

MERCER / VOICE ON  
GROWTH ECONOMIES

# 美世成长市场洞察

为您的健康、  
财富和职业举措提供洞见



## 职业

新生代员工的职业发展管理

Daniel Xu (许凯)

2017年3月

# 新生代员工的职业发展管理



随着职场中九零后新生代员工的增加，员工对职业发展较以往有更高的诉求，职业发展管理方式也需要不断地发展和变化。在过去，员工的职业发展机会取决于组织内部空缺机会的出现，如果没有合适的空缺，员工只能望洋兴叹。当前职场中的新生代员工追求自我、释放个性，他们更加开放地看待职业发展的多样性，更加重视在职场中的个人发展与自我实现。对这些新生代员工而言，职业发展不仅仅是符合企业传统规律的、单一垂直的职业阶梯，职业发展已经从过去“由组织进行管理”的被动模式转变成“由员工自主驱动”的主动模式。好比“攀岩墙”这项运动，员工更愿意根据自身的兴趣特点、能力和意愿，探索各种“非线性”、“个性化”的发展可能性，而企业的职业发展管理则进入典型的“由企业搭台、让员工唱戏”的个性化时代。

**DANIEL XU (许凯)**

中国区合伙人

中国广州

许凯先生在美世咨询工作近10年，他为大型跨国企业、快速发展的中国本土企业提供专业化的人力资源管理咨询服务，领域涵盖人力资源战略规划、人才测评、人才发展及人才管理体系建立等，行业涉及高科技、制造、航空、互联网等。

美世《2015年人才管理实践中职业发展管理体系调研》对全球100多个国家超过1700家企业进行了研究，超过半数的企业认为未来几年人才管理挑战前三位如下：

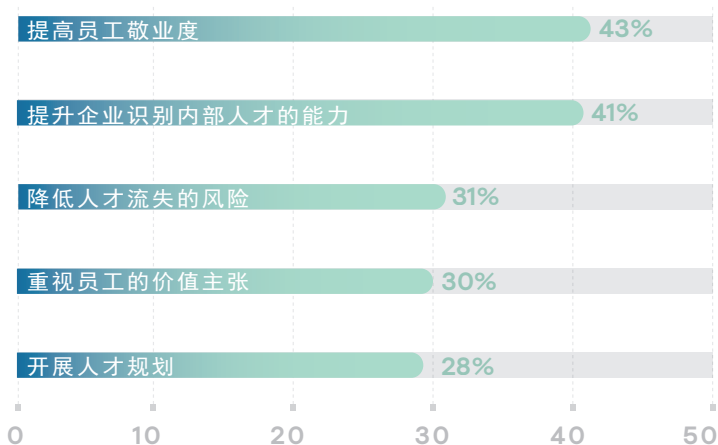
- 增强员工的内部流动，加强人才保留，降低外部招聘成本
- 建立和培养人才梯队，降低岗位空缺带来的业务风险
- 运用大数据进行前瞻性的人才规划

从人才管理的角度来看，职业发展管理将成为未来应对人才管理挑战的主流方式。因为职业发展管理从员工的角度出发，关注员工的需求，重视员工的价值主张，可以有效提高员工的敬业度，同时，职业发展管理可以帮助企业提升识别内部人才的能力，降低人才流失带来的风险，帮助企业开展人才规划工作。

职业发展管理体系的实践现状

美世调研显示，50%的调研企业都具备与员工职业发展管理相关的实践，但仅有12%的企业是基于自身的人才战略意图将各项实践有效地整合，37%的企业计划即将开始着手构建系统化的职业发展管理体系，而63%的企业认为他们的员工职业发展管理亟待变革。76%的调研企业表示他们的职业发展管理体系已为企业带来相应的投资回报，并且显著促进了满足企业人才需求与实现员工个人发展诉求之间的双赢。

图一.



职业发展管理体系是将人力资源管理活动整合一致的、指导和帮助员工实现个人职业目标的、为企业人才决策提供参考意义的一系列人才管理过程。职业发展管理体系清晰定义了员工在企业内部的职位发展路径，明确不同层级的能力要求，并且与员工绩效管理、薪酬激励、晋升选拔、继任计划、劳动力分析等相互链接。

首先，就职业发展管理体系而言，它需要澄清所有岗位的两个基本要素，一是岗位的主要责任，另一个则是达到这一岗位需要具备哪些能力，澄清这两个要素后，员工可以在企业内部获得自身可能的发展路径依据，为达到目标岗位进行准备。

其次，职业发展管理体系在人力资源管理体中不是单一割裂的模块，它需要其他模块的搭配和支持。如果一个企业强调员工进行多样化的职业发展能力提升，但却不为员工提供横向转岗、轮岗的机会，就无法发挥出职业发展管理的效果；如果一个企业的人才发展理念是鼓励员工尝试延展角色职责、挑战上一层级的工作任务以获得个人能力上的锻炼和发展，那么在绩效管理和薪酬激励体系中也需要体现这种理念，给予员工试错的可能性，如果企业此时采用的是非常严格的绩效管理制，与职业发展理念相冲突，职业发展体系也难以实现其积极的作用。

在美世的客户案例中，梅思安（MSA）中国的职业发展管理体系是比较符合新时代下对职业发展管理体系的定义的（该企业在美世2016人力资源管理风尚评选中获评最佳职业发展平台奖的优秀案例）。作为一家集生产、研发和销售为一体的中小型美资企业，梅思安通过针对性的职业发展技巧等培训项目、引进辅助优势识别工具、指导学习等多种举措，帮助员工明确自己的职业发展方向。同时，梅思安将职业发展管理体系和人力资源的各主要模块进行衔接，包括改革启动全新的绩效管理流程，充分助力员工的个人提升与成长，提供跨部门转岗、轮岗机会，帮助员工实现个性化的职业发展路径，通过将领导力提升与继任者计划进行衔接，实现对关键人才的人才梯队建设，为个人领导潜能的发展提供了机会。

正如互联网时代对商业活动中利益相关方的合作关系所带来的改变一样，职业发展管理体系是促进雇主和员工之间互联互通的交流平台，员工在个人发展上的诉求和价值主张得以重视和尊重，而对于雇主而言，“人尽其才”、“为我所用”则是不变的人才管理真理。

### 职业框架



### 建立职业发展管理体系的重点

美世在帮助客户设计和实施职业发展管理体系时，尤其关注企业所处的业务环境、人才策略、文化氛围以及劳动力结构等因素，根据不同企业的特点进行量身定制。我们发现，人才管理实践效果显著的优秀企业，并非是因为他们拥有与众不同的“独门秘籍”，成功的关键在于这些企业在实践过程中，始终以人才战略为牵引，找到贴合自身的方式与方法，并在管理实践的过程中，重点关注以下的企业个性化问题。

#### 透明度 (TRANSPARENCY)

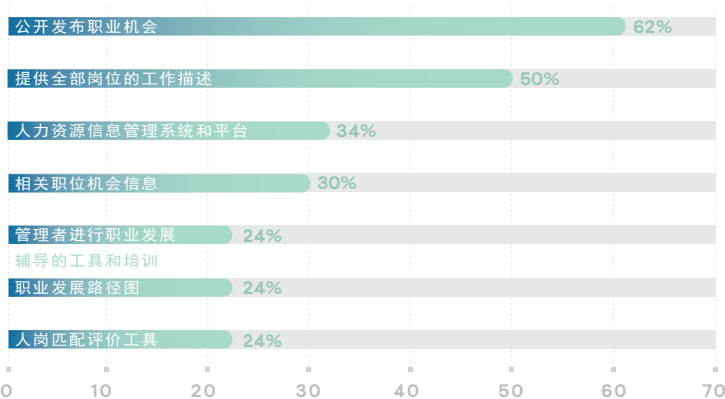
有的企业建立了机制，但忽略了员工沟通，造成有机制没效果的窘境。某企业客户的成功经验值得借鉴，该企业注重帮助员工建立对职业发展的正确认知，培养员工自我管理职业规划的能力，并通过在线系统实现员工自主管理功能。

在职业发展管理体系比较成熟的组织中，内部公开职业机会是最有效的职业发展管理方式，将工作机会在公司内网进行公布，控制内部招聘和外部招聘的比例，可以有效地兼顾员工保留和人员招聘的目标。其次是提供全部岗位的工作描述，职业发展管理体系不仅是对某个单一的岗位职责进行全面的描述，员工需要了解的是关于这一岗位的全部动态信息，包括每一个岗位需要的岗位经验、经历要求以及下一个可发展的目标岗位。

此外，很多企业通过人力资源信息管理系统和平台有效提升职业发展通道的透明度。美世E化解决方案为客户提供移动手机端的员工互动平台，员工可以通过登陆手机端APP查询公司整体职位发展路径、各层级的任职要求以及学习发展资源建议，一旦有职位空缺，员工可以即时查阅，此外，在线的互动和企业社区也大大增强了员工沟通的趣味性。



图二.



(数据来源:《2015年人才管理实践中职业发展管理体系调研》)



### 速率（Velocity）

速率指在职业发展体系中，员工在不同层级上发展或变动的理论速度。职业发展层级的繁或简、企业内部人才市场的活跃程度等因素，都会影响员工在企业内部实现个人发展的快慢程度。某客户在分析员工级别晋升的问题时这样总结，沿用全球统一的员工能力级别晋升体系，员工职业层级的变化却跟不上员工个人对发展的期望，导致不少业绩和能力不错的专业员工流失。因此，不要被机械定义的能力体系或薪酬体系框架所牵制，在不同国情环境、不同的劳动力市场竞争态势下，企业更加需要审时度势，评估和选择符合本企业人才发展规律的管理模式。

### 控制力度（Control）

控制力度需要考虑两个层面的问题。一是员工的职业发展的实现是由谁来掌控，是员工个人主导还是管理者主导？如果由企业由管理者主导，那么管理者对员工进行职业发展辅导的能力将决定成为职业发展管理体系最主要的实施挑战，一线管理者对员工的了解应该是最深入和全面的，对一线管理者进行相关技能的培训和辅导，帮助他们识别出员工可能的发展路径以及人才梯队建设中必要的人员调整和流动。

另一问题是企业对员工内部流动的开放程度如何，比如大部分情况下，员工是在本职能或专业序列内流动，还是可以更大范围内横向、跨不同职能之间流动。

对员工而言，控制意味着能够主宰自己的职业发展选择，员工可以在企业预设的机制下进行“攀岩墙”式的探索；对企业而言，控制就意味着建立某种机制，根据业务和组织发展需要，“在合适的时间，在合适的地点，把合适的人才放在合适的岗位上”。把握好控制力度是实现企业和员工之间的最佳平衡，既能激发员工追求职业发展的意愿和热情，又能满足企业对人岗优化配置的要求。

职业发展管理体系体现了企业的人才管理战略，反映了企业在人才管理方面的先进度和成熟度。最佳实践需要将统一的人才管理战略贯穿于人力资源管理的各个环节，像滑轮组一样互相配合，实现协同效应。与此同时，职业发展管理体系和人才管理一样，从来就不是一件一劳永逸的事情，需要根据劳动力的变化情况，对职业发展管理体系进行定期的评估和更新。当职业发展管理体系被充分地宣导和应用时，员工能够充分地感知到企业在人才管理方面的努力，才能有效发挥职业发展管理体系的作用，提升员工的敬业度，控制招聘和再招聘的成本，助力企业搭建人才梯队，实现关键人才的保留和激励，在成就员工的同时，从人力资源管理的角度成就我们的企业。

本刊物中所包含的信息不构成任何咨询建议。需要特别注意的是，任何内容都不应被视为要约、询价或邀请，以在任何国家销售或提供任何受监管的服务或产品。本刊物保留全部权利，包括且不限于在任何政府法律下的版权、商标权、专有技术和其他所有权。