

落实到每一类员工的**职业规划** 具体到每一项工作的**实施案例**

职业生涯规划管理 实务手册

第2版

孙宗虎◎编著

- 细节化
- 实务化
- 工具化
- 方案化



弗布克人力资源管理操作实务系列

职业生涯规划管理实务手册

(第2版)

孙宗虎 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

职业生涯规划管理实务手册 / 孙宗虎编著. -- 2版
— 北京 : 人民邮电出版社, 2012. 5
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-27864-7

I. ①职… II. ①孙… III. ①企业管理: 人事管理—
手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第052562号

内 容 提 要

本书从企业的实际需要出发,按照不同的企业类型及不同岗位人员的工作特点,详细设计了各类企业员工的职业发展道路,介绍了职业规划的各项具体工作。

全书内容包括职业生涯规划、职业生涯规划的工作计划设计、企业各类人员职业发展地图设计、不同类型企业员工职业发展道路设计、员工测评与职业生涯规划、培训开发与职业生涯规划、岗位轮换与职业生涯规划、绩效考核与职业生涯规划、评优竞聘与职业生涯规划、继任计划与职业生涯规划以及职业生涯规划管理与反馈评估等。

本书适合企业人力资源管理人员、职业规划师、企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读参考。

弗布克人力资源管理操作实务系列

职业生涯规划管理实务手册 (第2版)

◆ 编 著 孙宗虎

责任编辑 王飞龙

执行编辑 赵雨思

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 18

2012年5月第2版

字数: 180千字

2012年5月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-27864-7

定价: 38.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

推荐序

在企业中，人是最重要的资源，而对人的管理也是企业管理中永远的主题。人力资源管理与作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作者正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力使企业长久地保持这种优势。

我在 LG 从事人力资源培训工作已有 28 年，深知人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深知人力资源管理工作对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作者不断落实企业人力资源发展战略、求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

如何发挥企业人力资源的优势呢？个人认为企业人力资源管理者应按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度上，落实到各项具体的人力资源管理工作去，并切实做好每一项具体工作，只有这样才能充分发挥企业人力资源优势。

然而，人力资源管理工作又是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处；如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具；如何把人力资源各项工作加以细化；如何执行人力资源各项具体的工作……这些都是亟须解决的问题。

“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门、某一类人员或者某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决方案。

落实细节、解决问题、提供方案是本系列图书的特色。

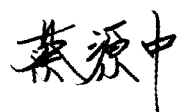
本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬管理、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系管理、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体化和方案化的阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。

本系列图书此次改版共涉及 12 个品种，分别为《招聘、面试与录用管理实务手册（第 3 版）》、《员工培训管理实务手册（第 3 版）》、《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册（第 3 版）》、《岗位绩效目标与考核实务手册（第 3 版）》、《薪酬体系设计实务手册（第 3 版）》、《人员测评实务手册（第 3 版）》、《员工手册编写范本（第 3 版）》、《员工关系管理实务手册（第 2 版）》、《培训课程开发实务手册（第 2 版）》、《新员工培训管理实务手册（第 2 版）》、《职业生涯规划管理实务手册（第 2 版）》、《人力资源管理案例（第 2 版）》。

如果你要解决人力资源管理工作中的具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列书可以作为你的工具书和操作指南，供你随时参阅。

LG 中国人力资源培训中心前总监

韩国 LG 龟尾培训学院院长



再版前言

《职业生涯规划管理实务手册（第2版）》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书中的一本。本书的特点是细化了职业生涯规划的各项具体工作，将各类人员、不同类型企业员工的职业发展道路进行细化设计。

本书从员工测评与职业生涯规划、培训开发与职业生涯规划、岗位轮换与职业生涯规划、绩效考核与职业生涯规划、评优竞聘与职业生涯规划、继任计划与职业生涯规划以及职业生涯规划管理与发展规划与反馈评估等方面细化了职业生涯规划管理的各项具体工作，是人力资源管理人员的工作手册和工具书。

《职业生涯规划管理实务手册》第1版上市三年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本书的实用性给予了高度评价，同时针对本书存在的问题提出了客观的批评和有效的改进建议。

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，结合我们市场调研的结果，我们对《职业生涯规划管理实务手册》进行了改版，此次改版我们将原书中的部分内容进行了替换、补充和更新，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在编写《职业生涯规划管理实务手册（第2版）》时，我们在第1版的基础上做了如下修订。

1. 对第1版中的职业生涯规划内容和流程、不同类型企业员工职业发展通道设计、职业生涯规划管理与发展规划与反馈评估等多项内容做了增补，使本书的内容更加完善和丰富。

2. 为了方便读者“拿来即用”、“易于套用”，《职业生涯规划管理实务手册（第2版）》重新设计了案例和制度的模板。新模板具有使用方便、外形美观等特点，可以更好地满

足读者的实际工作需要。

在本书修订的过程中，杨扬、刘伟、孙立宏、杨彩、孙宗坤、阎晓霞负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、庄惠欢、王玉凤负责图表的编排，王海燕参与修订了本书的第一、二章，王瑞永参与修订了本书的第三、四章，韩燕参与修订了本书的第五、六章，李亚慧参与修订了本书的第七、八章，王景峰、袁燕华参与修订了本书的第九、十章，李作学参与修订了本书的第十一章，全书由孙宗虎统撰定稿。

目 录

第一章 职业生涯规划内容和流程	1
第一节 企业员工职业生涯规划内容	3
一、把握职业生涯规划主要内容	3
二、分析职业生涯规划影响要素	4
第二节 企业员工职业生涯规划流程	5
一、实施职业生涯规划的前提条件	5
二、进行职业生涯规划的主要任务	6
三、设计员工职业生涯规划流程图	7
第二章 企业职业生涯规划工作计划设计	11
第一节 企业人力资源发展规划工作计划	13
一、编制人力资源规划的主要步骤	13
二、人力资源规划工作计划实例	14
第二节 职业生涯规划工作计划内容和步骤	21
一、把握工作计划五项主要内容	21
二、解决工作计划五大重点难题	23
三、编制工作计划三大主要步骤	23
第三节 职业生涯规划工作计划的设计模板	25
一、职业生涯规划实施方案	25
二、新进员工职业发展计划	28
三、职业生涯规划管理制度	30
第三章 企业各类人员职业发展地图设计	33
第一节 技术类员工职业发展地图	35

一、技术类员工职业特点和个性特点	35
二、职业发展地图的定位和实例分析	36
第二节 生产类员工职业发展地图	37
一、生产类员工职业特点和个性特点	37
二、职业发展地图的定位和实例分析	37
第三节 财务类员工职业发展地图	39
一、财务类员工职业特点和个性特点	39
二、职业发展地图的定位和实例分析	39
第四节 营销类员工职业发展地图	41
一、营销类员工职业特点和个性特点	41
二、职业发展地图的定位和实例分析	42
第五节 研发类员工职业发展地图	43
一、研发类员工职业特点和个性特点	43
二、职业发展地图的定位和实例分析	44

第四章 不同类型企业员工职业发展通道设计

第一节 职业发展通道的模式和设计步骤	49
一、职业发展通道主要模式	49
二、职业发展通道设计实施	52
第二节 国有企业员工职业发展通道设计	56
一、影响职业发展通道设计的因素	56
二、掌握职业发展通道设计的要点	57
三、某国企职业发展通道管理方案	58
四、某国企职业发展通道设计案例	60
第三节 民营企业员工职业发展通道设计	63
一、职业发展通道设计的前提条件	63
二、影响职业发展通道设计的因素	64
三、某民企职业发展通道管理方案	64
四、某民企职业发展通道设计案例	67
第四节 外资企业员工职业发展通道设计	70
一、影响职业发展通道设计的因素	70
二、某外资企业职业发展管理案例	70

第五章 员工测评与员工职业生涯规划	73
第一节 员工测评内容和类型	75
一、了解员工测评主要内容	75
二、区分员工测评主要类型	75
第二节 人才测评工具和方法	76
一、掌握智力测评实用工具	76
二、掌握气质测评实用工具	78
三、掌握性格测评实用工具	81
四、掌握能力测评实用工具	86
五、掌握人格测评实用方法	95
六、掌握职业兴趣测评方法	98
第三节 职业测评实施与案例	99
一、明确企业职业测评内容	100
二、选择企业职业测评方法	101
三、开展企业职业测评步骤	103
四、合理使用职业测评结果	103
五、员工测评方案实施案例	104
第六章 培训开发与员工职业生涯规划	113
第一节 培训体系建设与员工职业生涯规划	115
一、新员工培训与员工的职业生涯规划	115
二、在职员工培训与员工职业生涯规划	121
三、员工培训的制度、实施案例和表单	124
第二节 人才开发与建设员工职业生涯规划	135
一、构建人才开发建设体系	135
二、掌握人才开发建设工具	140
三、设计人才开发建设标准	141
四、人才开发的制度和实例	142
第七章 岗位轮换与员工职业生涯规划	145
第一节 岗位轮换体系设计	147

一、岗位轮换体系构成要素	147
二、岗位轮换具体实施步骤	148
第二节 岗位轮换体系实施	149
一、进行岗位轮换的前提条件	149
二、岗位轮换实施制度和方案	150
三、岗位轮换管理的工作表单	153
第八章 绩效考核与员工职业生涯规划	155
第一节 绩效考核体系设计与职业生涯规划	157
一、绩效考核体系构成要素	157
二、绩效考核实施具体步骤	158
三、绩效考核的管理工具	159
四、绩效考核的制度表单	168
第二节 考核结果应用与员工职业生涯规划	178
一、晋升与员工职业生涯规划	178
二、淘汰与员工职业生涯规划	184
三、薪酬与员工职业生涯规划	185
第九章 评优竞聘与员工职业生涯规划	187
第一节 评优体系建设与员工职业生涯规划	189
一、评优体系设计要素	189
二、评优具体实施步骤	189
三、评优体系设计制度	190
第二节 竞聘体系建设与员工职业生涯规划	200
一、竞聘体系设计要素	200
二、竞聘工作流程设计	201
三、竞聘体系制度方案	203
四、竞聘体系设计表单	208
第十章 继任计划与员工职业生涯规划	215
第一节 继任计划实施与管理	217
一、实施继任计划的目的与作用	217

二、继任选拔模式与实施阶段	218
三、继任计划实施流程与实例	219
四、判断继任计划实施的标准	221
第二节 继任计划与职业生涯实例	222
一、人才培养导师制实施细则	222
二、某家电制造公司继任计划	223
三、生产制造型公司继任计划	226
第十一章 职业生涯发展规划管理与反馈评估	231
第一节 职业生涯发展规划阶段管理	233
一、员工早期职业生涯管理	233
二、员工中期职业生涯管理	237
三、员工晚期职业生涯管理	240
第二节 职业生涯发展规划反馈评估	242
一、职业生涯年度评审	242
二、反馈评估的表单	243
附录	245

第一章

职业生涯规划内容和 流程

第一节 企业员工职业生涯规划内容

一、把握职业生涯规划主要内容

（一）什么是职业生涯规划

职业生涯规划也称为职业生涯设计，它是指组织和员工基于员工个人和企业组织两方面的需求共同制定的个人发展目标与发展道路的活动。

职业生涯规划分为两个方面，一个是个人职业规划，另一个是组织职业规划。

（二）进行员工职业生涯规划的目的

企业进行员工职业生涯规划的主要目的包括以下三个方面，如图 1-1 所示。

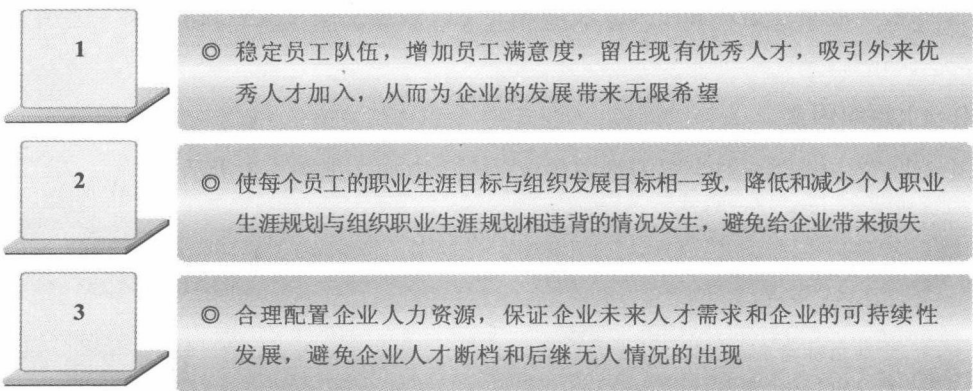


图 1-1 企业进行员工职业生涯规划的主要目的

当前，随着员工流动率的加大，越来越多的企业开始认识到职业生涯规划的重要性和必要性。

（三）企业员工职业生涯规划的内容

企业员工职业生涯规划的内容包括四个方面，如图 1-2 所示。

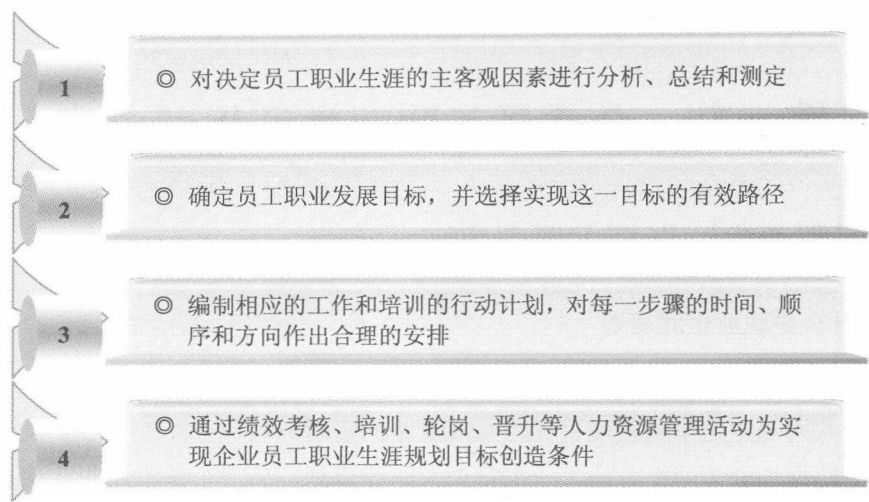


图 1-2 企业员工职业生涯规划的内容

二、分析职业生涯规划影响要素

企业要开展基于组织和个人发展的职业生涯规划工作，就必须清楚影响企业职业生涯规划成功的因素。

（一）组织因素

影响职业生涯规划的组织因素主要包括六个方面，如图 1-3 所示。

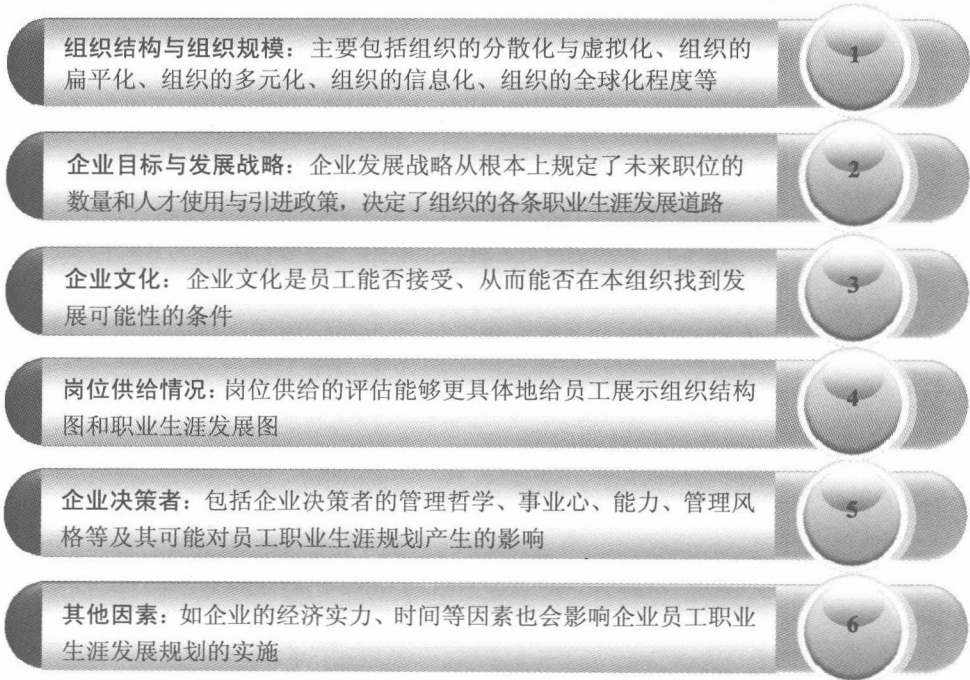


图 1-3 影响职业生涯规划的组织因素

(二) 个人因素

影响员工职业生涯规划的个人因素主要包括四个方面，如图 1-4 所示。

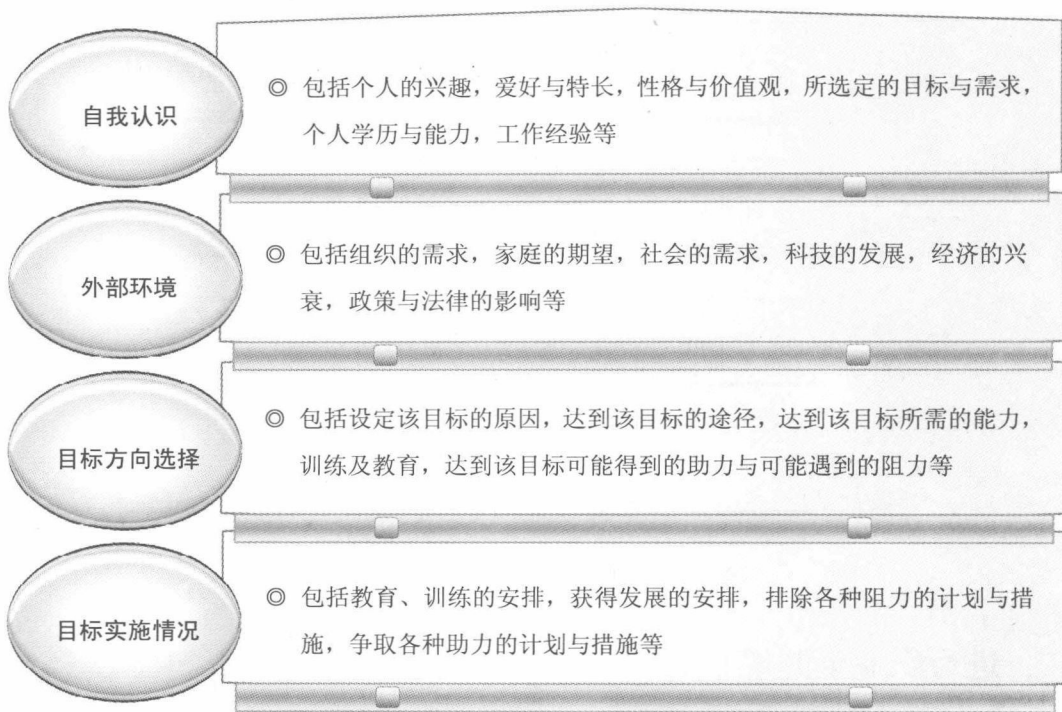


图 1-4 影响员工职业生涯规划的个人因素

第二节 企业员工职业生涯规划流程

一、实施职业生涯规划的前提条件

企业在制定员工职业生涯规划时，应当确保具备以下五个方面的条件，如图 1-5 所示。