

华  
管  
普  
经

PMT 柏明顿管理丛书

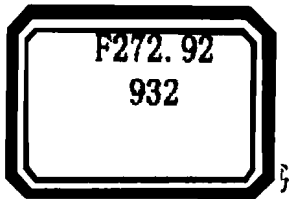
# 职业晋升如何落地

职业晋升设计的  
⑩  
大关键

胡八一◎主编

**职业晋升设计**——帮助企业规范晋升的类别和途径，明确员工晋升的条件，点燃员工的激情，促使他们为企业的愿景奉献自己的满腔热情

人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



# 职业晋升如何落地

——职业晋升设计的十大关键

胡八一 主编

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

职业晋升如何落地：职业晋升设计的十大关键 / 胡八一主编. —北京：人民邮电出版社，2009. 1  
(柏明顿管理丛书)  
ISBN 978-7-115-18981-3

I. 职… II. 胡… III. 企业管理：人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 157468 号

## 内 容 提 要

本书针对企业管理职位有限与员工晋升需求之间的矛盾，按照建立多重职业发展通道的理念，为企业设计了一套员工职业晋升的体系。通过职业化流程的方式的管理，建立科学、规范的职业晋升通道，为员工架构了晋升的阶梯。

编者通过穿插案例讲解，使全书具有缜密的系统性、逻辑性以及很强的实操性。

本书适合企业中高层管理人员、从事人力资源管理的从业者、企业培训师等阅读。

## 柏明顿管理丛书

### 职业晋升如何落地——职业晋升设计的十大关键

- 
- ◆ 主 编 胡八一  
责任编辑 贾福新  
执行编辑 黄金涛
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号  
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本：700 × 1000 1/16  
印张：16.5 2009 年 1 月第 1 版  
字数：180 千字 2009 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-18981-3/F

定 价：33.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

# 《柏明顿管理丛书》编委会

主编 胡八一

编委 阮艳梅 胡居峰 余林鑫

符益群 徐 刚 申 燕

# 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”这几乎是我们的大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

# 目 录

<b>第一章 员工职业晋升设计概述</b> .....	1
第一节 员工职业化与员工职业晋升设计的涵义 .....	1
第二节 员工职业晋升设计的目的 .....	3
第三节 员工职业晋升设计的原则 .....	6
第四节 员工职业晋升流程 .....	10
<b>第二章 员工职业晋升设计的基本思路</b> .....	21
第一节 建立多重职业发展通道 .....	21
第二节 让员工明确职业发展的方向 .....	28
第三节 引导员工正确做事 .....	30
<b>第三章 员工职业晋升通道设计</b> .....	35
第一节 晋升通道设计的原则 .....	35
第二节 晋升通道设计的方法 .....	39
第三节 晋升通道设计体现双向职业发展 .....	47



<b>第四章 确定员工职业晋升的三大标准</b> .....	55
第一节 任职资格标准 .....	55
第二节 能力素质标准 .....	64
第三节 绩效标准 .....	80
<b>第五章 晋升三大标准的关键要素</b> .....	95
第一节 确定晋升的资格和能力要项的维度 .....	95
第二节 确定晋升的资格和能力要项的等级 .....	105
第三节 确定晋升的各类别岗位能力的权重 .....	117
第四节 配分 .....	118
第五节 确定评分标准 .....	121
<b>第六章 员工职业晋升评估</b> .....	125
第一节 晋升评估准备 .....	125
第二节 晋升资格评估 .....	129
第三节 能力素质评估 .....	135
第四节 绩效考评 .....	155
第五节 不断修订和完善考评项目及标准 .....	160
<b>第七章 员工职业晋升测试</b> .....	163
第一节 笔试 .....	163
第二节 面试 .....	170
第三节 情景模拟测试 .....	180
第四节 工作试用 .....	187
<b>第八章 员工职业晋升级别确定</b> .....	189
第一节 级别确定 .....	189



第二节 级别晋升 .....	195
第三节 晋升审核 .....	199
第四节 结果公布 .....	201
第五节 晋升实行 .....	203
<b>第九章 员工职业晋升设计调控 .....</b>	<b>217</b>
第一节 晋升设计控制 .....	217
第二节 晋升设计调整 .....	232
<b>第十章 员工职业晋升设计应用 .....</b>	<b>239</b>
第一节 职位/级别晋升 .....	239
第二节 薪资调整 .....	242
第三节 绩效管理 .....	245
第四节 员工激励 .....	248
<b>参考文献 .....</b>	<b>251</b>

# 第一章 员工职业晋升 设计概述

员工职业晋升设计的本质是一种对在职员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，为员工的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员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。

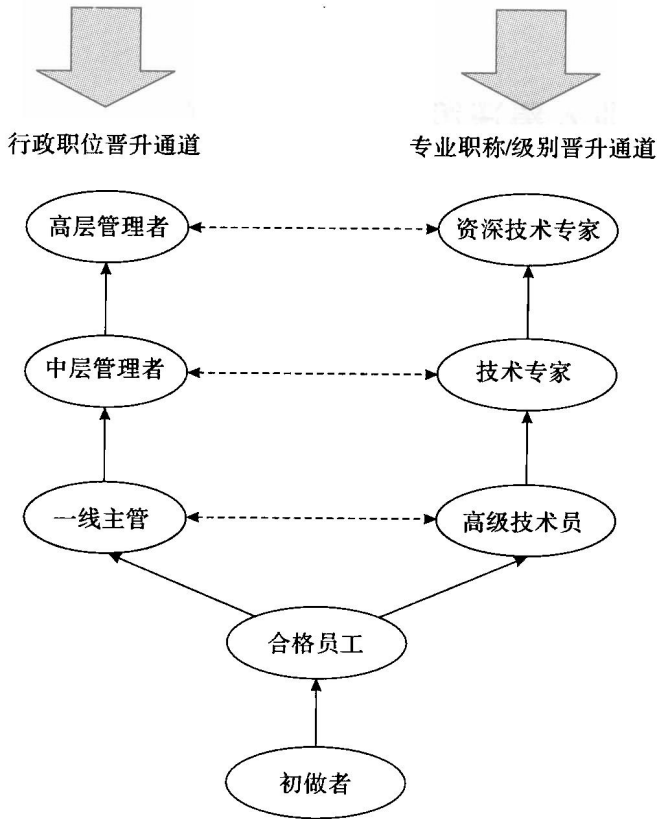


图 1-1 员工职业晋升双重发展通道

### 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，工作重点是人际沟通，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。

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