

科技期刊编辑“Y”型职业发展双通道建设

——以《电力系统自动化》杂志社为例

王志鸿 姜海

国网电力科学研究院有限公司期刊中心,211106,南京

摘要 科技期刊的发展需要培养一大批具备高职业素养的复合型、专家型编辑人才,但传统的人才成长通道狭窄,不利于编辑人才的成长和工作积极性的提升。本文从组织要求与个人发展相结合的角度,基于编辑成长规律的分析,以任职资格机制为基础,设计了基于经营管理、专业2条线的“Y”型编辑职业发展通道体系。“Y”型编辑职业发展通道体系主要包括适用于科技期刊编辑成长规律的职级职位体系、基于能力评价的任职资格体系以及体现能力、贡献的编辑绩效薪酬体系。“Y”型编辑职业发展通道体系为解决大多数编辑人才职业成长“天花板”过低问题,构建科技期刊编辑职业成长路径,提供了体系化的解决方案。“Y”型编辑职业发展通道体系已在《电力系统自动化》杂志社应用,实践证明效果良好,可为出版行业解决同类问题提供参考借鉴。

关键词 科技期刊;编辑;职业发展通道;职级体系;任职资格;绩效评价

Construction of Y-type Double-channel career development route for scientific journal editors: taking State Grid Electric Power Research Institute Press as an example // WANG Zhihong, JIANG Hai

Abstract The development of scientific journals requires a large number of compound and expert editors with high professional quality. However, the traditional talent growth route is narrow, which is not conducive to the growth of editors and the promotion of work enthusiasm. From the perspective of the combination of organizational requirements and personal development and based on the analysis of the law of editor growth and qualification mechanism, this paper designs a “Y” type editor career development route. The route consists of two branches with different destination: to be a manager or to be a professional talent. The design of the system mainly includes the scientific journal editor’s position system, the job qualification system and the performance evaluation system. The system solves the problem of the low ceiling and provides a systematic solution for the career growth of editors. The results were applied in the State Grid Electric Power Research Institute Press, and have been proved to be good in practice, which can provide reference for the journal industry.

Keywords scientific journal; editor; career development route; position system; job qualifications; performance evaluation

Authors’ address State Grid Electric Power Research Institute Co., Ltd., 211106, Nanjing, China

DOI:10.16811/j.cnki.1001-4314.2021.02.022

科技期刊编辑需要掌握较为全面的职业技能,既要了解所负责专业领域的发展动态,对论文进行精准识别和鉴赏;又要熟悉规范,对论文进行编辑出版。在全媒体出版环境中,还需具备一定的互联网技术、多媒体素材加工能力、期刊宣传策划能力。因此,一个合格的科技期刊编辑一定是具备较高职业素养的复合型、专家型人才^[1-3]。然而,培养高素质编辑,使其对编辑工作产生职业荣誉感、事业心,安心长期工作,还存在着较多问题。例如:“僧”多“粥”少问题,高级职务少,无法满足大量专业编辑晋升需求;人才浪费问题,许多业务精湛、技术水平高、实践经验丰富而管理技能并不见长的编辑人员为实现职业成长不得不放弃自己的专业,去追求非技术高级职务,这反而使部分技术专家变成了蹩脚的管理人员;积极性被挫伤问题,许多编辑因为缺少上升空间,失去了钻研专业技术的热情,工作积极性和工作质量大打折扣^[4-7]。

以上问题,根本原因在于,编辑行业普遍缺乏畅通的职业晋升通道。传统的助理编辑—编辑—编辑部(副)主任—主编(副主编)的发展路径由于比较狭窄,高级岗位容量有限,难以满足大量高水平编辑的职业发展需求,因此构建既符合期刊单位的发展需求,又符合期刊编辑职业发展规律和成长诉求的成长机制和职业发展通道必要而迫切。目前,有很多学者对编辑的职业发展进行了研究,但多数研究从编辑自身能力提升的角度提出建议和方案^[8-13],缺少从组织的角度或整体的角度去研究。这无法实现组织要求和个人发展需求的匹配,实践效果不佳。本文提出科技期刊编辑“Y”型职业双通道建设的整体解决方案,充分考虑了期刊单位的业务要求,同时考虑了编辑的发展要求,实现了二者协调统一,并以《电力系统自动化》杂志社的实践为例进行可行性论证。结果证明:此方案可以较好地解决编辑职业发展问题,为大幅抬高编辑职业发展的“天花板”提供了一个可行的解决方案,对于激励编辑人员、提高其工作积极性具有较好的引导和促进作用。

1 系统总体框架和运行逻辑

科技期刊编辑职业发展通道体系是以杂志社的组

织发展战略为出发点,根据业务发展的要求,对编辑能力进行科学管理,为实现组织目标达成和个人发展的动态平衡而建立的管理系统,主要用来解决人岗匹配和员工激励的问题^[14]。职业发展通道总体框架主要包括3方面的内容:1)符合编辑成长规律和职业诉求的由低到高、分层分类的标准化职位职级体系,标准职位的职责应该清晰明确;2)对应每个标准职位的任职资格标准,客观详细地对标准职位所需人才的特征和能力予以明确;3)按照能力和绩效要素,核定不同职级的标准职位薪资和晋升标准。其中,职位职级体系是基础和载体,任职资格用来规范和评价编辑能力,分

级分类差异化绩效管理解决编辑业绩评价问题,而三者紧密相关的薪酬福利体系则是整个体系落地运行的保障。

本体系需要对编辑人员进行任职资格评价和认定,并将评价认定结果与企业要求对比,从而确定编辑人员的标准职位,同时明确个人能力与所在序列更高级职位要求的差异和差距,让编辑明确努力的方向,引导编辑自主学习提升业务能力,激励、帮助编辑接近或达到高级职位的要求,实现职位晋升、获得发展,同时获得更高的工作报酬。图1为整个体系运行逻辑示意图。

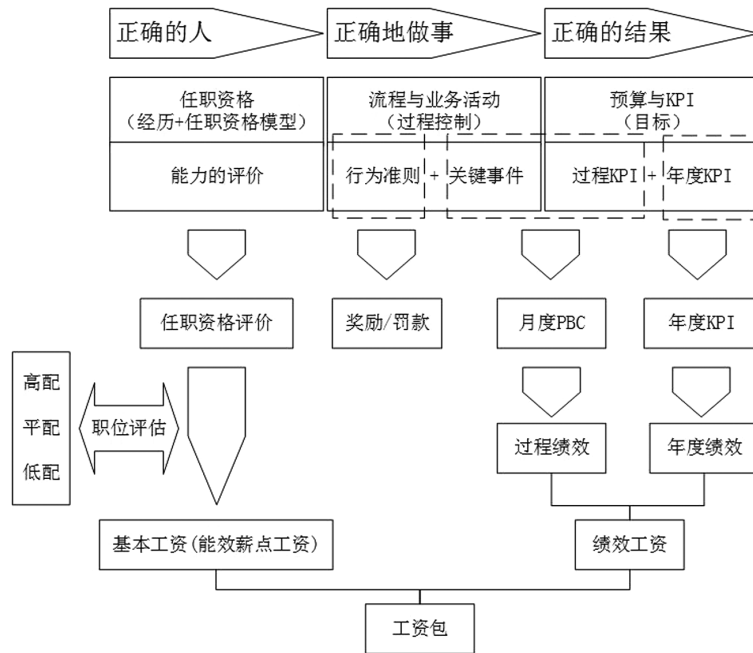


图1 基于能力、过程和结果的职业发展通道体系运行逻辑

图1中,KPI(key performance indicator)指关键绩效指标。PBC(personal business commitment)指编辑个人对杂志社的绩效承诺,是根据杂志社的年度关键任务目标分解到个人的考核目标,与编辑达成共识而形成的双方的约定,每月考核,滚动执行。根据每个月工作重点的不同,杂志社可以调整各项指标每月考核的权重。考核强调工作的创新性,兼顾个人工作业绩提升与能力提升,引导二者平衡发展。如果没有完成绩效承诺,编辑个人将被扣分。

行为准则指日常工作的规范性和合理性考核,主要指不触碰安全、泄密、违规违纪等“红线指标”。编辑在完成考核期的绩效承诺后,即可获得相应的绩效工资。

2 “Y”型职业发展通道体系的设计方法

本文构建了“Y”型职业发展双通道,构成要素包

括:在杂志社形成了“专业类”“经营管理类”2个系列的职位职级框架;包含基本条件、考核条件、任职能力、胜任素质等因素在内的分级分等的任职资格框架;分类考核指标库;以能效薪点工资(基本工资)与绩效工资为主体的全面薪酬体系。同时,将单纯绩效考核提升为包含知识、技能、工作结果的全要素绩效管理,建立了杂志社能力工资体系和编辑自主学习提升能力的引导性机制。

2.1 职位职级体系的设计

“Y”型双通道职位体系设计的核心思想是将全部职位分为“经营管理”与“专业”2大类。从中级职位开始,建立健全中、高级专业类职位,其级别和相关薪酬福利与中、高级经营管理类职位相对应,为员工特别是技术型人才发展提供双通道选择。职位体系设计的指导思想主要分为2个方面:1)专业编辑或技术专家能够而且应该被鼓励将其专业技能贡献给组织,并得

到应有的职业发展和薪酬提高。因此,专业编辑或技术专家的发展不必通过担任经营管理类职位来实现。2)处于同一职级不同类别专业人员的薪酬需要满足集团内部可比性和集团内、外相对公平的基本原则,体现双通道的优势,不仅能让组织配置具有高技能的管理者,而且能够保留和吸纳具有高技能的专业技术人员,有效避免了没有管理专长的优秀技术专家成长为不称职的管理者这种不合理现象的发生。

职位体系的设计应遵循特定的流程,一般是从杂志社的发展战略出发,开展组织分析、组织诊断和组织重构,合理设置组织结构、组织职能、组织流程、组织关系和职位关系。根据职位性质、知识技能、业务内容和应负责任等因素,划分职位序列,细分职位级别和类别。《电力系统自动化》杂志社按照本单位所承担工作职责,并考虑与集团内同级单位的职级横向统一的原则,对编辑职位进行了重新设计。在行政管理岗位之外设置助理编辑、编辑、高级编辑、资深编辑、专家级编辑等不同层级的职位,特别是新设置了高级编辑、资深编辑和专家级编辑职位。职级从A7级至A22级,其中A7级为新人职编辑的初定职级,A7~A9级为助理编辑,A10~A13级为编辑,A14~A16级为高级编辑,A17~A19级为资深编辑,A20~A21级为专家级编辑,A21级相当于副社长的职级,高于编辑部主任的A18级,实现了专业人才职业发展天花板的大幅抬升(表1)。

表1 《电力系统自动化》杂志社“Y”型职位职级体系

职级	经营管理类职位	专业类职位
L22	社长	保留职位
L20, L21	副社长	专家级编辑
L19	社长助理	
L18	编辑部主任	资深编辑
L17	编辑部副主任	
L14 ~ L16	高级编辑	
L10 ~ L13	编辑	
L7 ~ L9	助理编辑及新员工	

2.2 编辑任职资格标准设计

任职资格标准的设计是编辑任职资格评价的前提和基础,也是难点和核心。判断人岗是否匹配,需要运用客观、科学、合理的测评工具,对编辑的知识、技能、教育经历、工作经验、整体素质进行评价,将评价结果与职位任职资格相比较,以确定编辑对职位的胜任程度^[15]。任职资格标准的设计需要根据不同标准职位的职责提炼描述其履行职责的共性能力模块和要项,一般分为基本条件,如教育背景、工作经验、知识结构

等能力条件。例如,英文、计算机等通用技能,特有的专业技能以及必备知识。不同高度的职位对于这些能力的深度、广度要求不同。《电力系统自动化》杂志社的编辑任职资格能力模型主要设计了3个方面,即岗位技能、通用技能和必备知识。每个模块具体化为若干个能力要项。岗位技能模块包括编辑校对稿件的日常作业能力、稿件审理日常作业能力、策划选题能力、英文编辑能力、整期刊物审校定稿能力、指导编辑工作能力以及其他日常作业工作能力7个要项。通用技能模块包括沟通表达能力、流程管理能力、指导传承能力、人才培养能力以及变革创新能力5个要项。必备知识模块包括基础理论知识、行业企业知识、国家法规政策、国家电网有限公司和南瑞集团有限公司相关知识以及杂志社内部相关流程规范5个要项。每个级别的职位对于能力要项的要求不同,考核标准中每个级别相应能力要项的权重不相同,总分也不相同,总体来说逐级升高。

任职资格的评价和认定是周期性工作,一般每年开展1次。杂志社层面组建任职资格认证委员会和各职位任职资格评价小组。按照固定流程,进行评价和最终认定。评定流程如图2所示。

整个流程始于个人申请或主管推荐,在满足必要的基本条件下,杂志社层面的评价小组对申请人的知识、技能、学历、经验、素质等进行评价。教育经历、工作经验的评价多采用履历分析法,知识测评采用笔试的方式,技能评价采用检查技能鉴定证书或工作样本测试的方法,素质评价采用行为事件访谈、评价中心技术或心理测验等方法。任职资格评价结束后,评价小组通过面对面的方式就评价结果与申请人进行沟通确认,以确定申请人是否匹配所申报职位,是否需要调整申请人的职位职级。

2.3 绩效薪酬体系设计

长期以来沿用的薪资体系对编辑能力价值和职位价值的体现不够充分,与编辑产出贡献的相关性不够紧密,对编辑能力提升的牵引和激励效应不够强烈。本文构建了“任职能力、过程管理和业绩考核”为基础的全要素绩效薪酬管理模型和体现编辑能力、产出贡献和岗位价值的结构化全面薪酬管理机制,充分发挥薪酬的激励导向作用,结合前述编辑遴选机制,实现“让正确的人做正确的事,并得到正确的结果”。关键点包括以下2个方面。

1)优化薪酬结构。梳理薪酬结构中各个组成部分的比例,加强薪酬与能力、产出贡献、岗位价值等影响要素的关联,牵引编辑主动承担更多的业务工作,让高能力人才脱颖而出,获得更好的薪酬回报,保证核心

骨干员工的薪酬水平具有内部公平性和外部竞争力。

2) 强化考核激励。强化各职位过程规范和工作业绩目标的结果考核, 实现对人的能力、工作过程和工作结果相结合的绩效管理。由之前基于“单位、岗位”向基于“岗位价值、工作贡献”的薪酬管理模式转变。

在人岗匹配的前提下, 合理设计编辑的工资包, 包括基于任职资格认定结果的基本工资(能效薪点工资)、基于工作产出的绩效工资、基于超额产出和突出贡献的奖金、基于岗位特点及战略业务发展考虑的战略岗位津贴。具体如图3所示。

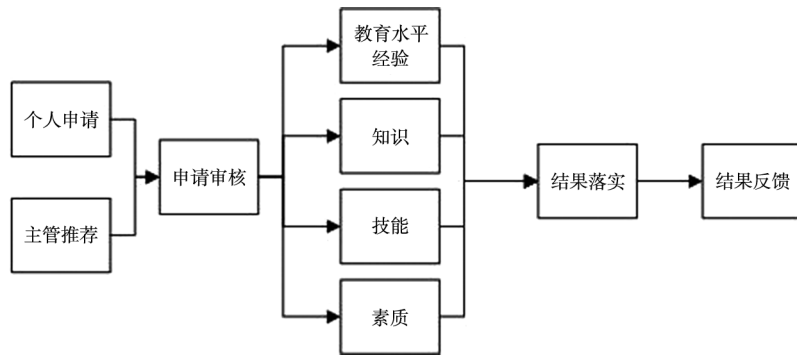


图2 专业编辑任职资格评价认定流程

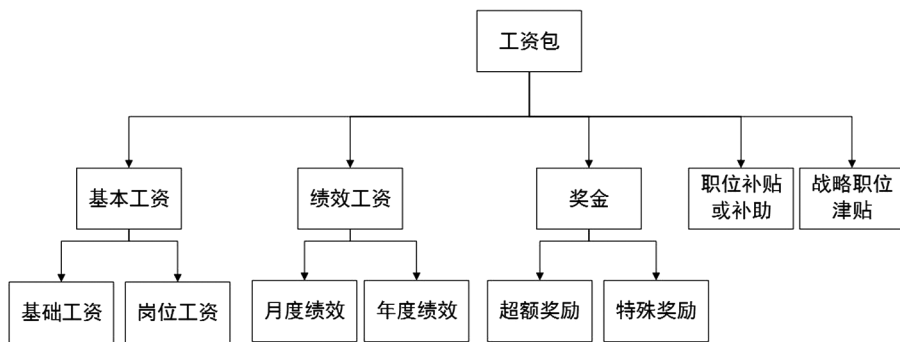


图3 基于任职资格的薪酬体系

图3中, 基本工资是与员工任职能力挂钩, 月度发放, 为激励员工主动学习、实践并取得工作业绩, 按照任职资格等级的晋升原则设计薪酬等级, 在例行任职资格认证后确定。月度绩效工资是依据月度考核结果, 月度发放, 与年度绩效考核结果挂钩。如果发生突破“红线”指标的事件则进行扣款。年度绩效工资, 按照年度考核, 年度发放, 与年度业绩指标完成情况及个人年度绩效考核结果挂钩。超额奖励指的是在编辑或编辑团队年度实际实现的效益大于预期效益目标时团队/个人所获得的奖励。特殊奖励是对在年度工作中或在某一项目、某一事件中做出突出贡献的人员或团队给予的特殊奖励。职位补贴或补助中, 职位补贴是指对在岗员工的工龄根据职位系数乘以工龄予以发放, 而补助按统一标准设定和发放。战略职位津贴是指杂志社安排特定人员在特定职位承担特定任务, 在某个时期内享受的补贴, 战略职位津贴与所在职位、承担的任务联动。

3 职业发展双通道体系的运行效果

3.1 形成牵引和约束机制

通过任职资格标准明确职位及相应工作对编辑能力的要求和期望, 把目标、责任、义务、工作规范与约束办法, 细化到每个职位, 引导编辑通过有针对性的学习, 提升自己的专业素养, 满足组织的要求, 从而最终达到组织提升核心竞争力, 实现战略目标的目的, 对编辑形成牵引作用。同时, 通过绩效管理帮助编辑认识自身能力与组织要求之间的差距, 敦促编辑按照组织规划的方向、职位工作的复杂度提升特定能力, 提高绩效水平, 实现能力提升的无序化向有序化转变, 形成了对编辑能力发展的约束。

3.2 强化激励机制

激励的初衷是提升编辑自觉做好工作的意愿, 其核心在于对编辑的内在需求的把握与满足。本文所述职业发展双通道体系建立了分类分级的职位体系, 为

编辑提供了清晰明确的职业发展路径和阶段性目标,并为编辑找到实现目标的最佳方法。同时,本体系有效地将任职资格与薪酬体系相挂钩,实现能力计酬与绩效计酬的有机结合,编辑提升能力和绩效均可实现薪酬水平的不断提高,大大增强了激励的效果。

3.3 构建了制度化的竞争淘汰机制

职业发展双通道体系除具备正向的牵引作用和激励作用外,还具有反向的竞争淘汰作用。根据编辑与目前任职职位的匹配程度,开展调整评价,通过晋升、降级和平级调动等调配方式,将不适合企业成长和发展需要的员工释放于组织之外,也可以淘汰基本能力与组织要求不相配的员工,将外部市场的压力传递到组织之中,从而激活本组织的人力资源。

4 结束语

编辑人员的职业发展通道狭窄问题由来已久,制约了编辑人才的发展,需要从组织和个人需求相统一的视角设计体系化的解决方案。本文通过研究和实践,在《电力系统自动化》杂志社构建了适合科技期刊编辑人员的“Y”型职业发展双通道并得以应用,从机制上较好地解决了长期以来专业人员发展空间不足、成长通道狭窄的问题,对编辑工作积极性的提升有明显的激励效果,基本实现了鼓励专业人员立足本专业发展的初衷。

主要成果体现在5个方面:

- 1) 构建了新型“Y”型职业发展双通道职位体系;
- 2) 形成编辑自主学习提升能力的引导和约束机制;
- 3) 形成编辑甄选的客观标准体系;
- 4) 将单纯绩效考核提升为全要素绩效管理;
- 5) 建立了杂志社能力工资体系。

作为一个系统性的解决方案,本文对于期刊出版行业乃至更大范围的员工职业发展通道建设具有一定的参考意义。后续的工作,主要是应用信息化手段实现过程管理和分析功能,并不断优化认证流程,完善高

中低不同层级的编辑任职资格标准的设计,并根据杂志社业务的发展适时调整员工的成长路径。

5 参考文献

- [1] 游苏宁. 把优秀论文刊登在祖国的期刊上:科技期刊编辑的时代使命[J]. 编辑学报, 2017, 29(1): 1
- [2] 张宁俊, 李秋怡. 编辑的职业成长与价值实现[J]. 出版广角, 2020(6): 59
- [3] 姚贵平. 编辑职业素养的现状分析与提升建议[J]. 中国编辑, 2019, 18(3): 40
- [4] 穆刚. 工匠型科技期刊编辑及其职业心理特征探讨[J]. 编辑学报, 2017, 29(3): 293
- [5] 翁彦琴, 靳炜, 岳凌生, 等. 中国科学院科技期刊青年编辑队伍现状及发展对策[J]. 中国科技期刊研究, 2019, 30(3): 280
- [6] 南思宁, 王俊红, 廖麒豪. 基于ERG理论的高校学报青年编辑职业发展需求探究[J]. 编辑学报, 2019, 31(5): 574
- [7] 王立群, 贺瑞敏, 储开凤. 科研单位学术期刊编辑发展的问题与建议[J]. 编辑学报, 2018, 30(5): 535
- [8] 刘伟, 吴迪, 许莉, 等. 论科技期刊青年编辑的职业困境和成长对策[J]. 编辑学报, 2018, 30(增刊1): 184
- [9] 袁丽霞, 黄明睿, 陈雯. 树立职业信心是科技期刊青年编辑成长的基石[J]. 编辑学报, 2014, 26(4): 372
- [10] 王海蓉, 张冰, 张楚民. 论新时期期刊编辑职业素养的培养与提高[J]. 编辑学报, 2018, 30(1): 80
- [11] 赵婧. 医学期刊青年编辑职业规划研究[J]. 编辑学报, 2018, 30(6): 651
- [12] 李德升, 刘晨旭, 朱琳. 编辑出版行业人才职业发展新模式[J]. 中国编辑, 2020, 18(7): 85
- [13] 代艳玲, 朱拴成. 科技期刊青年编辑综合能力的培养与实践[J]. 编辑学报, 2016, 28(1): 92
- [14] 诸雅琴. N电力企业员工职业发展通道体系设计[D]. 南京: 东南大学, 2015: 6
- [15] 毛力. 基于岗位胜任能力的任职资格管理体系研究[J]. 中国商论, 2016, 25(29): 171

(2021-01-04收稿;2021-02-26修回)