

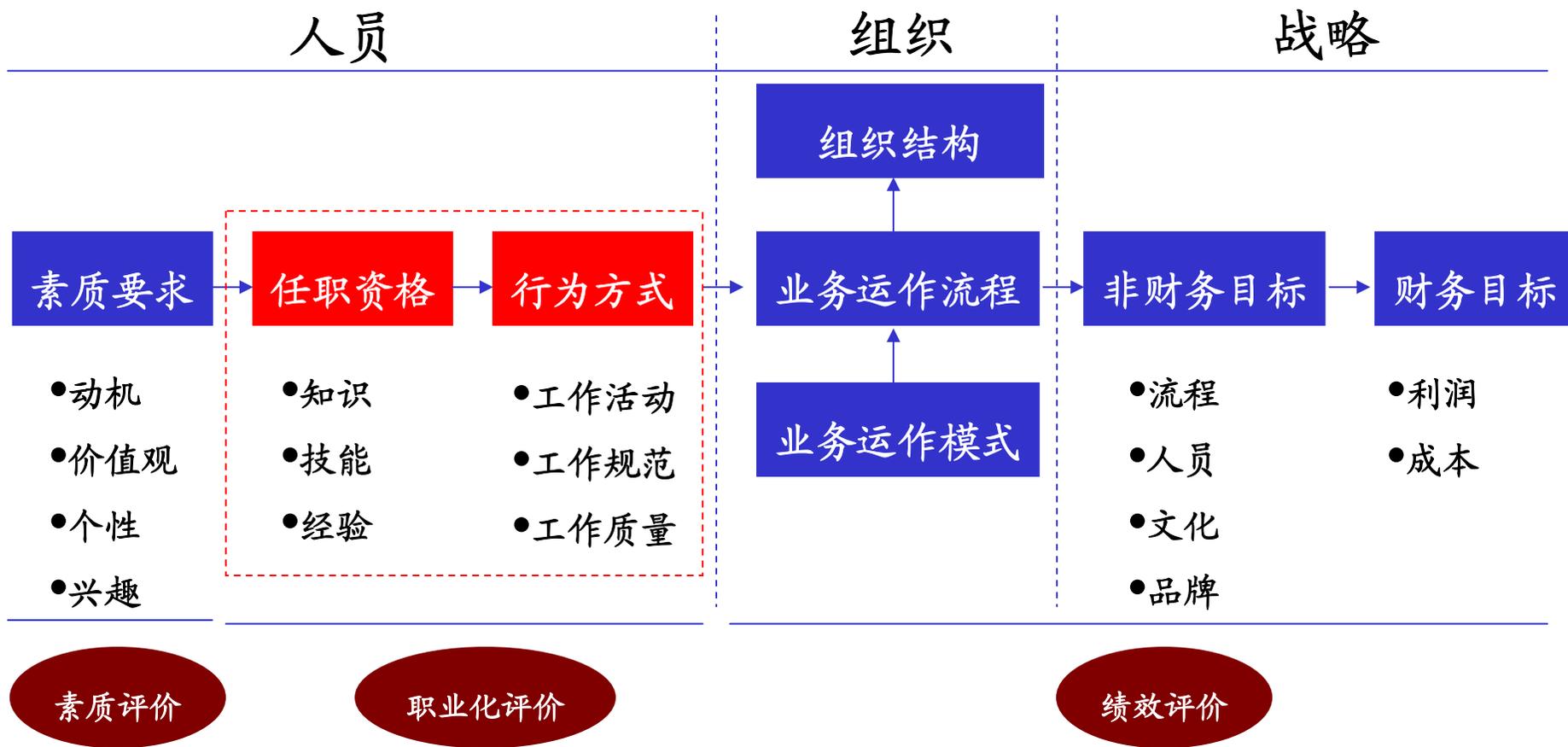
新奥集团员工任职资格编写

1. 我们要做什么

2. 行为标准的开发

3. 资格标准的开发

建立新奥任职资格评价制度的总体思路



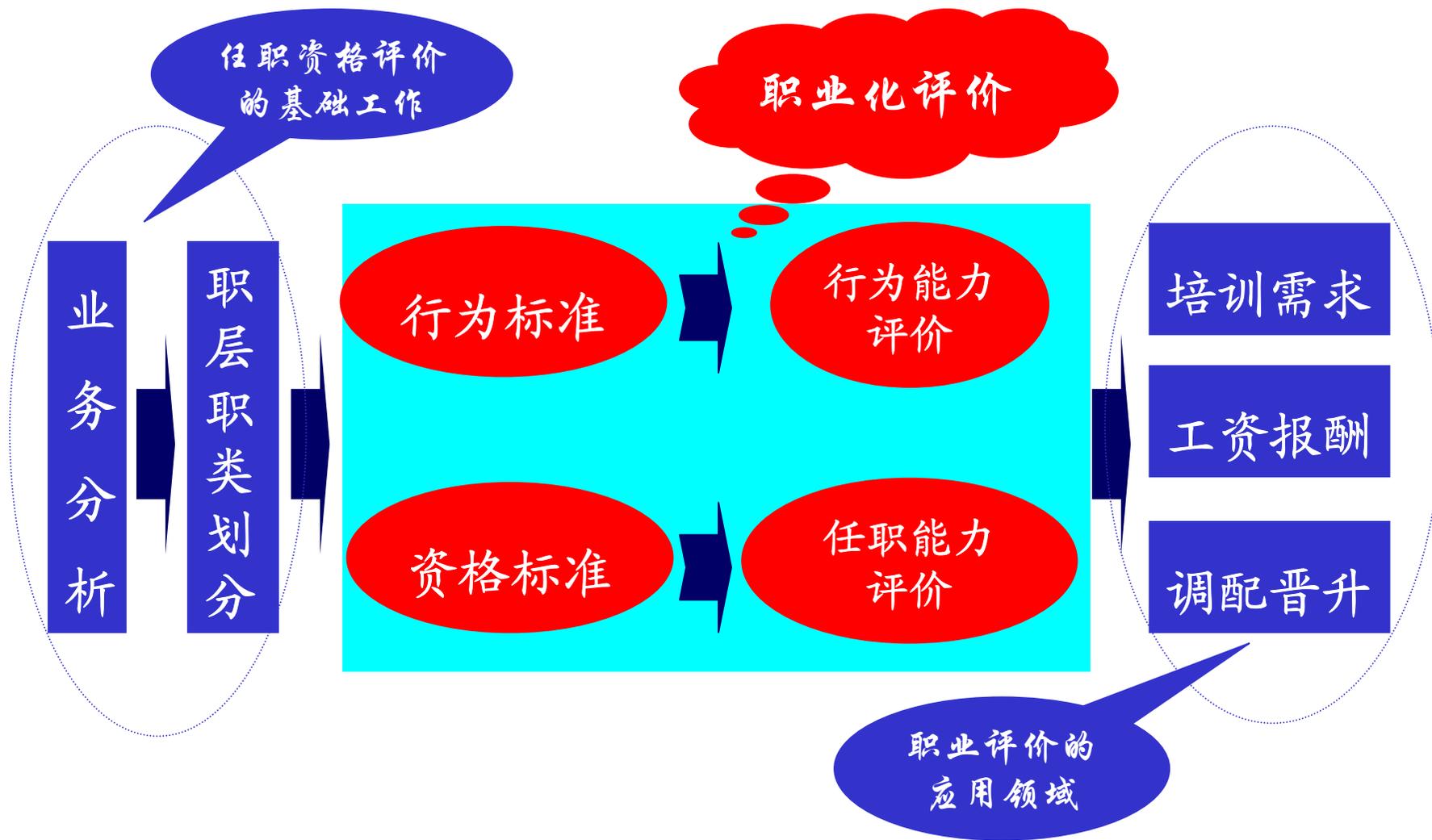
建立任职资格评价制度的意义

- **作为工作的指南针，让高谈阔论的人脚踏实地，让埋头苦干的人抬头看路，牵引员工去正确地做事。**
- **开放多种职业通道，避免千军万马过独木桥，强化员工激励，留住人才并充分挖掘员工潜力，使得每一业务领域都有优秀人才，形成职业梯队。**
- **把榜样的行为和成功经验变成模板，使个人经验变成公司的财富，实现人才“克隆”和价值观牵引。**
- **通过分析员工的职业化行为能力差异，建立分层分类的培训体系，从而提高培训的针对性和有效性。**

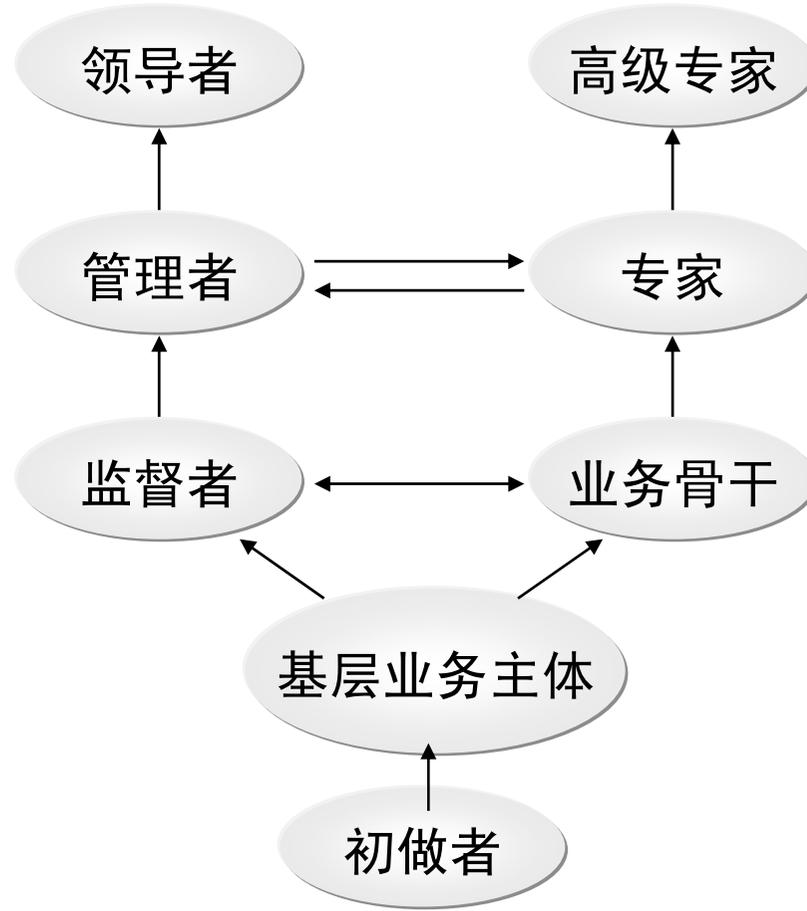
建立任职资格评价制度的意义（续）

- **通过对员工的职业化水平达标状况进行评价，使得对员工的能力评价有了客观标准，选合适的人到合适的岗位。**
- **明确业务工作对员工行为的职业化要求，用职业化标准来牵引自我学习与提高，通过职业化资格论证促使员工终生学习，实现员工在企业内的可持续成长，从而促进企业可持续发展。**

新奥员工任职资格评价制度



新奥员工个人职业晋升通道



职业化标准

```
graph LR; A[职业化标准] --- B[资格标准]; A --- C[行为标准]
```

资格标准

资格标准：是任职资格不同能力级别表现出来的特征总和。它强调的是任职者在专业领域中处在什么样的位置上,是任职者技能水平的标尺。

行为标准

行为标准：是完成某一业务范围工作活动的成功行为的总和。它强调的是任职者做了什么,怎么做的。

职业化标准建立的原则

从职位胜任的角度出发,以结果为导向.

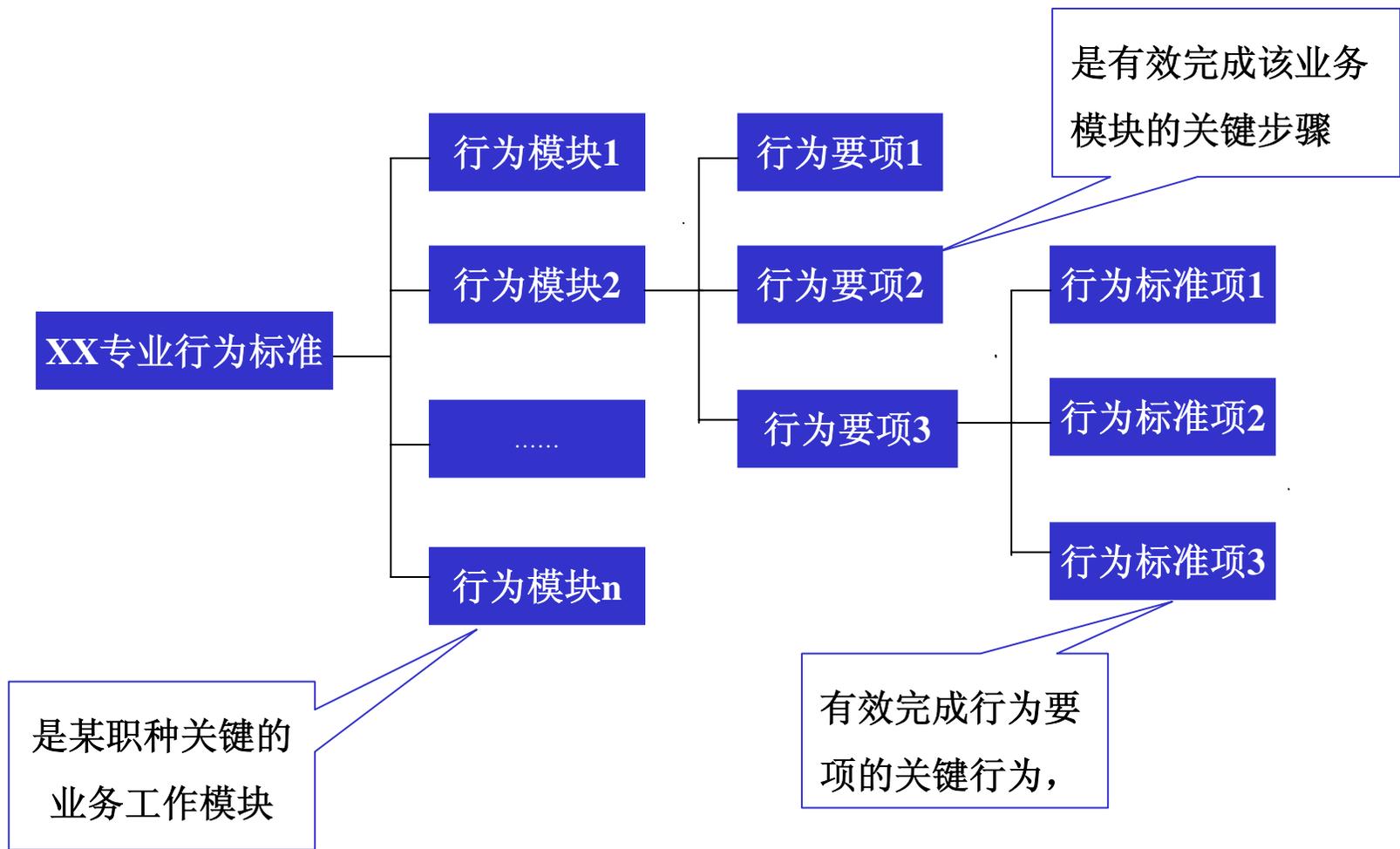
- 源于工作的原则;
- 牵引性的原则;
- 可区分的原则;
- 不断改进的原则;

1. 我们要做什么

2. 行为标准的开发

3. 资格标准的开发

行为标准结构



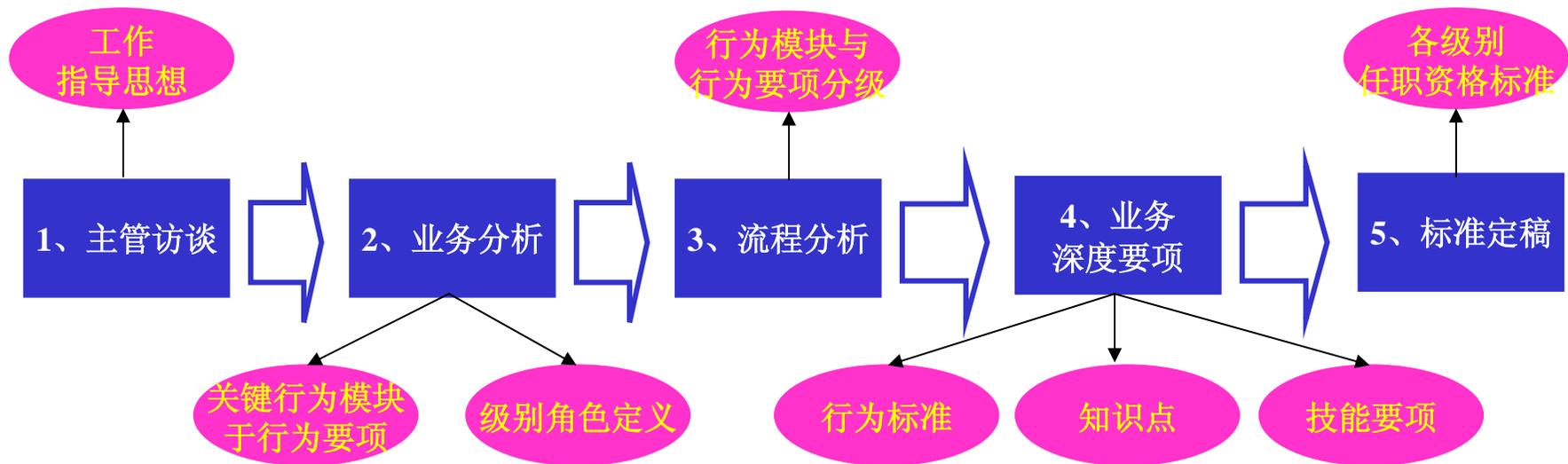
行为模块 预见与判断

行为要素1.1 跟踪供需变化，防范计划风险

行为标准

- ◆ 了解影响需求和供应趋势的因素，并有意识地跟踪这些因素的变化；
- ◆ 合理判断短期的计划需求和供应总体趋势、结构趋势；
- ◆ 根据预计的发展趋势，及时采取相应的预防措施或为决策提供依据；
- ◆ 了解这些供需因素变化对物流计划的影响，并及时做出反应。

行为标准开发步骤



相关人员访谈步骤

- 1、明确访谈目的，熟悉访谈提纲，制定访谈计划；
- 2、事先将提纲提供给访谈对象；
- 3、明确访谈分工，开始访谈；
- 4、整理访谈纪要并对结果做初步分析；

职位职责分析

- 1、分析新奥各部门组织结构，将新奥从事本职种工作的所有职位找出来，不管它是属于哪个部门；
- 2、罗列各个职位的工作内容，这里的内容包括写在职位说明书（岗位规范）上的内容，也包括任职者实际上做了但没有写出来的内容；
- 3、确定这些工作是否已经有流程的支持；如果有列出流程名称；如果没有，则让现任职者按实际操作写出来；

业务流程分析

- 1、单个流程分析：分析流程的各个环节，确定哪些环节是属于操作性活动；
- 2、操作性活动纳入到工作分析当中，非操作性活动不参加工作分析；

业务流程分析

检验

- ✓ 检验接收
- ✓ 判断拆分程度
- ✓ 检验
- ✓ 返回待处理库

接收

- ✓ 接收货物
- ✓ 核对清单
- ✓ 整理入库
- ✓ 拆分

退货

- ✓ 整理、包装
- ✓ 运输

评审

- ✓ A部门评审
- ✓ A主管审批
- ✓ B部门评审
- ✓ B主管审批

处理

- ✓ 送维修
- ✓ 找供应商

再次评审

- ✓ A部门评审
- ✓ A主管审批
- ✓ B部门评审
- ✓ B主管审批

报废

- ✓ 变卖

业务流程分析

	退货	接收	检验	评审	处理	再次评审	报废
操作性活动	整理包装	拆分	检验	A/B部门评审	寻找供应商	A/B部门评审	变卖
传递性活动	运输	接收货物	检验接收 返回待处理库		保送维修		
等待性活动		整理入库					
检查性活动		核对清单	判断拆分程度	A/B主管审批		A/B主管审批	

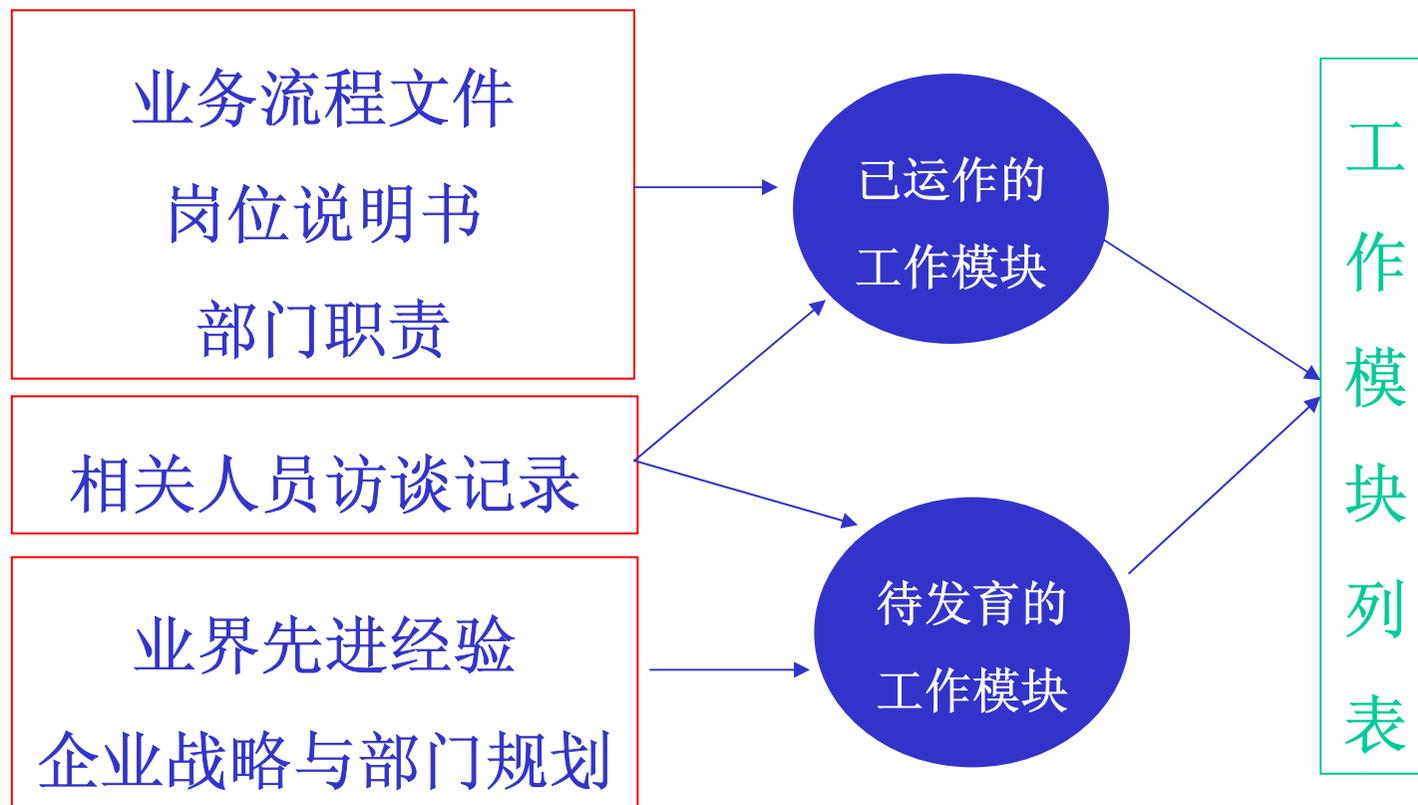
明确标准开发的导向

- 1、分析目前本职工种员工的任职资格现状是什么？存在最大的问题是什么？员工中有哪些不良倾向或做法成为业务工作开展的重要干扰因素？
- 2、分析目前本职工种员工任职资格要求与企业战略要求之间的主要差距？
- 3、如何引导员工朝着企业要求的方向成长？

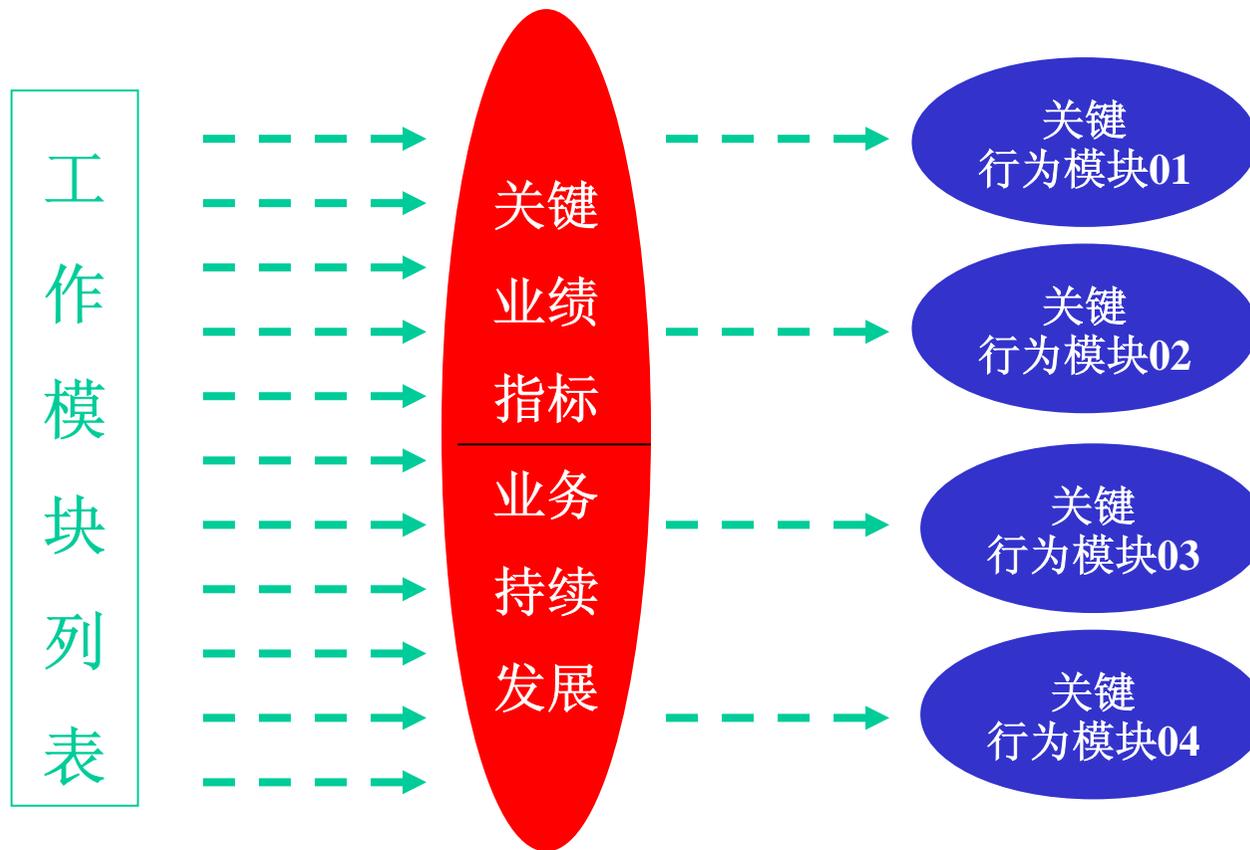
归纳工作模块

- 1、将访谈、职位分析和流程分析中获得的工作活动分类整理；
- 2、分析同一类工作中各项活动之间的相互关系，画出关系图，以便做进一步分析；
- 3、根据活动之间的主次关系或从属关系，讨论确定本工种的主要工作模块，形成工作模块分析表；

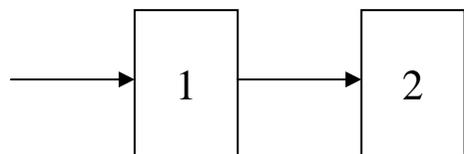
归纳工作模块



筛选工作模块



分解关键行为模块



流程关系

例：行为模块：培训需求分析

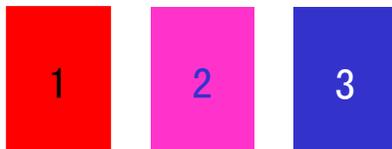
行为要项**1**：制定调查方案；

行为要项**2**：实施调查；

行为要项**3**：分析调查数据；

行为要项**4**：确定培训需求；

分解关键行为模块



并列关系

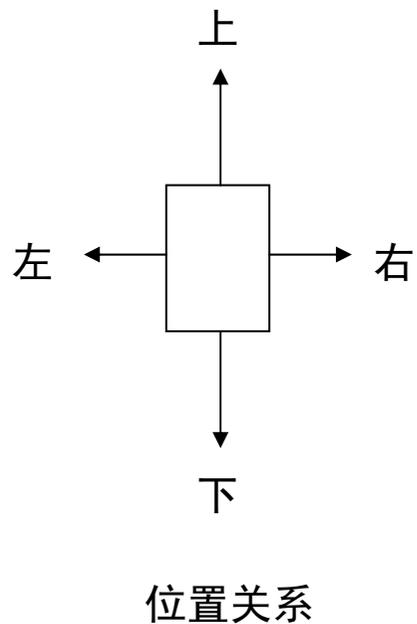
例：行为模块：通信信息处理

行为要项**1**：接听出入局电话；

行为要项**2**：收发邮件包裹；

行为要项**3**：处理传真与电子邮件

分解关键行为模块



例：行为模块：影响与促进决策

行为要项1：进行决策；

行为要项2：促进上级决策；

行为要项3：参与同级决策；

行为标准编写要点

1、同一行为要项的各条行为标准之间要体现行为逻辑关系；

例如

行为要项： 作业分析与现场改善

6.1 综合运用方法研究、作业测定、工效学等基础IE知识，对由4M 1E构成的整体运作状况进行分析、研究，发现现存问题，并在此基础上提交改进方案。

6.2 充分与周边部门进行协调与沟通，确保方案实施所需的各种资源准确到位，确保方案的实施进度和实施效果。

6.3 对改进方案实施后的效果进行及时评估和总结，通过持续不断的改进，使生产作业得以标准化、规范化，使生产效率不断得以提升。

逻辑
关系

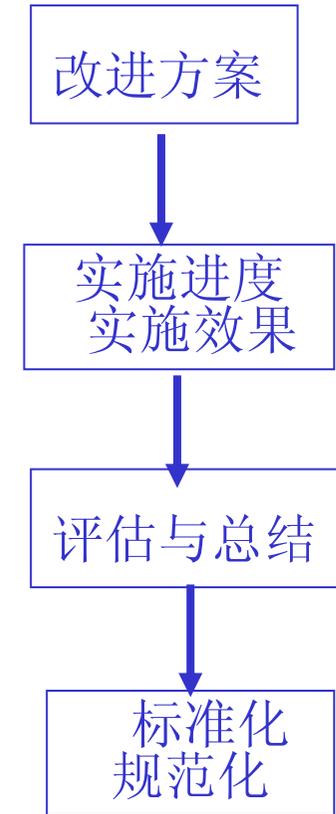
P
↓
D
↓
C
↓
A

改进方案

实施进度
实施效果

评估与总结

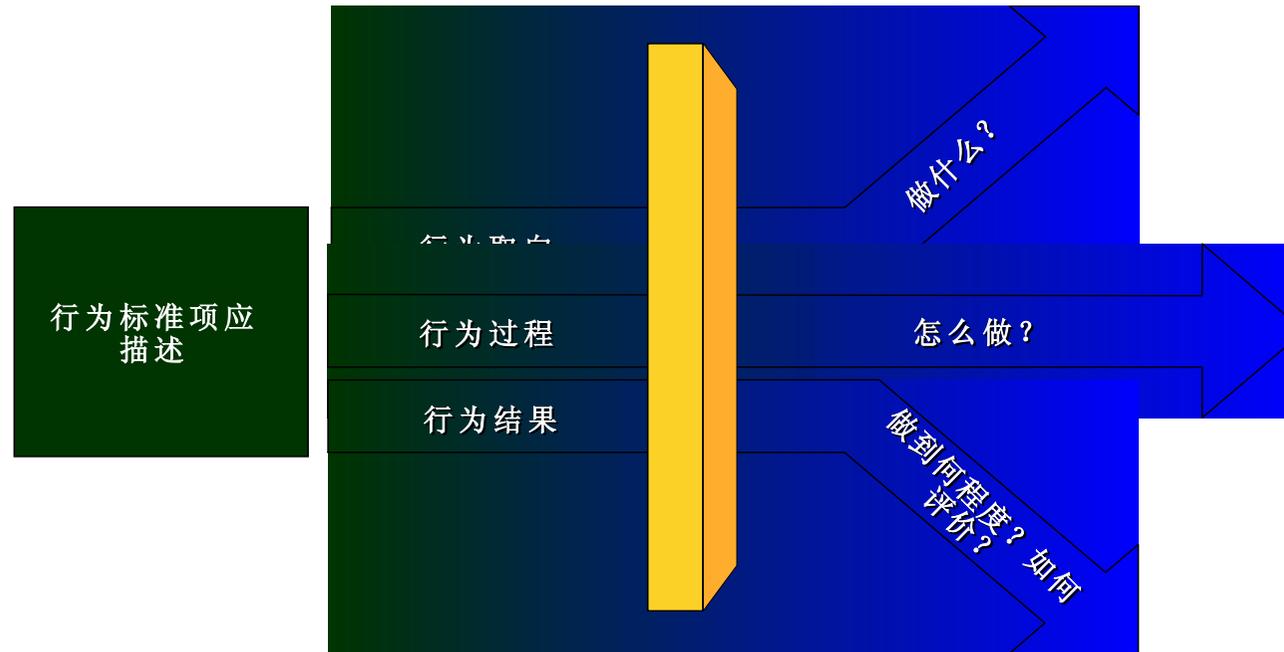
标准化
规范化



2、每条行为标准应该尽可能描述清楚3个方面的内容

- ❖行为取向（做什么）
- ❖行为方式（怎么做）
- ❖行为结果（按什么要求输出什么）；

行为标准编写要点



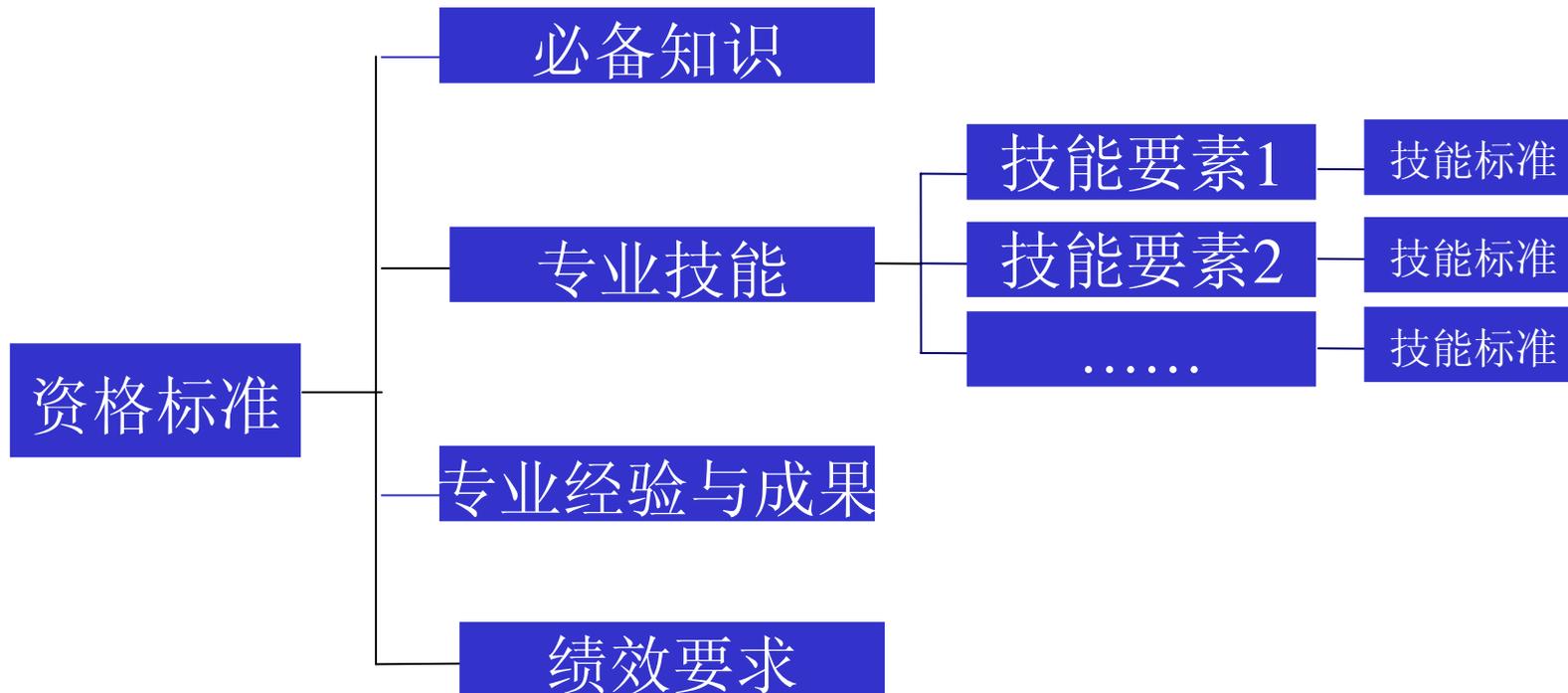
6.1 综合运用方法研究、作业测定、工效学等基础IE知识（行为方式），对由4M 1I构成的整体运作状况进行分析、研究，发现现存问题（行为取向），并在此基础上提交改进方案。（行为结果）

1. 我们要做什么

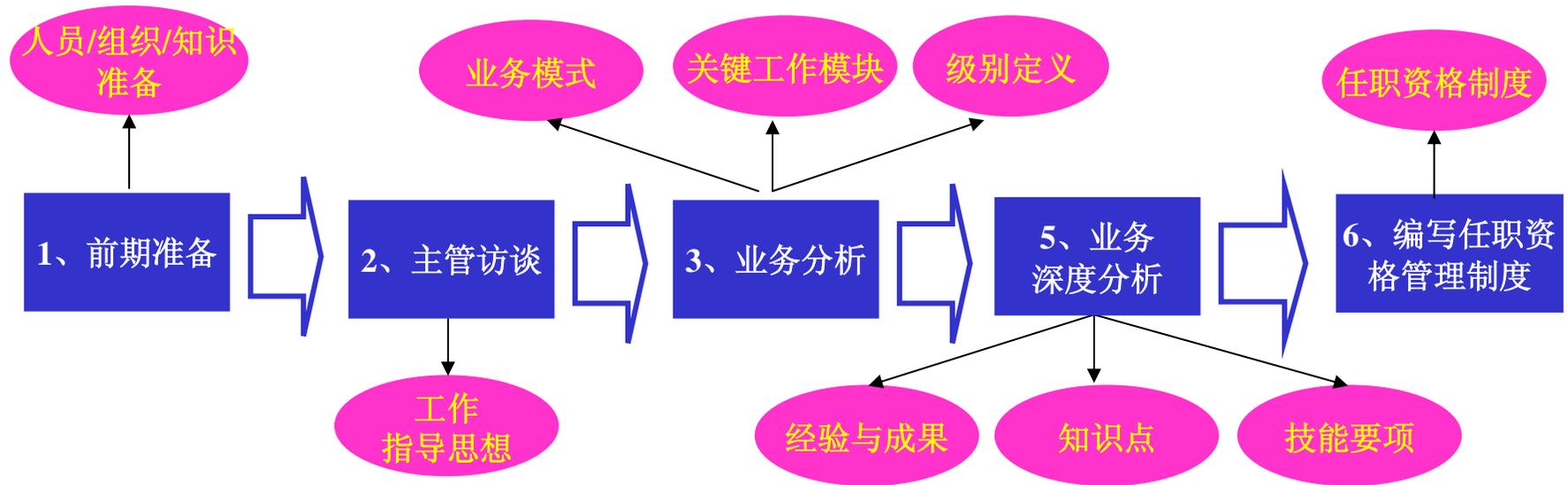
2. 行为标准的开发

3. 资格标准的开发

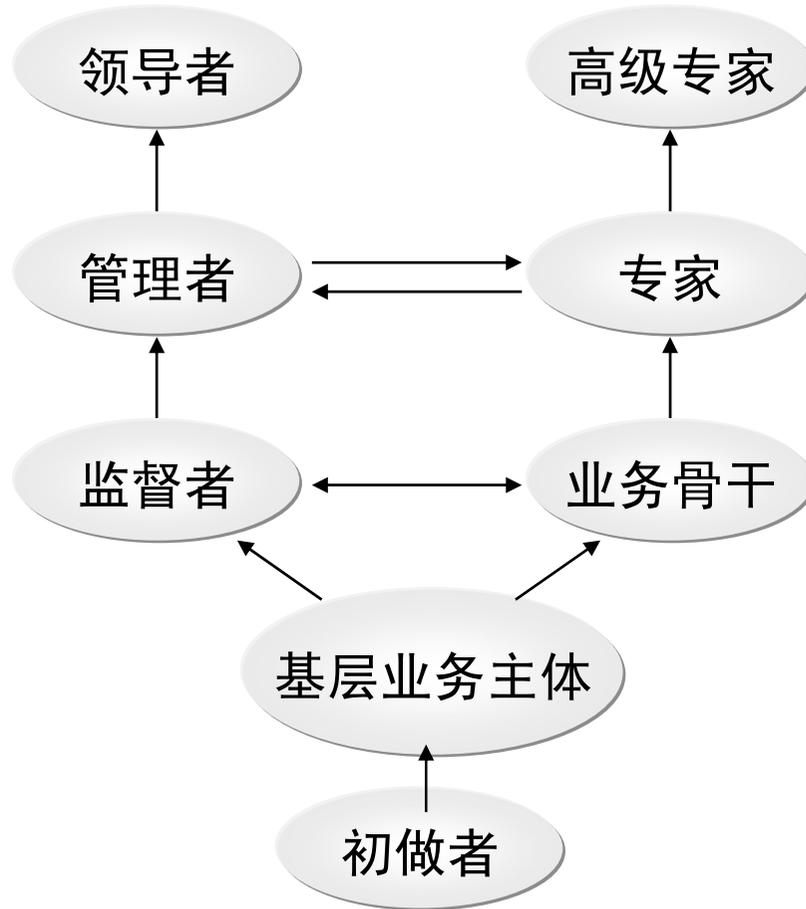
资格标准结构



建立任职资格管理制度的基本步骤



职层细分



职层细分要素

- 必备知识与专业经验要求;
- 解决问题的难度/复杂度等;
- 专业领域的影响力;
- 对流程设计, 优化和变革的作用

第一级——初做者

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。

第二级——基层业务主体

1、具有基础的和必要的知识、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。

第三级——业务骨干

- 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。

第四级——专家

- 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。

第五级——高级专家（业务权威）

- 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性的/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。

必备知识分析

知识：对事实的认识。

专业知识

➤ 从事具体专业工作所要求的专门知识；

环境知识

➤ 国家法规与政策；
➤ 竞争对手情况；
➤ 行业管理惯例；
➤ 国际惯例；

行为要项

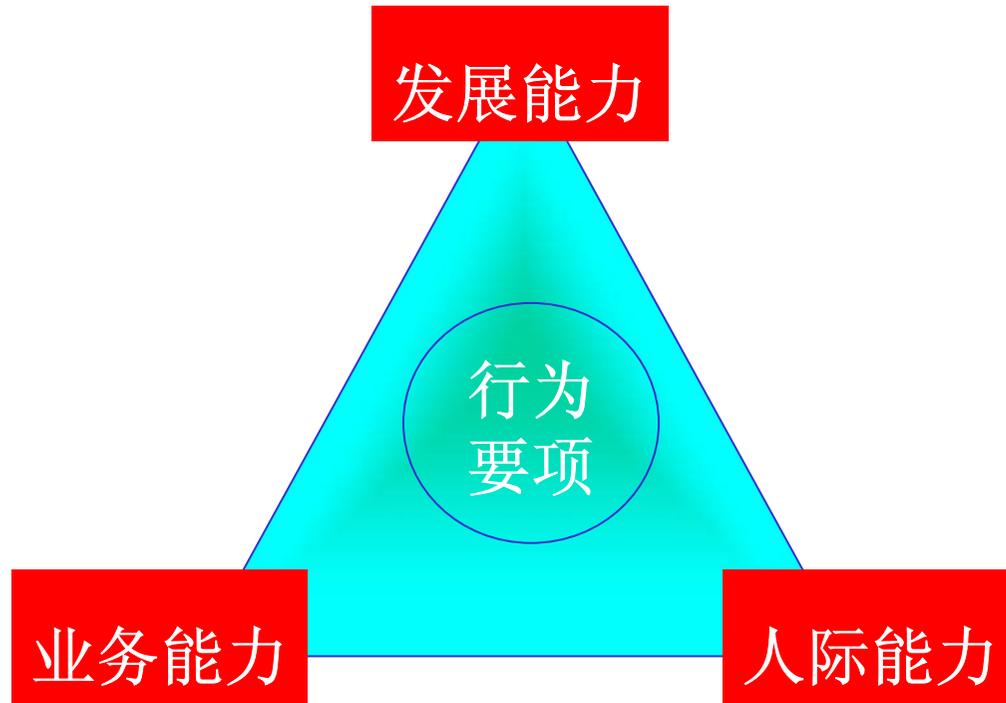
公司知识

➤ 公司制度与政策；
➤ 组织结构；
➤ 业务流程；
➤ 公司文化；

必备知识分析（举例）

行为要项	必备知识
组织并完善从烟农手中收购烟叶的程序	<ul style="list-style-type: none">➤了解各种不同的收购方法；➤熟悉烟农在这方面的需求；
设立并组建收购站 1、为收购站选择合适的地点； 2、建立收购站组织结构并配置相应的工作人员； 3、建立收购站管理制度，给予采购员工指导。	<ul style="list-style-type: none">➤烟叶生产区域地理及人口方面的知识；➤收购程序；➤组织设计原则与知识；➤烟叶质量方面的知识
收购烟叶 1、向烟农发布收购信息； 2、接收烟叶并初步确定等级； 3、称重； 4、记录并付款；	<ul style="list-style-type: none">➤信息发布的渠道；➤烟叶分级知识；➤称重与测量规则；➤价格、现金管理方面等知识；➤记录格式与规范要求；

技能是已经掌握并运用的实际工作能力。



专业技能分析（举例）

行为要项	专业技能要素
<p>设立并组建收购站</p> <ol style="list-style-type: none">1、为收购站选择合适的地点；2、建立收购站组织结构并配置相应的工作人员；3、建立收购站管理制度，给予采购员工指导。	<ul style="list-style-type: none">➤ 组织建设能力；➤ 员工指导能力
<p>收购烟叶</p> <ol style="list-style-type: none">1、向烟农发布收购信息；2、接收烟叶并初步确定等级；3、称重；4、记录并付款；	<ul style="list-style-type: none">➤ 工作策划能力➤ 烟叶质量鉴别力；➤ 使称的能力；

专业经验与成果

在公司内或公司外从事本专业工作的经历及在专业领域取得的工作业绩，比如，研发人员完成了多少项目的开发任务；取得了多少专利；参加或主持制定了多少个国家级标准等；营销人员突破了哪些市场空白；成功地完成了多少次市场谈判等，都是专业成果。

绩效要求

在评价期间工作业绩表现，主要是通过绩效考核累积分来反映。

资格标准示例：销售类2级专业知识要求

级别	必备知识
二级销售 工程师	<p>1、订单流程管理业务知识 了解流程、合同评审流程/了解合同签订工作的操作过程/清晰合同项目的各接口关系和各任务的责任主体/了解工程指导书/掌握合同的商务计算/了解销合同指导书/了解供货期评审标准/了解工程服务评审标准</p> <p>2、货款回收与融资业务知识 了解回款业务相关的概念；/了解公司可提供的融资方式，并能向客户介绍宣讲/了解货款回收业务的政策、制度及流程</p> <p>3、办事处运作常识 熟悉并理解办事处组织结构和职责以及办事处的主要业务内容；/熟悉办事处各岗位的考核关系。</p>

资格标准示例：销售类2级专业知识要求（续）

级别	必备知识
二级销售工程师	<p>4、核心产品知识：</p> <p>了解通信网原理/熟悉电信网的结构、特点、（电话网、数据网和支撑网）和发展趋势（初步）/了解产品的发展趋势/了解产品技术原理/了解产品基本结构/熟悉产品重要接口和协议/理解产品技术特点、业务提供能力/理解产品组网基本原理/理解典型解决方案的思路/熟悉典型应用和样板点/熟悉竞争对手产品特点</p>

资格标准示例：销售类2级专业技能要求

技能要素		技能标准
客户关系管理	客户关系培育能力	<ul style="list-style-type: none">•能够成功地组织公司考察、技术交流会等活动有效地推动所负责区域公司品牌的提升。•对于负责的客户群领域，建立了良好、均衡、稳固的市场关系平台；
	公关能力	<ul style="list-style-type: none">•公关策划报告对客户现状反馈准确，能够提出有效地提升客户关系的措施，实施后效果明显。•具有较好的公关技巧。
	信息收集能力	<ul style="list-style-type: none">•具有强烈的信息收集意识，在所负责区域建立了有效的信息渠道。

技能要素		技能标准
项目运作	策划能力	<ul style="list-style-type: none"> •能够及时掌握竞争对手及客户的动态变化 •项目策划思路清晰，逻辑性强；策略实用，计划可操作。
	执行能力	<ul style="list-style-type: none"> •能够按照总体计划制定阶段性计划及监控点，并按监控点检查项目进展情况。 •定期组织项目分析会对项目进行阶段性的讨论和总结，并形成纪要发送项目组所有成员及项目监控人。 •能够判断问题的重要程度，有能力解决大部分问题，不能解决的问题及时上报求助。 •能够协调项目组内部的分工协作，虚心听取多方面意见，很好地配合他人工作。
	谈判能力	<ul style="list-style-type: none"> •独立主持一般项目的谈判。 •能够妥善处理客户的要求，不随意给客户承诺。
	回款能力	<p>有较好的融资回款意识，经常向客户进行融资推广，</p>

资格标准示例：销售类2级专业技能要求（续）

技能要素	技能标准
市场规划能力	<ul style="list-style-type: none">•客户需求分析结论准确，全面；能分析出市场的主要机会、问题点•市场规划可操作，能够将公司的营销策略和市场实际情况有机结合，对实际市场运作有指导意义
技术交流能力	<ul style="list-style-type: none">•能够在一般性的技术汇报会上正确、清晰地讲解产品，没有口头禅及不良行为习惯；•回答问题内容正确、数字准确；•能够准确把握客户需求，结合公司产品特点，参与规划合适的技术解决方案和技术策略

资格标准示例：销售类2级专业成果与经验及绩效要求

专业经验 与成果	<ol style="list-style-type: none">1、以项目组长的身份成功运作过5以上的一般项目；或以核心成员的身份运作2个成功的重大项目；2、完全胜任地区级客户的公关工作；3、回款目标完成率达80%以上；4、客户严重投诉不超过2次；5、主讲一般性的技术交流10以上；
绩效要求	绩效累积积分不低于 7 分；