

向华为学习：任职资格与员工能力发展

问题在哪里，先思考一下困惑（10个问题）

- 1、每年热闹的KPI背后，没有清晰的实现途径，员工和管理者疲于奔命，KPI的实现成为空中楼阁；（B移动案例）
- 2、HR管理的最高境界是管什么？HR到底管什么？如何实现对业务支撑的HR？
- 3、员工对于个人发展非常迷茫，个人规划如何和组织对个人的规划相结合？
- 4、我们经常说的发展通道、职业化，这些泛泛的名词背后实现的途径和手段是什么？
- 5、每年的HR总结和规划背后，能够如何说清员工和组织的人力资本提升情况？
- 6、公司缺乏对员工发展的规律认知，员工的发展更多依靠自身；
- 7、HR模块严重的条块分割，“一锅粥”式的培训等，如何实现培训、绩效、薪酬、职位等各个模块的全面打通？
- 8、是什么真正制约了业务的发展，领导者关注的各种管理问题背后的HR解决思路是什么？
- 9、老板对员工和干部的真正苦恼在哪里？
- 10、HRD如何实现，实现这个发展的途径和手段是什么？

发生问题的根本原因：“道”和“术”

道：

- 1、没有找到解决绩效和业务发展的根本性原因（ROOT CAUSES），只是埋头做事不抬头看路；
- 2、HR的工作目标和导向不清：走向哪里？凭什么让HR存在？（默认应该死亡）
- 3、员工的发展方向不清晰，没有标杆学习；
- 4、HR没有实现体系化，和HR其他模块的融合；

术：

- 1、专业的技术和方法，成为员工发展专家和内部顾问；

课程目的

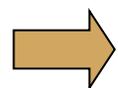
- 必须对任职资格管理和能力管理实现“顿悟”；
- 通过对问题的理解，传递专业的任职资格管理体系设计方法和业界优秀的HR管理方法，实现HR管理者的思维和能力突破；
- 思考和实践，达成知行合一。

欢迎各种的观点，但现在请暂时清零：**RESET**

任职资格不是什么，是什么

- 任职资格和能力体系不是对职位任职要求的简单描绘，对职位的任职要求往往在职位说明书中已经描绘，是最低要求；
- 任职资格管理不是职称管理，不是年功特征；
- 任职资格管理是能力管理；
- 职能工资制基于任职资格管理；
- 职业化体系的实现途径通过任职资格管理；

目 录



第一部分 任职资格理念和架构篇

第二部分 任职资格体系设计和技术篇

任职资格体系设计的考虑方面—20个字

- 系统性思考；（定位和价值）
- 一体化运作；（理念、标准、认证）
- 立体化推进；（项目和计划）
- 精细化管理。（组织和流程）

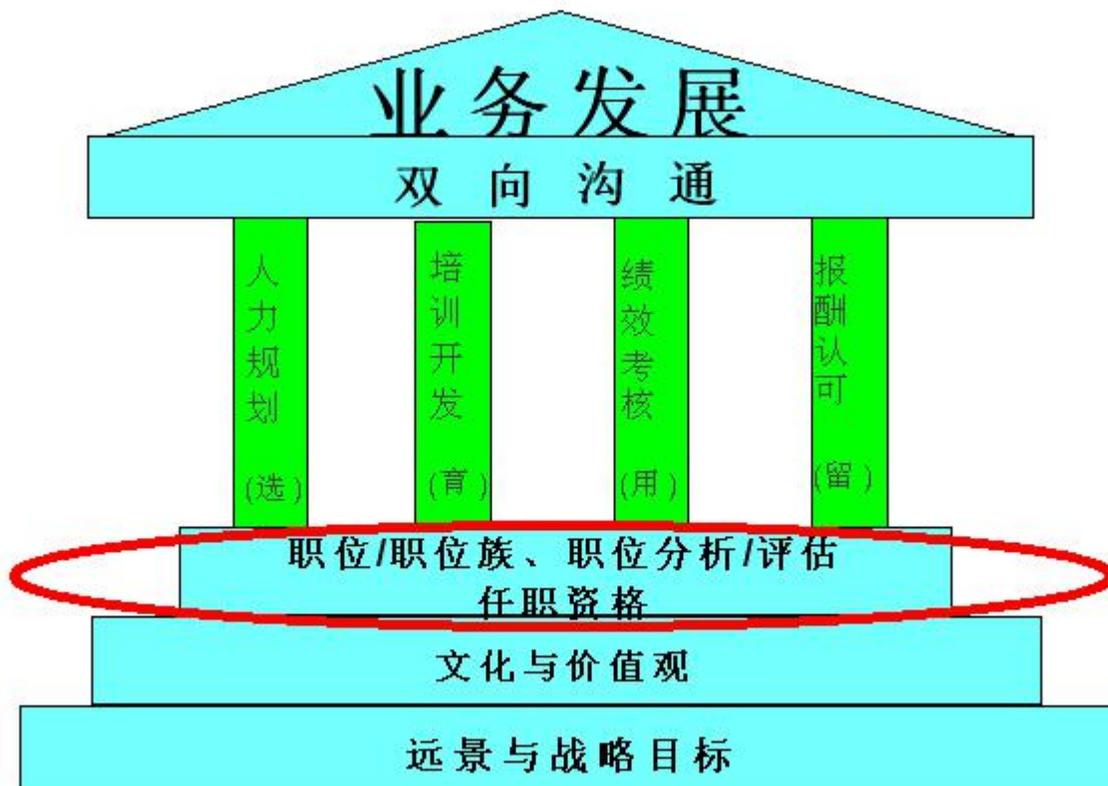
员工任职资格和能力建设的成功价值标准，或者说其根本就是HR工作的成功标志

- 员工清晰知道公司给自己的发展规划，并全力实现这个规划，实现个人和组织目标的一致性的发展；
- 公司的业务成功和绩效达成背后，员工能力起到了关键作用；
- 在公司不同的变革阶段和时期，员工的能力支撑能够实现与时俱进；
- 员工知道自己的能力短板，并知道改进方向；
- 形成一批达成公司能力要求的核心员工，数量和质量可以清晰说明。

一、任职资格管理的概念与理念



任职资格在人力资源体系中的位置



人力资源管理的基本假设

？ + 好的态度 = 好的绩效



企业文化

价值观

心智模式

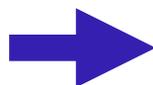


述职报告

绩效管理

绩效考核

任职资格的关注领域—多通道、高脚杯等等



任职资格管理的理论基础—过程管理关注什么？

讨论：公司对员工行为的关注点：



知 ≠ 能
能 ≠ 行

行 ≠ 一贯行

管理者对基层员工培训效果的评估点：

关 注：基层员工的劳动态度的改进

更关注：基层员工工作绩效改进

更关注：基层员工的工作行为改进

更关注：基层员工的职业化，即形成一贯的职业行为

NVQ的启发—英国国家职业认证体系

对员工任职能力的评价，不只是通过书面知识考试的方式，更有效的是可以通过对其在工作现场的行为方式的考察来进行评价。

通过对成功者工作行为的分析提炼出某类职位的成功行为。成功行为可以成为普通员工提高工作效率的捷径。

强调任职资格特点—工作相关性

任职资格的特点：



建立持续的人力
资源开发体系—
—实现人力资本
增值的重要手段。

最佳发展方式——与工
作相结合，学以致用，个人发
展和组织要求一致



任职资格的概念

■ 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。
- ▶ 任职资格必须要以支撑公司的业务为根本出发点，其管理、评价、提升均要以职位需要为依据，每一个职位都需要具备相应的任职资格的人员来承担；
- ▶ 任职资格体现个人属性，一指在现实工作环境中完成任务的能力，二指能按企业标准来满足业绩要求的能力
- ▶ 任职资格是动态的，随着企业和业界的发展而发展。

任职资格的作用

■ 任职资格管理的作用

规范人才的培养和选拔

树立有效培训和员工自我学习的标杆，激励员工不断提高其职位胜任能力

建立合理的员工职业发展通道

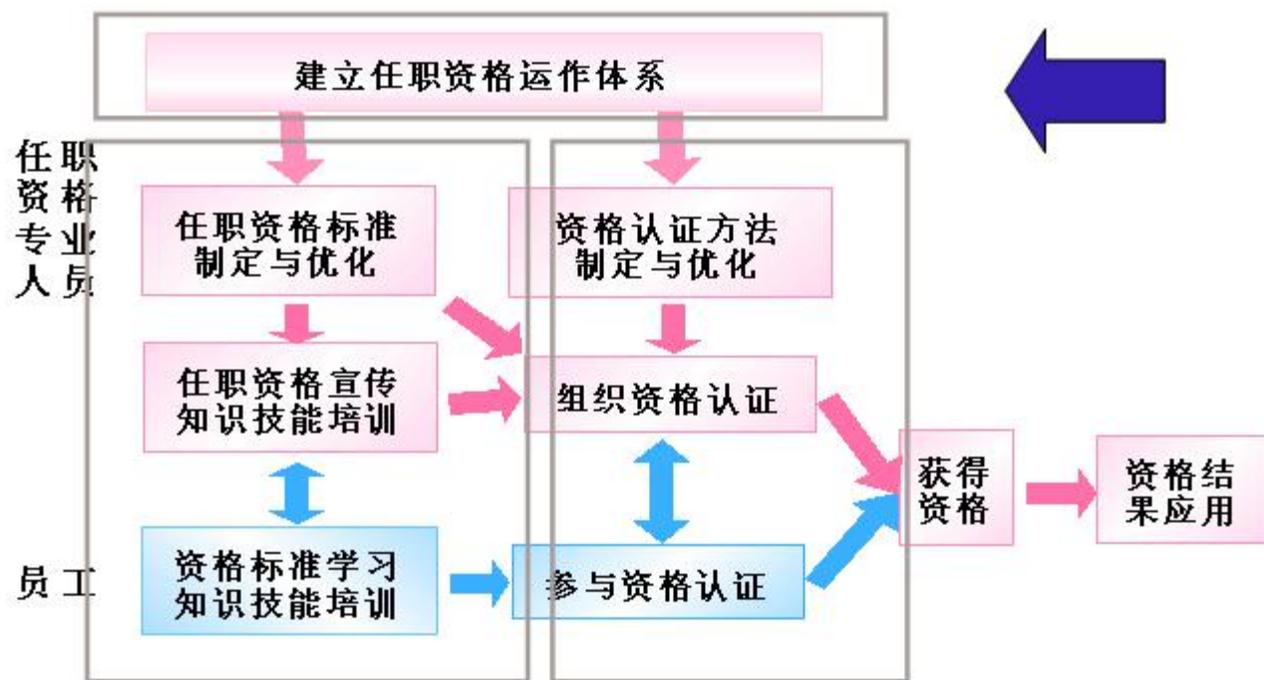
建立完善的企业职能工资体系

打破企业在员工激励中的“瓶颈”束缚

任职资格管理的体系架构

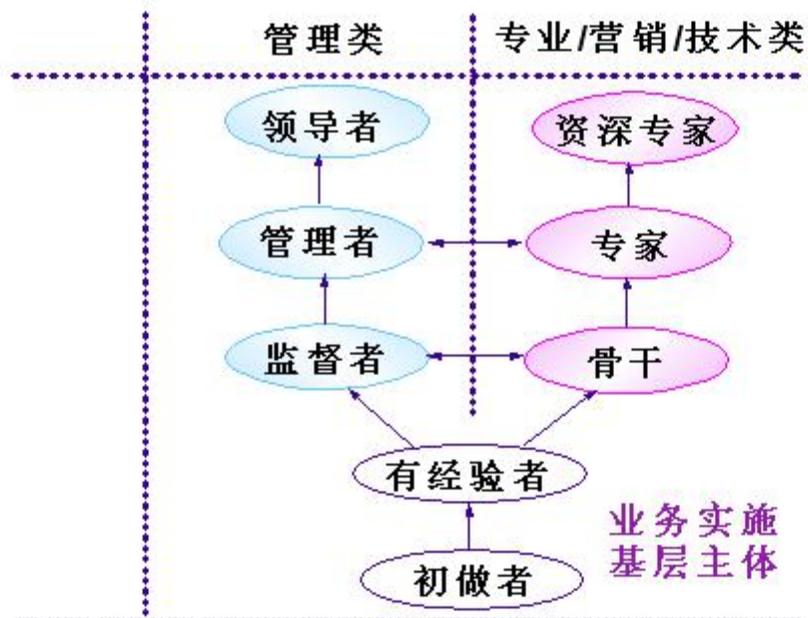


任职资格的体系架构



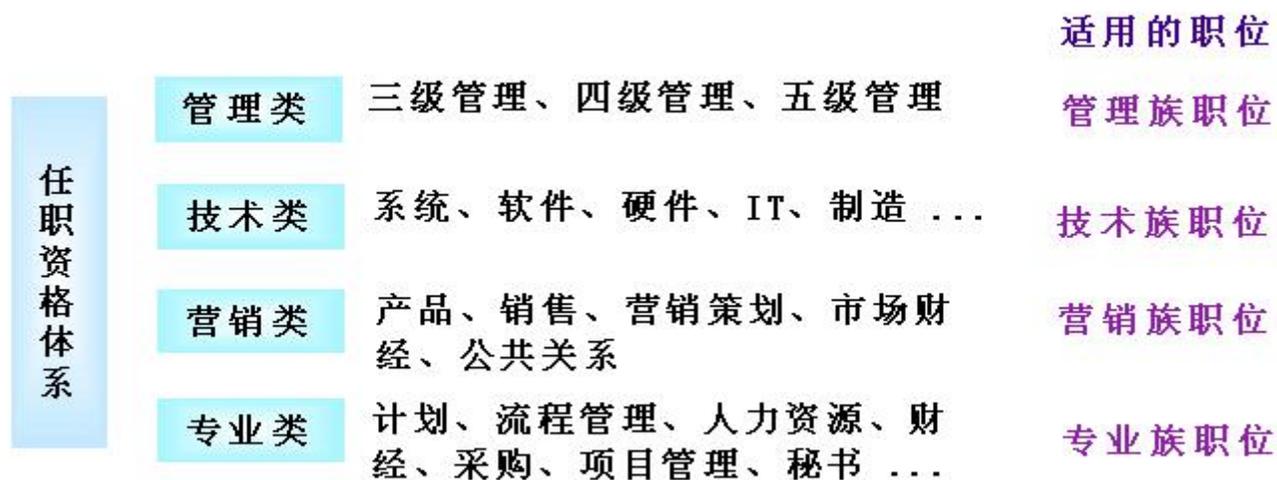
建立任职资格体系

开发任职资格晋升通道



建立任职资格体系

任职资格体系分类



任职资格分类与职位分类保持一致

任职资格标准的建立



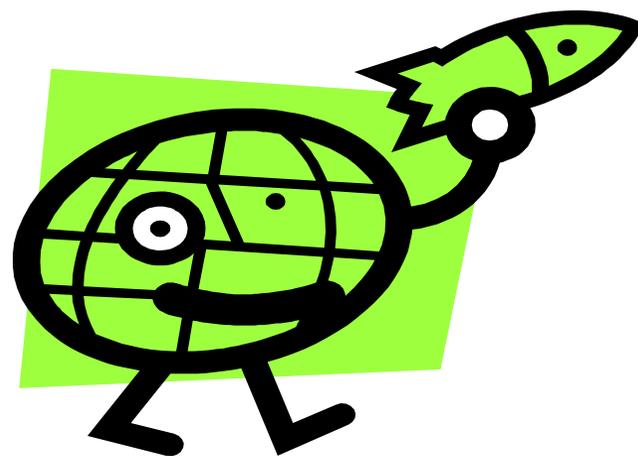
任职资格标准:

完成某一范围工作活动的成功的素质、知能和行为，反映了对工作人员职位胜任能力，即职业技能的要求。

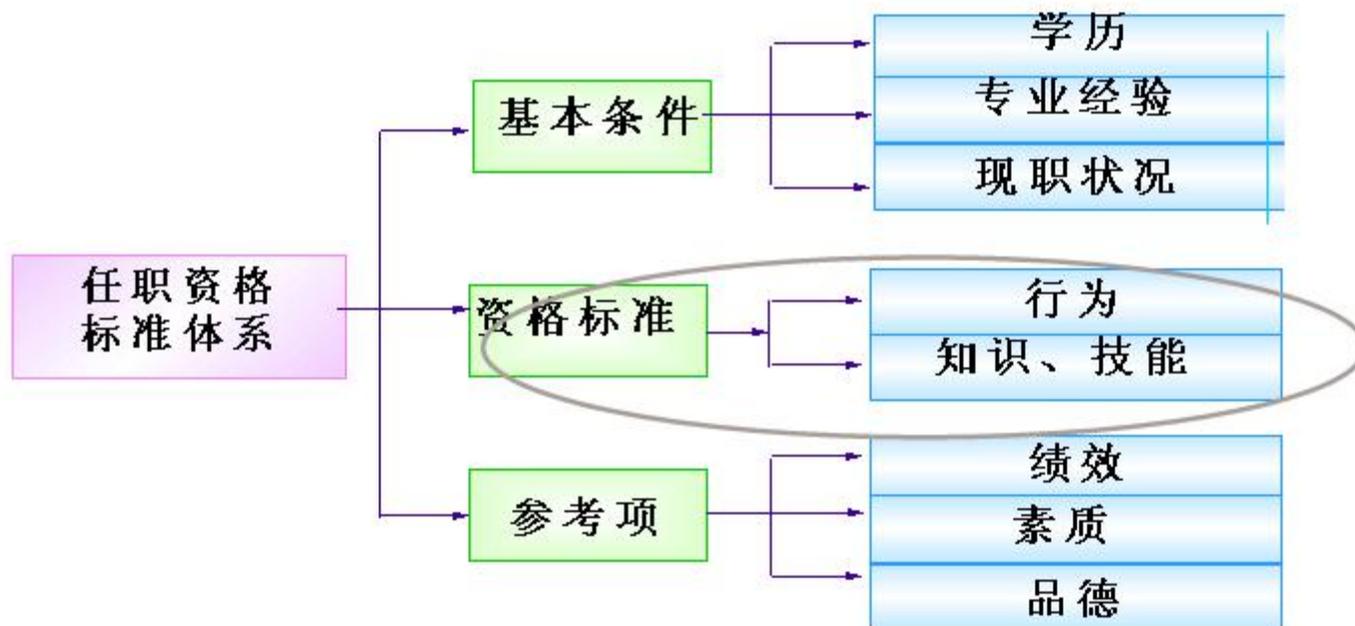


任职资格标准的范畴

1. 任职资格标准体系的结构
2. 任职资格标准的内容
3. 任职资格标准开发步骤



任职资格标准体系的结构



3.4 任职资格标准体系的结构

- 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

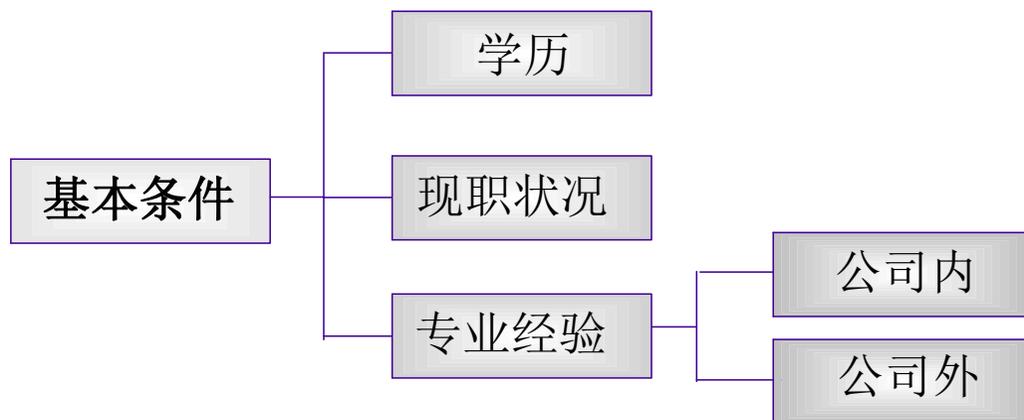
- 参考项

对资格标准认证结果的调整

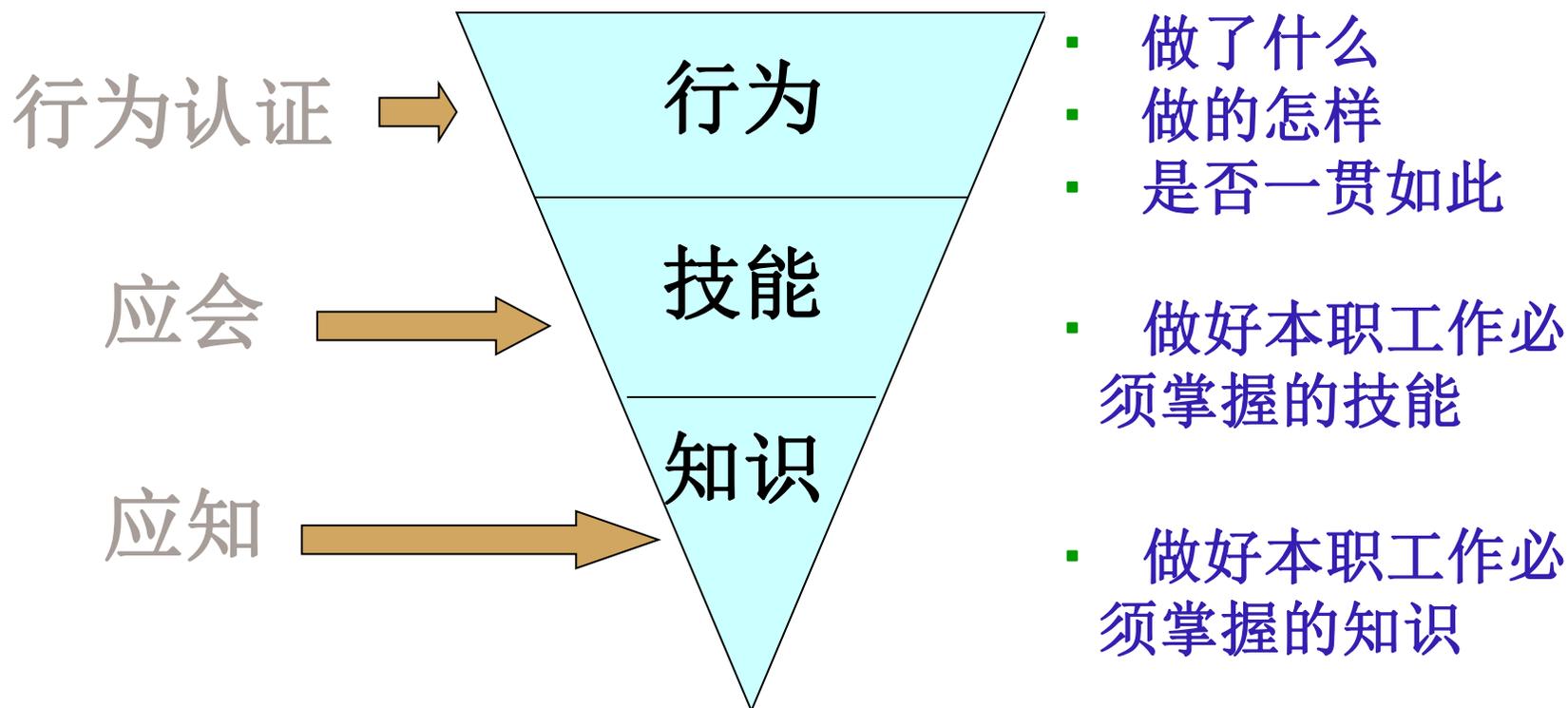


3.5 任职资格标准的内容

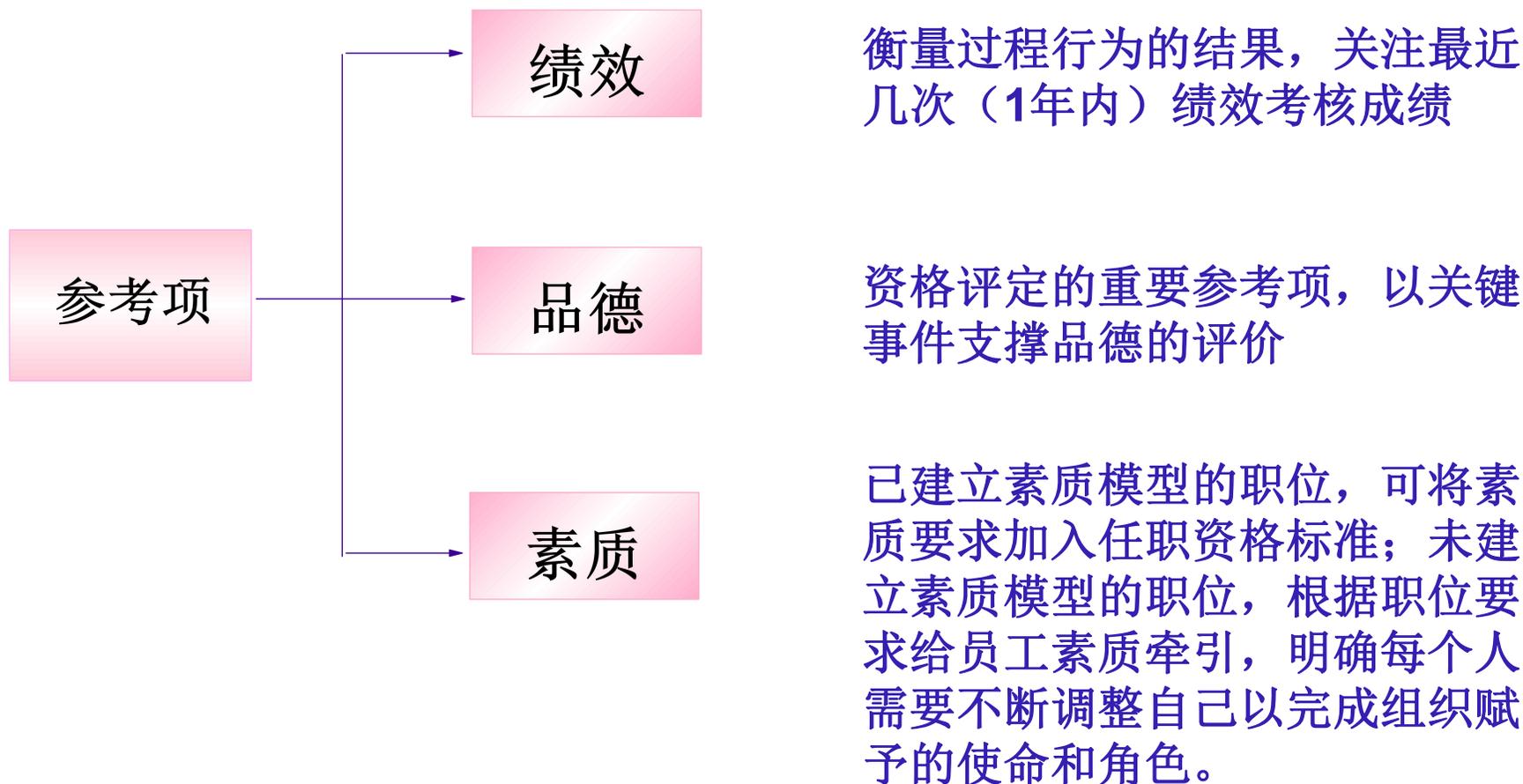
- **学 历**：参照职位说明书的任职要求
- **现职状况**：根据职位说明书及所从事的主要工作决定适用的资格标准
- **专业经验**：分公司内和公司外专业经验，根据专业特点由各部门制定要求，公司外经验根据工作相关度和公司相似度进行折算。



任职资格标准的内容



任职资格标准的内容

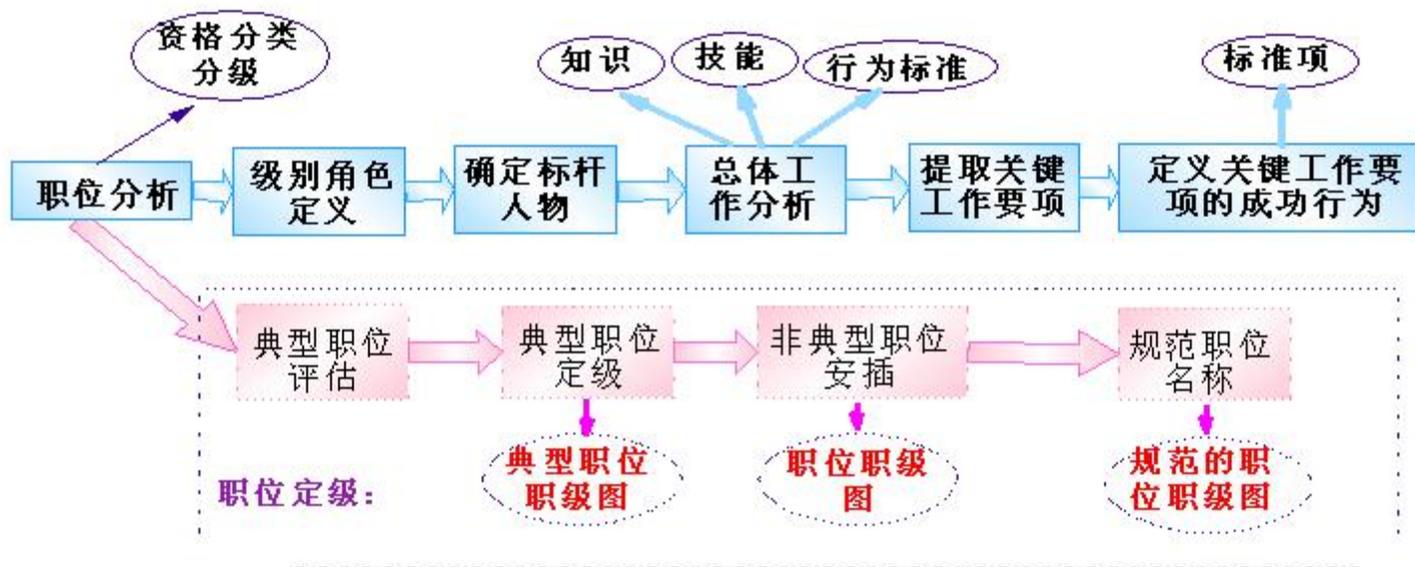


任职资格标准的结构

任职资格标准的结构分三个层次：

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	⋮
	⋮	

任职资格标准开发步骤



任职资格管理

任职资格认证的方法和流程



任职资格认证的组成：

1、必备知识考试（应知）

+

2、必备技能测试（应会）

+

3、行为认证：

1) 员工对照标准自评

2) 直接主管评议 + 周边评议

3) 认证小组评议

任职资格认证的原则

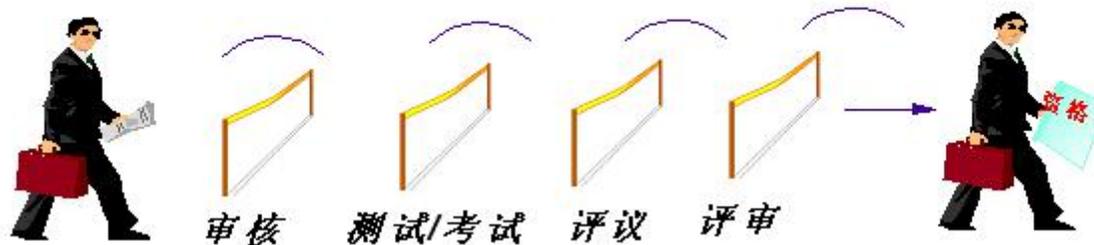
认证原则

- 以关键行为和核心技能为中心
- 以工作实绩为导向
- 标准公开、程序公正
- 测试、评议相结合



任职资格认证程序

认证程序



任职资格认证程序

个人申请或主管推荐

资格认证可根据组织需要由员工个人申请和主管推荐进行

申请原则

- 按照所从事职位要求的任职资格类别和任职要求
- 结合个人已获得的任职资格

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”

任职资格认证程序

申请审核

- 主管沟通
- 各部门任职资格管理机构审核
- 审核内容：学历、现职状况、工作经验
(在具体操作时，工作经验可以破例，避免过于僵化、论资排辈)

技能测评、知识考试

- 内容：必备知识，专业技能
- 方式：考试、面试、评议
- 时间：各部门确定时间

任职资格认证程序

行为认证

员工陈述

逐条评议

评价意见 + 改进点

评审

部门评审：平衡本系统内各部门之间认证质量的一致性

公司评审：平衡各系统之间各专业认证质量的一致性

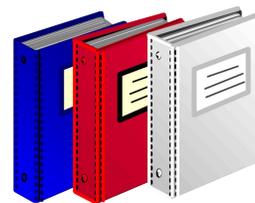
- 评审内容：认证过程及认证结果

任职资格认证程序

结果反馈与颁证

资格认证通过公司评审后，由部门任职资格管理机构向员工本人反馈**资格认证结果和改进点**

任职资格管理部根据各部门资格认证情况，向公司申报颁发**任职资格证书**。



任职资格评议

1 对每条行为标准的评议

- ✓ 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”

2 对总体的评议

每条标准的达标情况

必备知识考试成绩和技能测评情况

绩效、品德和素质等参考项

任职资格评议结果

职业等：

- ✦ 所有标准项均达标。
- ✦ 通过必备知识考试和技能测评。
- ✦ 申请人在各方面均表现出色，工作绩效显著。
- ✦ 品德良好，素质能够充分满足现职及发展的需要。

普通等：

- ✦ “关键标准项”均达标，少数“普通标准项”不达标。对未区分“关键标准项”和“普通标准项”的情况：少数标准项不达标。
- ✦ 通过必备知识考试和技能测评。
- ✦ 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。
- ✦ 品德良好，素质能够充分满足现职的需要。

任职资格评议结果

基础等：

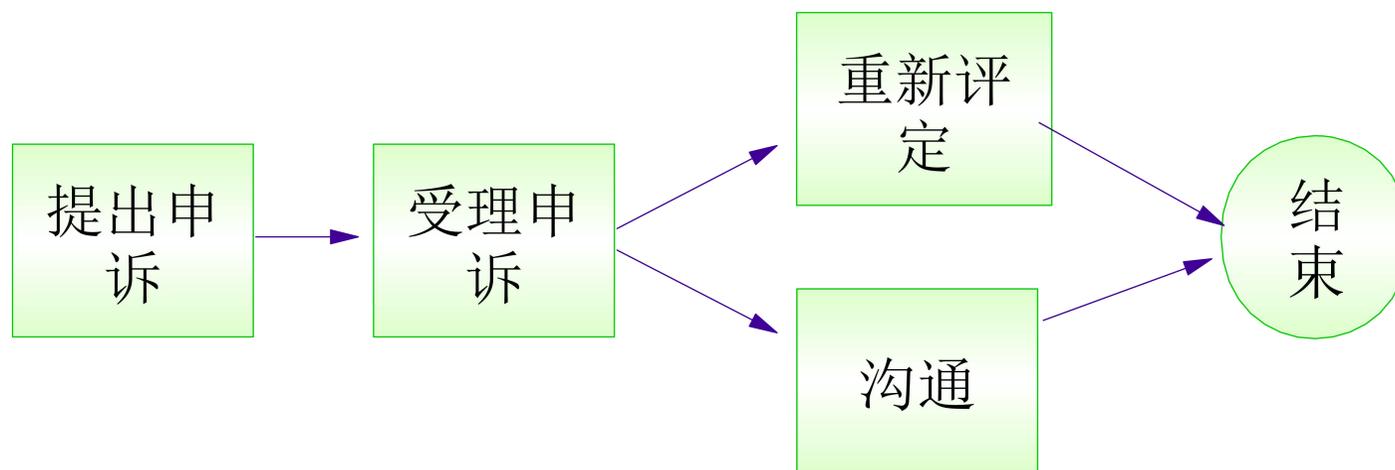
- ✦ 关键标准项大部分达标，可有少部分普通标准项不达标。对未区分“关键标准项”和“普通标准项”的情况：大部分标准项达标。
- ✦ 通过必备知识考试和技能测评。
- ✦ 申请人基本能够胜任工作要求，但不够全面，很多地方有待改进，工作绩效一般。
- ✦ 品德良好，素质能够满足现职需要。

预备等：（符合下列条件之一者）

- ✦ 关键标准项部分不达标或三分之一以上普通标准项不达标。对未区分“关键标准项”和“普通标准项”的情况：20%以上的标准项不达标。
- ✦ 未通过必备知识考试或技能测评。
- ✦ 申请人基本不能胜任工作要求，需要全面提高。
- ✦ 品德有悖公司要求或素质不能满足现职需要。

任职资格申诉

资格认证申诉

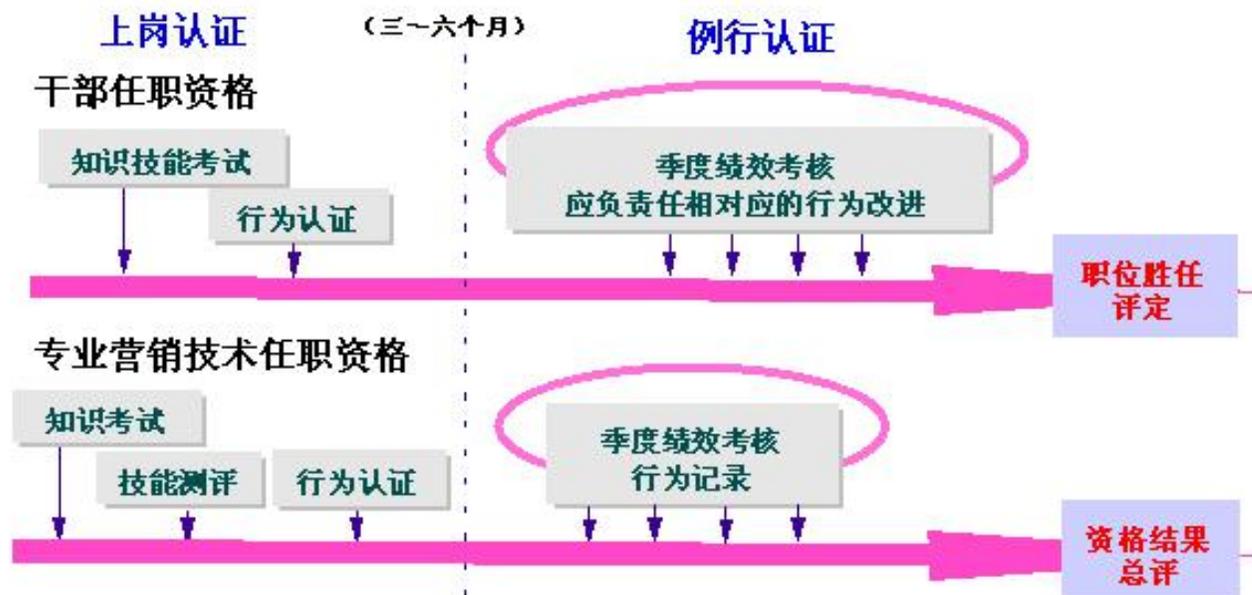


上岗认证与例行认证

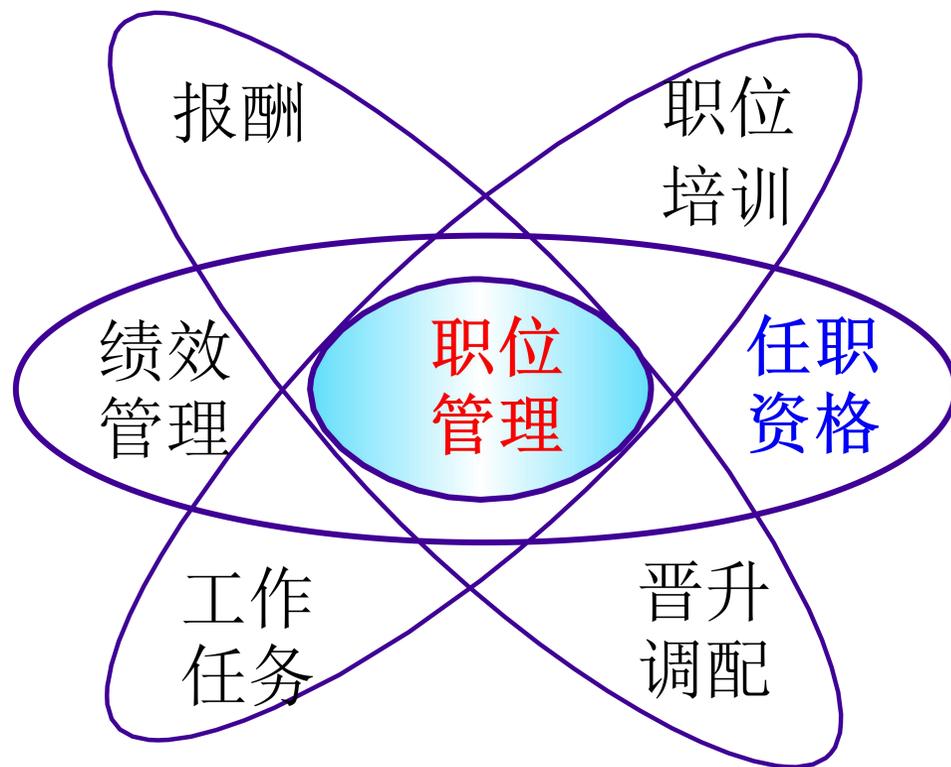
任职资格认证包括上岗认证和例行认证：

上岗后3-6月内参加上岗认证；

上岗认证通过后，参加例行认证（每半年-1年认证一次）。

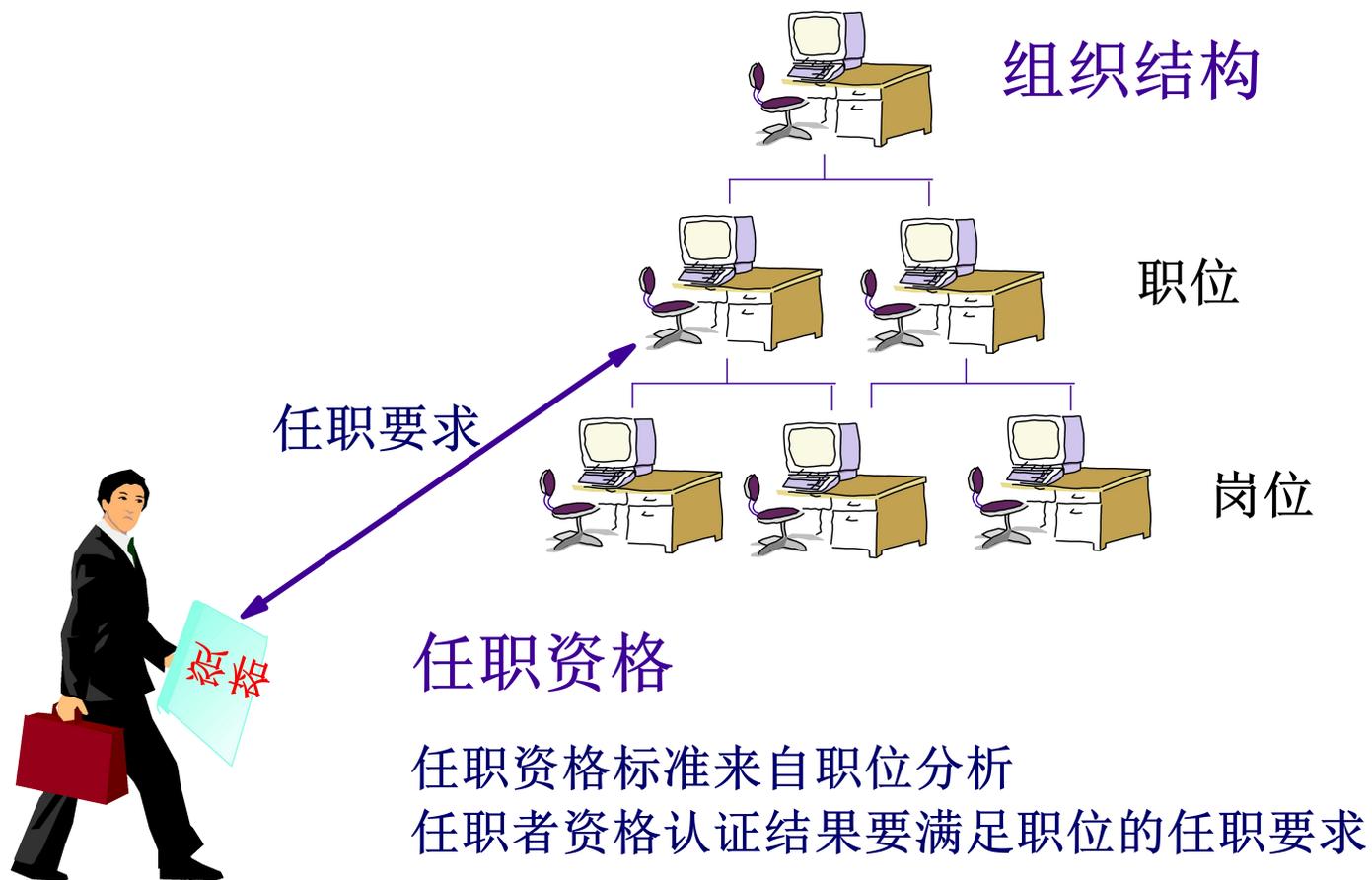


任职资格与职位



职位管理是人力资源管理的基础

任职资格与职位



任职资格与绩效考核

资格认证与绩效考核的区别

区别	资格认证	绩效考核
依据	职类的划分与资格标准	考核标准与绩效承诺
侧重点	侧重于行为，同时关注结果	侧重于结果——任职者的贡献，同时关注行为
主要对象	任职者在工作中体现的能力/技能	任职者的绩效改进/实际贡献
管理过程	资格认证/培训/行为改进	计划/辅导/检查/反馈
结果	级/等	优秀/良好/合格/不合格

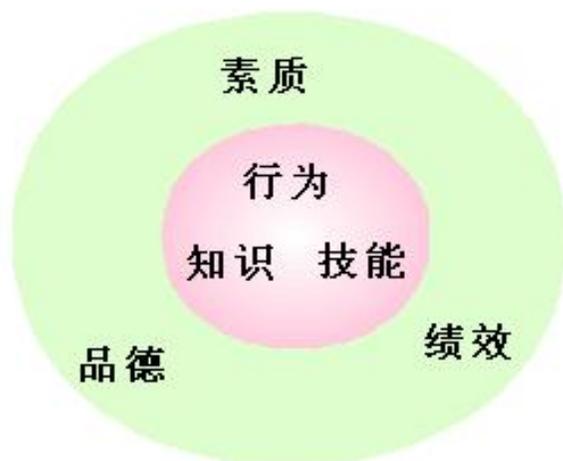
任职资格

任职资格促进长期绩效的改进

绩效考核

绩效作为资格认证的参考项

任职资格与绩效考核



资格认证



绩效考核

任职资格与招聘

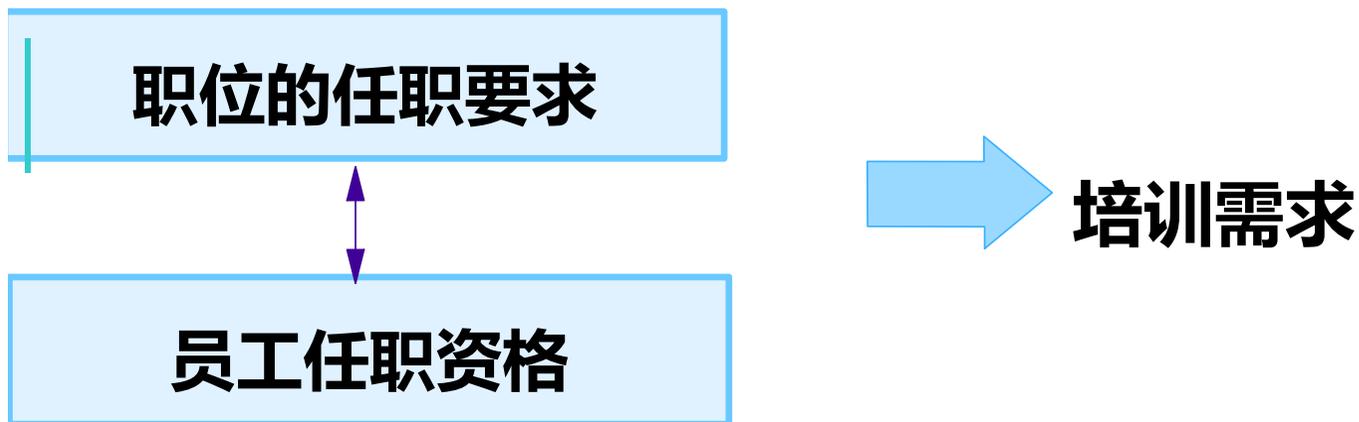
任职资格强调的任职者具备的知识、技能、行为规范程度。

招聘可依据职位对任职资格的要求，确定所要考察的内容与考察方法、工具。

同时，选拔某项职位的任职者，可依据候选人所具备的任职资格状况进行挑选。



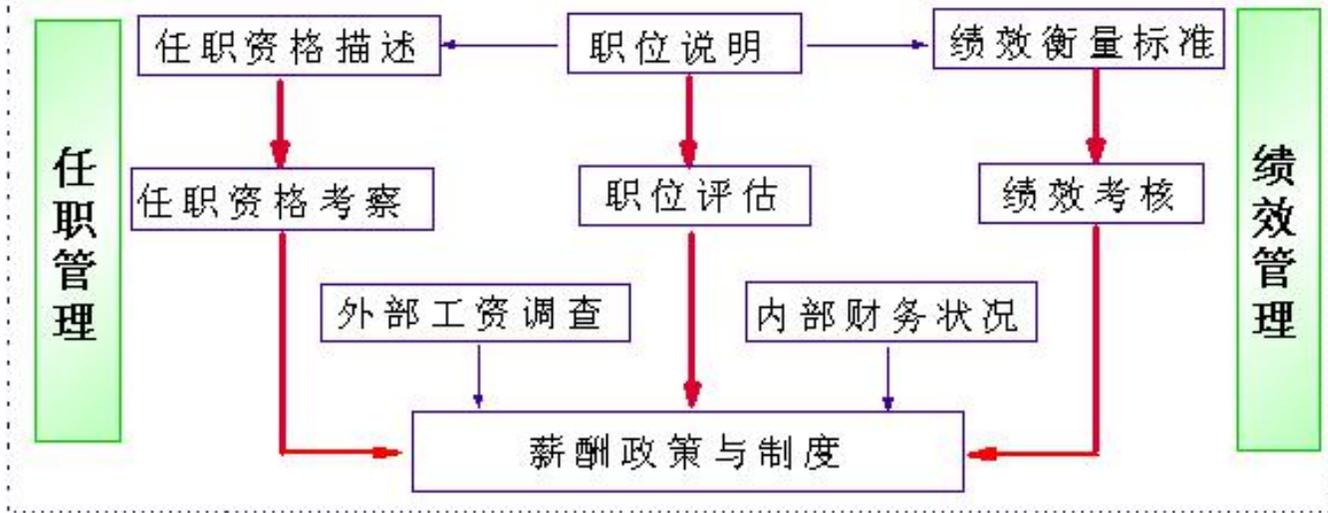
任职资格与培训—基于通道的培训体系



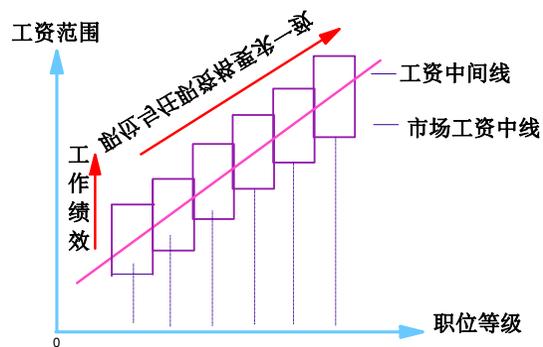
任职资格与薪酬

薪酬政策与制度的形成

以业务为导向的人力资源体系：

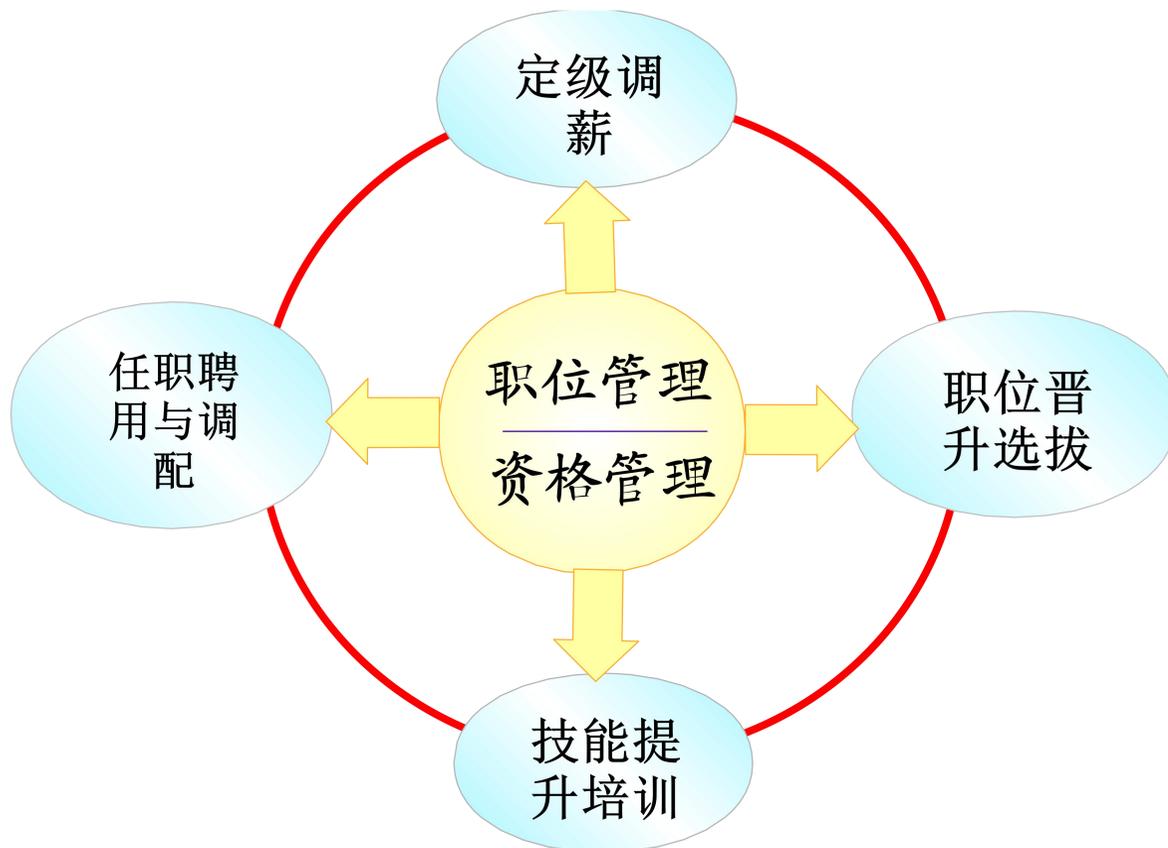


任职资格与薪酬—宽带薪酬，职能工资制



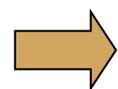
薪酬与职位、任职资格、绩效的正向关系

任职资格应用



目 录

第一部分 任职资格理念和架构篇

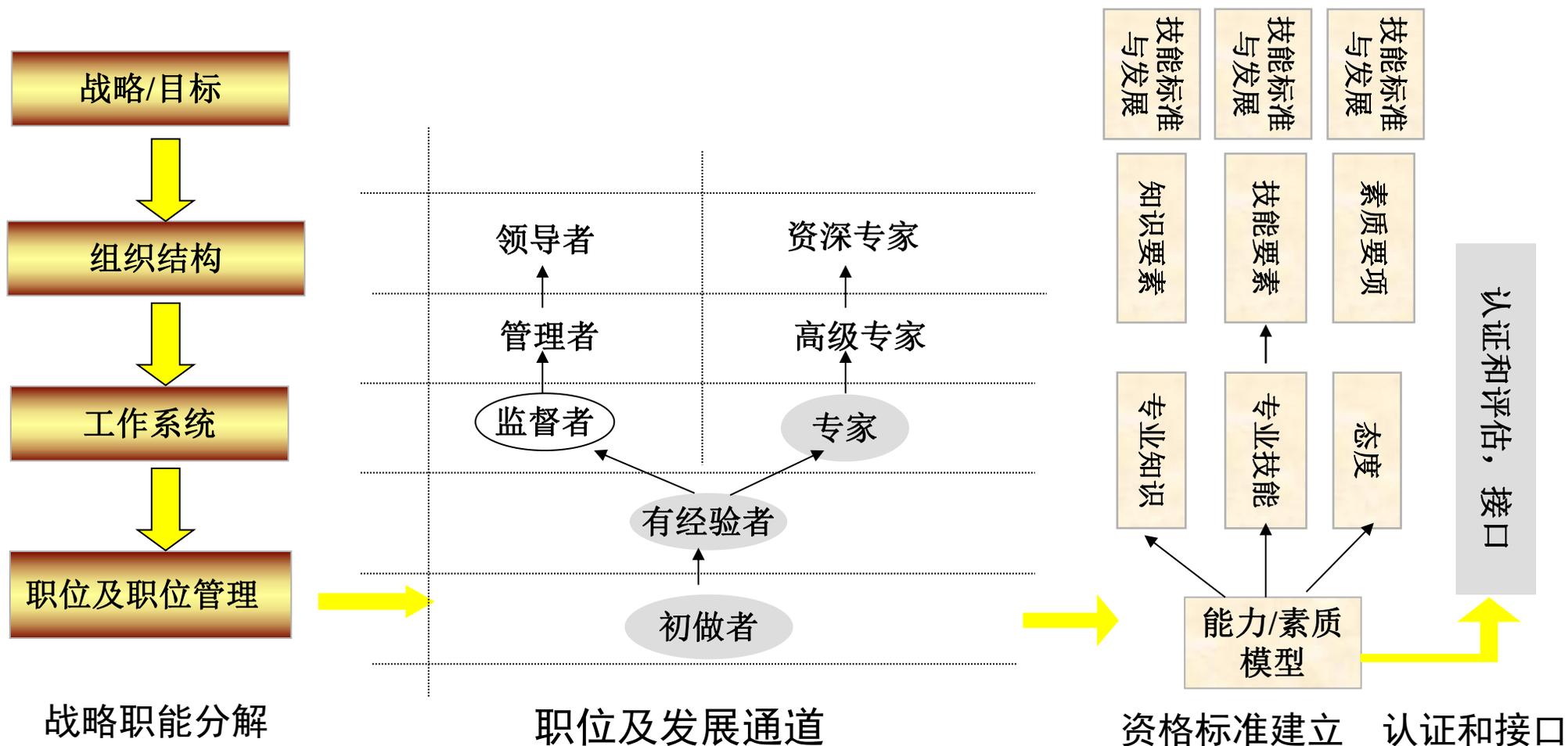


第二部分 任职资格体系设计和技术篇

抓住几个核心课题

- 职位体系梳理是任职资格体系建设的基础;
- 素质模型的应用;
- 战略是员工发展的主要输入;
- 培训和员工发展通道、绩效管理、招聘管理结合;
- 组织和流程是体系设计的保障。

体系设计路径



体系设计路径

第一步：职位梳理和分析；

第二步：不同职位的通道设计

第三步：任职资格标准设计（素质模型分析、知能分析、行为定位）；

第四步：测评和认证体系设计；

第五步：接口设计

第六步：试点和实施

体系设计第一步：职位梳理和分析，职位是帝王位置——见附件：移动、核电职位体系

- 明确以职位还是职位类作为标准设计对象，明确设计的颗粒度；
- 明确职位的明确区别，如初级、高级是职位区别还是通道区别；

体系设计第一步：职位梳理和分析

- 职位族、类梳理划分，以职位类或者职位为对象开展设计；

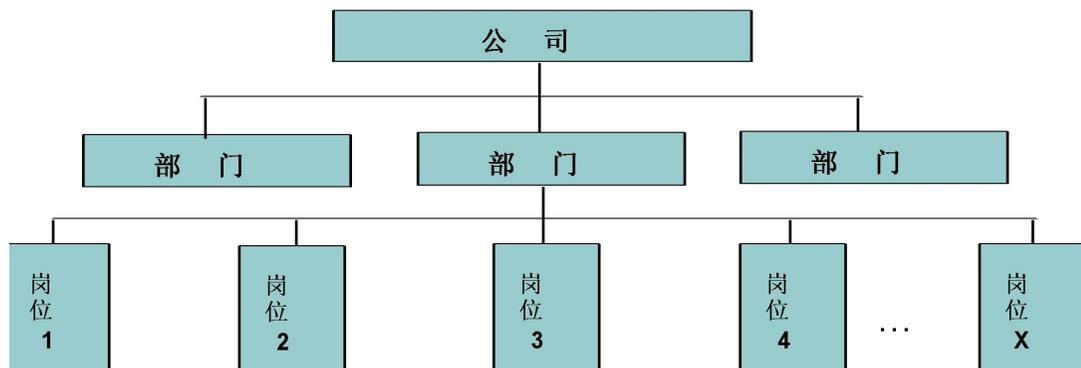
职位族	管理族		专业族		技术开发族			行政事务族				
职位类	高层管理	总经理 副总经理 总经理助理 总会计师	审计类	审计主任	初级 中级 高级	项目前期策划工程师 项目前期管理工程师 电力开发工程师 协调工程师	初级 中级 高级	文秘类	初秘书主任 秘书			
			财务类	会计管理 资金管理 成本管理 会计 出纳 融资				研究 开发类	顾问	资深	行政管理类	行政事务
					合同 商务类类	合同主管 商务主管 项目前期 商务工程师	专项 技术类					
	项目管理类	开发处 筹建办 项目办 项目经理	区域 管理 幅度	公共关系类				公关 接待				
									投资 管理类	投资分析师 风险评估师	初级 中级 高级	信息管理类
	基层管理	党办 综合处 人事处 合同采购处 投资管理处	人力资源 管理类	招聘培训主管 薪酬主管								

职位及职位分析的关联概念



1.什么是岗位、职位

岗位的定义：岗位（Position）是组织结构的最小单元。员工通过岗位与组织结构挂钩。



岗位是承担一系列工作职责的某一任职者所对应的组织位置，是组织的基本构成单位，与任职者一一对应。

职位的定义：职位（Job）是对工作性质相同、工作内容相似的一系列岗位的归类。职位存在的目的是因为它们它们是落实组织使命的具体承担者，并为人与工作之间架设了桥梁。

- ◆ 对应同一职位的若干岗位承担着相同、或相似职责和工作内容。
- ◆ 目的和应负责任是职位的特征，而风格、方法和表现是岗位上人的特征。

职位和岗位在组织中的位置

ORGANIZATION PURPOSE 组织目标

STRATEGY 组织战略

PROCESS 流 程

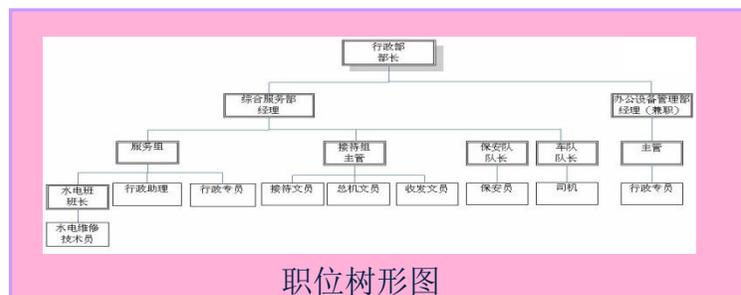
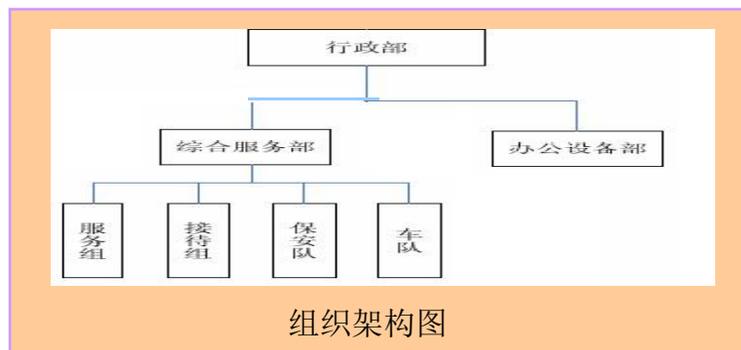
STRUCTURE 组织结构

JOB 职 位

对应1-多个岗位-- JOB --对应组织结构

POSITION 岗 位

对应1-多个人员-- Position --对应职位



活动 (activity) --任务 (task) --职责 (duty) --职位 (job) --岗位 (position)

职位的特点

★ 属于组织机构

因组织目标而设置，不能因人而设。

对组织目标的达成作出贡献。

★ 动态的

随着组织策略或结构的变化，职位及职位的相关内容也发生相应的变化。

职位设置根据不同企业背景和需求，选择适当的职位拆分、合并程度。

★ 面向结果的

从外部看——必须有输出结果

从内部看——必须有应负责任

什么是职责、应付责任？

职责（Responsibility）：为了在某个关键成果领域取得成果而完成的一系列任务的集合。

主要职责（应负责任）

1. 根据部门业务规划，负责组织系统测试，并实施过程监控, 确保产品质量。（组织测试）

1.1 负责组织实施产品线测试。

1.2 负责组织实施第三方认证测试。

2. 根据业务规划负责组织季度工作目标的分解，计划落地和组织执行，对目标达成负责。（绩效管理）

2.1 负责将部门级KPI分解为员工个人绩效目标。

2.2 负责将季度计划分解为员工个人季度PBC。

2.3 负责工作计划过程管理，评审计划完成情况。

2.4 以季度为单位，负责对员工的考核。

3. 负责组织并监控系统测试用例的建设，保证用例的有效性。（测试用例建设）

4. 负责组织测试工具和测试平台的开发和维护。

5. 负责组织测试流程的建设和优化。（业务流程）

6. 负责部门管理流程与制度建设。（管理流程）

7. 负责部门组织气氛建设与员工成长。（组织气氛、员工成长）

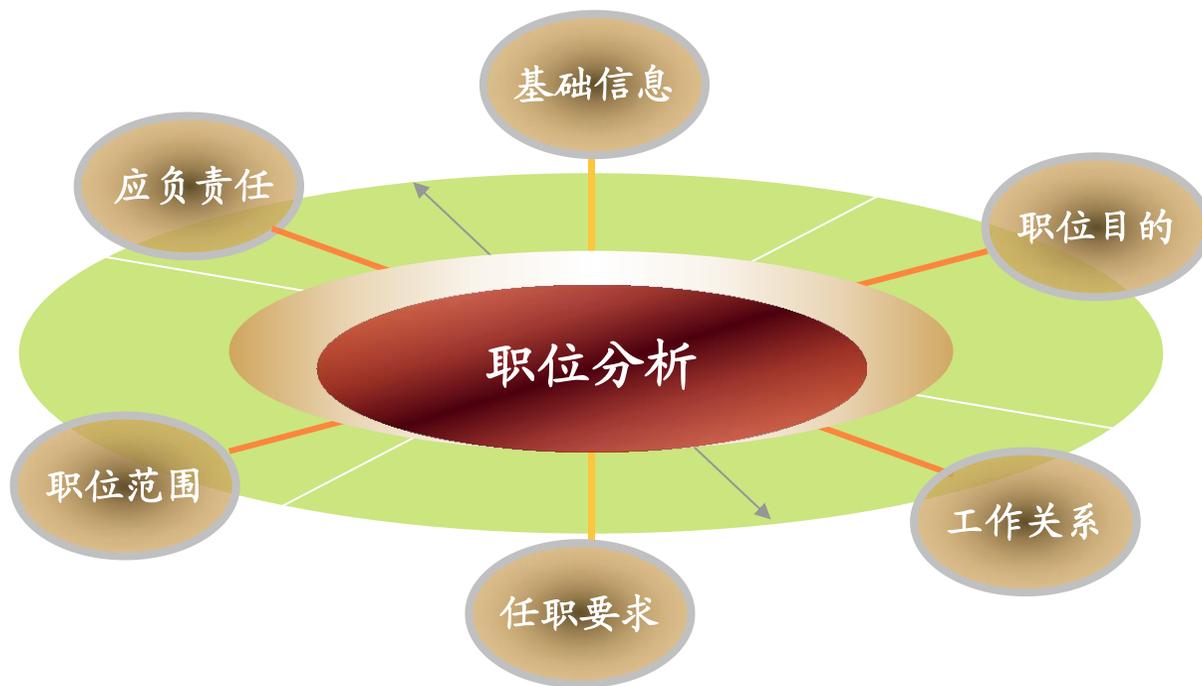
应付责任：产出结果直接或间接为公司的发展目标做出贡献的职责。

职责细分（Duty）：职责子项。

什么是职位分析？

职位分析

——通过搜集职位的信息，来确定职位的应负责任及任职资格条件。
职位分析的输出结果是职位说明书。



职位分析职责分工

序号	角色	责任人	职 责
1	负责人	部门负责人	<p>作为职位设计者之一，履行以下职责：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.把关、确保部门输出符合设计目的、实际情况 2.发现并关注三不管地带，确保职责无遗漏、空白、重叠。 3.在组织者、专家、标杆员工协助下，撰写一级、二级部门负责人职位说明书 4.参与内部评审，负责审核部门全部职位说明书。
2	组织者	部门接口人	<ol style="list-style-type: none"> 1.作为接口人，负责与顾问的沟通协调。 2.作为内部专家，学习消化，并指导内部职位分析工作。 3.作为项目组织者（项目经理），管控部门职位分析工作组织、进度控制、资源协调等工作，保质保量完成职位分析输出。 4.协助（代笔）一级负责人职位说明书、协助二级部门完成典型职位说明书。 5、对内提供相关其他必要的帮助。
3	执笔者	职位直接上级 (组织者协助)	<ol style="list-style-type: none"> 1.撰写所辖下级职位说明书 2.从业务流程接口方面，协助相关方面明确职责界面。 3.参与对所辖全部职位分析输出的评审。
4	专 家	顾问	对口指导、技术转移
		HR	成为公司级内部专家，指导、协助部门
		指定人员	指导、协助子部门，成为部门内部专家
5	标杆员工	标杆员工	参与本职位分析沟通会议，根据现场要求提供职位相关信息。
6	职位设计者	部门负责人 各级部门负责人 流程管理人员	<ol style="list-style-type: none"> 1.提供职位设置构思、目的等相关信息 2.参与职位说明书的评审
7	相关方	客户、合作伙伴	按现场沟通要求提供相关信息。



职位分析工具方法选择

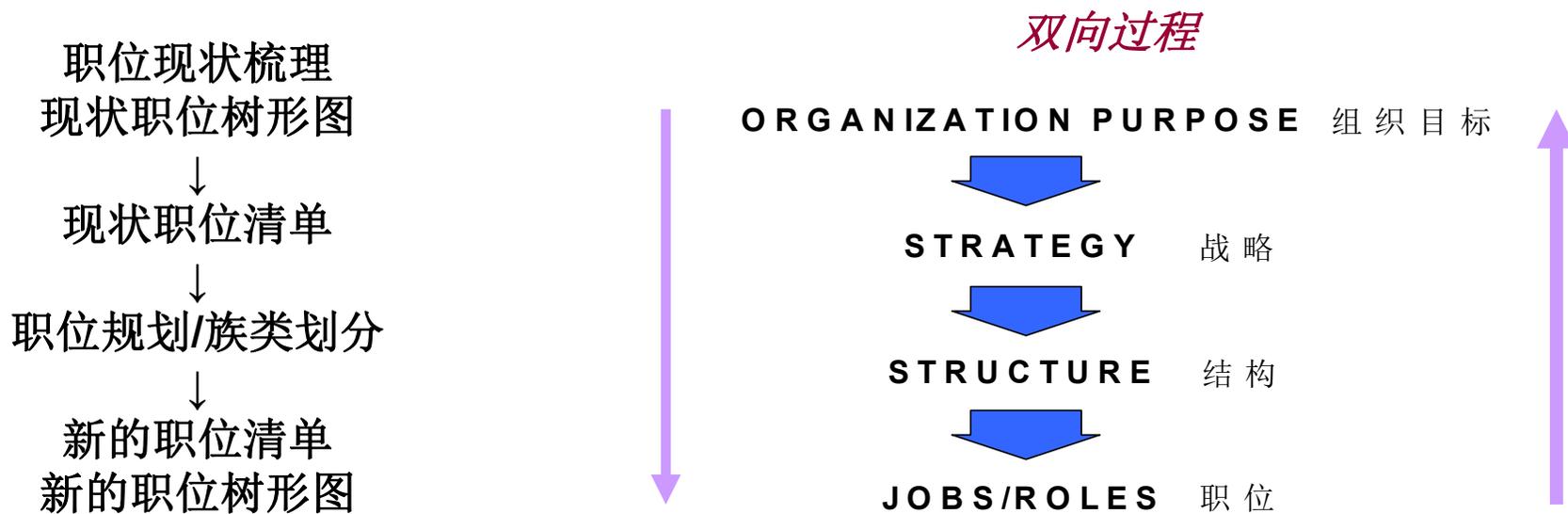
- 观察法
- 访谈法 
- 写实法（调查问卷法、工作日志法、核对法）
- 工作实践法
- 典型事例法

职位规划

战略梳理（高层访谈）

在职位设计时，原则上每位员工只能对应一个职位，当一人兼多个职位时，其职级和职位原则上按最高级别确定；

组织成熟度较高时，原则上不设副职。因试用、干部培养、管理幅度和分工等原因设置副职，应经过干部任命方面的副职任命子流程特别审批。



职位分析访谈—准备

访谈的目的是全面、准确地掌握职位的相关信息，以输出合格的职位说明书。为使职位说明书的撰写工作更好、更快完成，职位分析员最好是在访谈之前做好一些基础工作，如：

- 事先了解组织结构、职责及该职位的相关信息；
- 通知被访谈人在访谈前做一些准备。

职位分析访谈--开场介绍

- 打破坚冰 —— 建立一个轻松的气氛，放松！
- 解释此次访谈的目的和原因：
 - ▶ 访谈的目的是准备一份你的职位说明书。
 - ▶ 为澄清你在组织中的角色。
 - ▶ 为确定你的职责范围。
 - ▶ 为建立一个人力资源部的职位识别说明资料库。
 - ▶ 我们不讨论你如何工作或你的工作表现。
 - ▶ 我们描述职位而不是个人。
 - ▶ 我们将一起完成。
 - ▶ 我是分析专家，我会在这一个过程中指导你一步一步完成。

职位分析访谈--开场介绍

- ▶ 我会负责为你撰写职位说明书。
- ▶ 写好的职位说明书将打印后提交你审核。
- ▶ 你将和你的主管一起讨论写好的职位说明书。
- ▶ 你们双方均同意后，职位说明书才会签发。
- ▶ 签发后的职位说明书会成为人力资源管理资料库的一部分。

职位分析访谈—访谈

1、部门概况及该职位在组织结构中的位置

- ▶ 所在部门在组织结构中的位置
- ▶ 部门职责
- ▶ 部门人员、工作划分
- ▶ 机构内其它部门
- ▶ 部门的其它协作单位

职位分析访谈—访谈

2、职位信息

- ▶ 职位名称
- ▶ 谁交付给你工作
- ▶ 你交付给谁工作
- ▶ 你的主管
- ▶ 你的下级
- ▶ 你的同僚

职位分析访谈—访谈

3、主要活动领域

给我能够很好地表达你的领域的规模的数据

- ▶ 容量和价值
- ▶ 非经济和经济数据
- ▶ 人数、产品、客户
- ▶ 总销售额、营运预算
- ▶ 保存与你职位最接近的相关信息！
- ▶ 避免工作表现资料，限制职位领域！

职位分析访谈—访谈

4、应负责任

- ▶ 主要责任
- ▶ 是专有职责吗
- ▶ 给我动词、动词
- ▶ 你为什么做这个，为了什么

职位分析访谈—访谈

5、职位的责任权限

- ▶ **对于每一个职位责任，请告诉我你在其中的角色：**
 - 独立----负全部责任
 - 主导----负主要责任
 - 合作----负平行责任
 - 协作----负次要责任
 - 指导----负连带责任

职位分析访谈—访谈

6、应负责任的关键绩效指标

- ▶ 你怎么向我证明你工作取得好绩效？
- ▶ 结果如何量化？
- ▶ 什么是最主要的？
- ▶ 如何收集？

职位分析访谈—访谈

7、职位目的

在作出细节之后你可以用一条线告诉我：

- ▶ 为什么在组织机构中有这个位置？
- ▶ 把这个位置放在此处是为了……
- ▶ 一个或两个动词的主题！

职位分析访谈—访谈

8、最低要求——合格要求

- ▶ 得到这个职位，应该具备什么教育水平？
- ▶ 具备什么样的知识、经验和技能？
- ▶ 需要什么特殊的素质？

职位分析访谈—访谈收尾

- ▶ 你对访谈的过程感到轻松吗？
- ▶ 感谢你的贡献！
- ▶ 你做的很好！
- ▶ 你将和你的主管一起审核并同意职位说明书！
- ▶ 它将成为职位说明数据库的一部份！

职位说明书

职位基本信息

职位名称		职位族类	管理族-三级管理类
所属一级部门		职务名称	
所属二级部门		职位级别	
所属三级部门		职位编号	
拟制签名		工作地点	
审核签名		填写日期	
核准签名		生效日期	

职位设置目的

简要地介绍该职位的主要目的，突出该职位对组织独一无二的贡献。

1. 对一个职位所期望达成“什么”及“为什么”该职位需要存在的简短、准确地表述。
2. 这个职位为组织整体目标的完成承担了什么？
3. 该职位对组织的独一无二的贡献是什么？
4. 到底我们为什么需要这个职位？

采用三段论：

根据xxx，组织/实施/制定xxx（通过xxx行为/动作），保证xxx（达成xxx目标）。

“职位设置目的” 撰写案例

【采购经理】:根据公司的发展战略，组织制定采购总体策略与目标，计划、指导整体实施，确保及时有效的供应，提高公司采购竞争优势。

【人力资源部经理】:根据公司战略及目标，组织制定公司人力资源策略、制度、流程，为公司人力资源战略决策提供支持；通过对人力资源规划、招聘、培训、绩效管理、薪酬等人力资源管理过程的监控及指导，满足公司业务发展对人力资源的需求，保证公司运作的有效性。

【采购部经理】根据生产和物料计划，通过制定和监控、组织实施原材料采购计划，控制采购风险，保证生产正常运行，提升产品综合竞争能力。

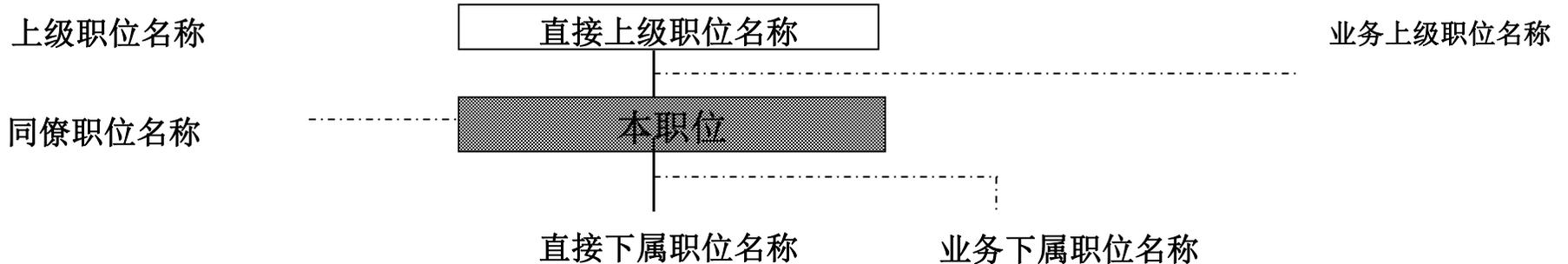
【中央平台部总经理】根据公司蓝海战略及产品线整体规划，负责中央平台部整体运营，通过目标管理和团队管理，对中央平台部（产品线）商业成功负责。

【中央平台部测试部部长】根据公司和中央平台部业务规划，通过建设并管理测试团队，组织编写测试用例，开发测试工具和平台，实施完善的系统测试，确保产品质量。

【数字电视开发工程师】根据部门规划及项目组需要，负责与数字电视相关的CBB设计、编码、单元测试和维护，并负责... ..相关模块，为集成开发部或TDT/PDT项目组输出合格的CBB模块。

工作关系

请列出该职位的上级职位，同僚职位及下属职位的名称。含行政汇报关系及业务汇报关系，及业务承担关系。

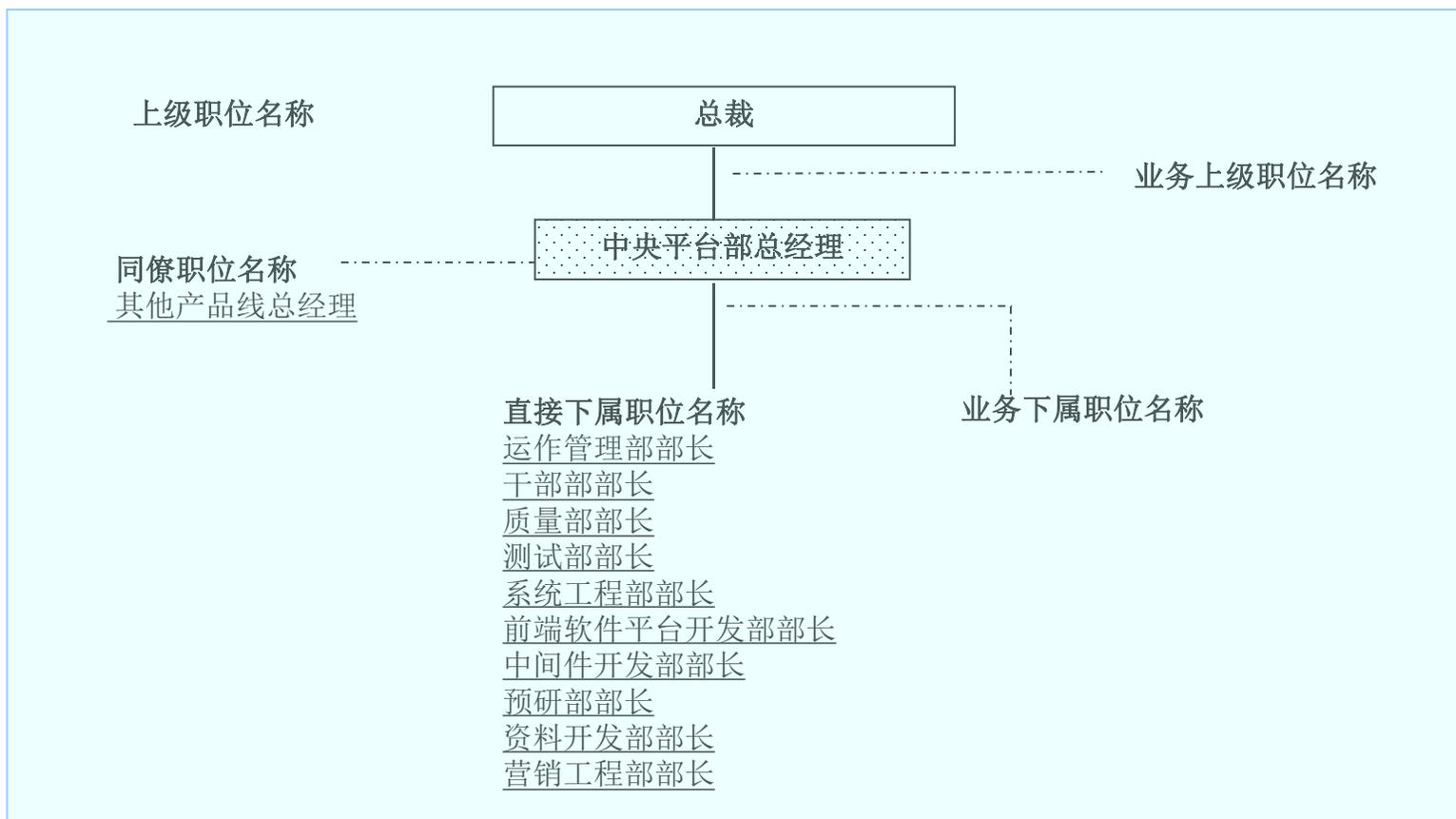


说明：直接关系指形成直线考核关系，总裁对下属KPI负责；业务关系指上下级形成流程和业务指导关系。各直接或者业务下级均要求按照总裁要求实现管理体系的统一并保证目标的一致性。

（出现双重领导的才涉及业务上下级关系，如干部部。）

上下左右与该职位的价值关系很大，沟通的难度、沟通的跨度，管理幅度，如HR经理与物业经理

“工作关系” 撰写案例（一）



主要职位责任

请描述职位4~8项应付责任，包括主要活动和要达到的成果，每一应付责任请依其重要性排列，从(1)开始，而(1)代表最重要。

重要性	主要职责（应负责任）	工作性质	关键业绩领域
职责1	*****		
	1.		
	2.		
	3.		
职责2	*****		
	1.		
	2.		
	3.		

职责分析

- 1、明确该职位是做什么的。
- 2、合理拆分、合并：点条条即可。
- 2、三段论、动宾结构写作。

工作性质：

- 独立----负全部责任
- 主导----负主要责任
- 合作----负平行责任
- 协作----负次要责任
- 指导----负连带责任

如何进行职责分析

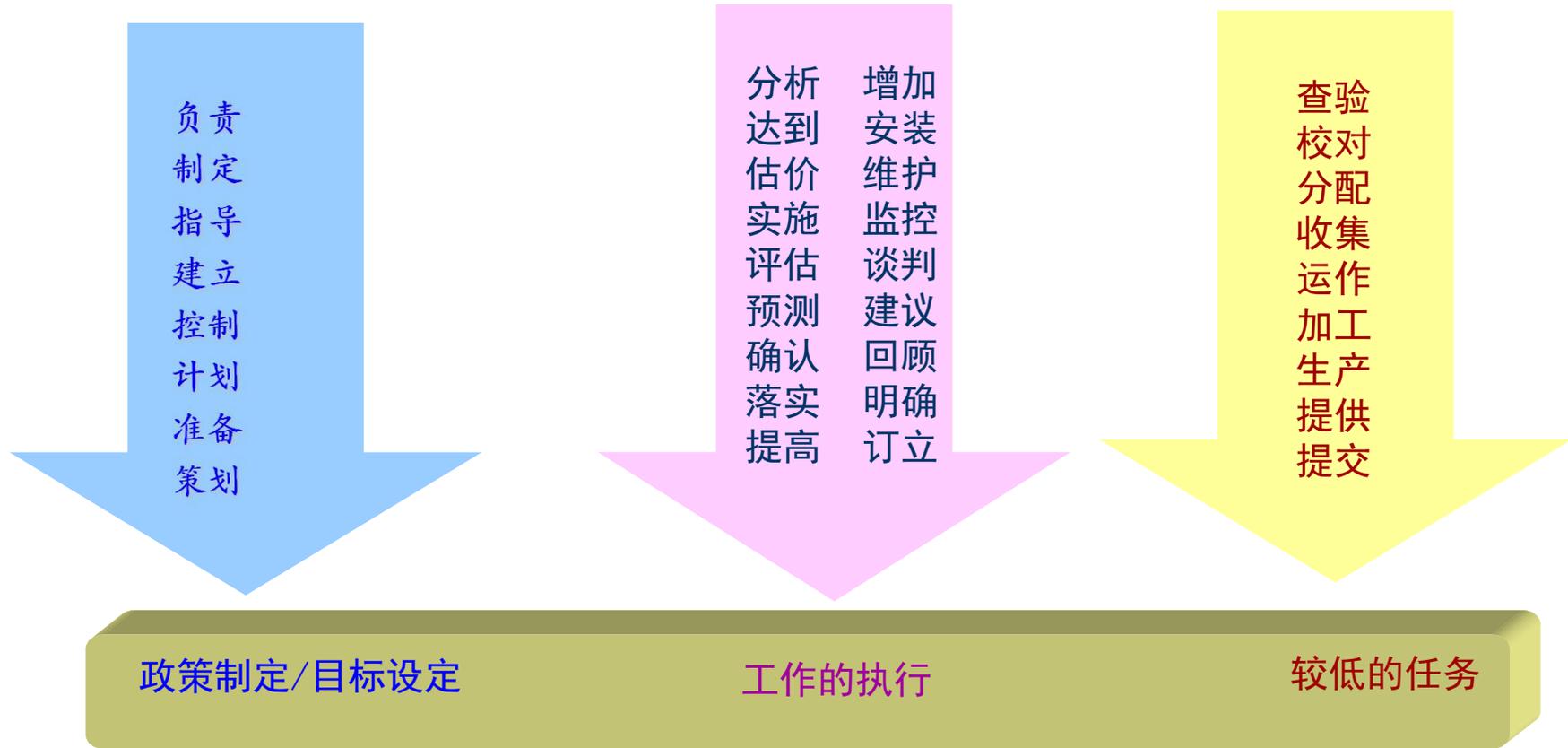
- 不能洋溢之词虚放价值，也不能弱化虚化缩小价值。
- 语句采用动宾结构，避免用形容词

- 各应负责任之间不能重复
- 应负责任不能与上下级重复
- 应负责责任的输入、输出保持平衡

- 责任要明确程度，避免使用含混不清的字眼

应负责任常用动词示例

示例



“关键业绩领域” 描述示例

示例

KPA	KPI
服务响应及时情况 资源需求满足情况	1.典型的，覆盖程度不高，某些应关注领域会被忽略。 2.动态的各阶段会调整，难以固化 3.囊括在KPA覆盖。
流程的完整性 流程的效率 流程/组织/职责匹配情况	
任职资格覆盖情况 良好的组织气氛 团队合作执行情况 核心员工稳定性	

KPA	KPI
岗位适配度 流程的效率	
成本控制情况 质量达标情况 交期达成情况.....	
年度预算 年度花费 运营成本 年度销售情况 年度净收入 年产量 开发经费	

“知识和技能”采用的词汇：了解/熟悉/掌握/精通

了解 有一定的理解和记忆，领悟程度不高。

熟悉 有深刻的理解和记忆，领悟程度较高，清楚地知道。

掌握 有深刻的理解和记忆，领悟程度高，并能加以运用。

①了解、熟悉并能加以运用。一能转换方式表达；二能解释；三能推断预期后果。

②控制；主持。

精通 透彻理解并能熟练掌握。

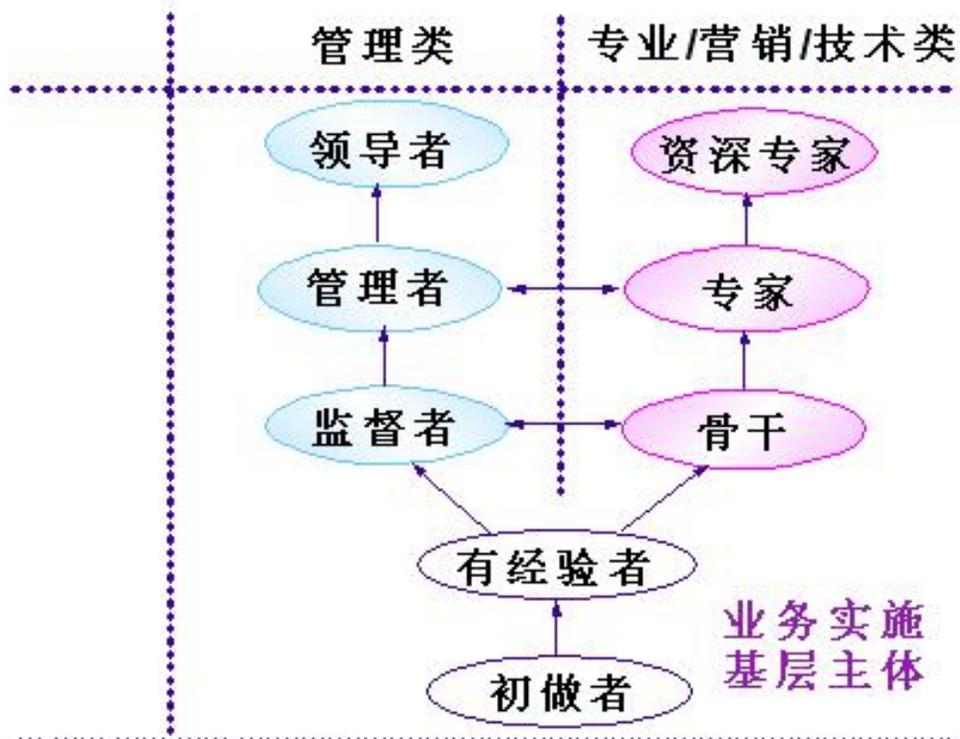
梳理流程—见职责边界分析

要求完成以下梳理：

1. 价值链入手分析，职位族、类的划分
2. 每个职位类中符合该职位类特征的职位？
3. 职位名称是什么？
4. 每个职位需要有独一无二的价值，是岗位的区别还是职位的区别？
5. 从培训的实践角度看，职位是否可以整合？
6. 职位说明书是否具备，版本是否是最新的？
7. 完成要求：职位清单；职位说明书若干（公司提供）
8. 以职位梳理会的形式进行职位梳理。

第二步，不同职位的通道设计

开发任职资格晋升通道



举例



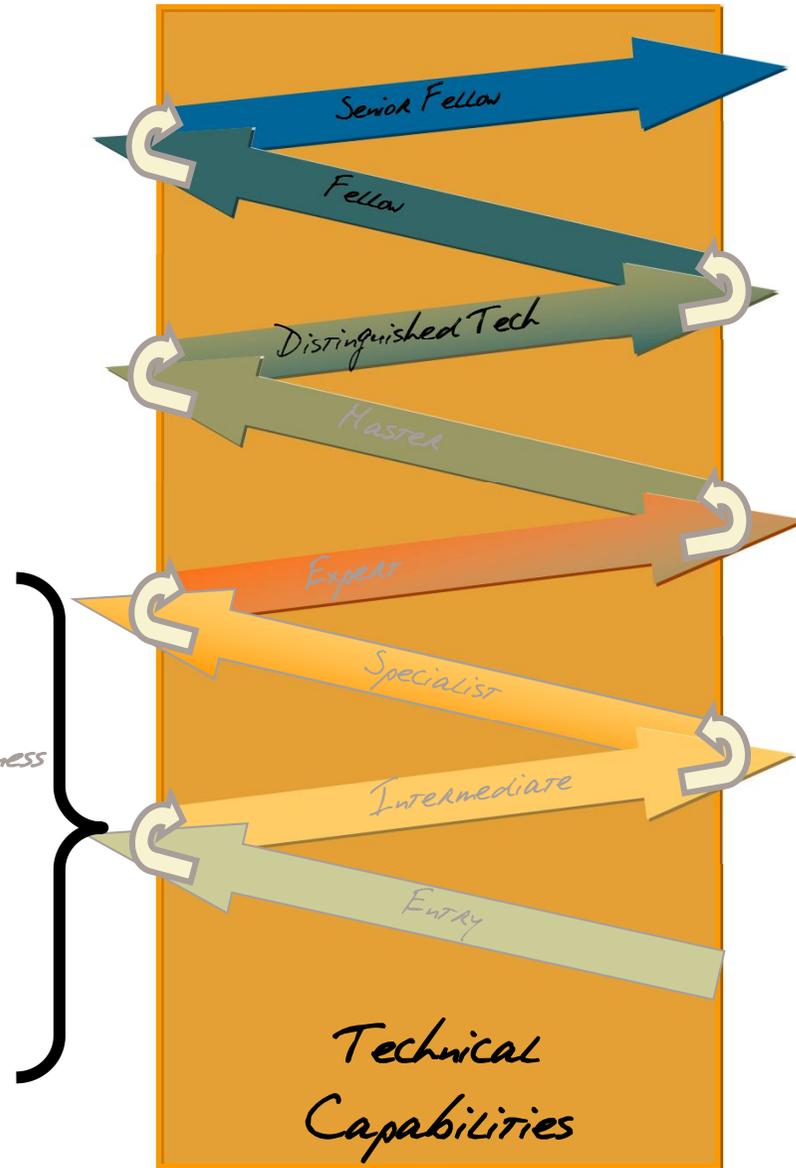
TX技术人员职业发展通道 (Technical Career Path Development Pipeline) 的等级包括初做者 (Entry)、有经验者 (Intermediate)、骨干 (Specialist)、专家 (Expert)、资深专家 (Master) 和权威 (Fellow) 六级, 正常情况下技术人员要完成前三个级中的任意一个的发展要求需要1-3年时间, 而完成后3个级每个级的发展要求所需要的时间至少为2-3年。这样既能让一名刚毕业的员工能够在3-5年内成为公司骨干, 又能保证员工在一个较长 (如10年) 的时间内能够不断学习和成长, 最终保证在核心的技术岗位上能够留住技术人员。

HP Technical Career Path Development Pipeline Key Turn Events

HP为员工至少预留了16年的发展空间

- *Winning Edge*
- *Leading Business Systems*
- *Breakaway Leadership (being rolled out in FY04)*

- *HP Standards of Excellence*
- *Technical Skills*
- *Personal/Professional Effectiveness*
- *Project/Program Management*
- *Drivers for Business Results*



- *Winning Edge*
- *Leading Business Systems*
- *TCP Catalyst (to be developed)*
- *Breakaway Leadership*

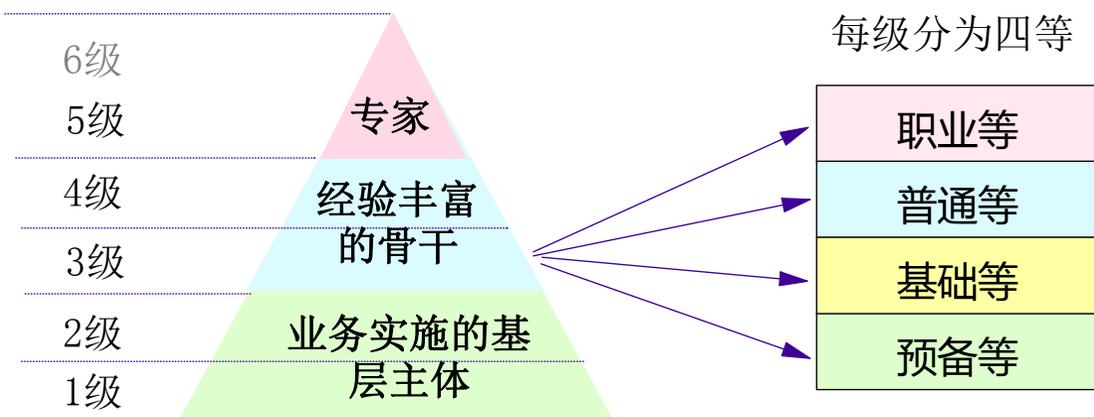
Indicates Nomination based program

通道设计—几级？几年？间隔几年？ 本质是研究人的发展规律， 职责边界梳理很重要

确定任职资格等级与角色

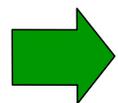
- 1、技术任职资格分为6个级别：1级~6级
- 2、营销任职资格分为5个级别：1级~5级
- 3、专业任职资格分为5个级别：1级~5级
- 4、干部任职资格分为3个级别：3级~5级

每个级别分为四等：职业等、普通等、基础等、预备等



任职资格分级依据

- ✓ 战略和业务的考虑
- ✓ 专家和“过来人”的成长经验
- ✓ 应负责任不同
- ✓ 对流程优化和体系变革所起的作用不同
- ✓ 在本专业领域内的影响力不同
- ✓ 解决问题的难度、复杂度、熟练程度和领域的不同
- ✓ 所要求的知识、技能的不同



工作中表现出的行为不同

任职资格通用级别角色定义

含义：对每一级任职资格承担的角色特征进行描述

总原则：

从职位胜任角度出发，以结果为导向，关注过程。

- 牵引性原则
- 可区分原则
- 不断改进原则

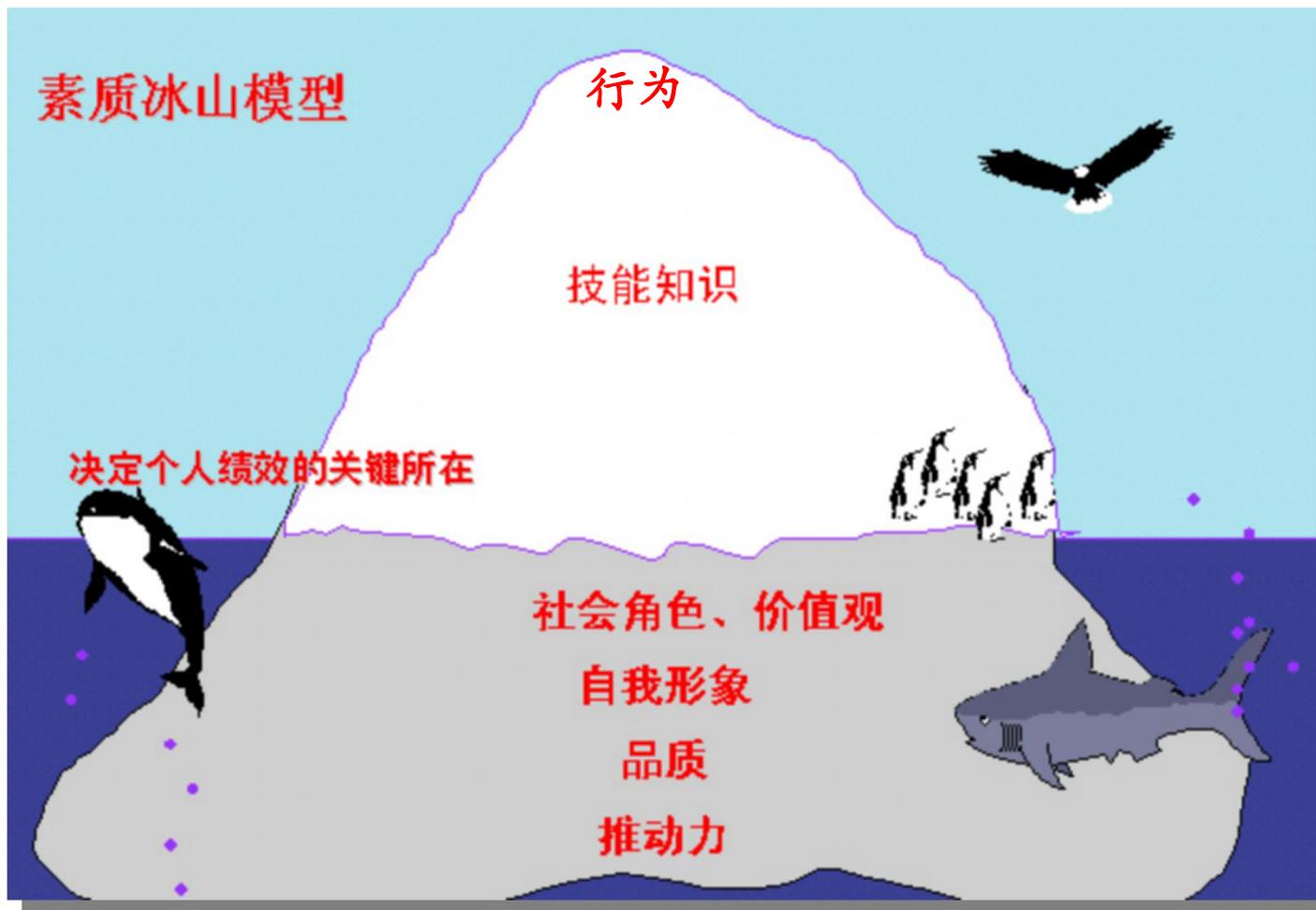


任职资格通用级别角色定义

任职资格级别角色定义的内容：（每一级）

1. 所需知识技能的深度与广度；
2. 所需要的工作经验及解决问题的复杂程度；
3. 承担职责范围的大小及影响程度的大小；
4. 与相关角色的关系；
5. 在本领域内所处的地位。

第三步：任职资格标准设计（素质模型分析、知能分析、行为定位）



素质模型的逻辑基础

合适的素质（适合做什么）+有效的行为方式（应该做什么）=高绩效（已经做了什么）

合适的素质=高动机+合适的个性和价值观+。。。+必备知能

- ▶ 成就导向
- ▶ 演绎思维
- ▶ 归纳思维
- ▶ 服务精神
- ▶ 培养人才
- ▶ 监控能力
- ▶ 灵活性
- ▶ 影响能力
- ▶ 收集信息

- ▶ 主动性
- ▶ 诚实正直
- ▶ 人际理解能力
- ▶ 组织意识
- ▶ 献身组织精神
- ▶ 关系建立
- ▶ 自信
- ▶ 领导能力
- ▶ 合作精神

一个案例

我很希望和张总吃饭，但是他一直谢绝，后来正好有机会和董事长一起吃饭，我就希望董事长能一起叫上张总，张总就这样来了，吃饭时谈到了回款的问题，张总说一杯酒20万元，我就喝了20杯，差点吐血，回来后公司对我能够完成回款表示满意。

案例分析

我认为必须寻找一个很好的机会来结识客户方的W总工。我打电话到局里询问，得知W前两天到A地开会，今天返回B市，我的第一反应是“我可以到机场接他”，这样就可以顺利认识他。但有两个问题：局里是否有车去接他；他何时到B市？（W联系不上）经过侧面了解，得知省局没有车去接他，这正是我所希望的。我立即在办事处联系了一辆车。然后问航空公司，得知当天有三班飞机从A市到B市，分别是9:00、12:30、17:00，我决定每班都去接，接到为止。我想，他没有资格派车接，而我带车去接他，他一定感到满意。另外，他到A市待两天，一定没时间给老婆买东西，我要是帮他准备一件给老婆的礼物，让他回家交差，他也一定心存感激。

BEI访谈纲要

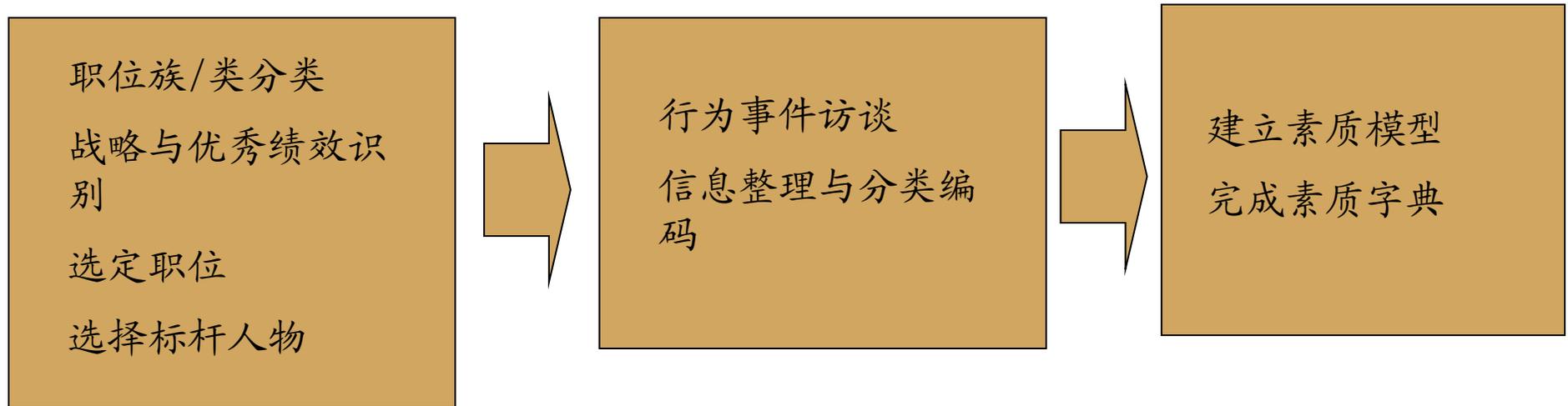
- 步骤一：介绍和解释；
- 步骤二：让被访谈人描述自己的工作和责任；
- 步骤三：行为事件访问：讲述4至6个关键事件；
- 步骤四：结束。

素质模型建模工具的效度比较

方法与工具	效度
行为事件访谈（BEI）	0.65
工作样本测试	0.54
能力测试	0.53
人格测试	0.39
背景资料分析	0.38
一般访谈	0.05-0.19

资料来源:British Psychological Society and Accord Group

素质设计流程



员工BEI样本数据统计

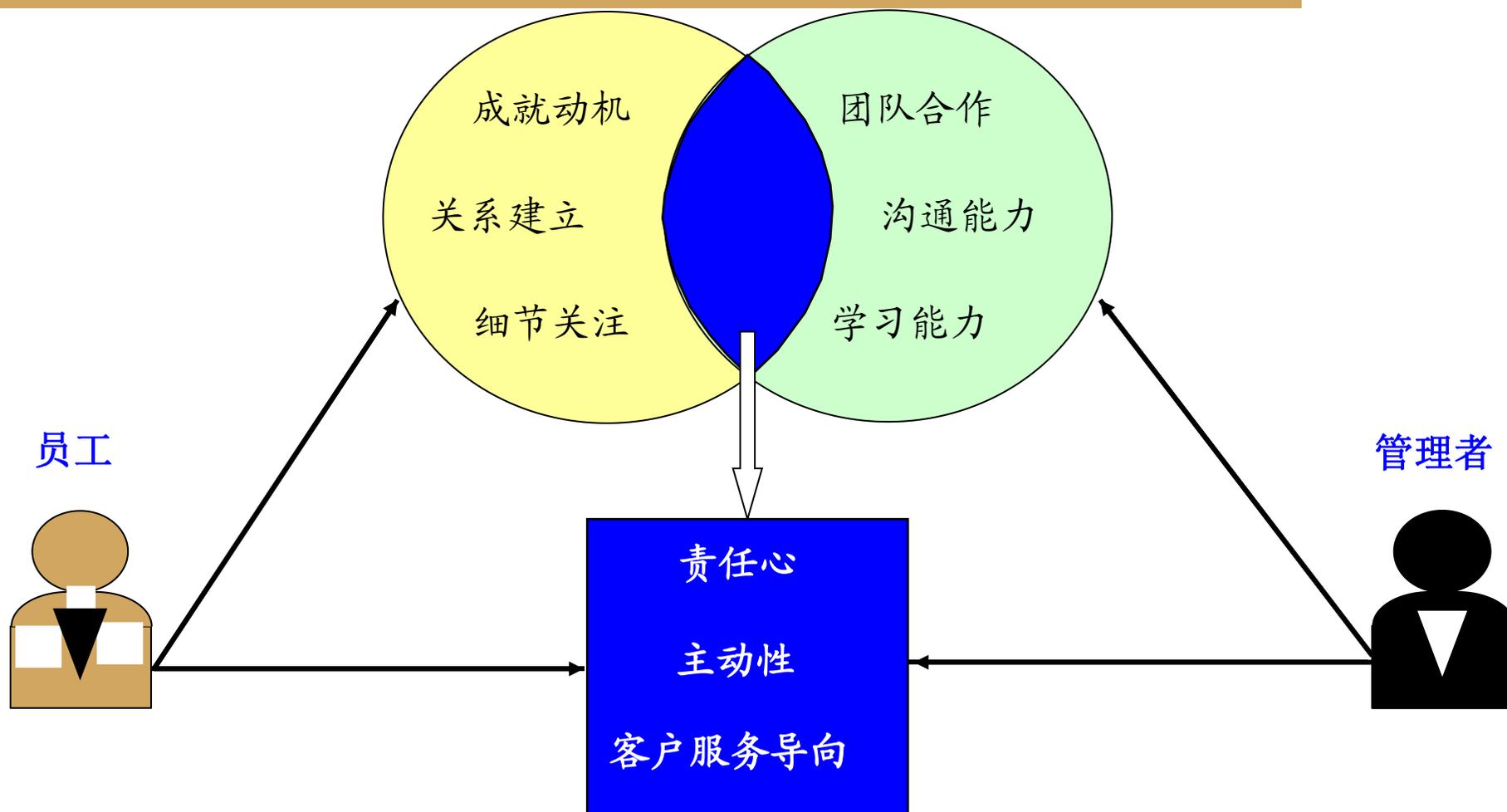
素质要求	频度	素质要求	频度
责任心	3	成就动机	3
主动性	3	客户服务导向	2
信息收集	1	关系建立	2
分析与解决问题	1	团队合作	1
流程导向	1	制度执行	1
创新能力	1	思维能力	1
细节关注	2	自信	1
人际理解力	1	诚信	1

管理者调查问卷数据统计

素质要求	频度	素质要求	频度
责任心	4	成就动机	1
主动性	4	客户服务导向	3
分析与解决问题	2	团队合作	4
流程导向	1	诚信	1
自信	1	制度执行	1
培养下属	1	学习能力	3
坚韧性	2	沟通能力	4

1. 根据顾问组对员工及管理者样本信息的分析，**责任心、主动性、客户服务导向**是所有样本公认的必备素质。
2. 员工样本数据信息反映出，基层员工更关注于与自身工作完成直接有关的素质要项，如：满足个人成就感、对细节的关注以及与周边利益人关系的建立。
3. 管理者样本突出反映团队合作素质要项的必要性，关注研发团队的学习能力和良好的沟通能力。

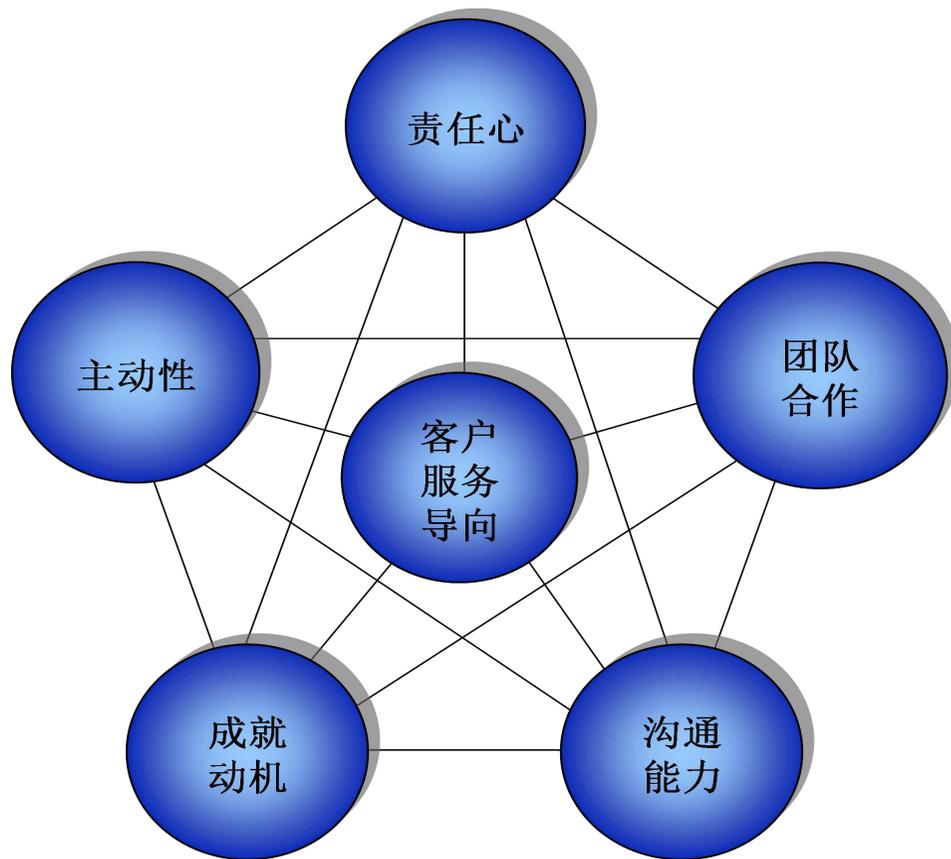
素质要项



研发素质模型

所有样本数据统计

素质要求	频度	素质要求	频度
责任心	7	成就动机	4
主动性	7	客户服务导向	5
分析与解决问题	3	团队合作	5
流程导向	2	诚信	2
自信	2	制度执行	2
培养下属	1	学习能力	3
坚韧性	2	沟通能力	4
信息收集	1	关系建立	2
创新能力	1	思维能力	1
细节关注	2	人际理解力	1



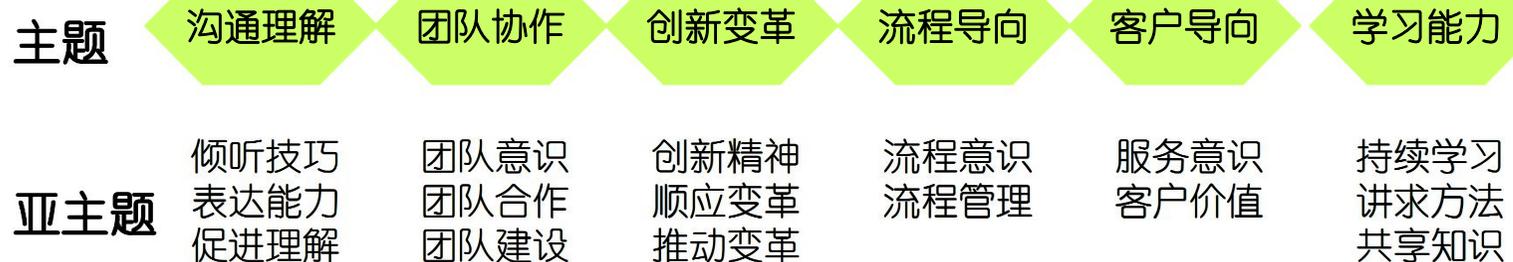
胜任力模型

示例:领导力和核心能力模型

领导力模型



员工核心能力模型



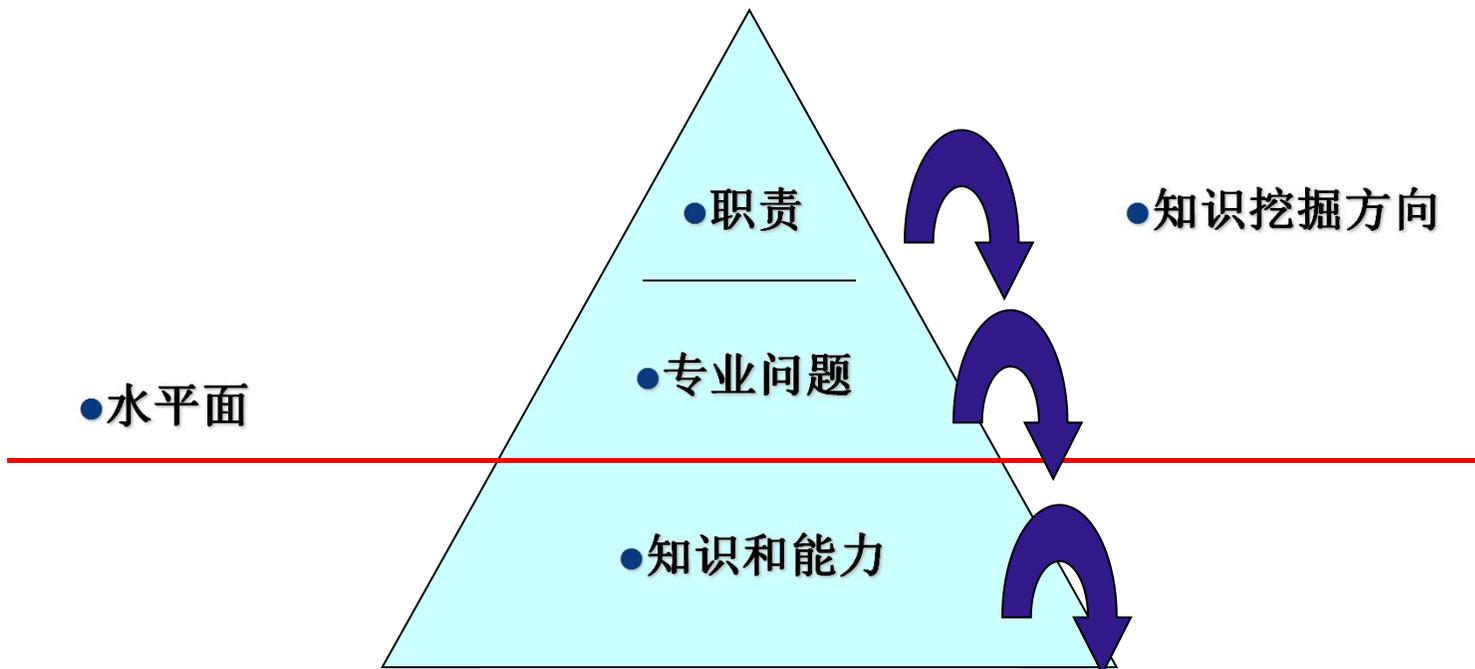
素质模型设计方法—素质分析，见附件

素质：内在核心素质要求



深圳移动素质模型
字典

对应职责导出需要的知识和能力要求



关键技术使用步骤

职责梳理

➤ 请该职位骨干员工仔细考虑该职位上的主要工作职责，并系统、全面的梳理出职位职责的主要内容，按职责重要性罗列出来。

专业问题梳理

➤ 在完成职责分析之后对应每一项职责的一级映射；问题梳理的目的是挖掘在职责背后的专业问题；
➤ 专业问题梳理中要注意专业问题需要和之前梳理出来的职责进行对应。

知识和能力梳理

➤ 能力知识映射是在完成问题映射之后对应每一项问题的二级映射；能力知识映射的目的是挖掘在问题背后需要的知识和能力；
➤ 知识和能力梳理设计需注意：知识和能力需要和专业问题进行对应。

课程名称和课程大纲设计

➤ 课程和大纲设计是在完成知识能力映射之后对应每一项知识能力的三级映射；
➤ 课程和大纲映射的目的是挖掘在知识和能力背后需要的培训课程和主要大纲；
➤ 需要注意的设计要点：课程和课程大纲需要和知识、能力进行对应。

培训通道设计

➤ 在通道中，将专业课程分为基础类和提升类。基础类是保证该职位基本胜任职责而设置的课程，一般应在职位就职后第一年的完成，课程通道代码E1，表示应在第一年完成的基础课；
➤ 提升类是完成基础课后设置的提升类课程，一般应从职位就职后第二年开始教授，课程通道代码M2/M3/...以此类推，M2表示应在第二年完成的提升课；M3表示应在第三年完成的提升课。

知识挖掘技术

- 知能分析是一个知识挖掘的过程，知识挖掘主要通过对标杆员工、专家的深入访谈，理解从他们的经验和积累角度对该职位的理解和需要的课程设置；
- 我们采用多级映射的访谈方法引导被访谈者从业务的表面走到知识的内核。
多级映射的基础范式：
 - 1、你认为最表面的是什么？（引导结果得到**A**）
 - 2、你认为**A**的背后是什么？（引导结果得到**B**）
 - 3、你认为**B**的背后是什么？（引导结果得到**C**）以此类推，最终得到需要的内核结果。
- 知识挖掘的结果并不是唯一结果，但应该是公认的可选结果之一；

知能挖掘技术

第一步：职位的职责分析；（对照规格书中的职责列展开设计）

职位分析通过两个步骤完成（不可颠倒）：

请被访谈者描述该职位的主要职责，按照重要顺序排序；

打开职位说明书，对照步骤1已描绘的职位职责，检查是否有遗漏项，我们要求访谈对象描述的主要职责应全面覆盖职位说明书中的描述内容。并最后确认。

职责描绘应在全部完成后才能开展对应每一个职责的课程挖掘，否则可能有遗漏和错失。

第二步：专业问题梳理（对照规格书中的专业问题列展开设计）：是在完成职责分析之后对应每一项职责的一级映射；问题梳理的目的是挖掘在职责背后的专业问题；

可选的访谈问题：

请描述该项职责背后的专业问题是什么？

你通过解决什么样的专业问题达成该项工作职责？

为完成该职责，你经常遇到什么样的专业问题？

问题应进行适当的归类，否则问题背后对应的只是知识点，而不是课程（因为一个课程可能涉及很多知识点）。

设计要点：专业问题需要和职责进行对应。

第三步：知识和能力梳理（对照规格书中的知识、能力列开展设计）；

能力知识映射是在完成问题映射之后对应每一项问题的二级映射；

能力知识映射的目的是挖掘在问题背后需要的知识和能力；

可选的访谈问题：

请描述该问题背后的需要掌握的知识和能力是什么？

你通过掌握什么样的知识和能力的运用达成该问题的解决？

为解决该问题，你从觉得需要什么样的知识和能力？

设计要点：知识和能力需要和专业问题进行对应。

行为分析技术

- 由职责导出履行职责的责任行为；
 - 由战略导出实现战略的落地行为；
 - 由经验和专家标杆导出职业化行为和日常行为。
-
- 通道标准学习：
 - 销售族标准学习；
 - 研发族标准学习；
 - 秘书族标准学习；

第四步，任职资格认证

- 详细见样例：认证制度和认证流程学习
- 认证操作指导书学习

认证前的准备及认证中的相应职责

- 管理者针对标准对员工进行培训
- 员工学习\理解标准
- 认证的相应申报工作
- 员工认证材料准备（行为举证的相应证据）
- 评审人员对相应行为、过程、数据、质量等采集及核实，把功夫用到答辩会外
- 针对标准，由评审人员开发相应的测评题库
- 评审人员应就相应的测评题库及员工的表现，客观公正作出度量（效度）

任职资格认证的基本原则

- 实事求是，基于证据对员工的能力进行识别与判断；
- 公平公正，各评委对待被认证人员须客观、公正，一视同仁；
- 信息保密，认证前各认证小组要对认证评审的资料进行严格保密。

标准认证的主要工具

标准项	标准子项	认证的主要工具	备注
资历标准	知识标准	考试、考察、演练 角色扮演	题库/培训体系
	学历、经验标准	管理者及人力资源管理专业人员评估	表格
能力标准	工作技能标准	行为举证（绩效）、关键行为事件、 认证答辩会、专家评估	
	岗位素质标准	周边调查、行为举证、主管评价、关 键行为事件	
工作标准	行为标准	行为举证、关键行为事件、专家评估、 认证答辩会	
	绩效标准	绩效评价、数据采集及分析	
成果标准	个人成果	行为举证、绩效评价	
	团队成果	行为举证、绩效评价	

各种工具简介及演练----行为举证

- ▶行为举证：指申请人根据相应标准，针对标准符合程度所列举的相应行为过程、行为结果的事例、数据、图表、功能、结论、效果、经济价值等证明。
- ▶行业举证的判定：在行为举证的过程中，评委根据相应的标准及专业要求，通过过程观察、关键行为事件、现场答辩等，对申请人所列举的相应证明予以评判，作出相应符合程度的度量。（效度）
- ▶行为举证实现过程：
 - ▶1、申请人提报及呈现
 - ▶2、评委对所列事项的求证（通常是过程观察及关键行为事件）、评委现场答辩会要求回答的相关问题及申请人现场陈述

评委对申请人在答辩中的表现应体现**STAR**



X公司软件类员工
行业举证问题索引

关于效度

几种表示效度的指标：

内容效度：对于测评工具的内容而言，题目能否有效代表所要求的内容范围。

构想效度：从测验的理论依据来说，测验实际所测得的结果应该复合测验的理论设想或假设。

实证效度：测评工具能否有效的预测出候选人的实际工作表现。

所测即所想测

所测即所假设

Q1：测评题库及答辩会

Q2：关键行为事件

Q3：行为举证

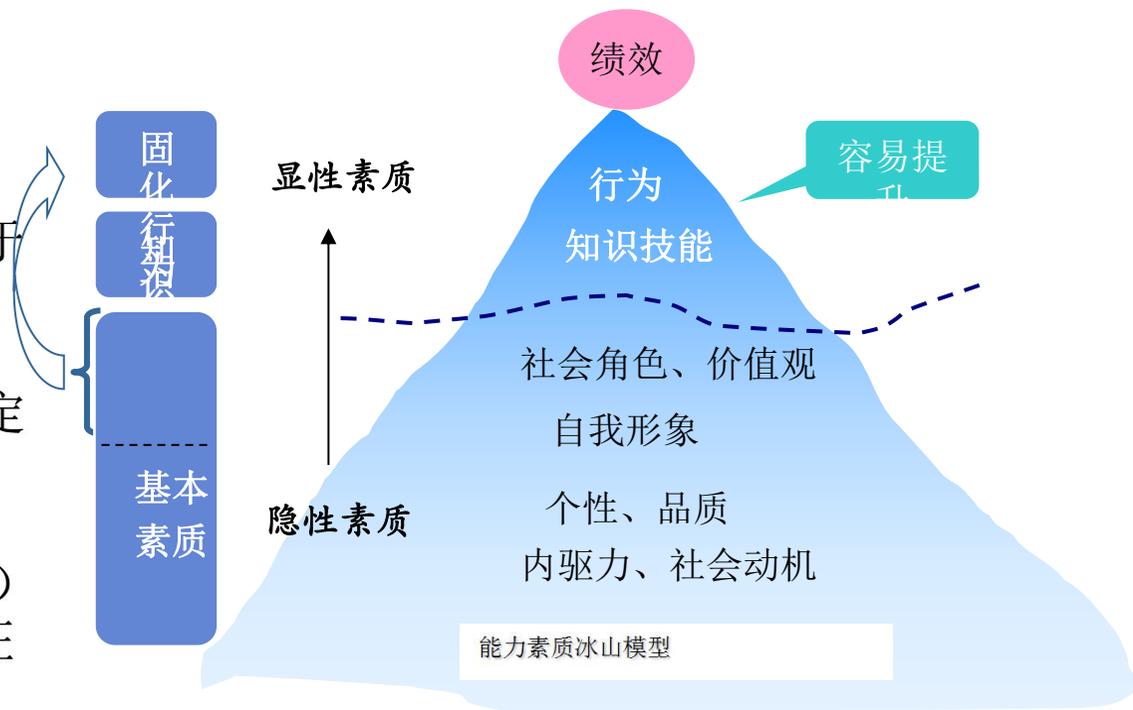
各种工具简介及演练----关键行为事件

➤关键行为事件：根据素质冰山模型的原理，人的行为是受其最深刻的动机支配，行为的表现可以映射冰山下的素质。通过人的行为（特别是不自觉行为或习惯性行为）表现获得对素质项及少数行为项目的评价结论

➤关键行为事件主要适用范围：通过适用于素质及少数行为标准（业务行为不宜用关键行为事件法）

➤实现过程：通过关键行为事件，可以判定在素质及相应的行为标准的符合程度。通常是由评委根据申请人的行为表现中获得相应的评价，如：坚韧性（不自觉行为）的5级标准，一般不能通过答辩或个人举证法获得。

如：成就导向（习惯性行为）、诚信（不自觉行为）



各种工具简介及演练----周边调查

- 周边调查：根据素质标准及相应的行为标准，通过申请人与业务相关部门或人员的综合评价，可以获得对申请人素质及相关行为标准的度量
- 周边调查主要适用范围：素质标准、少数行为标准、成果标准



周边调查问卷样例

各种工具简介及演练----认证答辩会样例

认证答辩时间和流程

现场认证答辩时间平均为1.5小时/人，具体操作步骤如下：

Step1: 员工自我陈述

申请人对照标准要求进行自我陈述，陈述同时应向评委展示相关的举证证明材料。

自我陈述时间为30-40分钟。

Step2: 评委补充提问

申请人自我陈述完毕后，评委根据申请人陈述表现，针对申请人在自我陈述中未说清楚的，或者评委认为需要进一步了解的、有疑问的标准举证再进行提问。申请人对评委提出的问题做出现场回答并举证。

评委提问时间为20-30分钟。

Step3: 评委综合评议

评委提问结束后答辩人可离场，评委对该申请人进行综合评议，汇总评议结果。

评委综合评议时间为20分钟。

答辩各环节操作细节和注意事项——员工自我陈述

为消除答辩人紧张情绪，答辩人进入认证会场后，主审评委应主动向其说明认证答辩的3个步骤，并通过适当的语言缓解答辩人紧张情绪。

如：主审评委开场白

欢迎你来参加今天的认证，在座的评委会公正客观地对你的举证进行评价。前30分钟请你进行自我陈述，而后各评委会就部分问题进行提问，请你补充回答，评委提问结束你可以离场，评委进行综合评议。接下来就请你进行自我陈述，不要紧张。

答辩人在自我陈述的过程中各评委应认真倾听，对答辩人自我陈述过程中未讲清楚的部分，评委可做笔记记录，便于陈述结束后提问。在答辩人自我陈述的30分钟内评委务必不要打断，应使其完整陈述完毕后统一提问。

答辩各环节操作细节和注意事项——员工自我陈述

主审评委在答辩人自我陈述时应把握时间，控制自我陈述时间不超过40分钟。如答辩人陈述速度慢或内容多，应在陈述20分钟左右发出提示。

自我陈述时，答辩人不需要重复念标准，可要求答辩人直接针对标准要求说明举证即可。

答辩各环节操作细节和注意事项——评委补充提问

答辩人自我陈述完毕后，主审评委应主导评委进行逐一提问。

如：主审评委串场词

下面我们将对XXX申请人举证材料进行补充提问。首先，标准第一个要素“任务管理”各位评委有什么问题可进行提问。（评委提问）标准第二个要素……，以此类推所有标准要素。

评委提问的顺序可从前到后、从左到右等等，只需按照一定的依次顺序进行提问，保证效率。

答辩各环节操作细节和注意事项——评委补充提问

评委的提问一般只针对答辩人自我陈述不清楚的、还有疑问的、需要进一步补充的内容进行提问，而非针对每一条标准必须提问。如果答辩人自我陈述的非常清楚，评委认为没有必要再问问题的就不需要提问。

提问过程中评委应注意语气，避免给答辩人造成不必要的猜测或误解。

评委在提问的过程中应对照标准逐一打分，便于提问结束后综合评议。

答辩各环节操作细节和注意事项——评委综合评议

评委提问结束后，答辩人可离场，评委逐一发表评价意见。

如：主审评委串场词

评委提问到此结束，感谢答辩人XXX参加认证，你的认证答辩已完成，请你离场。

答辩人离场后，评委逐一发表评价意见。一般情况下，每位评委需要向其他评委说明自己打出的高分项和低分项，并说明自己打分的理由。

答辩各环节操作细节和注意事项——评委综合评议

对每位评委的评价意见应专人做现场记录，以便认证结果明确员工的优点和短板，帮助员工日后进步。条件允许的话，建议人力资源部专人负责评价结果和评价意见的现场记录。

如果对某项或几项标准的打分，评委之间出现严重分歧的，必须现场进行沟通，必要时举证材料可会后补充。要求对每位答辩人的评价结果基本得到所有评委认可。

常见问题及注意事项

1. 不应口才好坏对答辩人做出不公正的评价。

有的员工语言表达能力很强，有的员工特别是技术类的员工不善于表达。评委要特别注意，不能因为答辩人说的很好各项都给高分；也不能因为答辩人表达的不好各项分数都偏低。最重要的还是要看举证的实际工作证明材料。

2. 不应上下级关系帮助员工答辩。

评委中免不了有的评委和答辩人是上下级关系（包括行政上或者业务上），长期工作对该员工工作表现很了解，在现场员工答辩时员工说不出来或没说清楚的情况下，了解该员工的评委可做适当提示引导其举出证据，但不应代替该员工举证。以保证评委的公正性。

对该答辩人的补充意见评委可在答辩人离场后评委综合评价时补充说明。

常见问题及注意事项

3. 评委提问时应注意语气，避免员工产生不必要的联想或猜测。

评委对某员工答辩举证的材料认为太简单，可要求其例举复杂程度更高的实例，在语言上注意婉转。如：“这么简单的回答也能算回答？”这样问员工会认为对他不信任或不尊重。

4. 尽量在自我陈述和提问过程中即时打分。

评委应在答辩人自我陈述和评委提问的过程中作出各项评分，尽量避免自我陈述和提问都结束了再回想每一项答辩情况进行打分。自我陈述和提问都是针对各项标准逐一进行的，即时打分效果和效率更佳。

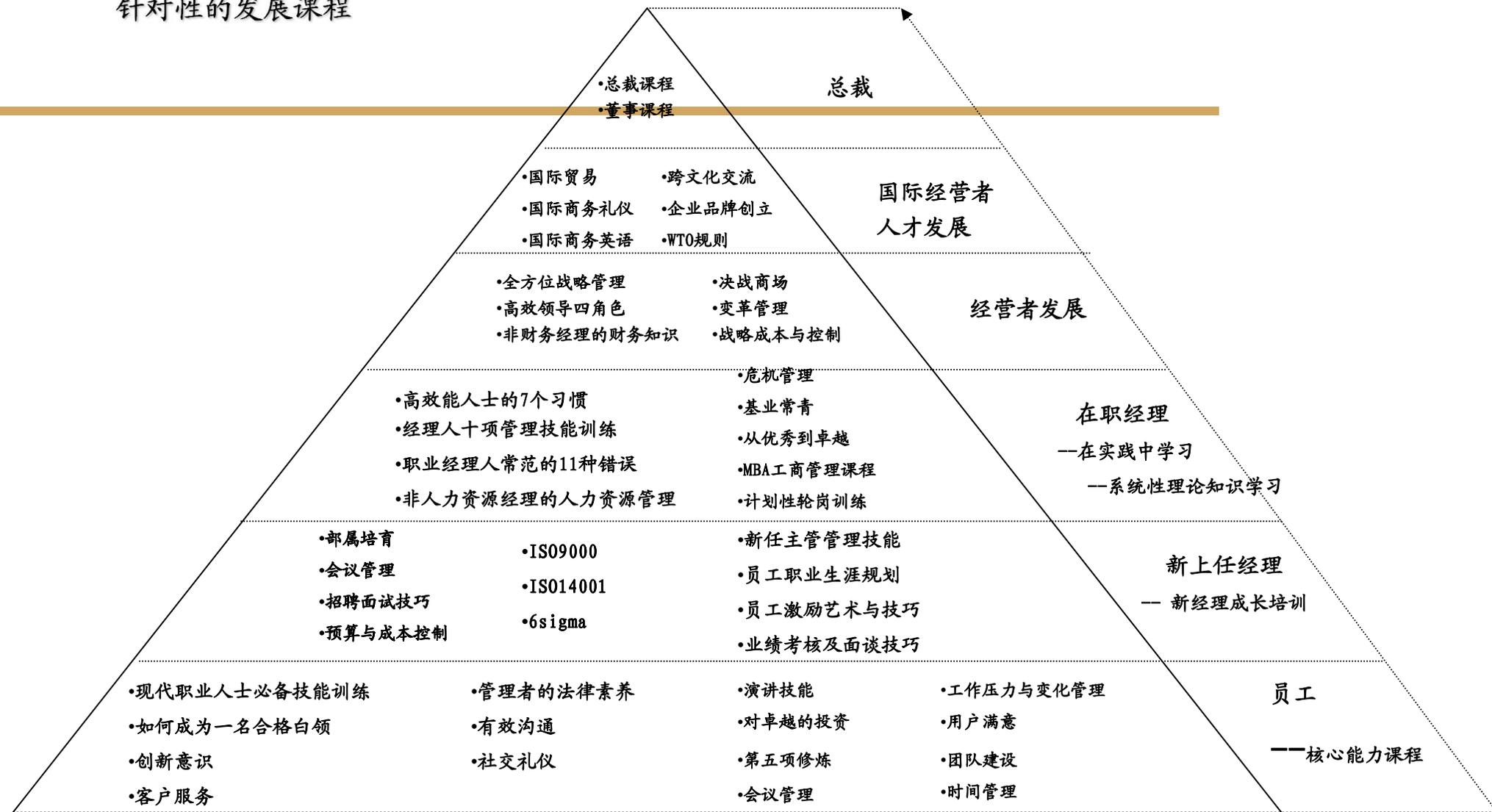
会场纪律和保密事项

1. 每位员工认证的1.5小时避免评委中途离场，确保对每个认证答辩人的完整认证时间和过程。
2. 所有与会人员手机应处于静音或震动模式，避免答辩过程中对其他人造成干扰。
3. 所有评价结果，包括本人的或其他评委的，均不应外泄，以避免不必要的问题出现。
4. 对每位评委来说认证工作投入的时间、精力将非常巨大，但对每一位参加认证的员工来说都是全新的1.5小时。请各位评委尽量保持始终如一的热情对待每一位参加认证的员工，你们辛苦了！

第五步，和其他HR模块的接口

- 将任职资格和培训体系接口，实现分层次的、基于通道的培训课程，可以实现行为层的培训评估；
- 将任职资格和绩效管理接口，绩效作为门槛要求，绩效也作为目标要求；
- 将任职资格和薪酬接口，薪酬体系转移成为宽带薪酬；

针对性的发展课程



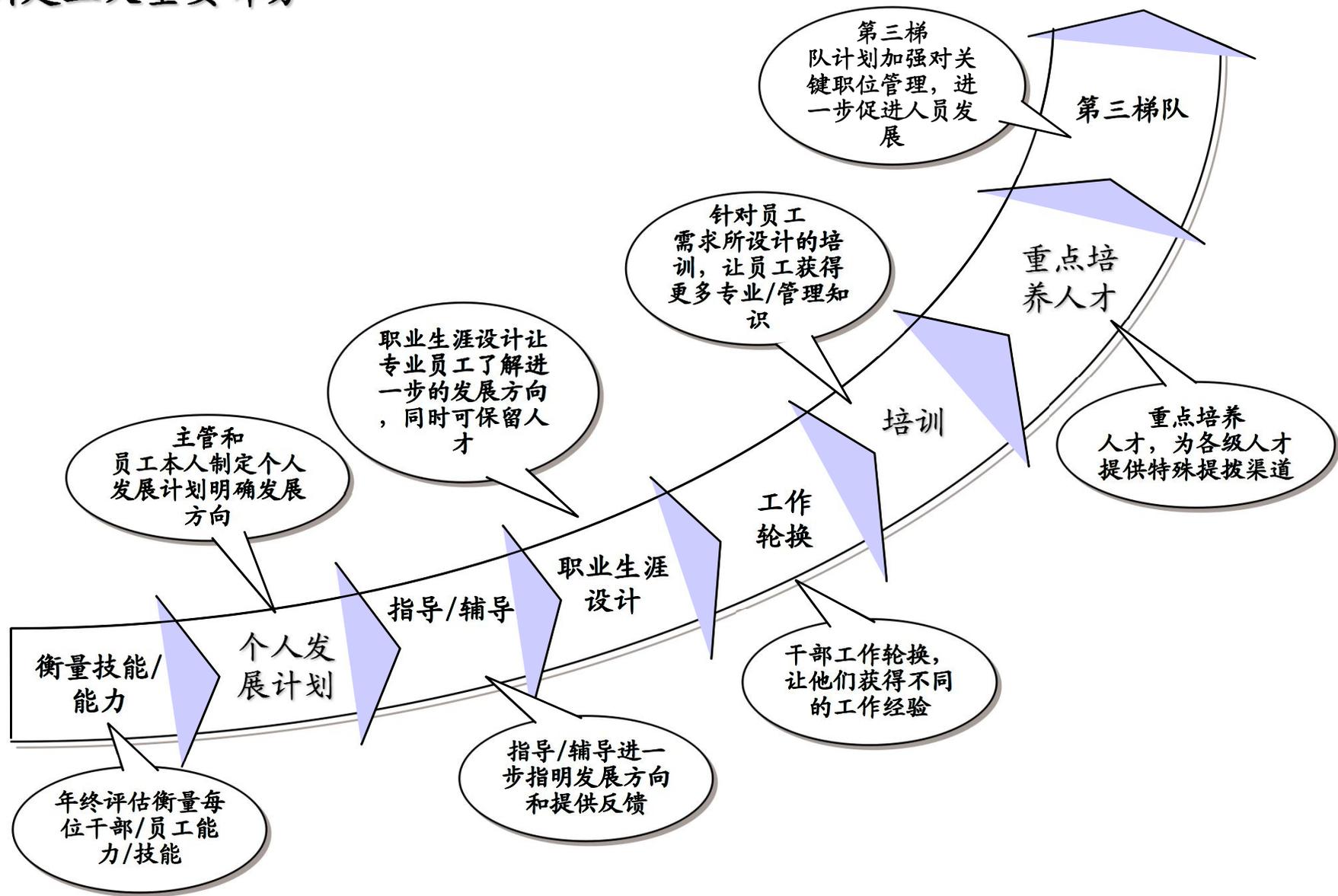
每名员工都拥有自身的职业发展规划

员工职业发展规划	
姓名: 职位:	
能力评估	技能、潜力界定
客户关系管理能力 	
业绩回顾	
2003年, x x x 2004年, x x x	
发展方向	明确发展方向
五年发展成为XXX	
待发展区域	技能开发
客户关系管理能力, 沟通能力	
三至五年发展规划	
轮岗至机构客户管理部3年	轮岗计划

未来高级经理的来源可以是在业务部门有潜力升迁为上一层级的管理人员。高级经理的轮岗成为其发展规划的关键因素。

这样一方面稳定了高级经理的来源, 并且当该人员轮岗结束回调原部门时能够对管理部门有更多的了解, 更能够支持部门协作机制的运行

个人发展必须通过多种方式进行，个人发展计划、重点培养人才和培训是三大重要部分



第六步，试点和实施

- 任职资格体系是HR管理的最高境界，需要逐步实施，不可全面推行；
- 从几个职位试点，延伸到其他职位，建议从秘书、干部、研发等典型职位入手；
- 培训评委和培训员工对标准的理解非常重要；
- 推行的过程就是员工能力提升的过程。



谢谢大家

