

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	★★★★

一、职业生涯规划概述★

（一）职业生涯规划的内涵

职业 生涯	狭义	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	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	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

（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	组织职业生涯规划：由组织主动实施的职业生涯规划
		个体职业生涯规划：由个人主动进行的职业生涯规划
	二者 关系	两者是相辅相成的： （1）积极进行个体职业管理的员工，会获得更多的组织职业管理机会；

		(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
--	--	---

【例·多选题】下列关于职业生涯管理的说法，正确的有（ ）。

- A. 职业生涯管理包括组织职业生涯管理和个体职业生涯管理两个方面
- B. 组织职业生涯管理有利于员工进行个体职业生涯管理
- C. 积极进行个体职业生涯管理的员工，通常会获得更多的来自组织的职业发展支持
- D. 只有组织职业生涯管理与个体职业生涯管理相匹配，才能提高员工的满意度，降低离职率
- E. 职业生涯管理是员工个人的事情，不需要直线经理人员参与其中

答案：ABCD

解析：本题考查职业生涯管理概述。选项E错误，职业生涯管理是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。为了使职业生涯管理活动取得成功，应鼓励直线经理参与其中。

(二) 职业生涯管理的目的 【共同成长：员工成长→组织发展】

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) 组织内部培养的员工在组织 适应性强 ； (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
对个体的重要性	(1) 更好地 认识自己 ，为发挥自己的潜力奠定基础； (2) 学习知识，锻炼能力， 增加自身的竞争力 ； (3) 满足员工高层次的需要 ， 提高个体的工作生活质量

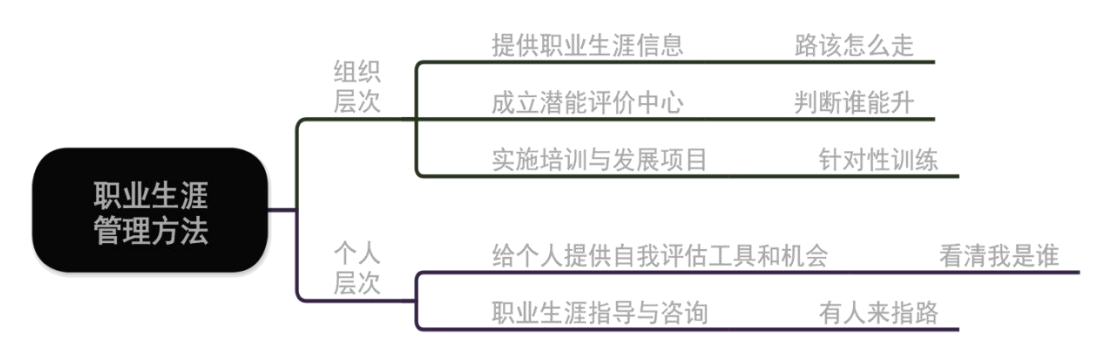
【例·单选题】组织实施职业生涯管理对组织的重要性不包括（ ）。

- 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

答案：A

解析：本题考查职业生涯规划概述。组织实施职业生涯规划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错误，员工锻炼能力，从而增加自身的竞争力属于组织实施职业生涯规划对个人发展的意义。

二、职业生涯规划方法★★



（一）组织层次的职业生涯规划方法

1. 提供职业生涯规划信息	（1）公布职位空缺信息
	（2）介绍组织内的职业生涯规划通道（路线/道路）：个体在职业生涯规划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规划轨迹。 ① 横向 ：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 ：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 ：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）建立职业生涯规划信息 中心

（续表）【记忆要点】组织：给信息，测潜能，做培训

2. 成立潜能评价中心	（1）主要承担： 专业人员、管理者、技术人员 提升的可能性评价
	（2）常用方法： 评价中心 ； 心理测验 ； 替换或继任规划

3. 实施培训与发展项目	(1) 工作轮换（专业人员和高级管理者都可用）
	(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	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

【记忆要点】两会一手册，两内一外

【例·单选题】下列职业生涯管理方法中，不属于提供职业生涯信息的方法是（ ）。

- A. 公布职位空缺信息
- B. 成立潜能评价中心
- C. 介绍组织内的职业生涯通道
- D. 建立职业生涯信息中心

答案：B

解析：本题考查职业生涯管理方法。在提供职业生涯信息方面，主要采取的方法有三种：

(1) 公布职位空缺信息。(2) 介绍组织内的职业生涯通道。(3) 建立职业生涯信息中心。

【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

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，组织层次的职业生涯管理方法主要包括三种：（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。

【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

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。

【例·多选题】下列职业生涯管理方法中，属于组织层次职业生涯管理方法的有（ ）。

- A. 公布职位空缺信息
- B. 心理测验
- C. 工作轮换
- D. 职业生涯讨论会
- E. 提供职业生涯手册

答案：ABC

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三种：

（1）提供职业生涯信息。主要采取的方法有三种：①公布职位空缺信息。②介绍组织内的职业生涯通道。③建立职业生涯信息中心。

（2）成立潜能评价中心。组织中常用的潜能评价方法有三种：①评价中心。②心理测试。③替换或继任规划。

（3）实施培训与发展项目。这些培训与发展项目具体包括四种：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。

三、职业生涯规划效果的评估★

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、获得职业生涯规划信息、确立职业生涯规划等方面的能力
	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	员工参与职业生涯规划讨论会、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规划讨论会的反应、员工对工作的认同程度和满意程度、对组织的忠诚度等

【例·多选题】职业生涯规划是组织进行培训与开发的重要内容，评估其效果的标准包括（ ）。

- A. 劳动力市场就业率
- B. 劳动力市场平均工资水平
- C. 组织的绩效指数变化
- D. 员工态度或心理变化
- E. 个人或组织目标的达成程度

答案：CDE

解析：本题考查职业生涯规划效果的评估。一般认为，可以用四个方面的标准来衡量职业生涯规划的有效性。

- （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。