

第三节 职业生涯规划

知识点名称	重要程度
1.职业生涯规划概述	★
2.职业生涯规划的方法	★★
3.职业生涯规划效果的评估	★
4.职业生管理划的注意事项	★★★★

一、职业生涯规划概述

(一) 职业生涯规划的内涵

职业生涯规划	狭义	职业生涯规划是个体在其 整个工作生涯 中选择从事工作的一个总的行为过程
	广义	职业生涯规划是贯穿 个体一生 的系列活动，包括有薪的和无薪的
	焦点	个人目标与现实可行的机会的匹配
职业生涯规划管理	含义	职业生涯规划管理 指组织和员工个人共同对员工职业生涯规划进行设计、规划、执行、评估和反馈的一个 综合性 过程。
	类型	① 组织职业生涯规划管理 ：由组织主动实施的职业生涯规划 ② 个体职业生涯规划管理 ：由个人主动进行的职业生涯规划 两者是 相辅相成 的，组织职业生涯规划有利于员工进行个体职业生涯规划，积极进行个体职业生管理划的员工，通常会获得更多的来自组织的职业发展支持。匹配才会提高员工满意度、降低离职率

(二) 职业生涯规划的目的

对组织的重要性	①使员工与组织共同发展，以适应组织发展与变革 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从组织内部培养的员工在组织适应性方面比从外面招聘的强 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
对个人的重要性	①通过参加职业生涯规划活动，员工能更好地认识自己，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竞争力 ③能满足员工高层次的需求，如尊重需要、自我实现需要等，进而提高个体的工作生活质量

【例·多选题】关于职业生涯规划的说法，正确的是（ ）。

- A.职业生涯规划包括组织职业生涯规划 and 个体职业生涯规划两个方面
- B.组织职业生涯规划有利于员工进行个体职业生涯规划
- C.积极进行个体职业生管理划的员工，通常会获得更多的来自组织的职业发展支持
- D.只有组织职业生涯规划与个体职业生涯规划相匹配，才能提高员工的满意度，降低离职率
- E.职业生涯规划是员工个人的事情，不需要直线经理人员参与其中

答案：ABCD

解析：职业生涯规划是指组织和员工个人共同对员工职业生涯规划进行设计、规划、执行、评估和反馈的综合性过程。所以选项 E 错误。

【例·单选题】组织实施职业生涯规划对组织的重要性不包括（ ）。

- 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组织适应性强
- D.满足员工的发展需要，增强员工对组织的承诺

答案：A

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

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	(1) 公布职位空缺信息
	(2) 介绍组织内的职业生涯通道(路线/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形成的链条，是个体一生的职业生涯轨迹。 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 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 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
	(3) 建立职业生涯信息中心
2. 成立潜能评价中心	主要承担专业人员、管理人员、技术人员提升的可能性评价
	①评价中心；②心理测验；③替换或继任规划
3. 实施培训与发展项目	①工作轮换 ②利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训 ③参加组织内部或外部的专题研讨会 ④专门对管理者进行培训或实行双通道职业生涯设计

（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提供职业生涯指导手册 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员工的直接主管领导 ③组织外的专业指导师或咨询师

【例·单选题】在典型的职业生涯通道类型中，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

答案：A

解析：本题考查组织层次的职业生涯管理方法。横向通道是指员工在同一管理层级或同一技术、技能等级上不同岗位或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、技能等级上下之间的变动路径。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。

【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.职业生涯指导手册

答案：B

解析：本题考查潜能评价中心。

潜能评价中心**主要承担**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。

【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（ ）。

- 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

答案：ACD

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。

三、职业生涯管理效果的评估

衡量职业生涯管理的有效性的标准	(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

【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。

- 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

答案：A

解析：本题考查职业生涯管理效果的评估。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）。

四、职业生涯管理的注意事项

注意事项	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、职业生涯锚**等

1.职业兴趣（详见第六章第二节）

职业兴趣是指个体对某种活动或某种职位的喜好。其在个体的职业生涯中起着重要的作用，它影响个体的职业选择、职业生涯目标，也是组织进行职业生涯管理的重要依据。影响最大的是**霍兰德职业兴趣测试理论**。

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

【例·多选题】关于职业生涯建立期的说法，正确的是（ ）。

- 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
- C.其身份为导师
- D.年龄为30-45岁
- E.其活动内容是协助、学习

答案：AD

解析：本题考查职业生涯的发展阶段。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。