

企业员工职业发展通道设计研究

宋锦洲, 阮柏荣

(华东师范大学 公共管理学院, 上海 200062)

[摘要] 企业员工职业发展通道设计研究, 涵盖企业员工职业发展通道的国内外研究现状, 员工职业发展通道设计的作用和意义, 以及指导思想、设计原则和操作步骤; 多元化职业发展通道的具体设计、任职资格能力的界定; 员工职业发展通道设计的实施保障以及相关的发展趋势。

[关键词] 人力资源; 职业发展通道; 体系设计; 任职资格

[中图分类号] F240 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1674-117X(2012)04-0049-08

Research on Channel Approach Design for Enterprise Employees Occupation Development

RUAN Bairong, SONG Jinzhou

(School of Public Management, East China Normal University, Shanghai, 200062, China)

Abstract: The research on staff career approach designing is covered by the literature review of staff career approach both at home and abroad, also its function and significance. Its operation steps and guiding principles of designing are included at the same time. Besides, the detailed designing of diversified career path and the definition of competence standards are also concerned as well. Finally, the security implementations of staff career path designing and related development trends are also analyzed.

Key words: human resources; occupation development channel; system design; qualification

职业发展通道指: 组织中员工职业发展和职业晋升的路线, 是员工获得工作满意, 并实现职业理想和达到职业生涯目标的主要途径。职业发展既像是在登山, 又像是在走迷宫。从企业自身实际特点出发, 推行科学有效的员工职业发展通道设计与管理, 是企业人力资源管理的一项重要内容。

一 企业员工职业发展通道的研究现状

(一) 国外研究现状

国外关于员工职业生涯管理的研究, 始于20世纪50年代。美欧等国的学者认为, 建立员工职

业发展通道, 可保证员工的稳定性, 激发员工的工作潜力, 实现企业和员工的共同可持续发展。

施恩 (Edgar Schein) 在1978年提出了著名的职业锚理论, 认为不同的员工具有不同的职业锚, 不同的职业锚所对应的职业发展方向也是不同的。施恩的研究还发现, 许多员工具有两种甚至两种以上的职业锚。施恩的研究, 为实行双通道或者多通道的职业发展通道模式奠定了理论基础。

Peiped 和 Baeuch (1997) 认为, 组织不再具有固定的职业路径; Sychalski, Quinones 和 Phley

收稿日期: 2012-01-06

基金项目: 2009年国家人力资源和社会保障部“留学回国人员科研项目资助”(H200906127)的阶段性成果

作者简介: 宋锦洲 (1964-), 男, 山东滕州人, 华东师范大学副教授, 管理学博士, 美国印第安纳大学访问学者, 主要从事组织理论、非营利组织、公共政策等方面的研究; 阮柏荣 (1985-), 男, 湖南邵阳人, 华东师范大学硕士研究生, 主要从事人力资源开发与管理、制度与组织等方面的研究。

(1997)认为职业发展方面的有效工具是评估中心,并将评估中心应用于员工的职业发展;Hall和Moss(1998)指出员工职业发展,不应该太依赖组织的职业管理,强调个人自己的责任。但是,他们同时也指出:组织的管理应该采取一些措施,尽量满足员工个人的发展需求,帮助员工进行科学的职业发展规划,以增加员工的组织承诺度。

最早的职业生涯管理模式,只设有行政管理职位的序列,即单一的职业发展通道模式。这种单通道职业发展模式,由于自身的局限性只能在一些性质比较单一的组织中实行。为了消除单通道的相关缺陷,许多国外的企业开始为员工进行设计双通道的职业发展路线,即:管理通道和专业技术通道。目前,这种双通道的职业发展模式(双轨制)已经成为较流行的职业生涯管理模式。例如:贝尔阿尔卡特通信有限公司就分别设置了“管理职位发展通道”和“专业技术职位发展通道”,并且两条通道之间也是互通的。另外3M公司的双通道制明确提出技术人员的报酬和地位与中级管理层相当,并且研究人员可以一直升到公司科学家的职位,这一职位和技术主任相当;同时,作为一项激励机制,3M公司还创设了“主管科学家”的头衔,这一职位级别与公司副总裁相当。

职业发展的多通道模式(多元化模式),其实就是对职业发展双通道模式的深化与拓展,又称“多轨制”,是在职业发展双通道模式的基础上细分出其它职位系列,将某个职业发展通道进一步的具体拆分和细化。例如,美国ESCA公司技术人员职业发展通道就包括了技术人员、技术专家、行政管理人員、经理。其中技术人员又由低到高划分为:工程师I、工程师n、工程师m、工程师IV、工程师V、高级工程师等。

(二)国内研究现状

我国有关职业生涯管理的研究,始于20世纪90年代。陈劲、徐笑君(1996)在《研究开发人员职业发展轨道与职称评定研究》中对职业发展通道与职称评定的相关理论进行了介绍,并对研究开发人员职业发展通道引进和使用等方面提出了相关的建议。阮爱君(2002)在《IT企业技术人才职业生涯发展体系的研究》中对IT企业技术人才职业生

涯发展轨道的设置进行了比较详尽的介绍,并针对国内某IT企业进行了具体的实证研究,为我国企业人力资源开发方面的研究提供了一些启示和参考。张再生(2003)在编著的《职业生涯开发与管理》一书中,对职业生涯发展阶梯管理的相关问题进行了介绍;饶征、彭青峰和彭剑茹(2004)在编著的《任职资格与职业化》中,提倡为员工开辟多重职业发展通道,并建立相应的任职资格管理制度来保障其实现,促使优秀的员工走向专业化发展的道路;张则瑜(2006)的《员工职业发展通道设计的实践与思考》,以及杨静和孙启明(2006)的《基于胜任特征的多重职业生涯路径体系》,都对员工职业发展通道设计的认识、具体操作步骤、相关问题及注意环节进行了全面的总结和分析。

20世纪90年代中期,我国部分企业就开始了这方面的具体研究和实践尝试。例如:华为1998年开始的员工职业发展通道的改革创新设计。华为技术公司认识到,为了鼓励员工不断提高职业技能,留住人才,培养人才,挖掘人才,首先就要让他们明确知道自己职业发展的上行通道。华为在借鉴英国模式的基础上,设计了著名的“五级双通道”模式。

华为最先梳理出管理和专业两个基本通道,再按照职位划分的原则,将专业通道进行细分,衍生出技术、营销、服务与支持、采购、生产、财务、人力资源等子通道。这些专业通道纵向再划分出五个职业能力等级阶梯,如,技术通道就由助理工程师、工程师、高级工程师、技术专家、资深技术专家五大台阶构成。而管理通道是从三级开始,分为监督者(三级)、管理者(四级)和领导者(五级)。在华为的多通道模型中,每个员工至少拥有两条职业发展通道,很多员工还可以选择两个通道分别进行认证,企业采取“就高不就低”的原则来确定员工的职等待遇。

另外,华为在设计员工任职资格标准的时候,主要不是考察员工某一次工作的完成结果,而是看工作是否符合相应的标准规范,是否能够有效的利用各种资源并始终坚持一次性做好的原则。资格等级标准侧重衡量的是行为标准,也就是考核评价任职者完成工作任务所应该具备的行为要素。资格标准由行为单元构成,每个行为单元又包括若干

行为要项以及行为标准项。这些符合职业化要求的行为标准制定,使员工在争取职业等级不断提升的同时,职业化素养也在切实提高。

目前,国内已开始重视对员工职业发展通道的设计和研究。但是,一方面由于没有系统的理论作为指导,较少有可供充分借鉴的对象,缺少规范有效的操作技术;另一方面,研究和实践主要集中在提供所有员工通行的职业发展通道,较少针对员工个人设计符合其特点的职业发展通道。因此,关于职业发展通道的设置,我国仍处于探索与实验阶段,我们应借鉴国外的优秀研究成果和先进的实践经验,再结合我国具体的实际情况,积极开展关于职业发展通道设计问题的研究

二 企业员工职业发展通道设计的意义与原则

(一)企业员工职业发展通道设计的意义

企业管理的第一大要务就是运用各种手段,提高每一位员工的积极性、创造性,挖掘他们的潜能,提高他们的工作效率,同时使每位员工在职业上都能得到良好的发展,以实现员工的自我价值。企业员工职业发展通道设计也是进行人力资源开发的前提,是正确处理个人事业成功和企业发展关系的基础。因此,企业员工职业发展通道管理,对员工和企业乃至社会都具有重要的意义。

1. 进行员工职业发展通道设计和管理,有利于明确企业的职业发展机会,强化战略优势,提升组织能力;有利于明确企业的战略目标定位,从而确定科学合理的人员结构;有利于引导员工合理流动,优化员工保持率,提高员工技能和士气,并使中高层管理队伍能及时得到补充和强化。对员工来说,了解企业的发展机会后,能使员工适时调整自己的价值取向,努力并积极创造条件,达到企业期望的职位要求,以获得晋升或成长。

2. 进行员工职业发展通道设计和管理,有利于员工个人潜力的充分发挥;有利于准确评价个人特点和特长。个人潜力的发挥需要合适的舞台,在这个舞台上就必须有一条符合员工发展的职业发展通道,并能促进职业与个性的匹配以及职业技能的提升,让企业认可和重视员工的成长。也只有企业员工的潜力充分发挥出来,才能为企业创造出更

大的价值。

3. 进行员工职业发展通道设计和管理,有利于企业有计划的提升员工队伍素质,特别是在企业扩张过程中,更加明显。企业扩张的过程,也是一个队伍不断壮大的过程,所以在不同的时期,对员工有不同的要求,但整体性技能提升的要求却始终存在的。企业只有根据自身的发展状况不断优化职位结构,从而形成科学合理的职业发展阶梯,才能促使企业的员工队伍素质和技能得以不断的提高和发展。

4. 进行员工职业发展通道设计和管理,有利于人尽其才,才尽其用,充分发挥人力资源的最佳效益;有利于员工发现新的职业机遇,自我评估目标和现实的差距,重新认识自身的价值并使其增值。有的员工天生具备某种“才干”,员工职业发展通道管理的目标之一,就是要建立一套合理的素质、技能测评体系,以挖掘员工的才干和能力,并将其放在合适的岗位上,促进其能力的发挥。

5. 进行员工职业发展通道设计和管理,有利于促进人力资源规划,有利于企业选拔、使用和培养人才,并促使员工将个人的事业与企业的发展结合起来。企业在了解员工个人的能力、兴趣、特长、性格等基础上,设计科学的职业发展路径,并将其纳入到企业战略目标上来,使之符合企业的发展利益。另外,再根据企业需要对员工进行针对性的培养,同时根据个人的兴趣和专长进行合理的使用,最终达到员工个人效益和企业效益的相互协调和共同最大化。

(二)企业员工职业发展通道设计的原则

在承认和尊重员工的选择、需求、自我实现、自我设计和自我目标的基础上,员工职业发展通道设计的原则应主要包括以下几个方面:

1. 从企业战略高度出发,立足于企业内部所有岗位,不能仅仅强调企业管理和技术类员工的重要性,更重要的是真正体现企业以人为本的发展理念。

2. 以岗位和员工为出发点。如果仅以岗位为基点,就很容易忽视每位员工之间的差异性和主观能动性,因为相同岗位的员工与企业的贡献率及贡献域都会存在较大的差异。因此,必须在以岗位为

基点建立企业内部职业发展通道体系的基础上,再依据每位员工的素质能力的差异,并严格参照岗位等级能力标准要求。

3. 树立和贯彻人岗匹配原则。作为职业发展阶梯等级能力标准,应该以通过胜任素质模型建立的岗位胜任素质要求,进行人岗匹配时,必须结合员工的专业素质能力及其绩效水平,并清晰地判断出员工与岗位的匹配程度。

4. 注重采用系统化的思维方式。实际上,员工职业发展通道的全过程就是一个完整的系统,其中每个环节和步骤都是相互联系的,也是相互制约的。所以,我们必须利用相关的数据库管理技术,建立相关的计算机信息管理系统,从而实现对企业员工职业发展通道的动态管理。

5. 坚持动态性和一致性原则。企业应根据其发展战略、组织结构的特点变化、人员规模的变化等,对员工职业发展通道做出相应的调整,而绝对不能一成不变。同时,员工职业发展通道的设计必须坚持企业战略的指导,立足于企业的组织架构和人力资源规划等,这就要求企业的招聘管理、薪酬管理、绩效考评以及培训等体系必须具有相对性和一致性。

6. 坚持可操作性设计原则。必修有一套科学严格又易于操作的程序,来保证员工在职业发展通道中的晋升、轮换等环节的实现,保证每一个相应的员工都能领略,以实现全员的参与。

7. 坚持通道层次和通道宽度适当性原则。通道设计层次的适当性原则是指:在职业通道设计时,既要科学的设计员工职业发展通道中足够的层次,以保证提供给员工较多的职业发展空间和机会,同时也必须避免因为层次过多而降低了职业发展的激励作用,从而无法实现设计的目标。而通道宽度一般是指所有横向设计的通道总数量,通常以职业发展序列的数量来进行衡量。但是目前每个层级最适当的通道幅度并无一定的法则,这就需要科学的掌控。

8. 不严重改变直线职权制原则。必须严格区分直线职务、岗位职责和职业发展通道之间的关系。员工职业发展等级的晋升,只是表明该员工的相关能力得到提高,对企业的可能性贡献变大,并

不意味着员工在企业中的指挥与被指挥关系也发生重大改变。所以,新设计的员工职业发展通道不能严重改变企业原有的直线职权关系。

三 企业员工职业发展通道设计

(一)通道的设计步骤

基于以上的设计思想和原则,在实际操作过程中我们一般应该按照以下步骤来建立企业员工职业发展通道(如图1所示):

第一步,科学的进行员工职业发展通道中的岗位分析与设计。这是建立企业职业发展通道基础的准备工作,这就必须结合企业战略、组织结构、关键流程,对企业的岗位进行再分析和再设计。

第二步,科学的进行职业发展通道的层次结构(职层)设计。分析和整合企业内部的各个岗位,以规范化的岗位为基础,将其划分到不同的职业发展系列,并针对不同的职业发展系列,设置科学合理的职业阶梯等级,充实职业发展系列。

第三步,进行职业发展通道的岗位等级(职级)评价。根据企业岗位设置的特点,综合相关影响因素,设计科学的评价指标体系,通过层次分析法来确定各指标的权重,并对岗位等级评价模型进行模糊综合评判,最终确定各岗位之间的等级对应关系。

第四步,进行员工职业发展通道中等级能力标准的设置。确定胜任岗位所需的各种素质能力要求指标及相应的级别要求,建立胜任素质能力模型,并以此作为员工晋升和转换岗位可行性的判断标准。

第五步,进行员工职业发展通道信息管理系统的设计。根据具体的实际需求,做好系统分析和设计,建立相关的数据库。利用计算机信息管理技术,以实现员工职业发展通道的岗位、层级结构、对应等级以及职业发展通道等级能力标准的可持续性优化管理。

第六步,完成员工个人职业发展通道的设计。利用员工职业发展通道信息管理系统提供的相关资源条件,结合员工个人的职业发展需求和企业实际情况,帮助员工实现合理的个人职业发展通道规划。

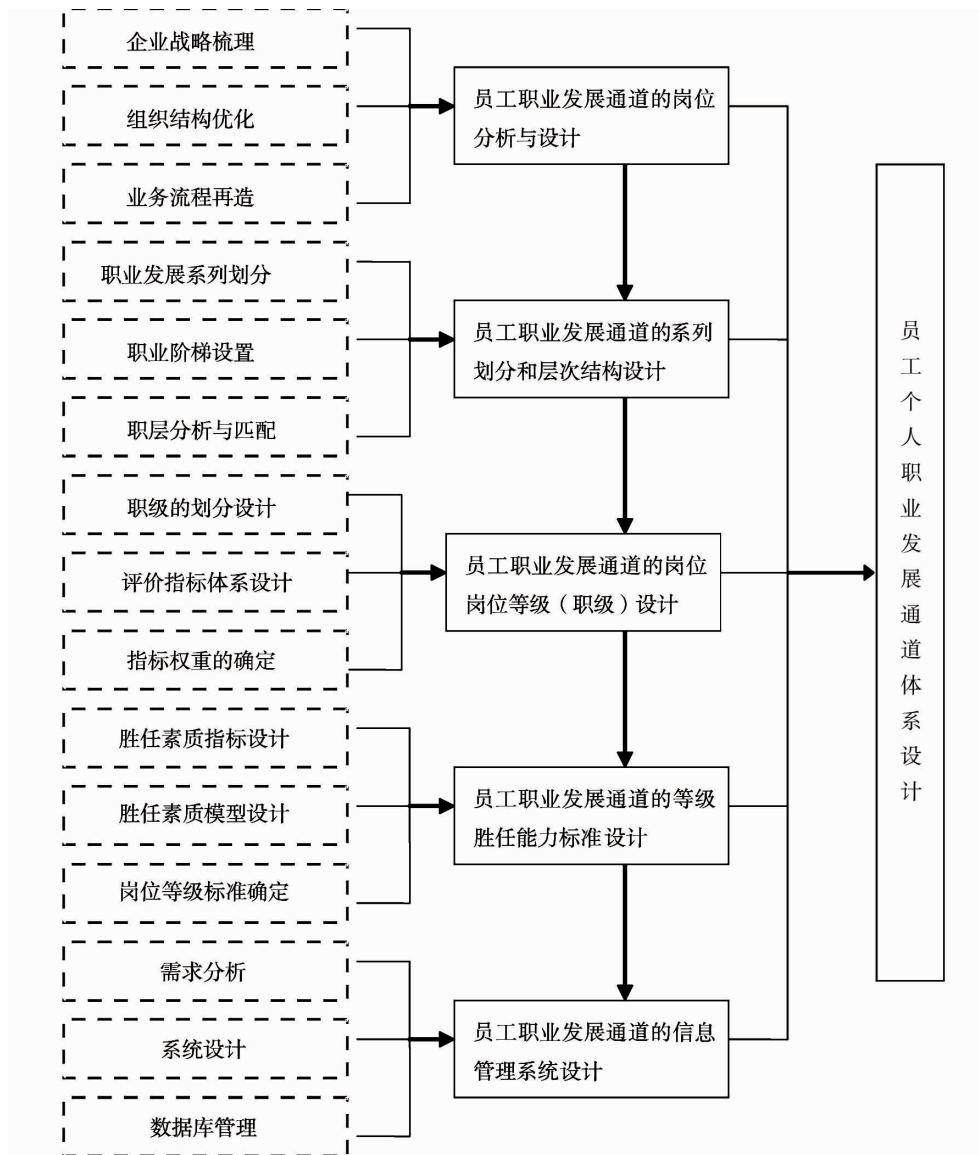


图1 企业员工职业发展通道体系设计流程图

（二）通道的多元化设计

企业员工职业发展通道的设计主要包括职类、职层和职级三个方面的设计。职类一般也叫职业发展序列,依据不同性质的企业,可以进行不同的职位划分。比如在生产制造型企业,其职位一般可划分为管理类、专业类、技术类、营销类、操作事务类等。在合理划分出职类的基础上,再跟据企业的实际情况,设计划分职业发展的等级,即职层职级。职层是指在职业发展通道中的不同阶段,据其对企业的贡献、承担的职责及不同的能力而进行的层次划分,同一职层可以划分为若干个职级;职级是根据同一职层内从业人员能力素质(知识、技能等)的差异进行能力区分而设置的等级。现以生产制造型企业为例,进行一个员工职业发展通道的多元化

设计(如表1)。

企业管理类职业发展通道的纵向设计,决定了员工什么时候从一个等级跨入另一个等级(指组织结构的管理等级)。其必须考虑两个方面的因素:一是变革的因素,要求在进行设计时,要有一定弹性,对中间的等级可以不加细分;二是协调的因素,避免员工之间的职业发展通道近期“撞车”,必须兼顾考虑到每位员工的纵向通道与其它员工的职业发展通道的关系,尽可能的将其互相结合。但是适当的远期“撞车”设计,却有助于员工之间展开合理的竞争。管理类职业发展通道一般可以划分为5个职层,并只设职层,一般不设职级。

专业技术类职业发展通道一般分二种类型:专

业类和工程技术类。其可以保证和引导从事企业专业类和工程技术类员工的职业发展。专业类发展通道可以分为5个职层,专员层最低,首席专家层最高。专员和资深专员职层又分别设置3个职级,一级最低,三级最高;专家、高级专家和首席专

家职层一般不再设置职级。工程技术类发展通道可以分为5个职层,工程师层最低,首席技术专家层最高。工程师层、资深工程师层分别设置3个职级,一级最低,三级最高,各专家职层一般不再细分职级。

表1 生产制造型企业员工职业发展通道多元化设计

管理类	专业类	技术类	营销类	生产操作类	事务类
集团公司领导	首席专家	首席技术专家	首席营销专家	首席技能专家	↑ ↑ ←
所属公司领导					
一级经理	高级专家	高级技术专家	高级营销专家	高级技能专家	
二级经理	专家	技术专家	营销专家	技能专家	高级办事员
基层主管	三级资深专员	三级资深工程师	三级资深营销师		
	二级资深专员	二级资深工程师	二级资深营销师	技师	
	一级资深专员	一级资深工程师	一级资深营销师		
↑	三级专员	三级工程师	三级营销师	三级技工	中级办事员
↑	二级专员	二级工程师	二级营销师	二级技工	
→	一级专员	一级工程师	一级营销师	一级技工	办事员

营销类职业发展通道一般可以分为5个职层,营销师是层最低,首席营销专家是层最高。营销师层、资深营销师层又分别设置3个职级,一级最低,三级最高,一般情况下各专家职层不再细分职级。

操作事务类职业发展通道一般可以分两类:生产操作类和事务类。操作事务类职业发展通道设计可以保证和引导企业生产操作类和事务类员工的职业发展。生产操作类职业发展通道可以分为5个职层,技工层最低,首席技能专家层最高。其中技工层又设置3个职级,一级最低,三级最高,其余各职层一般不再设置职级。而事务类职业发展通道一般可以分为3个职层:高级办事员、中级办事员以及办事员,事务类岗位各职层一般不再细分职级。

(三) 任职资格能力标准的界定

企业员工职业发展通道的设计还必须建立在组织完备的任职资格能力标准制度基础上,以实现职位和任职资格能力的统一。各等级任职资格能力标准的设置是职业发展通道设计中的重点,它和岗位任职条件是有区别的。岗位任职条件是岗位任职的最低要求,而等级能力标准是在岗位任职需要的最低要求和最高可能上划分出等级,主要是考量各个台阶员工的能力素质特点,重点突显核心能力和贡献区域,体现出各等级的差异性,在实际中

要容易判定和操作。建立任职资格体系的目的主要在于培养和提升员工的能力,促使员工能一直保持较高的工作绩效。其主要包括基本条件、能力条件和行为标准三大要素(如表2)。另外,任职资格能力标准还必须根据企业发展的变化和需要,由企业人力资源部门组织,进行科学合理的定期或不定期修订。

表2 任职资格能力标准构成

任职资格能力标准	基本条件	学历条件
		身体条件
		心理素质
		工作经验
	能力条件	必备知识
		核心能力
		专业技能
		学习潜能
		人际关系能力
	行为标准	行为规范
		态度表现
		奉献精神
		组织忠诚度

四 企业员工职业发展通道设计实施的保障

企业进行员工职业发展通道设计和管理是一个系统复杂的过程,涉及到的问题是多层次、多方

面的,它需要良好的氛围和环境,需要相关人力、物力、财力等资源,需要组织和领导支持,更需要建立其他相对应和相匹配的管理体系来保证其可以贯彻落实等等。

1. 取得高层领导的支持和助推。职业发展通道体系的变革,涉及到招聘管理、薪酬管理、绩效管理以及培训等各方面,几乎涵盖企业所有部门人员,更关系到改革设计活动的人员配备、资金投入、政策推动、实施追踪等一系列的问题,如果没有得到高层领导的支持和鼓励,各项工作都举步维艰。所以,必须使企业高层领导从观念上认识到员工职业发展通道设计的重要性,坚持以员工发展为本的理念,积极支持员工职业发展通道体系的建立,营造良好的变革大氛围,从而制定相应的政策,配备相关人员,保证员工职业发展通道真正有效的实施。

2. 建立组织和人员的保障机制。实施员工职业发展通道改革,必定会带来一定的甚至是较大的管理工作量,这就要求企业在组织上与人员上给予相关保证。因此,实施员工职业发展通道改革设计,首先必须成立相关的组织机构,并配备相关的专业人员,领导组成人员最好由公司董事长、总经理、人事副总裁、副总经理、工会主席以及人力资源部长等人员组成,负责具体规划和审核员工职业发展等事宜;另外还需设立员工职业发展管理专责,并由员工职业发展管理机构指定专人负责,以专门负责员工职业发展管理的各项具体性工作。

3. 建立相匹配的绩效管理体系。建立以员工职业发展为导向的绩效管理,一方面是对员工当前的工作绩效进行评价,从而确定是否匹配其在职业发展通道系统中现有的位置;但更重要的是评价员工未来的工作发展潜力,促使员工通过自身的能力和业绩在合理的设计的职业发展通道上继续前进。另外,我们不能只注重考核结果,还要着重于过程管理和行为管理,必须将绩效管理的“管理过去”和“管理未来”有机的结合起来。绩效考评之后,坚持与员工进行充分的绩效沟通,帮助员工进行绩效诊断和提高,从而促使员工重新确立新的目标,并实现对员工的持续激励,也是管理者重要的必须任务。

4. 完善相匹配的薪酬管理体系。必须实现企业员工的薪酬体系从传统的职位工资制转向职能工资制。员工职业发展通道设计应该为薪酬等级的划分打好基础,必须避免在程序上从工资等级角度来划分员工的做法。传统的职位工资制会导致员工为提高自身的收入水平而挤向管理岗位,从而造成优秀专业技术人员的流失。而职能工资制坚持为员工支付报酬的依据,必须是员工在工作中表现出来的素质能力。其最大的特点就是关注和尊重员工个人能力的发展,并以员工职业发展通道的各职类、职层和职级具体的任职资格能力等级标准作为企业进行客观价值评价的依据。鼓励员工不断的提高自身的任职能力和工作业绩,同时兼顾企业内部和外部的公平性,以实现薪酬待遇水平的不断提升,从而最大限度地对企业的优秀员工进行持续有效的激励。

5. 确立以员工职业发展为导向的培训体系。根据企业发展战略的需要,对企业员工职业发展成长的基本规律进行深入地分析,准确的找出员工在不同职业发展阶段对相关知识经验和技能的不同需求,从而建立和实施分层分类的人力资源开发培训体系。培训可以提高员工自身的知识水平和工作能力,从而让员工有足够的资本和能力来承担企业外来新的任务和责任。企业有组织有计划地对员工进行系统的培训,可以防止因员工能力不足而产生的机会成本。另外,对员工进行必要的培训也表达了企业对员工的关心和爱护,从而增强对企业的认同度和忠诚度,并调动员工更大的积极性。因此,建立以员工职业发展为导向的培训体系可以让企业的战略目标和员工的个人目标达成一致,从而促使企业和员工的共同持续发展。

五 职业发展通道设计的发展趋势

1. 重视职业兴趣和员工满意度为导向。随着社会和经济的发展,现代企业组织中越来越多的员工强烈要求改善和提高工作生活质量。他们不再仅仅要求高工资、高福利的物质待遇,而更加追求对工作的兴趣性和挑战性,希望在工作中能不断地有成长和发展的机会,并能在工作中不断地提高自己的满意程度。因此,如果一个企业组织不了解自

己员工的职业兴趣以及他们对自己成长与发展的方向和要求,也就无法合理地指导员工职业兴趣的开发和他们自我成长与发展的方向,这样也就无法培养和调动本组织的人才去适合发展和变革的需要。职业生涯设计时有必要从专业特长出发,立足自身实际,尽早确定自己热爱的职业,减少职业规划的盲目性。职业生涯设计还必须坚持:干我所爱、择己所利、按需择业、发挥优势的原则。

2. 在职业发展计划的执行过程中应该进行定期的科学评估。职业生涯设计和职业生涯评估构成了一个闭合循环,如果在发展过程中出现偏差,可以及时的分析原因,进行调整,通过不断修正自己的目标,最终达到理想的生涯目标。实践当中最好为每一个员工指定一位导师。

3. 构建多维职业发展通道体系。员工可以自由选择在每个职业通道上发展,以人为本,让每位员工尽可能“事其所好、精其所专、成其所想、得其所值”,全面提升人力资本,加大培养和造就高素质的职业化人才队伍,促进和满足企业的持续、快速、健康发展需要。同时,在为员工提供多重职业发展通道时,更注意不同通道之间在任职资格标准、权限、地位上的匹配和衔接,保证组织人力资源在职业路径上能够公平流动和有效配置。

4. 开创点面互动的“双赢”模式。员工作为能动的“点”,在职位变迁中实现职业的发展。企业以岗位为基础,构建了一个由不同职位序列和职位层级交织而成的“职业面”,“面”的大小与企业规模、企业发展状况以及员工的状况直接相关。职业生涯规划的双赢之道就在于“以点带面,以面活点”的双向带动作用。“以点带面”就是企业创造条件实现员工成长,进而获得联动的发展。“以面活点”则是以企业的发展拓展员工的职业空间,从而使员工获得更多的职业发展机会。所以,“点面共赢”是职业生涯管理外在价值的体现,也是企业实施该项管理所追求的最终目标。新型的管理理念倡导员工职业生涯的自我管理,即员工是企业命运的主宰,无论是职业路径设计与咨询,还是培训与轮岗等,企业都应首先着眼于员工的发展需要,为实现“点面共赢”奠定思想基础。

参考文献:

- [1] Peiperl M A, Baruch Y. Models of careers: back to square zero[J]. *organizational Dynamics*, 1997, 25(4): 7-22.
- [2] Spyehalski A C, Quinones M A, Gangles B B, Phiey K. A survey of Assessment center Practices in organizations in the United States[J]. *Personnel Review*, 1997, 50(1): 71-79.
- [3] Hall D T, Moss J E. The new Protean career contract: Helping organizations and employees adapt[J]. *organizational Dynamics*, 1998; 26(3): 22-37.
- [4] Kim Y, Cha J. Career orientations of R&D Professionals in Korea[J]. *R&D Management* 30, 2000: 121-137.
- [5] 张则瑜. 员工职业发展通道设计的实践与思考[J]. *中国人力资源开发*, 2006(02): 35-39.
- [6] 杨静, 孙启明. 基于胜任特征的多重职业生涯路径体系[J]. *中国人力资源开发*. 2006(4).
- [7] 罗红梅. 企业员工职业发展通道研究[D]. 江苏大学, 2006: 11.
- [8] 申海波. 员工职业发展通道设计的原则、要点及其配套改革要求[J]. *人才资源开发*, 2007(10): 46-47.
- [9] 张再生. 职业生涯开发与管理[M]. 天津: 南开大学出版社, 2003: 6.
- [10] 阮柏荣, 张冠南. 生产制造型企业员工职业发展通道体系设计——以柳州五菱汽车工业集团为例[J]. *郑州航空工业管理学院学报*, 2012(2): 93-97.
- [11] 托马斯·G·格特里奇, 赞迪·B·莱博维茨. 有组织的职业生涯开发[M]. 天津: 南开大学出版社, 2001: 8.
- [12] Arthur J B. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 610.
- [13] 陈禹. 企业员工多元化职业发展通道体系设计[J]. *中国人力资源开发*, 2008(11): 53-56.
- [14] 格林豪斯(Greenhouse J H), (美)卡拉南(Callahan G A), (美)戈德谢克(GedshaiKV M). 职业生涯管理[M]. 北京: 清华大学出版社. 2006. 1.
- [15] 姜真, 刘琴琴. 职业生涯管理系统的设计[J]. *青岛科技大学学报*, 2006(1): 50-53.

责任编辑: 徐蓓