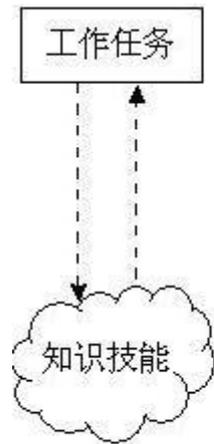
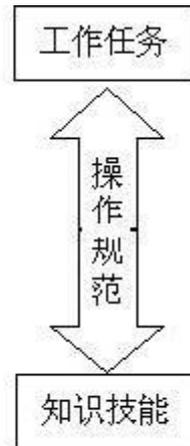


任职资格体系概述

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 and 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)。

一、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将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。

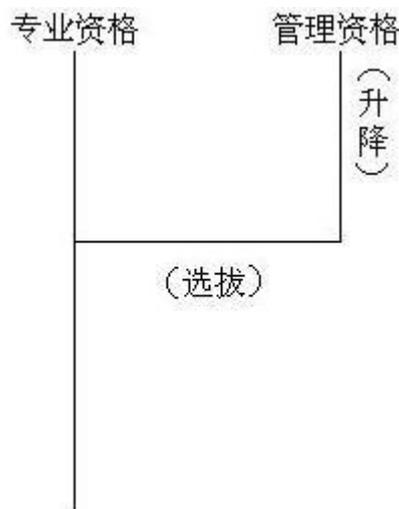
② 解决现有干部如何进一步职业化的问题

“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。

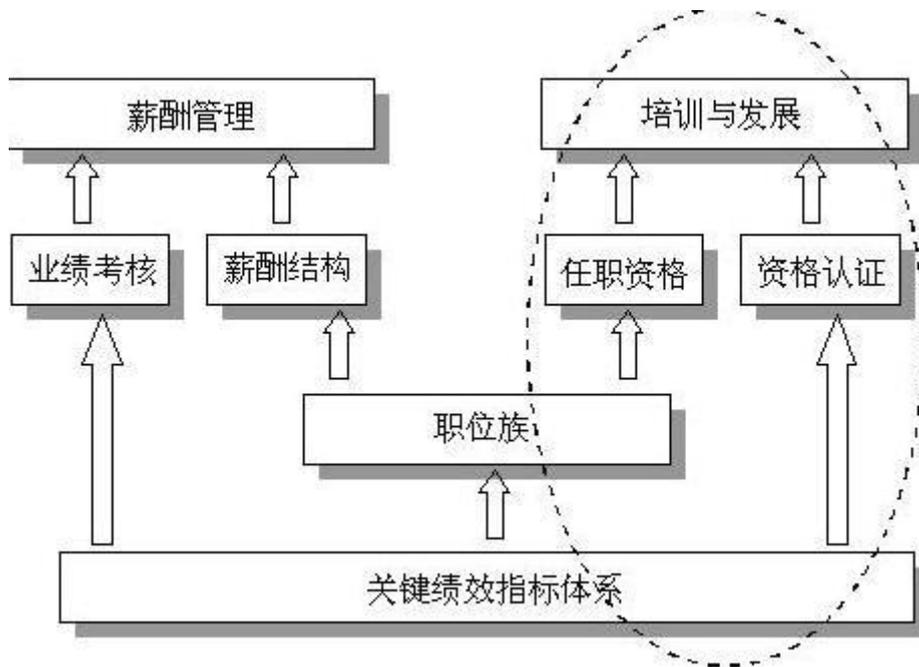


职务是与职位相对应的，根据市场战略的变化，组织架构及相应的职位会有不断变化，而任职资格的标准修订将带动员工及干部不断学习并实践去达标，以适应职位的挑选。

二、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。

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

合同管理

文书行政

管理信息

政府关系销售

产品管理

市场推广产品设计

技术管理

基础研究生产

生产管理

设备

调测

质量管理

物料售前及售后服务

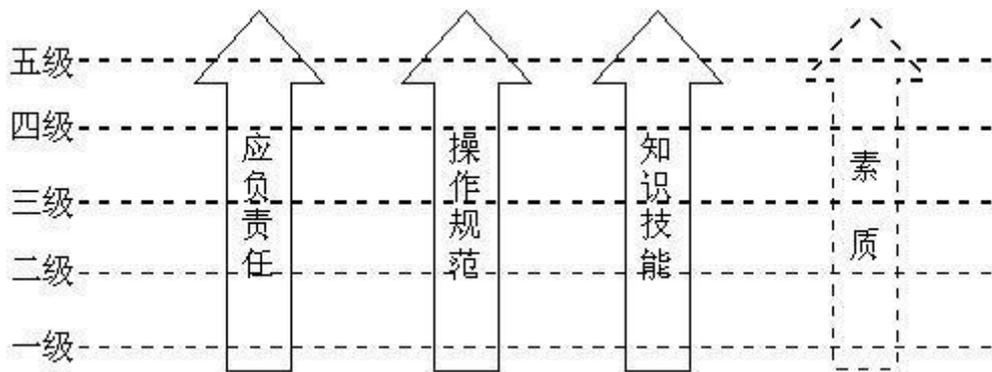
技术支援

客户培训

安装

现场维修

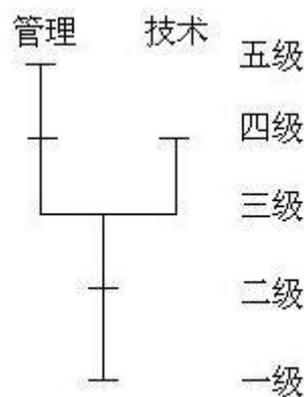
每个职位族按照工作内容的复杂程度、所需技能等分成相应的等级。下面是职位族的分级方法：



“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。

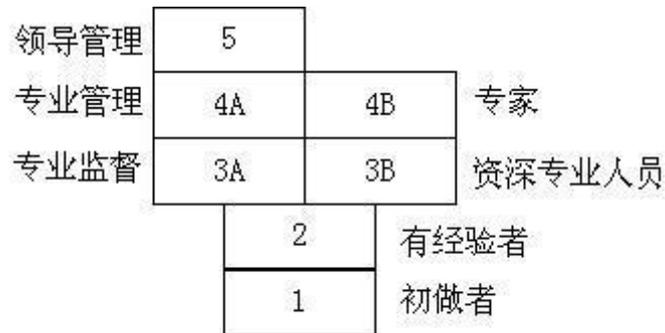
HAY 的分级思想与英国 NVQ 的分级思想是相通的，而 HAY 只有原则，没有给我公司建立最后的分级结果，有对职位的表面要求，没有每一级的具体标准内容。NVQ 已经过十多年的开发，给出了一个比较科学、完善的体系框架，所以借鉴 NVQ 的开发成果是必要的，同时也不会打破 HAY 为华为设立的管理体系。

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：

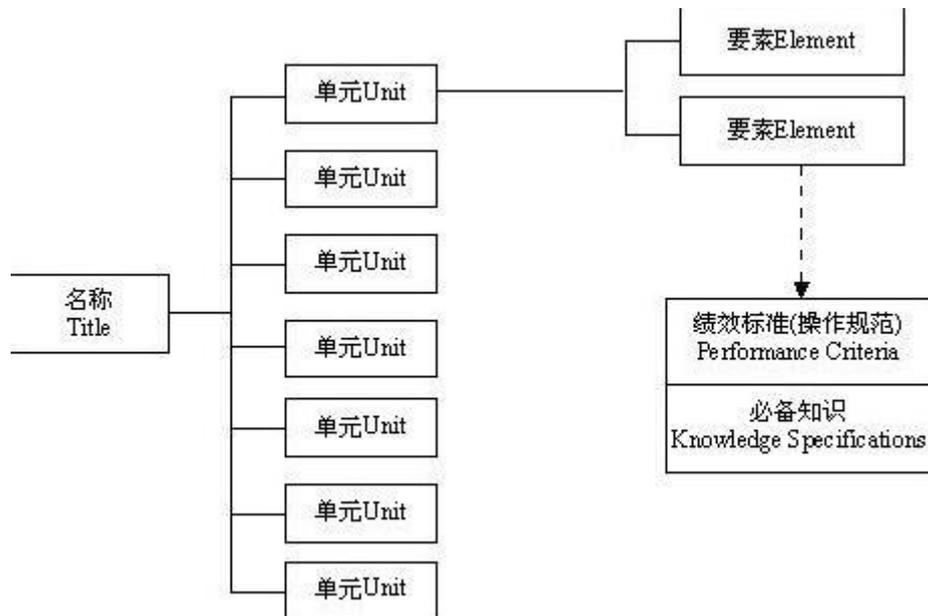


员工在刚参加工作时，首先做专业工作，专业水平达到一定水准才有可能进入管理类，这是对管理者的基本要求。也有一些人在技术类中继续晋升，可达到技术四级或五级。因此我们可以把管理类任职资格分为三个级别，为了与技术类级别相对应，管理类三个级别分别称之为管理三级、四级、五级。

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。



三、任职资格标准的建立方法



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：

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

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。