



REN HE SHI YI

2021

第1期（总第54期）



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.
合易人力资源管理咨询



焦点·前瞻

- 代际共存的职场下，“中年人”的职业生涯该如何规划

实践·案例

- 企业建立任职资格管理体系遇到的几个坎
- 企业成功导入任职资格管理体系的三个核心关键

经典·解读

- 人才经验地图：培养式轮岗制度的灵魂

博客·分享

- 干部梯队建设一定会造成干部队伍臃肿吗

公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



目 录

卷首语

任职资格体系 3 大功效 1

焦点·前瞻

代际共存的职场下，“中年人”的职业生涯该如何规划？ 3

实践·案例

企业建立任职资格管理体系遇到的几个坎 5

企业成功导入任职资格管理体系的三个核心关键之一 7

以战略目标为导向来建立任职资格管理体系 7

企业成功导入任职资格管理体系的三个核心关键之二 9

科学实施素质能力评价是任职资格成功导入的重要基础 9

企业成功导入任职资格管理体系的三个核心关键之三 12

有效的激励体系是任职资格管理体系能够成功导入的保障 12

任职资格之职业发展通道设计 13

构建实效的员工职级发展体系的几点建议 16

经典·解读

人才经验地图：培养式轮岗制度的灵魂 18

博客·分享

干部梯队建设一定会造成干部队伍臃肿吗？ 21





任职资格体系 3 大功效

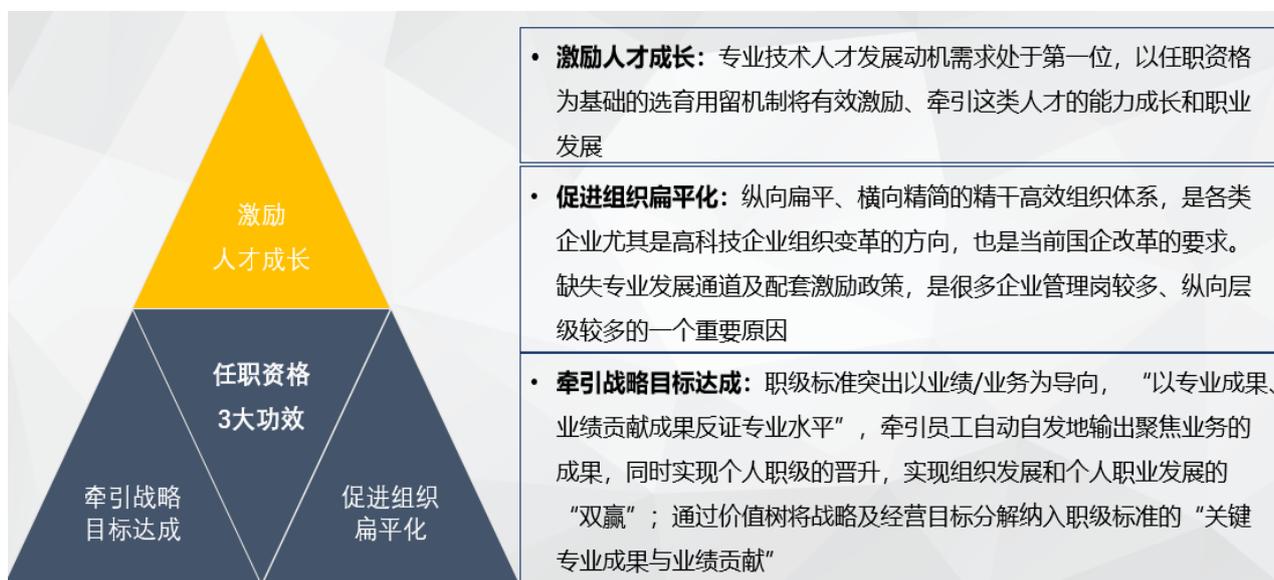
王亚平，北京合易咨询（集团）机构绩效管理、人才管理、企业文化等领域实战落地型咨询专家，常年致力于基层政府、国有企业、规模民企的体制机制改革、组织变革研究，为上百家基层政府机构、知名国企、规模名企提供常年顾问及咨询服务。

近年来，任职资格管理在中国企业中迅速发展，华为、金蝶、用友、腾讯、阿里等知名高科技企业先后导入任职资格管理，并不断完善，延用至今，对企业人才的保留、激励起到了至关重要的作用。

高科技企业具有区别于传统企业的鲜明特点：高投入性、高创新性、高增长性、高收益性、技术密集性、人才与知识密集性、组织结构扁平化、追求合作与共赢的组织文化。如何唤起专业技术人才的工作激情是高科技企业需要思考的问题？专业技术人才发展动机需求处于第一位，如何通过任职资格体系搭建实现激励并牵引自发能力成长，对于高科技企业也至关重要。合易咨询认为：任职资格管理、股权激励、OKR 敏捷绩效管理是高科技企业人才发展与激励的三板斧。

除了高科技企业，越来越多的其他类型企业开始导入任职资格管理。最为抢眼的是正值三项制度改革的国有企业，纷纷将任职资格作为收入分配制度改革的配套措施，在企业内部搭建起多通道的职业发展体系并配套宽带薪酬激励。

纵观不同类型企业导入任职资格体系的核心目的，合易咨询认为任职资格体系发挥着 3 大核心功效：





在国家鼓励创新的大背景下，企业作为创新的最后一公里，如何吸引、保留、激励创新人才，并促进组织扁平化，牵引战略目标达成，成为越来越多企业的核心命题，将会有越来越多的企业导入以任职资格为核心的人力资源管理体系。■



代际共存的职场下，“中年人”的职业生涯该如何规划？

史俊仙，合易咨询（集团）高级咨询顾问，专注于企业人力资源管理体系改革，擅长薪酬激励体系搭建、绩效指标落地辅导、人才发展测评等，为近百家企业提供人力资源管理改革方案及落地实施方案

在 2020 年，美世人才趋势报告中指出：推迟退休和 Z 世代的到来，意味着企业正面临前所未有的员工年龄多元化程度。从新人到老将，以及两者年龄跨度中间的所有人，共同有力地证明了一点：工作出色与年龄无关。企业有责任帮助年龄多元的团队做最好的自己，为促进合作和知识交流创造条件。56%的企业表示最近更新了政策以吸引来自不同年龄层的员工。不得不承认的是，我们已经进入了几代人共存的职场时代。

资历经验抵不过“老年人”，体力灵感拼不过“年轻人”，“中年人”的职场将何去何从？
“中年人”职业生涯该如何规划？

找准个人的“优势”和“价值点”

先来看一组数据，一家猎聘公司的近千万高端人才数据库中显示：30 岁以下的候选人超过 1/4。但年薪过百万的人才仍然以 40 岁以上为主，年薪过 500 万级的绝大部分在 45 岁以上，以 50 岁—65 岁最为集中。从这组数据中，可以看出中年人的“市场价值”是相当大的。另外从其他数据看，40 岁以上人才跳槽频率明显降低，外部工作机会质量较高，但条件日益苛刻，达到标准的候选人数量大幅减少。因此，对于中年人，虽然职场中“左右夹击”，但职场的范围越来越广，很多时候是因为个人没有达到足够的标准。对于“中年人”，当年龄已经不再成为优势时，就需要找准个人的优势和价值点而且这种价值点不可替代。

技术需要不断迭代，但是能力可以迁移，因此，中年人要想建立自己的优势，就需要不断的问自己：我的能力中哪些是不会过时的，需要时间来磨练积累的？

“资源”和“学习意愿”很重要

在各种年龄层并存的职场上，很难再以统一固定标准论资排辈，以价值论成就必然成为主流，不断学习，对“中年人”的职业生涯极为重要，总是留恋过往的辉煌业绩，终究会被淘汰。





另外，对于中年人，要积累除了“工作”之外的资源，例如人脉资源、品牌形象或者个人影响力、金钱资源等。

当您积累足够的资源之后，可选择的余地就会变得更为广阔。

“共处”和“包容”是生存的关键

人们往往会与那些和自己年龄相仿、特征相似的人聚在一起。但是，对于中年人，不妨走出同代人的包围圈，主动与其他世代的同事对话，不论是通过行业会议、人脉活动，还是共进午餐，有意识地选择交流，往往会产生新视角。趁着尚未进入“老年人”的顽固思想，不断融合不同时代思想，对个人的职场生涯会受益匪浅。

随着年龄的增长，能够从事我们理想工作的机会越来越少，职场不会对每个人天然友好，中年之后，想在职场上不断上升，甚至与各年龄层，多代际的人同台共舞，提前做好规划和积累才会让我们留得久，站得高。■



企业建立任职资格管理体系遇到的几个坎

张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国企业的应用，为几十家国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务

任职资格管理体系作为企业员工能力发展与评价的科学体系，共包含职业发展通道设计、任职资格标准设计和任职资格认证三大部分。

企业建立任职资格体系可以获得以下好处：

建立员工职业发展通道，促进员工进行有效培训和自我提高；

促进专业工作的规范化、标准化，提高专业人员的职业化水平；

明确专业资格要求，对专业人员进行合理有效配置；

为晋升、薪酬等人力资源管理工作提供重要依据。

华为公司在 1998 年初开始引进英国国家职业资格委员会（NVQ）的职业体系标准，并首先在秘书部门进行试点，建立文秘行为认证标准和认证体系，随着该项工作在秘书部门的成功，华为公司逐渐将该项体系引入其它部门，也获得了巨大的成功。伴随着华为在经营层面的成功，国内许多企业都纷纷效仿华为建立任职资格管理体系，但大多数企业导入任职资格管理体系的效果都不理想，在建立任职资格管理体系过程中，发生了很多的问题，导致问题产生的原因很多，归纳总结，主要有以下几点主要原因：

一是企业不具备条件，导致任职资格体系形同虚设

企业发展到一定规模后，各类岗位都比较齐全，也积累了一些岗位标准要求，才有条件建立任职资格管理体系工作。如果企业的规模不大，本身就还处在生存期，业务流程与市场及产品都还具有很大的不确定性，各项岗位标准要求等因素处在频繁的变化中，建立任职资格管理体系对企业价值不大。

二是员工理念不统一，导致任职资格管理体系落地困难

任职资格体系的建立，是一项耗时耗力的工作，需要公司所有部门的参与和配合，且是一项事关全员利益的工作。如果一开始就全面铺开，方法和程序还没有摸索到位，尤其是观念还没有接受、思想也没有统一，就会导致许多员工会对任职资格体系提出质疑，任职资格体系的职业生涯规划引导作用会大打折扣。





三是专业积累不够，岗位标准制定缺乏专业性

在建立任职资格岗位标准的过程中，公司内部专家的作用非常大，内部专家需通晓该领域全系列岗位专业技术标准，如果只是借鉴外部的专业标准，则会在实施中出现大量与公司本职工作不匹配的情况，从而使得任职资格体系流于形式，甚至会半途而废。

四是缺乏人力资源配套体系的支撑，导致任职资格体系运行效果差

企业在导入任职资格体系过程中，需要不断在加强其它领域的人力资源管理建设，包括绩效管理体系、薪酬体系、招聘体系、培训体系等等，如果配套体系建设不到位，任职资格体系的推行也无法取得预期的效果。

综上所述，企业在开展建立任职资格管理体系工作之前，需要综合思考是否具备上述条件与能力，如企业不具备条件，请暂缓导入任职资格管理体系。

大家如希望提高导入任职资格体系的成功率，请关注下一篇《企业成功导入任职资格体系的三个核心关键》。■



企业成功导入任职资格管理体系的三个核心关键之一 以战略目标为导向来建立任职资格管理体系

张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国企业的应用，为几十家国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务

任职资格管理体系的建立是一项重要的人力资源管理实践活动，对于实现企业战略目标，实现企业与个人的共同发展有着重要的意义。任职资格管理体系从任职胜任角度出发，对员工能力进行分等分级，以任职资格标准体系规范员工的培养和选拔，建立员工职业发展通道，牵引员工不断学习专业技能，同时为晋升、薪酬等人力资源管理工作提供重要的依据。

企业成功导入任职资格管理体系，要抓住三个核心关键点：

核心关键点之一：以企业战略目标为导向是任职资格管理体系成功导入的前提；

核心关键点之二：科学实施素质能力评价是任职资格成功导入的重要基础；

核心关键点之三：有效的激励体系是任职资格管理体系能够成功导入的保障。

本文主要与大家探讨一下第一个核心关键点——以企业战略目标为导向是任职资格管理体系成功导入的前提。

任职资格管理体系是为了实现企业的战略目标，要以企业战略目标为牵引，系统规划任职资格管理体系。美国名校管理及人力资源方面的专业教授贝克尔、休斯里德和贝蒂所著的《重新定义人才》一书，明确了战略导向的人才管理原则，以战略为本，将人才作为战略执行的驱动力。构建以战略为导向的任职资格管理体系，需要开展以下体系建立的准备工作。

首先，由企业战略得出企业应该具备的核心竞争能力是什么。

大多数企业通过对标一些行业标杆企业来制定企业战略，对标行业标杆的结果是同质化、顺应潮流和成本控制，所以，大多数企业的战略只是一个好看的方案而已，大多不能很好的实现战略落地。

企业战略的本质是差异化，是创造出一系列独一无二的业务流程和活动和价值创造。基于差异化的战略定位，才能真正发掘出企业的核心竞争能力。企业核心竞争能力是指影响战略执行的核心业务流程，是公司在执行战略时所做的关键活动，它是竞争优势的基础，不仅能让公司在竞争中立足，而且让公司年复一年赢得平均水平之上的利润。





其次，基于企业的核心竞争能力来进行岗位分类。

根据对核心竞争能力的贡献度，可以将岗位分为 A、B、C 三类：

A 类岗位：属于战略性职位，对企业增加收入或者降低成本具有重大影响（可能是未来的收入或成本）或对企业的客户具有重大的战略性影响。这些岗位上不同员工的绩效表现差别很大，这些岗位上员工的收入一定有很大的高低落差。这种岗位不应提倡稳定的高薪酬福利，而应是超额业绩奖励。胜任就给予足够多的待遇，不胜任就请他离开，否则，企业损失的就是机会成本，适合业务出色、求上进的人才。

B 类岗位：为 A 类岗位的工作提供支持性服务，间接产生绩效的岗位。这些岗位上员工的杰出表现不一定会为企业效益带来明显的影响，但他们的失误却会为企业带来损失，适合能力良好但有待进一步发展、求上进的人才。

C 类岗位：为确保企业运营顺畅而设置的岗位，必要但不重要。这些岗位上员工绩效差异性较小，这些岗位上的员工很难实现高差别的收入，适合求安稳工作且具有一定职业素养的人才。

第三是基于岗位的战略重要性来配置员工。

根据岗位的适配性，可以将员工分为 A、B、C、D 等四类。

A 类员工：业务出色、态度端正，且勇于学习和进步。最好将 A 类员工配置到 A 类岗位，在 A 类岗位没有空缺的情况下，也可以配置到 B 类岗位。企业要想尽一切办法让 A 类岗位成为企业所有员工羡慕和积极竞争的岗位。

B 类员工：能力良好但有待进一步发展，积极追求上进。B 类员工可以配置到 B 类或 C 类岗位，但最好配置到 B 类岗位。

C 类员工：求安稳工作，能基本满足岗位需要。C 类员工要尽量避免配置到 A 类和 B 类岗位。

D 类员工：不胜任岗位要求，追求工作安稳和高福利，又不肯学习和付出的人。D 类员工一经发现，必须坚决予以辞退！

任职资格管理体系的建立一定要聚焦“A 类岗位、B 类岗位”，先在战略性岗位上建立体系，以企业战略为本，将人才作为战略执行的驱动力，从战略能力选对战略性职位，明确了企业的战略性职位，也就明确了任职资格管理体系的方向与重点，基于战略导向的任职资格管理体系才能帮助企业持续取得成功。■



企业成功导入任职资格管理体系的三个核心关键之二 科学实施素质能力评价是任职资格成功导入的重要基础

张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国企业的应用，为几十家国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务。

本文主要与大家探讨一下任职资格管理体系建立的第二个核心关键点——科学实施素质能力评价是任职资格成功导入的重要基础。

任职资格标准主要包括：胜任力标准（素质能力）、行为标准（工作行为、职业行为）、贡献标准（工作成果、解决问题、知识贡献）。行为标准与贡献标准都是可以日常记录并作为评价依据，素质能力评价是任职资格评价的关键点和难点。

素质能力这座“冰山”是由“知识、技能”等水面以上的“应知、应会”部分，和水面以下的“价值观、自我定位、驱动力、人格特质”等情感智力部分构成的。知识技能等明显、突出并且容易衡量，但真正决定一个人的成功机会的，是隐藏在水面以下的因素，它们难以捕捉，不宜测量。因此，如何合理、有效的对素质能力进行评价是任职资格体系成功导入的重要基础。

科学实施素质能力评价有两个关键环节：

一是建立素质能力模型

在建立能力素质模型时，首先必需了解整个组织的中长期发展目标和经营策略，从中可以分析整个企业的关键竞争优势，即：企业在哪些方面的核心竞争能力最终能够支持企业的市场地位。企业关键能力的塑造，需要企业内部全体员工共同打造，即构建“企业中长期战略与目标——企业关键能力——企业通用素质能力要求”的链条，即明确：什么样的人员能够在企业内生存和发展，并且能够支持企业的生存和发展。

构建素质能力模型，主要步骤如下：

- 1、通过研究企业发展战略、企业文化、业务策略、核心价值观以及员工的理解和认可状况，提炼出对员工个性品质、基本技能等方面的能力素质要求；
- 2、通过对企业业务特点的深入分析，提炼出有利于公司核心竞争力形成和保持的管理技能与专业技能等能力素质要求。
- 3、通过选取样本进行分析，确定能力分级衡量标准，根据特征描述确定评价标准。





4、选择典型岗位人员对能力素质模型进行测试，判断模型的有效性，并不断完善。通过不同层级岗位员工能力素质与绩效关系分析，以及相同岗位员工能力素质与绩效关系分析，判断能力素质模型的有效性，剔除无效的能力素质要求，增加符合岗位要求的能力素质要求。

二是组织素质能力测评

素质能力测评一般采用 360 度评价的方式。在这一环节，评价关系与权重设计非常关键。在权重分配上，直接上级、间接上级、直接下级、平级（含斜线上级）的权重是逐步降低，一般情况下，直接上级的权重在 50%以上；在平级评价人员的选择上，一般要选择经常发生业务关系的人员，人数最好能控制在 10 人以内。

三是组织素质能力评价校准会

素质能力 360 度评价结果受评价人员的主观因素影响较大，难以准确划分人员能力的等级。对同一个员工的表现，有的评价人员要求比较严格，认为其解决问题能力处于一级水平，而有的评价人员要求较为松散，可能会认为其解决问题的能力处于二级水平。

通过素质能力评价校准会可以有效解决这些问题，校准会一般在素质能力 360 度评价完成后召开，主要目的是修正 360 度评估结果的主观偏差。会议参加人员为：公司管理层、被测评人的直接上级及间接上级、人资负责人；为了提高会议的有效性，对参会人员有如下要求：

对于主持人的要求：明确会议的目标、流程、原则；营造公开、客观的氛围；在议题讨论中引导与会者的关注点与讨论方向。善于引导参会者以具体行为事例来验证自己的评价结论，如“有什么例子可以说明？”、“到底什么是目标？只是任务目标？还是该像你那种管理者目标——不仅达成业绩，还要培养下属、建设团队？”。

对于被评价人的上级要求：要注重日常对下级的观察，能够在会议中提供具体的行为例证，而不是似是而非，对下属做出准确判断，清楚了解其优劣势。对下属的个性特点了如指掌，知道什么样的辅导和发展方法适用，保持开放性，能够充分接收其他与会者的补充信息，不断重构对下属的判断。

对于被评价人的斜线上级的要求：斜线上级通常会选择与被评价人业务交叉较多的部门，因此会提供许多直接上级观察不到的被评价人与其他部门协同的信息，对综合评价一个人很重要。

最后，公司的最高领导者对于素质能力评价校准会至关重要，公司的最高领导者一定要





深度参与校准会，对各级管理人员的评价结果展开“追问式”质询，才可以有效规避评价标准“宽严不一”的现象。

素质能力测评对于企业任职资格体系成功导入非常重要，建议企业给予足够的重视，另外，素质能力测评是一项专业度非常高的工作，对于专业能力与专业经验要求均非常高，为了提高素质能力测评的准确性，防止出现人才的误诊误判，建议企业与专业度高的第三方咨询服务机构合作，共同开展企业人才素质能力测评。■



企业成功导入任职资格管理体系的三个核心关键之三 有效的激励体系是任职资格管理体系能够成功导入的保障

张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国企业的应用，为几十家国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务。

本文主要与大家探讨一下任职资格管理体系建立的第三个核心关键点——有效的激励体系是任职资格管理体系能够成功导入的保障。

建立任职资格管理体系的目标是为了实现企业战略，为了员工和企业的共同发展。任职资格管理体系的建立，为员工的能力发展提供了“看得见”的发展通道，但是如果没有相应的激励体系做支撑，员工就不会沿着发展通道而不断进步，企业的任职资格管理体系最终会成为一个“摆设”。因此，有效的激励体系对于保障任职资格管理体系的成功是必要的。

建立与任职资格配套的激励体系需要开展以下工作：

1、任职资格体系应该能覆盖员工整个职业生涯阶段的能力、责任与贡献的特点，通过任职资格的认证，处在不同等级的员工获得相应的回报，从初级工程师的一般性薪酬福利到专家所能获得的股权、专业决策权、配备技术助理等专业技术待遇。对于实施任职资格管理体系的企业，员工技术发展通道最高等级（专家）的待遇一定要保持与企业高层同等待遇的竞争力，任职资格体系的激励效果才能满足企业发展对于专业技术人才的需求。

2、与任职资格体系配套的激励机制应该是动态的，需要建立能上能下的机制，这样才能有效防止“论资排辈”对于年轻专业技术人才积极性的打击。

3、任职资格体系配套的等级薪酬待遇与人员的业绩贡献激励应该控制在合理的比例范围内，通常情况下，业绩贡献激励的比例不要低于20%。

随着统一、开放、完善的市场体系逐步建立，企业专业技术人员作为能够激活和有效组织各种自然资源、社会资源、资本资源，创造社会财富的特有稀缺资源，也必须遵循市场原则，通过市场来进行配置，并按市场法则来进行管理。在企业全面开展和推广任职资格管理制度建设工作，将有助于完善企业各级岗位的选才、育才和激励制度，并开辟多职业发展通道，从根本上改善企业内部人才发展“挤独木桥”的状况。■



任职资格之职业发展通道设计

史俊仙，合易咨询（集团）高级咨询顾问，专注于企业人力资源管理体系改革，擅长薪酬激励体系搭建、绩效指标落地辅导、人才发展测评等，为近百家企业提供人力资源管理改革方案及落地实施方案。

职业发展通道是任职资格体系的设计基础，通过职业发展通道设计，明确员工职业发展的方向和路径，方向和路径的得当与否是任职资格落地实施的关键。

对任职资格体系中职业发展通道的设计可以采用以下步骤：

一、横向通道的设计

1、进行公司业务价值链分析，划分职位族

根据公司所处的行业、企业规模、发展阶段、业务性质等，进行企业核心价值链的分析。核心价值链的分析是为进一步划分业务模块，即划分职业发展通道中职位族的重要依据。例如对传统制造业来讲，输入端的采购族、中间的生产管理族、输出端的销售族。还有保障企业运营的运营管理族、职能管理族等。

2、岗位职责体系分析，划分职位类

根据核心价值链分析，对公司业务模块的划分，形成职位族。一个职位族内，岗位的性质也是有差距的，不能设置一个发展通道。例如同为职能管理族，从事人力资源管理和从事财务管理的岗位技能要求差距很大，因此，需要通过岗位职责的梳理，把对岗位技能要求相似、相通岗位进行归类，形成职位类。

横向通道的划分，主要是通过核心价值链分析和岗位职责的梳理形成职位族、职位类的划分，划分的原则是职位分类相互独立、互不重叠；职位类内，遵照和执行相似的工作原理和原则；职位类内，有明显共通的任务特性和目标；职位类内，具有相似、相通、互补的能力要求和特性。

| 管理族 | | | 营销族 | | | | | 研发族 | | | 采购族 | 生产技术族 | | 职能族 | | | |
|-------|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-------|-----|-----|
| 行政管理类 | 技术管理类 | 项目管理类 | 客户类 | 产品类 | 支持类 | 市场类 | 商务类 | 软件类 | 硬件类 | 系统类 | 采购类 | 工艺类 | 工装类 | 财务类 | 人力资源类 | IT类 | 质量类 |



二、纵向发展通道设计——职业发展通道等级划分

1、通过职业发展里程碑的分析，设计职业发展层级

在职业发展通道层级设计上，通常会选择使用“定桩子”的方法。通过在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。关键区分点主要从对知识、经验、技能、成果等要求的差异，设置不同的层级。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。

设置层级之后，要根据现有人才储备、薪酬、员工发展愿望等情况，结合战略重要性、市场稀缺性判断，进行修正，最终确定职位层级设置。

2、进行职级层级定义和职责界定

对职业发展通道的每个层级进行定义，并对分层的规则进行规定，主要是界定清楚，每个层级的关键价值点，每个层级的定义要能够明确、区分度高。

| | | | |
|--------|--------|--------------|----------------------------------------------------------------|
| 五级：权威 | 领导创新阶段 | 通过战略远见做贡献 | 具有系统全面的知识和技能； 可根据专业判断制定战略； 推动专业水平发展； 专业水准为同行认可 |
| 四级：专家 | 指导阶段 | 通过指导他人做贡献 | 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 |
| 三级：骨干 | 扩展阶段 | 通过自己技术专长做贡献 | 具有某一领域的技术专长； 为他人提供一些专业支持； 跟踪本行业的发挥发展动态，熟练掌握相关知识 |
| 二级：有经验 | 应用阶段 | 通过自己能够独立开展工作 | 具备独立完成必须的知识和技能； 开始发展相关领域知识 |
| 一级：初做者 | 学习阶段 | 通过指令做事情 | 学习本岗位需要的知识和技能； 具备基本的技术和任职条件； 积极学习相关的专业经验和知识 |

三、建立通道转换关系

除了进行纵向通道的晋升，各个通道之间也可以设置转换。职位类性质越相近，员工转换之后越容易快速适应新的工作，因此，职位类之间转换的难易程度从低至高一般可以分为一到三个级别：

1、一级：两个岗位之间可以任意转换。两个职位类之间在技能、岗位要求上差距不大。在这两类岗位进行转换时，职级通常直接平移的方式，即从一个岗位的 P3 可以直接转换至另一个岗位的 P3。

2、二级：两个岗位的转换有一定的难度，员工在这两类岗位之间转换时需要经过一定的重新学习和适应，由于两个岗位的技能要求还是存在一定的差距，因此在转换之后可以设

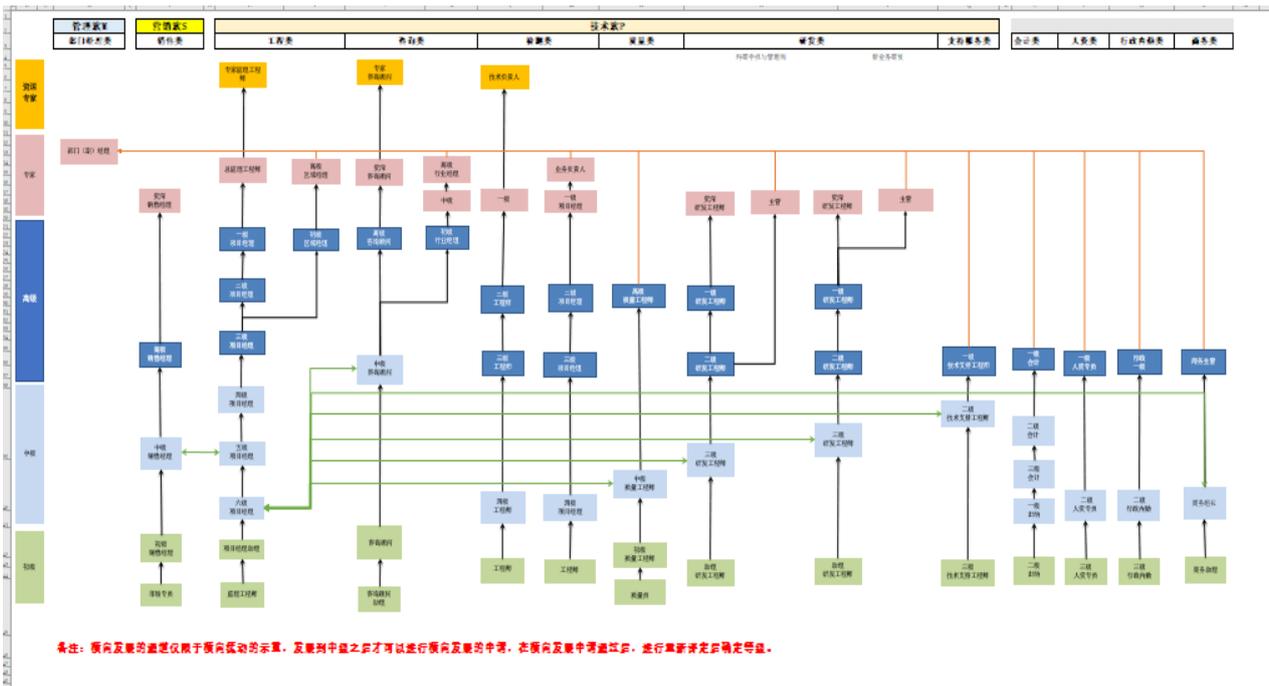


置保护期，在保护期内员工的职级直接平移，保护期内员工在自己认为可以的时候需要申请对新职位类的所在职级进行评定，如果评定通过就可以保留职级，如果在保护期内评定未通过将会降级；二级难度的情况下保护期会比较长，一般会在一年左右。

3、三级：两个岗位之间的转换具有较大难度，员工在这两类岗位之间转换时需要经过比较多的重新学习和适应，一般情况下公司不鼓励这两类岗位之间的转移，但是如果发生了转移，建议员工从较低的职级重新开始，并设置一段较短的保护期，目的是在短时间内评测员工是否能够适应新职位类的岗位，在保护期内如果评定通过就建议进行岗位转换，如果在保护期内评定未通过将会建议调回到原来职位类；三级难度的情况下保护期会在半年左右。

公司可以根据公司的业务性质和岗位技能要求进行通道转换设置，也是便于培养多元化人才。

通过横向、纵向、通道转换的设计，最终形成公司的职业发展通道图。





构建实效的员工职级发展体系的几点建议

史俊仙，合易咨询（集团）高级咨询顾问，专注于企业人力资源管理体系改革，擅长薪酬激励体系搭建、绩效指标落地辅导、人才发展测评等，为近百家企业提供人力资源管理改革方案及落地实施方案。

随着管理层级的“扁平化”，员工进入“管理岗”的通道越来越窄。员工职级发展体系成为很多企业进行员工激励的首选。但企业在导入员工职级体系时，往往运行一段时间就“变味”了，怎样保障职级发展体系的实效性呢？在导入员工职级发展体系时，有以下几点建议。

一、业务部门先行，布局好“职业发展通道图”

第一次导入员工职级发展体系时，建议首先选择核心业务部门进行导入。原因是职级发展系统的设计、评定比较耗时耗力。在核心业务部门运行一段时间后，企业能够摸清楚相关的流程和体系，优化改善后再考虑进行全部岗位的实行。

职级发展通道图布局的关键点有以下几点：1、职级的层级：到底是设计五级、八级还是十级。职级的层级设计几级可以考虑以下几点：员工的培养周期、岗位的薪酬体系、岗位技能要求等。例如一个岗位的培养周期为1年，相对应的岗位技能获取比较容易或者岗位技能要求不高，在职级的职层设计一般在2-3层即可，只要有一个通道的发展和引导即可。2、职级发展通道：职业发展通道的设计，往往会忽略横向晋升的通道。在横向发展通道设计中，主要考虑以下几点：首先横向发展的通道考虑的是企业“鼓励或不鼓励”而非“能不能”。例如技术人员，有可能在做技术的1-2年之后，公司会鼓励员工去尝试做销售，尤其是项目类型的公司，售前如果是技术出身在开发业务时会比较顺手。其次在职级的初级阶段，不鼓励员工进行横向的发展，目的是要求员工必须有良好的岗位技能基础。职级只有晋升到中级阶段时，才允许考虑横向发展的机会。整体的职业发展通道图的布局要与公司的整体战略布局适配。

二、构建导向性的任职资格标准

任职资格标准是职级发展体系中比较关键的一个环节，决定着职级体系能否落地、有效的关键。在任职资格标准的设计中，一般会考虑以下几个维度来评定员工的技能水平：1、资质资历：往往通过学历、资质证书来体现；2、工作表现：往往通过绩效考核成绩来体现；3、





岗位知识技能：主要是指岗位胜任必须达到的岗位技能要求，例如会利用相关的工具或方法、会处理什么样的问题等。4、素质能力：通过素质能力的分析测评，可以对员工业绩的各项因素进行分析，为职级晋升培养提供依据。

不论是哪个维度的任职资格标准，一定与企业的战略导向相关。例如 2021 年公司必须申请更高等级的资质，因此需要更多人能获取相关高等级的证书。那在任职资格标准设置时可能会把证书作为评定的核心标准。再比如公司未来三年的战略目标是技术创新，那在任职资格标准中就一定要体现出创新作为职级晋升的标准之一。总之，员工的职级发展一定要与公司的发展保持节奏一致，才不会让职级的晋升仅仅变成了薪酬的上升，因此任职资格标准，也要定期更新。

另外，在任职资格标准的设置中，在初级阶段（例如一级到三级）的节奏应该是“小步快跑”，因此任职资格标准不应设定太高，要先让员工看到希望。在进入骨干阶段时，要甄别出真的有能力、有潜力的员工，一般会设置有一定难度的标准。

员工职级发展体系的设计一定要同时考虑企业战略目标、薪酬激励体系、人才培养发展等多维度，只有在多维度的相互作用下，才能发挥出更好的效能。■

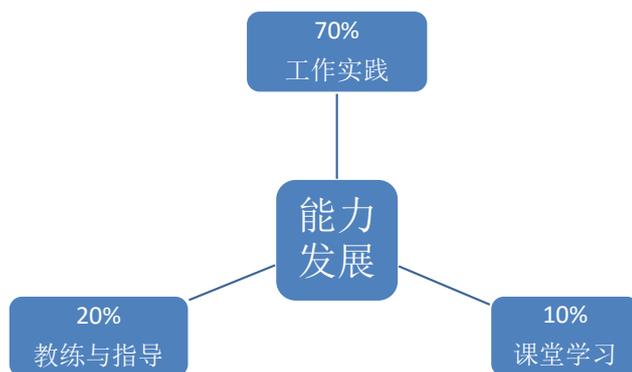


人才经验地图：培养式轮岗制度的灵魂

王亚平，合易咨询（集团）机构绩效管理、人才管理、企业文化等领域实战落地派咨询专家，常年致力于基层政府、国有企业、民营企业的体制机制改革、组织变革研究，为上百家基层政府机构、知名国企、规模民营企业提供常年顾问及咨询服务。

人才尤其是战略性人才对企业发展的重要性已成共识，从各级地方政府的“招才引智”到各企业的不惜重金，人才争夺可谓如火如荼。快速发展的规模企业，不仅在人才招聘上不惜重金，在人才培养发展方面更是不遗余力。这些行业内的优秀企业甚至头部企业在人才培养发展方面尤其是管理者培养方面有很多的实践和做法值得更多的企业去借鉴。

培养式轮岗：管理者发展的重要手段



关于学习、培训、发展有个经典的“721法则”：70%的经验及能力提升来源于工作实践，20%来源于他人的教练与指导，仅有10%来源于课堂学习。基于工作实践的培养方式有很多种，例如轮岗、项目锻炼、安排新的任务等。企业在为高绩效、高潜力的人才制定个人发展计划时通常将轮岗培养作为一项重要手段，尤其对于中高管特别是高管的继任者更是如此。这样的轮岗通常称为培养式轮岗，在联想则被称之为经验拓展性轮岗，目的是保证新晋管理者用最短的时间适应新的岗位，尤其对于跨职能、BU晋升的管理者更是如此。

人才经验地图：管理者培养式轮岗的罗盘

为了提高培养式轮岗的针对性，实践中企业可以总结出本企业关键岗位经验分类，也称之为人才经验地图。

比如，联想识别出了从一个基层管理者成长为高层管理者必需的九种经历，大大提升了



继任者培养的针对性。例如，由于华东区总经理岗位的继任者缺乏后端岗位的经验，人才盘点评估时只能作为“2-3年的继任者”，为了弥补缺乏的经验，组织会为继任者安排2年的职能岗位轮岗，2年后继任者在名单上的位置也会得到提升。

例 1：联想集团人才经验地图

| 经验类型 | 典型岗位 | 解释 |
|--------|----------------|-------------------------------------------------------------|
| 前端 | 销售、营销、一线服务 | 有直接的客户界面类的岗位，了解客户对公司业务的直接感受，体验业务增长的压力，了解公司战略对一线究竟意味着什么 |
| 后端 | 职能类、产品研发类 | 非客户界面类的岗位，作为公司内部运营的一部分，了解业务协作，提升服务意识 |
| P&L | 区域总经理、地区经理 | 负责价值链端到端的所有环节，完成价值创造的全过程，既掌握资源，也要对业务损益负责 |
| 扭亏为盈 | 亏损企业总经理 | 面对业绩下滑，在时间压力下完成对组织、团队、个人方面的困难决策，考验个人能力 |
| 新市场开拓 | 区域总经理、新产品市场负责人 | 根据对市场机会的判断，策略性地通过多种途径，与当地政府、企业打交道，获得或储备关键的资源，以多样的市场策略发展更多客户 |
| 国际外派 | 海外岗位 | 长期或短期国际外派 |
| 带团队 | 高级经理、副/总经理 | 管理一个团队，有多个下属；或者管理多个团队，平衡团队间的需求 |
| 全球项目 | 商务谈判、兼并收购 | 完成跨区域、跨职能的项目，持续时间超过一年，如主持或作为主要成员参与重大项目的商务谈判、招投标 |
| 总部战略岗位 | 战略规划、人才培养 | 在总部担任负责全局性工作的岗位，具有战略价值，要求全球视野 |

再比如，加拿大皇家银行则更多从需要发展的能力方向出发，识别每个关键经验即发展型岗位/任务，进一步具体化为类似联想的人才经验地图。比如，“创业”经验，主要是培养管理者处理外部压力、管理风险以及向下描绘并传递发展方向的素质和能力；“领导跨职能团队”经验，则主要培养管理者多元包容、团队领导及非权力影响力方面的素质和能力。



例 2：加拿大皇家银行人才经验地图

| 发展型岗位/任务 | 定义 |
|-----------|------------------------|
| 创业 | 创造一项新的任务 |
| 领导跨职能团队 | 与不同的跨职能人员一起工作 |
| 变化工作职责范围 | 承担更大的岗位职责、业绩目标或者增加下属人数 |
| 兼并收购 | 参与兼并收购 |
| 与关键领导者工作 | 与成功的领导者一起工作或接受辅导 |
| 解决问题 | 解决棘手的业务问题或者项目 |
| 从失败或错误中学习 | 学习在决策或行动中产生的错误经验 |
| 负责业务结果 | 对影响业务的决策结果负责 |
| 管理不熟悉的领域 | 在不熟悉的业务领域担任管理者 |
| 推动变革 | 为组织培养与引入新的观念、事物 |

大型的、快速成长的企业培养式轮岗的机会多，人才成长后能得到快速提升。对于不能通过外部招聘满足管理岗位人才需求的企业，培养式轮岗显得更为重要。企业可以根据本单位特点，梳理提炼挑战性岗位/工作经验，将这些宝贵机会匹配给高潜人才，作为高潜人才发展计划的重要组成部分。■



干部梯队建设一定会造成干部队伍臃肿吗？

王凯，北京合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

企业干部的新老交替是一个长期、持续的过程，老人的升迁、退休、离职、离岗等情况下都需要有继任者能够迅速顶岗，才能确保各项工作稳定有序的开展。很多企业也都非常重视干部梯队建设，积极开展包括经营班子继任计划、管理干部后备人才培养、储备干部计划等等各类工作。但是在开展过程中，有些企业却在实操层面陷入了这样那样的困惑，不知道怎么做才是正确的。

另更多企业困惑的应该就是梯队建设与干部队伍臃肿的博弈问题，很多企业都知道应该做干部梯队建设，但是同时各种管理教程又不断的在告诉我们，组织架构要精简高效，干部职数要合理控制，有些企业就觉得说“这不是矛盾吗？”，“到底是怎么做才是对的？”

其实二者并不矛盾，梯队建设并不一定要扩充干部队伍，我们所选拔出来的后备人才并不真的需要正式任命一个管理职务才算后备，像华为那么重视干部梯队建设，也从来没见过他们出现干部队伍臃肿的问题，继任者依然是在一些基层的关键岗位上工作。

反而是有些企业在梯队建设上走入了误区，我们经常在招聘网站的信息中看到某企业招聘储备干部，这个在笔者看来就是一个不太经济也不太有效的做法，新员工招聘进来，一定是要从事某个岗位的具体工作的，否则就是人才浪费，而且以储备干部身份招进来，也容易让员工有冒进的心态，不能快速提拔反而容易造成人才的流失。

另外有些企业觉得既然将员工选拔进了干部梯队，就应该给予一定的职务或职级，否则员工一直没有机会晋升也会有情绪。给了职务或职级，一方面表达公司对其认可和重视，另一方面也让其真正有机会参与管理、接触管理，因此慢慢积累了一大堆的经理助理、主管等，干部队伍愈加庞大。

建议企业可以采取两种做法，一种是只明确后备梯队成员，以及该成员在后备梯队中的位置，如生产管理后备 A 级、行政管理后备 B 级等，但不给职务或职级，只是定期组织培训



培养计划，让他们与一般员工有所区别。也可以在薪资待遇上有所体现，按照 A、B 等级分别给予一定的管理津贴。

还有一种做法就是将正式干部与干部梯队切分开。正式干部一定是要经过选拔、任命等程序的，有正式职务，有管理权限。而干部梯队则是同样需要经过选拔，但是没有任命，只有梯队内的晋升、下降，没有正式职务，但在一定范围内参与管理决策。正式干部的职务等级只有正职、副职，干部梯队的储备等级包括副职（储备）、经理助理、主管，具体的划分为：副职（储备）是可以直接被任命为副职实岗的后备，经理助理是在任命副职实岗时要给予 1-2 年试用期或者直接可以按照经理助理职务任命的后备，主管是暂时还不具备提拔资格的后备。干部梯队的人员不占用干部职数，不进入公司中层管理团队，只在身份上和薪资上可以给予适当的体现。另外如果以经理助理身份被任命，是与副职占用同一个干部职数的，这样就不会造成干部队伍的逐渐臃肿，而后备人才也有了自己的定位和价值体现。

干部梯队建设是企业保持长期稳定发展的基础，企业不能因噎废食，不能因为顾虑干部队伍的过分庞大就放缓后备梯队的培养，只要采取针对性的应对措施即可避免问题的产生。



R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: www.heyeehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

电话: 0531-88803203