



华为公司任职资格体系介绍



一、NVQ概念

NVQ (national Vocational Qualification)

即是国家职业资格

基于职业素质的概念：

- 指能在现实工作环境中完成任务的能力
- 按企业的标准来满足业绩要求的能力

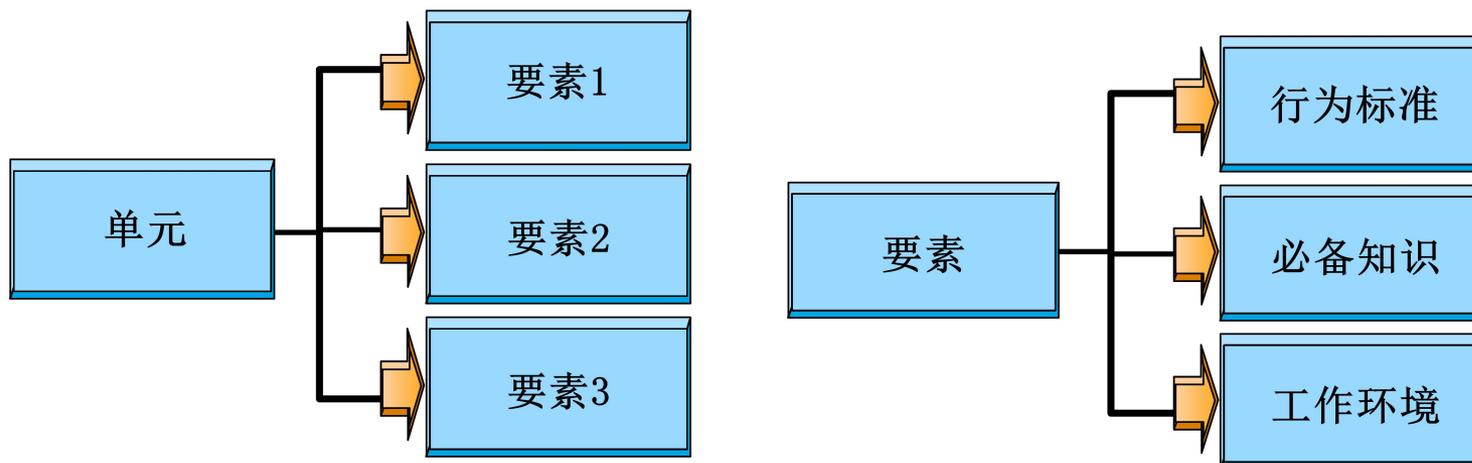


二、NVQ体系的借鉴意义

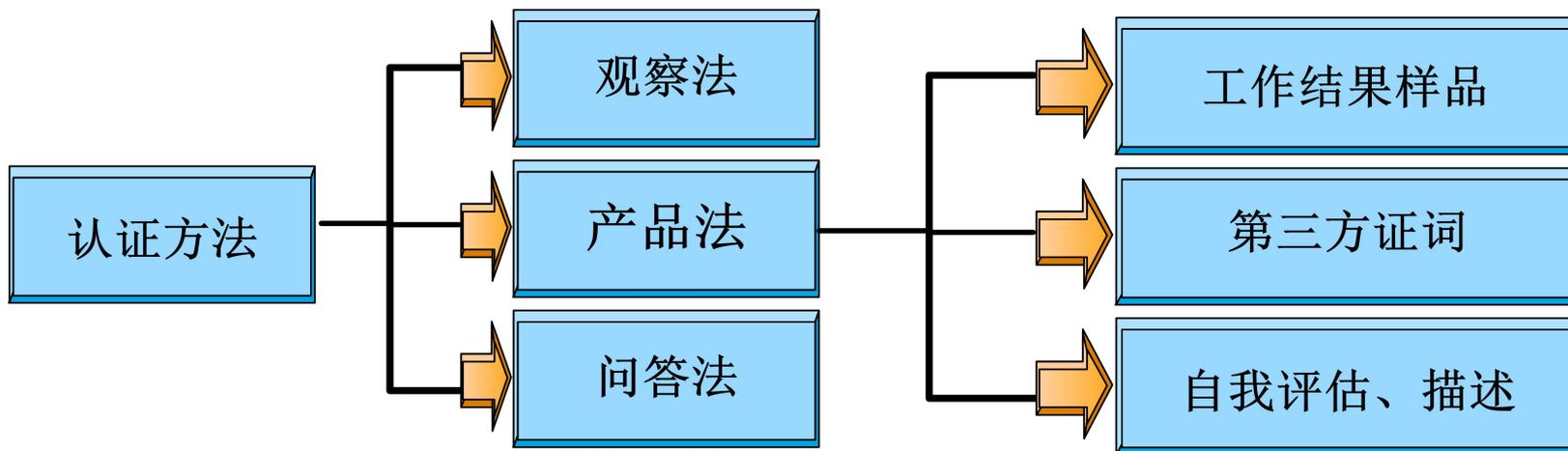
- 一、通过建立标准认证，可以激发员工不断改进工作，提高工作质量和工作效率。
- 二、引导员工树立终生学习的观念
- 三、NVQ标准的建立和认证有利于企业人力资源的规范化管理。
- 四、将有助于员工培训目标和内容的确定及效果评估



三、NVQ标准结构



四、NVQ的考评方法





五、华为任职资格体系与NVQ

- 1997年国家劳动部将华为确定为中英合作项目——NVQ在中国的试点单位
- 1997年12月，孙总等赴英国接受培训
- 1998年初任职资格工作启动
- 1998年~1999年标准建立
- 1999~2000年认证
- 2000年7月结果应用



华为技术

目 录



第一部分 NVQ介绍

第二部分 总体介绍

一、 建立专业任职资格体系的目的

二、 华为任职资格体系的组成

三、 资格级别

四、 资格应用

第三部分 任职资格标准的内容及建立方法

第四部分 专业任职资格认证方法

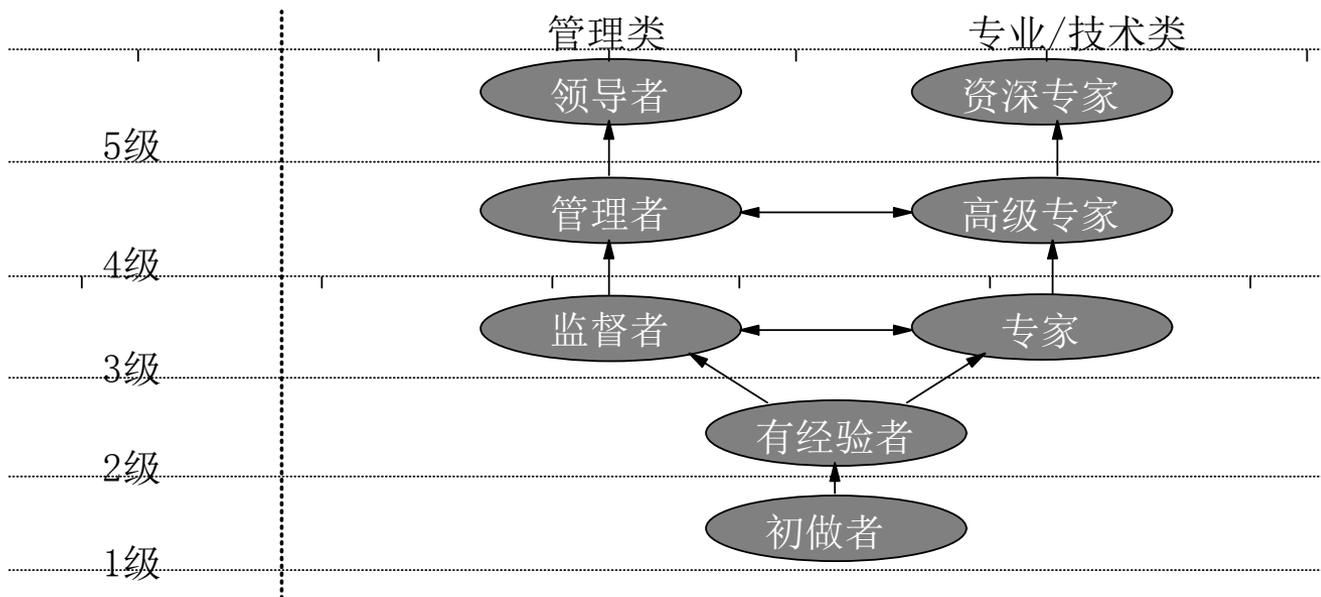
第五部分 干部任职资格认证方法



一、建立专业任职资格体系的目的

1. 建立员工职业发展通道，促进员工进行

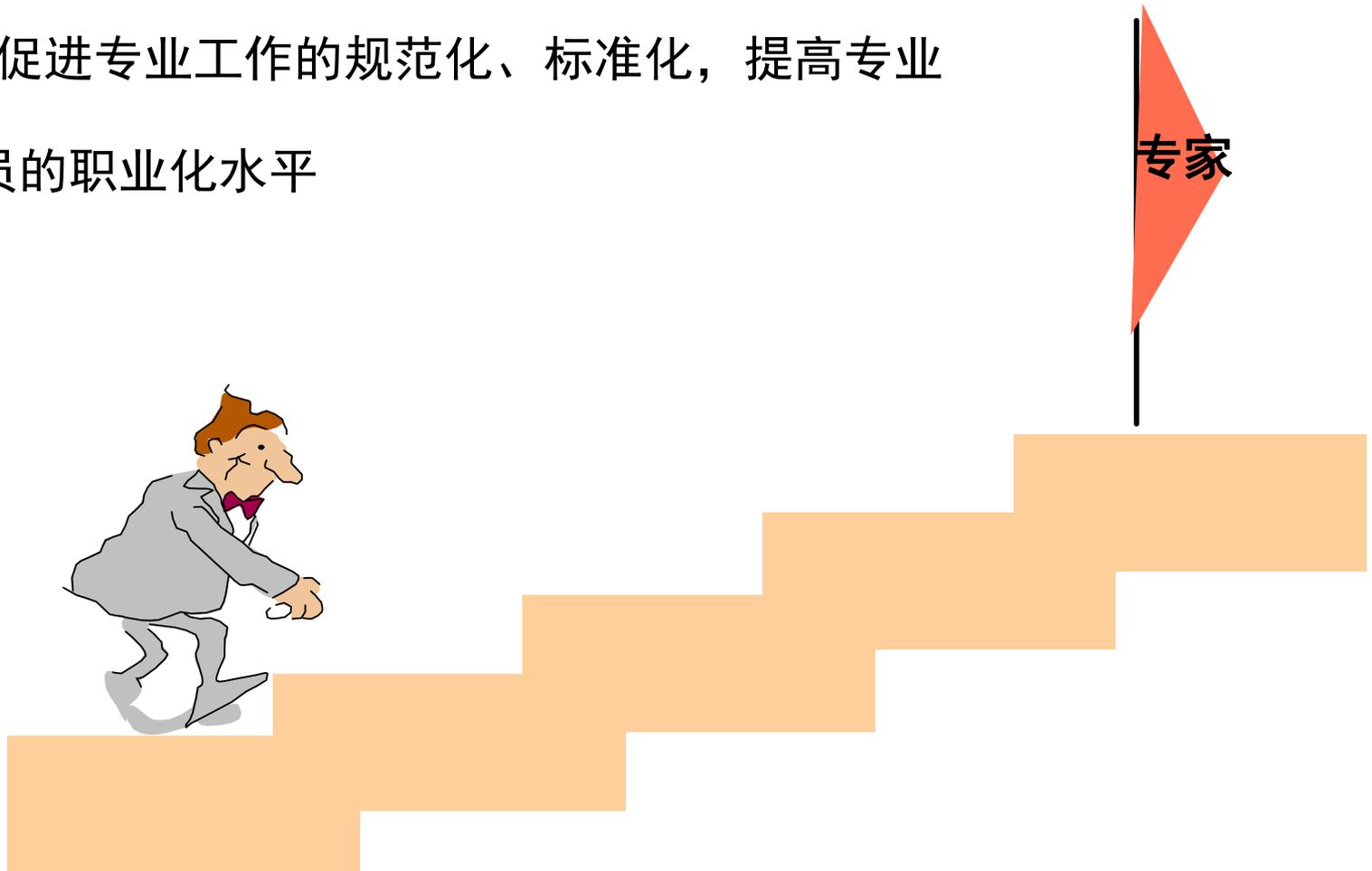
有效培训和自我提高





一、建立专业任职资格体系的目的

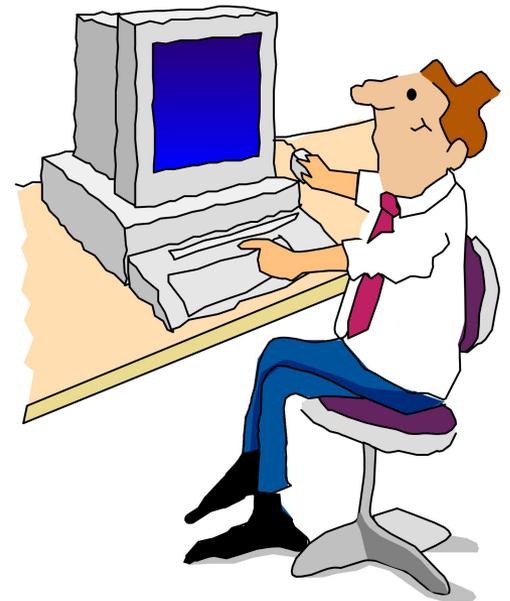
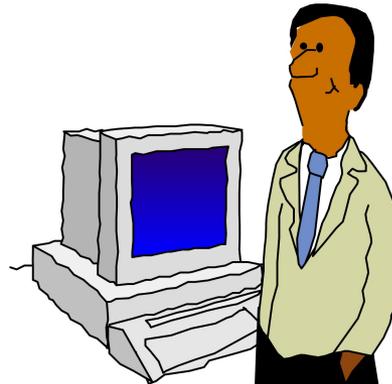
2、促进专业工作的规范化、标准化，提高专业人员的职业化水平





一、建立专业任职资格体系的目的

- 3、明确专业资格要求，对专业人员进行合理有效配置
- 4、为晋升、薪酬等人力资源管理工作提供重要依据

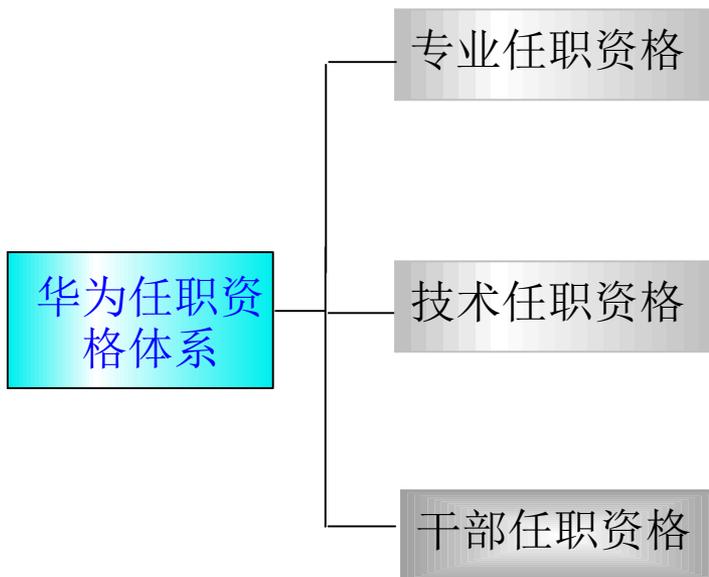




二、华为任职资格体系的组成

华为任职资格体系包含两大部分

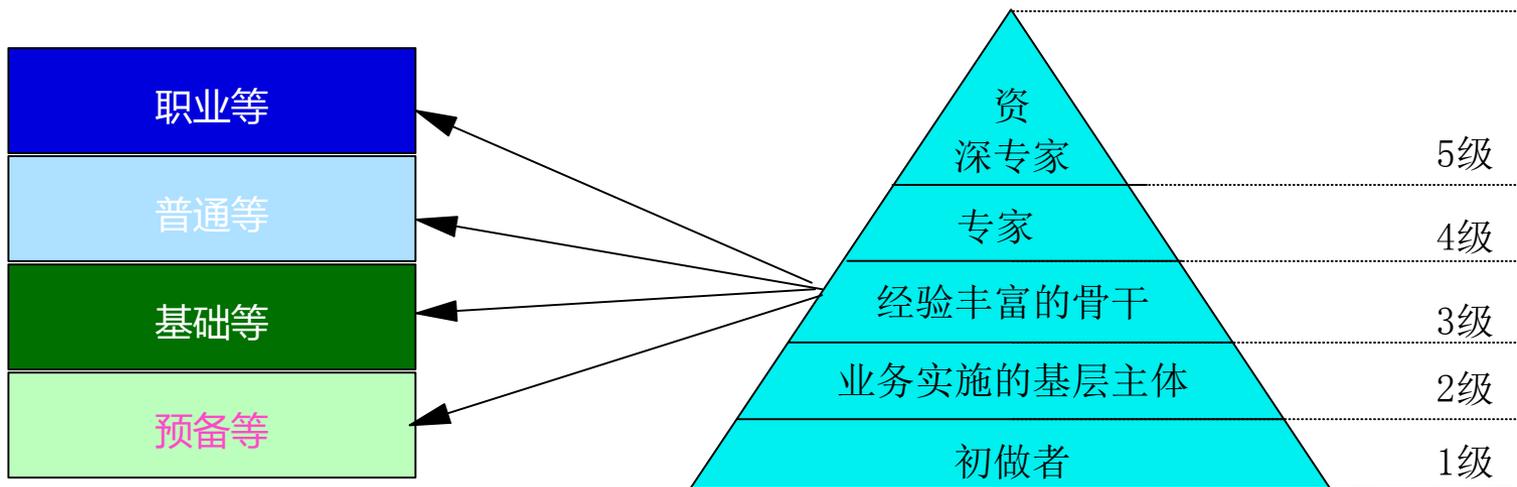
- 干部任职资格
- 专业任职资格
- 技术任职资格





三、资格的级别

- 1、技术任职资格分为6个级别：1级~6级
- 2、专业任职资格分为5个级别：1级~5级
- 3、干部任职资格分为3个级别
- 4、每个级别分为四等：职业等、普通等、基础等、预备等



每级分为四等

每个专业资格分为5级



四、资格应用

1、聘用

- 资格等级是岗位聘用的主要依据，应根据岗位要求聘用有资格的人员上岗

2、转正

- 新员工培训后需获得“预备等”资格方能上岗
- 上岗三个月后需获得“基础等”资格，否则退回原部门

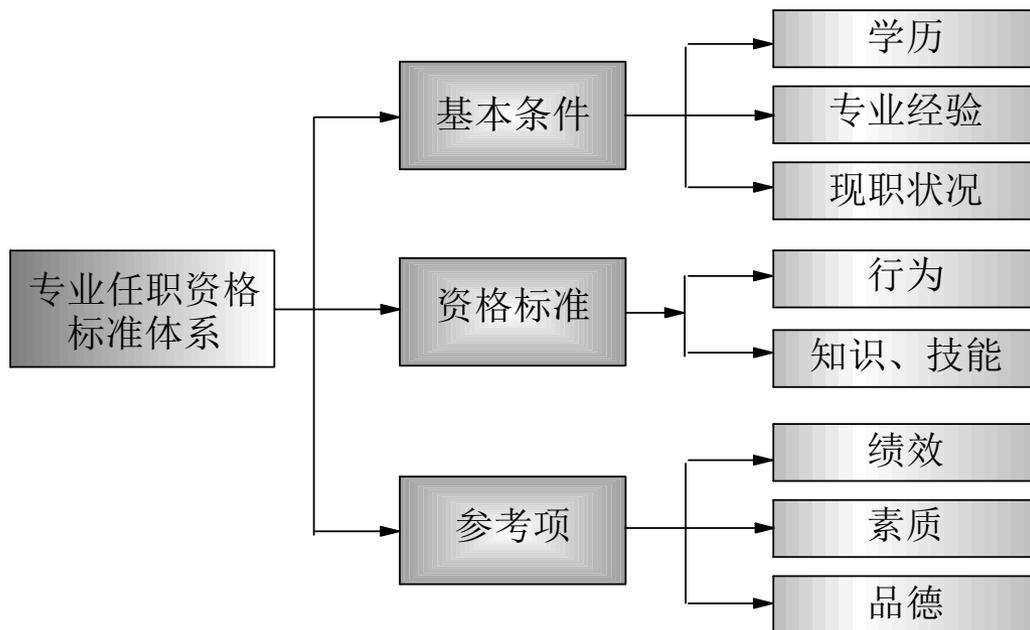
3、调配

- 需获得“预备等”资格方能上岗
- 上岗三个月后需获得“基础等”资格，否则退回原部门

- 
- 第一部分 NVQ介绍**
 - 第二部分 总体介绍**
 - 第三部分 任职资格标准的内容及建立方法**
 - 一、专业资格标准体系的内容
 - 二、专业任职资格的分类
 - 三、专业任职资格的分级
 - 四、专业任职资格的建立
 - 五、干部任职资格标准简介
 - 第四部分 专业任职资格认证方法**
 - 第五部分 干部任职资格认证方法**



一、专业资格标准体系的内容





一、专业资格标准体系的内容

专业任职资格从三个方面进行衡量

- 基本条件

用于初步判断是否可以申请一定级别的资格

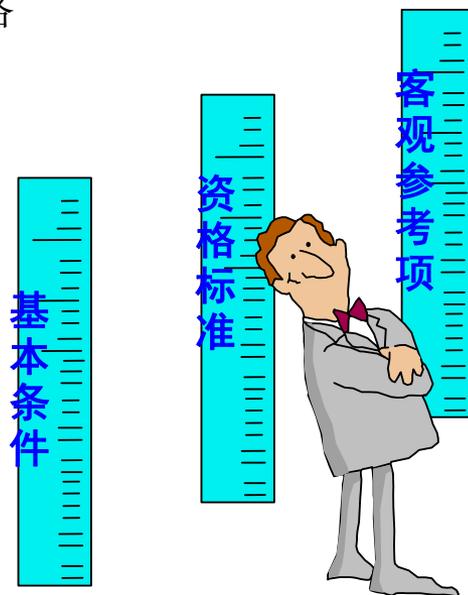
- 资格标准

衡量能否获得资格的主要标尺

- 参考项

对资格标准认证结果的调整

用

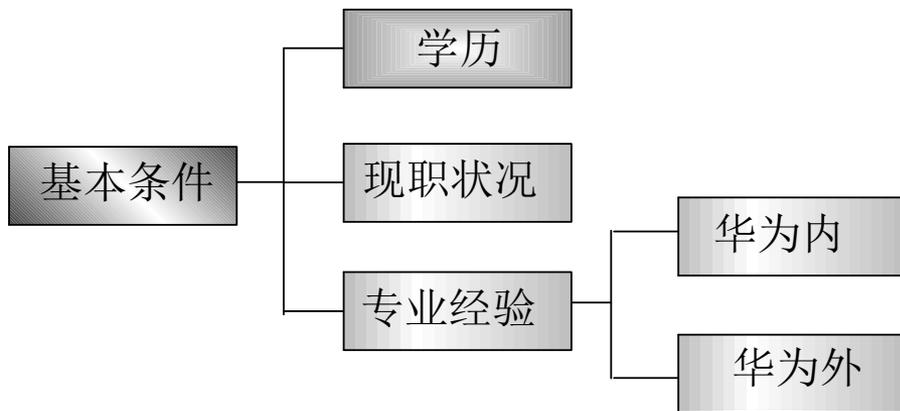




一、专业资格标准体系的内容

1、基本条件

- 学历**：要求具有相关专业的教育背景，最低要求一般为本科，少数 放宽至大专
- 现职状况**：主要分析员工从事什么工作（决定可以归于专业的哪个类），工作的难度和复杂度如何（初步判断可以归于哪个级别）。
- 专业经验**：分华为内和华为外专业经验，根据专业特点由各部门制定要求，华为外经验根据工作相关度和公司相似度进行折算





一、专业资格标准体系的内容

2、资格标准

资格标准的内容

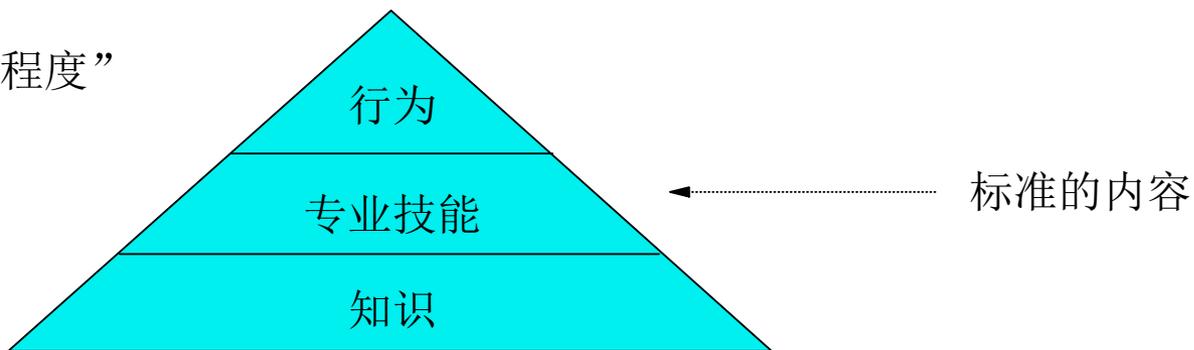
- 知识、业务技能

做好本职工作必须掌握的知识和技能

分“专业知识”、“相关知识”、“公司知识”和“专业技能”

- 行为

“做什么”、“做到什么程度”





一、专业资格标准体系的内容

2、资格标准

资格标准的结构

标准的结构分三个层次：单元、要素、标准项

单元	要素	标准项
单元一	要素1	标准项1
		标准项2
	要素2	
	要素3	
	⋮	
	⋮	



一、专业资格标准体系的内容

3、参考项

- 绩效

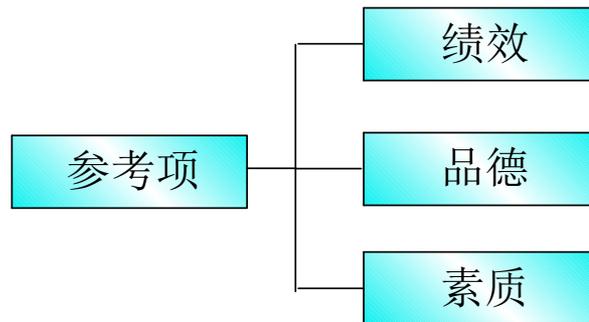
最近四次绩效考核2个D以上降级（可阐述原因）

- 品德

一票否决制

- 素质

建立“素质模型” → 访谈 → 确认素质 → 对比





二、专业任职资格的分类

1. 从职位分析出发，对各专业进行分类
2. 目前共分为十类，如计划类、流程管理类等
3. 有些类中有若干子类，如采购类分为采购员任职资格和采购工程师任职资格



公司现有专业任职资格分类

一、营销族

客户类

产品类

商务类（开发中）

二、计划类

物流计划

项目计划

财经计划

调度统筹

计划统计

市场计划

三、财经类

财务管理

出纳

会计

审计

金融

公司现有专业任职资格分类

四、采购类

采购工程师
采购员
基建（开发中）

七、IT类

五、人力资源

招聘
考评
培训
员工关系（开发中）
人事管理

八、流程管理类

六、产品数据管理

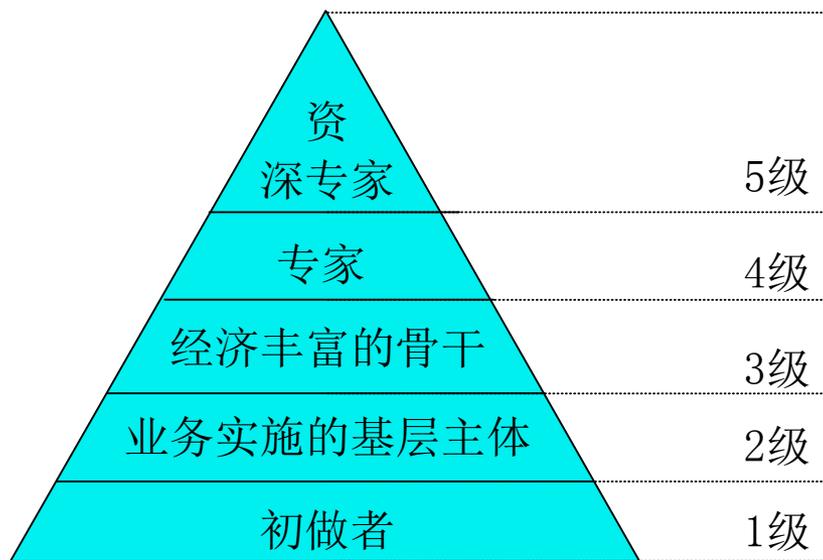
文档管理（开发中）
BOM（开发中）
标准化（开发中）

九、项目管理



三、专业任职资格的分级

- ▶ 专业任职资格共分5个级别
- ▶ 每级别有相应的级别角色定义





三、专业任职资格的分级

分级的5个依据（工作中表现出的行为）

- ▶ 所要求的知识、技能的不同
- ▶ 解决问题的难度、复杂度、熟练程度和领域的不同
- ▶ 在本专业领域内的影响力不同
- ▶ 对流程优化和体系变革所起的作用不同
- ▶ 应负责任不同





三、专业任职资格的分级

级别角色定义

第一级

- 1、有限的知识和技能，主要是从事本专业工作所必须的一些基本知识或单一领域的某些知识点，这种知识往往未在工作中实践过。
- 2、在本专业领域仅有较少的经验，这种经验是不够全面的，不能为独立工作提供支持。在工作中遇到的许多问题是其从未接触和解决过的。
- 3、对整个体系的了解是局部的，并对整个体系各个组成部分之间的关联不能清晰把握。
- 4、只能在指导下从事一些单一的、局部的工作。
- 5、不能完全利用现有的方法/程序解决问题。
- 6、被视为初做者。



三、专业任职资格的分级

级别角色定义

第一级

- 1、有限的知识和技能，主要是从事本专业工作所必须的一些基本知识或单一领域的某些知识点，这种知识往往未在工作中实践过。
- 2、在本专业领域仅有较少的经验，这种经验是不够全面的，不能为独立工作提供支持。在工作中遇到的许多问题是其从未接触和解决过的。
- 3、对整个体系的了解是局部的，并对整个体系各个组成部分之间的关联不能清晰把握。
- 4、只能在指导下从事一些单一的、局部的工作。
- 5、不能完全利用现有的方法/程序解决问题。
- 6、被视为初做者。



三、专业任职资格的分级

第二级

- 1、具有基础和必要的知识、技能。这种知识、技能集中于本专业中的一个领域。这种知识和技能已经在工作中多次得以实践。
- 2、能够运用现有的程序和方法解决问题，但这种问题不需要进行分析或仅需要进行不太复杂的分析，工作相对而言是程序化的。
- 3、在有适当指导的情况下，能够完成工作，在例行情况下有多次独立运作的经验。
- 4、能够理解本专业领域中发生的改进和提高。
- 5、工作是在他人的监督下进行的，工作的进度安排亦是给定的。
- 6、能够发现流程中一般的问题。
- 7、被认为业务实施的基层主体。



三、专业任职资格的分级

第三级

- 1、具有全面的良好的知识和技能，在主要领域是精通的，并对相关领域的知识有相当的了解。
- 2、能够发现本专业业务流程中存在的重大问题，并提出合理有效的解决方案。
- 3、能够预见工作中的问题并能及时解决之。
- 4、对体系有全面的了解，并能准确把握各组成部分之间的相关性。
- 5、能够对现有的方法/程序进行优化，并解决复杂问题。
- 6、可以独立地、成功地、熟练地完成大多数的工作任务，并能有效指导他人工作。
- 7、被视为本领域内经验丰富的骨干力量。



三、专业任职资格的分级

第四级

- 1、在本专业大多数领域具有精通、全面的知识和技能，在本专业其它领域也有相当程度的了解。
- 2、对本专业业务流程有全面、深刻的理解，能够洞察其深层次的问题并给出相应的解决方案。
- 3、能够以缜密的分析在专业领域给他人施加有效影响，从而推动和实施本专业领域内重大的变革。
- 4、对于本专业领域内复杂的、重大的问题，能够通过改革现有的程序/方法来解决之。
- 5、可以指导本专业内的一个子系统有效地运行。
- 6、能够把握本专业的发展趋势，并使本专业发展规划与业内发展趋势相吻合。
- 7、视被为专家



三、专业任职资格的分级

第五级

- 1、具有博大精深的知识和技能。
- 2、业务流程的建立者或重大流程变革发起者。
- 3、调查并解决需要大量的复杂分析的系统的/全局性的/特殊困难的问题，其解决方法往往需要创造新的程序/技术/方法。
- 5、可以指导整个体系的有效运作。
- 6、能够洞悉和准确把握本专业的发展趋势，并提出具有前瞻性的思想。
- 7、视被为业内权威和领袖



四、专业任职资格标准的建立

总原则：从职位胜任角度出发，以结果为导向

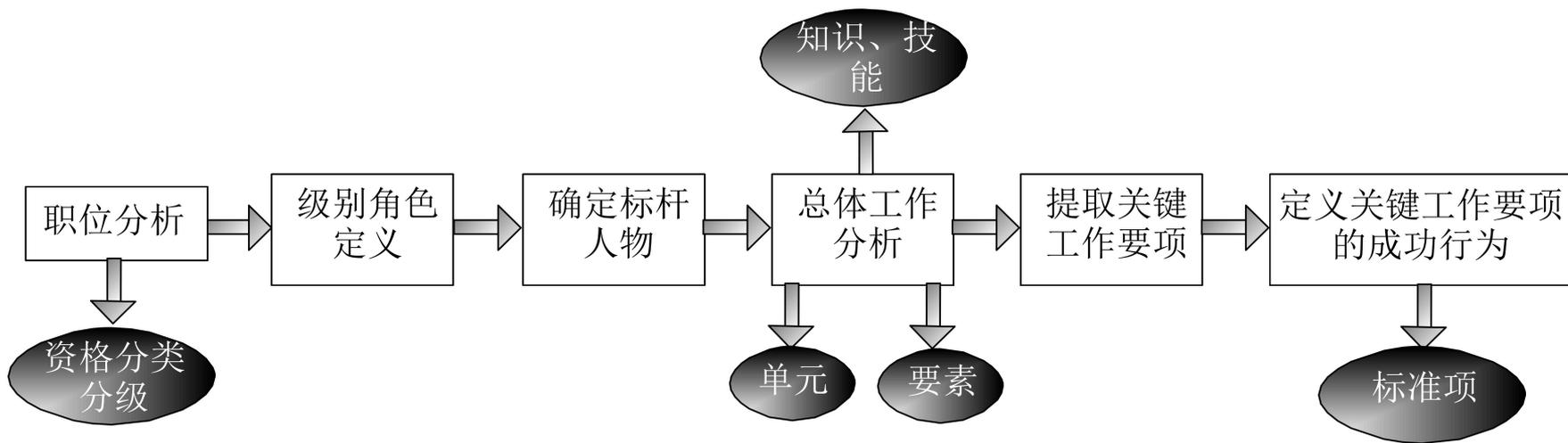
1. 源于工作原则
2. 牵引性原则
3. 可区分原则
4. 不断改进原则





四、专业任职资格标准的建立

标准开发步骤:





四、专业任职资格标准的建立

1、职位分析

通过职位分析：

第一步可以划分不同的专业类别；

第二步可以在一个类别中初步划分出不同的级别。





四、专业任职资格标准的建立

2、级别角色定义

每部门根据公司统一的级别角色定义，结合专业的特点，制定出本专业级别角色定义。级别角色定义要注意两点，

- 相邻级别之间要有明显差异；
- 和公司统一定义保持一致。

确定级别定义后，根据本专业级别角色定义选取多个级别的标杆人物，标杆人物要有典型性，可以在一个级别内选取数人。





四、专业任职资格标准的建立

3、总体工作分析

对标杆人物的总体工作进行分析，确定该级别人员所从事工作的几个主要方面，进行概括总结后即确定了单元内容。对每个单元进行分析，确定单元工作流程中的几个要点即为要素，要素不是流程中的每个步骤，而是对步骤进行的概括和提炼。





四、专业任职资格标准的建立

4、确定必备知识和技能

- ▶ 根据单元、要素的要求确定必备知识和技能；
- ▶ 紧紧围绕现职工作的要求；
- ▶ 要求具有一定的前瞻性，即这些知识和技能的要求是进一步开展工作和做好工作的必要条件；
- ▶ 不同级别要求掌握的知识范围不同；
- ▶ 不同级别要求掌握的知识深度不同；
- ▶ 尽量细化到知识点；
- ▶ 能根据必备知识的要求建立任职资格考试题库。



四、专业任职资格标准的建立

4、确定必备知识和技能

- ▶ 根据单元、要素的要求确定必备知识和技能；
- ▶ 紧紧围绕现职工作的要求；
- ▶ 要求具有一定的前瞻性，即这些知识和技能的要求是进一步开展工作和做好工作的必要条件；
- ▶ 不同级别要求掌握的知识范围不同；
- ▶ 不同级别要求掌握的知识深度不同；
- ▶ 尽量细化到知识点；
- ▶ 能根据必备知识的要求建立任职资格考试题库。



四、专业任职资格标准的建立

5、提取关键工作要项

要素所涵盖的工作内容是很很多的，需要提取其中的关键要项，即决定该要素能否很好完成的几个关键工作环节，关键工作要项能反应申请人的业务能力高低，完成关键要项即能完成要素规定的工作内容，即“做了些什么”



做了些什么！



四、专业任职资格标准的建立

6、定义关键工作要项的成功行为

关键工作要项规定了“做了些什么”，我们还要规定“做到什么程度”，即定义关键工作要项的成功行为——“标准项”。标准项的制定应该遵循以下几个原则：

- ▶ 标准项中应该包含至少一个关键评价点。
- ▶ 对标准项的评价是可操作的，如可以通过数据或关键事件予以证明。
- ▶ 标准项中应有“副词”来描述做的程度如何。
- ▶ 标准项不能只是一个动作和行为的描述，这种动作和行为必须有明确的目标性和指向性。

做到什么程度！



五、干部任职资格标准简介

一、任务管理

- 1、制定合理的目标与计划
- 2、组织实施工作计划
- 3、指导和控制工作计划的实施
- 4、绩效改进



五、干部任职资格标准简介

二、团队建设

三、流程执行

四、资源的有效利用

五、职业素养与工作态度



目 录

第一部分 NVQ介绍

第二部分 总体介绍

第三部分 任职资格标准的内容及建立方法



第四部分 专业任职资格认证方法

第五部分 干部任职资格认证方法



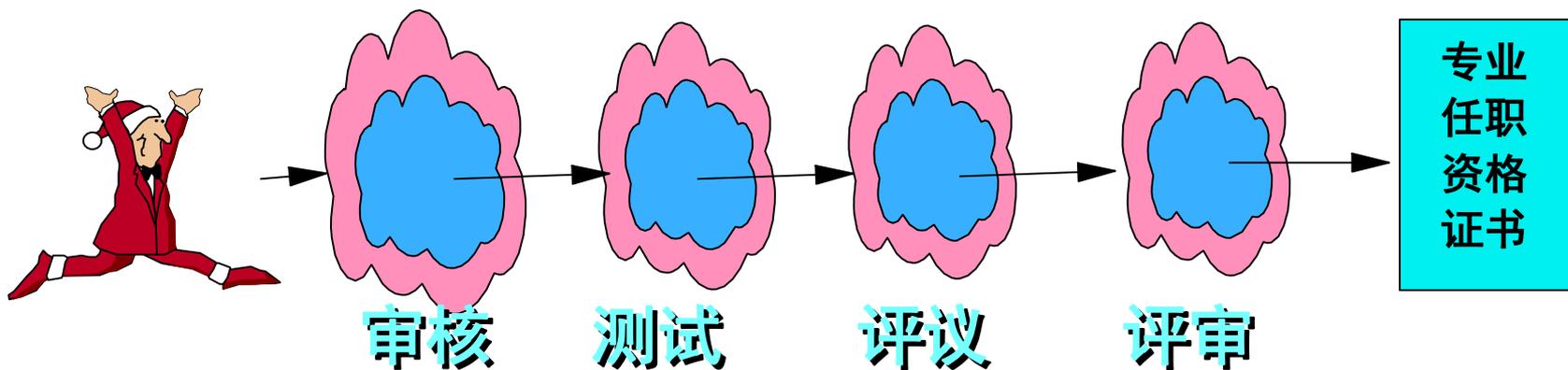
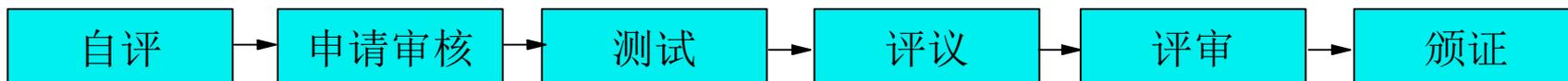
一、认证原则

1. 以核心技能为中心
2. 以工作实绩为导向
3. 分层分工原则
4. 自上而下原则
5. 公开、公正原则
6. 测试、评议相结合的原则
7. 认证结果面向应用的原则





二、认证程序



勇过四关!



投二、认证程序

1. 自评

- 对照相应等级的资格标准进行自评
- 每条标准后附以数据，产品证据，说明或关键事件
用以说明“是否达到标准的要求”，“达到什么程度”

2. 申请审核

- 主管沟通确认
- 任职资格处审核





投二、认证程序

3. 测试

- 内容：必备知识，专业技术
- 方式：一般闭卷，特殊情况可开卷或加面试
- 时间：每年三月份统一考试，特殊情况（转正、调配、岗位轮换）各部门确定时间





二、认证程序

4. 评议的步骤

- 预审
- 主管主持会议
- 逐条评议
- 结果反馈，面谈沟通
- 陈述理由（口头或提供证据）
- 结果调整





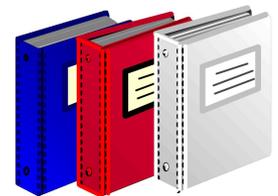
二、认证程序

5. 评审

- 组织：部门和公司二级评审
- 评审重点：认证过程及结果

6. 颁证

- 公司任职资格管理部统一颁证





三、评 议

1. 对每条标准的评议

- 依据：证据说明或关键事件
- 结果：“通过”或“不通过”
- 判断的三个方面：

“是否做到过”、“一贯性”、“效果”



三、评 议

1. 对每条标准的评议

- 依据：证据说明或关键事件
- 结果：“通过”或“不通过”
- 判断的三个方面：

“是否做到过”、“一贯性”、“效果”



三、评 议

2. 对总体的评议

- 考虑两个方面

每条标准的达标情况

绩效、品德和素质等参考项

- 评议结果：

A、B、C、D



三、评 议

1. 对每条标准的评议

- 依据：证据说明或关键事件
- 结果：“通过”或“不通过”
- 判断的三个方面：

“是否做到过”、“一贯性”、“效果”



三、评 议

A等：

- ①所有标准项均达标。
- ②申请人在各方面均表现出色，工作绩效显著。
- ③品德良好，素质能够充分满足现职及发展的需要。



三、评 议

B等:

- ① “关键标准项”均达标，少数“普通标准项”不达标（不达标的普通项个数/普通标准项总数 $\leq 15\%$ ）。对未区分“关键标准项”和“普通标准项的情况：不达标的标准项/标准项总数 $\leq 10\%$ 。
- ② 申请人完全能够胜任主要工作的要求，但有些方面尚需进一步改进，工作绩效良好。
- ③ 品德良好，素质能够充分满足现职的需要。



三、评 议

C等:

- ①关键标准项基本全部达标（不达标的关键标准项个数/关键标准项总数 \leq 15%），普通标准项大部分达标（不达标的普通标准项/普通标准项总数 \leq 30%）。对未区分“关键标准项”和“普通标准项的情况：不达标的标准项/标准项总数 \leq 20%。
- ②申请人基本能够胜任工作要求，但不够全面，很多地方有待改进，工作绩效一般。
- ③品德良好，素质能够满足现职需要



三、评 议

D等:

- ①关键标准项部分不达标（不达标的关键标准项个数/关键标准项总数 $> 15\%$ ），或普通标准项大部分达标（不达标的普通标准项/普通标准项总数 $> 30\%$ ）。对未区分“关键标准项”和“普通标准项的情况：不达标标准项/标准项总数 $\geq 20\%$ 。
- ②申请人基本不能胜任工作要求，需要全面提高。
- ③品德有悖公司要求或素质不能满足现职需要



四、资格证书

每一级别分四等：

职业等、普通等、基础等、预备等

证书等级	测试	评议（行为标准认证）	证书颜色
职业等	通过	A等	深蓝色
普通等	通过	B等	浅蓝色
基础等	通过	C等	浅绿色
预备等	通过	本专业：低级别的职业等、普通等 其他专业：同级别职业等、普通等	浅绿色



五、资格申请

1、原则：一般不能越级申报

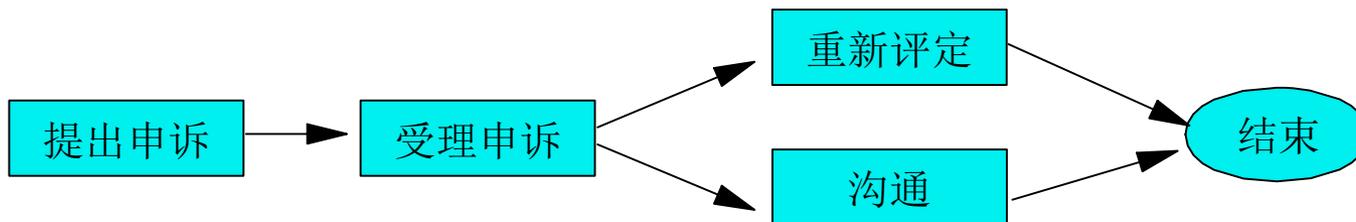
2、高级别资格申请

- 职业等：直接申报
- 普通等：直接申报，但认证前经确认已达到A等要求
- 基础等：不能直接申报。6个月改进后，再进行重新认证，达到A等或B等再申请高级别。
- 预备等：不能直接申报。需获得职业等、普通等后再申报高级资格。



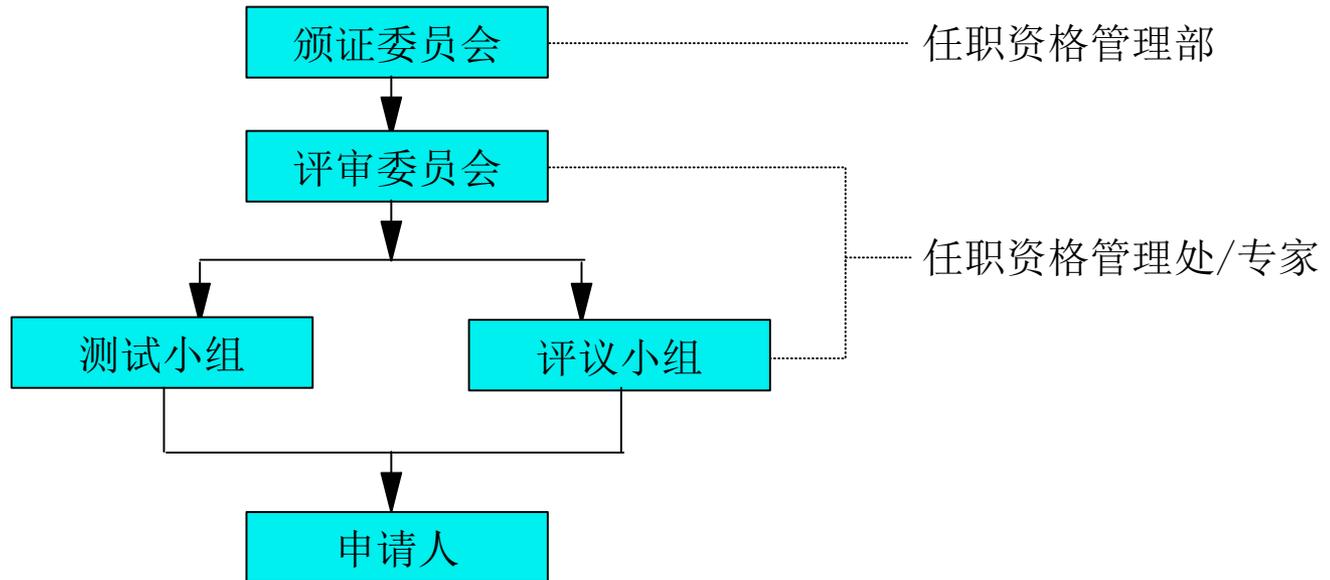
六、申诉

- 1、申请人向任职资格处（部）提出申诉
- 2、任职资格处（部）受理
 - 重新评定
 - 驳回、但要沟通、阐明理由
- 3、结束





七、组织结构





目 录

- 第一部分 NVQ介绍
- 第二部分 总体介绍
- 第三部分 任职资格标准的内容及建立方法
- 第四部分 专业任职资格认证方法
- 第五部分 干部任职资格认证方法



干部任职资格认证方法

