主持重大的 IT 课题研究或项目开发。

必备知识与基本技能 (示例)

	L2	L3	L4
通用技能	1. 热爱软件分析、设计、实现及维护等相关工作，有持久的学习、研究的激情； 2. 了解计算机工作原理，有算法、编译原理、OS原理、数据库原理等程序基础背景；	1. 热爱软件分析、设计、实现及维护等相关工作，有持久的学习、研究的激情； 2. 了解计算机工作原理，有算法、编译原理、OS原理、数据库原理等程序基础背景；	1. 热爱软件分析、设计、实现及维护等相关工作，有持久的学习、研究的激情； 2. 了解计算机工作原理，有算法、编译原理、OS原理、数据库原理等程序基础背景；
必备知识与基本技能	1. 掌握 C/C++/C# 设计语言； 2. 对面向过程、面向对象软件开发过程有一些认识；	1. 精通至少一门程序设计语言及其模型； 2. 掌握面向过程 / 对象的软件分析、设计方法；	1. 精通至少一门程序设计语言原理、模型及高级应用技术； 2. 精通面向过程 / 对象的软件分析、设计方法；

软件开发类学习路径图 (示例)

职位	软件开发工程师	任职要求	学 历：硕士 专 业：理工类相关专业 经 历：一年以上 C/C++ 开发经验，一年以上软件开发经验 (优秀应届毕业生也可考虑) 知识技能：熟悉 C/C++ 语言程序设计，熟悉常用的软件开发理论和方法，对硬件有一定的了解。								
			必备知识与基本技能			培养方案				评价方式	
职等	成功因素	知识与技能项	提升目标	培养方式	课程类型	课程名称 / 学习内容 / 课程名称	现有讲师 / 开发工程师 / 作者	必修 / 选修	评价标准	检验节点	应用年度
L3	软件架构设计		1, 理解常见的设计模式的背景、目标和解决方法 2, 运用设计模式理解现有的产品代码和软件架构 3, 运用设计模式提升新设计的质量	内部培训	专业技能	《GOF 设计模式》		必修	培训记录	晋升 E7	2016 年

◆ 管理专家委员会

我们建立专业方向的委员会 (虚拟组织)，统一规划专业方向的能力建设、前沿研究。机构负责人为业务领导，如研发副总裁，旗下细分各个专业方向的小组，由业务专家组成，而 HRBP 作为执行秘书的角色来支撑。各个专家委员会自行规划年度工作，包括活动、预算、讲师、课程开发等各个方面，各显神通。有些组会开展企业探访、读书会等活动。同时，对于员工的专业评定，也由他们负责。

对于关键职类，人力资源会提供定向的支持，例如 HRBP 会跟踪关键职类的任职标准建设情况。

各专业委员会在“专业能力建设”的关键职责

	L2
识别业务需求	识别业务对专业队伍的需求与期望。
规划专业方向	基于现状，规划整个队伍的专业方向（识别本专业方向的长、短板，影响内外部客户的关键成功要素等）。
开发任职资格标准与认证	通过任职资格标准和认证来评估整个队伍的现状，并发现优秀专业人才。
规划能力提升与专业培训体系建设	规划整个队伍专业能力发展，并通过专业培训体系的建设等方式达成其目的。

▶ 经验建议

- ◆ 如果业务管理成熟度不高，不建议搭建任职资格体系。只有业务基础搭好，才是完善人才管理的好时机。
- ◆ 引入任职资格体系，一定是在业务有需求的基础上，建议选择重要的业务部门进行试点，不应初次导入就全面铺开。
- ◆ 任职资格标准不是开发完毕就止于此，决定搭建和实施前，人力资源管理者应全盘思考新体系对其他机制的影响。相应的结果应用、培训配套支持、沟通宣传等系列问题需要前瞻地规划。
- ◆ 完善体系不存在一蹴而就，企业需要后期每年更新体系和标准，包括基于认证答辩的情况和员工的反馈。

案例启示

泉峰 | 研发中心职业发展与任职资格管理



沙一飞 | 人力资源总监 | CHERVON 泉峰

▶ 项目背景

泉峰集团在华业务覆盖全流程、全价值链，集团下属研发中心员工规模约 400 多人，核心工程师团队超过 300 位。研发中心于 12 年前启动职业发展与任职资格体系搭建项目，希望通过搭建职业发展的专业路径通道，为员工的职业发展指明方向，也引领员工在专业能力上更精深。

▶ 项目历程

◆ 顺应业务发展，获得业务部门的支持

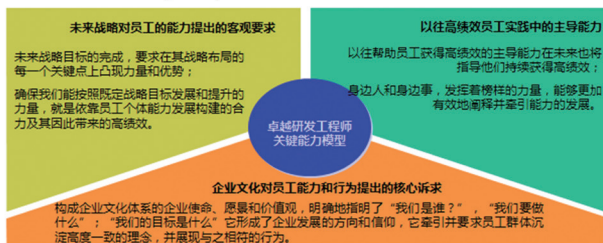
对集团人力资源来说，这一项目并非由人力资源唱独角戏，而是在企业发展过程中，顺应业务和人才发展的需求而产生。过去当一些工程师离职时，人力资源部门和他们进行离职访谈，提及最多的问题就是职业发展，研发中心的管理层很重视这一问题。慢慢地，内部才有了人力资源和研发中心一同搭建任职资格体系这样一个设想。

项目的前期阶段，人力资源部和研发中心的总经理深度交流是否决定搭建职业发展路径和任职资格标准，再研究确定此计划将涉及的时间、人力、物力等要素。

总的来说，一方面，研发中心总经理已意识到这件事情一定要做，另一方面，当时业务领导对人力资源团队也相当信任。再然后，集团成立专项项目组，负责项目设计与落地，正式启动标准设计等工作。



卓越研发工程师的key competence model:



能力模型的设计，基于战略目标的设定和规划；基于企业文化体系的核心诉求；基于员工能力发展的实践和现状，三者缺一不可。

◆ 专业方向职业发展路径的演变

一开始，研发中心工程师的人员并未到现在的体量，当时外部也少有标杆企业做这件事情。我们内部边走边看，最初的职业发展路径为初级、中级、高级三个阶段。

任职体系发展和应用一段时间后，研发中心的人员增长，同时 HR 和管理者注意到工程师从中级发展到高级，需经过较长的时间。为了在这一过程中，给员工更加充分的认可和激励，我们重新设计了发展阶梯。中级切分出几个小级、高级也分出小级，专业路径演变为 6 个级别，牵引员工逐步成长。



◆ 设计不同级别的任职标准

建立标准时，确定工作小组由研发管理层和人力资源部 BP 共同组成，BP 提供工作系统方法论和具体工具的支持，内容由业务部门根据对岗位的要求来填写完善。

其中，关于能力的定义是任职标准中非常重要的一环，设计之初有 BP 组织内部访谈，了解绩优员工的能力 (soft skill) 行为表现，业务能力 (hard skill) 描述由业务部门负责输入。

经过三个月时间的打磨，定终稿之前和研发中心核心管理层进行充分沟通，也收集了部分员工的意见，最后制定了第一版研发中心的完整的任职资格标准体系，不同层级明确规定不同定义和任职要求，并形成标准文件向员工公示。

◆ 任职标准及评估框架

研发中心的任职标准在知识、技术能力、经验、专业背景、胜任

素质 (competency) 等方面有具体的要求。每年开放全员评估, 接受上百位工程师的申请, 评定可否升级到下一个级别。

公司的任职资格评定和岗位捆绑, 评定和聘用划等号。员工只要评上任职资格下一阶的能力, 就担任新的岗位。

• 评估框架：

评估项目	基本介绍	考察方式
知识	理论知识、行业知识、产品知识等	笔试, 研发学院在评估周期内出具题目、组织考试、统计成绩
技术能力	看重产品研发成果, 有何成果以及过程中遇到技术问题如何解决	案例评估, 员工提交 PPT 材料文件来证明
素质	企业要求的行为要求, 如合作、沟通等能力, 定义行为描述	业务经理根据显性标准进行打分
加分项	获得专利、担任兼职讲师、担任导师、获得内部评优奖项等	查询记录

研发中心的不同级别, 标准和评估框架机构一致, 但不同层级, 在某领域或多个领域的要求不同, 知识的宽度和深度要求逐级提高, 对技能的要求也是如此, 专家级或以上级别需要掌握多个领域的内容。

对于四个部分的规则, 我们内部公开文件标明所有评估条件, 员工非常清楚标准要求。其中部分内容先由员工自评, 在标准表格上填写。

• 申请流程：

- 员工提供材料文件。例如 A 类产品研发, 在什么时间完成什么, 需要清楚描述。针对公司定义的任职资格要求, 员工提交材料去证明他达到要求。
- HR 审核是否满足申报条件。例如绩效要求、所在岗位任职时长等。
- HR 审核通过, 提交给评审委员会。
- 员工进行述职汇报, 评审委员会现场评估。

其中, 包括几个原则。第一, 绩效规则, 绩效等级需要高于等于合格等。第二, 述职汇报需要梳理从上一次评定到新一次评定周期内(可能是 2 年或 3 年)的工作情况。第三, 申请升级的年限要求。如中级工程师, 需要在岗 2 年, 才能申请高级工程师。设这一限制背后的逻辑是, 一个层级的跨越, 相对比较困难, 专业能力提高需要时间积累。如果员工申请提前申报, 我们内部需要复核其原因, 设有一些破例的条件。

◆ 评审体系与结果应用

技术评审委员会包括研发中心管理层、HR 和所有 4 级以上的技

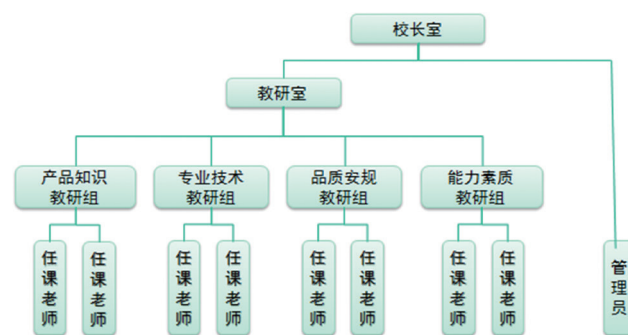
术专家, 由他们根据层级定义要求、员工述职表现, 他们在固定的评估表格上进行评判打分。同时, 根据晋升比例等进一步讨论来决定通过名单。

通过述职评定的员工, 人力资源部会发人事通知, 同时也发聘用证书。这一聘用证书会在年会上由总经理亲自颁发, 非常正式, 作为公开场合的激励。评估和岗位直接连接, 所以员工升级下一个级别, 等同于职级晋升, 员工的薪资部分相应享受公司调薪政策。

任职资格除了应用于内部岗位评定以外, 也应用在外招聘、培训发展等人力资源管理多个方面。目前, 招聘工程师的结构化面试大纲即根据任职资格要求能力描述定义和设计问题。

◆ 成立研发学院, 助力员工发展

除了给员工定义出不同层级的任职资格能力要求之外, 我们希望这个过程不仅仅是员工自己通过努力和实践, 更多是公司为员工输入资源。因此, 与任职资格项目并行, 同期我们成立研发中心的研发学院(即企业大学), 专门针对工程师的培养。根据任职资格要求的专业能力, 学院开发不同级别岗位的课程, 为员工提供源动力, 帮助他们更快更好地提升。



在这一过程中, 企业投入相当大的人力和物力。不少专家的技术能力很强, 但如何担任讲师、设计课程并不擅长, 人力资源部门花费大量精力, 从一开始严格把关, 反复打磨和试讲课程, 以保证课程质量。

目前运营至今, 内部兼职讲师 40 多位(兼职讲师作为任职标准的加分项之一), 每年开设大量的课程以培养工程师。讲师水平已备受认可, 不仅内部认可, 外部市场也认可(学院对本地高校应届生部分开放, 一些学校认可并计算为学分)。

◆ 任职资格体系制度的更新

企业发展过程中, 组织策略在调整, 对工程师的能力要求也在变化。因此, 每年对现有的制度体系进行定期回顾(review) 岗位任职标准、评估制度等多个方面, 每 2 至 3 年多少有一些局部的变化调整, 进而完善。

最新一次调整, 即去年年底对评估体系的两个改变。

- 增加一次评估机会

过去是年度评估，从今年开始改变为半年一次。受制于工作内容和现场发挥表达等因素，原本员工一旦错过年底的评估，就必须再等一年，这样也可能会带来员工的流失风险。多增加一次机会，一部分多给了员工一次展示自我的机会，加强了员工保留，同时也减轻了评审团年度评估的工作压力。

• 调整评估方法

以往到年底，少说 100 位员工申请，提交材料通过后进行述职汇报，几乎 1 个月时间评审委员会的成员都在会议室评估，非常耗时间。

为解决评审时间的问题，也为了避免工程师因表达影响发挥的情况，今年做出新的调整：

其一，成立多个评估小组，可在不同时间段进行评审，评审委员会成员的评估时间更加灵活。

其二，对于 2 至 3 级员工，由员工述职改为评估小组向总经理汇报。在 2 级、3 级员工提交材料后，先由评估小组进行预筛选，他们根据收到的材料以及平时的观察，判断其是否符合要求。其后，由评估小组向总经理汇总陈述，说明选择通过或未通过的原因（原本 2 至 6 级都需述职汇报，现仅 4 级以上级别需述职汇报）。这样调整既分担了述职评定的工作量，也减轻了员工的压力。

▶ 项目成果与挑战

◆ 清晰员工发展路径，系统培养人才

任何制度有利有弊，不是完美的。从大的方向上讲，工程师关注内部公平性，所以，搭建任职资格体系，为他们开辟了纵向和航向发展的通道，从架构上保证员工有通道可发展，这是最积极的作用之一。同时，也引导员工走向技术方向，使企业在研发技术方面有积累。

另一方面，从员工的反馈而言，大家尤其认可自己能得到系统的培养。对于推动企业雇主品牌、吸引人才，也非常很有价值。

◆ 现存挑战及改善计划

• 纵深专业通道存在“天花板”

由于岗位和任职资格之间划等号，即没有资深岗位的空缺，员工就不能到第 4 级或以上。对企业来说，有些业务人才结构只需要保持目前层级水平，因而有些司龄特别长（如超过 10 年）的员工部分会遇到“天花板”。因此，需要在集团层面打通跨职能的职业发展路径图，为员工纵向、横向发展找到更多的可能性。

• 集团工程师的任职体系仍不完善

工厂的工程师任职资格体系仍不完善，如果研发中心和工厂的工程师相互调任，内部转岗较难评估其技术级别。目前，企业前正在推广研发中心的任职体系到公司其他工程师或类似的业务，已进行 3 年左右，希望最终整个公司的技术研发人才都有职业发展体系，利于未来内部转岗与发展。

• 加强反馈，引导员工关注自我成长和发展

每年都会有员工没能通过更高级别的技术职务评定，我们相信心态积极的员工会希望不单是知道结果，也了解可改善的方向。因此，在评审过程中，由 HR 记录、整理评估意见，最终由员工的上级经理来向员工反馈，以员工自我成长和发展为切入点，帮助他们找到改善方向，进入评估 - 反馈 - 发展 - 提升的正向循环。

案例启示

某制造业公司 | 工程师能力发展项目

▶ 项目背景

工业 4.0 开启工程师的新时代，在更智能、更敏捷、更高效的要求下，集团中国区总裁提出一系列改变计划。同时，由于公司业务不是最终产品，而是产品以零部件形式提供给原始设备制造商 (OEM)，因此我们工程师的价值体现在整个业务流中。从业务流而言，很多工序都非常困难，例如热处理过程没有办法干预，在高温环境有诸多不确定性，精密环节则对结果的要求极其严苛。过往遇到一些技术挑战时，需要依赖于欧洲专家的技术支持。相比欧洲，国内在相关领域的经验积累确实不够。随着业务竞争愈加激烈，我们希望通过此次项目打造工程师职业发展体系，加速培养本土优秀人才。

▶ 项目历程

◆ 决定挂钩薪酬

在项目正式启动前，人力资源部和业务部门充分沟通，达成一个关键共识——工程师职业发展（能力发展）项目与薪酬体系挂钩。没有落实到薪酬调整的职业发展阶梯都是虚的，只有影响员工的切身利益，这一项目才易于推行落地。

◆ 开发能力标准

我们需要讨论和定义确保工程师能够高质量完成工作一系列标准要求。无论是基本知识、专业技能，还是能力模型，用这些明确的标准帮助工程师，以使其提升能力。同时，这一工具需要保证员工清楚两件事，第一，员工自己所在级别必须清楚哪些知识技能，第二，从哪些渠道员工可以获得希望获悉的知识技能。

但无疑制定标准的过程非常挑战，一些知识点是否必须掌握，就有多番争论；同时，尽管工程师的 5 个级别还容易定，但不同技术领域之间定等级很不容易。我们的方法是：

- 找到标杆模范 (Role Model)，以其为参照标准，讨论各项标准要求。
- 成立项目专家组，成员是德高望重的技术经理。我们不选择技术大牛的原因是他们在专业上非常厉害，但很难在没有指导规则的情况下，做出判断和选择，而成熟的技术经理更会做选择。这个项目组只有 3 人，保证决策速度，项目推进过程中，项目组解决很多实际问题。
- 通过多次匿名试打分和结果校正，解决差异性问题的，使不同细分专业的专家在评价上达成共识。因为公司有很多业务单元，评价涉及到的人群较多，又要统一 4 个关键工程师横向对比的标准要求（如 A 岗位 3 级工程师与 B 岗位 3 级的要求齐平），花费时间

较久。这一过程的经验总结是一定要匿名评价。前期没有匿名打分，组织研讨会时，不同业务专家之间很难就同样的 3 级或 4 级水平达成一致。后期，通过匿名方式，发现大家的评价基本趋同，不至于僵持不下。

最终，我们梳理和提炼出不同级别的一系列知识和专业技能的要求，形成“岗位驾照”，达到标准化、专业化、一致性的要求。岗位驾照，即岗位必备专业知识技能，通用知识能力高、专业知识能力与产品知识。例如应用知识、工艺知识、设备知识、精益生产知识等。后期申请晋升需要考察这些标准，也需要满足绩效、工作年限和项目经验的要求。

◆ 建立机制体系

项目不仅为工程师提供一系列专业知识技能的基础标准，也需要建立一个结构化的机制，发展和保留工程师。这个机制要解决两个点：1) 能够评价工程师的技术等级；2) 能够帮助工程师在专家的道路上成长。

我们为此设计了支持他们发展的相应制度，包括评估工具的开发、职业发展阶梯与薪酬体系的设置等方面。

在开发评估工具时，我们首先确立能力评估工具的结构，进而细化工具使用规范，并明确评估结果的关联应用。匹配管理岗与薪酬体系时，技术 5 级对应总监级别、4 级对应部门负责人级别、3 级对应主管级别。

而技术评价的评委方面，我们盘点国内所有技术专家，针对不同专业领域组建两个专家组。晋升评估时，由他们和人力资源一同打分评价，主要以他们意见为主。

◆ 工程师文化建设

工程师文化建设也是我们很用心做的方面，因为传统制造业的工程师有一些特点，他们很有想法、有很好的技术改善成果，但不屑于宣传分享，骨子里有凡事要低调的意识。但是，我们打造本土专家时，除了实打实技术提升，也不能忽略专家声望的提高。我们希望加速他们的成长，也希望帮助他们在集团内部树立专业知名度和影响力。

因此，我们为工程师提供各种学习平台，不仅有开展业内专家的工作坊，也搭建沟通平台便于工程师交流，分享他们经验与改善成果。同时，我们整合集团资源，打造制造学院，为工程师们提供在线技术课程。此外，我们为员工配对技术导师，以帮助他们更快成长。通过多样的方式，营造我们孵化本土专家的氛围。

◆ 阶段性成果

最近一次评审，有 30 多位工程师通过 3 级评定，这一项目确实加快了培养本土专家的速度。

▶ 经验启示

职业发展阶梯的搭建或优化项目，其结果一定在薪酬体系上有所体现，使得资深的技术专家同样可获得有竞争力的收入回报，以此扭转员工希望晋升为管理者而放弃提升专业深度的固有思维。过去，有些工厂经理特别多，其实对组织而言并不科学，但由于人才保留等因素，最终造成这样的情况，因着这一项目的落地，未来这一局面将有所控制。

另外，建议大家搭建能力标准时，应先解决从无到有的问题，后续再持续改进，如果一开始太民主，项目将进程缓慢。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2017 年 10 月: 智享会付费会员企业超过 3,500 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问”微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。
- **线上学习渠道:** 近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训师项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务台, 每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 作为中国力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

企业任职资格体系管理实践调研报告

JOB QUALIFICATION MANAGEMENT SURVEY REPORT

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。