

企业“双通道”职业发展体系（管理 + 专业） 的搭建与落地难点探析

沈蕾

内蒙古自治区包头市九原区萨如拉街道办事处，内蒙古 包头 014060

DOI:10.61369/IED.2025060031

摘 要： 本文主要剖析了体系落地过程中面临的资格标准化难、权责匹配失衡、通道转换不畅及配套机制缺失等核心难点。提出了构建量化与定性结合的评价体系、推动专业岗权责实质落地、设计灵活转换机制等针对性策略，以解决“名义平等而实质不等”的困局，促进专业人才与管理人才协同发展，为企业实现人才结构优化与组织效能提升提供实操参考。

关 键 词： 双通道体系；落地难点；任职资格；通道转换

Analysis of the Difficulties in Establishing and Implementing the "Dual-Channel" Career Development System (Management + Professional) in Enterprises

Shen Lei

Sarula Sub-district Office, Jiuyuan District, Baotou City, Inner Mongolia Autonomous Region, Baotou, Inner Mongolia 014060

Abstract： This paper mainly analyzes the core difficulties faced during the implementation of the dual-track system, including the difficulty in quantifying qualification standards, the imbalance between rights and responsibilities, the lack of smooth channel conversion, and the absence of supporting mechanisms. It proposes targeted strategies such as establishing an evaluation system that combines quantitative and qualitative methods, promoting the substantive implementation of rights and responsibilities in professional positions, and designing flexible conversion mechanisms to address the dilemma of "nominal equality but substantive inequality", and to promote the coordinated development of professional and management talents, providing practical references for enterprises to optimize their talent structure and enhance organizational efficiency.

Keywords： dual-track system; implementation difficulties; job qualifications; channel conversion

一、绪论

随着我国社会经济的不断发展，各行业企业发展方向不断转变，企业对人才的任用及培养方式不断创新，企业员工的双通道职业发展模式随之出现。^[1]同时，新生代员工步入职场，他们对于个人职业价值的实现有了更高层次的追求，不仅关注薪酬福利，更看重自身专业能力的被认可、被尊重以及持续发展的可能性。而以往单一的“管理通道”职业发展模式显露出其固有的局限性：它为员工提供的晋升路径狭窄，迫使大量优秀的专业技术人员为了获得更高的职级、薪酬和话语权，不得不放弃其深耕多年的专业领域，转向管理岗位。^[2]这种“技而优则仕”的单一发展逻辑，不仅可能导致企业失去顶尖的技术专家，还可能因“错配”而产生不称职的管理者，造成企业与员工的双重损失。

本研究的意义是通过提出针对性的优化策略，为企业保留核心专业人才、实现管理人才与专业人才的协同发展提供具有可操作性的实践方案，从而解决“专家被迫转管理”的长期困境。在理论层面，国内外先进企业已进行了许多探索。例如，华为公司早年便建立了清晰的“技术专家序列”，将其与管理序列在职级、

薪酬、待遇上严格对标，确保了技术顶尖人才安心从事专业工作。IBM的“职业通道模型”则细致划分了不同专业领域的发展路径，为员工提供了可视化的成长地图。^[3]但现有研究多集中于成功案例的介绍，对于大多数企业在引入双通道体系时普遍面临资格标准量化难、资源分配不均、通道转换不畅等深层问题，缺乏系统性的归因与解决的方法。

二、企业“双通道”体系的搭建逻辑与核心要素

“双通道”体系建立是需要一套严谨、系统且相互支撑的制度设计。其核心搭建逻辑是通过制度化的安排，承认专业贡献的独立价值，并使其在回报与发展机会上，能够与管理贡献等量齐观。

（一）通道划分与层级对应关系

企业需根据自身业务特点，明确管理通道与专业通道的涵盖范围。管理通道通常是“主管→经理→总监→副总裁……”的直线晋升路径，核心职责是带领团队、达成业绩目标、进行资源分配与跨部门协同。

专业通道则需根据企业的核心能力领域进行设置，如技术研发、市场营销、人力资源、财务风控等。每个专业通道内部应设立与管理层级相匹配的阶梯。^[4]例如“初级专员→中级专员→高级专员→专家→资深专家→首席专家”。其中，层级对应关系是双通道体系的基石。必须明确界定，例如，“资深专家”与“部门经理”处于同一职等，“首席专家”与“副总经理/副总裁”处于同一职等。这种对应关系不能仅停留在名义上，而必须在薪酬、福利、权限等多个维度上予以实质性的体现和保障。

（二）任职资格标准体系

双通道能否获得员工认可主要还是在晋升标准的清晰、公正与差异化。管理通道与专业通道的任职资格标准必须严格区分，反映不同序列的核心价值贡献点。^[5]

1. 管理通道：应侧重评估其领导力、团队管理能力、战略执行能力、预算与资源配置能力、跨部门沟通与协调能力以及最终负责的团队绩效成果。

2. 专业通道：评价标准则应注重于专业能力与贡献。其中包括但不限于：技术/专业成果、行业影响力、知识沉淀与传承。标准应尽可能具体，例如，晋升至“专家”级别，需主导完成至少2项重大技术攻关项目，或每年进行不少于5次公司级的技术分享。

3. 薪酬与激励匹配机制：双通道体系成功与否，薪酬匹配是关键“试金石”。必须确保同职等的管理岗与专业岗在薪酬总水平上具有可比性。^[6]如一位“首席科学家”的薪酬包，原则上不应低于同职等的“副总裁”。而针对专业通道的特点，还应设计专项激励方案，如专家津贴、项目里程碑奖金、技术创新专项奖励、专利授权奖励，以及至关重要的技术入股或股票期权等长期激励。

三、“双通道”体系落地的核心难点分析

尽管双通道的理念已被广泛接受，但许多企业在实践中还是面临了许多难点，具体核心难点主要集中在以下几个方面：

难点一：资格标准模糊与公平性质疑

专业能力的评价相较于管理业绩，其量化难度更大。如何客观衡量一位工程师的技术前瞻性或一位设计师的创意价值？许多企业制定的专业晋升标准中存在大量定性描述，这给评审环节留下了巨大的主观解释空间。在实践中，容易演变为由上级领导或少数评审委员的印象分决定，从而引发“人情评审”、“论资排辈”或“存在‘绩效表现与评价结果脱节’的现象”等不公平现象。一旦员工对晋升过程的公平性失去信任，整个双通道体系的公信力便会崩塌，专业头衔也随之贬值。

难点二：权责匹配失衡与价值认同危机

许多企业虽然在制度上规定了专业岗与管理岗的职级对等，但在实际运营中，资源分配、决策参与权和话语权依然严重向管理岗位倾斜。^[7]在公司的战略会议、预算评审会、关键项目决策中，出席的往往是各级管理者，而同职级的首席专家或资深专家却常常缺席。这种“有职级，无实权”的状况，使得专业人才调动的资源有限，其专业意见难以转化为决策，最终导致专业通道被视为“二等公民”的安置渠道，而不是真正的价值贡献者。

员工会敏锐地察觉到这种“名义上的平等”与“实质上的不平等”，从而对专业通道丧失兴趣。

难点三：通道转换壁垒与职业发展僵化

一个健康的双通道体系应具备一定的流动性，允许员工根据自身兴趣、能力变化和职业规划，在管理和专业通道之间进行转换。然而，现实中普遍存在一些问题：一方面，从管理岗转回专业岗异常困难，通常被视为失败，缺乏明确的转换路径与资格认定标准，导致一些不适合管理岗位的干部骑虎难下。另一方面，从专业岗转向管理岗，虽然常见，但也缺乏系统性的评估与过渡支持，可能仅凭其技术能力出众就予以提拔，忽视了其管理潜能。

难点四：落地配套机制缺失与体系运行脱节

双通道体系需要融入企业日常运营的各个环节。许多企业的问题在于，设立了专业职级后便误认为体系搭建已完成，而不重视后续配套机制的建设。^[8]如，未能为高级专业人才设计价值输出平台，他们很少有机会牵头跨部门的战略性项目，其知识成果也缺乏有效的内部转化渠道。同时，体系也缺乏动态校准机制。业务在演进，技术在迭代，但专业职位的任职资格标准却数年不变，导致与实际能力要求脱节。

四、破解“双通道”落地难点的优化策略

针对上述难点，企业需要采取一系列精准、联动的优化策略，推动双通道体系从“纸上蓝图”走向“现实引擎”。

策略一：构建“量化与定性相结合”的立体化评价体系

企业应该强化可量化指标，如：项目交付达成率、技术故障解决率、专利/论文数量与质量、主导制定的内部标准、带来的成本节约或效率提升百分比等。其次，对于无法量化的能力维度，引入多维度反馈评估，如360度评估，收集其同事、下属（若有）、内部客户（业务部门）以及外部专家的评价，重点关注其协作精神、知识分享意愿和解决问题的能力。同时，成立专业的评审委员会，由跨部门的高管、资深管理者和首席专家共同组成，通过述职答辩、成果评议等方式进行综合判断，最大限度减少个人主观偏见。

策略二：推动专业岗的权责落地与价值显性化

必须明确授予高级专业人才在其专业领域内的技术决策权、方案审批权和资源建议权。制度上保障首席专家、资深专家必须参与公司相关领域的战略规划、重大技术立项与评审会议，其意见应作为决策的关键依据。^[9]同时，在企业内部，要通过企业文化宣传、内部刊物、荣誉体系等途径，大力宣传顶尖专业人才的重大贡献，塑造专家文化，让“首席专家”等头衔成为与技术权威和公司尊重紧密相连的象征，从而在组织内部真正提升专业通道的地位与吸引力。

策略三：设计灵活且规范的通道转换机制

对于“管理岗转专业岗”，应设定清晰的条件，如近两年的专业绩效表现、持续的专业知识更新、以及通过专业通道的任职资格评审。转换后，其职级应根据其当前专业能力重新评定，遵

循“能力对标”原则，可能持平也可能调整，但需避免将其视为一种惩罚。对于“专业岗转管理岗”，则应建立管理潜能评估中心，对其领导力潜质、沟通协调能力、商业思维等进行科学评估，并配套以“见习经理”、“管理副职”等过渡性岗位和系统的管理培训，帮助其平稳转型。

策略四：完善体系运行的长效保障机制

可实施职业发展导师制，为进入专业通道的员工，尤其是中高级专家，配备更资深的专家或管理者作为导师，提供职业发展指引；同时，建立定期职级校准与标准更新机制，由人力资源部门牵头，组织业务领导和专家代表，每1-2年对双通道的任职资格标准进行回顾和修订，确保其与业务发展同步；将知识管理深度嵌入晋升条件，明确规定各级专业人才每年必须完成的知识沉淀任务（如编写案例、录制课程、主持 workshop），并将其作为晋升的“一票否决”项，从而形成知识传承的良性循环。

五、案例分析

华为技术有限公司的双通道实践 华为的双通道体系是其人力资源管理体系的基石之一。它的核心特点在于“彻底对标”。华为的技术专家序列与管理序列从职级到薪酬、股权、补贴等全面拉通，一个22级的专家其待遇和地位完全可比22级的总监。在资格标准上，华为强调“成功实践”，晋升高级别专家不仅需要过硬

的项目成果和专利，还必须通过严格的技术答辩，由资深专家委员会进行评议，确保了评价的专业性和权威性。此外，华为为专家提供了极大的话语权，在技术路线选择、重大项目决策中，专家的意见具有决定性作用。这种制度设计，使得华为能够将全球顶尖的技术人才长期保留在专业岗位上，为其持续的技术创新提供了保障。

六、结论与展望

建立可落地的“双通道”职业发展体系，是现代企业应对人才竞争、激发组织活力的战略性举措。其主要有三个核心支柱：清晰的通道划分与层级对应、差异化的任职资格标准、以及对等的薪酬与激励匹配。而体系能否从设计走向成功实践，则关键在于攻克四大落地难点：通过立体化评价确保公平性，通过权责落地提升价值认同，通过灵活转换机制增强体系灵活性，并通过配套保障机制实现持续运营。

随着数字化技术的深入应用，企业“双通道”体系将迎来新的优化机遇。如利用大数据分析员工的能力图谱和业绩轨迹，为员工提供个性化的通道发展建议，实现更精准的“人岗匹配”。通过搭建在线知识管理系统，自动记录员工的知识贡献并将其作为晋升评价的依据。^[10]

参考文献

[1] 刘俊希. R 国有企业专业技术人员职业发展体系优化研究 [D]. 重庆理工大学, 2024.
[2] 苑豆豆. J 公司员工职业发展通道体系优化研究 [D]. 河北：河北工业大学, 2022.
[3] 阿聪. 构建建企人才双通道机制的路径探索 [J]. 施工企业管理, 2021(10): 67-70.
[4] 翟万全. 打通人才发展“双通道”[J]. 施工企业管理, 2021(8): 48-49.
[5] 杜时煜, 武文莉. 基于职业发展规划的企业新生员工培训体系实施路径研究 [J]. 中小企业管理与科技, 2023(16): 97-99.
[6] 崔硕. T 公司职业发展双通道激励体系优化研究 [D]. 山东大学, 2023.
[7] 陈中正. SC 公司员工职业发展体系的优化研究 [D]. 昆明理工大学, 2022.
[8] 田武欢, 周游, 胡钰焱. 多通道职业发展体系的构建 [J]. 中国电力企业管理, 2022, (03): 72-73.
[9] 李津. 国有企业员工双通道职业发展体系的建设研究 [J]. 投资与合作, 2021, (10): 139-140.
[10] 田丽. F 公司员工职业发展双通道体系设计研究 [D]. 河南大学, 2020.