



第三节

职业生涯管理



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. 职业生涯规划方法	★★
3. 职业生涯规划效果的评估	★
4. 职业规划的注意事项	★★★



第三节 职业生涯规划

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。
职业生涯规划	含义	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断发展的过程。
	焦点	放在个人目标与现实可行的机会的匹配上。



第三节 职业生涯管理

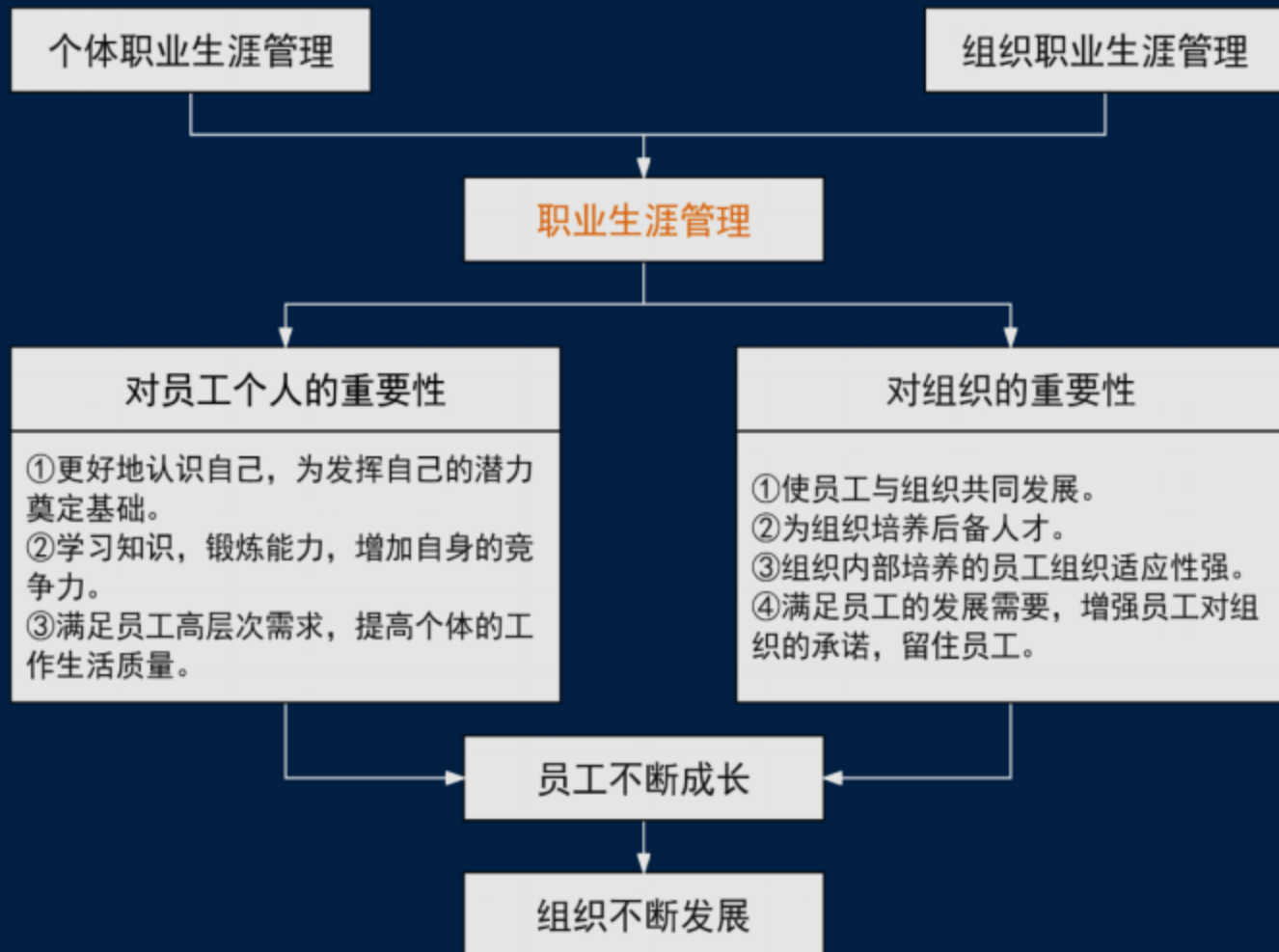
(续表)

职业 生涯 管理	含义	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。
	类型	组织职业生涯管理：由组织主动实施的职业生涯管理。
		个体职业生涯管理：由个人主动进行的职业生涯管理。
	二者 关系	两者是相辅相成的： (1) 积极进行个体职业生涯管理的员工，会获得更多的组织职业生涯管理机会； (2) 组织方面实施的职业生涯管理要充分考虑、尊重个体的职业生涯管理，只有这样，才能保证职业生涯管理的有效性，从而实现组织和个人的双赢。



第三节 职业生涯管理

(二) 职业生涯管理的目的





第三节 职业生涯管理

【例·单选题】组织实施职业生涯管理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在组织适应性方面强
- D. 满足员工的发展需要，增强员工对组织的承诺



第三节 职业生涯管理

答案：A

解析：本题考查职业生涯管理概述。组织实施职业生涯管理对组织的重要性表现在：（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，有利于组织留住员工，特别是优秀员工。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: 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者的主要方式之一。 (3) 建立职业生涯信息中心。
-------------	---



第三节 职业生涯管理

(续表)

2. 成立潜能评价中心	主要承担 专业人员、管理者、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。



第三节 职业生涯管理

(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	实施人员的主要来源: (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。



第三节 职业生涯管理

【例·单选题】下列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过程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

答案：B

解析：本题考查职业生涯管理方法。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者的主要方式之一。



第三节 职业生涯管理

【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个技术、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



第三节 职业生涯管理

答案：A

解析：本题考查职业生涯管理方法。横向通道是指员工在同一管理层级或同一个技术、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、技能等级上下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者的主要方式之一。



第三节 职业生涯管理

【例·单选题】（ ）主要用于专业人员、管理者、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



第三节 职业生涯管理

答案：B

解析：本题考查职业生涯管理方法。潜能评价中心主要承担专业人员、管理者、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

【例·多选题】下列关于“双肩挑”这种职业生涯管理方法的说法，正确的有（ ）。

- A. 它主要是为组织中的技术或专业人员设计的
- B. 它是一种评价中心的方法
- C. 它是一种组织层次的职业生涯管理方法
- D. 它是组织培养高层管理者的一种主要方式
- E. 它是指员工同时承担技术工作和管理工作



第三节 职业生涯管理

答案：ACDE

解析：本题考查职业生涯管理方法。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者的主要方式之一。选项B错误，组织中常用的潜能评价方法有三种：评价中心、心理测验、替换或继任规划。



第三节 职业生涯管理

【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. 提供职业生涯信息
- 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



第三节 职业生涯管理

答案：ACD

解析：本题考查职业生涯管理方法。组织层次的职业生涯管理方法主要包括以下三种：（1）提供职业生涯信息。（2）成立潜能评价中心。（3）实施培训与发展项目。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★

评估标准	内容
1. 是否达到个人或组织目标及其程度	个人目标 ：了解自我、获得职业生涯信息、确立职业生涯目标等方面的能力。
	组织目标 ：是否改善管理层与员工的沟通、员工个体与工作岗位的匹配程度、后备管理人才的储备情况等。
2. 具体活动的完成情况	员工参与职业生涯讨论会、参加具体培训课程、员工工作轮换情况等。
3. 绩效指数变化	离职率降低、旷工率降低、 员工士气提高 、员工绩效提高、空缺职位填补的时间缩短、内部提升次数增加等。
4. 态度或心理变化	员工对参加职业生涯讨论会的反应、员工对工作的认同程度和满意程度、对组织的忠诚度等。



第三节 职业生涯管理

【例·单选题】职业生涯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



第三节 职业生涯管理

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，选项B正确；
- （2）具体活动的完成情况；
- （3）绩效指数变化，选项C正确；
- （4）态度或心理变化，选项D正确。