




第三节 职业生涯管理

第三节 职业生涯管理



第一节 培训与开发决策分析

第二节 培训与开发的组织管理

第三节 职业生涯管理

第三节 职业生涯管理

知识点名称	重要程度
1. 职业生涯管理概述	★
2. 职业生涯管理的方法	★★
3. 职业生涯管理效果的评估	★
4. 职业生涯管理的注意事项	★★★

第三节 职业生涯管理

一、职业生涯管理概述

(一) 职业生涯管理的内涵

职业生涯	狭义	职业生涯是个体在其整个工作生涯中选择从事工作的一个总的行为过程。
	广义	职业生涯是贯穿个体一生的系列活动，包括有薪的和无薪的。
职业生涯规划		是个人制定职业目标，确定实现目标的手段的不发展的过程。
		焦点是放在个人目标与现实可行的机会的匹配上。
职业生涯管理		职业生涯管理指组织和员工个人共同对员工职业生涯进行设计、规划、执行、评估和反馈的一个综合性过程。
		①既包括由组织主动实施的职业生涯管理，简称组织职业生涯管理； ②又包括由个人主动进行的职业生涯管理，简称个体职业生涯管理。两者是相辅相成的。

第三节 职业生涯管理

一、职业生涯管理概述

(二) 职业生涯管理的目的

1. 对组织的重要性	①使员工与组织共同发展，以适应组织发展的变革；
	②为组织培养后备人才，特别是高级管理人才和高级技术人才；
	③从组织内部培养的 <u>员工在组织适应性</u> 方面比从 <u>外面招聘</u> 的强；
	④满足员工的发展需要，增强员工对组织的承诺，留住员工，特别是优秀员工。
2. 对个人的重要性	①通过参加职业生涯活动，员工能更好的 <u>认识自己</u> ，为发挥自己的潜力奠定基础；
	②可在组织中学到各种有用的知识，锻炼能力，从而增加员工自身的 <u>竞争力</u> ；
	③能满足员工高层次的需求，如尊重需求、自我实现需求等，进而提高个体的 <u>工作生活质量</u> 。

4

3

第三节 职业生涯管理

同步练习题

【例-单选题】组织实施职业生涯管理对组织的重要性不包括（ ）。
4

- A. 员工锻炼能力，从而增加自身的竞争力
- B. 为组织培养后备人才
- C. 组织内部培养的员工适应组织性强
- D. 满足员工的发展需要，增强员工对组织的承诺

网校答案：A

网校解析：本题考查职业生涯的目的。选项A属于组织实施职业生涯管理对个人发展的意义。

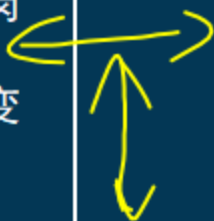
第三节 职业生涯管理

二、职业生涯管理的方法

(一) 组织层次的职业生涯管理方法



1. 提供职业生涯信息	<p>(1) 公布职位空缺信息；</p> <p>(2) 介绍组织内的职业生涯通道；</p> <p>① 横向：即员工在同一个管理层级或同一个技术、技能等级上不同岗位或不同工种之间的变动路径；</p> <p>② 纵向：即员工在不同管理层级、技术等级、技能等级上下之间的变动路径；</p> <p>③ 双通道：即员工同时承担管理工作和技术工作，俗称“双肩挑”，主要是为组织中技术人员或专业人员设计的，也是组织培养高层管理人员的主要方式之一。</p> <p>(3) 建立职业生涯信息中心。</p>
2. 成立潜能评价中心	<p>主要用于(专业人员、管理人员、技术人员)提升的可能性评价。</p> <p>① 评价中心； ② 心理测验； ③ 替换或继任规划。</p>
3. 实施培训与发展项目	<p>① 工作轮换；</p> <p>② 利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训；</p> <p>③ 参加组织内部或外部的专题研讨会；</p> <p>④ 专门对管理者进行培训或实行双通道职业生涯设计。</p>



第三节 职业生涯管理

二、职业生涯管理的方法

(二) 个人层次的职业生涯管理方法

(1) 给个人提供自我评估工具和机会	①职业生涯讨论会；
	②提供职业生涯手册；
	③退休前讨论会。
(2) 职业生涯指导与咨询	①人力资源部的专业人员或具体负责人；
	②员工的直接主管；
	③组织外的专业指导师或咨询师。

内

第三节 职业生涯管理

同步练习题

【例-单选题】关于职业生涯通道的说法，错误的是（ ）。

- A. 它是个体一生的职业生涯轨迹 ✓
- B. 它的四种基本类型中的双通道是为管理²人员~~设计~~的 ✗
- C. 它也称职业生涯路线 ✓
- D. 它是个体在职业生涯中经历的一系列岗位和层级~~所形成~~的链条 ✓

第三节 职业生涯管理

网校答案：B

网校解析：职业生涯通道，也称职业生涯路线或职业生涯道路，是指个体在职业生涯过程中所经历的一系列岗位和层级所形成的链条，是个体一生的职业生涯轨迹。

(1) 横向通道，即员工在同一个管理层级或同一个技术、技能等级上不同岗位或不同工种之间的变动路径；

(2) 纵向通道，即员工在不同管理层级、技术等级、技能等级上下之间的变动路径；

(3) 双通道，即员工同时承担管理工作和技术工作，俗称“双肩挑”，主要是为组织中技术人员或专业人员设计的，也是组织培养高层管理人员的主要方式之一。

第三节 职业生涯管理

同步练习题

【例-单选题】在典型的职业生涯通道³类型中，描述员工在同一管理层级或同一技术、技能等级上不同工种之间变动路径的是（ ）。

- A. 横向通道 ✓
- B. 纵向通道
- C. 双通道
- D. 职业生涯通道

同一 级

第三节 职业生涯管理

网校答案：A

网校解析：横向通道是指员工在同一管理层级或同一技术、技能等级上不同工种之间变动路径。纵向通道是指员工在不同管理层级、技术等级上不同岗位或不同工种之间的变动路径。双通道是指员工同时承担管理工作和技术工作，俗称“双肩挑”，主要是为技术人员或专业人员设计的，也是组织培养高层管理人员的主要方式之一。

第三节 职业生涯管理

同步练习题

【例-单选题】（ ）主要用于专业人员、管理人员、技术人员提升的可能性评价。

- A. 内部劳动力市场信息 B. 潜能评价中心 ✓
C. 培训与发展项目 D. 职业生涯手册

网校答案：B

网校解析：本题考查潜能评价中心。

潜能评价中心主要用于专业人员、管理人员、技术人员提升的可能性评价。

潜能评价中心常用的方法包括评价中心、心理测验、替换或继任规划。 △

第三节 职业生涯管理

同步练习题

【例-多选题】下列职业生涯管理方法中，属于组织层次的方法有（ ）。
3

- A. 提供内部劳动力市场信息 ✓
- B. 给个人提供自我评估工具和机会
- C. 成立潜能评价中心 ✓
- D. 实施培训与发展项目 ✓
- E. 提供个人职业生涯指导与咨询

个人层次

网校答案：ACD

网校解析：本题考查组织层次的职业生涯管理方法。选项B和E属于个人层次的职业生涯管理方法。

第三节 职业生涯管理

三、职业生涯管理效果的评估

可以用一下四个方面的标准来衡量职业生涯管理的有效性：	(1) 是否达到个人或组织目标及其程度；
	(2) 具体活动的完成情况； ✓
	(3) 绩效指数变化； ✓
	(4) 态度或心理变化。 ✓

第三节 职业生涯管理

同步练习题

【例-单选题】职业生源管理是组织进行培训与开发的重要内容，（ ）不属于评估其效果的标准。⁴

- A. 劳动力市场就业~~率~~ B. 个人或组织目标的达成程度
- C. 组织的绩效指数~~变化~~ D. 员工态度或~~心理~~变化

网校答案：A

网校解析：职业生涯管理效果评估标准包括：

- ①是否达到个人或组织目标及程度（B项正确）；
- ②具体活动的完成情况；③绩效指数变化（C项正确）；
- ④态度或心理变化（D项正确）。

第三节 职业生涯管理

四、职业生涯管理的注意事项

为了使职业生涯管理活动取得成功，应注意以下事项：	①职业生涯管理活动要与组织的人力资源战略、招聘、绩效评估等人力资源管理环节相互配合，统筹考虑；
	②得到组织高层的支持，特别是在政策、经费等方面；
	③鼓励直线经理参与职业生涯发展活动；
	④要充分考虑员工的个体差异。员工的个体差异因素包括技能与能力、职业兴趣、所处的职业生涯发展阶段、职业生锚等。

第三节 职业生涯管理

四、职业生涯管理的注意事项

1. 职业兴趣（霍兰德的职业兴趣测试理论：**第六章第二节**）

- ①**现实型**（技能技术型）；
- ②**研究型**（科学研究和工程设计类）；
- ③**艺术型**（文学艺术）；
- ④**社会型**（教育咨询）；
- ⑤**企业型**（领导政府官员）；
- ⑥**常规型**（办公室事务、会计、统计类工作）。

第三节 职业生涯管理

四、职业生涯管理的注意事项

2. 职业生涯发展阶段及主要任务

	探索期	建立期	维持期	衰退期
发展任务	确定兴趣、能力，让自我与工作匹配	晋升、成长、安全感；生涯类型的确立	维持成就感；更新技能	退休计划；改变工作与非工作之间的平衡
活动	协助、学习、遵循方向	独自做出贡献	训练、帮助、政策制定	退出工作
身份	学徒	同事	导师	顾问
年龄	30岁以下	30~45岁	45~60岁	60岁以上
专业资历	2年以下	2~10年	多于10年	多于10年

15年

2 10

第三节 职业生涯管理

同步练习题

【例-单选题】在职业生涯发展过程中，个体的任务是确定兴趣和能力，让自我与工作匹配，这一阶段属于（ ）。

A. 探索期

B. 建立期

C. 维持期

D. 衰退期

网校答案：A

网校解析：本题考查职业生涯的发展阶段。职业生涯发展阶段探索期的发展任务是确定兴趣和能力，让自我与工作匹配。

第三节 职业生涯管理

同步练习题

【例-多选题】关于职业生涯建立期的说法，正确的是（ ）。
（建立期）

- A. 其发展任务是晋升、成长和安全感，需要确定生涯类型 ✓
- B. 其专业资历一般多于10年 *(2-10)*
- C. 其身份为导师 *（同）*
- D. 年龄为30-45岁 ✓
- E. 其活动内容是协助、学习 *（同）*

第三节 职业生涯管理

网校答案：AD

网校解析：处在职业生涯建立期，其发展任务是晋升、成长和安全感，需要确定生涯类型，其专业资历一般是2-10年，其身份为同事，其年龄一般是30-45岁。其活动是独自做出贡献。

第三节 职业生涯管理

同步练习题

【例-单选题】处于职业发展维持阶段的个体，在组织中的主要身份是（ ）。

A. 学徒

B. 同事

C. 导师

D. 顾问

网校答案：C

网校解析：本题考查职业生涯发展阶段及主要任务。处于职业发展维持阶段的个体组织中的主要身份是导师。

第三节 职业生涯管理

四、职业生涯管理的注意事项

3. 职业生涯锚

职业生涯锚是指一个人不得不做出选择的时候，他/她无论如何都不会放弃的职业生涯中的那种至关重要的东西或价值观。

内容	①自省的才干与能力，以各种作业环境中的实际成功为基础；
	②自省的动机与需要，以实际情境中的自我测试和自我诊断的机会，以及他人的反馈为基础；
	③自省的态度与价值观，以自我与雇佣组织和工作环境的准则与价值观之间的实际遭遇为基础。
特点	①产生于早期职业生涯阶段，以个体习得工作经验为基础；
	②强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合；
	③不可能根据各种测试提前进行预测；
	④并不是完全固定不变的。

第三节 职业生涯管理

四、职业生涯管理的注意事项

3. 职业生锚

类型	① 技术/职能能力型	其特点是强调实际 技术/职能 等业务工作； 拒绝一般管理工作 ，但可以在技术/职能领域里管理他人
	② 管理能力型	其特点是追求 一般性管理工作 ，且责任越大越好；具有强烈的 升迁动机 ，以提升等级和收入作为衡量成功标准；具有分析能力、人际沟通能力和情绪控制能力的 强强组合特点 ，但对组织有很强的依赖性。
	③ 安全稳定型	追求安全、稳定的职业前途 是这一类职业锚员工的驱动力和价值观。 一种是追求 职业安全 ；另一种是注重 情感的安全稳定 。
	④ 自主独立型	自主独立型职业生锚的人在选择职业时绝不放弃自身的 自由 ，并且视 自主为第一需要 。
	⑤ 创造型	有强烈的创造需求和欲望， 发明创造 是他们工作的强大驱动力；具有 冒险精神 。
重要作用	在个人的职业生涯发展中或在 组织生涯管理 中都有 重要的作用 ： ①有助于 识别 个体的职业生涯 目标 和职业生涯成功的 标准 ； ②能够促进员工 预期心理契约 的发展，有利于个体与组织稳固地相互接纳； ③有助于增强 个体职业技能 和 工作经验 ，提高个体和组织的绩效； ④个体 中后期 职业生涯发展 奠定基础 。	

第三节 职业生涯管理

同步练习题

- 【例-多选题】关于职业生涯锚的说法，正确的有（ ）
- A. 它是可以通过各种测试提前预测得出来的
 - B. 它并非完全固定不变的
 - C. 他强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合
 - D. 它产生于个人的早期职业生涯阶段，以个体习得的工作经验为基础
 - E. 它是—个人无论如何都不会放弃的职业生涯中的某种至关重要的东西或价值观

第三节 职业生涯管理

网校答案：BCDE

网校解析：本题考查职业生涯锚。职业生涯锚具有四个特点：

- ①产生于早期职业生涯阶段，以个体习得的工作经验为基础；
- ②强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合；
- ③不可能根据各种测试提前进行预测；
- ④并不是完全固定不变的。

第三节 职业生涯管理

同步练习题

【例-多选题】下列关于职业生涯锚类型的表述正确的有（ ）。

- A. 技术/职能能力型追求一般性管理工作，且责任越大越好
- B. 管理能力型具有强烈的升迁动机，以提升等级和收入作为衡量成功的标准
- C. 安全稳定型的驱动力和价值观是追求安全、稳定的职业前途
- D. 自主独立型视自主为第一需要
- E. 创造型的有强烈的创造需求和欲望，发明创造是他们工作的强大驱动力

第三节 职业生涯管理

网校答案：BCDE

网校解析：本题考查职业生涯锚的类型。选项A，技术/职能能力型特点是强调实际技术/职能等业务工作；拒绝一般性管理工作，但愿意在其技术/职能领域管理他人，追求在技术/职能区的成长和技能不断提高。

本节小结

第三节 职业生涯管理

职业生涯管理概述

- 内涵
 - 狭义
 - 广义
- 目的
 - 对组织的重要性
 - 对个人的重要性

职业生涯管理的方法

- 组织层次
 - 提供职业生涯信息
 - 公布职位空缺信息
 - 介绍组织内的职业生涯通道
 - 横向
 - 纵向
 - 双通道
 - 建立职业生涯信息中心
 - 成立潜能评价中心
 - 评价中心
 - 心理测验
 - 轮换或继任规划
 - 实施培训与发展项目
 - 工作轮换
 - 利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训
 - 参加组织内部或外部的专题研讨会
 - 专门对管理者进行培训或实行双通道职业生涯设计
- 个人层次
 - 给个人提供自我评估工具和机会
 - 职业生涯讨论会
 - 提供职业生涯手册
 - 退休前讨论会
 - 职业生涯指导与咨询
 - 人力资源部的专业人员或具体负责人
 - 员工的直接主管
 - 组织外的专业指导师或咨询师

职业生涯管理效果的评估

职业生涯管理的注意事项



谢谢观看

THANK YOU