
职位与任职资格管理

(专业人员)

人力资源部

E-works 微信分享
2017.2.1

目 录

- 一、基础知识
- 二、职位管理
- 三、任职资格管理

一、基础知识

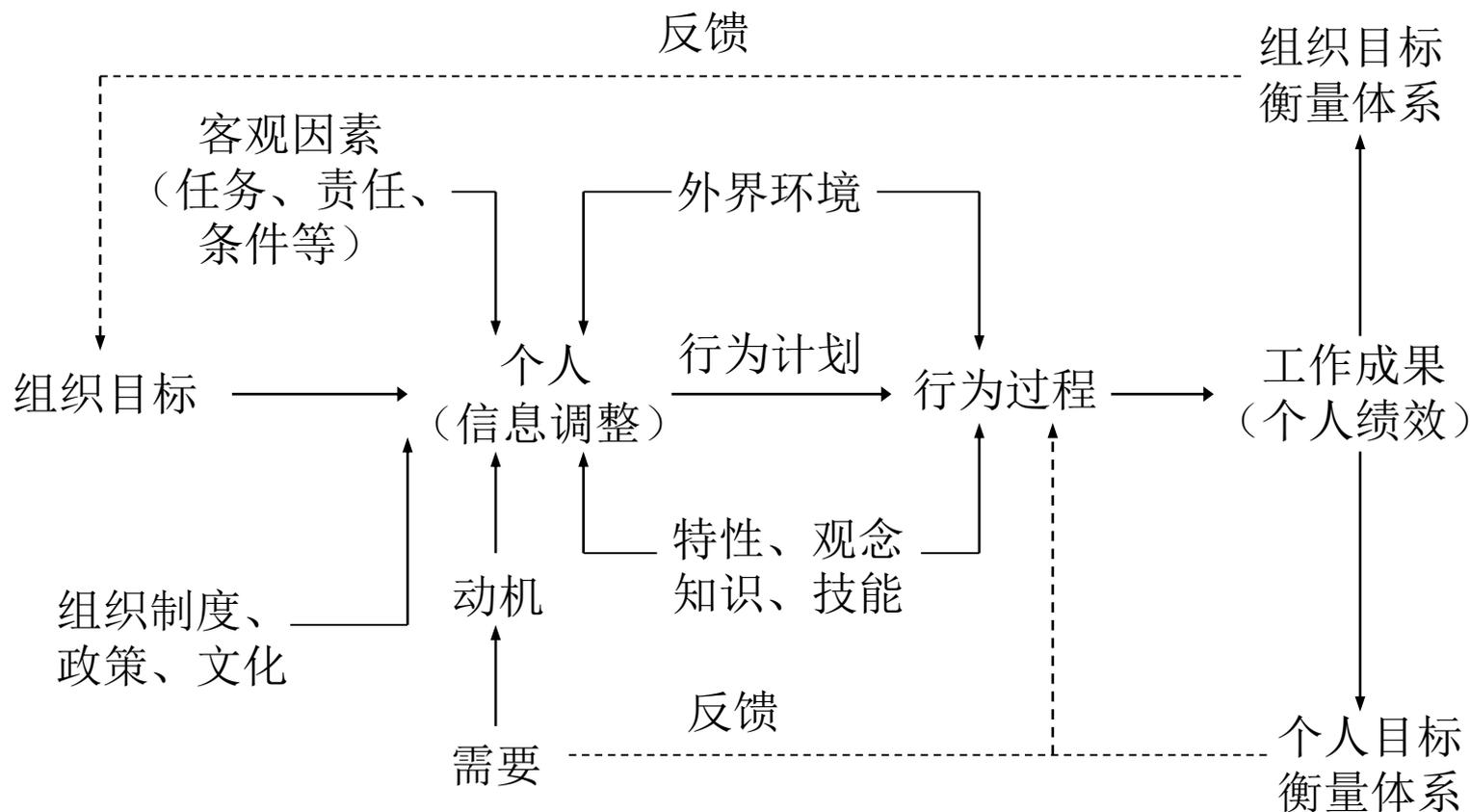
1.1 价值链

1.2 职位的概念

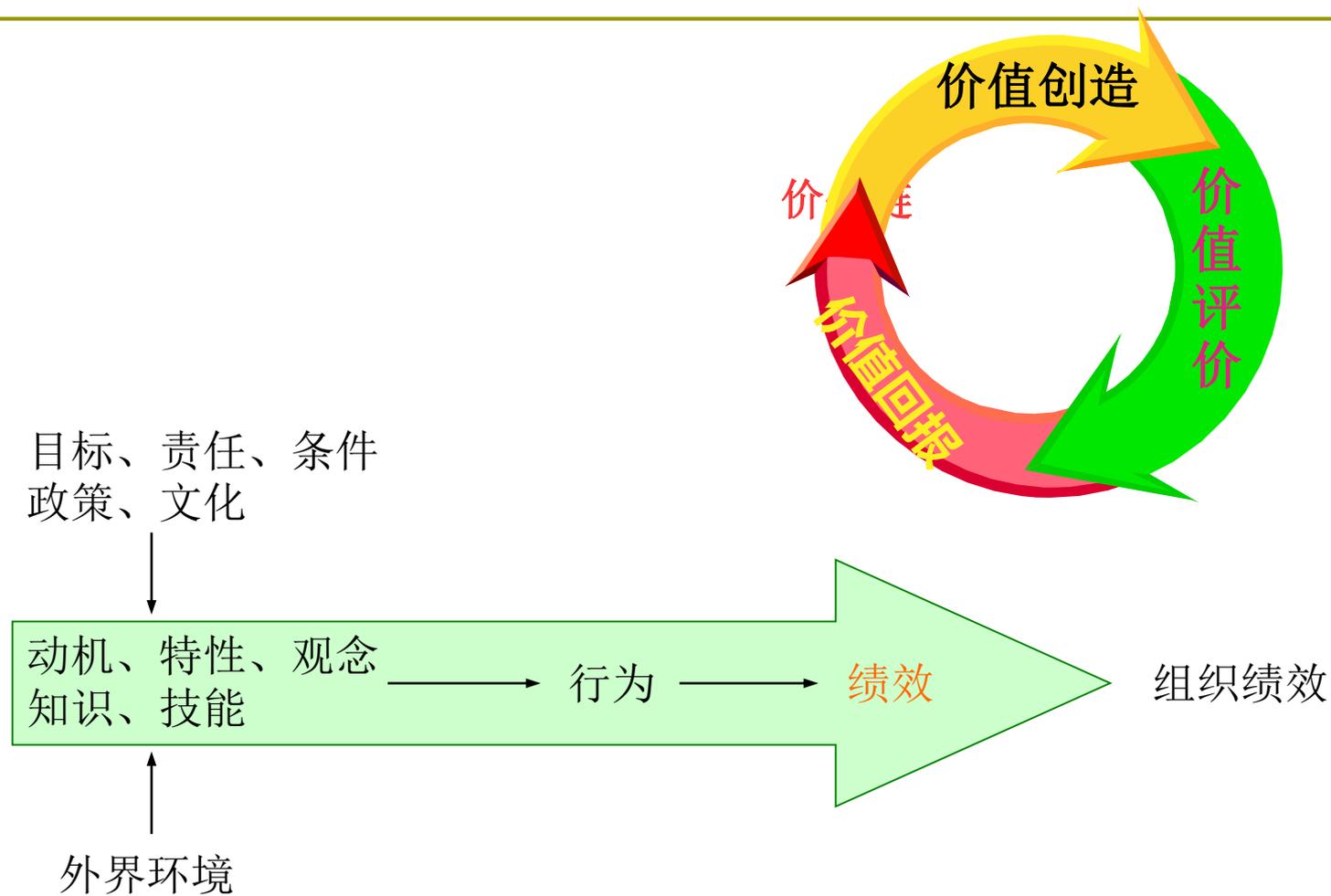
1.3 任职资格的概念

1.1 价值链

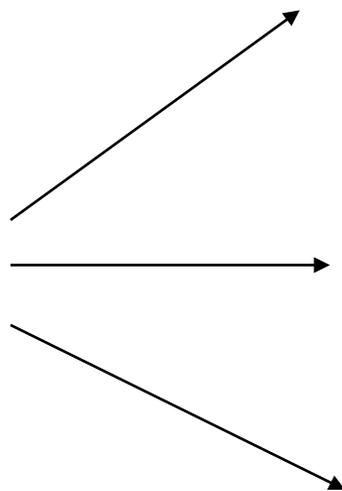
员工个人绩效实现过程



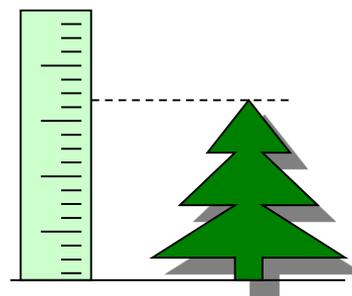
价值链与价值创造



华为公司价值评价体系



业绩考核



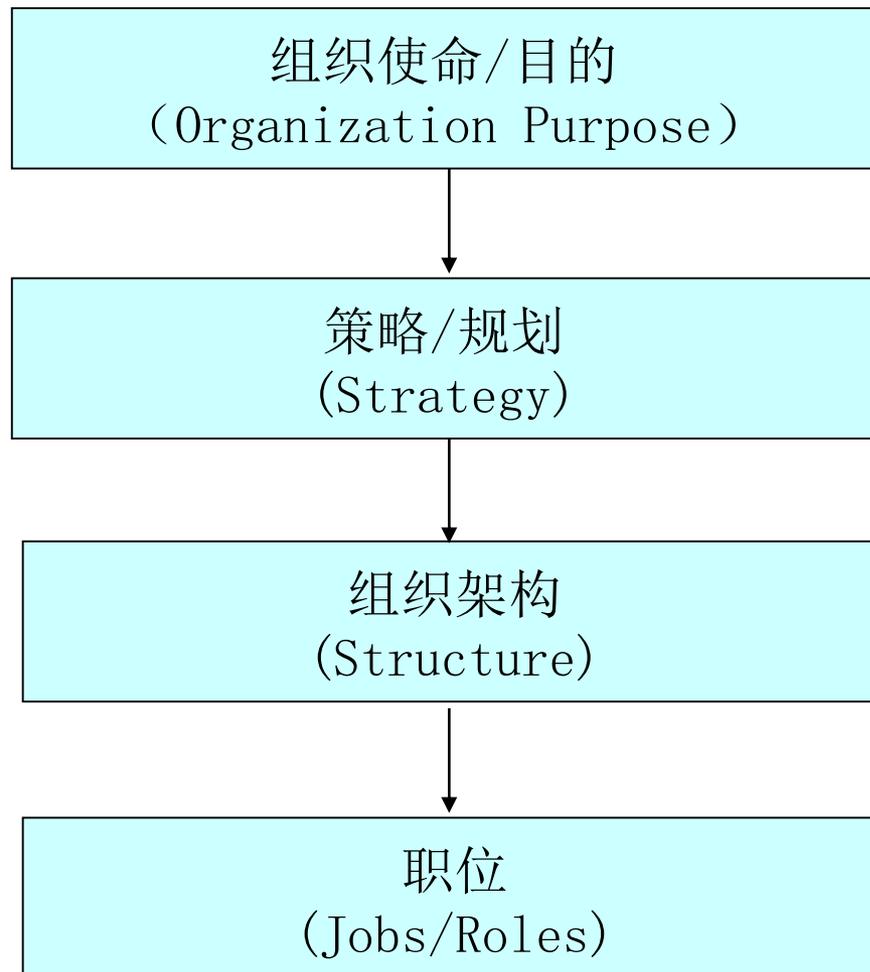
能力认证



职位评估

1.2 职位的概念

1、职位的产生



2、职位的含义与特点

含义：职位是组织机构的基本单位，职位存在的目的是因为它们是实现组织使命的具体承担者，并为人与工作之间架设了桥梁。

特点：

- 动态的：当组织策略和结构机构发生变化时，职位也将发生变化。
- 但并不否认其明确性和固定性。

3、职位的性质

- 职位属于组织：职位的存在不取决于任职者。目的和应负责任是职位特征，而风格、方法和表现是人的特征。
- 职位面向结果：职位是根据组织战略目标而设置的
 - 从外部看——必须有输出结果
 - 从内部看——必须有应负责任
- 职位是任职者正从事任务及活动的组合

1.3 任职资格的概念

1、任职资格的含义

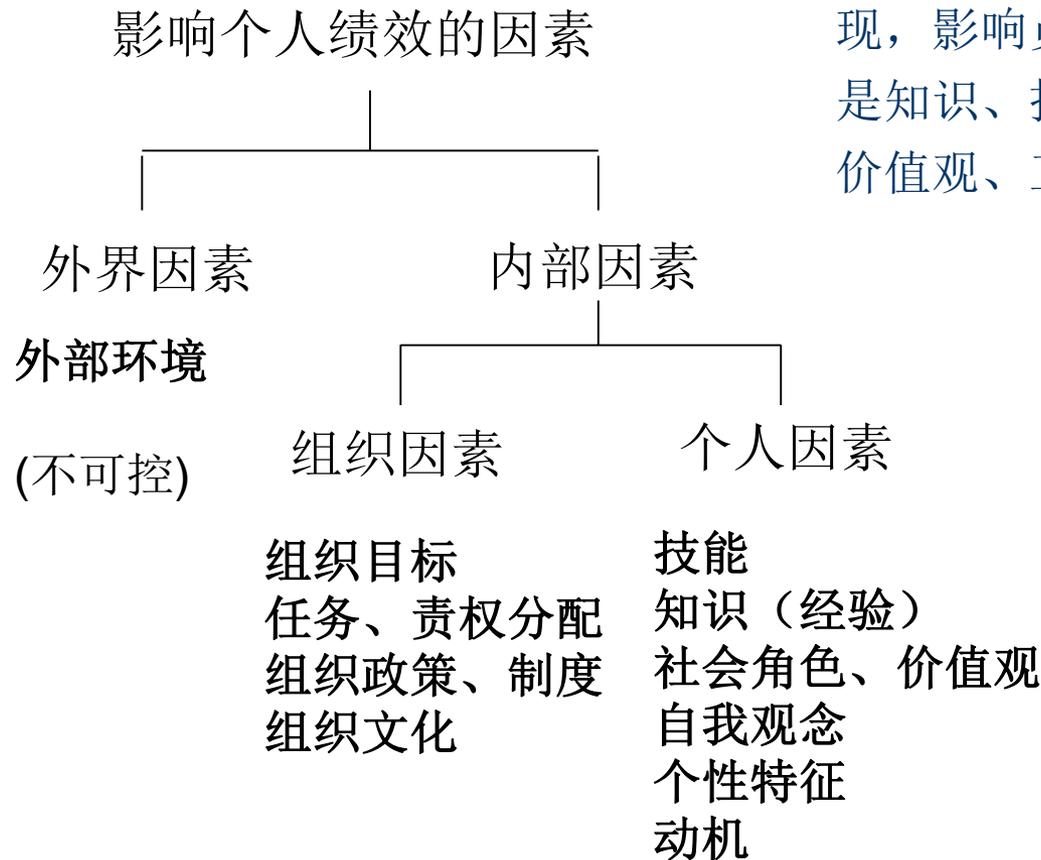
任职资格是指在特定的工作领域内，根据任职标准，对工作人员工作活动能力的证明。

- 任职资格一是指在**现实工作环境中**完成任务的能力，二是指**按企业标准**来满足业绩要求的能力。
- 任职资格体现了组织需要，也体现了任职者的职位胜任能力，是**决定个人绩效**的内部关键所在。
- 任职资格是动态的，随着企业及业界的发展而发展。

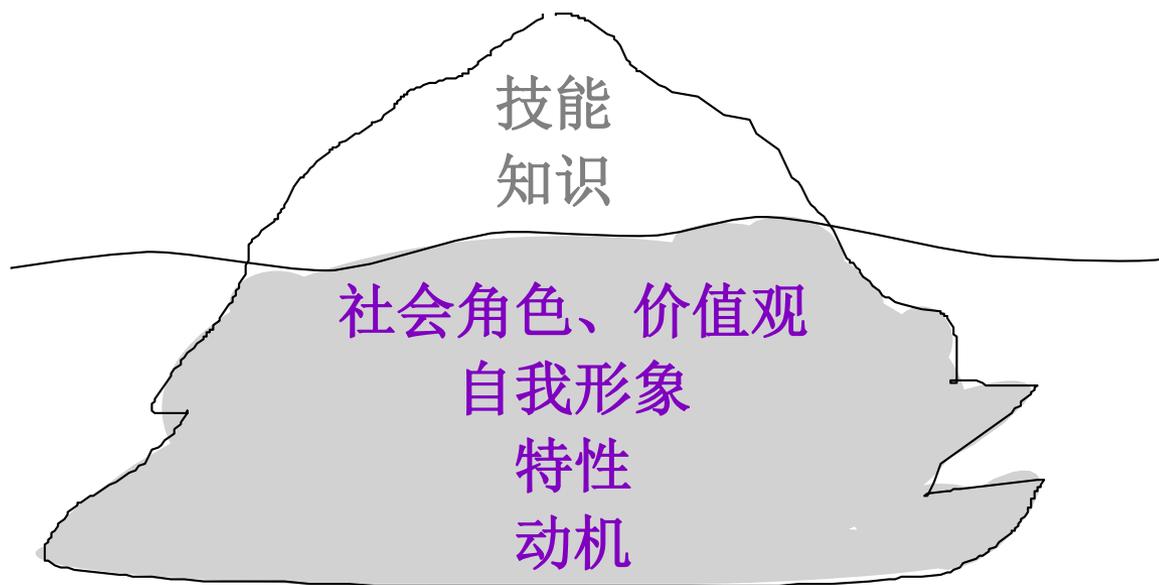
1.3 任职资格的概念

2、影响个人绩效的因素

人力资源专家和企业经理们在实践中发现，影响员工工作绩效的因素，不仅仅是知识、技能，还有员工的工作动机、价值观、工作态度、个人特质等因素



3、素质的冰山模型



二、 职位管理

2.1 职位分析

2.2 职类划分

2.3 职位评估

2.4 职位职级表

2.5 职位体系维护

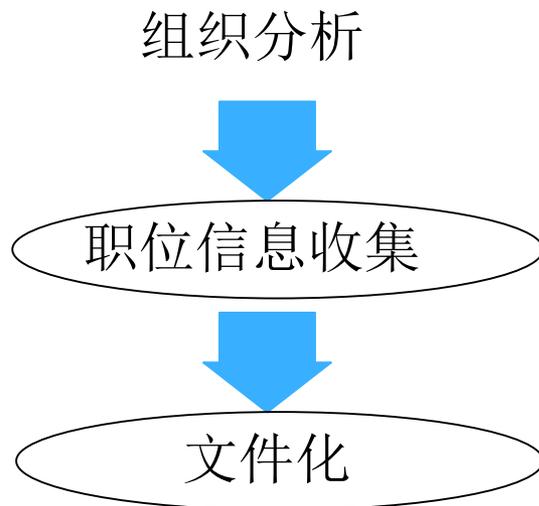
2.6 岗位配置模型

2.2 职位分析

1、职位分析的含义

- 职位分析就是对职位相关信息的收集、加工和处理过程
- 职位分析的是岗位，而不是这个岗位上的任职者
- 收集有关职位内容及职位之间关系的信息
- 分析并整理上述信息
- 以简洁和系统的方式介绍信息——通常为职位说明书

职位分析是一个过程



2、信息来源与分析内容

- ✓ 信息来源:

本人、主管、组织设计部门、合作伙伴

- ✓ 分析的主要方面:

组织机构、环境、职位的主要活动、下属活动的性质、框架和范围、工作关系、挑战、人员要求

组织结构与环境分析

组织结构分析：

- 该职位所属的部门如何与整个组织相适应并服务于整个组织；
- 该职位向谁报告；
- 向同一级报告的其他职位。

环境分析：

- 找出该机构这一部门提交什么东西以及向谁提交
- 背景信息——技术、市场、地理、法规、历史等等——它们构成整个大背景
- 产品、服务

主要活动与下属活动分析

主要活动分析：

- 任职者提供的服务或产品是什么？通过什么工作来提供这些产品或服务的？
- 该职位专业、技术和管理方面的内容；
- 该职位的创造革新 部分。

下属活动分析：

- 分析员应找出哪些职位向该任职者报告及报告的目的是什么？
- 任职者与下属打交道的性质和范围是什么？
- 任职者如何管理和控制下属的活动？

框架和范围分析

- 该职位发挥作用或行使职权的主要依据：如公司的指示、规则、惯例、政策和策略；
- 任职者所能做出决定的权力大小，例如就开支、工作方法、工作人员、计划、程序等等做出决定；
- 确定任职者独立行动、与他人协商或提交上级管理机构解决问题的范围。

工作关系与挑战分析

工作关系分析：

- 上级：向上提交的问题和决定，及上级界定和限制所述职位的方式；该职位任职者向谁汇报问题？
- 该部门之内的其他人，如同事、其他部门
- 该部门之外的人

工作挑战分析：

- 分析员应询问该职位的任职者：“在这个职位上你遇到的最大的挑战是什么？”，从而了解所遇到的困难的性质。

人员要求分析

- 要了解该职位要求什么条件，而非现在的任职者可能具备什么条件
- “如果你到外边为这一职位进行招聘，你会找什么样的人？”

3、访谈

- 访谈之前（访谈安排合理、事先了解一下任职者所在部门的相关背景知识）
- 开始访谈
- 促进访谈（询问态度、不要诱导但可试探、回顾、倾听埋怨但不表态、听清言外之意、平等）
- 作笔记
- 结束访谈

访谈开始

你必须要预计到访谈对象可能会很紧张，你应在访谈一开始就没法克服影响有效交流的任何障碍。

- 务必使访谈对象了解访谈的原因、预期的结果及其最终目的，并礼貌地解答访谈对象提出的任何问题，消除他的疑虑。
- 强调你的作用是协助任职者阐明该职位的全部工作范围，而不是判断工作的准确性或价值。

访谈要点

- 提出开放式问题：什么？怎么样？为什么？
- 提供保障：回声反馈、明确
- 避免提出有倾向性的问题
- 澄清含混不清的话
- 将专业细节减到最少

促进访谈

- 你问一个问题时，应采取一种询问态度，而不应是咄咄逼人的态度。你不应该表现出赞成或不赞成——而应表现出好奇心和对其人的状况的关心。
- 注意不要问诱导性问题——暗示希望获得某种回答的总是有些人总想给予他们认为你想要的回答，而不是在不受诱导时他们会真正作出的回答。
- 但是，当你感到你尚未充分掌握一个主题或活动的意义时，也不要怕提出试探性的补充问题。
- 你的目的是要对职位有充分的了解。如果你“回顾”你是如何看待这项职位——那就是检查你的印象并确信你自己头脑中并没有一幅误导的图景，它往往能帮助你进行了解，并使任职者感到放心。

-
- 倾听对方的埋怨，但要不置可否
 - 你在提问时，要等待回答
 - 不要主宰讨论
 - 倾听“言外之意”。那些没有说出的、只是暗示或是非常委婉地说出的事情可能很重要
 - 记住那种非言语交流：姿势、手势、眼神——所有这些都传达信息
 - 设法作为一个平等的人而非上级或下级那样去进行访谈——即使访谈对象可能意识到你在机构中的地位
 - 如果你不了解访谈对象所谈的有关他/她的职位的技术方面，不要怕请他用外行人易懂的语言把它解释一遍

作笔记

在整个访谈过程中你将需要作详尽的笔记：

- 笔记要公开记并向访谈对象解释你需要记下来以帮助记忆
- 不要怕要求对方重述一遍有些要点，以便你“能够记下来”，但同样不要太投入而想把每个字都记下来，那样你就会漏掉任职者一直在说的某些话的一部分，也不要不断地打断他的话

结束访谈

在最后结束访谈前：

- 务必使访谈对象知道这一过程的以后阶段是什么。
- 说明你可能还需要再去找访谈对象，以使弄清楚你在编写草稿时可能出现的问题。

4、职位说明书

- 职位说明书是以若干要素描述职位的一种简洁、通用的形式
- 职位说明书是职位分析的直接输出结果
- 职位说明书是招聘、培训、晋升、薪酬、考核等工作的重要参考依据

职位说明书内容

职位说明书内容（职位分析的要素）主要包括：

- 职位的目的——职位对组织的独一无二的贡献和作用
- 主要应负责任
- 关键绩效衡量
- 职位的工作范围
- 任职要求——该职位需要的最低认可专业资格、学历、特殊训练、经验、素质等。
- 工作汇报关系——该职位的直接主管、同僚、直接下属等。

职位说明书模板



职位说明书模板.doc

职位说明书的撰写与修订

当职位或职位内容（名称、应负责任、汇报关系等）发生变化时，需要撰写或修订职位说明书。

（一）撰写修订条件

- 1、组织结构变化引起职位的新增、合并、撤消等；
- 2、职位名称未变，但因业务变化、流程重整等引起职位内容（如职位目的、汇报关系、应负责任、任职要求等）发生变化。

（二）撰写修订流程

1、提出需求

经部门主管同意后，制定撰写修订计划

2、撰写修订

由熟悉该职位的人员（主管、本职位任职者、下属）（至少三人以上）组成修订小组，进行撰写与修订。

3、评审

人力资源部门组织各业务部门相关业务主管，对职位说明书内容进行评审和验收。

4、发布上网

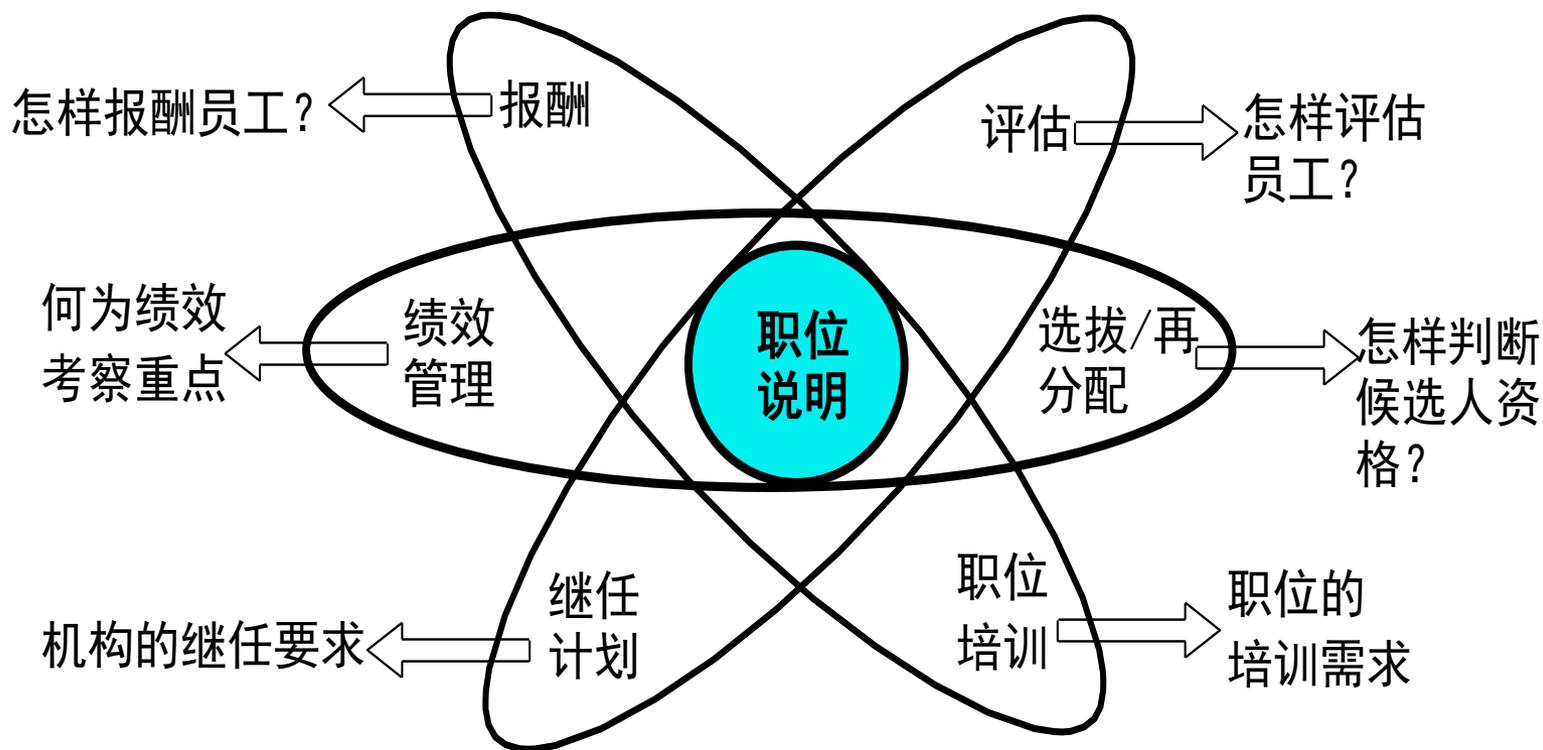
通过相关评审后，人力资源部门统一进行发布，并上网更新。

-
- 写好职位说明书是各级主管必备的基础技能之一。
 - 职位说明书拟订的主要责任人是直接主管，审核是更上级主管，职位分析员主要是要确定职位类型和职位等级，并对职位说明书的格式规范负责。



职位说明书填写说明.doc

职位说明书的作用



2.2 职类划分

职位类别

管理族

三级管理、四级管理、五级管理

技术族

系统、软件、硬件、技术支援、IT、制造、质量管理 ...

营销族

销售、产品、营销策划、营销工程、市场财经、公共关系

专业族

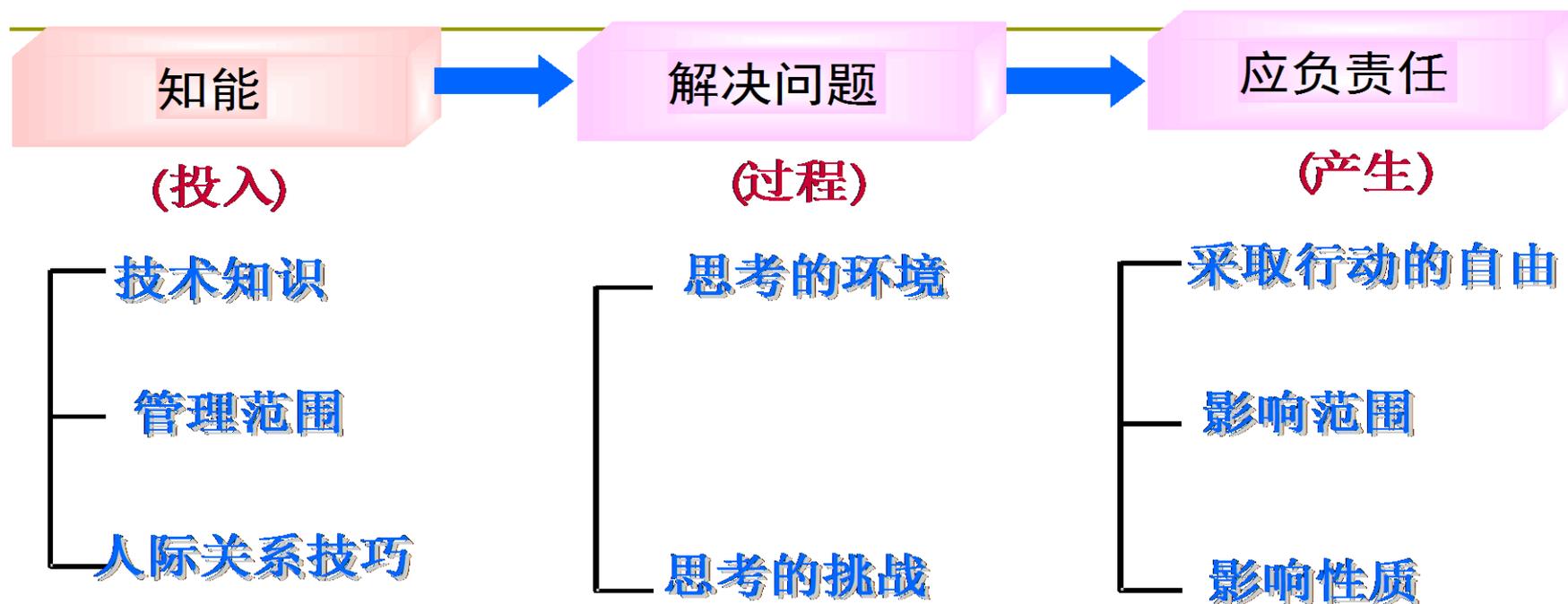
计划、流程管理、人力资源、财经、采购、秘书 ...

操作族

装配、调测、物料、检验、设备、技术员 ...

(参见华为人字2002(04)号文件)

2.3 职位评估



职位评估得分 = 知能得分 + 解决问题得分 + 应负责任得分

2.4 职位-职级表

职位-职级对照表产生的原因

面向客户的流程型工作模式，最终的工作职责落在职位上。

基于职位的薪酬体系前提：工作岗位相对稳定，工作职责和工作内容较长时间相对保持不变。

横向：对工作职责在内容上相近程度长有所不同、所需知识及技能属于同一体系，需解决问题属于同一业务领域的职位进行归类管理，便于业务水平的提升

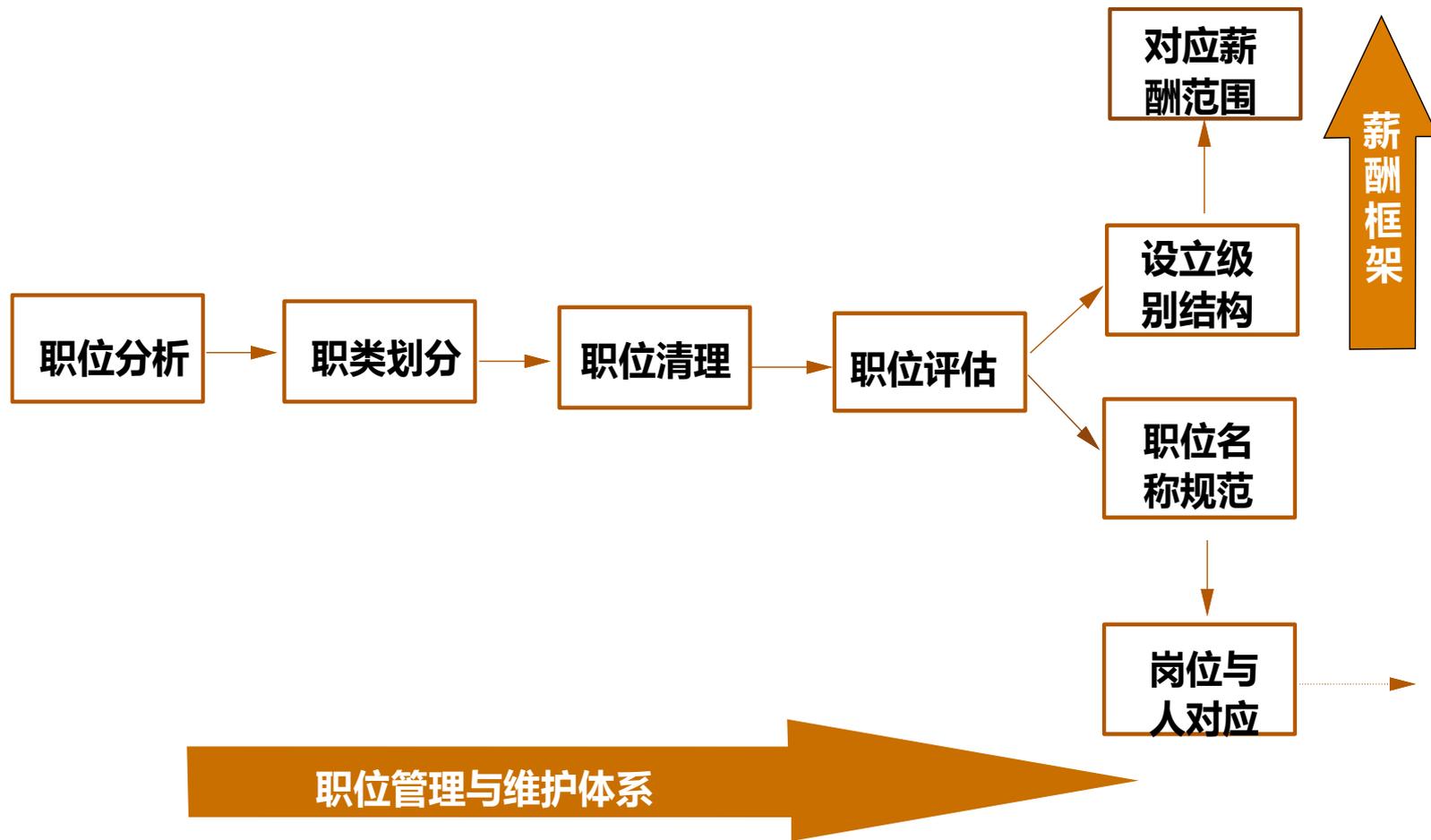
纵向：用相同的尺度从知识和技能、解决问题及应负责任三个方面去衡量公司各职类的职位，确定各职位对公司的贡献。

将所有职位按类别及对公司的贡献的大小汇总则得出职级对照表。

职位-职级对照表

| HAY级 | 技术职位 | 营销职位 (待定) | 营销工程职位 | 专业职位 | 秘书职位 |
|------|-------|--------------|--------|------|--------|
| 21 | | | | | |
| 20 | | | | | |
| 19 | 技术专家 | | | | |
| 18 | 主任工程师 | | 高级营销经理 | | |
| 17 | 高级工程师 | | 营销经理 | 高级专员 | |
| 16 | 高级工程师 | | 营销经理 | 高级专员 | 行政助理 |
| 15 | 工程师 | | 工程师 | 专员 | 初级行政助理 |
| 14 | 工程师 | | 工程师 | 专员 | 高级秘书 |
| 13 | 助理工程师 | | 助理工程师 | 助理专员 | 秘书 |

2.5 职位体系维护

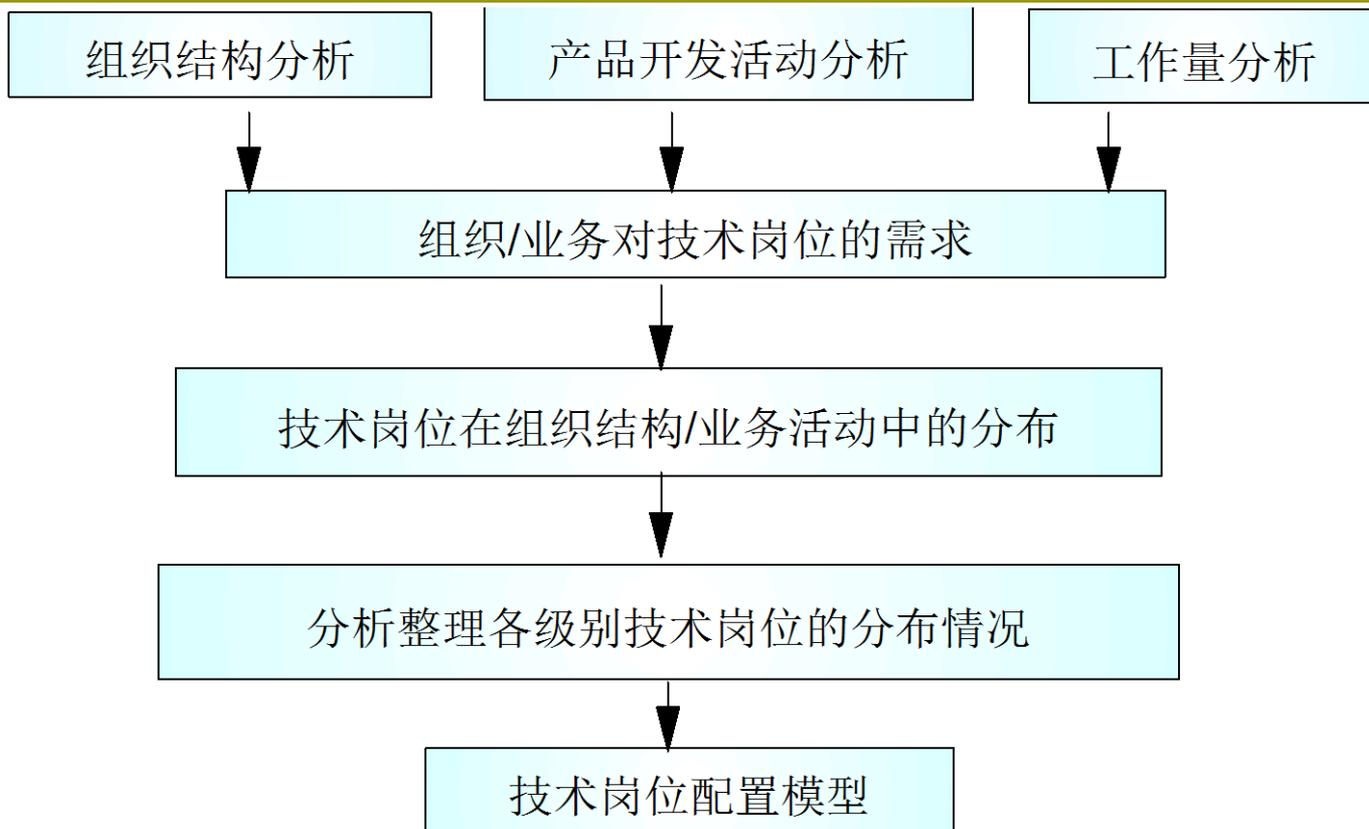


2.6 岗位配置模型

1、岗位配置模型设计的必要性

- ◆ 部门反映技术岗位配置模型与岗位空缺计划透明度不度，研发任职资格缺少一套分层总量控制的自我约束的激励机制。
- ◆ 研发干部部组织各部门和专家组，设计了适合于业务领域、平台领域、和各功能领域的**技术岗位配置模型**；**明确各领域/业务部门为岗位配置比例控制的责任主体**；以技术岗位配置模型为理想牵引，考虑到人员成长的逐步过程，制订未来若干年的岗位配置比例控制调整计划，并在岗位配置基线基础上适当放量形成资格认证计划，使得**各领域/部门建立起自我约束的任职资格分层比例控制运作机制**。

2、岗位配置模型设计方法



3、技术岗位配置模型设计过程

- ◆ 组建以研发干部部、研发质量部、二级部门管理办代表和质量部代表为组员的研发技术岗位配置模型设计工作组。（研发干函2003[31]号）
- ◆ 业务部组、平台组、功能部门结合三三制组织架构和流程活动工作量分析，设计初步的模型方案。
- ◆ 研发干部部共组织四次评审，评审过程中业务部门充分参与，评审采用专家评审和交叉评审的方式，对模型作了优化与修订。

4、技术岗位配置比例控制

- ◆ 明确技术岗位配置比例控制的责任主体为各领域/部门
- ◆ 未来若干年（5年）的逐步分批调整原则，并确定减速调整
- ◆ 制订技术岗位配置比例调整计划
- ◆ 资格放量形成资格认证复核计划
- ◆ 按照资格认证复核计划组织认证，按照配置比例计划进行岗位聘用和职级调整

5、技术岗位配置比例控制责任主体

- ◆ 技术岗位配置模型比例控制的责任主体是各领域/业务部门，部门要承担这种压力和责任
- ◆ 员工任职资格评定除了资格标准的绝对标准外，还要依据岗位配置比例的相对标准
- ◆ 对于现有岗位配置达到岗位配置模型比例的，员工不能再晋升（除非有下降）；对于超出岗位配置模型比例的，员工要流出或级别要降低。

6、技术岗位配置调整方式

- ◆ 考虑到人员的成长是一个逐步的过程，计划用未来若干年（5年）的时间将现有人员逐步分批调整到位
- ◆ 经过调查，部门反馈由于目前不合理情况较多，要解决历史问题；逐步放缓比急刹车稳妥，建议采取减速调整。（63%部门赞成，推荐方式）
- ◆ 无论采用何种方式，部门每年每级实际晋升比例控制在一定比例以下
- ◆ 控制的基线是比例，实际操作中有升有降，最后反映为综合晋升比例

| 调整方式 | 第一年 | 第二年 | 第三年 | 第四年 | 第五年 |
|------|-----|-------|-----|-------|-----|
| 减速调整 | 25% | 22.5% | 20% | 17.5% | 15% |
| 匀速调整 | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |

附：职位管理工作依据

已签发：

- 华为公司职位维护管理规定（华为人字【2001】9号）
- 华为公司职位类别划分（华为人字【2002】4号）
- 职位与任职资格信息编码规则（华为人字【2002】7号）
- 华为公司职位一职级管理规定（华为人字【2003】6号）

附件：

- 职位一职级对照表
- 职位说明书模板
- 组织汇报关系图
- 职位变化申报汇总表
- 职位评估表（职位评估时用）

三、任职资格管理

- 3.1 任职资格管理的目的
- 3.2 任职资格管理的原则
- 3.3 任职资格等级
- 3.4 任职资格与职位的对应关系
- 3.5 任职资格标准
- 3.6 任职资格认证
- 3.7 任职资格运作方案
- 3.8 任职资格与职业发展通道
- 3.9 任职资格与薪酬

3.1 任职资格管理的目的

- 激励员工不断提高其职位胜任能力，促进组织绩效和员工个人绩效的持续改进。
- 树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准不断牵引员工终生学习、不断改进，保持公司的持续性发展。
- 推动做实的人不断提高水平，引导有水平的人做实，按做实给予评价。

3.2 任职资格管理的原则

- 职位管理为基础

任职资格以支撑公司的业务为根本出发点，其管理、评价、提升均以职位需要为依据。

- 任职能力为核心

任职资格关注的核心是员工任职能力的提升。

- 关注绩效优秀的员工

任职资格为绩效优秀的员工提供更多的发展机会。

3.3 任职资格等级

技术任职资格分为6级：1级~6级

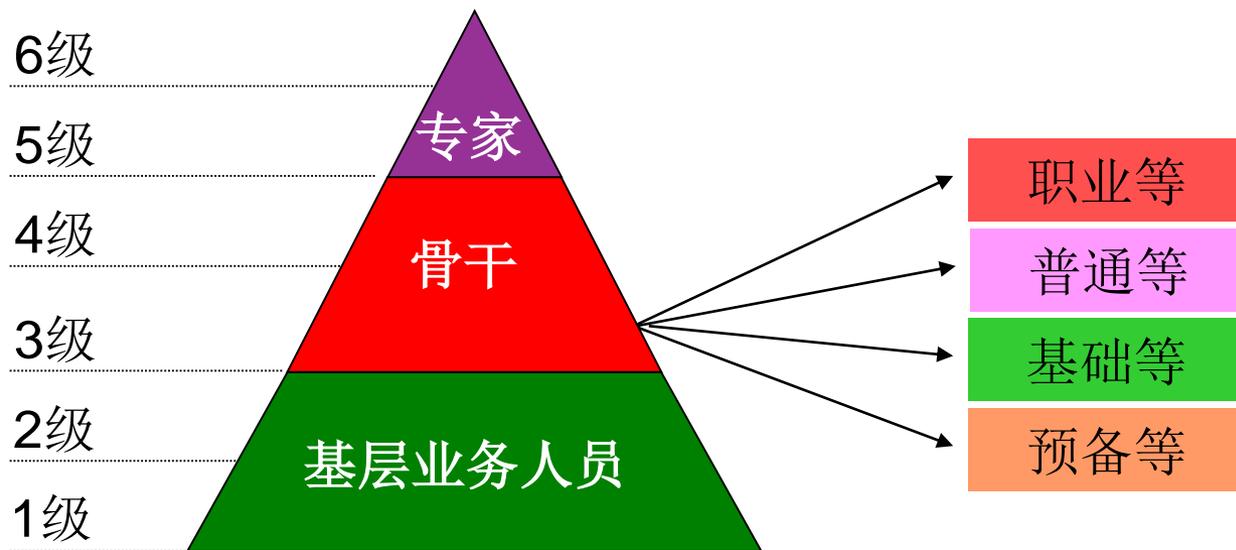
营销任职资格分为6级：1级~6级

专业任职资格分为5级：1级~5级

管理任职资格分为3级：3级~5级

每级分为四等：

职业等、普通等、基础等、预备等
(体现在任职资格结果中)



任职资格等级定义

| 角色 | 级别 | 定义 |
|--------|----|--|
| 基层业务人员 | 一级 | 具有本专业的一些基本知识或单一领域的某些知识点；在适当指导下能够完成单项或局部的业务。 |
| | 二级 | 具有本专业基础和必要的知识、技能，这些知识和技能已经在工作中多次得以实践；在适当指导的情况下，能够完成多项的或复杂的业务，在例行情况下能够独立运作。 |
| 骨干 | 三级 | 具有本专业某一领域全面的良好的知识和技能，在某一方面是精通的；能够独立、成功、熟练地完成本领域一个子系统的工作任务，并能有效指导他人工作。 |
| 核心骨干 | 四级 | 精通本专业某一领域的知识和技能，熟悉其他领域的知识；能够指导本领域内的一个子系统有效地运行，对于本子系统内复杂的、重大的问题，能够通过改革现有的程序/方法来解决之，熟悉其他子系统运作。 |
| 专家 | 五级 | 精通本专业多个领域的知识和技能；能够准确把握本领域的发展趋势，指导整个体系的有效运作，能够指导本领域内的重大、复杂的问题解决。 |
| 资深专家 | 六级 | 能够洞悉本领域的发展方向，并提出具有战略性的指导思想。 |

3.4 任职资格与职位的对应关系

技术职位

| 职类 | 职位名称 | 任职要求 | 资格类 | 资格级 |
|----|-------|------|-----|-----|
| 软件 | 主任工程师 | → | 软件类 | 六级 |
| 软件 | 主任工程师 | → | 软件类 | 五级 |
| 软件 | 高级工程师 | → | 软件类 | 四级 |
| 软件 | 高级工程师 | → | 软件类 | 三级 |
| 软件 | 工程师 | → | 软件类 | 二级 |
| 软件 | 工程师 | → | 软件类 | 一级 |
| 软件 | 助理工程师 | | | |

营销职位（国内）（暂时）

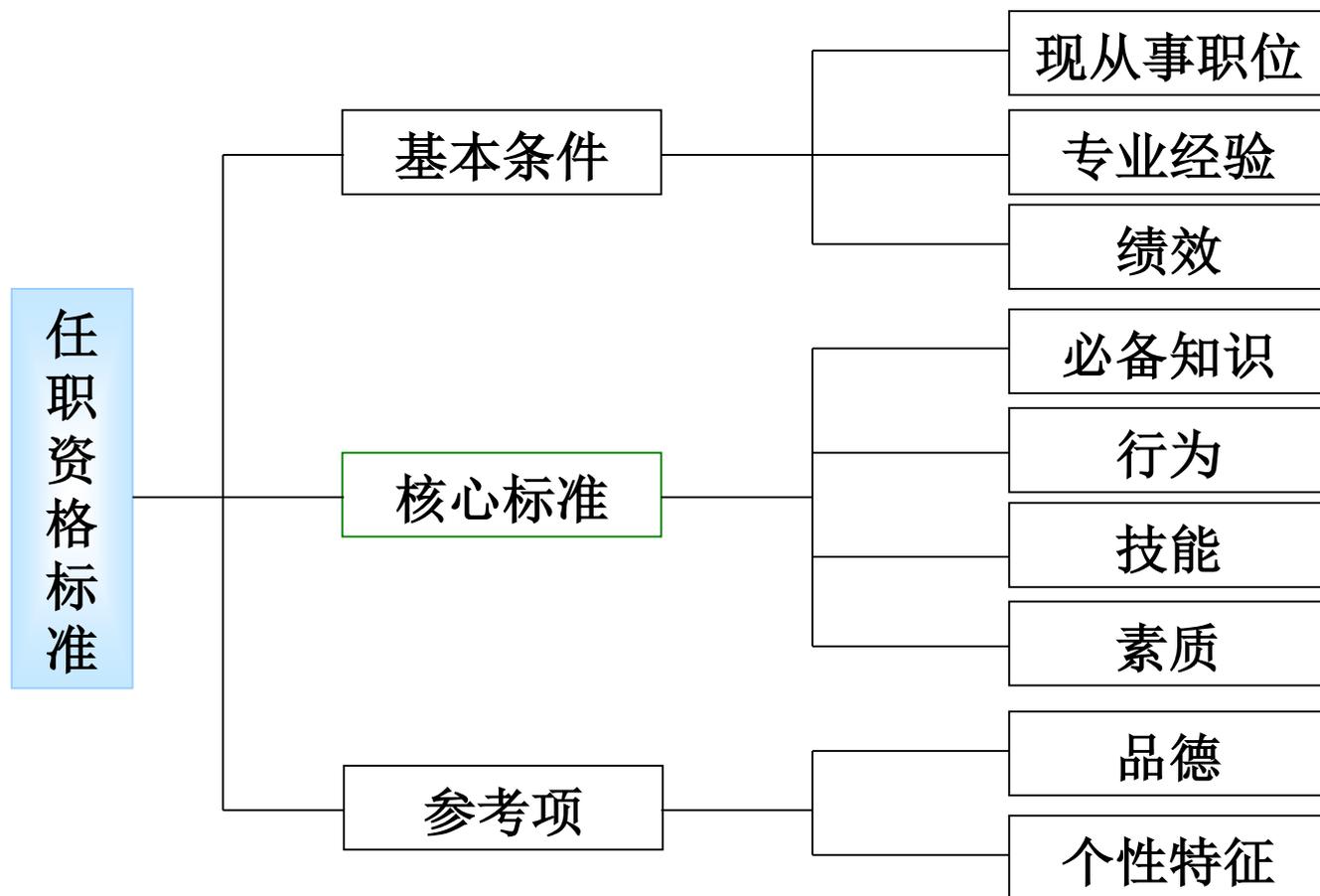
| 职类 | 职位名称 | 任职要求 | 资格类 | 资格级 |
|----|--------|------|-----|-----|
| 销售 | 资深客户经理 | → | 软件类 | 五级 |
| 销售 | 高级客户经理 | → | 销售类 | 四级 |
| | | → | 销售类 | 三级 |
| 销售 | 客户经理 | → | 销售类 | 二级 |
| 销售 | 销售工程师 | → | 销售类 | 一级 |
| 销售 | 助理工程师 | | | |

专业职位

| 职类 | 职位名称 | 任职要求 | 资格类 | 资格级 |
|----|-------|------|-----|-----|
| 计划 | 高级工程师 | → | 计划类 | 四级 |
| | | → | 计划类 | 三级 |
| 计划 | 工程师 | → | 计划类 | 二级 |
| | | → | 计划类 | 一级 |
| 计划 | 助理工程师 | | | |

3.5 任职资格标准

1. 任职资格标准的结构



2. 任职资格标准的内容

基本条件

基本条件包括：现从事职位、专业经验、绩效
用于初步判断是否可以申请某一级任职资格认证



现从事职位

每一职位（非操作族）均有关于任职资格的要求（参见职位说明书）。根据员工目前从事的职位，判断任职者可以申请认证的任职资格类别、级别。

绩效

衡量过程行为的结果，重点考察从事现职位最近一年的绩效考核结果。

（对于申请资格级别晋升的员工，通常要求近期绩效在二次“良好”、二次“正常”以上。）

专业经验

本专业领域工作经历、成功经验或关键事件（并非指工龄）。避免论资排辈，对于部分业绩优秀、能力成长较快的人员，可以突破专业经验的要求。

| 级别 | 最低专业经验要求 |
|----|---------------------------------|
| 一级 | 从事本专业领域工作一年以上 |
| 二级 | 已获得该类或相关任职资格一级后，继续从事本专业领域工作一年以上 |
| 三级 | 已获得该类或相关任职资格二级后，继续从事本专业领域工作二年以上 |
| 四级 | 已获得该类或相关任职资格三级后，继续从事本专业领域工作二年以上 |
| 五级 | 已获得该类或相关任职资格四级后，继续从事本专业领域工作二年以上 |

各类任职资格标准在此基础上，制订更为详细的专业经验要求。

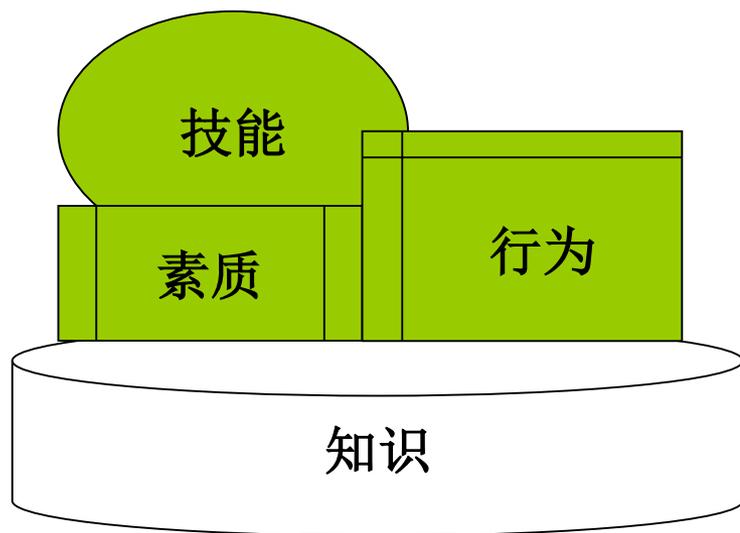
如：关于参与某类项目经验、承担某种角色的要求；完成某种任务的要求。

核心标准

核心标准包括：知识、技能、行为、素质

用于衡量能否获得资格的主要标尺

知识是各类任职资格标准的必须具备的；
可以根据职位特点对技能、行为、素质进行选择组合，但至少包括其中一种。



知识

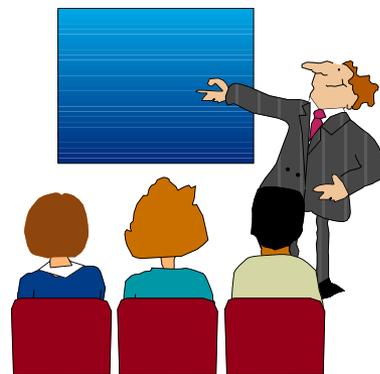
胜任职位工作所必须具备的知识，包括业务基础理论知识、公司相关规章制度、流程、业务知识。

我应该掌握哪些知识呢？

各类职位关于必备知识的要求，可以从任职资格标准、职位说明书、相关培训大纲中获悉。

如何才能掌握？

知识的掌握通常要参加相关培训、自我学习获得。



怎样认证？

对知识的认证方式有：考试（网上考试、书面考试）、答辩、培训记录等。

技能

胜任职位工作所必须具备的技能，包括通用技能、专业技能、相关工具技术的使用等。

我应该掌握哪些技能呢？

各类职位关于技能的要求，可以从任职资格标准、职位说明书、相关培训大纲中获悉。

如何才能掌握？

技能的掌握通常要通过日常工作的积累、相关人员的辅导、培训等方式获得。

怎样认证？

对技能的认证方式有：评议（主管评议、小组评议）、答辩、考试、关键事件等。

行为

胜任职位的成功关键工作步骤，是通过对整体工作过程的分析、总结、归纳得出的。

我应该按照哪些行为标准完成工作？

各类职位的行为标准，可以参照相关任职资格标准。

怎样认证？

对行为的认证方式有：评议（主管评议、小组评议）、答辩、关键事件、工作记录等。

素质

胜任职位工作所必须具备的素质。已建立素质模型的职位，可将素质要求加入任职资格标准；未建立素质模型的职位，根据职位要求给员工素质牵引，员工需要不断调自己以完成组织赋予的使用和角色。

我所从事的职位要求具备哪些素质？

各类职位关于素质的要求，可以从任职资格标准、职位说明书中获悉。

如何才能提高自身素质？

员工可以有意识地不断调整自身的行为方式、思维模式、价值观，使得自己逐步满足职位或角色的需要。

怎样认证？

对素质的认证方式有：行为事件访谈等。

参考项

参考项包括：品德、个性特征

品德

资格评定的重要参考项，以关键事件支撑品德的评价

个性特征

员工在工作中表现出来的特性，在认证复核过程中予以标识，主要用于岗位配置时进行参考。不写在任职资格标准中。

3. 任职资格标准模板

| | |
|------|-------------|
| 第一部分 | 概述 |
| 第二部分 | 级别角色定位和基本条件 |
| 第三部分 | 标准核心内容模型 |
| 第四部分 | 标准核心内容描述 |
| | 一、必备知识 |
| | 二、行为标准 |
| | 三、技能标准 |
| | 四、素质标准 |
| 第五部分 | 附则 |



附件1-1、任职资格标准模板.doc

4. 任职资格标准开发的原则

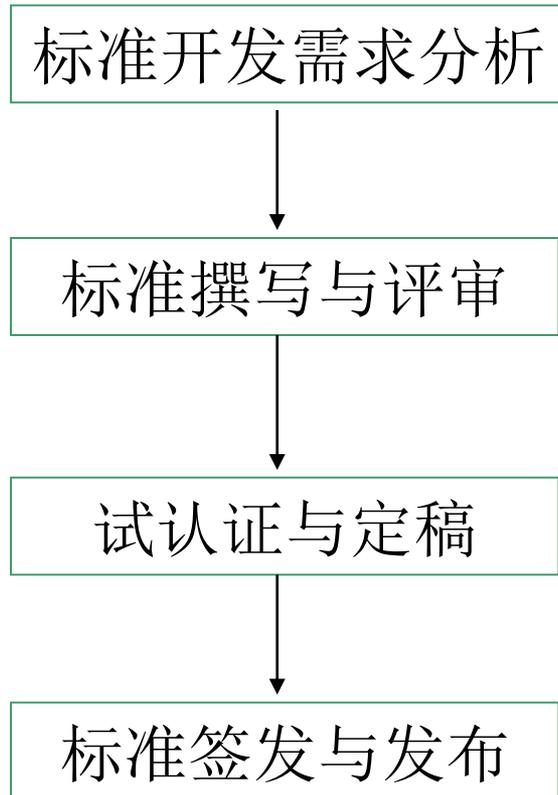
准建立原则

- (1) 基于职类原则：与职位类别划分保持一致。
- (2) 业务驱动原则：源于业务发展的需要，并随着公司业务发展，不断优化。
- (3) 牵引性原则：能够指导员工的日常工作，促进员工不断工作能力。
- (4) 可区分原则：各类资格级别的划分，应有明显的区分度。

任职资格级别设置原则

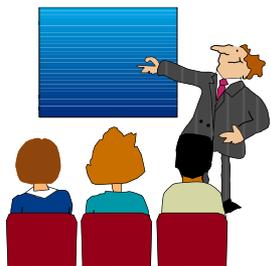
各类任职资格级别根据其相应类别的职位要求设置，最高级别不超过相应类别的最高职位要求。

5. 任职资格标准开发程序



6. 任职资格标准应用

作为对员工进行培训的依据，提高员工任职能力



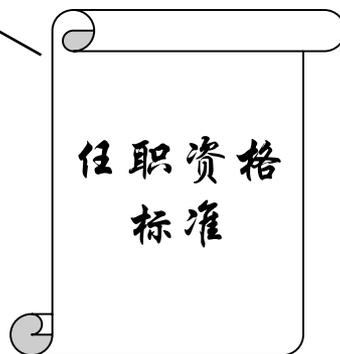
指导日常工作，改进绩效



任职资格认证与复核，需对照任职资格标准



招聘可根据与拟聘岗位任职资格标准确定考查标准。

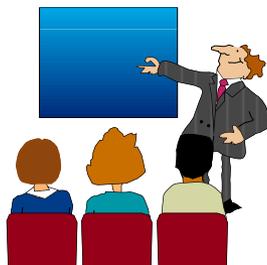
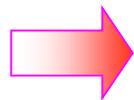


3.6 任职资格认证

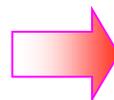
1. 任职资格管理过程



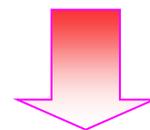
了解职位说明书
学习资格标准



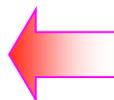
主管辅导
参加培训



积极承担工作任务
注重经验积累（周
边锻炼、轮岗）

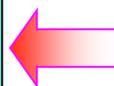


持续改进



任职资格
XX类X级X等

获得资格



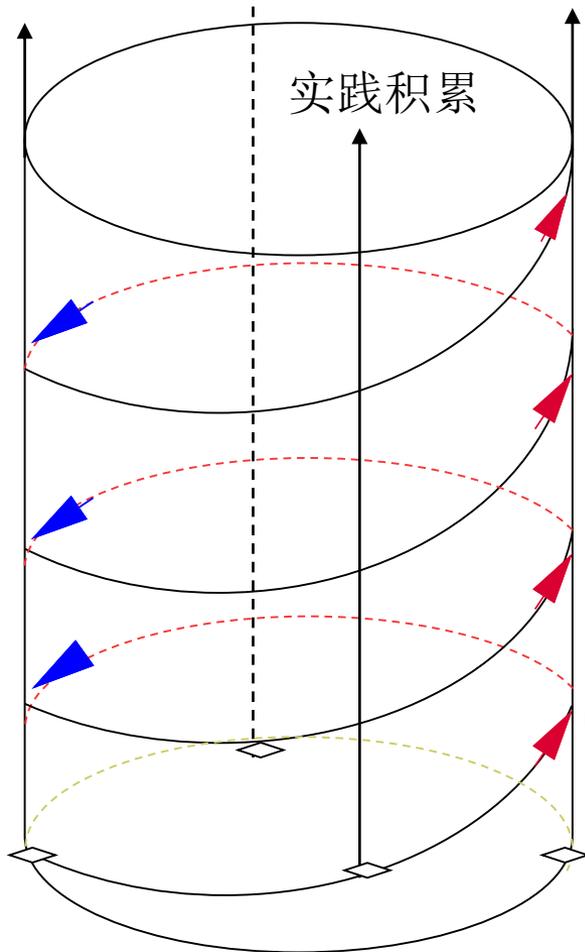
资格认证/复核

任职资格管理循环

持续改进

辅导培训

认证/职位



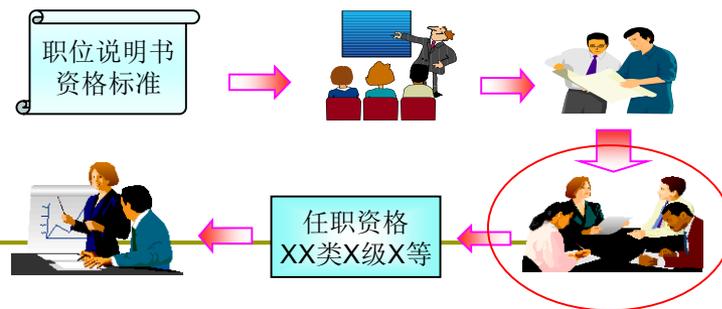
实践积累

条件
审核
申请/
推荐
结果
评审
认证
评议
意见
反馈

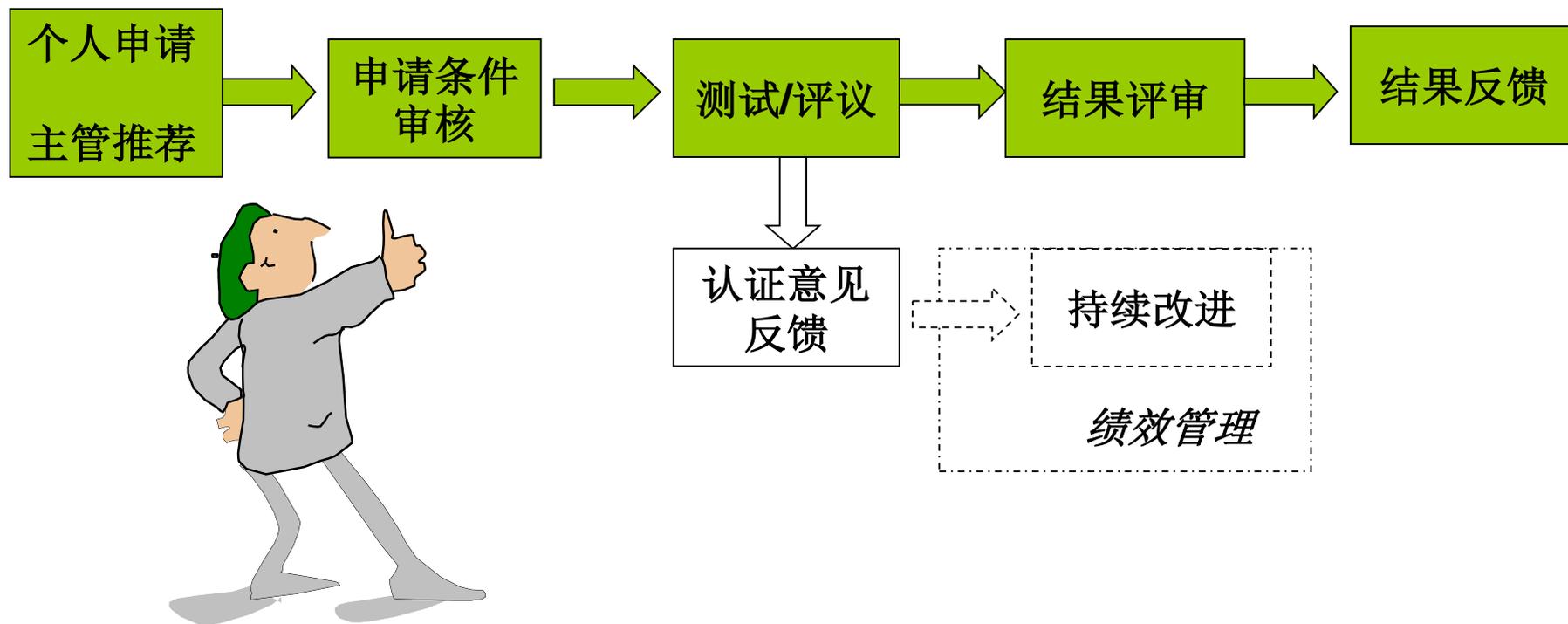


能力提升

2. 资格认证流程



资格认证五步曲



个人申请或主管推荐

按以下基本条件推荐，或指导员工按以下条件申请

现职位

资格认证的是职位胜任能力，认证要从现职位出发，按现职位要求确定申请的资格类别与级别

原资格

个人能力的提升是循序渐近的，晋级认证原则上不能越级申请，且原资格应达到普通等或职业等

绩效

业绩是任职能力的最终体现，晋升认证要求近期应在“二次良好、二次正常”及以上

专业经验

任职能力的提升基于专业经验的积累，要求具有一定专业经验才能申请相应级别的资格认证

（业绩特别优秀的员工，可以突破专业经验的要求）

对于第一次参加认证的员工

☺ 应届毕业生：一般从一级资格开始申请认证（工作能力强、业绩优秀的员工，资格级别的晋升可以快一些）。

☺ 社会招聘人员，且拟聘岗位有特殊要求，按拟聘岗位要求的资格级别开始申请认证；其他情况则从一级申请认证。

☺ 如果已从事本岗位多年且业绩良好，由于历史原因一直未参加资格认证，应按现岗位要求的资格级别申请认证。

对于转岗的员工

员工转岗后三到六个月，应参加新岗位资格认证。

按照从事岗位的任职要求确定要申请的资格类别和级别，原则上级别不高于原已获得的资格级别。

原已获得任职资格在有效期内继续有效，但在应用时仅作为参考信息。

申请审核

审核结果

现职位

申请的资格类别与级别是否与现职位相符

原资格

申请晋级的，原资格是否达到普通等或职业等

绩效

申请晋升的，近期绩效是否达到“二次良好、二次正常”

专业经验

是否满足申请级别的要求
(业绩特别优秀的员工，可以突破专业经验的要求)

认证内容与方式

认证的内容依据任职资格标准的要求，包括应知（知识）、应会（行为/技能/素质）

认证方式

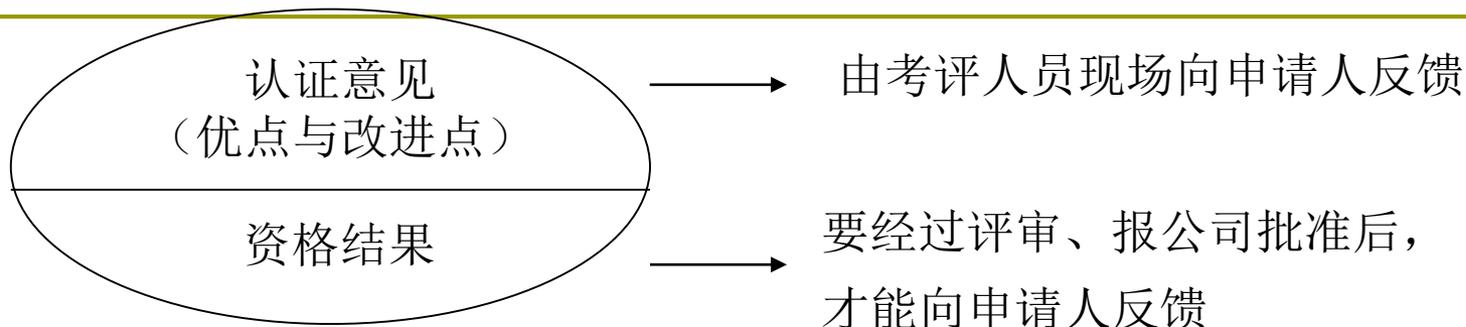
- 资格认证由相应专业类别资格认证小组负责
- 一、二级认证可委托主管直接评议
- 三级以上须由资格认证小组集体评议，评委应具有更高资格或相当于更高资格
- 三级以上认证，申请人主管不得作为资格认证小组组长

评审

任职资格评审包括初步评审、部门评审和公司评审。

过程的规范性及结果的合理性、认证结果与认证计划的偏差率。

结果反馈



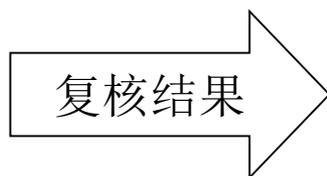
首次认证，以及
晋级、转岗认证



职业等
普通等
基础等
预备等

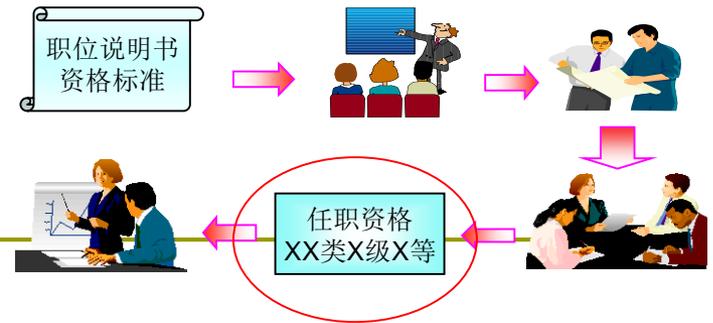


在原任职业资格级内的复核



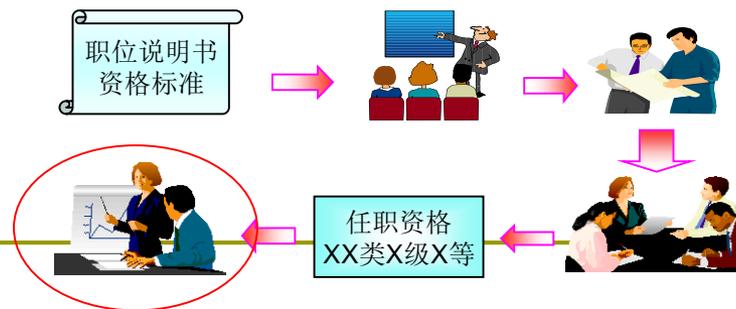
等的晋升
等的保持
等的下降
级的下降

3. 获得资格



经公司批准后，员工即获得任职资格
有效期两年
资格结果及时维护在SAP系统中

4. 持续改进



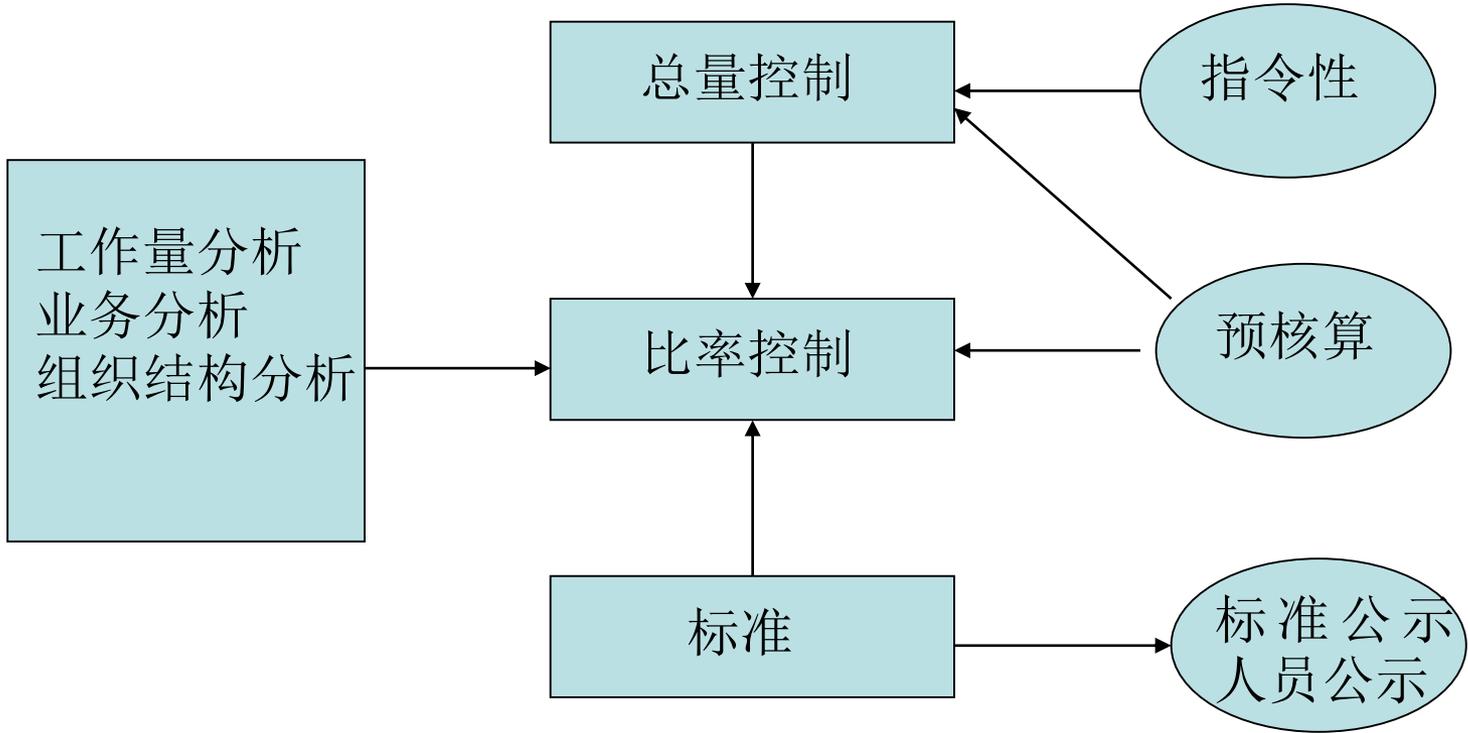
帮助员工制订改进计划，融入绩效管理中
辅导员工实施改进计划

跟踪改进情况，并有针对性地安排任务、培训

3.7 任职资格运作思路

通过对KPI、人均效益和战略需求分析，形成对研发人员的总量控制。

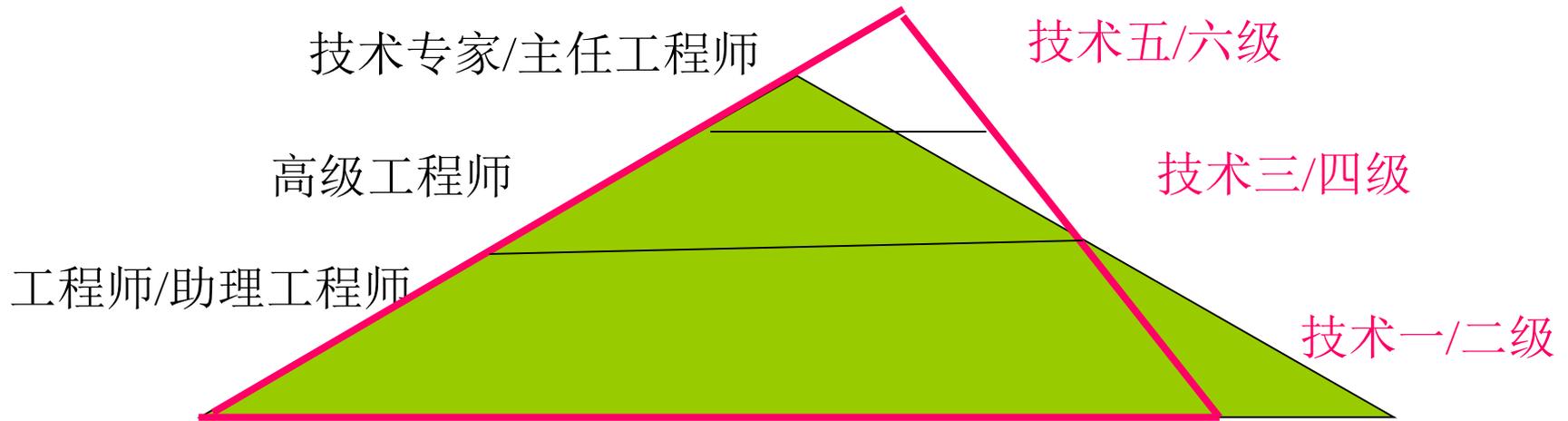
- ◆ 通过对组织结构和业务流程活动分析，制订适合于业务部、平台部门、功能部门的技术岗位配置结构和比例。
- ◆ 按照现有岗位分布和配置模型的差距，制订岗位配置比例调整计划，并在此基础上适当放量形成资格认证计划。
- ◆ 通过预核算，对各部门职位/资格调整进行约束，建立自我约束、自我激励的分层总量控制机制。



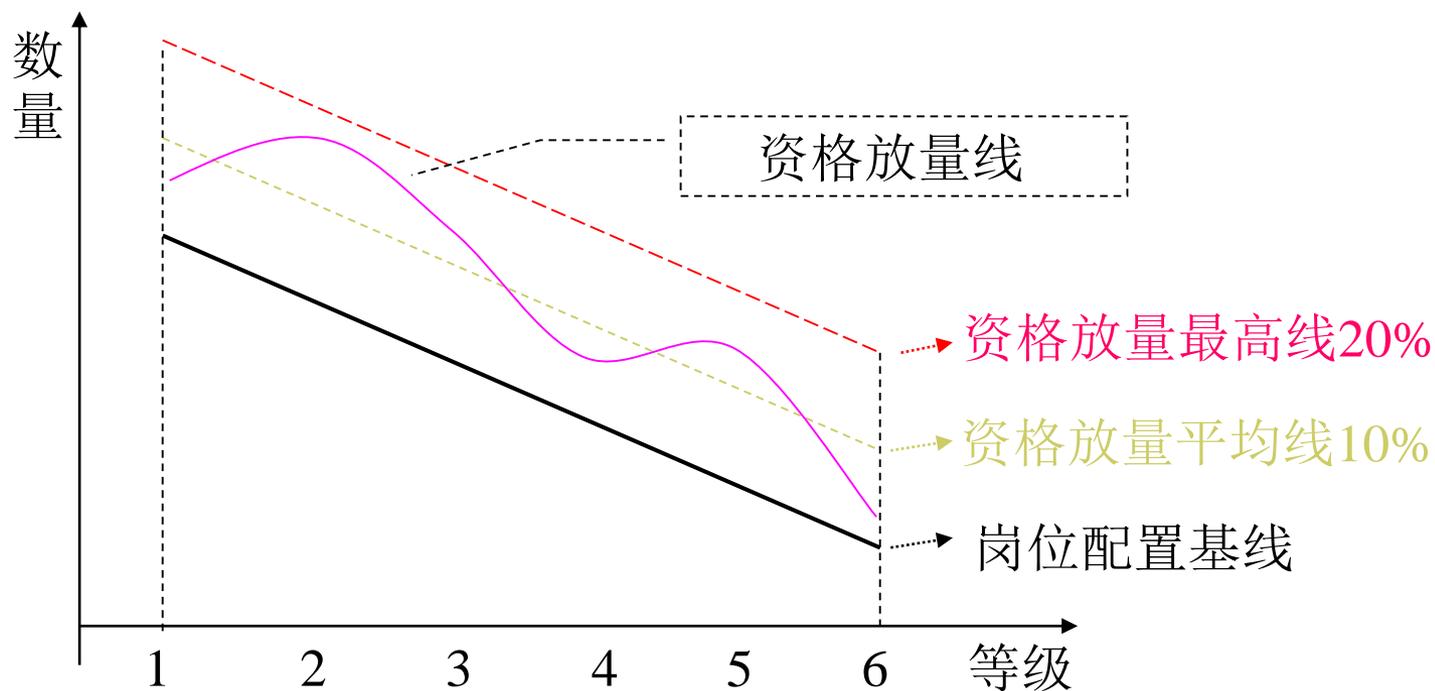
关于资格数量控制

- ✓ 任职资格评定数量需要进行一定控制。我们任职资格与社会上的职称不同，主要还是为公司业务服务的，否则评了很多，用不上，又花很大成本，就没有很大必要。
- ✓ 任职资格评定数量主要是根据岗位数量确定，资格数量评得可以比岗位多一些，形成资源池。

-
- ◆ 任职资格评定适当放量，比岗位多一些，形成资源池。

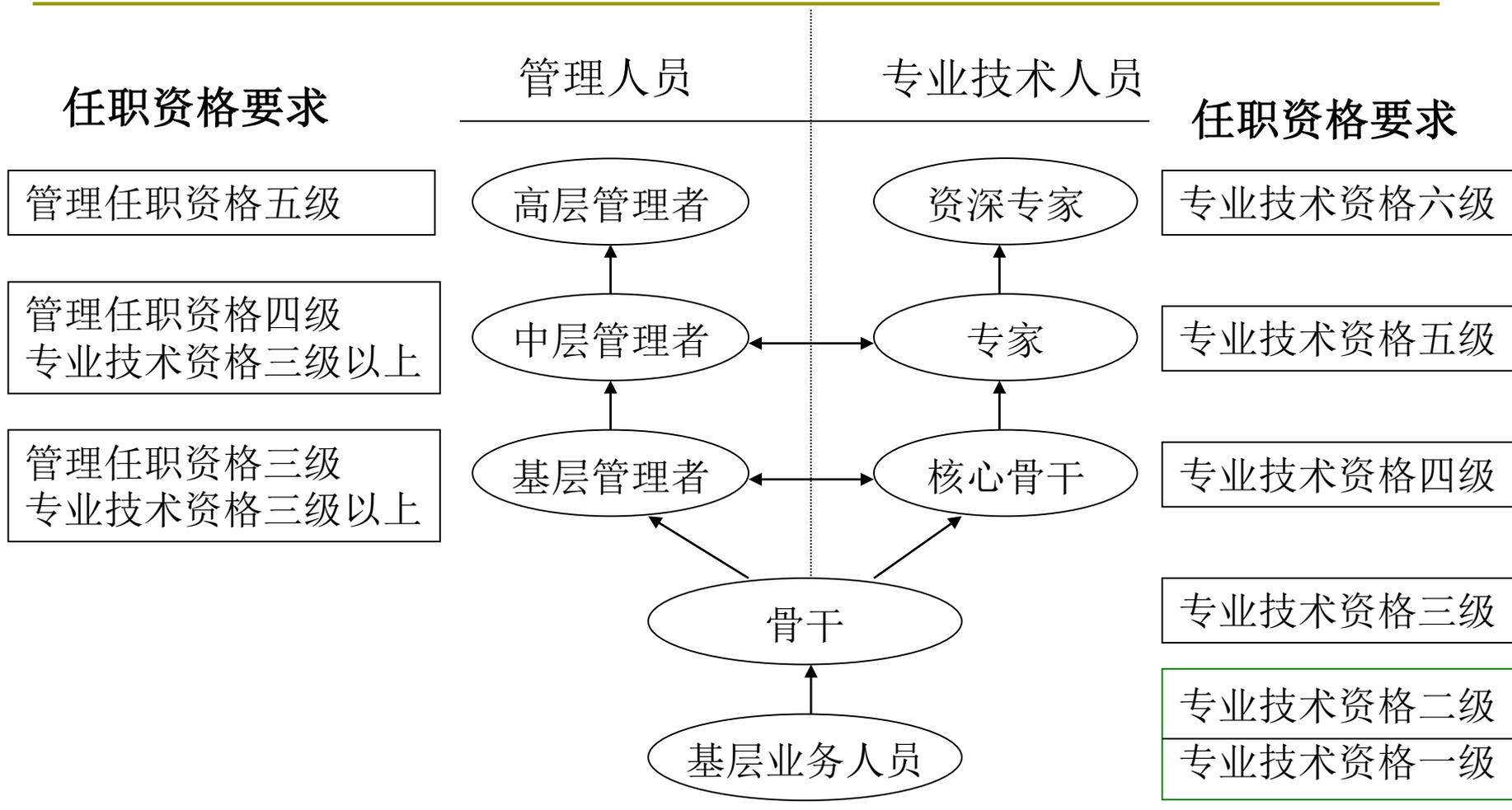


◆ 资格总放量不超过岗位配置的10%，每级放量最高不超过20%，体现了各级人员能力存在的不均衡



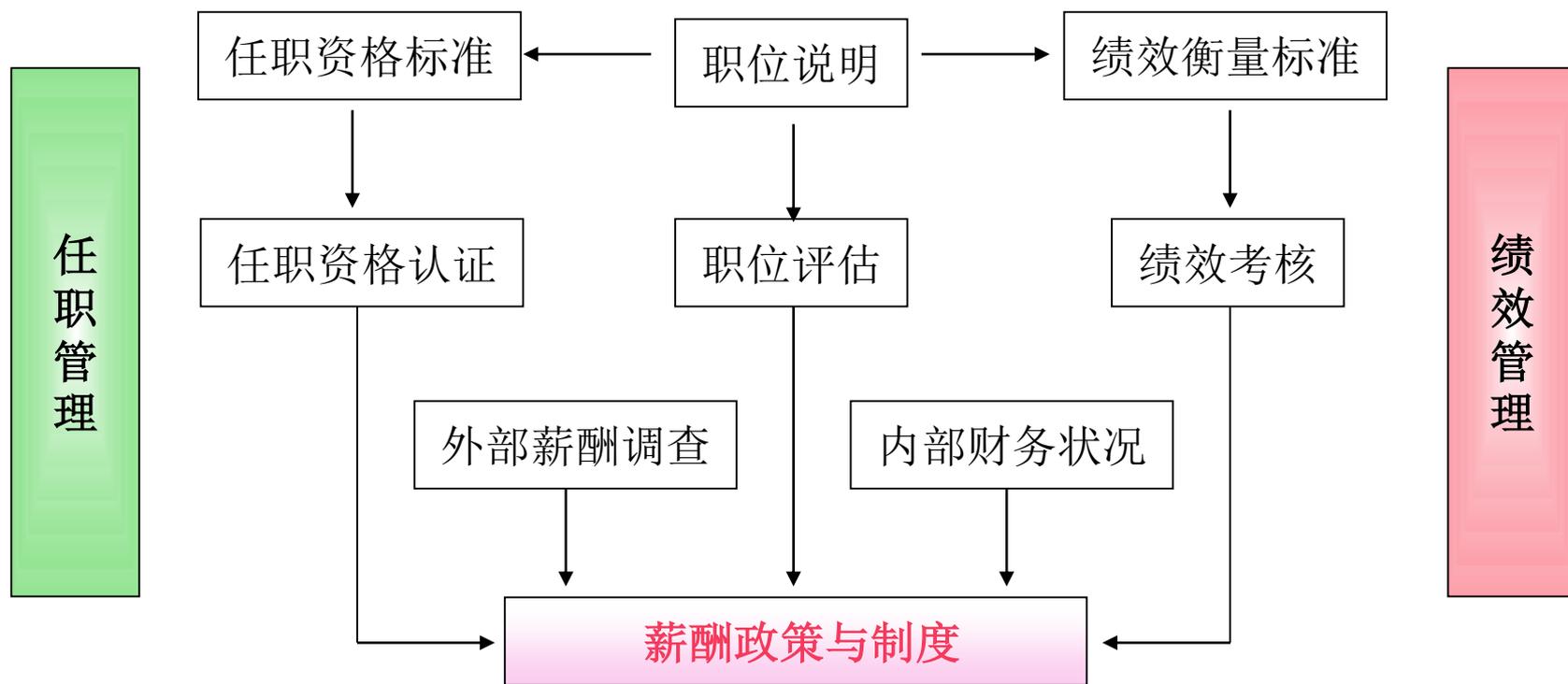
3.8 任职资格与职业发展通道的关系

职业发展通道

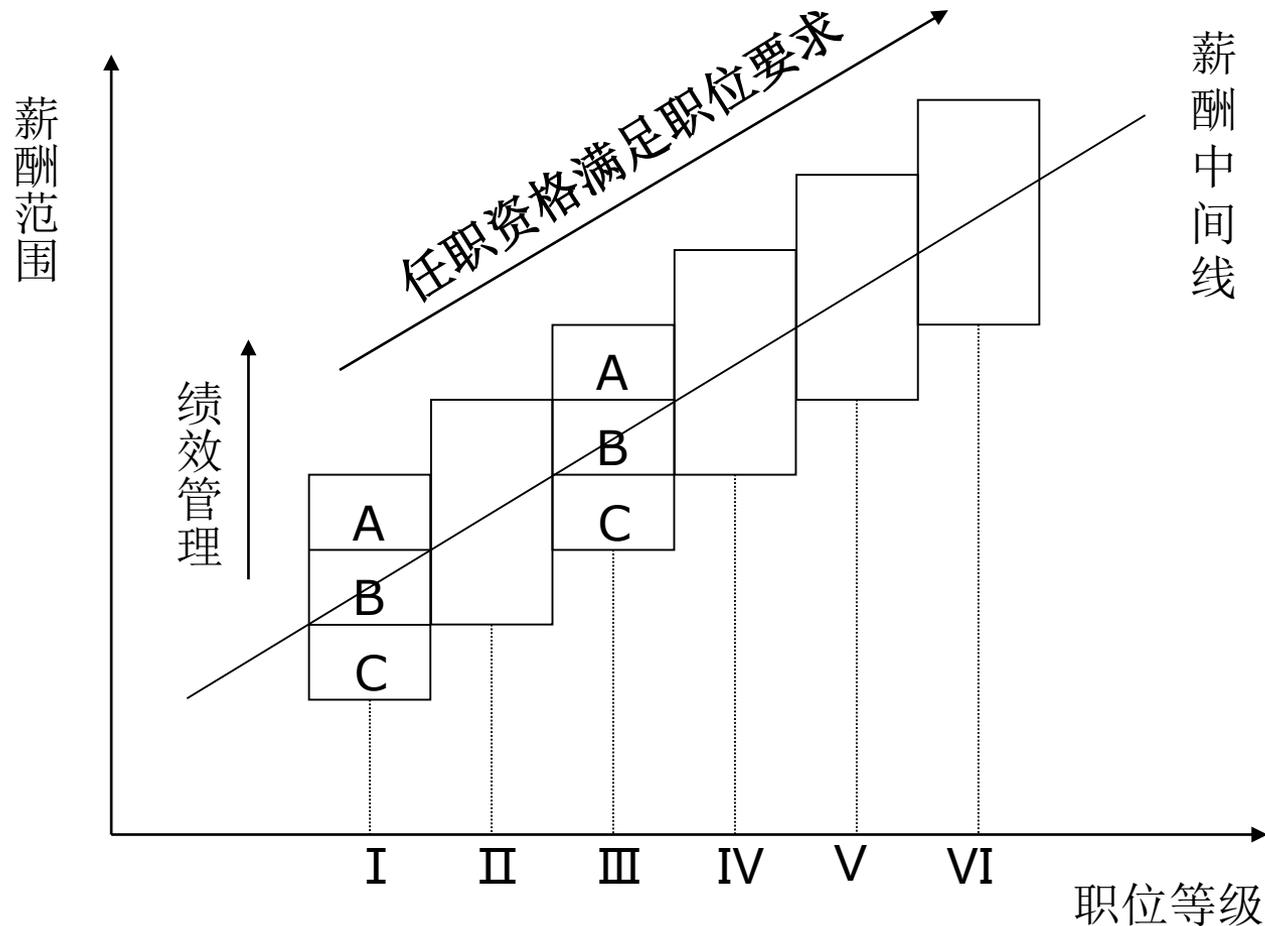


3.9 任职资格与薪酬

基于职位的薪酬政策



任职资格对薪酬的影响



- 薪酬强调责任结果导向
- 任职资格不直接影响薪酬，通过职位间接影响薪酬
- 满足职位的任职资格要求且有良好绩效时可获得该职位的职级
- 薪酬调整根据公司的财务状况及外部情况

有关文件

未签发：任职资格管理制度（修订稿）

- 华为公司转正考核管理规定（华为人字【2003】11号）
- 华为公司任职资格管理制度（华为司发【1999】37号）
- 华为公司干部任职资格管理制度（暂行规定）（华为司发【1999】38号）
- 关于《华为公司干部任职资格管理制度（暂行规定）》的补充规定（华为司发【1999】144号）
- 专业任职资格认证暂行管理办法（华为人字【1999】17号）
- 关于《专业任职资格认证暂行管理办法》的补充规定（华为人字【1999】28号）
- 华为公司专业任职资格标准管理办法（暂行办法）（华为人字【1999】29号）

以上文件均可在华为任职资格专栏（HW-TF-APP）中查阅

4 任命管理

4.1 职位名称管理规范

4.2 任命流程

4.3 副职设置原则

4.4 人岗匹配结果

4.1 职位名称管理规范

1. 通用管理类职位名称规范

| 职位名称 | 对应英文名称 |
|----------|--------------------------|
| 公司总裁 | President |
| 公司常务副总裁 | Executive Vice President |
| 公司高级副总裁 | Senior Vice President |
| 公司副总裁 | Vice President |
| 公司总裁助理 | Assistant President |
| 一级部门总裁 | Dep. President |
| 一级部门副总裁 | Dep. Vice President |
| 一级部门总裁助理 | Assistant Dep. President |
| 总监/部长 | Director/Chief |
| 经理/处长 | Manager |
| 科长 | Supervisor |

2. 部门特殊管理类职位名称规范

| 部门 | 规范职位名称 | 对应英文名称 |
|---------|-----------------|-----------------------------|
| 中研及各产品线 | XX项目开发（测试、预研）经理 | XX R&D Project Manager |
| 市场部 | 地区部总裁 | XX Division President |
| 市场部 | 代表处代表 | XX Representative |
| 市场部 | 代表处副代表 | XX Vice Representative |
| 市场部 | 代表处业务助理 | XX Assistant Representative |
| 市场部 | 客户群系统部部长 | XX Chief |
| 市场部 | 办事处客户群系统部主任 | XX Manager |
| 市场部 | 产品部部长 | XX Chief |
| 市场部 | 办事处产品部经理 | XX Manager |
| 技术服务部 | 办事处技术支援部主任 | XX Director |
| 技术服务部 | 工程管理部经理 | XX Manager |
| 技术服务部 | 服务业务部经理 | XX Manager |
| 技术服务部 | XX 产品部经理 | XX Manager |
| 供应链管理部 | 车间主任 | Supervisor |
| 供应链管理部 | 专家团主任 | CEG Leader |

3. 专业技术通用职位名称规范

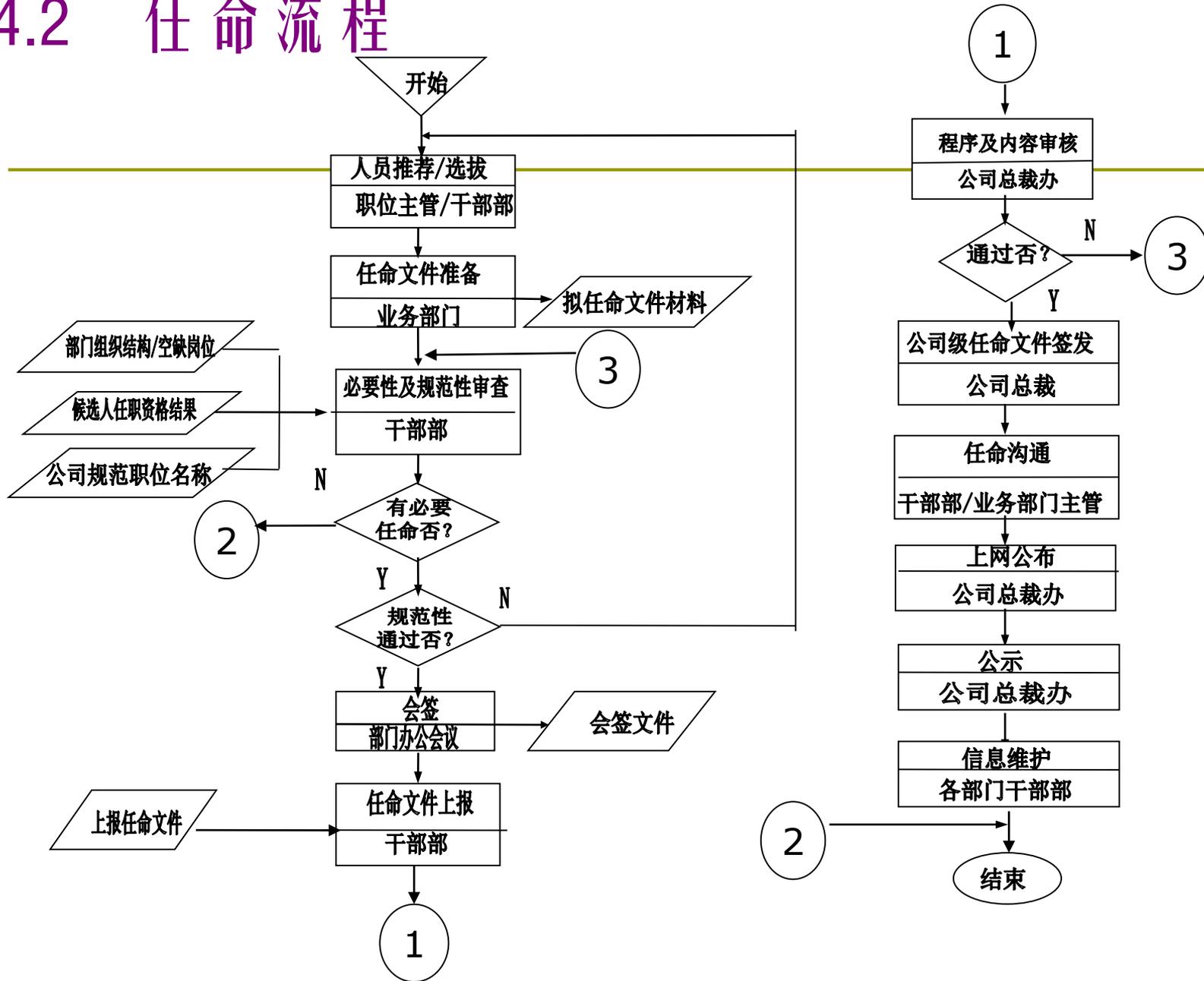
| 类别 | 规范的职位名称 | 对应的英文名称 |
|-------|---------|-------------------------------|
| 技术族通用 | 技术副总裁 | TVP for XX(技术领域) |
| | 技术总裁助理 | Assistant to TVP for XX(技术领域) |
| | 技术总监 | Technology Director |
| | 主任工程师 | Consulting Engineer |
| | 高级工程师 | Senior Engineer |
| | 工程师 | Engineer |
| | 助理工程师 | Assistant Engineer |
| 专业族通用 | 主任专员 | Consulting Specialist |
| | 高级专员 | Senior Specialist |
| | 专员 | Specialist |
| | 助理专员 | Assistant Specialist |

专业族特殊系列职位名称规范参见

4. 营销职位名称规范

| 类别 | 规范的职位名称 | 对应的英文名称 |
|-------|---------|------------------------|
| 销售类 | 高级客户经理 | Senior Account Manager |
| | 客户经理 | Account Manager |
| | 销售工程师 | Sales Engineer |
| | 助理工程师 | Assistant Engineer |
| 产品类 | 高级产品经理 | Senior Product Manager |
| | 产品经理 | Product Manager |
| | 工程师 | Engineer |
| | 助理工程师 | Assistant Engineer |
| 营销策划类 | 主任工程师 | Consulting Engineer |
| | 高级工程师 | Senior Engineer |
| | 工程师 | Engineer |
| | 助理工程师 | Assistant Engineer |

4.2 任命流程



4.3 副职设置

副职设置需受部门层级限制：层级的划分界定为公司各大产品线/功能部门为第一层级部门，往下依次为第二、三层级。在满足以下条件时，第一、二层级部门可以设置副职，第三层级及更低层级部门的管理岗位原则上不设置副职：

- 副职必须负责具体的业务模块，有明确的权限和职责，担负实责而非挂名。
- 在第一、二层级组织部门的管理岗位设置副职时，设置的数目应受制于向该职位直线汇报的下级部门数，并要求实际所负责领域、承担的应负责任重量与该副职岗位相匹配。
- 在没有合适正职人选的情况下可以设置副职。
- 部门的管理幅度较大（超过7个直接下属部门），跨地域管理，以及制造部门实行轮班制带班的管理岗位，可以设置1~2名副职。

4.4 人岗匹配结果

- ✓ 人岗匹配：资格满足岗位要求人员，正好聘用到对应岗位，实现人与岗相匹配，这样可以重复利用人员的既往成功工作经验，可以实现用人的精细管理和人力资源的不断增值。
- ✓ 低职（资格）高聘：资格不满足岗位要求的人员，聘到高级别岗位上。对于低职高聘人员，需做好沟通，制订一个成长计划，进行培养。定期进行复核，逐步晋升。
- ✓ 高职（资格）低聘：由于组织结构、业务变化等，高资格人员由于没有高级别的岗位，聘到低级别岗位上。对于这种情况需加强调配，形成配套调配制度。

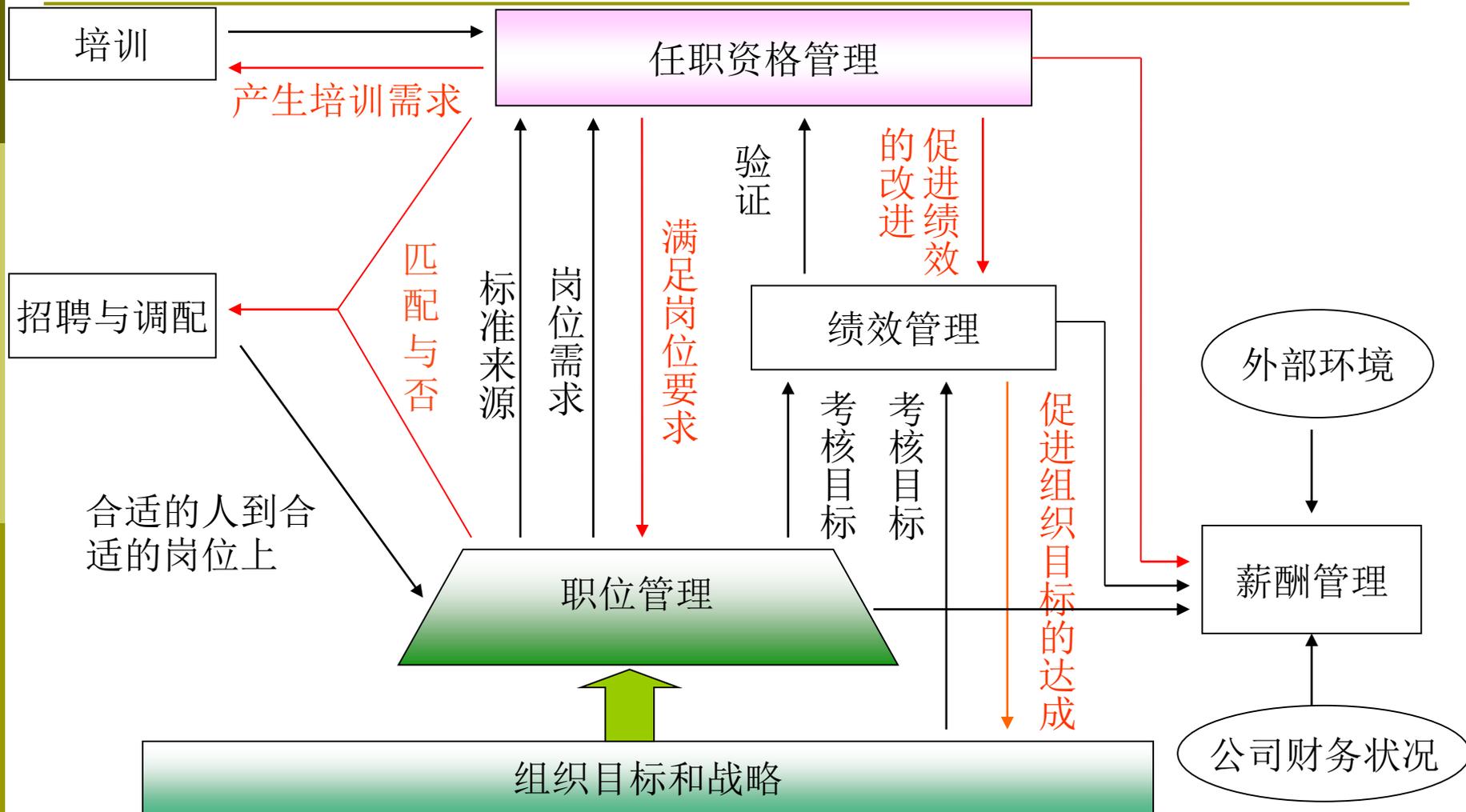
| 类别 | 员工资格与岗位要求资格 | 适用情况 |
|----------|-----------------|--------------------------------------|
| 人岗匹配 | 员工获得的资格=岗位要求的资格 | 有相应岗位空缺，员工满足聘用条件（包括资格），竞聘成功 |
| 低职（资格）高聘 | 员工获得资格<岗位要求的资格 | 有岗位空缺，员工资格不满足岗位要求，但没有更合适人选，被聘用到高级别岗位 |
| 高职（资格）低聘 | 员工获得的资格>岗位要求的资格 | 没有员工资格所对应的高级别岗位空缺，应聘低于员工资格所要求的岗位 |

有关文件

- 关于行政干部任前公示的管理规定（华为司发【2004】99号）
- 《关于行政干部任前公示的管理规定》操作指导书（华为人字【2004】10号）

职位与任职资格管理在人力资源管理中的作用

促进任职资格提升



任职资格管理部欢迎您提出意见、建议或咨询！

