

**编者按** 构建素质模型和任职资格管理体系是企业落实人力资源开发与管理理念、实现人力资源管理与开发的两个重要工具。在国内企业中,华为是较早构建素质模型和任职资格管理体系的企业,其领先的管理实践和成功的管理经验对构建有活力的现代人力资源管理体系有重要的启发意义。本刊特发曾参与构建华为素质模型和任职资格管理体系的中国人民大学教授、博士生导师吴春波的文章,以期对此有兴趣的企业提供借鉴与指导。

# 华为的素质模型和任职资格管理体系

● 吴春波

## 一、华为素质模型的基本理念基础

在企业实践中,素质模型和任职资格管理体系在整个人力资源管理体系中如何定位,是构建这两个管理体系的重要前提。我国企业并非缺乏人力资源管理,而是没有形成一定的体系。大多数企业人力资源管理现状可以概括为两点:摊大饼与孤岛化。

这是一个非常尴尬的局面。每个企业都建立了人力资源管理的选、育、用、留几个模块,业界流行的人力资源管理工具、方法都悉数引进,并且在每个模块的建设上都下了很大功夫,每个模块都尽善尽美,然而这些模块没有发挥出相应的作用。这种现象给许多企业带来了困惑,认为人力资源管理是一项非常昂贵且不实用的事情。其实,背后原因还应该回归到大多数企业摊大饼与孤岛化的人力资源管理模式上。在这种情况下,人力资源管理并没有形成有力量的体系,因此没有发挥出应有的作用。这种现象用石墨与金刚石的例子来说明非常恰当,人力资源管理的各个模块就像组成石墨与金刚石的碳原子,但是由于排列组合方式的不同,发挥出来的作用也就不同。

华为人力资源管理体系的搭建应该始于《华

为基本法》,在基本法里华为确立了人力资源管理的铁三角,那就是价值创造体系、价值评价体系和价值分配体系,由这三个体系构成了华为人力资源管理价值链,成为华为人力资源管理的核心,如图1所示。

华为的人力资源管理实践就是基于这个由铁三角构成的人力资源管理价值链,因此也称之为华为人力资源管理的战略地图。这种人力资源管理模式非常值得肯定,那就是先确立人力资源管理的蓝图,然后再根据这个蓝图构建人力资源管理实践。

华为人力资源管理体系之所以有力量,是因为所有人力资源管理实践都建立在人力资源管理价值链的铁三角之上,像金刚石那样呈空间三角排

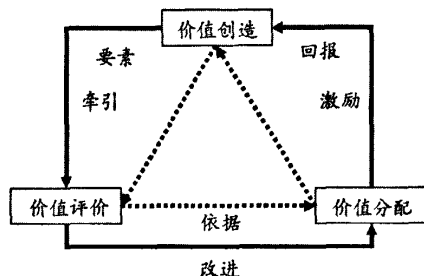


图1 华为人力资源管理“铁三角”与人力资源管理价值链

列。华为的素质模型就是在价值评价体系里构建的,这就是素质模型在华为整个人力资源管理体系中的定位,不管称之为胜任特征模型还是素质模型,都是作为华为的价值评价体系中的一个组成环节。如果一个企业把胜任特征模型(或者素质模型)作为一个独立的模块来看,而不把这个模型融入到人力资源管理体系中,那么即使它再尽善尽美,依然难以发挥应有的作用,看起来很美,实际上没用。因此,素质模型能否进入到人力资源管理的整个体系,能否形成稳定的铁三角是其能否发挥作用的关键。

## 二、华为素质模型在人力资源管理体系中的定位

华为是国内企业引进素质模型比较早,并且做得比较好的一家企业。如上所述,华为素质模型在人力资源管理体系中有着明确清晰的定位,隶属于华为人力资源管理铁三角中的价值评价体系。在价值评价体系中,也包括三个模块,那就是以企业目标与使命为导向形成的绩效管理体系;以职位、流程以及组织为基础的评价体系;以任职资格、素质模型为核心的评价体系。这三个模块又构成了华为价值评价体系的铁三角分析面向绩效、职位,以及人和能力。这三块可以归结为三个约定俗成的词汇:绩效用“事”来表示,职位用“岗”来表示,能力与素质用“人”来表示。

这三大价值评价体系之间有着明确的分工,任何一块都没有独立于华为的整个人力资源管理体系,而是形成了有机地融合,与其他体系进行了很好地对接,其中,最为直接的是与价值分配体系的挂钩。首先,我们对职位进行评价,确定职位价值,然后对每一个职位明码标价,也就是说在职位描述里面确定该职位所需要的任职资格、能力素质和基本经验等条件。然后,我们对人进行评价,把职位要求与能力素质等结合,就是我们经常讲的“人岗匹配”。人配置到了相应的位置上之后,我们再看事,评价他的态度、绩效等,如图2所示。

在现实中,是如何进行结合的呢?职位价值和基本工资挂钩。然后,第二块就是任职资格、工作态度以及能力素质和晋升挂钩,这个晋升不是职务的晋升,而是职位的晋升。第三块绩效和奖金挂钩。这就

形成了价值评价和价值分配的有机结合。一个人在一定的职位上长期做得好,就会有一块累积绩效,这是靠员工持股和期权进行回报的,在华为通过饱和持股来实现。饱和持股也是员工持股的一种方式。所以,华为坚守一种理念:决不让雷锋吃亏,奉献者定当得到合理回报。对奉献者和“雷锋”的回报,主要靠股票期权、员工持股来解决。

华为素质模型对于其他企业的启示就是,不应该把素质模型仅仅作为一个模块,塞到人力资源管理体系中,而是应该把它作为一个元素与其他人力资源管理元素有机地结合。这样,素质模型才会有作用。

素质模型是要用的,怎么落地、落实到人,是素质模型中最为关键的问题。在国外研究中,薪酬战略已经开始把素质当作一个重要的付酬要素。实际上,素质与职位、绩效、价值观以及市场竞争力一起成为了世界领先国家的薪酬模式中的重要要素。在这个模式中,已经没有了工龄、学历、年龄,这也就是我们研究企业薪酬制度、评价制度以及人力资源管理体系一个重要的关注点。

## 三、华为素质模型的基本构架

华为的素质模型是由国外咨询公司协助搭建,经过“先僵化,后优化,再固化”的管理过程,已成功融入华为的人力资源管理实践。

1.素质模型的分类。华为的素质模型分为两大类:通用素质模型与基于职位族的素质模型。在通用素质模型中,包括成就意识、演绎思维、归纳思维、信息收集、关系建立、团队精神等18项通用素质。除了通用素质模型外,华为还有基于职位族的素质模型。在华为,本来领导和管理是一个职位族,但是为了对干部与一般管理者进行区分,又作了领导通用素质模型、管理者通用素质模型,这样基于职位族的素质模型就包括领导者、管理者、研发

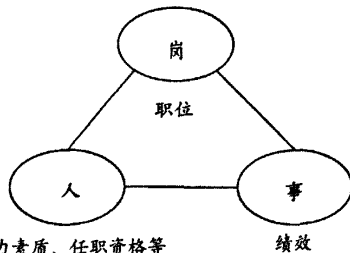


图2 价值评价体系“铁三角”

族、营销族、专业族、操作族的素质模型。另外,各个职位族下面还细分为更小的族,比如专业族下面还细分为计划、流程管理、人力资源、财经、采购、秘书等族,每个细分都有专门的素质模型。不管是通用素质模型还是基于职位的素质模型,都做得非常细,绝对不是简单的能力词汇的拼凑。针对职位特点做出来的素质模型广泛应用在了人力资源管理的各个层面。

**2.素质模型的构成。**在华为素质模型中,包括素质词典、素质定义、分级标准、标准描述、反映各项素质的关键事件以及评价结果的运用。

素质词典是对模型中所有素质的总结。在素质词典中,各项素质都有明确的定义,比如研发人员的“团队合作”这项素质的定义为:“团队合作是指个人愿意作为群体中的一个成员,与群体中的其他人一起协作完成任务,而不是单独地或采取竞争的方式从事工作。这里所谓的团队就是为了实现某个或某些目标而共同工作的群体,它可以是一个部门内部产品开发小组或行销小组,也可以是为满足顾客需要而结合成的跨部门的工作群体。”各项素质具有独特的分级标准,比如研发人员“团队合作”分为4个等级,每个等级都有对应的描述以及针对性的案例分析,也就是说这个素质是通过什么事件来反映的。这些事件都是在华为营销人员、研发人员等身上真实发生的。

之后根据这些关键事件回归到现实,在人力资源管理实践中加以运用。在华为的素质模型中,对分级标准的制定是非常细致的,因为素质模型如果没有分级标准,那只能放在那里,成为空中楼阁。因为有了分级标准,就可以对素质模型进行评价,就可以明确地告诉员工,你的某种素质是几级。

#### 四、华为素质模型的运用

华为的素质模型既有评价标准又有评价结果以及评价结果的运用,即评价完了和什么挂钩。在很多企业,素质模型都缺乏运用,往往是花了很大代价,做出来一个与时俱进的素质模型却不知道用在哪里。从这个角度看,素质模型就是一个华而不实的奢侈品很难落实到实践中,即使能找到运用的地方,也往往由于可用范围很小,被大多数企业束

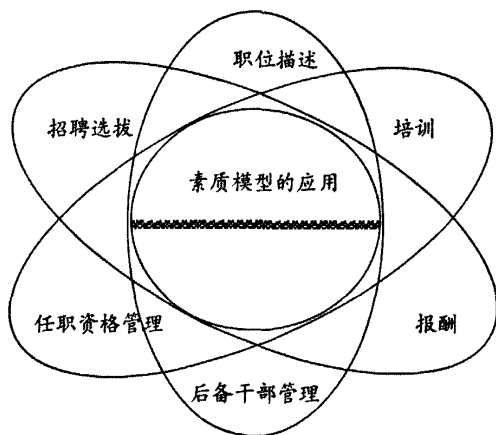


图3 华为素质模型的运用

之高阁。

那么华为是如何做的呢?让我们先看一下华为素质模型的运用领域,如图3所示。

**第一,职位描述。**如果做了素质模型,可以直接运用到职位说明书的任职资格一栏,比如一个职位需要什么素质,需要几级素质,都可以直接做出来,与任职资格进行对接。

**第二,招聘选拔。**在招聘选拔中运用素质模型,既可以增加招聘选拔的依据性、针对性与有效性,又可以降低企业后续的培训成本。

**第三,任职资格管理。**华为除了素质模型外,另外还有任职资格体系。素质模型以能力为基础,而任职资格则以职位为基础,但是两者也有交叉。

**第四,后备干部管理。**在华为后备干部选拔标准中,素质是一项非常重要的参考条件,而这里的素质一般直接依据该职位的素质模型来确定。

**第五,报酬。**前面提到,素质已经成为国际领先的薪酬模式中一项非常重要的付酬要素,相对于其他要素来说,对素质的激励对于员工来说,作用周期往往比较长。

**第六,培训。**根据素质模型确定培训需求,这是提高培训目标性与效果性的关键,不仅可以大大降低培训成本,而且还可以形成明确的培训目标,使培训有据可依。

#### 五、华为任职资格管理的定位

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,是按照

各职位绩效标准完成工作任务所必须具备的能力。换言之,任职资格是从事某一工作的任职者所必须具备的知识、经验、技能、素质和行为的总和,它是在特定的工作领域内对工作人员工作活动能力的证明。任职资格强调工作对任职者个人素质能力的要求,符合要求的任职者才是合格的任职者,不符合要求的任职者应该调换工作岗位或继续学习。与素质模型相比,任职资格不仅具有素质模型的功能和特点,而且还涵盖了除价值观外人力资源自身的关键绩效要素,具有针对性、具体性和动态性特点。

任职资格管理是根据企业战略目标和企业经营管理的需要,对企业员工的工作能力和工作行为进行的系统管理,是企业人力资源管理中的重要环节,它不仅与人力资源管理战略密切相关,而且与员工招聘录用、薪酬管理、绩效管理、员工职业生涯设计以及员工培训等人力资源板块紧密联系,并为后者提供了基础性的支持依据。任职资格管理是一个包含多个子系统的复合系统,具体包括任职资格标准开发、任职资格认证和任职资格达标这三个过程,其中又以任职资格标准开发和任职资格认证为主。

任职资格管理与人力资源管理其他子体系之间有着非常紧密的联系,与职位共同构筑了华为人力资源管理的基础平台(见图4),其功能远远超过人力资源管理范畴,对企业文化、企业核心竞争力、员工职业化乃至企业战略都有重要影响。任职资格管理不仅对员工行为进行了规范和引导,同时也对员工价值观和思维理念进行了塑造和升华,因而从行为和精神两个层面对企业员工进行了激励和约束,也使得企业员工真正地走向了职

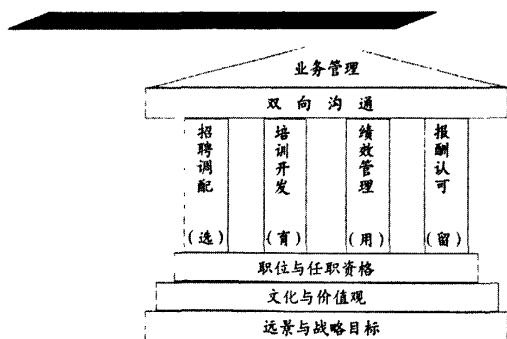


图4 任职资格管理与人力资源管理体系

业化。

## 六、华为任职资格管理的实践

任职资格管理源于英国国家职业资格制度(NVQ)。华为自1998年正式引进NVQ,经过了三个阶段:1998年-1996年,在关注行为规范化的基础上,在部分职类上试行任职资格管理;1996年-2001年,建立开发建立任职资格标准,并对员工进行任职认证;2001年开始将认证结果与人力资源其他模块相结合。这是成功地将国外的国家职业资格体系改造为企业任职资格体系的案例。作为个案,华为的任职资格管理实践给我们以有益的启示:通过在企业中建立任职资格管理体系,并将素质模型纳入任职资格管理体系,既可有效地弥补素质模型自身的缺点,又能够把搭载素质模型的任职资格管理体系与人力资源管理体系密切对接,使得两者真正成为人力资源管理与开发的有效管理工具。

在华为的任职资格管理体系中,包含以下几个关键要素和环节。

1. 划分任职资格等级体系。华为任职资格管理体系包括技术任职资格、营销任职资格、专业任职资格和管理任职资格。共分为六级,每级又分为四等,即职业等、普通等、基础等、预备等,并形成了详细的任职资格标准体系,如图5所示。

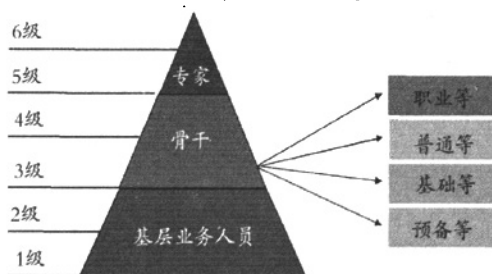


图5 任职资格等级

2. 构建职业发展通道。任职资格与职位相结合,为员工提供了职业发展通道。通过任职资格管理的牵引,形成管理和专业/技术两条职业发展通道。要建设一支强大的技术及业务专家队伍,牵引优秀员工在擅长的领域追求卓越、不断精深,形成在核心业务能力上长期聚焦和持续积累的氛围和组织行为,以避免由于职业发展通道的单一,出现

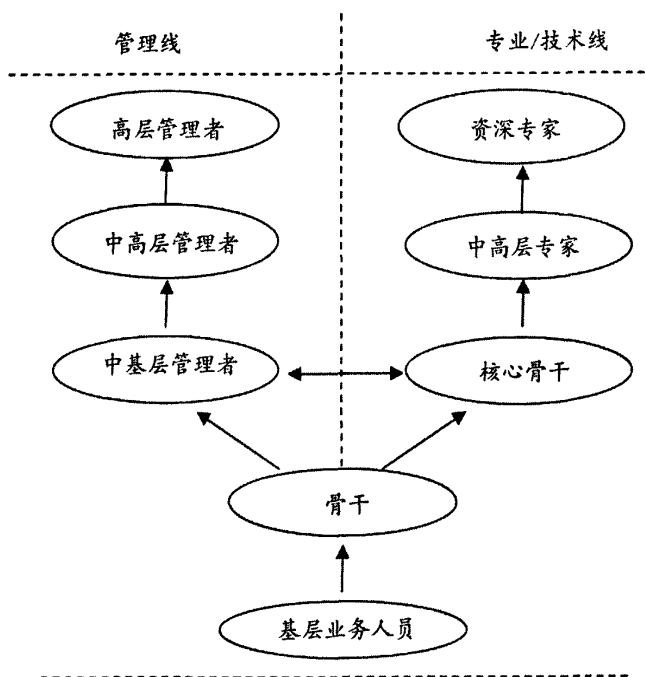


图6 基于任职资格的职业发展通道

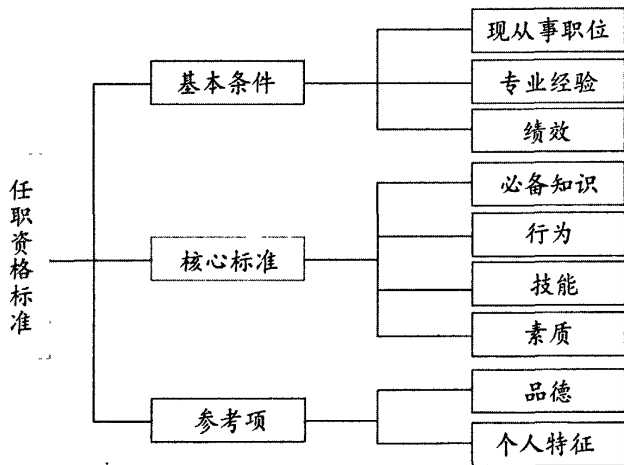


图7 任职资格标准构成要素

“官导向”和千军万马统挤独木桥的现象发生。华为的职业发展双通道如图6所示。

**3.建立任职资格标准。**任职资格标准是基于岗位职责和要求,对承担该岗位的长期综合绩效优秀的员工被证明了的成功行为和能力要素进行归纳而形成的评价指南。标准开发源于业务发展和职位责任,不同级别的标准应有明显的区分度,并能够

牵引员工持续改进任职能力。它包括基本条件、核心标准和参考项三部分,其中核心标准是主体,由必备知识、行为、技能和素质构成(见图7)。每一个标准又包含诸多单元、要素和标准项。

**4.任职资格认证。**任职资格认证是指为证明申请人是否具有相应任职资格标准而进行的鉴定活动。包括计划、取证、判断、反馈、记录结论等,任职资格认证是认证员与申请人充分合作并帮助其达到任职资格标准的过程。相同工作性质(职类)的人员按照统一的标准进行程序公正的认证,以促进认证结果的客观性,真实反映员工持续贡献的任职能力。

任职资格认证经过申请(个人或主管推荐)、基本条件审核、自评、主管或评议小组认证评议、公司批准、结果反馈几个环节,确保认证程序的公正和透明。

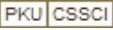
**5.任职资格结果的应用。**任职资格标准的应用包括:作为培训需求的重要来源,培训体系根据各类别任职资格标准的要求,进行课程体系设计;作为职位说明书任职要求的补充和细化,用于招聘中参考确定拟聘职位的考察标准;指导员工日常工作的改进。

任职资格结果是评判员工针对目前承担岗位责任胜任程度的重要观察因素之一,但不直接导致员工职位晋升或薪酬提升。针对具体岗位的准备度提升将有助于员工获得更多的任用机会。任职资格是人员选拔、职位晋升、岗位调配和任命管理的必要条件。

各级主管应根据认证复核过程中提出的改进点,指导员工制订改进计划、参加培训及相关锻炼;合理地分配工作任务,有针对性地对员工进行辅导。

(作者单位:中国人民大学)

# 华为的素质模型和任职资格管理体系

作者: [吴春波, Wu Chunbo](#)  
作者单位: [中国人民大学](#)  
刊名: [中国人力资源开发](#)   
英文刊名: [HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF CHINA](#)  
年, 卷(期): 2010 (8)

本文链接: [http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical\\_zgrlzykf201008017.aspx](http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_zgrlzykf201008017.aspx)