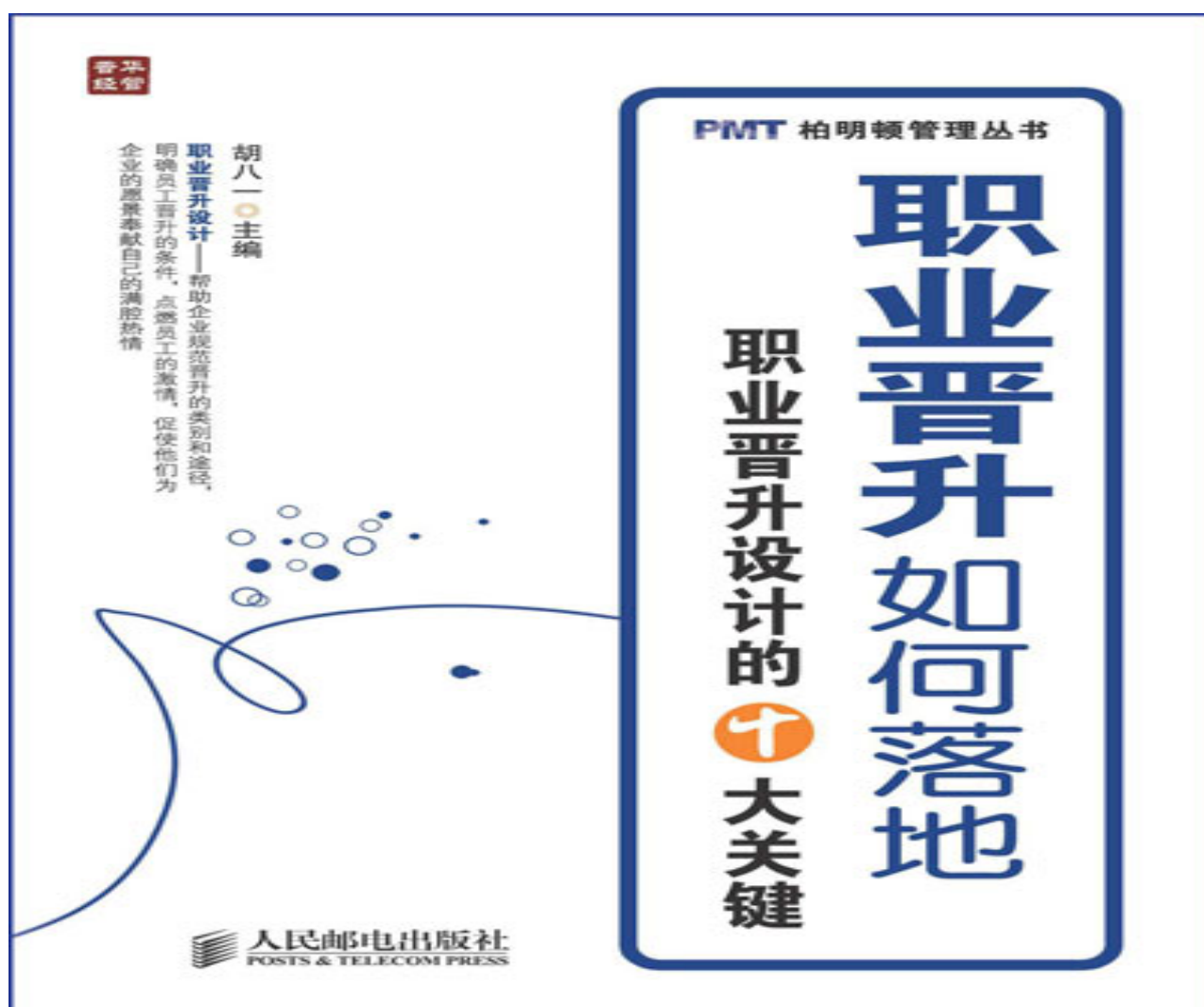


职业晋升设计的十大关键

职业晋升如何落地

胡八一/主编



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

0451——88723232



【咨询教师】

王海涛 王耀辉 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)

收费标准：全部学费 1280 元

学校网站：www.mhjj.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学 **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

《职业晋升如何落地》 作品相关

作者简介

胡八一博士，柏明顿人力资源管理咨询公司董事长、首席顾问，曾任松下电器人事处处长、杜邦公司人力资源总监；中山大学、华南理工大学 EMBA 特邀导师，时代光华特邀讲师；《世界经理人》、《人力资源管理》、《南方企业家》、《人力资源报》等多家媒体特聘顾问 CCTV、东方卫视、东南卫视等电视台特邀人力资源现场点评专家。主要荣誉：2008 年金牌培训师、2007 年中国人力资源行业十大风云人物、2006 年全国人力资源管理杰出英才等。

《职业晋升如何落地》 作品相关

前言

作为专业的人力资源管理咨询公司，近十年来，我们曾为 300 多家企业提供过专业的人力资源管理咨询服务。2004 年，我们针对这些企业中高层管理人员以及骨干员工离职原因进行了一次大规模的调查，其结果大大出乎我们的意料。调查结果显示：仅有 21% 的人离职主要是因为薪酬福利，而 50% 以上的人是因为对职业发展前途不满意。具体表现为企业没有为员工进行职业晋升规划，员工看不到职业发展的方向，也没有清晰的晋升目标。

“人才难留”这几乎是我们的多数咨询客户的心声。由于各企业管理岗位数量有限，一些有抱负有专业技能的人才由于无法晋升到经理或者更高级别的管理岗位而觉得前途渺茫。我们服务过的一些知名企业的人力资源管理者都曾无奈地向我们抱怨道：员工的流动率太高了。特别是一些具备专业技能的人才看到晋升无望，或者跳槽到了别的企业，或者失去斗志，工作绩效越来越低。而事实上，并不是所有的人都具备管理能力，有些人更适合在自己的专业技术领域中做精做深。然而，如果一个企业无法给这些专业人才提供良好的职业发展通道，人才的不断流失也是在所难免了。

深有感触之余，我们也日益感觉到肩上的担子越来越重。鉴于企业人力资源管理的现状，强烈的使命感使然，我们想尽快、尽好地帮助企业建立一套科学、规范、落地的员工职业晋升体系，因为我们深知频繁的员工离职对企业来说将意味着什么。

时至今日，我们都清楚地认识到随着世界经济一体化的加剧，企业之间的竞争也在加剧。但归根到底，企业之间的竞争是人才的竞争。人才，对一个企业的成败至关重要。人才是企业市场风雨飘摇时立于不败之地的最终因素，能否为员工提供良好的职业发展通道，从而留住人才；能否加强对企业人才的激励，建立公司内部人才梯队，使人力资本不断增值；能否充分利用人才乃至自己培养出大批人才，这些都成了企业间互相竞争的深层因素。

伴随着人力资源价值的日益体现，企业同员工的关系也正由员工服务于企业向企业与员工同步发展乃至企业服务于员工的关系转变。因此，体现“以人为本”理念的员工职业晋升管理正成为人力资源管理的重要工作之一。员工职业晋升管理首要环节是员工职业晋升通道设计，也就是企业为员工架构出清晰、明确的晋升阶梯。

基于此，我们首先针对大量的企业案例进行了深入研究和分析，然后基于实际设计了一套员工职业晋升体系，并把该体系先后应用于 100 多家咨询企业。在此后数年里，我们通过不断实践、持续地总结经验，使该体系不断得以完善。通过对咨询过的企业进行回访，看到完善后的员工职业晋升体系实施后效果显著，员工的工作积极性明显增强，离职率大大降低，企业经济效益持续稳步增长。

实践证明，员工成长的过程也就是被激励的过程，明确的晋升目标和科学的晋升标准能有效地点燃员工的激情，促使他们的工作动机更加强烈，产生超越自我的欲望，主动将自身的发展方向、奋斗目标与企业的发展结合起来，自动自发地将潜在的巨大内驱力释放出来，为企业的愿景目标奉献自己的满腔热情。

鉴于目前图书市场上真正从企业的角度对员工的职业晋升进行设计的书籍很少这一事实，使我们更加想把这套理论和方法推而广之，目的就是要让更多企业受惠。相信本书一定能够引领有志于发展的企业领导架构起员工职业晋升的阶梯，实现企业与员工的双赢！

柏明顿管理咨询首席顾问胡八一

2008年9月于广州



员工职业晋升设计概述

第一章

员工职业晋升设计的本质是一种对在职工个人努力和能力认可的前提下所做出的职位调整，它建立在客观评价基础上，调整的目的是让员工找到适当的岗位，以利于更好地发挥和实现自己的价值，同时实现组织的目标。

第一节 员工职业化与员工职业晋升设计的涵义

一、如何理解员工职业化

现代企业的核心竞争力是人的因素。以人为本的管理，是现代企业管理的发展趋势，如何让员工做到职业化正是人本管理最精华的部分。

为了适应经济全球化的发展趋势，赢得竞争的优势，在相当长的时期内，推进职业化管理将是中国企业必须解决的重大课题。

职业化管理就是根据企业的业务特点和人员成长的内在发展规律，提炼出同类业务人员的职业素养、知识技能特征和职业行为规范，从而形成该类业务人员的职业化素养标准、知识技能资格标准和行为规范标准，并以此标准来选择、规范与培训该类业务从业人员，提高其技能，改进其业务行为，从而提升员工个人工作业绩，实现企业经营目标。

目前，中国各类企业都处在由经验型管理向职业化管理的转型过程中，能否尽快实现这种转型，直接关系到企业在未来的市场竞争中的生存发展。要实现这种转型，企业必须解决两大问题：一是在制度层面建立规范化的体系；二是在人员层面上形成职业化的员工队伍。

二、员工职业化与员工职业晋升设计的意义

企业员工“职业化”与否很大程度上会影响企业战略规划的实施，也会影响企业对发展机遇的把握。而企业在推进职业化管理的进程中，必不可少的工作就是创造职业化的企业环境，其中，为员工职业发展而进行的职业化晋升设计是一项非常重要的工作。

科学的人才观告诉我们不能不重视员工的个人发展，因此，必须寻求员工个人发展与企业发展之间的平衡。科学、规范、职业化的晋升制度是增强企业核心竞争力、激励员工持续奋发、实现企业可持续发展的动力之源。

员工职业晋升就是指企业通过建立科学、规范、合理的晋升通道，采取合理的评价资格标准和行为标准的方法，进行资格评价操作和任职资格的管理，让企业中的每一个员工都可以看到自己职业发展的方向，

沿着架构好的发展阶梯和轨道不断超越自我，取得成功。

员工职业晋升设计规范了晋升的类别和途径，明确了员工晋升的各种条件，为员工职业生涯发展打通了道路，提供了广阔的发展空间，给予了员工驰骋才华的天地。通过绩效考核、能力素质评估和任职资格测试，员工的潜能就可以被激活，并能够不断地提高自己的绩效，提升自己的能力，从而实现企业和员工的共同成长。

员工职业晋升设计是实实在在的一种技术手段。它的成功依靠的是相关制度的保障。毫无疑问，HR工作者正是这些制度的建设者，HR工作者要基于企业现状和企业未来发展的趋势策划、设计、制订行之有效的员工职业晋升操作制度并付诸实施。

第二节 员工职业晋升设计的目的

纵观大多数企业，目前对于员工的职业晋升还缺乏科学的设计和明晰的制度规范。反映在实际管理中就是员工晋升的决定因素很大程度上还是取决于领导或上司的主观评判，缺乏科学理论的指引和具体设计技术的指导。为此，

企业必须进行规范化的员工职业晋升设计，其目的如下。

一、建立人才梯队

“自古华山一条道”，传统的员工晋升的通道大都是走上管理的独木桥，属于行政职务类的晋升通道。今天，这个观念已经完全过时了，这个格局已经被打破。经济的高速发展以及人本观念大行其道，人才的需求呈现出个性化、多元化的趋势。例如，专业技术员工比较关注自己的技术技能，希望自己在技术领域能够发挥自身潜能并获得成功，因此为这类员工建立双重阶梯的职业晋升通道就可以向他们提供与管理人員平等的职业发展机会。这样的设计不仅可以使技术员工感到被企业重视，提高其忠诚度，同时也可以使他们做到与岗位相互匹配，并且提高自身的创新能力和适应变化的能力。为了提高企业的竞争力和企业自身业务领域的需要，必须建立职业化的人才梯队。因此，在企业内开放多重职业发展通道是非常有必要的。

职业化管理的目的就是要针对企业不同的业务工作建立相应的职业发展通道，并总结出各类业务人员能力成长的自然规律，以开辟各类业务人员发展的方向，强化对员工的激励。同时，避免员工都想走管理的道路来体现自身的价值，从而缓和公司管理岗位有限与员工晋升需求之间的矛盾。适时地对员工的成长进行及时的认可，每提升一个层级就进行资格鉴定并给予相应级别的待遇，指明下一步的努力方向，使员工预先清楚自己的职业发展路径。

在员工职业晋升设计的双重发展通道的路径模式下，能够晋升到企业中、高层职位的员工大为增加，这样，各类型岗位上的员工都有了更多的发展机会。双重阶梯的发展标志是职级的上升，而不是行政级别的变更。职级的晋升伴随着薪酬的提高，也伴随着责任的加大和工作任务的丰富化。比如，很多公司鼓励有技术专长的员工持续努力地发展技术水平，在技术阶梯上发展。而具有管理专长的技术岗位的员工，也可以选择行政职位晋升通道，成为企业的中、高层管理人员。

员工职业晋升双重发展通道如图 1-1 所示。

二、引导员工正确做事

员工职业晋升设计的目的还在于在明确了员工该做什么的基础上，积极引导员工如何做，从而保证了员工做

正确的事。员工职业晋升设计通过建立职业化的管理体制，建立职业化的任职资格标准，为员工提供了要达到的知识、技能、行为标准，为员工提供了可操作的工作指南，引导员工按照职业的标准和要求正确地做事，加强员工的业务规范性，为员工提高绩效奠定坚实的基础。

行政职位晋升通道 职称/级别晋升通道

图 1-1 员工职业晋升双重发展通道

三、加速企业经验的复制

员工职业晋升设计晋升标准中任职资格所包括的行为标准是企业所取得的成果经验的总和，是将企业优秀员工和标杆企业的成功做法总结、提炼后编制出来的。标准的开发过程就是对企业业务经验和教训提炼的过程，这是知识积累和显性化的过程，能实现企业经验的系统积累和继承，加速企业经验的复制及人才的成长。

四、为企业人事决策提供客观依据

员工职业晋升设计中的资格评价过程注重的是个人的实际业绩和行为表现，它有一套规范的评价程序，评价的过程公平、公正、公开。评价的结果依据不同的水平归到不同的资格级别，为企业人事任命、人才选拔提供了客观依据，创造了人、岗、事的科学匹配，提高了人力资源开发和使用的效率。

第三节员工职业晋升设计的原则

一、能力导向原则

晋升管理的第一原则是能力导向原则，即员工要达到所要晋升到的岗位的能力素质要求，而并不是工作业绩。员工必须经过能力素质测评达标，才有可能得到晋升。这与当下很多公司由领导根据员工工作业绩大小择优晋升高一级职位的选拔方式明显不同，其原因在于以工作业绩大小为晋升的第一原则存在着许多缺陷。这种方式在设计思想上忽略管理工作的独特性，牺牲了组织效率。它是基于如下假设：一个人在目前岗位上成绩突出，就一定能在更高岗位上有所成就。但是，职位晋升意味着管理层次的提升，而管理工作不同于一般的技术性工作，不同层次管理者处理问题的重点不同，对其技能要求也不同。

高层管理者主要任务是谋求对企业最有利的竞争地位以实现经营目标，要求其具有根据内外信息确定企业发展方向和发展战略等具有全局意义的大政方针的能力；中层管理者是上下级之间信息联络的桥梁，工作重点是人際沟通，与上级沟通以明确其工作意图，与同级沟通以利于协作，与下级沟通以提高其积极性，顺利完成任务；基层管理者主要完成具体工作，对员工进行指导、控制并保证工作质量，因而须具备相关专业知识与技能。

由此可见，如果现行晋升制度是选出操作技能最优的人去从事需要很强人际交往能力的工作，而又选出最擅长沟通的人去完成决策的任务，这种做法实质上是将职位晋升作为对业绩突出者价值的肯定与认可，而对工作的根本目标并无实际意义。

这一制度的另一假设是：根据可测成果选拔人才，对晋升者及其他员工都是公平的。但其实是表现的公平为代价，造成了事实上的不公平，牺牲了企业效率。从晋升者来讲，从熟知的、最能发挥特长的岗位，调到一个较陌生的、工作中会处处遇到障碍却可能无力解决的岗位，究竟是奖是罚？奖励有多种形式，因此，为优秀者提供良好的工作条件，促使其有良好的职业发展前景可能是最好的奖励。如果给科技专家一个大的科研项目，往往比给他一个脱离其本行的行政职位所产出的效益要大得多。从这一点看，这一制度的直接后果是在其他方面有能力的人被提拔到不能正常发挥其能力的岗位，而这方面的合格者却因为在与自己能力不匹配的工作中未取得好的成就而被排斥在外。因而每个人都未得到自己合适的位置，最终结果是使企业整体上处于管理混乱、效率低下的状态。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

学校网站：www.mhjjy.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学

承办单位：中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

千本好书 免费下载网址 www.mhjy.net

从实际操作效果看，这一制度还造成管理者为争夺稀缺职位，在工作中产生管理行为短期化和本位化的结果。如注重部门短期成果，忽视长远发展；部门之间缺乏相互沟通与配合的协作精神，只考虑部门内部利益。

事实上，员工职业晋升是一种人员选拔的过程，而人员选拔首先要满足的原则就是“人与职位的匹配”。因此，仅靠过去的工作业绩是不够的，HR 在作晋升决策的时候更多地需要考虑员工是否具备胜任晋升职位所需要的知识、技能和能力，即胜任能力或称能力素质。

随着 HR 管理越来越向精细化发展，很多企业对不同岗位、所属不同类别员工的能力素质的要求也越来越标准化。企业能力素质模型的构建顺应了这一发展趋势，成为现在很多企业人力资源管理部门必不可少的一项工作内容。能力素质模型是将能力素质(职业素养、能力和知识)按内容、角色或岗位有机地组合在一起，职业素养、能力和知识中的每项内容都会有相关的行为描述，通过这些可观察、可衡量的行为描述来体现员工对于该项职业素养、能力和知识的掌握程度。

能力素质模型是企业核心竞争力的具体表现。推行能力素质模型可以规范员工在职业素养、能力和知识等方面的行为表现，明确企业对员工的职责要求，确保员工的职业晋升和个人发展计划与企业的整体发展目标、客户需求保持高度的一致性，从而赢得竞争优势。

因此，员工职业晋升设计应把员工能否通过能力素质测评达标作为晋升的首要原则，这是对岗位价值的重视，更是对人的价值的重视。

◎案例

在我们的管理咨询项目的客户中，有一家客户是深圳市某网络技术公司。该公司自 1998 年创业至今，依靠优秀的技术人才和销售人才在深圳市的网络服务业中独占鳌头，本地许多知名企业都是该公司长期服务的客户。

该公司的技术部是公司的核心部门，其包含的职位从上到下有技术总监、项目经理和技术员三大级别。公司人事晋升制度规定，技术员在公司工作满两年以上且考核合格就有机会晋升为项目经理。由于业务规模不断扩大，2005 年 8 月公司人力资源部姜经理从北京某高校招聘了两名技术人员小赵和小麦。

两年很快过去了，小赵和小麦已经成长为公司的技术骨干，参与执行了多个合同项目。按照规定，小赵和小麦都有机会晋升为项目经理。由于这几年一些大的网络技术公司也开始在该市设立分公司或是办事处，该公司的竞争对手顿时多了起来，也开始出现了一些技术人员流失的现象。为止住这种苗头，公司从去年年底已经开始增加技术人员的奖金，尽管如此，姜经理还是听一些技术员说起过有跳槽的想法。

2007 年 8 月，公司中标某大型企业的安监网络项目，项目启动在即，公司需要为该项目配备一名经理，而小赵和小麦是最好的人选。姜经理找到技术总监老汪，和他商量关于小赵和小麦谁该晋升为项目经理的事情。由于只能晋升一人，再加上这两人工作表现得一样优秀，究竟晋升谁好呢？经过几次讨论，姜经理和老汪决定向公司建议晋升小赵为项目经理，很快小赵的项目经理任命书就下来了。但是作为人力资源经理，对于没能晋升的小麦，姜经理还有很多工作要做；而对于刚上任的小赵来说，姜经理也要想法让他快速适应项目经理的职位。

在该公司的此次晋升活动中，姜经理和老汪之所以决定将小赵晋升到项目经理的职位上，是因为他们两人总结了公司技术部门其他优秀的项目经理所具备的能力素质。他们认为作为一名优秀的项目经理除了具备丰富的专业技术能力以外，更需要领导力、人际沟通能力、危机处理能力和成本控制能力。确实，小赵和小麦在过去两年里取得了同样优秀的工作业绩，但是小麦在实施项目方案过程中的行为并没有表现出

上述能力，而小赵却在这些方面屡有表现，尤其是在一个项目经理出差不在的时候带领项目小组完成了整个方案。两相比较，小赵所表现出来的能力更符合项目经理职位的能力素质要求。

二、能升能降原则

职务的资格不能搞终身制，应动态调整。晋升不应该仅仅是正向流动的，也应该有负向的流动。也就是说，流动的方向应有两个，一个是向上的，一个是向下的。这就需要对员工的能力进行实时的评估，以反映员工真实的能力水平。对于符合晋升标准的要及时给予晋升，对于不达标也要向下降级，从而保持人力资源的持续活力。

三、持续改进原则

因为员工的能力在不断提升，企业业务也在不断调整与变化，所以员工职业晋升设计中晋升标准和资格评价也要及时调整和优化。另外，在对待晋升标准时，要着眼于如何持续地改进业务能力和提升员工个人与岗位价值，争取使员工不断地得以成长，企业持续地获取高绩效。

第四节 员工职业晋升流程

一、员工职业晋升管理流程

如图 1-2 所示，员工职业晋升管理流程包括晋升规划、晋升评定、晋升控制、晋升调整和晋升应用五个方面的内容。

1. 晋升规划

在进行员工职业晋升规划时，一般要从晋升通道设计、类别设计、标准设计和晋升周期四个方面综合考虑。

（1）晋升通道设计。晋升通道的设计主要是将员工所从事的工作类别进行职种划分，建立员工的职业发展的双重通道，既包括领导类通道，也包括专业类通道，双重职业发展通道给员工的职业晋升开拓了更广阔的空间。

（2）晋升类别设计。晋升类别的设计是依据企业的业务功能模块及其分工情况，并结合双通道设计的原理将领导类晋升通道和专业类晋升通道又细分为八大类：领导类、文秘类、管理类、行政类、技术类、业务类、工程类及操作类，然后企业可依据自己的现状和发展目标针对每一大类员工的要求分不同的维度和等级，通过设定岗位能力的权重以及对各等级进行配分来规范晋升所要达到的要求。

（3）晋升标准设计。晋升标准的设计一般是从任职资格标准、能力素质标准和绩效标准三个维度入手。

任职资格是员工晋升的基本要项，它强调的是员工在专业领域中处在什么样的位置上，是员工技能水平的标尺。

在对员工的能力素质描述时，能力素质每个级别的要求都有具体的行为表现形式。当一个员工的行为表现与其相符时，则认为该员工已经达到了相应的能力素质的要求或掌握了相关的能力素质。

绩效标准是企业针对某一岗位根据企业本身的生产经营现状和企业的整体战略规划分解下来的绩效目标。企业一般的做法都是根据岗位不同，将这些绩效目标以绩效指标的形式规范下来，然后通过定期或不定期的绩效考核来检验员工对目标实际的完成情况。

（4）晋升周期。一般情况下，企业员工的晋升应每年进行一次，截止期为当年 12 月 31 日。对于有特殊贡献的个人，由部门负责人适时向人力资源部提出申请，人力资源部负责评审后交公司总经理特批。

2. 晋升评定

员工职业晋升评定分为四步。

晋升规划

晋升评定

N

Y

晋升控制

晋升调整 N

晋升应用

图 1-2 晋升职业晋升管理流程

首先，通过评价小组或相关人员对拟晋升员工的任职资格、能力素质和绩效指标进行评估和测试，再通过情景模拟或工作试用（根据实际情况，有些大类可以省去这一程序）考察拟晋升员工的实际工作能力。接着，根据其测试最终的得分和综合评价来确定该员工的目前真实级别以及是否给予晋升。然后，将员工定级和升级的结果填具《晋升审核表》，把该表提交给其直接上级管理者进行核准。最后，审核无误且员工本人无异议，由人力资源部负责晋升评定结果的公布。

3. 晋升控制

人力资源部针对晋升设计组织召开不定期的晋升评审会议，对各部门与各岗位的晋升状况进行可行性、适用性、有效性的评估，以确保晋升效果。

4. 晋升调整

由于公司经营战略和管理方式的调整，员工职业晋升体系也会随之调整。晋升调整首先要征询晋升调整的意见并进行汇总和整理，然后把晋升调整分析和调整意见一起交给人力资源部或相关领导进行审核，审核通过后，再进行员工职业晋升体系的修订。晋升调整的周期一般为两年。

5. 晋升应用

员工职业晋升体系最初始和最广泛的应用是员工职位/级别的晋升及薪资的调整。目前，随着以人为本观念越来越深入人心，很多企业的员工职业晋升体系应用的范围越来越广泛，它还被应用于员工激励、继任者计划的员工培训、人力资源规划、企业绩效管理等方面。

二、员工职业晋升设计流程

员工职业晋升的设计流程如图 1-3 所示。首先从整体上考虑，要进行晋升通道的设计，而设计晋升通道又要考虑两个方面的因素：一是晋升要项的设计，晋升的要项一般从任职资格和能力素质两个角度着手；二是晋升维度、等级的设计，这里的晋升维度和等级又是任职资格和能力要项的维度和等级。综合分析晋升的要项和各要项的维度、等级，想要设计出完善的和具备可操作性的晋升体系，还必须进行各大类晋升标准的设计以及晋升标准权重的确定及配分。

图 1-3 晋升职业晋升设计流程

三、员工职业晋升设计实施流程

如图 1-4 所示，员工职业晋升设计的实施流程分为晋升评估、晋升测试、级别确定、晋升审核和晋升公布五个阶段。

图 1-4 晋升职业晋升设计实施流程

1. 晋升评估

基于各岗位已经确定的晋升规范，对各岗位任职人员进行晋升评估。晋升评估是晋升设计实施的第一步。晋升评估的操作程序如下。

（1）成立评价小组。首先选取对各评价岗位职责及任职人员情况非常熟悉，并且能够依此作出客观公正的评价的人员成立评价小组。评价小组成员根据晋升对象一般定为 10 人左右，其中应包括该岗位上级管理者和人力资源部相关人员。

（2）确定评估规则。由评价小组成员和相关人员共同确定各岗位人员任职资格、绩效考评和能力素质评价的具体规则。在评价小组成员对被评价人员进行等级评定的基础上还应进行权重确定，具体为上级管理者评价占有 60% 权重，本岗位任职者自身评价占有 20% 权重，其他人的评价共占 20% 权重。

每个岗位的总体评估得分 = \sum （每个评估者评分权重 × 评出得分）

每个评估者的评估得分 = \sum （各项目各维度权重 × 等级得分）

（3）计算评估得分。在确定任职人员晋升评估规则的基础上，各评价小组成员依据《晋升评估表》（技术类晋升评估表如表 1-1 所示）填入各岗位任职人员的任职资格分数、绩效考评分数。然后把评定出来的能力素质等级依据权重和分值进行换算，即可确定各岗位能力素质要求的总体评价结果，最后把该结果也填入表格，这些内容将作为任职人员实现晋升的基本条件和资格。

表 1-1 技术类晋升评估表

姓名 部门 日期

现技术职称 考评职称

评估内容

晋升资格

核心能力

专业能力

绩效考评

本部门意见

签名：日期：年月日

人力资源部意见

签名：日期：年月日

核准结论

签名：日期：年月日

说明：

(4) 初步确定晋升资格。根据上述三个步骤得出的结果，通过对比分析，即可初步确定晋升人员的资格。

2. 晋升测试

在对晋升人员进行评估的基础上，对符合晋升要求的任职人员就需进一步进行晋升测试。晋升测试一般包括笔试、面试（结构化面试）、情景模拟和工作试用等几个环节。最后将各个环节测试的结果进行汇总。

3. 级别确定

根据被测试者最终得分和综合评价结果确定该员工的真实级别，对于达到标准者给予级别晋升。

4. 晋升审核

对任职人员的定级及升级还必须提交上级管理者签具的《晋升审核表》（技术类晋升审核如表 1-2 所示），进行核准，具体核准权限由其直接上级管理者行使。

表 1-2 技术类晋升审核表

姓名部门日期

现技术

职称考评职称

审核内容

晋升资格

核心能力

专业能力

绩效考评

本部门领导意见

人力资源部调查结果

晋升小组意见

复核结论

批准签名：

日期：年月日

5. 晋升公布

晋升评定结果由人力资源部予以公布，张榜期限为 7 天。当事人如对公布结果不满意可以提交《员工晋升评定申诉表》（技术类晋升评定申诉如表 1-3 所示）进行申诉，人力资源部应积极对待，组织相关部门进行处理，并给予申诉人员客观公正的答复。对于晋升结果，人力资源部还负责进行整理归档。

表 1-3 技术类晋升评定申诉表

姓名部门日期

现技术职称考评职称

申诉内容

晋升资格

核心能力

专业能力
绩效考评
本部门意见
人力资源部调查结果
晋升小组意见
复核结论
批准签名：
日期：年月日
说明：



员工职业晋升设计的基本思路

第二章

员工职业晋升既是企业发展的需要，又可以起到激励员工的作用，但员工的晋升绝不能因为某个领导的赏识、某项业绩的一时突出或某个职位的突然空缺而轻率为之。员工职业晋升是职位管理系统的一部分，要从战略发展需要、全局责权平衡、员工整体激励的角度进行系统规划，稳妥实施。人员晋升一旦操作不当，不但不能激励员工，反而可能导致晋升后的不胜任并进而造成员工的离职，严重的还会影响企业的发展。

第一节建立多重职业发展通道

科学的员工职业晋升设计通过对企业不同的业务工作进行区分来建立职业化的多重人才发展通道体系，以缓和公司管理职务的稀缺与员工晋升需求之间的矛盾，真正实现企业内部的有序晋升，而非频繁的外部招聘。

一、健全的员工职业晋升体系是实现组织内部有序晋升的重要保障

目前职场竞争日趋激烈，一些企业开始面向外界招聘“企业储备管理干部”，这表明一些企业开始有意识地储备人才，以便在某些岗位出现空缺的情况下能及时找人替补。这种做法似乎正成为一种趋势，然而，这也表明了一个问题，那就是企业内部没有现成的、合适的可以晋升的后备人选，只有通过外部途径获得。进一步深入分析，即企业内部没有一套健全的员工职业晋升规划机制，员工在组织内部没能充分实现职业发展。那些经常性对外招聘中高层管理人员的企业，其组织机能可能非常脆弱，这将导致它的经营状况陷入一种恶性循环。因为员工难以在组织内部得到发展和提升，这必将打击员工的积极性和奋斗动力，所以，在这样的企业中员工缺乏发展的安全感。

◎案例

某机械设备制造公司 TB 生产部经理调任新厂任营运副总，人力资源部按照公司惯例在 TB 生产部的 5 个车间主管和 4 名技术骨干中推选经理。99 名员工参加了无记名投票，分数最高的两个人是：一车间主管冯志刚，52 票；工程师张亮，47 票。人力资源部将评分结果向总经理和营运副总做了汇报，他们都认为投票结果是合理的，张亮技术非常突出，但在与人沟通方面表现一般，冯志刚技术不如张亮，但综合管理能力强，于是人力资源部向全公司发布了任命冯志刚为 TB 生产部经理的书面通告。

两天过后，张亮向人力资源部提交了辞职报告。这一举措让公司管理层非常紧张，张亮虽然只是 TB 生产部的工程师，但他掌握着公司大多数德国进口机床的数控程序和工艺设计调试技术，他的离去将会给公司带来很大损失。公司几个领导连续与张亮谈话挽留都没效果。而上次 DF 生产部经理调离后，张亮就曾提出竞聘这个岗位，可公司认为他在技术专长方面的发挥能为公司做更多贡献，就没有同意他的请求。尽管张亮不承认离职是因为没被选为经理，但多数人都认为没有选上是他离职的直接原因。

张亮离职给公司管理层带来了很大震动，几次开会都讨论了这次选拔是否存在什么问题。公司坚持了民主程序，把有管理能力的冯志刚提为经理，管理层满意，员工也支持，但却带来了另一关键人才的

流失，这次选拔到底错在哪里呢？

从上述案例可以看出，该机械设备制造公司的这次选拔本身没有问题，但却因为缺乏多通道的员工职业晋升设计，致使该公司的员工晋升管理没有与整体的人员发展规划相结合，结果是“按下葫芦又起了瓢”。假设该公司已经建立了多通道的员工职业晋升体系，那么，在对冯志刚职位晋升的同时，也对工作表现优秀的工程师张亮进行技术等级的晋升，然后，针对其想晋升到管理岗位的意愿，人力资源部可与他深入沟通，为他制订加强领导力培养的个人发展计划。这样，公司就很有可能留住这位优秀的人才。

员工获得职业晋升是其自我价值的提升在组织中的具体体现。企业在对员工职业晋升的设计上必须要做到对员工真正实用和负责。不难发现，世界上众多成功的大企业，中高层管理人才几乎很少从外部招聘，企业尽量实现内部人才供给，获得的新生力量往往只是企业中最基层的人员。人们希望加入这样的企业，是因为企业为他们提供了足够的成长空间。如何做到这一点，不同的企业有着不同的人才培养战略，但是要谈到他们的共同点，那就是真正做到了关心企业每一个员工的职业发展，并为此提供必要的条件。

其实，企业中的每一个员工都希望得到企业的重视和关心，而企业让每一个员工都能享有同等的职业晋升机会，获得在组织内部的发展，为每一个员工提供充分的锻炼机会，并且使员工在组织的职业发展过程中获得企业最大限度的辅导和指引，这就是企业对员工真正的重视和关心。

有序的员工职业晋升是要将岗位需要与人才发展有机地结合，这才是有效的晋升管理。因此，科学、规范的员工职业晋升设计、健全的员工职业晋升体系是实现组织内部员工有序晋升的重要保障。一个企业整体能力的提高，是可以通过推行学习型组织、建立人员发展规划、让人才的发展和晋升走向有序和均衡而逐步实现的。

二、多重职业发展通道的晋升设计的优势

1. 给员工提供更广阔的个人发展空间，从而留住人才

多重职业发展通道的建立，让每一位员工在没有发生岗位异动的前提下也可以得到足够的发展空间，它取决于员工在某一固定岗位上所取得的技能、经验和绩效的提升，从而使员工的个人价值得到充分的肯定。而组织也正是通过对员工个人价值的肯定来达到激励人才、留住人才的目的。

2. 有效地保障了人才培养的质量

多重职业发展通道的晋升设计减少了企业因外部招聘不当而造成用人失误发生的几率，这样做也确保了有发展潜力的员工得到真正的锻炼和提高，保障了企业人才培养的质量，同时，也充分体现了企业对员工的爱护和责任心。

3. 建立起了内部储备人才库

在企业中，我们经常可以看到一些总是感觉不被重用和重视而心存异志的员工，心中念念不忘的总是另谋高就。其实，员工对一个企业是否有归属感，主要取决于公司能否给他职业的安全感和晋升的希望。如果管理者能够经常从员工的角度考虑问题，经常为员工的职业发展着想并付诸实施，那么很多员工都会感到受到了重用。

人力资源经理应该时刻关注公司业务发展的方向，经常比照公司战略要求，评价现有人员体系的状况，及时预测未来的人员需求，通过内部的人才储备以确保必要的人员配备。多重职业发展通道的晋升设计使企业建立起了内部储备的人才库，使人员接替有序进行，保证了企业人力资源的供给。某日用品公司人员替补如图 2-1 所示。

说明：晋升潜质目前工作表现

A：现在晋升 1：能力强

B：需要培养 2：能力中上

C：不适合该岗位 3：可接受水平

4：能力低

图 2-1 某日用品公司人员替补图

4. 营造出良好的工作、竞争氛围

多重职业发展通道的晋升设计能使员工坚信只要自己努力工作，做出良好的成绩，企业就会给予他向上发展和提升价值的机会，这样将使员工更加有积极性和动力投入到工作中。而每一个员工都有晋升到更高职位或级别的期望，员工之间职位和级别的晋升存在竞争在所难免，但这种晋升是一种良性的竞争，

企业并不需要大张旗鼓地鼓励这种竞争，但可以通过规范一些制度，比如通过建立员工职业晋升体系就可以营造良好的工作、竞争氛围。

当然，在员工职业晋升设计实施的过程中，肯定会出现这样或那样的困难，比如关于职位的竞争方面，老员工会想“教会了徒弟，赶走了师傅”。对这种想法，管理者要以积极的态度去引导，如果师傅自身也在不断提高，徒弟

也不能轻易夺了饭碗；如果没有出色的徒弟承担师傅的岗位，师傅也会失去晋升的机会；一个善于培养人的师傅也是企业的财富。从徒弟的角度来讲，在企业中有明确的多重职业发展的通道，有培养的机制，这将增加员工对企业的归属感，能够稳定优秀员工队伍。所以，从这一点来说，多重职业发展通道的晋升体系能营造良好的工作、竞争氛围，而良好的工作、竞争氛围也是员工不断取得职业晋升的内部驱动力。

5.即使一次没有得到晋升，合格候选人离开企业发展的比率也不会太高

一些通过考评和测试的员工可能因为某些方面不如别人更优秀而在一次晋升中并未达到目标，那么，一般情况下，这样的员工离开企业发展的比率也不会太高。为什么呢？因为，员工更关注一个企业的工作环境，在这样的企业中，真正对员工的负责正体现在对他的培养上，即使现阶段没有空缺的职位给他，但并不意味着下一次没有。

如果他获得晋升之后，在新的工作岗位通过一年或两年的锻炼，再次跨入“优秀行列”，意味着他将继续获得企业对他的更高层次、更全面的培养，而这样的机会不一定能在其他的企业获得，所以，此类员工因初次未实现晋升目标而离开企业发展的比率不会太高。

6.使员工由被动培训转变为主动培训

多重职业发展通道的晋升体系能使员工为了达到尽快晋升的目标进行自主的必要的投资，减轻了企业培训投资的压力。

员工可以通过多条途径积累专业知识，如自己购买或借阅公司相应的书籍，利用业余时间自修；申请参与公司组织的相关培训；通过相关的职业资格考试获得认可的资格证书。购买书籍自修和参加职业资格考试，都需要员工对自己进行投资，而企业对他们投资主要体现在为岗位要求所必需的特殊技能培训和员工因离岗培训付出的时间薪酬成本。这样，员工的培训就成功实现了由企业和员工共同投资的最优组合。这样的机制也使得在员工工作中营造了主动学习的氛围，这正是一个学习型组织所必须具备的。

归根结底，企业应根据自身的性质，建立符合企业发展的人才培养战略，而多重职业发展通道的晋升机制是这项战略的主要实现方式，不论采取怎样的模式，把握一个根本点就是真正做到关心企业每一个员工的职业发展，并为此提供必要的条件和创造良好的环境，负责任地培养企业的每一个员工。

三、多重职业发展通道的晋升体系是企业人才梯队计划有效推行的保证

人才梯队计划是企业各岗位人才持续供给的保证，而多通道的员工职业晋升体系是企业人才梯队计划有效推行的保证。这样的职业晋升设计可以使企业中的各类别员工都能感到被企业重视，从而提高其忠诚度，同时也可以使他们做到与岗位的相互匹配，并不断地自觉提高自身的创新能力和适应变化的能力。

如果企业没有进行多通道的员工职业晋升设计，就很难实现人才的持续供给。往往是当企业出现职位空缺时才临时找人替补，这种做法的弊端在于很多时候临时物色的替补者不能胜任自己的工作，这不但导致替补者本人承受过大的压力，而且最终会使企业的利益遭受损失。

◎案例

春节刚过，宏涛公司财务总监因心脏病突发住院，致使大半年时间不能上班。吴建国作为财务部年资最长的会计，工作一直兢兢业业，对核算业务十分精通。为了工作的需要，公司领导想晋升他作为财务部经理。有人说他性格文弱，担当起管理职务会有困难；也有人说：“先让他试试吧，不试怎么知道行不行呢？”财务部除了吴建国，其他人不是工作时间太短就是业务一般，确实也没有可用之人，领导几经商议，最后还是决定将吴建国晋升为财务部经理。

刚一上任，吴建国就遇到公司的融资问题。总经理几次催他拿出详细的融资计划，而他处理每天的各项报销审批就已花去了一半时间，还有内部的分工、安排等管理工作也让他一时觉得自己忙得像要爆炸似的。周末连续两天加班才赶出一个融资方案，总经理看过之后却很不满意，对吴建国发了一通火：“你这个方案与银行信贷部的人沟通过吗？现在早有新政策了！”这是吴建国在公司工作 9 年来，领导第一次

对他如此发火。他的确没有与银行沟通，因为他本来就不喜欢应酬，更不愿做求人的事。

眼看第一季度就这样过去了，吴建国对财务部内部的工作还是没有理清头绪，融资的事也没有丝毫进展，下属也对他表示不满，领导对他的能力已经表示怀疑，吴建国开始整夜失眠了……

这个案例所反映的是很多公司经常遇到的问题。许多企业因为没有规范的员工职业晋升体系，影响了人力资源管理的系统性、专业性和公平性。建立该体系是做好人员招聘任用、发展晋升、薪酬激励的前提，更是职位管理的基础。试想若宏涛公司也有人才梯队计划，就完全可以避免财务总监职位紧急空缺时所产生的人才危机。

第二节让员工明确职业发展的方向

行为科学家赫茨伯格的双因素理论指出，工资、奖金、工作条件、工作环境等属于“保健因素”，不具有很强的激励作用，而发展前途、工作成就、自我实现等因素才是真正的激励因素。

要想真正实现员工和企业的共同发展，就必须让员工看到自己的职业发展的方向。如果企业与员工之间仅仅是雇佣和被雇佣的关系，那么，员工就永远是“机器”，员工自身的潜力得不到应有的开发，企业也不可能真正兴旺发达。如果企业能把二者的关系看做是互信互利的结合体，而企业为员工每一步的发展提供相应的平台，就会极大地激励员工为了达到目标而不停地努力，为了自我实现而不断地施展自己的才能。当他们从企业腾飞的时候也就是给企业带来最大效益的时候。

许多杰出的员工，他们志向远大，意志坚定，精力充沛，好学肯干，他们努力使自己具备与荣誉和成功相匹配的才能。对于管理者来说，要将这类人才为我所用，就要明确给予他们职业发展的平台，让他们充分释放自己的潜能，以追求事业的成就感。多重职业发展通道的晋升设计让员工明确了自己职业发展的方向，让他们能够看到自己正一步步走近自己的梦想，同时，企业的发展目标也会随之实现。

◎案例

作为一家国际性的大公司，宝洁公司是当今为数不多的采用内部晋升制的企业之一。记录显示：在过去的 50 年中，宝洁所有总监以上的职位都是内部提拔。这是基于以下原因：首先，宝洁相信自己招聘的质量，相信公司内部是有大量人才的；其次，宝洁希望每个员工都能看到自己职业发展的空间，而不是一有职位空缺就由“空降兵”占领，这样员工可能对公司就没有归属感。员工进入公司后，根据公司已经建立的员工职业晋升体系，对员工职业发展进行持续的引导和培训。通过正规培训以及工作中直线经理一对一的指导，宝洁员工得以迅速地成长。而在国际上，宝洁被喻为管理的大学、商业精英的摇篮。

在上百年的经营历史中，宝洁开发出一套完整而系统的人才职业晋升的培养办法。在宝洁，培养人才不仅仅是一项工作，它已经变成一种文化、一种习惯。

宝洁有清晰的人才标准与晋升通道。经过长期的研究与实践，宝洁定义了培训的目的为称职。公司根据员工的能力强弱和工作需要来提供不同的培训。从技术工人到公司的高层管理人员，公司会针对不同的工作岗位来设计培训的课程和内容。

怎样才能称职呢？关键是对企业中岗位的分析。研究发现，为了使员工适合公司各种不同的岗位，所需的技能可以分为三个方面：基础素养、专业素养和管理素养。

基础素养和专业素养是从新员工加入公司就开始培训的，公司派一些经验丰富的经理悉心对其日常工作加以指导和培训，为每一位新员工都制订其个人的培训和工作发展计划，由其上级经理定期与员工进行总结回顾，这一做法将在职培训与日常工作实践结合在一起，最终使他们成为本部门和本领域的专家能手。管理素养的培训是在员工升职前进行的。公司每年都从全国一流大学招聘优秀的大学毕业生，并通过独具特色的培训把他们培养成一流的管理人才。

宝洁为每一位员工建立职业素养记录，员工每一次职业素养的提高都被记录在案，员工的职业素养有数字化的成绩，升职加薪都与之有关。在宝洁，每一位员工在加入公司之初就被清晰地告知未来在公司的发展道路与成长的办法，其中提高职业素养是晋升与成长的主要方法。

这种量化的管理办法有力地激励员工主动争取职业素养的提高，清晰的晋升路径和学习的内容使得员工对未来的发展明确而又易于把握。

“任何时候，任何地点，世界从来不缺乏人才”。这就是宝洁的观点，科学量化的人才职业晋升培养系统，持之以恒地追求，不仅为宝洁带来了 170 年的持续增长，更重要的是形成了一种独特的精英文化，这种精英意识充满自信与激情，可以成就任何伟大的事业。

第三节引导员工正确做事

通过职业化的管理，建立职业化的晋升标准，为员工提供要达到的知识、技能标准，然后通过综合考评对员工前一时期的工作表现以及专业知识和能力的增长进行检验。

比如，从业务代表晋升为业务主管，他所要获得的新的专业知识将涉及销售管理、培训、考核、计算机操作水平等。同样，如果要从业务主管晋升为销售经理，则所要获得的新的专业知识将涉及市场营销、基本的人力资源管理

(如招聘、员工关系处理等)、基本财务知识、基本法律常识等。这个积累是需要一定的过程的，在达到晋升的目标之前，员工必须自觉地按照职业标准和要求正确地做事，加强业务规范性，只有如此，才能为晋升到更高职级奠定坚实基础。

多重职业发展通道的晋升体系的作用之一就是能引导员工沿着企业所期望的发展方向正确地做事，引导过程分为三步。

第一步：晋升前——职级初定测评要求的指引。

员工职业晋升体系的建立，改变了很多企业以前职位管理层级简单、以领导主观判断为标准、员工晋升通道混沌一片的现象。在员工职业晋升设计中，如果某企业以前从来没有为员工定过职级，那么，首先要对员工现处何种职级进行测定。

在对员工职级初定的测评中，由人力资源部门组织这些员工在合适的时间进行基础知识和专业技能的综合测试，然后对照各职级的不同要求，给每一位参加测评的员工定级。在此过程中，员工通过综合测试，就可以明确如果想达到晋升的目标，就必须按照企业的要求进行日常的工作，使自己的知识、经验不断得到积累，专业技能不断地得到提升。

第二步：晋升中——综合考评指标的导引。

经过一段时间，一般定为一年，当员工达到一定的知识、经验的积累和专业技能的提升后，就可以参加晋升的综合考评。

此次综合考评涉及员工的任职资格、能力素质和绩效标准三项要求。这三项要求指出和规范了员工晋升所要达到的知识、经验和技能的总和，强调了晋升岗位或级别的能力素质要求及绩效标准。结果分为两种情况：一是员工表现优秀，顺利晋升；二是员工在某些方面还稍有欠缺，暂不晋升。对于第二种情况，此次考评的内容要求将是其今后继续努力工作的导引。

第三步：晋升后——新岗位能力要求的推动。

如上述第二步所说，对于通过综合考评、顺利实现晋升的员工来说，晋升设计的新的岗位能力素质的要求将会推动员工力争在短时间内弥补自己的不足，特别是晋升到管理岗位的员工，其领导力必须快速地提升。这犹如“彼得原理”所说：在各种组织中，雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。其实，从不胜任到胜任是一个发展的过程，晋升到管理岗位的员工可以通过持续的领导力培养得以实现有效领导。

发展心理学日趋成熟的理论以及学习型组织、领导力发展等新管理科学的成功实践都已表明，个体能力的发展不再是随机的、天生的，不胜任与胜任并非是一成不变的，通过对个体进行领导力辅导，引导个体按照职业晋升设计的方向不断努力，从不胜任到胜任是一个自主的、可控的过程。

比如，领导者能力素质中有一条是“发展他人”，这条能力素质最主要的要求就是给员工设置适合其发展阶段的、有适度挑战性的任务。人需要压力的，在压力下成长了，下属一定会心存感激。当然，这时的团队士气将会更高涨，团队的整体业绩也会不断攀升。所以，晋升岗位的能力素质要求能给员工正确的指引，推动员工在新的岗位上不断进步。

◎案例

某小家电制造企业总经理冼春明与部门经理除进行日常工作沟通外，还会时常与他们谈工作心态，讨论管理方法。

研发部郭经理由研发工程师提升为经理已经一年了，工作很辛苦，但部门整体效率却不高。下面是他与总经理的一段对话。

总经理：“你觉得研发部这段时间的工作状态怎么样？”

郭经理：“他们工作完成的质量总不能让我放心，他们做的工作我都要检查一遍，所以最近三个月一直很忙。”

总经理：“我也看得出你很忙，但这种忙不是正确的工作方法，你能坚持三个月，但不能这样坚持一年，身体也不允许。作为部门经理，你应该多从管理的角度来思考问题，让下属更多地分担你的工作。”

郭经理：“我也常和他们沟通，可现在我对他们有一种恨铁不成钢的感觉。”

总经理：“你虽然讲‘恨铁不成钢’，但实际上你对他们就没有以‘钢’的标准要求过。下属绘制的图你要一一检查，这样他们轻松了，因为你做了他们的安全后盾。你担心他们与客户沟通出问题，所以每次与客户沟通也都是你在讲，下属在旁边听就行。一年前他们不向客户讲解，一年后还是这样。其实，在这一年中，你们部门人员发展速度是最慢的，这次年终总结评奖，除了你得了‘优秀个人贡献奖’，你们部门就没有得到其他任何奖项。从工作士气上讲，你们部门员工也显得平淡，没有激情。下属没有责任心，在一定程度上是因为你没有给他们承担责任的机会；他们没有激情也很正常，因为看到其他部门的员工晋升的晋升、得奖的得奖，而自己却没有成长和进步，从哪儿找激情呢？”

郭经理：“可是如果他们在客户那边出了错怎么办？”

总经理：“防止在客户那儿出问题很重要。但是你再想想，出错的可能性是不是很大，如果出了差错，能不能补救。另外，让他们为自己的绘图负责，提高责任心，是不是就能降低出错率呢？因为怕出错，限制了工程师的能力成长，这也是你管理的失职啊！要是你身体累垮了，部门又没有能顶上的人，这才是公司最大的风险。”

郭经理：“那我该怎样提高他们的责任心呢？”

总经理：“要想让‘铁’变成‘钢’，首先你要给他们‘钢’的标准，甚至要给‘优质钢’的标准，要敢于向下属设定和提出他们需要挑战的目标，不仅要求他们做，而且要求他们做准、做好。我们的管理者能力素质模型中就有这两方面的具体要求，你好好看看，对照标准，就知道该怎样改进你的工作了。”



员工职业晋升通道设计

第三章

员工职业晋升通道设计是进行员工职业晋升通道管理的第一步，通过员工职业晋升通道设计，我们可以确定企业目前的人才类型，然后结合企业发展战略对人才的需求，就可以确定需要开辟怎样的职业发展通道，以培养核心专业人才，打造企业核心竞争力，同时也满足员工职业发展的内在要求。

第一节 晋升通道设计的原则

一、双轨晋升原则

为改变传统的只注重领导职务通道的做法，可将员工所从事的工作类别进行职种划分，建立员工职业发展的双重通道，其中既包括领导类通道，也包括专业类通道，从而使员工按照工作类别不断地提高专业任职能力，如图 3-1 所示。

图 3-1 双轨晋升

◎案例

深圳某高科技企业是我们的一个客户，根据我们为其制订的人力资源管理咨询方案，双轨晋升制在该企业得到了

良好的贯彻执行。企业采用了其科研专家不用离开实验室到管理职位就可以得到很好回报的方法，使科研专家能继续从事研究工作，而薪水、地位和身份也都不会受影响。技术人员的报酬和地位与中级管理层相当；科研人员可以一直做到企业资深科研专家的职位，这一职位和技术总监相当；企业资深科研专家唯一被明确要求的是要全心全意为本企业的利益工作。

另外，企业的资深科研专家与高级管理层共同参加会议，决定企业的发展方向。专业技术人员和经理可以根据自己的意愿，只要通过公司的综合考评，就可以在技术与行政管理两条途径之间自由地转换。

作为一项激励机制，我们为该公司设立了“主管资深科研专家”的头衔，这一职位相当于公司副总裁。尽管双轨晋升制还不是完美无缺的，但它的确在有效地发挥着作用。

◎案例

联想集团的技术职称体系如图 3-2 所示。

联想集团实施技术职称管理主要基于以下考虑。

针对技术人员的工作难以得到认可，缺乏合理有效的激励机制的现状，联想集团希望通过技术职称管理建立起以能力体系为核心的人员评价体系。

针对技术人员的发展通道单一，并且不是每个技术人员都适合做管理工作的现状，特设计出多条职业通道，鼓励技术人员在技术上向精深方向发展。

研究员系列 工程师系列 管理系列
首席科学家 副总工程师 总经理
首席研究员 主任工程师 副总经理
资深研究员 副主任工程师 高级经理
研究员 资深工程师 经理 A
副研究员 I 主管工程师 经理 B
副研究员 II 工程师
助理研究员 助理工程师 员工
——技术员

图 3-2 联想集团的技术职称体系

二、双梯晋升原则

依据企业性质和员工发展要求，除对员工进行职位晋升外，还可实行职务/职称以及级别晋升。也就是给员工提供两条晋升阶梯，两条阶梯是平等的，不同阶梯中同一级别的待遇、地位是相同的，企业可以不作级别限制地适时对员工的成长进行及时的认可，每提升一个层级就进行资格鉴定并给予相应级别的待遇，并为员工提供统一的职业发展路径，如图 3-3 所示。

图 3-3 双梯晋升

员工职业晋升通道设计的双梯晋升原则是企业基于自身的发展实际和员工的职业发展阶段(包括成长、探索、确立和维持四个阶段)所绘制的晋升路线。员工职业发展的不同阶段会影响员工对职位系列的偏好程度。

另外，职业咨询专家约翰·霍兰德认为，人格(包括价值观、动机和需要等)是决定一个人选择何种职业的另外一个重要因素。他特别提到决定个人选择何种职业的六种基本的“人格性向”：实际性向、调研性向、社会性向、常规性向、企业性向和艺术性向。员工应在企业的帮助下对自身所处的职业发展阶段、自身的职业性向进行识别。员工还应预知自己的能力范围，了解高一层级职位的压力和报酬。因此，员工首先要清楚地认识自己，包括自己所处的职业发展阶段、职业性向和自身的技能水平。

有了充分的自我认识的员工为了实现职业愿景，就可以在企业营造的双梯晋升氛围中进行自我选择。员工可以拒绝“升迁”，将注意力集中于原有的专业领域，也可以另辟蹊径，到自己感兴趣的新领域去扩展经验和技能。这样，员工的满意感增强，伴随而来的是工作动力增强，工作绩效提高，企业和员工达到双赢。

第二节 晋升通道设计的方法

一、晋升类别设计

1. 职种划分

进行员工晋升通道的设计，首先应依据企业的生产和经营状况进行职种划分。因为运用职种划分建立的员工职业发展通道符合员工专业发展特点，管理难度与成本也相对较低。进行职种划分的步骤如下。

(1) 进行职位梳理，确定员工职责。根据企业现有的组织架构，以部门为单位，将各个部门每一个职位的职责、上下级汇报关系和任职者要求全部核实。

在核实每一个职位的情况时，不能仅看该职位的职位说明书，还要与该职位的任职者、任职者的直接主管进行访谈，确保职位信息与任职者实际工作相吻合。

(2) 对职种进行定义，确定划分标准。职位梳理工作完成后，将工作性质、应负责任和知识技能要求相同或相近的职位，不分部门，全部归并在一起，形成若干个职位群。根据工作性质和应负责任给

这些职位群进行命名，这样就可以确定企业现有的职种。

需要注意的是，当一个职位感觉归属 A 或 B 种都可以时，需要请教相关专业人士并和本企业在这一领域的资深人士进行充分的讨论，以确定它究竟应该归属于哪个职种更为合理。

归纳一个职种所有职位的特点，确定该职种的职种定义。在企业组织架构调整时，新的职位可以按照职种定义归入相应的职种。

(3) 对职种进行分析，归属于各大职类，确定员工职业发展通道。员工职业发展通道实际上是根据企业职种划分结果来确定的，一般一个职种就是一条职业发展通道。但是，职种确定了也不等于职业发展通道确定了，还需要对职种进行分析。对于那些技术含量不高、专业性不强、可以归属为同一类别的职种，就可以把它们合并为同一职类。

此外，从企业战略实现的角度来审视按企业现有职种设置职业发展通道是否能满足企业战略对人才的需求。如果通过职种划分后，企业战略所需要的从事某一专业的专门人才按目前的设置无法成长起来，这时就有必要在设计员工职业发展通道时增加这一职种。

2. 职类划分

职种划分完成后，依据企业的业务功能模块及其分工情况，把某些职种合并为一个职类。而一般把领导类晋升通道和专业类晋升通道划分为领导类、文秘类、管理类、行政类、技术类、业务类、工程类及操作类八个晋升类别。针对不同的专业人员，企业应建立相应的职业发展通道，总结各类专业人员成长的内在规律，明确各类专业人员的发展方向，让各类专业人员能看到自己的职业前景，从而避免出现优秀员工只能通过担任行政职位来体现自身价值的现象。各晋升类别具体划分原则及一般对应部门如表 3-1 所示。

表 3-1 晋升类别表

类别划分原则具体部门

领导类在组织架构（职务职称架构）中有下属的类别所有部门

文秘类从事文字资料管理的非领导类类别所有部门

管理类从事专业职能管理的类别人力资源、财务、PMC

行政类从事总务后勤等服务性工作的类别行政、总务

技术类需要掌握一门技术的类别研发、IT

业务类直接从事采购、销售业务的类别采购、销售

工程类从事生产工程工作的类别工程、品保、场务

操作类直接从事生产操作和设备维修的类别生产、维修

因领导类、文秘类、管理类、行政类、技术类、业务类、工程类及操作类在思维方式和经验要求方面存在着很大差异，因而在整个晋升类别中所处的位置也各不相同，如图 3-4 所示。

图 3-4 晋升类别地图

二、晋升级别设计

1. 如何进行晋升级别设计

员工职业晋升级别设计依据企业发展实际、员工成长规律与发展幅度进行设计，没有一个具体的规定。一般情况下，在为企业制订员工职业晋升方案时，大都分为 12 个级别（企业有特殊情况的除外），并且统一适用于各类晋升之中，如表 3-2 所示。

下面以一家电子公司为例来说明如何进行级别设计。

◎案例

我们在为一家电子公司设计员工职业晋升咨询方案的时候，针对晋升级别设计这一部分，我们的工作过程大致经过了六个步骤。

首先，收集资料，了解基本信息。通过收集该公司的有关资料，充分了解公司的企业愿景、价值观、使命、战略发展目标以及公司目前的定位、人事政策及部门和关键岗位职责情况等企业的基本信息。

其次，访谈有关人员，了解管理现状。通过对该公司各级关键人员进行访谈，了解公司的管理风格、岗位设置等综合信息。同时，在与该公司高层进行晋升级别策略沟通时还提到：每提升一个级别就进行资格和能力鉴定并给予相应级别的待遇的策略是否需要依据现状。

第三，晋升级别诊断与分析。在完成以上工作的基础上，项目组成员对该公司的员工职业晋升级别现状进行诊断，指出不足之处，分析并提出解决完善的方法。

第四，起草晋升级别方案。在项目组成员全面分析、充分论证的基础上，责成项目组有关人员起草晋升级别方案。

第五，讨论晋升级别方案。把已经完成的晋升级别草案交与公司各级别人员代表进行充分讨论，并记录需要修改和完善的部分。

最后，修订晋升级别方案。根据讨论的结果，进行最后的修订。

在与该公司的有关负责人多次的策略沟通中，考虑到公司既有的文化传统因素，我们保留了公司原有的三个职级。而为了让员工能适时地被晋升制度所激励，我们又为其增加了一个职级，最后形成了四大职级。关于职务名称，也是在原来的基础上，加入系主任级别，形成部长、课长、系主任、班长系列，最终相成了 12 个级别，如表 3-2 所示。

表 3-2XX 电子公司员工职业晋升级别设计（部分）

管理类职位晋升管理类职务晋升技术类职位晋升技术类职务晋升

部长 A 级部长高级工程师/高级管理师 A 级高师

B 级部长 B 级高师

C 级部长 C 级高师

课长 A 级课长工程师/管理师 A 级师

B 级课长 B 级师

C 级课长 C 级师

系主任 A 级系主任助理工程师/管理师 A 级助师

B 级系主任 B 级助师

C 级系主任 C 级助师

班长 A 级班长技术员 A 级员

B 级班长 B 级员

C 级班长 C 级员

在表 3-2 中，该公司四大职级与一般公司职级的对应关系如表 3-3 所示。

表 3-3 司职务名称与 XX 电子公司职务名称对照表一般公司职务名称 XX 电子公司职务名称

总监

部长

经理

课长

主管

系主任

班长

班长

2.动态的晋升级别发展

员工职业晋升级别设计的目的就是在企业建立动态的员工职业发展机制，为企业培养职业化的员工队伍，以增强企业的市场竞争能力。下面以上述的电子公司技术部新员工为例来说明他是如何利用晋升通道的晋升级别系统来实现自己的职业发展的，如图 3-5 所示。

图 3-7XX 电子公司（日资）技术类——技术员动态的晋升级别发展

该新员工进入公司先要参加新员工培训，培训考核结果符合试用期要求则被安排在企业技术部门某岗位，进入试用期，工资按试用期的标准发放。在试用期内，每月主管都要对他进行绩效考核，同时他也可以按主管要求或自主选择公司培训部门安排的专业课程或公共课程培训并参加相应的考核，通过培训考核就可以积累相应的课程学分。试用期满后，如果该员工试用考核的综合结果与学分符合任职资格定级的要求，就可以申请该专业任职资格和能力素质评价，评价通过后他就可获得技术员（C 级）的资格，成为正式员工并上岗。这时，他的工资按照技术员（C 级）的标准发放。

该员工正式上岗后，主管会按照技术员（C级）的业绩要求对他进行绩效考核，同时他又可以像试用期那样在主管的指导下或自主选择公司培训部门安排的专业课程培训或公共课程培训，参加相应的培训考核并积累相应的课程学分，如果绩效考核的综合结果和学分符合任职资格和能力素质升级的有关标准要求，他就可以申请技术员（B级）评价，由专家小组按照技术员（B级）的任职资格和能力素质标准对他进行评价，评价通过他就可以获得技术员（B级）职员资格，在技术员（B级）的岗位上工作，工资也随之上调到技术员（B级）的标准；如果能力和绩效评估的综合结果和学分尚达不到任职资格和能力素质升级的要求，该员工就只有留在现有岗位继续努力提升自己或调到更适合他的其他岗位。

依此类推，通过公司培训不断地提升他的专业知识与技能，然后根据任职资格、能力素质标准和绩效要求对其成长与进步进行评价认可，并将评价结果与其任用和薪酬挂钩，这样，就可以激励该员工持续努力，从技术员（B级）到技术员（A级）再到C级助师、B级助师等，一直都有一个不断晋升的空间。当然，他也可以跨级晋升，前提是一定要达到所要晋升的那个级别的任职资格、能力和绩效标准。

因此，科学规范的多通道员工职业晋升设计就可以促使员工从某专业领域的初学者成长为该专业领域的专家。另一方面，如果他的能力和绩效没有进步和发展，他的任职资格等级也可能降下来，工资也相应下调，甚至下岗。

第三节 设计体现双向职业发展

企业对于员工职业晋升管理主要体现在提供条件、设置职业发展通道、给员工发展予以帮助等。企业在员工职业晋升通道的设计过程中发挥着决定性的作用。良好的职业晋升通道设计既有利于企业吸收、培养、稳定优秀人才，又能够最大程度地激发员工工作热情，挖掘员工工作的潜能，并提高员工对企业的忠诚度和对工作的满意度。

员工职业晋升通道的设计体现了双向职业发展，有纵横两个维度：纵向职业发展——晋升与留任；横向职业发展——岗位轮换与流动。

纵向职业通道支撑了整个职业通道的主体框架，事实上，企业一般也比较关注纵向职业通道的设计。纵向职业通道设计的有关内容在前文已详细介绍过了，这里不再赘述。下面着重介绍员工职业晋升通道设计中的横向职业发展模式。

一、横向职业发展通道设计的重要作用

横向职业发展是指员工通过横向的工作轮换或岗位轮换进入一个新的部门或新的工作领域。它虽然在职位级别方面没有变化，但是通过在不同业务或职能领域发展，使工作具有多样性，使员工能够积累更多的工作经验，能够丰富员工的知识和能力。

员工的横向职业发展通道是对纵向职业晋升通道的辅助与补充，它并不是可有可无的，它与纵向职业晋升通道共同构成了立体交叉的完整的员工职业晋升通道，它对整体职业通道起着不可或缺的作用，如图3-6所示

图3-8 员工双向职业发展示意图

美国学者库克通过对研究生参加工作后创造力发挥情况的研究，从创造力的角度论证了员工横向职业通道设计的必要性。他指出，工作者参加某一岗位后一般要经历创造力加速增长期(初期，1.5年)、发挥高峰期(黄金期，1年)、衰减稳定期(尾期，0.5~1.5年)三个阶段，构成一条S型曲线。为保持和激发员工的工作创造力，应及时通过横向职业通道改变工作内容和环境，从而保证在上一条S型曲线结束时，能够再进入下一条S型曲线，保证S型曲线的不间断。

目前，很多企业可能还没有对员工横向职业发展给予足够的重视，特别是对一些知识型员工，并没有给予他们职业发展的特别考虑。而由于技术的进步、管理的科学化，现代企业自身生存能力的不断改变，企业在发展进步、扩张规模、延伸业务领域、实施全球化战略的同时，对知识型员工的需求也越来越迫切。知识型员工一般具有强烈的成就动机，他们工作不仅仅为了赚钱，而很大程度上是为了发挥自己的专长，实现个人的价值，从工作中获得满足感。与普通员工相比，他们更注重自身事业的发展和自身价值的实现，并强烈期望得到社会的认可。获得“成就感”，对他们而言，甚至比金钱更为重要，因而他们并不满足被动地完成一般任务，而是喜欢不断地挑战自我，更热衷于具有挑战性的工作，把攻克难关看做一种乐趣，一种实现自我价值的方式。

然而，企业从组织管理的角度追求规模与效率，往往把知识型员工看做企业的资源，希望将其固

定在某一岗位上，从事相对稳定的工作，从而减少管理成本，以发挥人力资源的规模效益。但由于知识型员工追求专业发展，只是把工作岗位看做发展自己专业能力的平台，因此，长期在单一工作岗位往往容易产生职业倦怠，抵消其他激励措施的作用。

因此，把员工横向职业发展通道的设计作为员工职业晋升通道设计的一部分内容，具有非常重要的作用。

首先，从企业层面看，其有利于员工对多岗位的理解，引导岗位间的配合协作；有利于企业管理团队的建设与后备管理人才的培养，防止管理人才断档；有利于防止形成拉帮结派、搞小团体利益的局面，促进企业文化的升华；有利于企业全面绩效评估与执行力的积聚，形成企业工作的整体性布局；有利于促进企业激励机制的构建，形成员工职业发展通道的系统化格局。

其次，从员工层面看，员工横向发展通道的设计有利于员工个人能力的培养、工作兴趣的提升，以满足员工发展的需要；有利于员工发现个人能力上的优势，挖掘潜能，以避免择岗的盲目性；有利于增强员工对新岗位的胜任能力，增加员工就业的安全感，从而避免被解雇。

最后，从企业和员工的综合层面看，员工横向发展通道的设计有利于企业发现具体岗位所需要的员工，也有利于员工找到自己满意的岗位，通过不断地比较、磨合、双向选择，实现员工与岗位匹配度的合理化，实现员工职业生涯管理的理想化，并最终实现“把合适的员工放在合适的岗位上”这一人力资源管理的重要目标。

二、横向职业发展通道的实施方式

员工的横向职业发展通道主要是通过工作轮换/岗位轮换的方式实现。

岗位轮换简称为轮岗，它主要是指员工在组织中的同一职位水平上从一个岗位(职位)调整到另外一个岗位(职位)。轮岗实施的目的是从组织层面上是使员工成为多面手，让员工从不同角度加强对企业的理解，从而使企业随着员工的成熟而快速成熟起来；从员工个人角度看，实施轮岗可以丰富员工的工作经历和经验，以培养、拓宽员工的业务能力，为员工走向更高的管理岗位创造条件。

员工轮岗的实施原则主要应注意以下几点：在时间选择上，应选择员工从事某一岗位的早期阶段，以避免员工在该岗位上停留时间较长而增加惯性与惰性的可能；在对象上应选择中低级别，以降低重要位置员工转岗对企业造成的影响；在岗位上应选择关联职位(如流程上下游的岗位)，以减少岗位间流动的专业壁垒；在周期与范围上要适度控制，过于频繁与规模过宽的员工轮岗必然会增加企业成本，造成冲击。最后需要指出的原则涉及到职业发展停滞的概念，职业发展停滞是指从组织的角度看进一步晋升的可能性很小的职业发展阶段。除非迫不得已，否则无需通过轮岗给轮换对象以晋升的可能性很小的信号，这样会有损其自信心与忠诚度。

员工轮岗的具体实施中，企业可成立专门管理委员会或委托企业现有部门(如人力资源部)负责宏观管理。由其制订轮岗操作制度与轮岗实施细则，调研与论证可轮换岗位和可轮换对象；由其实施轮岗通用性知识培训与岗位适应性训练，以及轮岗的监督、评估与反馈。同时，不同的企业在对员工轮岗的实际操作中，必须针对企业的内外部环境、员工队伍的构成情况及企业发展的阶段性要求、企业发展的战略目标，来确定员工轮岗的具体实施远景规划和近期计划，根据企业的特点具体组织实施。

同时，企业还要不断完善岗位说明书、能力素质模型、绩效考核体系、轮岗制度等一系列政策，作为员工双向职业发展的支持。企业为员工进行职业晋升设计，员工有了明确的职业发展目标，就会主动根据目标找不足，为自己寻找发展机会。

◎案例

张驰原是浙江某公司技术部一名普通的工程师。在该公司实施的工程师“双向”职业发展规划中，一向表现优异的他于2005年7月被核定为工程师高级B档。但是想在管理岗位有所作为的他又转向管理岗位竞聘，并于2006年3月

顺利上岗成为公司研发部副经理。

张驰之所以能转岗成功，与公司2005年以来推行的员工双向职业发展的轮岗制度是分不开的。2005年初，该公司从深化人事、用工、分配制度改革入手，逐步实现由传统人事管理向现代人力资源管理转变，由身份管理向岗位管理转变，努力建立符合现代企业制度要求的以岗位为基础、绩效为依据、能力为导向的人事、用工、分配制度。实施员工“双向”职业发展规划就是这一改革的重要体现。

为了跟上时代发展的步伐，实现整体推进、全面提升全员能力素质的目标，该公司对人力资源管理体系进行了全面的改革，在战略规划上将人才作为公司发展的根本，作为公司发展的动力之源。

在此规划下，工程师作为重要的工作人员，如何才能真正建立一支“有责任、有技术、有利益、有发展”的高级工程师队伍？如何才能真正形成“进得来、出得去、留得住”的用人机制？公司没有回避人事用工内部改革和人力资源等的深层次问题，他们开始了深思和探索。于是 2005 年下半年，《××公司员工职业发展规划与激励约束机制》出台并付诸实施。

根据这个制度的要求，公司通过工程师职业晋升通道设计与激励约束机制的设计和实践，建设以“引才、用才、育才、留才”为核心的一整套队伍建设机制，以提高干部职工队伍整体素质，切实做到以事业留人、以感情留人、以待遇留人。

而该公司工程师“双向”职业晋升制度则通过统一工程师的任职资格、岗位说明书、工作流程、招聘管理办法、培训管理办法、考核标准、晋升管理办法、档案管理办法等管理制度，通过奖励先进、选拔贤能的方式，建立起有激励、有竞争的工程师职业晋升体系，鼓励技术人员积极向上、多作贡献，全面提升工程师队伍的整体水平。

“双向职业晋升阶梯”把工程师的晋升通道设计成纵向（包括职位通道和级别通道）、横向（轮岗、转岗）两个发展方向，这就为技术人员的职业发展拓展了全新的晋升空间。

纵向发展是晋升结构的主线，即以工程师的任职资格为基础，综合考虑其任职年限、教育程度等个人价值因素，以考核成绩、综合能力素质为重要的参照因素，将工程师划分为三级九档，三级分别为初级、中级、高级，每一级内分 A、B、C 三档。根据《规划》中设定的条件对工程师进行考核评定，考核合格的则进行晋升，特别优秀的甚至可以跳级。与此同时，工程师的工资奖金也将根据其级别的变动而变动。

横向发展是晋升结构的副线。工程师随着在非管理职位达到高级，各方面素质和能力均得到提高，则有资格参加管理通道的岗位竞聘，往管理岗位晋升。根据晋升档次来设定工程师不同层级享有不同的工资待遇，使职业晋升规划真正发挥作用。

工程师一旦进入了“双向职业发展通道”，就可以根据自己的特长和优势，有针对性地拓展职业生涯。绝大部分工程师专于提升业务能力，愿意长期稳定地从事专业工作，随着其考核成绩和能力素质的提升，有机会从初级上升至高级；而少部分工程师在掌握精湛技术的基础上，有志于从事其他职类的岗位，企业也为其提供了公开、公平、公正的管理岗位竞聘考评，以满足员工在企业发展的要求。

到 2008 年 1 月，该公司进行了工程师职称评定工作，有四位表现优异的工程师被评为高级工程师。而在 2 月举行的管理岗位竞聘中，他们其中的两人走上了其他职类部门副经理的岗位。

该公司的员工职业晋升通道设计最终实现了有能力的员工顺着为他们设计好的“双向职业发展通道”一步步实现自己的价值。

三、职业培训——员工横向职业发展的主推力

现代企业的发展需要员工具备精湛的技术与多元化的能力。特别是生产型员工不仅要熟练掌握本岗位专业技能，同时要了解本岗位上下游职位的能力要求，甚至要学习与掌握与本岗位相关的边缘性技能，从而既丰富自身的技术内容，增强自己的岗位选择能力、岗位适应能力，也符合现代企业人力资源开发的目标要求，降低了现代企业的人力成本。员工实现一专多能，事实上是拓宽了自身横向职业发展的通道。

职业培训是促进员工更好地进行横向职业发展的主要推动力。无论是生产型员工还是管理型员工，无论是何种岗位层级、知识结构、技能背景的员工，企业都可以用脱岗和在岗培训的形式来实现其一专多能，从而为以后有岗位轮换需要的员工进行知识铺垫、更新与积累。

另外，对所有员工而言，工作内容的增加意味着“增加挑战性与责任”，比如要求完成特殊的项目、在同一工作团队中改变角色、寻找新的服务顾客方式等，都可以被视为同一岗位条件下的能力拓展和不转换岗位的员工横向职业发展。

为员工进行横向职业发展通道设计还包括企业自发性地、宏观地通过企业联盟、集团公司、行业协会/联合会等单位实现员工重新安置就业计划。它实现的是以社会为平台，具有共同行业背景或共同人才素质要求的较大范围内的员工横向职业发展。当然，目前能做到这一点的企业还是极少数，这需要企业具备对员工本人和社会的高度责任感。另外，与企业自身综合能力的高低也有直接的关系。

第四章

员工职业晋升通道建立起来后，接下来重要的工作就是确定职业晋升的标准。为使员工晋升到合适位置，可从任职资格、能力素质和工作绩效三个方面进行评估和测试。

第一节 任职资格标准

一、任职资格标准的内涵

任职资格标准是任职资格能力级别表现出来的特征，如知识、经验和技能等的总和。它强调的是员工在专业领域中处在什么样的位置上，是员工技能水平的标尺。资格标准包括必备知识、专业经验、专业技能、专业成果四个部分。其中，专业技能是资格标准的核心，如图 4-1 所示。

图 4-1 任职资格标准内容

1. 必备知识

必备知识是支持员工完成业务工作所必须掌握的知识点，它是获得相应资格的前提，是掌握专业技能的重要保证，包括如下三类内容。

(1) 公司知识。它包括公司文化、公司制度与政策、公司组织结构及本部门的组织结构、产品种类、行业地位等公司基本概况和相关业务流程。

(2) 专业知识。它包括专业基础理论、专业动态等，是员工从事本职种工作所需要具备的专业知识，并包括与本职种工作相关的其他专业知识。比如熟悉环保政策及法规，熟悉环保行业特点，了解国内外的先进技术，了解客户的需求等。

(3) 周边知识。除了专业知识以外的平时在工作中可能会接触到的其他方面的知识，如从业人员需要了解的统计学知识、基础财务知识等。

另外，在必备知识标准的撰写中，针对不同的知识掌握程度，应用“了解、掌握、熟悉、精通”等术语来对各层级的人员进行知识层次的分级描述。其具体含义如下。

了解：知道；

熟悉：清楚地知道；

掌握：熟知并能运用；

精通：透彻理解并能熟练运用。

2. 专业经验

在企业内或企业外从事本专业或相关专业的经历与时间长短，以及参与或承担过的专业活动与项目。

3. 专业技能

专业技能的要求是任职资格标准的核心内容，它是衡量一个人是否达到某个专业级别的最主要指标。包括若干个技能要素，每个要素中还包括若干个技能标准的要求，如图 4-1 所示。

4. 专业成果

专业成果指在专业领域取得的工作业绩。比如，工艺技术人员完成了多少个项目的方案设计；营销人员突破了某区域的历史销售额；参加制订了省级或国家级行业的标准；完成多少次 A 类物料的采购等，这些都是专业成果。专业类人员具备的职称也属于成果类，比如工程师的职称、会计师职称等。

表 4-1 为某公司操作类技工任职资格标准。

表 4-1XX 设备公司操作类-技工任职资格

一、知识要求

知识类别 初级技工 中级技工 高级技工

图纸知识 熟悉看机械图纸的基本知识。熟悉看机械图纸的相关知识。掌握看机械图纸的相关知识。

加工设备工具知识 了解常用加工设备、工具的基本功能、应用。1. 熟悉本工种的加工设备、工具的基本功能、应用；

2. 具备本工种加工设备、工具的维修常识。1. 掌握本工种的加工设备、工具的基本功能、应用。

2.具备本工种加工设备、工具的维修知识。

加工工艺知识了解本工种的加工工艺。熟悉本工种的加工工艺。掌握本工种的加工工艺。

材料知识 1.熟悉常用材料的基本知识。

2.熟悉常用材料的加工方法。1.熟悉本工种常用材料的知识。

2.熟悉本工种常用材料的加工方法。1.精通本工种材料的性能、互换等知识。

2.熟练本工种常用材料的加工方法。

安全、消防知识 1.了解安全、消防的基本知识；

2.了解设备制造安全、厂区消防的常识。1.熟悉安全、消防的基本知识；

2.熟悉设备制造安全、厂区消防的基本知识。1.掌握安全、消防的基本知识；

2.掌握设备制造安全、厂区消防的基本知识。

质量知识了解设备制造质量控制常识。熟悉设备制造质量控制知识。精通设备制造质量控制知识。

二、经验和成果要求

技工级别专业经验专业成果

初级技工 3 年以上工作经验，1 年以上本工种工作经验。1.成功独立完成简单产品制作 10 次以上。

2.独立撰写工作心得 5 次以上。

中级技工 5 年以上工作经验，2 年以上本工种工作经验。1.以核心成员身份成功完成一般产品制作 15 次以上。

2.被采用的合理化建议 5 次以上，有预见性处理所属重要问题 5 次以上。

3.独立撰写有价值的工作总结 5 次以上。

高级技工 10 年以上工作经验，5 年以上本工种工作经验。1.成功单独完成复杂产品制作 10 次以上，以核心成员身份成功完成复杂产品制作 20 次以上。

2.被采用的合理化建议 10 次以上，有预见性处理所属重要问题 10 次以上。

3.独立撰写有建设性价值的工作总结 5 次以上。

三、专业技能要求

技能要求专业技能要求

初级技工中级技工高级技工

实操技能独立操作焊机、冲击钻、机床等加工设备。1.熟练操作焊机、冲击钻、机床等加工设备。

2.对所加工设备、工具进行简单维修。1.熟练操作焊机、冲击钻、机床等加工设备。

2.对所加工设备、工具进行全面维修。

计划执行能力按已定计划执行。1.制定所承担的作业任务的作业计划并实施。

2.为完成所承担的作业任务，作业中不断调整作业计划。1.协助协同人员制定作业计划。

2.为完成作业任务，作业中不断有效调整作业计划。

作业能力 1.按图进行基本作业。

2.具有协同作业能力。1.按图纸要求作业。

2.具有协调作业能力。1.按图纸要求作业。

2.具有组织作业能力。

沟通能力 1.对工作中的疑问敢于求助。

2.有工作交流。1.对工作中发现的问题敢于提出。

2.指导同事作业，分享工作心得。1.对工作中发现的问题能与相关人员讨论，提出处理方案。

2.组织同事作业，具有开专题讨论会的能力。

成本控制能力有节约材料意识。1.有产品成本控制常识和意识；

2.具有机械制造成本控制技能，并实施之。1.有产品成本控制知识和意识并能督导别人进行产品成本的控制。

2.在团队内部推动产品成本控制措施的实施。

质量控制能力具有制程质量自检能力。具有单个成品进行质量检验技能。具有成套产品质量检验技能。

二、任职资格标准的确定

通过上述内容可以知道，任职资格是由一系列的对知识、技能、经验、成果等方面的要求组成的。不妨将任职资格中所要求的各个方面内容称为各个工作要素，确定任职资格就是确定每一项工作要素的要求。

1.确定一个岗位的关键工作要素

确定一个岗位的关键工作要素可以运用德尔菲法。邀请一批对该岗位熟悉的专家组成工作小组，专家小组中的成员来自在职员工、在职员工的上级主管、人力资源专家、重要的客户等。每位专家对本工作岗位独自分析，列出对本岗位绩效有重要作用的关键工作要素，并且给出分析的依据。然后把各位专家的意见收集起来，再将其他专家的意见反馈给每位专家。这些专家根据所有的反馈意见第二次列出本岗位的关键工作要素。如此反复几次，等所有专家的意见一致或者基本一致时，就可以确定出本岗位关键工作要素的草稿。然后，将此草稿与广大的在职人员或其上级主管进行讨论以取得反馈意见。最后，由工作小组根据反馈意见对草稿进行修改并一致通过后，就得到本岗位的关键工作要素。

2.定义关键工作要素的衡量标准

对每一个工作要素定义衡量的等级标准，再根据标准对在职人员的关键工作要素进行测评。同样运用德尔菲法来定义关键工作要素的等级（具体操作方法同上）。

例如对于“人际理解力”这—个工作要素，按其水平高低分成如“0”、“1”、“2”、“3”、“4”、“5”六个等级，并且给每个等级定义详细的如下说明。

“0”表示缺乏理解。误解他人或是对他人的言行举止感到不可思议。

“1”表示对他人缺乏正确而全面的认识，但是还不至于严重误解他人。

“2”表示理解他人的情感或一些明显的内容，但是不能将这两者联系起来。

“3”表示对目前的情感与明显的内容都能够理解。

“4”表示理解他人的真正意图，并能够准确抓住他人尚未明确表达的思想和情感，或者能够采取他人希望但没有表现出来的行为。

“5”表示理解深层次的问题，并能够明白真正的问题所在，即导致对方流露出的情感或言谈举止的真正原因是什么，并对他人的优势作出公正的评判。

3.收集在职人员的信息资料

选择本企业和类似企业的本岗位、类似岗位的在职人员作为研究对象，收集研究对象的工作业绩（根据市场状况转化的财务指标，用其来代表所创造的价值）、薪酬水平（用其代表雇佣的成本）、工作环境、市场环境等方面的信息（可以运用面谈法、问卷法、资料研究法，可以为被调查者本人，也可以为被调查者的主管、公司的管理人员，以及熟悉情况的其他人员）；测评研究对象的各个关键工作要素。

4.测评工作要素并定级

专家小组通过学习并掌握所研究岗位的关键工作要素及其衡量标准，然后根据不同的工作要素设计不同的测评方法。

比如对“知识”这一工作要素进行测评，可以采用笔试法，试题的设计应该能够反映所要求的知识的广度和深度，以便使不同等级的研究对象能够得到很好的区分；如果对“语言表达能力”这一工作要素进行测评，可以采用面试法；如果对“沟通协调能力”这一工作要素进行测评，可以采用无领导小组讨论法；如果对“分析能力”这一工作要素进行测评，可以采用案例法。

然后对研究对象进行测试，最后评价出每一个研究对象在每一个关键工作要素上的等级。将所得到的等级与研究对象本人和其上级主管沟通并得到肯定后，形成此研究对象最后的关键工作要素等级。

切合企业实际的任职资格等级标准是员工职业晋升设计科学有效的保证。就技能标准而言，因为技能标准是任职资格标准的核心，而技能主要体现在行为过程中，行为是显性的，评定者可以通过关键事件记录法来考查被评者是否达到了要求。当然，这就要求任职资格评定工作要贯穿于员工的职业发展管理过程始终，要不断地进行关键事件记录，而不仅仅是阶段性的评定。通过这种方式，可以建立切合实际的、有效的任职资格等级标准。

◎案例

东北某家企业在人员配置过程中，企业领导认为英语水平是学生素质的重要部分，它直接体现了学生

的水平和档次。选择英语好的应聘者总比差的要好一些。因此，在招聘与选拔的过程中，对英语的考察设置了相当大的权重。然而，在本单位的实际工作中，英语几乎没有任何用处。

两三年后，所招聘的几名大学生纷纷考取研究生而离开了本单位。领导为此懊恼不已：“难道我们做错了什么？我们对他们不错呀！我们单位的盈利水平有限，我们已经提供能够支付的最高工资了。”在离职面谈中，将要离开的这些员工说：“虽然单位对我们不错，但是市场能够为我们提供更多的报酬，我们为什么不去呢？”

单位领导经过分析研究后，在以后的招聘选拔中采用了新的策略，依然对英语进行严格的考查，但是最后选拔的是在英语考察中成绩较差而其他能力素质和专业素质方面比较好的几名应聘者。在以后几年的工作中，这次招聘的几名大学生工作都很努力，技术进步很快，成为适合企业的有用人才。

从上面的案例可以发现，该企业领导在前后两次的招聘中，采用的任职资格标准不同，产生的效果也不同。那么，什么样的任职资格标准才是最好的？如何来确定任职资格呢？

一般来说，任职资格是属于工作说明书的内容，是从工作分析中得出的。然而，在实际工作中，不仅存在工作对人的选择，而且也存在人对工作的选择。所以，要使工作效率最大化，不仅要研究工作对人的要求，而且要研究人对工作的要求，只有使两者结合起来所确定的任职资格标准才是最有效的。

判断一个用于人员配置的任职资格的优劣，应该看其能为企业创造多少利润，多则优，少则劣。因此，管理者不仅要关注所能创造的价值，而且要关注所要花去的成本；不仅要关注“谁最能把本职工作做好”，而且要关注“谁最愿把本职工作做好”。只有能在实际的工作中为企业带来最大利润的任职资格，才是最好的任职资格。如在上面的例子中，第一次招聘的员工很可能比第二次招聘的员工创造更多的价值，而第一次招聘的员工所期望的满意薪酬要比第二次招聘的员工所期望的满意薪酬要高得多。所以，对单位来说，第二次招聘的员工能创造更多的利润，第二次所用的任职资格标准更适合于企业。

因此，确定岗位的任职资格标准，不仅要考虑工作对员工的要求，也要考虑员工要从工作中得到的收益。

第二节能力素质标准

一、能力素质标准的内涵

目前，一部分企业正在倡导基于 TOC 制约法的管理方式，这种管理方式注重企业绩效而忽略了员工的绩效，因此在员工职业晋升设计上，基本构成则是除任资格外即为能力素质，能力素质是判断一个人能否胜任某项工作的起点，是决定并区别绩效差异的个人特征。而能力素质测评作为关注员工潜在能力和未来发展的项目最为关键。能力素质分为核心能力素质和专业能力素质，其中专业能力素质会依据晋升类别而不同。

由各职类各岗位的核心能力素质和专业能力素质所构成的能力素质模型是对员工进行职业晋升能力素质等级评定的依据，因而，能力素质模型为各岗位员工提供了晋升所需达到的能力素质标准规范。

同时，能力素质模型是企业核心竞争力的具体表现，推行能力素质模型可以规范员工在职业素养、能力和知识等方面的行为表现，实现企业对员工的职责要求，确保员工的职业晋升和个人发展计划与企业的整体发展目标、客户需求保持高度的一致性，推动战略目标的实现，从而赢得竞争优势。

二、能力素质模型的构建

在企业中，能力素质模型的构建大致分为下面五个步骤。

1.定义绩效标准

根据企业发展战略及各类岗位的要求，界定各类岗位绩效优劣的标准。

2.选取分析样本

根据上一步定义的绩效标准，在从事该岗位工作的员工中,分别选取一定数量的员工进行调查，其中绩优员工 4~6 名，绩效一般的员工 2~3 名。

3.获取有关能力素质的数据资料

一般运用国际通用的行为事件访谈法、专家小组法、问卷调查法、全方位评价法、外部标杆法等方法，获取样本有关能力素质的数据，对不同类别员工的能力素质进行分析。降低运用单一方法而导致的结论偏差，强化员工素质模型与企业战略之间的契合度与匹配性，从而驱动企业核心竞争力的形成。

4.建立能力素质模型

对获取的资料进行内容分析,记录各种能力素质特征出现的频次,然后对各层级要素指标发生频次与相关的程度统计指标进行比较,找出共性和差异特征。根据不同的主题进行特征归类,并根据频次的集中程度,赋予各类特征组大致的权重。同时从企业使命、愿景、战略以及价值观中推导特定员工群体所需的核心能力素质,并与获取的调查资料结果相结合,建立最终的能力素质模型。

5.完善能力素质模型

通过采用回归法或其他相关的验证方法,把初步建立的能力素质模型与相应职位匹配的员工能力素质进行具体分析对比、检验,以完善模型。

能力素质模型可以应用于几乎所有的人力资源管理工作中,通过能力素质模型,可以实现人力资源的集成化管理。在员工职业晋升设计方面,可以根据员工的能力评估结果及与能力要求的差异来决定员工是否晋升。

在能力素质模型中,由于对员工能力素质的每个级别的要求都有具体的行为表现描述,当一个员工的行为表现与其相符时,则认为该员工已经达到相应能力素质的要求或掌握了相关的能力素质。因此,在利用能力素质模型进行员工晋升设计、薪酬设计等工作时,管理者就有了一个统一的、可衡量的标准来确保公平性和合理性。某信息科技公司管理类能力素质模型如表 4-2 所示。

表 4-2XX 信息科技公司（综合）管理类能力素质模型（部分）

素质类别素质名称

核心能力素质创新发展

客户服务

沟通交流

学习能力

专业能力素质安全管理能力

沟通与合作能力

对员工管理能力

过程管理能力

素质名称：安全管理能力

定义：能对突发事件和各类治安事故进行判断，快速做出反应并解决问题，保证生产运营的正常秩序的能力。

素质

要素级别行为表现

安全

知识一级 1、了解与治安有关的法律、消防知识与技能，并能在适当场合应用

2、了解安全生产、安全操作的基本知识、国家及公司安全管理的有关法规和制度，能及时掌握训练课程的各项技能

二级 1、熟悉与治安有关的法律、消防知识与技能，可以在日常的治安、消防行动中发挥重要作用

2、熟悉安全生产、安全操作的基本知识、国家及公司有关安全管理的法规和制度

三级 1、掌握与治安有关的法律、消防知识与技能，并能在适当场合应用，可以在重要的治安、消防行动中起带头作用

2、掌握安全生产、安全操作的基本知识，国家及公司有关安全管理的法规和制度

3、能组织、指导日常的军事、消防训练

四级精通与治安有关的法律、消防知识与技能，可以安排不同人员接受不同程度的治安、消防训练并能进行指导

事故

判断

和

处理一级 1、能够时刻保持警惕，主动发现各种事故或异常情况，并将情况及时上报

2、能迅速准确地执行上级指令，达成既定目标；

二级 1、能够及时发现事故或异常情况，通过分析，对情况迅速作出基本判断，并及时将关键情况向上汇报

2、对于突发情况，能在短时间内作出基本的处理方案，并能带领相关人员进行简单处理，以尽量降低损失或伤害

三级 1、能及早发现事故或异常情况的征兆，并采取一定的措施防止事件的发生

2、能对突发情况作出迅速、准确的判断，并制定切实有效的处理方案

四级 1、能合理调动有限的人力、物力，控制及解决各类事故、纠纷及突发事件

2、积极配合有关部门对治安事故及重大事故的调查处理

隐患

发现

和

整改一级能通过观察，发现安全隐患，并积极寻求处理的方法

二级能及时发现安全隐患，并提出整改方案，及时协助排除隐患

三级能指导或组织他人迅速排除安全事故隐患，并能为解决安全方面的重大问题提出有效的建议

方案

四级能组织并主导各项安全技术的研究及各项重大隐患整改技术的研究，提出整改方案

素质名称：沟通与合作能力

定义：运用适当的方式、方法与团队成员进行有效沟通，以获得理解和支持从而达成合作，促进工作按时、保质完成的能力。

素质

要素级别行为表现

全局

意识一级 1、知晓具有全局意识的重要性

2、在协助作出部门决策时，很多时候（也许有些时候还需要其他人提醒）都能考虑到公司整体的利益和目标

二级 1、熟悉具有全局意识的重要性

2、在作出部门决策时，很多时候都能考虑到公司整体的利益和目标，能以全局的眼光看待问题

三级 1、能主动掌握公司各部门的关联性及其他部门的职能，深刻理解实现公司整体利益和目标应该具有的全局观

2、在作出部门决策时，都能综合考虑到公司整体的利益和目标，能以全局的眼光看待问题

四级 1、作出部门决策时，都能从全局出发，战略性指导下属工作，协调与相关部门的关系，力求每次决策都能顺利、圆满的实施与完成

2、能以全局观对本行业发展进行分析，对本公司发展前景具预见性

人际

沟通

与

了解一级能通过与他人一般性的沟通，了解他人的基本态度、行为模式或问题的原因

二级能通过与他人进一步的沟通，了解他人的态度、兴趣、需求和对待有关问题的观点

三级能通过与他人深入的沟通，了解他人的爱好，需求、价值观、行为特性和问题的真正原因

四级经常能与他人进行心灵的沟通，使他人自愿把自己作为倾诉对象，使自己对他人有非常全面的和深入的了解

冲突

管理

能力一级 1、在工作中和与人相处时尽量避免发生冲突，想和每一个人都相处得很好

2、当冲突不可避免的发生时，能够通过一定的方法解决，但可能表现为不够自信或对待冲突的

反应上容易变得烦乱

二级 1、能以平常的心态对待在工作中和与人相处时发生的冲突

2、当冲突发生时，能尽量寻找最恰当的解决方法

三级当冲突发生时，能主动接近冲突，集中精力倾听，发现共同点，尽快解决冲突，促进合作

四级当冲突发生时，能视其为机会，很快就能找出共同点，以最小的代价进行合作

团队

工作

能力一级 1、了解团队工作的基本方式和流程，能协同团队寻求解决问题的途径

2、在团队中能承担一般性的任务，如计时、会议准备、会议记录、形成书面报告等

二级 1、针对团队工作，能够提出自己的建议，与同事交流自己的工作心得、成长经历及职业规划等，尽量避免工作中的失误，促进相互了解，推动团队工作进展

2、能够运用自己的专业技能和长处推动团队工作，促进团队目标的尽快实现。

三级 1、善于接受他人的观点，积极提出自己的建议，对团队氛围产生积极影响

2、能够运用自己的专业技能和长处解决团队工作中遇到的障碍，促进团队目标的实现

四级 1、倡导团队精神，明确表达自己的认可与赞赏态度

2、善于与团队中不和谐分子相处，运用精湛的专业技能指导对方、独特的人格魅力感染对方，使其心悦诚服，改变自己的思维和处事方式，从而对团队氛围产生积极影响

素质名称：对员工的管理能力

定义：在工作中通过采取一系列的方法和手段，规范员工行为，提高员工工作效率，增强员工的工作满意度，从而有利于实现部门目标和促进实现组织目标的能力。

素质

要素级别行为表现

沟通

能力一级能注意到下属的顾虑和问题，与下属沟通，对下属的处境表示理解，并作出反应

二级经常与下属沟通，能根据他人的经历迅速体会他人的处境，作出合乎人情的反应

三级 1、能对下属的言外之意作出反应，认识到他人的真实意图，能从他人的角度思考问题，作出恰当的反应

2、能客观地评价自己的行为对他人的影响

四级 1、不以专家自居，切实寻求与他人之间的相互理解，设身处地思考问题，作出最恰当的反应

2、能意识到自己在下属心目中的形象，并尽力使自己形象趋于完美

员工

激励

技能一级 1、能解释工作的关联性极其意义

2、支持下属的工作，对一些特定的任务采取激励措施

二级 1、能清晰地解释工作的关联性极其意义，公开可利用的资源，明确任务完成后员工所能得到的回报

2、能向下属提出建设性的意见，促进员工工作的改进，对员工的进步和作出的成绩给予及时的奖励

三级 1、全身心地支持下属的工作，鼓励下属承担压力，并及时给予奖励、晋升等激励

2、能觉察出下属的顾虑、期望和需求，采取适当激励措施，使之与当前的工作要求和目标协调起来

四级 1、能经常扪心自问，下属能从他们的工作中获得什么，能为下属指明能一展所长的途径

2、帮助下属树立自信，明确地表达自己的认同和赞许，制定和完善员工激励机制，并确保按制度实施

用人

技能一级 1、在用人时，能考虑到专人专事原则，职能与相应的任务能同时移交

2、了解用人的“方与圆”原则，并能在实际工作中试用

二级 1、在用人时，能遵循专人专事原则，向下属阐述任务能清晰、详尽

2、熟悉用人的“方与圆”原则，并能在实际工作中应用；

3、能做到用人所长，避人所短

三级 1、掌握用人的“方与圆”原则，并能在实际工作中灵活应用

2、能做到用人所长，避人所短

3、能做到用人不疑，一旦授权就全力支持下属去做

四级 1、透彻理解用人的“方与圆”原则，并能在实际工作中灵活应用

2、能做到用人所长，避人所短

3、能做到用人不疑，一旦授权就全力支持下属去做

4、掌握用人的最高境界——功心谋略

监控

技能

一级 1、能控制部门内信息的流向，与下属共同设定目标，提出要求，排定工作计划

2、了解下属的工作进程，能进行常规性检查

二级 1、能对下属的业绩和理想情况进行比较，察觉不足

2、定期跟进检查下属的工作进程，及时发现问题，及时纠正

三级 1、在下属工作进程中能按公司要求作好质量监控

2、适时控制，能明确下属能力的不足，并及时指出和调整，引导下属合力争取最佳业绩

四级 1、能对下属工作进行及时核查，控制关键，掌握主动

2、能根据下属员工各人情况的差异，组建团队，高效完成任务，实现最佳业绩

教练

技能一级 1、能与下属进行常规探讨，发现问题

2、能关注下属，对于发现的问题及时提醒和指导下属改正

二级 1、能有意识地关注下属，运用倾听、询问、观察、评判和反馈，发现问题，找出改进工作方法的途径，并传授给下属，以促进其技能提高

2、能考虑下属的职业发展问题

三级 1、能客观、公正地评估下属绩效，提出建设性意见

2、能发现改进工作方法的途径，并有效地传授给下属，以促进其技能甚至个人职业的发展

四级 1、能在人力资源部的协助下，为下属安排特定的培训

2、能经常给下属获取新知识，挑战新事物的机会

3、能帮助下属客观地评估其工作业绩，发掘下属对个人目标的想法，协助其制定职业生涯规划

促进

他人

的

能力一级能采取一些简单的措施，激励下属，以促进其技能的发展

二级能通过丰富下属的工作内涵等方式，促进其技能提高

三级能通过合理授权等方式，激励下属，以促进其技能的提高，不断实现个人目标

四级能创建使下属自愿尽自己最大努力的氛围，激励下属不断地进行自我实现

素质名称：过程管理能力

定义：通过有效的方式去组织团队，调动团队成员的积极性，依照工作流程，利用最少的资源，顺利完成已定的工作目标的能力。

素质

要素级别行为表现

次序

设定

能力一级 1、知晓次序设定的重要性，一般情况下，能为自己按要求完成工作任务而设定次序

2、在开始实施前，能够区分什么问题重要，什么问题次重要，什么问题无关紧要，能大致感觉到什么问题需要帮助或是阻碍了达到目标

3、能在其他人的帮助下消除阻碍，按要求完成工作任务

二级 1、熟知次序设定的重要性，能为自己尽快、更好地完成工作任务而设定次序

2、在开始实施前，能够区分什么问题重要，什么问题次重要，什么问题无关紧要，能知道什么问题需要帮助或是阻碍了达到目标；

3、能独自消除阻碍，尽快、更好地完成工作任务

三级 1、能简化复杂的流程，为自己高效完成工作任务设定次序

2、在开始实施前，能快速区分重要、非重要和无关紧要，能预期将会出现的问题；

3、能把时间很快集中在少数重要的问题上，高效解决问题，完成工作任务

四级 1、能制定相关的标准，简化流程，指导下属为高效完成工作任务设定次序

2、能够从少数资源中获得更多帮助，指导下属做一个有计划的思考者，找出最有效的方式去解决问题，完成工作任务

组织

能力一级能在他人的帮助下按计划配置资源（人、资金、原材料、支援等），实现工作目标

二级自己能独立按计划配置资源（人、资金、原材料、支援等），实现工作目标

三级自己能独立有效地配置资源（人、资金、原材料、支援等），实现工作目标

四级能制定资源有效利用的相关措施，指导他人有效地配置资源（人、资金、原材料、支援等），高效实现工作目标

实施

能力

一级 1、要求在既定时间内完成工作，并对工作的质量、成本和所带来的风险负责

2、了解工作所需的资源情况，及其对成本的影响

3、能将工作中所遇到的问题分解为简单关联的若干部分，认识到简单的因果关系，并能对问题进行归档，及时向上级汇报

4、能够对重大问题判断，并协助上级领导决策

5、能预见公司发展可能存在的风险，并能提出有效控制风险的方法

二级 1、按照工作计划给予下属明晰的指示，清楚地提出在质量、时间和成本上的要求

2、定期检查下属的工作情况，确保工作目标的达成

3、合理运用所分配的资源，在必要时，采取适当的行动来获取所需资源以确保工作的顺利进行

4、确认工作中的风险，采取必要的行动将工作风险控制在既定范围内

5、在工作计划实施过程中，及时将重要的问题汇报给有关领导和部门，寻求解决方案

三级 1、根据公司战略目标，在对行动或决策的后果做成本一效益分析得基础上，明确工作的质量、成本、时间及风险控制目标，并下达到下级部门和人员

2、监控各个工作项目的实施，并在必要时给予支持

3、合理调配资源，平衡不同项目需求的重要性及紧急性，力求整个组织产出最大化

4、预见工作中可能存在的风险，提出有效防范风险的方法

四级 1、洞察能够对组织产生影响的政治势力或发展机会（例如：市场发展趋势、人口变化趋势、影响市场机会的全国性或历史性的问题等），认识到复杂的因果关系，从而制定公司长期发展战略

2、确保公司各部门的工作符合公司的整体战略方向。

问题

解决

能力一级 1、能够对问题进行一般性分析并得出结论

2、为了解决问题寻找各种相关的资源，使问题最终可以得到解决

二级 1、能够运用逻辑思维对问题进行分析并得出结论，

2、为了解决问题寻找各种有效的资源

3、能够看到显而易见的以外的方面，不停留在最初的答案上，使问题可以得到顺利解决

三级 1、能够运用有效的方法、严格的逻辑和方式分析问题，并得出结论

2、为了解决问题寻找各种有效的资源

3、能够看到隐藏的资源，并能充分利用，使问题可以得到有效的解决

四级 1、能根据公司长期发展战略目标，把握整体战略方向

2、在对组织产出最大化和长期化预算的基础上，合理调配资源，平衡不同项目需求的重要性及

紧急性

3、为下属工作中重要复杂的问题提出解决方案，并协助提供有关资源以使问题顺利解决

第三节 绩效标准

一、绩效标准的内涵

绩效标准也就是企业将生产、经营的既定目标分解为各项绩效要求，然后根据部门岗位的不同将这些绩效要求以指标的形式规范下来，员工处于不同的职位或级别就对应相应的绩效指标的级别。员工要想晋升到某一职位或某一级别，就需要达到企业规定的那一职位或级别的绩效考核要求。

传统的绩效考核多采取定性化的打分方式，一般分为德、能、勤、绩四个方面，简单地分为优、良、中、差、劣等层级，然后上级领导凭主观感觉和简单的考勤结果给下属打分。这并不能客观地反映一个员工的真实绩效。而目前被现代企业广泛使用的量化考核能更客观地反映员工的真实绩效。

量化考核是将所有的业绩考核指标都设计成可以衡量的考核形式，采用关键业绩指标的形式，用具体的数值、比率、时间等作为考核标准，以杜绝人为主观因素的干扰。量化考核的针对性很强，哪个方面比较差或者说比较重要，就可以考核哪个方面，它强调对关键指标的考核。

二、绩效标准的确定

由柏明顿管理咨询公司独创的“8+1 绩效量化技术”通过八个要素和一张表格轻松实现了考核标准量化，是量化考核的最有效的工具之一。这八个要素对于量化的绩效标准而言，少了其中的任何一个方面，后面的绩效管理、绩效考核和绩效改善都是很难操作的。依次介绍如下。

1. 归纳考核项目

在量化绩效考核时，首先需要明确考核的项目，也就是企业究竟需要考核哪些项目，又通过什么方式、方法将它们归纳出来。

在对岗位进行考核时，常常会根据岗位的主要职责去考核。例如对于人力资源管理部门，会考核招聘的人数、招聘的财务费用指标、人员的流失率、培训协议的执行情况等。但这都是一种感觉，缺乏科学的分析与判断，因此在确定一个岗位究竟要考核什么项目时，要通过科学的工具与方法，而不能完全凭感觉。

作为量化考核的第一步，考核项目的归纳通常有以下三个渠道。

(1) 从职责描述中归纳。在制订具体岗位的绩效考核项目时，职责描述是一个非常重要的依据，因为绩效考核一般是针对绩效结果以及导致结果的行为两个方面进行的。

岗位说明书是对岗位职责的具体描述。因此，岗位说明书是否正确，决定了从职责描述中归纳考核项目的效果。在实践中，很多岗位说明书中有对职责的虚假描述，所以为了保证岗位职责的正确描述和便于从中提取考核项目，应该在职责描述后加上所需考核的相应的文档、表格。因为相关的文档、表格通常可以理解成履行职责的成果，也就是说它是职责的结果。

因此可以这样认为：如果没有具体的文档、表格来对应各项职责，那么，职责描述有时会变得十分空洞和不具有操作性。

以某企业工业工程师（IE）的岗位说明书为例，表 4-3 反映了正确的岗位说明书与考核项目提取的关系。

表 4-4XX 企业工业工程师（IE）岗位说明书与考核项目的提取（部分）

如：工业工程师（IE）

职责见证文档

1 编写 SOP 文件标准作业指导书

2 提高产能产能分析表

3.....

考核项目

1 《标准作业指导书》的编写

2 产能提高的程度

3.....

(2) 从工作计划中归纳。考核项目不能仅仅来自岗位职责，因为岗位职责相对来讲是静态的，不可能总在变化，而工作计划相对而言变化就比较大一些，有时可能会有很多临时性的工作，而这些往往又是十分重要的、不能不考核的。此外，因为职责是一个长期的过程，有些工作不能用职责来考核，这样就需要把职责分开，按工作计划分阶段、分时间进行考核。工作计划中会有很多具体的工作，应该选择影响较大、较重要、必须完成且很难完成的工作作为考核项目。

(3) 从组织要求中归纳。有一些任务和职责在岗位说明书和工作计划中都没有，但是从组织发展的现状而言需要考核。以降低成本为例，人力资源部经理的职责和工作计划中通常没有降低成本这一项，但事实上这是一个企业的持续工作。假如某个企业经营到六月份的时候，发现自己的产品竞争力不足了，原因是成本较高，这时公司要求所有部门共同努力降低成本，而人力资源部也要降低成本，这一职责就是组织的需要了。

总之，职责描述是整体性的，它不够细致；工作计划是局部性的，它不够宏观；而组织目标是对以上两者的补充。

2. 列出计算方式

绩效量化的第二要素是一定要有计算的方式。既然绩效是量化的，就要计算、统计出来，绝对不是凭空捏造出来的，因此计算的方式决定计算结果的科学性，否则绩效就不会真正得以量化。

◎案例

我们在惠州对一家电子企业做咨询时，曾问生产部：“你们的及时出货率大概是多少？”回答是：99.7%。我问销售部同样的问题，回答是：不到 80%。我又问品管部，回答是：大概 90%。为什么会有这么大的差距？就是因为不同部门的计算公式不一样、计算方法不一样。

绩效量化的计算公式通常有三种：倒扣型、统计型和比例型，三种计算方法各有利弊。因此在列出考核项目以后，需要根据不同的情形选择正确的计算方法。

比如对于加班时间的控制，就不能使用倒扣型，更适合用比例型的计算方式：去年员工加班是 1000 个小时，加班工时是正常工时的 3%，今年加班工时可以控制在 2.5%，但假如采用倒扣的计算方式：去年加班是 1000 个小时，今年必须是 900 个小时，这就会与企业的生产计划不相适应。

3. 界定项目内涵

很多企业的考评体系推行不下去的主要原因之一就是由于没有明确项目的内涵，从而导致绩效数据不准确。例如人员招聘合格率，如果不清楚合格的标准是什么，这个标准的内涵又是什么，就无法进行合格率的计算。

在财务中有“销售额”这一名词，它本应是标准的、规范的，但实际上每一家公司中“销售额”的内涵都不太一样：有的是以收到客户的订单为准，有的是以仓库发出的成品数量乘以单价为准，有的是以客户检验合格之后入仓的数量乘以当时的单价为准。不同部门对销售额有如此多的界定，考核自然是进行不下去的。

那么，如何界定项目内涵呢？

(1) 确定需要界定的疑问点。从考核项目及其计算公式或统计方法中确定需要界定或重新定义的疑问点，提出问题是解决问题的前提。

当然有些常识性问题是无需提出来的，比如说员工离职率，或者说员工外部流失率。外部流失的标准是什么？这是一个常识，不在公司任职了，就算外部流失。这些常识性的东西，如果要界定就比较困难。比如录取的人数，录取的标准是什么呢？因此就不用界定了。再如招聘合格率、招聘及时完成率，这是两个概念，及时完成很简单，不需要界定，而合格就需要界定，它是指通过试用期的员工比率。

(2) 列出各个疑问点不同的理解方式。将各个疑问点可能产生的不同的理解方式一一列出。有许多概念并没有一个

个唯一的标准，很多情况下是大家的一个共识和必须遵守的规则。规则的制订往往不是哪个人所规定的，而是一些人协商的结果。所以，将不同的理解方式列出来，以便达成共识是重要的一步。

(3) 界定各疑问点的内涵。经过大家的协商，根据企业的具体情况和岗位职责，从所列的理解方式中选择一种合适的理解方式或答案作为这个疑问点的内涵。这样的内涵有广泛的基础，且符合实际情况。

(4) 对照常规和现行的做法，避免冲突。有些时候，协商的内涵可能与现行的做法和规定发生了冲突，这时需要将界定的内涵与常规或现行的做法或规定进行比较，得出一致性结论，以避免冲突。

(5) 让相关人员都理解界定的内涵。将界定的内涵以书面的方式明确下来，并让考核和被考核者等相关人员都知道。

(6) 必要时可以增加详细的附件。若考核项目的内涵牵涉到太多的文字、数据、图表甚至实物样品时，将它们附在其后。

4. 确定项目目标

确定项目目标是量化考核的关键环节。为了让员工了解组织可以接受的最低限度，经常将目标分为三个层次：第一是最低目标，为了使员工具有成就感；第二是最高目标，为了让大多数人都通过努力达到目标，从而产生激励性；第三是考核目标。

最低目标是不能再低的基本目标，例如当产品合格率为 90% 的时候，判定为 90 分；产品合格率是 80% 的时候，是 80 分；但产品合格率为 30% 的时候，就可能是零分。因此，产品合格率的最低目标不应低于 60%，而且项目目标要高于最低目标。

目标确立的方法主要有内部历史数据法，主要用于内部可控项目目标的确立；外部竞争数据法，主要用于受外部竞争影响较大的项目；假设求证法，主要用于没有历史数据以及具有重大战略意义的项目目标的设定。在项目目标确定过程中还要考虑行业数据、国家标准、顾客需求以及企业现状等因素。

5. 权重项目配分

量化考核的第五个要素是权重项目配分，即要通过什么工具来分配考核项目的权重。

现在许多企业一般都是凭感觉进行配分，例如对于培训的完成情况、招聘完成率、签订合同违章率等，如何衡量哪个项目更重要，每个项目应配多少分，往往缺乏可信的工具与方法。

对项目配分就是要体现各个项目的重要程度。在配分时要坚持以下原则：根据项目目标达成的难易程度赋予权重，越难的分数越高；突出业务重心导向；做到全面兼顾；体现战略阶段性，与战略实现越密切的项目分数越高。

项目配分包括两个方面：一个是分值数；另一个是权重。前者是绝对数，比如 10 分或者 20 分；后者是百分数，比如 10% 或者 20%。在使用的时候，有时候只赋予分值数就可以了，有时候两者都要有。当然，如果只赋予分数，也可以算出百分比，即各项的权重。但是在一张绩效计划表里往往是二合一的，即权重和分值数都给出来，比如综合考核要考评业绩、能力、态度三项，每项考核都是 100 分，但是业绩占考核成绩的 80%，后两者各占 10%。

对项目配分主要有经验法和权值因子判断法两种方法。而前者主要用于重要的项目和急需改善的项目。在项目配分时还需要注意两个事项：权重应该随着实际情况的变化而变化，应该引导被考核者重视自己的短处，不断改善自己的业绩。

6. 制订评分规则

量化考核的另一要素是制订评分规则。例如项目要求是做到 90%，已经分配的权重是 10 分，那么做到 95% 的人数是多少呢？

制订评分标准对于量化绩效考核具有重要意义，如果制订不好可能导致整个绩效考核计划无法进行。制订评分标准主要有四种方法：经验增减法、间歇增减法、正反比例法和难易折线法。

制定评分规则时应该体现责任关联索赔原则，即绩效考核评价的过程，如出现造成被考核者的绩效低的责任者为其他人员，则该考核项目的被扣分数由被考核者承担 20%，责任者承担 80%（如责任者的考核项目已有对应的项目被扣分，则无需重复扣分）。

7.定位数据来源

对于量化绩效考核而言，考核数据的来源对于考核的效果影响非常大，因此，要保证考核结果的正确性，需要特别关注考核数据的来源问题。

解决数据的来源问题，需要注意以下四点。

- (1) 避免绩效数据来源与考核对象为同一人或同一部门。
- (2) 分子、分母的每一个数据都应有具体的来源。
- (3) 数据来源于多个岗位或部门时要甄别。
- (4) 多个部门相互提供绩效数据时要验证。

做到以上四点，有以下三个好处。

(1) 可以防止考核数据作假。如果绩效数据与考核对象为同一人或同一部门，那么很容易出现作假现象。同样，如果分子、分母的每一个数据不能找到具体的来源，就不容易得到验证，数据作假的可能性就大。

(2) 有利于绩效的改善。如果绩效考核的数据是真实的，就容易及时发现存在的问题，进而采取针对性的措施进行改善。

(3) 有利于建立团队意识。因为有些数据来源于多个岗位或部门，且多个部门相互提供绩效数据，这样岗位和部门之间在业绩上会相互影响，为了共同改善业绩，他们会主动合作。

8.区分考核周期

考核周期有每期考核、滚动考核与叠加考核三种做法，它们分别适用于不同特征的考核项目，因此在确定不同项目的考核周期时应加以区分。同时，明确考核的目的也是确定考核周期的重要前提。考核目的的实现有赖于定期的考核数据。

而在员工职业晋升设计中，制订绩效考核标准的目的就是考察拟晋升者晋升岗位的实际完成业绩能力，同时也能发现拟晋升者存在的问题，并加以改善。但是这一目的依赖于考核数据的及时获得和对考核数据的检验。其考核周期是根据公司晋升制度设计的晋升周期而定的，但一般会把以往每月或每季度的考核结果作为参考的依据，要及时提供综合绩效考核结果，并进行分析，找到出现问题的原因，并提出相应的解决对策。

综上所述，若按照上述各步骤对一个部门或岗位进行分析，即将这八个步骤串联成一体，便能制订出一个完整的绩效考核标准计划表及评分表，如表 4-4、表 4-5、表 4-6 和 4-7 所示。

表 4-4XX 家电销售公司领导类一总经理绩效考核标准计划表

XX 家电销售公司绩效考核标准计划表文件编号

版本

岗位

名称总经理所属部门总经办生效日期年月日起

考核项目考核指标配

分数据

来源考核

周期

项目名称计算方式项目界定最高

指标考核

指标最低

指标

1 目标达成率销售目标达成率=完成销售额/计划销售额×100%计划销售额：年初公司下达给营业部全年的销售指标

实际完成销售额：以开单出仓为准 120%100%90%40 财务课长

生产计划达成率=实际完成台数/计划台数×100%实际完成：入库单数

计划台数：生产计划下达数 100%98%96%30 营业部部长

2 开箱合格率客户处合格台数/发运台数×100%合格台数：按合同交付客户验收时，经正常的安装、调试后设备正常工作的数量，以营业部记录为准 100%99%95%5 营业部长

3 费用控制率实际发生/计划额×100%实际发生额：全部费用发生额
计划额：年初预算值 90%100%110%4 财务课长

4 管理人员业绩连带责任率责任分=95-业绩平均分数；

每“+1”扣3分，最多扣9分；每“-1”加3分，最多加9分管理人员指部长级人员，其当期的业绩考核分数之和的平均值即为业绩平均分数 9 行政部长

5 重大安全事故每次扣6分，最多扣12分参照国家相关标准无事故 12 行政部长

表 4-5XX 家电销售公司领导类—总经理绩效考核标准评分表

XX 家电销售公司绩效考核标准评分表文件

编号

版本

岗位

名称总经理所属

部门总经办生效

日期年月日起

考评项目子项目当期

数据计算

结果当期

得分数据

说明数据

来源

1 目标达成率销售目标达成率完成销售额财务课长

计划销售额财务课长

生产计划达成率实际完成台数营业部长

计划台数制造课长

2 开箱合格率客户处合格台数营业部长

发运台数内务系长

3 费用控制率实际发生额财务课长

计划额财务课长

4 管理人员业绩连带责任率部长业绩分数行政部长

5 重大安全事故发生次数行政部长

表 4-6XX 家电销售公司行政类—司机绩效考核标准计划表

XX 家电销售公司绩效考核标准计划表文件编号

版本

岗位

名称司机所属部门行政部生效日期年月日起

考核项目考核指标配

分数据

来源考核

周期

项目名称计算方式项目界定最高

指标考核

指标最低

指标

- 1 出车及时性投诉一次不及时扣 5 分，最多扣 40 分出车及时：在申请出车前出车为及时
110%100%90%40 车队队长月
- 2 车辆使用超时率车辆使用超时率=超时次数/出车总次数×100%车辆使用超时：在车辆预定回公司时间后未能回到公司的为车辆使用超时 90%100%110%30 车队队长月
- 3 油耗控制率油耗控制率=Σ 单次油耗标准/Σ 单次实际油耗×100%；
单次油耗标准=每公里油耗标准×该次里程里程为法定的两地公路距离为准 110%100%80%10 车队队长月
- 4 交通事故发生一次交通事故扣 10 分违章、超载、意外事故等 0 次 10 车队队长月
- 5 车辆保养发现一次异常扣 2 分，最多扣 10 分按照《车辆保养规定》进行保养无异常 10 车队队长月

表 4-7XX 家电销售公司行政类一司机绩效考核标准评分表

XX 家电销售公司绩效考核标准评分表文件

编号

版本

岗位

名称司机所属

部门行政部生效

日期年月日起

考评项目子项目当期

数据计算

结果当期

得分数据

说明数据

来源

- 1 出车及时性被投诉不及时次数车队队长
- 2 车辆使用超时率超时次数车队队长
出车总次数
- 3 油耗控制率Σ 单次油耗标准车队队长
Σ 单次实际油耗
- 4 交通事故发生交通事故次数车队队长
- 5 车辆保养车辆异常次数车队队长



晋升三大标准的关键要素

第五章

进行员工职业化晋升设计时，在确定了员工晋升需要达到的三大标准后，接下来就要基于企业现状完成本章所述的几项任务。

第一节确定晋升的资格和能力要项的维度

一、确定晋升的资格维度

晋升的资格主要指任职资格。对于任职资格，基本维度主要包括毕业文凭、资格证书、工作年限及工作成果四个方面，如表 5-1 所示。

表 5-1XX 涂料化工公司技术类晋升资格维度和等级表（部分）

等级

0 级 1 级 2 级 3 级 4 级

维度配分

权重 025810

学历 20 初中高中中专大专本科

技术资格 35 无初级中级高级资深级

资历 150 年 1 年 3 年 5 年 8 年

成果 300 个项目 1 个项目 2 个项目 4 个项目 7 个项目

二、确定晋升的能力要项维度

晋升的能力要项界定了每个级别的员工应具备怎样的能力以及这些能力能否达到企业要求。每项能力的维度可以分为认知、行动和效果三个方面，不同级别的员工在这三个方面的要求是不同的。这三个方面的具体内容如下。

认知：具体包括概念、内容、程序和工具四个方面。

行动：具体包括执行和调整两个方面。

效果：具体包括投入和收益两个方面。

晋升能力要项维度和等级规范如表 5-2 所示。

表 5-2 晋升能力要项维度和等级规范表（部分）

能力类别项目等级 0 级 1 级 2 级 3 级 4 级

专业

能力

领导类领导力

维度配分 025810

洞察力权重具体等级

具体

维度不懂：

不了解工作知识了解：

知道简单性工作知识掌握：

知道基础性工作知识熟悉：

知道复杂性工作知识精通：

知道精深的工作知识

协调能力

应变能力

开发能力

包容心

文秘类文档管理能力认知：对项目知识的认识程度

0.5 概念：项目含义、特征、作用及理论来源无含义：定义、内涵特征：特点、优劣作用：功能、意义、目的、用途理论来源：理论起源、历史背景

事务处理能力

制度管理能力

表达能力

管理类

制度规范能力 1.0 内容：项目的内容和结构，包括框架、要项、要素及适用条件无框架：构成内容的基本结构部分要项：构成框架的各种项目要素：构成项目的基本因素和指标适用条件：可以适用对象和范围

成本预算能力

成本意识

组织规划能力

考核管理能力

薪酬管理能力 1.0 程序：项目的基本流程，包括阶段、步骤、动作及适用条件无阶段：组成程序

的各个部分步骤：构成阶段的各个部分动作：组成步骤的基本行为适用条件：可以适用对象和范围

招聘管理能力

培训管理能力

晋升管理能力

战略能力

服务能力

1.0 工具：项目基本工作方式，包括流程、细项、依据及假设前提 01—34—67—910—

无流程：基本过程细项：工具运用的各项指标依据：各项指标所依赖的理由假设前提：适用对象和范围

理解力

行动：项目目标的落实及相关调整状况具体等级

具体

维度不会：不能落实目标要求协助：以服从和跟进来辅助落实目标要求独立：自行主动地落实目标要求指导：以模范作用落实目标要求带动：通过渲染、激励落实目标要求

行政类

安全卫生管理能力

食堂宿舍管理能力

车辆管理能力

物业管理能力

通讯通信处理能力

制度执行能力

服务能力 1.5 执行：在规划指导下进行的项目实施行为不能跟从：依赖于他人的辅助，承担工作任务自主：不需依赖于他人，独自承担工作任务示范：通过指示、引导等方式，帮助他人承担工作任务引领：通过培训、宣传等方式，引领团队承担工作任务

技术类

新产品设计能力

技术支持能力

技术改进能力

思维能力

创新能力

网络管理能力

软件开发能力 1.0 调整：在项目实施中所作的检查及相应调节不能反应：在出现问题时被动地处理和应对改进：在解决问题的基础上实现一定程度的改善提升：在解决问题的基础上实现较大程度的改善突破：在解决问题的基础上实现创新和更替

ERP 管理能力

思维能力

业务类采购作业能力

供应商开发能力

成本意识

谈判能力

信息获取能力

效果：行为预定成本付出及所获效益或满意程度具体等级

具体

维度无效：

未达到目标

低效：

未完全达到预期目标高效：
基本达到预期目标显效：
完全达到预期目标超效：
超出预期目标
廉洁意识
工程类
新产品施工能力
技术支持能力
持续改进能力
责任心
产品检验能力
品质分析能力 1.5 投入：预定目标下资本、时间成本的付出状况预定资本、时间成本付出
 $X > 120\%$ 预定资本、时间成本付出
 $100\% < X \leq 120\%$ 预定资本、时间成本付出
 $80\% < X \leq 100\%$ 预定资本、时间成本付出
 $50\% < X \leq 80\%$ 预定资本、时间成本付出
 $X < 50\%$
说服能力
场务管理能力
操作类
设备维修能力
生产保障能力

现场操作技能

进度控制能力 2.5 收益：行为的最终效益达成状况或满意程度效益达成或满意程度为
 $X < 50\%$ 效益达成或满意程度为
 $50\% < X \leq 80\%$ 效益达成或满意程度为
 $80\% < X \leq 100\%$ 效益达成或满意程度为
 $100\% < X \leq 120\%$ 效益达成或满意程度为
 $X > 120\%$
技术掌握能力
安全生产能力
成本节约意识
核心能力诚信
敬业
协作能力
执行力
沟通能力

根据表 5-2 的有关内容规定，可以按照各职类晋升具体的资格、能力要项的维度制订具体的切合实际的要求，如表 5-3 所示。

表 5-3 岗位晋升标准规范表（部分）

部门人力资源部
岗位
项目权重
类别权重类别小项
大项概念内容程序工具执行调整投入收益
核心能力

管理能力
对应专业能力
相关专业能力

任职资格

第二节确定晋升的资格和能力要项的等级

每项能力和任职资格的等级一般都可分为 0 级、1 级、2 级、3 级、4 级五个级别，如表 5-4、表 5-5 所示。当然，这样的等级划分并不是固定不变的，实际操作中应根据企业生产、经营的实际情况，可增加也可减少等级。

表 5-4XX 五金塑胶制品公司技术类一研发专业任职资格与专业能力等级

类别项目 0 级 1 级 2 级 3 级 4 级

技术类一

研发

专业资格学历毕业文凭初中高中/中专大专本科研究生

技术资格计算机等级证书 0 级一级二级三级四级

大学英语等级证书 0 级二级三级四级六级

国家认证工程师外语等级证书中级高级//

资历同行业工作年限 01358

成果独立进行项目设计无一般项目 1 项重大 2 项重大多项重大

重大工作失误次数 43210

基础性能力素质

新产品设计能力认知 1、机械、五金塑胶产品的设计原理、工艺流程、性能结构、使用用途；

2、客户技术需求、市场技术水平、设计可行性等知识；

3、企业产品设计标准、工艺标准、工装、夹具、模具、产品包装设计标准及转运、储存包装要求等内部技术标准；

4、产品报价标准、原材料检测标准、产品检验和试验标准、生产制成成本标准等技术标准，相关国际、国家、行业标准。不懂了解掌握熟悉精通

行动 1、组织相关人员对新产品设计和施工的经济性、可行性进行分析；

2、根据施工命令和客户标准进行产品结构、包装设计；

3、制作工艺设计及专机、夹具、胎具及拉伸模等模具及模具配件设计；

4、跟进专机、夹具、胎具及模具加工进度。不会协助独立指导带动

效果 1、提交新产品 KES 表和工程施工图纸、BOM 及质量检测标准和检具计划；

2、提交专机、夹具、胎具设计方案及清单、模具、模具配件的设计图纸。无效低效高效显效超

效

技术支持能力认知产品新品试产过程（包括制造和装配过程）中对应设计部分的现场技术问题信息。不懂了解掌握熟悉精通

行动 1、跟进生产部新产品试制工作，进行技术要求和概略工艺等技术培训；

2、制造工艺纪律的检查、监督、纠正；

新产品试制评审，确认产品工艺和技术要求；

3、召开确认样板生产总结会及设计变更协调会。不会协助独立指导带动

效果 1、及时处理新品试产过程中的现场疑难技术问题；

2、产品生产技术资料完善及相应的设计变更。无效低效高效显效超效

技术改进能力认知 1、国内外同行业最新技术发展；

2、公司技术发展方向；

- 3、相关产品及零部件系列化、标准化的科技情报；
 - 4、公司产品及零部件现有缺陷的状况；
 - 5、系列化的必要性和可行性。不懂了解掌握熟悉精通
 - 行动 1、成立项目小组，进行产品及零部件类别的策划；
 - 2、拟定产品系列划分标准；
 - 3、产品及零部件系列化项目成果鉴定和评估。不会协助独立指导带动
 - 效果 1、产品及零部件系列化、标准化的推广与应用；
 - 2、公司经营提供技术决策。无效低效高效显效超效
 - 提升性能力素质思维能力认知 1、工作中存在的各种问题与机会；
 - 2、事件发生多种可能原因或不同后果之间的复杂关系。不懂了解掌握熟悉精通
 - 行动 1、善于透过现象抓住本质和根源，逐步排除不太相关的信息，实现对于问题的准确定位；
 - 2、周密考虑各种解决方案的优缺点及其影响；
 - 3、依据新的思维角度尝试以新的方式来解决。不会协助独立指导带动
 - 效果提出可行的、可靠的建议，创造性地完成任务。无效低效高效显效超效
 - 创新能力认知 1、改革和创新的重要性及相关知识；
 - 2、富有挑战性的目标及目标实现方式和手段；
 - 3、创新可行性和后果分析。不懂了解掌握熟悉精通
 - 行动 1、接受有一定难度的任务，对富有挑战性的工作具有兴趣；
 - 2、工作流程、组织架构或管理方法等方面的创新和改革；
 - 3、经过周密考虑，敢于采取有一定风险的行动，并投入相当数量的人力、物力、财力；
 - 4、如果达不到创新目标，强烈不满足感会驱使去继续改正和创新。不会协助独立指导带动
 - 效果 1、达到优秀的工作目标和期望，而非一般的工作要求和标准；
 - 2、制定富有较大创新价值的方案和计划；
 - 3、创新成果在运用中会显现显著地效果。无效低效高效显效超效
- 表 5-5XX 五金塑胶制品公司技术类—IT 专业任职资格与专业能力等级
- | 类别项目 | 0 级 | 1 级 | 2 级 | 3 级 | 4 级 |
|-----------|----------------|--------------------|---------|---------------|-----|
| 技术类— | | | | | |
| IT 专业资格学历 | 计算机相关专业 | 毕业文凭 | 初中 | 高中 | 中专 |
| 技术 | | | | | |
| 资格 | MCSE/CCNA/CCNP | 无有 | /// | | |
| 资历 | 同类 | 工作年限 | 01235 | | |
| 成果 | 独立 | 软件开发项目 | 无有 | /// | |
| 独立 | 进行 | 网络配置、调试、优化 | 项目 | 无局域广域 | // |
| 推行 | ERP | 项目 | 无有 | /// | |
| 基础性能力素质 | 网络管理能力 | 认知 1、 | 计算机原理技术 | 及网络技术； | |
| 2、 | 办公设备、 | 电脑设备等 | 硬件知识； | | |
| 3、 | 常用办公 | 软件及 Windows2000/XP | 等系统 | 安装操作知识； | |
| 4、 | OA 系统、 | 财务 U8、ERP、金蝶 K3 | 等系统 | 知识； | |
| 5、 | 公司各 | 服务器、邮件 | 系统 | 知识。不懂了解掌握熟悉精通 | |
| 行动 1、 | 电脑、 | 打印机等 | 办公设备 | 配置安装，故障检测、排除； | |
| 2、 | 服务器 | 故障的 | 检测、排除和 | 防毒安全维护； | |
| 3、 | 公司 | 局域网的 | 配置、规划、 | 优化； | |
| 4、 | 公司 | 软件、硬件 | 系统项目 | 的安装、调试、优化； | |
| 5、 | 数据库 | 资料和各 | 服务器的 | 数据备份和灾难恢复； | |
| 6、 | 邮件 | 服务器的 | 安全设置 | 维护； | |
| 7、 | 防火 | 墙安全 | 设置、维护。 | 不会协助独立指导带动 | |

- 效果 1、保障公司 IT 网络正常运转；
- 2、根据各部门需求，提供各部门决策所需的数据；
- 3、为公司决策提供信息化支持；
- 4、公司网络系统的技术评估报告。无效低效高效显效超效
- 软件开发能力认知 1、计算机原理及软件知识；
- 2、Delphi 及 SQLSever 等知识；
- 3、软件开发标准、行业信息和知识。不懂了解掌握熟悉精通
- 行动 1、ERP 系统数据核对、跟踪；
- 2、ERP 系统二次开发及测试；
- 3、依据企业需求，进行公司软件系统自行开发；
- 4、主导系统项目实施；
- 5、软件操作培训。不会协助独立指导带动

- 效果 1、对异常事物及时反馈、处理；
- 2、公司软件开发测试报告。无效低效高效显效超效

- ERP 管理能力认知 1、ERP 基本原理知识；
- 2、工厂 ERP 运作流程、产品及工艺流程知识；
- 3、ERP 系统各模块功能操作知识；不懂了解掌握熟悉精通
- 行动 1、ERP 操作培训；
- 2、ERP 系统数据抽查、指导、监督；
- 3、ERP 系统流程优化；

- 4、对 ERP 出现的情况描述非常具体。不会协助独立指导带动
- 效果解决、处理出现的 ERP 异常。无效低效高效显效超效
- 提升性能力素质思维能力认知 1、工作中存在的各种问题与机会；
- 2、事件发生多种可能原因或不同后果之间的复杂关系。不懂了解掌握熟悉精通
- 行动 1、善于接受和理解；
- 2、透过现象抓住本质和根源，逐步排除不太相关信息，实现对问题的准确定位；
- 3、周密考虑各种解决方案的优缺点及其影响；
- 4、依据新的思维角度尝试以新的方式来解决。不会协助独立指导带动
- 效果提出可行的、可靠的精通，创造性地解决问题。无效低效高效显效超效

第三节确定晋升的各类别岗位能力的权重

晋升的资格、能力要项的维度和等级确定后，就要对各类别岗位能力和资格的权重进行设计。

由于管理、文秘岗位和专业岗位的测评项目不同，因此在总体项目权重设计上并不能一致，其具体权重设计如表 5-6 所示。关于每类项目中各种能力分解后的各小项的权重，则可以平均分配。

表 5-6 各岗位能力和资格要求项目及权重（部分）

岗位能力资格要求权重
管理/文秘岗位领导类/文秘类能力 35
对应专业类能力 25
相关专业类能力 15
核心类能力 15
任职资格 10
专业岗位对应专业类能力 55
相关专业类能力 20
核心类能力 15
任职资格 10

对于每项能力的各个维度的权重，一般设计为：在认知中，概念为 0.5，内容、程序和工具各为 1.0；在行动中，执行为 1.5，调整为 1.0；在效果中，投入为 1.5，收益为 2.5（如表 5-2 所示）。当然，这

样设定并不是一成不变的，各企业可以根据自己所处行业、自身的实际情况以及本企业内各职类员工岗位能力的不同程度的要求标准，合理设定符合企业实际的员工职业晋升各类别岗位能力各个维度的权重。

第四节配分

配分是给予各等级一个分值区间，以方便量化。如表 5-1、表 5-2 所示，分别分配为 0、2、5、8、10 分。

一般企业按照级别进行配分，可以设计为四个大的级别，而每个又包含三个小级别，总分定为 120 分，其中每类职务的级别以 10 分间隔排列，如表 5-7 所示。

表 5-7 级别分值表

级别配分

十二级	110—120
十一级	100—110
十级	90—100
九级	80—90
八级	70—80
七级	60—70
六级	50—60
五级	40—50
四级	30—40
三级	20—30
二级	10—20
一级	0—10

某环保设备制造公司员工的职业晋升级别范围规定，如表 5-8 所示。

表 5-8XX 环保设备制造公司员工职业晋升级别范围规定

职类级别

职级	一级	二级	三级	四级	五级	六级	七级	八级	九级	十级	十一级	十二级
领导类	班组长/主管/经理/总监											
文秘类	文员/秘书/助理/高级助理											
管理类	专员/助师/师/高师											
行政类	工/员/师/高师											
技术类	工/员/助工/工程师											
业务类	助理/员/高级员/资深员											
工程类	员/助工/工程师/高工											
操作类	工/高级工/员/班组长											

第五节确定评分标准

对于员工职业晋升的绩效、能力和资格评分标准的确定，如表 5-9 和表 5-10 所示。

表 5-8 员工职业晋升能力和绩效评分标准（部分）

分类考核项目标准分权重说明

技术类

能力	1 级	2 级	3 级	4 级	60 由 5 个评委权重分累计
	10-30 分	31-60 分	61-80 分	81-100 分	
绩效	ABCDE	30 由 HR 中心负责统计			
	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分

说明：A、B、C、D、E 为绩效考核内个人的评定级别。

表 5-9 员工职业晋升资格标准权重及配分（部分）

职类标准分

技术类

内容晋升资格权重说明

学历技术资格资历成果 10 由 5 个评委

权重分累计

单项分 1.54.51.03.0

小计 10 分

最后，根据设计好的各项标准，在对员工晋升进行测评时，就可以根据配分对员工的考评项目进行打分，具体评分如表 5-11 所示。

表 5-10 员工职业晋升评分表

姓名部门日期

现职务

考核内容

晋升评价项目

能力小项

累计分

权重分

小计（1）

资格小项

累计分

权重分

小计（2）

总计

评委签名

综上所述，在确定了各职类的各个岗位任职者的能力素质和任职资格的评价维度和等级之后，接下来就是按照已设定的权重比例和赋分规则来计算任职者的各要项各维度的实际得分。在计算任职者的各要项各维度的实际得分的基础上再进行加总，即可确定该岗位任职者的能力素质和任职资格的总体得分，最后参照绩效考核的分数进行综合评价。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

学校网站：www.mh jy.net **报名电话：**0451—88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学

承办单位：中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net