

# 构建企业任职资格体系的关键因素与方法

## ——以央企岗位为例

康伟勇

中交四航局第三工程有限公司

**摘要：**央企对国民经济的发展具有重要的调控作用，但是央企在人力资源管理中，任职资格体系的建设并不完善，影响了人才管理质量的提升。因此，探究央企任职资格体系的关键因素与方法的应用具有重要的价值。在此背景下，本文结合央企岗位，探究构建企业任职资格体系的关键因素与方法。在阐述央企任职资格体系关键因素与方法应用的重要性基础上，发现央企任职资格体系建设时，存在任职资格体系关键因素和方法与招聘、培训、绩效管理以及职业生涯规划融合不完善，并对此提出关键因素与方法的应用策略。

**关键词：**央企；岗位；任职资格体系；关键因素

**【DOI】** 10.12252/j.issn.2096-6288.2023.09.208

### 引言

央企是中央人民政府委托其他部委管理的国有独资或者国有控股企业，关系国家经济安全 and 经济命脉的发展。构建企业任职资格体系关键因素与方法，是优化央企人力资源管理模式，提升管理水平的重要手段<sup>[1]</sup>。而目前，央企存在任职资格体系固化，缺乏科学的管理机制等问题，对央企的人力资源管理水平提升产生了明显的阻碍作用。基于此，结合央企，探究构建企业任职资格体系的关键因素与方法意义深远。

### 一、央企任职资格体系关键因素、方法及重要性

#### （一）任职资格体系关键因素

任职资格体系关键因素包括岗位知识和技能、教育背景、专业资格要求、工作经验以及个人素质和能力。第一，岗位知识和技能需要员工具有丰富的专业知识，掌握符合岗位的技能，通过明确的岗位要求，可以获取符合岗位的人才；第二，教育背景。要求岗位员工符合学历学位要求<sup>[2]</sup>；第三，专业资格。员工需取得岗位需求的证书或者专业资格条件，可以证明员工掌握该项技能；第四，工作经验。员工需具有一定的岗位经验，该要求可以帮助企业筛选候选人，从而可以让员工快速适应岗位；第五，个人素质和能力<sup>[3]</sup>。要求员工在具有岗位知识和技能的基础上，具有一定的沟通、团队合作以及其他方面的素质，使其可以顺利完成领导指派的任务和工作，确保企业各项工作的开展。

#### （二）任职资格体系构建方法

任职资格体系构建的方法包括职位分析和评估、制定岗位说明书、设计评估方案、实施评估和评估模式优化五个环节。第一，职位分析和评估，要求企业针对岗位进行详细的分析，包括职责、工作条件和岗位能力，通过各个部门交流和沟通，对岗位各项要求进行评估，

便于制定准确的沟通方案；第二，制定岗位说明书，评估完成后，将各项要求以说明书的形式记录和呈现；第三，设计评估方案。根据岗位说明书的要求，设计知识、技能、教育背景、专业能力以及个人素质的评估方案；第四，实施评估。根据评估方案，对候选人进行准确有效的评估；第五，评估模式优化<sup>[4]</sup>。在员工任职期间，根据任职资格体系评价方法，对员工实施动态的评价，以此来不断的改进评价体系。

#### （三）央企任职资格体系构建的重要性

央企建立任职资格体系具有重要的意义，首先，有利于帮助央企招聘优秀的人才，通过岗位关键因素以及方法，制定最佳的招聘标准，帮助央企招聘高素质的专业人才。其次，有利于完善培训计划。通过岗位关键因素以及方法，可及时发现员工岗位任职的薄弱点，进而针对实际情况加以改进和培训，提升员工综合素质<sup>[5]</sup>。再次，有利于完善绩效评价机制，依托岗位关键因素以及方法，可以实现员工的动态评价，从而优化绩效评价机制，提升评价的准确性和有效性。最后，有利于促进员工的可持续发展，根据岗位关键因素以及方法，可为员工提供职业生涯规划，提升员工的忠诚度。

### 二、央企任职资格体系构建面临的困境

由于受到固有人才管理模式的影响，致使央企任职资格体系构建时仍然存在一定的欠缺，对人才的质量以及企业的可持续发展产生了明显的阻碍作用，具体问题如下：

#### （一）招聘制度与任职资格体系融合不完善

招聘制度是央企人力资源战略的重要组成部分，然而受到国有企业招聘模式的影响，致使招聘制度与任职资格体系建设方面融合并不完善。在具体的招聘机制中，央企主要是采用笔试和面试的考核方式，会根据国

家或者省级考试，制定考试计划，虽然考核了员工的思想以及核心素养，然而对于岗位任职资格关键因素以及方法的融入存在一定的欠缺，并不能对员工的工作经验、专业技能以及沟通能力等方面的内容进行评估，致使整体招聘后的员工，对综合能力的评估存在明显的不足。同时，部分央企虽然采用岗位任职资格来进行招聘，但是依然以笔试和面试的考试成绩为主要衡量标准，因而该方式招聘的专业技术人才在专业技能方面存在欠缺，对岗位任职条件可能并不适用。由于招聘制度与任职资格体系融合并不完善，对人力资源管理质量以及人才的质量带来了一定的影响。

#### （二）培训制度与任职资格体系融合不完善

有效的培训制度体系需充分融合任职资格体系，而央企在培训制度的建设方面，存在与任职资格体系脱钩的现象，对人力资源培训工作产生了不利的影响。在具体问题中，央企通常未将任职资格关键因素以及方法融入培训机制，对员工综合能力展开测评。央企设定的培训模式通常包括入职培训和岗位培训，会根据培训讲师以及岗位需求，为员工提供理论培训和实践培训方案，普遍采用系统化的培训计划，并未根据岗位任职资格科学设计培训体系，在此情况下，对员工的培训效果带来了一定的影响。同时，央企制定的培训计划缺乏层次性设计，如针对素质欠缺、岗位适应和岗位完全胜任员工并未设计差异性的培训方案，因而对员工培训效果产生了不利的影响。

#### （三）绩效考核制度与任职资格体系融合不完善

绩效考核机制与任职资格体系融合，有利于科学引导员工，提升员工培训质量。而目前，央企绩效考核机制中并未融入任职资格体系中的关键因素和方法。在绩效指标的设定中，通常是根据岗位的技能、任务完成情况以及客户反映情况等进行综合考评，在缺乏任职资格体系关键因素的融入下，致使绩效考核体系并不能客观地衡量员工的实际能力，影响了培训效果。在评价主体方面，央企的评价多以部门主管为主，领导者会根据所见所闻来评价员工的岗位任职资格，但是在缺乏客观了解的情况下，会显得主观性较强。另外，央企对岗位任职资格评价体系的动态调整能力不足，整体评价模式固化，并不能动态反映员工的实际任职资格，影响了评价结果的准确性。

#### （四）职业生涯规划与任职资格体系融合不完善

任职资格体系的关键因素与方法融入职业生涯规划，将更好地为员工量身定制发展规划。而目前，央企对员工的职业生涯规划与任职资格体系的融合并不完

善。央企在制定员工职业生涯规划时，通常是结合员工的岗位来进行设定，而并未采用任职资格体系的关键因素和方法来评价员工的个人综合能力，因而制定的职业生涯规划可能与员工的发展并不适应。另外，央企对员工职业生涯规划的设计缺乏动态调整方案，未能结合任职资格体系的关键因素和方法动态评价员工，在职业生涯规划与员工实际情况不符的情况下，不仅影响央企的人才利用率，而且对员工的积极性造成了一定的打击。

### 三、央企任职资格体系构建策略

央企任职资格体系构建时，需结合关键因素与方法，确保岗位任职资格的适配性，提升人才质量，具体建议如下：

#### （一）建立明确的岗位招聘制度

央企任职资格体系的关键因素和方法可融入岗位招聘制度，提升招聘人员与岗位的适配性，这样可以提升员工的岗位胜任力，从而提升企业的管理水平和人力资源绩效水平。在人才招聘中，央企需改变以往的招聘模式，在常规的笔试+面试考核基础上，融入岗位任职资格体系关键因素和方法，对招聘人员的教育背景、工作经验、专业技能以及沟通能力进行综合评估，按照量化评级的方式，可按照百分制的形式进行打分，这样有利于选择岗位任职资格最佳的员工，摆脱以往“职场小白”的招聘模式，为央企的运营提供有效的人才保障。其次，要求人力资源招聘专员在候选入职人才名单中，公正、公开和公平的应用岗位任职资格体系评价模式，确保对员工的科学有效评价，这样有利于最大限度地保证人才质量。例如中信建筑设计研究总院有限公司在招聘计划中，除笔试和面试外，增加了综合测评程序，对拟聘用的员工采用综合评估手段，包括工作经验、擅长能力、团队能力以及执行能力等项目进行综合评估，从而择优录取，有效地将任职资格体系融入人力资源招聘中，提升了人才质量，为央企提供了更多的优秀人才，同样为任职资格体系关键因素和方法在央企的招聘环节中的应用提供有效的借鉴。

#### （二）建立员工培训体系

在央企任职资格体系构建时，可将关键因素和方法融入员工的培训体系，打造完善的培训机制。首先，要建立员工任职资格评价方法。在员工入职后，对员工岗位说明书以及任职资格进行明确的评价，包括所需技能、经验、岗位完成情况以及综合能力测试等内容。对员工任职资格进行综合评价，了解员工在岗位各个方面技能的胜任情况以及不足情况。其次，根据员工任职资格的不足，制定针对性的培训计划。包括入职培训、岗

位技能培训和发展能力培训三个部门。针对员工基本操作欠缺的情况进行分类整理,强化入职培训环节,让员工入职后基本拥有岗位任职资格。在员工入职后,开展职业能力培训,以最新的岗位工作内容和方法进行培训,不断提升员工的综合素养。而针对员工的长远发展,为员工提供新技能以及其他轮岗技能培训,不断培养员工的综合能力,让员工更好地适应岗位的需求。例如中建地产广州有限公司针对校园招聘的员工,设置了员工职业能力评价方法,以岗位知识、岗位技能和任务完成情况评价员工,并对此提出了职前培训、职中培训和强化培训模式,并针对不同岗位设计了差异化的培训方案,为员工的培训体系优化以及综合素质提升提供了有效的借鉴。

### (三) 建立员工绩效考核机制

建立完善的绩效考核机制是激发员工积极性,不断提升员工素质的重要保障,针对目前央企员工绩效考核机制不完善的问题,可融入任职资格体系关键因素和方法创新评价机制。首先,明确评价体系的目标和内容。央企要将评价目标定位在提升员工岗位胜任力,确保其可以顺利完成工作的目标。在具体的评价内容涉及方面,可融入岗位任职要求,结合岗位说明书,将岗位知识、技能、经验、个人素质、任务进度以及客户反馈等内容纳入评价机制。对每项岗位任职体系内容进行量化评分,以五分或者十分作为满分,对员工各项岗位工作内容进行评分,并设置及格线,对员工绩效情况进行综合考评,了解员工的岗位胜任情况。其次,完善评价主体,改变央企上级主管部门形式评价机制,将部门评价、员工自评和员工互评纳入评价体系,以不同的权重形式进行评价,这样可以实现对员工岗位任职资格的客观评价。最后,要不断更新评价指标。由于央企经营环境以及竞争环境的不断变化,央企需不断更新评价内容,确保对员工岗位任职资格评价内容的可行性以及有效性。例如广东省粤科金融集团有限公司针对员工的绩效考核机制,将岗位知识、技能、任务进度以及客户评价以量表的形式进行设计,评价员工的岗位胜任力,有效地评价了员工的实际能力,激发了员工的积极性,为任职资格体系关键因素和方法在央企绩效考核机制中的应用提供了有效的借鉴。

### (四) 为员工提供职业生涯规划

建立职业生涯规划是为员工提供发展空间,提升企业人才质量的重要保障。央企在人才任职资格体系建设中,同样要将关键因素和方法融入员工职业生涯规划中,为员工提供更好的体验。首先,要依托关键因素和

方法建立员工职业生涯规划。央企要将所需技能、经验、教育背景、个人素质以及工作表现等内容纳入职业生涯规划依据中,根据员工岗位任职的表现,确定其适合的发展方向,将员工定位在管理者、技术人员、基层运营、初级操作等不同的定位,根据员工的实际能力为其设计职业生涯规划,确保可以最大限度地适应员工的个人发展情况。其次,根据关键因素和方法对员工职业生涯规划进行动态调整。在为员工设计职业生涯规划后,采用季度和年度的评价机制,以任职资格体系培训内容和方法,定期地评估员工的岗位胜任情况以及职业生涯规划的有效性,根据评估结果动态调整职业生涯规划,使其符合员工的个人发展情况。例如广东省粤电集团有限公司为了员工的发展,对员工技能、经验、教育背景、工作年限以及特殊贡献进行评估,根据员工的实际表现,为员工提供初步的职业生涯规划,并依此制定培养方案,让员工提升对组织的归属感和忠诚度。为任职模式在员工职业生涯规划中的应用提供了借鉴。

### 四、结论

任职资格体系的关键因素和方法是提升人力资源管理质量,促进企业发展的重要手段。本文结合央企岗位,探究构建企业任职资格体系的关键因素与方法。在阐述央企任职资格体系关键因素和方法应用的重要性基础上,结合央企任职资格体系关键因素和方法应用困境,提出了建立明确的岗位招聘制度、建立员工培训体系、建立员工绩效考核机制和为员工提供职业生涯规划等策略。希望可以为央企任职资格体系建设中关键因素和方法的应用提供借鉴,进而提升央企人才质量,推进央企的可持续发展。

### 参考文献

- [1]肖建楚,周勇.基于SKAB模型的企业任职资格体系构建与应用研究[J].企业改革与管理,2023(4):3-4.
- [2]肖旭科,吴沙,伊启兴,等.中广核工程公司:任职资格管理体系构建探索[J].中国电力教育,2021,(8):19-20.
- [3]黄需媛.企业战略导向下的任职资格体系构建[J].投资与创业,2020,31(10):110-111.
- [4]丁蕾,战帅.从职业发展规划视角构建企业青年员工培训体系的思考[J].教育与职业,2023,1(9):108-112.
- [5]张传源.谈企业任职资格体系构建与应用[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2022(3):4-5.