



讲师：胡鹏 2016年3月于北京

员工职业发展通道设计实务

胡 鹏 先生

人力资源管理体系建设与变革专家

资深咨询顾问

高级培训师



【任职经历】

- 曾先后任职金山软件ODM、神马电力HRD；
- 投身咨询十数年以来，曾任国内著名咨询公司业务合伙人，为数十家企业担任咨询顾问或开展内训。

【擅长领域】

- 对人力资源管理体系各领域建设均有实操经验及独到见解，并在核心期刊发表多篇论文。
- 尤其在职位管理、绩效管理、薪酬管理等核心模块有深入研究。

课堂约定



- 抛开一切事物，一切烦恼
- 快乐参与，奉献您的体验



目 录

- 从人力资源工作的使命说起
- 如何规划职业发展通道
- 如何管理职业发展通道

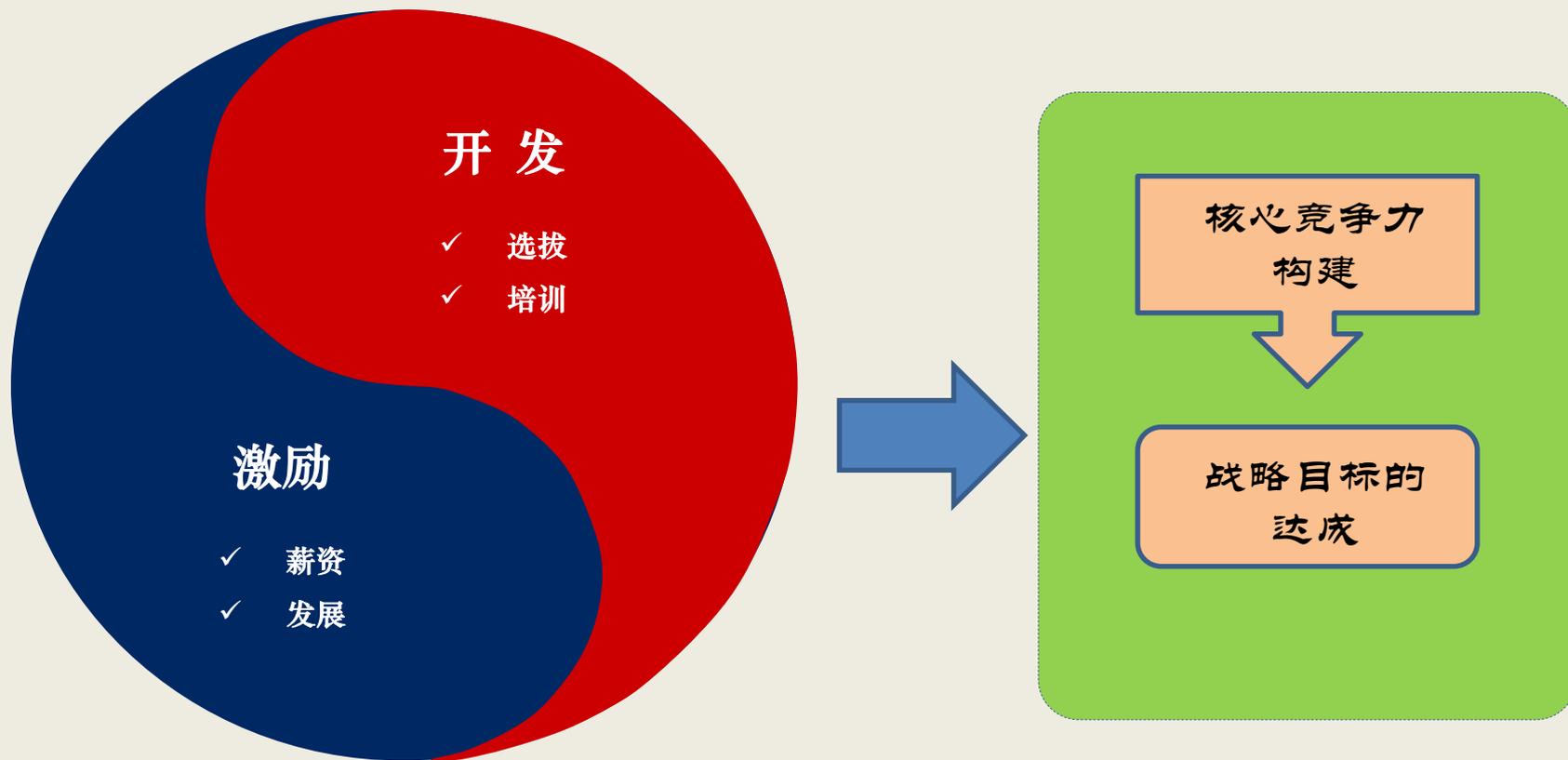


**从人力资源工作的使命
说起.....**

请思考



人力资源工作的使命与功能是什么？



请分享



岗位管理在员工开发与激励方面存在什么问题？

1. 职（责）能（力）匹
配性问题

2. 管理独木桥问题

3. 培训系统性问题



请思考

您有什么对策？



职业发展通道典型案例

- 中航工业—“长、家、匠”分离
- 中国航天 - 管理者通道、总指挥通道、设计师通道
- 中国国航—飞行员的 职业发展通道

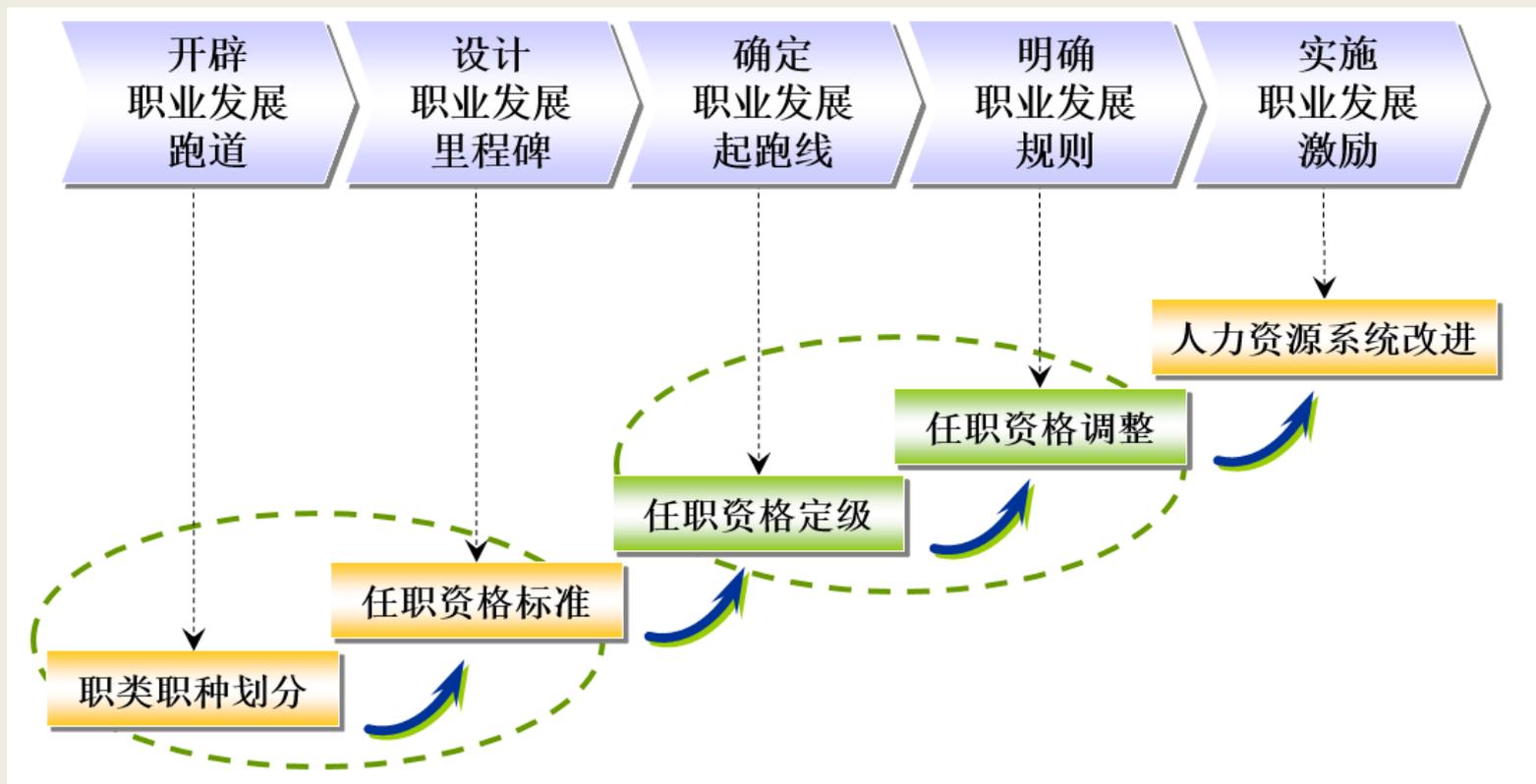
目 录

■ 从人力资源工作的使命说起

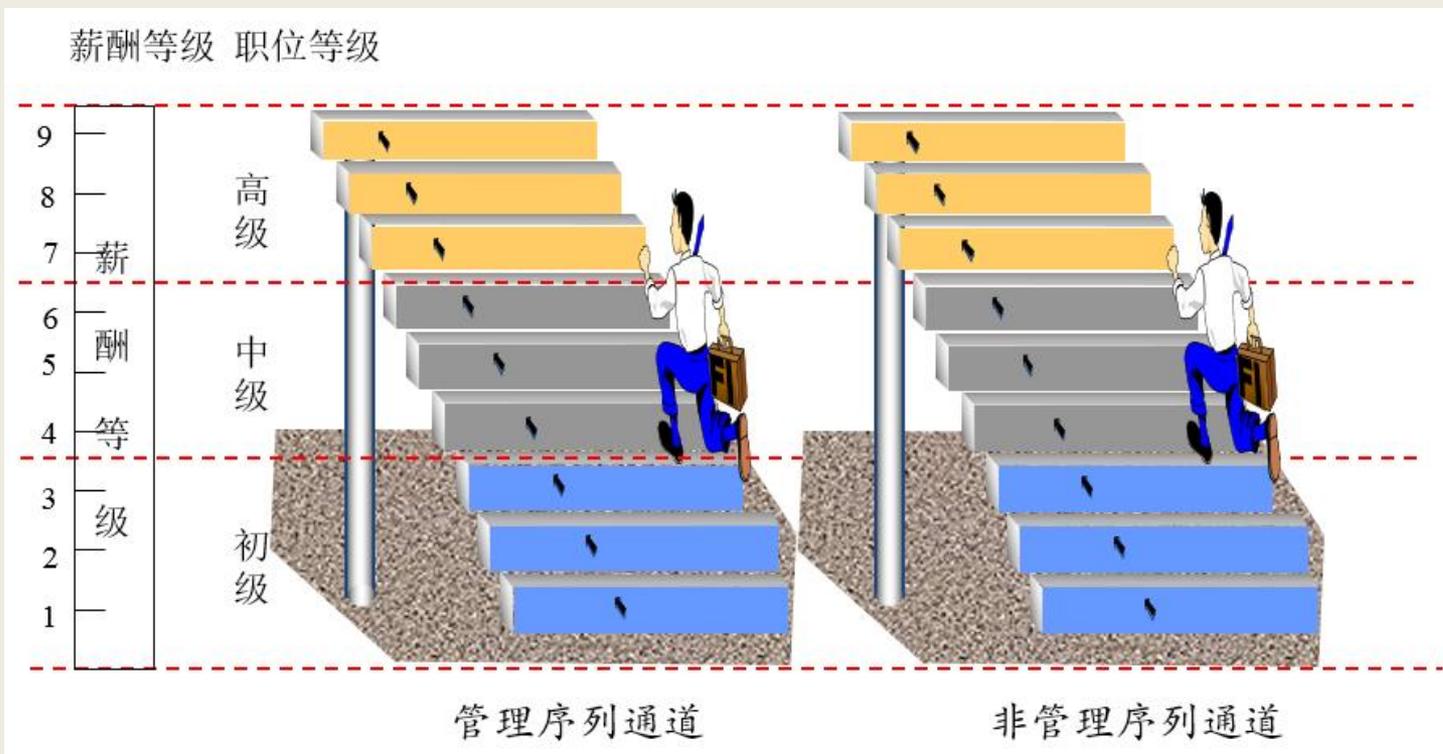
■ 如何规划职业发展通道

■ 如何管理职业发展通道

职业发展通道设计的框架与流程



开辟职业发展通道即是进行岗位分类



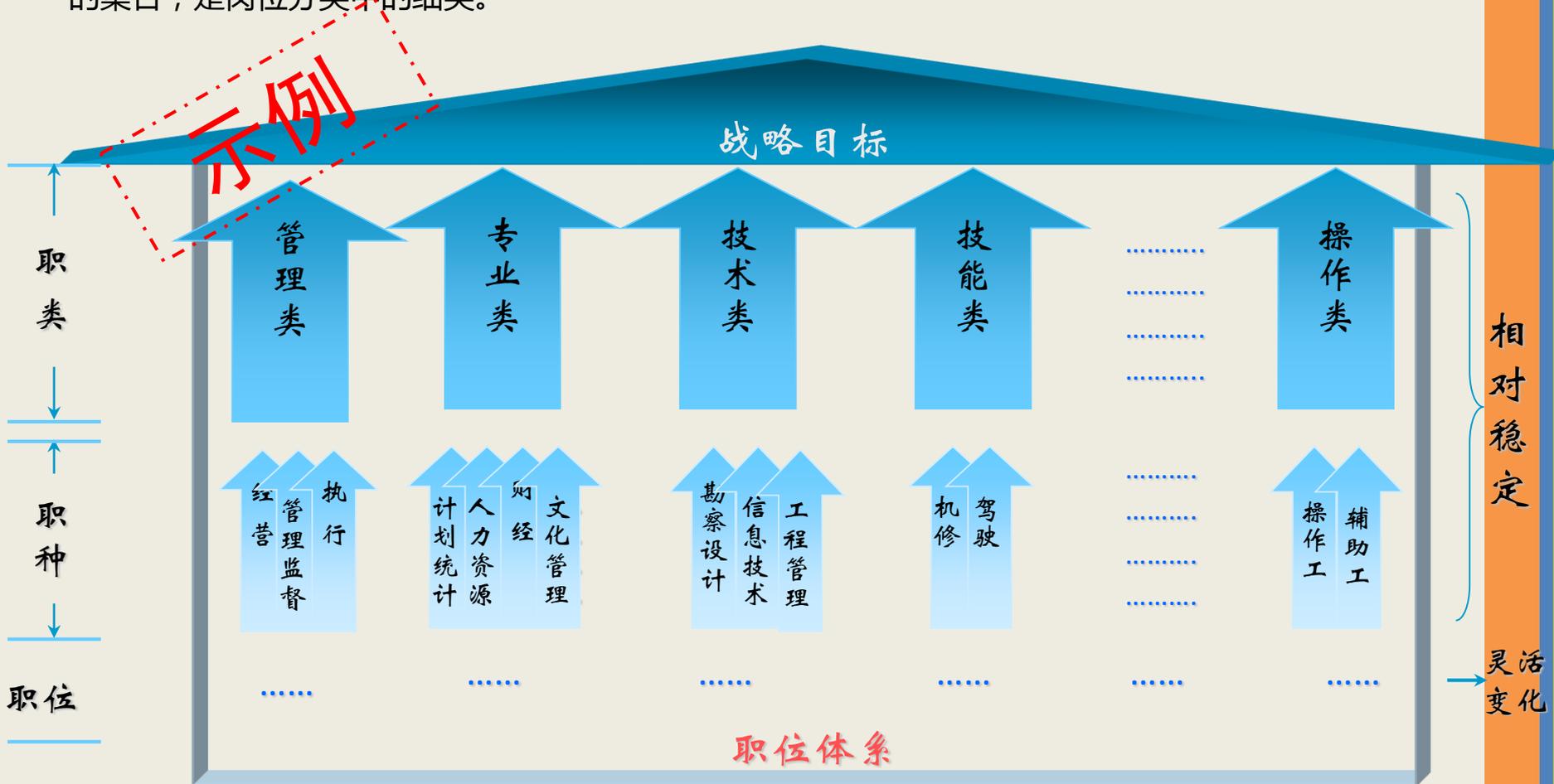
请思考

企业中常见的岗位可以分为多少类？

建立职业发展通道的根本目的是 打造企业核心竞争力

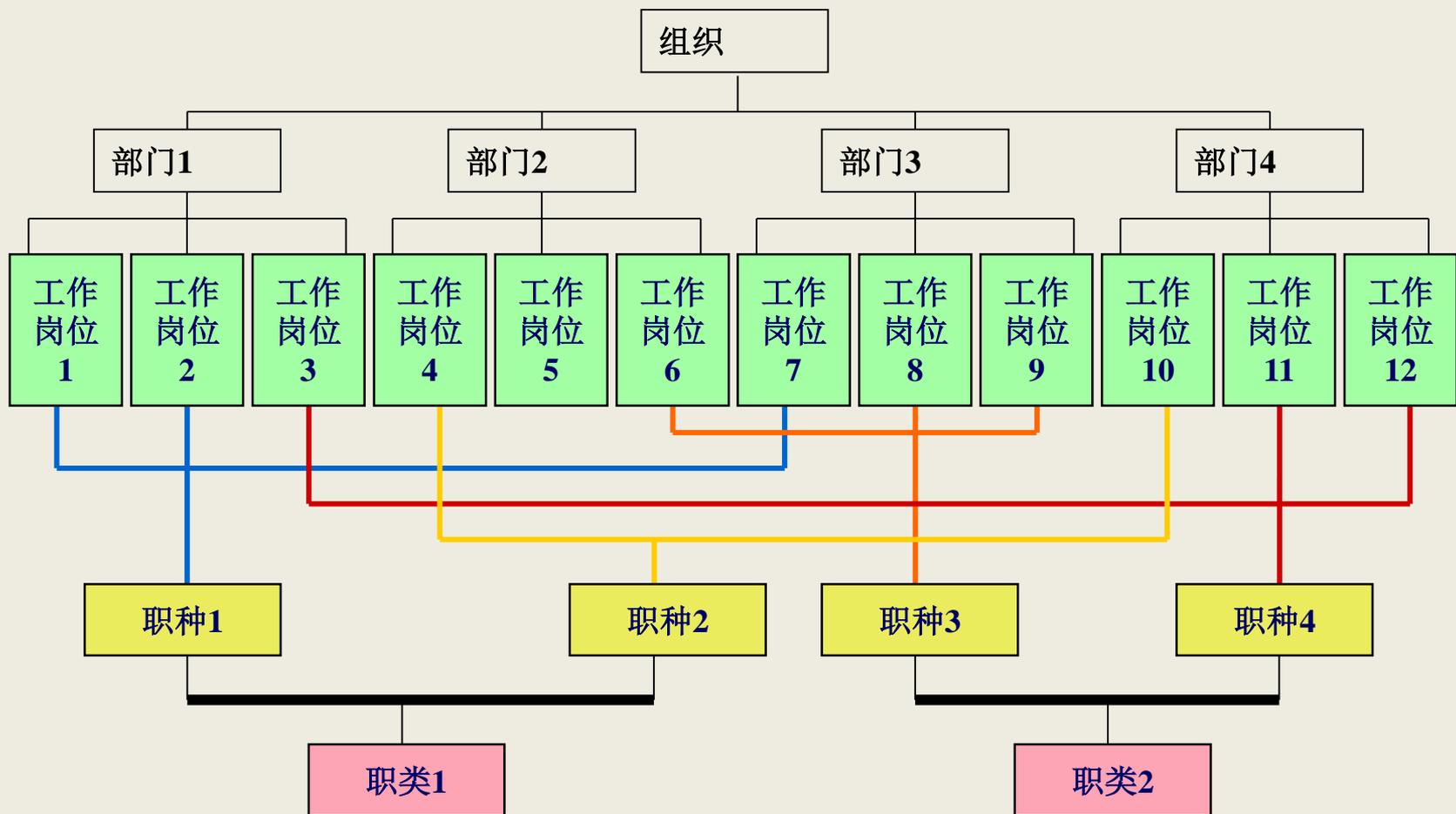


职类（职组）是根据公司战略要求划分的，由工作性质和基本特征相似相近的岗位集合，是岗位分类中的大类。**职种（职系）**是根据任职者需要具备的能力种类和承担职责的相似性进行划分的同类岗位的集合，是岗位分类中的细类。





打破组织系统框架进行岗位分类





岗位分类的基本原则

划分原则：

- 1) 企业能力建设重点，有效支撑战略；
- 2) 员工能力管理成本
- 3) 相对稳定、充分弹性

归并原则：

- 1) 工作内容相似性
- 2) 能力相似性

案例：某企业岗位分类



职类 职种 资格 级别	管理类	管理支持类						营销类		技术类			作业类				
	行政管理	管理工程	财经	人力资源	IT技术	采购	事务	产品销售	营销策划	研发	检验	工艺技术	工程技术	维修技工	操作技工	通用技工	辅助工
5等												资深					
4等												高级					
3等												三级					
2等												二级					
1等												一级					

请思考

哪类是关键职类职种？





职级划分多少的考虑因素

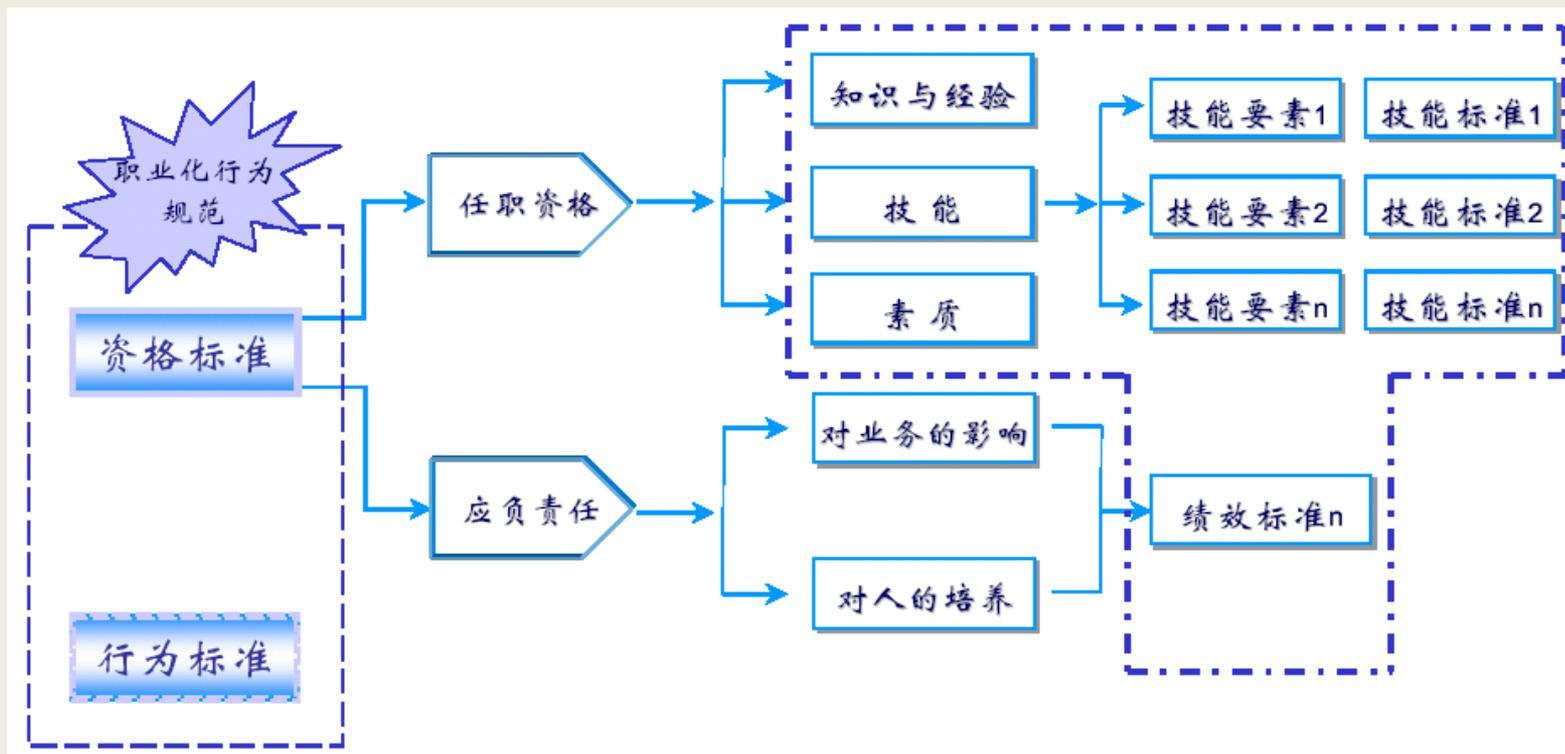
- 员工能力的分布情况，考虑能力的可区分度；
- 员工队伍的构成情况，考虑员工的人数；
- 职位设置的分布情况，考虑与职级的对应；



案例：级别角色定义

级别	定 义
5级	<ol style="list-style-type: none">1、具有博大精深的知识和技能。2、业务流程的建立者或重大流程变革发起者。3、调查并解决需要大量复杂分析的全局性的问题，其解决方法往往需要创造新的程序/技术/方法。5、可以指导整个体系的有效运作。6、能够洞悉和准确把握本专业的发展趋势，并提出具有前瞻性的思想
4级	<ol style="list-style-type: none">1、精通本专业大多数领域知识，本专业其它领域也有相当程度的了解2、深刻理解本专业业务流程，洞察其深层次问题并给出相应解决方案3、能够以缜密的分析在专业领域给他人施加有效影响，推动和实施本专业领域内重大变革。4、通过改革现有程序/方法来原因解决本专业领域内复杂、重大的问题。5、可以指导本专业内的一个子系统有效地运行。6、能够把握本专业的发展趋势，并使本专业发展规划与之相吻合
3级	<ol style="list-style-type: none">1、具有全面的良好的知识和技能，在主要领域是精通的，并对相关领域的知识有相当的了解。2、能够发现本专业业务流程中的重大问题，并提出有效解决方案。3、能够预见工作中的问题并能及时解决之。4、对体系有全面的了解，并能准确把握各组成部分之间的相关性。5、能够对现有的方法/程序进行优化，并解决复杂问题。6、独立、熟练地胜任专业工作任务，并有效指导他人工作。
2级	<ol style="list-style-type: none">1、具有必要的知识。集中于本专业中的一个领域，并已经在工作中多次得以实践2、能够运用现有的程序和方法解决问题，但这些问题不需要进行分析或仅需要进行不太复杂的分析，工作相对而言是程序化的。3、有适当指导和给定工作进度安排的给定情况下能够完成例行工作。4、能够理解本专业领域中发生的改进和提高。
1级	<ol style="list-style-type: none">1、有限的知识和技能，它们往往未在工作中实践过。2、在本专业领域仅有较少的经验，只能在指导下从事一些单一的、局部的工作。3、在工作中遇到的许多问题是其从未接触和解决过的，尚有待于学习利用现有的方法/程序解决问题。4、对整个体系的了解是局部的，对体系各个组成部分之间的关联不能清晰把握。

常见职业化行为规范的内容



案例：某电力公司任职资格标准



职类职种		变电检修-变电检修工种
角色		二级变电检修工
级别角色定义		◆掌握本职业的专业知识、技术标准及工艺要求；具有独立的操作技能，能独立完成一般设备的检修工作，并能结合工作实际，针对检修方案和工艺提出改进建议。
任职资格标准		
知识	通用知识	1.电力安全规程；2.安全器具使用方法；3.触电急救方法；4.消防安全措施和技术要求；5.计算机基础知识；6.常用电气设备英语词汇；7.电力应用文基础知识。
	专业知识	1.熟悉电工原理知识；2.熟悉电气设备工作原理及构造；3.熟悉电力系统一般知识；4.掌握检修规程、工艺及标准。
基本技能		钳工：达到国家技能鉴定初级工（国家五级工）水平。
		识图：能识读电气原理图、机械原理图、安装图。
		绘图：能绘制简单的零件图。
		起重：能从事一般的起重搬运工作。
		工具使用及制作：能制作简单的专用工具。
专业技能		◆对应能力素质模型库中所有设备检修的二级能力要求。
经验要求		◆具备国家技能鉴定高级工资格； ◆达到五级资格后，从事本职业工作4年以上。

请思考

专业类、技术类、技能类任职资格标准的重点是否相同？

不同职类职种任职资格标准的重点有所差异



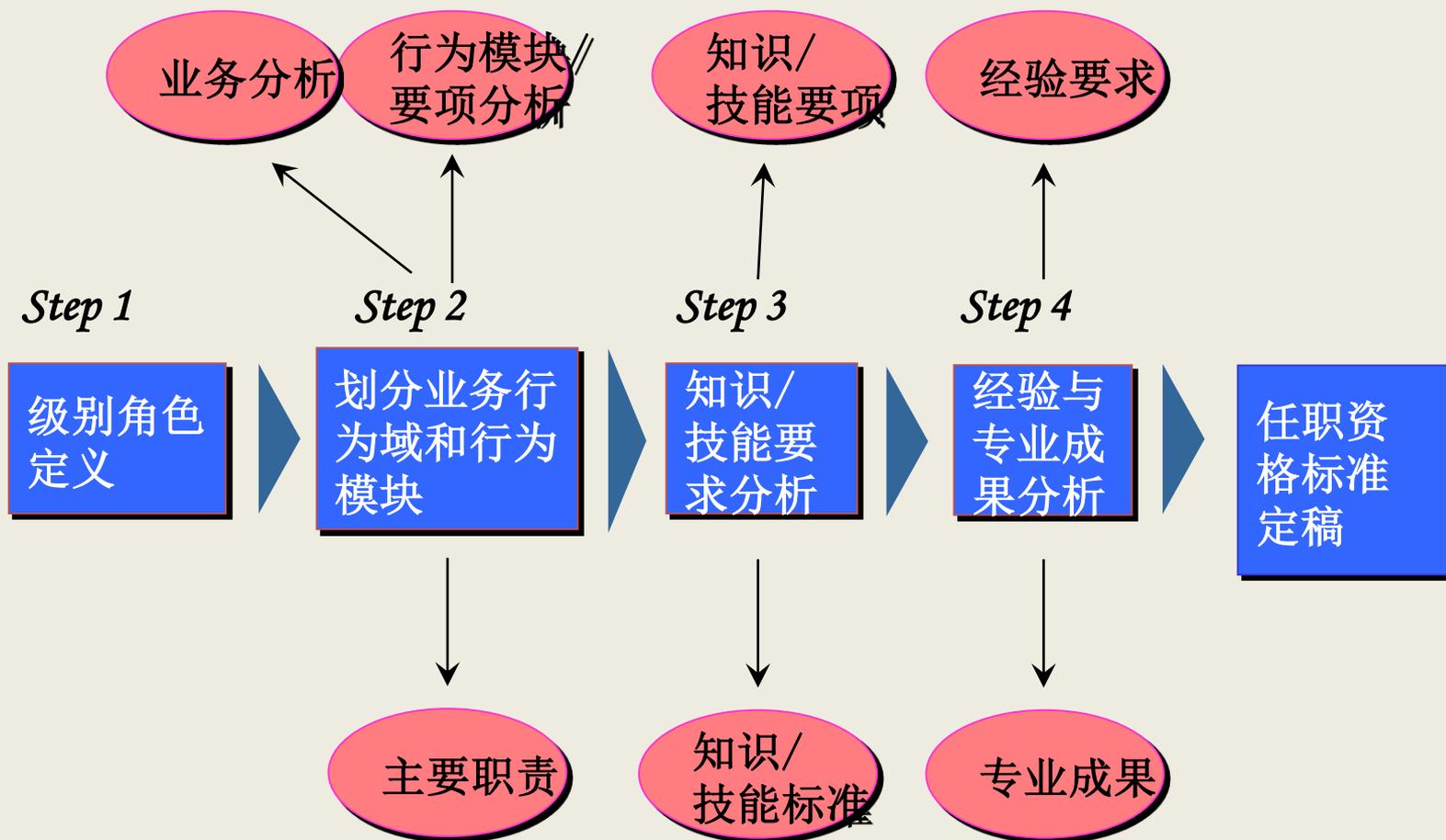
✚ 虽然所有职种任职资格标准的结构比较类似，但是不同类别的职种特点的差异，造成在具体的任职资格结构上还是有所区别的。

✚ 对于专业类任职资格标准，应该着重强调在知识方面的差异，以及表现为在具体工作中的角色为主；

✚ 对于技术类任职资格标准，应该注重强调在知识方面和专业经验与成果等内容为主；

✚ 对于技能类任职资格标准，应该强调在知识和专业技能方面的内容。

任职资格标准开发的一般步骤





行为域分析---行为模块与行为要项划分

行为模块	行为要项	任职资格等级	初级职员
人力资源规划	人力资源管理体系规划		//
	组织机构设置		//
	员工队伍规划		提供基本数据
薪酬管理	薪酬计划管理		提供基础数据
	工资与奖金管理		工资奖金核算
	社会保险与福利管理		帐户管理和福利计划实施
	主要行为域		遵循已有的流程与程序，按照既定的规则从事某一专业领域的具体工作；为企业相关人力资源政策与计划的制订提供基本数据与信息支持。

行为模块

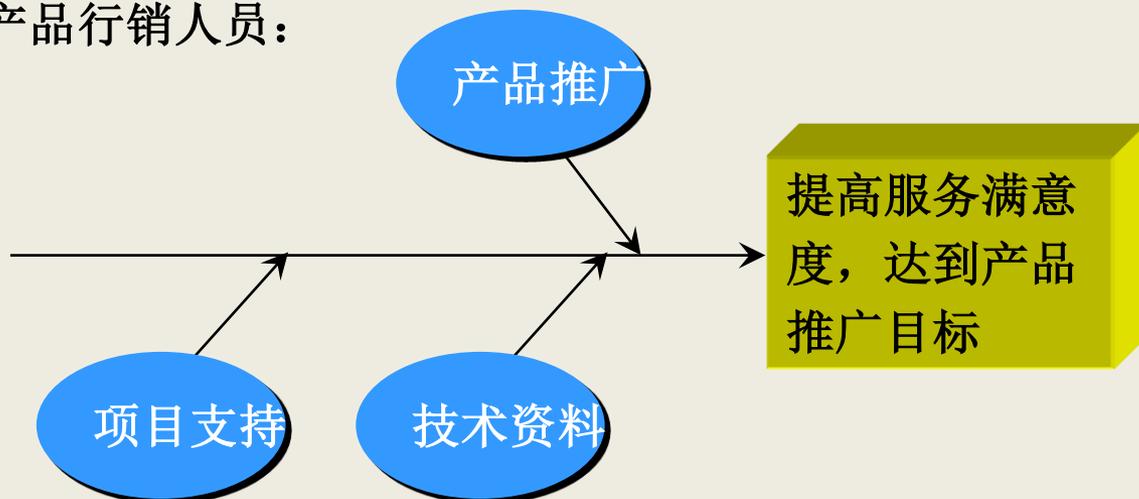
行为要项

初级职员的主要行为域

行为域分析的基本方法—鱼骨图分析



产品营销人员:



任职资格等级 行为模块 \ 行为要项		一级 工程师	二级 工程师	三级 工程师
		1- 产品推广	1.1 新产品推广执行	参与
	1.2 新产品推广策划		策划	指导
2- 项目支持	2.1 技术方案的选择		初选	决定
	2.2 商务策略建议		建议	审核
	2.3 技术应答与澄清	执行	指导	指导

专业成果与经验的确定（示例）



示例

产品营销人员：

任职资格等级 专业成果与 经验要求	一级工程师	二级工程师	三级工程师
专业成果	1.1 完成单个地市级投标文件≥10个 1.2 工作出错数量不大于2个	1.1 完成单个地市级投标文件≥20个 1.2 问题发现≥1次 1.3 工作出错数量不大于4个	1.1 完成单个地市级投标文件≥50个 1.2 问题发现≥3次 1.3 工作出错数量不大于6个
专业经验	从事行业产品营销工作半年以上	从事行业产品营销工作一年半以上；或者一级工程师岗位工作一年	从事行业产品营销工作三年以上；或者二级工程师岗位工作一年半



制定任职资格标准的原则

1. 源于工作原则
2. 牵引性原则
3. 可区分原则
4. 不断改进原则

请思考

如何编写人力资源工种在培训这一行为模块中的
任职资格标准？假设分为初级、中级、高级三个职级。

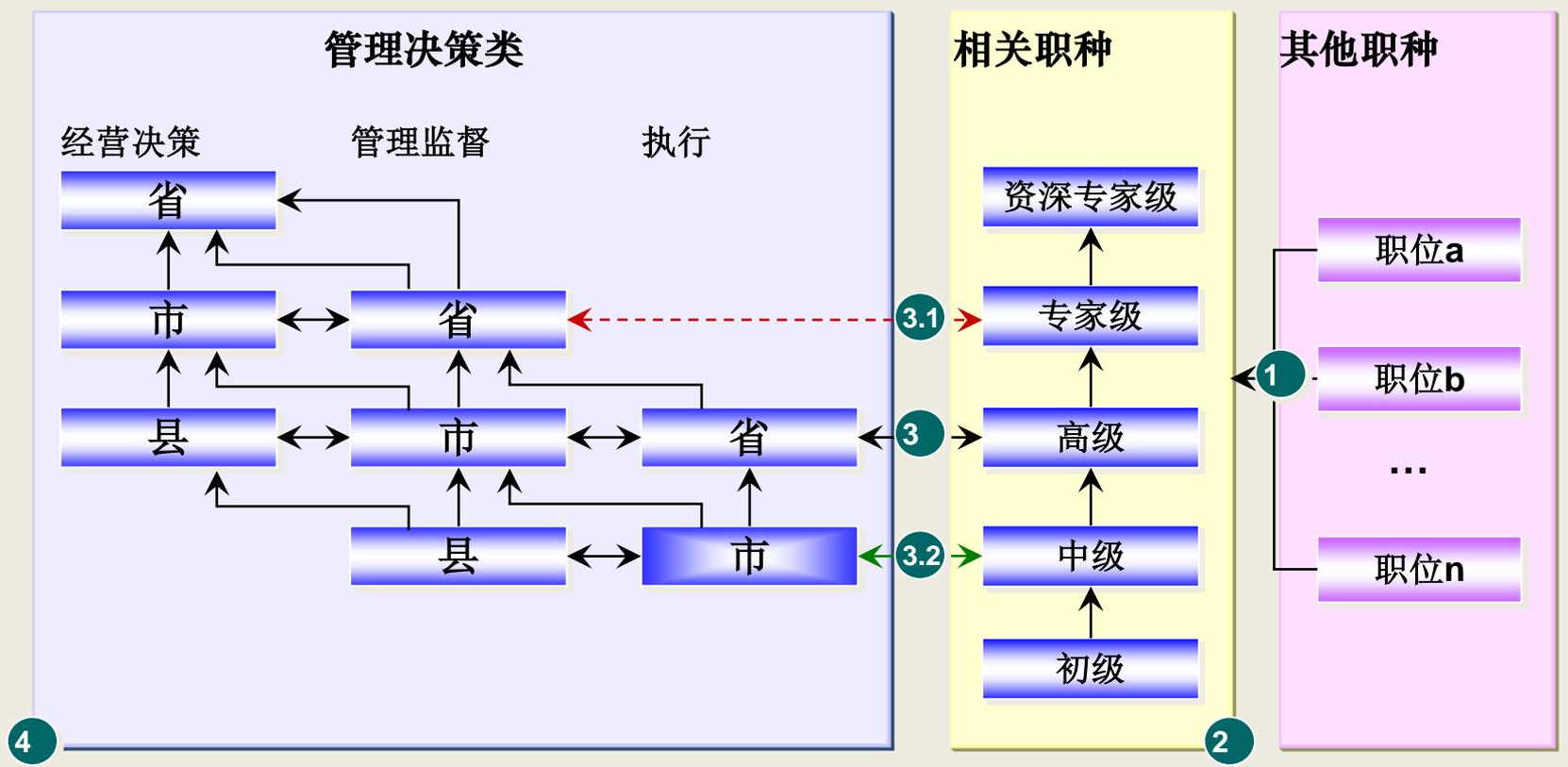
目 录

■ 从人力资源工作的使命说起

■ 如何规划职业发展通道

■ 如何管理职业发展通道

某省级电信公司人才成长路径



某升级电信公司人才成长路径全景模拟

示例

- (10年) ↑ ✓ 2027年，小张进入公司管理人员后备人才库，成为省公司人力资源部副主任的后备人才，经过两年的领导力开发（指导人计划、项目委派、培训等），2030年成为人力资源部副主任；依此流程，2035年成为市公司党委书记。 ④
- (5年) ↑ ✓ 2020年，省公司人事处副处长职位空缺，小张根据个人意愿，通过公司对执行职种（省公司）的素质评价，成为省公司人事处副处长，分管劳动组织工作；2025年经过竞聘，成为人事处处长。 ③
- (8年) ↑ ✓ 2008年~2011年，小张通过绩效积分、知识考核以及专业技能评价，获得人力资源中级职员资格，薪酬水平提升一个台阶；
✓ 2012~2016年，小张经过人力资源部门内部轮岗，能够独立完成多个业务领域工作，通过评价后获得高级职员资格。 ②
- (3年) ↑ ✓ 2005年，小张大专毕业，分配在省公司总经理工作部从事秘书工作；
✓ 小张在秘书岗位工作期间，自修了人力资源管理专业知识，通过了相关考试认证；
✓ 2008年省公司人力资源部发布职位空缺信息，小张提出职种变更要求，并在半年后向人力资源职种评价小组提出任职资格定级申请；评价通过后，小张正式成为人力资源职种初级职员。 ①



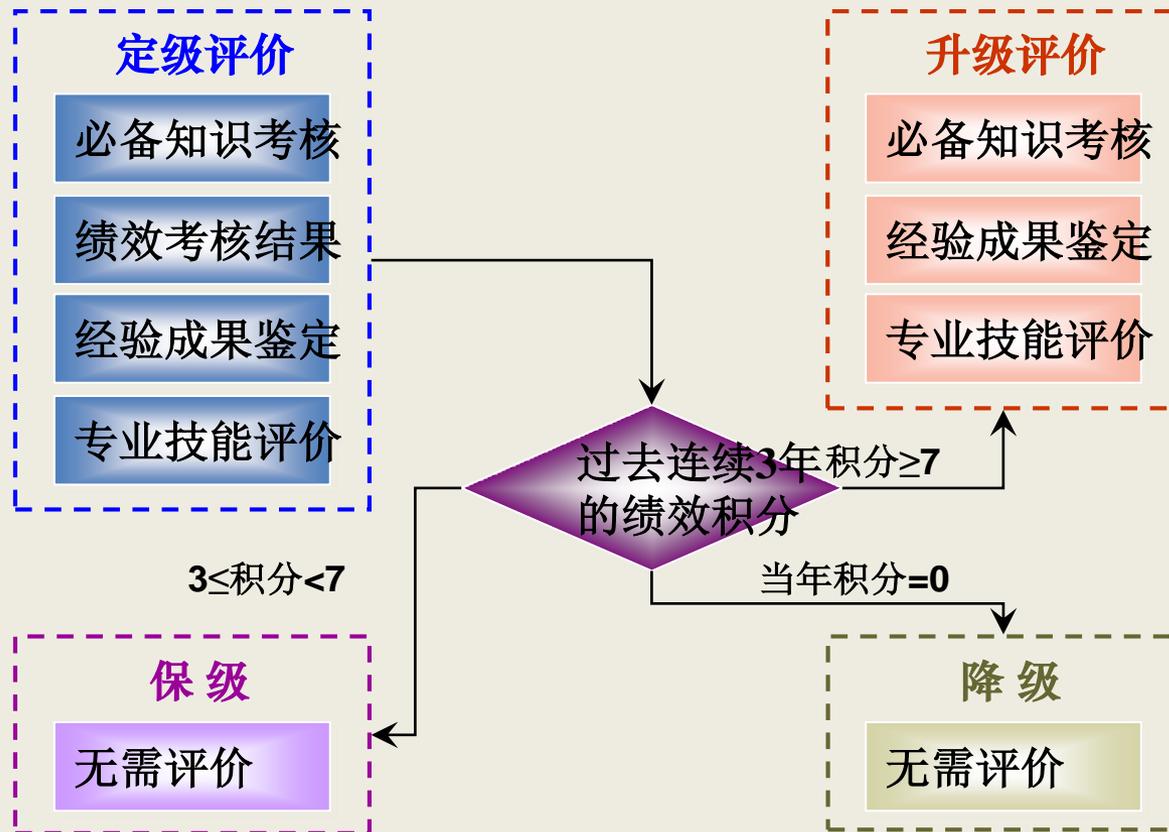
新员工



②

①

任职资格定级与调整



注：此处不涉及破格晋升、资格取消等特殊情况。

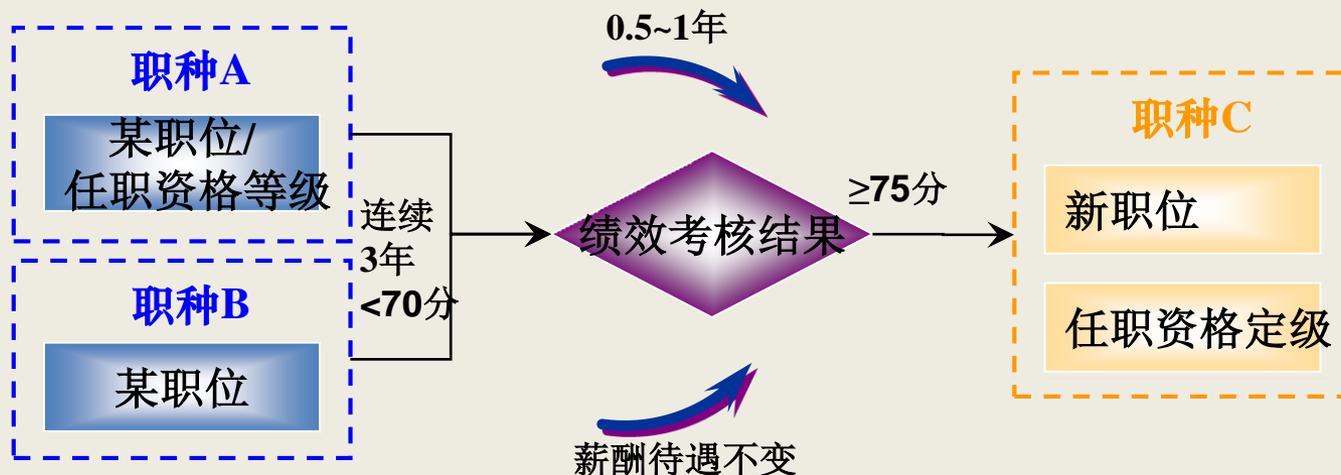
任职资格评价的一般程序



关键：评价会的组织—案例：某设计单位评价会的组织

职种变更与调整

- 员工进行跨职种变更的前提是存在职位空缺；
- 公司鼓励员工在具有专业继承性与相似性的职种之间进行选择与调整，通常不鼓励绩效优良的员工进行跨职种的变更，因为这无疑会给公司带来成本与风险；
- 公司为进行跨职种变更的员工提供为期6个月~1年（依据考核周期而定）的“保护期”，在此期间，员工的待遇不变，但必须在下一个考核期获得优良的考核结果，方可正式进行跨职种变更与任职资格定级申请。



任职资格与薪酬的关系—模式一



职层	职类	管理			专业								市场		技术				作业			
	职种	经营	管理	执行	计划统计	财务金融	人力资源	安全管理	风险防范	文化管理	物资采购	行政管理	销售	营销支持	设计	质量管理	运营技术	工程管理	IT技术	操作工	技工	
	薪等																					
核心层	特12	企业家																				
	12	总裁																				
	11	副总裁	副总裁																			
中坚层	10	总经理/副经理	总经理/副经理		资深	资深	资深		资深	资深									资深			
	9	总经理助理	总经理助理	总经理助理				资深			资深		资深	资深	资深	资深	资深	资深				
	8	经理	经理	经理	高级	资深	高级	高级	高级	高级	高级	高级	高级	高级								
	7	副经理	副经理	副经理								高级										
	6		主管/副主管	主管/副主管		一级	一级	一级	一级	一级	一级	一级	一级	一级		一级						
	5		主办/副主办	主办/副主办		二级	二级	二级	二级	二级	二级	二级	二级	二级								
基础层	4								三级	三级			三级	三级	三级				三级	一级	二级	
	3				三级	三级	三级						三级	三级		三级	三级	三级		二级		
	2							三级			三级	三级									三级	
基础层	1																			三级		

请思考：该种工资模式属于经典工资模式的哪一种？

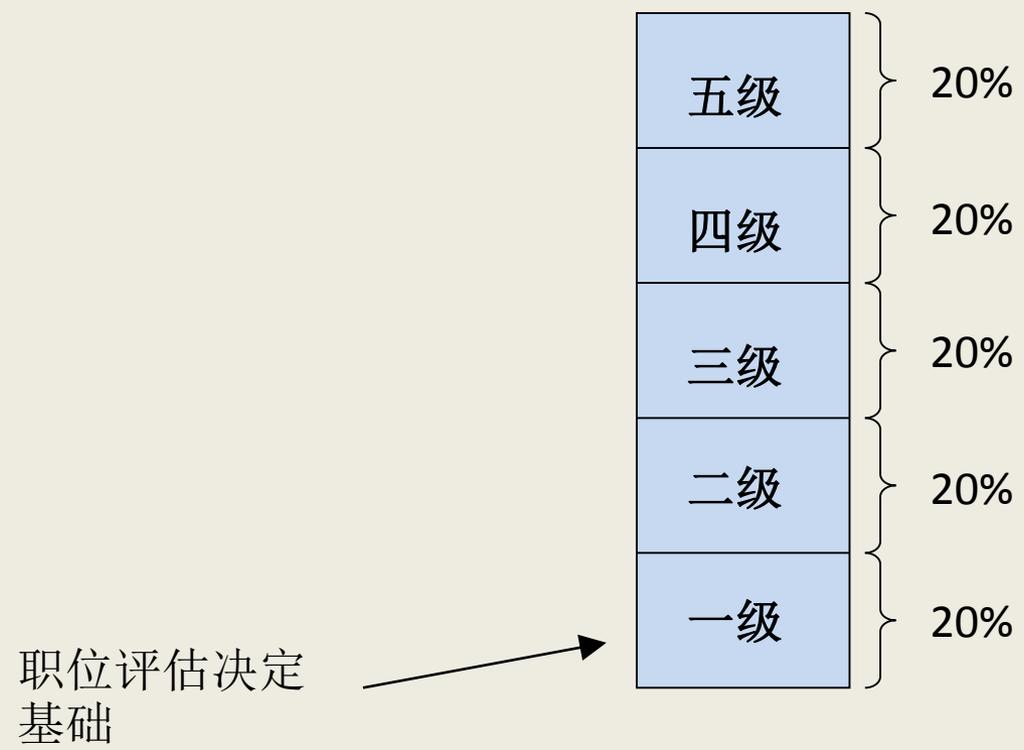


任职资格与薪酬的关系—模式二

层级	薪级	职级	信息技术	药师
高管	十级	资深经理		
	九级	高级经理		
核心员工	八级	四级经理	高级工程师	
	七级	三级经理	三级工程师	资深药师
	六级	二级经理	二级工程师	高级药师
骨干员工	五级	一级经理	一级工程师	中级药师
	四级	四级员工	助理工程师	二级药师
基础员工	三级	三级员工	见习工程师	一级药师
	二级	二级员工		
	一级	一级员工		



任职资格与薪酬的关系—模式三

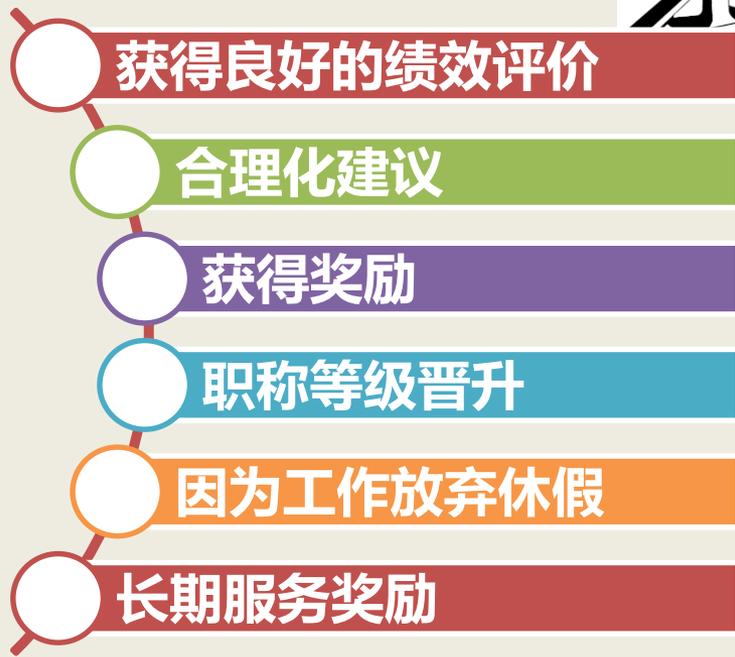


职位价值+能力价值

模式三的典型案列—某企业积分制



序号	等级	档次	积分要求
20	五级	4档	1000
19		3档	940
18		2档	880
17		1档	820
16	四级	4档	750
15		3档	700
14		2档	650
13		1档	600
12	三级	4档	540
11		3档	490
10		2档	440
9		1档	390
8	二级	4档	330
7		3档	290
6		2档	250
5		1档	210
4	一级	4档	160
3		3档	120
2		2档	80
1		1档	40



- 一、绩效考核不达标
- 二、受到公司纪律处分
- 三、违纪但未受到纪律处分的
- 四、受到所在单位处罚

模式三的典型案例分析—某企业积分制(续)

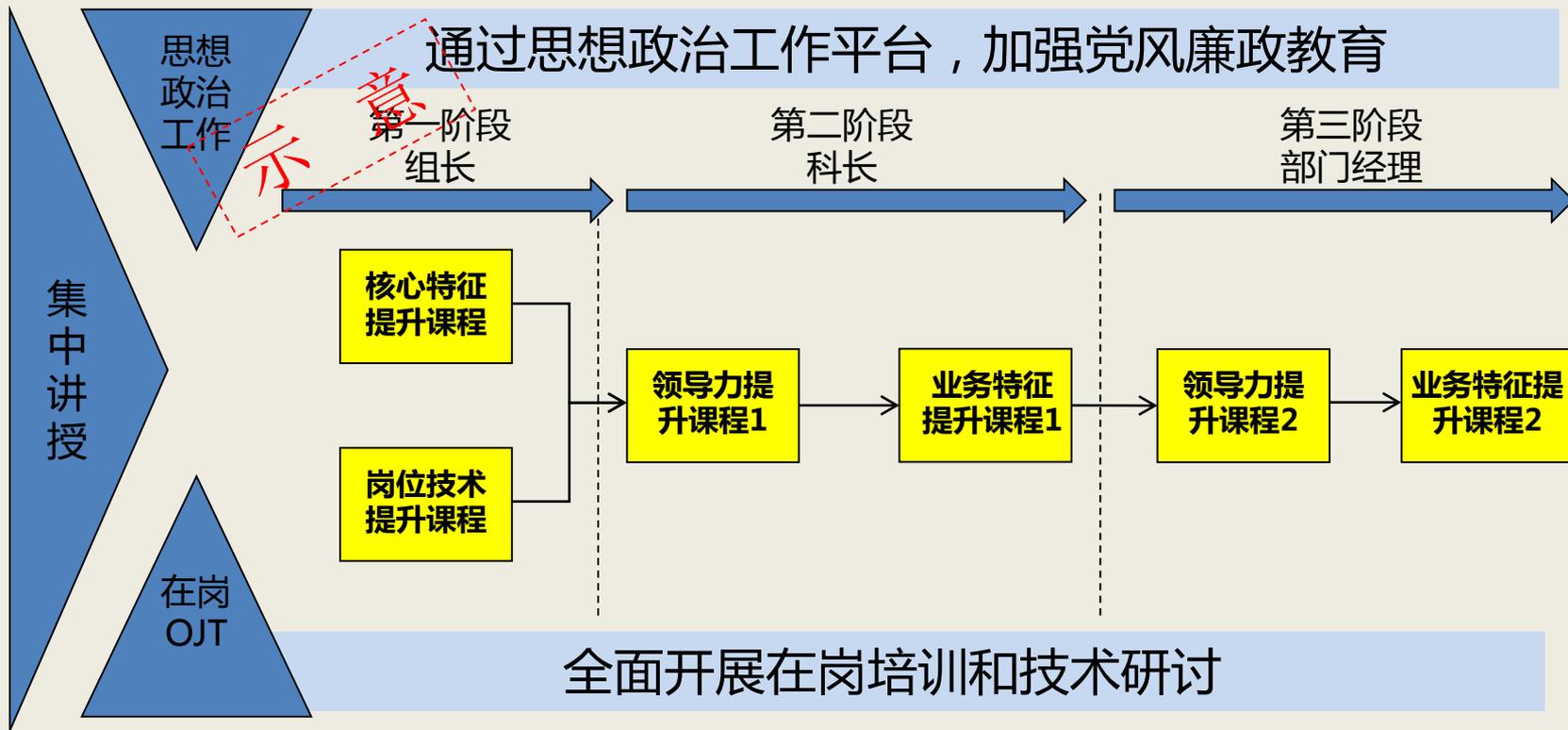


20档	980	1190	1370	1600	1900	2250			
19档	950	1160	1340	1560	1850	2200			
18档	920	1130	1310	1520	1800	2150			
17档	890	1100	1280	1480	1720	2100			
16档	860	1070	1250	1430	1680	2050			
15档	830	1040	1220	1400	1640	2000			
14档	800	1010	1190	1370	1600	1950			
13档	770	980	1160	1340	1560	1900			
12档	740	950	1130	1310	1520	1850	2350	2650	3000
11档	710	920	1100	1280	1480	1800	2300	2600	2900
10档	680	890	1070	1250	1430	1720	2250	2550	2850
9档	660	860	1040	1220	1400	1680	2200	2500	2800
8档	640	830	1010	1190	1370	1640	2150	2450	2750
7档	620	800	980	1160	1340	1600	2100	2400	2700
6档	600	770	950	1130	1310	1560	2050	2350	2650
5档	580	740	920	1100	1280	1520	2000	2300	2600
4档	560	710	890	1070	1250	1480	1950	2250	2550
3档	540	680	860	1040	1220	1440	1900	2200	2500
2档	520	650	830	1010	1190	1400	1850	2150	2450
1档	500	620	800	980	1160	1360	1800	2100	2400
	一级	二级	三级	四级	五级	六级	七级	八级	九级

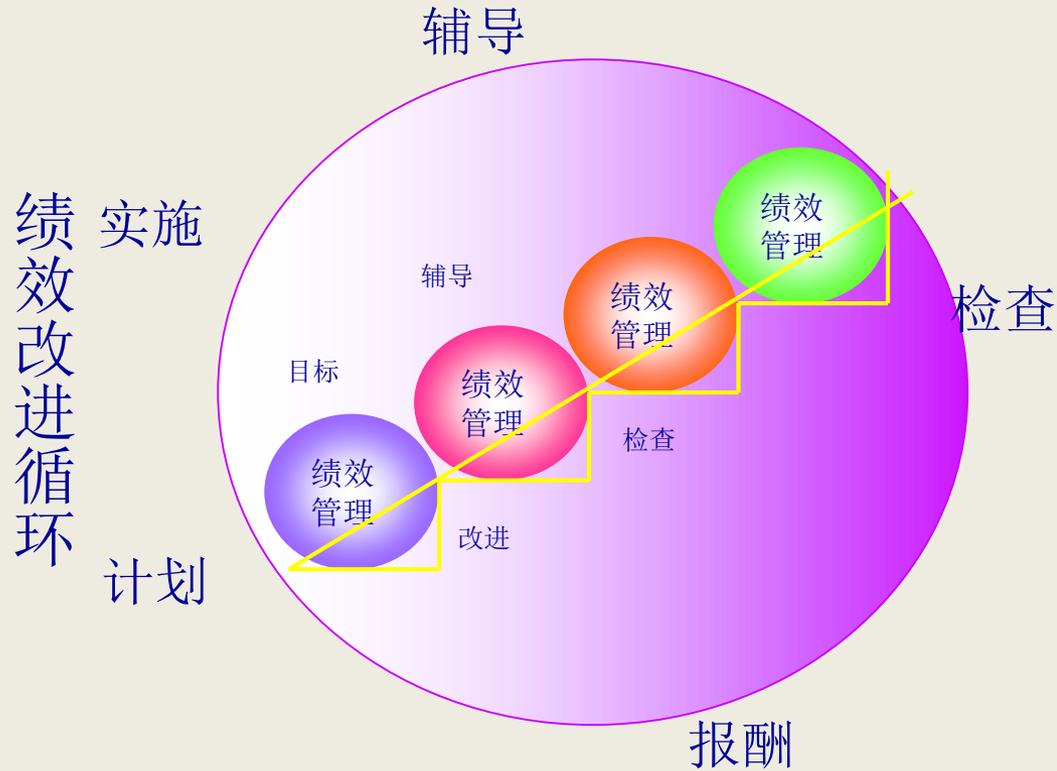
示 意



任职资格标准与培训体系的结合

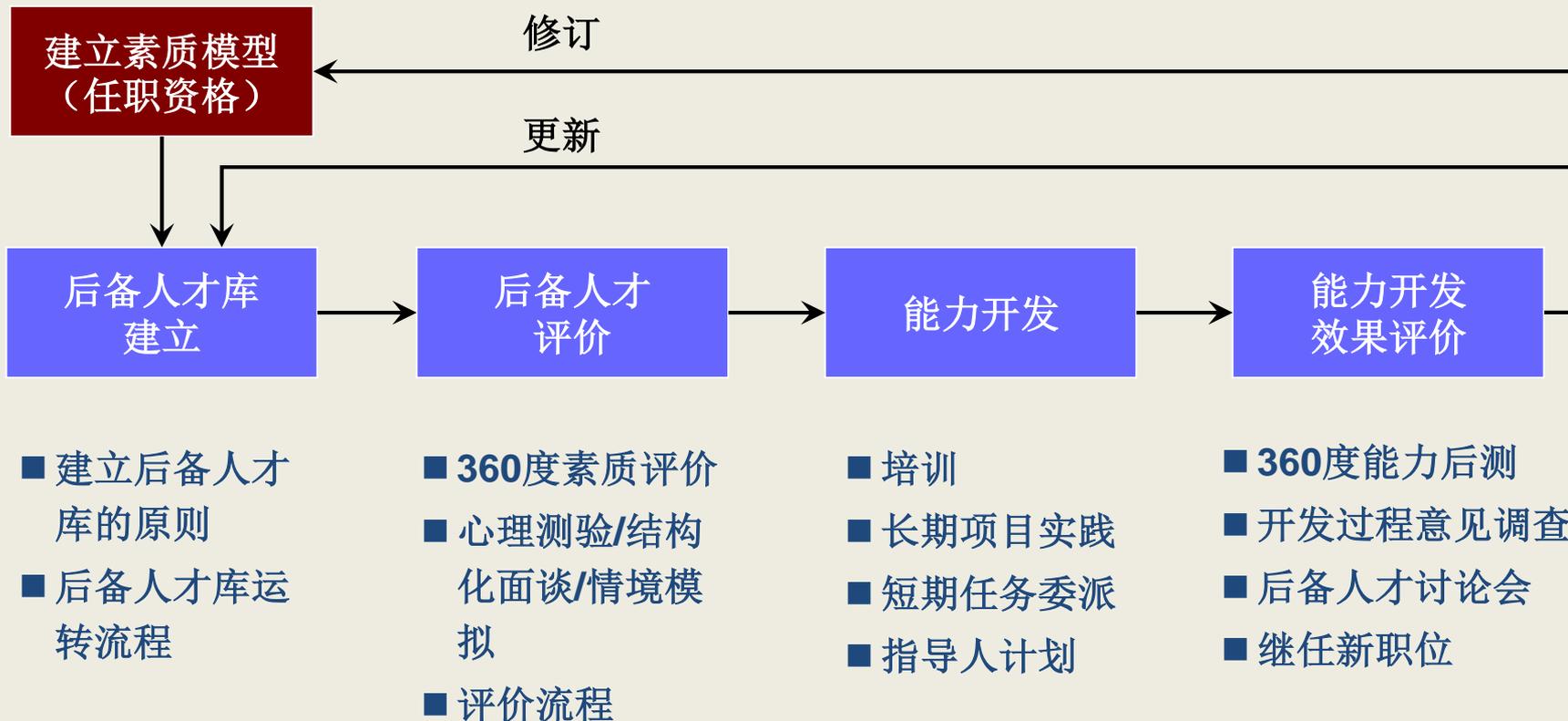


将职业发展与绩效管理的结合





案例：（某企业后备人才开发计划）



谢谢!

