

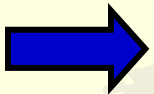


任职资格

吴建国 *Jim Wu*

目录

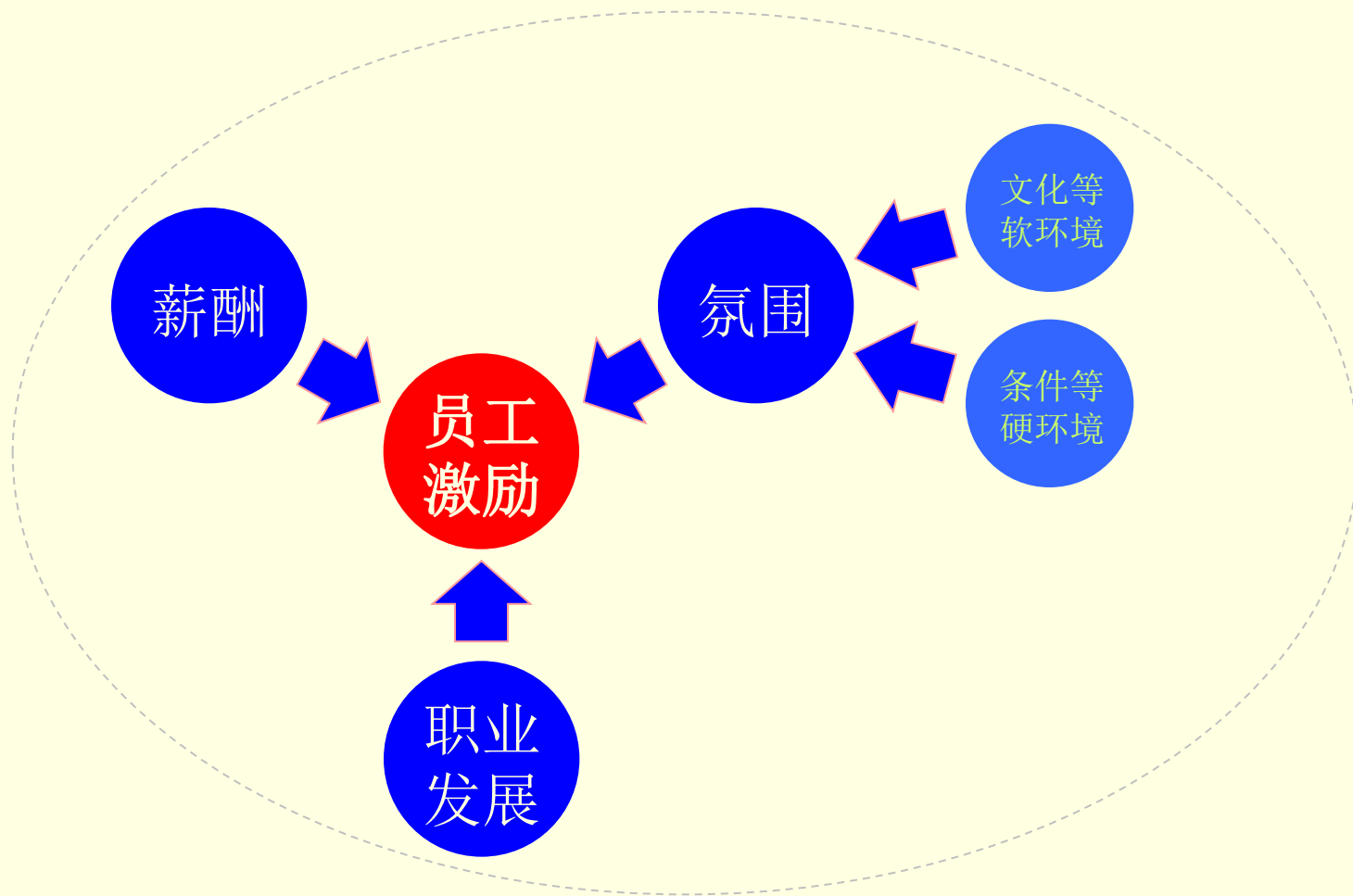


- 
- 一、职业发展通道设计
 - 二、资格等级标准设计
 - 三、资格等级认证
 - 四、任职资格管理的应用



一、职业发展通道设计

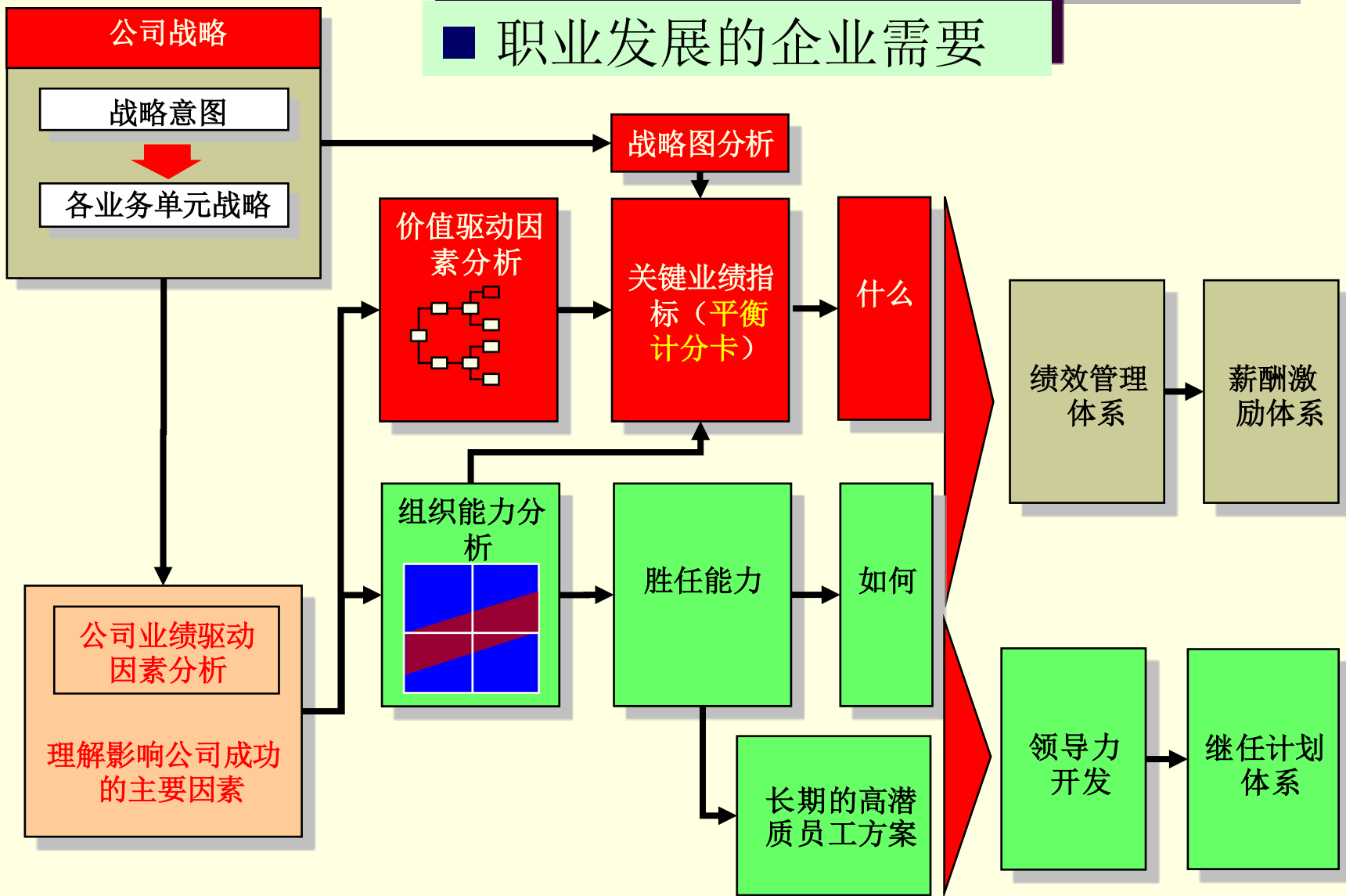
■ 员工激励的三个基本维度





一、职业发展通道设计

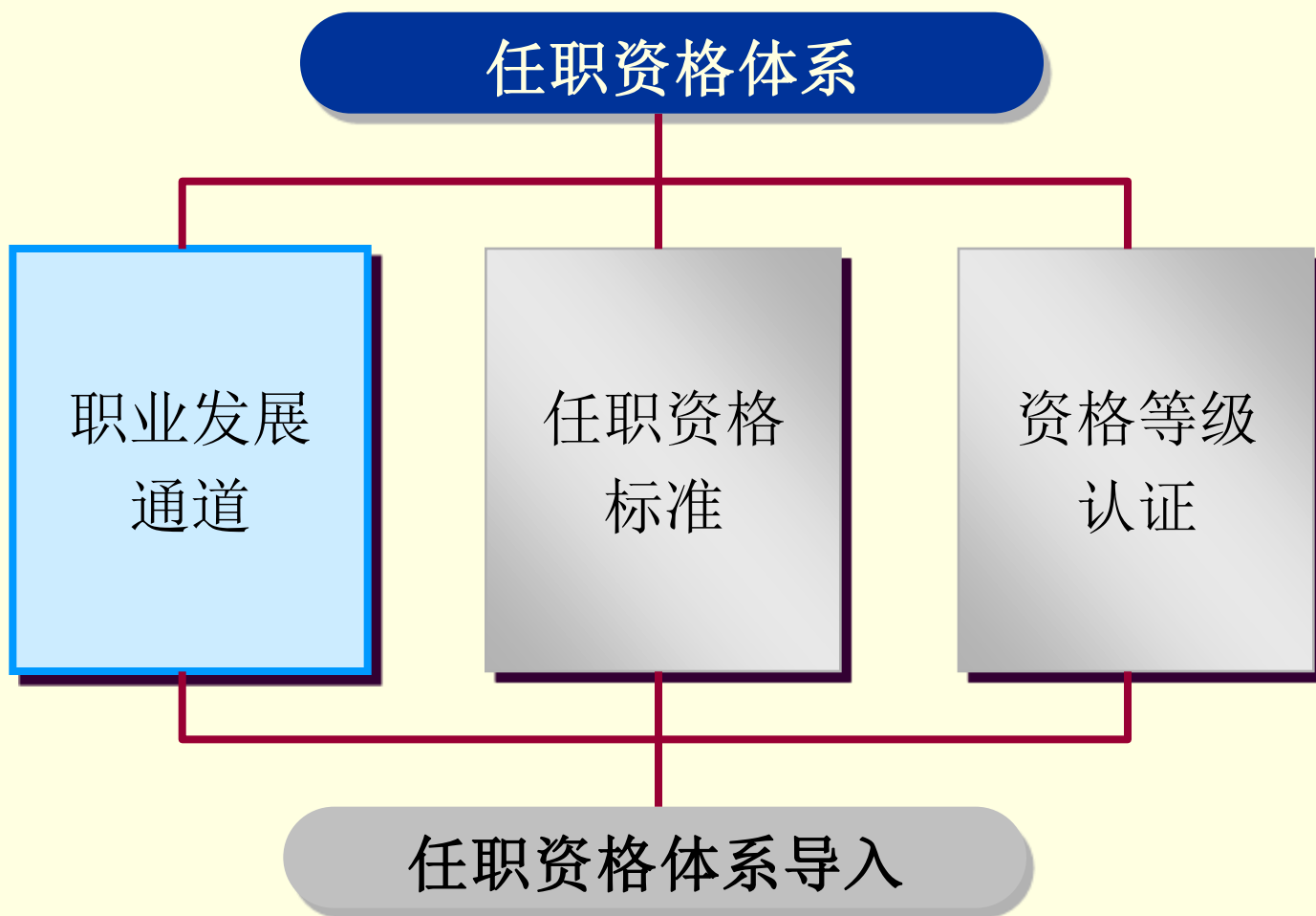
■ 职业发展的企业需要





一、职业发展通道设计

■ 企业内部的职业发展——任职资格管理体系





一、职业发展通道设计

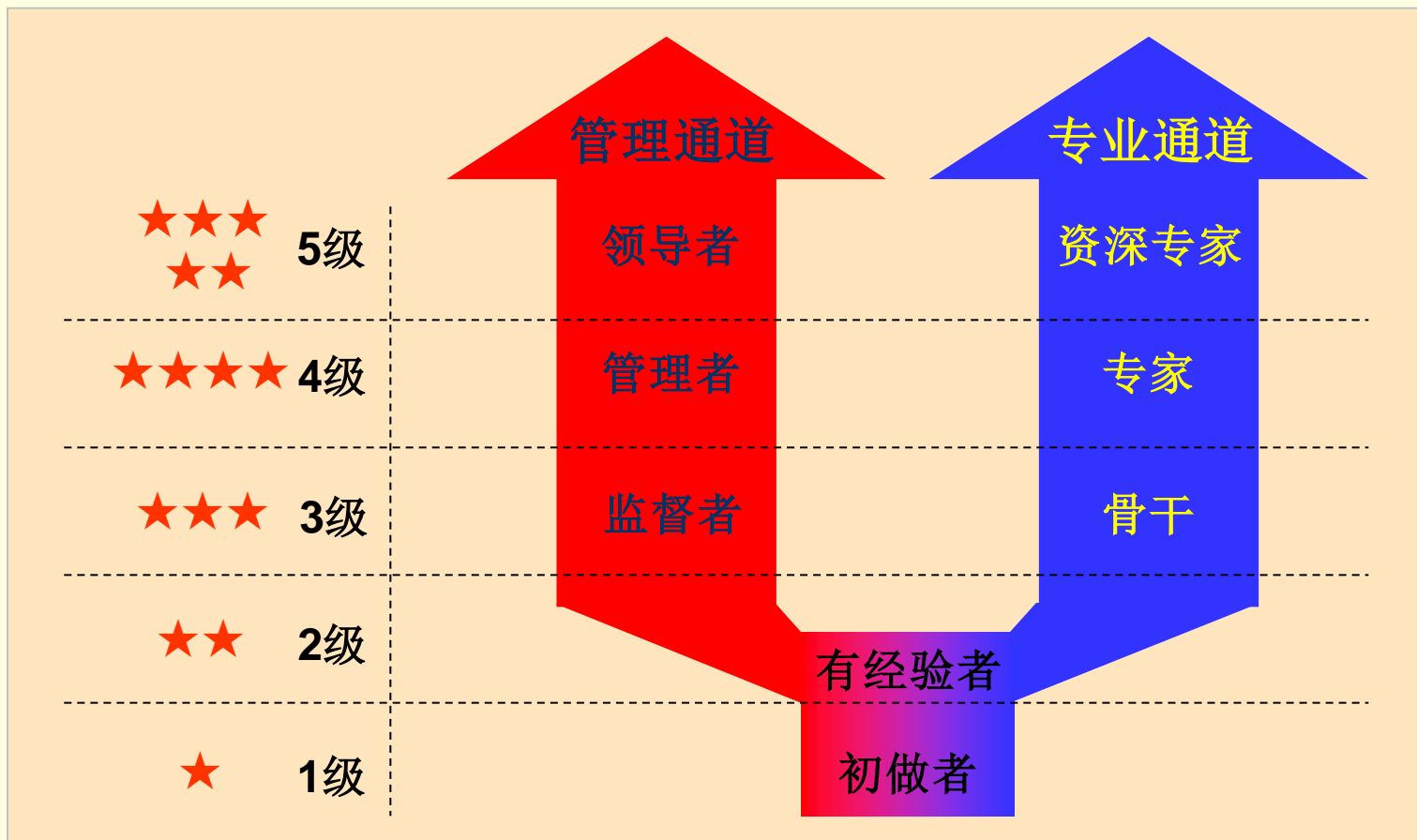
■ 举例：道.科宁的多重阶梯

层次	管理	技术服务与开发	工艺工程
VIII	副总裁、R&D 董事	高级开发科学家	高级工艺工程科学家
VII	总经理	开发科学家	工艺工程科学家
VI	部门经理	副开发科学家	副工艺工程科学家
V	基层领导	高级TS&D专家	高级工程专家
IV		TS&D专家	高级项目工程师
III		TS&D代理人	项目工程师
II		TS&D工程师	开发工程师
I		工程师	工程师



一、职业发展通道设计

■ 举例：HW的五级双通道





一、职业发展通道设计

■ 举例：HW公司职位族划分

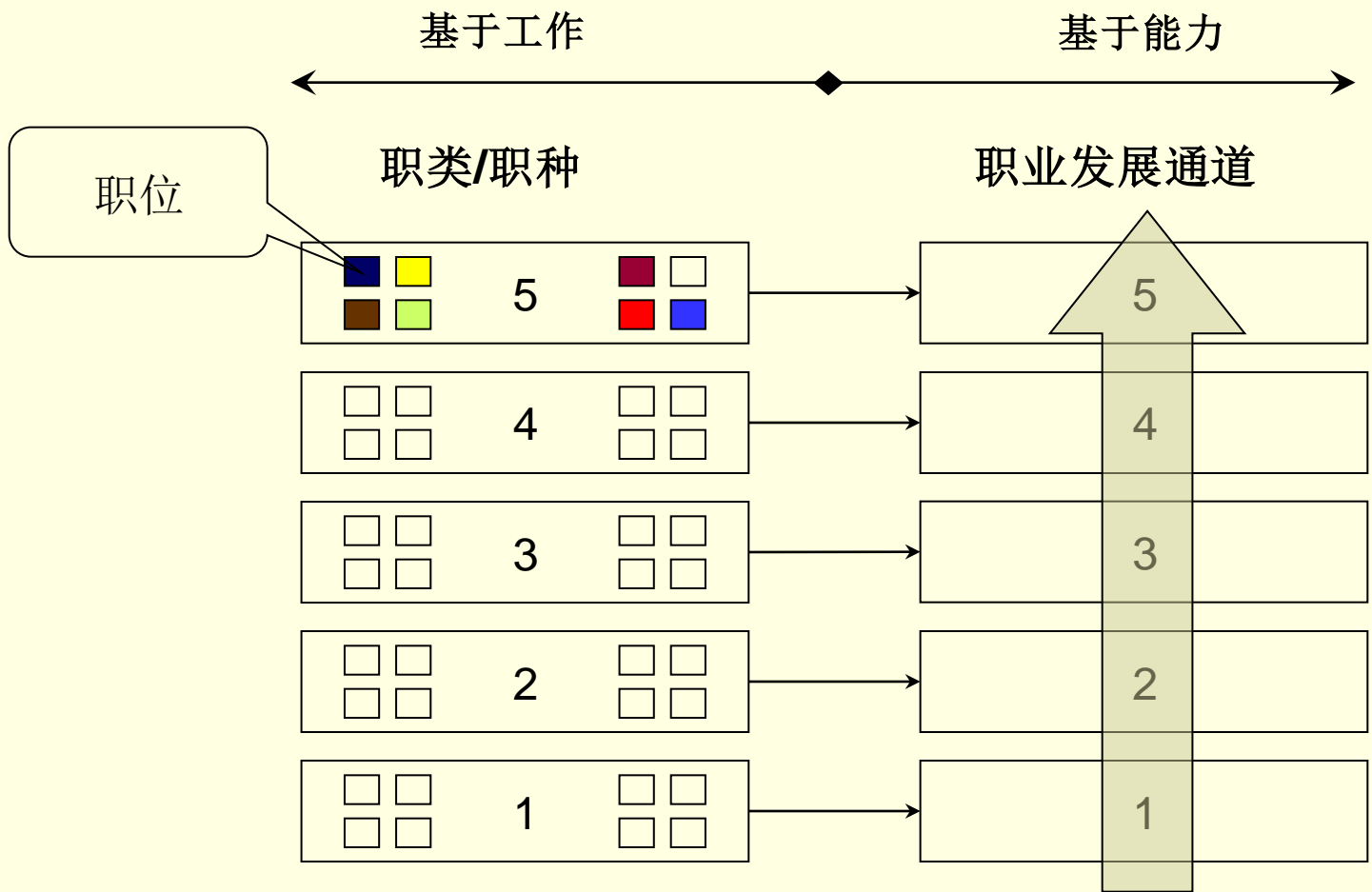
管理族	营销族	专业族	技术族	操作族
五级管理者 四级管理者 三级管理者	销售类 产品类 营销策划类 营销工程类 市场财经类 公共关系类 国际投标商务类	计划类 流程管理类 财经类 采购类 人力资源类 项目管理类 销售管理类 商务类 订单履行类 物流管理类 秘书类 法务类	系统类 软件类 硬件类 测试类 结构类 技术支持类 特殊技术类 专项技术类 技术管理类 资料类 制造类 IT类 质量管理类	装配类 调测类 物料类 检验类 设备类 技术员类 事务类 司机类

HW公司职位类别分为三个层次，第一层次称为族（共分为5个族），第二层次称为类（共有50个类），第三层次称为子类（共有96个子类）。



一、职业发展通道设计

■ 从职位管理到职业发展管理





一、职业发展通道设计

讨论： 职位族分到什么程度？粗分还是细分？



一、职业发展通道设计

讨论：不同职位要求存在差异，如何解决？

- 方案一：标准统一，但举证时的证据具体到职位。
- 方案二：标准设计中用“/”区分，如：薪酬评估调查/绩效评估调查/培训效果调查等。
- 方案三：标准中设计通用标准项和选择标准项。
- 方案四：知识库和培训课程中均有通用知识/课程，也有根据职位不同的选择性知识/课程。

目录



一、职业发展通道设计

➔ 二、资格等级标准设计

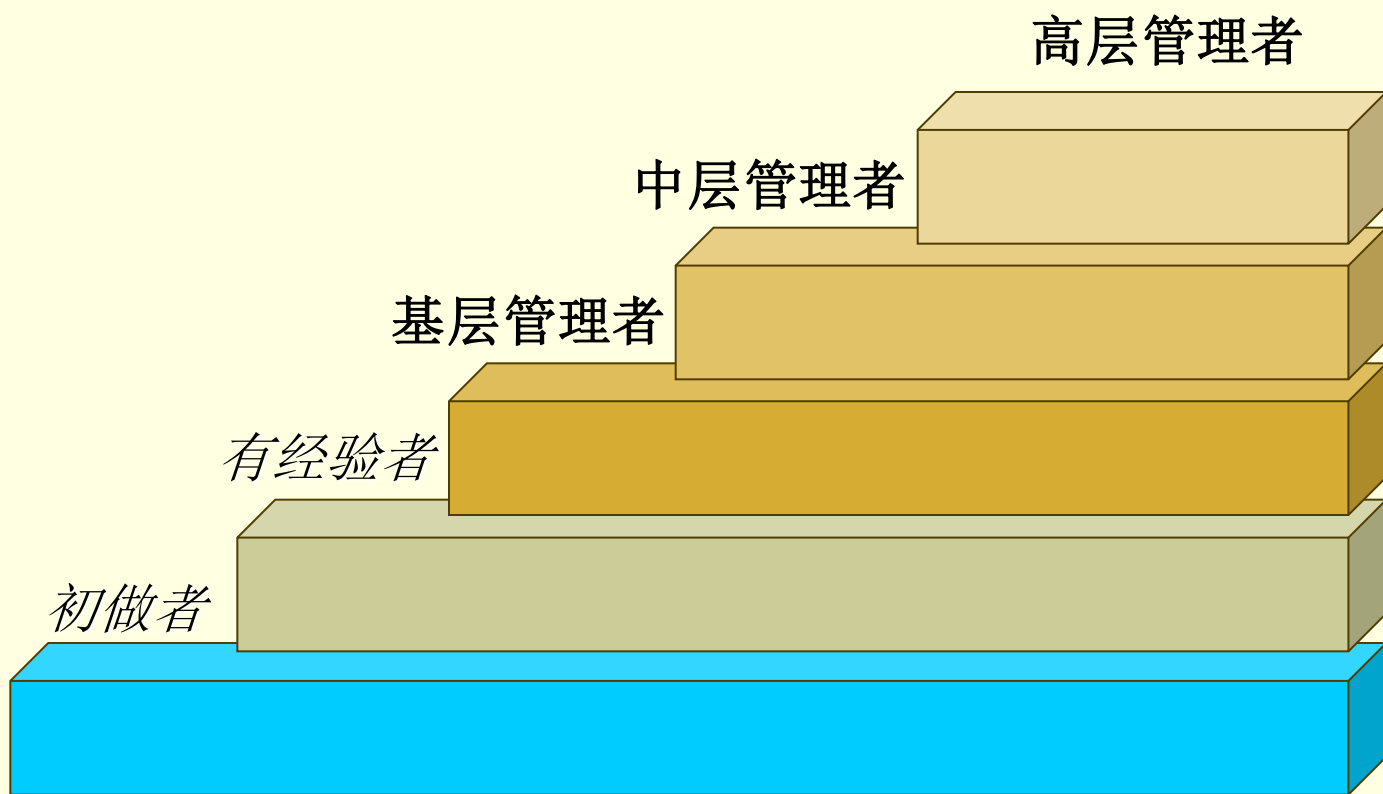
三、资格等级认证

四、任职资格管理的应用



二、资格等级标准设计

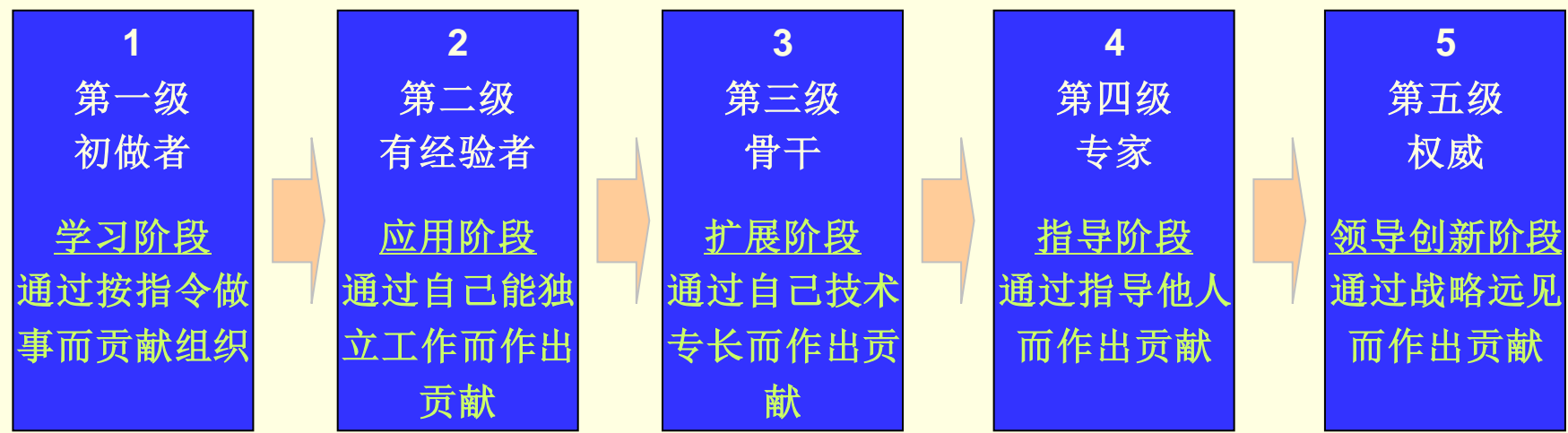
■ 级别定义——管理资格等级





二、资格等级标准设计

■ 级别定义——专业/技术资格等级



- 学习本岗位工作所需的知识和技能
- 具有基本的技术和胜任力
- 积极学习相关的专业经验和知识

- 具有独立完成工作所需的知识和技能
- 开始发展相关领域的知识

- 具有某一领域的技术专长
- 为他人提供一些专业支持
- 跟踪本行业的发展动态，娴熟掌握相关知识

- 对某领域深刻而广泛的理解
- 具有创新思想和方法
- 作为资源为他人提供有效的指导
- 为他人提供业务增长的机会

- 具有系统全面的知识和技能
- 可根据专业判断制订战略
- 推动专业水平的发展
- 专业水准为同行认可



二、资格等级标准设计

■ 举例：某大型制造类企业设计技术资格等级定义

■ 第一级——级别名称：设计员

- 级别定义：**辅助/简单设计**。具备大学本科学历、1年以上工作经验，有半年以上的产品试验工作经验；独立承担简单设计任务（或辅助性设计任务），以及设计的优化和改进工作，或者在更高级别设计人员的指导下承担应用型产品总体设计工作。

■ 第二级——级别名称：设计师

- 级别定义：**一般设计**。具备大学本科学历、3年以上工作经验。独立承担一般性设计、优化和改进工作，能够解决设计的中等复杂度问题，或承担应用型产品总体设计工作，有比较丰富的设计经验。可以指导培养新员工和设计员。

■ 第三级——级别名称：高级设计师

- 级别定义：**复杂设计**。具备大学本科学历、5年以上工作经验。承担复杂系统设计、优化和改进工作，解决特定技术领域中较复杂的设计问题，或承担改进型产品总体设计工作，具有丰富的设计经验，对承担开发产品的市场竞争力（质量、成本、开发进度）负责。可以指导培养二级及以下设计人员。



二、资格等级标准设计

■ 举例：某大型制造类企业设计技术资格等级定义

■ 第四级——级别名称：设计专家

- 级别定义：**设计专家**。具备大学本科学历、7年以上工作经验。领导实施公司级基本型产品开发项目/复杂系统/复杂技术领域的开发设计，是产品设计的专家。对所负责开发产品的市场竞争力（质量、成本、开发进度等）有决定性影响。可以指导培养三级及以下设计人员。

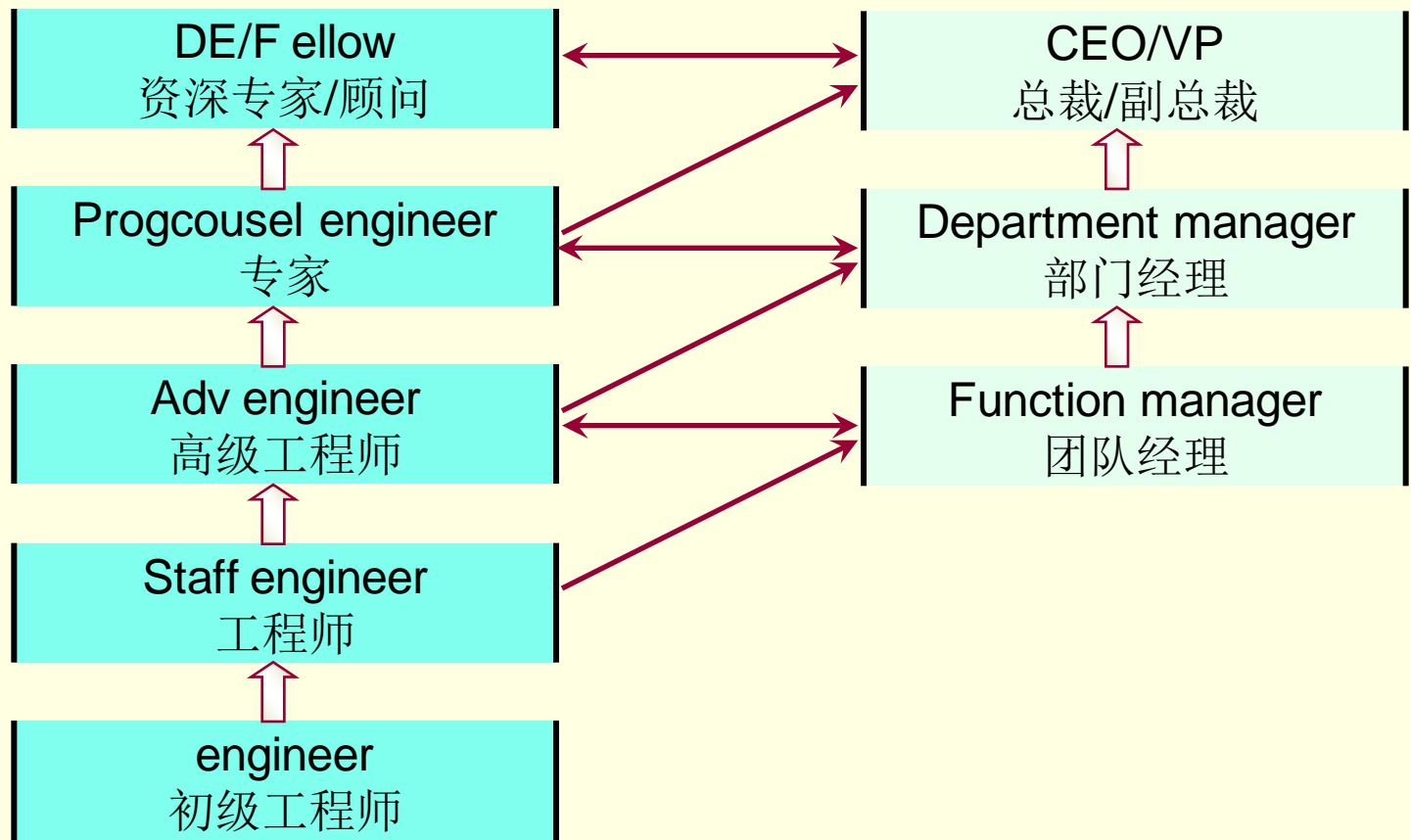
■ 第五级——级别名称：技术权威

- 级别定义：**技术权威**。具备大学本科学历、9年以上工作经验。承担公司产品或技术方向规划，或者领导实施公司级基本型产品开发项目，是公司产品设计的技术权威。对公司技术创新、产品发展方向，以及所承担开发产品的市场竞争力（质量、成本、开发进度等）和商业成功有决定性影响。可以指导培养四级及以下技术人员。



二、资格等级标准设计

■ 举例：营销人员的资格等级

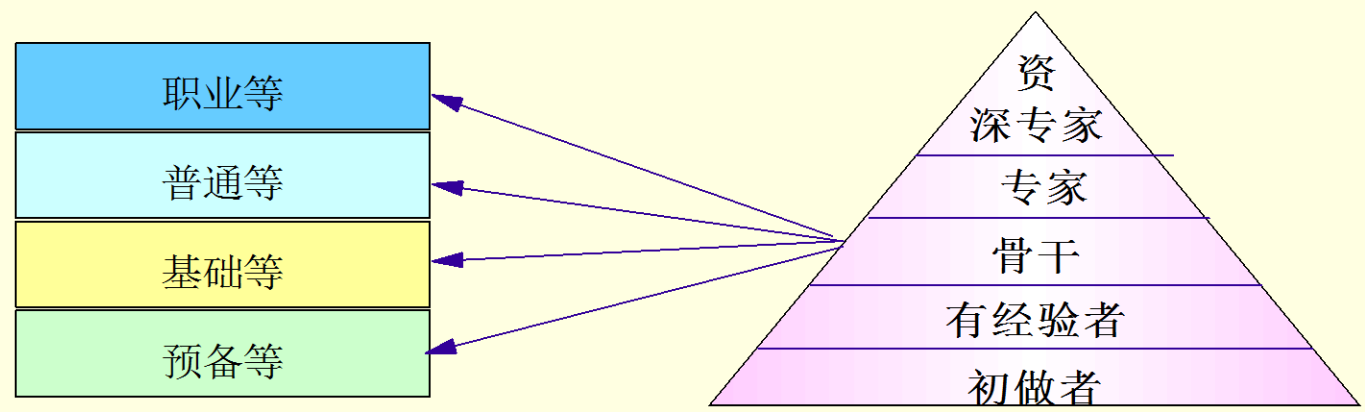




二、资格等级标准设计

■ 资格等级的划分

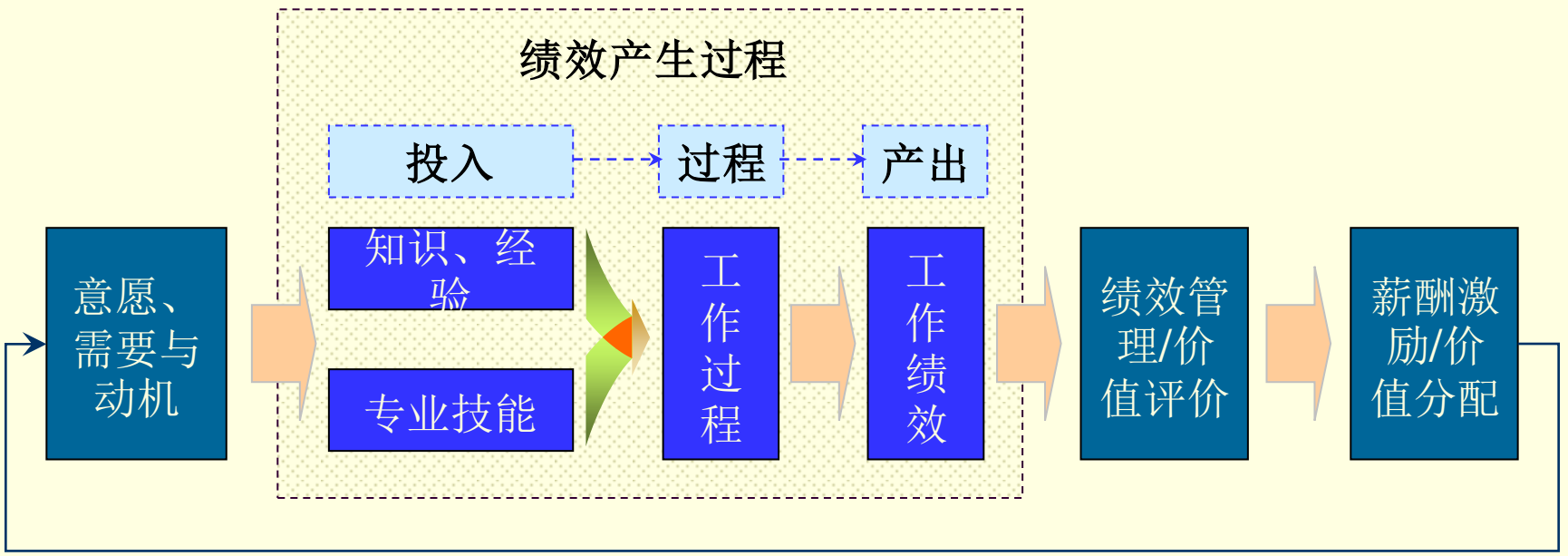
- 1、技术/专业任职资格分为5个级别：1级~5级
- 2、管理任职资格分为3个级别
- 3、每个级别分为四等：职业等、普通等、基础等、预备等





二、资格等级标准设计

■ 等级标准的确定——方法分析





二、资格等级标准设计

■ 等级标准的确定——方法分析

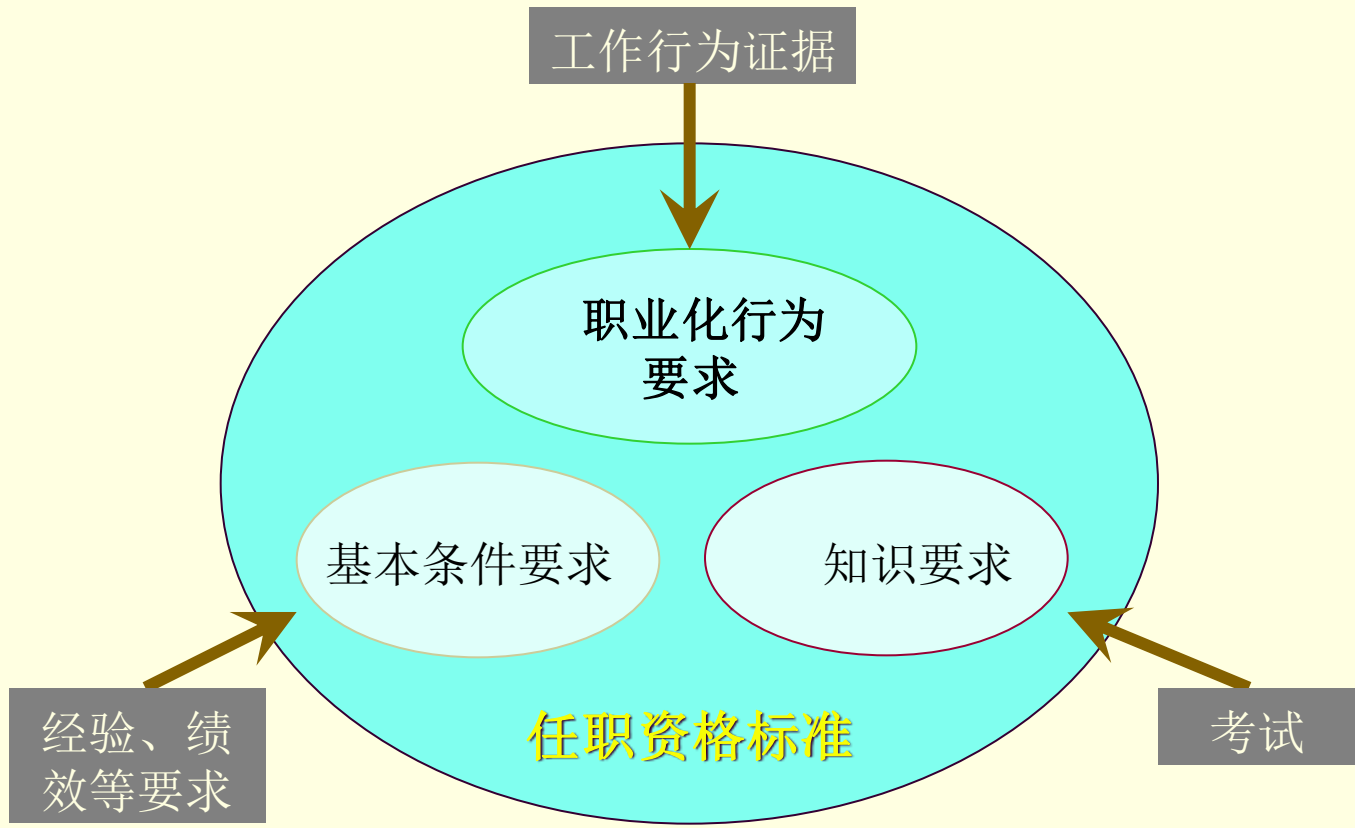




二、资格等级标准设计

■ 等级标准的确定

任职资格核心部分——行为评价



产生高绩效需要具备的关键行为



二、资格等级标准设计

■ 其他补充性“任职资格”标准的应用

■ 学历、工作经验

- 学历、工作经验做为员工能力划分的参考标准，纳入到通道等级定义中
- 对于学历低于标准要求的员工，可以适当增加工作经验的要求

■ 国家职称：

- 国家职称是员工能力的“外部粮票”，任职资格等级是员工能力的“内部粮票”。在民营企业中建议不予考虑

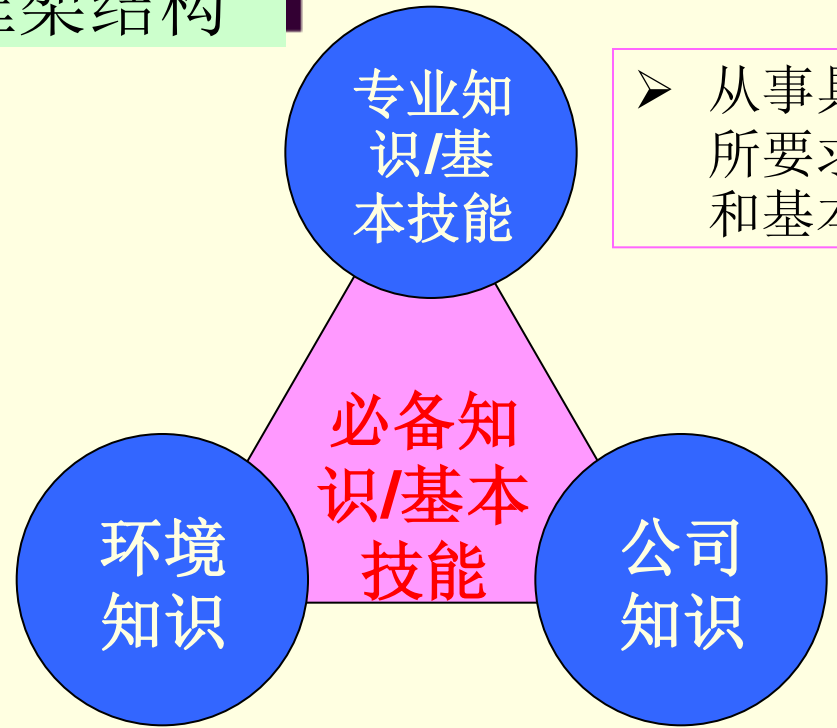
■ 绩效考核：

- 绩效考核在员工参加晋级认证时做为一项“门槛”：绩效考核没有达到一定要求的员工，不具备参加晋级认证的资格
- 任职资格体系侧重于衡量员工的“过程行为”，将绩效考核作为门槛，避免出现“只种庄稼，不打粮食”的极端



二、资格等级标准设计

■ 必备知识框架结构



- 从事具体专业工作所要求的专业知识和基本技能

- 竞争对手情况
- 国际惯例
- 行业惯例
- 国家法规与政策

- 公司制度与政策
- 公司组织结构
- 相关业务流程
- 公司企业文化



二、资格等级标准设计

■ 举例：行为语言与非行为语言的区别

以“关注结果”为例

■ 讨论：区别下列描述中的行为语言与非行为语言：

- 喜欢挑战自我，有内驱动力，渴望上进
- 一贯坚持手头的项目或分配的任务直到全部完成
- 经常与他人商讨项目的工作目标和进度
- 目标导向，具有强烈的成就欲望
- 对实现最终结果的方法提出疑问
- 指出下属哪一部分工作没有达到目标要求
- 希望达成目标并取得成功
- 愿意排除前进道路上的一切障碍



二、资格等级标准设计

演练：用行为语言描述管理者的“价值
观认同”

案例：用行为语言进行“责任心”分级



二、资格等级标准设计

■ 模糊概念格式

- 一级：完全没有责任心
- 二级：基本没有责任心
- 三级：有一定的责任心
- 四级：有较强的责任心
- 五级：有非常强烈的责任心



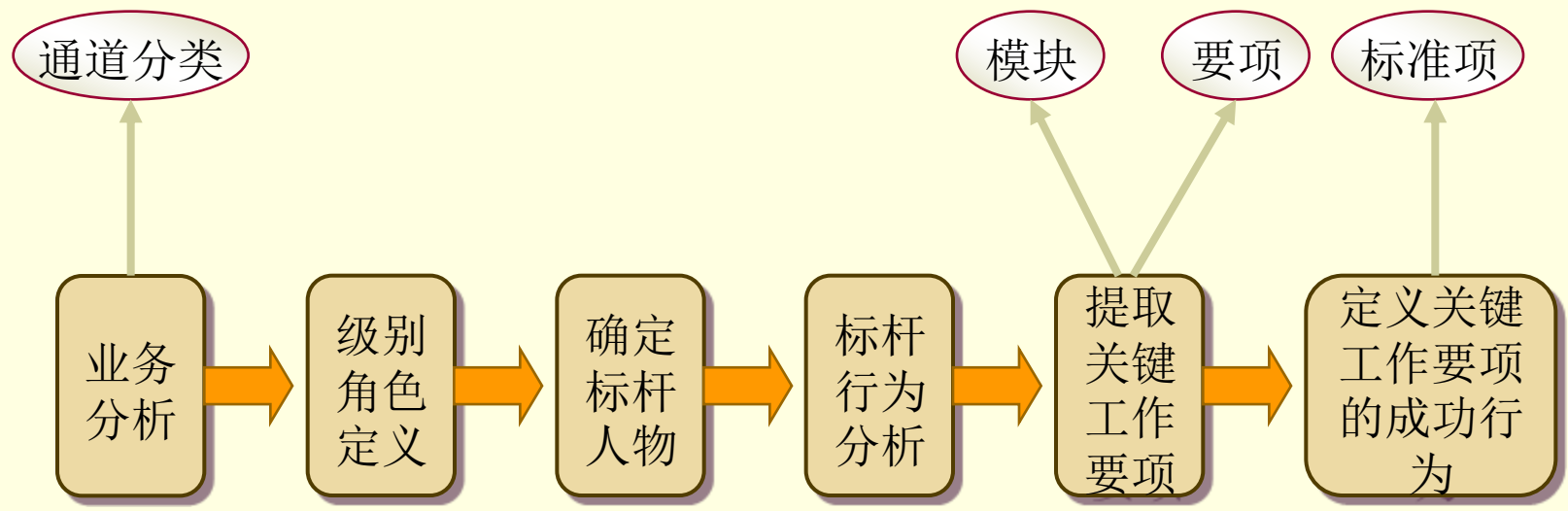
二、资格等级标准设计

演练：用行为语言进行“分析客户需求”分
级



二、资格等级标准设计

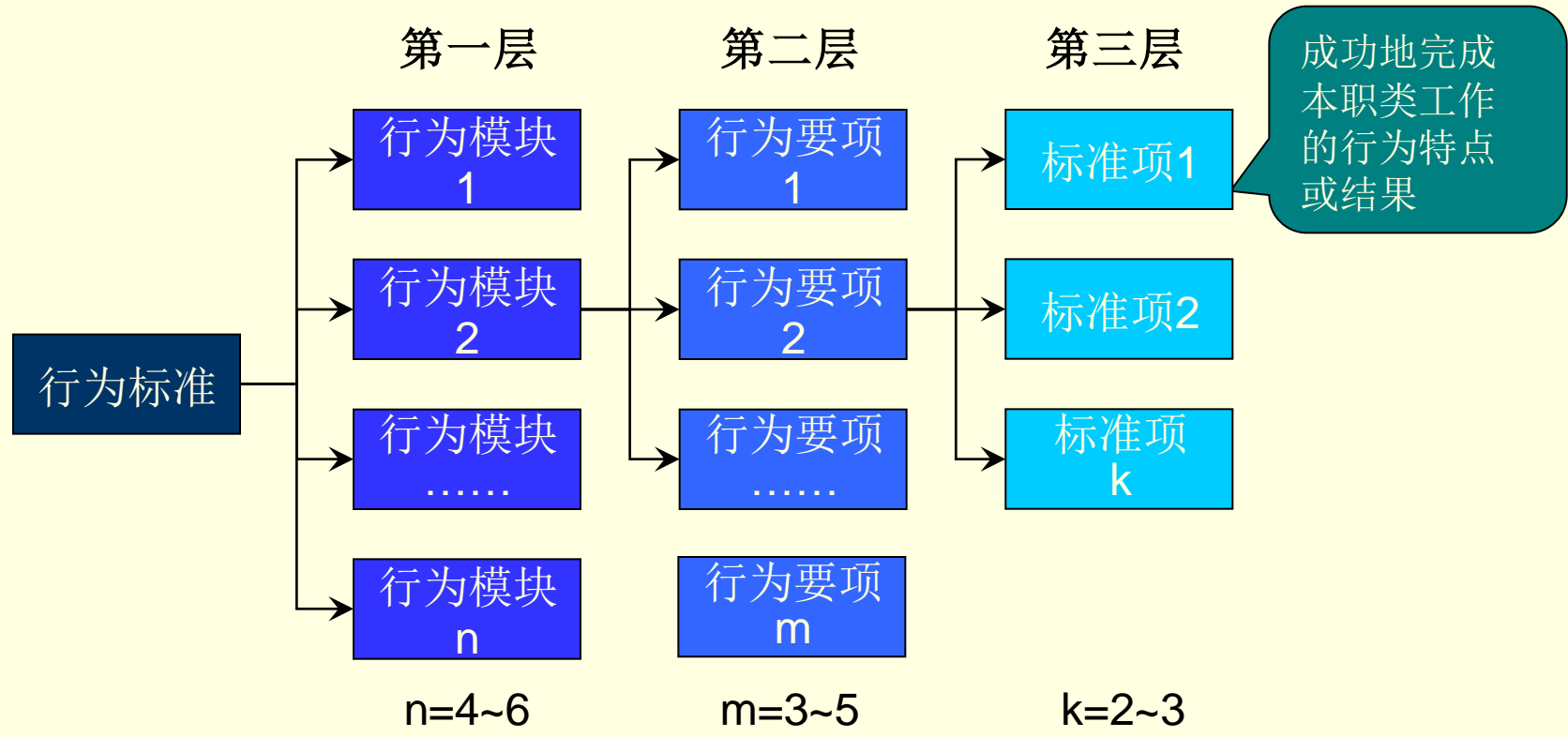
■ 任职资格标准开发的基本步骤





二、资格等级标准设计

■ 行为标准的三层结构





二、资格等级标准设计

■ 行为模块提取方法

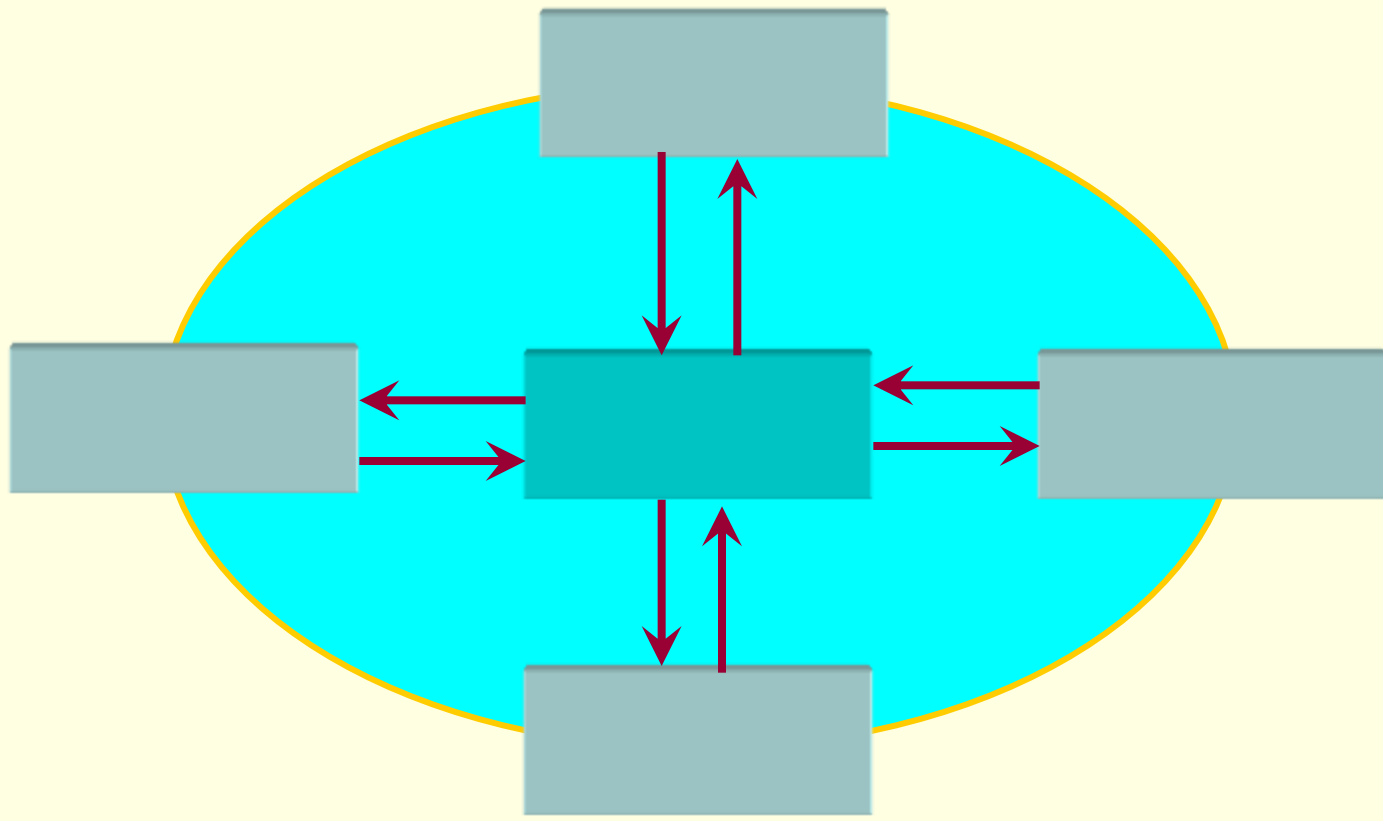
行为模块——高绩效工作的关键行为分类

讨论： 三级管理者主要有哪几类的行为活动？



二、资格等级标准设计

■ 举例：HW公司三级管理者行为模块的提取





二、资格等级标准设计

■ 举例：HW公司各级管理者的行为模块

级别	对象	模块1	模块2	模块3	模块4	模块5
5级	领导者	组织与文化建设	干部培养	方针管理	职业素养与工作态度	无
4级	管理者	目标管理与促进决策	组织文化建设	组织与流程建设和周边协调	干部培养	职业素养与工作态度
3级	监督者	任务管理	团队建设	流程执行	资源有效利用	职业素养与工作态度



二、资格等级标准设计

■ 行为要项的设计方法

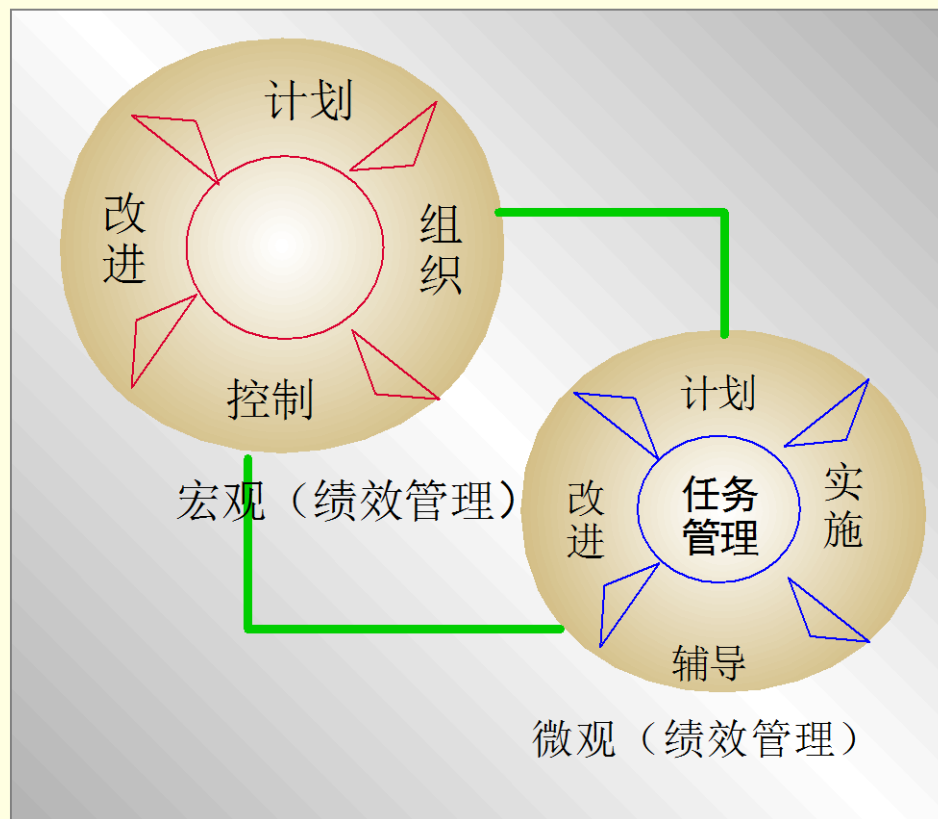
行为要项——成功完成该行为模块所必须的若干
关键行为活动

讨论：三级管理者“任务管理”的行为要项设计？



二、资格等级标准设计

■ 举例：“任务管理”行为要项的设计





二、资格等级标准设计

■ “团队建设”行为要项的设计

讨论： 三级管理者“团队建设”的行为要项设计？



二、资格等级标准设计

- 举例：“团队建设”行为要项的设计
- 氛围营造
- 人才培养
- 有效沟通
- 创造、培育和维持良好的外部工作关系



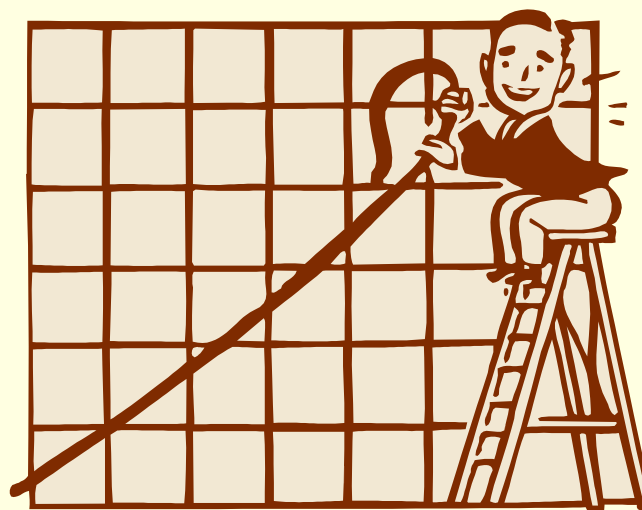


二、资格等级标准设计

■ 举例：“流程执行”行为要项的设计

■ 流程执行

■ 内部优化





二、资格等级标准设计

- 举例：“资源有效利用”行为要项的设计
- 建立、保持、维护工作环境
- 文档管理
- 信息的搜集与提供





二、资格等级标准设计

■ 举例：“职业素养与工作态度”行为要项的设计

- 职业素养
- 工作态度





二、资格等级标准设计

■ 行为要项的设计方法——归纳总结

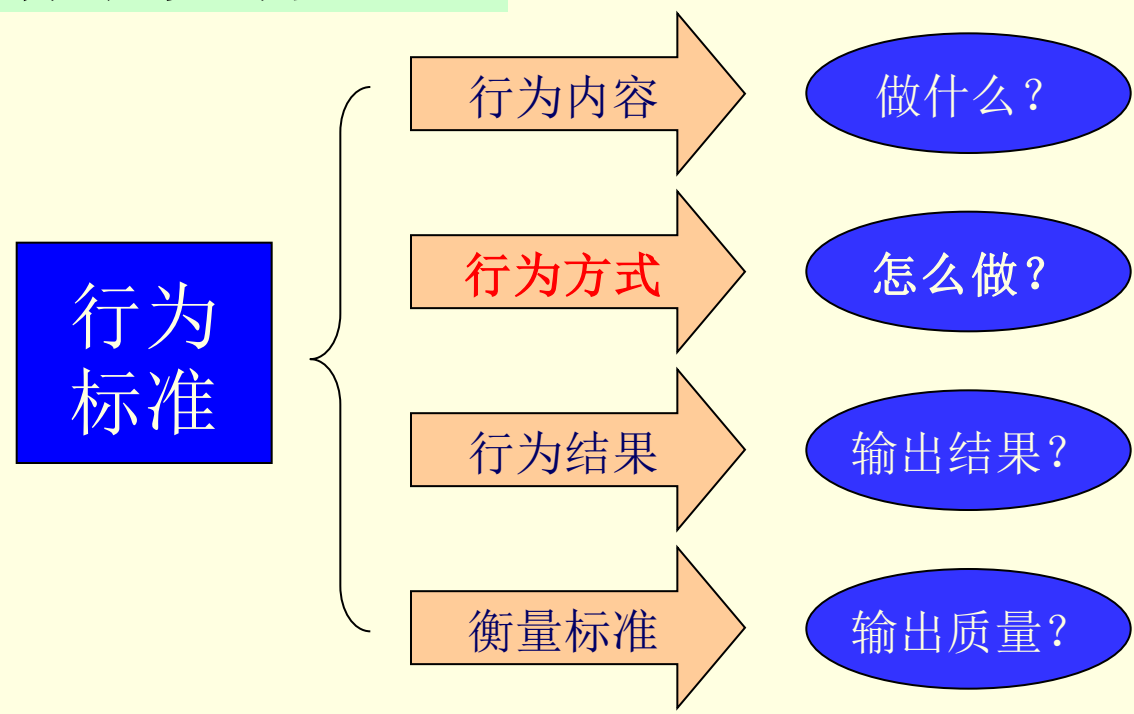
行为标准之间要体现行为的内在逻辑关系

- 从行为模块展开的内在逻辑上分解设计
- 从行为模块的活动范围上分解设计
- 从行为模块本身的组成部分上分解设计



二、资格等级标准设计

■ 行为标准设计要点



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）。



二、资格等级标准设计

讨论： 三级管理者“任务管理——指导和控制工作计划的实施”行为标准的设计？



二、资格等级标准设计

■ 举例：“任务管理”的行为标

行为模块	行为要项	行为标准
任务管理	制定合理的目标与计划 (部门目标的制定是依据上级目标及本部门工作现状,体现对上级目标的分解与对本部门工作的牵引;工作计划符合SMART原则并设有监控点。)	<ol style="list-style-type: none">1. 根据上级部门的规划或部署,与相关人员共同制定部门工作目标,明确各项工作任务要求和改进方向。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。
	组织实施工作计划 (按计划要求及本部门资源状况分解工作任务,对下属进行相应的事先指导与工作辅导,协调所需资源、激发员工热情,确保工作任务高效完成。)	<ol style="list-style-type: none">1. 明确本人及下属的工作职责、任务要求和衡量标准,并以承诺的方式加以记录和保存。2. 指导团队成员制定相应的个人工作计划,为下属提供相应的情况分析、资料、信息等,进行事先指导,确保下属具备明确的工作思路。3. 按工作目标的要求,合理分配工作资源,组织各种资源及时到位,对未到位的原因立即查清,并提出相应的补救措施,必要时上报主管及相关人员。4. 认真听取员工对工作实施的意见和建议,正确实施正向牵引,激发员工工作热情,提高工作参与度,确保工作士气。
	指导和控制工作计划的实施	
	绩效改进	



二、资格等级标准设计

■ 举例：“任务管理”的行为标准

(续)

行为模块	行为要项	行为标准
任务管理	制定合理的目标与计划	
	组织实施工作计划	
	指导和控制工作计划的实施（按工作计划及所做出的承诺及时检查、评估工作进展情况，对下属工作及时进行有效指导，对存在问题及时协调解决。）	
	绩效改进（按照本部门工作职责及目前工作任务要求，分析和总结工作中存在的问题，从提高组织效率和工作有效性出发，提出切实可行的改进目标并具体实施，促进工作绩效的不断改进。）	<ol style="list-style-type: none">1. 根据工作目标的实际完成情况及周边部门的反馈，分析工作中存在的问题，确定明确的部门工作改进目标，制定相应的改进计划。2. 结合部门实际情况，与相关人员商议，制定可操作的改进措施并确保执行，不断提高组织效率和工作有效性。3. 定期对部门工作改进情况进行评估、检查，对有关的改进措施及时充实调整，以达到所要求的绩效。



二、资格等级标准设计

讨论：三级管理者“团队建设——人才培养”行为标准的设计？



二、资格等级标准设计

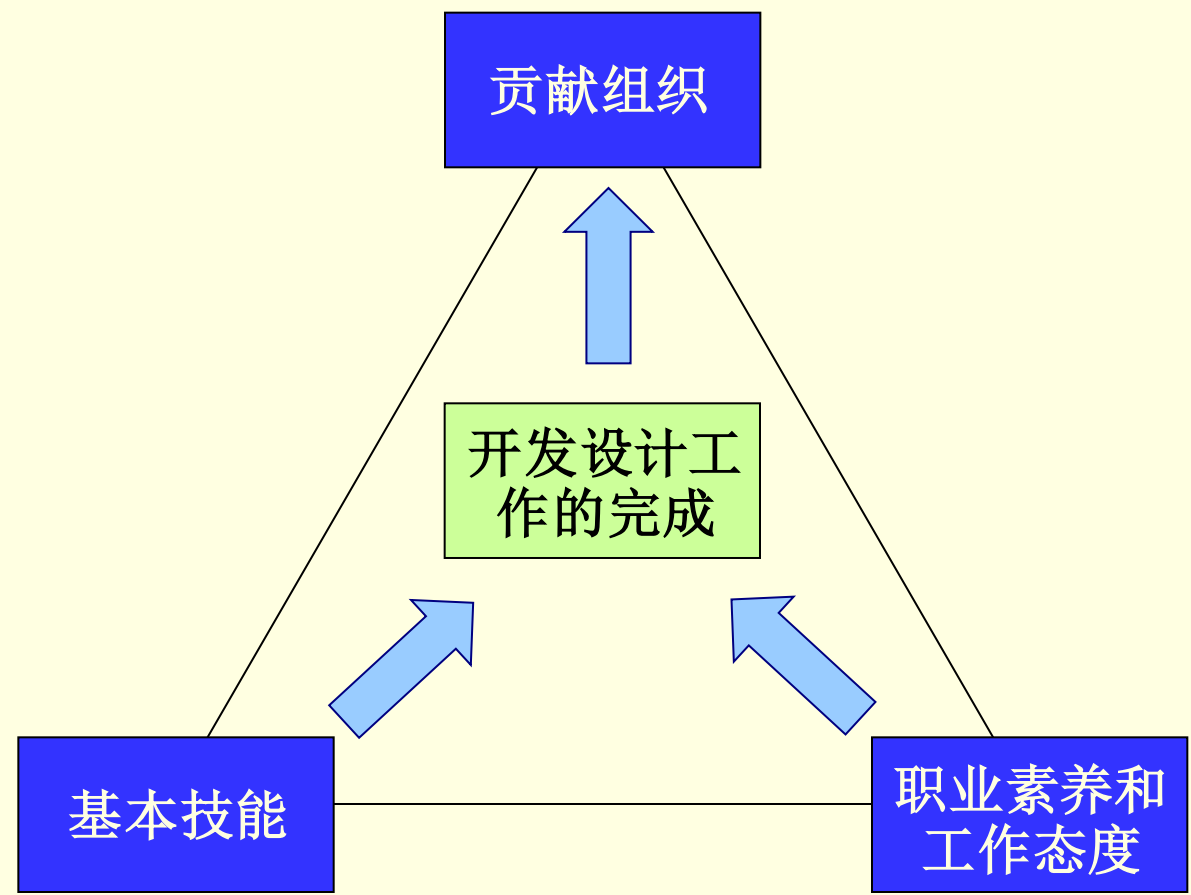
■ 举例：某公司三级管理者“人才培养”的行为标准

行为模块	行为要项	行为标准
团队建设	氛围营造	
	人才培养（积极主动的营造员工成长的环境，创造人才脱颖而出的氛围，根据部门岗位要求及员工发展潜力，指导下属不断提高任职能力，以高度的责任感培养、推荐干部；通过梯队建设激发团队活力，改进团队绩效。）	
	有效沟通	
	改进创造、培育和维持良好的外部工作关系	



二、资格等级标准设计

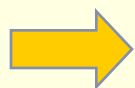
■ 举例：W公司开发设计类三级行为模块的提取



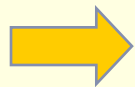


二、资格等级标准设计

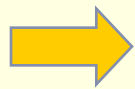
■ 行为标准的设计方法——三个基本条件



■ 是否相互独立/不重叠



■ 是否属于该要项的关键行为



■ 是否可以在具体工作中找到证据

目录



一、职业发展通道设计

二、资格等级标准设计

➔ 三、资格等级认证

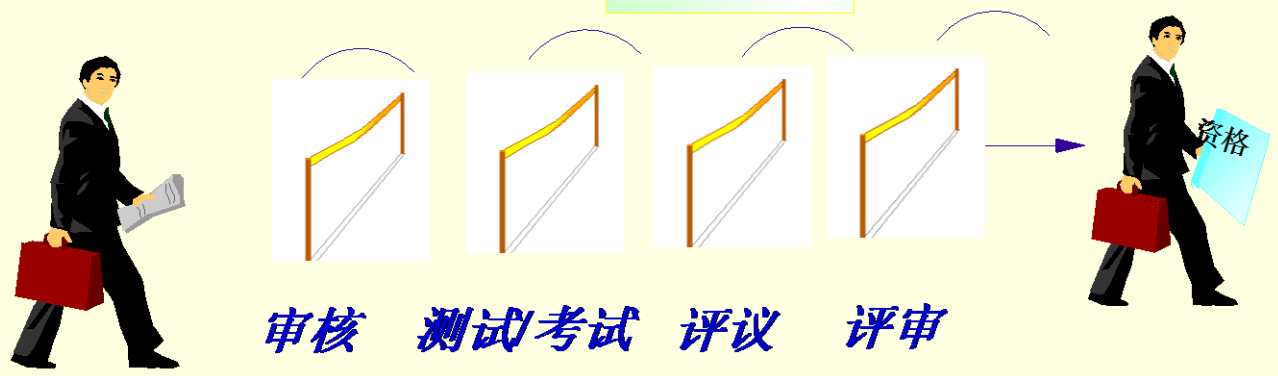
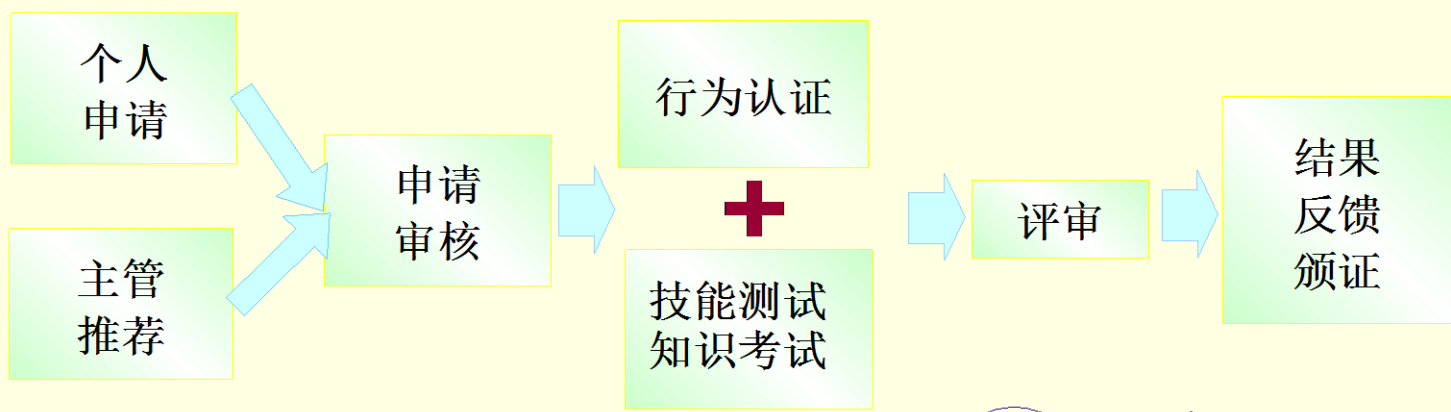
四、任职资格管理的应用



三、资格等级的认证

■ 资格等级认证的基本流程

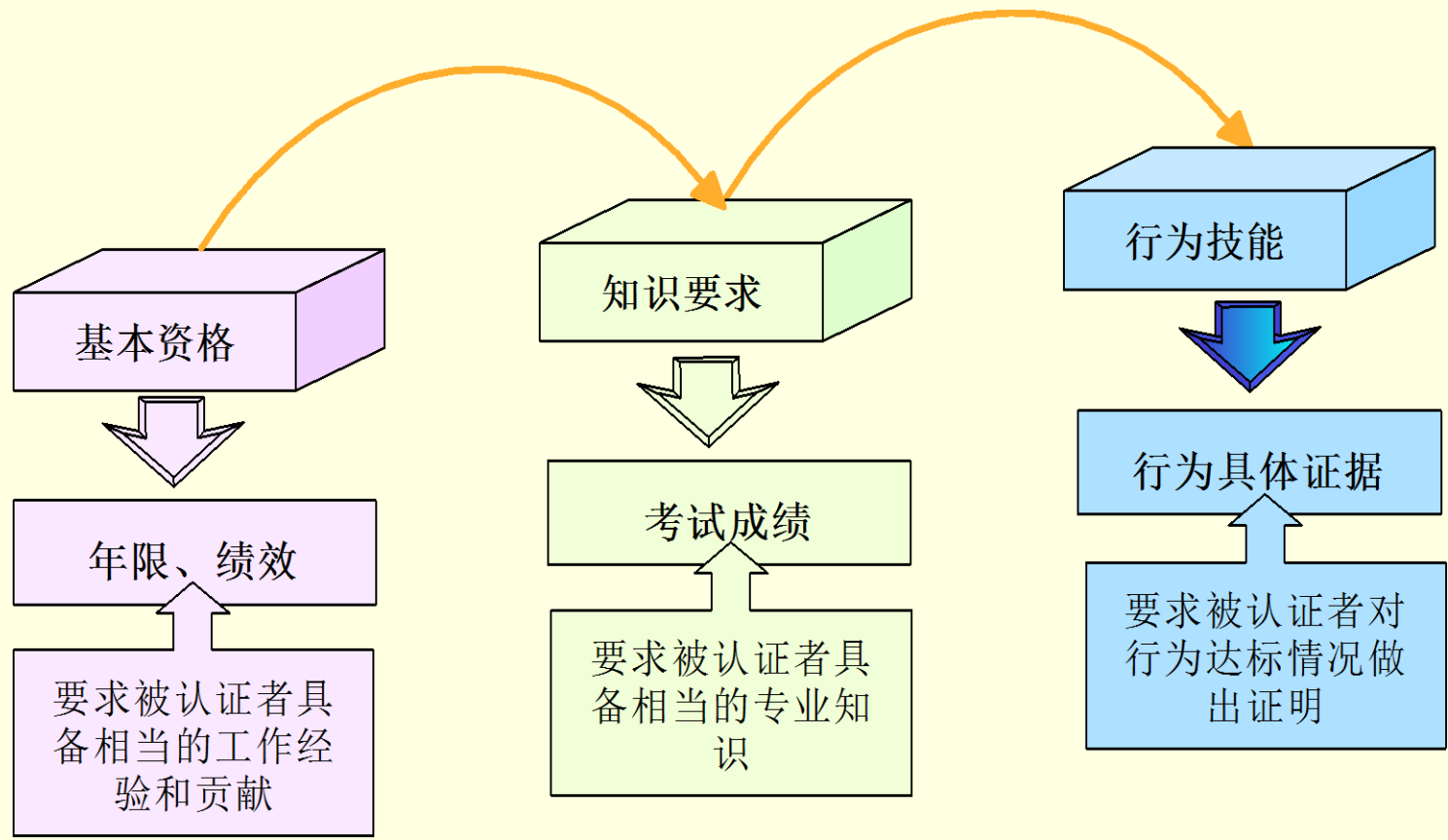
任职者获得上岗资格后，将参与例行化的资格认证





三、资格等级的认证

■ 资格等级认证的三个基本环节





三、资格等级的认证

■ 资格等级认证——操作实例

某大型制造企业技术类员工资格认证过程

一、必备知识		
二、行为标准	行为模块	行为要项
	1、基础行为	1) 设计工具的掌握和使用 2) 工作规范性
	2、技术指导/合作/协调	1) 团队合作 2) 沟通与协调 3) 指导与培养
	3、解决问题	1) 任务完成（时间、质量、成本） 2) 资源有效利用
	4、组织贡献	1) 对产品市场竞争力/商业成功的影响 2) 对产品与技术发展方向的影响 3) 对流程/制度、标准规范建设的贡献



三、资格等级的认证

■ 资格等级认证——操作实例

资格标准（一级~三级）	各级权重			资格标准（四级/五级）	各级权重	
	一级	二级	三级		四级	五级
1、基本行为	30	30	20		10	
1) 设计工具的掌握和使用	10	10	5		10	
2) 工作规范性	20	20	15			
2、技术指导/合作/协调	20	20	20	1、技术指导/合作/协调	25	30
1) 团队合作	10	5	5	1) 团队合作	5	5
2) 沟通与协调	10	10	10	2) 沟通与协调	10	15
3) 指导与培养		5	5	3) 指导与培养	10	10
3、解决问题	50	40	40	2、解决问题	40	40
1) 任务完成	30	30	25	1) 任务完成	30	30
2) 资源有效利用	20	10	15	2) 对业务的影响	10	10
4、组织贡献		10	20	3、组织贡献	25	30
1) 对业务的影响		5	10	1) 产品战略		
2) 对流程、标准规范的贡献		5	10	2) 业务流程改进		
				3) 公司管理制度改进		



三、资格等级的认证

■ 资格等级认证——操作实例

评分	含义	各单元评价判断标准	补充说明
5分	完全达标且部分超标	<ul style="list-style-type: none">•形成了职业化的做事习惯，过程规范具有一贯性，并融入相应的流程、制度、规范或模板、案例；•工作总是能提前或按时完成；•任职活动输出超出质量要求，符合规范、到位；•有公司/产品开发级关键红事件支撑。	行为标杆
4分	完全达标	<ul style="list-style-type: none">•工作按时保质完成；•活动输出完全符合规定要求；•除达到了3分标准之外，有一些关键红事件、荣誉奖记录；或具备来自上下游部门良好的评价和反馈。	形成习惯
3分	基本达标	<ul style="list-style-type: none">•综合考虑管理范围和工作难度，属于正常情况；•从工作的覆盖面、频率来看，平时基本都做了，未出差错；•从进度来看，进度把握较好、未出差错；•没有好的可圈可点的（突出）表现（关键事件）；•虽做得不错，但与期望值有一定差距。	所有的行为标准项都有一个合格的证据证明，即曾经做到过。
2分	大部分未达标	<ul style="list-style-type: none">•许多方面存在需改进的地方；•被动执行，无大的差错；仅仅按照要求完成所负责方面的相关任务；•进度要求等方面属于正常情况，但过程中有一些小的问题，影响不大。	大部分行为标准项都可以找到不合格的证据证明。
1分	基本不达标	<ul style="list-style-type: none">•该关键行为活动出现非创新领域（例行活动）的重大关键黄事件；•在职业道德、行为规范方面有重大违规事件。	差距显著

注：1、关键红事件：重大贡献、成果突出；2、关键黄事件：重大工作失误。



三、资格等级的认证

■ 资格等级认证——操作实例

■ 认证得分（C）与职等参考换算关系

- $C \geq 90$: 职业等
- $90 > C \geq 80$: 普通等
- $80 > C \geq 70$: 基础等
- $70 > C \geq 60$: 预备等
- $C < 60$: 降级, 参加下面一个级别的认证



三、资格等级的认证

■ 行为标准认证方法一：行为标准+通用5分评价

要项及定义	关键行为表现（3-5个关键点）
模块名称（关键职业素养）	
【学习能力】 ：能够发现工作中的短板和自身的不足，不断总结经验教训，自觉、主动的参与各种学习活动，持续提升知识水平与管理/专业技能	<ol style="list-style-type: none">1. 能认识工作中的主要短板或自身的关键不足2. 能综合利用自学、培训、向他人学习、实践中总结等多种学习方式，使得工作绩效和业务能力持续得到改进与提升3. 善于总结经验和教训，工作中不犯同样的错误
要项2	
要项3	



三、资格等级的认证

领导力: CEO 应该...	5	4	3	2	1	N/A
清晰的定义了组织的基本目的或使命						
清晰的定义了组织未来发展的愿景						
为了实现组织的愿景, 已凝聚一个拥有知识、技能和激情的高绩效的核心管理团队						
领导制定与组织愿景和使命相一致的年度目标、战略和实施计划						
领导组织的绩效管理过程, 以确保职责落实到组织的各个层级。 如果需要, 对目标和实施策略进行中期调整						
能够始终如一的做出让组织更好的达成目标的决策						
在识别新的机会点和解决组织面临的问题时, 经常展现出创造力						
与内外部股东有效沟通, 以获得他们对组织使命、愿景、目标和发展方向的有力支持						
.....						



三、资格等级的认证

■ 行为标准认证方法二：对每个行为标准分级评价

要项	定义	行为等级标准	关键行为表现
流程管理	规范例行事件的处理程序和方法，将成功经验通过制度与流程固化，并在执行过程中不断优化	<ol style="list-style-type: none">I. 工作中被动的参与制度与流程的制定工作II. 能够在工作中将例行事件的处理程序和方法规范化，并要求下属执行III. 在II的基础上，能够主动参与公司级的制度与流程的制定工作，推动部门成员理解并贯彻执行已颁布的制度与流程IV. 在III的基础上，不断将工作中的各种成功经验通过制度、流程、规范等方式固化，使成功经验得以复制，使失败的教训形成案例，让后人引以为戒V. 在IV的基础上，能根据实际情况的变化或制度/流程执行过程中发现的问题，定期总结、评估，并对其进行持续优化	<p>低分典型行为：</p> <ul style="list-style-type: none">● 部门中没有任何现成的工作模板，同一份工作由不同的人来完成，格式和要项完全不同● 制度与流程建设只是做表面文章，制定后束之高阁，并不真正推行与实施● 部门中出现过不按流程办事的行为● 当出现新的业务并不断发生时，不能总结经验以流程、制度的形式进行固化 <p>高分典型行为：</p> <ul style="list-style-type: none">● 统一的工作周记、工作计划模板，统一的文档格式● 每次公司颁布了与部门相关的制度或流程后，均能组织或要求部门成员学习，并在工作中推行● 经常提出制度改进的合理化建议，并有被采纳接受的记录



三、资格等级的认证

■ 行为标准认证评分方法

- **方法一：百分制法。**根据行为标准的分项得分和权重，以得分高低确定任职资格水平
- **方法二：达标项比例法。**确定每个行为标准的达标程度要求，根据最终达标项目占总标准项目的比例确定任职资格水平

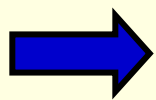
目录



一、职业发展通道设计

二、资格等级标准设计

三、资格等级认证

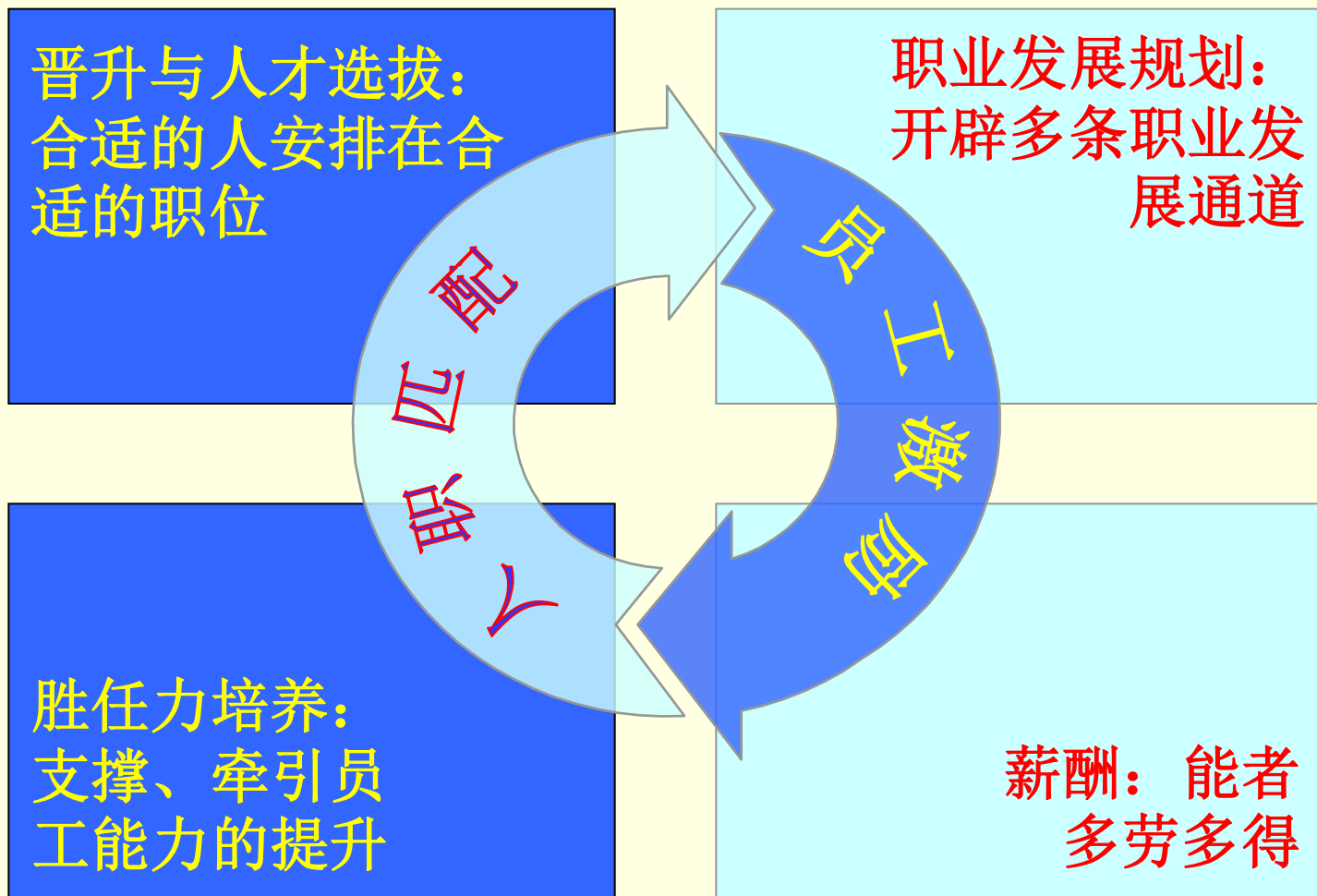


四、任职资格管理的应用



四、任职资格管理的应用

■ 任职资格在中国企业的四大应用





四、任职资格管理的应用

■ 范例：HW任职资格建立之前的管理者培训课程

个人管理	系统思考、管理者角色定位、关键职责等
	管理者素质修炼、职业化发展
	时间管理、压力管理
人员管理	领导力发展、文化与组织氛围建设
	高绩效团队建设、有效沟通、员工职业生涯管理、员工问题解决等
	绩效考核、教练与指导、授权、激励等
业务管理	计划管理、项目管理、目标管理、问题解决与决策、知识管理、战略管理等
	专业管理（营销、人力资源、财务、生产、质量、采购、信息等）
	业务技能（流程规范、现场管理等）



四、任职资格管理的应用

■ 范例：HW根据任职资格设计的管理者培训课程

培训对象		任职资格行为单元与培训内容				
五级 (领导者)	任职资格行为单元	组织与文化建设	干部培养	方针管理	职业素养与工作态度	
	培训内容	企业文化、组织氛围建设	领导力、情境领导模式	战略管理、决策与执行、资本运作	系统思考、政府关系、职业道德	
四级 (管理者)	任职资格行为单元	目标管理与促进决策	组织文化建设	组织与流程建设和周边协调	干部培养	职业素养与工作态度
	培训内容	目标管理、决策技能、危机管理	企业文化、组织结构计	变革管理、流程优化、对外合作	教练技术、员工职业发展	商业思维、高级市场营销、公共关系
三级 (监督者)	任职资格行为单元	任务管理	团队建设	流程执行	资源有效利用	职业素养与工作态度
	培训内容	管理者的基本管理工具、计划管理、项目管理、绩效目标管理、问题分析与解决	人力资源管理、员工激励、沟通技巧、高绩效团队建设、员工问题处理	业务流程设计与优化、跨部门团队管理、客户服务	IT基础知识、财务管理、时间管理	职业管理者的基本修炼、礼仪知识、安全与保密



四、任职资格管理的应用

■ 任职资格的应用——基于能力的薪酬体系

职级	职等	技术类三通道			级别称谓
		设计技术类	试验技术类	技术管理类	
第五级	T12	技术权威			技术权威
	T11	资深专家			
第四级	T10	职业等	职业等	职业等	技术专家
	T9	普通等	普通等	普通等	
	T8	基础等	基础等	基础等	
第三级	T7	职业等	职业等	职业等	高级设计师/试验师/技术管理师
	T6	普通等	普通等	普通等	
	T5	基础等	基础等	基础等	
第二级	T4	职业等	职业等	职业等	设计师/试验师/技术管理师
	T3	普通等	普通等	普通等	
	T2	基础等	基础等	基础等	
第一级	T1	职业等	职业等	职业等	设计员/试验员/技术管理员
	T0	普通等	普通等	普通等	



四、任职资格管理的应用

■ 任职资格的应用——梯队建设与竞聘上岗





四、任职资格管理的应用

■ 任职资格的应用——职业发展中的职业化

“华为人没有时间把事情一次性做好，却有时间
将事情一做再做……”

——IBM华为顾问团，1999年



四、任职资格管理的应用

■ 任职资格管理的发展——HW公司的案例





四、任职资格管理的应用

■ 归纳总结——任职资格对中国企业的关键意义

促进企业人均产出的持续提升

“人力资本增值的目标优先于财务资本增值的目标。”

——华为基本法，1998

建立企业人才群体成长的组织保障机制

“通过任职资格体系的建设，逐步摆脱对个人的依赖。”

——任正非，1998



Thank You !