

## 运用3P模式构建国有企业基层员工职业生涯阶梯

文/杨 玫 高百宁

### 一、基层员工导入职业生涯阶梯的背景和理由

基层员工是指在企业组织体系中不担任任何职务、处于被管理者地位的普通管理人员、技术人员、生产一线的工人及其他各类服务人员的总称。基层员工是企业员工的主体，其职业生涯管理事关国有企业的改革进程与经营绩效，关系到普通职工的生活质量和社会的稳定。基层员工的职业生涯管理应该引起高度重视。

我国国有企业多年来培养了大批技术性基层员工，他们业务熟练、经验丰富。他们作为国有企业发展的动力，是国有企业参与市场竞争最关键的资源。在我国，企业中能够被进行职业生涯管理的主要对象是有良好潜质的员工（通常就是未来的总经理）、有可造之才管理人员。而大多数国企对于基层员工的职业生涯管理几乎没有开展。这种情况下，不仅企业基层员工工作积极性不高，影响企业目标的实现，而且降低了员工对组织的归属感。

在此情况下笔者考虑运用3P模式构建国有企业基层员工职业生涯阶梯。

### 二、国有企业基层员工职业生涯阶梯的引入

#### 1、“3P”模式的概念

由于我国大部分国有企业在基层员工的职业生涯管理方面，在机构设置，人力、物力、财力的投入很少，为降低管理成本，我们认为，只要抓住HRM的关键，即在岗位(Position)职责、工作绩效(Performance)考核、工资(Payment)分配等方面(简称3P模式)，充分体现“认识人性、尊重人性、以人为本”的核心本质，就可以避免陷入管理困境，迈上较为规范化的轨道。

#### 2、职业生涯阶梯

在传统的职业生涯路径中，基层专业技术人员往往面临着一种事业困境：他们在专业领域内非常出色，也愿意继续发展他们的事业，但与管理类职业生涯路径相比，基层技术职业生涯路径不但报酬、地位偏低，而且发展机会相当有限，晋升路径很短。而组织对优秀基层专业技术人员的奖励往往就是将其提拔到管理层，使他们脱离专业发展道路。这可能使那些不愿进入管理层的技术人员被迫离开组织。并且，一个很优秀的技术人员如果成为管理者，一方面会荒芜他的专业技能，另一方面又可能因为他缺乏领导才能而导致组织绩效的整体下降，这是得不偿失的。这就需要在基层员工中建立起职业生涯阶梯，使得员工拥有更强的独立性，同时拥有更多从事专业活动的资源。

所谓员工职业生涯阶梯，即在企业内部为员工设置一系列级别，员工从进入企业开始，可凭借自身的素质、能力、创造性和勤奋，逐级晋升。以此作为自身成长的坐标，并使待遇得到提升，使得基层员工有可能取得与管理人员样的地位、报酬和奖励。这样，走技术梯阶的人员能与管理人员享有平等的发展机会和发展层级。

#### 3、运用3P模式构建国有企业基层员工职业生涯阶梯的功能

(1) 由于员工职业化管理是一种制度，而国有企业基层员工人数众多，其比例高达60%以上，影响面大。成功地在基层员工中导入职业生涯阶梯，会对整个企业的员工产生正面的积极影响。基层绝大多数员工在企业的生产、销售第一线，其工作质量的高低，直接影响着企业产品的产量和质量、企业效益，影响着企业的进一步发展。在基层员工中导入职业生涯阶梯，会对企业形象的提升起到立竿见影的效果。

(2) 现有的基层员工大多数整体素质偏低，思想观念滞后，提高潜力空间大。部分基层员工尽管工龄长、业务好、经验足、工作辛苦，但在福利待遇方面远远不如管理人员，他们在心理上与企业有一定的距离。在基层员工中导入职业生涯阶梯，不仅有利于拉近这部分员工与企业的心理距离，对提升企业的凝聚力将起到十分重大的作用，而且有利于避免员工个人职业生涯设计的盲目性，稳定人才队伍。职业生涯阶梯将帮助员工理性的认识和评价自己适合干什么、能干什么、组织需要干什么，从而建立比较切实的个人“职业生涯规划”，为员工开辟新的晋阶通道，使员工的职业生涯持续延伸。

(3) 通过员工职业生涯阶梯能使企业实现对员工的长期激励，从而提高员工忠诚度。由于发展需要是员工的最深层次的需要，通常情况下这种需要将伴随员工在企业的整个职业历程。构建和实施员工职业生涯阶梯不仅对所有员工而且对员工在企业的所有时期都具有激励作用。没有达到晋阶序列的顶端，这种激励作用就将持续存在；达到了晋阶序列顶端，由于受成就感、荣誉感、责任感、使命感的作用，其激励作用仍将存在。

(4) 实施员工职业生涯阶梯，有利于提高企业员工整体队伍的素质，促进企业文化建设。每

个职业阶梯也就是企业需要的技能水平，如果所有的员工都沿着这个阶梯向上攀越，企业员工的整体素质也就不断持续快速的提升。随着计划的深入实施，企业就能营造出企业关心员工，员工关心企业的上下同心、团结一致的组织氛围，形成员工身在企业，胸怀企业的充满凝聚力和向心力的群体心态。员工职业生涯阶梯为员工开辟了进步的通道，铺就了上升的阶梯，也强化了奋发向上的价值取向和行为取向。长期来看，员工职业生涯阶梯能够铸就员工奋发向上的心理定式，激发员工持续向上的行为，形成奋发向上的企业文化。

(5) 员工职业生涯阶梯可与其它计划进行较好的对接，为其它计划的实施提供依据。在实行员工职业生涯阶梯过程中，由于员工的层级综合反映了该员工的职业道德、敬业精神、业务素质、业绩贡献以及团队意识等许多方面情况，员工的级层可以作为而成为企业实施员工培训或福利计划等计划而需要进行优先排序、比例安排的基本依据或重要参考标准。

### 三、运用3P模式构建国有企业基层员工职业生涯阶梯基本构想

#### 1、进行岗位分析

根据企业生产经营特点对基层员工岗位进行岗位分析，明确所有员工各自岗位(Position)职责。根据员工所处岗位的性质和特点，对员工所处工作岗位的重要性进行评定，使员工取得的成绩与其承担的工作责任和工作风险相结合，分层分级设置专业技术岗位，使对关键岗位和对非关键岗位的评定体现出合理的差别。

进一步明确岗位职责完善和细化职位说明书。要针对各类基层员工从事的具体工作内容分析每个岗位的工作性质、难易繁简程度和责任轻重，确定需要的核心能力，并根据核心能力确定所需要的素质，明确不同的考核指标体系，设置好各类岗位的目标任务、任职资格和岗位职责。

同时，企业也要帮助员工做好员工自我评定。员工自我评定指员工个人对自己的能力、兴趣、气质、性格以及职业发展的要求等进行评估。员工自我评定是做好企业职业生涯管理的基础，它是员工确定职业生涯目标，进行自我职业规划的基准。员工自我评定分析能帮助员工加强自我认识明晰自我发展的能力、动力，使员工有意识地去了解组织环境、职业发展机会等信息；有利于员工确立职业目标，从而在未来工作中保持较高的职业满意度，更好得在其岗位上完成工作。

组织全面掌握员工各方面信息，有助于组织制定既满足员工职业发展需求，又满足企业发展目标的职业生涯规划。在这个环节中常常要使用心理测量工具，其具有一定的专业性。该注意的是，员工自我评定的准确性受员工知识水平和信息掌握程度的限制，所以组织应协助员工进行自我评估，并提供一定的工具。员工可以用确定职业性向或确定职业锚这两种方法进行自我评定

#### 2、设计晋阶标准

通过设定一定层阶，运用工作绩效(Performance)考核方案和工具来设计晋阶标准。以培训作为推动，标准作为引导，为基层员工构造职业阶梯，不断改进工作，同时提升基层员工的职业化水平。晋升的标准要以绩效考核为基础，按照岗位职责、员工技术等一系列的指标设定，客观、全面的反映该层阶员工的工作业绩、工作质量、业务技能、团队精神等。基层员工按照晋阶标准接受考核，考核评定合格者方可被允许晋阶。

基层员工职业生涯阶梯的实质是一种综合考评体系。它是在基层员工中设立一系列级别。这种级别不同于一般的技术级别，也不同于惯常的行政级别，更不同于通行的学历级别，它是一种集职业道德、工作能力、廉洁自律、敬业精神和岗位贡献于一体的综合管理标准。基层员工从进入企业开始，通过行为自觉和技术提升，借助该通道获得晋升。企业根据不同岗位员工的岗位职责，设计职业生涯阶梯的工作绩效(Performance)考核方案和工具。随着员工所处阶层的提高，晋阶标准也在逐步提高，员工只有通过个人努力才能达到晋阶标准，而不会因工龄、时间等问题自然晋阶。同时随着企业所面临的市场状况、国家政策等一系列经营环境和企业状况的变化，晋阶标准也会有所调整，切实保障该阶梯计划的有效性。

所谓绩效考核是对日常工作的人进行系统、全面、客观的评价。根据事实和职务工作要求考核该人对组织的实际贡献，同时强调人的特殊性，并在对人进行评价的过程中，配合对人的管理、监督、指导、教育、激励和帮助等其他人事活动，以提高组织绩效，达成组织目标。绩效考核是对组织成员的绩效进行识别、测评和开发的过程，是一个同时包含人和数据资料在内的对话过程。这个过程既涉及技术问题，又牵涉人的问题。

晋阶标准的执行也是非常重要。晋阶条件应包括申报条件和评审条件两个方面。申报条件主要包括法律法规、专业知识、层级年限、岗位履行等。评审条件主要是指员工的思想素质、工作能力、敬业精神、工作业绩与行风廉政等方面绩效考评。

在这个标准中破格晋升与降级必须有明确的条件限定和程序要求。这样能够对于员工进行有效奖罚与激励。

#### 3、设计工资福利

根据员工岗位职责，通过职业生涯阶梯标准，对企业所有员工进行定期考核，并根据绩效考核结果，设计工资(Payment)福利、精神奖励乃至奖金发放方案和工具。建立多元化的混合工资体系，加大薪酬中活的部分，按照员工相应层次的标准给予员工相应的工资福利。层阶待遇不单单是

一种荣誉，它必须与工资、奖金、福利等物质待遇挂钩；必须与参与管理活动等权力挂钩。只有这样，基层员工职业生涯阶梯才能真正深入人心，受到广大员工的拥护，也只有这样才能调动职工的积极性，促进企业效益的提高，基层员工职业生涯阶梯才能真正起到积极的推动作用和长期激励的作用。

由于晋阶是一个人为因素很强的过程，应通过严格的标准和规范的程序减少和消除随意性，并设立监督机制和人员。这样不仅可以体现公平性，也能够树立员工职业生涯阶梯计划的权威性。

在构建基层员工职业生涯阶梯时，还应注意同员工进行绩效沟通和绩效反馈。良好的绩效沟通能够及时排除障碍，最大限度的提高绩效。沟通应该贯穿于绩效考核的整个过程（作者单位：河南科技大学经济与管理学院）

#### 相关链接

贫困地区要正确处理好引进外地人才与用好本地人才的关系  
运用模式构建国有企业基层员工职业生涯阶梯  
浅析现代企业人力资源激励的创新机制  
长三角人才一体化  
对当前职工队伍素质创新的思考  
中部地区人力资源培训机制创新  
顺应海洋经济，调整地方国际贸易人才培养方案  
有效的员工培训模式能促进现代企业竞争力的提高  
人力资源管理中双因素理论在辅导员队伍建设的运用

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心