# 员工职业发展通道建设的重要意义及对策建议思考

来源：网络 作者：心上人间 更新时间：2024-06-25

*员工职业发展通道建设的重要意义及对策建议思考近年来，越来越多的企业建立起了员工职业发展通道，希望通过持续的激励和引导来激发员工潜能、稳定人才队伍，这种“以人为本”的人力资源活动对于企业骨干年轻化、高学历、高成就的知识型人才队伍建设是极其必要...*

员工职业发展通道建设的重要意义

及对策建议思考

近年来，越来越多的企业建立起了员工职业发展通道，希望通过持续的激励和引导来激发员工潜能、稳定人才队伍，这种“以人为本”的人力资源活动对于企业骨干年轻化、高学历、高成就的知识型人才队伍建设是极其必要的，但员工职业发展通道建设是项系统工程，需系统思考、统筹推进。文章对职业发展通道建設的意义、主要内容、实施要点等方面进行阐述，以期实现企业业绩增长和员工成长的双赢。

一、员工职业发展通道建设的意义

（一）员工自我价值实现的需要

员工自我价值实现及能力、绩效提升在薪酬待遇中的体现是员工的刚性追求，心理学研究表明，人需要不断地被认可，不断地被激励。在职业发展初期，一般1—3年就应该有一次晋升的机会，但目前大多数企业实行扁平化组织架构，减少了管理层级，对应的岗位资源也相应减少，职业发展通道的层级晋升方式代替了以往的岗位晋升，有效地缓解了企业中、高级岗位数量低于员工晋升期望的矛盾。另外，员工还可以根据自身的职业兴趣和能力，在不同通道间进行岗位轮换，实现员工能力和企业需求的最佳结合。

（二）“以人为本”人力资源管理的体现

市场经济环境促使企业的发展更加依赖于员工的团队协作能力、个人技术水平的发挥以及创新精神，谁能建立企业和员工之间的“上下同欲”机制，谁将在市场竞争中获得先机。员工职业发展通道设计是将人力资源管理由以岗位为基点拓宽为以岗位和员工为基点，是对单纯以岗求人框架的突破，原始的以岗付薪最大的局限性是忽视了人与人的差异性和主观能动性，尤其是随着管理层次的扁平化和核心资源的知识化。同一个岗位的员工对企业的贡献率和贡献度都存在差异，单纯的以岗求人，以岗付薪的方式难以满足人力资源战略的现实。通过构建多路径的职业发展通道，给员工以平台释放潜能，发挥员工在生产活动和生产要素中的主导和首要作用，实现人力资源管理的“无为而治”。

二、员工职业发展通道的设计内容

员工职业发展通道的设计主要有通道序列设计、层级设定、通道层级任职资格设计、层级晋级程序设计、配套的薪酬绩效体系设计及各层级职数比例设计等内容。从国内外各大公司的经验来看，通道设计有“Y”型、“H”型、“S”型、树型等，IBM公司是H型，中车集团是Y型，中国中铁领导人员台阶式培养是S型，也有些公司是树型（即员工向上晋升的通道更加细化为多个类型）。目前，职业发展通道建设的体系及理论都已较为成熟，各企业按照自身业务发展方向、组织结构、企业文化、职位设置、员工结构、人才发展规划等综合因素，选择适宜的职业发展通道体系即可。

三、员工职业发展通道设计的实施要点

（一）系统化统筹设计

员工职业发展通道设计是一项复杂的系统性工作，贯穿于人力资源管理的各个环节，既要为人力资源管理的各个模块提供支撑，同时也需要其他模块的配套支持，从而达到互相促进、整体提升的效果。与员工职业发展通道设计配套的绩效体系、薪酬体系的设计尤其重要，绩效考核结果是发展通道晋级的必选指标，是衡量员工岗位贡献的一把标尺。职业发展通道的建设必须依赖宽带化薪酬来最终实现，在岗位价值的基础上实现能力和绩效提升的薪酬提升，实现“同岗可不同薪，不同岗也可同薪，不升职也可增薪”的差异化激励效果。

（二）基于岗位分类确定通道序列数量

职业发展通道序列是对企业所有岗位进行宏观分析和分类归纳的结果，如制造性企业，可将通道分为行政管理通道和专业通道，专业通道还可按经营特点细分为工程技术类、专业管理类、营销类、工勤类等子通道。通道序列数量不宜过多，过多会导致管理成本的提升，通道内员工数量太少也就丧失了通道建立的意义，具体设计可按不同类型岗位间的差异性、重要性和岗位数量来确定通道序列的数量，一般不宜超过8种。

（三）基于人才成长做好通道层级设计

职业发展通道层级的设计应符合人才成长模型，可按初做者、有经验者、业务骨干、核心骨干、专家、资深专家的成长路径阶段来设计层级，每一阶段可按需设计1—3层。通道的层级要能满足员工职业生涯主要时期的晋级需求（一般员工的职业生涯约为30年），虽然较多的层级能为员工提供更多的职业晋级机会，激励频次也会更多，但层级过多会导致激励效果不足、减弱晋级的吸引力，需按照企业性质、市场环境、产业结构、文化氛围、企业人力资源战略等因素综合选定。另外，通道层级的命名既要体现层级人员的能力水平差异，又需和岗位名称进行区分，避免产生误解和混淆。

（四）层级任职资格建立是关键

层级任职资格设计是职业发展通道设计的关键环节，需结合各通道的特点及岗位分析来设立，是本层级各个岗位员工能力特点的定性描述，但它又区别于岗位任职条件，可以简单理解为众多岗位任职条件、能力的提取、归类和总结。制定精简、可操作性强的层级任职标准需要协同业务部门对层级岗位进行深入地调研、研讨，除了任职年限、学历、技术资格、绩效得分等通用要求外，需提取层级岗位上取得的成果贡献、能力提升的可量化载体指标。

（五）平稳过渡，妥善解决历史问题

员工通道层级的首次评定和套入是职业发展通道建设的起始阶段，往往会对员工心理产生较大的冲击，需按照稳定、平移的原则进行。可按任职资格评定、按岗位工资平移套入通道，对不满足任职资格但已在相应岗位或工资档级的员工，岗位工资可保留但得定一个通道层级，待资格条件符合后晋升到对应层级。同时，对工作经验丰富、任职年限长的老员工，在通道初始套入中，可适当放开学历水平、技术资格等要求，各种平移过程中员工的岗位工资不宜降低，减少员工对职业发展通道的抵触情绪。

（六）基于职业生涯规划的跨通道轮岗

轮岗可积累多岗位、多部门的工作经验，是培养复合型人才的重要手段，员工职业发展通道的多通道设计为员工跨通道轮岗排除了障碍。在实际操作中员工跨通道轮岗，要满足新岗位的任职条件，要尽可能地体现岗位知识技能的相关性和可迁移性，同时新岗位通道序列中的岗位层级要不高于原岗位层级。当然，跨通道轮岗要也要依赖于企业系统化的人才梯队建设和继任培养制度，保证“轮岗员工能轮出去，继任员工能接起来”，避免人员变动对业务造成影响。

（七）倡导高绩效文化，提升人力投资回报

与职业发展通道配套的宽带薪酬鼓励员工提升能力和绩效，薪酬分配时着重考量员工的实际能力强弱以及是否为企业带来较好的业绩，但也会带来薪酬成本的持续增加。在职业通道发展的建设过程中，一定要加大对高绩效文化的引导，公司经营效益的好坏才是决定员工收入增长的最终因素。干好本职工作，提升技能和劳动生产绩效，做大企业整体营收的“蛋糕”，才能增加收入。只有把职业发展通道的激励和导引作用发挥出来，对内体现在员工的能力提升，对外体现在企业的业绩增长，这样才能形成良性发展，避免薪酬成本增长带来的挑战。

（八）晋级机制应灵活多样

员工职业发展通道的晋级程序应采取晋升制和评聘制。核心骨干以下的低层级人才应侧重成长，宜采用晋升制，晋升可不受职级的限制；核心骨干及以上的高层级人才需侧重贡献，宜采用评聘制，实行能上能下的任期管理。一般低层级员工较年轻、进取心强、职业能力提升快，需较频繁地对其能力提升进行“晋升”肯定；高层级员工多为企业核心人才或业务专家，其和企业的战略绩效达成關联度很高，任期管理的考评措施相当于建立了内部竞争的淘汰机制，保证企业高水平人才的活力和竞争力，考评不符合任职条件可降低一个通道层级。同时，应加强负面清单的降级管理，如聘期内受到党纪、行政记过以上处分的，个人原因造成较大影响的安全、质量事故的，其职业发展等级需降级或取消晋级资格。

（九）破格晋级的程序必不可少

职业发展通道的建立是基于员工全职业生涯周期的成长设计，兼顾短期激励的同时，更侧重中长期的稳定发展。对于一些特别优秀的人才，常规的职业生涯通道晋级可能达不到激励和人才留存的效果，这时就需要敢于打破常规走破格晋级的通道。破格应只限于对企业做出突出贡献、取得重大成绩的专业技术通道人员，可逐级申报破格，由企业职业发展通道评聘委员会或公司办公会讨论决定，需结合实际制定破格的标准和审议程序，而且要有比例限制，不能干扰正常的晋升序列。

四、结语

员工职业发展通道的建设实施，要根植于企业本身，结合公司的人力资源战略和外部形式变化，统筹考虑通道的各项设计。通过构建多维员工职业生涯发展通道，搭建各类人才施展才华、发挥才干的平台，使之与组织需求相匹配，提升人力资源效能，从而实现企业与员工共同发展的目的。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！