



第4组 职业行动 汇报

李菁
20201011



请成为厉害的大人吧！



第4组：职业实践行动

行动理论

理论的意义

2

初入职场，摩拳擦掌

13

不满现在，探索未知

6

求职中的书面和人际沟通

求职策略

3

书面沟通

14

人际沟通

10

职场发展

职业发展阶段

33

工作压力

7





关于“实践”类研究的一点体会



路径

经验/理论

标题	创建者	条目...	年
> 基于任职资格的专业能力认证评估系统	樊宏 和 中集集...	期刊文章	2006
> 基于任职资格的PCCs	樊宏 和 中集集...	期刊文章	2006
> “五步法”开发任职资格标准	樊宏 韩卫兵 和 ...	期刊文章	2006
> 华为独具特色的营销人员任职资格制度	齐文娥 和 广州	期刊文章	2006
> 职能工资体系设计方略	饶征 和 华夏基...	期刊文章	2006
> 对确定岗位任职资格的研究	卫志刚 和 [1]北...	期刊文章	2006
> 职业化行为能力评价模型运用分析	张惠琴 和 成都...	期刊文章	2006
> 浅谈企业财务管理中的任职资格体系	崔静 和 河南同...	期刊文章	2008
> 美国一级专业学位与行业任职资格衔接的策略探析	邓光平 和 [1]中...	期刊文章	2008
> 企业职务分析方法探析	刘小涛 和 [1]江...	期刊文章	2008
> 论企业任职资格管理体系的构建	张金环 等。	期刊文章	2008
> 基于O * NET问卷的机车工程师任职资格分析信效度检验	陈永东 和 北京...	期刊文章	2009
> 任职资格——员工能力提升的加速器	吴建国 和 深圳...	期刊文章	2009
> 如何成功导入应用岗位说明书	杨建功 和 首都...	期刊文章	2009
> 任职资格在企业管理中的定位	杨序国 和 深圳...	期刊文章	2009
> 基于任职资格系统来培养销售人员	陈洪滨 和 深圳...	期刊文章	2010
> 企业员工价值动态评估系统研究——构建“岗位、能力与绩...	黄勋敬 和 南京...	期刊文章	2010
> 高科技企业研发人员多职业通道设计研究	刘正安 和 广东...	期刊文章	2010
> 华为的素质模型和任职资格管理体系	吴春波 和 中国...	期刊文章	2010

渠道

论文中来

CNKI

国家哲学社会科学文献中心/广西图书馆



“每一个人，每一个时候，都是在为自己的简历打工”
——薛兆丰 《奇葩说第6季》

你同意吗？



你同意吗？

双向

工作是双向选择的过程

主动权

工作主动权
=
对自己简历负责

个人通过工作找回主动权



职场发展密码

用任职资格标准指导职业实践



CONTENTS
目录

PART ONE
是什么

PART TWO
怎么用

CONTENTS 目录

PART ONE 是什么

PART TWO 怎么用





PART ONE

关于任职资格标准

- 什么是任职资格标准
- 任职资格体系发展脉络
- 任职资格标准的意义



“任职资格” 是什么？

任职资格是指从事某一种职位功能的**任职者**所必须具备的知识、技能、经验与成果和行为的总和。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。

能力标准

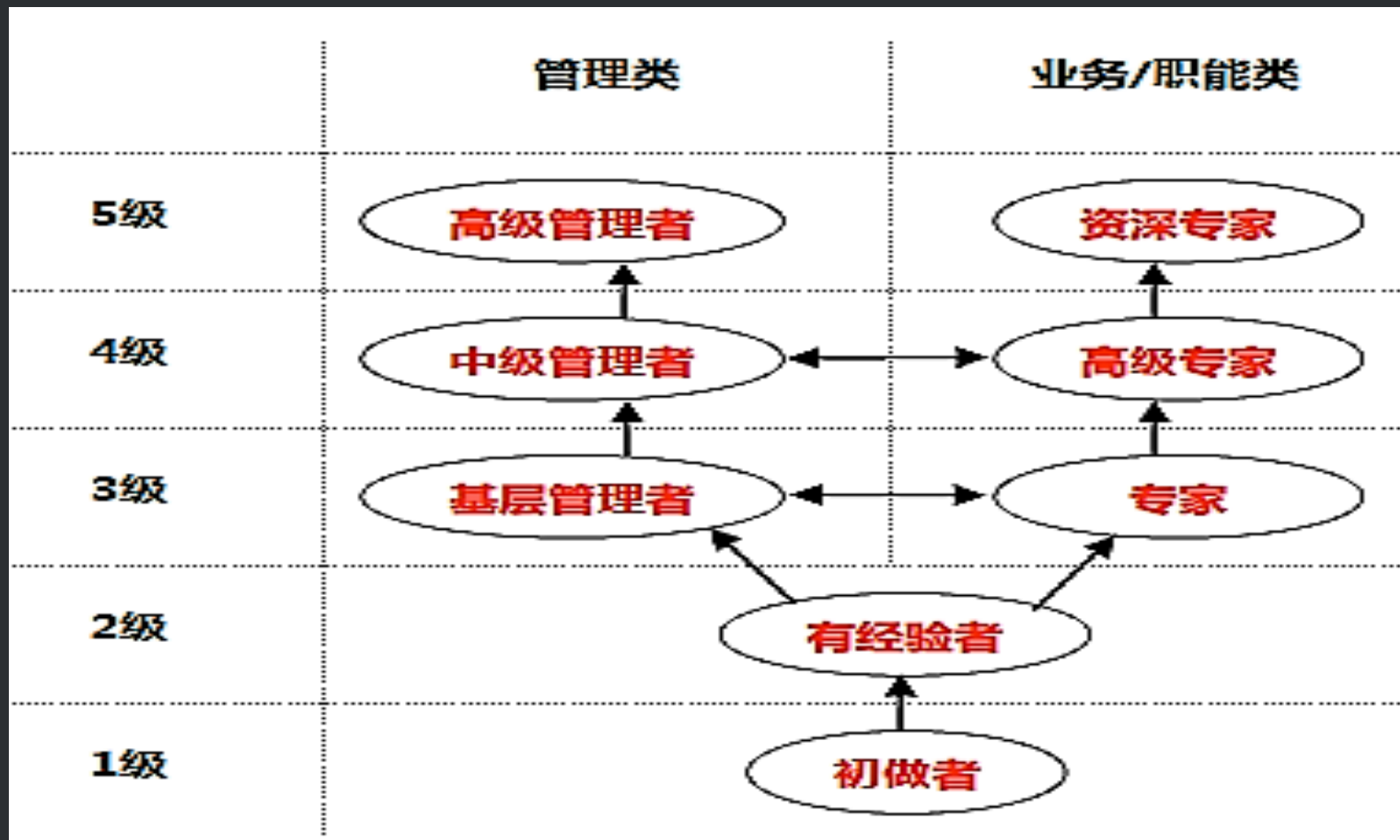
能做什么，做到什么程度

行为标准

取得好**绩效**的行为规范



任职资格体系的基础





以“阿里巴巴”为例

CONTENTS
目录

PART ONE
是什么

PART TWO
怎么用

层级	层级名称	层级	层级名称
		M10	董事长(chairman)
P14	资深科学家	M9	副董事长(Vice Chairman)
P13	科学家	M8	执行副总裁 (EVP)
P12	资深研究员	M7	资深副总裁 (Sr. VP)
P11	高级研究员	M6	副总裁 (VP)
P10	研究员	M5	资深总监
P9	资深专家	M4	总监
P8	高级专家	M3	资深经理
P7	专家	M2	经理
P6	高级工程师	M1	主管
P5	中级工程师		
P4	初级工程师		

级别	薪资 (16薪)	股票 (股数, 4年总数)
P6	40W	几乎不授予
P7	50-70W	800-1200
P8	70-100W	2000-2200
P9	100-120W	6000-8000
P10	150W+	12000+



以“阿里巴巴”为例

CONTENTS

目录

PART ONE

是什么

PART TWO

怎么用



吴翰清，P11(17年是P10，按照职级现在该11了)。

阿里首席安全科学家，阿里云安全负责人。

吴翰清又名道哥，搞互联网安全的都知道【道哥的黑板报】，网名刺，业内称为刺总。

23岁成为P8。



不同的职级体系

华为

CONTENTS

目录

PART ONE

是什么

PART TWO

怎么用

百度

	技术序列T	产品运营序列P	后勤支持序列S	管理序列M
T12				
T11				
T10	以上非常少	薪资 (15薪)	股票 (价值, 每年折合)	
T9		100-150W	100W+	
T8		75-100W	60-80W	
T7	带团队	55-80W	40-60W	
T6	资深工程师	40-60W	20-30W	
T5	高级工程师	30-45W	几乎不授予	
T4				
T3				

腾讯

职级体系 (旧)		职级体系 (新2019)			
专业职级	专业title	专业职级	专业称谓		
6.3					
6.2	权威专家	17	17级工程师		
6.1					
5.3		16	16级工程师		
5.2	资深专家工程师	15	15级工程师		
5.1					
4.3		14	14级工程师	薪资 (16-18薪)	股票 (价值, 每年折合)
4.2	专家工程师	13	13级工程师	200-300W	100W+
4.1		12	12级工程师	120-160W	80-120W
3.3		11	11级工程师	70-100W	30-70W
3.2	高级工程师	10	10级工程师	50-75W	15-50W
3.1		9	9级工程师	38-40W	几乎不授予
2.3		8	8级工程师	一般16薪, 实际上offer中不乏18薪的团队	
2.2	工程师	7	7级工程师	游戏团队	薪资、年终奖一般比较高
2.1		6	6级工程师	腾讯云	股票份额高于游戏团队
1.3		5	5级工程师		
1.2	助理工程师	4	4级工程师		
1.1					

级别	基本定义	工作年限	薪酬
13	共13-22级。每一级(技术岗部分)分ABC三小级(A高, C低) 15级以上工资涨得比较慢, 业绩特别突出的也可以一年涨一大级甚至连跳2-3级 18级是坎, 华为工作十年的普通员工大概都在16-17级左右, 薪酬约为60-70万。	1-3年	20-25W (无股票)
14		3-5年	33-36W (无股票)
15		5年以上	30-35W
16			50-60W
17			60-70W
18			60-100W
19	需要重新考评和答辩 领导/专家	-	150-200W
20			300-400W
21			500-650W
22			
23级及以上	高级别boss		



以“任职资格”为检索条件 (30年)

CONTENTS

目录

PART ONE

是什么

PART TWO

怎么用

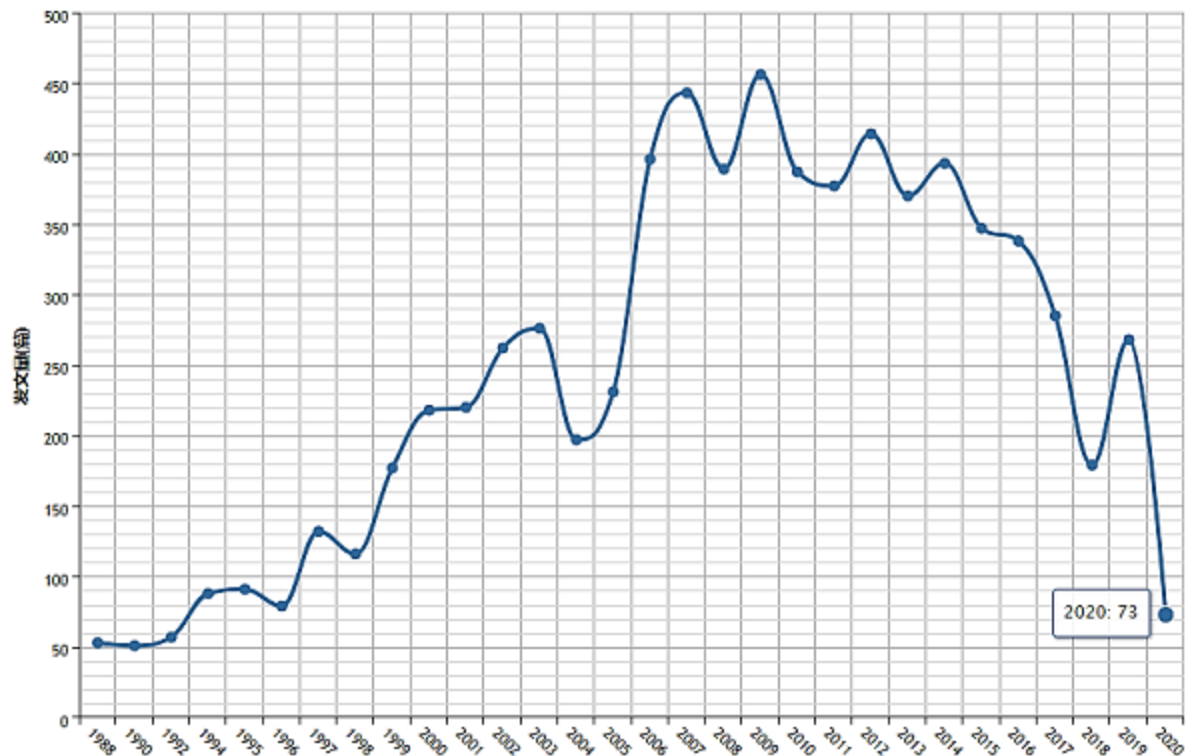
发表年度分布

数据库: 总库

检索条件: 指定条件

分布项: 发表年度

显示数量: 10 20 30 40





为什么要做“任职资格”

CONTENTS

目录

PART ONE

是什么

PART TWO

怎么用

1996年前后华为结束创业期，进入高速增长期，管理面临困境：



- 一方面，工资高，应聘者说什么都能做；
- 另一方面，应聘者学历高，觉得理所当然应该从事相应岗位工作；
- 导火索：工作一段时间后一直是文件收发、资料录入、会议召集等觉得自己是打杂的



任职资格的前身

—— NVQ

National Vocational Qualification

(英国国家职业资格)

As the NVQ were based on a student's practical skills, it was completed in the workplace and not in the classroom. The NVQ was assessed through building up a portfolio of evidence based on the student's professional experience. ——Google 词条

NVQ是基于能力的资格，包含5个层级：

层级1：具备从事常规和可预测的工作活动所需的知识和技能

层级2：工作内容涉及一些非常规和复杂情况，承担一定个人责任，有一定自主权，通常可能需要与他人协作

层级3：工作内容大多数复杂且非常规。责任和自主权很大，通常需要他人的控制或指导

层级4：工作内容为各种复杂情况。具有很大程度的责任和自主权，通常存在对他人工作和资源分配的责任

层级5：工作内容涉及广泛且通常不可预测的各种环境状况。具有高度个人自主权，通常对他人的工作和资源分配负有重大责任，对分析和诊断，设计，计划，执行和评估负责



依据NVQ的秘书“任职资格”

CONTENTS

目录

PART ONE

是什么

PART TWO

怎么用

ONE

确定工作规范
确定职业化目标

在此原则指导下，打字速度、会议通知、会议所用的文具、会议过程管理、做会议纪要的方法，办公室信息管理，各个部门的流程连接等成为华为秘书的任职资格。比如开会前半小时打电话落实一下，职业化水平就体现在这样的细节中。

3个人干5个人的活给4个人的钱

- 大大提高工作效率，降低人工成本（公司）
- 明确进步方向（个人）

TWO

修订和细化
秘书任职资格标准



配套人力资源文件

CONTENTS

目录

PART ONE

是什么

PART TWO

怎么用

范例：[华为公司秘书任职资格标准.doc](#)

四、基础类秘书任职资格行为标准

第一单元：提高流程的工作效率

要素1.1 组织你自己的工作

- A、运用适当的工作方法，最有效地利用时间
- B、使自己的工作和同事的工作协调一致
- C、最大限度地控制材料的浪费
- D、根据既定的工作程序开展工作

要素1.2 开发自我提高绩效

- A、确定和认可个人改进目标
- B、准备和认可一项自我改进的实施计划
- C、实行与复审个人改进计划

要素1.3 维护工作环境以辅助工作流程

- A、保持工作环境整洁安全
- B、向适当人员报告影响个人工作效率而自己又无法控制的工作条件

要素1.4 维护安全和稳定的工作场所

- A、监督和维护工作场所的安全
- B、努力控制意外事故或紧急情况中的人身财产损失
- C、维护工作场所内人员、物品和信息的安全



华为任职资格体系发展

1998年开始构建基于职业发展双通道的任职资格体系，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，奠定了今天华为人力资源管理基础。

试行行为认证



1998-1999.6

- 关注行为规范化
- 在部分职类上试行

推行资格认证



1999.6-2001

- 关注职位胜任能力及认证结果的应用尝试
- 建立全面资格标准并进行认证

优化资格管理



2001-2007

- 与职位管理、绩效管理相结合
- 优化标准和认证方法
- 明确上岗认证与例行认证

人岗匹配



2008以后

- 推进行为标准优化
- 推进人岗匹配，HR综合应用



任职资格标准的存在意义

CONTENTS

目录

PART ONE

是什么

PART TWO

怎么用



组织

- 上接职务等级
- 下接薪酬和培训发展



个人

- 旗帜
- 职场发展密码



任职资格标准的存在意义

职场发展的**战略**层面
—— 从组织角度看



第一次行权：搭顺风车要先问**目的地**



1.2-公司通用职级体系（Y型结构）

职位层级	管理通道		专业通道	举4个栗子			
				技术开发	其他专业领域	客服	商品运营
战略层	M8	总裁/CEO					
	M7	高级副总裁	P12	科学家	科学家		
策略层	M6	副总裁	P11	高级研究员	高级研究员		
	M5	高级总监	P10	研究员	研究员		
规划层	M4	总监	P9	资深专家	资深专家	高级客服策划	
	M3	高级经理	P8	高级专家	高级专家		
	M2	经理	P7	开发专家	专家	客服策划	
专业执行层	M1	主管	P6	高级工程师	高级专员	高级客服经理	
			P5	中级工程师	中级专员	中级客服经理	组长、商品运营策划
			P4	工程师	初级专员	初级客服经理	商品运营xxx
初级执行层			P3	高级专员	助理	客服代表xxx	商品运营xx
			P2	中级专员		客服xx	商品运营x
			P1	专员		客服x	



配套人力资源文件

范例：XX信息技术有限公司职位体系定义（行政文秘类）.doc（能力标准）

XX 信息技术有限公司人力资源政策（20XX）

三、三种技术类职业发展轨迹的说明

1. Management(管理人员)

这类员工有管理员工的责任，包括从团队主管到公司高级行政经理的管理类员工。

M3 Manager 高级经理

说明：

- 具有全面管理员工的职责，以精通职能领域或特定专业的经验带领团队
- 可衡量贡献的战术导向，按照业务战略，构思新产品、流程、标准或工作计划的发展方向，并且对整个业务产生重要的中期影响
- 能够识别问题，分析复杂的难题以取得重大改进、变化或者修改既有的方法、技术
- 第二级管理，管理的范围里包含一个或多个团队，可能由专业技术人员和管理人员组成

主要的工作特点：

- 主要工作为执行和控制，而不是政策与战略制定
- 所做决策的影响是短期的，影响到所在管理的范围
- 可能有短期到中期的成本和收益目标
- 可能作为项目成员而不是项目负责人参与跨区域的业务发展项目

M2 Supervisor 经理

说明：

- 应用一个工作领域内的深入知识或者几个相关工作领域内的广泛知识带领团队
- 执行导向，所负责的工作和产生的结果会在一定范围内产生重要影响
- 能够在其负责的领域内发现问题和更新或修改工作方法



配套人力资源文件

CONTENTS

目录

PART ONE

是什么

PART TWO

怎么用

范例：[华为公司秘书任职资格标准.doc](#)（行为标准：行为模块-行为要项-行为标准）

四、基础类秘书任职资格行为标准

第一单元：提高流程的工作效率

要素1.1 组织你自己的工作

- A、运用适当的工作方法，最有效地利用时间
- B、使自己的工作和同事的工作协调一致
- C、最大限度地控制材料的浪费
- D、根据既定的工作程序开展工作

要素1.2 开发自我提高绩效

- A、确定和认可个人改进目标
- B、准备和认可一项自我改进的实施计划
- C、实行与复审个人改进计划

要素1.3 维护工作环境以辅助工作流程

- A、保持工作环境整洁安全
- B、向适当人员报告影响个人工作效率而自己又无法控制的工作条件

要素1.4 维护安全和稳定的工作场所

- A、监督和维护工作场所的安全
- B、努力控制意外事故或紧急情况中的人身财产损失
- C、维护工作场所内人员、物品和信息的安全



PART TWO

用任职资格标准指导职场实践

- 职场定位时
- 职场发展中



职场发展能力密码要素

CONTENTS
目录

PART ONE
是什么

PART TWO
怎么用

常规/
复杂

独立

指导

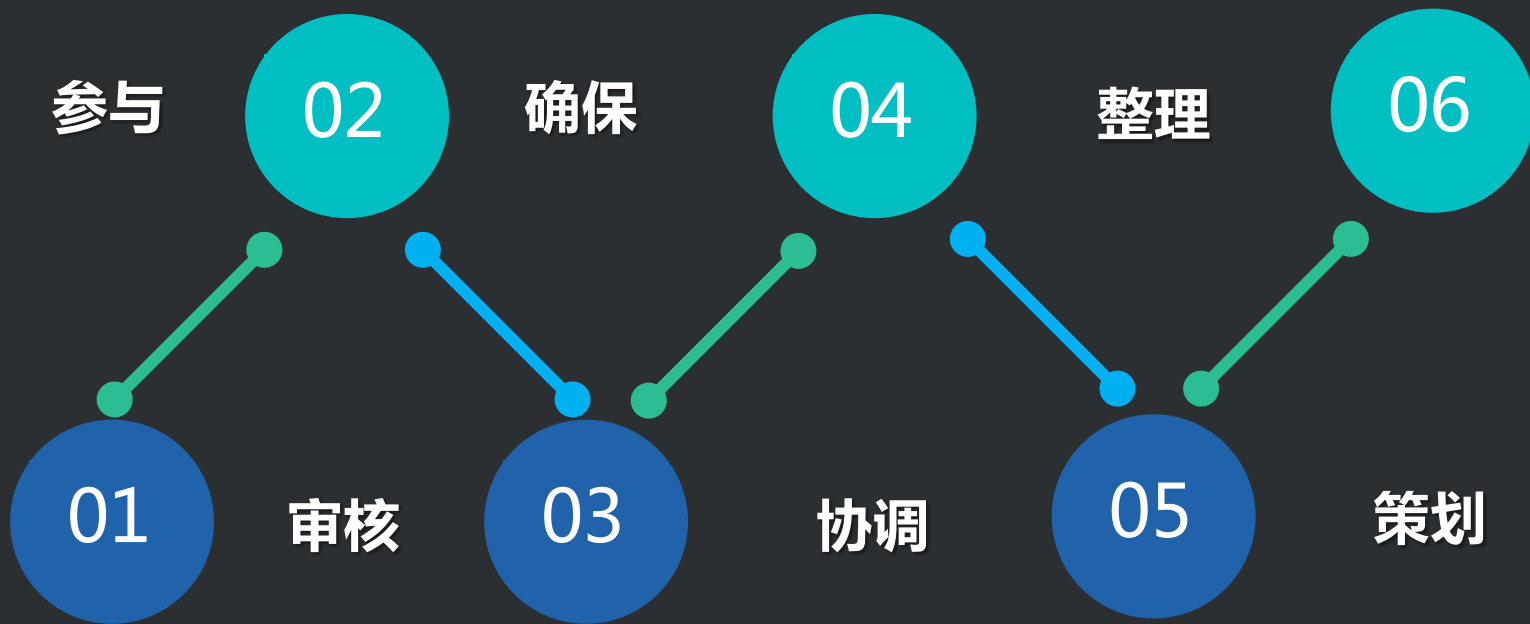
评价

业绩



行动密码

——那些会暴露自己的动词





职场定位时

CONTENTS
目录

PART ONE
是什么

PART TWO
怎么用

搜寻目标

职位名称不重要
我能吗？



简历和面试

动词问题
STAR法则



定位决策

我想吗？
我要吗？





职位名称不重要

同名不同工作内容

[总经理秘书1.png](#)

[总经理秘书1-1.png](#)

[总经理秘书2.png](#)

[总经理秘书2-1.png](#)

同名不同工作层级

[人力资源专员
1.png](#)

[人力资源专员
2.png](#)

不同名相同工作内容

[人力资源经理
2.png](#)



职场定位时

CONTENTS
目录

PART ONE
是什么

PART TWO
怎么用

S

T

A

R

Situation

工作背景（工作常规/复杂程度）

Task

工作内容（描述工作层级的动宾词组）

Action

采取了什么样的工作流程，使用了什么工具

Result

结果如何（业绩情况）



职场发展中

—— 业绩说话

在没有任职资格标准的职场发展

明确方向和标准

明确路径和层级的标准

身兼数职时

培训

在有任职资格标准的职场发展

明确路径和层级的标准

关于“培训”这件事



把握职场发展密码，掌控自己职业经历

祝大家职场好运！