

企业职业生涯管理地图

The map of career management

调研主办方



版权声明:

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可, 任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

顾问团

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序）



高丽君

维美德中国
中国区人力资源总监



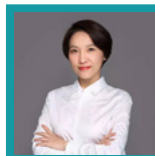
季裔萍

江森自控（中国）投资有限公司
亚太区学习发展总监



李宁

施耐德电气（中国）有限公司
人力资源总监



刘文

拜尔斯道夫中国
人力资源副总监—业务伙伴



罗小艳

新希望蓝海乳业（北京）有限公司
人力资源总监



缪海燕

欧文斯科宁（中国）投资有限公司
高级人才与组织发展经理



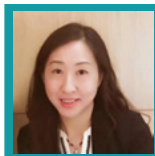
任磊

前世茂集团
集团人力资源总监



施重凌

霍尼韦尔中国研究院
顾问总监



许多

ABB 中国有限公司
培训经理_ABB Global leadership learning team



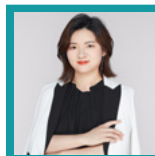
许莹莹

洲际酒店集团
大中华区人力资源副总裁



章晓洁

辉瑞投资有限公司
辉瑞全球研发亚太及欧洲区人力资源总监



祝凤灵

杭州老板电器股份有限公司
人才发展经理



赵惠颖

时任深圳光呈智能科技有限公司
管理顾问

作者



曾月茹 Renee.Zeng@hrecchina.org

曾月茹现任人力资源智享会（HREC）调研顾问一职，曾负责《校招培养新思考：管培生、培训生、校招生加速项目》。在本次调研报告中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。曾月茹毕业于英国纽卡斯尔大学，获得全球人力资源管理硕士学位。

目录 CONTENTS

- 5 ● 研究背景
- 6 ● 报告结构导览
- 7 ● 案例与数据发现摘要

- 10 ● 职业生涯管理概念认知
- 12 ● 职业生涯管理的三种类型
- 19 ● 职业生涯管理落地的关键环节 VS 职涯类型
——实践梳理及关系探讨
- 21 ● ● 环节一：帮助员工了解“我是谁，我在哪？”
——企业层面强化员工对自我、组织与外部环境的认知
- 38 ● ● 环节二：鼓励员工思考“我下一步去哪里？”
——企业层面激发员工职业发展自我驱动力
- 48 ● ● 环节三：助力员工实现“我如何去到那里？”
——企业层面提供员工实现职业发展的资源和机制
- 65 ● 不同职业生涯管理类型企业做法汇总助力清单



相关内容导航

案例导航

ABB 中国	让员工做自己职业生涯的 CEO	72
施耐德	数字化转型下的职业生涯新模式	76
江森自控	组织变革下，实现个体与组织的共同探索	80
洲际酒店	助力人才职业生涯的加速发展	84
老板电器	搭通道、建标准、找差距、促发展 ——老板电器员工职业发展“四部曲”实践探索	86
世茂集团	赋能关键人才，助力组织成功	89
某世界 500 强 R 公司	让员工在开放环境中实现自我发展	92
深圳光呈智能科技	“光影十年”新员工职业生涯管理	95
欧文斯科宁	让人才在传统企业中拥有更多发展机会	99
霍尼韦尔	企业职业生涯管理实践	101
维美德	企业职业生涯管理实践	104
专家洞悉导航		
维美德·中国区人力资源总监·高丽君	职业生涯管理专家洞见	105
辉瑞·全球研发亚太及欧洲区人力资源总监·章晓洁	职业生涯管理专家洞见	106
拜尔斯道夫中国·人力资源副总监 - 业务伙伴·刘文	企业肩负的“员工发展责任”	108

不同生涯类型企业做法汇总助力清单

助力清单 1	企业层面强化员工对自我、组织和外部环境的认知	65
助力清单 2	企业层面激发员工职业发展的自我驱动力	67
助力清单 3	实现员工职业生涯发展的资源与机制	69

研究背景

当我们谈职业生涯规划，我们在谈论什么？

在过去，员工的职业生涯相对比较稳定，按照可参考的成功范本，垂直式地在一家组织内实现职业上升。然而，早在 20 世纪 90 年代，就有学者提出了“无边界职业生涯”的概念，来描述员工充满变化的职业生涯。无边界的职业生涯意味着员工不再是在一个或两个组织中实现职业生涯，而是会在多个组织、部门、岗位上实现职业的轮转。这样长期的职业生涯，与外部环境、员工个人的兴趣点、人生价值观等息息相关；因此本研究将聚焦在员工在单家企业中的短期的职业发展，去探究企业层面开展的职业生涯规划管理。

LinkedIn 的最新研究 (2020 全球人才趋势) 发现，超过 70% 的组织正在关注“内部招聘”，拥有积极的内部职业生涯规划项目的公司员工留任时间长 41%。 职业生涯规划管理是一个对于企业来说不那么“新鲜”却又越来越重要的事，那企业是如何开展职业生涯规划管理的？我们带着存在某种“标准答案”的想法与企业 HR 进行探讨，然而，我们发现，对于不同企业类型与企业的不同阶段来说，企业对职业生涯规划工作的开展并未有一个统一的范式；不同类型的企业在职业生涯规划的设计与实践上，存在着不同的做法。

在本报告中，我们深度采访了二十余位资深人力资源一把手，试图从以下三个方面展开谈论：

● 职业生涯规划的概念

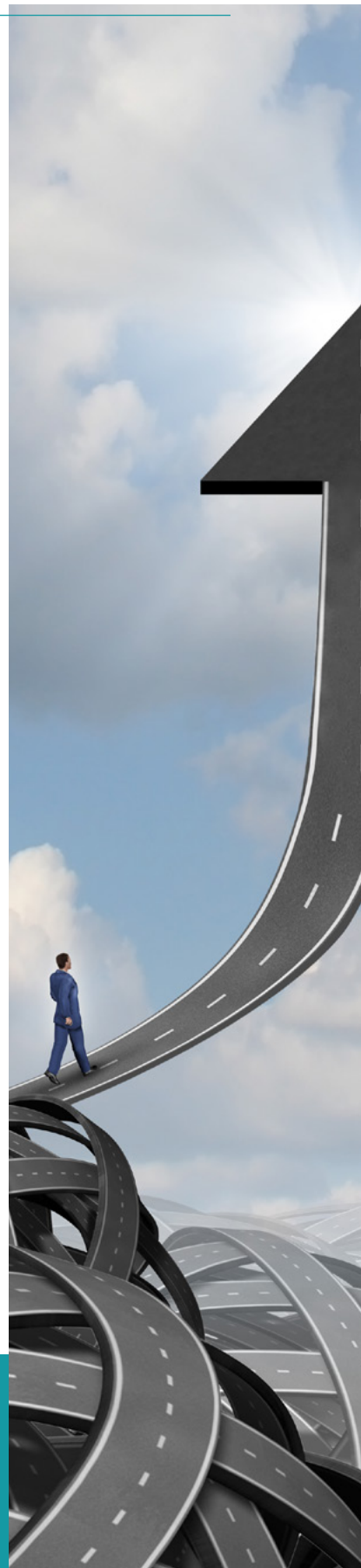
了解职业生涯规划在学术研究层面以及市场层面的概念认知。

● 职业生涯规划的不同类型

探究企业职业生涯规划呈现的三种类型，以及为何呈现这样类型划分依据与影响因素。

● 职业生涯规划落地的关键环节 VS 生涯类型：实践梳理及关系探讨

探究企业在开展职业生涯规划上的关键环节有哪些？以及从企业实践的角度去呈现在每个具体环节上的做法，并结合一定数据分析不同环节企业具体做法与其职业生涯类型的关系。



报告结构导览

企业职业 生涯管理

职业生涯
管理的概念

职业生涯管理
的三种类型

职业生涯管理有
哪三种类型？

三种类型的划分
依据

职业管理落地的关键环
节 VS 职业类型：实践梳
理及关系探讨

“我是谁，我在哪里？”
——企业层面强化员工对自我、
组织和外部环境的认知

“我下一步去哪里？”
——企业层面激发员工职业发展的
自我驱动力

“我如何去到那里？”
——企业层面提供员工实现职业
发展的资源和机制



案例与数据发现摘要

我们发现职业生涯管理在企业中没有统一范式，企业中存在着职业生涯管理的不同类型，主要为以下三种：

- **类型一：**员工“修行在个人”，企业较难实现强干预，仅提供轻量级支持（在调研数据中占比 20%）
- **类型二：**企业自上而下对重点人才进行规划和布局，通过人才管理各个环节，实现组织与个人同步发展（在调研数据中占比 46%）
- **类型三：**员工应该成为职业生涯的主人，企业提供机制和资源，帮助员工自主找寻和快速调整其职业方向（在调研数据中占比 34%）

企业职业生涯之所以呈现三种不同类型，可能会受到企业画像的影响，我们发现主要有以下两种因素：

- 人才发展体系成熟度
- 企业发展所处阶段

我们可以发现，人才发展体系成熟度越高的企业，对于职业生涯管理的投入以及能够为员工提供的支持也就越高。同时，企业走向体系化或处于稳定期阶段的企业，在职业生涯管理上更侧重于通过自上而下的人才管理的各环节实现；走向精细化管理阶段且又处于转型期的企业，更倾向为员工搭建好平台，鼓励员工成为生涯主人，自主找寻与探索职业方向。

同时，在进一步探讨以上类型的具体实践时，我们发现类型三的企业能够给予员工职业发展更多的自主选择空间，考虑员工个人的发展需求并为其搭建平台；在类型一与类型二的企业中，职业生涯管理的开展较为轻量或更多从企业层面自上而下开展，员工个人能够自主规划的空间有限。因此，为了方便讨论，我们将其分为两大类，并在之后的环节中分类对其进行探讨。

类型一 + 类型二：【企业主导型】

从企业层面通过人才管理的环节实现人才的识别、适配与发展，员工个人能够自主选择的空间有限

类型三：【员工自主型】

企业更强调员工成为职业生涯的自主规划者，企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间，更强调员工能力的提升，并能够搭建开放和流动性的平台支持

我们发现企业职业生涯管理的类型不同，其在落地关键环节上的实践也有所差异，主要体现在以下方面：

环节一：“我是谁，我在哪里”——企业层面强化员工对自我、组织与外部环境的认知

● 企业层面帮助员工实现对组织与外部环境的认知：职业发展通道、人才标准搭建与能力更新

【企业主导型】企业侧重于搭建任职资格体系、双通道等，在能力的更新上更侧重于对岗位上的专业技能进行更新。【员工自主型】企业侧重于更新外部快速变化下所需的软技能，或更强调员工的“技能组合”，弱化人才标准的精细定义。

● 企业帮助员工强化对自我的认知：绩效管理

【企业主导型】企业在绩效管理中更多与员工谈“事”及未来发展方向；【员工自主型】企业不仅强调强调绩效、职业方向沟通，更会根据员工个人的发展意愿为其制定发展计划。

● 企业如何实现自身目标与员工个人目标的“上下对称”：人才盘点

相比【企业主导型】，【员工自主型】企业更有可能在盘点中兼顾复盘人才流动。

环节二：“我下一步去哪里？”——企业层面激发员工职业发展自我驱动力

【员工自主型】企业中，更大概率会采取实践激发员工的职业发展自驱力；【企业主导型】企业在激发员工自驱力上倾向于针对关键员工，【员工自主型】企业更倾向于针对全体员工。

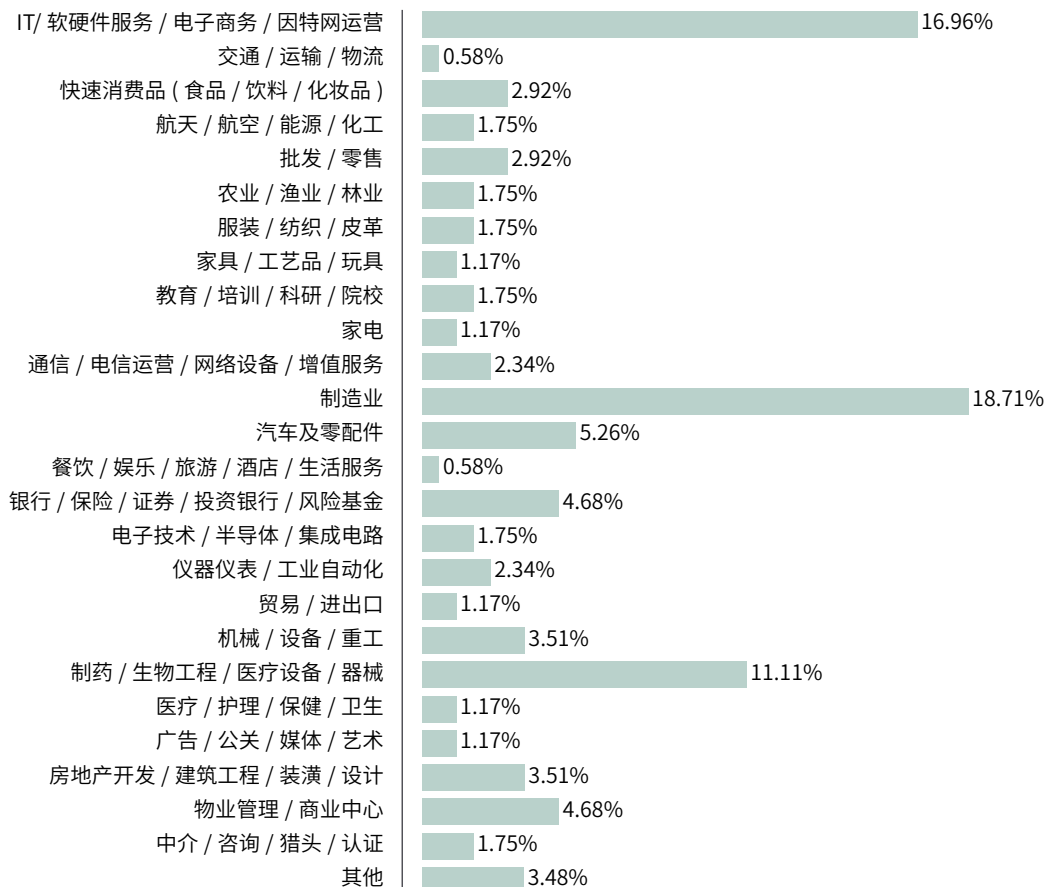
环节三：“我如何去到那里？”——企业层面提供员工职业生涯发展的资源和机制

【企业主导型】企业更倾向于在人才盘点盘出关键人才后，对该部分重点人群匹配后续的人才发展项目，例如继任者规划、关键岗位加速培养计划等方式

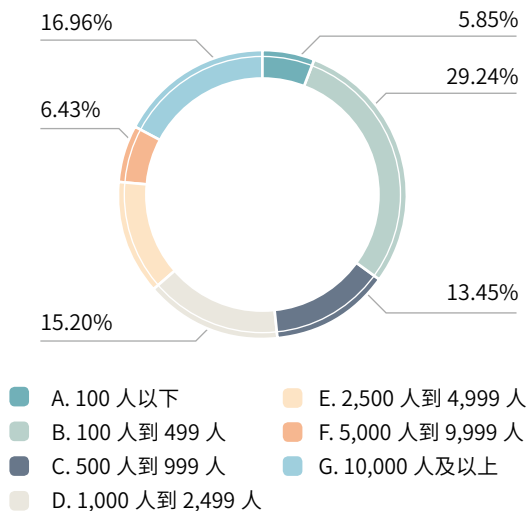
【员工自主型】企业倾向于为全员提供发展资源，企业通过搭建内部开放的机制和平台，如岗位开放平台、流动机制等。这部分企业更有可能侧重于为员工的职业发展创造空间，为员工进行职业探索与自主选择职业发展方向提供机会。

参调者信息

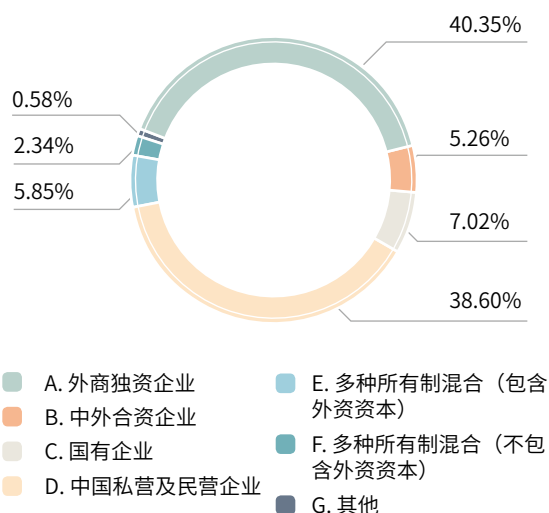
图表 1 贵公司所处的行业 N=171



图表 2 您所在的公司在中国大陆的员工数量 N=171



图表 3 贵公司的性质属于 N=171



一、职业生涯规划概念认知

概念初认知

当提起职业生涯规划这个概念，我们首先想到的是什么？

是员工个人的职业规划？是员工在企业的选育用留？是企业的人才管理？还是员工个人与企业的同步发展？在调研中，我们发现市场上对于职业生涯规划的概念认知不尽相同。

在这一小节中，我们对于职业生涯规划的定义进行一定的梳理，同时，我们也将呈现部分专家对这一概念的洞察，力求与读者一起对“当我们谈职业生涯规划，我们在谈什么”这一问题进行思考。

国内外概念摘要

中国职业规划师协会	职业生涯规划是现代企业人力资源管理的重要内容之一，是企业帮助员工制定职业规划和帮助其职业生涯发展的一系列活动，职业生涯规划是竭力满足管理者、员工和企业三者需要的一个动态过程。
Josh Bersin	职业生涯规划涵盖了企业对员工岗位的调动，员工在企业实现的进步和晋升，以及员工如何转换到不同的领导角色。它是组织中变化非常快的一部分，也是雇主品牌中非常重要的一部分。
Bersin & Associates	Bersin & Associates 将职业生涯规划定义为：一个员工在一系列合乎逻辑的工作中不断进步，这些工作要求通过高级或多样化的任务去发展新的技能，从而产生更大的影响力和责任。不幸的是，职业生涯规划是最被低估和误解的人才管理过程。

从以上学术派的角度，我们发现职业生涯规划的概念提及了“员工、管理者与企业三者动态实现、员工工作职位的变动、员工在工作中能力的提升”等概念，那在企业真实的工作场域中，从实践的角度出发，职业生涯规划的概念是否会有不同？

带着这些问题，我们进一步采访了企业的 HR，希望从实践的角度，反馈现代企业对职业生涯规划的看法。

HR 洞见——本次职业生涯规划研究的聚焦点

分享者：维美德中国·中国区人力资源总监·高丽君

企业业务的持续发展是员工在企业里的职业生涯发展和管理的基石，脱离企业的发展，员工在企业内的长期发展则失去了土壤，无法生根发芽。

围绕着企业业务发展的需求来规划员工个体的职业发展计划，结合个人的兴趣和能力与企业发展相结合来设定个人的职业发展规划，必要时可以培养和激发个人某一领域的兴趣，形成双赢。当个人职业发展领域与公司业务发展紧密联系，且员工在该领域的展现非常强的能力或者具有高潜能，则公司将提供加速成长通道例如高潜质员工发展项目、全球发展项目、技术学院等，快速培养和发展员工，为公司的关键岗位培养既定的接班人和后备力量，确保组织的有机成长。

分享者：辉瑞全球研发亚太及欧洲区人力资源总监·章晓洁

企业在开展职业生涯管理的过程中，**需要考虑员工个人职业生涯与企业整体节奏和需求的匹配**，每个企业都有自身的节奏，例如，高科技行业产品迭代快，生命周期短，医药行业外企产品生命周期长，产品迭代少，企业节奏对职业生涯的要求各自不同。**企业需要考虑“如何为个人的职业生涯创造空间和流动”，该流动要与企业需求和个人情况结合，不同的企业有不同做法，做的层次也不一样。**有的企业根据需求，职业生涯管理开展会落实到基层员工；有的企业重点关注核心领导层；有的企业侧重中层管理者，目标的对象在企业职业生涯的不同阶段可能也有不同侧重。

分享者：新希望蓝海乳业（北京）有限公司·人力资源总监·罗小艳

职业生涯管理需要从两个维度去看，员工个人的职业生涯管理和企业职业生涯管理的方向并不一致，他们的需求不同。员工个人的职业生涯管理更大更广泛，在人生规划上不仅仅是职业的部分，还是人生方向的选择和答疑解惑。企业开展职业生涯管理，需要看出发点是怎样的，才能确认方向和内容。**如果把职业生涯管理放在企业来讲，可以归纳为通道的设计，职级薪资体系设计，人才的识别和适配，更多做的是这方面的内容。**

分享者：维美德中国·中国区人力资源总监·高丽君

职业生涯管理并不意味着职位必须发生变化。将每个人培养成为本岗位的专家，同样需要合理的职业生涯管理。当今世界瞬息万变，公司业务也在不断地调整，对公司内部组织和人员的要求也在持续变化，其中包括了工作内容，工作要求以及需要的技能等变化。**如何在变化中持续保持个人的竞争力，员工需在本职工作中不断地学习新技术和新技能，新工作方法和新工具等，以获得足够的能够有效完成本职工作或承担额外的工作，以期保持个人竞争力，做到个人职业生涯的合理管理，成为本岗位的专家。**

从 HR 对于职业生涯管理认知的反馈来看，和学术派的定义趋向一致。因此，我们本次调研研究的职业生涯管理的范围框定为以下的“一个前提、两方角色、两种概念”：

● **一个前提：**

探讨员工在单家企业中，基于企业需求的职业生涯管理，而非员工个人广义的职业生涯。

● **两方角色：**

考虑企业与员工二者之间需求的动态平衡与其关系。

● **两种概念：**

- ①. 通过人才管理的方式，如职业通道设计、人才的识别与适配出发的职业生涯。
- ②. 通过鼓励员工能力的提升，在企业提供的平台中不断拥抱变化，增强竞争力。

基于以上学术派的见解与企业 HR 的看法，我们发现，职业生涯管理从“大地图”来看，能够被框定在“一个前提，两方角色，两种概念”的大范围内。那在企业的具体实践中，是否能够涵盖所有的框定范围？基于企业的不同需求，对于职业生涯管理的概念运用又是如何？带着这些问题，我们开放式地和 HR 探讨“您企业的职业生涯管理的主张与实践如何”，并从中截取了三段在所有企业中被提及频率最高的类型对话，在下文呈现。

二、职业生涯管理的三种类型

在下文中，我们将概括在本次调研中发现的三种类型。并从以下两个方面呈现**有哪些类型？为什么我们这样划分？**

- ①. 呈现与 **24 家企业 HR** 进行的深度访谈与案例采访中，**HR 提及最多的生涯类型的“声音片段”**，并结合 **171 份市场数据**了解不同类型企业的各自占比。
- ②. 同时，结合**资深 HR 专家洞见与数据**，了解为何会呈现不同类型，以及呈现不同类型的影响因素。

（一）职业生涯管理有哪三种类型？

从前期的调研中，由于企业需求的不同，开展目的不同等原因，企业对职业生涯管理的认知与见解似乎“众说纷坛”，尽管如此，我们发现，市场上企业对职业生涯管理的认知仍存在三种“主流”声音，我们将其概括为了以下三类：

类型一：

员工“修行在个人”，企业较难实现强干预，仅提供轻量级支持

类型二：

企业自上而下对重点人才进行规划和布局，通过人才管理各个环节，实现组织与个人同步发展

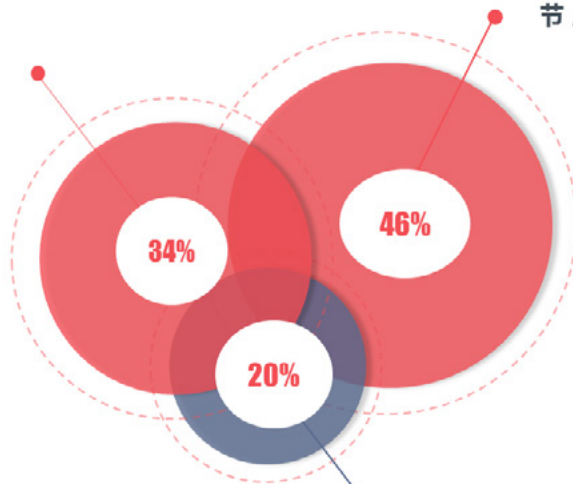
类型三：

员工应该成为职业生涯的主人，企业提供机制和资源帮助员工自主找寻和快速调整其职业方向

同时，我们结合 171 份市场数据，探究职业生涯管理的三种类型在市场上的占比，如下图：

图表 4 基于现状，贵公司对职业生涯管理实际的主张与做法是？ N=171

员工应该成为职业生涯的主人，企业提供机制和资源帮助员工自主找寻和快速调整其职业方向



企业自上而下对重点人才进行规划和布局，通过人才管理各个环节，实现组织与个人同步发展

员工“修行在个人”，企业较难实现强干预，仅提供轻量级支持



从以上数据我们可以发现，市场上的职业生涯发展确实可以从以上三种类型分类讨论。处于类型二的企业占比最多，这是由于绝大多数企业对人才发展与管理都有一定的意识，也开展了较为成熟的人才发展实践；此外，从职业生涯管理的角度出发，多数企业在开展职业生涯管理时不会将它作为一个特定的项目或体系去做，更多是在人才发展中贯穿，同时结合组织的业务需求，企业未必需要花大量的时间精力与成本针对全员开展，因此，大部分企业都集中在这个阶段。

类型三的企业，在内部强调更多的“盘活”和流动，员工有更多职业发展的自主性，这不仅和业务的发展需求相关，也和组织的文化、高管的支持、发展体系等因素密切联系，因此，需要进行该类型职涯的开展以及实现到这个阶段的企业也相对较少。

由于企业对于人才发展与职业生涯管理越来越重视，类型一的企业占比较少，但该类型的企业并非“成熟度较低”，而是更多基于企业当前的业务条件与需求，仅需要开展这个程度的职业生涯管理。

（二）三种类型的划分依据

HR 声音片段：被提及最多的职业生涯管理类型



“员工的职业发展更多是“做中学”，企业拥有较少的资源去进行教育式的、培训式的培养，企业只需要为优秀员工提供组织平台，提供更多有挑战性的机会，让员工自我学习和自我成长，当员工从这个阶段历练后，个人能够实现更快更长远的发展，这也是一种职业发展。”



“对于企业而言的职业生涯管理，和人才管理的角度是一样的，因为企业的需求只有一种，就是把合适的人放在合适的岗位上，用合适的岗位去激发更多的可能性和创造性，就是如何做人才识别、人才盘点，运用工具和方法去识别，识别完有一套规范的体系，自上而下用机制将员工匹配到合适的地方去。”



“职业生涯管理不再像以前是直线经理和 HR 的事了，现在应该强调员工才是职业生涯的主人，员工应该成为自己职业发展的规划者和设计者，直线经理更多是一个辅导者和教练的角色，而企业应该提供给员工能够自主选择与实现的资源与机制。”

以上的 HR 声音片段，呈现了企业对于职业生涯管理这一概念的不同认知，那为何企业会呈现这样的不同认知？我们将在下文结合专家洞见与数据，对这一问题进行探究。

专家洞见与数据分析：影响职业生涯管理的因素

我们发现，基于企业的发展阶段、核心能力需求的不同等，企业开展职业生涯管理对哪部分人群做、谁来主导、如何做、做到什么程度都会有所不同。因此，企业在开展职业生涯管理时会有不同的侧重，也就出现了不同类型的分水岭。对于企业而言，职业生涯管理不存在一种范式适用所有企业的情况。

那具体有哪些关键因素会影响到企业职业生涯管理的开展呢？我们带着好奇从专家洞察 + 数据两个方面出发，在下文中进行进一步探究。

高管支持度

企业发展阶段

人才发展体系成熟度

企业文化导向
.....



专家洞见

分享者：辉瑞全球研发亚太及欧洲区人力资源总监·章晓洁

● 原因探究：职业生涯管理为何呈现不同阶段与主张

企业开展职业生涯管理需要“有条件”和“有需求”并存：

▶ “有条件”：企业阶段决定何时开展职业生涯管理

职业生涯管理是企业人才战略需求下的产物，因此企业可能存在不同的需求和节点去决定是否开展职业生涯管理，当企业决定搭建职业生涯管理体系时应该进行如下考虑：

◆ **信息收集。**企业首先应该进行信息收集，一方面通过绩效管理和人才盘点收集企业所管理的群体的状态是怎样的。其次，企业需要对组织在人才需求方面的信息进行收集。

◆ **设定关键指标。**在信息收集后，企业决定要搭建职业生涯管理和体系的时候，需要提出和回答的问题是：企业当前到达了哪种发展阶段，需要开展结构性和框架性的职业生涯管理？企业当前有哪些重要的因素决定着职业生涯管理的开展？企业可以设置部分关键指标：例如，关键人才的流失率、基层员工的占比、高层员工的占比等。企业通过指标的设置，能够更明确当企业到了怎样的发展阶段能够开展职业生涯管理。

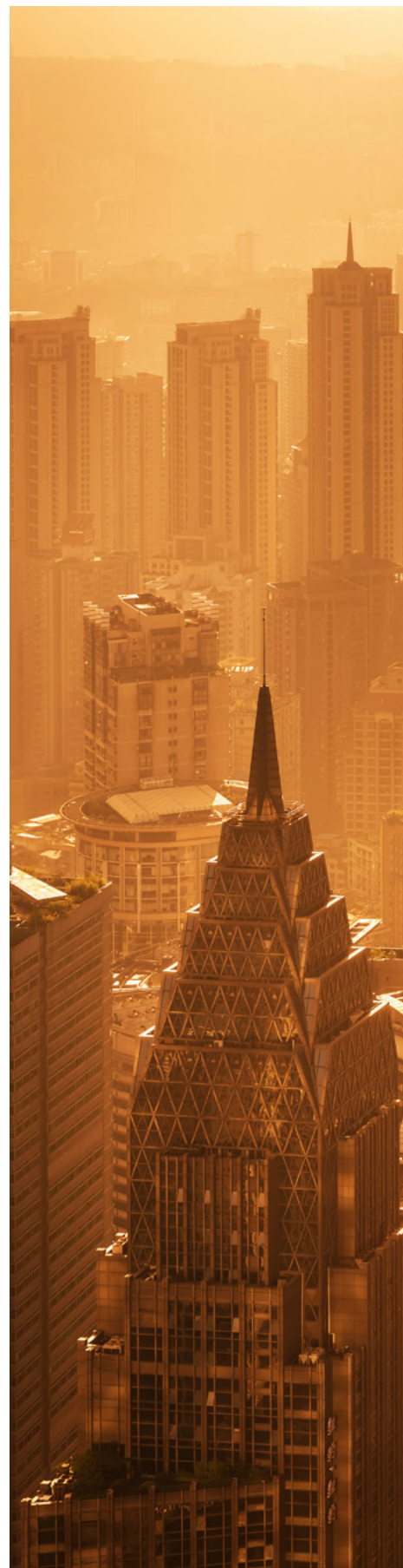
▶ “有需求”：企业核心能力需求决定如何开展职业生涯管理

为什么开展职业生涯管理？核心问题是，企业希望职业生涯管理的投入产出比是什么？可以理解为企业希望当职业生涯管理的开展较为成功时，对于企业产生了怎样的实质影响？例如，核心人员保留率与绩效提高、全面人才保留率提高、全体员工的效率提高等。

企业开展职业生涯管理时，需要了解企业的短期、中期和长期的能力需求，进而将能力的需求拆解为或者转变为对人才数量和质量的需求。在不同的企业，企业需要思考：

- ✓ 企业战略需要的核心能力是什么？
- ✓ 企业需要的核心能力体现在人才的选育用留是什么样？
- ✓ 职业生涯管理如何能帮助企业实现这样的目的？

职业生涯管理是工具不是目标，目的和出发点都是职业生涯管理如何帮助企业获得、保持和提升企业战略发展所需的关键核心能力。因此，这决定了企业在开展职业生涯管理时的侧重不同。有些企业只需较少的员工就能解决企业需要的核心能力，同时企业的规模不大，资源也不多，那企业可以重点针对核心人才开展职业生涯管理。有些企业需要较多的人才解决和提升企业核心能力，需要将职业生涯管理做到全员。因此，并不是所有的企业都要进行大规模的、体系化的、框架性的职业生涯管理，企业需要思考的是：**职业生涯管理的开展是否能够解决企业核心能力的供给。**



分享者：维美德中国·中国区人力资源总监 高丽君

不同企业发展阶段相对应的职业发展规划和管理将有显著的差异。当企业处于初创阶段，企业与员工都处于快速成长阶段，员工在企业内的职业发展更关注于一人多岗，培养多面手，在专业的深度和广度方面要求不高；公司内部资源相对有限的情况下，可依托外部资源对关键性能力进行培养，员工能力可通过“干中学”进行培养。同时公司可向优秀人员提供组织和发展平台，提供更多挑战性的机会，促进员工的自我学习和自我成长，形成以企业发展为基础的“自我职业生涯管理”模式。

处于成熟期发展的企业，通常拥有相对完善的人才发展和管理体系，包括公司战略规划管理、公司组织和人员的评估和发展、关键岗位和高潜质人才的发展、接班人计划的制定和实施、以及专业人才的发展等，以确保在公司业务的持续发展框架下的人才可获得性，同时员工在组织内得到良好的发展。

影响因素：企业发展阶段

①. 初创企业，快速成长期

强调“干中学”，企业提供挑战性的机会帮助员工自我学习和成长。

②. 成熟期发展的企业

企业有完善的人才发展和管理体系，助力关键人才在组织的发展。

分享者：辉瑞全球研发亚太及欧洲区人力资源总监·章晓洁

● 以个人主导为主，企业提倡“修行在个人”

当企业处在初期发展阶段，各个方面的成长都较为快速。在这个阶段，**职业生涯管理主要以员工个人主导为主，企业更多的是在关键的节点或者关键的职能上进行引导。对于极少数关键人才，企业会起到影响的作用**，对于大部分员工来说，更强调个人主导为主，企业在这个阶段的干预不多。

初创企业通常不适合开展全员精细化管理或者搭建职业生涯框架的职业生涯管理，因为职业生涯管理是在一定程度上给到员工一种在企业内不断成长的确信性，在初创企业，这个确信性是不需要通过职业生涯管理给予的，而是通过业务模式、业务增长点和企业的战略来为员工提供确信性。

● 以企业主导为主，为员工搭建职业生涯发展框架

当企业的发展逐渐走向体系化过程，在这个阶段，职业生涯管理主要由企业主导。

- ①. 企业要进行**框架的搭建与设计**：职业生涯管理的框架画是怎样的，专业和管理路线分别该如何设计，各职能的发展路线如何，企业需要对框架结构进行设计。
- ②. 微观层面上，企业需要针对不同职能的员工，为他们提供“**典范性**”的**职业生涯**：如，让员工了解从入门级员工—企业的中坚力量—公司领袖力量，**在这个过程中，企业会提供什么资源，员工个人需要展示什么能力以及员工的个人意愿如何**。因此，在该阶段，员工职业生涯需要企业花更多功夫进行主导。

● 激发员工个人实现自我职业生涯发展

在这个阶段，公司发展较为精细化、结构化和体系化，员工群体对于企业而言需要精工细作，必须要去突破和寻求新的成长的时候，这个时候企业

影响因素：企业发展阶段

①. 初期发展阶段，成长快速

企业仅在关键节点与职能上引导，对极少数人起影响作用。

②. 企业走向体系化阶段

进行职业生涯管理框架的搭建与设计，为员工提供“**典范性**”职业生涯的发展路径。

③. 企业走向精细化管理，员工群体需要突破与寻求新的成长。

会转而要求员工主导自己的职业生涯管理。因为这个阶段下，企业已经搭好了职业生涯框架，对人才的供给和需求，有了比较好的盘点之后，**这个阶段无论是普通员工还是高潜员工，都需要他们更多的自我驱动和自我导向。**与此同时，精细化管理的职业生涯管理需要进行分层：

- ▶ 大部分员工：对于大部分员工，**企业要能够去搭建一个平台和架构**，这可能需要技术或数字化的支持，**在这个平台和体系内员工能够自己进行“量体裁衣”**。举个例子，这就像在前期有一个用户接口和用户进行互动，将这些用户资料收集完后，在后台也就是在整个人力资源管理的流程里，能够去为员工提供这样的资源，去让他们自己进行定制化。

搭建好平台和架构，员工能够根据自己的职业发展需求在平台中“量体裁衣”。

从以上内容我们发现，人才发展阶段会成为影响职业生涯管理开展的因素之一，那么除此之外，还有哪些因素有可能会对于职业发展的认知有所影响？我们结合了市场数据，从数据中发现了以下较为显性的因素：

数据分析：图表 5 您所在企业 / 业务条线的人才发展体系成熟度为？ N=171

	类型一	类型二	类型三
尚未有成熟的人才发展体系，只匹配部分学习与培训项目	45.7%	16.5%	21.1%
有较为成熟的人才发展体系，内部通常以如高潜人才项目、继任者规划等纵向支持员工发展	45.7%	60.7%	36.8%
人才发展体系成熟度高，并强调内部人才的“盘活”，从横向纵向的调动与流动支持人才发展	8.6%	22.8%	42.1%



从以上数据我们可以发现，**人才发展体系越成熟，企业对于职业生涯管理的投入以及能够为员工提供的支持也就越高。**可见，企业对于职业生涯的开展类型的选择，和其人才发展体系的成熟度是相伴而生的。

从以上专家的洞见我们也能够知晓，为何职业生涯管理会存在三种不同类型，以及**企业的发展阶段为何会成为影响职业生涯管理开展类型的因素之一。**然而，虽然依据我们的调研结果，**不论是从数据的显性化还是企业提及的频率来看，人才发展体系、企业的发展阶段与职业生涯管理的类型是最为相关的。**但在企业的具体实践中，还会有如其他的影响因素如企业本身的性质、高管的支持度、企业的文化导向等都会对**职业生涯管理的具体开展产生影响**，此处就不一一列举，这两个因素的提出仅供企业在开展职业生涯管理时提供参考思路。

✎ 章节小结

从以上两部分来看，我们可以归纳出企业职业生涯管理呈现的三种不同类型，以及人才发展体系与企业发展阶段两大可能的影响因素，具体关系如下图所示：

类型一：企业强调员工“修行在个人”，企业较难实现强干预，仅提供轻量级支持

- **发展体系：**尚未有成熟的人才发展体系，只匹配部分学习与培训项目
- **发展阶段：**多处于快速成长与发展的初期阶段

类型二：企业自上而下对重点人才进行规划和布局，通过人才管理各个环节，实现组织与个人同步发展

- **发展体系：**有较为成熟的人才发展体系，内部通常以如高潜人才项目、继任者规划等纵向支持员工发展
- **发展阶段：**企业多处于逐渐走向体系化，或者较为稳定的发展

类型三：员工应该成为职业生涯的主人，企业提供机制和资源帮助员工自主找寻和快速调整其职业方向

- **发展体系：**人才发展体系成熟度高，并强调内部人才的“盘活”，从横纵向的调动与流动支持人才发展
- **发展阶段：**企业多走向精细化、结构化管理，并寻求转型和突破

结合以上内容，我们发现，**类型三的企业会给予员工职业发展更多的自主选择空间，在职业生涯开展的过程中，更加考虑员工个人的发展需求并为其搭建平台；在类型一与类型二的企业中，职业生涯管理的开展较为轻量或更多从企业层面自上而下开展，员工个人能够自主规划的空间有限。**因此，在下文探讨企业开展职业生涯管理的关键环节中，为了便于分类讨论，我们将对类型一的企业与类型二的企业合并讨论，并简称为【企业主导型】，类型三的企业简称为【员工自主型】，下文将不再一一赘述。

类型一 + 类型二

企业主导型

类型三

员工自主型

前文我们更多是梳理了企业职业生涯管理的不同类型以及对不同类型有所影响的企业画像因子，**接下来的章节中我们将会探讨在企业在具体的实践中，会通过怎样的关键环节来实现员工的职业生涯发展，同时我们也会结合【企业主导型】与【员工自主型】，去探究在不同生涯类型下的企业在其中的具体做法与侧重会有怎样的不同。**

三、 职涯管理落地的关键环节 VS 职涯类型

—— 实践梳理及关系探讨

在采访中，我们得到了许多 HR 的反馈：企业在开展职业生涯管理时不会“大刀阔斧”设计一套独立的职业生涯管理体系或者有一套科学的“方法论”，也很少以职业生涯管理的名义开展特定的工作，更多是企业需求的驱动下，从人力资源工作的环节和企业现有的资源去融入职业生涯管理的理念与做法。

因此，在探讨职业生涯管理的关键环节时，我们将从人力资源的常规工作中了解不同企业的助力点，并基于企业实践，对当前企业在职业生涯管理上的做法进行整合和梳理，同时结合不同职业生涯管理的类型，探讨不同职业生涯管理类型的企业在环节中倾向的做法，供读者参考。

📌 本章节主要从以下三个环节展开讨论：

📌 每个环节都将以下呈现的结构进行展开说明：

职涯管理落地的关键环节 VS 职涯类型：
实践梳理及关系探讨

What：企业职业生涯管理的关键环节是什么？

“我是谁，我在哪里？”

——企业层面强化员工对自我、组织和外部环境的认知

“我下一步去哪里？”

——企业层面激发员工职业发展的自我驱动力

“我如何去到那里？”

——企业层面提供员工实现职业发展的资源和机制

案例呈现：

环节中企业通过哪些具体做法助力？

与职涯类型关系探讨：

不同职业生涯管理类型的企业做法侧重

助力清单：

不同职业生涯管理类型的企业，在环节中可以助力的做法汇总清单

What：企业职业生涯管理的关键环节是什么？

结合前文我们对职业生涯管理概念和企业类型的探讨，我们发现，企业开展职业生涯管理并没有一个统一的标准答案，而是基于企业的业务需求出发，实现组织与员工二者的动态平衡。

职业生涯管理的开展中，需要从组织与员工二者出发，帮助员工了解自己能够在企业实现怎样的发展以及如何实现发展，帮助企业了解职业生涯的开展要针对哪些员工、提供什么资源去帮助他们发展。

我们也进一步和人力资源的从业专家进行了交流，以下是他们对于人力资源助力职业生涯管理关键因素与环节的见解：

分享者：拜尔斯道夫中国·人力资源副总监 - 业务伙伴·刘文

● 对于员工端，需要明确的问题主要是以下三点：

- ▶ 自己的长处是什么？
- ▶ 追求的目标和抱负是什么？
- ▶ 企业能够提供的平台和资源是什么？

在明确了这三点后，职业生涯的管理才可能“事半功倍”。对于这三个问题的进一步明确，企业才可以有所介入和助力。

分享者：辉瑞全球研发亚太及欧洲区人力资源总监·章晓洁

● 职业生涯管理的关键切入点

- ▶ 从员工的角度，看个人的绩效和能力
- ▶ 从员工的角度，看个人的潜力和动力
- ▶ 从组织的角度，看员工职业生涯管理和公司的战略和运营在时间与需求上如何匹配。

综上，我们发现，企业在职业生涯的关键助力点上，首先，要帮助员工了解自身的长处、个人的优劣势与能力以及其在组织的位置等（帮助他们了解“我是谁，我在哪里”）；其次要帮助员工寻找自己的发展目标与发展动力（驱动他们思考与规划“我下一步去哪里”）；最后，企业需要结合自身的发展需求，去了解能够为员工提供什么样的资源与平台（能够助力员工实现“我如何去到那里”）。因此，为了帮助员工实现这样的职业发展，企业需要对其中每个环节有所助力，我们总结如下：

	从员工个人需要思考的是：	从企业需要助力的层面考虑：
环节一	▶ “我是谁，我在哪里”	▶ 企业层面帮助员工提高对自我、组织与外部环境的认知
环节二	▶ “我下一步去哪里”	▶ 企业层面激发员工职业发展自我驱动力
环节三	▶ “我如何去到那里”	▶ 企业层面提供员工实现职业生涯发展的资源与机制

那在具体每个环节中的做法是怎样的？在综合了企业的案例实践要点，以及参考了 Josh Bersin 的“The Key To Successful Career”模型后，我们将从组织与员工两方角度出发，将其精练为以下的职业生涯管理地图，并在之后的三个环节中分别讨论其具体做法以及其与不同职业生涯管理类型的关系。

 组织需求

- 人才标准搭建 & 能力要求更新
满足组织对于员工在知识、行为技能上的能力需求
- 开放岗位 & 机会
为员工的发展提供资源支持

- 人才盘点
实现组织与员工的“上下对称”，在盘点后为其制定发展计划

 个人需求

- 发展自驱力
帮助员工进一步明确发展需求与激发发展动力
- 绩效管理
帮助员工了解自身的优劣势，了解其发展意愿

1

帮助员工了解“我是谁，我在哪？”

——企业层面强化员工对自我、组织与外部环境的认知

组织需求

- **人才标准搭建 & 能力要求更新**
满足组织对于员工在知识、行为技能上的能力需求
- **开放岗位 & 机会**
为员工的发展提供资源支持

- **人才盘点**
实现组织与员工的“上下对称”，在盘点后为其制定发展计划

个人需求

- **发展自驱力**
帮助员工进一步明确发展需求与激发发展动力
- **绩效管理**
帮助员工了解自身的优劣势，了解其发展意愿

“我是谁，我在哪里”

企业如何帮助员工实现对组织与外部环境的认知

企业如何帮助员工实现对自我的认知

企业如何实现组织目标与员工个人目标的上下对称

职业通道设计与人才标准搭建

能力要求更新

绩效管理

人才盘点

案例呈现：

通过企业实践案例，呈现每个环节中的具体做法

与生涯类型关系讨论：

探讨不同职业生涯管理类型的企业在做法上的侧重

助力清单：

归纳不同生涯类型的企业在该环节中的做法要点，呈现一份助力清单

员工的发展既和自身的绩效、能力、优劣势等息息相关，也依托于企业和外部环境。员工若要知道自身能够以及如何
在企业实现职业发展，就首先需要当下“我是谁，我在哪”有一个了解。我们在调研中发现，在帮助员工实现这样的认知，
除了多样化的测评工具外，企业通常会从两个角度借助人力资源工作作为切入点：

● **企业如何帮助员工实现对组织与外部环境的认知：**

- ▶ **职业发展通道与人才标准搭建（任职资格体系、双通道、胜任力模型）：**企业通过对职业通道的设置和岗位能力标准的明确，对员工的能力提出要求，同时，也帮助员工了解自己需要具备什么能力、有哪些位置可以发展等。
- ▶ **能力要求更新：**由于 VUCA 时代不断变化的商业环境以及业务方向，对原有的人才标准提出了挑战，部分企业开始对原有的人才标准体系以及胜任力模型进行更新，让员工能够匹配上组织的需求，同时也帮助员工能够时时跟进这样的变化下，了解自己需要对哪些能力与标准进行更新，以便能够在岗位新要求下依然保持高胜任度，并能够掌握外部环境所需的技能而不被时代“淘汰”。

● **企业如何帮助员工强化对自我的认知：**

- ▶ **绩效管理：**为员工提供一个寻找差距与识别优势的机会，企业能够通过绩效管理帮助员工认识到自己当前绩效与能力与组织要求存在的差距，能够帮助员工对“我是谁”有个更充分的认识。

● **企业如何实现组织目标与员工个人目标的“上下对称”：**

- ▶ **人才盘点：**组织框架层面的设计能够帮助员工与企业明晰职业发展的道路与标准，人才盘点则能够让企业进一步了解要将哪些人才、以何种方式、发展到什么样的位置，同时也能帮助员工了解“我在哪里”，实现“上下对称”。

（一）企业如何帮助员工实现对组织与外部环境的认知

案例呈现

案例导览		
	企业实践	内容要点
职业通道设计与人才标准搭建	老板电器： 搭通道、建标准	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 搭通道——双通道建设：员工职业发展路径的“准绳” ✓ 建标准——人才标准搭建：为管理人才、专业人才提出清晰的人才要求
	专家洞察	
能力要求更新	拜尔斯道夫中国·人力资源副总监 - 业务伙伴·刘文	✓ 向员工传达组织能力要求，帮助员工实现与组织同步
	企业实践	
	老板电器： 任职资格标准更新——助力关键人才能力提升	✓ 根据战略与业务变化，更新产品经理任职资格标准
	ABB 中国： 能力更新，以敏捷这一能力为核心	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 强调敏捷能力在工作场景的运用 ✓ 让员工通过敏捷学习不断自我更新
	洲际酒店集团： 能力要求更新：增强企业复原力	✓ 增加“resilience”（复原力），并让思维模式和工作方式变得更有宽度，能够更好地应对外界发生的变化。
	施耐德： 胜任力模型更新，为员工技能重塑提供依据	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 更新数字化能力 ✓ 强调能够适应外部的软技能
	某世界 500 强 R 公司： 以“技能组合”重新审视员工	✓ 强调 skill set，鼓励员工横向发展并掌握多种技能

职业通道设计与人才标准搭建

员工在企业内能够实现怎样的职业发展，首先需要对企业的发展通道、企业需要的人才标准有一个清晰的认知。



案例 启示

杭州老板电器股份有限公司

● 搭通道——双通道建设：员工职业发展路径的“准绳”

目前在老板电器主要分为两类人才：管理人才和专业人才。不同人才在企业中的发展方向、方式均会存在一定的差异。为此，老板电器着手建立了企业内的“双通道”，并进一步明确了企业的任职资格标准，这两种人才的晋升路径分别为：

- ▶ 管理线：组长——科级——部级——本部级——高管；
- ▶ 专业线：员级——初级——助理级——中级——副高级——正高级——专家级

有了相对清晰的双通道路径后，员工可以直接了解到自己未来的发展路径，企业也更明确当前组织架构下，自己需要什么样的人。双通道解决了员工“可以去哪”的问题，下一步要解决的是员工要达到什么样的要求才能去向自己想去的地方。

● 建标准——人才标准搭建：为管理人才、专业人才提出清晰的人才要求

针对管理线：结合企业对干部的各项要求，老板电器提出了“文化定生死、绩效定奖金、能力定职级”的干部管理整体思路。

- ▶ 对于文化，总裁对干部的要求提出了“九字真言”——守底线、听指挥、顾大局。
- ▶ 对于绩效，是对干部能否持续做出业绩贡献的底线要求。
- ▶ 对于能力，老板电器对不同层级的干部提出了 ROBAM 领导力模型：R-Revolution，变革管理；O-Operation，运营管理；B-Bravo team，团队管理；A-Ambition，自我管理。针对不同层级，在不同维度的领导力行为要求上也进行了区分，如变革管理维度，基层管理者需要拥有“开放创新”

的意识和行为，中层管理者需要积极“推动创新”，高层管理者需要持续不断地“引领创新”，对不同层级的领导力要求层层递进与深入，以指导不同层级的干部对照标准“照镜子”，时刻检验自己的行事作风是否符合当前岗位要求。

针对专业线：老板电器围绕“营销、技术、生产、职能”四大板块的不同专业要求，开发出 5 个职族 21 个职类 79 个职位子类的任职资格标准，围绕专业级别定义、关键经验、专业知识、专业技能、通用能力、专业贡献，向不同职位子类不同专业级别的员工提出了不同的标准要求，以指导员工在老板电器的职业发展规划，为业务部门育人用人提供了重要的参考标准。

能力要求更新

在谈职业生涯管理的概念时，企业不仅谈及职业通道的设计、人才标准的搭建，同时，也强调员工能力的不断更新与迭代。一方面是由于，VUCA 时代下，商业环境以及业务方向不断发生着变化，原有的人才标准也经历着变化，因此企业需要员工进行能力的更新支持到企业的发展。同时，能力要求的更新也帮助员工时时跟进这样的变化下，了解自己需要对哪些专业能力进行提升，以便能够在岗位新要求下依然保持高胜任度，提高竞争力。

另一方面，部分企业正走向更为精细化的管理亦或面临转型，需要员工对能力的更新迭代去助力与引领组织新的发展，因此，企业更强调复合型技能与多重技能，去使员工能够跟上外部快速变化的同时，为组织的发展带去新的活力。

以下专家洞见和企业实践，将对企业为何需要以及如何通过对能力要求的更新，来实现组织与员工之间的同步。



分享者：拜尔斯道夫中国·人力资源副总监 - 业务伙伴·刘文

● **向员工传达组织能力要求，实现员工对组织与外部环境认知**

VUCA 时代市场变化很快，公司的结构变化也很快，企业因人定岗及因任务定人的情况增多，在这样的环境下，企业不应该再去强调固定的发展路径，而是应向员工传达：

- ①. 组织长期和短期的规划是什么？
- ②. 组织当前的能力有哪些，未来需要的新能力是什么？
- ③. 在这个方向下，员工需要去迭代和更新的能力是什么，员工当前的能力缺失在哪里，如何去帮助他们实现能力重塑和迭代？



案例启示

杭州老板电器股份有限公司

● **任职资格标准更新—助力关键人才能力提升**

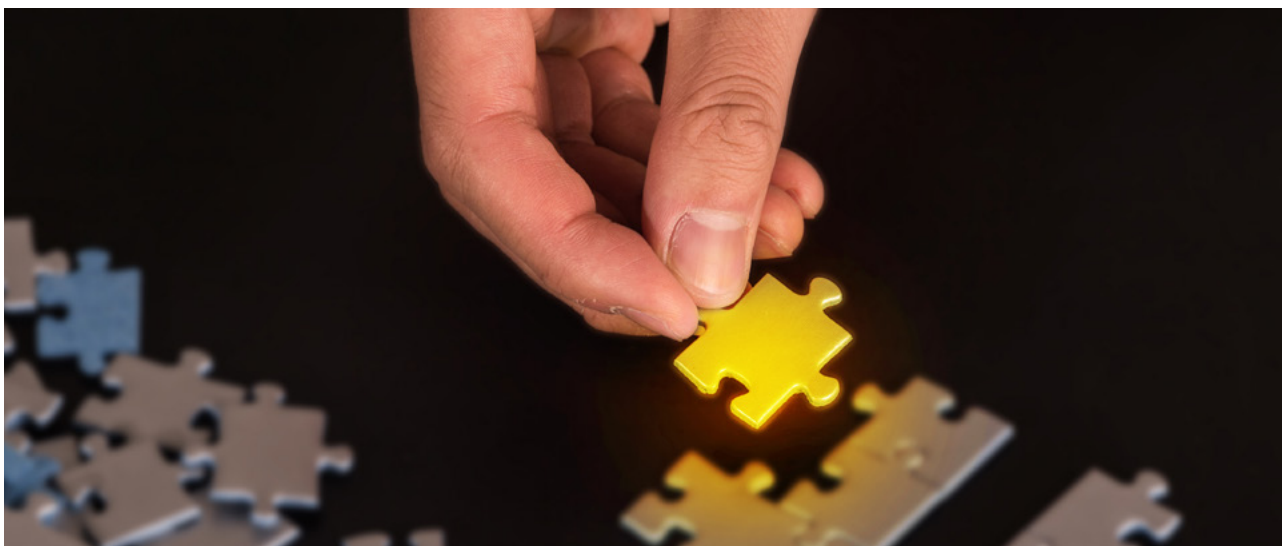
任职资格标准为企业提供了人才画像，也为员工明晰自己的发展要求提供模板。老板电器搭建了七十多个序列的任职资格标准，并每年根据业务变化较快的序列进行更新，从而让企业能够明晰新战略下的人才发展要求，也使员工能够了

解并弥补自己在组织战略和业务变化下的“技能gap”。在提出了“强产品，抢市场”的新战略方向后，老板电器重新梳理的优秀产品经理人才画像，并对其中的标准进行了更新。

▶ **画像更新。** 为了帮助产品经理胜任新战略下的发展需求，企业萃取了外部及新校招产品经理的优秀特质，并结合高层对产品经理的期待后，将有系统化思维和有策略决策的产品经理能力特质梳理进原有的人才画像中，并传递给员工他们需要增加的能力是什么，需要学习什么，需要在工作中如何实践完成，让员工能够及时了解所需掌握的新能力要求。

▶ **后续发展项目。** 在为员工梳理出新的任职资格标准后，HR 会为员工匹配相应的发展项目，通过培训帮助员工掌握新的能力点。其次，鉴于培训对于思维模式的改变有限，老板电器外招了更优秀的产品经理，在团队中起到“鲶鱼效应”的作用，让现有产品经理学习如何在现有商业模式下打造爆品，实现发展。

▶ **赋能业务管理层追踪。** 在标准更新后，HR 为业务管理层匹配相应的赋能工具，让他们关注和追踪产品经理在学习了新的工具和行为后是否落实到工具中，通过日常的绩效反馈以及评价，帮助产品经理能够真正学习和运用更新后的能力项。





案例
启示

ABB 中国有限公司

● 能力更新，以敏捷这一能力为核心

外部不断变化的商业环境，对企业的发展提出了新的技能需求，从而也对员工的能力提出了新的要求。ABB 的人力资源团队通过将市场上当下商业环境所需的敏捷、变革力、抗挫力等能力进行更新并传递给员工，让员工的能力点匹配上企业的发展需求，从而能够在职场中更加有竞争力，在贡献企业中实现职业生涯发展。

敏捷是 VUCA 时代下的热门话题，也是 ABB 在能力要求更新中最重视的一个方面。为了使员工在商业环境下把握敏捷的核心并运用在工作场景里，ABB 主要从以下 3 个方面进行敏捷这一能力要素的更新。

- ▶ **敏捷的文化倡导。**为了让员工在认知层面上对新时代所需的能力有所了解，ABB 在文化层面开展关于宣传敏捷原则的工作坊，让员工明白 VUCA 时代下从感知到落实需要过渡，因此需要敏捷这一能力助力。
- ▶ **敏捷的工作方式。**在员工对原则有更好的认知后，ABB 通过情景化模拟的方式，帮助员工了解敏捷的具体工具和运用场景，让员工能够在情境挑战中理解敏捷的原则在具体的商业环境中的运作方式，如生产上如何做敏捷、项目管理上如何做敏捷，在能力上非常细化和具体化地把当下时代所需要的能力如何呈现在工作的细节当中去做接轨。
- ▶ **敏捷学习。**ABB 总部学习团队对敏捷学习非常看重，强调员工在认知方面不断推陈出新，通过敏捷学习 5 个主要的方面，引导员工增加自我认知，通过自我认知来推进其他方面的敏捷的自我更新及学习和发展。

人才以新的思路和能力去为组织转化危机。因此，洲际开始思考疫情对于组织人才提出的新要求是什么，并对原有的能力模型进行更新，让组织人才能够快速适应和胜任外部快速变化和业务变化下的新情况。

- ▶ **高层开展讨论。**洲际高层间开展了几轮讨论，从公司本身去思考当前环境下需要什么特质的关键人才，新的胜任力和新的要求是什么，而不是盲目引进外部市场的热门能力特质。
- ▶ **洲际请了外部的咨询公司对组织进行了评估，去探索疫情对于洲际意味着什么、洲际希望将来的人才画像是什么样，**通过多轮的探讨，推出了一系列互动，帮助员工在工作中增加“resilience”（复原力），并让思维模式和工作方式变得更有宽度，能够更好地应对外界发生的变化。
- ◆ 高层领导分享自身的体验和经历，解释“resilience 复原力”具体的含义是什么，有什么方法能够去帮助团队员工提高复原力，并应用到工作中以适应不断变化的环境。
- ◆ 对中高级管理层推出新的领导力课程，帮助管理者提高在困难时期的领导力，包括管理者在疫情期间应该有怎样的领导力，需要做什么，如何做，以及如何解决冲突和困难状况等，引导领导者在困难时期带领团队从冲击和影响中恢复。



案例
启示

洲际酒店集团

● 能力要求更新——增强企业复原力

疫情对酒店行业造成了较大的冲击，也对人才提出了新的要求，疫情之后重新推动业务也需要

案例启示 | 施耐德电气（中国）有限公司

● **胜任力模型更新，为员工技能重塑提供依据**

在 VUCA 大环境和组织数字化转型的背景下，企业的战略和业务也发生了变化，原有的胜任力模型无法完全涵盖变化下所需的新技能。因此，施耐德在体系中非常注重胜任力模型的更新和迭代：

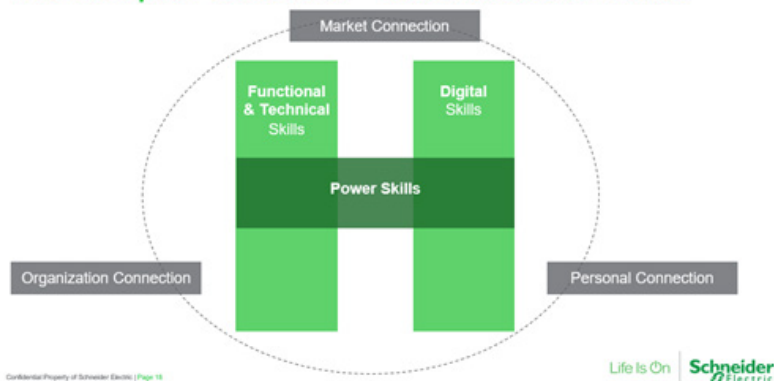
- ①. **更新数字化能力。**企业基于数字化转型的背景下，原有的岗位技能缺少数字化的内容，施耐德及时将岗位上所需的数字化能力识别出来，HR 团队将不同岗位的数字化能力识别出来后，结合岗位的需求与胜任

力模型进行匹配。

- ②. **强调适应外部变化的软技能。**企业推行胜任力“H”型模型，除了专业能力以及更新后的数字化能力两个模块，企业也非常强调“Powerful skill”模块，除了领导力能力，也增加了更多帮助员工能够适应外界变化和能力提升的“软技能”，如变革和敏捷思维，创新思考，快速学习等能力，帮助员工能够在变化的环境中成为复合型人才和“多面手”。

在对胜任力模型进行更新后，企业会通过职业生涯发展的工作坊和路演等形式宣传新的模型，去让员工了解到公司对于能力要求的新主张，从而能够把握能力发展的新方向。

The H-Shaped Professional – Talent Needed for Future



案例启示 | 某世界 500 强 R 公司

● **以“技能组合”重新审视员工**

能力模型和要求为企业提供着人才画像标准，企业依据候选人与能力模型的匹配度，去寻找有相应背景和能力的员工。然而，VUCA 时代下的商业环境，企业的战略和业务不断发生着变化，这使得组织对员工不断提出新的要求。一方面，为了实现员工与组织的同步，企业会和员工进行探讨，鼓励员工不断学习需要增加的新技能，但这样技能学习的增长在短时间内是否能够支撑业务的需求是较难衡量的。同时，企业发现内部有相关背景的员工技能能够在新的形势下“派

上用场”，因此，R 公司不再从传统的胜任力的固定模型去衡量员工，更综合地去看员工获得的 skill set（技能组合），鼓励员工横向发展，去让自己能够拥有更多业务需求的技能，实现在职业生涯上的“多重发展”。

在这个过程中，为了探寻变化下员工需要哪些新的“技能组合”，业务会参与其中，HR 会开展调研，从前线获得反馈，了解当前工作碰到的新情况以及支撑事情发展所需要的新技能。基于新的能力要求，去看员工岗位和能力所需要发生的变化。例如，当一个工程师在发展的不同阶段，在更高水平的时候，企业对于该员工的要求比以往更加丰富，不仅从工程师的角度要求，也希望员工更多去接触 VUCA 环境要求下所需的新技能领域。



与职业生涯管理类型关系探讨：不同类型企业的做法侧重

从前期的访谈中，我们发现：

【企业主导型】 职业生涯管理类型的企业，通常将职业发展布局聚焦在关键的人群上。

- ▶ 这部分企业往往会搭建一定的人才标准体系帮助企业建立一个准入门槛，并根据这样的准入条件识别出能够将哪些关键员工放入人才职业生涯规划中，因此，这部分的企业更倾向于搭建好更为精准的任职资格体系以及双通道等人才标准体系去作为人才识别的依据。
- ▶ 同时，随着业务与战略的变化，这部分企业也强调对能力标准进行更新，从而让关键岗位人才能够达到标准并支撑企业的发展，因此在对框架与标准的更新上，注重对岗位上的专业技能进行更新。

【员工自主型】 这部分企业通常正走向精细化管理，亦或同时面临着企业的转型。因此员工群体在企业中处于必须要去突破和寻求新成长的阶段，这部分企业往往：

- ▶ 对于外界的需求应变更快，同样会对岗位上的专业技能进行更新。
- ▶ 同时，由于市场需求和职场需求发生变化，企业面临转型，在不确定的情况下，企业需要员工具备能够适应外部快速变化的环境的复合型技能，如敏捷、复原力、好奇心、变革力等，让员工在不确定的变化下能够尽快适应这样的变化，并通过技能不断更新和迭代，通过能力的更新去引领自身以及组织的成长。
- ▶ 这部分企业也可能更强调“技能组合”，不再以标准化的胜任力模型去要求员工，弱化胜任力模型的精准定义，更多鼓励员工拥有多种“技能组合”，使员工能够在外部与企业的变化环境中“以不变应万变”。

（二）企业如何帮助员工强化对自我的认知

案例呈现

绩效管理

绩效管理为员工提供一个寻找差距的机会，企业能够通过绩效管理帮助员工认识到自己当前绩效与能力与组织要求存在的差距，并帮助员工弥补差距，实现进步与发展。

案例导览

企业实践	内容侧重点
施耐德： 能力评估，为员工发展搭建“技能阶梯”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 能力评估 ✓ 基于能力评估制定个人发展计划 ✓ 将能力发展纳入绩效考核
ABB 中国： 绩效管理——谈绩效，辅以职业发展	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 树立职业理想 ✓ 行为目标设置 ✓ 个人发展计划
老板电器： 结合员工意愿做“双向匹配”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 与员工进行发展意愿沟通
深圳光呈智能科技有限公司： 开展以职业发展为导向的工作绩效评价	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 直线经理从思维模式和意识层面引导员工思考与规划未来的职业发展 ✓ HR 可以提供面谈清单进行参考
世茂集团： 绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 员工提供对职能发展的规划及让各个职能与各个条线高管反馈对这个核心人员的评价意见



案例启示

施耐德电气（中国）有限公司

● 能力评估，为员工发展搭建“技能阶梯”

能力的发展与重塑是施耐德新职业生涯模式下的重点，为了能帮助员工真正将能力提升落实到位，除了对胜任力模型进行更新，企业每年还会匹配能力评估，从机制上对员工的能力提升进行追踪反馈。基于每个岗位定义的胜任力，直线经理会和员工对岗位的专业技能、数字化技能、跨专业技能、领导力方面，对员工的能力进行回顾和评估：

- ➔ 岗位上所需要的能力是什么
- ➔ 针对岗位能力，员工计划达成的目标水平是什么

- ➔ 员工现有的水平和优势是什么
- ➔ 未来希望发展的是什么

针对以上几个方面，员工可以先在系统里自评，对自己的能力进行打分，自评完成后再由直线经理和员工进行一对一的谈话，由直线经理和员工共同针对存在的能力 gap 和需要发展的方面进行界定。在这样的能力评估过程中，去帮助员工识别优劣势以及未来需要发展的能力，员工能够通过能力的提升去实现未来工作的要求和职业规划。

● 个人发展计划 —— 能力提升的落实手段

在能力评估之后，针对能力差距，直线经理会和员工共同制定下一年的个人发展计划 (IDP)。为了保证 IDP 的有效落实，施耐德 HR 团队对直

线经理和员工进行了赋能和辅导：

存在问题：在 IDP 的制定过程中，直线经理能够帮助员工清晰地制定专业技能方面的发展计划，然而，直线经理在制定与领导力方面能力的个人发展计划时，会存在定位不清的问题，比如涉及到领导力方面的有效沟通，直线经理可能无法识别怎样的情况是存在沟通问题，是否需要提高，怎么提高。

解决方案：为了赋能直线经理更有效地发挥在员工 IDP 制定中的辅导作用，HR 团队开展了一个名为“IDP 如何有效实施”的工作坊，并在各地开展落地。通过使用第三方领导力模型，以标准工作坊的形式，施耐德团队呈现了一套工具包，包括：直线经理与员工如何界定领导力方面的 Gap；清晰地定义后，如何提升领导力 gap 的具体解决方法。直线经理和员工通过工具包提供的解决建议，不仅能够发现和识别 gap，还能了解到通过改变日常的哪些行为能够去帮助提升领导力。此外，HR 组织和业务骨干一起成立了技术能力和数字化能力管理委员会，也制定了学习发展路线图帮助员工和直线经理提升能力，通过项目解决业务痛点。

● **将能力发展纳入绩效管理**

为了督促员工进行自我发展，监督其能力发展情况，施耐德将员工的能力发展纳入绩效管理的考核内。企业要求员工在绩效目标的制定中不仅有工作目标，还要有一到两项的发展目标设定，通过这一“强制”手段，让员工严格执行制定的能力发展计划，帮助员工为自己的能力提升和未来发展负责。



**案例
启示**

ABB 中国有限公司

● **绩效管理——谈绩效，辅以职业发展**

在 ABB 当前的职业生涯管理实践中，坚持发展个体与贡献组织是相伴而生的。因此，企业在当前的绩效管理场景中，不再只针对绩效目标“就事论事”，也增加了以员工职业生涯发展为目的的模块，包括个人发展计划、以提升能力为导向的行为目标设置，以及更具特色的“职业理想”模块。员工有机会在绩效管理过程中，不断审视和规划自己未来的职业角色和职业发展方向。

▶ **树立职业理想，成为职业生涯管理的“Owner”**

为了助力组织的发展，企业必须尊重个体在组织内的职业理想，并辅以支持。因此，ABB 鼓励员工在绩效面谈的环节中，明确提出自己的职业理想，并成为自己职业生涯的规划者和设计者。同时，由于部分员工对于自己职业生涯仍存在迷茫或者遇到瓶颈等问题，直线经理需要成为一个“教练式管理者”，由原本指导性的绩效辅导形式，转变为使用“Coaching”员工的方式，引导员工思考自己的职业目标，并不断帮助员工转变他们的心智模式和思维模式，拓宽他们对工作和商业社会的洞见，以此来加深和修正他们对自己职业生涯的理解。

▶ **通过行为目标设置，让员工为自己的期望“买单”**

在企业对员工的业绩结果进行回顾后，一方面，企业要求员工对绩效结果进行绩效改



进；另一方面，企业还要求员工设置与个人能力提升相挂钩的行为目标。通过行为目标设置，员工可以为自己规划未来的能力方向。员工通过思考希望提升什么能力，去制定相应的行为目标，并在希望提高的能力目标中做出如下不同阶段的规划：

- A. 当前阶段需要提升的是什么。
- B. 以本年度为周期，需要提升什么。
- C. 以未来长远的计划来看，希望未来在企业里担当什么角色，承担这个角色需要提升什么样的能力。

基于这一能力目标设置，若某员工以前并非管理者，未来若希望在职场上担当一些管理者角色，可以通过行为目标设置，为管理者这一角色进行适当的“能力肌肉”的锻炼和改造。

► **个人发展计划——以员工个人意愿为主，辅以经理的发展建议**

在行为目标设置后，员工需要为自己目标的实现制定个人发展计划（IDP），以及选择自己感兴趣的发展资源。ABB 根据“70-20-10”的发展原则，为员工在个人发展计划中提供三个学习发展方向，即 70- 工作中学、20- 向他人学、10- 从课堂中学，并在每个发展方向里匹配可供选择的培训资源。员工可以根据自己的需求和意愿选择每一栏中感兴趣的发展资源。在员工个人发展计划制定过程中，作为员工的直线经理，会与员工共同协商，并在必要的情况下为员工提供发展建议。

案例启示 | 杭州老板电器股份有限公司

● **绩效辅导——结合员工意愿做“双向匹配”**

在为员工匹配发展位置的过程中，企业也在绩效面谈中对员工的个人意愿进行沟通。企业要求领导干部针对员工未来的发展方向、工作重点、改进建议等进行辅导和面谈，从而了解组织为员工设置和建议的职业方向，是否与员工个人对未来想要的职业模样相匹配，从而帮助员工实现发展行动与发展意愿的同步。

案例启示 | 深圳光呈智能科技有限公司

● **绩效管理环节：开展以职业发展为导向的工作绩效评价**

传统的绩效管理强调“就事论事”，针对每项具体的工作目标进行跟踪、评价及反馈。而以职业发展为导向的绩效管理，则要求主管需要弄清楚自己正在依据未来何种“成功图景”（那是员工为主导的规划）来对员工当下的工作业绩进行评价。过去员工对于绩效面谈是抵触的，因为那是评价、判断，是被动接受；而面向未来职业发展的绩效面谈则是如何更靠近自己的梦想，所以它是积极的、愉快的、充满希望的。要让管理者较好地描述未来的成功图景，主要有以下关键点：

- 如何跟员工交流，不是事情对事情，而是把视线稍微拉远一点，基于“人”，这不是能力的问题，而是思维和意识的问题。一旦企业确定对员工的关注更着眼于他的发展，那么管理者自然就变得更敏锐、更柔和、更易于让员工打开心扉。所以项目中并未对管理者做很多方法论的要求，更多由 HR 提供面谈的问题清单，清单上的问题是否均跟员工交流不是强制要求，而仅仅是指引。所以对业务部门开展此项工作的培训，更多强调的是员工可能对什么感兴趣，他对未来的规划，他想做什么，他的困扰是什么…让员工成为主角，管理者更多是“倾听”和“提示”，答案及改进还是以员工为主体。
- 其次，在面谈时，人力资源部门会提醒管理者环境、身体语言、倾听及引导的普遍性技术，定期和管理者交流这方面的经验教训。





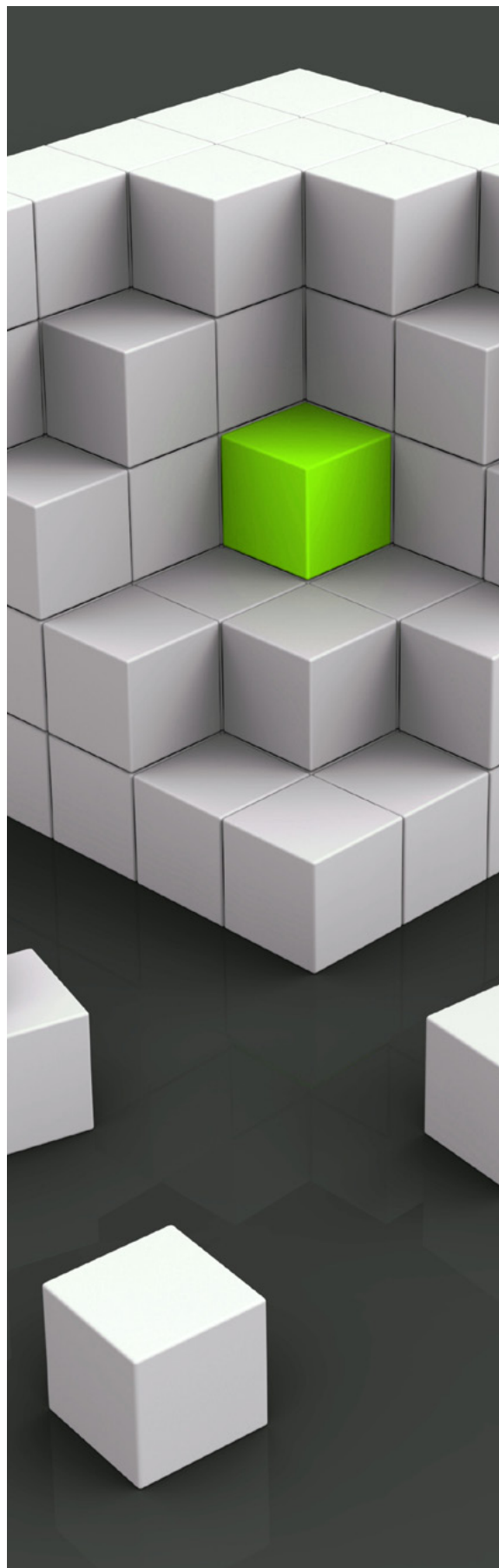
案例
启示

世茂集团

● 绩效管理

稳定的绩效贡献是人才盘点评估维度之一，通过绩效管理的平台，一方面让员工提供对职能发展的规划，另一方面，让各个职能与各个条线高管反馈对这个核心人员的评价意见。

- ▶ 在绩效考核中提供给员工表达未来发展意愿的机会，包括未来希望往哪个方向、哪个城市、哪个岗位发展，并提供相应的选项供员工选择，帮助了解和匹配员工真正的职业发展诉求。
- ▶ 在绩效考核结果的产出，同样通过集体决策的方式。通过一年两年次的人才发展会议，让相关高管能够共同讨论某位核心员工的业绩与行为表现。例如，在会上提出某位员工被提名晋升到城市公司负责人时，与之有协作关系的成本总监、设计总监、片区总监等都可以发表意见，就他们与该员工协作过程中观察到的好或者不好的行为表现进行行为事件的阐述，能够听到关于该员工不同侧面的评价，以帮助地区公司董事长做出客观绩效结果评估。通过人力资源发展会，从多个角度获得对核心员工更全面的认知，保证在职业生涯管理投入上“选对人”。



 与职业生涯管理类型关系探讨：不同类型的企业做法侧重

图表 6 贵公司在年度绩效谈话中涉及的工作是什么？

	仅谈“事”，回顾过往一年工作成果达成情况	不仅谈“事”，回顾过往一年的工作成果达成情况，还会对员工未来的发展方向进行讨论	不仅谈“事”，还会和员工就未来发展方向进行讨论，并结合员工未来的发展意愿设立能力目标，以及制定能力提升的详细发展计划
【企业主导型】N=109	20.18%	49.54%	30.28%
【员工自主型】N=53	9.26%	37.04%	53.70%

从以上数据中我们可以看出，对于绩效管理这件企业内“寻常”的做法来说，不同职业生涯管理类型的企业做法也有所不同。【员工自主型】的企业在做法上，不仅强调绩效、职业发展意愿沟通，更会根据员工个人的发展意愿为其提供发展计划。

这是由于在【员工自主型】的企业中，更强调员工在个人职业发展中的主动性，因此，企业更倾向于帮助员工识别能力 gap 以及了解其未来发展意愿后，帮助与监督其将职业发展进一步落实。

（三）企业如何实现组织目标与员工个人目标的“上下对称”

 案例呈现

 人才盘点

员工除了需要了解组织岗位、外部环境为自己提供的机会与要求外，同时也需要对自身在企业内部的位置达到的阶段进行了解，人才盘点就是一个很好的实现方式，去帮助员工了解“我在哪里”，也能帮助企业进一步了解要将哪些人才、以何种方式、发展到什么样的位置实现员工与企业的“上下对称”。

案例导览

企业实践	内容要点
江森自控：组织与个人的“上下对称”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 组织需求诊断 ✓ 人才盘点：盘未来所需人才
洲际酒店集团：实现员工个人与组织的“匹配”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 盘高潜 / 盘员工未来发展的深度和广度
老板电器：让合适的人在合适的位置的“利器”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 盘干部 / 盘员工
霍尼韦尔：打破组织壁垒，促使人才流动	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在人才盘点中复盘人才流动情况
世茂集团：帮助企业“选对人”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 通过多维度 and 多个角色共同参与保证盘点结果



案例
启示

江森自控(中国)投资有限公司

● 组织与个人的“上下对称”

在充满变革的企业环境中，组织与员工必须实现“双赢”。从企业角度，企业需要对自身进行“诊断”，将未来的战略需求分解到员工端；从员工角度，需要通过组织提供的支持资源实现发展、创造价值，从而推动组织的未来战略转型。

▶ 组织需求诊断

- ◆ 企业与外部咨询公司合作，重新定义合并后新公司的未来战略，确定了支持企业愿景的三大战略支柱以及数字化转型对于组织文化和人员的需求，重新梳理不同层级人才的能力要求。
- ◆ 对VP层级进行全面盘点，从经验、胜任力、潜力层面几个维度着手，去看江森自控现有的领导梯队的构成情况，并结合企业未来战略，形成企业未来所需的人才画像。

▶ 人才盘点——盘点未来组织架构所需人才

基于未来业务战略三大方向，江森自控在每年做人才盘点时，不仅盘点现有的组织，同时会看未来的组织架构是怎样的；什么样的组织架构会支撑未来的战略；在这样的组织架构下哪些是关键岗位；该关键岗位，在岗的人是谁，其能力构成是否可以满足岗位预期？未来能够与之匹配的人员在哪里？如何加速内部

人才的准备度？通过人才盘点的对话环节，将能够支撑企业未来战略的重点人才“盘”出来，并支持他们的发展。

◆ 盘点前的员工职业生涯对话。在江森自控，业务经理需要在盘点会上阐述自己内部梯队的人员储备情况，包括高潜员工未来的职业发展动向等。因此，江森自控鼓励所有直线经理在盘点前和员工进行一对一沟通，去了解员工的职业发展意愿和职业发展动向，尤其是支持公司未来运营10%的关键人才，HRBP也会介入了解每个人的意愿。同时，HR团队会对直线经理关于如何开展职业对话进行辅导。

◆ 赋能直线经理做人才盘点。此外，为了赋能直线经理更准确地“盘”出合适的人。HR会开展工作坊或者人才沙盘，帮助业务领导拓展人才敏捷度和敏锐度。如：(1) 对于盘点出来的办事处经理继任人才，HR团队会为他们做一整套测评，去帮助他们识别自己的优劣势和价值体系。(2) HR团队将测评结果提炼成人才画像，在人才盘点工作坊中，应用实测的人才画像，就不同的市场和业务场景，展开对话，让业务领导适配最优人选和次优人选，通过这样的真实的人才沙盘，让业务经理能够情景化的思考业务布局和人才布局。



案例启示 | 洲际酒店集团

● **人才盘点：实现员工个人与组织的“匹配”**

不同的员工在发展上有不同的需求和方向，为了帮助员工匹配他们在组织内的发展资源，洲际每年都会在旗下所有管理酒店进行人才盘点。

- ▶ **盘出高潜。**通过人才盘点，团队负责人需要判断团队成员是不是高潜人才，然后为高潜人才匹配相应的发展计划，比如，启用一系列的职业发展中心加速高潜人才的发展。
- ▶ **盘深度和宽度。**在人才盘点中，团队负责人还需要去评估员工的发展方向是更适合“深度发展”还是“宽度发展”。同时，结合员工的个人发展意愿，人力资源团队和业务团队负责人在员工未来的发展中为其匹配适合的发展资源。从“宽度”方向看，如果主管结合员工的个人意愿，个人经历和背景，认为员工未来适合往“宽度”方向发展，会让这部分员工在未来承担更多的“跨界”工作。从“深度”方向看，根据主管的判断，结合员工个人倾向，为员工创造发展机会，帮助他们在专业领域内追求更“精”和更“深”。



案例启示 | 杭州老板电器股份有限公司

● **找差距——人才盘点：让合适的人在合适的位置的“利器”**

老板电器在每年年底都会进行全员人才盘点。

- ▶ **盘干部：**由总裁办牵头，人力资源部组织，层层开展人才盘点校准会，确定哪些干部是可以提拔的，哪些干部是需要重点关注和培养的，哪些干部是不符合干部标准要求，需要转专业路线或淘汰的。
- ▶ **盘员工：**由人力资源部组织，业务部门负责人作为人才盘点第一责任人，与部门核心专业骨干组成盘点小组，结合任职资格标准要求，探讨员工的优势项、待发展项。业务管理者全程参与到这一环节中，他并不是一个“旁观者”，而是需要通过对员工个性、优劣势的判断，将人才类型进行初步的归类，并且就自身对员工个体的了解，指出该员工大致的发展方向，制定后续的指导计划和员工个人发展计划 (IDP)。

案例启示 | 霍尼韦尔国际公司

● **打破组织壁垒，促使人才流动**

过去的 10 年中，霍尼韦尔内部组织形态逐渐演化，最后成功打破壁垒，促成人才移动。这种壁垒的打破在企业的各个层面都在发生。霍尼韦尔的业务存在大量跨行业的情况。例如过去很多人会认为一名员工从航天航空的领域要跨界到化工领域是“不可能的任务”，因为行业差异过大。这样的观念导致过去大家都在自身的“竖井”中移动，这显然带来了一定的挑战：组织中岗位机会有限，员工移动的空间并不大，因此大量优秀的人才难以保留，容易流失。

霍尼韦尔高增长地区的高管对这一问题高度重视，多年前就在人才盘点中，设定了人才移动时间、数量的指标，为了促使人才最大范围的跨业务流动。这意味着跨业务之间的人才流动成为了必须项。业务和人力资源部门也要时刻了解各个业务板块之间输出、输入的人才数量情况。随着规则逐步的改变，员工也形成了习惯，业务的发展并未受到影响，反而迸发出了更大的活力。



案例
启示

世茂集团

● 人才盘点——帮助企业“选对人”

为了提升关键人才的胜任度，首先要“选对”关键人才，为此，每年人才盘点工作是重要的人才策略，人才盘点的结果也会作为继任计划的重要评估依据，以保证内部核心岗位梯队的完备，同时，集中资源帮助内部核心岗位梯队有效提高胜任度。

为保证在盘点过程中，HR 与业务部门之间对于人才评估标准保持一致，世茂的人才盘点会通过多维度测评及集体决议的方式，以保障盘点产出的内部人才符合业务发展的要求。

- ▶ **科学的评估工具。** 通过不同维度的评估工具与测评方法，如：管理能力 / 潜力测评，360 评估等，利用多维度的科学评估工具，有效识别员工能力与潜力。
- ▶ **从集团层面统一衡量。** 为了使业务单元与职能条线，达成统一的人才评价标准，在盘点时，集团职能可以把各业务单元内的同职能同级别员工放在同一个标准下进行

衡量。以打通不同业务单元，运用统一的衡量标准，以相对客观有效的方法，识别员工的能力与潜力水平。

- ▶ **充分发挥地区公司人力负责人的作用。** 地区公司 HRD 在人才盘点过程中的影响力至关重要，如果他们缺乏对员工的了解以及对业务的影响力，当业务部门在评价员工时，HR 未必能够提供有效评估依据及正向的引导。因此，世茂强调地区公司 HR 团队必须深入业务，了解员工的正实的业绩及能力表现的行为事件，确保盘点过程的客观公正。
- ▶ **集体决策。** 集体决策是达成人才评价共识的重要方式，世茂的地区公司设有董事会，董事会对核心管理层及其梯队，包括核心人员的异动、调动与晋升等情况进行共同讨论并达成决策意见，董事会从集体决策的层面保证用人的意见相对客观。同时，通过机制保证，规避片面或单方面的意见，确保内部人才梯队质量。


与职业生涯管理类型关系探讨：不同类型企业做法侧重

图表 7 贵公司在年度绩效谈话中涉及的工作是什么？

	仅利用人才盘点的方式盘出高潜人才	不仅在盘点时盘高潜，还设立强制流动机制，在人才盘点时复盘人才流动情况
【企业主导型】 N=83	75.90%	24.10%
【员工自主型】 N=39	56.41%	43.59%

从上图中我们可以发现，【企业主导型】与【员工自主型】的企业在人才盘点都更侧重于仅盘高潜，这是由于内部的人才流动需要打破组织壁垒，要有较为开放的组织文化等因素，因此能够在内部实践人才流动的组织较少。

但在【企业主导型】的企业中，仅盘高潜的企业比例远远高于兼顾盘人才流动的企业；而在【员工自主型】的企业中，虽仅盘高潜的比例稍多，但两种方式相差较小，说明在【员工自主型】企业中，很大一部分企业可能会倾向于不仅盘高潜，也盘人才流动。因为在【员工自主型】企业中，更强调内部人才的盘活，让员工能够在流动中实现更多的技能发展，以及找寻自己的职业方向。

 **助力清单 1：不同生涯类型企业做法——企业层面强化员工对自我、组织和外部环境的认知**

	企业如何帮助员工实现对组织与外部环境的认知	企业如何帮助员工强化对自我的认知	企业如何实现组织目标与员工个人目标的“上下对称”
<p>企业主导型</p> <p>(从企业层面通过人才管理的环节实现人才的识别、适配与发展,员工个人能够自主选择的空间有限。)</p>	<p>在帮助员工实现对组织与外部环境的认知,企业主要以公司的岗位要求标准化为主,让员工在企业中的发展有所依。</p> <p>双通道搭建: 建立管理与专业两种发展通道,并设置相应的任职资格标准。</p> <p>任职资格标准:</p> <p><u>针对管理线:</u> 围绕文化、绩效和能力等维度,对不同层级管理者提出要求,尤其围绕领导力模型进行精准定义。</p> <p><u>针对专业线:</u> 围绕专业级别定义、关键经验、专业知识与技能、通用能力与专业贡献对不同职位子类不同专业级别的员工提出不同的标准要求。</p> <p>能力要求更新:</p> <p>● 在战略与业务发展需求下,对岗位能力标准进行更新</p> <p>——对特定岗位进行更新</p> <p>①. 画像更新: 萃取外部该岗位员工的优秀特质,结合内部高层的期待,将岗位需要的新能力特质进行更新。</p> <p>②. 后续发展项目跟进: 匹配相应发展项目对能力发展进行培训;外招更优秀的同事在部门中起到“鲑鱼效应”</p> <p>③. 赋能业务管理层进行追踪: 跟进与评估员工能力更新与落实情况。</p> <p>——对特定技能进行更新</p> <p>如数字化能力,识别岗位上所需的数字化能力,匹配进胜任力模型。</p>	<p>绩效管理</p> <p>● 谈未来发展意愿</p> <p>在绩效面谈中对员工未来的发展方向、工作重点、以及改进计划与建议进行面谈,实现员工的发展意愿与企业所能提供的资源的匹配。</p>	<p>人才盘点 (案例做法):</p> <p>● 组织需求诊断</p> <p>①. 企业未来的战略与需求</p> <p>②. 现有组织状况的回顾与评估</p> <p>● 人才盘点</p> <p>①. 盘点前的员工职业生涯对话</p> <p>业务经理在盘点前与员工进行一对一沟通,了解员工职业发展意愿,HRBP对关键人才介入辅助沟通</p> <p>②. 盘出高潜</p> <p>针对重点人群进行职业加速培养</p> <p>③. 盘“深度”与“广度”</p> <p>结合员工的发展意愿为其提供未来发展方向的深度与广度支持</p> <p>④. 盘人才流动情况:</p> <p>设定了人才移动时间、数量的指标,促使人才最大范围的跨业务流动。</p> <p>⑤. 利用多个维度和角色保证盘点结果“精准”:</p> <p>如,科学的评估工具、集团层面的统一衡量、集团决策等</p> <p>人才盘点 (数据支持)</p> <p>①. 持【企业主导型】的企业更倾向于仅利用人才盘点的方式盘出高潜人才</p> <p>②. 既盘出高潜人才,又盘人才流动情况的做法,【企业自赏而下型】与【员工自主型】的企业都有可能采取此做法。</p>

员工自主型

(企业更强调员工成为职业生涯的自主规划者,企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间,更强调员工能力的提升,并能够搭建开放和流动性的平台支持)

能力要求更新:

核心: 在快速变化的环境下,向员工传达: 1) 组织长期与短期的规划; 2) 组织当前的能力以及未来需要的新能力是如何; 3) 员工当前的能力缺失在哪里,如何去重塑与迭代。

● **与【企业主导型】企业做法相同,该类型的企业也倾向于在战略与业务发展需求下,对岗位能力标准进行更新(见以上)**

● **在能力模型中更加注重视应外部商业变化的“软技能”与复合型技能的更新:**

- ①. 例如,敏捷、复原力、变革力、创造力、好奇心、抗挫力等。
- ②. 所需更新或强化的能力确认: 高层开展讨论或结合外部咨询公司帮助: 对当前环境下企业需要什么特质的人才与要求进行探讨,而不是盲目引进外部热门能力特质。
- ③. 宣传: 通过工作坊、路演、管理者分享、课程学习等方式,让员工了解新更新的能力的含义。
- ④. 工作场景运用: 通过情景化模拟等方式,让员工了解该能力在具体商业环境中的运作,与如何呈现在工作细节中做接轨。
- ⑤. 能力评估: 能力更新后,直线经理和员工依据新的能力模型对员工能力进行重新回顾与评估,从而使员工不断提升。

● **不再从传统的胜任力固定模型评估员工,更多去看员工获得的技能组合(skill set),鼓励员工横向发展去增加技能。**

绩效管理

● 树立职业理想

- ①. 鼓励员工在绩效面谈中明确提出自己的职业发展想法
- ②. 直线经理从思维模式和意识层面引导员工思考与规划未来的职业发展
- ③. HR 可以提供面谈清单进行参考,并对管理者的面谈技巧进行培训与定期经验交流。

● 能力评估与目标设置

识别与评估出当前能力与未来期待的发展方向之间的差距,并制定相应的行为目标,为未来职业发展进行“能力肌肉”塑造。

● 个人发展计划 (IDP)

针对设置好的能力提升目标

- ①. 员工可以自行选择发展资源,如 70-20-10 的资源
- ②. 直线经理可以提意见或与员工共同协商制定计划
- ③. HR 需要对直线经理进行赋能,提供工具保证 IDP 有效实施。

● 将能力发展纳入绩效考核

强制在绩效目标设置中不仅有工作目标,还要设置一到两项对发展目标在 KPI 中。

2

鼓励员工思考“我下一步去哪里？”

——企业层面激发员工职业发展自我驱动力

组织需求

- 人才标准搭建 & 能力要求更新
满足组织对于员工在知识、行为技能上的能力需求
- 开放岗位 & 机会
为员工的发展提供资源支持

- 人才盘点
实现组织与员工的“上下对称”，在盘点后为其制定发展计划

个人需求

- 发展自驱力
帮助员工进一步明确发展需求与激发发展动力
- 绩效管理
帮助员工了解自身的优劣势，了解其发展意愿

职业生涯管理可以依靠企业助力，但员工若要真正实现发展最关键还是在于个人，只有员工个人对自己有更清楚的认识，有对职业发展更强的驱动和渴望，才可能在职业发展上寻求更长远的发展。然而，多数 HR 也和我们反馈，自我驱动并非一件易事。

企业如何帮助员工提高自驱力？

- ➡ 直线经理的辅导与帮助
- ➡ 不同人群的针对性职业驱动
- ➡ 高管 / 代表性人物职业生涯访谈
- ➡ 针对全员的职业生涯宣讲会
- ➡ 工作坊 / 行动学习 / 领导力隐喻
- ➡ 为新生代提供针对性培养
- ➡ 搭建变革管理的平台

案例呈现：通过企业实践案例，呈现每个环节中的具体做法

与生涯类型关系探讨：不同职业生涯管理类型的企业在做法上的侧重

助力清单：归纳不同生涯类型的企业在该环节中的做法要点，呈现一份助力清单



关于员工对职业生涯管理的认知，市场上是怎样的？

图表 8 您所在企业 / 业务条线员工对职业生涯管理的认知情况是？ N=171

大多数员工对个人职业生涯有较为清楚的认知，有清晰的目标并付诸努力	6%
大多数员工对职业生涯管理有一定认知，但缺乏清晰的发展目标与规划	64%
大多数员工对自己的职业生涯发展缺乏认知，并对于职业发展较为被动	30%

自驱力
不足!!

从上图中的数据中可以发现，虽然自驱力对于员工的职业发展尤为重要，但认为员工对自身职业生涯认知清楚并能付诸行动的企业仅有 6%，**64% 的企业认为员工对自己的职业生涯有一定认知，但缺乏清晰的发展目标与规划，这意味着大多数员工仅对“职业生涯管理”这个概念有一定的意识，然而当具体落实在自己身上的职业规划时，却缺乏思路与想法，不知道从何发展。**30% 的企业甚至表示员工缺乏清晰的发展目标与规划甚至对发展较为被动。

这是由于在员工的固化思维里，认为职业生涯管理是企业的事，企业应该为员工规划好职业道路让员工“按部就班”去实现。然而，员工如果没有发展的自我驱动力，企业提供再多资源也只是“喂养”。因此，部分企业开始激发员工的职业发展自驱力，帮助他们实现职业生涯的发展。

下文中我们将呈现企业在激发员工自驱力上的具体实践，供读者参考。



案例呈现

案例导览

专家洞察	
拜尔斯道夫中国·人力资源副总监 - 业务伙伴·刘文	从企业端，帮助员工实现自我驱动
企业实践	案例要点
直线经理的辅导与帮助	某世界 500 强 R 公司: Leader as coach/ 以员工为中心的重要对话机制 ABB 中国: 提供给经理《员工职业生涯周期手册》
不同人群的针对性职业驱动	施耐德: 针对职场小白、瓶颈期员工、“老”员工的职业驱动 ABB 中国: 激发新生代的潜力
高管职业生涯访谈	江森自控: 高管职业生涯访谈
针对全员的职业生涯宣讲会	施耐德: “我的职业生涯我做主” 宣讲会
工作坊 / 行动学习 / 领导力隐喻	ABB 中国: 在认知和行动上自我迭代 江森自控: 使用领导力隐喻视觉卡片，让员工思考他们当前“在哪里”，未来想“去哪里”
搭建变革管理的平台	霍尼韦尔: 搭建平台，采用变革管理的方法提升员工发展的自主性

 HR 洞见

分享者：拜尔斯道夫中国·人力资源副总监 - 业务伙伴·刘文

● **从企业端，帮助员工实现自我驱动**

“破局”做法：员工长期在既定的环境中，无论是通过工具，还是一对一的反馈，员工都很难马上对当下的环境以及自身的职业发展有深刻认识，因此，企业可以采取一些更“破局”的方式，如将员工“丢”向外部不一样的文化和组织中，

让员工了解外部的最佳实践；或者让员工去相关平台上争取一些奖项，让他们知道自己在市场上的竞争力，了解自己相比其他企业员工已经实现和获得的是什么，缺失的是什么，从而能够被激励未来需要如何做去推动自身的发展。同时，当员工在外部受到激励和驱动后，回到公司后企业是否能够提供一些行动计划去实践，如跨企业的导师项目等，从而帮助员工真正理解自身的职业发展从而驱动自我发展。

 直线经理的辅导与帮助



**案例
启示**

某世界 500 强 R 公司

● **Leader as coach（教练式管理者）**

R 公司鼓励直线经理成为一名教练式管理者，改变原本指令式的（control）的辅导方式，和员工之间的面谈不再基于原来的绩效面谈的频率，而是鼓励直线经理提高和员工之前的沟通频率，去帮助和辅导员工。

● **Check-in——以员工为中心的重要对话机制**

Check-in 是 R 公司内部倡导的员工与经理之间非正式的高质量谈话的形式。员工和其直线经理可以开展以职业发展、工作能力、绩效贡献和职场人脉为主题的即时沟通对话，并改变传统的绩效回顾的低频率，在高频和即时的对话中，以员工为中心去解决职业发展中的困惑和沟通需要被提供的资源

我的职业发展——寻找有意义的挑战来支持我实现未来抱负

员工提问

- 目前有什么样的机会可以帮助我实现职业发展
- 我可以在项目中再做些什么，得到更多锻炼
- 哪些潜在的角色和工作内容可以帮助我实现职业抱负

经理提问

- 目前工作职责中，你“最喜欢”和“最不喜欢”的是？
- 未来五年，你想获得怎样的成就？
- 接下来，你想采取什么行动来实现你的长期目标？



**案例
启示**

ABB 中国有限公司

● **员工职业生涯周期手册**

直线经理是员工职业生涯中最重要的角色之一，为了赋能直线经理在员工的职业生涯中发挥有效作用，ABB 提供给直线经理一本“员工全职业生涯周期手册”，该手册提供给直线经理各个阶段指导建议，关于在员工职业生涯的所有关键节点，他们应该承担什么样的角色和提供什么帮助，引导直线经理不仅要“用”员工，还要发展他们并考虑他们的职业生涯。

例如：

- ▶ 在员工职业生涯初期，在员工招聘环节中就去看员工的动机是否和岗位匹配，入职的时候应该给员工匹配什么相应的培训，入职初期是否为员工配备相应的 Buddy 去帮助他们适应职场。
- ▶ 员工正式工作后，直线经理能够为他们提供什么样的及时辅导，以帮助他们职业技能的发展。
- ▶ 当员工的能力需要加强和拓宽时，直线经理也可以从手册中找到指导意见，如安排员工参与国内外其他部门或公司的短期或长期项目，或者先让员工在其他岗位进行历练，从而拓宽职业发展。



➔ **不同人群的针对性职业驱动**



**案例
启示**

施耐德电气（中国）有限公司

● **职业生涯发展工作坊——针对不同目标人群的职业启发**

考虑到在组织内部，不同的人群面临着不同的职业发展现状，他们包括年轻的“职场小白”；对自己充满抱负却遇到职业生涯瓶颈的员工；以及在职场多年经验丰富，但面对快速变化的环境下充满危机感的“老”员工。施耐德希望针对不同的目标人群，有针对性地引导他们实现职业生涯的转变和发展。因此，在宣讲和现场秀完成后，施耐德项目团队收集了三个以上目标人群职业发展的典型案例，通过工作坊的形式，在不同地区开展了不同的专场。通过引导的方式，让大家能够对自己的职业生涯有新的思考，从而自主规划职业生涯。



**案例
启示**

ABB 中国有限公司

● **“ABB Life”——激发新生代的潜力**

ABB 对年轻的高绩效高潜力人才有一个专门的发展项目，称为“ABB Life”。该项目引导年轻人从职业生涯早期就开始了解公司的平台和空间，公司不仅给这些年轻的员工讲工作岗位，甚至在项目中和他们谈战略，帮助他们拓宽自己的思维和视野，引导他们去了解商业社会，以及思考自己的价值和商业社会的匹配，更深刻及宏观地思考自己的人生包括职业生涯的方方面面。

高管职业生涯访谈

案例启示 | 江森自控 (中国) 投资有限公司

● 高管职业生涯访谈

进入高潜发展项目的人才有一个高管职业生涯访谈的项目，该项目由三个人组成一个访谈小组，由 HR 牵线搭桥，访谈小组就高管过往的职业生涯以及经历进行访谈和对话，并在结束后生成《江森自控高管访谈录》，该访谈录将共享给整个高潜项目的学员，学员可以结合访谈录制定个人发展计划。

访谈对话示例：

- 在过往的职业发展经历中，你碰到过的挑战有哪些？
- 这些挑战引发的人生思考是什么？
- 您个人的特质有哪些方面能够帮助您直面迎接这些人生挑战？
- 哪些轮岗项目可以帮助到我们的职业发展？
- ……



领导力发展地图示例

下图总结了江森自控 30 位亚太高管在其职业生涯过程中所经历的关键事件及经历，并提炼成领导力发展地图，该地图涉及到职业经历、从经历中所学到的能力、个人因素对于职业的影响以及外部环境促成因素。该方法论来源于 CCL 创新领导力协会开发的一套工具——领导经历问卷 (Leadership Experience Inventory, LEI) 以评估人们在不同类别中的经历 (Van Katwyk & Laczko, 2004) 对其职业发展的影响。

经历	从经历中学到的	个人因素	环境促成因素
一般管理经历 <ul style="list-style-type: none"> ● 制定战略 ● 项目管理与实施 ● 业务开发与实施 ● 业务增长 ● 产品开发 ● 新成立的业务 ● 财务管理 ● 运营 ● 管理虚拟团队 ● 支持性职能 (例如 HR、IT、市场、财务) ● 外部人际关系 (例 	运营业务 <ul style="list-style-type: none"> ● 战略思考 ● 推动业绩的实现 ● 商业头脑 管理人员 <ul style="list-style-type: none"> ● 建立团队 ● 指导和激励他人 ● 管理冲突 ● 培养他人 ● 公平公正 跨业务工作	学习聚焦 <ul style="list-style-type: none"> ● 把握机会 ● 寻求反馈 ● 从错误中学习 ● 自我反思 像领导者一样思考 <ul style="list-style-type: none"> ● 纵观全局 ● 企业家精神 ● 做出艰难的决策 建立人际关系 <ul style="list-style-type: none"> ● 建立关系网 	承担新的挑战 <ul style="list-style-type: none"> ● 证明自己 ● 高度的自主权 ● 情绪管理 与他人合作 <ul style="list-style-type: none"> ● 为一位具备挑战性和支持性的老板工作 ● 领导一支能干的团队 ● 领导一个运转不良的团队

<p>如，在客户、政府、社团面前)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国际化 / 跨文化 <p>战胜挑战的经历</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 遗留问题和挑战 ● 挑战性的人际关系的情境 ● 衰退或失败 ● 财务艰难的情况 ● 困难的人事问题 ● 不断扩大的工作范围和内容 <p>冒险的经历</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高风险的情况 ● 关键的谈判 ● 危机管理 ● 高关注度的项目 ● 临危受命 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立联盟 ● 与高管一起工作 ● 与他人谈判 ● 管理外部关系 ● 站在业务角度思考 	<ul style="list-style-type: none"> ● 尊重、关心他人 ● 发挥他人的才能 ● 培养他人 ● 敢于授权 <p>个人特征</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 积极聆听 ● 自我认知 ● 自我激励 ● 寻求挑战 ● 诚信正直 ● 善于平衡 ● 主动承担责任 ● 勇于向上沟通 ● 在困难中坚持不懈 ● 心怀耐心和谦逊 	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理多样性 <p>管理业务</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理多个利益相关方 ● 管理客户关系 ● 管理外部关系 ● 应对时间压力 ● 应对多元变化的市场 <p>组织环境</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 赋权、赋能 ● 充分信任 ● 奖罚分明 ● 拥抱变革
--	--	---	--

针对全员的职业生涯宣讲会

案例启示

施耐德电气（中国）有限公司

- **意识建设——我的职业生涯我做主**

员工是自己职业生涯的主人，是施耐德秉承的职业生涯管理原则。然而，许多员工在习惯了传统的由企业规划发展路径的方式下，仍然认为职业生涯管理应该由企业负责。因此，为了从思维层面帮助员工扭转思维，引导员工意识到自己才是职业生涯的主人以及学会如何自我承担和规划职业生涯，施耐德的 HR 团队采取了以下一系列举措：

- ▶ **成立专项项目团队：**施耐德成立了职业发展项目团队，由该团队负责一系列职业生涯意识宣传层面的宣讲、现场秀、工作坊等活动，还对有需求的员工进行 1 对 1 职业辅导。

- ◆ **开展调研：**项目团队成员通过调查问卷和访谈的形式开展了调研，对员工在职业发展方面的困惑、需要获得的支持等问题进行收集
- ◆ **提供解决方案：**针对从员工端收集到的问题反馈，项目团队成员制作了一套职业生涯发展的方案，针对员工提出的不同问题，项目团队设计了一套解决方案，引导员工做好生涯规划和 development 计划。
- ◆ **获得高层的支持：**项目团队通过和高层管理团队的互动，了解他们对员工职业生涯规划 and 发展的见解，将团队设计的方案以及将如何传达给员工进行展示，并邀请高层参与直播宣讲，以此和高层在该职业生涯项目上达成共识。

● 职业生涯规划和发展——意识提升 / 工具和方法

▶ 现场秀 (Live show) —— 高管及专家职业经验分享

◆ 在和高层达成共识后，团队成员通过直播演讲的形式，在全国一共开了三场宣讲，通过宣讲，让员工意识到目前外部快速变化的商业环境、商业环境下市场的变化的趋势，这些变化下对施耐德人才的影响是怎样的，未来的市场需要怎样的人才等方面，鼓励员工进行技能重塑 (reskill 和 upskill)。团队结合更新

后的“H”能力模型，为员工提供未来人才能力画像，让员工依照未来的人才画像发展自己。

- ◆ 将设计的“学习课程列表”传达给员工，帮助员工了解在职业生涯出现困惑或者寻求发展时，可以获得的学习和发展资源。
- ◆ 同时邀请具有不同职业经历的成功高管及专家和员工分享经验，他们分别是：数字化转型领导者，精益生产专家、青年精英副总裁，启发员工对自己职业生涯发展的思考。

👉 工作坊 / 行动学习 / 领导力隐喻

 **案例启示** | ABB 中国有限公司

● 在认知和行动上自我迭代

▶ **工作坊。** 在多变商业环境的驱动下，员工不仅需要跟上企业所更新的新能力要求，同时，ABB 也强调员工在这个过程中要通过敏捷学习，不断更新自我认知，从而不断推动各方面的学习和成长。对此，ABB 开展了变革领导力和敏捷学习的工作坊，通过讨论、情景化学习的方式，让员工能在认知层面上对外部需要的新能力进行了解。

▶ **行动学习。** ABB 也通过行动学习项目的开展，让不同组织不同业务团队的同事在一起做项目以及碰撞思想，从而让他们在项目中感受当下商业社会的 VUCA，并不断引导他们思考：在这样多变的商业环境中，他们如果想要快速成长，必须扩张自己的是什么？如何在这样的环境中迅速迭代？

 **案例启示** | 江森自控 (中国) 投资有限公司

● 领导力隐喻

在所有的领导力发展项目中，组织会使用领导力隐喻视觉卡片，让员工思考他们当前“在哪里”，未来想“去哪里”。HR 应用教练技术，和员工探讨架构现在到未来的桥梁。与此同时，HR 还会引导员工进行深层次的价值观探索，去思考当下的价值观是什么，未来想去的方向的价值观体系应该是什么，如何进行价值体系层面的突破，从而实现个人在纵向发展上的蜕变。



搭建变革管理的平台



案例 启示

霍尼韦尔国际公司

● 针对全员或一线员工：如何提升自我发展的自主性？

意识的转变往往不是颁布一些政策、规定就可以实现的，员工在公司多年的工作中，通常已经形成一种无意识的固有行为模式和思维模式，就职业生涯发展而言，很多员工会认为：“这是公司应该给我的东西”。因此，企业需要去借助平台来影响这样的观点，要搭建这样的平台，采用变革的方法进行有效的推进。通过定义理想的未来状态，找到方法路径，一步步地从现状往未来更好的方向发展。

要“四两拨千斤”地实现这样的变革，需要有总体的变革管理规划，此处需要采取的措施。例如：

- ▶ **成立执行委员会：**委员会包括相关部门的关键领导者，他们需要帮助企业贯彻、执行、影响这样一种文化，承担这样的责任。
- ▶ **变革准备工作：**

- ◆ **与执行委员会成员沟通，**使其了解搭建这样的平台“玩法”是什么、为什么要这样“玩”、对业务的好处是什么、对委员会成员的好处是什么、对员工的好处是什么。
- ◆ **制定一定强度和密度的沟通计划，**通过现有的公司制度去渗透，包括但不限于：全员大会、部门会议、每日晨会、一对一的谈话、报刊杂志等。
- ◆ **创办相应的员工培训班，**帮助员工扭转意识，让员工能在个人层面看到职业生涯规划的意义——不仅仅是在公司内他能获得的意义，而是在市场变化下他作为个体能够看到的意义；让员工认识到外部的发展与变化，避免被时代所淘汰，增加危机感；让员工理解公司为何会有这样的动作，以及对他个人来讲需要做些什么才能够应对这些变化；公司目前可以提供哪些支持、平台、资源来促成他的加速变化。



与职业生涯管理类型关系探讨：不同类型企业做法侧重

图表 9 贵公司是否会采取具体实践帮助员工提高职业发展的自我驱动力？

	是	否
企业主导型 N=114	57.02%	42.98%
员工自主型 N=57	73.68%	26.32%

图表 10 贵公司采取帮助员工提高自驱力的举措，主要针对哪一人群？

	针对关键人才	针对全体员工
企业主导型 N=65	60.00%	40.00%
员工自主型 N=42	47.62%	52.38%

从从图表 8 中我们可以发现，在【员工自主型】的企业中，采取自驱力实践的企业比例远高于未采取的，而在【企业主导型】中，采取的企业和未采取的企业比例趋平，这说明在【员工自主型】的企业中，更多的企业会采取实践帮助员工提高自驱力。

同时，在针对的人群上，【企业主导型】的企业更倾向于针对关键人才，【员工自主型】的企业更倾向于针对

全体员工。这是由于【企业主导型】的企业在职业生涯管理的做法上，由于资源的有限亦或需求的侧重，更倾向于针对关键人才进行规划；【员工自主型】的企业开展职业生涯管理更多针对全体员工，这部分企业在市场的快速变化中或企业本身的转型中，无法再为员工提供既定的发展规划，因此在不确定的变化下，希望员工能够在企业内自我找寻发展方向，因此这部分企业往往更有可能去采取做法，引导和激发员工思考与规划职业生涯。

在激发员工自驱力的具体做法上，我们从前期调研中发现，【企业主导型】的企业更侧重于通过组织既有的资源，如直线经理、HR 团队辅导等进行关键人才辅导，较少会特地进行以职业生涯为出发点的实践，而在【员工自主型】企业，企业更倾向于开展如宣讲会、工作坊等较为大规模的针对全体员工的实践；但因为自驱力的实践在企业中较为“case by case”，因此在助力清单中，我们将主要呈现企业能够采取的自驱力实践，不再对结合职业主张进行分类。

助力清单 2：不同职涯类型企业做法——激发员工职业发展的自我驱动力

职业生涯管理类型		案例要点归纳
<p>企业主导型</p> <p>（从企业层面通过人才管理的环节实现人才的识别、适配与发展，员工个人能够自主选择的空间有限。）</p> <p>员工自主型</p> <p>（企业更强调员工成为职业生涯的自主规划者，企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间，更强调员工能力的提升，并能够搭建开放和流动性的平台支持）</p>	<p>关键词：</p> <p>针对关键人才开展的企业少且开展的做法有限</p> <p>关键词：</p> <p>针对全体员工开展企业多且开展做法多样</p>	<p>● 直线经理的辅导与帮助</p> <p>①. <u>Leader as coach (教练型领导)</u> 鼓励直线经理成为一名 Coach（教练式管理者），改变由指令式的指导为引导式的辅导，鼓励直线经理增加与员工沟通的频率，激发员工职业发展的思考。</p> <p>②. <u>Check-in—直线经理与员工间的重要对话机制：</u> 员工与经理之间的非正式谈话的形式，可以开展以职业发展、工作能力、绩效贡献和职场人脉为主题的即时、高频的对话，解决员工职业发展困惑。</p> <p>③. <u>提供给直线经理《员工职业生涯管理周期手册》</u> 如数字化能力，识别岗位上所需的数字化能力，匹配胜任力模型。</p> <p>该手册提供给直线经理各个阶段指导建议，关于在员工职业生涯的所有关键节点，他们应该承担什么样的角色和提供什么帮助。</p> <p>● 不同群体的针对性职业驱动</p> <p>①. 针对企业内不同群体，如职场小白、瓶颈期的员工、“老”员工以及高潜年轻员工，通过对应的典型人群案例帮助这些员工思考职业生涯发展。</p> <p>②. 针对高绩效高潜力年轻人设立专门的发展项目，在项目中谈公司平台与空间、谈战略，引导年轻员工了解商业社会，思考自身价值与商业社会的匹配，帮助他们拓宽思维战略，宏观思考职业生涯。</p> <p>● 高管 / 代表性人物职业生涯分享</p> <p>通过高管的职业生涯历程分享，为员工的职业发展与职业思考提供“指南”。</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ● 全员职业生涯宣讲会 <ol style="list-style-type: none"> ①. <u>成立专项项目团队</u> ②. <u>开展调研</u>：对员工的职业发展方面的困惑以及需要获得的支持进行搜集。 ③. <u>提供解决方案</u>：针对从员工端收集到的问题反馈，设计解决方案，引导员工做好生涯规划和发展计划。 ④. <u>获得高层支持</u>：通过和高层管理团队的互动，了解他们对员工职业生涯规划和发展的见解，将团队设计的方案以及将如何传达给员工进行展示，并邀请高层参与直播宣讲，以此和高层在该职业生涯项目上达成共识。 ⑤. <u>高层的参与</u>：让高管参与宣讲，引导员工意识到内外部的市场变化下自身需要进行的技能重塑；邀请不同职业经历的高管分享职涯经验。 ● 工作坊 / 行动学习 / 领导力隐喻 <ol style="list-style-type: none"> ①. 通过工作坊，让员工在讨论、情景化学习中在认知层面有所了解。 ②. 让员工行动学习项目中不断产生思想碰撞，同时，企业引导他们主动思考自身需要的变化。 ③. 使用领导力隐喻视觉卡片，让员工思考他们当前“在哪里”，未来想“去哪里”。 ● 搭建变革管理的平台 <ol style="list-style-type: none"> ①. <u>成立执行委员会</u>：相关部门关键领导者贯彻、执行、影响这一种文化 ②. <u>与执行委员会沟通</u>：平台搭建的“玩法”是什么，为什么要这样“玩”，对业务、委员会成员、员工的好处是什么 ③. <u>制定一定强度和密度的沟通计划</u>：如，全员大会、部门会议、每日晨会等 ④. <u>创办相应的员工培训班</u>：让员工理解企业搭建平台的意义，个人要做什么来应对变化，公司能够提供其加速变化的平台与资源是什么，让员工看到职业生涯发展的意义。
--	--	--

3.

助力员工实现“我如何去到那里？”

——企业层面提供员工实现职业发展的资源和机制

组织需求

- 人才标准搭建 & 能力要求更新
满足组织对于员工在知识、行为技能上的能力需求
- 开放岗位 & 机会
为员工的发展提供资源支持

- 人才盘点
实现组织与员工的“上下对称”，在盘点后为其制定发展计划

个人需求

- 发展自驱力
帮助员工进一步明确发展需求与激发发展动力
- 绩效管理
帮助员工了解自身的优劣势，了解其发展意愿

谈一个员工在企业的发展，除了帮助员工对自我、组织与外部环境有一个更好的认知，以及当员工有了对自我职业生涯更多的思考，企业需要能够提供资源与平台帮助员工将职业想法付诸实践。我们将从以下几个方面，呈现企业为员工提供的发展资源与平台支持，给予读者一二借鉴。

- ➡ 关键人才培养项目
- ➡ 敏捷化的项目制与虚拟团队
- ➡ 工作内容与岗位的敏捷化调整
- ➡ 搭建内部岗位开放平台
- ➡ 建立员工岗位轮换机制
- ➡ 为新生代提供针对性培养
- ➡ 提供员工自主选择的线上培训资源

自上而下体系化支持

开放式灵活化支持

案例呈现：通过企业实践案例，对环节中每个做法进行呈现

与生涯类型关系讨论：不同职业生涯管理类型的企业在做法上的侧重

助力清单：归纳不同生涯类型企业在该环节中的做法要点，呈现一份做法助力清单

案例呈现

案例导览	
企业实践	内容要点
关键人才培养项目	<p>洲际酒店集团：助力关键人才纵向加速——职业洞察力项目</p> <p>江森自控：体系化人才培养项目（中高管、关键人才）</p> <p>世茂集团：干部任前管理、核心人才发展项目</p> <p>维美德中国：关键技术人才、高潜质人才</p>
敏捷项目制与虚拟团队	<p>老板电器：以业务为导向的跨部门发展项目</p> <p>江森自控：灵活化的虚拟团队</p> <p>深圳光呈智能科技有限公司：工作团队化</p>
工作内容与岗位的敏捷化调整	<p>ABB 中国：激活“老”员工</p> <p>深圳光呈智能科技有限公司：敏捷调整的职业发展</p>
搭建内部岗位开放平台	<p>ABB 中国：职业生涯发展平台</p> <p>施耐德：平台搭建——职业发展平台</p>
建立员工岗位轮换机制	<p>ABB 中国：重新探索与横向换岗</p> <p>某世界 500 强 R 公司：跨部门的学习和轮岗——让员工实现自我发展与发现</p> <p>深圳光呈智能科技有限公司：人员配置环节：提供阶段性工作轮换和畅通职业通道</p>
为新生代提供针对性培养	<p>施耐德：社团——为新生代提供“曝光”机会</p> <p>霍尼韦尔：洞察：针对新生代，如何更好地发展他们</p>
提供员工自主选择的线上培训资源	<p>某世界 500 强 R 公司：线上培训资源—让员工自主选择发展资源</p>

关键人才培养项目

**案例
启示**

洲际酒店集团

● **纵向加速——职业洞察力项目**

对于洲际而言，酒店总经理和酒店管理团队是非常关键的岗位，在盘点出合适的候选人后，为了帮助他们加速发展到这些岗位，洲际通过职业洞察力项目搭建了4个人才发展中心“孵化”这些关键岗位的候选人，让候选人通过一系列评估和后续培养，尽快被输送到关键的岗位上。

- ▶ **总经理胜任力模型搭建。**对于总经理的培养，首先需要成功的总经理画像。洲际将总经理的领导力方面的胜任力和职能部门方面的胜任力搭建了一套“成功总经理画像”，为后续的评估和培养提供依据。
- ▶ **以胜任力为基础的一系列测评。**高潜人才会在发展中心经历一系列的测评，这些测评包括对候选人进行多维度的评价，并使用案例进行测评，由洲际酒店资深总经理担任评估者。这些测评有效地评估出候选人胜任能力的高低以及是否符合公司未来

的发展需求。在测评结束后，评估者针对候选人能力的强弱项给出一系列发展建议，候选人也能够基于此了解自己与岗位所需胜任力之间存在的差距以及之后的发展方向。

▶ **匹配导师与培养方案。**根据候选人的评估报告结果，公司对候选人的后续发展进行投入。比如某个单体酒店的候选人，后续会为他匹配导师和教练，导师/教练和候选人不断复盘评估弱项在哪里，帮助候选人对自己有更好的认知。同时，导师/教练根据 70-20-10 的发展原则，帮助候选人制定行动方案，帮助其去快速弥补不足和加速成长。

▶ **虚拟人才发展中心。**洲际于 2018 年开始将人才发展中心搬到线上，成立了虚拟人才发展中心。这些虚拟发展中心不仅是一个测评工具，同时也加速推动了高潜人才的发展。至今已评选超过七十位酒店总经理后备人才，以及超过 160 位酒店管理团队后备人才，较之线下人才发展中心效率提升了 2-3 倍，并且为参与者节省了近 70% 的项目费用，同时大大缩短了不必要的差旅时间。



案例启示 | 江森自控 (中国) 投资有限公司

● **体系化的人才培养项目——中高层管理者**

江森自控内部文化倡导“Leader Led Culture”，在组织变革中，赋能高管去进行自上

而下的推动。为了支持到高层的发展，江森自控采用了“温和”和“鞭打”两种培养方式，去支持高层在变革中身先士卒，引领变革并推动变革。

▶ **“温和”的方式：**在每年人才盘点中，将盘出的高潜人才放在不同的发展项目中

总裁级别：XLP Program，一项针对 JCI 全球总裁级别的行动学习发展项目，该项目与全球顶尖商学院合作，CEO 和全球战略总裁会担任导师，该项目亦在探索 JCI 未来的全球战略及内部运营如何适配全球战略。

总监级别：JCLE Program，该项目针对 JCI 全球总监级别的高潜人才，除了常规的培训以外，“未来探索”是其中非常重要的一个环节，学员在引导师的辅助下，思考未来 15 年全球会有哪些事件、趋势、科技、政治等因素会对江森自控的业务有所推进或颠覆，学员基于头脑风暴的结果，形成项目小组，就其小组所识别的趋势或事件，形成可推进江森自控变革的可行性方案并推荐给高层，以驱动自身和高层思维层面的转变，并认同组织未来的发展趋势。不同行业的参观学习，进行跨行业的头脑风暴也是该项目的亮点之一。

▶ **“鞭打”的方式：**咨询公司在帮组织做转型的时候，对组织的管理梯队、组织健康度和财务状况等都进行了深入的定量和定性分析，类似于体检。基于诊断的结果，在全球做了九轮的自下而上的“点子收集”，让中高管聚在一起共同探讨组织中可以持续改进的领域，并共创解决方案。以总裁为负责人，将项目的交付任务交由各级别骨干员工进行推动落地。通过“鞭子抽打”的方式，高层人员被推动着不断地思考组织革新和变革，从而由内及外地实现组织进化。

● **体系化的人才培养项目——高潜人才**

▶ **继任者规划：**对于管理层盘出的高潜人才，江森自控还会匹配定制化的继任者项目。

◆ 针对识别出来的 2-3 年准备度的人才：增加他们工作角色，让他们承担更多的岗位职责

◆ 针对识别出的 1-2 年准备度的人才：给予对方到不同的岗位或者不同的地区轮

岗的机会

- ◆ 针对 1 年内准备度的人才：考虑分配一个直线向上的岗位。

HR 在这个过程起着搭建桥梁的作用，进入到人才池中的前 20%-30% 的高潜人才，在 1-2 年内都会有职位上横向和纵向的变化，去实现他们的职业发展。



案例启示

世茂集团

● 赋能关键人才，通过能力提升实现职业发展

▶ 干部任前管理

通过人才盘点及绩效考核，当员工被内部提拔后，世茂会匹配“干部的任前管理”的政策，通过“扶上马再送一程”，让员工能快速任、适应新岗位，上任后会得到高层级领导的有效辅导，HR 能过定期沟通，及时提供所需的支持、协调与培训资源，例如新任管理的课程、外部的优秀课程，通过辅导助力新任干部能够尽快适应新岗位，提高胜任度。

▶ 打造核心人才供应链 - 培养支撑业务发展

通过人才盘点涌向出的核心人才，将进入世茂学院“核心人才发展项目”，这里举一个城市公司总经理及梯队培养项目，百将计划之《未来企业家》项目。该项目是为帮助业务单元核心“一把手”城市总经理（以下简称“城市总”）快速提升胜任度，帮助他们思维升级，同时帮助他们从打仗的将军，快速转变为拥有企业家思维的经营者。世茂整合内外部的优质资源，以行动学习为主线，助力这部分核心人才快速成长：

- ◆ **外部优质商学院资源：**引入国际知名商学院经典课程，EMBA 经典核心课程，通过案例教学，拓宽思维的深度与广度。
- ◆ **行动学习达到学以致用目的：**以行动学习为整个发展项目的主线。集团高管就当前业务难点及挑战点为课题，让学员在整个学习过程中，将商学院方法论及

案例的思考与收获，带入到对实际问题的解决与突破中，并结合行动学习专家的有效引导，帮助学员学以致用，同时也可集合学员的智慧与成果，产出对公司发展有效的管理建议及解决方案。

- ◆ **集团高管授课：**城市总作为一位业务经营者，需要负责“拿地”，需要管好财务、管好项目经营等，为了帮助这些城市总能快速了解世茂的经营逻辑及策略，清楚管理边界与规则，胜任各个职能部门的工作，本次发展项目中邀请集团相应职能的高管与城市总共同交流，并设立 5-6 门课，由这些高管负责为城市总授课。

- ◆ **直接上级的指导。**直接上级是城市总日常工作的关键指导者，因此，HR 团队让这部分上级领导列出城市总在经营上需要思考的问题，如行动学习的课题、个人思考的问题，让这部分城市总带着对解决实际问题的思考进行学习。

- ◆ **外部同行的标杆资源。**对标及对外交流是有效的学习方式，在整个培养计划中，邀请许多外部的 CEO 来为这部分城市总分享与交流，启发他们对经营与发展的思考。

- ◆ **学员间的相互学习。**创造一个环境、组织一些场景，让学员能够就面临的共性问题进行相互的学习与交流。共同讨论突破的方案及过往成功或失败的案例，在这过程中，让先进的经验好的做法，能够在得到传播与运用。





案例
启示

维美德中国

● 关键技术人才的发展

维美德是大型设备的制造和技术服务供应商，企业业务与岗位专业技术的专业性强，员工所需的能力培养周期长，因此员工需要通过不断地参与实际项目，积累和提炼经验来发展该领域的专有技术。

在培养专业技术能力的同时，也关注员工的软

性能力的提升，例如项目管理，质量和精益管理以及协同协作等综合能力，来提升员工针对复杂问题的解决能力，成为领域专家。

● 高潜质人才的发展

维美德重视专业技术人才发展，也特别关注高潜质人才发展，通过本地和全球的高潜质人才发展项目培养企业未来优秀的人才，提升他们的潜在领导力，建立战略思维和全球视角，从而支持企业的长期发展。

敏捷项目制与虚拟团队



案例
启示

杭州老板电器股份有限公司

● 以业务为导向的跨部门发展项目

在企业中，部分岗位需要对多板块的工作内容进行了解，如 HRBP 需要了解多个业务板块和模块；项目板块的技术经理需要懂各种技术，他们的发展路径需要匹配更多跨部门的发展方式。同时，老板电器未来想尝试以价值创造作为绩效导向的模式，因此，企业开始在部分产品线推行矩阵式管理，形成一些临时项目组，使员工能够在自己的本职工作外承担更多项目工作，从而提升自己的能力，项目的形式大致如下：

- ▶ **项目发起：**与战略相匹配的重大级项目组由公司高层发起，小的项目由内部业务部门高层发起。
- ▶ **奖金分配机制：**设置相应的奖金分配机制，为员工在项目中承担的贡献分配相应的奖金，一方面，在制度中将分配机制设置清楚，能够帮助企业组成项目组时使用分配制度推进工作；另一方面，也能通过额外激励的方式，鼓励员工有额外精力和专长的情况下投入到各种项目的贡献中。
- ▶ **项目人选：**企业对项目组成员有“心仪人选”，并将项目组成员所需的各项要求明确列出，在员工自愿以及能力匹配的情况下，去帮助这部分员工在项目中成长。



案例
启示

江森自控（中国）投资有限公司

● 灵活化的虚拟团队

除了体系化直线往上晋升的发展方式，在灵活度上，江森自控在内部倡导虚拟团队，让员工有机会在跨部门、乃至跨国家的项目小组里，增加更多的知识、技能、能力并获得额外的成就感。一方面，江森自控从总部到区域，分别有跨国家和跨部门的项目去支持员工参与；另一方面，员工自己成立项目组去参与团队合作并获得技能提升。在推动虚拟团队落地的过程中，江森自控从以下两个方面进行：

- ▶ **文化：**江森自控在价值观里倡导“One Team”的文化，让新加入的外部高管和员工对这一条价值观进行理解和内化。
- ▶ **干预高管：**所有的高管发展项目，只要涉及培训，就会有跨地区和跨团队的合作，高管实际参与到跨文化项目中，能够加深对虚拟团队的理解并切实体会到其好处。当高管内化了这种思维模式后，就能够在自己的团队中搭建或鼓励跨部门和区域的合作性项目。



**案例
启示**

深圳光呈智能科技有限公司

- **工作团队化：**由于公司有诸多项目，项目组的成立和解散都较为日常，因此工作打破常规的项目成员指派制，而是采用自由组合制。由一个项目召集人，基于员工性格特质和能力差异组建更灵活的小型团队，团队独自负责项目计划、资源及实施。工作团队化设计更强调团队

的工作目标，在团队中，成员只有大致的分工，没有绝对的工作界限，团队成员更强调自身在团队中的角色定位，按照能力而不是岗位发挥作用。如果在团队中强调岗位，反而会破坏团队的工作氛围，抑制团队的工作优势。这种设计有助于突出任职者的专业能力，这有利于发挥员工的优势，有利于塑造员工的成就感和归属感。

🔗 **工作内容与岗位的敏捷化调整**



**案例
启示**

ABB 中国有限公司

● **激活“老”员工**

对于进入职场多年的员工，长期的“不变”可能导致他们出现职业倦怠和发展固化的情况。为了帮助这些久经职场的“老员工”实现新的职业发展，ABB 也开放了多种岗位选择和变动的支持机制：

● **本岗位内容丰富化。**

▶ ABB 鼓励员工在做好本岗位的情况下，通过“斜杠”的方式兼任本岗位以外的其他工作职责，拓宽自己的工作内容和工作能力，如鼓励在 ABB 炙手可热的工作岗销售和项目管理岗位员工，在绩效优异的情况下，可以兼职做内部培训指导员、培训师、甚至给 HR 专栏供稿等形式去发展多种工作能力。

▶ 同时，ABB 非常鼓励跨代际之间的传承，在内部鼓励许多导师 (mentor) 项目、教练 (coaching) 项目和伙伴 (buddy) 项目，且通常对导师的匹配是跨职能部门的，这对于导师来说除了输出自身有生命力的内容，也能和员工之间进行相互学习和自我更新的过程。

- **岗位重新校准。**在 ABB，员工可以管理者和个人贡献者之间进行交叉选择，当某些员工成为管理者后，希望尝试不同的岗位角色以及希望成为个人贡献者时，ABB 鼓励员工先进行岗位的“向下”调整，先放弃管理者的角色，不再引导一个团队，而成了个人贡献者。





案例
启示

深圳光呈智能科技有限公司

在光呈，业务调整更频繁，如何实施敏捷的职业生涯发展就显得很迫切，在上文的方法基础上，企业也进行了方案的迭代，主要包括：

- ▶ **工作重新设计：**工作内容扩大化、多样化和丰富化，在工作中赋予员工更多的责任、权限和自主性，比如将项目分级，不同等级的员工主场员工有不同的决策权，有些内容可不通过项目经理自行和甲方会商决策。这样能扩展员工知识和技能，挖掘员工潜力，激励员工承担更大的责任，提供更多的进步和发展机会。
- ▶ **拓宽职业通道：**除了传统的管理通道、专业通道，也推行更灵活的人才发现和发展

计划，比如在光呈，设置项目协调公关经理的岗位，为那些更关注人、更擅长与人打交道的员工提供合适的岗位；比如也为那些关注工作的可控性和安全感、更愿意和机器打交道的员工提供规范性测试的岗位。这些本质上是考虑员工多样化的需求，不管是奋进的还是佛系的都能找到合适的位置，在一家公司，成功的定义不唯是晋升。

- ▶ **定向岗位加速：**为不同群体和 / 或高潜人才提供定向加速岗位；比如连续两个季度绩效等级为“卓越”的员工，则可担任见习项目经理直至担任项目制作人。
- ▶ **扩大：**为部门核心员工提供接触业务损益（P&L）的机会，可旁听公司经营分析会并可“二排发言”。

搭建内部岗位开放平台



案例
启示

ABB 中国有限公司

● 职业生涯发展主页

在 ABB 内部的职业生涯发展主页上，包含了一系列与员工职业生涯选择密切相关的资源，如组织内不同岗位 JD、岗位轮换须知信息等，从而为员工职业发展提供更多助燃剂：

- ▶ **提供各岗位 JD 信息。**企业会在主页上罗列 ABB 的所有岗位类别，以及每个岗位类别里所需的专业能力、领导力胜任力和 ABB 价值导向。员工如果对某个部门的岗位类别感兴趣，可以查看岗位描述，从而预先了解该岗位所需的胜任力。
- ▶ **提供岗位轮换须知信息。**此外，该网页上还有一个“self-coaching”的问答列表，里面提供了关于转岗的问题指南。如果员工需要转岗，可以从列表里了解到自己纵深转岗和横向转岗分别会发生的情况等，当员工有转岗意愿时，可以比照问题指南进行深入

思考，一方面为员工的职业选择提供指导，也让员工能够更慎重地对待自己的职业生涯选择。

- ▶ **岗位订阅与申请。**在 ABB 开放的企业文化里，鼓励内部流动，因此，员工可以在职业生涯的主页上订阅感兴趣的职位空缺，只要 ABB 集团内部有岗位放出，员工会收到相应的通知，甚至能够跨国申请。直线经理不允许阻拦，否则员工可以到合规部门举报。
- ▶ **主页的订阅与推送。**HR 为了让更多员工加入主页的使用去规划自己的职业生涯，主页设置了定期的邮件推送、电子期刊推送、在学习发展主页网页上和学习发展订阅号上推送，提高员工的参与度。



案例 启示

施耐德电气（中国）有限公司

● 实施策略：搭建平台和流动机制，助力员工职业生涯选择

▶ 平台搭建——职业发展平台

由于员工看到了外部市场变化下更多的机会，施耐德引导员工进行价值观的转变，在变化的环境中塑造自己的未来。公司鼓励员工以“outside in”的方式，学习外部市场的思路、方法，通过更宏观的格局看待自己的工作，拓宽自己工作的广度，去学习除了本职工作外更多的技能，成为“斜杠”员工。为此，施耐德在内部建立了“开放人才市场”的平台：

◆ **促进内部人才流动：**职业生涯平台可以提供公司内部招聘岗位的详情，员工可以搜索自己感兴趣的岗位并申请；此外，该平台结合 AI 技术，对于员工搜索过的感兴趣的内容进行相关岗位推送，让员工看到并有机会申请更多开放的岗位机会。

◆ 创立敏捷灵活组织：

✓ **自主发起与自主参与的项目：**职业生涯平台上覆盖各种灵活和敏捷的组织，它们不是现成的企业组织，而是经理 / 员工根据需求自发在平台上发起的各种类型的项目。项目负责人在平台上发起项目，员工可以在该平台上看到招募信息并发起申请，项目发起人通过判断申请者的资质背景选择合适的人，在灵活组织里进行协作。

✓ **跨地域、部门、时间的特点。**这种项目形式跨越了地域、部门和时间的限制。在跨地域上，不同地区的员工可以通过线上的形式参与项目；在跨部门上，一个项目可能会涉及许多不同

部门的员工的分工合作，例如，一个项目发起人是运营部的，他的项目需要做一个商业计划，那他可能需要一个市场部的同事加入负责该模块；在跨时间上，这些项目不需要正式的工作时间，可能一周只需要占用一两个小时时间。

✓ **通知直线经理的人性化设置。**在员工成功进入项目组织后，系统会自动发一封邮件给员工的直线经理说明情况，让直线经理成为第一时间知情者并有机会释放一些工作时间给员工参与进该项目里。

◆ 平台搭建成功的条件

起初，施耐德的平台搭建也遇到了许多顾虑和困难，最后通过一些尝试，从以下几个方面去保证平台的搭建和运行：

✓ **“Top-down”的制度支持。**施耐德自上而下从机制上进行创新，在制度上宣布该平台在全球以及在中华地区的运行机制，为员工能够真正参与进这个项目里提供有效制度支持。

✓ **引导员工主动参与。**为了让更多员工能够意识到该平台的作用并加入，但也考虑到平台项目可能会占用一些工作时间，一方面鼓励员工高效完成本职工作的任务，留出更多的时间参与非本职工作之外的项目，拓展思维和经验；另一方面，也引导员工利用一些业余时间加入一些感兴趣的项目去学习，发展自己。

✓ **直线经理的支持。**由于大部分的工作都以工作内容作为导向，当直线经理意识到员工可以高效完成本职工作后，也会支持他们开展额外的项目。

建立员工岗位轮换机制



案例 启示

深圳光呈智能科技有限公司

● 人员配置环节：提供阶段性工作轮换和畅通职业通道

每位员工在入司第一天所制定的职业生涯发展十年路线图，带教计划及执行，以及每个季度的绩效反馈都会纳入员工的“职业生涯发展电子档案”。系统而频繁的沟通有助于员工客观评价自己的资质和偏好，企业在招聘时帮助员工确定了职业锚，那现在便是时候明确甚至调整自己的职业锚，去尝试不同领域的工作了。公司提供两种岗位轮换的制度性安排：一是一旦公司出现新的职位需求，优先在组织内部寻求替代者；二是员工一年内至少可以提出一次工作轮换的需求，而 HR 负责在一个月内给予满意的答复，并且员工可以在尝试后返回原岗位。之所以这样安排，一是要提高内部人才配置的效率，流动总比流失要好；二是为员工提供多样化岗位尝试机会，以帮助他们找到更加适合他们发展的舞台，以加速员工的职业生涯发展。

同时，要打破组织壁垒，让员工在内部“无障碍”地流动前提是要有“铁律”。一是高层在文化价值观中对于内部自由流动一开始就反复强调，另外公司业务变化快，连部门职责和部门负责人调整都在所难免。有这样的文化基础，大家对岗位调整几乎习以为常；第二，这样的调岗或者轮岗申请无需原先所在部门长同意，由 HR 协调安排，但 HR 会在实施前跟部门长“打招呼”，但也仅仅是知会而已。



案例 启示

ABB 中国有限公司

● **重新探索。** ABB 鼓励员工对自己的工作方向进行重新探索，如果员工想要尝试新的岗位，公司可以帮助员工实现如短期派遣，通过将员工派遣到新的城市或国家，让员工尝试和原来岗

位完全不相关的工作内容。一段时间后，如果员工能够适应新工作并且有热情和意愿在新岗位，就可以进行换岗。

● **横向换岗。** ABB 鼓励员工进行岗位之间的横向移动，员工可以直接从一个部门转岗到另外一个部门，例如从人力资源部转到做项目管理的。ABB 在内部的岗位平行移动上给了很大的自由度。



案例 启示

某世界 500 强 R 公司

● 提供资源和机制，让员工实现自主发展

秉承让员工横向增加更多技能组合，实现自我发展的职业生涯理念，R 公司为员工的自主发展匹配线上线下两种形式，既为员工提供能够自主选择，适应当下学习发展速度的短平快的线上学习和培训资源；也提供了跨岗位的学习轮换，满足自我发展的需求和对职业方向的探索。

● 跨部门的学习和轮岗——让员工实现自我发展与发现

R 公司认为，在当下快速变化的环境下，员工对自己的学习发展有了新的诉求。如果企业内部无法给到员工新的尝试和挑战，员工可能会倾向于到外部寻求发展机会。同时，企业鼓励员工在多元尝试中，尝试更多的角色和机会，以此新建更多的技能和经验，并在探索的过程中找到自己最适合的工作方向和职业发展目标。因此，R 公司鼓励员工进行跨岗位和跨部门的学习、轮岗甚至换岗，员工有机会尝试与自己原有岗位相关或者不相关的新的工作内容。

▶ **跨岗学习。** 公司支持员工对自己感兴趣的岗位进行“旁观”，员工不实际加入该岗位，而是通过观察并与同事交流学习的方式，去了解和该岗位的工作内容和运作流程，学习该岗位业务内容的关键技能点。

▶ **轮岗。** 公司也支持员工临时加入感兴趣的团队尝试新岗位，员工有机会在新岗位里工

作一段时间,并实际参与该岗位的工作内容。通过对不同工作内容和职责的尝试,员工可以增加更多的技能及提升经验。同时,员工能在这段短时间内探索新岗位的方向和内容是否符合未来的发展期待,如果发现不合适,员工可以再回到原来的团队。

► **换岗。** 员工在短期的岗位轮换后,如果明确了新岗位是未来期待的职业发展方向,并且也确实在新岗位的工作中给其团队带去不错的效益,员工可以提出正式的换岗,在新岗位开始未来新的职业发展。

● **机制搭建的成功借鉴**

► **公司中高层:** 公司高层尝试做了很多的“路演”与工作坊去自上而下在文化上贯彻内部流动的理念,让中层管理者看到这是企业内部鼓励的方向。中层管理者带的团队人员更多,需要的流动岗位也更多,因此,高层带动中层对内部流动政策的接纳度提高,内部流动政策才能被真正落实。

► **人力资源部:**

赋能直线经理成为员工职业生涯发展的助力者

帮助直线经理转变思维,使他们在观念上认可内部流动的概念并在行动中支持员工的流动学习。HR 通过给直线经理灌输以下的思维方式:

- ◆ 流动和变化能够带来更好的组织效应,员工可以在新团队中获得更丰富的经验和技能,也能够增加团队协作性。

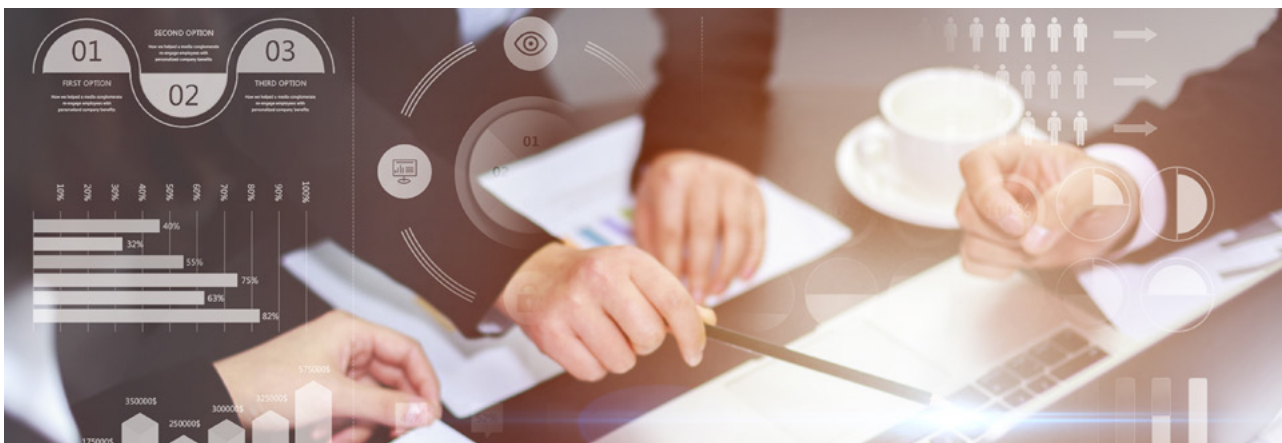
- ◆ 自己的人走出去,才会有新的人走进来。
- ◆ 流动意味着员工对新岗位的兴趣和意愿度较高,只有较高的投入度才能高效完成工作。如果直线经理将他们强留在原岗位,“能留下他,未必能用好他。”

HR 在内部流动的过程中起一个“中介”的作用,去保证信息对称

- ◆ HR 团队在直线经理和员工中起到资源对接的作用,如有一些项目和活动资源正在进展中,直线经理可以向 HR 部门提出可供提供的资源和岗位,向 HR 征集愿意进行短期学习和轮岗的员工。员工也可以向 HR 提出自己感兴趣岗位方向,让 HR 看是否有这样的机会。HR 对部门经理和员工之间的资源和信息进行协调和匹配,以达成内部流动的实现。

► **员工加入新岗位后的 Buddy:**

- ◆ 员工到了新团队以后,新团队会有成员成为该员工的 Buddy,带他们负责实际的工作任务,并通过自身的经验,指导和帮助他们学习新岗位内容,以及解答新岗位适应过程中可能出现的问题。
- ◆ 新岗位的 Buddy 在回答员工的问题时,会对自己原有的工作内容进行回顾,从而有利于知识体系的梳理。此外,员工和 Buddy 的学习和交流的过程中,有利于增加人际关系网,并使组织合作更加地顺畅。



为新生代提供针对性培养



案例 启示

施耐德电气（中国）有限公司

● 社团——为新生代提供“曝光”机会

新生代是具有潜力的群体，他们敢于参与创造，并渴望自我实现。施耐德为了帮助这部分群体的潜力发展，成立了年轻人社团，在该社团中每年会评选班长，由班长来领导不同的班级。

- ▶ 公司会开放一些项目给员工，员工可以根据自己的兴趣参与到不同的项目中。此外，项目还有评选制度，通常一年会评选出一些优秀项目。优秀项目的成员需要在高层面前以演讲的形式进行项目汇报，他们有机会在公司管理层面“曝光”，得到潜力的“被识别”。
- ▶ 此外，该社团还会组织一些活动，如带领社团成员到别的企业参观和学习优秀的管理实践，开展数字化竞赛等活动，帮助员工拓宽视野，并能够获得一定的能力提升。



案例 启示

霍尼韦尔国际公司

● 洞察：针对新生代，如何更好地发展他们

新生代本身的学习环境、成长环境非常不一样，他们是互联网时代下成长起来的一代人，开放度更高，学习的速度也更快，虽然经验可能不足，但是实际上他们的能力同比来讲，要比过去几代人发展的更快，因为他们获取的信息量更大，时代发展的速度也更快，因此要更好地与新生代沟通，了解他们的想法，从而实现新生代个人的发展，主要有以下的一些措施：

- ▶ 公司中高管在制定策略、流程的过程当中，最好将年轻人或者年轻人的代表加入到共创的过程中，他们需要发声来提供不同的视角。同时，他们也是日常工作的体验者与参与者，如果体验者本身没有参与感，公司制定的很多策略往往很难往下贯彻。

当然，这样的参与并非意味着让新生代直接做最终的决策，让新生代参加相关流程，使其有融入感，让员工感受到某些决策是大家共创的结果，这在某种程度上是一种很大的激励。这一举措尤其适用于一些需要大量员工参与，跨部门执行层协作，以及创新跨界的场景。

- ▶ 需要增加几代人之间的换位思考，因为成长经历的不同，思考的角度都会有所不同，很多情况下没有对错。作为人力资源部门，可以创造一些场域，如：让年轻人当一天领导，或者让领导做一天员工。然后相互做一些分享：这一天中自己的感受是怎样的，回到他自己的位置后他觉得需要改变什么，需要重点去聆听什么。
- ▶ 从培养人的角度讲，日本人讲的“东方式的教练方法”或许值得借鉴，这一概念就是日本所说的“老师”的概念。对于现在很多年轻人来讲，在公司里的老板相当于“Mentor”的角色。可以给年轻人先定一个清晰的小目标，但是并不告知他具体实现的路径。然后每天都找一个时间和员工进行沟通：今天完成到了哪一步，做了些什么，困惑在哪里，还需要什么帮助。对于年轻人而言，完全绑住手脚，他会觉得是束缚；但是完全不告诉他怎么做员工也会很茫然。所以东方式教练的理念可以很好地去平衡这样的矛盾。
- ▶ 从人才角度来说，如果这些年轻人是在人才库或在继任者计划中，公司可以设定一条时间“警戒线”，超过一定的时间这个员工还没有“移动”的话，就一定要强制移动。大量年轻人会因为内部的这种移动太慢而流失。过去可能有一种概念是“让一个年轻人在一个岗位上扎扎实实干3年或者5年”，但现在时代不一样了，太长的时间会让年轻人失去耐心，在岗位上能学习的东西可能都吸收光了，他们的学习速度很快，。

► **鼓励内部创业。** 年轻人的特质是有冲劲。面对风险，可能暂时不会太瞻前顾后。通过内部创业项目，很多年轻人会脱颖而出，承担责任。管理层可以在研发、市场拓展这些工作上给年轻人更多的机会，让他们更好地去尝试。



提供员工自主选择的线上培训资源



案例 启示

某世界 500 强 R 公司

● 线上培训资源—让员工自主选择发展资源

- **【Why】** 传统的在岗培训和正式的培训方式通常用于员工进入发展管道后，在原有技能的基础上，对深度和专业度进行提升。然而，这样的培训方式开展周期较长，员工无法即时掌握外部变化下所需的新技能。此外，员工在这样的培训方式中相对被动，无法根据自己的发展需求自主选择资源。因此，在常规的培训体系外，R 公司开放了丰富的线上学习资源。
- **【What】** 线上资源包括线上图书馆，员工可以自主获取当下流行和热门的书籍资源，去了解当下前沿的探讨。同时，R 公司和领英等平台合作开展了一些十几分钟到半个小时的线上培训内容，通过短视频的模式，

员工可以在业余时间内快速便捷地学习感兴趣的技能课程。

► **【How】**

- ① . 学习与发展团队对当下员工的发展需求和学习习惯开展了调研，针对年轻人喜欢便捷、快速的学习方式，以及希望能够根据自己的发展需要即时获得资源的需求，学习与发展团队开发了线上学习资源和培训项目，让员工能够在“短平快”的学习方式中快速、自主地对自己的能力进行更新。
- ② . 员工的学习动力来自于发展动力，直线经理要鼓励员工对自己的职业发展进行高频沟通，鼓励员工提出自己的职业期待，并基于自己的期待去利用公司已经提供的资源实现自我的学习发展，以此完成职业发展所需技能的更新。



与职业生涯管理类型关系探讨：不同类型的企业的做法侧重

基于访谈发现的三种不同发展支持方式，我们进一步通过数据，试图探讨三种不同发展方式与企业职业生涯管理类型间的关系。

图表 11 贵公司更侧重以下哪种职业发展支持方式？

	在业务需求下，通过若干培养项目去帮助员工达成业务目标	在人才盘点盘出关键人才后，对该部分重点人群匹配后续的人才发展项目	企业搭建了内部岗位开放平台，建立流动机制，为员工灵活发展提供选择和机会
企业主导型 N=114	37.72%	50.00%	12.28%
员工自主型 N=57	29.82%	35.09%	35.09%

从以上数据中可以看出，在员工职业发展的支持方式中，【企业主导型】的企业更倾向于在人才盘点盘出关键人才后，对该部分重点人群匹配后续的人才发展项目，结合前期的企业访谈，例如继任者规划、关键岗位加速培养计划等方式，助力这部分关键员工成长为组织的“中流砥柱”。这部分的企业更侧重于从企业角度为重点员工规划他们的发展，从而能够直接满足组织的需要。

【员工自主型】的企业在后两者支持方式的比例上相同。这说明一部分的企业也侧重于对关键人才提供重点培养；但还有相同比例的企业，倾向于为全员提供发展资源，企业通过搭建内部开放的机制和平台，如岗位开放平台、流动机制等。这部分企业更有可能侧重于为员工的职业发展创造空间，发挥员工主动性，去提供较为灵活开放的平台，为员工进行职业探索与自主选择职业发展方向提供机会。

在谈及为员工职业发展提供的做法支持时，我们发现，虽然在为员工提供的职业生涯发展上，灵活开放的平台能够给予员工职业发展更大的空间与自主选择，但是部分企业由于有限的资源、企业内部文化、业务发展需求等原因，未必能够提供完全开放的平台和资源。然而，随着 VUCA 时代下商业环境的快速变化，职业发展的不确定性增加的情况下，【企业主导型】企业也开始提供更多的“空间”，我们可以从以下专家的分享中得到更多启示：

HR 洞见

分享者：拜尔斯道夫中国·人力资源副总监 - 业务伙伴·刘文

——以“灵活跨界”的设计辅助员工发展

员工了解自己的优势，有了对自我和对组织的认知是关键，但有时候会受限於企业固有的架构和既定的分工原则，不能充分得发挥所长，从有价值的贡献中获得更多的成长机会。因此，企业需要去探讨的方向是如何打造敏捷组织。一方面，在 VUCA 的环境和人才竞争日趋激烈的情况下，企业以个人的才干去设定岗位，跳出既定的岗位设置去灵活调整职责范围，从而让个人的才干得以更好得发挥和运用，是屡见不鲜的例子。另外一方面，探寻打破部门边界，协同共创的灵活组织发展模式也是很多企业的重点方向之一，从而又很好的契合了帮助员工实现发展的目的。它的魅力在于通过设置跨部门项目，以任务为导向组织团队并授权，为员工创造成果展示的机会，从而让员工有机会在不同的项目和任务组中承担不同的角色并发挥所长，让员工探寻式地锁定最适合自己的发展实践，从而实现发展目标。


同时，我们发现在【员工自主型】的企业中，也会采取项目制或虚拟团队的形式助力员工发展，这两种职涯类型的企业，在开展实践性项目或虚拟团队中，是否会有所区别，我们在下图的数据中进行了进一步探讨。

图表 12 贵公司开展跨部门的实践性项目或虚拟团队的主要目的是？

	更多基于业务战略需求，需要跨部门的员工协力完成	更多基于内部流动考虑，希望员工在跨部门的实践中增加技能和激发创新力，从而促进员工个人和组织共同发展
【企业主导型】 N=51	74.51%	25.49%
【员工自主型】 N=31	58.06%	41.94%

基于以上，我们发现，在开展实践性项目与虚拟团队上，【企业主导型】以及【员工自主型】企业都更侧重于从业务战略的需求出发，然而在【企业主导型】中，基于业务需求的企业远高于基于内部流动考虑的企业；而在【员工自主型】企业中，以业务出发与基于内部流动考虑的企业比例较为接近，这说明【员工自主型】的企业，在开展虚拟团队与实践性项目中，更有可能考虑给予员工在内部流动的空间，帮助员工在跨部门中不断进行能力的提升以及发展。



 助力清单 3：不同生涯类型企业做法——实现员工职业生涯发展的资源与机制

企业生涯管理类型	案例要点归纳
<p>企业主导型</p> <p>(从企业层面通过人才管理的环节实现人才的识别、适配与发展,员工个人能够自主选择的空间有限。)</p>	<p>● 关键人才培养项目——高潜人才</p> <p><u>继任者规划</u></p> <p>①. 准备度 2-3 年: 增加工作角色与岗位职责</p> <p>②. 准备度 1-2 年: 给予到不同岗位或地区的轮岗机会</p> <p>③. 准备度 <1 年, 考虑分配直线向上的岗位</p> <p>进入到人才池中前 20%-30% 的高潜, 在 1-2 年内给予岗位上横向与纵向的变化。</p> <p><u>岗位纵向加速</u></p> <p>①. 人才画像: 对于关键岗位搭建清晰的画像, 为后续人才的加速培养提供画像依据。</p> <p>②. 以画像为基础的测评: 由业务高层撰写情景模拟案例并担任评估者, 评估关键岗位的候选人能力的强弱项, 并针对弱项给出一系列发展建议。</p> <p>③. 匹配培养方案: 依据评估结果, 为候选人匹配相应的导师与发展项目。</p> <p><u>干部任前管理</u></p> <p>①. 帮助新干部尽快胜任, 高层级领导的辅导、HR 定期沟通、提供其所需支持、协调培训资源。</p> <p><u>核心人才发展项目</u></p> <p>①. 匹配外部优质资源, 通过案例教学, 拓宽思维的深度与广度。</p> <p>②. 通过行动学习的方式, 帮助员工学以致用</p> <p>③. 集团高管为关键人才授课, 帮助他们胜任各职能部门工作</p> <p>④. 直接上级的指导, 通过列出一些需要思考和解决的问题, 让高潜带着问题学习</p> <p>⑤. 引进外部同行的标杆资源</p> <p>⑥. 创造环境和场景让高潜学员相互学习与交流</p> <p>——中高层管理者</p> <p>①. 未来探索: 总裁层面对于未来的战略以及内部运营如何适配全球战略的探索; 总监层面思考与识别未来的趋势与事件, 形成可推进变革的可行性方案。</p> <p>②. 组织问题解决方案收集: 基于企业的全方位问题, 管理者一起进行解决方案探索, 并将其交付给个级别骨干员工推动落地。</p> <p>——关键技术人才</p> <p>①. 参与专业技术相关的实际项目; 同时关注软性能力的提升, 如项目管理、质量和精益管理等综合能力, 提升员工解决复杂问题的能力, 成为领域专家。</p> <p>● 以业务为主导的项目制</p> <p>①. 项目类型: 与战略和业务直接相关; 在项目中解决业务问题。</p> <p>②. 发起: 与战略相关的项目由公司高层发起, 小的项目由内部高层发起</p> <p>③. 可设立相应的奖金分配机制</p> <p>④. 项目人选: 企业指派或有“心仪人选”, 并将项目组成员所需的各项要求明确列出。</p>
<p>员工自主型</p> <p>(企业更强调员工成为职业生涯的自</p>	<p>● 敏捷虚拟团队</p> <p><u>项目性质</u></p> <p>①. 发起: 员工可以自主发起与自发参与项目团队; 团队独立负责项目计划、资源与实施</p>

主规划者，企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间，更强调员工能力的提升，并能够搭建开放和流动性的平台支持)

- ②. 跨地域、部门、时间的限制

搭建成功的条件

- ①. 文化：在组织价值观与组织文化中倡导，并让高管和员工内化该内容
- ②. 干预高管：在高管的发展项目中设计跨部门的项目，让高管有了思维模式后影响与鼓励团队
- ③. 鼓励直线经理支持与员工参与

● **工作内容与岗位的敏捷化调整**

- ①. **岗位内容丰富化**
将工作内容扩大化、多样化、丰富化，鼓励员工在做好本岗位的情况下兼任其他岗位的工作内容与职责。
- ②. **拓宽职业通道**
除了传统的专业和管理通道，也为不同需求的员工匹配不同类型的岗位。
- ③. **岗位的“向下”调整**
给予员工在个人贡献者和管理者之间交叉选择的机会，当某些管理者员工希望尝试不同岗位角色，可以先进行岗位的“向下”调整，成为个人贡献者。
- ④. **定向岗位加速**
为不同群体和高潜人才提供定向岗位加速，帮助员工更快发展。

● **搭建内部岗位开放平台**

- ①. **提供各岗位 JD 信息**
罗列所有岗位上所需的专业能力、领导力胜任力和价值观。
- ②. **提供岗位轮换须知信息**
提供关于转岗的问题指南，帮助员工在转岗前进行比照与思考。
- ③. **敏捷组织的发起与参与**
员工能够在平台上发起和参与各种敏捷组织的岗位，员工成功参与项目后系统能够给该员工的直线经理发送通知。
- ④. **岗位订阅与申请**
员工可以订阅及申请感兴趣的岗位，当内部有岗位空缺，员工能够收到相应通知。
- ⑤. **主页的订阅与推送**
通过设置相应的推送提醒，提高员工参与度
- ⑥. **平台搭建成功条件**
制度支持、引导员工主动参与、直线经理支持。

● **建立员工岗位轮换机制**

制度性安排

- ①. 公司新的岗位需求优先在组织内寻求替代者
- ②. 员工一年内至少可以提出一次工作轮换需求，HR 需在一个月给予满意回复，员工长时候可以返回原岗位。

- ③. 员工可以提出进行跨岗学习，在自己感兴趣的岗位“旁观”学习
- ④. 员工可以临时加入感兴趣的团队尝试新岗位，如果不合适，可以回到原来的岗位中。
- ⑤. 员工可以提出正式的换岗，在新岗位开始未来新的职业发展。

机制搭建成功条件

- ①. 公司高层：的在文化上的宣传与强调，带动中层管理者对流动政策的接纳。
- ②. 人力资源部：赋能直线经理，帮助直线经理转变思维，支持员工的流动；人力资源在内部流动中起到“中介”的作用，保证员工和部门方信息对称。
- ③. Buddy(伙伴)：当员工轮换岗到新团队后，可匹配相应的伙伴帮助员工实现在新岗位的学习与适应。
- ④. 调岗与轮岗申请无需原先所在部门长同意，由 HR 和部门长知会即可。

● **为新生代提供针对性培养**

- ①. **新生代社团**
开放项目给员工，员工可以根据自己的兴趣参与到不同项目中；项目有评选制度，优秀项目成员有机会在高管面前“曝光”；社团还拥有到别的企业参观学习等活动。
- ②. **让新生代参与公司策略制定的过程**
让年轻人加入到共创过程，通过发声提供不同的视角。
- ③. **换位思考”**
创造一些场域，例如让年轻人当一天领导，帮助其换位思考。
- ④. **“东方式的教练方法”**
为年轻人制定清晰的目标，不告知实现的路径，并与员工进行时时反馈帮助其实现。
- ⑤. **强制移动**
为在人才库与继任者计划中的年轻人，帮助其强制流动。
- ⑥. **鼓励内部创业**
可在研发、市场拓展等工作给予年轻人尝试机会。

● **提供员工自主选择的线上培训资源**

- ①. 资源例如：书籍资源、短视频方式的线上培训内容。
- ②. 开展调研：探究当代员工喜欢的学习方式
- ③. 直线经理鼓励学习：直线经理与员工进行职业发展的高频沟通，鼓励员工自主选择资源实现发展。

不同生涯类型企业做法汇总助力清单

助力清单 1：企业层面强化员工对自我、组织和外部环境的认知

	企业如何帮助员工实现对组织与外部环境的认知	企业如何帮助员工强化对自我的认知	企业如何实现组织目标与员工个人目标的“上下对称”
<p>企业主导型</p> <p>(从企业层面通过人才管理的环节实现人才的识别、适配与发展,员工个人能够自主选择的空间有限。)</p>	<p>在帮助员工实现对组织与外部环境的认知,企业主要以公司的岗位要求标准化为主,让员工在企业中的发展有所依。</p> <p>双通道搭建: 建立管理与专业两种发展通道,并设置相应的任职资格标准。</p> <p>任职资格标准:</p> <p> 针对管理线: 围绕文化、绩效和能力等维度,对不同层级管理者提出要求,尤其围绕领导力模型进行精准定义。</p> <p> 针对专业线: 围绕专业级别定义、关键经验、专业知识与技能、通用能力与专业贡献对不同职位子类不同专业级别的员工提出不同的标准要求。</p> <p>能力要求更新:</p> <p> ● 在战略与业务发展需求下,对岗位能力标准进行更新</p> <p> ——对特定岗位进行更新</p> <p> ①. 画像更新: 萃取外部该岗位员工的优秀特质,结合内部高层的期待,将岗位需要的新能力特质进行更新。</p> <p> ②. 后续发展项目跟进: 匹配相应发展项目对能力发展进行培训;外招更优秀的同事在部门中起到“鲑鱼效应”</p> <p> ③. 赋能业务管理层进行追踪: 跟进与评估员工能力更新与落实情况。</p> <p> ——对特定技能进行更新</p> <p> 如数字化能力,识别岗位上所需的数字化能力,匹配胜任力模型。</p>	<p>绩效管理</p> <p> ● 谈未来发展意愿</p> <p> 在绩效面谈中对员工未来的发展方向、工作重点、以及改进计划与建议进行面谈,实现员工的发展意愿与企业所能提供的资源的匹配。</p>	<p>人才盘点(案例做法):</p> <p> ● 组织需求诊断</p> <p> ①. 企业未来的战略与需求</p> <p> ②. 现有组织状况的回顾与评估</p> <p> ● 人才盘点</p> <p> ①. 盘点前的员工职业生涯对话</p> <p> 业务经理在盘点前与员工进行一对一沟通,了解员工职业发展意愿,HRBP对关键人才介入辅助沟通</p> <p> ②. 盘出高潜</p> <p> 针对重点人群进行职业加速培养</p> <p> ③. 盘“深度”与“广度”</p> <p> 结合员工的发展意愿为其提供未来发展方向的深度与广度支持</p> <p> ④. 盘人才流动情况:</p> <p> 设定了人才移动时间、数量的指标,促使人才最大范围的跨业务流动。</p> <p> ⑤. 利用多个维度和角色保证盘点结果“精准”:</p> <p> 如,科学的评估工具、集团层面的统一衡量、集团决策等</p> <p>人才盘点(数据支持)</p> <p> ①. 持【企业主导型】的企业更倾向于仅利用人才盘点的方式盘出高潜人才</p> <p> ②. 既盘出高潜人才,又盘人才流动情况的做法,【企业自赏而下型】与【员工自主型】的企业都有可能采取此做法。</p>

<p>员工自主型</p> <p>(企业更强调员工成为职业生涯的自主规划者, 企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间, 更强调员工能力的提升, 并能够搭建开放和流动性的平台支持)</p>	<p>能力要求更新:</p> <p>核心: 在快速变化的环境下, 向员工传达: 1) 组织长期与短期的规划; 2) 组织当前的能力以及未来需要的新能力是如何; 3) 员工当前的能力缺失在哪里, 如何去重塑与迭代。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 与【企业主导型】企业做法相同, 该类型的企业也倾向于在战略与业务发展需求下, 对岗位能力标准进行更新 (见以上) ● 在能力模型中更加注重适应外部商业变化的“软技能”与复合型技能的更新: <ul style="list-style-type: none"> ①. 例如, 敏捷、复原力、变革力、创造力、好奇心、抗挫力等。 ②. 所需更新或强化的能力确认: 高层开展讨论或结合外部咨询公司帮助: 对当前环境下企业需要什么特质的人才与要求进行探讨, 而不是盲目引进外部热门能力特质。 ③. 宣传: 通过工作坊、路演、管理者分享、课程学习等方式, 让员工了解新更新的能力的含义。 ④. 工作场景运用: 通过情景化模拟等方式, 让员工了解该能力在具体商业环境中的运作, 与如何呈现在工作细节中做接轨。 ⑤. 能力评估: 能力更新后, 直线经理和员工依据新的能力模型对员工能力进行重新回顾与评估, 从而使员工不断提升。 ● 不再从传统的胜任力固定模型评估员工, 更多去看员工获得的技能组合 (skill set), 鼓励员工横向发展去增加技能。 	<p>绩效管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 树立职业理想 <ul style="list-style-type: none"> ①. 鼓励员工在绩效面谈中明确提出自己的职业发展想法 ②. 直线经理从思维模式和意识层面引导员工思考与规划未来的职业发展 ③. HR 可以提供面谈清单进行参考, 并对管理者的面谈技巧进行培训与定期经验交流。 ● 能力评估与目标设置 <p>识别与评估出当前能力与未来期待的发展方向之间的差距, 并制定相应的行为目标, 为未来职业发展进行“能力肌肉”塑造。</p> ● 能力评估与目标设置 <p>针对设置好的能力提升目标</p> <ul style="list-style-type: none"> ①. 员工可以自行选择发展资源, 如 70-20-10 的资源 ②. 直线经理可以提意见或与员工共同协商制定计划 ③. HR 需要对直线经理进行赋能, 提供工具保证 IDP 有效实施。 ● 将能力发展纳入绩效考核 <p>强制在绩效目标设置中不仅有工作目标, 还要设置一到两项对发展目标在 KPI 中。</p> 	
--	---	--	--

 助力清单 2：企业层面激发员工职业发展的自我驱动力

职业生涯管理类型		案例要点归纳
<p>企业主导型</p> <p>(从企业层面通过人才管理的环节实现人才的识别、适配与发展,员工个人能够自主选择的空间有限。)</p>	<p>关键词: 针对关键人才开展的企业少且开展的做法有限</p>	<p>● 直线经理的辅导与帮助</p> <ol style="list-style-type: none"> ①. <u>Leader as coach (教练型领导)</u> 鼓励直线经理成为一名 Coach (教练式管理者), 改变由指令式的指导为引导式的辅导, 鼓励直线经理增加与员工沟通的频率, 激发员工职业发展的思考。 ②. <u>Check-in—直线经理与员工间的重要对话机制:</u> 员工与经理之间的非正式谈话的形式, 可以开展以职业发展、工作能力、绩效贡献和职场人脉为主题的即时、高频的对话, 解决员工职业发展困惑。 ③. <u>提供给直线经理《员工职业生涯管理周期手册》</u> 该手册提供给直线经理各个阶段指导建议, 关于在员工职业生涯的所有关键节点, 他们应该承担什么样的角色和提供什么帮助。
<p>员工自主型</p> <p>(企业更强调员工成为职业生涯的自主规划者, 企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间, 更强调员工能力的提升, 并能够搭建开放和流动性的平台支持)</p>	<p>关键词: 针对全体员工开展企业多且开展做法多样</p>	<p>● 不同群体的针对性职业驱动</p> <ol style="list-style-type: none"> ①. 针对企业内不同群体, 如职场小白、瓶颈期的员工、“老”员工以及高潜年轻员工, 通过对应的典型人群案例帮助这些员工思考职业生涯发展。 ②. 针对高绩效高潜力年轻人设立专门的发展项目, 在项目中间谈公司平台与空间、谈战略, 引导年轻员工了解商业社会, 思考自身价值与商业社会的匹配, 帮助他们拓宽思维战略, 宏观思考职业生涯。 <p>● 高管 / 代表性人物职业生涯分享</p> <p>通过高管的职业生涯历程分享, 为员工的职业发展与职业思考提供“指南”。</p> <p>● 全员职业生涯宣讲会</p> <ol style="list-style-type: none"> ①. <u>成立专项项目团队</u> ②. <u>开展调研:</u> 对员工的职业发展方面的困惑以及需要获得的支持进行搜集。 ③. <u>提供解决方案:</u> 针对从员工端收集到的问题反馈, 设计解决方案, 引导员工做好生涯规划和发展计划。 ④. <u>获得高层支持:</u> 通过和高层管理团队的互动, 了解他们对员工生涯规划和发展的见解, 将团队设计的方案以及将如何传达给员工进行展示, 并邀请高层参与直播宣讲, 以此和高层在该职业生涯项目上达成共识。

		<p>⑤. <u>高层的参与</u>: 让高管参与宣讲, 引导员工意识到内外部的市场变化下自身需要进行的技能重塑; 邀请不同职业经历的高管分享职涯经验。</p> <hr/> <p>● 工作坊 / 行动学习 / 领导力隐喻</p> <p>①. 通过工作坊, 让员工在讨论、情景化学习中在认知层面有所了解。</p> <p>②. 让员工行动学习项目中不断产生思想碰撞, 同时, 企业引导他们主动思考自身需要的变化。</p> <p>③. 使用领导力隐喻视觉卡片, 让员工思考他们当前“在哪里”, 未来想“去哪里”。</p> <hr/> <p>● 搭建变革管理的平台</p> <p>①. <u>成立执行委员会</u>: 相关部门关键领导者贯彻、执行、影响这一种文化</p> <p>②. <u>与执行委员会沟通</u>: 平台搭建的“玩法”是什么, 为什么要这样“玩”, 对业务、委员会成员、员工的好处是什么</p> <p>③. <u>制定一定强度和密度的沟通计划</u>: 如, 全员大会、部门会议、每日晨会等</p> <p>④. <u>创办相应的员工培训班</u>: 让员工理解企业搭建平台的意义, 个人要做什么来应对变化, 公司能够提供其加速变化的平台与资源是什么, 让员工看到职业生涯发展的意义。</p>
--	--	--

 助力清单 3：企业层面实现员工职业生涯发展的资源与机制

企业生涯管理类型	案例要点归纳
<p>企业主导型</p> <p>(从企业层面通过人才管理的环节实现人才的识别、适配与发展,员工个人能够自主选择的空间有限。)</p>	<p>● 关键人才培养项目</p> <p>——高潜人才</p> <p><u>继任者规划</u></p> <p>①. 准备度 2-3 年: 增加工作角色与岗位职责</p> <p>②. 准备度 1-2 年: 给予到不同岗位或地区的轮岗机会</p> <p>③. 准备度 <1 年, 考虑分配直线向上的岗位</p> <p>进入到人才池中前 20%-30% 的高潜, 在 1-2 年内给予岗位上横向与纵向的变化。</p> <p><u>岗位纵向加速</u></p> <p>①. 人才画像: 对于关键岗位搭建清晰的画像, 为后续人才的加速培养提供画像依据。</p> <p>②. 以画像为基础的测评: 由业务高层撰写情景模拟案例并担任评估者, 评估关键岗位的候选人能力的强弱项, 并针对弱项给出一系列发展建议。</p> <p>③. 匹配培养方案: 依据评估结果, 为候选人匹配相应的导师与发展项目。</p> <p><u>干部任前管理</u></p> <p>①. 帮助新干部尽快胜任, 高层级领导的辅导、HR 定期沟通、提供其所需支持、协调培训资源。</p> <p><u>核心人才发展项目</u></p> <p>①. 匹配外部优质资源, 通过案例教学, 拓宽思维的深度与广度。</p> <p>②. 通过行动学习的方式, 帮助员工学以致用</p> <p>③. 集团高管为关键人才授课, 帮助他们胜任各职能部门工作</p> <p>④. 直接上级的指导, 通过列出一些需要思考和解决的问题, 让高潜带着问题学习</p> <p>⑤. 引进外部同行的标杆资源</p> <p>⑥. 创造环境和场景让高潜学员相互学习与交流</p> <p>——中高层管理者</p> <p>①. <u>未来探索</u>: 总裁层面对于未来的战略以及内部运营如何适配全球战略的探索; 总监层面思考与识别未来的趋势与事件, 形成可推进变革的可行性方案。</p> <p>②. <u>组织问题解决方案收集</u>: 基于企业的全方位问题, 管理者一起进行解决方案探索, 并将其交付给个级别骨干员工推动落地。</p> <p>——关键技术人才</p> <p>①. 参与专业技术相关的实际项目; 同时关注软性能力的提升, 如项目管理、质量和精益管理等综合能力, 提升员工解决复杂问题的能力, 成为领域专家。</p> <p>● 以业务为主导的项目制</p> <p>①. 项目类型: 与战略和业务直接相关; 在项目中解决业务问题。</p> <p>②. 发起: 与战略相关的项目由公司高层发起, 小的项目由内部高层发起</p> <p>③. 可设立相应的奖金分配机制</p> <p>④. 项目人选: 企业指派或有“心仪人选”, 并将项目组成员所需的各项要求明确列出。</p>

<p>员工自主型</p> <p>(企业更强调员工成为职业生涯的自主规划者,企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间,更强调员工能力的提升,并能够搭建开放和流动性的平台支持)</p>	<p>● 敏捷虚拟团队</p> <p><u>项目性质</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ①. 发起: 员工可以自主发起与自发参与项目团队; 团队独立负责项目计划、资源与实施 ②. 跨地域、部门、时间的限制 <p><u>搭建成功的条件</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ①. 文化: 在组织价值观与组织文化中倡导, 并让高管和员工内化该内容 ②. 干预高管: 在高管的发展项目中设计跨部门的项目, 让高管有了思维模式后影响与鼓励团队 ③. 鼓励直线经理支持与员工参与
	<p>● 工作内容与岗位的敏捷化调整</p> <p><u>项目性质</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ①. <u>岗位内容丰富化</u> 将工作内容扩大化、多样化、丰富化, 鼓励员工在做好本岗位的情况下兼任其他岗位的工作内容与职责。 ②. <u>拓宽职业通道</u> 除了传统的专业和管理通道, 也为不同需求的员工匹配不同类型的岗位。 ③. <u>岗位的“向下”调整</u> 给予员工在个人贡献者和管理者之间交叉选择的机会, 当某些管理者员工希望尝试不同岗位角色, 可以先进行岗位的“向下”调整, 成为个人贡献者。 ④. <u>定向岗位加速</u> 为不同群体和高潜人才提供定向岗位加速, 帮助员工更快发展。
	<p>● 搭建内部岗位开放平台</p> <ol style="list-style-type: none"> ①. <u>提供各岗位 JD 信息</u> 罗列所有岗位上所需的专业能力、领导力胜任力和价值观。 ②. <u>提供岗位轮换须知信息</u> 提供关于转岗的问题指南, 帮助员工在转岗前进行比照与思考。 ③. <u>敏捷组织的发起与参与</u> 员工能够在平台上发起和参与各种敏捷组织的岗位, 员工成功参与项目后系统能够给该员工的直线经理发送通知。 ④. <u>岗位订阅与申请</u> 员工可以订阅及申请感兴趣的岗位, 当内部有岗位空缺, 员工能够收到相应通知。 ⑤. <u>主页的订阅与推送</u> 通过设置相应的推送提醒, 提高员工参与度 ⑥. <u>平台搭建成功条件</u> 制度支持、引导员工主动参与、直线经理支持。

● **建立员工岗位轮换机制**

制度性安排

- ①. 公司新的岗位需求优先在组织内寻求替代者
- ②. 员工一年内至少可以提出一次工作轮换需求，HR 需在一个月内给予满意回复，员工长时候可以返回原岗位。
- ③. 员工可以提出进行跨岗学习，在自己感兴趣的岗位“旁观”学习
- ④. 员工可以临时加入感兴趣的团队尝试新岗位，如果不合适，可以回到原来的岗位中。
- ⑤. 员工可以提出正式的换岗，在新岗位开始未来新的职业发展。

机制搭建成功条件

- ①. 公司高层：的在文化上的宣传与强调，带动中层管理者对流动政策的接纳。
- ②. 人力资源部：赋能直线经理，帮助直线经理转变思维，支持员工的流动；人力资源在内部流动中起到“中介”的作用，保证员工和部门方信息对称。
- ③. Buddy(伙伴)：当员工轮换岗到新团队后，可匹配相应的伙伴帮助员工实现在新岗位的学习与适应。
- ④. 调岗与轮岗申请无需原先所在部门长同意，由 HR 和部门长知会即可。

● **为新生代提供针对性培养**

①. 新生代社团

开放项目给员工，员工可以根据自己的兴趣参与到不同项目中；项目有评选制度，优秀项目成员有机会在高管面前“曝光”；社团还拥有到别的企业参观学习等活动。

②. 让新生代参与公司策略制定的过程

让年轻人加入到共创过程，通过发声提供不同的视角。

③. “换位思考”

创造一些场域，例如让年轻人当一天领导，帮助其换位思考。

④. “东方式的教练方法”

为年轻人制定清晰的目标，不告知实现的路径，并与员工进行时时反馈帮助其实现。

⑤. 强制移动

为在人才库与继任者计划中的年轻人，帮助其强制流动。

⑥. 强制移动

为在人才库与继任者计划中的年轻人，帮助其强制流动。

⑦. 鼓励内部创业

可在研发、市场拓展等工作给予年轻人尝试机会。

● **提供员工自主选择的线上培训资源**

- ①. 资源例如：书籍资源、短视频方式的线上培训内容。
- ②. 开展调研：探究当代员工喜欢的学习方式
- ③. 直线经理鼓励学习：直线经理与员工进行职业发展的高频沟通，鼓励员工自主选择资源实现发展。

案例启示 Best Practice



许多

ABB 中国有限公司
培训经理_ABB Global leadership learning team



ABB：让员工做自己职业生涯的 CEO

● 企业背景

ABB 是全球技术领导企业，致力于推动社会与行业转型，实现更高效、可持续的未来。ABB 通过软件将智能技术集成到电气、机器人、自动化、运动控制产品及解决方案，不断拓展技术疆界，提升绩效至新高度。作为数字化领域的技术领导企业，ABB 聚焦中国“新基建”，持续在数字化、工业互联网、人工智能、智能制造、智能交通与智慧能源基础设施等重点领域进行战略布局，携手中国用户与合作伙伴，为行业数字化转型升级注入持续动力。

在 ABB 的组织文化当中，鼓励员工成为自己职业生涯的主人翁。从对员工职业生涯的指导、建议和方向性来看，ABB 鼓励员工在职业发展中起自我规划和主导作用，公司从体系及赋能直线经理辅导等方面给到资源的支持，从员工个人、企业、直线经理三者打“组合拳”，为员工的职业发展不断助力。

● 员工实现自我认知

▶ 提供职业敏锐度测评

ABB 建立了职业生涯发展主页，包含了丰富的与职业生涯发展相关的资源。为了帮助员工能够对自身职业敏锐度有一定的认知，ABB 在主页上开放了职业敏锐度测评。测评可以反映如员工对职业生涯发展宽度的了解、是否具备与时俱进的职业嗅觉等多个与职业发展相关维度的结果。测评结束后，测评报告会对被测者各个维度的强弱项进行说明，并在每一个测量维度后提供简单的解决方法列表。

▶ 绩效管理——谈绩效，辅以职业发展

在 ABB 当前的职业生涯管理实践中，坚持发展个体与贡献组织是相伴而生的。因此，企业在当前的绩效管理场景中，不再只针对绩效目标“就事论事”，也增加了以员工职业生涯发展为目的的模块，

包括个人发展计划、以提升能力为导向的行为目标设置，以及更具特色的“职业理想”模块。员工有机会在绩效管理过程中，不断审视和规划自己未来的职业角色和职业发展方向。

◆ 树立职业理想，成为职业生涯管理的“Owner”

为了助力组织的发展，企业必须尊重个体在组织内的职业理想，并辅以支持。因此，ABB 鼓励员工在绩效面谈的环节中，明确提出自己的职业理想，并成为自己职业生涯的规划者和设计者。同时，由于部分员工对于自己职业生涯仍存在迷茫或者遇到瓶颈等问题，直线经理需要成为一个“教练式管理者”，由原本指导性的绩效辅导形式，转变为使用“Coaching”员工的方式，引导员工思考自己的职业目标，并不断帮助员工转变他们的心智模式和思维模式，拓宽他们对工作和商业社会的洞见，以此来加深和修正他们对自己职业的理解。

◆ 通过行为目标设置，让员工为自己的期望“买单”

在企业对员工的业绩结果进行回顾后，一方面，企业要求员工对绩效结果进行绩效改进；另一方面，企业还要求员工设置与个人能力提升相挂钩的行为目标。通过行为目标设置，员工可以为自己规划未来的能力方向。员工通过思考希望提升什么能力，去制定相应的行为目标，并在希望提高的能力目标中做出如下不同阶段的规划：

- A. 当前阶段需要提升的是什么。
- B. 以本年度为周期，需要提升什么。
- C. 以未来长远的计划来看，希望未来在企业里担当什么角色，承担这个角色需要提升什么样的能力。

基于这一能力目标设置，若某员工以前并非管理者，未来若希望在职场上担当一些管理者角

色，可以通过行为目标设置，为管理者这一角色进行适当的“能力肌肉”的锻炼和改造。

◆ **个人发展计划——以员工个人意愿为主，辅以经理的发展建议**

在行为目标设置后，员工需要为自己目标的实现制定个人发展计划（IDP），以及选择自己感兴趣的发展资源。ABB 根据“70-20-10”的发展原则，为员工在个人发展计划中提供三个学习发展方向，即 70- 工作中学、20- 向他人学、10- 从课堂中学，并在每个发展方向里匹配可供选择的培训资源。员工可以根据自己的需求和意愿选择每一栏中感兴趣的发展资源。在员工个人发展计划制定过程中，作为员工的直线经理，会与员工共同协商，并在必要的情况下为员工提供发展建议。

▶ **能力更新，以敏捷这一能力为核心**

外部不断变化的商业环境，对企业的发展提出了新的技能需求，从而也对员工的能力提出了新的要求。ABB 的人力资源团队通过将市场上当下商业环境所需的敏捷、变革力、抗挫力等能力进行更新并传递给员工，让员工的能力点匹配上企业的发展需求，从而能够在职场中更加有竞争力，在贡献企业中实现职业生涯发展。

敏捷是 VUCA 时代下的热门话题，也是 ABB 在能力要求更新中最重视的一个方面。为了使员工在商业环境下把握敏捷的核心并运用在工作场景里，ABB 主要从以下 3 个方面进行敏捷这一能力要素的更新。

◆ **敏捷的文化倡导。**为了让员工在认知层面对新时代所需的能力有所了解，ABB 在文化层面开展关于宣传敏捷原则的工作坊，让员工明白 VUCA 时代下从感知到落实需要过渡，因此需要敏捷这一能力助力。

◆ **敏捷的工作方式。**在员工对原则有更好的认知后，ABB 通过情景化模拟的方式，帮助员工了解敏捷的具体工具和运用场景，让员工能够在情境挑战中理解敏捷的原则在具体的商业环境中的运作方式，如生产上如何做敏捷、项目管理上如何做敏捷，在能力上非常细化和具体化地把当下时代所需要的能力如何呈现在工作的细节当中去做接轨。

◆ **敏捷学习。**ABB 总部学习团队对敏捷学习非常重视，强调员工在认知方面不断推陈出新，通过敏捷学习 5 个主要的方面，引导员工增加自我认知，通过自我认知来推进其他方面的敏捷的自我更新及学习和发展。



● 引导员工自我迭代，实现自我驱动

▶ 在认知和行动上自我迭代

◆ **工作坊。**在多变的商业环境的驱动下，员工不仅需要跟上企业所更新的新能力要求，同时，ABB 也强调员工在这个过程中要通过敏捷学习，不断更新自我认知，从而不断推动各方面的学习和成长。对此，ABB 开展了变革领导力和敏捷学习的工作坊，通过讨论、情景化学习的方式，让员工能在认知层面上对外部需要的新能力进行了解。

◆ **行动学习。**ABB 也通过行动学习项目的开展，让不同组织不同业务团队的同事在一起做项目以及碰撞思想，从而让他们在项目过程中感受当下商业社会的 VUCA，并不断引导他们思考：在这样多变的商业环境中，他们如果想要快速成长，必须扩张自己的是什么？如何在这样的环境中迅速迭代？

▶ Leader as coach (教练型领导)

在 ABB 的组织文化中，倡导每个人在公司都是一个领导者，不管有没有在领导者的岗位上，都要推动事情发生并产生结果。因此，ABB 管理者主动改变的能动性较强。但由于长期在稳定的企业氛围中，许多员工难免感到“安逸”，产生惰性。为此，HR 团队开展了许多工作坊、行业会议以及内部培训，通过各种方式让员工掌握最新的管理动态以及相应的领导者能力，鼓励每个员工不断学习新的方法论，扩充自己的心智和模式，不断推动自身与团队的改变。

▶ “ABB Life” — 激发新生代的潜力

ABB 对年轻的高绩效高潜力人才有一个专门的发展项目，称为“ABB Life”。该项目引导年轻人从职业生涯早期就开始了解公司的平台和空间，公司不仅给这些年轻的员工讲工作岗位，甚至在项目中和他们谈战略，帮助他们拓宽自己的思维和视野，引导他们去了解商业社会，以及思考自己的价值和商业社会的匹配，更深刻及宏观地思考自己的人生包括职业生涯的方方面面。

● 组织层面助力员工自我实现

▶ 职业生涯发展主页

在 ABB 内部的职业生涯发展主页上，包含了一系列与员工职业生涯选择密切相关的资源，如组织内不同岗位 JD、岗位轮换须知信息等，从而为员工职业发展提供更多助燃剂：

◆ **提供各岗位 JD 信息。**企业会在主页上罗列 ABB 的所有岗位类别，以及每个岗位类别里所需的专业能力、领导力胜任力和 ABB 价值导向。员工如果对某个部门的岗位类别感兴趣，可以查看岗位描述，从而预先了解该岗位所需的胜任力。

◆ **提供岗位轮换须知信息。**此外，该网页上还有一个“self-coaching”的问答列表，里面提供了关于转岗的问题指南。如果员工需要转岗，可以从列表里了解到自己纵深转岗和横向转岗分别会发生的情况等，当员工有转岗意愿时，可以比照问题指南进行深入思考，一方面为员工的职业选择提供指导，也让员工能够更慎重地对待自己的职业生涯选择。

◆ **岗位订阅与申请。**在 ABB 开放的企业文化里，鼓励内部流动，因此，员工可以在职业生涯的主页上订阅感兴趣的职位空缺，只要 ABB 集团内部有岗位放出，员工会收到相应的通知，甚至能够跨国申请。直线经理不允许阻拦，否则员工可以到合规部门举报。

◆ **主页的订阅与推送。**HR 为了让更多员工加入主页的使用去规划自己的职业生涯，主页设置了定期的邮件推送、电子期刊推送、在学习发展主页网页上和学习发展订阅号上推送，提高员工的参与度。

▶ 员工职业生涯周期手册

直线经理是员工职业生涯中最重要的角色之一，为了赋能直线经理在员工的职业生涯中发挥有效作用，ABB 提供给直线经理一本“员工全职业生涯周期手册”，该手册提供给直线经理各个阶段指导建议，关于在员工职业生涯的所有关键节点，他们应该承担什么样的角色和提供什么帮助，引导直线经理不仅要“用”员工，还要发展他们并考虑他们的职业生涯。

例如：

◆ 在员工职业生涯初期，在员工招聘环节中就去看看员工的动机是否和岗位匹配，入职的时候应该给员工匹配什么相应的培训，入职初期是否为员工配备相应的 Buddy 去帮助他们适应职场。

◆ 员工正式工作后，直线经理能够为他们提供什么样的及时辅导，以帮助他们职业技能的发展。

- ◆ 当员工的能力需要加强和拓宽时，直线经理也可以从手册中找到指导意见，如安排员工参与国内外其他部门或公司的短期或长期项目，或者先让员工在其他岗位进行历练，从而拓宽职业发展。

▶ **激活“老”员工**

对于进入职场多年的员工，长期的“不变”可能导致他们出现职业倦怠和发展固化的情况。为了帮助这些久经职场的“老员工”实现新的职业发展，ABB 也开放了多种岗位选择和变动的支持机制：

◆ **本岗位内容丰富化。**

- ✓ ABB 鼓励员工在做好本岗位的情况下，通过“斜杠”的方式兼任本岗位以外的其他工作职责，拓宽自己的工作内容和工作能力，如鼓励在 ABB 炙手可热的工作岗销售和项目管理岗位员工，在绩效优异的情况下，可以兼职做内部培训指导员、培训师、甚至给 HR 专栏供稿等形式去发展多种工作能力。
- ✓ 同时，ABB 非常鼓励跨代际之间的传承，在内部鼓励许多导师 (mentor) 项目、教练 (coaching) 项目和伙伴 (buddy) 项目，且

通常对导师的匹配是跨职能部门的，这对于导师来说除了输出自身有生命力的内容，也能和员工之间进行相互学习和自我更新的过程。

- ◆ **重新探索。** ABB 鼓励员工对自己的工作方向进行重新探索，如果员工想要尝试新的岗位，公司可以帮助员工实现如短期派遣，通过将员工派遣到新的城市或国家，让员工尝试和原来岗位完全不相关的工作内容。一段时间后，如果员工能够适应新工作并且有热情和意愿在新岗位，就可以进行换岗。

- ◆ **岗位重新校准。** 在 ABB，员工可以在管理者和个人贡献者之间进行交叉选择，当某些员工成为管理者后，希望尝试不同的岗位角色以及希望成为个人贡献者时，ABB 鼓励员工先进行岗位的“向下”调整，先放弃管理者的角色，不再引导一个团队，而成了个人贡献者。

- ◆ **横向换岗。** ABB 鼓励员工进行岗位之间的横向移动，员工可以直接从一个部门转岗到另外一个部门，例如从人力资源部转到做项目管理的。ABB 在内部的岗位平行移动上给了很大的自由度。





李宁

施耐德电气（中国）有限公司
人力资源总监

数字化转型下的职业生涯新模式——施耐德电气全球供应链实践案例

● 企业背景

施耐德电气有限公司是总部位于法国的全球化电气企业，全球能效管理和自动化领域的专家。公司致力于推动数字化转型，服务于家居、楼宇、数据中心、基础设施和工业市场。通过集成世界领先的工艺和能源管理技术，从终端到云的互联互通产品、控制、软件和服务，贯穿业务全生命周期，实现整合的企业级管理。施耐德电气的使命是成为用户的数字化伙伴，以实现高效和可持续。

● 职业生涯管理背景

无论在业务稳定阶段还是转型期，员工职业生涯管理始终是施耐德重要的一环。在业务和人员稳定时期，施耐德倾向于以职业通道为依托，为员工规划发展路径，给予员工在企业稳定长期发展的机会。

随着近几年市场的快速变化，业务的需求也在不断增加，施耐德传统的职业生涯管理受到了挑战：从业务角度上，企业受商业环境的影响，正在进行数字化的转型，传统的知识、技术和能力都需要进行更新迭代，这对员工的技能重塑（reskill 和 upskill）提出了新的要求。从员工角度上，外部市场机会的不断涌现，员工的稳定性受到了影响，传统的职业发展模式无法再满足员工的发展需求。基于以上背景，施耐德开始寻求职业生涯管理新模式。

▶ 职业生涯管理基本理念

施耐德主张由员工承担自身职业生涯主人的角色，并自我规划在社会的快速变化和组织的业务变化的挑战下如何提升技能、不断学习和更新自己，从而跟上企业发展。为此，企业提供了相应的资源和支持：从组织文化层面加深对企业文化愿景的理解和

落地，鼓励员工日学日新；对能力模型进行更新并为员工能力发展制定计划及评估考核，帮助员工不断进行技能重塑（reskill 和 upskill）；成立职业生涯管理专项组去引导员工更好地承担职业生涯的“主人”角色等。

● 如何帮助员工提高自我认知，提升能力

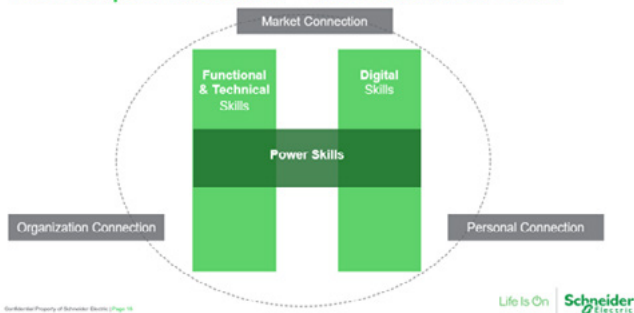
▶ 胜任力模型更新，为员工技能重塑提供依据

在 VUCA 大环境和组织数字化转型的背景下，企业的战略和业务也发生了变化，原有的胜任力模型无法完全涵盖变化下所需的新技能。因此，施耐德在体系中非常注重胜任力模型的更新和迭代：

- ① **更新数字化能力。**企业基于数字化转型的背景下，原有的岗位技能缺少数字化的内容，施耐德及时将岗位上所需的数字化能力识别出来，HR 团队将不同岗位的数字化能力识别出来后，结合岗位的需求与胜任力模型进行匹配。
- ② **强调适应外部变化的软技能。**企业推行胜任力“H”型模型，除了专业能力以及更新后的数字化能力两个模块，企业也非常强调“Powerful skill”模块，除了领导力能力，也增加了更多帮助员工能够适应外界变化和能力提升的“软技能”，如变革和敏捷思维，创新思考，快速学习等能力，帮助员工能够在变化的环境中成为复合型人才和“多面手”。

在对胜任力模型进行更新后，企业会通过职业生涯发展的工作坊和路演等形式宣传新的模型，去让员工了解到公司对于能力要求的新主张，从而能够把握能力发展的新方向。

The H-Shaped Professional – Talent Needed for Future



► 能力评估，为员工发展搭建“技能阶梯”

能力的发展与重塑是施耐德新职业生涯模式下的重点，为了能帮助员工真正将能力提升落实到位，除了对胜任力模型进行更新，企业每年还会匹配能力评估，从机制上对员工的能力提升进行追踪反馈。基于每个岗位定义的胜任力，直线经理会和员工对岗位的专业技能、数字化技能、跨专业技能、领导力方面，对员工的能力进行回顾和评估：

- ◆ 岗位上所需要的能力是什么
- ◆ 针对岗位能力，员工计划达成的目标水平是什么
- ◆ 员工现有的水平和优势是什么
- ◆ 未来希望发展的是什么

针对以上几个方面，员工可以先在系统里自评，对自己的能力进行打分，自评完成后再由直线经理和员工进行一对一的谈话，由直线经理和员工共同针对存在的能力 gap 和需要发展的方面进行界定。在这样的能力评估过程中，去帮助员工识别优劣势以及未来需要发展的能力，员工能够通过能力的提升去实现未来工作的要求和职业规划。

► 个人发展计划 —— 能力提升的落实手段

在能力评估之后，针对能力差距，直线经理会和员工共同制定下一年的个人发展计划 (IDP)。为了保证 IDP 的有效落实，施耐德 HR 团队对直线经理和员工进行了赋能和辅导：

存在问题：在 IDP 的制定过程中，直线经理能够帮助员工清晰地制定专业技能方面的发展计划，然而，直线经理在制定与领导力方面能力的个人发展计划时，会存在定位不清的问题，比如涉及到领导力方面的有效沟通，直线经理可能无法识别怎样的情况是存在沟通问题，是否需要提高，怎么提高。

解决方案：为了赋能直线经理更有效地发挥在员工 IDP 制定中的辅导作用，HR 团队开展了一个名为“IDP 如何有效实施”的工作坊，并在各地开展落地。通过使用第三方领导力模型，以标准工作坊的形式，施耐德团队呈现了一套工具包，包括：直线经理与员工如何界定领导力方面的 Gap；清晰地定义后，如何提升领导力 gap 的具体解决方法。直线经理和员工通过工具包提供的解决建议，不仅能够发现和识别 gap，还能了解到通过改变日常的哪些行为能够帮助提升领导力。此外，HR 组织和业务骨干一起成立了技术能力和数字化能力管理委员会，也制定了学习发展路线图帮助员工和直线经理提升能力，通过项目解决业务痛点。

► 将能力发展纳入绩效管理

为了督促员工进行自我发展，监督其能力发展情况，施耐德将员工的能力发展纳入绩效管理的考核内。企业要求员工在绩效目标的制定中不仅有工作目标，还要有一到两项的发展目标设定，通过这一“强制”手段，让员工严格执行制定的能力发展计划，帮助员工为自己的能力提升和未来发展负责。

● 激发员工自我驱动力，做职业生涯主人

意识建设——我的职业生涯我做主

员工是自己职业生涯的主人，是施耐德秉承的职业生涯管理原则。然而，许多员工在习惯了传统的由企业规划发展路径的方式下，仍然认为职业生涯管理应该由企业负责。因此，为了从思维层面帮助员工扭转思维，引导员工意识到自己才是职业生涯的主人以及学会如何自我承担和规划职业生涯，施耐德的 HR 团队采取了以下一系列举措：

► **成立专项项目团队：**施耐德成立了职业发展项目团队，由该团队负责一系列职业生涯意识宣传层面的宣讲、现场秀、工作坊等活动，还对有需求的员工进行 1 对 1 职业辅导。

◆ **开展调研：**项目团队成员通过调查问卷和访谈的形式开展了调研，对员工在职业发展方面的困惑、需要获得的支持等问题进行收集

◆ **提供解决方案：**针对从员工端收集到的问题反馈，项目团队成员制作了一套职业生涯发展的方案，针对员工提出的不同问题，项目团队设计了一套解决方案，引导员工做好生涯规划和计划。

- ◆ **获得高层的支持**：项目团队通过和高层管理团队的互动，了解他们对员工职业生涯规划和发展的见解，将团队设计的方案以及将如何传达给员工进行展示，并邀请高层参与直播宣讲，以此和高层在该职业生涯项目上达成共识。

职业生涯规划和发展——意识提升 / 工具和方法

► 现场秀（Live show）—— 高管及专家职业经验分享

- ◆ 在和高层达成共识后，团队成员通过直播演讲的形式，在全国一共开了三场宣讲，通过宣讲，让员工意识到目前外部快速变化的商业环境、商业环境下市场的变化的趋势，这些变化下对施耐德人才的影响是怎样的，未来的市场需要怎样的人才等方面，鼓励员工进行技能重塑（reskill 和 upskill）。团队结合更新后的“H”能力模型，为员工提供未来人才能力画像，让员工依照未来的人才画像发展自己。
- ◆ 将设计的“学习课程列表”传达给员工，帮助员工了解在职业生涯出现困惑或者寻求发展时，可以获得的学习和发展资源。
- ◆ 同时邀请具有不同职业经历的成功高管及专家和员工分享经验，他们分别是：数字化转型领导者，精益生产专家、青年精英副总裁，启发员工对自己职业生涯发展的思考。

► 职业生涯发展工作坊——针对不同目标人群的职业启发

考虑到在组织内部，不同的人群面临着不同的职业发展现状，他们包括年轻的“职场小白”；对自己充满抱负却遇到职业生涯瓶颈的员工；以及在职场多年经验丰富，但面对快速变化的环境下充满危机感的“老”员工。施耐德希望针对不同的目标人群，有针对性地引导他们实现职业生涯的转变和发展。因此，在宣讲和现场秀完成后，施耐德项目团队收集了三个以上目标人群职业发展的典型案例，通过工作坊的形式，在不同地区开展了不同的专场。通过引导的方式，让大家能够对自己的职业生涯有新的思考，从而自主规划职业生涯。

● 实施策略：搭建平台和流动机制，助力员工职业生涯选择

► 平台搭建——职业发展平台

由于员工看到了外部市场变化下更多的机会，施耐德引导员工进行价值观的转变，在变化的环境中塑



造自己的未来。公司鼓励员工以“outside in”的方式，学习外部市场的思路、方法，通过更宏观的格局看待自己的工作，拓宽自己工作的广度，去学习除了本职工作外更多的技能，成为“斜杠”员工。为此，施耐德在内部建立了“开放人才市场”的平台：

◆ **促进内部人才流动：**职业生涯平台可以提供公司内部招聘岗位的详情，员工可以搜索自己感兴趣的岗位并申请；此外，该平台结合 AI 技术，对于员工搜索过的感兴趣的内容进行相关岗位推送，让员工看到并有机会申请更多开放的岗位机会。

◆ **创立敏捷灵活组织：**

✓ **自主发起与自主参与的项目：**职业生涯平台上覆盖各种灵活和敏捷的组织，它们不是现成的企业组织，而是经理 / 员工根据需求自发在平台上发起的各种类型的项目。项目负责人在平台上发起项目，员工可以在该平台上看到招募信息并发起申请，项目发起人通过判断申请者的资质背景选择合适的人，在灵活组织里进行协作。

✓ **跨地域、部门、时间的特点。**这种项目形式跨越了地域、部门和时间的限制。在跨地域上，不同地区的员工可以通过线上的形式参与项目；在跨部门上，一个项目可能会涉及许多不同部门的员工的分工合作，例如，一个项目发起人是运营部的，他的项目需要做一个商业计划，那他可能需要一个市场部的同事加入负责该模块；在跨时间上，这些项目不需要正式的工作时间，可能一周只需要占用一两个小时时间。

✓ **通知直线经理的人性化设置。**在员工成功进入项目组织后，系统会自动发一封邮件给员工的直线经理说明情况，让直线经理成为第一时间知情者并有机会释放一些工作时间给员工参与进该项目里。

◆ **平台搭建成功的条件**

起初，施耐德的平台搭建也遇到了许多顾虑和困难，最后通过一些尝试，从以下几个方面去保证平台的搭建和运行：

✓ **“Top-down”的制度支持。**施耐德自上而下从机制上进行创新，在制度上宣布该平台在全球以及在中华地区的运行机制，为

员工能够真正参与进这个项目里提供有效制度支持。

✓ **引导员工主动参与。**为了让更多员工能够意识到该平台的作用并加入，但也考虑到平台项目可能会占用一些工作时间，一方面鼓励员工高效完成本职工作的任务，留出更多的时间参与非本职工作之外的项目，拓展思维和经验；另一方面，也引导员工利用一些业余时间加入一些感兴趣的项目去学习，发展自己。

✓ **直线经理的支持。**由于大部分的工作都以工作内容作为导向，当直线经理意识到员工可以高效完成本职工作后，也会支持他们开展额外的项目。

▶ **社团——为新生代提供“曝光”机会**

新生代是具有潜力的群体，他们敢于参与创造，并渴望自我实现。施耐德为了帮助这部分群体的潜力发展，成立了年轻人社团，在该社团中每年会评选班长，由班长来领导不同的班级。

✓ 公司会开放一些项目给员工，员工可以根据自己的兴趣参与到不同的项目中。此外，项目还有评选制度，通常一年会评选出一些优秀项目。优秀项目的成员需要在高层面前以演讲的形式进行项目汇报，他们有机会在公司管理层面“曝光”，得到潜力的“被识别”。

✓ 此外，该社团还会组织一些活动，如带领社团成员到别的企业参观和学习优秀的管理实践，开展数字化竞赛等活动，帮助员工拓宽视野，并能够获得一定的能力提升。

施耐德 HR 希望员工在职业生涯实践中，通过对内外部条件、因素的比较，自觉主动选择出最有利于自身发展和能做出最大贡献的职业定位，并借助公司的平台，加速职业路径的变化和个人能力的发展，在数字化转型的浪潮下能快速适应，把握机遇，勇敢地在人生的旅程中成就最好的自己。



季裔萍

江森自控（中国）投资有限公司
亚太区学习发展总监

江森自控：组织变革下，实现个体与组织的共同探索

● 业务背景

江森自控（中国）投资有限公司是一家有一百二十多年历史的全球跨国公司，致力于创造一个安全、舒适和可持续发展的世界。公司的 105,000 名员工倾力打造智慧建筑、高效能源解决方案和集成的基础设施配套，积极实践建设智慧城市和社区的承诺。企业对可持续发展的关注，可追溯到 1885 年公司成立之初发明的室内电动恒温器。江森自控承诺帮助客户取得成功，并通过战略性地专注于建筑领域，为各利益相关方创造更大的价值。

近几年来，江森自控与泰科两家公司进行合并，在对两家同等体量的企业文化进行梳理和融合后，支持企业文化和未来战略的企业级胜任力也需要重新定义和建构，以加速企业的策略化转型及数字化变革。江森自控协同外部咨询机构，自上而下驱动员工在变革环境中的自我探索以及职业发展赋能，从而自下而上推动组织的发展变革，双向循环来激发企业的创新活力。总而言之，身处传统行业，江森自控既保留了原有的“Leading Self, Leading Team, Leading Managers, Leading Enterprise”的金字塔结构的同时，也为变革和数字化转型保留了一定的灵活性。

● 组织与个人的“上下对称”

在充满变革的企业环境中，组织与员工必须实现“双赢”。从企业角度，企业需要对自身进行“诊断”，将未来的战略需求分解到员工端；从员工角度，需要通过组织提供的支持资源实现发展、创造价值，从而推动组织的未来战略转型。

▶ 组织需求诊断

- ◆ 企业与外部咨询公司合作，重新定义合并后新公司的未来战略，确定了支持企业愿景的三大战略支柱以及数字化转型对于组织文化和人员的需求，重新梳理不同层级人才的能力要求。
- ◆ 对 VP 层级进行全面盘点，从经验、胜任力、

潜力层面几个维度着手，去看江森自控现有的领导梯队的构成情况，并结合企业未来战略，形成企业未来所需的人才画像。

▶ 能力模型重新搭建

江森自控协同咨询公司，基于未来三大业务发展的支柱战略做了几轮高管访谈，去寻找未来的业务驱动，以及基于业务驱动匹配的能力质点去逐层往下分布。同时，考虑到商业场景的变化以及企业的数字化转型，将原有详尽的能力模型行为定义，变得相对灵活，为变革保留一定的空间。

▶ 人才盘点——盘点未来组织架构所需人才

基于未来业务战略三大方向，江森自控在每年做人才盘点时，不仅盘点现有的组织，同时会看未来的组织架构是怎样的；什么样的组织架构会支撑未来的战略；在这样的组织架构下哪些是关键岗位；该关键岗位，在岗的人是谁，其能力构成是否可以满足岗位预期？未来能够与之匹配的人员在哪里？如何加速内部人才的准备度？通过人才盘点的对话环节，将能够支撑企业未来战略的重点人才“盘”出来，并支持他们的发展。

- ◆ **盘点前的员工职业生涯对话。**在江森自控，业务经理需要在盘点会上阐述自己内部梯队的人员储备情况，包括高潜员工未来的职业发展动向等。因此，江森自控鼓励所有直线经理在盘点前和员工进行一对一沟通，去了解员工的职业发展意愿和职业发展动向，尤其是支持公司未来运营 10% 的关键人才，HRBP 也会介入了解每个人的意愿。同时，HR 团队会对直线经理关于如何开展职业对话进行辅导。
- ◆ **赋能直线经理做人才盘点。**此外，为了赋能直线经理更准确地“盘”出合适的人。HR 会开展工作坊或者人才沙盘，帮助业务领导拓展人才敏捷度和敏锐度。如：（1）对于盘点出来的办事处经理继任人才，HR 团队会为他们做

一整套测评，去帮助他们识别自己的优劣势和价值体系。（2）HR 团队将测评结果提炼成人才画像，在人才盘点工作坊中，应用实测的人才画像，就不同的市场和业务场景，展开对话，让业务领导适配最优人选和次优人选，通过这样的真实的人才沙盘，让业务经理能够情景化的思考业务布局和人才布局。

● **引导员工探索个人与组织的未来**

在江森自控的价值观里，创新和持续改进文化激励其在解决当今挑战的同时，企业不断思考“接下来会发生什么”。因此，江森自控不断引导员工和组织共同探索未来。除此之外，江森自控也开展了一些项目，去引导高潜人才与领导者探索未来的职业路径。

▶ **高管职业生涯访谈**

进入高潜发展项目的人才有一个高管职业生涯访谈的项目，该项目由三个人组成一个访谈小组，由 HR 牵线搭桥，访谈小组就高管过往的职业生涯以及经历进行访谈和对话，并在结束后生成《江森自控高管访谈录》，该访谈录将共享给整个高潜项目的学员，学员可以结合访谈录制定个人发展计划。

访谈对话示例：

- 在过往的职业发展经历中，你碰到过的挑战有哪些？
- 这些挑战引发的人生思考是什么？
- 您个人的特质有哪些方面能够帮助您直面迎接这些人生挑战？
- 哪些轮岗项目可以帮助到我们的职业发展？
- ……

领导力发展地图示例

下图总结了江森自控 30 位亚太高管在其职业生涯过程中所经历的关键事件及经历，并提炼成领导力发展地图，该地图涉及到职业经历、从经历中所学习到的能力、个人因素对于职业的影响以及外部环境促成因素。该方法论来源于 CCL 创新领导力协会开发的一套工具——领导经历问卷（Leadership Experience Inventory, LEI）以评估人们在不同类别中的经历（Van Katwyk & Laczko, 2004）对其职业发展的影响。

经历	从经历中学到的	个人因素	环境促成因素
<p>一般管理经历</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 制定战略 ● 项目管理与实施 ● 业务开发与实施 ● 业务增长 ● 产品开发 ● 新成立的业务 ● 财务管理 ● 运营 ● 管理虚拟团队 ● 支持性职能（例如 HR、IT、市场、 	<p>运营业务</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 战略思考 ● 推动业绩的实现 ● 商业头脑 <p>管理人员</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建立团队 ● 指导和激励他人 ● 管理冲突 ● 培养他人 ● 公平公正 	<p>学习聚焦</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 把握机会 ● 寻求反馈 ● 从错误中学习 ● 自我反思 <p>像领导者一样思考</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 纵观全局 ● 企业家精神 ● 做出艰难的决策 	<p>承担新的挑战</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 证明自己 ● 高度的自主权 ● 情绪管理 <p>与他人合作</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 为一位具备挑战性和支持性的老板工作 ● 领导一支能干的团队

<p>财务)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 外部人际关系 (例如, 在客户、政府、社团面前) ● 国际化 / 跨文化 <p>战胜挑战的经历</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 遗留问题和挑战 ● 挑战性的人际关系的情境 ● 衰退或失败 ● 财务艰难的情况 ● 困难的人事问题 ● 不断扩大的工作范围和内容 <p>冒险的经历</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高风险的情况 ● 关键的谈判 ● 危机管理 ● 高关注度的项目 ● 临危受命 	<p>跨业务工作</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建立联盟 ● 与高管一起工作 ● 与他人谈判 ● 管理外部关系 ● 站在业务角度思考 	<p>建立人际关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建立关系网 ● 尊重、关心他人 ● 发挥他人的才能 ● 培养他人 ● 敢于授权 <p>个人特征</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 积极聆听 ● 自我认知 ● 自我激励 ● 寻求挑战 ● 诚信正直 ● 善于平衡 ● 主动承担责任 ● 勇于向上沟通 ● 在困难中坚持不懈 ● 心怀耐心和谦逊 	<ul style="list-style-type: none"> ● 领导一个运转不良的团队 ● 管理多样性 <p>管理业务</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理多个利益相关方 ● 管理客户关系 ● 管理外部关系 ● 应对时间压力 ● 应对多元变化的市场 <p>组织环境</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 赋权、赋能 ● 充分信任 ● 奖罚分明 ● 拥抱变革
---	--	---	---

► **领导力隐喻**

在所有的领导力发展项目中，组织会使用领导力隐喻视觉卡片，让员工思考他们当前“在哪里”，未来想“去哪里”。HR 应用教练技术，和员工探讨架构现在到未来的桥梁。与此同时，HR 还会引导员工进行深层次的价值观探索，去思考当下的价值观是什么，未来想去的方向的价值观体系应该是什么，如何进行价值体系层面的突破，从而实现个人在纵向发展上的蜕变。

● **发展机制支持——“体系化”与“灵活化”并存**

► **体系化的人才培养项目——中高层管理者**

江森自控内部文化倡导“Leader Led Culture”，在组织变革中，赋能高管去进行自上而下的推动。为了支持到高层的发展，江森自控采用了“温和”和“鞭打”两种培养方式，去支持高层在变革中身先士卒，引领变革并推动变革。

◆ **“温和”的方式：**在每年人才盘点中，将盘出



的高潜人才放在不同的发展项目中

总裁级别: XLP Program, 一项针对 JCI 全球总裁级别的行动学习发展项目, 该项目与全球顶尖商学院合作, CEO 和全球战略总裁会担任导师, 该项目亦在探索 JCI 未来的全球战略及内部运营如何适配全球战略。

总监级别: JCLE Program, 该项目针对 JCI 全球总监级别的高潜人才, 除了常规的培训以外, “未来探索”是其中非常重要的一个环节, 学员

在导师的辅助下, 思考未来 15 年全球会有哪些事件、趋势、科技、政治等因素会对江森自控的业务有所推进或颠覆, 学员基于头脑风暴的结果, 形成项目小组, 就其小组所识别的趋势或事件, 形成可推进江森自控变革的可行性方案并推荐给高层, 以驱动自身和高层思维层面的转变, 并认同组织未来的发展趋势。不同行业的参观学习, 进行跨行业的头脑风暴也是该项目的亮点之一。



◆ **“鞭打”的方式:** 咨询公司在帮组织做转型的时候, 对组织的管理梯队、组织健康度和财务状况等都进行了深入的定量和定性分析, 类似于体检。基于诊断的结果, 在全球做了九轮的自下而上的“点子收集”, 让中高管聚在一起共同探讨组织中可以持续改进的领域, 并共创解决方案。以总裁为负责人, 将项目的交付任务交由各级别骨干员工进行推动落地。通过“鞭子抽打”的方式, 高层人员被推动着不断地思考组织革新和变革, 从而由内及外地实现组织进化。

► **体系化的人才培养项目——高潜人才**

继任者规划: 对于管理层盘出的高潜人才, 江森自控还会匹配定制化的继任者项目。

- ✓ 针对识别出来的 2-3 年准备度的人才: 增加他们工作角色, 让他们承担更多的岗位职责
- ✓ 针对识别出的 1-2 年准备度的人才: 给予对方到不同的岗位或者不同的地区轮岗的机会
- ✓ 针对 1 年内准备度的人才: 考虑分配一个直线向上的岗位。

HR 在这个过程起着搭建桥梁的作用, 进入到人才池中的前 20%-30% 的高潜人才, 在 1-2 年内都会有职位上横向和纵向的变化, 去实现他们的职业发展。

► **灵活化的虚拟团队**

除了体系化直线往上晋升的发展方式, 在灵活度上, 江森自控在内部倡导虚拟团队, 让员工有机会在跨部门、乃至跨国家的项目小组里, 增加更多的知识、技能、能力并获得额外的成就感。一方面, 江森自控从总部到区域, 分别有跨国家和跨部门的项目去支持员工参与; 另一方面, 员工自己成立项目组去参与团队合作并获得技能提升。在推动虚拟团队落地的过程中, 江森自控从以下两个方面进行:

- ◆ **文化:** 江森自控在价值观里倡导“One Team”的文化, 让新加入的外部高管和员工对这一条价值观进行理解和内化。
- ◆ **干预高管。** 所有的高管发展项目, 只要涉及培训, 就会有跨地区和跨团队的合作, 高管实际参与到跨文化项目中, 能够加深对虚拟团队的理解并切实体会到其好处。当高管内化了这种思维模式后, 就能够在自己的团队中搭建或鼓励跨部门和区域的合作性项目。



许莹莹

洲际酒店集团
大中华区人力资源副总裁

洲际酒店集团：助力人才职业生涯的加速发展

● **业务背景**

洲际酒店集团（以下简称“洲际”）是全球最大及网络分布最广的酒店集团之一，目前跨国经营的范围已超过 100 个国家，旗下特许经营、出租、管理或拥有的酒店近 6,000 家。作为率先进入中国市场、同时也是规模最为领先的国际酒店集团之一，历经三十余载，洲际酒店集团在大中华区已拥有 500 家开业酒店，另有 400 余家酒店在建。

洲际表示，人才和培训是洲际酒店集团在大中华区的战略选择。在发掘人才、培养人才、人才创新等方面，洲际不断探索，从组织层面助力员工的职业发展，企业推出一系列设计和执行都非常严谨的人才开发和项目，这些项目已经成为洲际人才发展的助推器。其中职业洞察力项目，已经成为洲际高管的摇篮，也是酒店行业最成功的人才培养计划之一，同时，该项目已被杰出雇主调研机构录入 2020 年中国杰出雇主优秀人力资源实践报告。

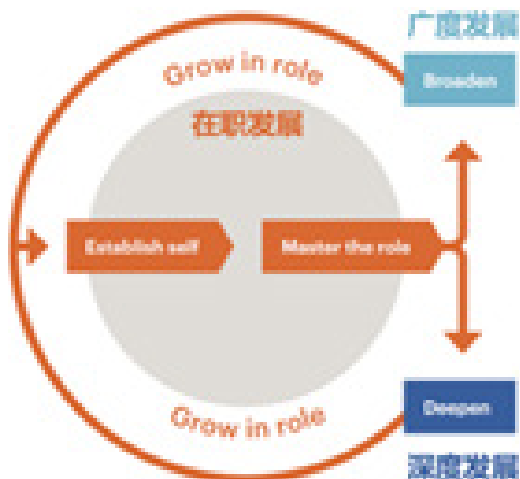
● **实现员工个人与组织的“匹配”**

▶ **人才盘点**

不同的员工在发展上有不同的需求和方向，为了帮助员工匹配他们在组织内的发展资源，洲际每年都会会在旗下所有管理酒店进行人才盘点。

- ◆ **盘出高潜。**通过人才盘点，团队负责人需要判断团队成员是不是高潜人才，然后为高潜人才匹配相应的发展计划，比如，启用一系列的职业发展中心加速高潜人才的发展。
- ◆ **盘深度和宽度。**在人才盘点中，团队负责人还需要去评估员工的发展方向是更适合“深度发展”还是“宽度发展”。同时，结合员工的个人发展意愿，人力资源团队和业务团队负责人在员工未来的发展中为其匹配适合的发展资源。从“宽度”方向看，如果主管结合员工的个人意愿，个人经历和背景，认为员工未来适合往“宽度”方向发展，会让这部分员工在未

来承担更多的“跨界”工作。从“深度”方向看，根据主管的判断，结合员工个人倾向，为员工创造发展机会，帮助他们在专业领域内追求更“精”和更“深”。



● **能力要求更新——增强企业复原力**

疫情对酒店行业造成了较大的冲击，也对人才提出了新的要求，疫情之后重新推动业务也需要人才以新的思路和能力去为组织转化危机。因此，洲际开始思考疫情对于组织人才提出的新要求是什么，并对原有的能力模型进行更新，让组织人才能够快速适应和胜任外部的快速变化和业务变化下的新情况。

- ▶ **高层开展讨论。**洲际高层间开展了几轮讨论，从公司本身去思考当前环境下需要什么特质的关键人才，新的胜任力和新的要求是什么，而不是盲目引进外部市场的热门能力特质。
- ▶ 洲际请了外部的咨询公司对组织进行了评估，去探索疫情对于洲际意味着什么、洲际希望将来的人才画像是什么样，通过多轮的探讨，推出了一系列互动，帮助员工在工作中增加“resilience”（复原力），并让思维模式和工作方式变得更有

宽度，能够更好地应对外界发生的变化。

- ◆ 高层领导分享自身的体验和经历，解释“resilience 复原力”具体的含义是什么，有什么方法能够去帮助团队员工提高复原力，并应用到工作中以适应不断变化的环境。
- ◆ 对中高级管理层推出新的领导力课程，帮助管理者提高在困难时期的领导力，包括管理者在疫情期间应该有怎样的领导力，需要做什么，如何做，以及如何解决冲突和困难状况等，引导领导者在困难时期带领团队从冲击和影响中恢复。



● 发展体系支持——人才的“纵向加速”与“横向流动”发展

▶ 纵向加速——职业洞察力项目

对于洲际而言，酒店总经理和酒店管理团队是非常关键的岗位，在盘点出合适的候选人后，为了帮助他们加速发展到这些岗位，洲际通过职业洞察力项目搭建了4个人才发展中心“孵化”这些关键岗位的候选人，让候选人通过一系列评估和后续培养，尽快被输送到关键的岗位上。

- ◆ **总经理胜任力模型搭建。**对于总经理的培养，首先需要成功的总经理画像。洲际将总经理的领导力方面的胜任力和职能部门方面的胜任力搭建了一套“成功总经理画像”，为后续的评估和培养提供依据。
- ◆ **以胜任力为基础的一系列测评。**高潜人才会在发展中心经历一系列的测评，这些测评包括对候选人进行多维度的评价，并使用案例进行测评，由洲际酒店资深总经理担任评估者。这些测评有效地评估出候选人胜任能力的高低以及是否符合公司未来的发展需求。在测评结束后，评估者针对候选人能力的强弱项给出一系列发展建议，候选人也能够基于此了解自己与岗位

所需胜任力之间存在的差距以及之后的发展方向。

- ◆ **匹配导师与培养方案。**根据候选人的评估报告结果，公司对候选人的后续发展进行投入。比如某个单体酒店的候选人，后续会为他匹配导师和教练，导师/教练和候选人不断复盘评估弱项在哪里，帮助候选人对自己有更好的认知。同时，导师/教练根据70-20-10的发展原则，帮助候选人制定行动方案，帮助其去快速弥补不足和加速成长。
- ◆ **虚拟人才发展中心。**洲际于2018年开始将人才发展中心搬到线上，成立了虚拟人才发展中心。这些虚拟发展中心不仅是一个测评工具，同时也加速推动了高潜人才的发展。至今已评选超过七十位酒店总经理后备人才，以及超过160位酒店管理团队后备人才，较之线下人才发展中心效率提升了2-3倍，并且为参与者节省了近70%的项目费用，同时大大缩短了不必要的差旅时间。

▶ 提供人才“横向流动”机会

洲际旗下多个著名国际酒店品牌为员工提供了跨品牌工作的机会，员工通过在不同品牌工作的经历不断积累和提升自身能力。





祝凤灵

杭州老板电器股份有限公司
人才发展经理



搭通道、建标准、找差距、促发展

——老板电器员工职业发展“四部曲”实践探索

● **业务背景**

杭州老板电器股份有限公司创立于 1979 年，专业生产吸油烟机、集成油烟机、蒸箱、灶具、消毒柜、电烤箱、微波炉、洗碗机、净水器、燃气热水器等家用厨房电器产品。经过 40 年的发展与壮大，老板电器现已成为中国厨房电器行业发展历史、市场份额、生产规模、产品类别、销售区域都排在前列的，社会公认的领导品牌。

老板电器秉承“尊重人、发展人、成就人”的人才理念，为员工提供了实践、学习和成长的平台。作为在平稳发展时期的老板电器，如何让人才更好地支持组织的发展？如何从组织层面帮助员工实现可持续的职业生涯发展？老板电器强调在未来三年的人才战略中，将有限的资源向关键人才倾斜，围绕重点人群去做人才战略与布局。

● **双通道建设与人才盘点——为企业识别关键人才、为员工更了解发展路径提供依据**

▶ **搭通道——双通道建设：员工职业发展路径的“准绳”**

目前在老板电器主要分为两类人才：管理人才和专业人才。不同人才在企业中的发展方向、方式均会存在一定的差异。为此，老板电器着手建立了企业内的“双通道”，并进一步明确了企业的任职资格标准，这两种人才的晋升路径分别为：

- ◆ **管理线：**组长 —— 科级 —— 部级 —— 本部级 —— 高管；
- ◆ **专业线：**员级 —— 初级 —— 助理级 —— 中级 —— 副高级 —— 正高级 —— 专家级

有了相对清晰的双通道路径后，员工可以直接了解到自己未来的发展路径，企业也更明确当前组织架构下，自己需要什么样的人。

双通道解决了员工“去哪里”的问题，下一步



要解决的是员工要达到什么样的要求才能去向自己想去的方向。

► **建标准——人才标准搭建：为管理人才、专业人才提出清晰的人才要求**

◆ **针对管理线：**结合企业对干部的各项要求，老板电器提出了“文化定生死、绩效定奖金、能力定职级”的干部管理整体思路。对于文化，总裁对干部的要求提出了“九字真言”——守底线、听指挥、顾大局。对于绩效，是对干部能否持续做出业绩贡献的底线要求。对于能力，老板电器对不同层级的干部提出了ROBAM领导力模型：R-Revolution，变革管理；O-Operation，运营管理；B-Bravo team，团队管理；A-Ambition，自我管理。针对不同层级，在不同维度的领导力行为要求上也进行了区分，如变革管理维度，基层管理者需要拥有“开放创新”的意识和行为，中层管理者需要积极“推动创新”，高层管理者需要持续不断地“引领创新”，对不同层级的领导力要求层层递进与深入，以指导不同层级的干部对照标准“照镜子”，时刻检验自己的行事作风是否符合当前岗位要求。

◆ **针对专业线，**老板电器围绕“营销、技术、生产、职能”四大板块的不同专业要求，开发出5个职族21个职类79个职位子类的任职资格标准，围绕专业级别定义、关键经验、专业知识、专业技能、通用能力、专业贡献，向不同职位子类不同专业级别的员工提出了不同的标准要求，以指导员工在老板电器的职业发展规划，为业务部门育人用人提供了重要的参考标准。

如果说“搭通道、建标准”是企业为员工描绘的职业愿景，明确了员工如何发展、有哪些位置可以发展，那么“找差距”便是员工实现职业愿景的加速器，进一步了解应当将哪些人才、以何种方式、发展到什么位置。

► **找差距——人才盘点：让合适的人在合适的位置的“利器”**

老板电器在每年年底都会进行全员人才盘点。

盘干部：由总裁办牵头，人力资源部组织，层层开展人才盘点校准会，确定哪些干部是可以提拔的，哪些干部是需要重点关注和培养的，哪些干部是不符合干部标准要求，需要转专业路线或淘汰的。

盘员工：由人力资源部组织，业务部门负责人作为人才盘点第一责任人，与部门核心专业骨干组成盘点小组，结合任职资格标准要求，探讨员工的优势项、待发展项。业务管理者全程参与到这一环节中来，他并不是一个“旁观者”，而是需要通过对员工个性、优劣势的判断，将人才类型进行初步的归类，并且就自身对员工个体的了解，指出该员工大致的发展方向，制定后续的指导计划和员工个人发展计划(IDP)。

► **促发展——通过绩效辅导、IDP辅导、导师带教进行持续沟通与发展反馈**

◆ **绩效辅导——结合员工意愿做“双向匹配”**

在为员工匹配发展位置的过程中，企业也在绩效面谈中对员工的个人意愿进行沟通。企业要求领导干部针对员工未来的发展方向、工作重点、改进建议等进行辅导和面谈，从而了解组织为员工设置和推荐的职业方向，是否与员工个人对未来想要的职业模样相匹配，从而帮助员工实现发展行动与发展意愿的同步。

◆ **IDP辅导——结合员工发展意愿制定个人发展计划**

每年年底，结合人才盘点结果，由部门发起新一年的员工职业发展规划，对于处在右上角格子的高潜，会结合员工的意愿，进行工作职责扩展或者轮岗到更具挑战性的岗位上来。对于人岗匹配度比较低、有发展潜力的员工会进行深入沟通，结合个人的优劣势与个性特点，安排调岗，以激活员工潜力。通过IDP工具的导入与定期团队成长review，来帮助员工及时了解自己的成长节奏与需要进一步提升的地方。

◆ **导师带教——帮助新进员工尽快上岗，陪伴式成长**

对于新进毕业生，老板电器亲切地称之为“柠檬”，随着近些年人才争夺战的愈演愈烈，老板也将柠檬计划写入了人才战略。如何将一批高智商、高潜力的应届毕业生加速培养成为企业所需的人才，是摆在我们面前的难题。导师制作为企业的核心抓手，由一批高度认同企业文化、高度敬业的优秀核心骨干作为buddy，陪伴柠檬的阶段成长，既收获了师生情，加速柠檬的企业认同感，也锻炼了导师辅导他人的能力，同时帮企业选拔一批责任心强、愿意成就他人的后备队伍。

► **任职资格标准更新—助力关键人才能力提升**

任职资格标准为企业提供了人才画像，也为员

工明晰自己的发展要求提供模板。老板电器搭建了七十多个序列的任职资格标准，并每年根据业务变化较快的序列进行更新，从而让企业能够明晰新战略下的人才发展要求，也使员工能够了解并弥补自己在组织战略和业务变化下的“技能 gap”。在提出了“强产品，抢市场”的新战略方向后，老板电器重新梳理的优秀产品经理人才画像，并对其中的标准进行了更新。

- ◆ **画像更新。** 为了帮助产品经理胜任新战略下的发展需求，企业萃取了外部及新招产品经理的优秀特质，并结合高层对产品经理的期待后，将有系统化思维和有策略决策的产品经理能力特质梳理进原有的人才画像中，并传递给员工他们需要增加的能力是什么，需要学习什么，需要在工作中如何实践完成，让员工能够及时了解所需掌握的新能力要求。
- ◆ **后续发展项目。** 在为员工梳理出新的任职资格标准后，HR 会为员工匹配相应的发展项目，通过培训帮助员工掌握新的能力点。其次，鉴于培训对于思维模式的改变有限，老板电器外招了更优秀的产品经理，在团队中起到“鲶鱼效应”的作用，让现有产品经理学习如何在现有商业模式下打造爆品，实现发展。
- ◆ **赋能业务管理层追踪。** 在标准更新后，HR 为业务管理层匹配相应的赋能工具，让他们关注和追踪产品经理在学习了新的工具和行为后是否落实到工具中，通过日常的绩效反馈以及评价，

帮助产品经理能够真正学习和运用更新后的能力项。

► **以业务为导向的跨部门发展项目**

在企业中，部分岗位需要对多板块的工作内容进行了解，如 HRBP 需要了解多个业务板块和模块；项目板块的技术经理需要懂各种技术，他们的发展路径需要匹配更多跨部门的发展方式。同时，老板电器未来想尝试以价值创造作为绩效导向的模式，因此，企业开始在部分产品线推行矩阵式管理，形成一些临时项目组，使员工能够在自己的本职工作外承担更多项目工作，从而提升自己的能力，项目的形式大致如下：

- ◆ **项目发起：** 与战略相匹配的重大级项目组由公司高层发起，小的项目由内部业务部门高层发起。
- ◆ **奖金分配机制：** 设置相应的奖金分配机制，为员工在项目中承担的贡献分配相应的奖金，一方面，在制度中将分配机制设置清楚，能够帮助企业组成项目组时使用分配制度推进工作；另一方面，也能通过额外激励的方式，鼓励员工有额外精力和专长的情况下投入到各种项目的贡献中。
- ◆ **项目人选：** 企业对项目组成员有“心仪人选”，并将项目组成员所需的各项要求明确列出，在员工自愿以及能力匹配的情况下，去帮助这部分员工在项目中成长。





任磊

前世茂集团
集团人力资源总监

世茂：赋能关键人才，助力组织成功

● **企业背景**

世茂集团是一家国际化、综合性的大型投资集团，经过三十多年的发展，集团布局全国 140 多个核心发展城市，涉及地产、商业、物管、酒店、主题娱乐、文化、金融、教育、健康、高科技等产业领域，形成了多元化业务并举的“可持续发展生态圈”。世茂紧跟国家战略，秉承“成为行业引领者，打造百年世茂”的愿景，持续为客户在居住、生活、消费、商务、旅游等方面提供高层次的品质体验，引领生活方式，服务美好生活。

● **组织裂变与升级，创造内部人才职业发展机会：由职位上升转为能力发展**

▶ **为支撑业务高速发展，组织在不断裂变与升级，同时为员工创造了更多的内升机会**

人才的发展规划，是世茂在人力资源体系上的重要议题。通过组织的裂变、升级（如片区、城市公司、区域公司不断地扩张与升级），拓宽更多的组织发展空间，创造大量内部高能级岗位，为员工提供更多内升的机会。此外，为了最大程度的助力内部人才发展，世茂建立一套人才内升保障机制，要求管理类岗位内升率达到 70%，且经营类岗位继任者均为内部人才，同时，匹配完善的核心岗位人才发展计划，为员工在组织内部获得成功，提供平台与机制保障。

▶ **现在，企业赋能关键人才提高胜任度，通过能力的提升实现职业发展**

随着疫情对就业市场的冲击及外部市场等多方面的压力，企业和员工在经营上都面临以往未曾有过的挑战。员工在职业发展上，更希望能在组织内部寻求稳定的职能发展机会。因此，世茂强调提升关键人才的胜任度，为员工提供发展机会，通过能力的提升应对外部变化，实现员工职业的发展与组织发展。

● **人才盘点与绩效管理——帮助企业“选对人”，帮助员工“去对地方”**

▶ **人才盘点**

为了提升关键人才的胜任度，首先要“选对”关键人才，为此，每年人才盘点工作是重要的人才策略，人才盘点的结果也会作为继任计划的重要评估依据，以保证内部核心岗位梯队的完备，同时，集中资源帮助内部核心岗位梯队有效提高胜任度。

为保证在盘点过程中，HR 与业务部门之间对于人才评估标准保持一致，世茂的人才盘点会通过多维度测评评估及集体决议的方式，以保障盘点产出的内部人才符合业务发展的要求。

◆ **科学的评估工具。**通过不同维度的评估工具与测评方法，如：管理能力 / 潜力测评，360 评估等，利用多维度的科学评估工具，有效识别员工能力与潜力。

◆ **从集团层面统一衡量。**为了使业务单元与职能条线，达成统一的人才评价标准，在盘点时，集团职能可以把各业务单元内的同职能同级别员工放在同一个标准下进行衡量。以打通不同业务单元，运用统一的衡量标准，以相对客观有效的方法，识别员工的能力与潜力水平。

◆ **充分发挥地区公司人力负责人的作用。**地区公司 HRD 在人才盘点过程中的影响力至关重要，如果他们缺乏对员工的了解以及对业务的影响力，当业务部门在评价员工时，HR 未必能够提供有效评估依据及正向的引导。因此，世茂强调地区公司 HR 团队必须深入业务，了解员工的真实的业绩及能力表现的行为事件，确保盘点过程的客观公正。

◆ **集体决策。**集体决策是达成人才评价共识的重要方式，世茂的地区公司设有董事会，董事会对核心管理层及其梯队，包括核心人员的异动、调动与晋升等情况进行共同讨论并达成决策意见，董事会从集体决策的层面保证用人的意见相对客观。同时，通过机制保证，规避片面或单方面

的意见，确保内部人才梯队质量。

► 绩效管理

稳定的绩效贡献是人才盘点评估维度之一，通过绩效管理的平台，**一方面让员工提供对职能发展的规划，另一方面，让各个职能与各个条线高管反馈对这个核心人员的评价意见。**

- ◆ 在绩效考核中提供给员工表达未来发展意愿的机会，包括未来希望往哪个方向、哪个城市、哪个岗位发展，并提供相应的选项供员工选择，帮助了解和匹配员工真正的职业发展诉求。
- ◆ 在绩效考核结果的产出，同样通过集体决策的方式。通过一年两年次的人才发展会议，让相关高管能够共同讨论某位核心员工的业绩与行为表现。例如，在会上提出某位员工被提名晋升到城市公司负责人时，与之有协作关系的成本总监、设计总监、片区总监等都可以发表意见，就他们与该员工协作过程中观察到的好或者不好的行为表现进行行为事件的阐述，能够听到关于该员工不同侧面的评价，以帮助地区公司董事长做出客观绩效结果评估。通过人力资源发展会，从多个角度获得对核心员工更全面的认知，保证在职业生涯管理投入上“选对人”。

● 赋能关键人才，通过能力提升实现职业发展

► 干部任前管理

通过人才盘点及绩效考核，当员工被内部提拔后，世茂会匹配“干部的任前管理”的政策，通过“扶上马再送一程”，让员工能快速任、适应新岗位，上任后会得到高层级领导的有效辅导，HR能过定期沟通，及时提供所需的支持、协调与培训资源，例如新任管理的课程、外部的优秀课程，通过辅导助力新任干部能够尽快适应新岗位，提高胜任度。

► 打造核心人才供应链 - 培养支撑业务发展

通过人才盘点涌向出的核心人才，将进入世茂学院“核心人才发展项目”，这里举一个城市公司总经理及梯队培养项目，百将计划之《未来企业家》项目。该项目是为帮助业务单元核心“一把手”城市总经理(以下简称“城市总”)快速提升胜任度，帮助他们思维升级，同时帮助他们从打仗的将军，快速转变为拥有企业家思维的经营者。世茂整合内外部的优质资源，以行动学习为主线，助力这部分核心人才快速成长：

- ◆ **外部优质商学院资源：**引入国际知名商学院经

典课程，EMBA 经典核心课程，通过案例教学，拓宽思维的深度与广度。

- ◆ **行动学习达到学以致用目的：**以行动学习为整个发展项目的主线。集团高管就当前业务难点及挑战点为课题，让学员在整个学习过程中，将商学院方法论及案例的思考与收获，带入到对实际问题的解决与突破中，并结合行动学习专家的有效引导，帮助学员学以致用，同时也可集合学员的智慧与成果，产出对公司发展有效的管理建议及解决方案。

- ◆ **集团高管授课：**城市总作为一位业务经营者，需要负责“拿地”，需要管好财务、管好项目经营等，为了帮助这些城市总能快速了解世茂的经营逻辑及策略，清楚管理边界与规则，胜任各个职能部门的工作，本次发展项目中邀请集团相应职能的高管与城市总共同交流，并设立 5-6 门课，由这些高管负责为城市总授课。

- ◆ **直接上级的指导。**直接上级是城市总日常工作的关键指导者，因此，HR 团队让这部分上级领导列出城市总在经营上需要思考的问题，如行动学习的课题、个人思考的问题，让这部分城市总带着对解决实际问题的思考进行学习。

- ◆ **外部同行的标杆资源。**对标及对外交流是有效的学习方式，在整个培养计划中，邀请许多外部的 CEO 来为这部分城市总分享与交流，启发他们对经营与发展的思考。

- ◆ **学员间的相互学习。**创造一个环境、组织一些场景，让学员能够就面临的共性问题进行相互的学习与交流。共同讨论突破的方案及过往成功或失败的案例，在这过程中，让先进的经验好的做法，能够在得到传播与运用。

► 如何有效的设计人才发展项目

在通过组织扩张实现员工晋升的职涯模式放缓后，HR 团队应对企业业绩压力增大，更多通过提升员工的胜任度去实现他们的能力发展。而在此过程中，业务部门希望员工能够花更多的时间解决的问题，HR 原有的培养计划占用的时间成本可能与业务部门间的想法存在冲突。

此外，“怎样的培养方式才是有效的”，也可能是业务会对 HR 团队提出的挑战性话题。因此，在赋能核心员工提升胜任度，实现组织与核心员工的共同发展上，HR 团队将如何思考与解决：



◆ **与高层达成共识。**项目的设计首先要考虑组织的需求，核心人才如城市公司总经理与片区总经理，如果能帮助他们获得发展与成功，那么就等同于帮助组织成功，因此，在这一点上，HR 部门与业务高层间达成了共识，通过帮助这部分人群实现发展，从而带动组织发展。

◆ **结合业务需求赋能：**直击业务需求及痛点，并设计出快速赋能的有效方法。例如，HR 团队针对新成立的区域公司与业绩不佳的区域公司开展了“项目操盘经营模拟沙盘”。沙盘以真实项目为蓝本，融入管理规则，工作规范，实际项目操盘过程中遇到的问题及挑战点，进行训练设计，模拟一个项目从拿地到交付的全周期场景，整个沙盘实施时间为三天二晚。目的是让一线的团队以最快速度了解公司的经营规则及项目操盘逻辑，并在过程中促进项目各职能间的协作与交圈。因为业务在扩展过程中，组织的成长速度快，这些新晋的城市总与区域总的能力未必能够及时跟上，HR 团队从满足业务赋能需求的项目，就更容易受到业务的欢迎。

◆ **抓住核心人群。**以往的培训为一群人集中上课，效果很难保证。现在世茂更强调在提升人才的胜任度上，要抓住核心人群的核心能力，会得到更好的效果也更容易看到产出。

◆ **学员端的发展动机。**通过组织升级与扩张新上任的核心人才，本身会遇到发展的困境，如团队激励、与集团高管沟通等。世茂会抓住他们较强的学习欲望与动机，对他们进行培养。

◆ **培养项目的设计。**

- ✓ 选择较为高端且有号召力的资源，对学员在思考和意识起到触动，引起他们的共鸣。
- ✓ 通过让学员预付一部分学费，加强学员的学习动力与重视程度。
- ✓ 通过行动学习代替传统上课的方式，通过解决当前业务的核心问题，让学员以小组研讨形式，探讨解决方式，并将解决方案向管理层汇报，这是他们在高管面前曝光的机会。也是达到学以致用最有效的方法。
- ✓ 从员工的个体层面出发，分析个体的差异与特点等，通过在资源选择与形式的设计，触及员工学习的原动力，从而使培养真正起效。

为应对快速的外部变化，人力资源部应该用什么方式建设组织能力，帮助组织健康发展？这是摆在当下各大企业面前的一个世纪难题。世茂着力于赋能核心人员成长，来取得组织与员工的共生共荣。今年世茂也突破了 3000 亿销售额的大关。未来之路，人才依旧是决定企业成败的关键要素，赋能也将成为集团总部最核心的任务。

某世界 500 强 R 公司：让员工在开放环境中实现自我发展

● 企业职业生涯管理背景

随着疫情带来的更多不确定因素，员工既有的发展方向和方式变得模糊，打破原有的相对固化的管道性路径，进行灵活多元尝试的职业发展方式成了 R 公司坚定要走的路。R 公司认为，员工的能力和技能不是一成不变的。在多元的环境下，不应该是管理层单方面决定的管理形式，而应该放开员工成长的环境，放开员工的发展诉求，让员工在前沿和一线能够探索更多，在学习和尝试中发展自己的能力和技能，完成自我成长和实现。

● 能力要求更新——以“技能组合”重新审视员工

能力模型和要求为企业提供着人才画像标准，企业依据候选人与能力模型的匹配度，去寻找有相应背景和能力的员工。然而，VUCA 时代下的商业环境，企业的战略和业务不断发生着变化，这使得组织对员工不断提出新的要求。一方面，为了实现员工与组织的同步，企业会和员工进行探讨，鼓励员工不断学习需要增加的新技能，但这样技能学习的增长在短时间内是否能够支撑业务的需求是较难衡量的。同时，企业发现内部有相关背景的员工技能能够在新的形势下“派上用场”，因此，R 公司不再从传统的胜任力的固定模型去衡量员工，更综合地去看员工获得的 skill set（技能组合），鼓励员工横向发展，去让自己能够拥有更多业务需求的技能，实现在职业生涯上的“多重发展”。

在这个过程中，为了探寻变化下员工需要哪些新的“技能组合”，业务会参与其中，HR 会开展调研，从前线获得反馈，了解当前工作碰到的新情况以及支撑事情发展所需要的新技能。基于新的能力要求，去看员工岗位和能力所需要发生的变化。例如，当一个工程师在发展的不同阶段，在更高水平的时候，企业对于该员工的要求比以往更加丰富，不仅从工程师的角度要求，也希望员工更多去接触 VUCA 环境要求下所需的新技能领域。

● 激发员工职业发展的自我驱动力

▶ Leader as coach（教练式管理者）

在 R 公司，鼓励直线经理成为一名教练式管理者，改变原本指令式的（control）的辅导方式，和员工之间的面谈不再基于原来的绩效面谈的频率，而是鼓励直线经理提高和员工之前的沟通频率，去帮助和辅导员工。

▶ Check-in——以员工为中心的重要对话机制

Check-in 是 R 公司内部倡导的员工与经理之间非正式的高质量谈话的形式。员工和其直线经理可以开展以职业发展、工作能力、绩效贡献和职场人脉为主题的即时沟通对话，并改变传统的绩效回顾的低频率，在高频和即时的对话中，以员工为中心去解决职业发展中的困惑和沟通需要被提供的资源。

我的职业发展——寻找有意义的挑战来支持我实现未来抱负

员工提问

- 目前有什么样的机会可以帮助我实现职业发展
- 我可以在项目中再做些什么，得到更多锻炼
- 哪些潜在的角色和工作内容可以帮助我实现职业抱负

经理提问

- 目前工作职责中，你“最喜欢”和“最不喜欢”的是？
- 未来五年，你想获得怎样的成就？
- 接下来，你想采取什么行动来实现你的长期目标？

● 提供资源和机制，让员工实现自主发展

秉承让员工横向增加更多技能组合，实现自我发展的职业生涯理念，R 公司为员工的自主发展匹配线上线下两种形式，既为员工提供能够自主选择的，适应当下学习发展速度的短平快的线上学习和培训资源；也提供了跨岗位的学习轮换，满足自我发展的需求和对职业方向的探索。

▶ 线上培训资源—让员工自主选择发展资源

◆ **【Why】** 传统的在岗培训和正式的培训方式通常用于员工进入发展管道后，在原有技能的基础上，对深度和专业度进行提升。然而，这样的培训方式开展周期较长，员工无法即时掌握外部变化下所需的新技能。此外，员工在这样的培训方式中相对被动，无法根据自己的发展需求自主选择资源。因此，在常规的培训体系外，R 公司开放了丰富的线上学习资源。

◆ **【What】** 线上资源包括线上图书馆，员工可以自主获取当下流行和热门的书籍资源，去了解当下前沿的探讨。同时，R 公司和领英等平台合作开展了一些十几分钟到半个小时的线上培训内容，通过短视频的模式，员工可以在业余时间内快速便捷地学习感兴趣的技能课程。

◆ **【How】**

①. 学习与发展团队对当下员工的发展需求和学习习惯开展了调研，针对年轻人喜欢便捷、快速的学习方式，以及希望能够根据自己的发展需要即时获得资源的需求，学习与发展团队开发了线上学习资源和培训项目，让员工能够在“短平快”的学习方式中快速、自主地对自己的能力进行更新。

②. 员工的学习动力来自于发展动力，直线经理要鼓励员工对自己的职业发展进行高频沟通，鼓励员工提出自己的职业期待，并基于自己的期待去利用公司已经提供的资源实现自我的学习发展，以此完成职业发展所需技能的更新。

▶ 跨部门的学习和轮岗——让员工实现自我发展与发现

R 公司认为，在当下快速变化的环境下，员工对自己的学习发展有了新的诉求。如果企业内部无法给到员工新的尝试和挑战，员工可能会倾向于到外部寻求发展机会。同时，企业鼓励员工在多元尝试中，尝试更多的角色和机会，以此新建更多的技

能和经验，并在探索的过程中找到自己最适合的工作方向和职业发展目标。因此，R 公司鼓励员工进行跨岗位和跨部门的学习、轮岗甚至换岗，员工有机会尝试与自己原有岗位相关或者不相关的新的工作内容。

◆ **跨岗学习。** 公司支持员工对自己感兴趣的岗位进行“旁观”，员工不实际加入该岗位，而是通过观察并与同事交流学习的方式，去了解和该岗位的工作内容和运作流程，学习该岗位业务内容的关键技能点。

◆ **轮岗。** 公司也支持员工临时加入感兴趣的团队尝试新岗位，员工有机会在新岗位里工作一段时间，并实际参与该岗位的工作内容。通过对不同工作内容和职责的尝试，员工可以增加更多的技能及提升经验。同时，员工能在这段时间内探索新岗位的方向和内容是否符合未来的发展期待，如果发现不合适，员工可以再回到原来的团队。

◆ **换岗。** 员工在短期的岗位轮换后，如果明确了新岗位是未来期待的职业发展方向，并且也确实在新岗位的工作中给其团队带去不错的效益，员工可以提出正式的换岗，在新岗位开始未来新的职业发展。

▶ 机制搭建的成功借鉴

◆ **公司中高层：** 公司高层尝试做了很多的“路演”与工作坊去自上而下在文化上贯彻内部流动的理念，让中层管理者看到这是企业内部鼓励的方向。中层管理者带的团队人员更多，需要的流动岗位也更多，因此，高层带动中层对内部流动政策的接纳度提高，内部流动政策才能被真正落实。

◆ **人力资源部：**

赋能直线经理成为员工职业生涯发展的助力者

帮助直线经理转变思维，使他们在观念上认可内部流动的概念并在行动中支持员工的流动学习。HR 通过给直线经理灌输以下的思维方式：

- ✓ 流动和变化能够带来更好的组织效应，员工可以在新团队中获得更丰富的经验和技能，也能够增加团队协作性。
- ✓ 自己的人走出去，才会有新的人走进来。
- ✓ 流动意味着员工对新岗位的兴趣和意愿度较高，只有较高的投入度才能高效完成工

作。如果直线经理将他们强留在原岗位，“能留下他，未必能用好他。”

HR 在内部流动的过程中起一个“中介”的作用，去保证信息对称

- ✓ HR 团队在直线经理和员工中起到资源对接的作用，如有一些项目和活动资源正在进展中，直线经理可以向 HR 部门提出可供提供的资源和岗位，向 HR 征集愿意进行短期学习和轮岗的员工。员工也可以向 HR 提出自己感兴趣岗位方向，让 HR 看是否有这样的机会。HR 对部门经理和员工之间的资源和信息进行协调和匹配，以达成内部流动的实现。

◆ 员工加入新岗位后的 Buddy:

- ✓ 员工到了新团队以后，新团队会有成员成为该员工的 Buddy，带他们负责实际的工作任务，并通过自身的经验，指导和帮助他们学习新岗位内容，以及解答新岗位适应过程中可能出现的问题。
- ✓ 新岗位的 Buddy 在回答员工的问题时，会对自己原有的工作内容进行回顾，从而有利于知识体系的梳理。此外，员工和 Buddy 的学习和交流的过程中，有利于增加人际关系网，并使组织合作更加地顺畅。



赵惠颖

时任深圳光呈智能科技有限公司
管理顾问

光呈科技：“光影十年”新员工职业生涯管理

● 业务背景

深圳光呈智能科技有限公司是一家致力于提供智能设备图像处理技术算法、影像效果调试、软件集成、应用软件及整套智能设备影像解决方案的高科技公司，是海内外多家知名移动终端和可穿戴设备厂商的主流合作伙伴。

公司的核心的竞争力是“基于领先的算法架构和产品框架，快速实现产品交付”，要义是算法团队“唯新”，构建整体技术优势；项目实施团队“维快”，基于客户要求实现敏捷开发和快速交付。

公司 2017 年 6 月成立，创业起步的“家底”是算法团队的 5 名博士，短短 1 年半的时间业务飞速发展，员工队伍已经扩大到近 200 人，这其中绝大多数是工作经验少于 1 年的“职场新鲜人”。这些新员工在职业生涯早期至少面临如下三重考验：

- ▶ **角色转变：**快速实现从学生到职场工作人的转变；
- ▶ **技能提升：**通过短期集训，快速掌握手机 / 智能硬件图像处理算法，摄像头效果调试 / 评测等技能；
- ▶ **工作凝聚力：**基于项目实施要求，员工必须具备自向上和自律能力，能在甲方团地独立、近乎无监督的环境中工作，并能保持对公司的认同和归属感。

基于此，在专业顾问的建议和策划下，光呈科技启动名为“光影十年”的员工职业生涯发展项目，旨在帮助新员工确定和追求自己的职业生涯远景，将个人志向、兴趣、能力与公司的业务目标紧密相连，共同成长，进而提升公司的整体竞争力。

● 职业生涯发展流程与实践

光呈科技“光影十年”员工职业生涯发展规划是根据新员工在职业生涯早期可能面临的困境，结合标杆企业的最佳实践，所设计出的贯穿整个人力资源管理链条的整体解决方案。它的要点包含：

▶ 人才招聘环节

- ◆ 运用“职业锚”理论，基于公司业务特性，确定

公司所需要的三种人才类型：管理型、技术型以及社会服务型（如项目协调经理），并在甄选面试环节引入测评技术，从而快速、准确匹配到公司所需要的人才。

- ◆ 运用实际工作预览：消除新员工不现实期望的一种方法是，在招募的过程中尽量提供所聘职位和组织的完整、准确的信息，包含好的方面以及潜在的困难和风险，让候选人理性的、审慎的选择，从而降低入职后可能的心理落差和冲动离职。内部戏称此方法为“预览法”。该方法由人力资源部门与业务部门之间达成的共识和配合如下：

- ✓ 提高面试的准确性以及入职稳定性是业务部门和人力资源部门共同的目标。HR 事前与业务部门长及面试官做了充分的沟通及培训，增加大家对“工作预览”的价值认知。
- ✓ HR 提供一个标准化的题版，除了基本的 JD 信息之外，还有一个“岗位印象快览”板块，由一个或多个员工对岗位工作环境、带来的能力提升和收获、岗位开展工作存在的潜在困难等有一个快速回答——原汁原味的回答，HR 做一个汇总集中展现。
- ✓ 在面试环节，除了基本的知识面、能力以及文化适应性环节之外，会有一个专门的不少于 15 分钟的具体工作机会 & 风险阐述与交流，并观察面试者的反应，标记风险等级。
- ✓ 最后的录用决定是基于综合面试结果比较，由业务部门和 HR 共同确定的。最初的 TOP50 员工 CEO 是亲自参与面试的；随后的 Top100 员工 CEO 也会参与最后的录用评审会议。高层的参与推动了各方的参与和重视。

▶ 人才培养环节

- ◆ 制订个人职业生涯发展十年路线图：新员工培训第一堂课不是讲公司的产业和业务，也不是讲公



司的规章制度，而是引导员工从职业规划的角度重新认识自己，进行个人的 SWOT 分析——自己的优势、短板，公司能提供的业务机会以及外在环境的潜在变化等，勾勒十年后的自己，同时引导新员工定义“什么是近期成功”——比如在一个月内了解公司的主要业务环节，比如在一年内能独当一面完成项目等等。这样既让员工看到未来的希望，同时又能脚踏实地着眼于眼下点滴的成长。

◆ **反转导师制：**由于新员工较多，现有的资深员工难以一一对应深入承担带教任务，我们特意设计了“反转导师制”——新员工除了最初的职业定位由部门长和顾问亲自一对一辅导外，日常工作中的熟悉工作和生活环境、同事引荐、工作技巧交流以及工作协同保护等均由轮流指定的“反转导师”担任。“反转导师”可能是入司超过三个月的“老人”，可能是跟过一个完整项目的“老人”，他们的经验都可以萃取尽快传递给新人。这样既是囿于现实不得已而为之，但也意外造成一种新的效果：员工因为人人都要担任“导师”，都要有一个“带教计划”（这个带教计划也是职业生涯发展计划的一部分，是公开透明的），反而加速了他们在工作内的内省和经验总结，这种总结因为互相的交流又进一步加速了公司的知识积累。为了更好地催化、确保这样的反转导师机制在企业内更好的发生，光呈主要采取了以下措施：

✓ **将担任导师更多作为一种荣誉：**设置五星导师机制，凡是担任一定数量新员工的导师并获得新员工的认可均可以获得对应星级，俗称“星级导师上墙”，今天你上墙了吗？是一句调侃，但也代表大家对此的关注。

✓ **提供象征式的奖励：**如季度职业生涯回顾会上，企业会给星级讲师颁发一些小额礼券或者特权礼券（比如临时性休假或者让上级代办一项繁难工作等）。

通过上述举措，过去一年仅仅来自于反转导师制的带教计划的经验案例已经占到公司案例库的30%。

► **绩效管理环节：开展以职业发展为导向的工作绩效评价**

传统的绩效管理强调“就事论事”，针对每项具体的工作目标进行跟踪、评价及反馈。而以职业发展

为导向的绩效管理，则要求主管需要弄清楚自己正在依据未来何种“成功图景”（那是员工为主导的规划）来对员工当下的工作业绩进行评价。过去员工对于绩效面谈是抵触的，因为那是评价、判断，是被动接受；而面向未来职业发展的绩效面谈则是如何更靠近自己的梦想，所以它是积极的、愉快的、充满希望的。要让管理者较好地描述未来的成功图景，主要有以下关键点：

- ◆ 如何跟员工交流，不是事情对事情，而是把视线稍微拉远一点，基于“人”，这不是能力的问题，而是思维和意识的问题。一旦企业确定对员工的关注更着眼于他的发展，那么管理者自然就变得更敏锐、更柔和、更易于让员工打开心扉。所以项目中并未对管理者做很多方法论的要求，更多由 HR 提供面谈的问题清单，清单上的问题是否均跟员工交流不是强制要求，而仅仅是指引。所以对业务部门开展此项工作的培训，更多强调的是员工可能对什么感兴趣，他对未来的规划，他想做什么，他的困扰是什么……让员工成为主角，管理者更多是“倾听”和“提示”，答案及改进还是以员工为主体。
- ◆ 其次，在面谈时，人力资源部门会提醒管理者环境、身体语言、倾听及引导的普遍性技术，定期和管理者交流这方面的经验教训。

► **人员配置环节：提供阶段性工作轮换和畅通职业通道**

每位员工在入司第一天所制定的职业生涯发展十年路线图，带教计划及执行，以及每个季度的绩效反馈都会纳入员工的“职业生涯发展电子档案”。系统而频繁的沟通有助于员工客观评价自己的资质和偏好，企业在招聘时帮助员工确定了职业锚，那现在便是时候明确甚至调整自己的职业锚，去尝试不同领域的工作了。公司提供两种岗位轮换的制度性安排：一是一旦公司出现新的职位需求，优先在组织内部寻求替代者；二是员工一年内至少可以提出一次工作轮换的需求，而 HR 负责在一个月内给予满意的答复，并且员工可以在尝试后返回原岗位。之所以这样安排，一是要提高内部人才配置的效率，流动总比流失要好；二是为员工提供多样化岗位尝试机会，以帮助他们找到更加适合他们发展的舞台，以加速员工的职业生涯发展。

同时，要打破组织壁垒，让员工在内部“无障碍”地流动前提是要有“铁律”。一是高层在文化价值观中对于内部自由流动一开始就反复强调，另外公司业

务变化快，连部门职责和部门负责人调整都在所难免。有这样的文化基础，大家对岗位调整几乎习以为常；第二，这样的调岗或者轮岗申请无需原先所在部门长同意，由 HR 协调安排，但 HR 会在实施前跟部门长“打招呼”，但也仅仅是知会而已。

► **员工关爱环节：员工职业生涯会谈——合作者赏析**

由于光呈的员工日常工作大多在甲方所在地开展，所以每月定期回到公司开会、学习、复盘的时间就弥足珍贵。企业每个季度会举办一次名为“员工职业生涯会谈——合作者赏析大会”，主要是员工分享他们在工作上的收获、经验，会上还有职业指导顾问给予一些诸如职场压力疏解、人际管理和谐共处的一些指导，有时会设置一些情景演练和话题讨论：比如甲方突然更改需求，如何优雅拒绝？比如项目经理工作排期不合理，如何心平气和的讨论？同事们私下也将这个会议称为“吐槽大会”，可以有一个相对轻松的环境吐槽客户、吐槽上级、吐槽同事，这似乎有些冒险，但话不说不明，坦诚沟通可以增加彼此的理解，促进协同，最终能够增加员工对公司的认同感和归属感。

在参与会议的角色上，HR 参加了最初的“打样”会议，但也仅仅是担任流程引导员而已，主角还是员工。后续的每次会议都是由员工自己实施，HR 会协助制定每季度赏析大会基本的参会人员名单，然后员工自己指定（有时是开玩笑的抓阄或者起哄式的指定）会议主席，大家轮流发言，会议会有一个会议纪要，这个纪要是全员公布的，所有员工都可以点评发言，其中需要改进的事项业务部门长和 HR 需要在一个月内给予实施改进效果的正式回复。

为了让员工能够畅所欲言，说出“真心话”企业遵循了两条重要的原则：一是发言自由，大家可以说，不记名（除非是有些需求是针对某个具体个人的）；二是说完的意见有回应。

● **角色扮演与定位**

光呈科技“光影十年”员工职业生涯发展计划是构建公司核心组织能力的人力资源整体解决方案，所以项目伊始就将之定位为公司级的、十年树人、员工和公司共赢的项目，因而它也得到了公司上上下下广泛的关注和最大程度的支持。

- **高管：**公司五位联合创始人及业务高管是项目的最高决策委员会，决定项目的规划、资源并亲自下场担任关键及高潜员工的导师。

► **职业发展顾问：**由于项目实施初期公司仅有一位专职 HR，故此主要的项目计划和实施方案均有公司聘请的管理顾问亲自操刀，这也保证了方案的系统性和可行性。此外顾问还负责项目实施关键环节的教练，负责对管理者赋能；同时顾问作为第三方有者天然“中立”的立场，也承担了员工困惑解答及投诉处理的角色。随着 HR 队伍的扩大和成熟，这些工作会逐渐转移给他们。

► **人力资源部门：**人力资源部门是项目的策划者和组织者，负责用“职业发展”串联起相关的人力资源支持活动，并通过互动、体验、交流等活动强化员工对职业发展项目等认知和支持，可谓幕后的英雄。

► **主管 / 同事 / 下级：**支持者、资源提供者，意见反馈者

► **员工：**项目的主体，计划，实施，总结，迭代

● **业务快速发展，职业生涯发展如何更敏捷、更灵活？**

在光呈，业务调整更频繁，如何实施敏捷的职业生涯发展就显得很迫切，在上文的方法基础上，企业也进行了方案的迭代，主要包括：

► **工作重新设计：**工作内容扩大化、多样化和丰富化，在工作中赋予员工更多的责任、权限和自主性，比如将项目分级，不同等级的员工主场员工有不同的决策权，有些内容可不通过项目经理自行和甲方会商决策。这样能扩展员工知识和技能，挖掘员工潜力，激励员工承担更大的责任，提供更多的进步和发展机会。

► **拓宽职业通道：**除了传统的管理通道、专业通道，也推行更灵活的人才发现和发展计划，比如在光呈，设置项目协调公关经理的岗位，为那些更关注人、更擅长与人打交道的员工提供合适的岗位；比如也为那些关注工作的可控性和安全感、更愿意和机器打交道的员工提供规范性测试的岗位。这些本质上是考虑员工多样化的需求，不管是奋进的还是佛系的都能找到合适的位置，在一家公司，成功的定义不唯是晋升。

► **定向岗位加速：**为不同群体和 / 或高潜人才提供定向加速岗位，比如连续两个季度绩效等级为“卓越”的员工，则可担任见习项目经理直至担任项目制作人。

► **扩大：**为部门核心员工提供接触业务损益（P&L）的机会，可旁听公司经营分析会并可“二排发言”。

► **工作团队化：**由于公司有诸多项目，项目组的成立和解散都较为日常，因此工作打破常规的项目成员指派制，而是采用自由组合制。由一个项目召集人，基于员工性格特质和能力差异组建更灵活的小型团队，团队独自负责项目计划、资源及实施。工作团队化设计更强调团队的工作目标，在团队中，成员只有大致的分工，没有绝对的工作界限，团队成员更强调自身在团队中的角色定位，按照能力而不是岗位发挥作用。如果在团队中强调岗位，反而会破坏团队的工作氛围，抑制团队的工作优势。这种设计有助于突出任职者的专业能力，这有利于发挥员工的优势，有利于塑造员工的成就感和归属感。





缪海燕

欧文斯科宁（中国）投资有限公司
高级人才与组织发展经理

欧文斯科宁：让人才在传统企业中拥有更多发展机会

● 业务背景

欧文斯科宁是一家全球性企业，成立于 1938 年。公司致力于保温材料、屋面系统和玻璃纤维复合材料的开发、生产和销售。覆盖全球、以人为本；欧文斯科宁利用自身在材料、制造和建筑科学方面的丰富经验和专长开发节能的产品和系统，提供商业和住宅楼宇的舒适性，在该领域处于市场领先水平。公司在全球 30 多个国家和地区建立了生产、销售和研发机构，全球销售额逾 70 亿美元，位列美国财富 500 强。欧文斯科宁亚太区总部位于上海，在中国、日本、韩国、新加坡、印度等国家都设有工厂、销售办事处及广泛的销售网络。

在企业发展的不同阶段和不同的业务形态，采用的人才发展体系和策略会有所不同。作为一家业务性质相对传统的企业，欧文斯科宁总体而言是属于发展平稳，人才发展体系也相对较为成熟和系统化的，这为员工的长期职业生涯发展规划提供了肥沃的土壤与

优秀的“先天条件”。然而，如何在这样相对稳定的业务状态与发展体系中寻找更多机会？如何使人才发展与企业战略目标更为匹配？欧文斯科宁开展了大量的尝试与实践。

● 职业生涯管理关键节点与角色扮演

▶ 前提：让员工对职业生涯拥有“Ownership”

欧文斯科宁的业务模式具有多样化的形态（包括 B2B、B2C），因此，如何让员工明晰自己的职业发展路径以及对自己的职业生涯发展负责，是进行职业生涯规划管理的前提条件。为此，企业端提供了相应的资源与支持，如：提供清晰的职级迁移路线图，并将其公布在公司的网页上方便参考等。

▶ 人才与组织对接的“抓手”：人才盘点

具体实践	角色扮演
<p>欧文斯科宁每年均会进行人才盘点，该环节会了解人才战略与企业战略的匹配度，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 哪些是关键岗位？ ▶ 哪些是关键人才？ ▶ 人力资源配置的健康程度如何？ ▶ 组织的优势与短板分别是什么？ ▶ <p>从而进一步确定组织中的人才战略以及接下来需要实现的人才发展路径和发展方式。</p> <p>另外，通过对关键岗位和关键人才的识别，企业也能将更多的精力与资源聚焦在这类人群职业生涯的规划与管理上，从而使人员的发展更为高效，与组织发展的方向更紧密地契合并达成一致。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 人力资源部门：牵头开展人才盘点，和业务部门一起对组织和人才进行诊断，主要内容包括： <ul style="list-style-type: none"> ▶ 了解组织的业务重点、各个部门业务的人力资源配置的健康度、组织的短板及补足方式 ▶ 明确关键人才的优势在何处及需要发展的能力是什么 ▶ 对员工进行评分 ▶ 员工离职风险高低的预估 ● 业务部门：是人才盘点过程中的主体，充分参与其中，与人力资源部门达成人才战略和后续方案的共识。

► 年度目标设定和回顾

具体实践	角色扮演
<p>企业每年进行年度目标设定时，都会给员工制定两类目标：一类是绩效目标，另一类是个人发展目标。欧文斯科宁让员工制定个人发展目标这一措施是旨在让员工自发地进行职业生涯规划，如：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 员工是否有兴趣去别的岗位或职能部门？ ▶ 如果要实现某个发展目标，需要提高哪些技能或技巧？ ▶ 是否需要扩充某一方面的知识储备？ ▶ 哪些行为需要实现或改善？ ▶ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 直线经理：与下属员工进行目标的沟通，并给予建议与支持。如： <ul style="list-style-type: none"> ▶ 结合员工的目标创建相应的发展机会，包括：让员工负责具有挑战性的项目或任务，鼓励员工参与学习分享活动，创造轮岗的机会等。 ▶ 在和员工讨论发展目标时，有可能会存在员工的发展期望暂时无法实现的问题，此时直线经理会尽可能使员工的目标聚焦、细化，让目标实现的时间段拉近，选择近期短时间内可以实现的目标。 ▶ 如果员工对于自己的发展目标还未有十分清晰的认知时，针对这种情况，直线经理需要适当引导员工，让员工谈谈最近想要发展的一个技能或希望扩充的一些知识。

► 领导力发展项目

具体实践	角色扮演
<p>欧文斯科宁内部设立了面向所有管理人员的领导力课程，该课程中有专门章节指导管理人员如何帮助员工创造有意义的工作和实现员工的个人发展。</p> <p>在认知层面有所普及后，针对有更高一级领导力发展需求的管理者（中层管理者），企业内会就职业生涯发展方面的内容更有针对性和个性化的进行进一步的增强。首先，企业会帮助这部分管理者树立对自身职业生涯发展清晰的认知；其次，通过 Mentoring、Coaching 发展项目的配合，支持这一类管理者的职业发展和领导力提升。</p> <p>而面向高层，这类管理者的人员发展技能通常较为成熟，企业会让高管将领导力的发展更多地落到具体的战略项目中，让管理者结合项目成长自己和发展他人。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 人力资源部门：课前与上一级的管理者探讨参训人员的发展机会，并鼓励上一级的管理者和参训人员在开课前进行面谈，以明确双方的期望并达成一致；课后提供行为观察表等工具，帮助上一级管理者在未来1-3个月内更好地观察、记录参训人员的行为变化，这也起到了追踪参训人员领导力成长情况的作用。

● 面向未来：人才发展多元化

随着外部业务环境的变化不断加快，不确定性是当前市场环境的常态。对于企业而言，需要实时调整业务战略以实现业绩增长，那么，对应的人才战略也需要跟上业务的步调。要实现这一目标，员工职业生涯发展的多元化

是一个重要的抓手，其中包括：提供更多的发展机会、发展人才多元化的技能等。发展路径的拓宽能有效地提升人才发展的灵活度，未来欧文斯科宁也将在这方面更多地探索与实践。



施重凌

霍尼韦尔中国研究院
顾问总监

 **霍尼韦尔：职业生涯管理案例**

● **企业背景**

霍尼韦尔是一家《财富》全球 500 强的高科技企业，其高科技解决方案涵盖航空、楼宇和工业控制技术，特性材料，以及物联网。其致力于将物理世界和数字世界深度融合，利用先进的云计算、数据分析和工业物联网技术解决棘手的经济和社会挑战。在中国，霍尼韦尔长期以创新来推动增长，贯彻“东方服务于东方”和“东方服务于全球”的战略。

在企业战略层面，霍尼韦尔有着清晰的目标与方向。而要实现这一战略，人才的支撑便尤为重要。那么，如何让员工的发展与企业战略方向保持更大的一致性？如何在组织长期的稳健发展中，更好地实现员工个人的成长？面对外部快速变化的市场和新生代员工步入职场，应该如何更好地调整人才发展的体系与路径？霍尼韦尔在这些问题商经过长期的尝试与实践，累积了一定的经验。

● **基本理念：张弛有度，“双线并进”**

▶ **“系统化”与“灵活性”**

近 10 年来，整个业态都发生了很大的变化，原本较为平稳的竞争环境开始变得更加具有不确定性。从这一角度来看，企业的人才发展路径如果仍维持原来过严、过死、过密的套路，可能就会导致应变性不足，因此在新的时代背景下，灵活度、应变能力都需要大幅提高。同时，原有体系化的制度、流程也不能完全抛弃，否则就会成为“一盘散沙”。如何在“系统化”与“灵活性”之间做好平衡，是企业当前的时代不得不面临的挑战。

▶ **“前 20% 的关键人才”与“其他 80% 员工”**

站在业务角度看，企业实际上未必有充足的资源，照顾到所有员工的发展。因此，聚焦在“对”的人身上，将资源投入的效益最大化是至关重要的。对大部分企业而言，有 20% 左右的员工属于关键人才，他们绩效优秀、充满干劲、并有潜力应对更多的挑战。特别在当前经济增长下行压力之下，企业的资源显然无法

兼顾每一个员工的个性化发展需求，因此更需要将精力与资源投放至“前 20% 的关键人才”身上。对于剩下的 80% 员工，企业可以更加侧重于通过建立平台的方式，帮助赋能提升员工个人的自驱力、提供自我发展的手段和方法。

基于上述背景和企业现状，霍尼韦尔的的经验是采用张弛有度，“双线并进”的策略，即一方面，继续保留好诸如标准行为模型、职业角色定义、职业生涯路径等流程和制度的传统精髓，同时建立员工自主性发展的平台，积极传播自我发展的理念、方法和工具，让具有高度自主性的员工可以实现自我发展的灵活性和最大化，释放企业的活力。另一方面，通过差异化手段与措施，既保证资源投入的精准性，也赋能企业全体员工有机会进行自主职业发展生涯。

● **各方角色与职责的定位**

在员工职业生涯管理与人才发展方面，霍尼韦尔认为有三类关键角色需要发挥显著作用，而非将其看作一个 HR 的行政事务：

▶ **组织管理者：**负责制定规则及与各个业务部门衔接，这些人包括倡导者（Sponsor）、业务高管、人力资源部门等。

▶ **中层干部：**这部分人群往往数量较大，他们负责





将企业设计的人才发展策略渗透至一线员工。对于人力资源部门而言，可能面临的难点便是如何让这部分人群承担起发展下属的职责。关键点有两个：一方面，找到业务的倡导者（Sponsor），如果没有倡导者（Sponsor）的支持和资源的倾斜，相应的举措往往很难成功；另一方面，构建赋能的过程，花足够多的时间与利益相关者进行对话，进行意识的交流、培训和文化渗透，并且亲临一线、办公现场、实际的业务场景去做沟通和了解。

- ▶ **员工个人：**转变“被动接受公司安排”的意识，主动跨出来，为自己的职业生涯负责任。借助公司搭建的学习平台，充分利用企业给予的资源进行成长。另外，大部分员工可能并不具备进行有效自我规划的方法和能力，这种方法和能力的获得往往有一定的难度，因此从公司层面看，需要在这个方面去赋能员工，提供相应的工具、方法和能力培养方案，让员工可以实现自我的深度分析，让自主发展的观念深入人心。

● **针对关键人才：不断使其突破边界，在组织内部灵活流动**

▶ **底层理念：提供挑战，人才要“经得起折腾”**

霍尼韦尔认为，关键人才是企业的宝贵资产，需要充分挖掘这些员工的潜能。因此，对于关键人才，企业需要不断地给员工创造挑战的机会，提供难度较高任务，让人才看到并尝试突破自己的边界。作为人力资源部门，需要创造和精心设计这样的平台、机会提供挑战。

▶ **打破组织壁垒，促使人才流动**

过去的10年中，霍尼韦尔内部组织形态逐渐演化，最后成功打破壁垒，促成人才移动。这种壁垒的打破在企业的各个层面都在发生。霍尼韦尔的业务存在大

量跨行业的情况。例如过去很多人会认为一名员工从航天航空的领域要跨界到化工领域是“不可能的任务”，因为行业差异过大。这样的观念导致过去大家都在自身的“竖井”中移动，这显然带来了一定的挑战：组织中岗位机会有限，员工移动的空间并不大，因此大量优秀的人才难以保留，容易流失。

霍尼韦尔高增长地区的高管对这一问题高度重视，多年前就在人才盘点中，设定了人才移动时间、数量的指标，为了促使人才最大范围的跨业务流动。这意味着跨业务之间的人才流动成为了必须项。业务和人力资源部门也要时刻了解各个业务板块之间输出、输入的人才数量情况。随着规则逐步的改变，员工也形成了习惯。并且业务的发展并未受到影响，反而迸发出了更大的活力。

● **针对全员或一线员工：如何提升自我发展的自主性？**

意识的转变往往不是颁布一些政策、规定就可以实现的，员工在公司多年的工作中，通常已经形成一种无意识的固有行为模式和思维模式，就职业生涯发展而言，很多员工会认为：“这是公司应该给我的东西”。因此，企业需要去借助平台来影响这样的观点，要搭建这样的平台，采用变革的方法进行有效的推进。通过定义理想的未来状态，找到方法路径，一步步地从现状往未来更好的方向发展。

要“四两拨千斤”地实现这样的变革，需要有总体的变革管理规划，此处需要采取的措施例如：

- ▶ **成立执行委员会：**委员会包括相关部门的关键领导者，他们需要帮助企业贯彻、执行、影响这样一种文化，承担这样的责任。



► **变革准备工作:**

- ◆ 与执行委员会成员沟通,使其了解搭建这样的平台“玩法”是什么、为什么要这样“玩”、对业务的好处是什么、对委员会成员的好处是什么、对员工的好处是什么。
- ◆ 制定一定强度和密度的沟通计划,通过现有的公司制度去渗透,包括但不限于:全员大会、部门会议、每日晨会、一对一的谈话、报刊杂志等。
- ◆ 创办相应的员工培训班,帮助员工扭转意识,让员工能在个人层面看到职业生涯发展规划的意义——不仅仅是在公司内他能获得的意义,而是在市场变化下他作为个体能够看到的意义;让员工认识到外部的发展与变化,避免被时代所淘汰,增加危机感;让员工理解公司为何会有这样的动作,以及对他个人来讲需要做些什么才能够应对这些变化;公司目前可以提供哪些支持、平台、资源来促成他的加速变化。

● **洞察: 针对新生代, 如何更好地发展他们**

新生代本身的学习环境、成长环境非常不一样,他们是互联网时代下成长起来的一代人,开放度更高,学习的速度也更快,虽然经验可能不足,但是实际上他们的能力同比来讲,要比过去几代人发展的更快,因为他们获取的信息量更大,时代发展的速度也更快,因此要更好地与新生代沟通,了解他们的想法,从而实现新生代个人的发展,主要有以下的一些措施:

- 公司中高管在制定策略、流程的过程当中,最好将年轻人或者年轻人的代表加入到共创的过程中,他们需要发声来提供不同的视角。同时,他们也是日常工作的体验者与参与者,如果体验者本身没有参与感,公司制定的很多策略往往很难往下贯彻。当然,这样的参与并非意味着让新生代直接做最终的决策,让新生代参加相关流程,使其有融入感,让员工感受到某些决策是大家共创的结果,这在某种程度上是一种很大的激励。这一举措尤其适用于一些需要大量员工参与,跨部门执行层协作,以及创新跨界的场景。
- 需要增加几代人之间的换位思考,因为成长经历的不同,思考的角度都会有所不同,很多情况下没有对错。作为人力资源部门,可以创造一些场域,如:让年轻人当一天领导,或者让领导做一天员工。然后相互做一些分享这一天中自己的感受是怎样的,回到他自己的位置后他觉得需要改变什么,需要重点去聆听什么。

- 从培养人的角度讲,日本人讲的“东方式的教练方法”或许值得借鉴,这一概念就是日本所说的“老师”的概念。对于现在很多年轻人来讲,在公司里的老板相当于“Mentor”的角色。可以给年轻人先定一个清晰的小目标,但是并不告诉他具体实现的路径。然后每天都找一个时间和员工进行沟通:今天完成到了哪一步,做了些什么,困惑在哪里,还需要什么帮助。对于年轻人而言,完全绑住手脚,他会觉得是束缚;但是完全不告诉他怎么做员工也会很茫然。所以东方式教练的理念可以很好地去平衡这样的矛盾。
- 从人才角度来说,如果这些年轻人是在人才库或在继任者计划中,公司可以设定一条时间“警戒线”,超过一定的时间这个员工还没有“移动”的话,就一定要强制移动。大量年轻人会因为内部的这种移动太慢而流失。过去可能有一种概念是“让一个年轻人在一个岗位上扎扎实实干3年或者5年”,但现在时代不一样了,太长的时间会让年轻人失去耐心,在岗位上能学习的东西可能都吸收光了,他们的学习速度很快。
- 鼓励内部创业。年轻人的特质是有冲劲。面对风险,可能暂时不会太瞻前顾后。通过内部创业项目,很多年轻人会脱颖而出,承担责任。管理层可以在研发、市场拓展这些工作上给年轻人更多的机会,让他们更好地去尝试。



高丽君

维美德中国
中国区人力资源总监



维美德中国

● 企业背景

维美德集团是全球领先的制浆、造纸和能源产业的开发者和供应商，为客户提供技术、自动化及服务业务。企业拥有雄厚的技术实力，领先的服务和自动化解决方案能够有效提升客户流程的可靠性和运行性，提高原材料和能源的有效利用。公司愿景是成为所服务领域中全球最好的供应商。

● 企业职业生涯的框架

维美德的人才发展体系成熟，在职业生涯管理的主张上，企业提供分类别管理；对于“自我发展”有强烈意愿度的高潜质和关键性人才，公司提供快速发展项目来提升他们的能力，成就他们在组织内的发展以及支持业务的发展。

对于专业人员，公司提供各层级的专业类能力提升项目和培训，帮助他们在既有的岗位上学习新的技术、理念和能力，通过提升自己的竞争力来推进在组织内的职业发展。

● 企业职业生涯的实践

▶ 关键技术人才的发展

维美德是大型设备的制造和技术服务供应商，企业业务与岗位专业技术的专业性强，员工所需的能力培养周期长，因此员工需要通过不断地参与实际项目，积累和提炼经验来发展该领域的专有技术。

在培养专业技术能力的同时，也关注员工的软性能力的提升，例如项目管理，质量和精益管理以及协同协作等综合能力，来提升员工针对复杂问题的解决能力，成为领域专家。

▶ 高潜质人才的发展

维美德重视专业技术人才发展，也特别关注高潜质人才发展，通过本地和全球的高潜质人才发展项目培养企业未来优秀的人才，提升他们的潜在领导力，建立战略思维和全球视角，从而支持企业的长期发展。

▶ 鼓励员工“拥抱变化”

随着外部环境和组织业务的不断变化，为确保员工能够应对组织变化与岗位变化带来的不确定性，增强自身的竞争力。维美德鼓励和支持员工“拥抱变化”，不断提升自我，打造组织的高绩效。

- ◆ 自上而下的战略沟通，目标分解和设定，明晰战略的重点和个人的业务和发展目标。
- ◆ 自下而上的充分参与，不断自我提升、释放潜能，打造成为本岗位专家。
- ◆ 人力资源协同业务领导为员工提供发展需要的系统，工具和发展项目和课程，从多层次、多维度、多元化地发展员工。



专家洞悉 Expert insights



高丽君

维美德中国
中国区人力资源总监

● 基于企业业务发展的员工职业发展管理

企业业务的持续发展是员工在企业里的职业生涯发展和管理的基石，脱离企业的发展，员工在企业内的长期发展则失去了土壤，无法生根发芽。

围绕着企业业务发展的需求来规划员工个体的职业发展计划，结合个人的兴趣和能力与企业发展相结合来设定个人的职业发展规划，必要时可以培养和激发个人某一领域的兴趣，形成双赢。当个人职业发展领域与公司业务发展紧密联系，且员工在该领域的展现非常强的能力或者具有高潜能，则公司将提供加速成长通道例如高潜质员工发展项目、全球发展项目、技术学院等，快速培养和发展员工，为公司的关键岗位培养既定的接班人和后备力量，确保组织的有机成长。

● 职业发展的出发点是成为本岗位的专家

职业生涯管理并不意味着职位必须发生变化。将每个人培养成为本岗位的专家，同样需要合理的职业

生涯管理。当今世界瞬息万变，公司业务也在不断地调整，对公司内部组织和人员的要求也在持续变化，其中包括了工作内容，工作要求以及需要的技能等变化。如何在变化中持续保持个人的竞争力，员工需在本职工作中不断地学习新技术和新技能，新工作方法和新工具等，以获得足够的能够有效完成本职工作或承担额外的工作，以期保持个人竞争力，做到个人职业生涯得的合理管理，成为本岗位的专家。

● 职业生涯规划与企业发展阶段的相关性

不同企业发展阶段相对应的职业发展规划和管理将有显著的差异。当企业处于初创阶段，企业与员工都处于快速成长阶段，员工在企业内的职业发展更关注于一人多岗，培养多面手，在专业的深度和广度方面要求不高；公司内部资源相对有限的情况下，可依托外部资源对关键性能力进行培养，员工能力可通过“干中学”进行培养。同时公司可向优秀人员提供组织和发展平台，提供更多挑战性的机会，促进员工的自我学习和自我成长，形成以企业发展为基础的“自我职

业生涯管理”模式。

处于成熟期发展的企业，通常拥有相对完善的人才发展和管理体系，包括公司战略规划管理、公司组织和人员的评估和发展、关键岗位和高潜质人才的发展、接班人计划的制定和实施、以及专业人才的培养等，以确保在公司业务的持续发展框架下的人才可获得性，同时员工在组织内得到良好的发展。





章晓洁

辉瑞投资有限公司
辉瑞全球研发亚太及欧洲区人力资源总监

● What——职业生涯管理开展的思考维度

企业开展职业生涯管理主要从两个角度与三个方面考虑：

- ▶ 从员工的角度，看个人的绩效和能力；
- ▶ 从员工的角度，看个人的潜力和动力；
- ▶ 从组织的角度，看职业生涯管理和公司的战略和运营在时间与需求上如何匹配。

企业在开展职业生涯管理的过程中，需要考虑员工个人职业生涯与企业整体节奏和需求的匹配，每个企业都有自身的节奏，例如，高科技行业产品迭代快，生命周期短，医药行业外企产品生命周期长，产品迭代少，企业节奏对职业生涯的要求各自不同。企业在考虑“如何为个人的职业生涯创造空间和流动”，该流动要与企业需求和个人情况结合，不同的企业有不同做法，做的层次也不一样。有的企业根据企业需求，职业生涯管理开展需要落实到基层员工；有的企业重点关注核心领导层；有的企业侧重中层管理者，目标的对象在企业职业生涯的不同阶段可能也有不同侧重。

● 原因探究：职业生涯管理为何呈现不同阶段与认知

企业开展职业生涯管理需要“有条件”和“有需求”并存：

▶ “有条件”：企业阶段决定何时开展职业生涯管理

职业生涯管理是企业人才战略需求下的产物，因此企业可能存在不同的需求和节点去决定是否开展职业生涯管理，当企业决定搭建职业生涯管理体系时应该进行如下考虑：

- ◆ **信息收集。**企业首先应该进行信息收集，一方面通过绩效管理和人才盘点收集企业所管理的群体的状态是怎样的。其次，企业需要对企业在人才需求方面的信息进行收集。
- ◆ **设定关键指标。**在信息收集后，企业决定要搭建职业生涯管理体系的时候，需要提出和回答的问题是：企业当前的到达了哪种发展阶段，需要开展结构性和框架性的职业生涯管理？企业当前有哪些重要的因素决定着职业生涯管理

的开展？企业可以设置部分关键指标：例如，关键人才的流失率、基层员工的占比、高层员工的占比等。企业通过指标的设置，能够更明确当企业到了怎样的发展阶段能够开展职业生涯管理。

▶ “有需求”：企业核心能力需求决定如何开展职业生涯管理

为什么开展职业生涯管理？核心问题是，企业希望职业生涯管理的投入产出比是什么？可以理解为企业希望当职业生涯管理的开展较为成功时，对于企业产生了怎样的实质影响？例如，核心人员保留率与绩效提高、全面人才保留率提高、全体员工的效率提高等。

因此，企业开展职业生涯管理时，需要了解企业的短期、中期和长期的能力需求，进而将能力的需求拆解为或者转变为对人才数量和质量的需求。在不同的企业，企业需要思考：

- ◆ 企业战略需要的核心能力是什么？
- ◆ 企业需要的核心能力体现在人才的选育用留是什么样？
- ◆ 职业生涯管理如何能帮助企业实现这样的目的？

职业生涯管理是工具不是目标，目的和出发点都是职业生涯管理如何帮助企业获得、保持和提升企业战略发展所需的关键核心能力。因此，这决定了企业在开展职业生涯管理时的侧重有所不同。有些企业只需较少的员工就能解决企业需要的核心能力，同时企业的规模不大，资源较少，那企业可以重点针对核心人才开展职业生涯管理。有些企业需要较多的人才去解决和提升企业核心能力，需要将职业生涯管理做到全员。因此，并不是所有的企业都要进行大规模的、体系化的、框架性的职业生涯管理，企业需要思考的是：职业生涯管理的开展是否能够解决企业核心能力的供给。

● 以主导角色看职业生涯管理的开展

- ▶ 以个人主导为主，企业提倡“修行在个人”



当企业处在初期发展阶段，各个方面的成长都较为快速。在这个阶段，职业生涯管理主要以员工个人主导为主，企业更多的是在关键的节点或者关键的职能上进行引导。对于极少数关键人才，企业会起到影响的作用，对于大部分员工来说，更强调个人主导为主，企业在这个阶段的干预不多。

初创企业通常不适合开展全员精细化管理或者搭建职业生涯框架的职业生涯管理，因为职业生涯管理是在一定程度上给到员工一种在企业内不断成长的确定性，在初创企业，这个确定性是不需要通过职业生涯管理给予的，而是通过业务模式、业务增长点和企业的战略来为员工提供确定性。

► 以企业主导为主，为员工搭建职业发展框架

当企业的发展逐渐走向体系化过程，在这个阶段，职业生涯管理主要由企业主导。第一，企业要进行框架的搭建与设计：职业生涯管理的框架画像是怎样的，专业和管理路线分别该如何设计，各职能的发展路线如何，企业需要对框架结构进行设计。第二，在微观层面上，企业需要针对不同职能的员工，为他们提供“典范性”的职业生涯：如，让员工了解从入门级员工—企业的中坚力量—公司领袖力量，在这个过程中，企业会提供什么资源，员工个人需要展示什么能力以及员工的个人意愿如何。因此，在该阶段，员工职业生涯需要企业花更多功夫进行主导。

► 激发员工个人实现自我职业发展

在这个阶段，公司发展较为精细化、结构化和体系化，员工群体对于企业而言需要精工细作，必须要去突破和寻求新的成长的时候，这个时候企业会转而要求员工主导自己的职业生涯管理。因为这个阶段下，企业已经搭好了职业生涯框架，对人才的供给和需求，有了比较好的盘点之后，这个阶段无论是普通员工还是高潜员工，都需要他们更多的自我驱动和自我导向。与此同时，精细化管理的职业生涯管理需要进行分层：

◆ **核心人才：**对于高潜、关键性人才以及核心高层，企业不仅要引导他们进行自我管理，也需要对他们进行个性化的职业生涯管理，根据他们个人的主导意愿，提供“高端服务”，如，为他们提供高管的教练以及公司内部导师，人力资源部门需要和他们进行频繁的接触与评估。

◆ **大部分员工：**对于大部分员工，企业要能够去搭建一个平台和架构，这可能需要技术或数字化的支持，在这个平台和体系内员工能够自己进行“量体裁衣”。举个例子，这就像在前期有一个用户接口和用户进行互动，将这些用户资料收集完后，在后台也就是在整个人力资源管理的流程里，能够去为员工提供这样的资源，去让他们自己进行定制化，由个人去主导。



刘文

拜尔斯道夫中国
人力资源副总监—业务伙伴

企业肩负的“员工发展”责任

● 角色定位

在职业生涯管理中，员工个人和企业首先应对需要承担的角色进行划分：

- ▶ 员工：应主导自身的职业生涯发展，只有员工掌握了自主权，才能更好规划自己的职业发展。
- ▶ 企业：首先要做的是帮助员工有更多的职业发展意识和自我认知，此外，企业需要告诉员工企业未来发展的方向在哪里，结合外部趋势组织面临的挑战和战略聚焦在哪里，让员工更清晰的了解到如何在这些层面上去结合自我发展的需求，助力企业发展的同时实现自我发展。并搭建相应的平台帮助员工实现发展。

那么，员工个人与企业在职业生涯管理上具体可以如何发挥作用，企业可以从员工端和企业端进行展开：

● 对于员工端而言，需要明确的问题主要是以下三点：

- ▶ 自己的长处是什么？
- ▶ 追求的目标和抱负是什么？
- ▶ 企业能够提供的平台和资源是什么？

在明确了这三点后，职业生涯的管理才可能“事半功倍”。对于这三个问题的进一步明确，企业才可以有所介入和助力。

● 对于企业端而言，需要从以下三个方面介入和助力：

▶ 向员工传达组织能力要求，实现员工对组织与外部环境认知

VUCA时代市场变化很快，公司的结构变化也很快，企业因人定岗及因任务定人的情况增多，在这样的环境下，企业不应该再去强调固定的发展路径，而是应向员工传达：

- ① .组织长期和短期的规划是什么？
- ② .组织当前的能力有哪些，未来需要的新能力是

什么？

- ③ .在这个方向下，员工需要去迭代和更新的能力是什么，员工当前的能力缺失在哪里，如何去帮助他们实现能力重塑和迭代？

▶ 帮助员工了解自己的优劣势，实现自我认知与自我驱动

为了帮助员工能够更好地了解自身存在的优劣势，企业可以将传统人力资源实践与创新实践结合去助力。

◆ **传统人力资源实践：**企业可以通过绩效管理和专业测评工具帮助员工自我了解，同时也让主管和 HR 更多理解员工的个人特质和能力，在这个基础上再进行 Coach（教练式辅导），去让员工主动思考自己的优劣势在哪里，什么对他来说是最合适的。

◆ **“破局”做法：**员工长期在既定的环境中，无论是通过工具，还是一对一的反馈，员工都很难马上对当下的环境以及自身的职业发展有深刻认识，因此，企业可以采取一些更“破局”的方式，如将员工“丢”向外部不一样的文化和组织中，让员工了解外部的最佳实践；或者让员工去相关平台上争取一些奖项，让他们知道自己在市场上的竞争力，了解自己相比其他企业员工已经实现和获得的是什么，缺失的是什么，从而能够被激励自己未来需要如何做去推动自己的发展。同时，当员工在外部受到激励和驱动后，回到公司后企业是否能够提供一些行动计划去实践，如跨企业的导师项目等，从而帮助员工真正理解自身的职业发展从而驱动自我发展。

▶ 提供平台和资源帮助员工实现发展——以“灵活跨界”的设计辅助员工发展

员工了解自己的优势，有了对自我和对组织的认知是关键，但有时候会受限于企业固有的架构和既定的分工原则，不能充分得发挥所长，从有

价值的贡献中获得更多的成长机会。因此，企业需要去探讨的方向是如何打造敏捷组织。一方面，在 VUCA 的环境和人才竞争日趋激烈的情况下，企业以个人的才干去设定岗位，跳出既定的岗位设置去灵活调整职责范围，从而让个人的才干得以更好得发挥和运用，是屡见不鲜的例子。另外一方面，探寻打破部门边界，协同共创的灵活组织发展模式也是很多企业的重点方向之一，从而又很好的契合了帮助员工实现发展的目的。它的魅力在于通过设置跨部门项目，以任务为导向组织团队并授权，为员工创造成果展示的机会，从而让员工有机会在不同的项目和任务组中承担不同的角色并发挥所长，让员工探寻式地锁定最适合自己的发展实践，从而实现发展目标。





关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

• 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务, 每年帮助超过200家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。

• 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR 线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

• 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告, 200+中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站: www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 -
- ◆ 人才发展与培训
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 -
- ◆ 薪酬福利
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
-
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 -
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 -



企业职业生涯管理地图 调研报告

The map of career management

版权声明：

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.