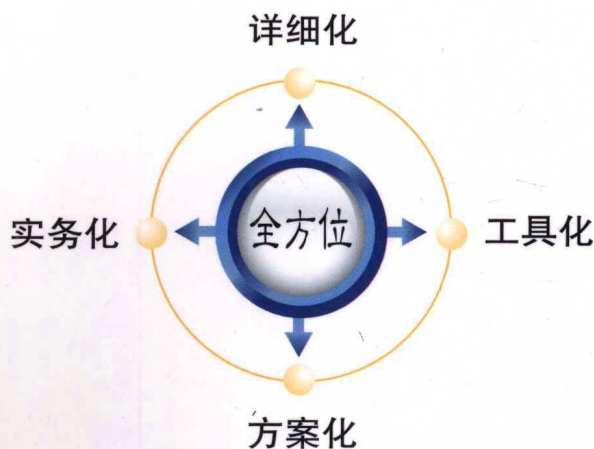


- 落实 to 每一类员工的职业规划
- 细化了职业规划的方法和工具

职业生 涯规划管理 实务手册

孙宗虎 赵淑芳 编著



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

孙宗虎 赵淑芳 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

职业生涯规划管理实务手册 / 孙宗虎, 赵淑芳编著.
北京: 人民邮电出版社, 2009. 6
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-20856-9

I. 职… II. ①孙…②赵… III. 企业管理: 人事管理—
手册 IV. F272. 92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 067693 号

内 容 提 要

本书细化了企业员工职业生涯规划的各项工, 将企业不同类型员工的职业发展道路进行了细化设计, 包括职业生涯规划内容和流程、职业生涯规划工作计划设计、企业各类人员职业发展地图设计、不同类型企业员工发展通道设计、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内容。

本书适合企业人力资源经理、职业规划师、培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读。

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

-
- ◆ 编 著 孙宗虎 赵淑芳
责任编辑 张亚捷
 - ◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 16.5 2009 年 6 月第 1 版
字数: 180 千字 2009 年 6 月北京第 1 次印刷
-
- ISBN 978-7-115-20856-9/F

定 价: 33.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

序

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是企业管理者永远的管理主题。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，并尽力持久地使企业保持这种优势。

我在 LG 公司从事人力资源培训工作已有 25 年，深知企业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。但我深感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。

对于如何发挥企业人力资源的优势，我最大的感触就是企业人力资源管理者要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，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作。

人力资源管理工作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？本系列图书给出了整体化的解决方案。

本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，把具体工作落实到了某一个部门、某一类人员、某一个问题上，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、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体化与方案化的阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。本系列图书个性化比较强，体现了很强的实用性和工具性。

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，本系列图书可以作为你的工具书和操作手册，供你随时参阅。

前 LG 中国人力资源培训中心总监

韩国 LG 龟尾培训中心院长

蔡源中

前言

企业人力资源管理的各项工作，在具体执行时，都需要实实在在地把问题落实到每一个部门、每一类人员和每一个具体的事项。只有这样，人力资源管理工作才能有效地落到实处，才能真正地走向实务化。

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或者某一类人员的管理问题，力争寻求实务化、详细化、工具化、方案化的解决方案。

详细落实、解决问题、提供方案是本系列图书的特色。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书针对人力资源管理的每一项工作，对工作分析、招聘与录用、人员面试、人才测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工手册的编写等都进行了方案化的设计。对于这些方案和工作方法，读者可以直接参照运用。

本系列图书在修订第1版《员工手册编写实务》、《工作分析与职位说明书编写实务手册》、《招聘与录用管理实务手册》、《培训管理实务手册》、《薪酬体系设计实务手册》、《绩效目标与考核实务手册》、《人员测评实务手册》的基础上，增加了《培训课程开发实务手册》、《新进与新任员工培训方案设计》、《员工关系管理实务手册》、《职业生涯规划管理实务手册》、《人力资源管理工作案例》5本新书，每本书都体现了独特的编写特点。

这本《职业生涯规划管理实务手册》的特点是细化了职业生涯规划的各项具体工作，将不同类型企业各类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。

在本书的编写过程中，安耀辉、汪丹凤、汪平平负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，王海燕、张宏参与编写了本书的第一章和第二章，刘顺、谭丽燕参与编写了本书的第三章和第四章，刘俊宝、冀宏韬参与编写了本书的第五章和第六章，郭精政、井友参与编写了本书的第七章和第八章，杨小会、姜晓青参与编写了本书的第九章和第十章，王凤荣、詹承豫参与编写了本书的第十一章，全书由孙宗虎、赵淑芳统撰定稿。

目 录

第一章 企业员工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	2
一、把握职业生涯规划主要内容	2
二、分析职业生涯规划影响要素	2
第二节 企业员工职业生涯规划流程	3
一、实施职业生涯规划的前提条件	3
二、进行职业生涯规划的主要任务	4
三、设计员工职业生涯规划流程图	4
第二章 企业员工职业生涯规划工作计划设计	7
第一节 企业人力资源发展规划工作计划	8
一、编制人力资源规划主要步骤	8
二、人力资源规划工作计划实例	9
第二节 职业生涯规划工作计划内容和步骤	17
一、把握工作计划五项主要内容	17
二、解决工作计划五大重点难题	18
三、编制工作计划三大主要步骤	18
第三节 职业生涯规划工作计划的设计模板	20
一、职业生涯规划实施方案	20
二、新进员工职业发展计划	23
三、职业生涯规划管理制度	25
第三章 企业各类人员职业发展地图设计	29
第一节 技术类员工职业发展地图	30
一、技术类员工职业及个性特点	30
二、职业发展地图的定位和实例	30
第二节 生产类员工职业发展地图	32

二、区分员工测评主要类型	65
第二节 人才测评工具和方法	65
一、掌握智力测评实用工具	65
二、掌握气质测评实用工具	67
三、掌握性格测评实用工具	71
四、掌握能力测评实用工具	76
五、掌握人格测评实用方法	85
六、掌握职业兴趣测评方法	90
第三节 职业测评实施与案例	91
一、明确企业职业测评内容	91
二、选择企业职业测评方法	93
三、开展企业职业测评步骤	95
四、合理使用职业测评结果	95
五、员工测评方案实施案例	96
第六章 培训开发与员工职业生涯规划	105
第一节 培训体系建设与员工职业生涯规划	106
一、新员工培训与员工的职业生涯规划	106
二、在职员工培训与员工职业生涯规划	112
三、员工培训的制度、实施案例和表单	116
第二节 人才开发与建设员工职业生涯规划	128
一、构建人才开发建设体系	128
二、掌握人才开发建设工具	132
三、设计人才开发建设标准	133
四、人才开发的制度和实例	134
第七章 岗位轮换与员工职业生涯规划	137
第一节 岗位轮换体系设计	138
一、岗位轮换体系构成要素	138
二、岗位轮换具体实施步骤	139
第二节 岗位轮换体系实施	140
一、进行岗位轮换的前提条件	140
二、岗位轮换实施制度和方案	141

三、岗位轮换管理的工作表单	145
第八章 绩效考核与员工职业生涯规划	147
第一节 绩效考核体系设计与员工职业生涯规划	148
一、绩效考核体系构成要素	148
二、绩效考核实施具体步骤	149
三、绩效考核的管理工具	150
四、绩效考核的制度表单	160
第二节 考核结果应用与员工职业生涯规划	170
一、晋升与员工职业生涯规划	170
二、淘汰与员工职业生涯规划	176
三、薪酬与员工职业生涯规划	178
第九章 评优竞聘与员工职业生涯规划	179
第一节 评优体系建设与员工职业生涯规划	180
一、评优体系设计要素	180
二、评优具体实施步骤	180
三、评优体系设计制度	181
第二节 竞聘体系建设与员工职业生涯规划	192
一、竞聘体系设计要素	192
二、竞聘工作流程设计	192
三、竞聘体系制度方案	194
四、竞聘体系设计表单	200
第十章 继任计划与员工职业生涯规划	207
第一节 继任计划实施与管理	208
一、实施继任计划目的与作用	208
二、继任选拔模式与实施阶段	208
三、继任计划实施流程与实例	209
四、判断继任计划实施的标准	212
第二节 继任计划与职业生涯实例	213
一、人才培养导师制实施细则	213
二、某家电制造公司继任计划	214

三、生产制造型公司继任计划	218
第十一章 职业生涯规划管理与反馈评估	221
第一节 职业生涯规划阶段管理	222
一、员工早期职业生涯管理	222
二、员工中期职业生涯管理	223
三、员工晚期职业生涯管理	225
第二节 职业生涯规划反馈评估	226
一、反馈评估的内容	226
二、反馈评估的表单	227
附录	229

第一章

企业员工职业生涯 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）职业生涯规划的概念

职业生涯规划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。

（二）进行职业生涯规划的目的

企业进行职业生涯规划的主要目的包括以下三个方面。

1. 稳定员工队伍，增加员工满意度，留住现有优秀人才，吸引外来优秀人才的加入。
2. 使每个员工的职业生涯目标与组织发展目标相一致，降低和减少因个人职业生涯规划与组织生涯规划相违背而给企业发展带来的损失。
3. 合理配置企业人力资源，保证企业未来人才需求和企业的可持续、稳定发展，避免企业人才断档和后继无人情况的出现。

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

（三）员工职业生涯规划的内容

1. 对决定员工职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定。
2. 确定员工职业发展目标，并选择实现这一目标的有效路径。
3. 编制相应的工作、教育和培训的行动计划，对每一步骤的实施时间、顺序和方向做出合理的安排。
4. 通过绩效考核、培训、轮岗、晋升等人力资源管理活动为实现企业员工职业生涯规划目标创造条件。

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，首先必须了解影响企业职业生涯规划成功的因素。

（一）组织因素

1. 组织结构与组织规模，包括组织的分散化与虚拟化、组织的扁平化、组织的多元化、组织的信息化、组织的全球化程度等。

2. 企业目标与发展战略。企业发展战略从根本上规定了未来职位的数量和人才使用与引进政策，决定了组织的各条职业生涯发展道路。

3. 企业文化。企业文化是员工能否接受、从而能否在本组织找到发展可能性的条件。

4. 岗位供给情况。岗位供给的评估能够更具体地给员工展示组织结构图和职业生涯发展图。

5. 企业决策者，包括企业决策者的管理哲学、事业心、能力、管理风格等及其可能对员工职业生涯规划产生的影响。

6. 其他。企业经济实力、时间等因素也会影响企业员工职业生涯规划的实施。

(二) 个人因素

影响员工职业生涯规划的个人因素如图 1-1 所示。

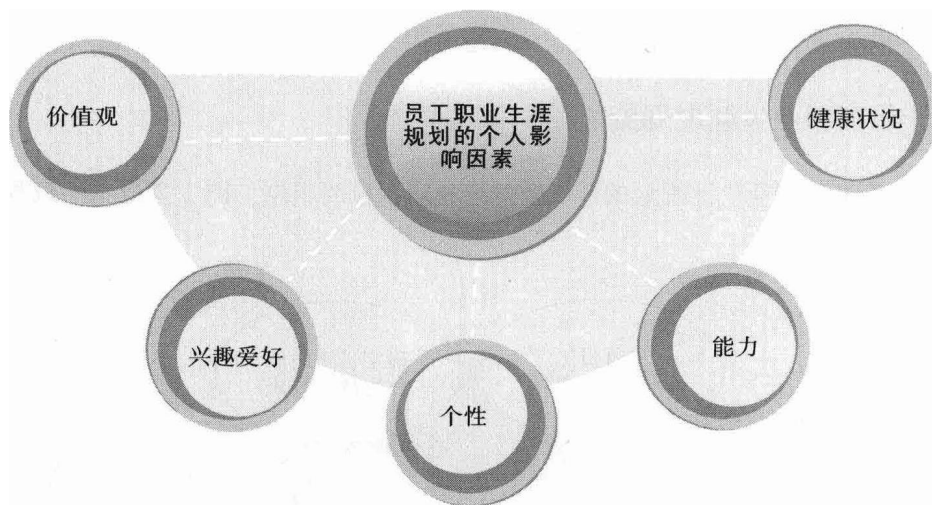


图 1-1 员工职业生涯规划个人影响因素示意图

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前提条件。

1. 企业决策层具备相关管理理念。

2. 企业管理层具备推动职业生涯管理的愿望、知识和能力。

3. 企业员工具有较高的职业生涯管理需要层次。
4. 员工相信企业推行职业生涯管理的诚意。
5. 企业政策和制度系统化、柔性化的程度高。

二、进行职业生涯规划的主要任务

进行职业生涯规划的主要任务包括以下三个方面。

1. 明确企业对员工的基本要求。企业对员工的基本要求包括知识、行为、能力、价值观、职业道德和业绩标准等。
2. 建立职业生涯管理持续运作体系。企业确保人力资源管理的连续性主要表现为建立健全规范的员工职业生涯的制度与合理有效的业务流程，并确保这些制度和流程的稳定性。
3. 建立健全规范的内部职务体系，即根据企业规模和企业的长期发展规划，构建员工发展的纵向职业发展通道和横向职业发展通道。

三、设计员工职业生涯规划流程图

企业在为员工职业生涯规划地开展做好准备后，应当根据如图 1-2 所示的流程开展员工职业生涯规划工作。

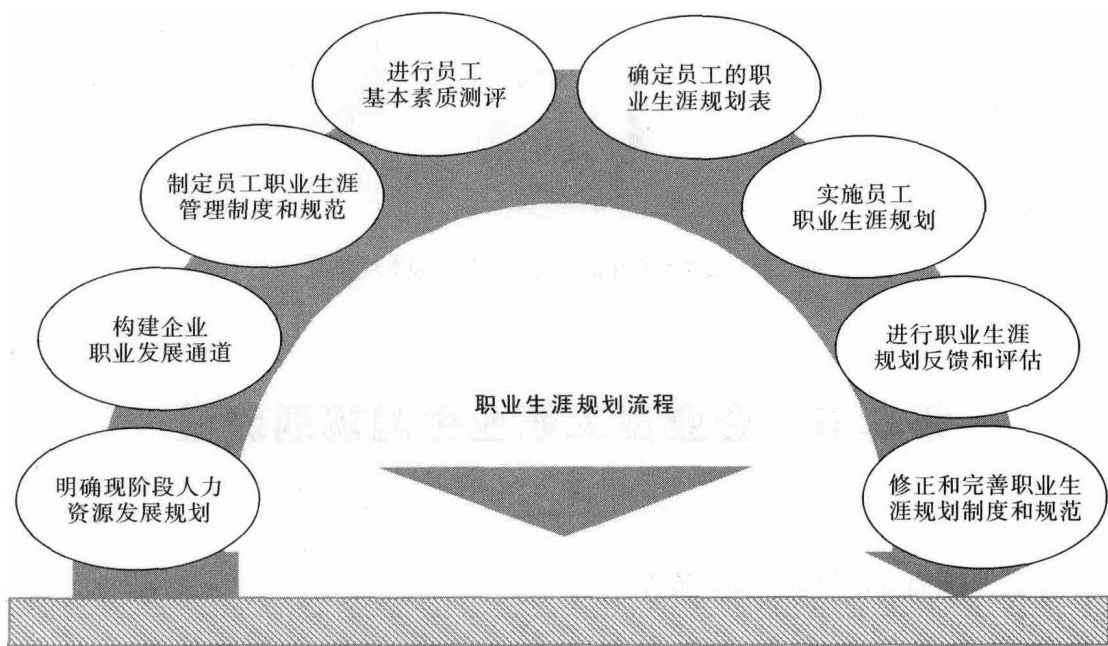


图 1-2 企业员工职业生涯规划流程图

（一）明确现阶段人力资源发展规划

人力资源发展规划是企业根据自身的发展战略目标而制定的。人力资源规划通过预测企业在未来环境变化中人力资源的供给和需求状况，制定基本的人力资源获取、使用、维持和开发的策略。

（二）构建企业职业发展通道

企业在明确现阶段的人力资源发展规划后，应根据人力资源发展规划的需求，考虑现有人力资源的状况，设计适合本企业的职业发展通道。

构建职业发展通道是企业进行职业生涯规划不可或缺的工作。

（三）制定员工职业生涯管理制度和规范

制定有效、健全、可行的员工职业生涯管理制度和规范，是确保企业职业生涯管理目标顺利达成的必备条件。

制度和规范的存在可以引导员工行为的改变，确保优秀人才能够脱颖而出，并能够为企业发展目标的实现做出积极贡献。

（四）进行员工基本素质测评

企业进行员工基本素质测评的目的在于掌握员工的能力、个性倾向和职业倾向，并为其职业生涯的目标设立提供参考。

企业进行员工素质测评的信息包括以下两个方面。

1. 员工基本信息，包括员工的年龄、学历、工作经历、兴趣爱好等。
2. 工作状况记录信息，包括绩效评估结果、晋升记录及参加各种培训情况的记录等。

（五）确定员工的职业生涯规划表

企业根据职业生涯发展通道设计，参考员工素质测评的结果，同员工一起填写企业和员工个人达成一致的职业生涯规划表。

员工职业生涯规划表主要体现以下三个方面的信息。

1. 选择适宜职业。职业选择是事业发展的起点，选择正确与否，直接关系到事业的成败。
2. 选择职业生涯路线。职业生涯路线是指一个人选定职业后通过什么途径实现自己的职业目标，比如是向专业技术方向发展，还是向管理方向发展等。企业会同员工设立的职业生涯目标可以是多层次、分阶段的，这样既可以使员工保持开放灵活的心境，又可以保持员工的相对稳定性，提高工作效率。
3. 选择职业生涯策略。职业生涯策略是指为争取职业目标的实现而采取的各种行动和措施，如应当参加的培训项目、轮岗训练等。

（六）实施员工职业生涯规划

实施员工职业生涯规划就是通过培训、轮岗、绩效考核等人力资源活动，帮助员工逐

步实现员工职业生涯规划表中所列的规划目标的过程。

（七）进行职业生涯规划反馈和评估

企业在制订职业生涯规划后，在实施过程中应及时地听取相关员工对职业生涯规划实施的有效反馈，企业人力资源部根据反馈的信息，对企业职业生涯规划的实施进行有效的评估。

（八）修正和完善职业生涯规划制度和规范

企业人力资源部针对职业生涯规划评估过程中发现的问题，提出改进和完善的建议与措施，经企业高层决策者同意后，及时修正职业生涯规划制度和规范。

通过制度和规范的修正与完善，可以及时纠正最终职业目标与分阶段职业目标的偏差。同时，通过制度和规范的修正与完善还可以极大地增强员工实现职业生涯目标的信心。

第二章

企业员工职业生涯 规划工作计划设计