

企业内部职业发展通道设计

李莹,赵付民,沈玉春

(华中科技大学管理学院,湖北武汉430074)

摘要:对价值链进行分析,整合企业内部各个岗位,设置多条职业发展系列并搭建职业发展阶梯;然后,通过岗位能级映射,探测岗位间的关联,为员工提供广阔的职业发展平台。

关键词:职业发展;职业通道;关联映射;人力资源

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2003)10-0106-02

0 前言

企业内部一般为一种“宝塔式”的组织结构,仿佛职业发展就意味着升迁到更高的管理岗位,造成千军万马过独木桥的局面,严重挫伤了广大员工的工作积极性。开辟多条职业发展道路,提供多种职业变动的选择模式,包括纵向的晋升序列和一系列横向的选择机会,将有助于减少职业发展道路堵塞的可能性,进而增强员工的满意度和对组织的忠诚度。

1 通过分解功能模块设计多条职业发展系列

企业的一切经营组织活动都是围绕价值链展开的,因此,进行职业发展通道的设计,首先要从企业价值链分析入手,明确企业的经营方向、发展规划,以及实现组织目标所需的功能模块;然后,根据模块的功能实现的要求,确定组织所需要的几种类型的工作,按照工作性质的差异划分为若干个职系。与传统的划分方式不同,建立在功能实现基础上的模块划分打破了部门、区域分割,实质上是一种建立在企业价值链基础之上的笼统的专业分工,需要综合运用专业知识和现代企业管理的知识。一个模块代表企业价值链中的某一功能环节,也就是将组织目标分解后的一个二级子目标;同时也对应着实现某一功能的一系列的人,或者说从事某一职业的一类人。所以职业发展系列是功能实现目标和功能实现主体的统一体,实现了从组织的经营目标到职业发展系列的分解与转化——将组织的经营目标分解成不同职业发展系列的目标、转化成各个员工职业发展的目标。例如,某企业根据其战略规划,将整套业务流程划分为5个功能模块:管理模块、技术模块、生产模块、工程模块和业务模块。由此对应5个职业发展系列:管理、技术、生产、工程和业务系列。

2 针对每条职业发展系列设置职业阶梯

职业发展的阶梯可分为两种:一种是基于职位而设计的,如管理系列;另外一种是基于任职者而设计的,如技术系列和生产系列。基于岗位的职业阶梯,就是以岗位设计所产生的能级不同的岗位为基础,鼓励员工通过职业晋级,向能级更高的岗位迈进,而实现职业发展。这种职业阶梯设计实质上属于岗位设计的范畴,在此不做赘述。基于任职者的职业阶梯设计,则需要建立岗位职称评定体系。例如,技术系列的员工,通过运用专业知识,提高产品的质量或推出新的产品或服务,满足市场需求,专业知识和能力素质是他们工作成绩和对企业贡献大小的关键因素,也就是说,能力的提高是技术员工职业发展的主线。因此,技术系列员工的职业发展阶梯应以专业能力素质为基础,充分体现能力的培养和提高在职业发展中的决定作用。除此之外,企业还需系统地考虑职称体系的设立以及相应的任职资格的确定,为员工设计能满足其职业发展需要的成长空间和晋升路径。如按技术员工所掌握的能力素质等因素,设置技术人员I级、技术人员II级、技术人员III级、技术人员IV级、技术人员V级5个职业阶梯。

3 各职业发展系列间的岗位能级映射

3.1 岗位映射的三维结构图

在进行各个系列的岗位对应的关联程度分析时,本文以管理系列的岗位为参考岗位维 $j(j=1,2,\dots,n)$,以各个非管理系列的岗位为比较岗位维 g (岗位序号 $s=1,2,\dots,n_g$),通过选取关联指标 $i(i=1,2,\dots,m)$,评价比较岗位维 g 与参考岗位维 j 的各岗位间的接近程度,计算关联程度矩阵,其三维映射结构图如附图所示。

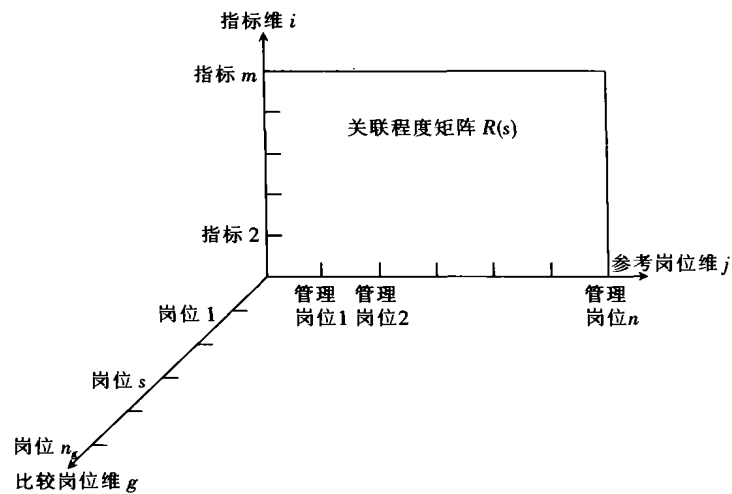
3.1 岗位映射的关联程度矩阵R

组织评价专家,依据评价指标 i 的取值,参照参考岗位 j ,判断比较岗位维 g 上岗位 s 与哪个参考岗位相对应,将所对应的参考岗位的级别填写在评价表中;然后,对所有的评价表进行统计,计算比较

收稿日期:2003-05-15

基金项目:湖北省科技厅软科学基金项目(2001aa402b02)

作者简介:李莹(1978-),华中科技大学管理学院技术经济及管理专业2001级硕士,完成科研项目4项,发表论文5篇,研究方向为技术创新管理、人力资源;赵付民(1965-),华中科技大学管理学院副教授;沈玉春(1943-),华中科技大学管理学院教授。



附表 三维关联结构图

岗位 s 与参考岗位 j 的关联程度 $r_{ij}^{(s)}$ 如下:

$$r_{ij}^{(s)} = \frac{N_{ij}^{(s)}}{N}$$

其中, $r_{ij}^{(s)}$ 对于指标 i , 认为比较岗位 s 与参考岗位 j 相对应的评价专家数; N 为参加评价的专家总人数。

将度量指标 i 按行排列, 将参考岗位 j 按列排列, 构建第 g 比较系列上岗位 s 的关联程度矩阵 $R_g^{(s)}$ 如下:

$$R_g^{(s)} = \begin{matrix} & \begin{matrix} \text{参考岗位 } j \\ \text{管理岗位 1} & \text{管理岗位 2} & \dots & \text{管理岗位 } n \end{matrix} \\ \begin{matrix} \text{指标 1} \\ \text{指标 2} \\ \vdots \\ \text{指标 } m \end{matrix} & \begin{bmatrix} r_{11}^{(s)} & r_{12}^{(s)} & \dots & r_{1n}^{(s)} \\ r_{21}^{(s)} & r_{22}^{(s)} & \dots & r_{2n}^{(s)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{m1}^{(s)} & r_{m2}^{(s)} & \dots & r_{mn}^{(s)} \end{bmatrix} \end{matrix}$$

3.3 岗位映射关系量化模型

3.3.1 计算岗位映射的综合关联度

用评价指标的权重向量 α , 进行综合权衡, 得到比较系列 g 上岗位 s 与参考岗位系列关联度的综合计算结果 $L_g^{(s)}$ 为:

$$L_g^{(s)} = \alpha \cdot R_g^{(s)} = (L_{g1}^{(s)}, L_{g2}^{(s)}, \dots, L_{gn}^{(s)})$$

3.3.2 根据最大接近度原则确定岗位映射结果

根据综合计算结果 $L_g^{(s)}$, 按最大接近度原则, 确定比较系列 g 上岗位 s 所对应的参考系列上的岗位能级。即对于已经求得的综合计算结果 $L_g^{(s)}$, 如果其中 $L_{gk}^{(s)}$ 最大, 按最大接近度原则, 确定评价等级的规则如下:

- (1) 设 $L_{gk}^{(s)} = \max(L_g^{(s)})$, 计算 $\sum_{j=1}^{k-1} L_{gj}^{(s)}$ 和 $\sum_{j=k+1}^{n_g} L_{gj}^{(s)}$;
- (2) 若 $\sum_{j=1}^{k-1} L_{gj}^{(s)} \leq 0.5$, 且 $\sum_{j=k+1}^{n_g} L_{gj}^{(s)} \leq 0.5$, 则认为比较系列 g 上岗位 s 对于参考岗位上的第 k 岗级。
- (3) 若 $\sum_{j=1}^{k-1} L_{gj}^{(s)} > 0.5$, 且 $\sum_{j=k+1}^{n_g} L_{gj}^{(s)} > 0.5$, 则向上或向下移一岗级, 即认为比较系列 g 上岗位 s 对于参考岗位上的第 $k-1$ 岗级或 $k+1$ 岗级。

4 某企业各职业发展系列岗位能级映射矩阵

某公司通过分解功能模块, 设计出管理、技术、生产、业务和工程 5 条职业发展系列。以岗位为基础将管理系列分为办事员、组长、主管、经理、副总监、总监; 以任职者的能力为基础将技术系列分为技术人员 I 级、技术人员 II 级、技术人员 III 级、技术人员 IV 级、技术人员 V 级; 以任职者的技能为基础将生产系列分为生产工人 I 级、生产工人 II 级、生产工人 III 级、生产工人 IV 级、生产工人 V 级; 以岗位为基础将业务系列分为销售员、地方销售代表、地方销售主管、区域销售经理、销售总经理; 以岗位为基础将工程系列分为项目助理 I 级、项目助理 II 级、项目负责人、项目经理。

岗位能级映射所选用的指标为: 教育程度、工作经验、判断力、成本控制责任、业务拓展责任、人员接触责任共 6 个指标 ($m=6, i=1, 2, 3, 4, 5, 6$) / 相应的权重向量 $\alpha=(0.15, 0.2, 0.35, 0.1, 0.1, 0.1)$ 。参考系列分为办事员、组长、主管、经理、副总监、总监由低到高 6 个级别 ($n=6, j=1, 2, 3, 4, 5, 6$)。下面以技术系列上的技术人员 III 级为例, 将其映射到管理岗位系列上, 考察与之相对应的岗位级别。

聘请 20 位专家参与评价, 构建技术员工 III 级的关联程度矩阵 $R_{III}^{(T)}$ 如下:

	参考岗位维 j						
$R_{III}^{(T)} =$	0.00	0.10	0.55	0.35	0.00	0.00	教育程度 1
	0.05	0.45	0.30	0.20	0.00	0.00	工作经验 2
	0.00	0.10	0.60	0.30	0.00	0.00	判断力 3
	0.05	0.55	0.35	0.05	0.00	0.00	成本控制责任 4
	0.00	0.10	0.30	0.45	0.10	0.05	业务拓展责任 5
	0.00	0.25	0.40	0.30	0.05	0.00	人员接触责任 6
	办事员	组长	主管	经理	副总监	总监	

技术员工 III 级与参考岗位系列的关联度的综合计算结果 $L_{III}^{(T)}$ 为:

$$L_{III}^{(T)} = \alpha \cdot R_{III}^{(T)} = (0.02, 0.23, 0.46, 0.28, 0.02, 0.01)$$

按最大接近度原则确定岗位映射结果: 综合计算结果中, 最大值为 0.46, 位于第三岗级, 且前项和与后项和均小于 0.5, 则技术员工 III 级与管理系列上的“主管”一级相对应, 处于同一级水平。

比较系列上的所有岗位可以按上诉方法分别进行映射, 也可以在系列内选取若干个标准岗位优先进行映射, 同一系列内的其他岗位则按其系列内的排序依次插入。经过能级映射, 每个职业发展系列上每个岗位都对应于某一能级, 形成了一个以多条发展系列的为横轴、以能级等级由低到高排序为纵轴的二维矩阵(如附表)。在这一

附表 岗位能级映射矩阵

管理系列	技术系列	生产系列	业务系列	工程系列
总监				
副总监	技术人员 V 级		销售总经理	
经理	技术人员 IV 级	生产工人 V 级	区域销售经理	项目经理
主管	技术人员 III 级	生产工人 IV 级	地方销售主管	项目负责人
组长	技术人员 II 级	生产工人 III 级	地方销售代表	项目助理 II
办事员	技术人员 I 级	生产工人 II 级	销售员	项目助理 I
		生产工人 I 级		

高科技企业股票期权激励制度的博弈分析

张 彤,李 敏

(华南理工大学 工商管理学院,广东 广州 510640)

摘 要:对谢识予的《经济博弈论》中的“选择报酬和连续努力水平的委托人——代理人模型”加以改造,建立了以高科技企业和知识型员工为博弈双方的动态博弈模型,通过对模型的分析,发现股票期权计划中的一些规律并将这些规律与现实中的实际情况加以对照、解释。

关键词:高科技企业;股票期权;激励;博弈

中图分类号:F276.44

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2003)10-0108-02

0 前言

高科技企业的迅猛发展同样也带来了传统工业时代许多基本管理理念的变化。如果说投资资本是传统工业时代的稀缺资源,因而拥有了不容置疑的统治地位,那么在知识经济时代,扮演主角的将是创新型人力资本。创新型人力资本的所有者是“知识型员工”(knowledge worker),包括战略家、管理创新人员、技术创新人员。他们的创新活动往往会突破既定的技术或制度的“瓶颈”约束,引起组织生产可能性边界的外移或生产函数的上移,从而产生边际效益递增效应。

如何建立有效的激励制度,如何最大限度地吸引、开发创新型人力资本,是高科技企业必须要考虑的重大问题。高科技企业中,创新型人力资本作为一种投入与物质资本一样重要,而且创新型人力资本的地位与作用将逐渐超过物质资本;以物质资本为中

心、股东占有企业的传统模式,将逐渐转变为以创新型人力资本为中心、股东和知识型员工共同拥有企业的模式。

1 高科技企业与知识型员工之间的委托-代理关系

委托-代理理论(the principal-agent theory)是过去20年中契约理论最重要的发展。该理论把企业看成是委托人和代理人之间围绕风险分配所作的一种契约安排。认为由于利己的动机和信息的不对称,代理人必然出现“道德风险”和“逆向选择”。因此,企业问题的关键在于,委托人设计一套有激励意义的合约,使其按照有利于委托人的方向行事,以控制代理人的败德行为和逆向选择行为,从而增大代理效果,减少代理费用。

高科技企业中知识型员工从事的是脑力劳动,其工作具有如下特点:工作具有创

造性,工作规程个性化,工作过程难以测量。企业(委托人)实际上不可能根据员工的行为识别他们所付出的努力,不能对员工的行为实现较低成本的有效监督。知识型员工行为的结果,既与他们的努力程度有关,也与企业外部环境有关。企业作为委托人所能观察到的只是员工行动的结果,并且不能根据这一结果判断员工努力的程度。在这里,员工掌握着较多的私人信息,既存在着隐藏行为的道德风险问题,也存在着隐藏信息的道德风险问题。解决这一问题的唯一途径是让知识型员工成为风险承担者和剩余索取者。

股票期权激励制度体现了人力资本对产权与充分报酬的基本经济要求,是一种先进合理的激励与约束对称机制,在高科技企业中普遍采用。企业的所有者允许企业中的高级人才(创新型人力资本)在特定的时期内,按照某一预先设定的价格(行权价格),购买或不购买本企业的股票。当企业股票的

矩阵中,分布在不同职业发展系列上的岗位(或职称)也相互对应起来。这样,确立了所有岗位的等级排序,完善了岗位管理体系的建设,加宽了人力资源管理的平台。

5 结束语

该设计方案打破了“官本位”的俗套,认为每条职业发展的主体地位,体现了对各种类型员工和他们的职业发展需求的尊重;同时,提供了多种职业选择的机会和广阔的职业上升空间。以此作为人力

资源管理的平台,建立相应的薪酬、招聘、甄选、配置、培训等体系,能够达到更好的激励效果。

参考文献:

- [1]陈劲,徐笑君.研究开发人员职业发展轨道与职称评定研究[J].科研管理,1999,(3).
- [2]邓聚龙.灰色系统基本方法[M].武汉:华中理工大学出版社,1988.
- [3]王金山,谢家平.系统工程基础与应用[M].北京:地质出版社,1996.

(责任编辑:江宏飞)

收稿日期:2003-01-04