

“双通道”职业发展体系的设计与实施路径研究

王楠

中国建筑材料工业地质勘查中心山西总队，山西 太原

收稿日期：2025年10月21日；录用日期：2025年11月12日；发布日期：2025年11月24日

摘要

在知识经济时代，企业对核心人才的依赖日益加深。传统的单一行政晋升通道无法满足员工多元化的职业发展需求，尤其是专业技术人才的成长与激励需求，导致人才流失、积极性受挫等问题。“双通道”职业发展体系作为解决这一困境的有效工具，允许员工在管理通道和专业通道上并行发展，获得同等的认可和回报。本研究旨在系统探讨“双通道”职业发展体系的理论基础、核心设计要素(包括通道划分、资格标准、评审机制、薪酬对接等)，并深入分析其落地的实施路径与关键挑战，为企业构建科学、公平、有效的职业发展系统提供理论参考。

关键词

双通道职业发展，人才管理，员工激励，职业锚，人力资源管理

Research on the Design and Implementation Path of the “Dual-Channel” Career Development System

Nan Wang

China Building Materials Industrial Geological Survey Center Shanxi Corps, Taiyuan Shanxi

Received: October 21, 2025; accepted: November 12, 2025; published: November 24, 2025

Abstract

In the era of the knowledge economy, enterprises are increasingly dependent on core talents. The traditional single administrative promotion channel cannot meet the diversified career development needs of employees, especially the growth and motivation needs of professional and technical

talents, leading to problems such as talent loss and dampened enthusiasm. The “dual-channel” career development system, as an effective tool to address this predicament, allows employees to develop in parallel on the management and professional channels, and receive equal recognition and rewards. This study aims to systematically explore the theoretical basis of the “dual-channel” career development system, its core design elements (including channel division, qualification standards, review mechanisms, and salary alignment), and deeply analyze its implementation paths and key challenges, providing theoretical references for enterprises to build a scientific, fair, and effective career development system.

Keywords

Dual-Channel Career Development, Talent Management, Employee Motivation, Career Anchor, Human Resource Management

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

1.1. 研究背景与意义

随着全球产业升级和竞争加剧，人才已成为企业最核心的战略资源。然而，在许多组织中，尤其是高科技企业、研发机构和专业服务机构中，传统的职业晋升模式呈现出显著的局限性：优秀的专业技术人才为了获得更高的薪资、地位和认可，不得不放弃其专业优势，转向管理岗位。这种“千军万马过管理独木桥”的现象，不仅可能导致“彼得原理”所描述的不胜任管理者的产生，更会造成顶尖技术专家的流失和员工敬业度的下降[1]。在此背景下，“双通道”(Dual Career Ladder)职业发展模式应运而生。它旨在为员工，特别是专业技术人才，提供一条与管理通道平行、价值对等的专业发展通道，使员工无需担任管理职务也能获得晋升、认可和回报。构建和实施一套科学有效的“双通道”体系，对于吸引、保留和激励核心人才，提升组织创新能力和持续竞争力具有重大的理论与实践意义[2]。

1.2. 研究问题与目标

本研究旨在解决以下几个核心问题：1) “双通道”职业发展体系的理论依据是什么？2) 如何科学地设计一套符合企业实际的“双通道”体系，其核心构成要素有哪些？3) 实施这套体系的具体路径为何？过程中会面临哪些挑战及如何应对？4) 该体系在企业的实际应用中效果如何？基于以上问题，本研究的目标是为企业人力资源管理者提供一套系统、可操作的“双通道”职业发展体系构建与实施方案。

1.3. 研究思路与方法

本研究遵循“理论构建 - 模型设计 - 实践验证 - 对策提出”的总体思路展开。首先通过文献研究奠定理论基础，继而系统构建双通道职业发展体系的核心设计模型，然后通过案例研究法深入剖析企业实践以验证和完善理论模型，最终综合得出研究结论与管理建议[3]。

文献研究法：本研究将通过系统梳理和分析国内外与职业发展、职业生涯管理、任职资格体系及激励理论相关的学术文献、专著及行业报告，旨在明确“双通道”职业发展体系的核心概念、理论基础及国内外研究现状。此法为整个研究提供理论基石与分析框架。

系统分析法：在构建“双通道”体系的核心设计模型时，将采用系统分析法。将该体系视为一个由通道划分、职级体系、资格标准、评审机制与薪酬激励等要素构成的有机整体。本研究将深入分析各构成要素的功能、内在逻辑关联及相互作用机制，确保所设计的模型在逻辑上的自洽性与实践中的可操作性。

2. “双通道”职业发展体系理论综述

2.1. 概念与内涵

“双通道”职业发展体系(Dual-Channel Career Development)，又称双重职业通道模式，是一种在组织内为员工设计的、允许其同时在管理序列和专业/技术序列上进行职业发展和晋升的人力资源管理框架[4]。其最核心的内涵在于，它承认并肯定员工对组织的贡献可以通过两种不同但价值对等的方式实现：一种是通过承担管理职责，领导团队达成组织目标；另一种是通过在专业技术领域的精深钻研、创新突破和知识贡献。

管理通道：这条路径侧重于领导力、资源协调、战略规划和团队管理能力的不断提升。员工沿着这条通道，通常从基层主管逐步晋升至经理、总监乃至更高层的管理职位，其晋升依据主要考察领导能力、团队绩效、战略执行效果等指标。

专业通道：这条路径则为那些热爱技术、精通业务但不一定擅长或倾向于从事管理工作的员工设立。它允许员工通过在特定专业领域(如研发、工程、财务、营销、人力资源等)的持续深耕，成为该领域的专家或权威。其晋升依据主要侧重于专业技能水平、项目成果、技术创新贡献、知识传承等方面。专业通道通常也会设置与管理通道相对应的层级和头衔(例如：初级工程师、高级工程师、技术专家、首席科学家等)，并确保同一层级的管理人员和技术专家在地位、薪酬和影响力上是基本对等的[5]。

“双通道”体系的关键内涵与特征：

1) 价值对等性：这是双通道体系的基石。它必须确保专业通道的顶尖人才能够获得与管理通道相应层级同等的尊重、薪酬回报和组织影响力。索尼等公司就通过这种设计来促进员工的创新能力。

2) 选择性：体系尊重员工的个体差异和职业倾向，允许员工根据自身的职业锚(Career Anchor)、兴趣、能力和价值观，选择最适合自己的发展路径。

3) 互通性：理想的双通道体系并非完全隔绝，而是在两条通道之间设有转换机制[6]。员工在一定条件下，可以根据自身发展阶段和意愿的变化，在管理通道和专业通道之间进行转换。

4) 激励有效性：该体系旨在解决单一管理通道下对专业技术人才激励不足的问题，通过提供多元化的成功标准，有效留住和激励核心人才，避免出现“优秀的技术专家被提升到不称职的管理岗位”的彼得原理现象。

2.2. 理论基础

“双通道”职业发展体系的构建并非空中楼阁，它有着坚实的管理学和心理学理论基础。

职业锚理论(Career Anchor Theory-Edgar H. Schein)，这是双通道体系最直接、最核心的理论基础。美国职业指导专家埃德加·施恩(Edgar Schein)教授提出，职业锚是个人在职业选择和发展过程中所围绕的中心，即当一个人不得不作出选择时，他无论如何都不会放弃的职业中的那种至关重要的东西或价值观[7]。施恩最初提出了八种职业锚类型，其中包括：1) 管理型职业锚：倾向于承担管理责任，渴望晋升到组织的高层。2) 技术/职能型职业锚：热衷于在特定的技术或职能领域发展，追求专业技能的极致化。职业锚理论表明，并非所有优秀的专业技术人才都拥有管理型职业锚。强制他们转向管理岗位，反而可能导致其职业满意度下降和组织效能损失。双通道体系正是为了尊重和适应这种不同的职业锚类型，为“技

术/职能型”人才提供了一条与管理型人才并行不悖的发展道路。

马斯洛需求层次理论(Maslow’s Hierarchy of Needs)，马斯洛将人的需求从低到高分为生理、安全、社交、尊重和自我实现五个层次。双通道职业发展体系很好地回应了员工的高层次需求：1) 尊重需求：通过设立与管理层对等的专业职级和头衔，给予专业技术人才极高的组织认可和地位尊重，满足了其受尊重的需求[8]。2) 自我实现需求：为专业技术人才提供了无需转向管理岗位也能达到职业巅峰的路径，允许他们在自己热爱和擅长的领域持续探索和创新，最终达成自我实现。

双因素理论(Two-Factor Theory-Frederick Herzberg)，赫茨伯格认为，影响员工工作满意度的因素可分为“保健因素”和“激励因素”。1) 保健因素(如薪酬政策、工作条件、人际关系等)处理不好会引起不满，但处理得好也只能消除不满，并不能真正激励员工。双通道体系中价值对等的薪酬设计首先确保了保健因素的公平性[9]。2) 激励因素(如成就、认可、工作本身、责任、晋升成长等)才是真正能带来满意感和激励作用的因素。双通道体系通过提供清晰的晋升路径、赋予专家头衔、认可其专业成就、授予其技术决策权和对重大项目的责任，极大地丰富了专业技术人才的激励因素，从而激发其内在工作动机。

胜任素质模型(Competency Model)，双通道体系的建立和有效运作，依赖于对管理和专业两条通道上不同职级所要求的核心能力、行为标准进行精准的界定和描述。这正是胜任素质模型的应用。它为两条通道的任职资格标准、人才评估、晋升评审和人才培养提供了科学、客观的依据，确保晋升和评价是基于能力和贡献，而非仅仅依据资历或人际关系。

下面用一个表 1 来总结这些理论基础如何支撑双通道体系的关键设计。

Table 1. Theoretical basis support for the “dual-channel” career development system
表 1. “双通道”职业发展体系的理论基础支撑

理论名称	核心观点	在双通道体系中的体现与应用
职业锚理论	个体有内在的、稳定的职业导向与价值观。	个体有内在的、稳定的职业导向与价值观。
马斯洛需求层次理论	人的动机由不同层次的需求所驱动，高级需求是激励因素。	通过给予专业人才对等的地位、荣誉和薪酬(尊重需求)，以及提供专业上巅峰成长的机会(自我实现)，满足其高层次需求，实现深度激励。
双因素理论	激励因素(如成就、认可、成长)才能真正带来工作满意。	为专业人才设计清晰的晋升阶梯、授予专家头衔、认可其技术成就，丰富其“激励因素”，而公平薪酬则作为“保健因素”防止不满。
胜任素质模型	优秀绩效所需的知识、技能、能力和行为特征是可以被定义和衡量的。	为管理通道和专业通道分别构建差异化的任职资格标准和行为评估体系，使晋升和评价有据可依，确保公平性和科学性。

2.3. 国内外研究现状

2.3.1. 国外研究现状

国外对职业发展通道的研究起步较早，可追溯至 20 世纪 50 年代。到了 70、80 年代，为解决传统单一管理晋升通道的弊端(如技术人才流失、彼得原理现象)，欧美企业开始积极探索和实践双通道模式。

早期实践与理论深化：许多知名企业成为双通道实践的先锋。例如，3M 公司明确提出了双通道制，规定技术人员的报酬和地位可与中级管理层相当，研究人员最高可升至“公司科学家”职位，其级别与技术主任相当，甚至还设立了与副总裁级别相当的“主管科学家”头衔作为激励[10]。贝尔阿尔卡特等公司也分别设置了“管理职位发展通道”和“专业技术职位发展通道”，并确保两条通道之间可以互通。

从双通道到多通道：随着研究的深入和实践需求的细化，学者和企业发现简单的“管理 - 专业”二分法仍不足以覆盖所有职位类型[11]。因此，在双通道的基础上进一步细化和拓展出了“多通道”模式(Multichannel Career Path)。例如，美国 ESCA 公司的技术人员职业发展通道就包括了技术人员、技术专家、行政管理人员和经理等多个细分序列。

当前关注点：当前国外的研究更多关注于双通道与组织战略的匹配、评估体系的优化、数字化转型对通道设计的影响(如新增数字技术通道)，以及如何在全球化背景下适应多元文化需求等[12]。

2.3.2. 国内研究现状

我国对职业生涯管理和双通道体系的研究与实践始于 20 世纪 90 年代，相对滞后但发展迅速，尤其在科技型企业中得到了广泛的应用和本土化创新。

早期引入与探索：早期研究主要以引进和介绍国外理论为主。陈劲、徐笑君(1996)对研发人员职业发展通道与职称评定进行了研究；阮爱君(2002)对 IT 企业技术人才的职业生涯发展体系进行了探讨。张再生、饶征等学者也在其著作中系统介绍了职业生涯发展和任职资格管理，倡导建立多重职业发展通道。

标杆企业实践与引领：国内企业的实践中最具代表性的是华为技术有限公司。华为于 1998 年借鉴英国模式，设计了著名的“五级双通道”模式。它首先梳理出管理和专业两个基本通道，然后将专业通道细分为技术、营销、服务与支持、采购、生产、财务、人力资源等多个子通道[13]。每个子通道从低到高划分为五个职业能力等级(如技术通道：助理工程师 → 工程师 → 高级工程师 → 技术专家 → 资深技术专家)。管理通道则从三级开始，分为监督者、管理者和领导者。华为模式的先进性还在于其任职资格标准侧重于行为规范和技术贡献，而不仅仅是绩效结果，并且允许员工选择双通道认证，待遇“就高不就低”。华为的成功实践为众多中国企业提供了极佳的范本。

当前广泛实践与挑战：如今，双通道模式已在中国各类企业，特别是在央企、国企和高科技民营企业中普及。跨越速运构建了“四轨晋升制”，覆盖管理、技术、操作和跨界四大序列，使技术骨干的薪资水平可比肩管理层，基层员工晋升比例提升至 35% [14]。央企在深化改革的背景下，也将双通道作为吸引和保留人才的重要工具，通过建立企业大学、设计差异化培养方案和评价机制来推行这一体系。

当前国内的研究和实践焦点集中于：

- 1) 体系设计的科学性：如何建立清晰、量化、公正的任职资格标准和评审机制，尤其是在专业通道的评定上避免主观性。
- 2) 激励的对等性：如何真正实现薪酬、福利、资源分配等方面与管理通道的实质对等，而不仅仅是头衔上的变化。
- 3) 通道的转换与平衡：如何设计灵活有效的通道转换机制，并平衡好两条通道之间的资源投入，避免“重管理、轻技术”或反之。
- 4) 与传统文化的调适：如何改变根深蒂固的“官本位”思想，让专业通道的职业路径在社会和文化层面获得与管理者同等的认可和尊严[15]。

总而言之，双通道职业发展体系已经从一种前沿的人力资源管理理念，发展成为众多优秀组织吸引、保留和激励核心人才的标准配置。其理论根基深厚，国内外实践也证明了其有效性，但体系的成功实施依然高度依赖于科学的细节设计、坚定的组织承诺和持续的动态优化。

3. “双通道”职业发展体系的核心设计

“双通道”职业发展体系能否成功，关键在于其核心机制设计的科学性与合理性。一个完整的体系必须包含通道划分、职级映射、资格标准、评审机制和薪酬激励五大核心要素，缺一不可。

3.1. 通道划分：管理通道与专业通道的科学界定

通道划分是整个体系的基石，其目的在于为不同职业倾向和能力的员工提供专属的发展路径。划分必须基于企业的业务性质、组织结构和职位类别，确保覆盖全面、界定清晰[16]。

1) 管理通道(Management Ladder):

核心职能：专注于通过他人完成工作，核心价值体现在领导团队、分配资源、制定战略、达成组织目标。强调的是领导力(Leadership)、影响力(Influence)、决策力(Decision-Making)和人际能力(Interpersonal Skills)。

典型路径：团队主管/项目经理 → 部门经理 → 高级经理/总监 → 副总裁 → 总裁/CEO。

适用对象：那些具有强烈领导意愿，擅长沟通、协调和战略思考，并乐于通过管理他人创造价值的员工。

2) 专业通道(Professional/Technical Ladder):

核心职能：专注于个人专业技能的极致发挥，核心价值体现在解决复杂专业问题、技术创新、知识沉淀与传承。强调的是专业深度(Expertise)、创新能力(Innovation)、问题解决能力(Problem-Solving)和项目贡献(Project Contribution) [17]。

通道细分：专业通道不应是“一个篮子”，而应根据企业职能进行科学细分。常见子通道包括：技术/研发通道：软件工程师、硬件工程师、算法科学家、架构师等；专业职能通道：财务、人力资源、市场、法务、供应链等领域的专家；销售/售前通道：销售专家、解决方案架构师、高级客户经理等；产品/设计通道：产品经理、用户体验设计师、交互设计师等。

典型路径(以技术通道为例)：助理工程师 → 工程师 → 高级工程师 → 技术专家 → 高级专家 → 首席科学家/首席架构师。

适用对象：那些热爱本职工作，追求技术精深，希望在专业领域内成为权威，但不一定擅长或喜欢管理团队的员工。

科学界定的关键点：划分通道时，必须进行详细的职位分析(Job Analysis)，明确每个序列的工作职责、工作内容和能力要求，确保每个职位都能找到适合自己的通道，避免出现“通道盲区”。

3.2. 职级体系：双通道的层级映射与对应关系设计

职级体系是连接两条通道、实现“价值对等”的桥梁。它通过一个统一的职级标尺，将两条通道上的不同职位纳入同一框架，明确其对应关系。

1) 统一职级框架：企业应建立一套统一的职级序列(如从 1 级到 10 级)，所有员工，无论处于哪个通道，都拥有一个明确的职级。

2) 层级映射：关键在于明确管理通道的某个层级与专业通道的哪个层级处于同一职级。例如：高级经理(M4)可能与高级专家(P4)处于同一职级(如 6 级)；总监(M5)可能与首席专家(P5)处于同一职级(如 7 级)。

3) 设计原则：对等性：同一职级的员工，在组织的“地位”和“价值认可”上应是基本对等的；清晰性：映射关系必须简单明了，为所有员工所熟知和理解；发展性：每个通道都应提供足够多的层级，让员工看到长期的成长空间，避免“天花板”过早出现(表 2)。

Table 2. Example of rank mapping representation

表 2. 职级映射表示例

统一职级	管理序列(M 序列)	技术通道(T 序列)	专业通道(P 序列 - 市场)
10	总裁	首席科学家	-

续表

9	副总裁	杰出科学家	首席市场官
8	高级总监	资深专家	市场副总裁
7	总监	首席工程师	市场总监
6	高级经理	高级专家	高级市场经理
5	经理	专家	市场经理
4	主管	高级工程师	高级市场专员
3	-	工程师	市场专员
2	-	助理工程师	助理市场专员
1	-	实习生	实习生

3.3. 资格标准：各通道各级别的能力模型与绩效标准构建

这是体系设计的核心与难点。资格标准是员工晋升的“标尺”，必须客观、公正、可衡量，避免主观臆断。

1) 标准构成：资格标准通常是一个综合模型，应包含以下几个方面：

核心能力(Competency): 指完成工作所必需的综合素质和行为表现。管理通道更侧重战略思维、团队领导、沟通协调；专业通道更侧重专业知识和技能、分析判断、创新能力。

绩效贡献(Performance & Contribution): 过去一段时间的业绩成果。这是晋升的门槛条件，通常要求连续达到“良好”或“优秀”等级。

专业经验(Experience): 在当前级别的工作年限、参与项目的复杂度和广度。

知识技能(Knowledge & Skills): 掌握的专业理论知识、工具、方法论等。

行为标准(Behavior Standard): 具体的行为描述，即“怎么做”。例如，对于“团队领导”能力，会描述出不同层级(经理、总监)所应表现出的具体领导行为。

2) 构建方法(以技术通道高级工程师晋升专家为例)：

不是：“技术很好，完成了很多任务。”

而是：核心能力：能独立攻克项目中的关键技术难题；能对现有技术架构提出优化方案并被采纳；
绩效贡献：近两次绩效评估为 S 或 A；主导过至少一个大型项目核心模块的开发；
专业经验：担任高级工程师职位满 2 年；
知识技能：精通某一技术栈，并对相关领域有广泛了解；
行为标准/影响力：能够指导初级工程师；在部门内进行过技术分享；其技术方案对业务产生了显著的积极影响(可量化)；
资格标准的描述应尽可能具体化、行为化和可量化，最好能结合企业内部的真实案例进行阐释。

3.4. 评审机制：公平、公正、公开的晋升评审流程

再好的标准也需要公平的流程来执行。评审机制旨在确保晋升决策的公正性，提升体系的信服力。

评审委员会：通常由一个跨部门、跨级别的委员会负责。成员应包括：高管代表(把方向)、HR 专家(懂流程、守公平)、业务部门负责人(懂业务)、同一通道上的高级别专家(至关重要，他们能从专业角度进行评判)。

评审流程：

1) **员工申请：**员工根据资格标准，自主提交晋升申请材料(述职报告、项目证明、成果清单等)。

2) **资格初审：**HR 和直接经理对申请材料进行初步审核，检查是否满足基本条件。

3) 述职答辩: 员工在评审委员会面前进行陈述, 展示自己的工作成果和能力证据, 并回答委员提问。这是核心环节。

4) 委员会评审: 委员会基于资格标准和答辩表现, 进行综合评议和投票。

5) 结果公示与反馈: 将结果公示, 并为未通过的员工提供详细的反馈, 指明改进方向。

6) 原则: 整个流程必须坚持“公开、公平、公正”的原则, 确保每位员工都在同一套规则下竞争。

3.5. 薪酬与激励: 确保双通道在薪酬福利上的价值对等

这是体系是否具有生命力的最后一道关卡, 也是“价值对等”最直接的体现。如果薪酬不对等, 专业通道就会沦为“空中楼阁” [18]。

薪酬结构对接: 必须建立以职级为基础的薪酬宽带体系。即, 同一职级的员工, 无论属于 M 序列还是 P/T 序列, 其薪酬总体范围(中位值)应是基本一致的。薪酬通常由以下几部分构成:

基本工资: 与职级强挂钩, 是价值对等的核心体现。

绩效奖金: 与个人和团队绩效挂钩, 专家可能更多来自于项目奖金, 管理者可能更多来自于团队绩效奖金。

长期激励(股票、期权): 同样应与职级挂钩, 让核心专家也能享受到公司长期发展的红利。

福利待遇: 一些象征身份的福利(如专属办公室、差旅标准、培训资源)也应向高级别专家倾斜, 体现非物质的对等认可。

实施要点: 1) 薪酬调研: 定期进行市场薪酬调研, 确保两条通道的薪酬水平在外部市场上都具有竞争力。2) 内部公平性审计: 定期审查内部薪酬数据, 确保同一职级的不同通道员工之间不存在系统性薪酬差距。3) 沟通: 要向全体员工清晰地传达“价值对等”的薪酬理念, 让员工相信选择专业通道同样可以获得丰厚的物质回报。

总结而言, 双通道体系的设计是一个系统工程。五个部分环环相扣: 通道划分是基础, 职级映射是框架, 资格标准是灵魂, 评审机制是保障, 薪酬激励是动力。唯有将这五个部分都设计得科学、合理、公正, 才能真正构建起一条吸引、保留和激励核心人才的“高速公路”。

4. “双通道”职业发展体系的实施路径与挑战

设计一套完美的“双通道”体系只是第一步, 其成功与否更取决于能否在企业中有效落地。本章将详细阐述体系实施的科学路径, 并深入分析过程中可能遇到的挑战及应对策略。

4.1. 实施路径

“双通道”体系的实施是一项复杂的组织变革工程, 切忌“一刀切”式的全面推广。建议采用分阶段、渐进式的实施路径, 以控制风险、积累经验、逐步优化。

4.1.1. 前期准备: 需求诊断与理念宣贯

此阶段是项目的“方向盘”和“加油站”, 旨在明确为何要做、以及统一思想, 获取广泛支持。

组织诊断: 通过员工访谈、问卷调查、离职数据分析、战略研讨会等方式, 明确企业当前在人才发展上面临的核心痛点(如技术骨干流失率高、员工晋升瓶颈、创新乏力等), 论证实施双通道体系的必要性和紧迫性。这份诊断报告将是后续推动项目的关键依据。

可行性分析: 评估公司的企业文化、管理水平、资源投入(预算、HR 团队能力)是否支持此项变革。

赢得高层背书: 首先必须获得企业最高管理层的深刻理解和坚定支持。他们是变革的最终决策者和资源提供者, 需要向他们展示双通道体系如何支撑公司战略目标的实现。

中层管理者动员：中层管理者是体系落地执行的关键环节。必须让他们理解，双通道不是削弱其权力，而是帮助他们更好地激励和保留团队核心人才，从而提升整体团队效能。

全体员工宣导：通过启动会、内部刊物、工作坊等形式，向全体员工宣传双通道的理念、价值和大致规划，营造变革氛围，管理员工预期，减少不必要的猜测和阻力。

4.1.2. 体系设计：组建项目组与方案开发

此阶段是项目的“设计部”，旨在产出全套具体、可操作的方案。

组建跨职能项目组：成立一个由高管(Sponsor)、HR 专家、业务部门负责人、技术骨干/专家代表组成的项目组。业务和技术代表的深度参与能确保设计出的方案贴合实际业务，而非 HR 的“闭门造车”。

方案开发与设计：项目组基于第二章的理论和第三章的设计要素，开展具体设计工作：1) 通道与职级设计：确定划分哪些通道，设计统一的职级体系及映射关系；2) 资格标准开发：这是最核心也是最难的部分。需要通过行为事件访谈(BEI)、专家研讨会等方式，提炼各通道各级别的胜任能力模型和行为标准；3) 评审流程设计：设计详细的评审委员会构成、评审流程、时间表和申请材料模板；4) 薪酬激励方案对接：与薪酬福利团队协同，制定与新职级体系对接的薪酬宽带、奖金和长期激励方案；5) 方案评审与修订：将初步设计方案提交给高层管理团队和员工代表进行评审，广泛征求意见，并进行修订完善。

4.1.3. 试点运行：选择部门试点与反馈收集

在全面推广前，选择一个或几个具有代表性的部门进行试点，是控制风险、验证方案有效性的关键一步。

选择试点单位：选择那些业务重要性高、管理者支持度高、员工素质高、且人才发展问题突出的部门(如核心研发部、创新业务部)作为试点。

试点实施：在试点单位完整运行一个周期的晋升评审。HR 团队需深度参与，提供全程支持，并密切观察流程中出现的各种问题。

数据收集与反馈：通过访谈、问卷等形式，全面收集试点部门的管理者、评审委员、申请员工和普通员工的反馈，重点关注：

资格标准是否清晰、可衡量？

评审流程是否公平、高效？

员工对结果的认可度如何？

遇到了哪些意想不到的问题？

4.1.4. 全面推广：制度固化与动态优化

在试点成功的基础上，向全公司范围推广，并将体系制度化、常态化。

全面推广：制定详细的推广计划，分批分次在全公司各个部门实施双通道体系。为各业务部门提供培训，确保他们理解并掌握操作流程。

制度固化：将双通道体系正式写入公司的《员工手册》《任职资格管理制度》等官方文件中，使其成为组织人才管理的一项基本制度，而非临时项目。

动态优化：建立定期回顾机制(如每年一次)。根据业务发展、市场变化和员工反馈，对资格标准、评审流程等进行微调和完善，确保体系的持续活力和适应性。

4.2. 潜在挑战与应对策略

在实施过程中，企业必然会遇到诸多挑战。预见这些挑战并提前准备应对策略，是成功实施的重要保障。

4.2.1. 文化挑战：“官本位”思想的扭转

挑战描述：在许多组织，尤其是传统企业中，“学而优则仕”、“以官为尊”的观念根深蒂固。专业通道即使设计得再好，也可能被视为“二等公民”或“安慰奖”，员工仍将管理岗位视为唯一的成功标志[19]。

应对策略：1) 高层以身作则：最高领导者必须在公开场合反复强调专业人才的重要性，并以实际行动尊重和倾听高级专家的意见，让他们在重大技术决策中拥有话语权。2) 符号化与仪式化：为晋升至高级别专业通道的员工举行隆重的授予仪式，颁发聘书或特殊标识(如定制徽章)，通过企业内部媒体宣传其专业成就，赋予极高的荣誉感。3) 持续的理念灌输：将“专业主义”和“工匠精神”作为企业文化的重要组成部分，通过企业文化活动不断强化。

4.2.2. 管理挑战：专业通道领导力的缺失

挑战描述：高级别专家(如首席架构师)虽然不承担人员管理职责，但其角色要求他们必须具备横向影响力(Influence without Authority)、技术领导力(Technical Leadership)和知识传承能力。然而，许多技术专家缺乏这些软技能，导致其无法有效发挥应有的作用。

应对策略：1) 明确角色期望：在资格标准中，明确界定高级别专家所需的领导力行为，如“指导他人”、“技术布道”、“跨部门协调”等。2) 提供专项培训：为步入专业通道高级别的员工提供技术领导力、沟通与影响力、教练技术等专项培训，帮助他们完成从“做事”到“谋事”和“育人”的角色转变。3) 配备导师：为新任专家配备一名经验丰富的管理者或资深专家作为导师，帮助其适应新角色。

4.2.3. 技术挑战：资格标准难以量化

挑战描述：管理通道的绩效相对容易衡量(团队绩效、KPI)，但专业通道的贡献往往是隐性的、长期的(如技术突破、知识沉淀、人才培养)，难以用短期、量化的指标来衡量，容易导致评审时陷入主观争论。

应对策略：1) 强调行为与贡献，而非仅是结果：标准应侧重于描述“做了什么”和“怎么做的”。例如，不仅是“优化了系统性能”，而是“通过采用XX算法，主导完成了系统重构，使响应时间降低了50%，并编写了技术白皮书在全公司分享”。2) 引入“贡献度”评估：采用案例答辩的形式，让员工详细阐述自己在项目中的具体角色、解决的难题、产生的价值以及对他人的影响，由专家委员会进行综合判断。3) 借鉴同行评议：引入内部或外部的同行专家进行盲审或评估，提升评审的专业性和客观性。

4.2.4. 平衡挑战：双通道转换与流动机制

挑战描述：如何设计两条通道之间的转换机制？如果转换过于容易，可能导致员工盲目尝试，专业通道沦为管理通道的“跳板”；如果转换过于困难，又违背了尊重员工职业选择变化的初衷，缺乏灵活性。

应对策略：1) 设立转换条件：明确规定转换所需满足的条件。例如，从专业通道转向管理通道，必须首先在本职岗位上达到一定级别(证明其专业能力)，并展现出一定的领导潜质(如担任项目组长、mentor)[20]。2) 设计“试用”或“见习”机制：为有意向转换通道的员工提供临时性的管理项目或岗位进行实践，让其体验管理工作的同时，也让组织考察其是否合适。3) 允许“回流”机制：对于从管理岗位转回专业岗位的员工，应建立宽松、非歧视性的回流政策，保护其积极性和职业安全。这能避免“一次选择定终身”的困境，让人才真正流动起来。

总结而言，实施“双通道”体系是一场深刻的组织变革。成功的实施不仅依赖于科学的路径规划(How)，更取决于能否敏锐地预见并妥善地应对各种潜在挑战(What if)。企业必须以极大的决心和耐心，系统推进，持续优化，才能最终让这套体系焕发出应有的活力，成为组织人才发展的强大引擎。

5. 结论与展望

本研究系统构建了“双通道”职业发展体系的设计与实施框架。研究表明,该体系是破解专业人才与管理人才发展矛盾的有效范式,但其成功绝非一蹴而就,需要系统性的设计、坚定的执行和持续的优化。未来,随着工作模式的多元化(如远程办公、项目制组织),职业发展通道可能会变得更加灵活和个性化,出现“网状”或“矩阵式”的职业发展模式,这将是下一步研究的方向。

参考文献

- [1] 李寒梅. 关于事业单位人力资源管理中的激励机制探讨[J]. 人力资源管理, 2016(9): 63-64.
- [2] 何迪. 企业管理中的员工双通道职业发展探讨[J]. 中国商论, 2019(17): 207-208.
- [3] 李群. 企业专业技术人员职业发展通道的研究[J]. 现代商业, 2018(19): 58-59.
- [4] 张杰超, 岳婷婷, 耿春莉, 等. 多通道员工职业发展体系探索[J]. 企业改革与管理, 2016(5): 70-71.
- [5] 刘涛, 宋浩. 企业员工“双通道”职业发展初探[J]. 商场现代化, 2015(18): 129.
- [6] 张则瑜. 员工职业发展通道设计的实践与思考[J]. 中国人力资源开发, 2006(2): 35-39.
- [7] 张雷, 晁阳. 企业建立员工职业生涯管理体系的对策研究[J]. 经营管理者, 2013(15): 139-140.
- [8] 陶华. 建立企业员工职业发展“双通道”的研究[J]. 中国商贸, 2011(25): 255-256.
- [9] 高百宁. 企业员工职业发展通道设计探析[J]. 矿山机械, 2010, 38(16): 22-24.
- [10] (美)杰弗里·H·格林豪斯, 杰勒德·A·卡拉南, 维罗妮卡·M·戈德谢克. 职业生涯管理[M]. 王伟, 译. 北京: 清华大学出版社, 2014.
- [11] Peiperl, M. and Baruch, Y. (1997) Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. *Organizational Dynamics*, 25, 7-22. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(97\)90033-4](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(97)90033-4)
- [12] Pazy, A. (1988) Joint Responsibility: The Relationships between Organizational and Individual Career Management and the Effectiveness of Careers. *Group & Organization Management*, 13, 311-331.
- [13] 王丹婷. 关于企业员工职业发展通道的研究与探讨[J]. 人力资源管理, 2014(1): 66-67.
- [14] 朱芳东. 浅谈员工职业发展通道建设[J]. 科技资讯, 2014, 12(18): 149-150.
- [15] 王博, 李昕. 论企业本位的员工职业发展管理[J]. 华东经济管理, 2011, 25(8): 91-94.
- [16] 杨应忠. 国有企业员工职业发展管理的几点思考[J]. 中国外资, 2012(10): 254-255.
- [17] 李平. G 公司技术人员职业发展双通道研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京航空航天大学, 2019.
- [18] 邵洋洋. 浅谈我国人力资源管理模式的创新路径[J]. 神州, 2018(20): 266.
- [19] 马鸣悦, 李珍. 职业生涯管理理论及其发展趋势[J]. 青少年学刊, 2017(1): 57-61.
- [20] 陶晓宇. 企业员工职业生涯规划浅谈[J]. 中国电力教育, 2017(12): 74-77.