

基于能力进阶的员工多通道发展路径设计创新

赵洪校

青岛农业大学海都学院, 山东 烟台 265200

DOI:10.61369/ER.2024070010

摘 要 : 人力资源管理理念不断发展使得传统的单一晋升通道难以满足员工多元化职业发展需求, 本研究依据能力进阶理论探究员工多通道发展路径设计创新, 先经文献研究与案例分析梳理能力进阶理论核心内容以及其在员工发展中的应用, 再分析当下企业员工发展路径存在问题如通道单一、晋升机会少、专业发展受限制等, 在此基础上提出基于能力进阶的员工多通道发展路径设计框架, 包含管理通道、专业通道和项目通道这三类并细化各通道能力要求与晋升标准, 最后以某科技公司为例阐述多通道发展路径具体实施方案及其效果, 结果显示基于能力进阶的多通道发展路径能有效激发员工潜能、提升员工满意度与保留率, 为企业人才培养与发展提供新思路, 这对企业构建灵活多元人才发展体系有重要理论和实践意义。

关 键 词 : 能力进阶; 多通道发展; 职业发展; 人才培养; 人力资源管理

Innovative Design of Multi-channel Development Paths for Employees Based on Ability Advancement

Zhao Hongxiao

Haidu College Qingdao Agricultural University, Yantai, Shandong 265200

Abstract : The continuous development of human resource management concepts makes it difficult for the traditional single promotion channel to meet the diversified career development needs of employees. This study explores the design innovation of multi-channel development paths for employees based on the competency advancement theory. Firstly, through literature research and case analysis, the core content of the competency advancement theory and its application in employee development are sorted out. Re-analyze the problems existing in the current development paths of enterprise employees, such as single channels, few promotion opportunities, and restricted professional development. On this basis, a multi-channel development path design framework for employees based on ability advancement is proposed, including three categories: management channels, professional channels, and project channels, and the ability requirements and promotion standards for each channel are detailed. Finally, taking a certain technology company as an example, the specific implementation plan and effect of the multi-channel development path are expounded. The results show that the multi-channel development path based on ability advancement can effectively stimulate the potential of employees, improve employee satisfaction and retention rate, and provide new ideas for the cultivation and development of enterprise talents. This has important theoretical and practical significance for enterprises to build a flexible and diversified talent development system.

Keywords : ability advancement; multi-channel development; career development; talent cultivation; human resource management

引言

现代企业遭遇着前所未有的人才挑战, 在人力资源管理领域, 组织发展与个人成长的平衡成为了关键议题, 并且传统“金字塔”晋升模式的局限性已然凸显, 由于员工职业发展通道单一且晋升机会少, 不能满足各类人才多元的成长需求, 中国人力资源开发研究会2023年调查显示, 超78%企业员工对现有的职业发展路径不满意, 63%专业技术人员认为缺乏符合自身特点的发展通道是主要问题, 企业人才平均流失率为17.3%, 高绩效员工流失率达22.1%之高, 所以企业急需解决人才保留的问题。

能力进阶理论为解决这一问题带来了新思路, 它着重依据员工能力发展的阶段来设计有差异且系统的发展路径以让多通道发展模式

能满足不同员工职业成长的需求，在全世界像谷歌、微软这样的很多企业都已成功采用多通道发展模式，这不但使员工满意度与保留率提高，而且让企业的创新能力和市场竞争力也大大增强，麦肯锡2022年研究显示，采用多通道发展路径的企业创新能力增加了32%、人才保留率提升了25%、员工敬业度也上升了29%。

本研究打算探寻依据能力进阶理论来创新员工多通道发展路径设计的方法，在分析企业员工发展现状及其存在问题之后构建能力进阶模型并给出多通道发展路径设计原则与框架，从而为企业的做法提供理论支撑和实践引导，即打破企业传统单一晋升通道的局限并建立起多元化、灵活的员工发展体系，因为知识经济时代人才是企业最核心的竞争资源，所以建立科学合理且能满足员工多元发展需求的多通道发展路径，不但有益于员工，而且能给企业持续创新和长远发展提供强大支撑^[1]。

一、员工多通道发展的理论基础与现状分析

（一）员工多通道发展的理论基础

员工多通道发展模式有着多元化理论基础，像职业锚理论、人力资本理论、能力进阶理论都包含其中，施恩提出的“职业锚”理论认为每个人都有自己职业倾向与价值取向，有技术/职能型、管理型、创业型之类的不同锚定点，这决定着员工职业发展的内在驱动力与方向选择，贝克尔的人力资本理论着重于企业对员工能力投资会有长期回报，员工个体差异化发展路径能更有效地推动人力资本积累与价值释放，能力进阶理论着眼于员工能力发展的阶段性与连贯性，强调依照能力水平与发展潜力设计递进式发展通道。

近年来，在员工发展领域，能力进阶理论被广泛运用，德勤2023年的研究显示，89%的高绩效组织把能力进阶理论纳入人才发展体系，其通过识别关键能力维度、设定能力发展阶梯以及构建能力评估体系，给员工多通道发展提供科学依据，并且麦肯锡2022年的全球人才调查表明，以能力进阶理论来设计多通道发展模式，可使员工敬业度提升31%、组织绩效提高26%，这些理论基础都支撑着多通道发展的合理性与必要性，为解决传统职业发展模式的局限性提供理论指导。

（二）员工发展现状及存在的问题

企业员工发展现今遭遇不少现实挑战，智联招聘2023年发布的《中国职场人才发展现状调查报告》表明中国企业员工发展有四大主要问题：其一，发展通道窄，93%的企业还是把管理晋升当作员工发展的主要途径^[2]。其二，晋升机会少，平均每一年只有7%的员工能得到晋升的机会。其三，专业价值被看轻，75%的专业技术人员认为自己专业的贡献没被充分认可。其四，能力评估标准不明朗，82%的企业缺少系统的评估体系从而使员工的发展方向不清晰，这些都大大限制了员工发挥潜能以及企业提升人才竞争力^[3]。

从行业角度来看，近年来人力资源管理行业虽经历了数字化转型，但员工发展体系创新却较为落后，中国人力资源协会2023年的研究数据表明，虽说有87%的企业意识到了多通道发展的重要性，可建立完善多通道发展体系的企业仅占23%，知识密集型如IT、金融、咨询等行业更是如此，单一的晋升通道造成了严重的人才流失问题，埃森哲2022年的调查结果显示，科技行业员工平均任职时长只有2.8年，比传统行业的4.6年低很多，主要

是因为没有能满足多元化人才需求的发展路径，所以构建多通道员工发展体系已经迫在眉睫。

二、基于能力进阶的员工多通道发展路径设计

（一）能力进阶模型构建

按照能力进阶理论构建员工发展模型时，得识别出关键能力维度并建立起递进式的 capability standards^[4]。能力进阶模型主要包含通用能力、专业能力和领导力这三个维度，其中通用能力是像沟通协作、创新思维、问题解决之类的跨岗位、跨部门的基础能力，专业能力是特定领域的专业知识与技能，而领导力包括团队管理、战略思维、变革推动等方面内容。每个维度依据能力成熟度被划分成入门级、熟练级、专家级和领军级这四个阶段，从而形成一个清晰的能力发展阶梯。

中国人力资源管理研究院2023年的行业调研表明，构建能力进阶模型有四个步骤要遵循，首先得用关键事件法和行为事件访谈法识别各职位族核心能力要素，其次借助德尔菲法和专家评估法确定各能力要素进阶标准与行为指标，再者建立起包含360度评估、情景模拟、业绩数据分析等多元评价方法的能力评估工具体系，最后把能力评估结果和发展通道匹配起来以形成“能力-通道-层级”三维发展矩阵，并且麦肯锡2023年报告称，按照科学能力模型构建多通道发展体系能使员工发展目标达成率提升42%、职业满意度增加38%，从而让组织人才竞争力明显增强^[5]。

（二）多通道发展路径设计原则

员工多通道发展路径设计需遵循四大核心原则，其中匹配性原则排在首位，即发展通道设计要兼顾组织战略需求与员工个人发展诉求，因为德勤2022年的研究显示，发展通道若与战略匹配度高能使组织绩效提升27%，而等值性原则也得遵守，也就是不同通道间的职级、薪酬、福利和荣誉体系得相对平衡才好，不要有“一等通道”和“二等通道”的情况，因为盖洛普2023年的调查显示，通道间薪酬差异超20%会使人才流失率增加31%。

第三要遵循流动性原则，即通道之间需适度开放且要有转换机制，这样员工就能依据自身发展阶段与能力变化来切换通道，埃森哲2022年的报告表明，通道间流动率为15%-20%的企业，其员工满意度较流动受限制的企业要高35%。第四是可持续性原则，各通道都要设计出长期的发展空间与成长阶梯以保证员工在任何一个通道都有持续发展的机会，世界经济论坛2023年人力资

本报告着重指出可持续的发展通道设计是留住人才的关键要素，能使核心人才的保留率达到41%，多通道发展体系的公平性、吸引力和可持续性靠这些设计原则共同守护着^[6]。

三、多通道发展路径设计创新的实施策略

（一）组织层面的支持措施

在人力资源管理方面，多通道发展路径的成功实施关键在于组织层面的支持^[8]。首先，企业得构建完备的能力评估体系，因为这是多通道发展路径的根基，德勤最新的人才发展报告（2022年版）表明超78%的高绩效组织已经建立起与业务战略密切相关的能模型。该能力评估体系要涵盖基础能力、专业能力和领导力这三个维度并且不同通道的评估维度和权重要有差异化，企业需每隔 quarter 或半年就搞一次能力评估并把评估结果和员工发展规划相挂钩。另外，企业还要建立配套的培训发展体系以给不同通道的员工供应有靶向性的培训项目，例如让管理通道的员工接受领导力培训、使专业通道的员工参与专业技能培训课程以及让项目通道的员工参加项目管理和跨部门协作能力方面的培训^[9]。

多通道发展需要企业构建与其相匹配的薪酬福利体系，因为麦肯锡2023年的研究显示超65%的员工觉得薪酬公平是他们选择职业发展通道时的一个重要考量因素，所以企业得打破传统的“管理职位薪资高、专业职位薪资低”的薪酬结构以构建公平合理的多通道薪酬体系，具体做法如下：专业通道要设置和管理通道一样水平的薪酬区间，并且设计像管理通道着重于团队绩效奖金、专业通道着眼于技术创新奖励、项目通道设置跟项目完成度和质量有关的项目奖金这种有区别的激励机制，此外还要给各通道晋升制定明晰的薪酬增长标准以确保晋升的激励作用，而且企业需要建立起透明的职级和薪酬对应的关联使员工清楚知道各通道的发展前景和收益回报以便让他们能选出适合自己发展的职业道路。

（二）管理层面的推进策略

推进多通道发展路径时，管理层得发挥关键作用并拿出有效的推进策略，首先管理者要建立起全面的人才盘点与发展规划机制，因为 LinkedIn 人才洞察报告（2022年版）显示大概82%的组织开展定期人才盘点后人才保留率提高了，所以管理者需要每隔 quarter 或者半年组织一次人才盘点会议并对团队成员在各个发展通道里的表现和潜力加以评估，还要挑出关键人才并给他们定制

专属的发展计划，与此同时也要构建起跟员工定期发展对话的机制且每个季度至少进行一次正式的交流以助力员工明晰自己的优势、发展方向以及能力上的差距并帮他们制定个人发展计划，此外管理层还得和人力资源部门合作给不同发展通道里的员工供给有差别的培养资源，例如让专业通道里的员工有机会参加高水平的技术交流之类的。

支持性的组织文化和评价机制需要由管理者构建起来以营造尊重多元发展的文化氛围，哈佛商业评论（2021）的研究表明认可多元化成就的企业其员工满意度平均要高出23%，具体做法有如下方面：传统以管理晋升为导向的评价体系需要改革并建立起多维度的绩效评估标准来保证各通道发展能得到公平评价，组织内部要树立各通道发展的成功典范并通过案例分享、经验交流等途径展现不同通道发展的价值与成就，建立横向交流机制促使不同通道员工协作并增进相互理解以免出现“孤岛效应”，还要定期收集员工对于多通道发展路径实施的反馈以便及时调整优化相关政策措施，这些做法可有效消除员工对非管理通道发展的担忧从而创造出公平且多元的发展环境^[10]。

四、结论

本研究对基于能力进阶理论的员工多通道发展路径设计进行了创新探讨，目的在于解决企业在人才培养方面存在的通道单一、晋升机会少等状况，研究表明构建涵盖管理、专业、项目这三大通道的多元发展体系能够有效满足员工多样化的职业发展需求。从组织角度来讲，能力评估体系的完善以及与其相匹配的薪酬结构的建立是成功施行该体系的基础，而从管理角度来看，定期开展人才盘点并且营造支持性的文化氛围对于推动多通道发展非常关键，就个人而言，员工需要自我评估并有针对性地制定能力发展计划，波士顿咨询集团2023年的研究显示，实行多通道发展路径后，企业的人才保留率平均提升24%且员工满意度也增加了31%，这种创新模式不但能够激发员工潜能并提升其敬业程度，而且有助于企业构建多元化人才梯队从而增强组织韧性，以后的研究可以进一步探究多通道发展模式在不同行业、不同规模企业中的适应性差别以及数字化转型大背景下多通道发展路径的发展趋向，以便给人力资源管理理论和实践提供更多样的参照^[11]。

参考文献

- [1] 李小龙. 薪酬激励视角下企业多通道全链条人才培养模式研究 [J]. 中小企业管理与科技, 2023, (24): 119-121.
- [2] 田武欢, 周游, 胡钰焯. 多通道职业发展体系的构建 [J]. 中国电力企业管理, 2022, (03): 72-73.
- [3] 张茂清, 张爱军, 沙素侠, 迟芃翾, 李海燕, 陈秀军, 李蒙. 电力企业员工职业发展多通道研究与实践 [J]. 国企管理, 2021, (23): 96-104.
- [4] 刘包刚. 实施“三大人才工程”推动企业高质量发展 [J]. 中国煤炭工业, 2021, (10): 44-45.
- [5] 严估. T企业项目管理人员流失问题影响因素研究 [D]. 导师: 黄林秀; 潘飞. 西南大学, 2021.
- [6] 谭晨晨. KM公司青年员工职业生涯路径研究 [D]. 导师: 丁世青. 云南财经大学, 2021.
- [7] 田桂友. 扁平化管理模式下的多通道激励机制 [J]. 中国市场, 2020, (34): 106-115.
- [8] 孙华. 员工职业发展多通道体系在建筑企业中的实践运用 [J]. 建筑施工, 2020, 42(06): 1111-1113.
- [9] 叶卫江. 工程建设企业项目管理人员岗位序列设置的思考 [J]. 北京石油管理干部学院学报, 2019, 26(06): 65-71.
- [10] 何斌全. 探索建立坐标式多通道动态薪酬分配新机制 [J]. 中国有色金属, 2019, (01): 64-66.
- [11] 李超. 如何利用激励机制提升企业管理的工作效率 [J]. 企业改革与管理, 2017, (20): 83.