

任职资格体系建立中的问题及对策人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/537/2021_2022__E4_BB_BB_E8_81_8C_E8_B5_84_E6_c37_537370.htm

为了实现企业战略目标，保留企业核心人才，许多企业进行了任职资格管理体系的建设工作。在这个过程中，由于缺乏相关的理论指导和实践的参考，企业面临诸多困惑和不解。本文从实践出发，重点分析总结了任职资格体系建立过程中的一些问题，并针对这些问题提出了解决问题的四大对策。进一步丰富了任职资格管理体系的实践和理论。1985年，英国政府委托主要的工业机构，开展职业教育研究，界定国家统一的职业资格内涵。1995年，我国劳动和社会保障部将英国NVQ（英国国家职业资格委员会）职业标准体系引入中国，随后将英国NVQ（英国国家职业资格委员会）文秘标准体系和资格证书作为首批引进项目，并在北京外企服务总公司、深圳华为技术有限公司进行了先期试点。在此基础上，深圳华为技术有限公司开始了任职资格管理体系的构建工作，伴随着华为的成功，目前国内许多企业也纷纷展开任职资格管理体系的建设工作，适时总结分析在这一过程中出现的问题并给出相应的对策对任职资格管理体系的构建有着深远的意义。本文则是基于这一目的撰写而成。

任职资格与任职资格管理 职位是工作或者说任务的集合。传统意义上的任职资格是指企业中的某个职位对任职者的要求，包括学历、专业、工作经验、能力和素质等内容。这种以职位为管理单位的任职资格管理称之为狭义的任职资格管理。职位族是具有相同工作性质和相似任职素质要求的同一类职位的统称。对于某类职位族，也需要

相应的任职资格。和职位任职资格不同的是：职位族任职资格不仅仅包括知识、经验和能力的要求，还包括职业化的行为。以职位族为管理单位的任职资格管理称之为广义的任职资格管理。/百考试题/收集/任职资格管理是为了实现企业战略目标，根据企业组织的要求，对员工的工作能力和工作行为实施的系统管理。建立任职资格体系过程中存在的问题

任职资格管理的目的是为了实实现企业能力和员工能力的协同增长，从而为企业发展和员工的职业发展提供保障。任职资格管理体系与员工职业化管理存在紧密联系，职业化管理的基本思路是根据企业的业务特点和人员成长的规律提炼出同类业务人员共同的职业行为标准和资格标准并以此标准来规范业务人员通过定期对员工进行认证评价到培训改进不断提高员工的职业化技能和工作业绩。国内许多企业为了建立员工职业发展通道，保留关键人才，都开始进行任职资格管理体系建立方面的探索。华为总裁任正非认为：一定要把任职资格的工作扎扎实实做到底，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。在任正非这一思想的指导下，从1998年开始，华为与NVQ（英国国家职业资格委员会）合作，在公司推行任职资格制度。管理是一种实践而不是一种科学或一种专业，虽然它包含这两方面的因素。同样，在任职资格管理体系的建立方面，实践也走在理论的前面。笔者参与了若干企业的任职资格管理体系建设工作，总的来说，在建立任职资格管理体系的过程中，存在着以下问题：（1）缺乏统一规划和系统设计。任职资格体系的建立是一个复杂的工作，有必要进行统一规划、系统设计。而且，伴随着任职资格体系的建立，相应的激励体系也要随之建立，甚至

有可能涉及到组织结构的调整、工作内容的重新分配，而这些，往往是部门层面无法独立完成的。因此，任职资格体系的建立是公司层面的工作，要统一规划。否则，就会造成思想的差异、方法的不同、力量的分散，导致最终的结果事倍而功半。比如，某公司在公司层面建立了一套任职资格管理体系，各部门在执行公司层次的任职资格管理体系的同时又建立了自己本部门的一套任职资格管理体系，这样做造成了管理的混乱和资源的浪费。公司研发中心的任职资格等级划分为6个级别，6级是最低的级别，而工程分公司则只有4个级别，1级为最低级别。这样划分的后果会造成两类人员相互流动时，级别对应出现困难，给管理带来不必要的麻烦。另外对于任职资格的评定组织存在着两套“班子”，公司及部门各自建立了自己的任职资格评定组织，/百考试题/收集/其结果是重复评定、互相冲突。建立任职资格体系应有利于职位之间的业务配合，为人员调配提供更大的空间；有利于打破部门的用人差异，实行统一的人才管理标准；有利于员工自身能力的提高和职位适应性的提高。要收到这样的效果，其前提就是统一规划、系统设计。因为如果不从企业层次进行规划，就无法打破各部门的用人差异，人员调配的空间相对也比较小。

（2）职位分类分层缺乏相应的原则指导。职位族划分在建立任职资格体系的过程中是一个非常重要的工作，将会直接影响到任职资格体系的有效性和适应性。职位族划分包括两个方面：职位分类和职位分层。职位分类是指对工作性质相同、任职能力相似的不同职位进行识别和归类。职位分层是指根据企业战略对人才的要求以及不同职位类别工作难度、任职能力要求的复杂性来对不同职位类别进行层

级划分。任职资格专家豆世红认为，职位分类分层必须遵循六大原则：与工作紧密结合原则、适应公司发展要求原则、统一分类原则、区分度明显原则、垂直上升和横向流动双向发展原则以及突出重点领域原则。只有遵循一定的原则，职位族划分才有依据，才能得到理想的结果。某公司在任职资格管理中，规定了“评聘分离”的原则。这里，“评”指的是判断资格申请人是否达到任职资格标准的要求。“聘”指的是人员配置，将合适的人调配到合适的职位上去。实际上，根据“与工作紧密结合的原则”，就要求将“评”和“聘”结合起来，“评”是“聘”的基础，“聘”是“评”的合理延伸。只“评”不“聘”，会造成人才的和公司资源的双重浪费，特别是对于高级人才而言。因为高级人才能力强，应该去做一些复杂和有挑战性的工作，如果公司没有相应职位让其来从事这类工作，对这类人才而言，才能无法得到施展，是人才的浪费。对公司而言，为了留住这些人才还要支付相应的成本，所以对公司的有限资源来说，也是一种浪费。不“评”就“聘”，往往无法保证“聘”的效果，无法保证让合适的人在合适的岗位上任职。职位族的分层首先要考虑战略对人才的要求，要进行战略规划，明确企业需要哪几方面的人才，需要什么层次的人才。比如某公司目前非常需要系统类层面的人才，那么系统类的层次划分就要达到比较多，因为工作的复杂性增加了。除此之外，职位层次的划分还要考虑任职能力的差异，任职能力复杂的职位类别，层次划分的可能就要多一点，比研发类。任职能力相对简单的职位类别，层次划分就可以少一点，比如后勤类。同时，职位类别的分层也要体现区分度明显的原则，层与层之间要有显

著差异，也就是说不同层次的资格标准要不同，以方便任职资格管理工作和薪酬体系的设计工作。一些公司为了让员工有足够的晋升空间，往往人为的将等级层次划分的比较多，这样，层与层之间的区分度就不明显，相应的激励体系的差异性也比较小，造成任职资格体系吸引力的下降。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com