

提高岗位效率 促进员工成长

技术等级管理体系简介



///RTRON 市场版 2010.03 46期

“继续精纯技术，我将获得怎样的承认、能达到一个怎样的高度？”、“我是否要继续我的研发/工程/管理类工作，这样走下去，前景如何？”……

员工的迷茫通常缘于对其职业前景的含糊摸棱、对内部上升通道的描述不清。我们相信，通过技术等级管理体系，就是为员工指明前进的方向：用最大努力，使每一个雅昌人的目标清晰、动力充沛、对未来充满信心；尽最大可能，保证每一个雅昌人事其所好、精其所专、得其所值、知其所往——这是我们建立技术等级管理体系的最高要求，更是包括技术等级管理工作在内的一切人力资源管理工作的最高任务。

如何看待技术等级管理的目的？

顾名思义，不就是把员工分成个三六九等嘛！

这不是我们的目的。在谈这个之前，让我们先以秘书岗位为例，来看看秘书的工作使命是什么？——接听电话、拿信件？这是她的具体工作，不是工作使命。秘书的工作是为了提高部门运作效率。如果秘书不知道她工作使命，她就会给什么就做什么，给她文章就打字，有电话就接一下，没有在就挂掉，一天怎么这么多电话，还会觉得很烦。但是秘书一旦知道她自己的使命，就会主动地工作，知道公司设置这么一个这位，目的是提高部门运作效率，那么运作效率怎样才能提高，内部沟通怎样才能顺畅，内部文件怎样管理起来大家阅读更方便，工作环境怎样维持得更好大家工作起来才精神饱满？这样她就会主动的做一些事情，并且她觉得她的工作是有价值的，不是在浪费时间。

那么，我们技术等级管理及评审的目的又

是什么呢？不是分出个三六九等，至少有两个目的：第一，提高敬业度；第二，加速员工的成长。

什么叫员工的敬业度，有三个方面的表现：1、敬业度高的人正面的评价公司和同事，敬业度低的人满腹牢骚、到处埋怨；2、敬业度高的人不仅能做好分内的事情，而且还能把自己相关的其他事情也能做好，敬业度低的人自己的事情都不想做好；3、敬业度高的人能在公司持续的、永远的做下去，敬业度低的人三天打鱼，两天晒网，今天去这个公司很难受，明天去那个公司觉得不爽。实际上，敬业度对企业、对员工本身来讲都是非常重要的，那么怎么才能提高员工的敬业度呢？很多公司通过薪酬待遇，其实错了，经过大量的实践表明，员工的敬业度与他的职业发展息息相关，很多年轻人认为今天挣的钱少一点没有关系，但是能够看到明天，明天的命运能够把握在自己手里，特别是年轻的员工、知识性的员工非常注重自身的发展，自己有了盼头，心情好了，工作起来就更有干劲了。所以对于企业来讲，如何管理员工的职业发展问题，是人力资源管理的最核心问题。如果把职业发展管理好了，员工的敬业度就会大大提高，这是经过大量实践证明的，现在优秀的企业都在员工的发展问题上集中了大量的精力。通过技术等级评审，让员工看到现在公司有明确的规则、有了明确的标准，集体来评价一个员工，从组织的角度保证员工的职业发展。并且建立了职业发展通道，每个员工都看到自己的未来，并且有明确的标准，往标准上靠，多做一些事情，证明自己有能够做好，牵引员工提高绩效。

第二，加速员工的成长。作为成长型企业，员工的成长问题就会成为公司成长的瓶颈，怎么提升、怎么发展？有人说了，通过培



图1> 技术等级知识技能考试现场

06

训，当然，培训是很好的方法，但是我们发现，优秀的企业，真正中层的成长主要不是培训，找一个与公司相关的课程太少了，讲了后马上能用的，基本上找不到这种课程。实际上真正要迅速提高自己的专业水平，还有个好的方法，就是反思。每周都自己想一下这周做了什么工作，哪些工作做得比较到位，哪件工作漏了两步，还能不能做的更好。另外一个方面就是师傅带徒弟。优秀的人员带其他人，自己哪里做的好，用优秀的案例给你讲故事，优秀人员把这个案例一讲，别人就学会了，实践中的经验总结往往最能达到效果。那么自己反思，再通过别人的案例学习，那就是我们技术等级管理要做的事情。每个人对自己以前做的事情进行总结，写案例、总结工作成果，通过反思、通过师傅带徒弟，通过案例的方式，加速我们业务骨干的成长。一般员工，通过自己的反思，别人给他指点，就马上知道自己哪里做的不对了，这样就提高了。

从这个角度，技术等级管理有两个使命，一个是提高员工的敬业度，另一个是加速员工成长。优秀的企业在员工的发展的问题上花的时间越来越多，有了这样一个体系后，员工主动的去晋升，主动地做事，不断地反思，任职能力不断得到提高。

什么是技术等级管理体系？

技术等级管理体系包括三部分内容：技术等级、技术等级标准、技术等级评审，下面将做一一介绍：

第一部分——技术等级。

我们以设计岗位为例，其技术等级从低到高分：助理设计师、设计师、高级设计师、资深设计师、艺术指导，每一类岗位/职种都可以建立像这样的专业发展通道，这样一来所有职位都有两条通道：专业通道和管理通道。这就是我们所说的双通道晋升的职业发展的制度。这种制度主要是为了解决员工自己的职业发展与公司的发展相协调的问题。公司不同的发展阶段所需要的人才类型是不同的，在公司快速发展时，新建一个部门，可能需要很多的管理者，但随着市场的成熟，可能就不需

要那么多管理人员了，但是员工如果想要晋升和发展，只能去挤管理的独木桥，使得员工自己的职业发展与公司的发展出现了矛盾。这时员工就需要有第二条发展通道，即专业发展通道。员工根据自己的职业发展兴趣选择职业发展通道，有的人喜欢技术，有的人喜欢跟人打交道，不同的兴趣导致他们选择的职业发展通道不同。双通道晋升的职业发展制度，使员工能够从事自己喜欢的工作、能够为公司创造价值、同时能够实现自己的职业发展。

第二部分——技术等级标准。

技术等级标准由能力标准和贡献标准两部分组成。

能力标准是指达到某个能力水平必须具备的知识技能、经验、素质等要素。贡献标准是指能证明能力水平的量化成果。

衡量一个人水平最明显的标志就是工作结果，“赛马不相马”就是这个道理。如果你想成为高级工程师，你就必须做到高级工程师的成果。

第三部分——技术等级评审。

有了技术等级标准，员工在日常工作中朝着按照标准的要求努力工作，并不断反思总结，形成工作成果，在技术等级评审中给予认证。

技术等级管理体系的三部分：技术等级、技术等级标准、技术等级评审，三者紧密结合，打通了员工职业上升通道，明确职业上升的方向，激励员工提升职业化能力。规范了人才的培养和选拔，推动做实的人不断提高水平，引导有水平的人做实，按为公司作出的贡献给予评价。以资格标准牵引员工不断学习、不断改进，激励员工不断提高其职位胜任能力。同时为职位晋升、薪酬等人力资源管理工

作提供重要的依据。

为员工创造更广阔的发展空间、更积极的工作氛围，技术等级管理不是开始，更不是结束！万事开头难，从无到有的建设和推行中总是存在着曲折、困惑和艰辛，但我们相信，只要我们坚定信念、慎重推进，在不远的将来，我们的体系建设工作一定会结出硕果！