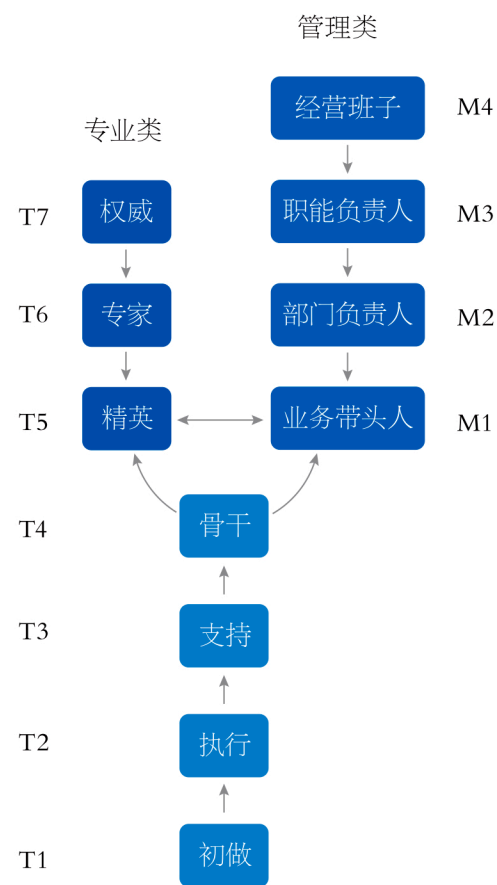


对于专业通道，我们设计了七个层级的发展阶段，每个阶段中又细分出两到三个小等级。计划至少每年做一次任职评估，使员工可以“小步快跑”，每年都能看到自己的进步，增强员工对自身工作的热爱，鼓励在工作领域不断的精专、精进，追求卓越。于此同时，我们加大了管理通道的任职难度，除了组织整体对该类岗位的需求大幅度减少之外，对于管理岗位在战略、领导力、组织计划等方面加大了要求，促使管理人员真正把精力聚焦在管理方面，“将管理交还于管理”。



方向明确之后，接下来就是各职能子类具体任职资格标准的设计了。一般来说任职资格标准包括三个方面，即胜任力标准（素质、知识、技能）、行为标准（工作行为、职业行为）、贡献标准（工作成果、解决问题、知识贡献）。结合利尔达的业务模式，以及前期对各岗位职责的梳理，再结合公司战略规划的方向，我们对子类下的各岗位任职要求进行了归纳总结。通过与某一职能子类下资深岗位人员及分管领导的访谈、交流，对专业类各级别工作进行准确的定位。再根据当前市面上非常成熟的素质词典库，对应提取各层级岗位的通用能力素质标准，逐步完成各个职能子类的任职资格标准。

俗话说“罗马不是一天建成的”，利尔达的任职资格体系也需要经过逐步的搭建、长期的积累与磨合，不断完善才能真正成为推动员工与组织共同发展的发动机。

三、定期评估、反馈与辅导

有了职业发展规划和任职标准，我们知道了“从哪里来”和“要到哪里去”，但是知易行难，行动还是需要靠我们的评估反馈机制。

后续我们计划在每年的三、四月份，统一开展员工的能力盘点和任职资格评审工作。由员工根据自身职业发展的诉求，发起对上一级任职资格的认证，经由公司任职资格管理部门的资格初审后，集中安排评审委员会对其进行任职资格评价。员工需要罗列出自身在过去一年内所从事的相关工作经历，证明自身能力水平达到了更高一个层次的任职标准。评审委



员会成员会根据其所提供的材料展开讨论，并对一些任职标准中的关键要素，向员工进行询问和考察。在综合所有评委意见和评分之后，由任职资格管理部门向员工反馈任职资格晋升与否的决定，并就当前能力水平与任职资格标准之间的差异进行解释说明。即便未能达到更高一层的任职资格，在整个评估过程中，评审委员会也会给与员工很多在能力发展上的建议和意见，指引其未来的发展方向。

人力资源部门也会结合任职资格标准，为员工设计个性化的个人学习地图，除了常规的外派培训、内部分享、在线学习之外，也会搭建更多的工作坊、俱乐部、读书会等内部学习与交流的平台，为员工自我成长提供资源。

四、搭建后备梯队，开辟绿色通道

随着近年公司业务的不间断扩大，产品线的不断增加，企业内各类专业人才、管理人才的缺口已经愈加明显的凸显出来。根据利尔达多年的人才管理策略，我们坚持以“内部培养为主，外部招聘为辅”，培养了一大批优秀的骨干人员。但是随着公司的发展，

人才培养的速度亟需大幅度提升，于是后备梯队建设再一次被提上日程。

一个公司资源归根结底是有限的，以往全面培养的模式使得资源被摊薄，一部分员工成长起来，也有一小部分员工停滞不前或者流失掉。这就好像我们小学时候做过的应用题——“蓄水池里一个水管进水，一个水管出水……”，本身进水量有限，再加上有不断的出水，这就造成想要达到一定的蓄水量就需要等待相当长的时间。

俗话说“一般人员走楼梯，储备人员坐电梯”，唯有将公司的优势资源重点投放给那些高潜人才，促使他们快速的成长，再由他们带动层级人员，是提升人才、打造效率的优选路径。公司在每次的人才盘点和评估过程中，选拔出一部分优秀的高潜人才，有意识地给予他们更多的培训和学习资源，提供不同岗位轮岗实践机会，让他们更加全面的得到锻炼和提升。除了日常练兵，还要给予更多的实战机会，敢于让他们“挑重担、扛大旗、打山头”，在实战中充分发挥他们的潜力。