

X公司职业通道设计研究

毛洪成

天津泰达土地整理开发有限公司 天津市 300450

DOI: 10.12238/cj.v1i12.5826

[摘要]近年来,随着国内宏观经济形势变化和国企改革的要求,地方城投类企业面临着企业改革和转型的压力。X公司从2010年创建至今,在国内城镇化建设中为地方发展做出了贡献,但同时也在人力资源管理中面临着现代化、科学性不足的问题,公司一直以老式人事管理方式为主,对员工的岗位通道设定也比较粗糙,导致公司中出现了人岗符合度不高,人员的工作积极性也无法充分调动,部分岗位工作效率低下等问题。此次对X公司进行员工的职业通道设计优化,主要为解决人力资源管理中的现实问题,使企业能够将员工实现合理配置,实现人力资源最大效用,使员工能够树立职业目标,更好的实现个人成长,实现公司与个人的双赢发展。

本文以X公司全部人员为研究对象,通过问卷调查、研究国内外企业案例,并使用激励理论、期望理论、职业锚理论等相关理论成果,根据胜任力模型,对X公司职业通道进行了重新设计与优化,将职业通道拓展为管理、技术和技能三条通道,划分职级和层级,并提出优化培养培训、薪酬绩效等方案的相关配套措施。通过此次优化设计可解决X公司员工对职业发展的诉求和公司提升岗位工作效率的要求,并会对同类型公司的人力资源改革提供一定的参考。

[关键词]X公司、职业生涯通道、任职资格、制度配合

BSTRACT

Nowadays, with the development of in domestic macroeconomic situation and the requirements of the reform of state-owned enterprises, local urban investment enterprises are facing the pressure of enterprise reform and transformation. Since its establishment in 2010, X Company has made contributions to regional development in the domestic urbanization construction, at the same time, there are problems of modernization, as well as shortage of scientification in human resource management. The channel design is relatively rough, resulting in the mismatch of personnel and positions, hard to enhance the proactivity, and cause the low efficiency in some positions. The optimization of the career path design for employees of X company is mainly to solve the practical problems in human resource management, so that the enterprise can realize the personnel rational allocation, realize the maximum effectiveness of human resources, and enable employees to establish career goals and better achieve personal growth, to achieve a win-win solution for both enterprises & individuals. The article is taking X company employees as the research object, basing on questionnaire survey on domestic and foreign enterprise cases, using incentive theory, expectation theory, career anchor theory and other relevant theoretical achievements, combining with the competency model, to redesign and optimize the career channel of X company, expand the career path into three channels: management, technical, and skills, divide ranks and levels, and propose relevant supporting measures to optimize training, salary performance and other programs. Through this optimization design, it can solve the demands for career development and job efficiency improvement for X company, and it will also provide a certain reference for the human resources reform of the same type of companies.

[KEY WORDS]Company X, Career Path, Qualification, Policy Match

一、研究背景

在知识经济飞速发展的今天,人才作为企业最核心的资源

之一,早已成为企业竞争发展必不可缺的一部分。若要合理高效的开发企业的人力资源,则必须激发员工工作的积极性。而职业生涯通道作为员工最关心的一环,对于实现企业与员工的

共同进步发展有着重要的意义。

近年来,随着国内城市化进程放缓,承担地方融资、开发、建设任务的地方平台企业发展进入瓶颈期,普遍面临着融资收缩、债务过大、资产变现困难等问题。国家为推动各地健康有序发展,要求地方城投类公司进行面向市场化开展改革,以建立和提升符合市场规律的企业管

同时,国资要求加强国有企业关于“劳动、人事、分配”的“三项制度”的改革将成为地方城投类企业改革的指南针和重要抓手。对涉及地方城投类企业三项制度改革中的人事改革,本文选取其中的员工职业生涯通道设计进行研究,以此作为推动三项制度改革的入手点之一。

二、X 公司概况及现状分析

X 公司性质为地方城投类企业,为其所在地区建设运营主体单位,公司下属直接管理子公司六家,全资、控股、实际控制的子公司达到 23 家,正式在编人员 900 余人,负责城市土地开发、规划、建设的统一运作,聚焦区域开发建设和城市更新,开展城市运营服务。

公司本部共设有 11 个部门和下属 8 个直接管理子公司。公司本部直接管理的部门工作以职能管理和中心化管理为主。X 公司目前业务范围涉及:规划、勘察、设计、土地整理、项目建设、城市更新及智慧城市建设和城市运营、商务资产管理。

为解决城投类企业战略方向不明晰、企业活力不足、抗风险能力不强、资产利用率不高、市场化能力弱等为方向,开展了企业职能优化和改革。在改革中 X 公司对员工反应较为强烈的职业通道问题进行了设计优化,形成了较为初步的管理类通道和技术类通道。

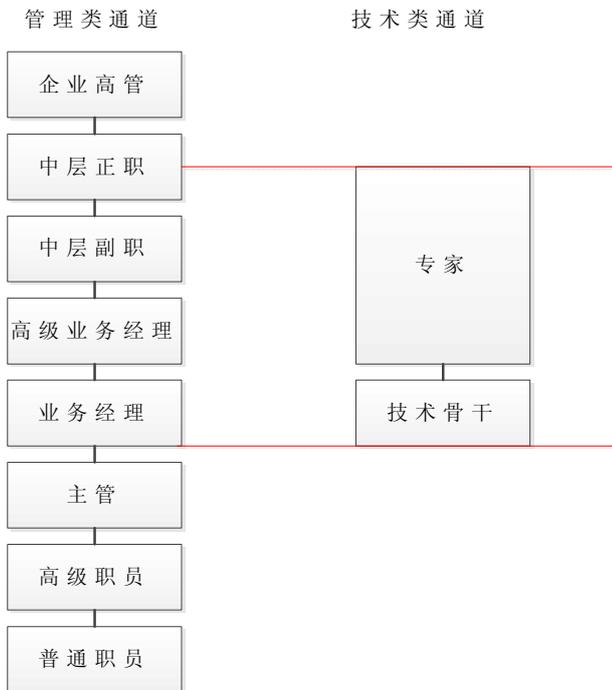


图 1 X 公司职业通道现状

但结合与企业职工、人力资源管理人员的访谈,得到目前 X 公司职业通道仍存在不少问题,包括:

(1) 人力资源的管理较为粗放

公司的人力资源管理还停留在老式的人事管理理念中,对人力资源的管理更多的集中与事务性管理,未能将人力作为资源的效用系统的分析及利用。对人员的管理上,偏向于员工入职、培训、薪酬绩效、劳动关系等按部就班的自然静态管理,缺少主动的整体开发计划、职业生涯设计。目前员工的年龄层次,已明显缺乏梯队管理,易出现人才梯队脱节断代的问题,对于职工的职业生涯发展需要的培训开发等内容,员工在中表示欠缺较为严重。管理方式也依赖于制度管控和绩效物质激励等老式的手段,对于人性化和自我价值实现的考虑不足。

(2) 职业生涯通道设计仍处在探索阶段

在企业职能优化期过程中,因企业职工诉求,设立了技术类通道,但因论证不充足,该通道设置较为粗放。考核也与管理类岗位一同考核,考核指标基本相同,未能起到通道设置应有的作用。

(3) 晋升机制不明确

X 公司的晋升机制面临的问题是此类公司的共同问题,即晋升通道狭窄、晋升机制程序不规范、缺乏晋升培训和考核体系等内容。在企业内部的职等和职级调整,多数是参考日常的工作表现和工作年限,依赖于上级的主观判断,造成了员工对于如何提升自己使自己晋升的迷惑,也会引起“人情”管理的问题。

(4) 激励体系作用发挥不足

一是在访谈中我们了解到,企业内部的薪酬设定和绩效考核,有“吃大锅饭”的情况。薪酬设计中,对核心岗位与非核心岗位没有明确的价值评估进行区分,对薪酬的设置较为粗放。企业对于人员考核的绩效设计,指标基本相同,考核以印象分为主,缺少对不同岗位的个性化考核设计。

二是绩效考核中没有处罚机制。在绩效考核制度中,并没有对绩效出现问题的员工处理有明确规定,仅有“追究责任”、“予以处罚”等模糊表述。在实际执行过程中,对于绩效不合格或在工作中出现的问题和疏漏,一般也仅以批评教育为主。

三是在企业改革中,形成的部分问题。比如企业改革中出现的问题因企业改革期间开展了大规模流动性竞聘,缺少对竞聘者从业背景的全面了解,从而出现部分人岗不匹配的情况。

三、各职业通道具体优化

表 1 X 公司职业通道设置表

| 管理类 | | 技术类 | | 技能类 | | |
|------|-------|------|------|------|------|------|
| 高管级 | 企业负责人 | M4-6 | 首席专家 | P4-6 | P4-6 | |
| | 高管副职 | M4-5 | | P4-5 | P4-5 | |
| | | M4-4 | | P4-4 | P4-4 | |
| | | M4-3 | | P4-3 | P4-3 | |
| | | M4-2 | | P4-2 | P4-2 | |
| M4-1 | P4-1 | P4-1 | | | | |
| 经理级 | 中层正 | M3-6 | 技术总 | P3-6 | 技能专 | S3-6 |

| | | | | | | | | |
|-----|-----------|------|----------------|-----------|---------------|------|----------|------|
| | 中层副 职 | M3-5 | 监 技术副 总监 | P3-5 | 家 技能骨 干 | S3-5 | | |
| | | M3-4 | | P3-4 | | S3-4 | | |
| | | M3-3 | | P3-3 | | S3-3 | | |
| | | M3-2 | | P3-2 | | S3-2 | | |
| 主管级 | 业务主 管 | M2-6 | 技术主 管 | P2-6 | 技能骨 干 | S2-6 | | |
| | | M2-5 | | P2-5 | | S2-5 | | |
| 主管级 | 业务副 主管 | M2-4 | | P2-4 | | S2-4 | | |
| | | M2-3 | | P2-3 | | S2-3 | | |
| | | M2-2 | | P2-2 | | S2-2 | | |
| | | M2-1 | | P2-1 | | S2-1 | | |
| 员工级 | 高级管 理员 | M1-9 | 技术员 | P1-9 | 高级技 工 | S1-9 | | |
| | | M1-8 | | P1-8 | | S1-8 | | |
| | | M1-7 | | P1-7 | | S1-7 | | |
| | 中级管 理员 | M1-6 | | P1-6 | 中级技 工 | S1-6 | | |
| | | M1-5 | | P1-5 | | S1-5 | | |
| | | M1-4 | | P1-4 | | S1-4 | | |
| | 管理员 | M1-3 | | 助理技 术员 | 初级技 工 | P1-3 | 初级技 工 | S1-3 |
| | | | | | | M1-2 | | P1-2 |
| | | M1-1 | | | | P1-1 | | S1-1 |

(1) 职业生涯通道的具体设置

1) 管理类通道的设置

管理类序列沿用现有的通道设置，包含的岗位类别将包括企业的行政、党建、战略管理、法务等相关部门。纵向职业通道的层级设置来看，目前管理类通道共有 9 职级、每职级 3 个层级共 27 个层级。可将目前的 8 个职级划分为 4 个职等，即：高管级、经理级、主管级、员工级（见表 1）。

2) 技术类通道的设置

目前的技术类通道过于简单粗放，需进行细致优化。此通道针对企业业主技术类工作人员和研发类人员，一般不承担企业和部门的管理职责。此通道与管理通道对应，设置 6 职级，共 27 层级。

3) 技能类通道的设置

技能类通道主要针对企业营销人员和操作类工作人员。与其他两通道对应，设置 6 职级，共 27 个层级。

(2) 职业生涯通道的转换

对于公司人员的职业通道，并不是一成不变的，在工作中有时会因个人或组织原因考虑进行职业生涯的调整。如职业中可能出现的晋升可能性变小，心态发生变化而引发的职业高原现象^[38]。或是企业发展后，出现业务人员的短缺，对适合人员进行组织沟通请其进行职业通道调整。满足一定条件后，可以按照规则在公司内部进行职业通道的横向转换（如图 2）。

再如专业技术人员在管理能力达到要求，并且自己有管理岗位意愿时，可以通过申请批准程序，参加个人价值评估，合格后转岗；管理人员可以在技术能力达到要求，具备技术类职称或证书，并且个人有希望从事技术类工作的意愿时，通过申请程序，参加个人价值评估，合格后转岗；技能类岗位也可以在达到管理或技术类岗位要求，通过申请批准程序，参加个人价值评估后转岗。

将三条职业通道形成可以相互转换的有机整体，避免各自为战的同时，实现员工对职业生涯的自由和有目的地选择。

同时，职业通道的转换，需要符合公司的岗位调整规定和规则，为保证人员的选择符合个人职业能力和满足公司的发展需要，规则应对以下内容予以规范：

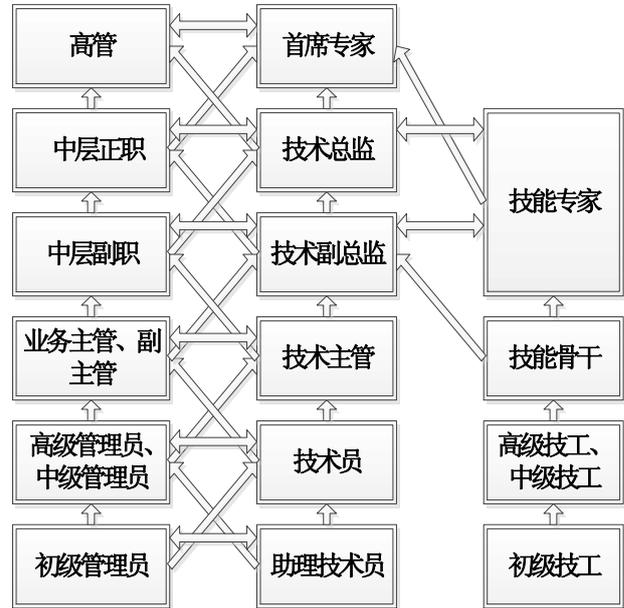


图 2 职业通道转换图

1) 职业通道的调整必须符合岗位任职资格；

2) 因技能类岗位工作特殊性，技能类岗位原则上在具备管理能力进入中层级别前，不与其他职业通道互通，保持相对独立性；

3) 个人申请进行职业通道调整必须符合工作流程，需填写申请表，经过本部门同意后，报公司人力资源部门审核，提交公司人力资源专题会议或经理会审议后方可进行调整；

4) 为保障企业人力资源相对稳定，个人申请进行职业通道调整的，原则上在调整后，降一级进入试用期，待一年试用期满，经过评估，符合工作要求，可回复原层级待遇。

四、任职资格管理

对于企业的职工的职业生涯管理和岗位管理，需要进一步完善公司的人力资源管理体系，其中，岗位说明书是岗位管理基础性工作，作用非常的重要，在建立岗位说明书的过程中，公司会对岗位进行详细的梳理，对岗位的重要性、岗位的具体工作、岗位工作所需要的技能、经验等进行盘点，形成比较清晰的岗位评价和人员评价标准。根据人职匹配理论和胜任力模型，麦克利兰对胜任力的描述为“胜任力可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等任何可以被可靠测量或计数的并且能显著区分优秀与一般绩效的个体特征”。因此，在此我们对任职资格的设置，综合考虑人员的业务水平、工作能力、工作态度、技能和职称要求等各个方面。其中对人员的特质、态度的评判主要通过性格特征要素来展现；对知识、技能的评判主要通过岗位能力要素来展现。另外，为了使在企业内部对任职资格的评判更加全面，引入了成果贡献要素来评判人员的知识转化能力和对企业过去的贡

献度。

五、优化设计实施保障

1、管理机构的设置

目前,公司的人力资源管理仅由人力资源部门一个部门负责,造成人力资源管理工作的高度重视和管理力度均有不足。为了进一步加强公司的人力资源管理的有效性和科学性,应设立企业人力资源管理委员会,负责对企业人力资源重点工作进行协调和决策。

1) 人力资源管理委员会构成

人力资源管理委员会应由企业主要负责人(董事长/总经理)、企业人力资源分管负责人、人力资源部门长、外部专家共同组成,人力资源管理委员会作为企业人力资源最高决策机构,重要事项由该委员会充分讨论,形成决议,按照企业议事规则报公司党委会/总经理办公会审批通过后实施。

2) 人力资源管理委员会对员工职业生涯通道的管理职责

①负责审议公司员工职业生涯通道方案。②负责审议公司岗位培养计划、人员发展计划。③负责对员工职业生涯通道优化调整的管理。④负责对岗位任职资格进行管理。⑤负责对公司员工岗位变动的评审。⑥负责对员工职业生涯通道变动的评审。⑦负责对职业生涯通道相关争议的最终解释和处理。

2、培养培训制度优化

1) 做好人才梯队建设。

在选人用人方面,实施人才盘点,对包括个人因素、兴趣、能力等进行全面盘点,通过胜任力构建和日常绩效表现建立人才储备库,选取合适的人员进入人才梯队。

在人才培育方面应注重业务和管理能力的全面培养,在业务训练中,确定具有能力的人,将他们配置在最合适的位置上进行OJT(On the Job Training),还可以通过增加岗位职责,岗位交换等方式,加强对其业务全面性的训练。对管理能力的培养可以通过高层传帮带、管理类课程学习等方式不断提升其管理能力。

对人才的留用方面,要做好培养与保留机制的结合,对培养期的相关待遇和培养合格后的待遇要给予明确,必要时可以以培养合约的形式予以确认,一方面能够让“预备役”的被培养人员有目标激励,另一方面避免“学成逃离”的情况。同时要做好关键岗位的替代计划、继任计划,防止关键岗位人员流失给企业带来困扰。

2) 推动年轻人才的引进和培养。

针对目前公司人员结构老化的问题,在内部应该做好人才梯队建设的同时,公司应对开展外部年轻人才引进和培养加强重视,否则企业下一步将很快面临人才断档的问题。

人才引进方面,应将企业面临的人力资源问题及时向上级进行反映,积极争取上级主管部门的支持,在关键岗位、急缺岗位、人员流出较多岗位每年进行适当的补充,在人员补充中加强对年轻人员的引进,做好后备人才的储备和梯队建设。

人才培养方面,建议实施IDP计划(人才发展计划)和导师制度。使企业内部形成良性的人才培养机制。

3) 提升培训效果。

一是做好培训人员的测评,针对人员测评情况,审核各岗

位人员能力的优势、缺点和不足,做好培训提升计划并分阶段组织实施。二是加强企业的培训体系建设,结合公司目前的年度内训计划,做好企业内部培训与外部培训的结合。每年根据需求和公司培训提升计划,制定年度培训方案。企业内训由优秀的老员工作为讲师,对外培训包括邀请外部专家、参加外出调研学习等各种形式。在培训后参训人要填报反馈表、由全部人员或参训代表撰写培训总结等方式进行培训情况的总结和反馈。三是在企业内部推动管理人员进一线、轮岗工作制等工作方式,通过短期的岗位交流、关键岗位的定期轮岗等各种方式,使员工更好更快的接触与自己岗位相关的工作内容,在促进工作提升的同时。

3、薪酬绩效管理制度优化

因公司薪酬绩效受到上级政策影响较大,需根据上级相关制度进行调整。薪酬体系的设计,要充分考虑薪酬与绩效之间的联系。在严格执行制度规定的前提下,为进一步促进企业的改革和市场化发展,在薪酬绩效方面应加强业绩引导,使薪酬绩效多劳多得、高效多得的导向作用充分发挥:

1) 各级别的工资保持待遇一致,技术、技能类人员的薪酬待遇应当相应层级管理岗位相同,以增加岗位的认同感和归属感。

2) 按照上级规定,目前公司薪酬制度实行企业负责人薪酬待遇封顶制度。在工资总额固定、企业负责人薪酬待遇封顶的前提下,应科学考虑本地行业薪酬标准、公司的支付水平等因素,科学制定各层级薪酬福利标准。对于特殊岗位,应参照职业经理人制度,向上级申请给予相应薪酬待遇,以达到人才引进、人才留用的目的。

3) 对薪酬结构拟进行优化,基本思路为加大绩效薪酬占比、加强考核管理。

对高管级包括企业负责人的薪酬结构,应给予其市场化绩效部分作为薪酬封顶外的额外激励,以促进高管层对市场的开发热情。

对高管层以下人员,对薪酬的构成进行调整,分为基本工资、季度绩效、年度绩效、市场化绩效四部分。

其中,基本工资、季度绩效、年度绩效为年度工资总额内部分,经理级薪资结构比例为4:3:3,经理级以下薪资结构比例为6:2:2。基本原则为随着职位升高,其对绩效负责的比例相应增大。

季度和年度绩效的发放应符合程序。首先由公司各部门在年初制定经营业绩计划和工作目标。其后由经营业绩考核部门对工作进行分解至部门和个人,个人制定年度工作目标和重要工作节点,作为季度和年度考核依据。按照考核目标,进行季度和年度考核后,对绩效奖励予以兑现。

市场化绩效部分,按照上级规定,为促进企业市场化拓展业务,实行工资总额奖励机制。即对公司利用市场竞争方式创造的市场化营业利润增加额,经上级审定后,可提取其中的30%作为工作总额奖励,该奖励为一次性奖励,不计入下一年度工资总额清算基数。

此部分奖励,可作为企业绩效奖励一部分,由业绩主要部门提取50%作为奖励,其余50%由公司各层级按其业绩进行分配。个人获得奖励部分,按照部门、个人年度绩效进行分配。

总体薪酬结构见表 2。

表 2 薪酬绩效结构表

| | 基本工资 | 季度绩效 | 年度绩效 | 市场绩效 | 任期激励 |
|-----|------|------|------|-------|------|
| 高管级 | 40% | 无 | 30% | 按业绩分成 | 30% |
| 经理级 | 40% | 30% | 30% | 按业绩分成 | 无 |
| 主管级 | 60% | 20% | 20% | 按业绩分成 | 无 |
| 员工级 | 60% | 20% | 20% | 按业绩分成 | 无 |

4) 做好绩效考核工作的管理。对于绩效来说,评估者在意其管控工具的有效性,员工则因为绩效与薪酬、晋升挂钩而渴望更高的成绩。一是优化绩效考核手段。宜采用长短期结合的考核方式,科学对员工做好评价,在季度考核可采用目标管理法、KPI 考核,平衡记分卡等方式,重点考核工作任务的完成情况,年度考核可采用 360 度考核等方式对人员做好全面评价。二是对绩效考核结果应给予科学奖惩。绩效考核结果不应单纯与奖金挂钩,还应将绩效考核结果与员工的提升、提职、职业生涯通道管理等内容做好结合,以员工的职业上升激励业绩的提升。对于目前绩效惩罚机制的缺失,应予以补充。有研究显示,惩罚是对令人厌恶的刺激使用的手段,抑或没收其期望获得的某些东西。此两种方法会减少某些不希望出现行为的可能。例如:对于绩效考核连续两年良好以下,或当年出现不合格的情况,应给予岗位下调一层级的处理。以正确的奖惩,确保公平性和激励效果。三是对绩效考核的结果要做好科学的应用。绩效考核作为促进员工自我提升、拉动企业工作业绩的手段,不应将单纯奖惩作为目的。在绩效考核完成后,应根据结果科学分析工作中出现的问题,做好与员工的绩效谈话,尤其是绩效出现问题的员工,要帮助他们分析问题,找出原因,制定整改计划,使问题真正得到解决,真正提升他们的能力水平。

[参考文献]

李梅贞. 通过 REITs 实现平台公司实业化转型的可行性分析[J]. 经济与管理科学,2018,(15):186+188.

刘镜,赵晓康,沈华礼. 员工职业生涯规划有益于其创新行为吗?——持续学习和自我效能的中介作用及组织氛围的调节作用[J]. 预测,2020,39(04):53-60.

宋光辉,杨彩虹. 职业生涯规划对医学生成长的影响[J]. 基础教育, 2015, (20): 117.

李建军. 基于职业生涯发展阶段理论的海员职业生涯管理思路[J]. 城市地理,2017,(4): 234.

王秀霞,巢丽红. 第一学历本科护士职业规划和调查[J]. 解放军医院管理杂志,2018,25(07): 635-638.

Robert W. Lent; Steven D. Brown. Social Cognitive Approach to Career Development: An Overview[J]The Career Development QuarterlyVolume 44, 1996. Issue 4.: 310-321

宋锦洲,阮柏荣. 企业员工职业发展通道设计研究[J]. 湖南工业大学学报(社会科学版),2012,17(4): 49-56.

Irina Nicolina Hadărean Șomlea; Liviu Marian. Study on Fluctuation and Individual Motivation in a Public Institution[J]Procedia Economics and FinanceVolume 3,2012. Issue C: 946-949

宋志强,葛玉辉,陈悦明. 扁平化组织结构对员工职业生涯通道的影响及应对策略[J]. 中国人力资源开发,2012(02):40-43+48.

赵国军. 薪酬设计与绩效考核全案[M]. 北京: 化学工业出版社, 2020.

陆媚. 基于期望理论视角的企业激励机制研究[J]. 企业改革与管理,2021,(12): 86-87.

张一弛, 张卜. 人力资源管理教程[M]. 北京: 北京大学出版社,2013.

Beth A. Brooks. Career Anchors [J]. Nurse Leader, 2021, (Issue 1): 10-11.

张再生. 职业生涯开发与管理[M]. 天津: 南开大学出版社, 2013.

秦春花. 论人职匹配理论在大学生职业生涯中的重要指导作用——从二个真实案例谈开去[J]. 人力资源管理,2016,(10): 191-193.

Spencer.L.M, Spencer.S.M.Competence at work: Models for superior performance[M]New York : John Wiley & Sons Lnc,1993. 41-44.

梁健爱,魏宁华. 营销人员胜任力特征研究综述[J]. 企业导报,2011, (13): 216-217.

江朝虎. 国有企业技术人员晋升机制研究[J]. 现代商业,2021,(18): 82-84.

全国经济专业技术资格考试用书编委会. 高级经济实务. 人力资源管理[M]. 北京: 中国人事出版社,2021:6.

J.A.Colquitt, J.A.LePine, and R.A.NoelDo. Toward an integrative theory of training motivation:A Meta-Analysis of the Path Analysis of 20 Years of Research [J]. Journal of Applied Psychology, 2000: 678-707.

赵君, 张永军, 刘智强, 刘钰婧. 绩效考核政治结构及其对反生产行为的影响[J]. 管理工程学报,2022,36(1): 99-110.

理查德.L.哈格斯, 罗伯特.C.吉纳特, 戈登.J.柯菲; 朱舟译. 领导学: 在实践中提升领导力[M]. 北京: 机械工业出版社,2020: 245-246.