

赵楠 施晨越 ◎ 著

职业生涯 开发与管理 操作手册

本书含百余则实用案例，模板性强，极具参考价值，并附有详细的目录索引，以方便查阅。

H a n d b o o k o f

C a r e e r

A d m i n i s t r a t i o n



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

赵楠 施晨越 © 著



职业生涯

开发与管理

操作手册

H a n d b o o k o f

C a r e e r

A D M I N I S T R A T I O N

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

职业生涯开发与管理操作手册 / 赵楠, 施晨越
著. —北京: 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-575-0

I. 职... II. ①赵... ②施... 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 (2006) 第 036243 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京市银祥福利印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 杜 菲

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 郭红生

787mm × 1092mm/16

18 印张

209 千字

2006 年 6 月第 1 版

2006 年 6 月第 1 次印刷

定价: 29.00 元

书号: ISBN 7-80207-575-0/F·492

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

作者介绍



赵楠

资深人力资源专家，中国科学院研究生院工商管理硕士。历任多家大型公司人力资源管理及行政管理职务，一直致力于企业管理研究及实践工作。与施晨越合著有《企业员工培训手册》一书。



施晨越

资深人力资源专家，曾在多家知名企业从事人力资源工作，现任某大型人力资源咨询公司高级顾问。与赵楠合著有《企业员工培训手册》一书。

装帧设计

伍毓泉

classic design

classic-design@163.com

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

前 言

在企业从事人力资源管理多年，常常面对招聘会上应届毕业生的一脸茫然，听到企业内部怀才不遇的抱怨，和“男怕选错行，女怕嫁错郎”的慨叹。每每这时，总是感觉这似乎应该是我——一个人力资源管理者的职责，可怎么办呢？现实情况令我无可奈何，进而只能心中感叹：一旦走错，又有多少能回头呢？

直到五六年以前的一天读了埃德加·施恩（Edgar Schein）的《职业规划与职业发展》（Career Planning and Development）之后，突然茅塞顿开，原来选错行是可以补救的，只是个方法问题。

此后的几年间，我和我的助手们从零开始，在数家不同行业的企业探索着实施职业生涯开发与管理工作。这实在不是一件容易的事，没有资料可参考，没有前车之鉴，甚至有时还得不到企业领导的支持，再加上职工的反对，真是四面楚歌。

其间非常想找到一本书能够手把手地教一教，但是始终没能找到。从那时起，我就下定决心，待到时机成熟，一定要写一本能够手把手教企业从零做起的书。

用句电影台词：好日子来了。在一次又一次的失败后，我们终于总结出一套行之有效的职业生涯管理体系，呈献给广大读

者，以期让你们可以一步到位，少走弯路。

在这里引用《孟子》的话，“权，然后知轻重；度，然后知短长。”

希望本书能够帮助人力资源管理者，培养出为企业所用的、有价值的人才，同时，也能够帮助所有身在职场的朋友，更客观、更主动地去改变自己。

在本书的理论形成与写作过程中，得到了海尔集团总裁杨绵绵女士、物美集团副总裁吴坚忠博士、联想集团总裁兼 CEO 杨元庆先生、联想集团高级副总裁乔松先生、海信集团总裁于淑珉先生、西安杨森总裁罗健瑞先生、中国石油股份公司副总裁贾承造先生的大力支持与指正，在此表示诚挚的感谢。同时也对曾经与我一起工作的同事和助手表示感谢，祝愿他们事业有成，身体健康。

赵楠 (E-mail: zhaonan@yes-hr.com)

2006 年 4 月 1 日

目 录

第一章 序论 / 1

◆ 什么是职业生涯管理 / 3

职业生涯管理概述 / 3

职业生涯管理咨询行业概况 / 5

◆ 职业生涯管理相关的概念 / 6

人生的四个职业发展阶段 / 6

人的六种人格特征 / 7

职业锚理论的应用 / 10

实例:职业锚的自我测试 / 13

◆ 企业员工职业生涯管理 / 15

员工职业生涯规划与管理的内容 / 16

参考文献 / 17

第二章 社会后职业生涯与职业选择 / 19

◆ 关于内职业生涯与外职业生涯 / 21

内、外职业生涯理论在社会后职业生涯规划中的应用 / 22

◆ 面向企业员工的职业生涯规划 / 25

企业员工职业生涯规划的分类 / 25

职业发展阶段的不同对职业选择的影响 / 26

- ◆影响员工职业生涯的外界因素 / 34

实例(某房地产企业):职业满意度测试 / 36

- 实例·职业素质测评之职业能力倾向测试 / 42

附件: 霍兰德职业人格能力测验量表 / 48

参考文献 / 69

第三章 员工职业生涯管理操作流程 / 71

- ◆制定职业生涯规划的步骤 / 75

实例:某企业职业生涯开发与管理工作流程 / 77

- ◆附件:某企业员工职业生涯管理结果实例 / 79

参考文献 / 86

第四章 运用人才测评推动员工职业生涯管理 / 87

- ◆人才测评的方法 / 91

实例：西门子人才测评模式 / 93

实例:北京市人才交流中心测评中心测评模式 / 94

实例:辉瑞制药(中国)人才测评系统应用 / 95

- ◆附件:国产测评软件简介 / 104

参考文献 113

第五章 运用绩效管理推动职业生涯工作 / 115

◆不同绩效管理体系的特点 / 117

实例:5M 绩效管理法应用实例 / 124

◆ 绩效管理的步骤和流程 / 134

实例:联想中国绩效管理制度节选(行政管理类绩效考核管理) / 135

实例：上海城建集团绩效管理实施案例

× × 建筑公司 200 × 年度绩效任务书 / 138

◆关于绩效管理中的量化标准 / 141

实例:西安杨森绩效制度节选(评分标准) / 142

实例:联想中国绩效管理制度节选(绩效等级评定标准) / 144

参考文献 / 145

第六章 运用岗位竞聘推动职业生涯管理工作 / 147

◆ 岗位竞聘在职业生涯工作中的意义 / 149

◆竞聘工作开展的先决条件 / 150

实例:某建筑材料企业职位说明书 / 151

实例:职责授权书 / 152

◆竞聘的准备及实施 / 153

实例:竞聘工作准备材料清单 / 153

实例：竞聘会议程 / 153

实例:人力资源委员会工作议程 / 155

实例:竞聘评价表 / 156

实例:北京市某中学竞聘公告 / 157

实例:某加油站经理、核算、计量岗位竞聘公告 / 159

实例:候选人简历 / 161

参考文献 / 165

实例:轮岗工作总结 / 184

参考文献 / 232

第九章 用培训推动职业生涯管理工作 / 233

◆培训对职业生涯管理的影响 / 235

◆新员工入职培训的重要性 / 235

实例:新职员入职引导确认书 / 236

实例:试用期职员访谈表 / 238

◆入职培训(集中培训)的内容 / 239

实例:新员工入职培训安排 / 243

实例:人力资源部新员工入职培训安排 / 244

◆在职培训 / 245

实例:在职培训的申请流程 / 247

实例:培训场地选择标准 / 248

实例:培训课程表 / 250

◆离岗培训 / 251

离岗培训的分类 / 251

实例:个人外派培训申请表 / 254

实例:课程问卷调查表 / 255

参考文献 / 257

第十章 为企业培养优秀的职业经理人 / 259

◆优秀的职业经理人——职业生涯管理的直接产物 261

◆职业经理人应具备的条件 / 263

实例:管理者执行力考核表 / 270

实例:管理人员能力评价表 / 272

◆什么是职业生涯的成功 / 275

参考文献 / 278

第一章

序 论

◆ 什么是职业生涯管理

职业生涯管理概述

职业生涯管理咨询行业概况

◆ 职业生涯管理相关的概念

人生的四个职业发展阶段

人的六种人格特征

职业锚理论的应用

实例：职业锚的自我测试

◆ 企业员工职业生涯管理

员工职业生涯规划与管理的内容

什么是职业生涯管理

职业生涯管理概述

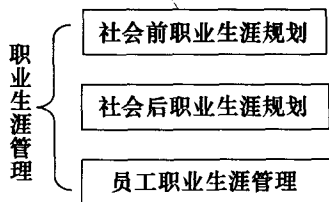
职业生涯管理 (Career Management) 是美国近十几年来从人力资源管理理论与实践发展中发展起来的新学科。

所谓职业生涯，根据美国组织行为专家道格拉斯·霍尔的观念，是指一个人一生工作经历中包括的一系列活动和行为。包括学习、职业和对组织的贡献。

职业生涯规划，是指企业帮助员工制定其生涯计划和职业发展的一系列活动。职业生涯规划是企业为实现每位员工自主开发精神资源的有效管理方式，它能有效抑制企业与员工个体在目标整合上的偏差，并避免由此造成的员工工作的主动性、积极性等因素的丧失。同时，它和自己所处的家庭、组织以及社会存在密切的关系。随着个人价值观、家庭环境、工作环境和社会环境的变化，每个人的职业期望都会发生或大或小的变化，因此它又是一个动态变化的过程。

全球 500 强中的大部分企业无不在员工职业管理方面有所建树。像美国微软公司人力资源部制定有“职业阶梯”文件，其中详细列出了不同职务需具备的能力和经历。日本丰田公司实行

“事业在于人”的经营理念，形成了独特的“丰田式”职业管理模式。



根据职业人所处的不同时期和不同状态，我们把职业生涯规划划分为以下三个分支：

第一分支:

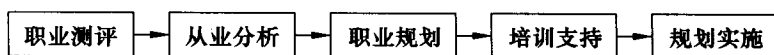
面向在校大学生和研究生，甚至可以延伸到高中在校学生，以及刚刚走上工作岗位的新员工，个性化成长的职业生涯管理，这部分规划更多的是在树立职业目标、选择就业方向等方面的引导和设想。我们把它叫做“社会前职业生涯管理”。

处于这个年龄段的人群一般具有工作经验欠缺、人生阅历不足、对自我认知不够等特点。我们可以通过一定的职业兴趣测评、职业能力测评以及个性特征定位等工具，为其在志愿报考、选择就业以及职业发展方向等方面提供帮助，帮助他们架起一条快速成功的职业生涯发展之路。

第二分支:

是指工作2~5年之后的阶段，这时的规划更加具体，时效性更强。我们叫做“社会后职业生涯管理”。

这时的规划基于个人业已形成的职业兴趣、潜能挖掘、个人从业背景及资质分析，再结合当时职业发展及行业发展趋势，进行职业生涯规划设计与规划。



第三分支：

这是最复杂的分支体系，我们把它叫做“员工职业生涯管理”，这种管理结合了“社会前职业生涯管理”、企业文化、企业绩效、激励制度、岗位评估、职级划分等内容。这是企业内部职业生涯管理的主要内容。

职业生涯管理咨询行业概况

近年来，众多职业生涯咨询机构如雨后春笋般地涌现出来，截至 2005 年年底全国已有 30 家左右。它们各有特色，有的偏重测评，有的偏重企业的职业生涯系统，还有的则偏重在校大学生。下边是几家业内著名企业，供读者参考。

家和业咨询（北京，www.facc.cn），职业生涯开发与管理的研究、推广、实施的咨询公司，有较强的专业团队，现由程社明博士领衔担纲。

扬思人才网（北京，www.yes-hr.com），人力资源咨询公司，拥有清华及北大的知识背景，可为企业提供包括职业生涯在内的管理咨询。

白玲工作室（北京，www.bexcellent.com.cn），人才测评和职业生涯管理机构，隶属于世纪人才系统有限公司，有多名人才测评师和职业咨询顾问。

向阳生涯（上海，www.careercn.net），职业生涯管理咨询机构，拥有多位职业生涯管理专家组成的团队，以服务于上海本地