# 人员配置规划全书

**（二）**

## 晋升规划

**晋升规划**

晋升规划：晋升规划实质上是组织晋升政策的一种表达方式。对企业来说，有计划地提升有能力的人员， 以满足职务对人的要求，是组织的一种重要职能。从员工个人角度上看，有计划的提升会满足员工自我实现的 需求。晋升规划一般用指标来表达，例如晋升到上一级职务的平均年限和晋升比例。而常见的晋升方式则是企 业的内部竞争方式。

内部晋升是公司选拨人才的一种方式方法。当公司有了中高层职位空缺或者新设立一个中高层职位，如何 拣选合适的人来做这个职位，一般来讲，不外乎内部晋升和外部招聘两种方式。针对雨润，我们选取简单的几 个例子来表述雨润集团的内部晋升机制。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 董事长 |  |  |  |
|  | 食品经理 | 食品部门主管 | 技术人员 |
|  |  |  | 工作人员 |
|  |  | 生产部门主管 | 技术人员 |
|  |  |  | 工作人员 |
|  | 房地产业经理 | 销售部门主管 | 销售人员 |
|  |  | 财务部门主管 | 会计人员 |
|  | 旅游产业经理 | 业务开发部门主管 | 外派人员 |
|  |  | 营销部门主管 | 导游 |

简化的职位等级分为四个部分：1、最高层管理者：董事长0.01%。2、高层管理者：经理0.3%。3、一般管 理者：部门主管1%。4、基层工作人员。

采取内部晋升机制需要员工从工作开始就一直努力，达到一定的任职资格和年限才有资格获得晋升，以财 务部门主管为例，任职资格如下：

一、在产业经理的直接领导下，负责本单位的财务核算、检查和分析工作，每月一次。 二、协助编制预算，合理使用资金，以保证雨润各部门各项事业的需要。 三、编制的报表要做到数字真实、准确、衔接，并及时上报。 四、及时、认真、准确地填制记账凭证，做好总账登记及会计核算工作。做到账面整洁，账账相符，反映

情况真实可靠。 五、严格执行国家政策，财经纪律和财务制度。正确进行会计监督，发现问题及时向产业经理汇报。

六、坚持勤俭节约的原则，从提高资金使用效果的角度，及时提出建议，以达到少花钱多办事的目的。 七、负责协调整个产业的财务问题，对存在的问题及时指导，并协助解决或向领导积极反映和建议，使业

务系统衔接、规范。 八、定期对收支成果进行分析，并主动向领导提出建议和改进措施。 九、做好会计档案的收集、整理、保存、移交工作。 十、完成领导临时交办的会计业务任务。 十一、在相关部门从事工作达三年以上。 依据上述的简单人员结构，对于人员晋升有如下要求与步骤：

基层工作人员（工作满3年，达到应聘主管要求）--部门主管（工资翻倍，福利等也相应提升，在主管位 置担任5年以上，达到应聘产业经理的要求）--产业经理（采取年薪制）

由于董事长位置的特殊性，一般的晋升要求和时限不确定。 企业内部晋升是做为组织管理和员工激励的有效途径，更是留人和用人的好方法，如何才能够招聘和选拔

适合和恰当的人选，是人力资源实际工作的技能之一。

**内部晋升的优点**

1、获得内部晋升员工已在公司工作多年，企业对获得内部晋升员工相当了解。提拔内部员工比外聘新人 更为保险。

2、获得内部晋升员工对企业非常熟悉，对新岗位的磨和期短。特别在公司是一个独特的企业的情况下， 一般外来者难以适应，提拔内部员工的好处更为明显。

3、获得内部晋升员工已经拥有良好的客户关系，这是内部员工拥有的不可转移的人力资本。对公司而 言，晋升内部员工，可以利用这些资源继续为公司服务。若外聘新人，可能需要重新进行建立关系的投资。

4、对获得内部晋升员工而言，他当初可能认为自己有被提拔的可能，才加倍努力工作；此外，他被提 拔，也为公司内其他员工树立了先例，激励基层员工努力工作。

5、员工的业绩越难被证实的岗位，内部提拔的优越性越大。因为观察是否有人被提拔要比观察每个员工 的业绩要容易得多，企业兑现承诺的积极性比兑现业绩工资大得多。

6、内部提拔可以降低对权力有特殊偏好的员工的激励成本。因为内部提拔不仅是工资的提高，同时也意 味着拥有更大的权力。对于那些对权力比金钱更敏感的人而言，内部提拔不仅可以起到货币无法达到的激励效 果，而且可以相对降低激励的货币成本。

另外，针对企业的发展而言，在必要的时候可以采取越级等晋升方式，也就是多元化。多元化晋升通道来 提升人力资源规划效果

人的最高需求是自我实现的需求，可以调配、使用更多的企业资源，并实现自我的价值。事实上，在雨润 内部，不同数量的资源调配和使用就对应着不同的职位等级。

要走出困境关键是要把握住问题的主要症结，通过设置多元化晋升通道，并结合雨润自身的情况，健全完 善相应配套考核机制和激励机制，最后都能有效摆脱人力资源的困境，从而促使企业人力资源规划走上良好的 发展道路。这其中，多元化通道的设置成为了摆脱困境的关键。

企业中几乎每一位员工均可以找到自己的发展方向，不管你是处于哪一个部门或职位层级上，只要你愿 意，你既可以走管理序列，也可以走专业序列。当然，对于各序列中的每一个层级职位，都对应着具体的任职 资格、相应的权责以及薪酬水平，员工必须符合相应的任职资格才可能获得提升，同样，只要员工符合条件， 就可以获得提升，并获取相应的权责和薪酬。因此，当上述措施都到位的时候，雨润集团剩下要做的就是，健 全和完善配套的考核机制，以确保人力资源规划的合理性、公正性和公平性。此时员工不再被动地接收上级给 予的界定结果，而是在雨润的良好引导下，主动将自身的发展方向、奋斗目标与雨润集团的发展结合起来，从 而最大效果地解决人力资源规划中遇到的各种困境。