

<<任职资格与员工能力管理>>

图书基本信息

书名：<<任职资格与员工能力管理>>

13位ISBN编号：9787115190673

10位ISBN编号：7115190674

出版时间：2008-12

出版时间：人民邮电出版社

作者：范金，景成芳 著

页数：200

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;任职资格与员工能力管理&gt;&gt;

## 前言

员工能力提升的加速器10年前我第一次接触“任职资格”概念的时候，也和当时华为的绝大多数人一样，不知道它究竟是什么，更不明白华为创始人任正非先生费九牛二虎之力推行它的意义。

当时满脑子都是疑惑不解的问题：任职资格与绩效管理是否类似？

是否可以用绩效考核代替任职资格评价？

任职资格与素质模型有什么区别？

任职资格与职位说明书中的任职条件又有何不同？

等等。

即使经历了几个月的研讨学习之后，依然是一知半解。

好在华为具有很好的执行力，主张边实施边理解，由此给了我们这些管理者一个在实践中学习的宝贵机会。

到2002年离开华为的时候，已经能够向别人讲出任职资格的一些基本道理。

步入人力资源管理咨询领域之后，经过一个项目接着一个项目的磨砺，基业长青的顾问团队才一步一步地深入到任职资格及其应用的核心地带，体会到它对中国企业举足轻重的价值，以及任正非先生自1998年就开始强有力地推行任职资格管理的深远意义。

过去的30年里，中国企业发展速度之快，堪称世界奇迹，而与之不相匹配的是劳动力市场职业化的发展状况，造成的结果就是发展速度越快的企业就越缺少高端人才，由此形成了影响企业持续发展的人才瓶颈。

正如任正非先生在1997年所说：“华为发展不快，有内部原因也有外部原因，内部原因是不会管理，而外部原因是在社会上难以招到既有良好素质又有国际大型高科技企业管理经验的人才，即使能够招到，一人、两人也不行，我们需要一个群体。

”许多企业寄希望于大规模地引入空降兵来解决问题，但GE、宝洁、IBM、华为等无数优秀企业的实践已经证明，除了初创期和剧烈转型期之外，引入人才都只是一种补充性手段，企业内部人才的培养机制才是最好的员工能力增长机制。

作为一个有机的生命体，企业发展有其内在的基本规律，而企业人才的成长也同样需要遵循一定的自然规律，建立任职资格管理体系的目的就在于将人才发展的自然规律与每个企业各自的发展阶段、业务模式和实际需求相结合，为企业提供人才能力快速提升和员工职业发展的有效途径。

当下企业在人才能力提升方面普遍面临三大难题：一是没有明确的能力提升方向，不清楚究竟需要重点培养哪些类型的人才；二是缺乏人才能力提升水平的衡量标准，既不能对内部人员进行合理区分，又无法与业内水平进行有效比对，由此导致不论是竞聘上岗、岗位轮换还是梯队建设，都缺乏有效的人才评价依据；三是不知道如何使人才能力得以快速提升。

因此，企业首先要解决究竟需要什么样的人，接着再来解决如何衡量并持续培养所需要的人才，这就是人才能力提升的整体解决方案，也就是建立任职资格体系的真正意义所在。

经过30多家国内不同类型企业任职资格体系设计与实施的实践探索，基业长青管理顾问公司已经形成了从任职资格体系设计：职业发展通道、资格等级标准、资格等级认证，到任职资格体系应用：职业发展规划、人才梯队建设、培训体系设计、能力薪酬体系建设等在内的企业员工能力提升的整体性解决方案。

我们的目标就是通过帮助企业员工能力的加速提升，来共同构建企业的核心竞争能力。

本书的第一作者范金先生是与我共事九年的同事和朋友，在华为期间，他的职业精神和学习能力就让我钦佩不已，而在任职资格管理咨询领域，他也曾经主持玉柴机器、TCL、云天化等国内著名企业的任职资格体系设计与推行。

本书的第二作者景成芳先生则是国内管理咨询界的一名资深人士，在他八年的管理咨询实践中，累积了几十家企业人力资源管理咨询的成功案例，仅在任职资格领域，就主持过中国北方工业公司、东软飞利浦、沿海地产等十几家企业任职资格标准与应用体系的设计与推行。

本书的确算不上是一部理论专著，更像是二位作者对前人和自己任职资格实践经历的总结和提炼，希望给国内有志于研究与实践员工能力发展的人力资源专业人士和经理人提供极具操作性的参考借鉴。



## <<任职资格与员工能力管理>>

### 内容概要

《任职资格与员工能力管理》从任职资格体系设计：职业发展通道、资格等级标准、资格等级认证，到任职资格体系应用：职业发展规划、人才梯队建设、培训体系设计、能力薪酬体系建设，为企业提供人才能力快速提升和员工职业发展的有效途径。

同时，作者通过运用大量图表使《任职资格与员工能力管理》具有很强的实操性。

企业人才的成长需要遵循一定的自然规律，建立任职资格管理体系的目的就在于将人才成长的自然规律与每个企业各自的发展阶段、业务模式和实际需求相结合，为企业提供人才能力快速提升和员工职业发展的有效途径。

## <<任职资格与员工能力管理>>

### 作者简介

范金，工学硕士，人力资源管理专家，现任深圳市基业长青管理顾问公司资深顾问，专注于组织变革与人力资源管理咨询。

先后为玉柴机器、TCL、云天化、中国电信、东软飞利浦等三十多家企业提供人力资源管理咨询服务。

1999年加入华为，任部门经理，曾参与华为任职资格体系、PD（集成产品开发）、ISC（集成供应链）的设计。

景成芳，工学硕士，人力资源管理专家，现任深圳市基业长青管理顾问公司资深顾问，专注于组织变革与人力资源管理咨询。

先后为中国北方工业公司、国华电力、万丰奥特、国药控股、沿海地产、东软飞利浦、桑菲通信等三十多家企业提供人力资源管理咨询服务。

曾任职于比亚迪股份等知名企业或机构，历任研发经理、人力资源总监、副总经理等职。

## &lt;&lt;任职资格与员工能力管理&gt;&gt;

## 书籍目录

第一部分 概述第一章 华为的任职资格管理实践第一节 梯队建设的制度化一、市场部集体辞职——发展转型期的新老接替二、内部创业——组织转型期的新老接替第二节 员工队伍的职业化第三节 任职资格管理的实质就是能力管理第二章 任职资格概述第一节 任职资格的发展历程一、“以人为本”——能力管理的兴起二、能力多棱镜三、能力评价方法的演进——任职资格的起源四、NVQ的基本概况第二节 职位任职资格与任职资格体系的关系一、职业资格二、职位资格第三节 绩效管理体系与任职资格体系的关系第四节 任职资格体系构成及构建过程第二部分 任职资格体系设计第三章 职业发展通道设计第一节 职业发展路径一、职业发展刻不容缓二、企业与员工共同成长三、职业发展通道第二节 职业发展通道设计一、职位族二、为什么要划分职位族、职类三、运用职位族、职类划分建立职业发展通道第三节 职业发展通道等级划分一、人才成长模型二、职业发展通道等级划分和命名三、职业发展通道等级定义第四节 职位体系与任职资格体系的对应关系一、职位设计二、职位体系与任职资格体系的对应关系三、任职资格级别、级等的内在涵义四、员工能力发展、职位/角色发展之间的匹配关系第四章 任职资格等级标准设计第一节 任职资格等级标准的构成一、员工的能力如何评价二、任职资格等级标准的构成三、任职资格等级标准设计的三种模式第二节 任职资格行为标准设计一、任职资格标准设计的原则二、行为标准层次结构三、行为模块设计四、行为要项设计五、行为模块、行为要项权重设定六、行为语言七、标准项设计八、素质要项标准设计第三节 必备知识与基本技能设计一、必备知识与基本技能的构成二、必备知识与基本技能的设计方法三、必备知识与基本技能的应用第五章 任职资格等级认证第一节 任职资格等级认证的目的一、什么是任职资格等级认证二、任职资格等级认证的目的第二节 任职资格等级认证操作要点一、任职资格等级认证流程框架二、任职资格等级认证流程主要步骤及操作技巧三、任职资格等级认证管理第三部分 任职资格体系应用第六章 员工能力发展生态系统第一节 员工能力发展系统一、员工能力发展系统模型二、员工能力发展系统的构成第二节 员工能力管理大系统——人力资源管理体系一、人力资源管理的变迁二、员工能力管理大系统第七章 人才培养体系第一节 人才培养体系与任职资格体系的关系一、企业人才培养管理的主要误区二、人才培养体系与任职资格体系第二节 制订人才培养计划一、人才培养需求分析二、人才培养措施的选择三、制订人才培养计划第三节 基于任职资格的培训课程体系设计一、培训课程体系需求分析二、培训课程体系设计三、培训课程大纲设计四、形成年度培训计划第八章 人才梯队建设第一节 人才梯队建设的误区一、“人盯人”的后备计划二、似是而非的后备人才评价标准三、“伯乐”与“千里马”第二节 任职资格与人才梯队建设一、基业长青人才梯队建设系统模型二、人才梯队资源池三、人才区分机制四、人才选拔机制五、人才发展激励机制第九章 职业发展规划第一节 职业发展规划的内涵一、职业发展规划的基本涵义二、不同职业发展阶段对职业选择的影响三、职业锚四、职业成功的标准第二节 职业发展规划设计的误区一、A公司员工职业发展规划二、B公司员工职业发展规划三、职业发展规划设计的主要误区第三节 基于任职资格体系的职业发展规划一、任职资格与员工职业发展的关系二、职业发展规划中主管和个人的责任三、职业发展规划的实施要点第十章 能力薪酬体系设计第一节 薪酬构成及其发展趋势一、工资结构二、工资结构的发展趋势三、宽带工资结构发展趋势和应用价值第二节 基于职位与能力的工资结构设计一、能力偏移与人职匹配二、P值偏移与薪酬策略三、宽幅工资结构设计第三节 基于能力的工资结构设计一、基于能力的工资体系第四节 工资调整模式的优化一、员工年终综合评定的优化二、员工调薪管理的优化和调整附录 专业术语

## &lt;&lt;任职资格与员工能力管理&gt;&gt;

## 章节摘录

NVQ实质是英国颁发职业资格证书的一种考核制度。

它把每个职业的任职资格作为一个NVQ,若获得了某一职业的NVQ,就获得了这个职业的任职资格。

在英国,整个NVQ体系共涵盖了11个职业领域,大约1000个职业。

目前英国已制订出了800多个NVQ,还有一些特殊职业没有制订出NVQ。

每个NVQ分为5个难度等级标准,从工作性质方面划分为:重复性的熟练操作职位标准、技术操作职位标准、技术管理职位标准、企业管理职位标准和科学研究职位标准5个技术难度等级。

从学历方面讲,5个等级涵盖了中等职业培训毕业、高等职业教育毕业以及博士毕业。

NVQ的考核虽然与我国的技术等级考核同属于职业资格考核,用于鉴定考生是否已达到了从事某项职业所需的知识水平和能力,但不同的是,它不是通过毕业时的一次性考核来判定考生的专业知识掌握情况和技术水平高低,而是将每个等级的NVQ按工作职能、工作任务和技术水平高低分成若干个考核单元和考核要素,并将这些考核单元和考核要素列入考核任务书中。

此外,这些考核单元和考核要素全部实行标准化,即学员要获得哪一个技术等级,需要考核哪些单元,有哪些工作职能,要能够完成哪些工作任务,都列在每个等级NVQ的考核任务书中。

为了在全国范围内建立健全NVQ职业教育体制,英国政府建立了一个全国联网的大型数据库,该数据库储存了全英国NVQ的各项数据,培训主管部门定时对这些数据进行整理分析,了解全国NVQ的发展情况,以便及时调整职业培训的方向,制订职业教育的发展规划。

另外,通过计算机网络向全国的各培训机构提供有关的信息资料和相关的培训程序,为这些培训机构制订发展规划和培训计划作参考。

在加强对NVQ职业教育宏观和微观管理方面,英国政府也采取了许多措施,重要措施之一是,建立了一个覆盖全国的由国家教育主管部门、企业和企业协会组成的组织管理网络。

其职能分配是,国家教育主管部门负责政策的研究和制订,掌握最终质量控制权;企业和企业协会分管NVQ内容的研究和补充扩展、职业教育的机构建设和布局调整,负责NVQ内容调整后培训程序的设计、培训过程的安排以及按标准对培训人员进行考核。

NVQ的特点主要表现在以下几个方面。

首先,NVQ是一种鉴证能力的考核制度,它既没有标准的培训模式,也不需要正式的培训场所,只是依据NVQ的考核要求指定培训目标,而不管培训过程。

它只作为最终检验求职者能否胜任某一职业环境下某一特定任务的标准。

在每一个NVQ中都有一份必须达到的目标能力的说明,说明中对重要的工作职位以及在该职位工作时应发挥的作用进行了分析和阐述。

然而对职业教育的目标和培训程序没有提出具体要求,也没有培训时间的限制。

所以,对NVQ的确认并不取决于是在企业中进行培训,还是在学校里进行培训,或者是在其他培训机构进行培训,只关注最终结果,各项考核均通过即可颁发NVQ证书。

其次,NVQ的成绩计算是一种搭积木式的累计计算法(即积分制),每个NVQ分为许多小的考核单元和考核要素,考核中是以考核单元作为一个评价单位,各单元的考核都可颁发证书(单元考核证书),如果考生参加了所有单元的考核,成绩均合格,即可获得NVQ证书,这充分体现出了这一体制的灵活性。

具体而言,学员在接受培训时具有较大的选择灵活性,既可以根据自己准备从事的职业选择考核单元,也可以根据自己现从事的职业决定参加哪个考核单元的培训,不必为与自己工作无关的考核单元花费精力和财力。

但是,如果学员想获得NVQ证书则必须通过所有单元的考核。

为了准确记录学员各阶段的培训成绩,学员在初次参加单元考核时,培训主管部门即为其建立一套考核档案,将其每次考核的成绩记录其中,档案中还收录学员已获得的NVQ证书或各考核单元证书。

最后,因为NVQ体系所提供企业、培训机构和个人的各项数据资料是可靠而有效的,所以这些资料可以作为企业招聘员工时的参考。

## <<任职资格与员工能力管理>>

对于培训机构来说，这些资料就是培训质量的评估依据；对于学员个人来说，则是制订个人培训计划的重要依据。

国家和培训主管部门可以此为评估依据，从相关数据的比较中区分优劣，对培训成绩突出的单位给予奖励和其他形式的支持。

由此可见，NVQ既可以作为对培训机构培训质量的检测机制，又可以作为奖励激励的依据。

由以上特点可以看出，NVQ是一种较为灵活的职业教育体制。

这种体制既考虑了职业要求的差异性，又考虑到了人的兴趣和能力的不同。

从培训方式上讲，它既适应学校正规化的培训，也适应企业中的培训。

从现代社会对劳动者的素质和能力的要求来看，它的基本结构既有系统性、抓住了重点，又有足够的灵活性。

这种搭积木式的培训方式，实际上为人们通过终身教育实现个人奋斗目标提供了可能。

正因为如此，NVQ在英国的职业教育界引起了巨大反响，被称为是职业教育领域的一场革命。

经验和实践证明，这种能力要经过长期的、系统的知识传授，并且进行行为的培养、感知的训练和能力的锻炼才能形成。

而NVQ的考核并不涉及潜质方面的问题，只考核如何执行各项工作，因为NVQ的设计者只研究了对培训的最终结果如何进行检验，即只注重了结果，而忽略了过程，因此它规避了各培训模式之间的差异。

## <<任职资格与员工能力管理>>

### 媒体关注与评论

一定要把任职资格的工作扎扎实实做到底，在三到五年内形成自己的合理制度，公司就有了生存下去的希望。

——任正非 任职资格体系的建立，使员工的能力评价有了客观、可衡量的标准，也让员工明确看到了自己的发展目标和方向，从而为员工能力的快速提升指出了一条有效的途径。

——TCL家庭网络管理中心总经理孙敏 人岗匹配和员工发展，是中国企业持续发展中迫切需要解决的核心难题。

而任职资格体系设计，具有很强的针对性和操作性，对企业人力资源管理的进步具有重要而深远的意义。

——东软飞利浦医疗设备系统

## <<任职资格与员工能力管理>>

### 编辑推荐

《任职资格与员工能力管理》适合企业中高层管理人员、人力资源管理咨询师、企业培训师等阅读。

来自华为的人力资源管理实践为企业提供员工能力提升的整体性解决方案 GE、宝洁、IBM、华为等无数优秀企业的实践已经证明，除了初创期和剧烈转型期之外，引入人才都只是一种补充性手段，而企业内部人才的培养才是最好的员工能力增长机制。

深圳市基业长青管理顾问有限公司成立于2002年，是一家专注于人力资源管理咨询的专业机构，公司核心成员由海内外专家、顾问与原华为公司中高层管理人员组成。

公司主营业务包括人力资源管理咨询和人力资源管理咨询式培训，提供从知识的传播与转移，到问题的诊断，再到实际问题解决的系统性方案。

公司成立6年以来，每年业务量增长超过100%公司使命：以专业的精神和务实的态度，为正在发展的中国企业所面临的人力资源管理问题提供切实可行的解决方案公司愿景：在与客户的互动学习中共同成长，成长为国际级的管理顾问公司公司价值观：承诺给予客户业界领先的服务价值回报，协助客户提升客户企业的管理水平与员工素质，实现不断的价值创造和可持续性发展。

<<任职资格与员工能力管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>