

丛书主编 / 吴冬梅

人力资源管理实务

现代企业

员工职业 生涯规划

崔佳颖 / 编著



*Career Development
Planning*

◆专家认为，激励知识型员工的前四个因素分别是：个体成长（约占总量的34%）、工作自主（约占31%）、业务成就（约占28%）、金钱财富（约占7%）。

怎样使“以人为本”成为企业的文化，把企业的需求与员工的自我期望有效地结合起来？



机械工业出版社
China Machine Press

丛书主编 / 吴冬梅

人力资源管理实务

现代企业

员工职业 生涯规划

崔佳颖 / 编著



*Career Development
Planning*

◆专家认为，激励知识型员工的前四个因素分别是：个体成长（约占总量的34%）、工作自主（约占31%）、业务成就（约占28%）、金钱财富（约占7%）。

怎样使“以人为本”成为企业的文化，把企业的需求与员工的自我期望有效地结合起来？



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

职业生涯规划是企业管理员工，尤其是知识型核心员工的重要手段。本书系统阐述了职业生涯规划实施的意义、条件，需要做的基础工作。尤其突出的是，通过职业生涯规划实施的工作流程，一步步说明如何帮助员工规划未来，如何测评、定位、引导、拓展、反馈等整个职业生涯规划的全部过程、可能遇到的问题等，对于企业实施员工职业规范管理，有非常好的实践指导意义。

图书在版编目（CIP）数据

员工职业生涯规划/崔佳颖编著. —北京：机械工业出版社，2008.5
ISBN 978-7-111-24297-0

I. 员... II. 崔... III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 092698 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：魏小奋 责任校对：侯 灵

封面设计：任燕飞 责任印制：杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 11.25 印张 · 1 插页 · 161 千字

0001—6000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-24297-0

定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

序 言

历经一年半的时间,“现代企业人力资源管理实务”丛书终于与读者见面了。本书的写作和出版基于以下事实:市面上虽然不乏人力资源管理实务操作著作,但是以流程为主线、全面反映操作过程所用表单、体现各级各类管理者责任分工的实务性丛书并不多见。也正是在这一思想的指导下,本丛书形成了自己的写作思路和特点。

本丛书共八本,分别是《岗位分析与岗位评价》《员工招聘实务》《员工培训实务》《员工职业生涯规划》《绩效考核实务》《薪酬管理实务》《员工管理实务》和《人力资源管理案例分析》。其中,前七本各围绕人力资源管理的某一环节而展开,第八本是对照前七本书的内容要求集中进行案例分析。

本丛书具有以下五个特点:

(1) 内容丰富,自成系统,反映了企业人力资源管理选、育、用、留各个环节的主要操作实务。特别是根据时代发展的需要,加进了员工职业生涯规划 and 员工管理两方面的内容。

(2) 理论思想、实务操作与案例分析相结合,每本书既反映人力资源管理最先进的理论思想,又更加突出实务操作,还将各类小型案例灵活地穿插于全书。此外,丛书专门配套写作了一本系统全面的案例分析,可与每本书对照学习。

(3) 强调人力资源管理的具体流程。每本书的写作都是围绕人力资源管理的流程而展开的,它系统地、清晰地展示了人力资源管理各个部分的工作流程,方便读者更快捷地掌握现代人力资源管理的操作步骤和方法。

(4) 强调人力资源管理的各类表单。本丛书突出表单的实用性,作者收集整理了大量优秀公司人力资源管理中的各类表单,力求结合读者的工作需要,书中表单大多可以直接使用。

(5) 强调责任分工。现代人力资源管理是全过程、全员管理。本丛书在人力资源管理的选、育、用、留各个环节,均特别强调高层管理层、人力资源管理部门、各用人单位(中层和基层)以及员工本人的责任分工。通过本书的学习,读者既可以明确自己的人力资源管理职责分工,还可以清晰地了解与其他管理方的协作。

(6) 写作风格清新明快、可读性强。本书尽量用通俗易懂的语言和词汇来表达专业的人力资源管理理论与操作,给读者创造一个轻松自如的、愉悦的语言环境。

本丛书首先是为企业各级各类管理者编写的,无论您是否在人力资源管理部门工作,无论您位居企业的高管层,还是中层和基层,都可以通过本丛书的学习掌握现代人力资源管理的理论和操作方法。其次,本丛书也可以供企业管理的研究生和 MBA 学生在学习人力资源管理课程时使用,特别是那些以人力资源管理作为本人专业研究方向的学生,不失为是一套很好的参考书。

参加本丛书编写的一共有 14 位作者,他们的专业方向都是人力资源管理。大多为人力资源管理领域的教授、副教授、博士,作者不仅理论功底扎实,还大多具有丰富的管理实践经验和企业咨询经验。全体作者按照主编的要求,克服了种种困难,经过大量调研,多易其稿,才付梓出版。感谢每一位作者的辛勤劳动和良好的团队精神,大家积极配合才有了今天的成果!

本丛书的出版得到机械工业出版社副院长陈海娟的大力支持和指导,陈副院长决策果断、雷厉风行的现代管理风格给我们留下了很深的印象。责任编辑魏小奋为本丛书付出了大量的精力,借丛书出版机会,向她们表示深深的感谢!

吴冬梅

2008 年 5 月

前 言

职业生涯规划“魔力”

某大型机械制造公司地处沿海地区的一座中型城市，目前员工约 5000 人，2003 年实现产值约 10 亿元，利润约 8 千万元。近几年公司发展很快，但是也出现了不少问题，特别是人才流失现象比较严重。这些人才基本上是毕业 3 年左右的大学毕业生，他们的业务技能都已相当熟练，正是开始发挥重要作用的时候，人才的流失对公司的运营和发展造成了严重影响。为此，在公司高层领导的亲自督促下，人力资源部展开了一次针对公司往届大学生员工的满意度调查，以求找到员工离职的原因和解决问题的办法。

调查的形式包括问卷和访谈。调查问卷共收回 300 份，其中有效问卷 290 份。被调查的人员中，包括部门领导、财务、营销、管理人员和技术人员。调查问卷结论显示员工对企业文化、有效激励等表示满意；而不满的地方主要在于公司薪酬结构和水平、个人职业发展等。在访谈中了解到，在员工职业发展这一问题中，主要的不满是认为企业内部职业规划过于单一，员工对自身未来的职业发展前景不太看好等。

如何为员工规划有吸引力的职业发展道路，以合理的薪酬留住人才是公司人力资源管理部应尽快解决的问题。其中，如何为不同类型的员工规划不同的职业发展道路，让员工感到在该公司有足够的上升空间和发展前景等问题是公司人力资源管理工作重点。于是，公司人力资源部从新进的大学生员工为切入点，采用国际先进的人力资源管理办法，深入调查研究，周密安排计划，严格组织实施，及时总结经验，制订和完善相关的管理制度。经过一年的运作，2005 年该公司的新进员工流失率比上一年降低了约 80%，员工

满意度上升了 60%，人力资源部的工作得到了公司高层领导的充分肯定，并在公司内部刊物上受到通报表扬。

同样的职能部门，同样的工作人员，为什么在短短的一年之间就从受批评和督促的对象转变为被表彰的先进模范呢？主要原因在于他们采用了一种人力资源管理的“新式武器”——职业生涯规划。

在知识经济浪潮席卷全球的今天，人力资源作为一种“特殊资产”，已经成为企业的核心竞争力，对企业发展起着越来越重要的作用。近年来，同行业企业间薪酬差距逐渐缩小，人们在择业过程中对工作环境、人才培育机制、个人发展空间等因素开始投入越来越多的关注，人力资源管理因素在企业留人方面的作用凸显出来。许多机构的调查数据也证实，在各种离职调查选项中，上司管理风格、个人发展机会、工作被认可度常常排行前列，成为除薪酬待遇之外的主要离职原因。调查数据说明，因不良的组织管理方式造成的离职率在逐渐增大，其中主要是管理制度、领导风格、人才机制、培训和技能、内部晋升等因素。

虽然“以人为本”已成为目前国内许多企业的共识，但大多只停留于口号和表面工作，企业高层仍然以一种自上而下的姿态看待员工管理，漠视了员工作为个体的自我实现的需求，忽略了员工的工作期望值，先验性地以为自己提供的就是员工需要的，没有把企业的需求与员工的自我期望有效地结合起来，从而达不到企业与员工互动的效果，致使员工的个人期望与企业的宣导方向分歧越来越大，最终员工就会选择弃企业而去。

企业内的核心人才一般都是知识型员工，掌握着其他人不能替代的知识、技术或技能，拥有隐含于头脑中的知识这一特殊生产要素。知识型员工普遍具有较高的个人素质，很高的创造性和自主性，并且有追求实现自我价值的强烈愿望。他们有能力接受新工作、新任务的挑战，所以一旦现有工作没有足够的吸引力，或缺乏充分的个人成长机会和发展空间，就会很容易去寻求新的工作机会。知识管理专家玛汉·坦姆仆研究认为，激励知识型员工的前四个因素分别是：个体成长（约占总量的 34%）、工作自主（约占 31%）、业务成就（约占 28%）、金钱财富（约占 7%）。可以说，知识型员工更重视能够促进他们发展的、有挑战性的工作，他们对知识、对个体和事业的成长有

着持续不断的追求，他们要求给予一定的自主权，使之在一定的 work 环境下以自己的方式完成企业交给他们的任务，通过努力获得有成就感的工作结果并得到相应的报酬。因此，对知识型员工的核心人员的管理，不能单纯地只满足他们薪酬、福利方面的需要，而要从发展、成就和成长环境入手，开展职业生涯规划，为其个人价值提供充分的发展空间，让他们最大限度地发挥自己的聪明才智和内在潜力，在富于挑战性和创造性的工作中展示其才华和智慧，从而在更高程度上实现自我。

职业生涯规划近几年在我国悄然兴起，成为职场人士热议的话题，甚至还未走出校门的大学生也举办了各种形式的职业生涯规划大赛。权威机构的职业生涯规划调查显示，超过八成（86%）的被调查对象对职业规划有了了解，但仅有 8% 的人接受过职业规划服务。这说明，中国人对职业规划已经有相当了解，但却很少真正付诸实施。

职业生涯规划是 20 世纪 90 年代以来在西方发达国家兴起的一种新兴人力资源管理技术，企业可以通过对员工进行职业生涯规划，充分开发企业人力资源，创造一个高效率的工作环境和引人、育人、留人的工作氛围。

职业生涯规划分为个人职业生涯规划和企业职业生涯规划两类。个人职业生涯规划主要是以实现个人发展成就的最大化为目的，通过对个人兴趣、能力和个人发展目标的有效管理实现个人发展愿望。企业职业生涯规划则是企业发展计划和个人发展计划相结合的产物，它是以提高公司人力资源质量，发挥人力资源管理效率为目的，通过个人发展愿望与组织发展需求的结合，寻求组织人力资源需求与个人生涯需求之间的平衡，创造出一个高效率的工作环境和引人、育人、留人的企业氛围，最终实现企业发展目标。

企业实施职业生涯规划的目的，从组织和个人两方面来共同完成对员工的再塑造，通过员工的个人发展与组织需求的高度结合，达到组织与个人的共赢。它在人力资源管理领域中，有机地整合了雇用管理、教育培训管理和人事考核管理等各个管理过程；在个人成长的层面，关注个人发展过程；在实际运用和开展职业生涯规划的过程中，注重人生各阶段的职业生涯发展。

职业生涯规划作为知识经济时代出现的人力资源管理工具，并不是对所有的企业都适用，而是有以下一些前提条件：

(1) 明确公司对员工的价值取向,即企业对员工的基本要求,包括行为、能力、价值观、职业道德、业绩标准等。

(2) 企业人力资源管理相对的连续性,即相对企业经营管理运作体系,公司人力资源管理政策(薪酬、绩效、招聘等)、制度,以及业务流程的稳定性。

(3) 企业组织内部职务体系的建立与完善,即根据企业规模,规划职能系列(如经营管理、技术开发、市场业务等系列),它是员工纵向职业发展的通道。

(4) 内部相关制度与人员的配合,即考虑管理程序、方法与员工横向发展时需要的支持与指导。一个企业员工职业生涯规划不仅仅是人力资源部的事情,应该是所有人员的事。员工发展过程中的培训、指导、沟通、横向发展等都需要大家的配合。

此外,在实施职业生涯规划的过程中,还要做好以下基础工作:

(1) 公司在进行员工职业生涯规划时,必须对员工进行深刻的了解,针对不同员工的特点、优劣势,制定不同的发展道路,因此,应该建立对员工能力、资格的认定体系(任职资格管理体系)与能力评估体系。

(2) 内部推动——让员工自己谈对自己的职业锚设定(自我职业规划);公司对员工的了解与鉴定,确定的发展通路;将两方面进行互动沟通,确定员工生涯,并建立生涯档案。

(3) 对员工职业生涯拟订推进计划、方法,以及反馈措施。

职业生涯规划并不是一蹴而就、立竿见影的“万能灵药”,它需要企业和员工双方长期坚持,并且定期评估,看是否达到了目标。如果达到了,可以清楚地让员工认识到自己的进步和收获,进而制订新目标;如果没达到,则要看有什么问题和困难,需要什么支持,是否需要修正目标。

通过周而复始地反馈和修正,职业生涯规划最终实现企业和员工双赢的结果。正如一位人力资源专家所说:“企业家需要明白这个道理:帮助员工成长,就是帮自己成长,帮企业成长。”

崔佳颖

2008年5月

录

序言	
前言 职业生涯规划的“魔力”	
第一章 职业生涯规划是何方神圣	1
章首案例：员工培训的误区	1
一、职业生涯成功的秘诀	2
二、规划职场人生	9
第二章 如何帮助员工规划未来	12
章首案例：惠普公司帮助员工制订职业生涯规划	12
一、基本流程	13
二、合理分工	25
三、构建模型	30
第三章 奠基——企业人力资源发展计划	34
章首案例：万科成功轻型的背后	34
一、人事计划	35
二、成长和发展计划	38
三、人员补充/更替计划	40
四、培训计划	40
第四章 测评——了解你的员工	42
章首案例：丰田公司的“全面测评体系”	42
一、职业能力测评	44
二、职业个性测评	50
三、职业倾向测评	56

四、职业价值观测评	78
第五章 定位——寻找职业锚	86
章首案例：安妮该不该对升职说“不”	86
一、如何定位职业目标	87
二、管理员工职业锚	93
第六章 导向——铺设职业发展通道	104
章首案例：华为的“五级双通道”	104
一、员工的前途在哪里	105
二、职业发展通道的设计流程	109
第七章 拓展——职业生涯开发和管理	122
章首案例：兰州石化公司的职业生涯开发与管理	122
一、开发与管理流程	123
二、阶段式的管理	133
第八章 反馈——实施效果评估	140
章首案例：西门子培养“企业内部的企业家”	140
一、员工自我评估	142
二、部门评估	152
三、企业年度评审	154
第九章 不同类型的职业生涯规划	158
章首案例：如何让大象跳舞	158
一、大型国有企业	159
二、中小型民营企业	166
三、合资企业	169

第一章

职业生涯规划是何方神圣



员工培训的误区

随着公司规模的迅速壮大，一些企业开始为员工设计职业生涯规划，并提供相应的培训。在一家大型工业企业的技术研发部门，有一位技术水平较高的工程师，是公司的技术骨干。从工作上来讲，他只是热衷于技术开发工作，没有丝毫想从事管理的意识。因此公司组织的有关提高管理技能以及提高专业技术水平的培训，对这位工程师来讲也就失去了意义。他没有参加的要求，公司也就没有考虑给他安排这类的培训。

两年多以后，这位工程师开始感觉不平衡了。因为其他的工程技术人员享受着公司为其提高管理及技术水平所要支付的培训费用，同时又可以占用上班时间。经过思考后，这位工程师向公司的培训部门提出了培训需求，因其喜欢做饭，他要求公司在该方面对其进行相应的培训，或者提供相应的培训机会。公司负责培训的部门在拿到该员工的培训需求后陷入了尴尬的境地。

一方面，职业生涯规划的设计是由员工个人起决定性作用的一项工作，它是不以周围环境及社会状况为转移的。员工的最终职业生涯是由其自身素质决定的，而非其所学的专业。另一方面，企业是一个利益体，它是以自己的利益需求为前提的，而非员工的个人需要，企业不可能放弃自身利益一味追求员工的利益。企业培训的第一目的是为了满足企业经营发展的需要，所

以，企业不会孤立地为员工的职业发展需求提供培训。通常企业为了使它所选定的员工在不远的将来担任更高或者更重要的工作岗位，就会对员工现有能力水平与将来岗位的任职需求差异提供培训，即向员工提供任职发展方向培训。

如何使员工的职业生涯规划的实施过程为企业服务，就要从根本上认识员工的职业生涯的内在实质以及关键要素，由此在企业中找出符合员工职业生涯关键要素需求的工作条件和工作环境，使企业发展需求与员工职业生涯规划实施过程相吻合，从而达到相互支持、相互帮助、共同发展的目标。

一、职业生涯成功的秘诀

1. 什么是职业生涯成功

一般来说，职业是指人们从事的相对稳定的、有收入的、专门类别的工作。职业往往成为一个人最基本的符号、最主要的特征。职业能反映一个人的社会身份、社会地位与自身的文化、能力、素质水平等。

成功的职业生涯是个人职业生涯追求的目标。职业生涯成功的含义因人而异，具有很强的相对性，对于同样的人在不同的人生阶段也有着不同的含义。每个人都可以对自己的职业生涯进行明确界定，包括成功意味着什么、成功时发生的事和一定要拥有的东西、成功的时间、成功的范围、成功与健康、被承认的社会地位水准、能使自己满意的收入水平和金钱数、被承认的方式、想拥有的权势和社会地位等。

职业生涯成功能使人产生自我实现感，从而促进个人素质的提高和潜能的发挥。职业生涯成功与否，个人、家庭、企业、社会判定的标准会存在一定的差异。从现实来看，职业生涯成功的标准与方向具有明显的多样性。

对职业进行全面的评价必须综合考虑个人、家庭、企业、社会等各方面的因素。职业成功意味着个人才能的发挥和为社会做出贡献，由此职业成功的标准可分为“自我满意”“社会承认”和“历史判定”。以企业管理人员为例，按照其人际关系范围，可以将其职业评价标准分为自我评价、家庭评价、企业评价和社会评价四类评价体系，如下表 1-1 所示。

表 1-1 职业评价体系

评价方式	评价者	评价内容	评价标准
自我评价	本人	1. 自己的才能是否充分施展 2. 对自己在企业发展、社会进步中所做的贡献是否满意 3. 对自己在职称、职务、工资待遇等方面的变化是否满意 4. 对处理职业生涯发展与其他人生活动的关系的结果是否满意	个人的价值观念及知识、能力
家庭评价	父母、配偶、子女等家庭成员	1. 是否能够理解和肯定 2. 是否能够给予支持和帮助	家庭文化
企业评价	上级、平级、下级	1. 是否有下级、平级同事的赞赏 2. 是否有上级的肯定和表彰 3. 是否有职称、职务的晋升或相同职务责、权、利范围的扩大 4. 是否有工资待遇的提高	企业文化及其总体经营结果
社会评价	社会舆论、企业	1. 是否有社会舆论的支持和好评 2. 是否有企业的承认和奖励	社会文明程度、社会历史进程



去还是留？

早在大学四年级，小王就到一家软件公司实习了，实习薪水 2000 多元。临近毕业时，另一家公司的老总给他打了个电话，说他们正在投资六千万建设厂房和办公大楼，想请他帮忙建设企业网络。小王欣然应允。

随后，小王就到该公司帮忙负责设计网络、招标、采购设备。公司的老总非常器重他，他也觉得非常充实、愉快。随后，小王就没去原来的软件公司实习，而是留在了新公司实习。尽管实习费不高，但工作比较充实，是负责弱电工程（网络、电话、监控、catv）的具体实施。

当时，小王就立志将来做一个 CIO，要为这家公司的信息化建设做出点成绩。后来，小王满腔热情地报名参加了“助理企业信息管理师”考试，并拿到了证书。毕业后，很自然地就留在这家公司。

经过两年的锻炼，小王渐渐成了 IT 部门的骨干，相当于 IT 部门的主管。尽管部门的人不多，但工作比较充实。小王的日常工作主要负责维护弱电系统，网络维护，电脑维修，软件安装，以及有关信息化项目的鉴定验收资料（该项目是一个市级项目，主要是来验收公司的智能设备）。偶尔，还给老总做个演讲文件等。但是，至今没有实施过任何信息系统。

又过了两年，小王慢慢就觉得心里有些不平衡了：现在公司的信息化一直没有新进展，缺乏锻炼机会。另外，作为传统企业的 IT 部门，虽然干了不少事，可薪水远没有一些软件公司的工资高。

小王很困惑，目前，IT 部门的职能就是维护系统和网络，仅仅是“修理工”的角色。想提高技术吧，缺少实践机会；想深入行业中，涉足管理，使 IT 部门日后成为信息化实施的主导吧，又觉得没有那个能力，特别是信息化战略规划一般是由专业咨询公司才能做的工作，IT 部门怎么能做得好呢？

同时，小王还遇到了一个跳槽的机会，有一家软件公司要挖他，想让他做一些具体的软件开发工作，薪水比现在要高。

小王很困惑，到底是去，还是留？如果留下，是不是一辈子就干“修理工”的活儿呢？如果跳槽，又背离了自己朝“企业信息化”发展的初衷。企业应该如何帮助小王做好职业管理以留住人才呢？

2. 职业需要管理吗

职业管理是指从企业角度对员工从事的职业所进行的一系列计划、指导和控制等管理活动，以实现企业目标和员工个人发展的有效结合。

职业管理作为企业管理的组成部分，其目的服从于企业管理的目的。当今时代，劳动力成为经济增长的内生主体要素和第一资源，企业发展依赖于员工的科学文化技能素质、敬业精神和劳动积极性、自觉性、创造性的充分调动与发挥。基于现代经济发展所依赖的战略资源和动力的变化，基于人力资源是企业最重要资产的认识，在人本管理思想指引下，满足企业全体员工利益要求、实现企业员工全面发展，已经成为企业经营管理的重要目标之一。

因此，职业管理内涵就是企业目标与员工个人发展目标的有效结合，这是职业管理不同于其他方面企业管理（例如营销管理、生产管理、技术管理、财务管理等）的特征。

职业管理的任务主要包括以下6项：

（1）帮助员工开展职业生涯规划与开发工作。企业为员工提供工作分析资料、工作描述，宣传经营理念、人力资源开发的策略等，员工据此设定自我发展目标与开发计划，使个人的目标与企业目标相配合。

（2）确定企业发展目标与职业需求规划。根据企业的现状、发展趋势，明确企业的发展目标，并据此确定不同时期企业的职业发展规划与职位需求。

（3）开展与职业生涯管理相结合的绩效评估工作：工作业绩与表现的评估，工作士气的调查，提供相关回馈资料给企业或员工，配合企业发展目标与方向，晋升优秀员工，提供职业生涯发展路径，及早确认有潜力者，确定甄选升迁标准，使员工公平竞争。

（4）职业生涯发展评估。企业应协助员工确定职业生涯目标，并进行科学的评估，找出员工的优缺点，分析员工职业生涯发展的可行性。

（5）工作与职业生涯的调适。根据绩效和职业生涯发展的评估结果，对员工的工作或职业生涯目标作适当的调整，使员工的工作、生活与目标密切融合。

（6）职业生涯发展。它包括各种教育与训练、工作的范围扩大与丰富、责任的加重、激励措施等。

以上6项任务联系密切，互有影响。在实际操作中，应彼此兼顾，才能获得最佳效果。它在促进员工自我发展的同时，确保了企业的持续发展。

员工和企业在职业管理中的职责如下表1-2所示。

表1-2 员工和企业在职业管理中的职责分解

	员 工	企 业
职业准备	进行职前教育与培训	进行职务分析和人才规划
进入企业	参加企业的人职培训	招聘、选拔、培训，设计职业生涯通道
进入岗位	自我学习、提高、定位	绩效考核、调整岗位

(续)

	员 工	企 业
早期发展	达成职业适应、建立和发展职业锚	帮助和引导员工建立职业锚，实施激励措施
中期发展	追求发展与晋升，克服中期危机带来的不利影响	帮助员工解决发展中存在的问题，开发新的职业通道和激励措施
后期发展	继续贡献才能和智慧，争做良师益友	鼓励员工继续发挥作用，适时做好人员更替和继任管理

3. 职业生涯分哪些阶段

职业生涯，又称职业发展，既指一个人在其一生中遵循一定的路径从事工作的历程，也指与工作相关的活动、行为、价值、愿望等的综合。从广义上说，职业生涯包括了从职业能力的获得、职业兴趣的培养、选择职业、就职，直至最后退休的完整的职业发展过程；狭义的职业生涯包括从踏入社会、从事工作之前的职业训练或职业学习开始直到职业劳动最终结束的过程。

职业生涯不仅表示职业工作时间的长短，而且内含职业发展、变更的经历和过程，包括从事何种职业工作、职业发展的阶段以及职业的转换等具体内容。它具有独特性、发展性、阶段性、终生性、整合性、互动性等特点。

职业生涯在人的生命周期中占据重要的时间段，跨越了青年期、中年期，有的还延续到老年期。国内外学者从不同的研究角度出发，把职业生涯分成了不同的阶段，每个阶段各有其主要任务，见表 1-3、表 1-4、表 1-5。

表 1-3 罗宾斯职业生涯五阶段

职业生涯阶段	主要任务
探索期	受环境影响，想象和缩小职业选择范围，并朝着一定方向发展
建立期	找到第一份工作，学习如何工作，第一次体验在现实中的成功和失败，不断发生错误，不断从错误中吸取教训，改进工作表现
职业中期	绩效水平持续改进，或保持稳定，可能出现需要付出巨大代价的错误，自身能力再评价，成功地接受转换阶段的挑战，或变换工作、生活方式
职业后期	以自己多年积累并经过多次经历的判断力，及与他人共享知识和经验的能力，向组织证明其存在的价值，减少工作流动，放松、愉快地安心于现有工作
衰退期	对早期阶段持续获得成功的人尤为艰难，战胜失落感