

科研院所基于组织赋能的 双驱动、三协同职业发展体系 构建与实施

□ 钱 华 宋 婕 龚 静

摘要：科研院所是最典型的知识密集型组织，科技进步与创新关键在于科研人才的培养。本文遵循科研人才成长发展规律，锚定科研院所高质量发展目标，分析研究科研院所职业发展体系建设现状，从中发现存在的问题和不足，并通过深入剖析、学习借鉴，导入“组织赋能”理念，以“人才成长”和“业务发展”为目标，从岗位职级体系、任职资格体系、薪酬管理体系建设三方面出发，构建层级适当、权责对等、激励与价值贡献相匹配的职业发展体系，以充分调动各类人才的工作积极性、主动性和创造性，引导员工立足岗位和专业发展，推动科研生产任务圆满完成和专业技术长远发展。

关键词：职业发展体系；组织赋能；人职匹配

习近平总书记在中央人才工作会议上强调，要遵循人才成长规律和科研规律，进一步破除“官本位”、行政化的传统思维，并进一步强调要完善人才管理制度，做到人才为本、信任人才、尊重人才、善待人才、包容人才。科研院所作为从事探索性、创造性科学研究活动的主要机构，是培养高层次科技人才的主阵地，是组成国家战略科技力量的关键部分，

要深入学习贯彻习近平总书记关于做好新时代人才工作的重要思想，把国家战略人才力量建设放在更加突出的位置，持续加强人才自主培养和加大有效激励力度，为各类人才搭建干事创业的平台和能力提升的路径，激活科研人员的内在驱动力，让事业激励人才，让人才成就事业。

一、充分认识加强科研院所职业发展体系建设的重要意义

一是要立足国家战略。瞄准建成人才强国战略目标，把职业发展体系作为人才工作的基石，作为培养一流人才的重要抓手，是人才强国战略落实落地的重要保障。

二是要立足国企改革。构建科研院所职业发展体系，要以战略发展需求为导向、以人才发展为牵引，构建层级适当、权责对等、激励与价值贡献相匹配的职业发展体系，从而形

成岗位能上能下、待遇能高能低的良性机制。

三是要立足研究所。科研院所职业发展体系的构建要对标高质量发展要求，有针对性地培养院所需要的各类专业人才，最大限度发挥职业发展体系作为员工能力提升“导航仪”、人尽其才“指南针”的作用。

二、当前科研院所职业发展体系建设存在的问题

一是理念落后，价值引领考虑不够。当前，科研院所仅关注员工职业发展体系是否有通道建设，忽视了对员工能力发展的设计和培养，也不注重组织目标和个人特点的有机结合，使职业发展体系流于形式。

二是模式落后，系统协调谋划不够。目前，科研院所基本具备职业发展体系和人力资源管理体系两大体系，但双方

大多独立管理，甚至有时会出现执行冲突的情况。

三是设计落后，通道横纵贯通不够。大多数科研院所虽设置了职业发展通道，但存在职业发展通道较单一，管理、技术、技能高职级人员相互兼任，职业发展通道太短，通道转换路径不清晰等问题。

三、科研院所职业发展体系建设原则

一是坚持“组织赋能”原则。职业发展体系作为组织和员工共同发展的“同心桥”，是组织赋能的关键方式，应坚持“组织赋能”原则，在职业发展体系建设过程中充分了解和满足员工物质、精神需求，给予员工正能量，帮助组织“点燃”员工内驱力，最大限度发挥其活力与潜能，建立员工与科研院所、未来发展的链接并提高其价值创造能力。

二是坚持“双向驱动”原则。美国波士顿大学教授 Frank Parsons 提出的“人职匹配”职业发展模型从个人、组织两方面，内、外两个循环为职业发展体系建设提供了思路：在“双向驱动”原则的基础上，一方面，要聚焦员工满足组织要求，解决实际问题，促进业务发展；另一方面，要聚焦员工核心能力的提升，促进个人成长，并最终实现组织与员工的双向赋能（详见图1）。

三是坚持“三线协同”原则。职业发展体系是从组织使命、愿景和战略出发，按照组织要求管理员工岗位、能力，规划员工职业发展路径，使员工能力、组织要求动态平衡的管理

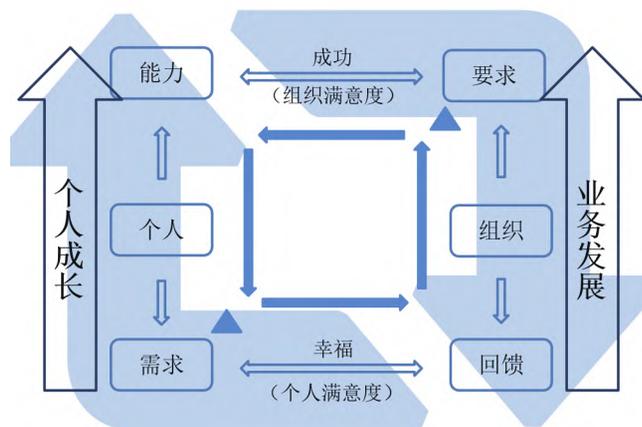


图1 基于“人职匹配”的职业发展体系双驱动模型

系统，包括岗位职级体系、任职资格体系、薪酬管理体系三个要素；坚持统筹联动，强化岗位职级体系、任职资格体系、薪酬管理体系之间的协调发展，建立改变各要素割裂式、单一式发展的“三线协同”新模式，提高员工能力，提升组织绩效，增强科研院所的核心竞争力。

四、科研院所职业发展体系建设路径

基于“业务发展，人才成长”的“双向驱动”目标，科研院所应以“为每一位员工创造平台和机会，激发员工自主管理、能力提升，为强国强军贡献力量”的科研院所特色核心价值观为指导，通过导入“组织赋能”理念，建立横纵贯通的岗位职级体系、精准识别的任职资格体系和内外协调的薪酬管理体系，为职业发展体系建设奠定基础（详见图2）。

一是聚焦横纵贯通，完善岗位通道“立交桥”。科研院所应以培养能够支撑科研院所战略目标实现的各类人才为目标，设计完善多方向、多维度的晋升通道，满足差异化需求，充分给予员工职位晋升、能力展现的平台，激发广大员工在科研院所技术进步、核心竞争力提升中发挥更大作用。

第一，科研院所应构建员工职业发展“三维多通道模型”，

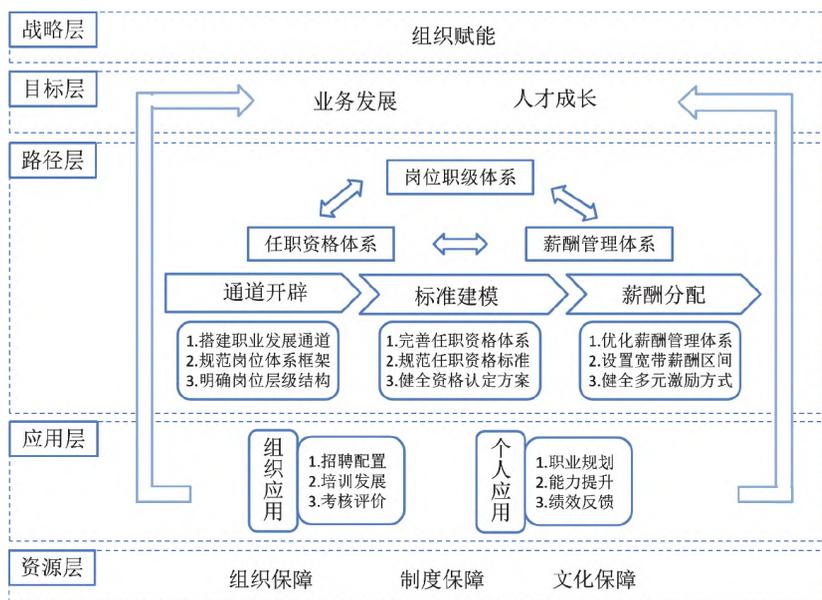


图2 基于组织赋能的双驱动三协同职业发展体系构建路径

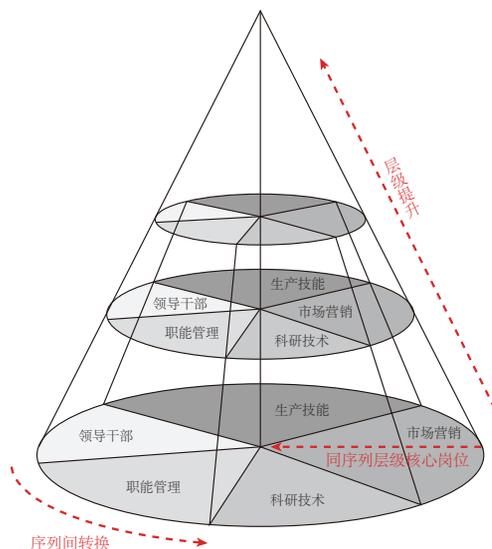


图3 科研院所职业发展“三维多通道”模型

表1 各岗位族群职级发展目标

岗位族群	职级发展目标
领导干部族群	正三角型：低、中、高岗位职级人员占比不断减少
职能管理族群	倒三角型：高、中、低岗位职级人员占比依序减少
科研技术族群	菱形：中等岗位职级人员占比多，高、低岗位职级人员占比少
市场营销族群	橄榄型：中等职级人员占比多，高、低岗位职级人员占比少
生产技能族群	正三角型：低、中、高岗位职级人员占比次第减少

角色职责 (Do)	绩效表现 (Deliver)	知识能力要求 (Display)	工作经验 (Experience)
列出该职务层级3-5项关键角色职责	描述该层级达成某种结果所需具备的行为表现	根据梳理形成的关键行为模块，明确胜任该层级工作必须具备的教育背景、知识结构、技能要求、职业资格等专业知识技能和能力素质要求等	胜任该层级工作须具备的最基本工作经验要求
可按照该层级在工作中扮演的四种不同职责角色进行分类描述。 1.决策 2.规划 3.组织 4.协助	该层级必须负责的关键绩效领域，可参考三个维度进行描述。 1.收入和利润 2.客户 3.任务完成情况	教育背景 所需要具备的教育背景，包括学历水平、专业、学校偏向等。	胜任该层级所需的工作年限和经历。 1.行业经验 2.专业经验 3.项目管理经验/业务管理经验/职能管理经验
		知识结构 胜任岗位实际工作应具备的知识储备。	
		技能要求 在专业领域中为达成工作目标而必须具备的专业技能。	
		职业资格 在该序列所属专业领域中必须具备的各类内外职业资格认证。	
		能力素质 该层级需具备的软性能力要求，基于各序列的能力素质项界定该层级所需的能力素质。	

图4 基于“3D+E”能力评估模型的任职资格框架

设置纵向岗位职级晋升，横向岗位序列变动，向内往核心岗位调整的三维方向，破解通道“拥挤症”。第二，科研院所应规范“领导干部、职能管理、科研技术、市场营销、生产技能”5大岗位族群若干岗位序列等多条通道，搭建等级“上升梯”。第三，根据不同部门定位、岗位族群要求，科研院所应差异化设置岗位族群职级发展目标结构，疏通发展“堰塞湖”（详见图3、表1）。

二是聚焦精准识别，绘制成长目标“肖像画”。科研院所应以“价值创造”为本，将职业发展通道从传统的“纸质地图”升级为包含“定位”“导航”功能的“智慧地图”，以岗位职责为指引，建立以能力建设为基础的任职资格体系，为各类员工职业发展提供客观依据和支撑，为员工能力提升指明

方向，构建组织培养牵引与员工自我选择相结合的成长路径。

第一，科研院所应以能力建设为导向，基于“3D+E”能力评估模型，构建任职资格体系框架，通过定义职务等级角色（Do）、明确目标绩效表现（Deliver）、确认关键行为模块（隐性 Display）、开发知识技能标准（显性 Display）、明确工作经验要求（Experience）等步骤，开发能力素质任职资格标准（详见图4）。第二，科研院所应以人才成长为目标，基于“人才成长五级模型”构建任职资格“五级能力标准”（详见表2），使员工按照人才发展规律循序渐进提升自我，聚焦重点，确保相关能力标准可观察、可衡量、可发展。第三，科研院所应以全面评价为要求，坚持定量和定性相结合、日常和年度相结合、业绩和能力相结合，建立认定指标积分化、

表2 基于“人才成长五级模型”的任职资格“五级能力标准”

级别	人才成长阶段	特征	能力描述
第一级 (初学者)	学习阶段	按指令做事	了解本专业某一领域较有限的知识,能在指导下从事单一、局部的工作
第二级 (经验者)	应用阶段	能够独立工作	熟悉本专业某一领域必要的知识、业务流程,能够独立完成程序化或日常工作
第三级 (骨干)	扩展阶段	具备自己的技术专长	掌握本专业某一领域的全面系统知识,能够熟练胜任专业工作任务,能够优化业务流程,有效指导他人工作
第四级 (专家)	指导阶段	具备指导他人的能力	精通本专业多领域知识,能洞察本专业深层次问题,能够通过变革现有流程、方法来解决本专业领域内的重大问题
第五级 (资深专家)	领导创新阶段	具有战略远见	可以指导某个体系有效运作,能洞悉、准确把握本专业发展趋势,创新程序、技术、方法解决需要大量复杂分析的全局性问题

评定方法多元化、认定周期常态化、认定程序差异化的任职资格认定方案,加强任职资格标准应用(详见表3)。

三是聚焦内外协调,释放人才发展“原动力”。科研院所应建立以岗位价值为基础、与职业发展通道强关联的“对内具有公平性、对外具有竞争性”的薪酬管理体系,释放人才发展动力,更好地服务于科研院所人才战略和发展战略。

第一,科研院所应基于薪酬管理“3P”模型,优化薪酬体系,建立“对内具有公平性、对外具有竞争性”的薪酬体系,以岗定薪,真正做到“薪随岗变”。第二,科研院所应采用宽带薪酬模式,根据岗位职级的高低变动,调整岗位薪酬系数和绩效工资标准,真正做到收入“能增能减”。第三,科研

表3 任职资格认定方案特征描述

序号	项目	描述
1	认定指标积分化	对任职资格体系框架中每个维度指标设置积分,使认定更加客观,同时设置各维度总分要求,“不能偏科,要有特长”,鼓励员工全面发展。
2	评定方法多元化	针对不同的任职资格标准要素设置客观数据、考试、日常评价、认定评价等多元化评定方式,量化的资历、业绩、知识等由相关部门提供客观数据,定性的由认定评委组评价,提升认定的针对性和客观性,提升员工的参与感和获得感。
3	认定周期常态化	在积分制框架下,每年常态化开展认定工作,员工积分达标后可自行申报,积分不够可再积一年,充分考虑员工成长阶段、速度差异,由员工自主申请或部门推荐,增加员工能力成长的积极性和主动性。
4	认定程序差异化	建立院所级、部门级两级差异化认定程序,根据业务相关原则组建认定评委组。对于一级、二级能力标准认定,由部门自行成立评委组进行认定,对于三级及以上能力标准认定,由科研院所根据岗位族群要求组建高层次评委组,增强日常评价和周期认定的结合,提高工作效率。

院所应充分探寻员工多元化激励需求,运用中长期激励和非物质激励等多种方式,真正做到激励“精准有效”(详见图5)。

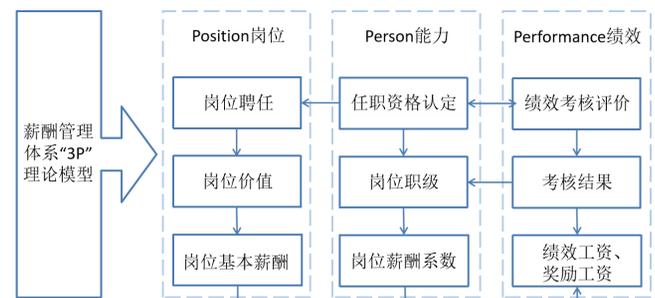


图5 薪酬管理“3P”模型

五、结语

人才是支撑科研院所发展的最宝贵、最可持续、最具备潜在优势的战略资源,“人尽其才、才尽其用”是每个科研院所共同的愿望。科研院所应以组织赋能为导向,以业务发展和人才成长为目标,以岗位职级体系、任职资格体系、薪

酬管理体系建设为抓手,建立健全标准分明、科学合理的职业发展体系,有助于改善人才成长制度环境,盘活人才储备、释放人才动能、提升人才效能,为科研院所战略发展、员工能力提升提供切实保障。[4]

参考文献:

- [1] Parsons F .Choosing a Vocation[J].Books on Demand,1909,14(07):636-640.
- [2] Schein E H .The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme[J].The Journal of Applied Behavioral Science,1971,7(04):401-426.
- [3] 柴红英,杨林,李健.建立员工职业发展管理系统留住企业优秀人才[J].科学学与科学技术管理,2005,26(11):4.
- [4] 管小东.员工职业生涯管理的四大路径[J].企业改革与管理,2011(07):3.
- [5] 李莹,赵付民,沈玉春.企业内部职业发展通道设计[J].科技进步与对策,2003,20(10):106-108.
- [6] 宋斌.公职人员职业发展通道和SWOT模型初探[J].中国行政管理,2010(12):4.
- [7] 王彩霞.设计企业知识员工职业发展体系研究——以A公司为例[J].中国人力资源开发,2012(12):4.
- [8] 吴晓磊,王丹.基于任职资格的矩阵式职业发展通道的构建与应用[J].中国人力资源开发,2015(22):6.
- [9] 杨静,孙启明.基于胜任特征的多重职业生涯路径体系[J].中国人力资源开发,2006(04):4.
- [10] 张伟强.关于企业组织发展与员工职业生涯发展[J].科学学与科学技术管理,2006,27(01):4.

(作者单位:中国船舶集团有限公司第七〇四研究所;研究领域:人力资源管理、人才队伍建设等)