

岗位轮换组织与员工发展双赢 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/237/2021_2022__E5_B2_97_E4_BD_8D_E8_BD_AE_E6_c67_237825.htm

轮岗 (Job rotation) 如今已成为企业培养人才的一种有效方式，很多成功的公司如IBM、摩托罗拉、西门子、爱立信、华为等都已经在公司内部或跨国分公司之间建立了岗位轮换制度。在IBM，没有人会为上司的频繁更换无所适从，因为定期或不定期的轮岗已经形成了一种企业文化，不管是中层经理还是普通员工都已经习惯了在任何上司的领导下都有条不紊地工作。IBM有一个“2 - 2 - 3”的规则，即在一个职位上工作2年，上一年的绩效考核是2（即良好）以上，用3个月时间处理完原职位的遗留事务之后，就可以轮岗。加拿大北电网络公司则把轮岗作为促进员工职业发展的重要手段。在北电网络，员工工作两年后，通常可以根据工作的需要或自己的要求交换彼此的岗位。公司高层之所以这样做，是基于这样一种考虑：要想留住人才，单靠物质奖励是难以奏效的。因为员工个人的物质水平随着时间的推进提高，薪金的奖励作用在慢慢降低。对于北电网络公司来说，轮岗提供了职业发展的空间，留住了优秀人才。而在员工看来，在交换工作岗位的过程中，不但享受到了类似“跳槽”的新鲜和乐趣，而且从中学到了不少东西，对自己日后的职业发展大有好处。对组织来说，轮岗不仅可以培养出大批优秀的复合型人才，而且成本低、风险小。轮岗有利于充分利用企业经营的优势，培养具备跨专业、跨行业、跨企业、跨文化管理能力和工作经验的经营、管理人才，为企业的持续发展奠定智力基础。对员工来说

，轮岗无疑是职业生涯规划的有效方式。通过轮岗，员工可以找到适合自己发展的位置，激发潜能，提升价值。轮岗同时又是一把双刃剑，如果操作不好，就可能给组织和个人的发展带来负面影响。因此，许多专家及资深的HR人士认为，轮岗需有备而行。要做好轮岗，功夫更多在诗外。轮岗对企业与员工的多元价值随着中国市场商业环境的日益成熟，企业之间的竞争日趋激烈，现在越来越多的企业认识到人才是企业获取竞争优势、开发和维持企业核心竞争力最为关键的要素之一。中国企业家调查系统在2003年针对数千家企业的调查显示，62%的企业表示缺乏管理人才，92%缺乏营销人才，93%缺乏技术人才。越来越多的企业加大了对员工的培训投入，以期提升员工的素质与能力，其中轮岗被认为是最为有效的培训工具之一。一提起轮岗，许多人会首先想到IBM的“长板凳计划”，在IBM的接班人培养计划中，员工的轮岗是非常重要的一个环节。事实上，作为一个简单而有效的管理工具，轮岗对企业的价值是多方面的，不仅仅体现在培训方面。我们可以从企业层面与员工层面来探讨一下轮岗的价值。

企业层面：稳定性、适应力、部门协作

从企业层面讲，轮岗可以有效储备人才，从而提升组织的安全性、稳定性、动态适应能力以及组织跨部门协作的效率与效益。另外，在培养企业接班人方面，轮岗也具有不可替代的价值。

培养接班人，构建人才体系。IBM的“长板凳接班人培养计划”广受国人推崇，其最值得学习的地方有二：第一，重视人才培养的观念与文化。不仅是人力资源部门关心此事，几乎全体员工都被动员起来共同参与。IBM公司要求主管级以上员工将培养手下员工作为自己业绩的一部分，每个主管级

以上的管理人员都有一个硬性目标，确定自己的位置在一两年内由谁接任，三四年内谁来接，以此发掘出有才能的人。这些措施处处显示IBM对人才储备的重视；第二，完整的系统性。人才的储备与替补计划，不是一个单一的任务，需要许多方面共同努力才能获得良好的结果，例如轮调制度、生涯规划、良师益友、360度考核、人才测评。中国企业当然可以借鉴IBM的一些思维和做法，但不可全盘照搬，IBM自身的吸引力与薪酬水平是绝大多数中国企业无法比拟的，也不是轮岗、人才测评等单项措施就可以实现培养人才的目标，需要根据自身的实际条件构建具有特色的人才培养体系。还须指出的是，轮岗还有利于企业发现人才。由于种种主客观原因，企业有时很难发现一个员工的潜力在何处，轮岗的实施可以为员工提供展现才能的机会。应对人才短缺危机，提升组织的稳定性。一般而言，企业人才短缺危机的产生有两方面的原因：一是企业处在快速成长期，规模的扩张需要吸纳大量的人才，从人才的招募到能够为企业创造价值与企业的需求之间往往存在一个时间差。相对而言，这种危机是短期的、阶段性的，由于快速发展的企业对人才具有很大的吸引力，这种危机在短时间内就能很快消除；二是由于人才流失所造成的人才短缺，尤其是关键岗位人才的流失，比如销售精英、技术尖子。企业如果短期内无法找到合适的人才补缺，则会给企业造成巨大的损失。人才流失的原因错综复杂，待遇、发展空间、人际关系、企业的前途、公司政治、工作压力、个人创业、员工对企业的认同等等都可能导致人才跳槽。虽然企业采用待遇留人、事业留人、情感留人、契约留人、文化留人等措施能起到一定的预防作用，但有时人才的

流失是一种必然，企业建立的各种留人机制无法完全杜绝人才流动，因此企业有必要同时建立人才储备机制，防患于未然，而轮岗不失为一项有效的人才储备制度。轮岗的基本功能在于使员工同时具备几个岗位的工作经验与能力，一旦需要调整，则可迅速补充上去，从而提升企业的稳定性，降低人才流失所带来的动荡与损失。应对变革，提升组织的动态适应力。商业环境的变化、自身的成长、企业战略方向的调整、产品结构的调整、实施多元化战略等都会促使组织的结构进行调整，或扩大、或缩小、或变形。组织结构的任何调整势必带来岗位的调整与岗位需求的变化，有时这种变化是剧烈的、不可逆转的。企业变革能否成功的一个关键要素，是能否找到足够数量与质量的员工来填充“新”的岗位、执行新的策略。这就需要企业在日常的管理中培育企业的动态适应力，随时做好应对变革的准备。轮岗制度的实施，可以使员工在能力与心理方面做好充分的准备，在企业实施变革时实现“无缝”对接。横向沟通，提升跨部门协作的效能。从形式上看，轮岗可以在部门内进行，也可以跨部门实施，跨部门的轮岗有利于部门之间的协作与沟通。绝大多数企业的组织结构是以职能（部门）为基础的，以部门利益为出发点就成为大多数部门管理者与员工的必然选择，部门之间的协作与沟通成为企业管理的难点。部门之间的不配合、相互扯皮极大地降低了企业的运作效能。企业的运作效能可以用一个公式来表示：企业运作效能 = 外部营销 / 内部营销。外部营销是指开发客户、服务客户的各项活动，内部营销是指推动这些活动要花多少力气在内部沟通、协调、激励等上面。例如，一个公司是8小时工作制，如果8小时通通都在做内

部营销，没有时间做外部营销，运作效能是 $0 / 8 = 0$ 。分母越大，内耗越多，效能便越低。如果有4小时在做内部营销，4小时做外部营销，效能等于1。以此类推，如果8小时全放在外部营销，企业的效能就是无穷大。跨部门的轮岗一方面可以使管理者和员工亲身体会其他部门工作的艰辛与内涵，从而能站在更高的角度上思考与处理问题，形成换位思考；另一方面可以融通相互之间的人际关系，中国的文化传统重视人情，人情在，相互之间的沟通就会顺畅得多。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com