

硕士学位论文

S 研究所员工职业发展通道优化设计
Optimum Design of Career Development Channel for S
Institute Employees

学科专业 MBA

专业领域 人力资源

作者姓名

指导教师

中南大学

2021 年 10 月

中图分类号学校代码 10533

UDC 学位类别专业学位

硕士学位论文

S 研究所员工职业发展通道优化设计 **Optimum Design of Career Development Channel for S** **Institute Employees**

作者姓名:

学科专业: MBA

专业领域: 人力资源

研究方向: 人力资源

二级培养单位: 商学院

指导教师:

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在指导教师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____

指导教师签名_____

日期：_____年____月____日

日期：_____年____月____日

S 研究所员工职业发展通道优化设计

摘 要：人才是企业最重要的核心资源之一，优秀的人才是企业持续发展的根本动力。现代企业越来越把人力资源管理制度优化和完善上升至企业战略高度。其中，员工职业发展通道是重中之重，虽然越来越多的企业认识到了员工职业通道设计的重要意义，但在具体实施过程中却存在各种各样的问题，主要表现为制度设计不完善和制度实施被完全或部分搁置。尤其是国有军工企业，由于受到传统管理方式的影响较大，市场化程度相对较低，其在员工职业发展通道建设方面存在的问题较为突出。S 研究所是成立于上世纪 50 年代的大型国有军工企业，其主营业务为军事模拟系统的研发、生产与销售。员工普遍反映 S 研究所员工职业发展通道建设存在的问题包括：员工职业发展目标清晰，但企业提供的机会有限；员工任职资格和晋升标准的清晰度较差；员工晋升的配套制度不完善。以上突出问题导致了员工满意度不高，工作积极性减退，从而造成工作效率降低，这直接影响了研究所的发展。针对这些问题提出，本研究立足于实际，通过文献研究法、问卷调查法，运用了“人职匹配”理论、职业锚理论、胜任力素质模型等理论与模型。同时，结合了岗位所承担的职责、工作内容、岗位的市场稀缺程度等来确定优化方案。优化方案设计包括：重新设计岗位的职级体系；进一步明确岗位的任职资格；在原有员工职业发展通道基础上进行了优化改进，包括序列内晋升通道拓宽与延长、增设序列间轮岗通道和序列间轮岗和晋升通道等。为了保证方案的有效实施，本研究提出以组织保障、制度保障、文化保障等保障措施，使企业与员工更加明确彼此的需求，确保人岗匹配。本研究希望通过 S 研究所员工职业发展通道问

题的剖析和解决方案的制定，为同类军工企业人力资源管理制度的优化提供依据，助力企业效率和市场竞争力的不断提升。

关键词： 军工制造业；员工职业发展通道；优化方案

Optimum Design of Career Development Channel for S Institute Employees

Abstract: Talents are one of the most important core resources of an enterprise, and outstanding talents are the fundamental driving force for the sustainable development of an enterprise. Modern enterprises are increasing the optimization and improvement of human resource management systems to the height of corporate strategy. Among them, the employee career development channel system is the top priority. Although more and more companies recognize the importance of employee career pathway design, there are various problems in the specific implementation process, mainly manifested in the imperfect system design and the system implementation being completely or partially shelved. In particular, the state-owned military industry enterprises have a relatively low degree of marketization due to the greater influence of traditional management methods, and their problems in the construction of employee career development channels are more prominent. S Research Institute is a large state-owned military industrial enterprise established in the 1950s. Its main business is the research and development, production and sales of military simulation systems. Employees generally report that the problems in the construction of the career development channel of the S Institute include: clear career development goals for employees, but the opportunities provided by the company are limited; poor clarity of employee qualifications and promotion standards; and imperfect supporting systems for employee promotion. In view of these problems, this paper is based on the actual, through

the literature research method, questionnaire method, the use of "people matching" theory, career anchor theory, competence quality model and other theories and models combined with the job responsibilities, job content, job market scarcity, etc. to determine the job re-engineering grade system; Added inter-sequence rotation channel and inter-sequence rotation and promotion channel optimization scheme. In order to ensure the effective implementation of the program, this article proposes to strengthen employee incentives, including improvement measures such as optimizing salary, Strengthen internal communication and coordination, build a multi-training system, so that the company and employees can more clearly understand each other's needs and ensure the matching of personnel and positions. This article hopes to provide a basis for the optimization of the human resource management system of similar military enterprises through the analysis of the career development channels of the employees of the S Institute and the formulation of solutions, so as to help the continuous improvement of corporate efficiency and market competitiveness.

Key words: Military manufacturing; employee career development channel; optimization measure

目录

1	绪论.....	1
1.1	研究背景.....	1
1.2	研究目的与意义.....	2
1.2.1	研究目的.....	2
1.2.2	研究意义.....	2
1.3	国内外研究现状.....	3
1.3.1	国外职业发展通道研究现状.....	3
1.3.2	国内职业发展通道研究现状.....	6
1.3.3	文献评述.....	9
1.4	研究内容与研究方法.....	10
1.4.1	研究方法.....	10
1.4.2	研究内容.....	10
1.4.3	技术路线.....	11
1.4.4	主要创新点.....	12
2	职业发展通道相关概念与理论基础.....	13
2.1	职业发展通道的内涵.....	13
2.2	职业发展通道设计构成要素.....	15
2.2.1	重构岗位设置.....	15
2.2.2	进行岗位分析.....	15
2.2.3	进行岗位分类.....	15
2.2.4	设置晋升模式.....	15
2.2.5	设计主要考虑因素.....	15
2.3	职业发展通道相关理论概述.....	16
2.3.1	“人职匹配”理论.....	16
2.3.2	职业个性理论.....	17
2.3.3	终身职业生涯发展理论.....	17
2.3.4	职业锚理论.....	18
2.3.5	胜任力模型与任职资格体系.....	18
3	S 研究所员工职业发展通道建设现状及问题分析.....	19
3.1	S 研究所概况.....	19
3.2	S 研究所人力资源管理制度概况.....	20
3.2.1	S 研究所人力资源状况.....	20

3.2.2	S 研究所员工职业发展通道状况.....	22
3.3	S 研究所员工职业发展通道调查问卷设计与分析.....	23
3.3.1	调查问卷设计.....	23
3.3.2	调查问卷分析.....	24
3.4	S 研究所员工职业发展通道存在的问题分析.....	26
3.4.1	员工职业发展空间受限.....	26
3.4.2	员工任职资格和晋升标准清晰度较差.....	27
3.4.3	员工晋升的配套制度不完善.....	28
3.5	S 研究所员工职业发展通道存在问题的原因分析.....	28
3.5.1	岗位序列及职级设置不科学.....	28
3.5.2	未建立完善的员工任职资格管理体系.....	28
3.5.3	晋升与配套制度未形成有机结合.....	29
4	S 研究所员工职业发展通道优化设计方案.....	30
4.1	员工职业发展通道优化设计目标与原则.....	30
4.1.1	设计原则.....	30
4.1.2	设计目标.....	30
4.1.3	设计流程.....	31
4.2	员工职业发展通道优化方案.....	31
4.2.1	拓宽职业发展空间.....	31
4.2.2	丰富员工晋升渠道.....	35
4.2.3	明晰岗位晋升标准.....	37
4.2.4	完善晋升配套机制.....	41
5	S 研究所员工职业发展通道优化设计效果预测与实施保障.....	44
5.1	员工职业发展通道优化设计效果预测.....	44
5.1.1	合理化配置人力资源.....	44
5.1.2	员工满意度提升.....	44
5.1.3	企业可持续化发展.....	45
5.2	员工职业发展通道优化设计实施保障.....	46
5.2.1	组织保障.....	46
5.2.2	制度保障.....	46
5.2.3	文化保障.....	47
6	结论与展望.....	48
6.1	研究结论.....	48
6.2	研究局限与展望.....	48

参考文献.....	50
附录.....	54
研究所员工职业发展通道规划问卷.....	54
致谢.....	56

1 绪论

1.1 研究背景

优秀的人才是企业持续发展的根本动力和非常稀缺的资源，是构成企业核心竞争力不可或缺的要害。所以，在现代企业在进行管理的过程中人力资源制度已成为企业战略要素，而员工职业发展通道的设计正是人力资源制度设计的重中之重。从员工个人层面来看，完善的职业通道设计有利于员工根据自身特点和企业要求进行职业规划，避免晋升通道狭窄拥挤、员工职业目标偏离、岗位安排不合理等原因导致的职业发展道路不畅，从而无法达到个人职业目标。完善的职业通道能增强员工对岗位的胜任感和工作的稳定性，能够增强员工对于工作和企业的认同，增强归属感和满意度，提升工作效率。从企业层面来看，完善的职业通道制度有利于明确晋升渠道，有利于帮助公司吸纳和留住人才，激励员工在企业中实现自我价值，最终促进企业更好的发展。从企业和员工综合发展的层面来看，完善的职业通道制度设计有利于将合适的员工安置在合适的岗位上，实现人与岗的匹配，有效降低企业内部的资源损耗，实现员工发展与企业发展的双向互动和良性循环成长，最终使员工个人的职业生涯规划更符合企业的发展方向，企业的制度设计更有利于员工的职业成长，促进两者之间的互利共赢。因此，建设并不断完善企业的职业通道制度设计，使员工职业发展通道更加畅通，从而能够促进企业和员工和谐稳定发展，增强组织管理能力的同时提升员工能力，在日益激烈的竞争环境下保持核心竞争能力。

虽然越来越多的企业认识到了员工职业通道制度设计的重要意义，但企业在具体实施该制度的过程中却存在各种各样的问题。这些问题主要表现在两个方面：第一，制度设计不完善。企业所设计的员工职业发展通道脱离了企业和员工发展的实际状况，致使制度成为空中楼阁，不能够较好的促进两者的发展。第二，制度的实施被完全或部分搁置。虽然设计了员工职业发展通道，但企业并没有实施或并没有严格实施该制度，致使员工职业发展通道成为一纸空文，从根本上不利于企业的长远发展。

S 研究所是成立于上世纪 50 年代的大型国有军工企业，其主营业务为军事模拟系统的研发、生产与销售。本研究了解到，近年来该公司的员工职业发展通道过于陈旧，员工的晋升通道狭窄渠道单一，其工作积极性难以被有效调动。若这一问题得不到有效解决，最终会导致核心人才的大量流失。S 研究所的问题在一定程度上暴露出我国军工企业管理相对松散、管理模式相对落后、工作效率相对低下等问题。这些问题既影响着企业的发展，也影响着整个行业的进步。因此，企业有必要从内部进行调整，通过完善和优化人力资源管理制度来激发员工的积极性，最终推动企业战略目标的有效达成。这是本研究研究的出发点和最终落脚点所在，本研究通过文献研究法和问卷调

查法研究分析并解决 S 研究所员工职业发展通道所面临的问题，达到企业员工职业发展通道优化、人力资源管理制度更完善的目的。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

第一，以此次硕士论文撰写为契机，以自己熟悉的企业为突破口，详细分析以 S 研究所为代表的军工企业在员工职业发展通道设计与实施方面存在的问题，并针对这些问题提出相应的解决方案与措施。希望企业员工通道制度研究者可以看到制度设计所面临的真实问题，并为今后相关研究提供参考依据。

第二，将 MBA 理论知识与企业的实际情况进行有机结合，通过研究方案的设计与实施、文献与理论的梳理与分析，完善 S 企业员工通道制度设计内容。

第三，企业是一个系统的有机整体，其在中生存必须实现内外力的有机平衡。其中，内力主要是指企业内部组织结构的设计和资源的分配，外力主要是指外部的政策和资源环境等。由于内因在事物发展中起着决定性的作用，故本研究希望以内部良性制度设计为根基来应对外部环境的变化，使企业在激烈的市场竞争中实现弯道超车。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

目前，我国对于职业发展通道的研究缺乏实践经验，特别是军工行业关于员工职业发展的管理还较薄弱，本研究在吸取职业发展理论的基础上，将军工企业的相对独特性和职业发展通道理论相结合，规划出能够促进 S 研究所员工职业提升的职业发展通道，对于职业发展通道理论体系的完善有一定的借鉴意义。此外，本研究采用问卷调查法来分析 S 研究所员工职业发展通道设计中存在的问题，研究的实证资料丰富，所得结论比较符合 S 企业现状，为后续研究者的研究奠定了基础。

(2) 实践意义

本研究通过 S 研究所实例应用研究，系统构建了一套符合军工企业员工发展需求的职业发展通道，推动国有军工企业人力资源管理制度向前发展。开展员工职业发展通道实践研究有以下几个方面的意义：

第一，本研究系统梳理和总结了国内外职业发展通道相关理论基础和研究现状，以优化和完善 S 研究所员工职业发展通道设计为目标，在深入剖析 S 研究所员工职业发展通道设计的现状和存在的问题及原因的基础上，对 S 研究所员工职业发展通道的完善提出针对性的改进建议和保障措施。

第二，本研究所提出的员工通道制度设计为 S 研究所的员工提供了可供参考的职业发展目标，同时也为该研究所的员工评价、绩效考核、组织培训等人力资源管理关键环节提供依据。

第三, S 研究所员工职业发展通道是同类国有军工企业的缩影。因此, 根据其存在的问题所制定的各项对策措施可以为同类企业员工上升通道制度的优化提供可供借鉴的经验。

1.3 国内外研究现状

岗位晋升是人力资源管理的重要手段。企业通过完善的职业发展通道设计为员工提供明确的岗位晋升通道, 一方面可以有效提升员工的工作热情和积极性以及员工对企业的忠诚度, 另一方面还可以增加高质量人才的数量, 以全面提升企业人才的质量。因此, 员工职业发展通道设计与建设对于企业的整体发展与进步具有的价值和重要意义。自上世纪 50 年代以来, 国内外学者在员工职业发展通道建设方面进行了深入而持久的研究, 提出了很多具有建设性的观点。

1.3.1 国外职业发展通道研究现状

国外对于职业发展通道的研究开始于 20 世纪 50 年代, 关于职业发展通道的体系的基础性理论研究比较充分, 例如“人职匹配”理论、职业个性理论、职业锚理论等, 对人力资源管理有很大的指导意义。国外早期关于职业发展相关的研究更关注个体, 直到 70 年代才逐渐将关注点向组织层面转移, 开始研究职业发展通道设计及内部晋升机制。本研究将从国外职业发展研究历程、职业发展通道设计研究现状、职业发展晋升机制研究现状三个方面展开对国外职业发展通道研究现状的分析。

(1) 从个体职业发展的研究向企业职业发展通道研究的转变

国外学者很早就发现员工职业发展和企业发展有着密切的联系, 并着手于职业发展的研究, 早期研究更关注于个体的研究, 很少涉及到组织层面。最早关于职业发展的研究是 Parsons, 他的研究认为在清晰了解和知晓个体主观上的条件和职位需求条件的基础上, 将个体条件与岗位相对照和匹配, 最后选择某种职业需求与个人专长或特长相当的职业^[1]。Bohlander (2018) 等人在此研究基础上提出了人才测评力量与方法, 他认为个人受到人格的影响, 而职业生涯的选择也受到人格的影响, 人的职业兴趣是能够被测量的。而被测量出的职业兴趣能够帮助个人发掘其兴趣与特长, 最终实现人职匹配^[2]。人格与职业生涯两者之间相辅相成, 因此更多的学者也是注意到了这一点, 随着社会的发展与不断进步, 国外的研究者在人职匹配理论的基础上逐渐开始对员工职业生涯进行研究。Mobbs (2012) 按照人的生命周期和其职业心理的发展过程把人的职业生涯划分为成长阶段、探索阶段、确立阶段、维持阶段、衰退阶段 5 个阶段, 并着重对整个过程进行研究和探索^[3]。随着员工职业生涯的发展, 员工对自己的了解会逐渐加深, 并形成一個占主要地位的职业锚, 后续的职业生 涯将主要围绕着设定的职业锚开展。Schein (2016) 的研究在一定程度上强调了自我意识的习得^[4]。此外, Libo 认为员工不仅只有一种职业锚, 还可以有双重或者多重职业锚。因此, 员工的职业发

展方向不是单一的,而是有多种可能性的。Libo (2015) 的研究为后续的双轨道和多轨道职业发展通道模式奠定了基础^[5]。

在 20 世纪 70 年代之前,职业规划和管理被视为是个人的责任,Arthur (2005) 等人将职业视为“个人工作经历随时间演变的序列”^[6]。到 70 年代,关于职业发展研究的重心转移到组织层面。学者们逐渐意识到要将个体的职业发展要与组织职业发展通道结合起来,畅通的员工职业发展通道利于企业吸引和留住人才,能够有效帮助企业长远发展,实现企业和员工共同发展的目标。企业与员工之间关系的转变也在 20 世纪最后几十年里随着心理契约的变化发生改变^[7]。从组织角度来看,新的心理契约主要意味着从为员工提供安全的就业转变为需要为员工提供“发展机会”^[8]。员工发现他们有如各种各样的职业目标和职业锚,以及对“职业成功”的不同看法^[9]。学者们经过长期研究和实践,提出了职业发展通道的模型:

职业发展三维圆锥模型:早期的单通道模式已经愈渐不符合西方大型企业的发展需求。于是 Schein (1971) 提出了职业发展三维圆锥模型,该模型描绘了员工在企业中的职业发展路线呈纵向等级上升、横向不同部门之间轮换、以及水平向心向核心集团靠拢三种路径^[10]。纵向职业发展路径主要是沿着等级维度垂直上升,通过相应的选拔、培训、岗位锻炼来实现。横向职业发展路径则是员工在同一级别不同职位之间变动,以此来提高员工工作兴趣和挑战性,增加员工职业发展通道的宽度。水平向心的路径是员工随着能力和专业素质的提升,逐渐受到企业更多的信任朝着企业核心靠近,体现在获得某种专门的特权或特殊种类信息,如组织机密,员工因此而获得高于同职位员工的影响力和地位。三维圆锥模型的提出,为后来员工发展的多通道模式奠定了理论基础。

创造力变化曲线模型:美国学者库克从如何更好地发挥人的创造力的角度,论证了人力资源流动的必要性,并提出了创造力变化曲线模型。该模型阐述了员工在某一岗位上的创造力随着在该岗位上的任职时长而处于快速增长期、发挥峰值期、衰减稳定期等三个阶段^[11]。创造力变化曲线模型说明了职业发展通道需要横向发展的必要性,若没有岗位横向交流机制,员工的创造力会因为兴趣降低而降低,如果不及时改变工作环境和内容其对企业的贡献度也会降低。因此,为激发员工工作积极性,可以横向调整员工工作岗位,给予员工更多工作挑战和新颖的工作环境。

(2) 职业发展通道从单一模式到“多轨制”的研究

双通道职业发展模式应用于实践开始于美国,如美国的波音公司、微软公司、苹果公司等就设置了管理序列和技术序列双通道。法国 Alcatel 公司不但设置了双通道,且两条通道之间相互畅通,员工可以再管理序列和技术序列之间转换。美国 3M 公司在设置了双通道的基础上,还规定了技术通道和管理通道的薪资是相当的,同时还为技术通道设置了“科学家”职位,最高一级别的科学家相当于管理通道的总裁级别,不仅

在报酬上让两条通道相当，在地位上也考虑到了相均衡^[12]。

Gatewood, Field 和 Barrick (2015) 在双通道模式的基础上继续深化出了“多轨制”(多元化模式)，该模式在双通道的基础上细分出很多职级体系，将某一条或某几条通道继续进行拆分和细化，便于根据员工职业发展的特点进行相应的职级安排。例如西部电子公司就将技术通道拆分为技术人员通道、技术带头人通道和技术管理人通道，技术带头人可以管理技术人员的具体项目，对技术要求进行把关；技术管理人则对技术人员具有管理权限，可以对技术人员进行调动、晋升、考核。ESCA 则将技术通道和管理通道分别拆分为技术人员通道、技术专家通道、行政管理通道和经理通道，且每条通道从低至高跟别被划分为 5 档、7 档、7 档、4 档^[13]。

(3) 关于职业发展晋升机制的研究

国外职业发展晋升机制的研究大致分为以下几类：

一是将晋升视为奖励，学者们将其表述为“晋升锦标赛”。锦标赛具有 3 个特征：工资预先已确定，晋升根据相对排名，努力程度取决于晋升后的工资增长。从 90 年代开始，西方国家常用锦标赛的形式确定员工的晋升、奖金分配以及激励个人发展。Sheremeta 等人 (2016) 认为，锦标赛是公司提高效率和绩效的重要激励机制，特别是在重视权利、竞争和依绩效定薪的国家。但晋升锦标赛也存在一些问题，例如不能同时作为奖励和工作匹配的依据，因为该体系主要是业绩最佳者获得晋升的机会，但业绩最佳者不一定是上一级岗位的最优人选，最能打仗的士兵不一定是好将军，或者员工的能力已到达天花板，无法再有突破。此情况可以解释彼得原理，在层级组织中，每个员工趋于晋升到他所不能胜任的职位。除此，影响晋升锦标赛的因素还有运气，如果晋升取决于员工的特定工作技能或运气等短暂因素，其晋升后激励作用将会消失^[14]。因此，需要根据企业发展的不同阶段调整晋升锦标赛方案。

二是关系视角。职业获得成功的两个重要渠道是努力工作和贵人提携，而职业的实质就是锦标赛，要获得成功需与他人竞争，只要有竞争就有裁判，而裁判难免会有主管偏好^[15]。员工想要获得竞争的成功，就需要管理层的支持，与管理层建立的联系越多，获得的利益就更多，则更能获得晋升。如果公司晋升采用主管绩效评估标准，取决于主管和上级的主管印象，则员工可能采取讨好、迎合、或恐吓等印象管理策略而导致不公正的晋升结果。在这种晋升制度下，会形成工作之间之外的非正式的互惠关系。当决定晋升的因素主要基于关系，而非个人工作表现，会打击组织中真正有能力的员工^[16]。

三是信号视角。晋升的信号理论主要源于经济学解决信息不对称问题的研究，后来学者们逐渐认识到，信息不对称也会影响劳动力市场中雇主对工作的分配、工资分配以及人事政策。于是开始研究信息不对称在晋升决策中的作用。研究者们发现，成为领导的“圈内人”、挑大梁、获得培训机会等都释放着晋升的信号。同时晋升也反向

向员工传递了对其能力肯定的信号。虽然晋升传递了对员工能力认可的信号,但为了防止员工跳槽,往往雇主会延迟晋升转而采取待遇留人和情感留人,容易发生晋升扭曲现象^[17]。

在晋升制度的应用方面,国外组织中主要有以下几种:“非升即走”制度、绝度业绩制度、相对业绩制度、年资晋升制度、随机晋升制度。例如美国哈佛大学对于教授的考核,在任职6年后若考核为合格将获得晋升得到终生教授职位,若考核不合格将导致任职终止^[18]。公司在做出晋升决定的时候往往会结合多种制度。例如日本公司结合了年资制度和锦标赛制度^[19]。

1.3.2 国内职业发展通道研究现状

国内关于企业员工职业通道设计的相关研究起步较晚,至20世纪90年代才开始导入我国。我国早期研究的成果和方法多建立在国外研究的基础上,近年来,随着我国企业市场化、国际化程度的不断加深,其对于员工职业发展通道建设的重视程度越来越高,国内学者也对职业发展通道进行了更贴合国内本土企业就业环境、人力资源管理的研究。目前,国内学术界的相关研究主要集中于以下几个方向。

(1) 关于职业发展晋升机制的研究

国内学者对于职业发展晋升机制的研究主要集中在以下几个方面:

一是企业内部晋升对于员工积极的激励作用。吴菁,曹晓军,凌子山(2015)等学者认为通过一定的方法和管理体系建设,例如以能力为导向的职业生涯管理与内部升迁异动制度(升迁机制、轮岗机制)能充分调动员工的工作积极性,使其对企业的承诺最大化^[20]。通常,综合能力较强,素质较高的员工在晋升中的优势比较明显。因此员工的晋升需要与公司的岗位配置相匹配,与公司的目标相匹配,这样才能够发挥晋升的激励作用和目标导向。所以,必须用晋升实现公司的人力资源配置,使用酬金来作为激励员工的一种方式^[21]。无论内部晋升还是外部雇佣,都是员工进入企业管理层的通道。内部晋升强调企业与员工之间的沟通与交流,这一方面需要企业认可员工的职场表现,另一方面需要保证竞争的公平和公正。民营企业有目的性的筛选容易引发激烈竞争。如果一味强调内部晋升,当公司人力资源制度建设不完善,相关配置不畅通时,员工并不会因此产生危机感,这样就极易导致员工工作积极性下降。如果所有员工一概而论,未将优秀员工和懒惰进行相应的奖励与惩罚,会造成员工不公平心理,使公司离职率增加,公司的目标也将难以实现^[22]。刘学秋(2019)提出为员工开辟职业晋升通道,使员工对其未来发展有明确的方向,对促进企业持续稳定发展是非常有利的^[23]。

二是学者们研究归纳了国内企业的晋升机制基本上是沿用了国外的基于年资、基于绩效、和基于关系这三种晋升机制,然而学者们也同时指出,基于这三种晋升机制无法对员工的综合素质基于客观公正的评价,建议在此基础上结合多通道晋升机制并

引入考核体系^[24]。同时,学者们也提出了目前国内企业中针对技术员工晋升机制存在的问题,例如颜爱民等(2008)指出“基于工作”的思想是我国晋升机制产生众多问题的根源,例如表现在对于技术员工的不利影响为:限制技术员工的晋升空间、抑制技术员工专业发展以及激励效能,而“基于能力”的晋升模式能有效解决技术员工晋升的问题^[25]。

(2) 职业发展通道设计和建设方面存在的问题和缺陷的研究

目前,国内企业在员工职业发展通道设计和建设方面存在的问题主要包括:第一,规划设计不完善。主要表现在:企业在员工职业发展通道和职位等级建设方面缺乏长远规划。所设计的职业发展通道较为单一。各类职业发展通道设计不均衡,技术序列职业发展通道的最高级别低于管理序列的最高级别,导致部分核心技术人才迫于晋升压力转向管理序列发展,最终造成了人才的浪费^[26]。

第二,受传统晋升制度影响较大。主要表现在:传统晋升制度将管理岗位与技术岗位混为一谈,以至于产生“彼得现象”—每个职位被不胜任的人占据^[27]。最终导致员工职业发展通道单一、人才培养效率不高、人才储备不足,未形成人才梯队,后劲不足,在选拔任用人才时无人可用^[28]。

第三,标准体系和认证流程缺失。企业建立员工职业发展通道的过程中,未建立选拔和晋升的标准,以及相应的程序导致核心人才的保留和激励机制不到位^[29]。尤其是国企的固化机制体制,限制和约束性较强,以资历为晋升依据,大锅饭和官本位的思想屡见不鲜、管理上过于行政化等问题,使专业技术人员、技能人员、基层管理人员难以晋升同时也面临激励不足的问题。企业对于员工晋升、能力技能提升培训固化和僵化,导致员工对工作失去兴趣和积极性,从而对工作投入度不高,没有目标感和方向感。造成了企业从外部引进人才困难,内部人才流失严重的问题^[30]。同时,也造成了员工职业发展的短期性特征,对企业没有很强的归属感,缺乏安全感和产生不信任感,从而对企业的稳定感消失,忠诚度也相应减退^[31]。

(3) 职业发展通道设计与建设过程中问题的解决途径与方法

第一,设计多种职业发展通道。横向职业发展通道设计能打破纵向模式的缺陷,有效拓展职业发展通道的宽度。网状职业发展通道为复合型人才提供了更灵活的职业发展通道,从纵向、横向上拓宽了其职业发展通道,为其职业成长提供了更多的可能性^[32]。在企业内,每隔固定时间段人力资本就需要被认可一次,一般1-3年员工需有一次晋升机会^[33]。横向调动也能使员工所从事的工作具有多样性,使员工焕发新的活力。这种模式虽然没有加薪或晋级,但通过变换工作内容,增加工作的趣味性和挑战性能有效激发员工的工作积极性^[34]。实行横向拓宽、纵向加深的员工职业发展通道更有利于员工在企业内的成长和稳定性。横向拓宽即设置管理和专业技能两条通道,给予员工职业发展多条选择道路。纵向加深即是在岗位上实行晋级,让员工有更多向上

发展的空间。每个岗位均设置 A、B、C 3 个岗位级别^[35]，根据员工的职场表现进行职业晋升设置。宋志强、葛玉辉、陈悦明（2012）提出，双阶梯职业通道应拓宽，应允许经理人员和专业技术人员在职业通道上实现相互交叉^[36]。在具体实践方面，腾讯建立了管理和专业技能“双通道”职业发展体系。为员工提供了“双通道”职业发展路径，同时在极大程度上满足了腾讯的多层次人才的需求，实现了企业与员工的共同和谐发展^[37]。此外，部分企业在具体实践中采用“H”型职业发展通道，该职业通道设计能实现“纵向发展通畅”和“横向发展互通”的效果，并且将员工的职业发展与其职位体系、薪酬体系、绩效体系、任职资格有机结合起来进行联动^[38]。

第二，建立人才梯队模式。在员工职业发展通道设计过程中，要结合员工职业发展的职业发展周期与并且与企业的岗位等级、岗位数量相一致，保证人才梯队的紧凑有序^[39]。阿里巴巴对公司所有关键岗位预先选拔潜在人才进行重点培养。当岗位原先的负责人来开岗位后，后续的替补人员升格为主力人员，这才能保证企业持续有效运转的关键。因此，为避免公司各岗位缺乏关键的主要负责人，公司应该及早制定接班人计划，使新老人员交替顺畅有序^[40]。

第三，员工职业发展通道与任职资格匹配的研究。任职资格管理能帮助员工更清晰管理自己的职业生涯，任职资格管理也有助于员工的职业生涯规划与设计，并且能够让合适的人到合适的工作岗位，为企业员工提拔和晋升提供了资格标准和考核标准，确保得到晋升的员工个人能力与职位要求相匹配^[41]。胜任力模型能够大大减少企业对于员工的任用和管理的风险^[42]。杨序国（2016）认为，要创造一个动态的、足以应对不确定性和复杂性的以“人”为中心的任职资格管理体系。（胜任岗位的关键职责的任职资格）通过对于岗位任职的资格等级认证标准、规范化的认证流程，已实现人员与岗位的匹配^[43]。该任职资格体系分为员工职业发展通道、任职资格标准、任职资格体系认证 3 部分。根据员工的能力等级，划分出职位类，以任职资格为标准为依据，细分出岗位的职业层级，为员工拓展职业发展通道^[44]。

（4）军工企业员工发展通道制度设计方面的研究

军工企业是承担国家国防科学研究和生产任务的企业，从事军事用各种武器和设备的开发、生产和运营并具有独立地位的公司^[45]。国内学者通过研究一致认为军工企业发展的方法取决于三个关键指标：一个是公司的生产能力和供应能力，另一个是公司的技术水平和研发能力，最后一个是公司的盈利能力和人力资源储备能力。随着我国经济运行进入新常态，军工产业也发生变革，逐渐从粗放型转向集约型，从注重产量到注重结构，新形势推动着整个产业需要提高创新能力，需要转型升级^[46]，而整个产业的转型升级依赖于公司的科研能力，但我国国有军工企业一直呈现出金字塔式的组织结构形式。员工仅需要服从上级领导的管理和安排，根据管理者的指令完成相关工作即可。这一方面造成了“唯上”的工作氛围，另一方面降低了企业的活力。随着市

场化程度的加深,虽然这些问题得到了一定程度的缓解,但影响仍不容小觑。目前,国有军工企业在人力资源管理方面存在一些较为突出的问题。

① 组织设置和管理方式较为传统,集权问题仍然较为突出。企业内管理者的产生主要来源于上级的直接任命。过程中虽然主要参考员工的政治素养、工作业绩、工作态度等,但也难免会产生在人情、关系等因素影响下的任命。从而导致个别管理者综合素质与企业发展状况不一致的情况。最终使员工的工作积极性受阻,甚至因不满而流失。此外,传统的管理方式也导致企业内部论资排辈问题较为突出,这使得工作年限而非组织贡献度成为员工晋升的主要参考标准^[47]。

② 缺乏有效的激励。有效的激励措施可以激发员工的积极性和主动性,提升组织的战斗力和凝聚力。目前国有军工企业缺乏有效的激励措施,没有实现物质激励和精神激励的有机结合,导致员工工作中具有一定的消极情绪,对企业的归属感较差。此外,人才是企业保持持久战斗力,并在激烈市场竞争中胜出的根本。现阶段国有军工企业激励方式有限,使得人才流失问题较为严重。

③ 扁平化管理方式加剧了人才的流失。近年来,国有军工企业为了更加适应市场化的管理方式,激发员工活力,采用了扁平化的管理方式。该方式虽然使企业内部层级减少,有利于培养平等化的企业氛围,但也在一定程度上造成了员工向上晋升岗位的减少,由此导致员工的流失率上升^[48]。

④ 员工晋升通道单一。主要表现在员工在晋升过程中仅仅以行政管理能力作为主要的参考标准,技术人员在晋升时几率相对管理人员更低,处于劣势地位。他们想要获得晋升地位就要进行转岗。这一方面可能使其技术能力下降,另一方面也有可能造成一定岗位管理人员管理能力的底下。最终不利于企业的整体发展与进步^[49]。

员工晋升不够公开与透明。由于集权制度的残存,员工的晋升主要取决于上级领导的决定。没有建立与晋升流程和结果相关的相对透明的制度。部分国有军工企业中,员工为了获得晋升资格不惜行贿,破坏了组织风气。这也是造成员工流失的最主要的原因之一^[50]。

1.3.3 文献评述

总体来看,国外关于员工职业发展通道的研究具有多元视角和系统性的特点。研究者综合了多学科知识,从外部环境、组织建设、个人发展等多个角度探索员工职业发展通道设计的最优方案。尤其是一些基础性的理论研究,为后续研究范围的拓展和研究深度的挖掘奠定了良好的基础。

国内关于员工职业发展通道的研究较好的结合了中国企业发展历史短、管理理念和管理制度不成熟等方面的实际情况,故一方面强调建立完善的员工职业发展通道的重要意义,另一方面强调建设过程中存在的各类问题,同时也提出了解决路径和思路。

此外,国内外学术界在该领域的研究也具有一些共性。表现为都深入研究探讨了

职业发展通道的建设对于员工的正面影响、职业发展通道的模式、职业发展通道的设计路径等，为企业和员工共同发展实现共赢提供了理论上的参考和实践指导。但国内外学术界关于在事业发展通道的实践应用方面普及还较少，特别是军工企业员工职业发展通道的研究极少，虽然学者们开始研究军工企业职业通道方面存在的问题，但对于解决方案的研究涉及较少。而本研究将对军工企业 S 研究所员工职业发展通道进行研究，为同类军工企业的发展提供参考。

1.4 研究内容与研究方法

1.4.1 研究方法

(1) 文献研究法。通过检索中国知网、万方数据资源系统、web of science 等国内外有关职业发展通道相关文献，通过阅读。文献并进行归纳总结，学习关键思想和研究方法，明确现有研究的不足，并以此为基础确定本论文的研究主题、研究框架等。

(2) 问卷调查法。为了了解 S 研究所员工对于所在单位施行的员工职业发展通道的满意度、改进建议等，本研究引入了问卷调查法。通过设计和发放问卷、收集和分析数据等明确制度运行过程中所存在的问题和优化方向。

这两种研究方法十分适用于本研究的研究，问卷调查法以书面提出问题的方式搜集资料，可以对现有现象由系统性的了解，并能进行一系列的数据分析与整理；文献研究法能了解有关问题的历史和现状，形成关于研究的一般印象，有助于接下来的一系列调查。

1.4.2 研究内容

本研究结合员工职业发展通道相关理论，重点解决 S 研究所员工职业发展通道设计方面所存在的问题，并针对这些问题提出针对性解决方案，从内部进行调整，达到企业员工职业发展通道优化、人力资源管理制度更完善的目的。通过完善和优化人力资源管理制度来激发员工的积极性最终推动企业战略目标的有效达成。论文共分 6 章，每章具体内容如下：

第一章，绪论。主要介绍研究的背景、目的与意义、国内外研究现状以及研究方法和研究内容、研究框架等。明确本研究所研究问题的必要性，提出要面对和解决的问题。

第二章，职业发展通道相关概念与理论基础。为后续对 S 研究所的分析奠定基础。

第三章，S 研究所员工职业发展通道设计现状及问题分析。在介绍 S 研究所基本状况的基础上，运用问卷调查法了解该研究所员工对本单位职业发展通道的满意度、意见和建议等。分析该企业在员工职业发展通道设计方面所存在的问题及背后的深层次原因。

第四章，S 研究所员工职业发展通道优化设计。针对第 3 章中 S 研究所员工职业

发展通道设计与实施过程中所存在的问题，制定相应的优化方案。从明确原则与目标，制定详尽实施方案，（职位体系构建、晋升模式规划、任职资格明确），健全配套机制 3 个方面保证优化设计方案落实到位。

第五章，S 研究所员工职业发展通道优化设计的实施保障。主要包括：强化员工激励、强化内部协调与沟通、构建多元发展培训体系等。

第六章，结论与展望。对本论文的研究过程与研究结果进行总结，进一步明确研究的价值和意义并阐明研究的不足。在此基础上指出研究需进一步深化的方向和主要内容。

1.4.3 技术路线

本研究的具体研究逻辑如图 1-1。

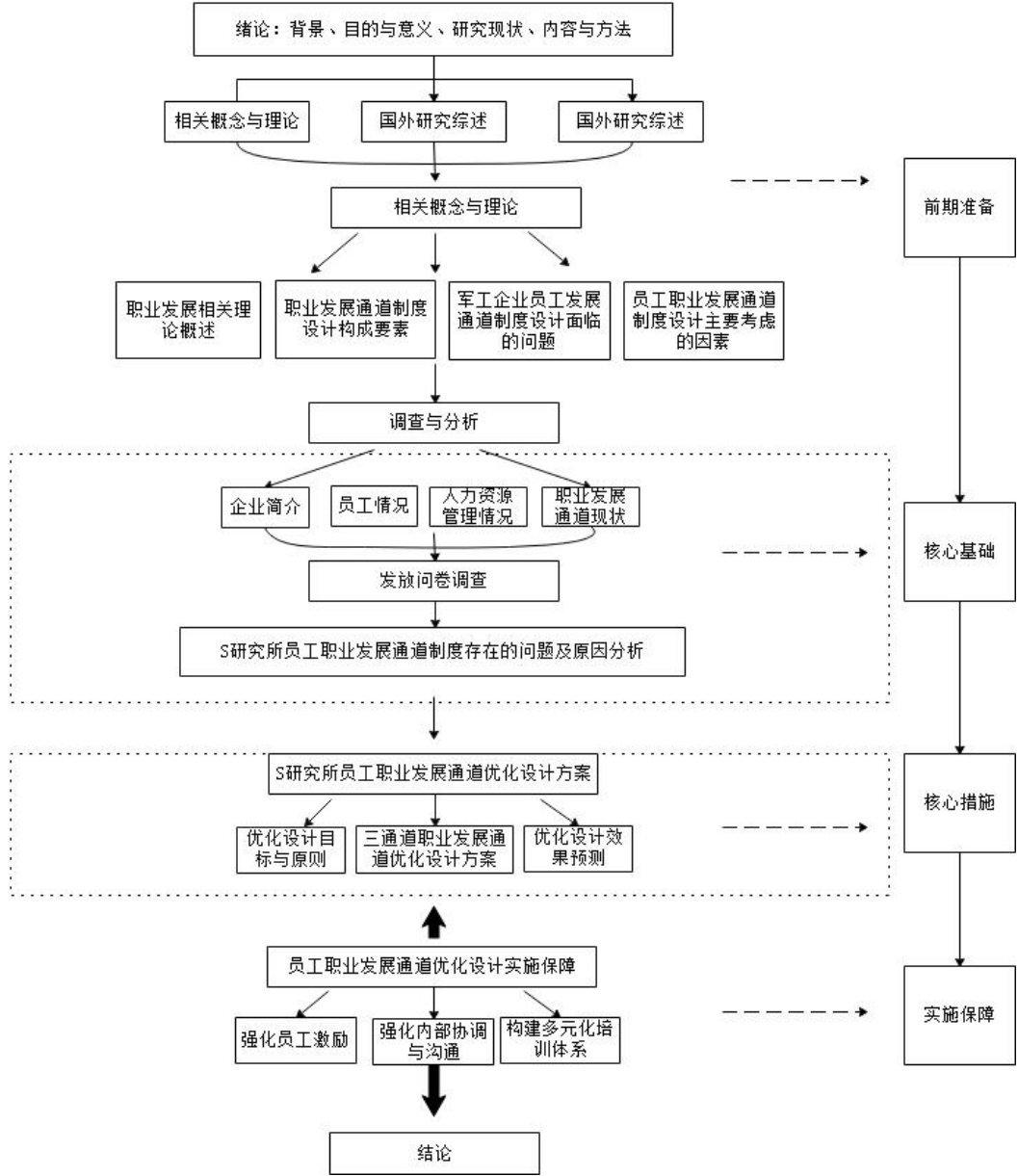


图 1-1 技术路线图

1.4.4 主要创新点

第一，拓展了该领域的实践研究。目前，国内外对于职业通道制度的理论研究还未深入实际，本研究根据职业发展通道相关理论，结合 S 研究所实际，将理论运用于具体人力资源模块之中，拓展了人力该领域的实践研究。

第二，丰富了研究领域。从目前的所查阅文献来看，学术界尚没有针对此类企业开展针对性研究的先例，我国军工企业人力资源管理制度多借鉴西方大型企业，再结合本土特色加以改进并应用，遑论取得研究成果供企业参考，同时也丰富了研究领域。

第三，引入了新模式。传统的职业职业发展多为直线式，本从纵向、横向、交叉方向上打通了职业发展通道，引入矩阵式管理模式，具有一定的创新性。

因此，本研究对于 S 研究所和我国国防军工企业的发展和进步均具有重要价值和意义。

2 职业发展通道相关概念与理论基础

2.1 职业发展通道的内涵

职业发展通道是指，指企业中员工职业发展和晋升的路径，员工依此路径来实现个人职业发展的目标，它是员工职业生涯的重要依据，能体现员工希望达到哪个位置，以及如何实现^[51]。一般来说，员工在组织中有三种职业发展通道，分别为纵向发展通道、横向发展通道与网状发展通道。其中，纵向职业发展通道是指员工在管理或技术等级上的垂直层级变动次序的通道^[52]。如图 2-1。

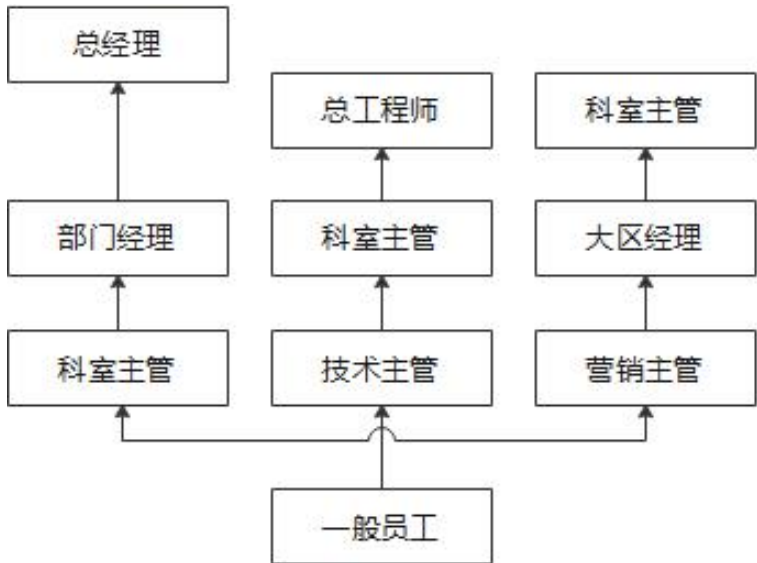


图 2-1 纵向职业发展通道

横向职业发展通道则是指员工在管理或技术等级上的平行层级变动次序的通道。如图 2-2 所示。

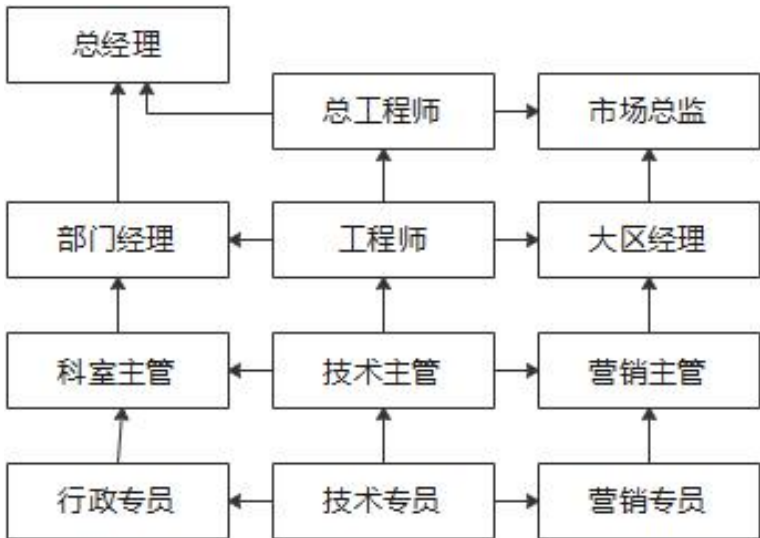


图 2-2 横向职业发展通道

而网状职业发展通道是指以工作岗位行为需求分析为基础，将同等要求的工作岗位归为一类的员工职业通道设计。如图 2-3 所示。

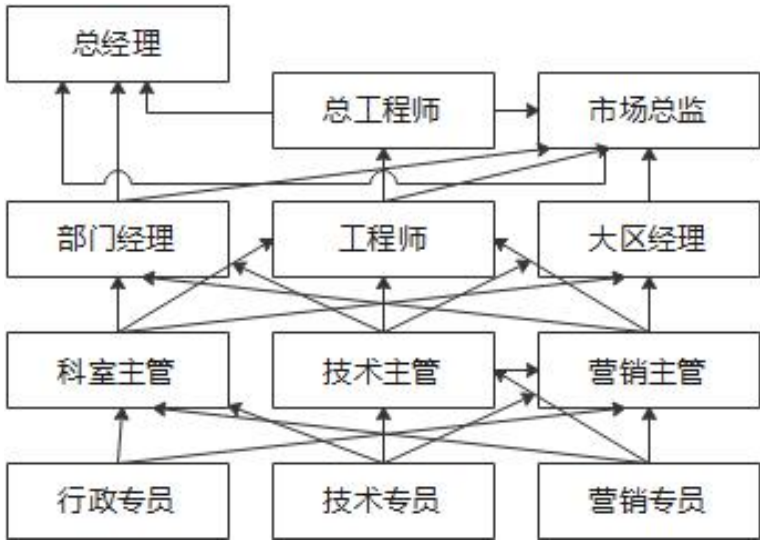


图 2-3 网状职业发展通道

常见职业发展通道有四类，分别为管理类、业务类、技术类和操作类。具体如图 2-4 所示。

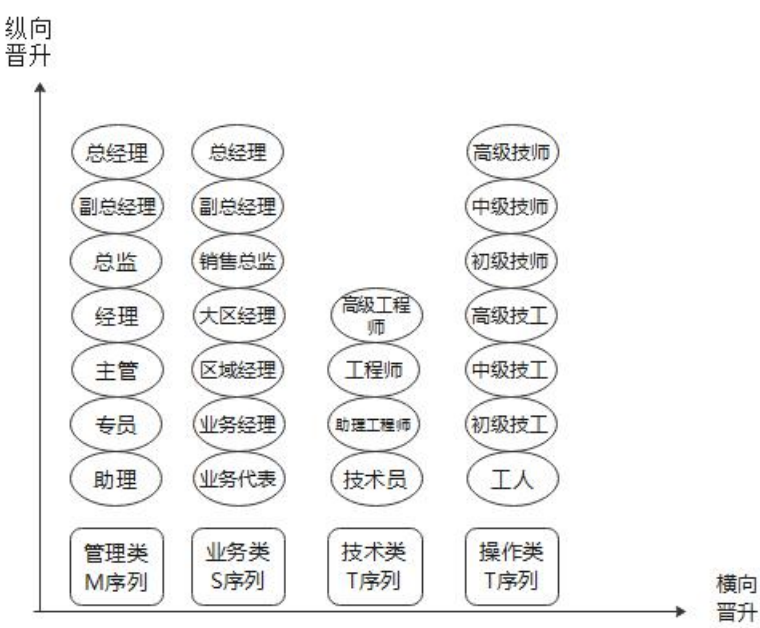


图 2-4 四种常见职业发展通道

2.2 职业发展通道设计构成要素

2.2.1 重构岗位设置

岗位设置是在明确企业战略发展方向和组织职能以及两者相互关系的基础上,对岗位和人员应承担职责的进一步确认。企业可通过梳理岗位设置表、岗位组织关系图、调研问卷、员工访谈等方式来明确岗位设置方面存在的主要问题。之后在明确问题的基础上,进行岗位设置的重构。对于管理岗位、一般员工岗位所承担的职责和相互之间的关系进行进一步的梳理,确保其关系是合理的。

2.2.2 进行岗位分析

岗位分析是指对岗位的职责、工作内容与目标、人员要求等信息进行的总和分析。以此为基础,企业可确定岗位说明书内容,进行有效岗位分类和岗位评价。通过对企业发展战略、组织架构各部门职责、人力资源制度和流程相关资料的收集和分析,对企业岗位设置具有较为宏观和微观的了解。通过问卷法、访谈法了解员工认为岗位设置中存在的问题和主要优化方向。在这些信息的基础上进一步明确岗位设置的具体内容,形成岗位设置说明资料。

2.2.3 进行岗位分类

岗位分类是指将全部的岗位进行横向和纵向的划分,形成岗位设置的有机整体。横向主要划分依据是工作性质、员工劳动方式。纵向主要划分依据是任职资格要求等。岗位分类过程总的关键步骤包括:根据企业的实际状况确定与之相适应的职位数量。确定任职资格。确定职位在本职类中的具体位置,也就是员工的职位在企业某项价值序列中的价值和贡献度高低。

2.2.4 设置晋升模式

根据企业发展战略、人力资源管理制度建设方向以及企业人力资源通道模式等设置相应的晋升通道和晋升模式。需要明确的要素包括:序列内晋升通道,即员工所在序列由低层级岗位向高层级岗位的发展过程。序列内轮岗通道,即基层和中层员工在序列内尽心轮岗的具体通道设置。序列间轮岗和晋升通道,即员工在管理、技术、支持类岗位进行轮岗时的跨序列、跨部门、跨岗位晋升通道设置。此外,对于部分企业来说,还需要设置高层管理者晋升通道模式,即中层管理者如何进入高层管理位置。

2.2.5 设计主要考虑因素

为了有效应对和解决员工晋升过程中存在的各类问题,员工职业发展通道设计过程中需要考虑的因素主要包括:

(1) 坚持全局性。第一,要从企业发展的战略与全局出发,不能仅仅强调或突出某一类岗位的职业发展,而要立足于企业内部的所有岗位。第二,要坚持系统化的思维方式。职业发展通道建设是人力资源制度的关键环节,与其他环节相互联系和制约,因此要从制度建设和完善的整体要求出发^[53]。第三,要坚持动态化原则。从企业的实

际情况出发,发展战略和人力资源管理制度随时间的变化而变化。

(2) 员工职业发展通道的设置和运作要具有创新性。要以破除原制度的桎梏为突破口,通过科学有效的竞争考核制度设置来选拔优秀人才。通过构建员工合理流动平台,使员工的综合素质和能力得到最大程度的提升。通过设立与晋升制度相配套的员工培训、有效的沟通与协调制度来调动员工的工作积极性^[54]。

(3) 员工职业发展通道设计要以吸引和留住优秀人才为首要目的。第一,实现人岗匹配是重点。通过岗位任职资格、岗位胜任能力模型等识别与岗位要求相匹配的人才。通过绩效考核方式辨别员工在实际工作中的优劣势所在,对其岗位进行相应的调整^[55]。第二,进行有效的激励是根本。通过设置与职业通道岗位相应的薪资、奖金、荣誉等来有效激励员工的工作积极性。从而实现吸引和留住优秀人才的目的^[56]。

(4) 坚持适当性。一方面,职业通道设计和优化过程中不能够严重改变其指挥与被指挥关系。另一方面,要坚持职业通道的层次与职业通道的宽度相适宜。即通道的层级要保证员工有足够的上升空间,通道的幅度要保证员工具有相对完善的职业发展序列。两者数量的适宜是保证制度完善运转的重要因素^[57]。

2.3 职业发展通道相关理论概述

2.3.1 “人职匹配”理论

Parsons 对于人职匹配理论研究认为,每个人都有其独特的人格模式和气质,每一种职业或岗位对工作者的能力、知识技能、性格、心理素质的要求各不相同。因此,“人职匹配”理论认为人们在选择职业时首先需要做到对自己的了解(特质、兴趣、爱好等)。“人职匹配”理论中三者关系如图 2-5 所示。随着我国经济水平的不断上升,国家对军工行业的不断重视,出台了一系列利好政策。使的我国的军工行业全面改革,发展迅速,市场竞争也是越来越激烈。市场的竞争说到底人才的竞争,“人职匹配”理论将有助于军工企业在制定员工职业发展规划时帮助员工正确匹配职位,根据员工的特质、能力、技能等为后续员工职业通道的规划设计奠定基础^[58]。

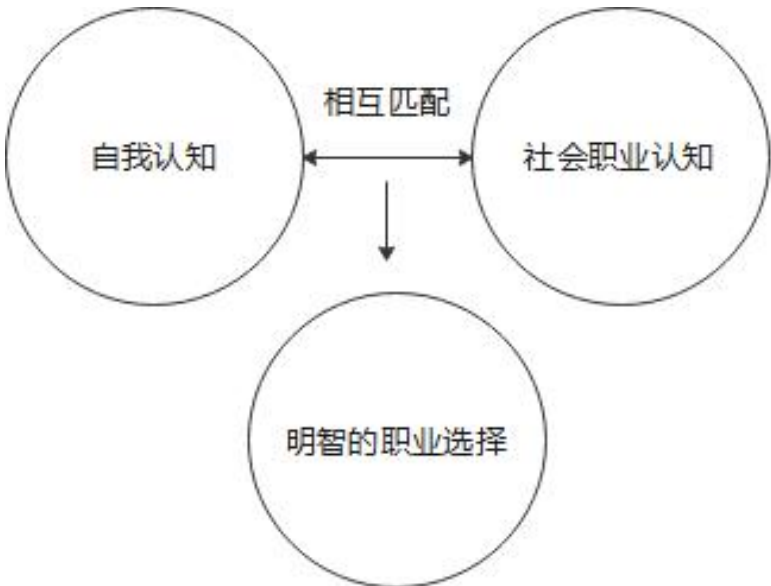


图 2-5 帕森斯“人职匹配”理论

2.3.2 职业个性理论

霍兰德认为个人受到了人格的影响，从而职业生涯的选择也收到了相应的影响。他提出了个体人格和相对应的 6 种职业类型^[59]，他们之间的关系如图 2-6 所示。

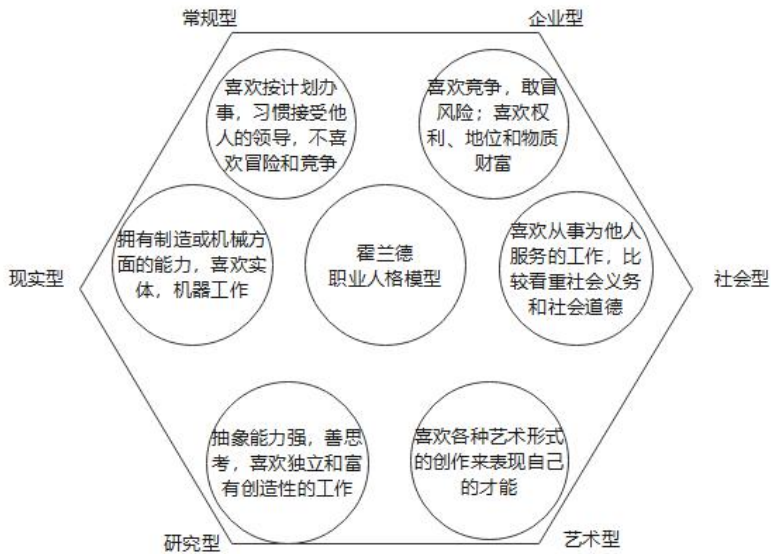


图 2-6 霍兰德 6 种人格特质与职业类型之间的关系

2.3.3 终身职业生涯发展理论

舒伯的终身职业生涯发展理论以美国白人为研究对象，把人的职业生涯划分为 5 个阶段，并着重对整个过程进行研究和探索^[60]，可归纳为表 2-1。

表 2-1 舒伯的终身职业生涯发展理论

阶段	年龄	活动
成长阶段	0-14 岁	确认自我，对外界产生兴趣，追逐职业的好奇。
探索阶段	15-24 岁	学习知识并获得一定的社会经验，初步完成自我定位和就业。
确立阶段	25-44 岁	匹配合适的职业并稳定下来，是人生中就业最重要的黄金时段。
维持阶段	45-64 岁	维持稳定并寻找合适的接班人。
衰退阶段	65 岁以后	逐渐地退出自己的职业，开始退休生活，并增加社会角色。

2.3.4 职业锚理论

施恩提出个人的价值观将影响一个人的职业选择。每个人将在职业生涯发展过程中对自己越来越了解，并逐渐形成一个职业锚，个人的职业生涯将围绕这个职业锚开展^[61]。具体内容详见表 2-2。

表 2-2 施恩职业锚理论

类型	特点
技术/职能型	技术、技能的不断提高及认可
管理能力型	侧重于掌握权力就，期望人际沟通，有较强的升迁动机及价值观
自主/独立型	期望自我掌控，并且以自己的方式行事，不希望被别人掌控
安全稳定型	更倾向于安全感和稳定性，不希望冒风险，希望有清晰的未来
创造/创业型	有创业精神，希望打破传统，成立自己的公司
服务/奉献型	希望通过自己的力量来改善身边的环境，以减少别的痛苦

2.3.5 胜任力模型与任职资格体系

任职资格体系是以任职资格标准为表现载体，其基础是各个职位和职级的能力模型。它能够反应某个岗位和员工之间的匹配度^[62]。胜任力包含了知识、技能、价值观、自我概念、态度、动机等^[63]。通过分析各岗位、职级所必须的能力要素、内部潜力等，结合对应岗位特点和性质，确定该岗位员工的各项潜在能力要素及其工作标准级别来制定任职资格标准。任职资格标准从能够合格胜任某个职位的角度出发，建立技能/行为的标准，即员工能够干什么。任职标准包括员工的教育背景、工作经验、职责要求、业绩要求、能力要求、专业知识、工作技能、语言水平、职业资格认证等要素。任职资格体系的设计需要考虑涵盖该岗位必备的知识与经验，解决问题的复杂度，专业领域的影响力度，对流程设计、优化和变革的作用等^[64]。本研究职业通道的优化设计需要考虑到 S 研究所不同职类的任职资格的差异有针对性进行设计。

3 S 研究所员工职业发展通道建设现状及问题分析

3.1 S 研究所概况

S 研究所成立于 1952 年,直属于总参谋部军训和兵种部领导,现有职工 1300 余名,占地 1000 余亩。固定资产总值 5 亿元,年销售收入超 10 亿元。主营业务包括无人直升机、靶机、航空发动机、实兵训练系统、靶标系统、警用靶场等。研究所以成为国际知名军事训练装备供应商为目标,经过 60 余年的创新发展,目前共建有 10 米法 EMC 测试暗室、无人直升机半物理仿真实验室、发动机实验室、强度与可靠性实验室、气动总体实验室、内流方针实验室、测控通信实验室、喷气发动机试验室等 20 多个专业研究室和先进重点实验室。在无人机总体设计、飞行控制、小型涡喷动力、三维建模仿真、可靠性工程、激光通讯等核心技术上已达到国内先进水平。

S 研究所同时面向武警、公安、司法、民兵和预备役部队及地方国防教育系统,提供训练基地建设和所需的装备与服务,具有军队系统 A 类工程勘察设计资质。为公安部、中国人民公安大学、北京特警总队、新疆反恐总队、北京人民警察学院、江苏警官学院、上海公安高专、重庆警备区、南京警备区、武汉市公安局、北京市公安局、上海市公安局、昆山人民武装部等 600 余家客户提供了完善的模拟训练设施。

S 研究所高度重视管理手段建设,建有现代化的加工制造设备和完备的试验检测手段,通过了 ISO-9000 和国军标质量管理体系军用软件研制能力认证,获得武器装备科研生产单位二级保密资格、装备承制单位资格。建立了完备的设计开发控制程序和生产过程控制体系,为产品研制生产、试验和质量管控提供了重要保证。现有的 1300 余名职工中,拥有各类科技人才四百余名。其中享有国务院特殊津贴的专家、省市级学科带头人、研究员级高级工程师、博士等高级人才近百人。三十余项科研成果曾获得“国家科技进步二等奖”“国家科技进步三等奖”“军队科技进步一等奖”和“军队科技进步二等奖”等 20 多个奖项,拥有发明专利数十项。目前 S 研究所的主要研究成果包括:无人直升机系列、系列高速靶机、系列微型涡喷发动机、实兵模拟训练系统、战术靶标系统、警用靶场、传感器装备、计算机成像技术等一批信息化高科技产品。在军事训练领域、警用装备训练领域、武器试验领域、作战装备领域、农用植保领域、电力巡线领域等都有广泛应用。

成立 60 余年来,S 研究所始终秉持着“务实高效、开拓创新、拼搏进取、追求卓越”的精神,通过掌握领先技术,不断提高客户满意度来实现业绩的提升。

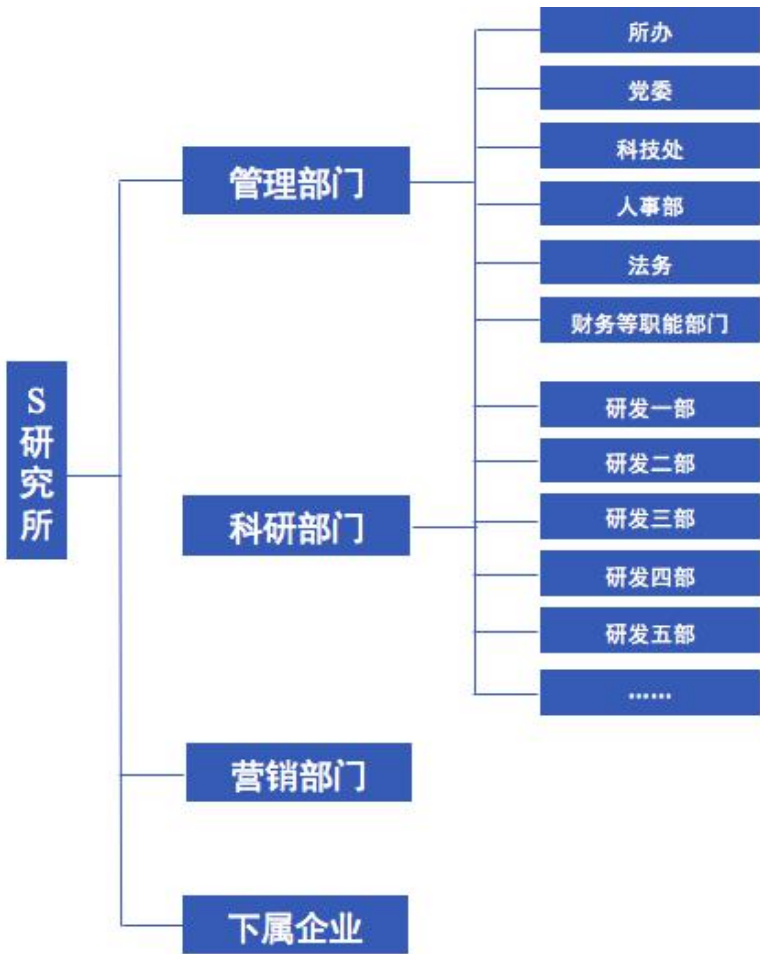


图 3-1 S 研究所组织架构图

3.2 S 研究所人力资源管理制度概况

3.2.1 S 研究所人力资源状况

截至 2020 年 8 月，S 研究所在岗职工共 1378 人，其中男性员工 935 人，女性员工 443 人；25 岁及以下员工 258 人，26-30 岁员工 276 人，31-35 岁员工 477 人，36-45 岁员工 201 人，46 岁及以上员工 166 人；拥有博士学历员工 51 人，硕士学历员工 367 人，本科学历员工 654 人，专科学历员工 158 人，中专及以下员工 148 人，具体分类结构见图 3-2、3-3、3-4。

由图 3-2 可知，S 研究所男性员工占比 67.85%，女性员工占比 32.15%，男性员工数量是女性员工数量的 2.11 倍。S 研究所是一家高科技企业，产品相关的技术研发和销售是企业的核心业务。而从事相关技术研发的工作人员以男性为主，这在一定程度上造成了该研究所员工性别比例的失衡。

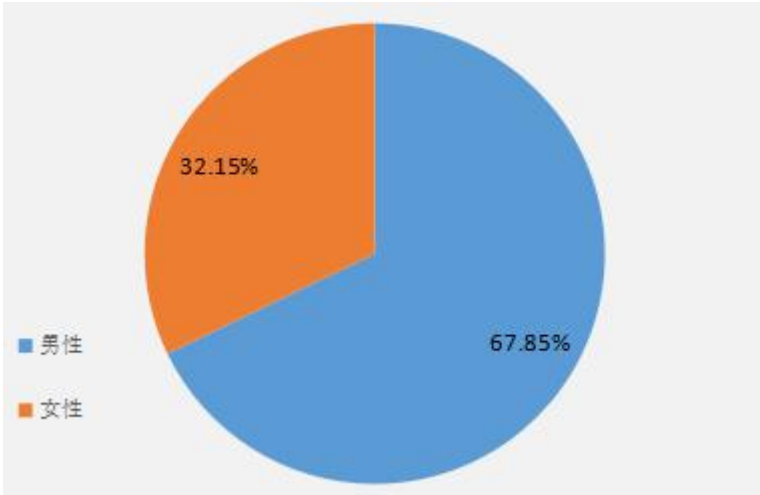


图 3-2 S 研究所员工性别构成

由图 3-3 可知，S 研究所 25 岁及以下年轻员工占比 18.72%，26-30 岁成长一代员工占比 20.03%，31-45 岁主力员工占比 49.21%，46 岁及以上资深员工占比 12.05%。35 岁及以下年龄员工占比为 73.37%，研究所员工年轻化趋势较为明显。这主要是由于研究所近些年加大了年轻员工的招聘力度，着力培养年轻技术和管理人员。

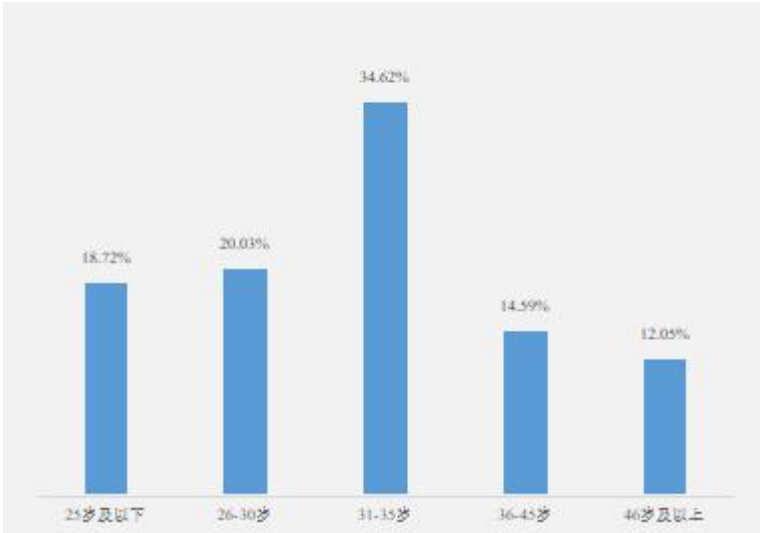


图 3-3 S 研究所员工年龄构成

由图 3-4 可知，S 研究所本科以上员工占比达到了 69.67%，硕士学历员工占比为 26.63%，博士学历员工占比 3.70%。总体来看，公司员工受教育程度较高。近年来，无人机和模拟软件行业竞争日趋激烈，产品的技术含量对于企业的竞争成败越来越关键。面对此状况，S 研究所逐渐强化对高学历人才的引进力度，这使得团队中高学历人才的占比在近些年逐步提高。由此看出，S 研究所的员工职业发展通道优化设计迫在眉睫。

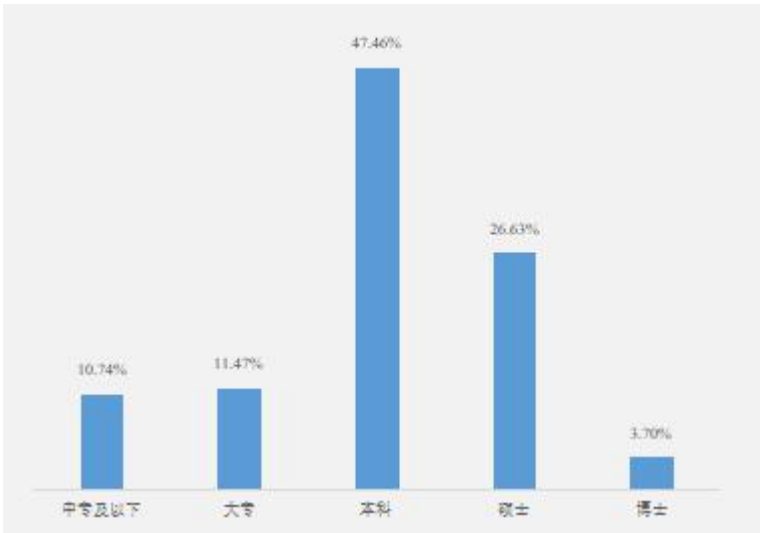


图 3-4 S 研究所员工学历构成

3.2.2 S 研究所员工职业发展通道状况

S 研究所现有部门分为 4 类：一是科研部门，包括仿真实验室等 2 余个高科技实验室和下设的产品生产基地。二是营销部门，主要包括销售和市场部。三是管理部门，包括党群工作部、工会办公室、保密办、质量管理部、人力资源部、财务管理部、法务部。四是下属的 3 个子公司。人力资源部负责员工的招聘、培训、教育、技能、绩效考核、岗位考评等。S 研究所现有员工职业发展通道分为管理序列和技术序列两类，建立了基本的职业发展通道。其职能管理岗对应 6-8 级；决策管理岗对应 1-5 级；科研技术岗位对应 4-9 级；技能辅助岗位对应 8-11 级。

科研部岗位设置的特点主要表现在 3 个方面：第一，按照员工在企业内的身份进行管理。技术人员主要按照岗位技术职称进行管理，管理岗位按照行政职务进行管理。岗位职责不明确，较为随意。第二，部分岗位存在因人设职的现象。工作中互相推诿的现象时有发生。第三，普通员工上升通道狭窄。除了争夺有限的管理岗位，几乎没有其他的上升方式。管理岗位只能向上不断晋升而不能向下发展。部门内每个岗位的薪酬设置与其岗位类型、层次和个人资历密切相关。

S 研究所的核心部门是科研部门，故对其进行重点分析和介绍。按照所承担的研究任务不同，可分为仿真模拟、无人机、定位与识别等 15 个研发部门。科研部门下设研发部，岗位设置呈现出明显的倒 Y 型特点。每个研发部内均设置了管理岗和普通员工岗两种。其中，管理岗由研发部正副主任、专业正副组长组成。管理岗数量有限，普通员工岗位占多数，主要由专业研究设计人员和从事技能操作的工人所组成。具体的岗位设置如图 3-5 所示。

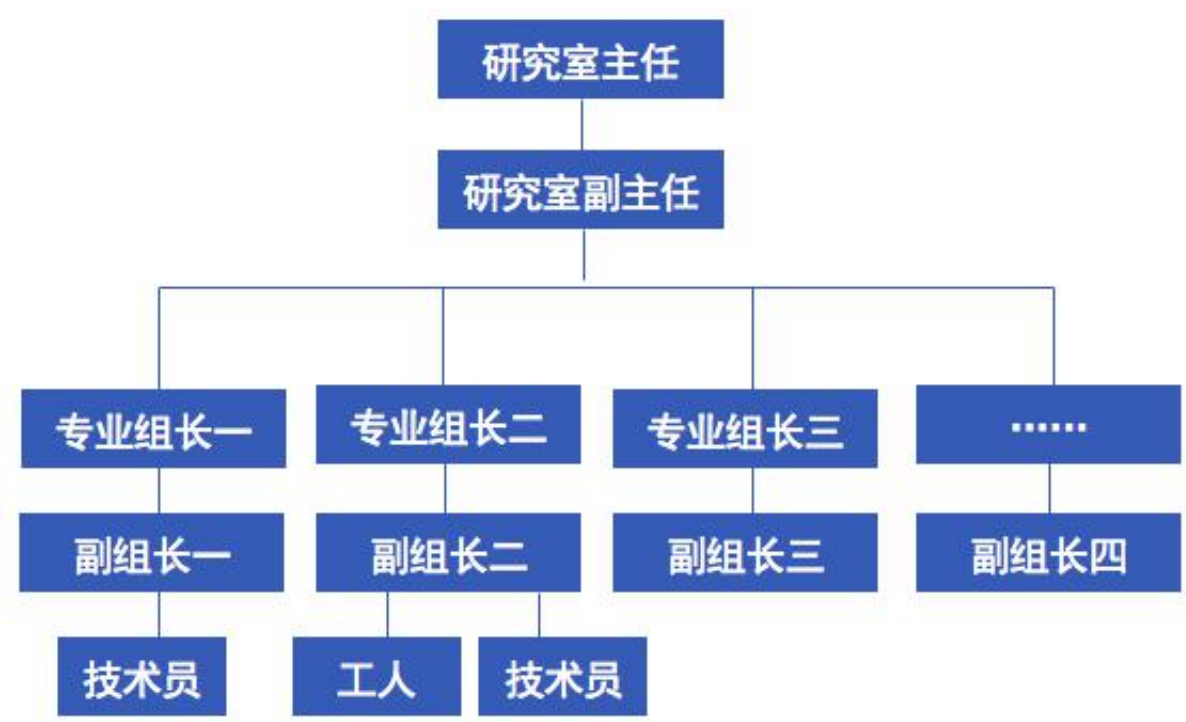


图 3-5 科研部门岗位构成

3.3 S 研究所员工职业发展通道调查问卷设计与分析

3.3.1 调查问卷设计

(1) 研究目的

了解 S 研究所的员工对现阶段该所实施的员工职业发展通道的满意度、职业规划达成度、对期待的满足程度等。针对所存在的问题制定优化方案。

(2) 研究方法与工具

本次研究采用问卷调查法。问卷投放工具为“问卷星”调研平台，被访问者点击问卷链接即可进行填写。

(3) 调查内容

通过问卷形式了解 S 研究所员工职业发展通道建设现状，员工对职业通道制度实施的感知、诉求、满意度等。对调研结果进行数据分析，发现最主要和核心的问题。之后采用访谈的方式，对这些问题产生的原因进行深入的挖掘。为后期优化方案的制定奠定基础。

(4) 调查流程

调查共分为准备阶段、实施阶段、分析探讨阶段。3 阶段主要工作内容包括：

① 准备阶段。2020 年 8 月 20 日—2020 年 8 月 25 日。主要工作包括：指标与问卷设计、相关材料就位、确定职责与分工等。

② 实施阶段。2020 年 8 月 26 日—2020 年 9 月 15 日。主要工作包括：协调 S 研究所各部门工作人员进行问卷发放和回收、数据初步处理、编制访谈提纲、实施访

谈并整理访谈资料等。

③ 反思总结阶段。对问卷和访谈所收集到的访谈结果深入总结与反思。明确此次研究结论的可行性，研究过程中存在的问题和改进方向等。

(6) 问卷调查基本信息

本次调查通过各部门负责人进行问卷投放，最终共回收问卷 963 份，经处理后有效问卷为 932 份。回答者基本情况如表 3-6。

表 3-6 被调查者基本情况

性别	人数	年龄	人数	学历	人数	工作岗位	人数
男	602	25 岁及以下	186	博士	28	管理人员	50
		26-30 岁	207	硕士	255	技术人员	389
		31-35 岁	328	本科	449	销售人员	108
		36-45 岁	142	大专	110	职能人员	157
女	330	46 岁以上	69	中专及以下	90	一线员工	228
合计	932	合计	932	合计	932	合计	209

注：此处管理者指主管及以上工作人员

3.3.2 调查问卷分析

(1) 员工自身职业发展目标明确度

如图 3-7 所示，61.7%的员工表示有明确的职业发展目标，38.3%的员工没有明确的职业发展目标。这代表了在 S 研究所的多数员工具有较为清晰的职业规划和职业发展意识，意味着大多数员工渴望晋升。

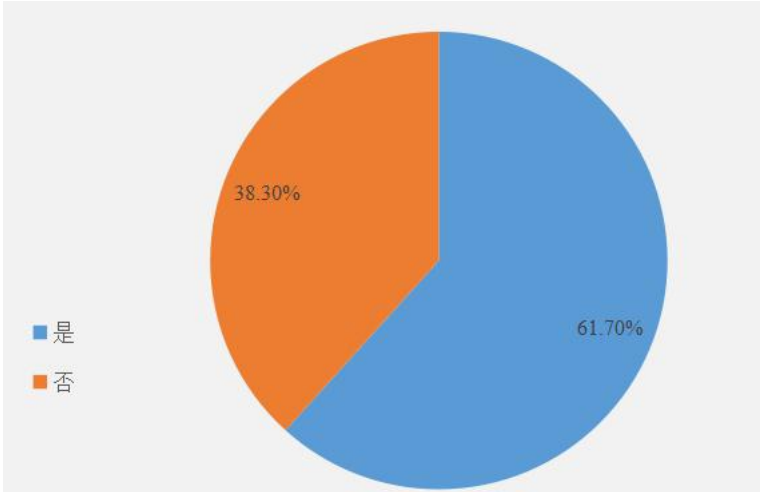


图 3-7 S 研究所员工自身职业发展目标明确程度

(2) 员工对自身职业上升空间的评价

如图 3-8，S 研究所仅有 18.72%的员工认为自己上升空间大，且已有目标岗位。25.13%的员工认为工作上升空间尚可，但由于自身能力有限，并不能实现理想目标。

37.45%的员工认为自己上升空间不大，另 18.7%的员工认为自己基本没有上升空间，且希望更换工作岗位。这说明在 S 研究所中给员工的职位感觉是上升空间并不大，可能会导致人才流失的问题出现。

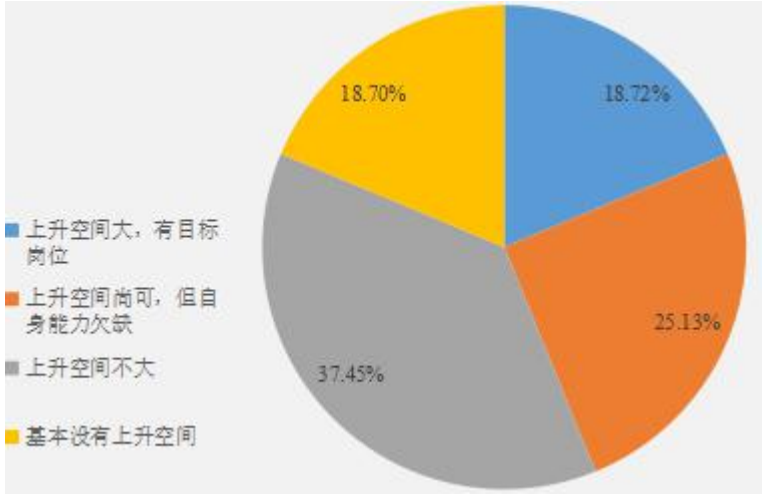


图 3-8 S 研究所员工对自身职业上升空间的评价

（3）任职资格及晋升标准清晰度评价

如图 3-9 所示，仅 43.47%的 S 研究所员工认为自身所在岗位的晋升标准是清晰的，但却有 50.15%的员工不清楚自身所在岗位具体的晋升标准。故说明 S 研究所并未设置明确的员工晋升制度标准，才导致此调查结果出现。

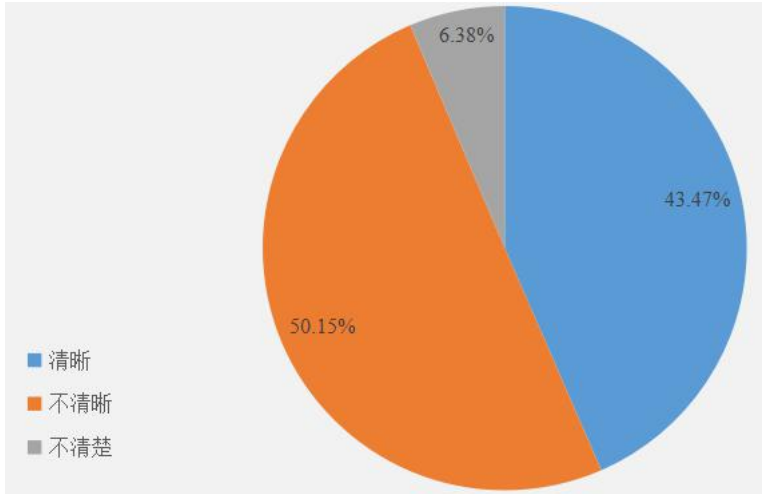
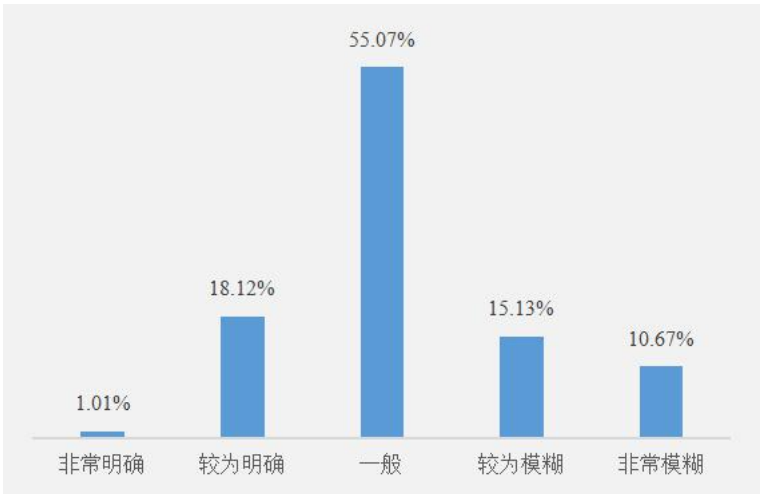


图 3-9 S 研究所员工对晋升标准清晰度的评价

如图 3-10 所示，S 研究所员工认知资格清晰度评分的均值为 2.84 分。有 25.8%的员工认为 S 研究所具体职位的任职资格是模糊的。有 55.07%的员工认为任职资格的清晰度一般。认为任职资格较为清晰的员工占比仅为 19.13%。整体来看，公司任职资格清晰度状况不容乐观，这非常容易让员工的流动率上升，研究所内部留不住真正的技术人才，导致研究质量下降。



3-10 S 研究所员工对岗位任职资格清晰度的评价

（4）员工职业发展通道配套制度建设情况

如图 3-11 所示，S 研究所有 45.62%的员工认为该企业员工职业发展通道相关配套制度不完善，认为该单位在配套制度建设方面较完善的员工仅占 54.38%。说明 S 研究所在职业发展通道配套制度建设方面仍有较多不足，缺乏员工激励与惩罚制度，容易让员工产生倦怠心理。

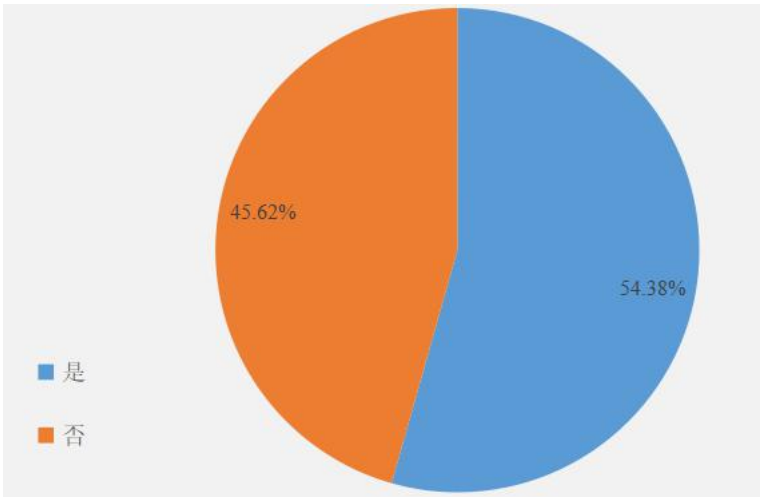


图 3-11 S 研究所员工职业发展通道相关配套制度完善度评价

3.4 S 研究所员工职业发展通道存在的问题分析

3.4.1 员工职业发展空间受限

由上文中调查可知，S 研究所中多数员工对自身的职业发展具有相对清晰的目标。但与之形成鲜明对比的是，员工在企业中所获得的实际上升空间却非常的有限。这一问题主要表现在几个方面：第一，有限的管理岗位。由调研结果可知，不论技术或非技术岗位的员工，其在进行职业通道转换时都倾向于管理型岗位。但组织本身所提供的管理岗位数量是有限的，这就在一定程度上导致了员工职业发展受阻。第二，人岗

不匹配问题较为突出。主要表现为 14.41% 的员工认为企业欠缺与自身能力相匹配的岗位, 另有 20.11% 的员工认为自身能力与公司的岗位要求之间是错位的。这说明员工所学知识与其所做的工作是不匹配的, 从而导致自身的能力与优势不能够得到最大程度的发挥。第三, 员工在不同职业通道的转换不顺畅。不论员工未来的职业规划是否为管理岗, 其在实际工作中均感受到了在不同职业通道之间进行转换时难度较大。这在一定程度上使员工在企业内发挥作用的空间极为有限。最终可能导致员工工作积极性下降, 甚至流失。S 研究所为军工科研型单位, 对于科研和技术类人才需求量较大。因此, 企业技术类岗位相对管理类岗位更多。但是技术通道比管理通道的长度短、级次更少, 技术通道在利益机制上不均衡问题较为突出。这样就造成专业技术人员的晋升空间不足、晋升难, 导致很多技术人才为了更好地发展及更优厚的薪酬福利待遇而向管理通道聚集, 但本身管理类岗位有限, 这就导致专业技术员工缺乏工作动力和热情, 内部凝聚力不强, 技术人才流失增加等问题。此外, 该晋升制度设计还会造成管理通道拥挤混乱, 流动性不加, 使优秀技术人员成为不合格的管理者。

3.4.2 员工任职资格和晋升标准清晰度较差

由上述调研结果可知, 多数员工认为 S 研究所员工的任职资格和晋升标准的清晰度较差。其中, 任职资格是指员工要胜任岗位的工作所需要具备的技术、能力、素质等。它不是一个模糊评价或者基于个性特征的评价, 而是强调客观性。晋升标准具有与任职资格相近的特点, 即强调通过客观标准来筛选与岗位要求最为匹配的人选。军工企业相对封闭的特性使得其市场化程度较低。原有的、计划经济时代的管理方式也存在一定的遗留。该管理方式主要表现为: 管理过程遵照上传下达的思维, 具体工作按照上级指示展开, 员工的晋升方式为领导直接任命和按资历晋升。此类管理方式的缺点较为明显。第一, 员工的工作积极性受挫。任职资格和晋升标准清晰度差会使多数员工没有一个可以公平竞争的机会。企业的晋升体系不成系统, 考核制度与晋升机制脱节, 从而降低了晋升的公正公平性。很多员工想要职位晋升只能靠“后台”、找“关系”, 而工资晋升每年按照仅学历、职称、工龄进行微调, 未考虑个人技能和业绩等。对于能力较强或工作中付出较多的员工来说, 他们对于工作回馈的期待也较高。现有的较为僵化的制度会严重的挫伤他们的工作积极性。第二, 企业的整体战斗力被削弱。任职资格和晋升标准清晰度差会使企业在选人用人过程中人岗错位问题突出, 进而导致一些对专业技术能力要求较高的岗位被非专业技术人员或专业技术能力较低的人所把持。而一些对于综合协调能力和管理能力要求较高的岗位却被专业技术人员占据。人员与岗位的错位会导致企业关键议题决策和实施过程存在偏差, 最终削弱企业的整体战斗力。一方面不利于国防军工行业的发展, 另一方面使企业在市场竞争中处于极为被动的地位。

此外, 由上文调查结果可知, 目前 S 研究所仍有部分员工对于自身所在岗位的晋

升标准和任职资格认知不清晰。说明该企业关于员工职业发展通道的实施现状、所起到的作用、未来的规划等内容在员工中的普及并不到位，造成了员工的信息盲区。

3.4.3 员工晋升的配套制度不完善

员工晋升的配套制度主要是指企业通过建立考核、薪酬、培训等制度来辅助员工晋升制度，从而使晋升的过程更加科学化和规范化。由调研结果可知，S 研究所员工晋升配套制度不完善问题较为突出。主要表现在有超过 40%的员工认为企业所提供的晋升相关的配套制度是不完善的，尤其是与晋升相关的激励、考核、培训、轮岗、薪酬等制度并没有围绕企业发展目标相互有机结合，缺乏系统性。在激励机制方面，企业对于员工的职业发展缺乏规划，也未将员工的职业发展目标与企业发展目标相结合，引导性不强。在考核方面，存在平均主义，员工绩效与晋升和考核结果相关性不大，更多依赖于领导的主观判断。员工岗位晋升应有一套客观标准，这些标准是由多范畴领域内的多项指标所组成的有机体系。通过清晰有效的职位分类，可以使员工在企业坐标内寻找到最符合自身特点的清晰定位。通过绩效考核，可以明确员工在一定的时间范围内所从事工作的好坏优劣，从而制定相应的奖惩措施。通过良好的薪酬体系设计，员工的工作过程和工作成果可以得到最有效的鼓励和支持，从而最大化激发员工的积极性。各项配套制度是一个综合的整体，共同作为员工晋升的依据，提升员工晋升的客观性和有效性。

3.5 S 研究所员工职业发展通道存在问题的原因分析

3.5.1 岗位序列及职级设置不科学

目前，S 研究所人力资源制度建设遵循事业单位模式，按照员工的身份进行管理。单位内岗位虽然设置了管理岗位和技术岗位，但在进行具体岗位设置时并没有按照岗位的关键和重要性、所从事工作的难度、具体的任职资格和要求等进行具体的岗位层级划分，各岗位工作人员只有依靠获取行政职务才能够进行升迁，产生了多人竞争有限的管理岗位的现象，上升通道狭窄。除此，管理通道与技术通道之间也缺乏灵活有效的流动机制，很多员工会因无法获得有效的晋升而失望。员工得不到及时有效的激励最终会影响企业的创新能力和市场竞争力等。

3.5.2 未建立完善的员工任职资格管理体系

员工任职资格管理体系是指企业从员工称职和胜任的角度出发，按照员工的能力划分级别，从而规范员工的选拔和培养，明确员工发展通道状况的系统整体。S 研究所欠缺任职资格管理体系在一定程度上使员工无法进行有效的职业生涯规划，使得其发展的积极性和主动性受挫。首先，企业欠缺系统的岗位分析，没有对岗位的职责进行明确的规划和说明，没有对任职资格进行具体和详细的要求。虽然有岗位说明书，但往往形同虚设，不按照说明书进行人才招聘和任命。有效岗位设置的关键和核心是明

确岗位的职责要素。使任职者和及其上级管理者明确其所从事工作的主要内容、在企业中承担的职责、在企业中的地位等。但是 S 研究所在此方面的规范性极差，存在根据不同的人设置相应的岗位，员工及管理者岗位职责不明确，岗位管理的随意性较大等问题。其次，岗位设置落后于企业发展的实际状况。当前所设置岗位的工作职责多数依据的是以往的工作经验和做法，很多工作来自于领导者的直接安排。这样极易造成或人员闲置过多、时间过长，一人或几人过度忙碌等现象。必须注意的是，岗位任职资格是保证完成工作任务的技能、知识、学历等方面的最基本要求，岗位的职责不明的情况下，岗位的任职资格也不会明确。这些都会极大的影响企业的工作质量和员工本身能力的有效发挥，影响了企业整体效率和战斗力的提升。

3.5.3 晋升与配套制度未形成有机结合

S 研究所对员工职业发展通道重视程度不够主要表现在几个方面：第一，管理者对员工职业发展通道所起到的作用认识不足。研究所现任中高层管理者多在 40 岁以上，他们虽然历经了单位的市场化改革，但不可避免仍然留存着相对僵化制度下的管理思想。导致他们对于员工职业发展的思想意识把握不到位，对于员工职业发展通道所起到的作用存在一定的轻视心理。由于没有认识到职业发展通道对企业的可持续发展所起到的作用，故管理层未建立一套完整的员工晋升制度。第二，对于现行的、有限的员工职业发展通道仍然落实不到位，或不遵循制度规范，或人的意愿凌驾于制度之上，例如考核存在平均主义，晋升未和相关的考核、培训等制度有机结合。第三，S 研究所中高领导层在人力资源发展通道制度方面并没有较强的变革意愿。近几年我国国防投入增长，围绕军民融合的军工改革不断推进，S 研究所的业务增加，生产经营规模也相应的扩大，日常工作也以营销和研发业务为核心。在员工的职业发展通道管理制度方面并没有较强的变革意愿，原有制度模式对企业员工的激励性不强，导致人心不稳，严重的甚至会产生人员流失，影响公司经营业绩，阻碍了公司进一步的发展和壮大。

综上所述，S 研究所员工的职业发展体制过于陈旧，岗位设置与管理、岗位分类与评价等均未形成有效的体系，在很大程度上阻碍了企业的发展。

4 S 研究所员工职业发展通道优化设计方案

4.1 员工职业发展通道优化设计目标与原则

4.1.1 设计原则

（1）共同发展原则。

让员工与企业共同发展已普遍成为企业的发展目标，人力资源管理战略也应以此为核心制定人力资源管理规划，以实现员工和企业共同成长。企业应以企业的战略目标为根本来描绘企业人才蓝图，根据蓝图做好工作分析和人才规划。将战略方向、业务发展需求与员工职业目标、成长意愿结合起来，实现双赢。

（2）战略导向性原则

员工职业发展通道优化设计要以企业战略为方向，研究所的目标是成为一流的高科技长寿企业，培养人才、发展人才、留住人才是实现目标的重要着力点，这与企业的创新能力息息相关，因此对职业发展通道的优化，必须要以公司的战略发展目标一致，只有以战略目标正确引导，将优化设计与公司发展的思路相一致，才能有助于公司长期发展，为公司成为遗留的高科技长寿企业奠定坚实的基础。

（3）整体性原则。

员工职业发展通道的优化设计应同企业的整体目标优化为准绳，要运用系统的方法对企业进行科学系统的分析，从而实现企业管理上的优化；要从整体的角度来认识、分析、和解决管理上的问题。因此员工职业发展通道体系优化设计要与薪酬管理体系、绩效管理体系、培训管理体系、招聘管理体系等紧密挂钩。

（4）效率原则。

职业发展通道优化不能弱化企业中的指挥与被指挥关系。避免因职业发展通道设计而导致政出多门、多头领导，破坏指挥和命令的现象。

（5）公开透明原则。

本着公开与透明的原则，将与员工职业发展通道相关的技能水平、工作业绩、职称晋升等关键要素纳入到设计与规划中来。员工在进行职业规划时可以根据内外部环境的变化适时进行调整。

（6）动态性原则。

由于外部环境不断发生着变化，同时企业处于不同生命周期对人才的需求也不尽相同，员工职业发展通道也应依此进行动态调整。依据企业当时的战略目标、组织结构特点、人才需求、企业规模等动态调整，使之更适应企业的发展需求。

4.1.2 设计目标

以 S 研究所员工职业发展通道优化为根本目标，对现有人力资源岗位进行梳理和

合理配备，制定出与企业战略发展相符的员工职业发展规划，使员工个人职业发展目标与企业发展目标一致。全面提升 S 研究所人力资源管理水平，激发员工积极性和企业内部凝聚力，实现企业实力的提升。

4.1.3 设计流程

在推进 S 研究所员工职业发展通道优化设计工程中，遵循如下的流程，详见图 4-1。

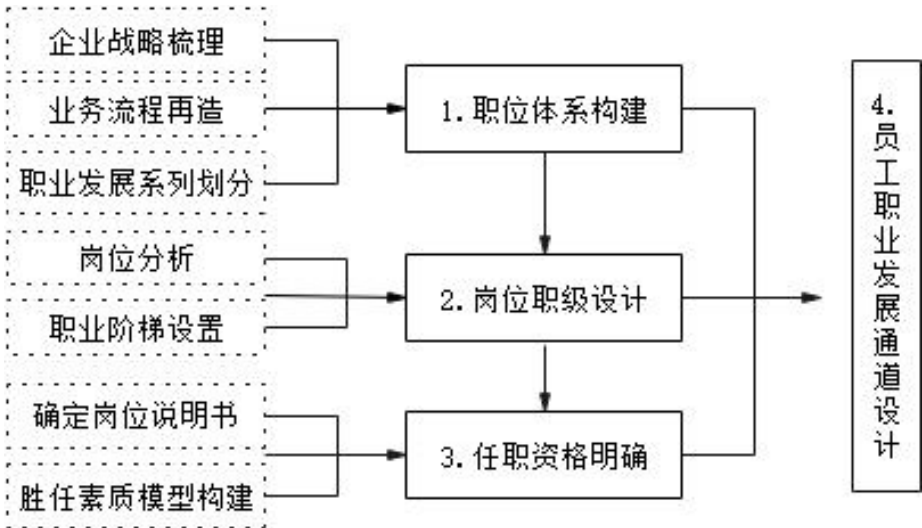


图 4-1 S 研究所员工职业发展通道优化设计流程

（1）职位体系构建。在对研究所职位体系进行构建之前，充分分析研究所发展战略和各个关键业务流程。在做好准备工作后，对研究所的职位体系进行划分。

（2）岗位职级设计。参考同类军工研究所岗位职级设计情况和现阶段 S 研究所职位体系序列，对各个岗位进行分析和规划，设置科学的岗位职级。

（3）任职资格明确。各岗位的管理者对该岗位工作内容、工作目标、工作职和所需的素质能力进行梳理归纳，之后确定主要岗位的任职资格。

（4）完成员工职业发展通道设计。最后，根据上述工作基础，结合员工和研究所实际，对研究所员工的职业发展通道进行科学合理的优化改进。

4.2 员工职业发展通道优化方案

4.2.1 拓宽职业发展空间

单通道、双通道、多通道，具体分为 I 型、Y 型、II 型、h 型、H 型 5 类。目前 S 研究所设有管理、技术双通道，但较高职级只设管理岗，专业人才上升空间有限。随着企业发展，现在的职业发展通道已不适应企业发展需求，员工的职业发展受到了局限。故亟需对 S 研究所现有职业发展通道进行优化改进。如果职业发展通道是机场的跑道，那么职位体系的梳理就是跑道的设计，要进行职业发展通道的优化设计需要先对企业的职位体系进行梳理和构建。根据周琳、戴良铁（2012）《如何进行职位体系

的规划与设计》[62]、朱莉（2011）《如何在企业推进职位体系的重新规划》[63]^[65]，范春梅、王兆忠（2020）《施企员工职业发展通道建设路径》[30]^[66]，以及郭娇娜（2020）的《大型国有企业职级体系的构建与思考》[64]^[67]设计思路，职位体系的设计需进行横向职位族、职位序列的划分和纵向层级的划分。横向分类主要是要考虑部门的职能、职责，将相似的工作性质或内容划分为一类；纵向分层需要考虑职责的重要性和职责范围与难度，以及知识、技能、素质的高低等因素将一类职序划分成 4 至 6 个等级，且要符合中间大两头小的橄榄型[64]。同时，本研究还研究了中交四航局、中国航发四川燃气涡轮研究院、中国空间技术研究院等行业标杆企业职业发展通道设计，找职位体系设计共性：职位划分为 6-10 个职序、36-46 个子序，每个通道内设置了初级、中级、高级、资深与首席五个职级，每个职级有分成了 1-3 个等级，共 12 个等级。

于是本研究在结合文献和行业标杆企业的设计思路基础上针对 S 研究所职位体系优化进行了如下准备工作：首先通过对企业高层和中层管理进行单独访谈，对部分基层员工进行集体访谈，梳理出企业的战略、核心价值、企业岗位设置和职责。之后，选取 20%特征性岗位作为基准岗位进行分析，在此基础上对所有岗位职位进行分析，结合访谈内容，明确岗位工作职责和权限、与其他岗位的关系以及任职资格等。最后由评估委员会对职位价值进行评估，评估委员会由公司高层领导及外部聘请专家组成，通过职位价值评估确定各职位的工作复杂程度、重要性、以确定提升路径并建立等级框架，依此构建职位级别矩阵。

（1）职位序列构建

本研究经过以上调查研究及评估委员会论证结合本企业现状，在原有的管理、技术序列基础上增设技能辅助序列，将研发人员与生产操作人员划分在不同的序列，共划分了管理、技术、技能辅助 3 大类 8 个职序 46 个子序。除此，延长原通道，在每个通道内划分 3-8 个等级共 12 级，为管理型人才和专业型人才提供均等的培养发展机会，具体如表 4-1 所示。

表 4-1 S 研究所新职位序列构建

职类	管理		技术				技能辅助	
职种	决策管理	职能管理	开发	设计	质量	情报	技工	辅助
特级	—	—	总工程师		—	—	—	—
一级	所长	—			—	—	—	—
二级	副所长	—					—	—
三级	所长助理	—	副总工程师 / 副总设计师 / 总质量师 / 总情报师				—	—
四级	部长	—	主任开发工程师	主任设计师	主任质量师	主任情报师	—	—
五级	副部长	—	副主任开发工程师	副主任设计师	副主任质量师	副主任情报师	—	—
六级	—	主任 / 技术助理	主管工程师	主管设计师	主管质量师	主管情报师	一级技工	—
七级	—	副主任	工程师	设计师	质量师	情报师	二级技工	—
八级	—	行政助理	助理工程师	助理设计师	助理质量师	助理情报师	高级技工	一级辅助工
九级	—	—	技术员	设计员	质量员	情报员	中级技工	二级辅助工
十级	—	—	—	—	—	—	初级技工	三级辅助工
十一级	—	—	—	—	—	—	—	初级辅助工

阴影部分是交叉重合部分，设计师和副总设计师均可达到

设计师和副总设计师均可达到由表 4-1 可知，上述职位体系将岗位划分为管理、科研技术和技能辅助 3 类。其中，管理类是指从事科研战略规划、组织、指挥、协调、控制等职能的岗位。科研技术类是指从事技术研发和实施的岗位。技能辅助类是指从事生产和科研辅助人员的岗位合集。管理类岗位又可分为决策管理和职能管理两类。决策管理主要保证战略规划、日常科研工作等的贯彻实施。职能管理主要是指在决策管理岗位指挥下从事具体事务管理的岗位。科研技术类岗位主要分为开发、设计、质量、情报 4 类。开发是指直接从事技术研究和开发的岗位。设计主要是指从事产品规划与设计、产品综合保障等内容的岗位。质量主要是指从事产品质量管控等内容的岗位。情报是指从事科技情报的翻译、研究、档案管理等相关工作的岗位。技能辅助类岗位是指位研发工作提供检验、计量、保障、装配等技术工作的岗位。

由于 S 研究所研发为核心和基础，其核心竞争力主要来自于其创新能力和研发能力，故职位体系优化设计中技术类岗位的发展通道是最长的。其最高级别可高于所长。主任开发工程师等于决策管理岗位的部长，副主任开发工程师等岗位级别等于决策管理岗位的副部长。³ 大职类之间和职位内部在一定条件下可以按照有关程序相互进行转换。

(2) 岗位职级设计

岗位职级设计主要参考了中国航发四川燃气涡轮研究院岗位职级设计情况，和现阶段 S 研究所职位体系序列和员工发展通道设置情况，并从现阶段各岗位所需的知识与技能，如工作经验、专业知识、综合能力素质；从事工作时对创新及复杂度的需求，如工作创新性和工作内容的复杂度；从事工作时需承担的责任，如决策责任、风险控制责任、服务和指导责任、沟通协调责任等；工作负荷情况，如精神压力和工作饱满性等；人力资源供需状况，主要是指岗位在人力资源市场中是否具有稀缺性 5 个要素为指引，对每一个岗位进行综合评价。S 研究所员工岗位职级设计如下表。

表 4-2 S 研究所岗位职级设计

序号	岗位职级	管理	科研技术	技能辅助
1	一级			
2	二级			
3	三级			
4	四级	C1		
5	五级	C2		
6	六级	C3	T1	
7	七级	C4	T2	
8	八级	C5	T3	

9	九级	C6	T4	
10	十级	C7	T5	
11	十一级	C8	T6	
12	十二级	C9	T7	
13	十三级		T8	S1
14	十四级		T9	S2
15	十五级		T0	S3
16	十六级		T11	S4
17	十七级		T12	S5
18	十八级		T13	S6
19	十九级		T14	S7
20	二十级			S8
21	二十一级			S9

4.2.2 丰富员工晋升渠道

随着组织的发展壮大和员工职业需求的多元化，员工职业发展的方式也应呈现出多元和灵活的特点。目前，S 研究所员工职业发展通道狭窄的问题较为突出。主要表现为其只能在纵向或横向某一序列中前进，由于通道的狭窄而不得不到上升机会。为了解决这一问题，本研究通过研究同行业标杆企业通道设置，并经过与人力资源专家讨论制定出的优化改进方案如下：

（1）序列内晋升通道

由图 4-2 可知，纵向发展通道，即员工在其职位通道内由低级向高级进行升迁的过程。员工进行升迁要满足的条件包括：第一，个人能力、资质与任职资格的要求相符合。第二，绩效考核优秀，岗位择优录取。第三，上一层级的空缺岗位数量。为了有效调动员工的积极性，员工向上发展过程中优先进行内部晋升。

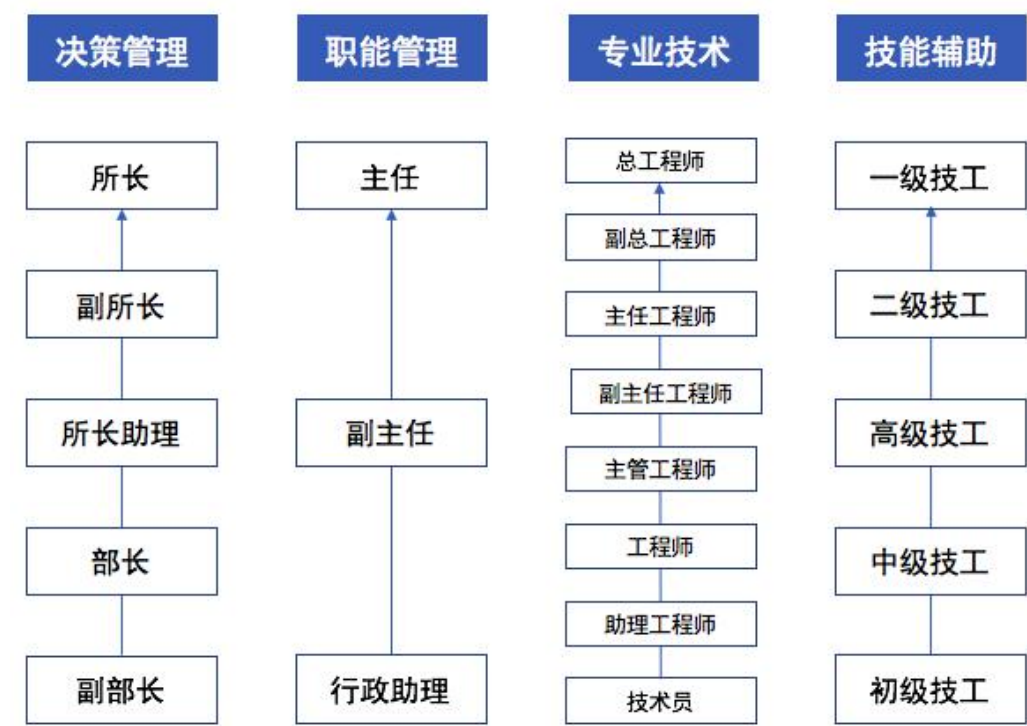


图 4-2 S 研究所序列内晋升通道设计

(2) 序列间轮岗通道

序列内轮岗有助于增加员工的专业知识，也有助于员工更加充分的了解研究所运作的整体流程与方式，更有利于培养综合型人才。轮岗建立在员工个人意愿和岗位的任职资格的基础上，由于员工在进入研究所时所处的岗位与其将要轮岗的岗位任职资格具有高度相似性，故员工的轮岗主要在同一序列内相同级别的岗位间开展。



图 4-3 S 研究所序列间轮岗通道

(3) 序列间轮岗和晋升通道

序列间轮岗通道主要是设置在技术管理与专业技术类岗位之间，主要是为基层和中层员工提供跨序列和跨部门晋升和轮岗的机会。跨序列和部门的轮岗能够有效帮助同级别的员工学习各岗位的技能，掌握各岗位的工作职责和内容，有助于全面了解研究所的工作，有利于企业的融合以及个人的全面发展。此外，序列间轮岗和晋升通道的设置也为员工提供了跨序列选择就业机会的平台，当员工通过自身努力，并且达到岗位考核的要求时可以选择相应的序列和职位。

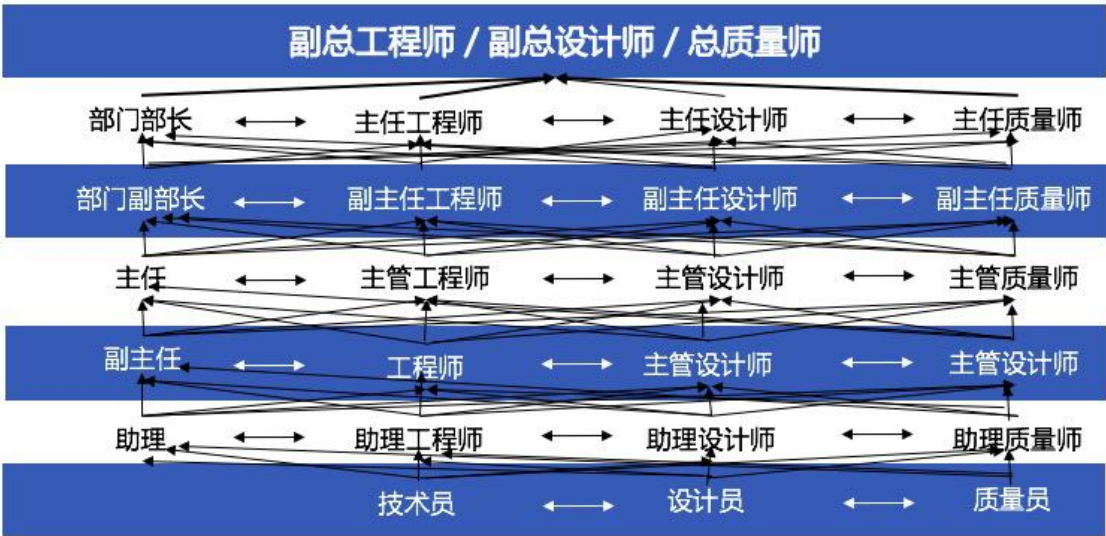


图 4-4 S 研究所序列间轮岗和晋升通道

S 研究所设置了矩阵式职业转换通道，为员工的多元化发展提供便利。纵向来看，员工可以根据自身职业技术能力水平选择向上升迁。横向来看，矩阵式职业转换通道有助于打破不同序列间的壁垒，员工可以通过培训、选拔、考核等方式在同级别岗位实现轮岗或者晋升。

4.2.3 明晰岗位晋升标准

明确岗位任职资格是指通过梳理工作内容、工作目标、工作职责、人员要求等来确定岗位说明书具体内容。岗位说明书的关键内容包括基本要素介绍、工作内容描述、具体的任职资格等。具体为：

- （1）岗位基本资料。包括岗位的具体名称、上下级关系、人员数量等。
- （2）工作内容描述。包括承担此岗位的人最终要达成的工作目标以及工作中要承担的具体的职责。
- （3）具体任职资质。包括承担岗位职责所需要的最低学历、技术职称、工作经验，工作业绩要求，工作所应具备的素质与能力，任职资格培训等。

本研究通过系统梳理和分析后，经与人力资源专家讨论，进一步明确了 S 研究所主要岗位的任职资格，具体内容如下：

表 4-3 决策管理类岗位任职资格

岗位名称	工作年限	职称	学历	知识技能	业绩要求
所长 / 总工程师	20 年以上	高级工程师	本科	1. 精通企业管理知识, 丰富的企业管理经验。 2. 精通组织领导。 3. 德才兼备。	1. 把握战略方向, 制定工作计划。 2. 对各项工作进行监督、指导、评价。 3. 拟定规章制度并检查落实。 4. 签署日常文件。
副所长	15 年以上	高级工程	本科	1. 精通专业知识, 丰富管理经验。 2. 擅长组织领导。 3. 对于分管业务较为精通。 4. 德才兼备。	1. 主持和督促分管工作落实。 2. 执行所长交办的各项工作内容。 3. 参与战略规划决策和发展计划制定。
所长助理	15 年以上	工程师	本科	1. 协助所长开展领导工作。 2. 协助所长制定规划并监督落实。 3. 参加审议研究所战略议题。 4. 做好员工聘任、任职、调动等。 5. 所长交办的其他工作。	1. 协助所长明确战略方向, 制定计划。 2. 监督、指导、评价分管工作。 3. 协助所长拟定规章制度并监督落实。
部长	10 年以上	工程师	本科	1. 精通专业知识, 丰富的管理经验。 2. 较强的协调与组织领导能力。 3. 责任感强, 事业心强。 4. 熟练掌握工作流程。	1. 全面主持部门工作, 督促工作的落实。 2. 拟定本部门计划并监督落实。 3. 主持部门考核工作。 4. 做好与其他部门的协调与沟通。
副部长	10 年以上	工程师	本科	1. 具有丰富的专业知识和管理经验 2. 较强的协调与组织能力。 3. 责任感强, 事业心强。 4. 熟练掌握工作流程。	1. 部门内分管工作的计划与实施。 2. 分管工作的考核。 3. 做好部门内协调与配合。

表 4-4 技术类岗位任职资格（以开发岗为例）

岗位名称	工作年限	职称	学历	知识技能	业绩要求
主任开发工程师	10 年以上	高级工程师	本科	1. 精通专业技术知识。 2. 精通相关政策、技术标准、法规。 3. 对技术管理有深入的了解与兴趣。 4. 文字功底较强。 5. 责任感强，事业心强。	1. 督促技术方案落实。 2. 负责方案落实的全流程控制。 3. 解决落实过程中的问题。 4. 编制落实报告。 5. 负责技术发展规划编制。
副主任开发工程师	10 年以上	高级工程师	本科	1. 精通专业技术知识。 2. 精通特定政策、技术标准、法规。 3. 对于技术研发工作有深入了解。 4. 责任感强，事业心强。	1. 负责分管工作技术设计开发。 2. 负责分管工作的落实和流程控制。 3. 负责解决分管工作中出现的问题。 4. 负责分管工作技术发展规划编制。 6. 收集和整理工作落实的技术资料。
主管工程师	5 年以上	高级工程师	本科	1. 专业技术知识丰富。 2. 熟悉特定政策、技术标准、法规。 3. 5 年以上技术研发经验丰富。 4. 责任感强，事业心强。	1. 负责分管工作的技术设计开发。 2. 负责分管工作的落实和流程控制。 3. 解决技术开发过程中的问题。 4. 整理技术开发资料。
工程师	5 年以上	工程师	本科	1. 特定领域专业技术知识熟练。 2. 5 年以上技术开发经验。	1. 负责某项技术的开发落实。 2. 负责某技术开发过程中流程控制。 3. 解决开发过程中具体难题。
助理工程师	3 年以上	工程师	本科	1. 特定领域专业技术知识熟练。 2. 3 年以上技术开发经验。	1. 负责某项技术的开发落实。 2. 负责某技术开发过程中流程控制。 3. 解决开发过程中具体难题。
技术员	无	无	本科	1. 具有某领域专业知识与技能。 2. 具有相关项目经验。	1. 从事具体技术开发工作。 2. 解决开发过程中具体难题。

表 4-5 技术类岗位任职资格（以技工岗为例）

岗位名称	工作年限	职称	学历	知识技能	业绩要求
一级技工	15 年以上	/	大专	1.精通相关领域专业知识。 2.精通产品组装、维修、测试等。 3. 责任心强，事业心强。	1.对设备安全运转总体协调与管控。 2.负责人员的调配和协调。 3.负责解决设备运转过程中的难题。
二级技工	10 年以上	/	大专	1.深入了解相关领域专业知识。 2.深入了解产品组装、维修、测试等。	1.对设备安全运转进行协调与管控。 2.负责分管领域人员的调配。 3.解决分管领域设备运转过程中难题。
高级技工	5 年以上	/	中专	1.相关领域专业知识熟练。 2.产品组装、维修、测试等技能熟练。	1.解决设备组装、维护过程中难题。
中级技工	3 年以上	/	中专	1. 相关领域专业技术知识熟练。 2. 3 年以上产品组装、维修、测试技能。	1.解决设备组装、维护过程中难题。
初级技工	无	/	中专	1. 具有某领域专业知识与技能。 2. 具有相关领域经验。	1.解决设备组装、维护过程中难题。

4.2.4 完善晋升配套机制

(1) 优化薪酬机制

要使职业发展通道改进方案成功落地、有效运作，就要与薪酬机制相联动，将现有的薪酬体系加以优化完善。原薪酬制度以资历、学历等要素为分配的主要依据，与岗位脱轨，难以体现员工在企业实际贡献的差异，存在一定的不公平性，从而导致薪酬激励效果不足。职业发展通道机制与薪酬机制相辅相成，要充分利用职位体系及岗位价值评估的作用，为建立公平的薪酬提供依据，以科学评估岗位价值为基础，竞聘上岗，以岗定薪，薪随岗变，薪酬分配向骨干带头人和高技术员工倾斜，营造积极向上、自我追求突破的工作氛围，激发科研技术人员的热情和潜力，提升企业创新能力。

薪酬机制的优化主要体现在两个方面，一是薪酬结构的优化，从以资历、学历为依据的付薪优化为以岗位价值为基础、以任职资格为结果、以绩效考核为结果的付薪。S 研究所现有薪酬机构简单，以基本工资为主、绩效奖金为辅、再附加福利津贴。优化后的薪酬结构将新增岗位工资，员工的薪酬可以在同一层级内通过职级提升来实现薪酬上涨，拓宽了员工的上升空间，鼓励员工为上升到上阶梯而努力奋斗，也规避了原薪酬体系的平均主义。除此，加大绩效工资比例，激励员工注重工作实效和业绩，多劳多得，能者居上；二是管理序列与技术序列的基本薪酬形成横向对应关系，如部长与主任开发师分别位于不同的职业发展序列通道，工作内容不相同，但对比二者知识、经验、技能等要素和对企业的贡献，在同等标准下，二者的付薪要素相同，其所对应的岗位薪酬也应是相当的，故需要充分应用岗位价值评价，以岗位价值排序为基础，根据重新构建的职位体系，应用科学方法计算出岗位的薪点系数，以得出 S 研究所各岗位级别和相对应薪酬。

(2) 改进考核机制

S 研究所现行考核实施效果不容乐观，主要体现在：考核指标体系设置不够科学，员工的职务、工作内容关联性不强；考核结果的应用未与工资挂钩。考核机制的优化主要是分别对不类型的序列和岗位，用不同的评估方式。评估选取的指标和考核方式需要征求员工和负责人的建议，以制定出让员工认同的机制。因此，考核机制改革的重心是要针对岗位评价，梳理出绩效指标，有针对性地进行改善、提高。S 研究所现所有对岗位采取的是同一套考核方法。该考核方法主要是从业绩和态度两个维度进行考核和评级。考核机制的改革工作主要是以下三个方面的工作：首先，需要以岗位评价为依据确定各岗位职责，根据工作职责确定预期工作成果；其次，确定考核评估的绩效指标和绩效标准，定量和定性指标相结合，例如工作产出数量及质量、满意度等；最后，设定客观的考核内容。改进后的考核机制需要根据划分的四条不同的序列分别设定内容，主要依据为岗位说明书。改进后，考核结果能够作为晋升和岗位轮换的依据。过往的考核记录能够客观反映员工的工作成果和表现、个人与工作的匹配度等，

及时发现问题和成因并纠正问题，及时进行相应的工作调整，例如调换工作岗位、职级的上升或下调。这样能够充分发挥员工的优势。能有效避免因工作能力不够不能胜任岗位，或者能力高于现任岗位导致工作动力不足，从而造成工作效率低的问题。

（3）培训体系优化

首先要进行培训需求调研。对于 S 研究所员工来说，对优化后的职业发展通道会产生职业职业规划相关培训需求和新的职业技能培训需求，同时，不同岗位培训需求也有差异，因此十分有必要开展培训需求调研，以了解员工对职业的规划，以及不同岗位对培训形式和培训内容的需求。在明确这些关键要素的基础上，因地制宜、分层分类的制定培训内容，确定培训的方法、课时、师资、考核方式等。为了切实提高员工的综合素质，S 研究所需要采用多元化的培训项目。培训项目主要是在职培训，针对员工的职业技能进行专项培训，提升岗位技能。同时，也包括了 3-6 个月，其目的是让员工了解行业最新动态，将理论进一步深化而服务于实践操作。对于企业新进员工，也要有针对性地开展相关培训课程，主要是适应新环境及学习岗位新技能，针对于老员工则需相应开发技能提升和相关领域新技能学习。除此之外，对于有转岗意愿的员工，也需要定期开展不同岗位的培训课程以满足轮岗需求。最后，还需要对员工进行职业发展相关培训，帮助员工规划职业发展路径，传输将个人职业发展与企业发展相结合的理念并辅导如何在实践中开展。培训的模式不局限于讲座和授课形式，可以让员工之间多一些互动，例如相互之间的经验分享、小组讨论、场景模拟等丰富的形式可以使培训更加生动趣味，更能提升员工的培训积极性和参与感，从而有效提升员工的素质。

（4）完善晋升机制

一是流程的优化。晋级考评每年进行一次，个人提出申请后由人力资源部门组织考评人员进行集中评审，确定合格后报总经理批准，之后进行公示与下文聘任，具体见图 4-6。

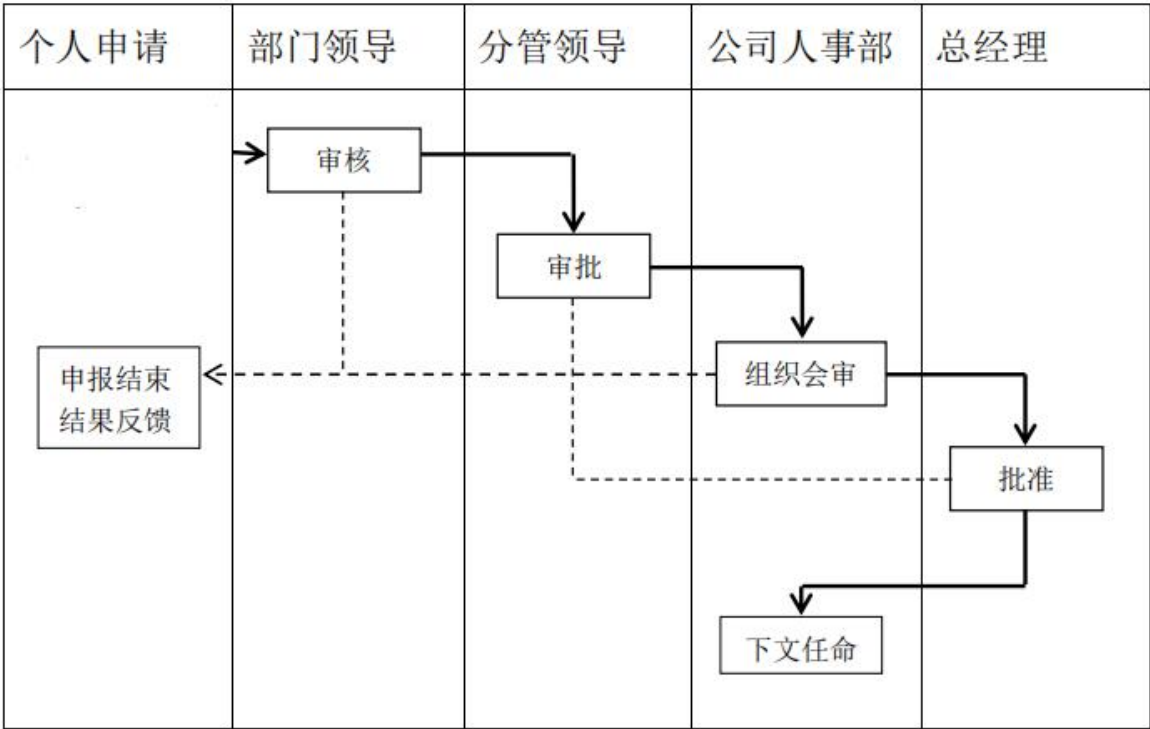


图 4-6 S 研究所晋升流程

二是明确晋升资格。

① 同一岗位内等级晋升

如技工岗位从初级升到高级，主要条件为满足任职资格与绩效考核为良好以上即可申请。

② 同一层级不同岗位的晋升

如二级技工升为工程师等，晋升条件需符合晋升资格的门槛（如学历、专业背景、工作经验、职称等）及有相应的绩效要求，一般为绩效考核 90 分以上。

③ 跨层级晋升，如从助理工程师升为工程师则需要符合晋升门槛和相应绩效要求的前提下，还需本部门负责人推荐或主（分）管领导提名并通过晋升考核与评估委员会评估。评估委员会由部门经理层及以上人员组成考评专家库，每次评估委员为 7~9 人，由人力资源部门在考评专家库中抽取。考评专家实行回避制，评估委员会和申请晋升员工可提请考评专家回避。

通过良好的薪酬体系设计，员工的工作过程和工作成果可以得到最有效的鼓励和支持，从而最大化激发员工的积极性。通过绩效考核的改进，可以明确员工在一定的时间内所从事工作的好坏优劣，从而制定相应的奖惩措施以及为晋升提供依据。晋升制度的完善能让员工有更加清晰明确的目标与方向，激发个人潜力。各项配套制度形成一个综合的整体，共同作为员工晋升的依据，提升员工晋升的客观性和有效性。

5 S 研究所员工职业发展通道优化设计效果预测与实施保障

5.1 员工职业发展通道优化设计效果预测

人才对企业核心竞争力的提升及企业的可持续性发展起着至关重要的作用。企业对于优秀的一方面需要从外部吸引，另一方面要重视内部的培养。企业拥有完善的职业发展通道可以提升企业对外部人才的心引力，也能够让企业内部的员工有安全感与稳定感，同时，也能更好地将个人职业目标与企业的战略目标相结合。通过。通过职业发展通道的完善，能够让企业管理者从组织架构和岗位要求出发，明确企业的用人标准，将个体能力与企业的绩效创造能力链接起来，有力支撑企业目标的实现。通过明确的职业发展通道与能力要求，使员工发挥主观能动性、自主参照比对，进而激发员工不断提升、弥补差距的动力。S 研究所员工职业发展通道优化方案的推行，能让企业管理层层认识到员工职业发展管理的重要性，再加上公司各项保障制度的配套实施，有助于短时间内快速提升员工工作积极性的同时，有效提升企业工作效率。

5.1.1 合理化配置人力资源

企业人力资源管理要做到人尽其才，才尽其用，人事相宜，最大限度地发挥人力资源的作用。S 研究所员工职业发展通道优化方案的推行能使企业人力资源配置更合理，从而使人力资源的整体功能强化。具体表现在，一是通过任职资格的明确使企业员工的能力与岗位要求更为匹配。二是通过将岗位层级和序列划分后结合相应的任职资格，实现了每位员工所具有的能级水平与所处的层级和岗位的能级要求相对应。第三优化方案是时候，员工可根据自己的优势、专长和岗位要求，选择最有利于发挥自己优势的岗位，保证合适的人在合适的岗位上。

5.1.2 员工满意度提升

人才的流失对企业会造成一定程度上的影响，特别是高技能和核心岗位人才，这类人才在劳动市场有高度的稀缺性，企业培养出一位人才也需花费大量的人力、物力，一位优秀员工的流失会直接影响到企业的经营效率。而通过对员工的潜能评价和挖掘，进行有目标性的规划，并提供有针对性的培训，员工成长有路径，晋升有空间，不再是论资排辈在拥挤狭窄的通道上竞争，员工能够在适合自己的跑道上获得公平的机会，这能够让员工对企业更有归属感和认同感，满意度便会随之提升。同时，岗位的适应性也能大大提升满意度，能帮助企业留住优秀人才。如图 5-1、5-2 所示，同过对比优化方案实施前和对优化方案员工满意度可知员工对 S 研究所员工职业发展通道的满意度由 53%提升到了 77%。

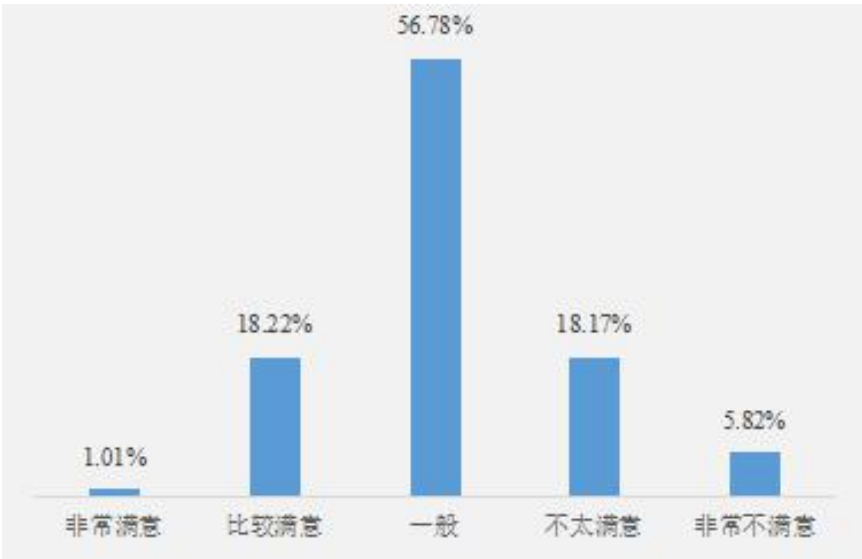


图 5-1 S 研究所优化方案实施前员工满意度调查结果

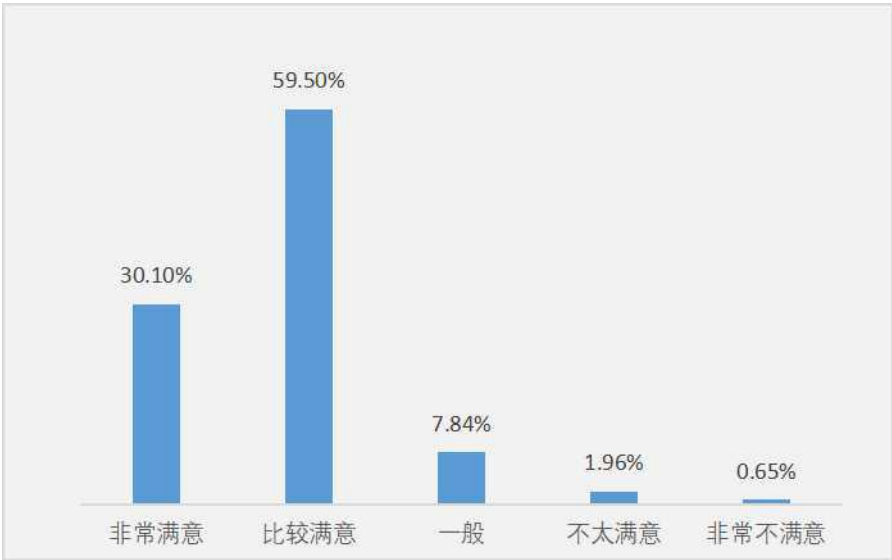


图 5-2 S 研究所员工职业发展通道优化方案员工满意度调查结果

5.1.3 企业可持续化发展

有计划有人人才培养制度是企业源源不断的动力，在日趋激烈的国内外竞争下，特别是军工企业关乎我国国防和国力，人才是助推企业高质量可持续发展的软支撑。而人才培养、储备若跟不上企业的发展，则会成为制约公司发展的瓶颈。以通过优化后的培训体系及清晰的岗位任职资格，为有能力和有潜力的员工制定针对性培养计划，因此，有计划地培养和储备人才能有效解决人才“青黄不接”的问题，让关键岗位后继有人，从而保障企业持续长远的发展。优化方案实施后，S 研究所人员结构如图 5-3 所示，呈现为健康的人才结构，整体为金字塔型人才构成，基层员工和骨干员工梯队比例为 1.4:1，普通员工与管理人员比例为 3.2:1。

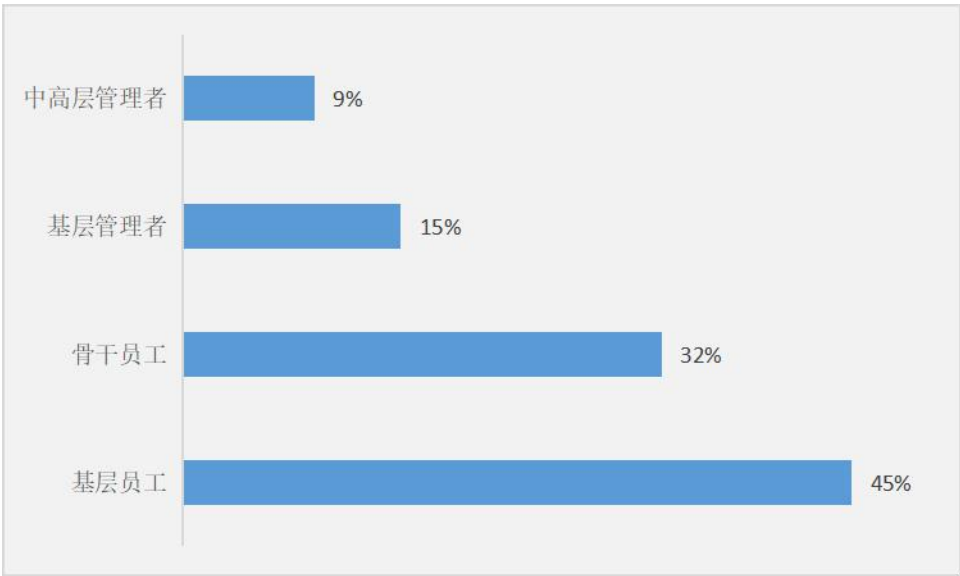


图 5-2 S 研究所员工职业发展通道优化方案实施后人才结构

5.2 员工职业发展通道优化设计实施保障

为了使员工职业发展通道优化方案顺利实施并达到预期效果，需要出台相应的保障措施，保障措施包括组织、制度、文化三个层面。

5.2.1 组织保障

管理层的支持是优化方案顺利实施的最基本的保障，因此管理层要高度重视。在优化方案推进和实施过程中，要随时关注实施效果，及时调整。为保证各项工作顺利开展，在内部成立职业发展通道优化方案领导小组和实施工作小组，领导小组由研究所班子成员及分管副所长组成，由所长担任小组组长。

(1) 设立领导小组

领导小组主要是统筹推进研究所员工职业发展通道优化方案，研究、决策方案实施过程中的重大问题，加强组织领导，制定支持政策和配套措施，共同推进 S 研究所加快发展。工作小组由副所长担任小组组长，成员包括人事部门、各部门负责人和员工代表以及第三方人力资源咨询管理顾问。

(2) 设立工作小组

工作小组的主要任务是在领导小组的安排部署下，具体承担领导小组的日常工作，组织、筹备领导小组办公会议，协调推进重要决议事项、重点工作落实，对接各部门完成优化方案实施相关工作任务。各部门要加强联动，明确责任分工，结合实际资源投入，确保目标完成。

5.2.2 制度保障

制度保障是在制度上支持企业的员工职业发展通道优化方案的实施。S 研究所为了优化职业发展通道建设，要强化薪酬和考核制度的保障。首先，薪酬激励制度与员工

职业发展通道是相辅相成的，薪酬激励是最有效、最直接的员工激励措施之一。将薪酬激励与员工职业发展联系在一起，可以强化职业发展的激励效果和引导作用。因此，要使员工职业发展通道最大程度发挥作用就必须完善与之相配套的薪酬激励制度。完善员工薪酬制度就要对比不同性质的工作岗位所涉及的知识与技能、劳动条件、组织贡献度等来确定岗位的价值水平。如果同等条件下，不同岗位所支付的薪酬要素是相同的，岗位薪酬也应一致。其次，在完善薪酬机制的同时引入岗位评价结果，这样可以在极大程度上克服由于岗位性质和内容不同而产生的差异。然后，改善绩效考核方式。员工职业通道制度的优化设计与员工绩效考核方式的优化紧密联系在一起。绩效考核方案制定过程中有3个关键要素，分别为明确岗位职责、设定评估标准、将岗位说明书作为绩效评估指标设立的标准。一方面，绩效考核过程中需要结合岗位说明书对员工的工作内容进行考核，另一方面绩效考核的结果可以作为岗位轮换和职位晋升的主要依据。通过分析较长时间内员工的绩效考核数据可以发现员工的表现与岗位要求之间的差距，从而根据员工的能力与意愿和企业的实际状况及时对员工的岗位设置等作出调整。

5.2.3 文化保障

文化是企业核心价值的体现，能够从很大程度上影响员工的组织行为。企业要营造“以人中心”的企业文化氛围，不能仅仅从研究所自身的角度出发制定单一的、一成不变的企业文化标准。而应该从员工自身的特点、所处的职业发展阶段、不同员工的生理和心理需求出发来进一步细化和明确企业文化的发展目标，强化员工的责任感、荣誉感、归属感等。在进行企业文化培育时一方面要通过各种渠道进行宣传，使员工形成行动共识，实现个人职业发展目标与企业目标的一致。此外还要将企业文化真正的落实到员工工作和生活的实际需求中来。营造尊重人、关心人的和谐的企业文化氛围。其次是要强化沟通机制建设。有效沟通可以增强员工归属感，助力员工职业通道建设。在沟通的过程中，企业可以了解员工对自身职业发展的规划、岗位匹配程度、团队建设情况等。从而协助员工进一步深入理解和认识自身的优劣势所在，协助其制定科学、有效的职业生涯规划。员工可以进一步深入理解企业关于员工职业发展通道建设的内容和努力方向等。在双向沟通的过程中最终实现双方的双赢效果。

6 结论与展望

6.1 研究结论

本研究在梳理员工职业发展通道建设理论的基础上,通过问卷调查法明确了S研究所在此方面所存在的问题,并针对这些问题提出了具体的优化措施。本研究的主要结论如下:

(1) 目前,S研究所员工职业发展通道建设方面主要问题包括:员工的职业发展空间受限;员工任职资格和晋升标准清晰度较差;员工晋升的配套制度不完善。造成这些问题的原因包括岗位序列及职级设置不科学;未建立完善的员工任职资格管理体系;晋升与配套制度未形成有机结合。

(2) 针对上述问题,在明确职业发展通道设计基本原则与目标的基础上,本研究提出的优化方案包括重新构建职位体系;根据岗位所承担的职责、工作内容、岗位的市场稀缺程度等来确定重新设计岗位的职级体系;进一步明确岗位的任职资格;进行职业发展通道设计,包括序列内晋升通道、序列间轮岗通道、序列间轮岗和晋升通道等。

(3) 为了保证上述优化方案的有效实施,S研究所应采取的保障措施包括:强化员工激励、强化内部沟通与协调、构建多元培训体系等,使企业与员工更加明确彼此的需求,确保人岗匹配。还要构建多元化的培训体系,进行培训需求调研,保证培训项目和培训方式的多元化。

员工的岗位晋升作为企业最重要的激励制度之一,要从从前的固化的、一尘不变的、一概而论的方式,转化为针对性强能符合不同工作岗位、具备真正激励型的制度。使激励内容满足员工的期望,满足新时期员工的个人需求。

6.2 研究局限与展望

由于本人理论水平和研究能力有限,本研究存在一定的不足和局限性,主要有以下几个方面。

第一,本次对员工的职业发展通道调查过程中,人力物力有限,无法对所有员工进行调查,故所研究的样本数量有限,因此在可靠性方面还有提升的空间。

第二,本研究员工的职业发展通道优化方案还未在企业实施,在未来方案实施后本研究无法对改进后的效果进行追踪和改进,以及后续配套政策实施的一系列的问题。同时,未来还可能存在本研究未预测到的深层问题的可能性。

第三,外部环境瞬息万变,特别是军工行业受国家政策影响较大,行业环境的改

变势必会 S 研究所人才的管理和发展改进方案产生一定影响，因此需要实时动态对外部环境进行全面深入的分析，不断调整改善和优化改进方案，以适应因外部环境发生改变而需动态调整匹配企业内部发展的需求变化。

本研究希望通过 S 研究所员工职业发展通道问题的剖析和解决方案的制定，为同类军工企业人力资源管理制度优化提供依据，助力企业效率和市场竞争力的不断提升。现代企业竞争的实质是人才之间的竞争，人才是公司的第一资源，通常决定着企业内部其他资源的充分利用。在企业的各种人力资源中，人力资源扮演着不可替代的角色，维护和改善员工人力资源是重要的手段。因此，优化企业员工的职业发展通道具有重要的理论和现实意义。

当前，许多中小企业在员工职业发展通道优化设计方面都面临着和 S 研究所一样的问题，但是它们的公司文化和人力资源管理模型因公司而异。因此，与 S 研究所类型相似的企业可以根据本研究的观点进一步扩展和补充员工通道制度设计的实际应用。

参考文献

- [1] Frank Parsons.Choosing a Vocation [M]. Vancouver: Read Books Press,1988:10-23.
- [2] George Bohlander, Scott Snell. Managing Human Resources. The 16th Edition[M]. Dalian:Dongbei University of Finance Press,2018:57-58.
- [3] Shawn Mobbs, Charu G. Raheja. Internal Managerial Promotions: Insider incentives and CEO succession [J]. Journal of Corporate Finance.2012(18): 1337-1353.
- [4] Shawn Mobbs, Charu G. Raheja. Internal Managerial Promotions: Insider incentives and CEO succession [J]. Journal of Corporate Finance.2012(18): 1337-1353.
- [5] Libo. Study on the Relationship between Organization Career Management and Job Involvement[J]. Organizational Career Management, 2015(1):45-48.
- [6] Arthur D.T.Hall,B.S.Lawrence. Handbook of career theory[J] .Cambridge: Cambridge University Press,2005:7-25.
- [7] Conway N.,Briner,R.B.Understanding psychological contracts at work[J].Oxford:Oxford University Press ,2015.
- [8] Herrio P., Pemberton, C.Contracting careers[J] . Human Relations.1996(49): 757–790.
- [9] Bailyn L., Schein,etc.A Taxonomy of Technically Based Careers[R].MA:MIT,1974.
- [10] Bailyn L., Schein,etc.A Taxonomy of Technically Based Careers[R].MA:MIT,1974.
- [11] Belinda Renee Barnett,Lisa Bradley.The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction[J].Career Development International,2017,12(7): 617.636.
- [12] Raymond A. Noe. Fundamentals of human resource management [M]. New York: McGraw Hill Press, 2013: 155-165.
- [13] Robert Gatewood, Hubert S. Field, Murray Barrick.Human resources selection.The 8th Edition [M]. Cengage Learning, 2015: 114-119.
- [14] Dechenaux E, Kovenock D, Sheremeta R M. A survey of experimental research on contests, all-pay auctions and tournaments [J]. Experimental Economics, 2015,18(4):609-669.
- [15] Ng T W H, Eby L T, Sorensen K L, et al. Predictors of Objective And Subjective Career Success: A Meta Analysis[J].Personal Psychology, 2005,58(2):367-408.
- [16] Robertsonk, O'Reilly J, Hannah D. Finding Meaning in Relationships: The Impact of Network Ties and Structure on The Meaningfulness of Work[J].Academy of Management Review, 2019(15):42.

- [17] Dato S, Grunewald A, Krkem, Et al. Asymmetric employer information, promotions, and the wage policy of firms[J]. Games and Economic Behavior, 2016, 100(8): 273-300.
- [18] Kahn, Charles, and Huberman, Gur. Two-sided Uncertainty and Up-or-Out Contracts[J]. Journal of Labor Economics 1988.
- [19] Sakuradar. The Study of Career and Promotion Systems in Japan. In: Kambayashi N. (eds) Japanese Management in Change[M]. Springer, Tokyo, 2015
- [20] 吴菁, 曹晓军, 凌子山. 企业人才培养模式的策略思考[J]. 管理世界, 2015(6): 184-185.
- [21] 黄志伟. 华为人力资源管理[M]. 苏州: 古吴轩出版社, 2017: 91.
- [22] 付东. 公司治理方式对晋升无望干部激励与约束的启示——基于委托代理理论的分析[J]. 领导科学, 2020(4): 75-78.
- [23] 刘学秋. 军工企业人力资源管理的现状及对策研究[J]. 现代营销(经营版), 2019(10): 10.
- [24] [23] 张广科. 员工职业发展模式创新[J]. 经济管理, 2008(05): 44-46.
- [25] 颜爱民, 王在群, 田团. 企业技术员工晋升问题及解决思路[J]. 怀化学院学报, 2008(01): 41-42.
- [26] 付琴轩, 周珍珍. 变革型人力资源管理体系的内涵及关键成因研究——基于三星电子公司的案例分析[J]. 上海管理科学, 2019, 41(06): 57-64.
- [27] 吴奇文. 创新企业内部晋升机制的构想[J]. 领导科学, 2013(21): 50-51.
- [28] 郑美群, 李洪英. 职业生涯管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2017: 38.
- [29] 吴晓磊, 王丹. 基于任职资格的矩阵式职业发展通道的构建与应用[J]. 中国人力资源开发, 2015(22): 14-19.
- [30] 任志军. 国有建筑施工企业人才培养和职业通道建设研究[J]. 施工技术, 2017(S2): 783-784.
- [31] 范春梅, 王兆忠. 施企员工职业发展通道建设路径——以中交四航局“H”型职业发展双通道为例[J]. 施工企业管理, 2020(5): 97-98.
- [32] 丁守海. 人力资源管理实操十一讲[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2019: 188.
- [33] 郑美群, 李洪英. 职业生涯管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2017: 214-215.
- [34] 武凤新. 加强人才队伍建设, 畅通员工职业生涯发展通道[J]. 人才资源开发, 2019(16): 63-64.
- [35] 吴静. 职业通道与事业进阶指南人生规划[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2020: 35.
- [36] 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, 2: 40-43.
- [37] 陈伟. 腾讯人力资源[M]. 苏州: 古吴轩出版社, 2018: 159.
- [38] 张则瑜. 员工职业发展通道设计的实践与思考[J]. 中国人力资源开发, 2006(2).

- [39] 肖莹,张琳.企业员工职业发展通道建设探索与实践[J].大众科技,2019(5):124-126.
- [40] 陈伟.阿里巴巴人力资源管理[M]. 苏州:古吴轩出版社, 2017:231-232.
- [41] 任康磊.员工关系管理与职业发展从入门到精通[M].北京: 中国工信出版社, 2020:90-91.
- [42] 加里·德斯勒.人力资源管理[M].北京: 中国人民大学出版社,2017:351.
- [43] 杨序国.别了,传统人力资源管理[J].企业管理,2016(4):53-55.
- [44] 祝美桃, 逯振勇.新生代员工职业生涯管理与管理研究[J].现代商业,2020(7):70.
- [45] 姚黎帆.军工企业技术创新能力建设的几点思考[J].财科创新导论, 2015.
- [46] 崔瀚月.新时代背景下员工职业生涯管理[J].财经界,2020(13):252.
- [47] 叶晓倩.职业生涯规划与管理[M].武汉: 武汉大学出版社, 2018:13.
- [48] 韦战军.军工企业人力资源管理制度创新研究——基于军工企业 D 公司的实践[J].科技风,2017(25):205.
- [49] 刘冰.军工企业标准化专业任职资格评价体系初探[J].中国标准化,2019(2):223.
- [50] 刘光晨. 军工企业新员工职业生涯管理研究[D].吉林大学,2012.
- [51] 肖莹,张琳.企业员工职业发展通道建设探索与实践[J].大众科技,2019(5):124-126.
- [52] 吕月胜.大型国有建筑企业员工职业发展通道设计研究[J].铁道工程学报,2018(11):97-101.资源开发,2012(2):40-43.
- [53] 李宗波, 王明辉. 员工职业生涯韧性与其不安全感、绩效的关系——上司支持感的调节效应[J]. 软科学, 2012(08):108-112.
- [54] 张广科. 员工职业发展模式创新[J]. 经济管理, 2008(05):44-46.
- [55] 张则瑜. 员工职业发展通道设计的实践与思考[J]. 中国人力资源开发, 2006(2).
- [56] 李宗波, 王明辉. 员工职业生涯韧性与其不安全感、绩效的关系——上司支持感的调节效应[J]. 软科学, 2012(08):108-112.
- [57] 杨付,王桢,张丽华. 员工职业发展过程中的"边界困境":是机制的原因,还是人的原因?[J]. 管理世界, 2012, 000(011):89-109,155
- [58] Frank Parsons.Choosing a Vocation [M]. Vancouver: Read Books Press,1988:32-35.
- [59] Mckinsey, Journal of Womens Health, Company Management[J],2015(01):11-15.
- [60] Spychalski A C,Quionoens M A, Gangless B B,Phiey K. Assure of Assessment center Practices in Organization in the United States[J].Personnel Preview,2014,50(1):71-79.
- [61] 施恩. 职业的有效管理[M]. 北京三联出版社, 1992:36-47.
- [62] 杨雪.员工胜任素质模型与任职资格全案[M].北京: 人民邮电出版社, 2014:4.
- [63] McClelland D.C. Testing for Competence rather than for Intelligence [J]. American Psychologist,1973, 28(1): 1-14.
- [64] 韩春峰. 夯实任职资格体系盘活职业发展通道[J]. 绿色建筑,2016,8(04):91-93.

-
- [65] 朱莉. 如何在企业推进职位体系的重新规划[J]. 人才资源开发,2011(09):78-8.
- [66] 范春梅,王兆忠.施企员工职业发展通道建设路径—以中交四航局“H”型职业发展双通道为例[J].施工企业管理,2020(5):97-98.
- [67] 郭娇娜. 大型国有企业职级体系的构建与思考 [J]. 上海电气技术,2020,13(01):64-69.

附录

研究所员工职业发展通道规划问卷

尊敬的同事，

您好！

感谢您在百忙中抽出时间来阅读和填答此问卷。此次调研的目的在于了解您对自身职业规划以及对研究所人力资源制度的期待。问卷中的所有问题您只需按照自身的实际情况填答即可，答案没有好坏对错之分。您填写的信息将会被严格保密，请放心。再次感谢您阅读和填答此次问卷，祝您工作愉快！

1. 您的性别是？

A 男 B 女

2. 您的年龄是？

A 25 岁及以下 B 26-30 岁 C 31-35 岁 D 36-40 岁 E 41-45 岁 F 46 岁及以上

3. 您的学历是？

A 中专及以下 B 大专 C 本科 D 硕士 E 博士及以上

4. 您认为自己是是否有清晰的职业发展目标？

A 是 B 否

5. 您对自己在研究所职业上升空间的评价为？

A 上升空间大，有目标岗位 B 上升空间尚可，但自身能力欠缺

C 上升空间不大 D 基本没有上升空间

6. 您觉得自身能力与目前所从事的岗位工作是否匹配？

A 公司欠缺匹配岗位 B 能力与岗位不匹配，需调岗

C 能力低于岗位需求，需要提升 D 能力与岗位匹配

E 能力高于岗位需求

7. 您觉得研究所目前的岗位晋升标准是否清晰？

A 清晰 B 不清晰 C 不清楚，不太了解

8. 您觉得研究所目前各岗位的任职资格是否明确？

A 非常明确 B 比较明确 C 一般 D 较为模糊 E 非常模糊

9. 请根据您所在岗位的实际情况进行评估，您是否能在不同职业通道中转换？

A 是 B 否 C 不清楚，不太了解

10. 如果可以的话，您更倾向于在哪种职业通道中转换？

A 管理通道 B 技术通道 C 寻找外部机会

11. 您觉得研究所目前是否有与员工职业通道建设相配套的完善的制度？

A 是 B 否

12. 当取得一定成绩时，您更倾向于下列哪类激励？

A 薪酬激励 B 晋升激励 C 荣誉激励 D 充分授权 E 宽松的工作环境

F 提供不同的岗位机会 G 有挑战性的工作 H 其他

13. 您希望研究所为自己提供哪些职场成长机会？

A 畅通的晋升通道 B 多岗位锻炼机会 C 资深导师指导

E 业务培训 F 其他

14. 您是否希望自身的岗位发生变动？

A 是 B 否

15. 您希望岗位发生变动的原因是？

A 希望在不同岗位获得锻炼 B 现有岗位与自身技能不匹配

C 人际关系或工作氛围原因 D 希望转变职业方向

E 其他

16. 总体来看，您对研究所员工职业通道制度的满意度为？

致谢