

## 员工职业发展通道设计

职业发展通道是组织为员工实现职业目的而设置的发展途径，是员工自我认识、成长和晋升的管理方案。职业发展通道指明了组织内员工也许的发展方向和机会，员工可沿着本组织的职业发展通道变换岗位和职位。员工职业生涯的发展是组织存在和发展的必要条件和动力源泉，并与组织的发展互相增进。因此，提供条件，设置职业通道，给员工发展予以协助，是组织一项重要的任务。同步，员工是组织中的人，员工的职业目的的实现离不开组织需要和组织所提供的各项条件，组织在员工职业通道的设计过程中应起决定性作用。良好的职业发展通道设计首先要有助于组织吸取并留住最优秀的员工，另首先要可以激发员工的工作爱好，挖掘员工的工作潜能。

职业通道设计的内容包括：

- (1) 纵向职业发展通道设计，纵向职业发展通道是职业发展通道的主体；
- (2) 横向职业发展通道设计，横向职业发展通道是职业发展通道的辅助，是对纵向职业发展通道的补充；
- (3) 职位阐明，职业通道设计要阐明职业发展通道上每一种职位规定员工具有的技巧、知识和其他素质，同步也应阐明员工怎样才能学到这些必备的技巧、知识等规定。

### 一、职业发展通道设计的理论背景和措施

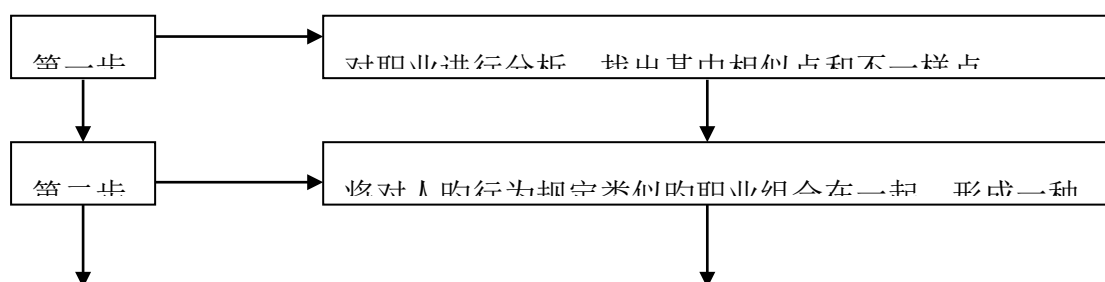
#### (一) 职业发展通道设计的理论背景

根据职业锚理论，不一样类型的员工对职业追求和理想是不一样的，其职业成功的原则也是不相似的。技术/功能能力型职业锚员工的志向和理想在于专业技术方面的事业成功，企业应当为他们设计专业职务发展通道，以满足该类员工在专业技术上发展的规定；管理能力型职业锚的员工，其职业成功的在于升迁至更高的职位，获得更大的全面管理机会和更大的管理权力，企业为这部分员工提供的是经理人职业发展通道。

此外，伴随组织机构的扁平化发展，企业所能提供的经理人岗位深入减少，根据马斯洛的需求层次理论，人的需求分五个层次，生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求，当低层次的需求得到满足后，高层次的需求就会出现并成为人的优势需求。员工作为组织中的人，在基本需求得到满足后，均有追求自我实现的需要。怎样在经理人岗位减少的条件下，协助员工实现事业的成功、实现自我价值，作为企业应当在经理人职业发展通道之外，为全体员工提供专业职务发展通道，让绝大多数员工走专业技术发展道路，通过工作内容拓展、工作能力和自身素质的提高，到达职业发展的目的。

## （二）职业通道设计的措施

首先是进行职业分析，分析各项职业对人的规定，确定职业簇，同一职业簇内的职业对人的行为规定是类似的；另一方面是在职业簇内或者职业簇间找出一条职业通道来；最终将所有这些职业通道连接起来成为一种整体，就得到一种职业发展通道系统。如下图所示：



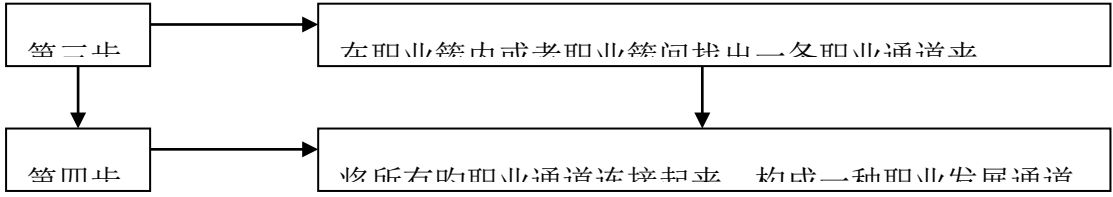


图5-4 员工职业发展通道设计流程图<sup>12</sup>

## 二、纵向职业发展通道设计

纵向职业发展通道设计为员工的职业发展指明了方向，也为员工实现自己的职业目的提供一种明确的通道。纵向职业发展体现为经理人通道的职务晋升和员工的专业职务晋升两种形式。

经理人职务晋升是职业发展的常见形式，是成功的标志。对经理人职务晋升的

渴望是一种积极的动机，可以使员工发明出更好的工作业绩，对于处在职业

生涯初期和中期的员工鼓励效果更为明显；员工的专业职务晋升越来越

成为职业发展的重要形式，尤其是伴随组织机构扁平化的发展，组织机构

的管理层深入削减，上层的空间越来越小。怎样留住大量优秀的一般管理

人才，通过工作丰富化的“原地成长”予以处理，日益成为共识。专业职

务晋升包括工作范围的扩大、观念的变化和工作措施的创新等内容，假如

员工能力提高了，企业没有高一级职位的空缺，可以通过专业职务晋升的

措施，使其专业职务内容丰富化，并予以对应的待遇，鼓励员工，实现员

工的职业发展。

### （一）各类员工职业发展通道

企业的

---

纵向职业发展通道设计分为经理人职业发展通道和一般员工专业职务发展通道。企业既有技术、管理、生产、营销、财务、辅助、行政等各类别岗位。一般员工专业职务发展通道设计分为：一般管理类、技术类和生产类三大类别，一般管理大类又详细包括：人力资源管理、财务管理、营销管理、生产管理、行政管理五个小类。一般管理类和技术类岗位的员工，提议实行的是25级工资体系（每级分为5档）。一般管理类岗位，根据企业的职位评价原则，共划分为25级，每个职位的专业职务分为：员、助理师、师、副主任师、主任师（营销管理类单列），与对应的工资等级对应；技术类岗位则根据其专业职务对应不一样的工资等级；生产类员工根据其岗位和专业职务实行不一样的系数工资。详细职业发展通道如下：

### 1. 经理人发展通道

部门主管——部门主任——高级主任

部门主管按照从低到高次序分为：五级、四级、三级、二级、一级主管。

部门主任按照从低到高次序分为：三级、二级、一级主任。

### 2. 员工专业职务发展通道

#### 2.1 一般管理类专业职务发展通道

##### （1）人力资源管理类专业职务发展通道

人力资源管理员——助理人力资源管理师——人力资源管理师——

副主任人力资源管理师——主任人力资源管理师

##### （2）财务管理类专业职务发展通道

会计员——助理会计师——会计师——副主任会计师——主任会计师

##### （3）营销管理类专业职务发展通道

实习营销员——营销员——副主任营销员——主任营销员

(4) 生产管理类专业职务发展通道

生产管理员——助理生产管理师——生产管理师——副主任生产管理师——  
主任生产管理师

(5) 行政管理类专业职务发展通道

管理员——助理管理师——管理师——副主任管理师——主任管理师

## 2.2 技术类专业职务发展通道

技术员——助理工程师——工程师——副主任工程师——主任工程师

## 2.3 生产类专业职务发展通道

(1) 重要关键岗位发展通道（企业重要关键岗位包括：焊接、冷作、维修三大工种。）

操作员——助理技师——技师——高级技师

(2) 一般岗位发展通道

初级工——中级工——高级工

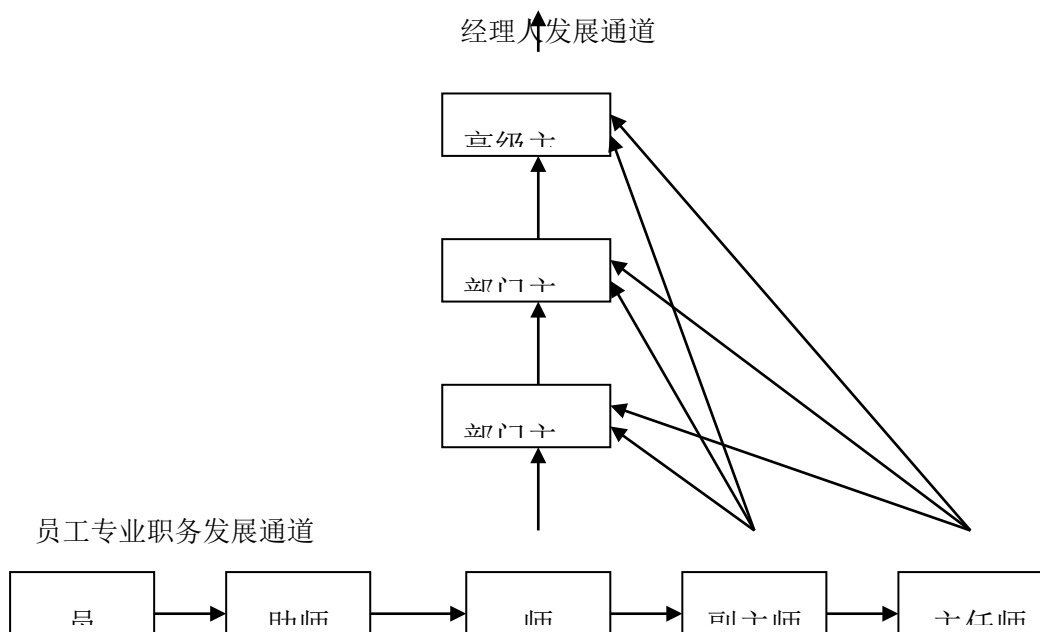


图5-5 员工纵向职业发展通道图

(二) 员工晋升条件

以员工专业职务晋升来阐明，员工专业职务晋升条件包括：对企业企业文化、价值观认同与否；知识；业务能力；资历；培训经历；后备人才的培养；业绩考核七个方面

表5-3 员工专业职务晋升条件

专业职务	员	
对企业文化、价值观认同与否	认同	认同
知识	符合岗位学历规定，掌握所从事工作的一般知识。	符合岗位
资历	实习期满的应届毕业生或试用期满经考核合格的外聘人员。	任员级专
业务能力	可以完毕几乎不需要经验和教训，一切已经有明确规定的定型作业。	能完毕需
培训经历	通过员规定的课程培训认证。	通过助理
后备人才的培养	无	签订书面
业绩考核	到达完毕本职位职责70%以上的工作能力	到达完毕

附注：1. 有突出奉献的员工可以越一级晋升。

2.

突出奉献的员工是指在任期内获得过企业级以上的表扬（包括：企业星级员工）或至少有两条合理化提议被企业采用或在省级以上学术刊登过专业论文的员工。

(三) 员工晋升程序

武汉天元锅炉有限责任企业员工的晋升由本人积极申请，这里以部门主管的晋升为例来阐明员工晋升程序。

人力资源部公布空缺岗位——个人提出竞聘申请——人力资源部联合用人单位评聘——报人力资源部分管领导审议——总经理审议——董事长同意——3-6个月试用期——合格转正

(四) 员工晋升考核

晋升考核是通过对员工的绩效考核来实现的，是绩效管理的一部分，重要是对员工的业绩进行评估，获得员工工作的真实信息，以对绩效突出、体现优秀的员工进行鼓励，或对绩效平平、体现不佳的员工进行惩戒。同步，为有针对性地开发员工潜能，为员工提高、调动、加薪提供根据。

绩效考核是为了通过员工个人绩效的提高，来增进组织绩效的提高。在设计和实行考核评价体系时，应当遵照如下某些原则：

(1) 绩效评估的有效性。绩效评估措施、指标设计和评估成果要有助于工作效率和组织绩效的提高。

(2) 绩效评估系统要具有可操作性。评估指标、评估成果是可以度量、评价并具有可比性。

(3) 绩效评估系统具有合理性。评估的措施应当简便易行、合情合理，首先评估考核的措施不能过于啰嗦复杂，另首先评估体系的设计又应当以人为本，即在规定明确的同步又要具有一定的弹性。

(4) 绩效评估系统要具有经济性，即投入产出比较佳。

绩效考核的根据，即绩效考核的指标重要包括如下三类：

第一类是特性性指标。考察员工是怎样的人，侧重点是员工的个人特质，如沟通能力、可靠度、领导技巧等。

第二类是行为性指标，侧重点是考察员工的工作方式和工作行为，此类指标对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。

第三类是成果性指标，侧重点是考察员工完毕了哪些工作任务，这是一种以员工的工作成果为基础的评价措施。此类指标先为员工设置一种工作成果的原则，然后再将员工的

工作成果与原则对照。工作原则是衡量工作成果的关键，一般应包括工作内容和  
工作质量  
两方面内容。

武汉天元锅炉有限责任企业所有的职位实行一年一聘，期满由职业生涯管理委员会对员工进行考核，决定晋级与否。同样以部门主管的晋升考核为例加以阐明。

### 1. 考核小组

部门主管考核小组有企业职业生涯管理委员会中的各部门主任和人力资源部主任构成，全面负责部门主管的分级，晋升和淘汰。

### 2. 考核指标

内容	权重	评估主体	评估措施
绩效考核成绩	50%	人力资源部 部门主任	1、由人力资源部记录被评人的每月绩效考核成绩。
知识技能考核鉴定	25%	人力资源部	1、由人力资源部组织考试，测评。
管理创新、特殊奉献	15%	人力资源部 考核小组	1、由被评人填写申报材料，报人力资源部审批； 2、人力资源部组织被评人述职，考核小组打分。
学历、职称资格、工龄	10%	人力资源部	1、由被评人提供有关资格证明，送交人力资源部审核。

考核得分=整年绩效考核成绩×50%+知识技能考核成绩×25%

+管理创新成绩×15%+学历职称×10%

### 3. 考核指标计算措施

(1) 技能考核成绩。知识技能考试分为基础部分和专业部分，基础部分包括管理知识

和基础知识，占30%；专业部分占70%，分为：技术类、生产类、人力资源管理、

财务管理、营销管理、生产管理、行政管理七类。

(2) 管理创新能力考核量表

内容	权重	指标	原则	得分
管理创新提议	30%	1、管理创新提议数； 2、管理创新提议采纳数； 3、管理创新提议采纳后实行效果；	1、提供一条计5分； 2、采纳一条计10分； 3、有明显效果15分； 4、本项最高计分30分；	
企业文化创新	30%	1、参与组织活动； 2、读书投稿； 3、知识技能竞赛；	1、参与组织活动或投稿一次计5分； 2、采纳一次计10分； 3、本项最高计分30分；	
积极学习	40%	1、考核期内参与多种学习的类型； 2、获得的学历证书、资格证书；	1、积极参与企业内外培训一次计5分； 2、获得学历证书或专业资格证书计10分； 3、本项最高计分40分；	

(3) 学历职称资格认定

内容	权重	指标	原则	得分
最终学历	30%	学历	1、获得博士学位计30分； 2、获得硕士学位计25分； 3、获得学士学位计20分； 4、获得大专学历计15分； 5、大专如下计10分；	
职称	30%	职称	1、高级工程师（高级经济师、高级会计师）计30分； 2、工程师（经济师、会计师）计25分； 3、助理工程师（助理经济师、助理会计师）计20分； 4、助工如下计15分；	
服务年限	40%	我司工龄	1、员工在企业服务一年计5分； 2、本项最高计分40分；	

#### 4. 考核成果

部门主管等级	五级	四级	三级	二级	一级
考核成绩	70—80	80—85	85—90	90—95	95以上

考核成绩70分如下者将被淘汰，三级以上主管有资格参与部门主任的竞聘。

#### 三. 横向职业发展通道设计

横向职业发展通道是对纵向职业发展通道的补充，它和纵向职业发展通道一起构成了

立体交叉的员工职业发展通道。员工的横向职业发展通道是通过两种方式来实现的：

生产类员工重要是通过实行一专多能的方式来实现；一般管理类员工重要是通过轮岗的方式实现的。

##### （一）横向职业发展通道设计的理论背景

美国学者库克(Kuck)通过对硕士参与工作后发明力发挥状况的研究,从发明力的角度论证了员工岗位流动的必要性。图中OA表达硕士在学习期间发明力的增长状况；AB表达毕业后参与工作初期(1.5年),由于工作新鲜感和新环境的鼓励,促使其发明力加速增长；BC是发明力发挥峰值区,是出成果的黄金时期,时间为1年左右；CD为衰减稳定期(0.5—1.5年),发明力下降并稳定在一种固定的数值。为保持和激发他们的发明力,应及时通过轮岗变化工作内容和环境,在一种S型曲线结束时,再进入下一种S型曲线。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。  
。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/285224344223011230>