

# 某上市公司员工职业发展管理机制研究报告

丁鹏飞

(山东胜利股份有限公司,山东 济南 250102)

**摘要:**本报告基于某上市公司发展历程与业务发展现状,通过阐述上市公司现行的员工职业管理流程中存在的问题与诉求,剖析了员工职业发展管理机制的构建背景并提出了该机制出台的必要性。通过对新的员工职业发展管理机制核心模块与工作机制介绍,进而详细分析了当前公司员工职业发展管理机制运行状况,并对该机制对员工行为的影响做了简要评估。

**关键词:**员工职业发展;入职引导;成长期跟踪;沟通;反馈

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.136

## 1 某上市公司简介

某上市公司成立于1994年5月,1996年在深圳证券交易所挂牌上市,是山东省政府重点扶持的骨干企业、山东省高新技术企业、山东省品牌价值百强企业。先后被授予“全国守合同、重信用企业”“山东省诚信企业”“山东省十佳雇主”等荣誉称号,连年被银行系统确认为“AAA级信用企业”。

公司以天然气供应服务为主营业务,拥有天然气、塑胶管道等多个产业,已形成多个产业品牌,建立起遍布全国的营销网络和服务体系,在全国范围内投资、建设、经营、管理、推广天然气输气管线、管网、加气站、分布式能源、压缩天然气(CNG)、液化天然气(LNG)等业务,投身于我国绿色能源的综合开发利用。管道生产厂是国内著名的专业聚乙烯管道系统供应商,为聚乙烯系列管道国家标准主持、参与制定单位。

公司追求与股东、客户、员工、社会的和谐进步,以创造财富、回报社会为己任,积极参与改善生态环境、发展区域经济、扶贫济困、投资教育等工作,全面履行企业社会责任。公司致力于长远的发展,为打造一间国际化的百年企业,为给社会创造更多价值而不懈努力。

## 2 公司员工职业发展管理机制的构建背景

经过二十余年的发展和多年的产业调整,尤其是随着公司近年来战略转型的深入,新的分子公司、管理机构不断涌现,大量新员工加入组织,员工类型与结构发生巨大变化。公司已由传统的生产制造类企业转变为以天然气产业为主的服务类企业。公司战略与业务的不断发展,对于公司人力资源管理工作,特别是员工职业发展管理工作提出了更多的挑战。

### 2.1 新员工价值观与企业文化的融合问题

公司新员工的来源主要有两大方面:一是伴随新产业发展,公司主动招聘的员工;二是通过兼并收购,与原企业一并加入胜利股份的大量员工。对于第一类新员工,公司原有的管理体制尚可解决“个人-组织价值观匹配”的问题。但是,对于并购进入的新员工,其原有企业组织仍然存在,如何使这类员工接受胜利文化,积极主动转变为“胜利人”,成为人力资源管理的一大挑战。

### 2.2 外派人员的组织认同感问题

伴随公司在全国各地的业务发展,公司已经不再是固定地点的制造类业务发展模式,而是根据业务需要,在全国各地组建业务分子公司。这就需要公司总部外派大量的驻外人员。这些外派人员长期驻外,公司对其情绪、职业发展诉求的管理难度日益增加,如何保障其较高的组织认同感成为现实问题。

### 2.3 人才队伍建设面临的挑战

公司人才队伍建设关乎企业发展的长远发展。面对快速扩张的业务规模,新组织与新员工的涌入,都对公司人才队伍建设提出了很多挑战。如何保障对人才发展的实时跟踪,如何关注各类人才的价值观、需求的变化、绩效状况的变化等问题迫在眉睫。

### 3 公司员工职业发展管理机制介绍

#### 3.1 理念与原则

为完善公司人力资源管理体系,实时跟踪员工成长动态,促进人才队伍建设,支持公司战略目标实现,公司构建了员工职业发展管理机制。公司坚持“人人是人才,人才是资本”的人才理念,通过对员工的全面梳理盘点,依据员工分级管理权限,对各类员工实施动态管理,并坚持“分级盘点,集中管理;实时跟踪,及时帮助;持续培养,关注成长”三大原则。

根据员工在企业内的职业发展阶段,该机制分为“入职引导”与“成长期跟踪”两大阶段。本部分以下内容将根据两大阶段的主要工作要求展开。

#### 3.2 员工入职引导期

新进员工的入职引导包括入职跟踪访谈、导师制辅导、引进人才后评价三项工作内容。入职引导期一般为6-12个月。

##### 3.2.1 入职跟踪访谈

新进员工在入职引导期内,各级人力资源管理部门每月组织跟踪谈话辅导,及时了解掌握新员工工作情况与思想动态,帮助其解决遇到的职业发展难题,并形成访谈总结报告,经本单位负责人审批后,报公司人力资源中心备案。

##### 3.2.2 导师制辅导

公司为每位新进员工,配备一名司龄长、熟悉且认同公司文化的老员工作为职业发展导师,指导新员工开展工作,培养其文化认同感,使其尽快适应公司文化与工作氛围。导师辅导期,要求学员主动与导师定期沟通,撰写沟通纪要。辅导期结束后,各级人力资源管理部门组织对学员与导师的考核。

##### 3.2.3 引进人才后评价

公司针对引进的外部人才,在其入职满十二个月时,根据实际需要实施后评价。通过民主评议与考察谈话相结合的方式,综合评定新引进人才岗位履职与文化融入情况。根据职权划分要求,各级人力资源管理部门负责相应人才的后评价工作。对于评价较低的员工,公司给予考核谈话、延长试用期、调岗等安排。

### 3.3 员工成长期跟踪辅导

在入职引导期结束后,员工即进入成长期。公司实时跟踪员工成长状况,定期组织跟踪访谈,掌握员工成长动态。成长期跟踪访谈主要围绕个人工作中遇到的疑惑与困难、需要公司给予的帮助与支持、对所属部门及公司的建议与意见等内容展开。

#### 3.3.1 访谈负责人与频次

根据职权划分要求及岗位层级,各层级人员访谈负责人一般为直接上级。对于重点关键岗位人才,人力资源部门组织跟踪访谈。不同层级人员访谈频次要求不同,一般每季度不少于1次。

#### 3.3.2 访谈的发起与组织

(1)各成员企业总经理班子成员及外派总监、总部高级经理及以上人员的跟踪访谈,由公司人力资源中心向相关访谈负责人、访谈对象发起访谈邀约,组织访谈工作。

(2)公司总部职能中心经理级及以下员工的跟踪访谈,每季度首月,由人力资源中心向各职能中心发布人才访谈通知,各职能中心约谈相关人员。

(3)各成员企业其他员工的访谈工作,由各单位人力资源管理部门向相关访谈负责人、访谈对象发起访谈邀约,组织访谈工作。

#### 3.3.3 访谈的记录与监控

员工访谈应详细、准确、完整记录访谈内容,并统一填写《员工成长期辅导记录表》。各职能中心填写的《员工成长期辅导记录表》应在访谈结束五个工作日内,报送公司人力资源中心备案。各成员

企业填写的《员工成长期辅导记录表》由本单位人力资源管理部门留存备案。

#### 3.3.4 访谈总结与结果应用

各级人力资源管理部门应总结员工访谈内容,定期撰写员工访谈工作总结报告,提报单位负责人审阅。各成员企业工作总结报告应报公司人力资源中心备案。人力资源中心根据各单位员工访谈总结,拟定公司员工访谈工作总结报告,汇总员工所提问题、所需支持与帮助及意见与建议,并提出针对性的帮扶与解决措施。总结报告将提交公司领导及相关单位(部门)负责人审阅。

访谈报告经公司领导或相关单位负责人审阅后,人力资源管理部门就员工所提的合理化建议与要求,应督促有关单位予以解决,并实时跟踪落实解决进展。对员工所提诉求、意见及建议,人力资源管理部门应在公司或本单位审议后三个工作日内向员工进行反馈。

#### 3.4 绩效低谷援助

根据员工考核结果,结合入职引导期或成长期跟踪情况,对于考核结果较差的员工,公司组织绩效沟通面谈,帮助其查找原因,并提出改进建议,协助制定绩效提升计划,从而提升员工绩效水平。

绩效沟通面谈一般包括绩效成绩的确认、绩效实现过程中存在的问题、导致绩效成绩不佳的原因及改进措施等内容。

#### 3.5 员工情绪管理

针对公司战略调整、机构变革、人事变动及特殊事件等过程中出现的员工情绪波动、压力增大、工作满意度降低等现象,公司通过建立员工情绪管理常态机制,适时对员工消极情绪进行主动干预。

人力资源管理部门联合员工所属单位(部门)负责人,与员工进行深度访谈与沟通,了解掌握员工情绪波动的原因,共同商议确定合理的解决方案,并对员工的负面认识进行积极引导,重塑员工工作自信,提高员工归属感和凝聚力,进而提升工作效率与经营业绩。

### 4 员工职业发展管理机制影响评估

#### 4.1 员工组织认同感提升

通过员工在企业整个职业发展期的跟踪与管理,使员工认识到公司对员工的实时定期管理与帮扶,较好的提升了员工组织认同感。新员工融入企业更加快速高效。各级员工对胜利文化、胜利股份管理理念与战略发展的认同感也相应提升。

#### 4.2 关键员工离职率降低

通过对员工职业发展的较全面管理,公司总部及各下属单位的关键岗位任职人员离职率进一步降低。关键员工对公司总体战略发展的理解程度与认同度不断提升,其对自身定位与职业发展的认识也更加清晰,进而离职倾向与离职行为都得到不同程度的降低。

#### 4.3 助力员工绩效水平提升

通过定期访谈、员工绩效低估援助等一系列举措,员工对个人绩效水平的认识更加深刻,绩效反馈、改进措施与绩效计划制定更具有针对性,从而不断助力员工绩效水平提升。

#### 4.4 完善公司人才管理体系

员工职业发展管理机制属于公司人才管理体系的重要组成部分。在人才选拔、培养、晋升与管理各环节都起到了极为重要的辅助作用。