

第六章 职业生涯管理

—— 主讲人：谌新民、李萍 ——

目录

CONTENTS

1 / 职业生涯管理概述

2 / 职业生涯管理的基本理论

3 / 员工职业生涯的自我设计

4 / 组织对员工的职业生涯管理

5 / 职业生涯开发

学习要点

- 1 掌握职业及其相关的概念及基本流程
- 2 了解职业生涯管理的功能
- 3 掌握员工职业生涯自我设计的方法与内容
- 4 熟悉三类员工的自我职业生涯设计特点及要点
- 5 掌握组织对员工职业生涯的管理的方法与内容

第一节 组织结构和组织变革

一 | 职业

■ (一)职业及其相关概念

- **人为维持自己生计，同时实现社会联系和自我价值而进行的持续的活动方式。**
 - (1) **社会性**：职业是为社会所需要的，职业是劳动者进行的社会生产劳动。
 - (2) **连续性**：也称稳定性，指劳动者连续地从事某种社会工作，或者从事该项工作相对稳定，才称之为职业。
 - (3) **经济性**：指劳动者从事某项职业工作，并从中取得经济收入。

一 | 职业

- **职系**：由两个或两个以上的工作组成的职位系列，这些工作的性质相同或充分相似，但责任轻重、困难程度和任职资格有所不同。
- 例如，教师职系可以分为幼师、小学教师、中学教师和大学教师，这些工作都是教书育人，但每种教师所需要的知识水平以及所承担的责任大小是不同的。
- **职组**：由性质相近的若干职系构成。
- 例如，医疗卫生职组由医疗职系、护理职系、药理职系、理疗职系等构成，这些职系都有相近的性质：互为一体，为病人的健康服务。

一 | 职业

- **职级**：指将工作能力、责任、资格和价值相近的一类岗位划分到同一个等级。
- 例如，讲师和主治医师虽然工作性质不同，但其在工作能力要求、责任大小和资格条件方面都具相似性，都属于中级。职级是录用、考核、培养、晋级人员时，从专业程度和能力上考虑的依据。职级的职位数量并不相同，少至一个，多至数个。
- **职等**：职等是在不同职系之间，把职责轻重、工作繁简复杂情况以及任职资格条件充分相同的职位归入同一等。同一职等上职位的劳动报酬相同，所有的职位都可以归入适当的职等。职等是工资、待遇、奖惩、调整的依据。

一 | 职业

■ (二) 职业类型

- 戴尔·普雷迪格及其同事按照职业的工作对象类型把职业分成数据、观念、人和事物为对象的四种类型职业。
- 霍兰德将职业分为能型技、研究型、艺术型、经营型、社交型、事务型。

一 | 职业

| 类型 | 职业 |
|----------------|--|
| 现实型 | <p>主要是指各类工程技术工作、农业工作。通常需要一定体力，需要运用工具或操作机器。</p> <p>主要职业有：工程师、技术员；机械操作、维修、安装工人，矿工、木工、电工、鞋匠等；司机，测绘员、绘图员；农民、牧民、渔民等。</p> |
| 探索型 (调研型) | <p>主要是指科学研究和科学实验工作。</p> <p>主要职业：自然科学和社会科学方面的研究人员、专家；化学、冶金、电子、无线电、电视、飞机等方面的工程师、技术人员；飞机驾驶员、计算机操作员等。</p> |
| 艺术型 | <p>主要是指各类艺术创作工作。</p> <p>主要职业：音乐、舞蹈、戏剧等方面的演员、艺术家编导、教师；文学、艺术方面的评论员；广播节目的主持人、编辑、作者；绘画、书法、摄影家；艺术、家具、珠宝、房屋装饰等行业的设计师等。</p> |

一 | 职业

| 类型 | 职业 |
|--------------|---|
| 社会型 | <p>主要是指各种直接为他人服务的工作，如医疗服务、教育服务、生活服务等。</p> <p>主要职业：教师、保育员、行政人员；医护人员；衣食住行服务行业的经理、管理人员和服务人员；福利人员等。</p> |
| 企业型 (事业型) | <p>主要是指那些组织与影响他人共同完成组织目标的工作。</p> <p>主要职业：经理企业家、政府官员、商人、行业部门和单位的领导者、管理者等。</p> |
| 传统型 | <p>主要是指各类与文件档案、图书资料、统计报表之类相关的各类科室工作。</p> <p>主要职业：会计、出纳、统计人员；打字员；办公室人员；秘书和文书；图书管理员；旅游、外贸职员、保管员</p> |

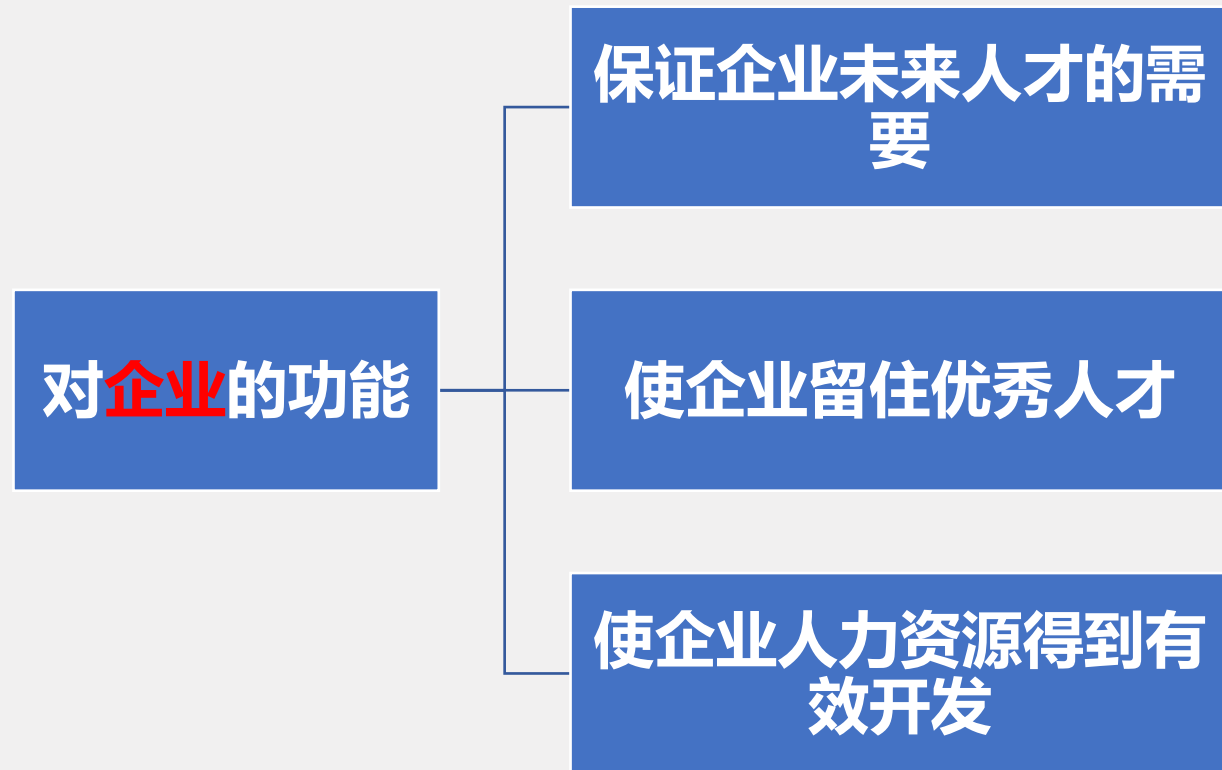
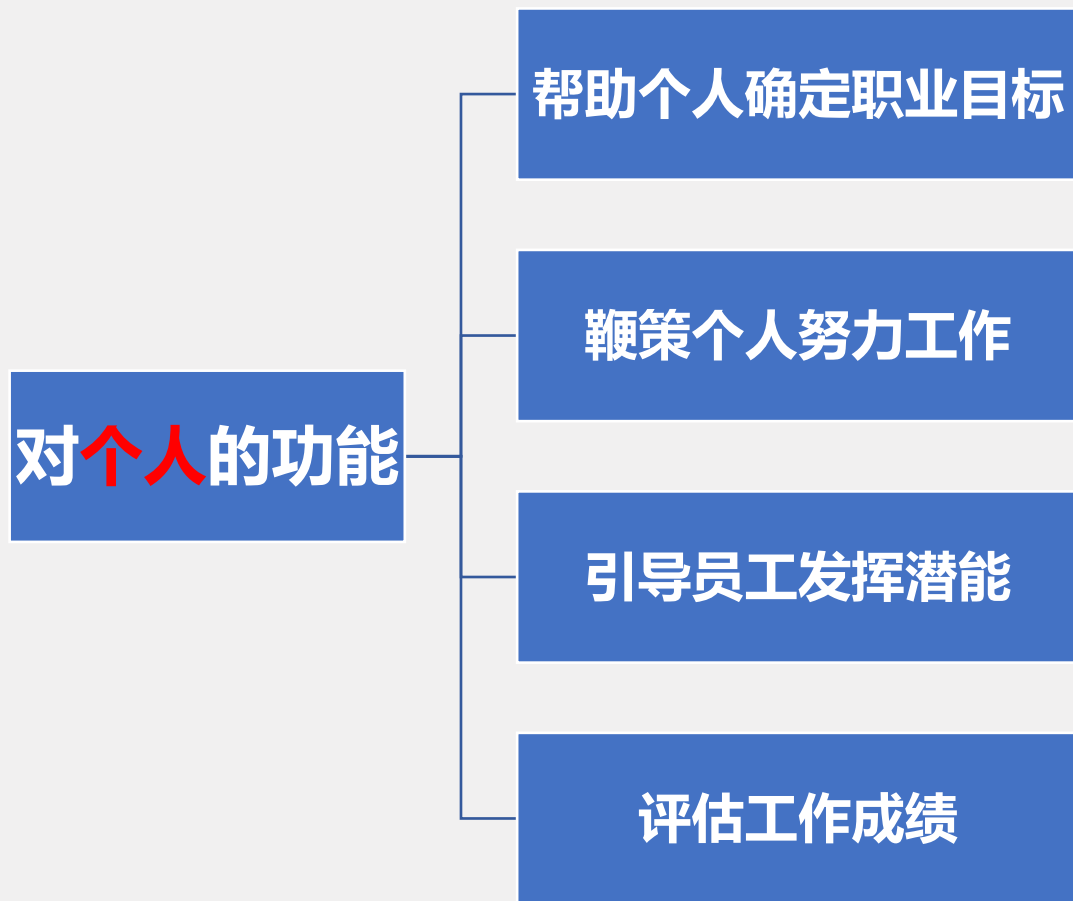
二 | 职业生涯

- **职业生涯**，指一个人终生连续性的职业经历，特别是职位的变动及工作理想实现的整个过程。职业经历包括职位、工作经验和工作任务，它受到员工价值观、需要和情感的影响。
- 由**时间**、**范围**和**深度**三个维度构成。
 - 时间指的是人所处职业生涯的不同阶段，如职业初期、职业中期、职业后期等；
 - 范围指的是职业生涯中参与不同工作的数量；
 - 深度指的是对某个工作角色投入的程度。

二 | 职业生涯

- **职业生涯管理**是指组织管理部门根据组织发展和组织人力资源规划的需要，根据员工自身的特点及岗位特征进行评价，并帮助员工具体设计个人合理的职业生涯发展规划，为员工提供适当的教育、培训、轮岗和提升等发展机会，协助员工实现职业生涯发展目标。
- 完整的职业生涯管理能够体现两方面的要求：一是员工个人职业发展的要求，二是组织发展的要求。

三 | 职业生涯管理的功能



四 | 职业生涯管理的基本流程



四 | 职业生涯管理的基本流程

• (一) 员工自我评估

- 员工的自我评估指员工个人对自己的能力、兴趣、气质、性格以及自己职业发展的要求等等进行分析和评估，以确定自己合适的职业生涯目标和职业生涯发展路线。
- 组织可以为员工提供关于如何进行自我评估的材料，为员工制定一些针对员工具体情况的估计方法，协助员工做好自我评估。

四 | 职业生涯管理的基本流程

• (二) 组织对员工的评估

➤ **职业测验**指运用适宜、有效的测量工具（各种心理测验、体能测验等等）对寻求指导的个体的职业素质进行评量的过程

;

➤ **职业鉴定**则指对测量数据进行综合分析，并做出职业适应性判断的过程。对员工的评估通常采用职业测验方法。

四 | 职业生涯管理的基本流程

• (三) 职业信息的传递

- 组织需要及时为员工提供有关组织发展和员工个人的信息，增进员工对组织的了解，包括职位升迁机会与条件限制、工作绩效评估结果、训练机会等的信息，帮助员工了解自己的职业发展通道。
- 组织在传递职业信息时，必须注意公平地将有关员工职业发展的方向，职业发展途径以及有关职位候选人在技能、知识等方面的要求及时地利用企业内部报刊、局域网、公告或口头传达等形式传递给广大的员工，以便对该职位感兴趣，又符合自己职业发展方向的员工进行公平的竞争。

四 | 职业生涯管理的基本流程

• (四) 职业咨询与指导

- 咨询人员切实地了解并正确地从各方面的信息资料分析中，对员工的技能和潜能做出正确的评价，并在此基础上对他们的职业发展目标实现的道路或途径提出建议或指导。
- 作为本企业组织员工的职业计划的制定和其目标实现的咨询人员——各级管理人员和人力资源管理部门的工作人员应协助员工回答上述的一系列问题。并对其职业计划目标的实现和途径进行具体的指导和必要的支持。

四 | 职业生涯管理的基本流程

• (五) 员工职业发展设计

- 员工职业发展设计是对员工可能的各种职业发展途经所做的安排，它是职业生涯管理最核心的一块。
- 如为了锻炼员工各方面的工作能力，对员工的职位轮换计划和培训计划；为了直接实现员工职业的发展，制定员工的提升计划等等。

第二节 职业生涯管理的基本理论

一 | 职业选择理论

• (一) 特质因素理论

- 特质是指人的个体特征：包括能力倾向、兴趣、价值观和人格等。
- 因素是指工作上取得成功所必须具备的条件或资格。

一 | 职业选择理论

•帕森斯的理论认为影响职业选择有三大因素：

➤第一，自我了解：性向、成就、兴趣、价值观和人格特质等。

➤第二，获得有关职业的知识：信息的类型(职业的描述、工作条件、薪水等)、职业分类系统、职业所要求的特质和因素。

➤第三，整合有关自我与职业世界的知识。

一 | 职业选择理论

- 职业与人的匹配，分为两种类型：
- **第一，条件匹配**：即所需专门技术和专业知识的职业与掌握该种特殊技能和专业知识的择业者相匹配。
- **第二，特长匹配**：即某些职业需要具有一定的特长，如具有敏感、易动感情、不守常规、有独创性、个性强、理想主义等人格特性的人，宜于从事美的、自我情感表达的艺术创作类型的职业。

一 | 职业选择理论

• (二) 职业锚理论

- 职业锚是由美国著名的职业指导专家施恩教授提出的。
- 职业生涯发展是一个持续不断的探索过程，在这一过程中，每个人都在根据自己的天资、能力、动机、需要、态度和价值观等慢慢形成较为明晰的与职业有关的自我概念。
- 正如“职业锚”这一名词中“锚”的含义一样，职业锚实际上就是人们选择和发展自己的职业时所围绕的中心。

一 | 职业选择理论

■职业锚是个人和工作情境之间早期相互作用的产物，只有经过若干年的实际工作后才能被发现，职业锚核心内容的职业自我观由三部分内容组成：

- 自省的才干和能力，以各种作业环境中的实际成功为基础；
- 自省的动机和需要，以实际情境中的自我测试和自我诊断的机会以及他人的反馈为基础；
- 自省的态度和价值观，以自我与雇佣组织和工作环境的准则和价值观之间的实际遭遇为基础。

一 | 职业选择理论

■ 职业锚的类型

- 根据员工在不同职业领域的倾向性和自我观，五类职业锚：
- **(1) 技术智能型职业锚**
- 员工个人的整个职业发展，都是围绕着他所擅长的一套特别的技术能力或特定的职能工作而发展的。
- 这种员工认为职业成长只有在特定的技术或职业领域内才意味着持续的进步。
- 这些领域包括工程技术、财务分析、营销等。

一 | 职业选择理论

- **(2) 管理型职业锚**
- 员工的整个职业发展都是围绕着某一组织的权利阶梯逐步攀升，直到达到一个担负全面管理责任的职位。
- 这类人是努力追求总裁及常务副总裁这些全面管理职位的。他们一般同时具有三种能力，即分析能力、人际能力和感情能力。

一 | 职业选择理论

- **(3) 创造型职业锚**

- 这类型的员工追求创建完全属于自己的成就，他们以自我为中心，对于创建新的组织，团结最初的人员，为克服初创时期难以应付的困难会废寝忘食而又乐此不疲。

- **(4) 自主独立型职业锚**

- 员工追求的目标是随心所欲的制定自己的步调和时间表、生活方式和工作习惯，尽可能少地受组织地限制和制约。
- 这类人可能是大学教授、自由职业者等。

一 | 职业选择理论

- **(5) 安全稳定型职业锚**
- 员工个人追求稳定安全的前途，比如工作的安全、体面的收入、有效的退休方案和津贴等。同时，信仰组织或社团对他们能力和需要的识别和安排。

一 | 职业选择理论

■ 利用职业锚引导职业发展

- 管理锚类型的员工体会到的人际压力比较大，高压力下员工感到焦虑，这不仅使员工对自身能力产生怀疑并降低自我标准，还会使员工的注意力从工作中分散出去，因而在高人际压力条件下员工倾向于利用经验，在管理岗位上宜安排人际经验比较丰富的人容易取得好的绩效。
- 安全锚类型的员工追求工作安全，把稳定的前途作为最终目标，倾向于使用理性的最优化方法来解决，他们对人际的压力体会比较小，因而在高人际压力条件下，仍然较好发挥取得绩效。对安全锚员工主要进行一些提高其智力效能和工作技能的系统培训，会较好地提高工作绩效。

一 | 职业选择理论

• (三) 职业匹配理论

■1、需求与职业的匹配

➤职业发展属于人的高级需要，能够满足人的成就感和自我实现等要求。

➤企业职业生涯开发与管理要立足于人的高级需要，即立足于友爱、尊重和自我实现的需要，真正了解员工在个人发展上想要什么，协助其制订规划，帮助其实现职业生涯发展目标。

一 | 职业选择理论

■2、兴趣与职业的匹配

- 不同的人有不同的兴趣，不同的职业也需要不同的兴趣特征，兴趣是职业选择应考虑的重要因素。

一 | 职业选择理论

■3、能力与职业的匹配

- 能力是作为掌握和运用知识技能的条件并决定活动效率的一种个性心理特征。能力是职业适应性的首要的和基本的制约因素。
- 能力分为一般能力和特殊能力：
 - **一般能力**通常人们又称为智力。包括注意力、观察力、记忆力、思维能力和想象力等。
 - **特殊能力**是指从事某项专业活动的能力，也可称为一个人的特长。如计算能力、音乐能力、动作协调能力、语言表达能力、空间判断能力等。

一 | 职业选择理论

- **(1) 一般能力要与职业匹配**

- 一般能力又称为智力，它是认识、理解客观事物并运用知识、经验等解决问题的能力。一般能力是人在学习、工作、日常生活中必须具备、广泛使用的能力。
- 职业或专业的水平越高，对人的一般能力的要求亦越高。某些职业对从业者的智力水平有绝对的要求，智力在相当大程度上决定了所要从事的职业类型。

一 | 职业选择理论

- **(2) 特殊能力要与职业匹配**
- 职业除对一般能力做出要求之外，还有对特殊能力的要求。
在选择职业时，必须把智力与特殊能力结合起来考虑。

一 | 职业选择理论

相应职业对特殊能力的要求

| 能力类型 | 概念与特点 | 相应职业 |
|--------|--|---|
| 语言表达能力 | 指对词的理解和使用能力，对词、句子、段落、篇章的理解能力，以及善于清楚而正确地表达自己的观点和向别人介绍信息的能力，它包括语言文字的理解能力和口头表达能力。 | 教师、营业员、服务员、护士等。 |
| 算术能力 | 指迅速而准确地运算能力。 | 会计、出纳、统计、建筑师、工业药剂师等。 |
| 空间判断能力 | 指能看懂几何图形、识别物体在空间运动中的联系、解决几何问题的能力。 | 与图纸、工程、建筑等打交道的工作，牙科医生、内外科医生、裁缝、电工、木工、无线电修理工、机床工等。 |
| 形态知觉能力 | 指对物体或图像的有关细节的知觉能力。如对于图形的阴暗、线的宽度和长度作出视觉的区别和比较，能看出其细微的差异。 | 生物学家、建筑师、测量员、制图员、农业技术员、动植物技术员、医生、兽医、药剂师、画家、无线电修理工等。 |

一 | 职业选择理论

| 能力类型 | 概念与特点 | 相应职业 |
|--------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 事务能力 | 指对文字或表格式材料细节的知觉能力，发现错字或正确地校对数字的能力等。 | 设计、经济、记帐、出纳、办公室、打字等工作。 |
| 动作协调能力 | 指迅速准确和协调地作出精确的动作和运动反应能力。 | 驾驶员、飞行员、牙科医生、外科医生、雕刻家、运动员、舞蹈家等。 |
| 手指灵巧度 | 指手指迅速准确和谐地操作小物体的能力。 | 纺织工、打字员、裁缝、外科医生、护士、画家等。 |
| 手腕灵活度 | 指手灵巧而迅速地活动的能力。 | 体育运动员、舞蹈家、画家、兽医等。 |

一 | 职业选择理论

■4、气质与职业的匹配

- **气质**是人的心理活动的动力特征。主要表现在心理过程的强度、速度、稳定性、灵活性及指向性上。气质类型的某些特征往往为一个人从事某种工作提供了有利条件。
- 气质的类型：**多血质、粘液质、胆汁质和抑郁质**，四种不同的气质类型具有不同的心理特征。

一 | 职业选择理论

| 气质类型 | 相应职业 |
|------|--|
| 多血质 | 适合从事与外界打交道灵活多变、富有刺激性和挑战性的工作，如外交、经商、管理、记者、律师、驾驶员、运动员等。他们不太适合做过细的、单调的机械性工作。 |
| 粘液质 | 喜欢从事与人打交道，工作内容不断变化，环境不断转换并且热闹的职业，如导游、推销员、节目主持人、公共关系人员等，但明显不适合长期安坐、持久耐心细致的工作。 |
| 胆汁质 | 适合做稳定的、按部就班的、静态的工作，如会计、出纳员、话务员、保育员、播音员等。 |
| 抑郁质 | 适合安静、细致的工作，如校对、打字、排版、检查员、化验员、登记员、保管员等。 |

一 | 职业选择理论

- 气质并不是决定职业适应和成功的主要因素，它只具有一定的辅助作用。
- 在一些特殊职业中，其工作性质对从业者的某些气质特征要求非常高。而且无法用其它心理特点来弥补。这方面的职业有飞行员宇航员、大型动力系统调度员以及运动员等，他们都要求身心的高度紧张、反应敏感、具有顽强的耐力等，这些气质要求都不是一般人所能达到的。因而，就这些职业来说，气质成了职业适应性的最主要的决定因素。

一 | 职业选择理论

■5、性格与职业的匹配

- 性格是人对现实的态度和行为方式中比较稳定的心理特征的总和。
- 人在生活中、与人交往中的性格：**敏感型、感情型、思考型和想象型**。
- 在实际生活与工作中，纯属于这四种类型的人并不多，大部分人属于混合型。

一 | 职业选择理论

| 性格类型 | 性格特征 | 相应职业 |
|------|--|-----------------------------|
| 敏感型 | 精神饱满，好动不好静，办事爱速战速决，但是行为常带有盲目性。与人交往中，往往会拿出全部热情，但受挫折时又容易消沉失望。这类人最多，约占 40% 。 | 运动员、政府人员和各种职业的人中均有。 |
| 感情型 | 感情丰富，喜怒哀乐溢于言表。别人很容易了解其经历和困难，不喜欢单调的生活，爱刺激，爱感情用事；讲话写信热情洋溢。在生活中喜欢鲜明的色彩，对新事物很有兴趣。在与人交往中，容易冲动，易反复无常，傲慢无礼，所以与其他类型人有时不易相处。这类人占 25% 。 | 在演员、活动家和护理人员中较多。 |
| 思考型 | 善于思考，逻辑思维发达，有较成熟的观点，一切以事实为依据，一经作出决定，能够持之以恒。生活、工作有规律，爱整洁，时间观念强；重视调查研究和精确性。但这类人有时思想僵化、教条、纠缠细节、缺乏灵活性。约占 25% 。 | 在工程师、教师、财务人员 and 数据处理人员中较多。 |
| 想象型 | 想象力丰富，憧憬未来，喜欢思考问题。在生活中不太注重小节，对那些不能立即了解其想法价值的人往往很不耐烦。有时行为刻板，不易合群，难以相处。占 10% 。 | 科学家、发明家、研究人员和艺术家、作家居多。 |

一 | 职业选择理论

■6、资源与职业的匹配

- 人所掌握的资源是其职业选择和职业发展的重要物质基础。人在职业生涯设计过程中，必须充分考虑并学会利用其所掌握的各种资源。
- 例如各种社会关系网络、家庭背景、自身所拥有的知识和技术等。

二 | 职业发展阶段理论

- 萨珀的职业发展理论从终生发展角度出发，职业生涯分为四个阶段：**探索阶段、立业与发展阶段、维持阶段和衰退阶段。**

二 | 职业发展阶段理论

| 职业发展阶段 | 对工作方面的需求 | 情感方面的需求 |
|---------------------|--|---|
| 职业探索阶段 (25岁前) | <ol style="list-style-type: none"> 1、要求从事多种不同的工作。 2、希望自己探索。 | <ol style="list-style-type: none"> 1、进行试探性的职业选择。 2、在比较中逐渐选定自己的职业。 |
| 立业与发展阶段 (25~44岁) | <ol style="list-style-type: none"> 1、希望干具有挑战性的工作。 2、希望在某一领域发展自己的专业知识和技能。 3、希望在工作中有创造性和革新。 4、希望在经历3~5年期间转向其他领域。 | <ol style="list-style-type: none"> 1、希望面对各种竞争，敢于面对成败。 2、能处理工作和人际关系矛盾。 3、希望互相支持。 4、希望独立自主。 |
| 职业维持阶段 (45~60岁) | <ol style="list-style-type: none"> 1、希望更新技能。 2、希望在培训和辅导青年员工中发展自己的技能。 | <ol style="list-style-type: none"> 1、具有中年人较稳健的思想感情。 2、对工作、家庭和周围看法有所改变。 3、自我陶醉以及竞争性逐渐减弱。 |
| 职业衰退阶段 (60岁以后) | <ol style="list-style-type: none"> 1、计划好退休； 2、从掌握转向咨询和指导性工作； 3、寻找自己的接班人 | <ol style="list-style-type: none"> 1、希望把咨询看作对他人的帮助。 2、希望能接受和欣赏组织外的其他活动。 |

二 | 职业发展阶段理论

■ （一）职业探索性阶段

- 这一阶段开始于青年人刚涉足工作到25岁左右的时间段，这是一个自我考察、角色扮演、探索职业方向的阶段。
- 青年力图更多地了解自我，并作出尝试性的职业决策，在尝试的过程中通过经验的不断积累，不断地改变自己的职业期望。

二 | 职业发展阶段理论

■ （一）职业探索性阶段

- **这一时期的职业生涯规划特点是：**个人在试探性地选择自己的职业，试图通过变动不同的工作或工作单位而选定自己一生将从事的职业。
- 在这时期里，员工希望经常调换不同工作的愿望十分强烈，如在本单位得不到满足，则往往会跳槽。
- 从企业组织来说，要了解就业初期青年人的这一特点，给予选择职业方面的引导，并努力为他们提供多种工作，特别是具有挑战性又能吸引他们兴趣的工作机会和他们自我探索的机会。

二 | 职业发展阶段理论

■ (二) 立业与发展阶段

- 这一阶段的年龄一般在25岁至44岁之间。经过早期的试验和探索之后，一个人就逐渐显现出一种安定于某种职业的倾向，进入了立业与发展阶段。
- 在立业与发展阶段，基本上找到了比较适合自己的职业，并寻求在这一领域里有所建树，以建立自己的地位。

二 | 职业发展阶段理论

■ (二) 立业与发展阶段

- **这一时期职业生涯规划的特点是：**个人在职业生涯中主要关心的是在工作中的成长、发展或晋升，成就感和晋升感强烈，而成就、发展或晋升对他们的激励力也最大。一般来说，处于这一阶段的员工，自己都有成长和发展的计划，并会为其目标的实现而竭尽全力。
- 企业组织对处于这一职业阶段的员工要多提供在知识、技能上具有挑战性的工作和任务，让他们有更多的自我决策、自我管理的独立性，同时要在工作上提供咨询和各方面大力的支持，为其出成果创造良好的机会，使其在从事具有挑战性的工作任务中成长、发展和感到自己的成就。

二 | 职业发展阶段理论

■ (三) 职业维持阶段

- 这一时期的年龄一般在45岁至60岁之间。这一阶段需要做的工作就是最大限度地维持和巩固自己已有的地位。处于这一阶段的人，虽然尚有出成果和发展的可能，但一般来说对成就和发展的期望减弱，而希望维持或保留自己已得的地位和成就的愿望则加强；
- 同时，他们也希望更新自己专业领域的知识和技能，或希望学习和掌握一些其他新领域的知识或技能，以便在经济停滞或萧条时保持自己的地位，以免遭裁员，或便于在被裁员时另谋其他出路。

二 | 职业发展阶段理论

■ (三) 职业维持阶段

- 在此时期，可能有部分人也可能做出新的职业选择，重新调整自己的职业生涯。
- 从组织的角度来说，则更要关心并提供他们有利于更新知识、技能或学习其他新领域知识、技能的机会。

二 | 职业发展阶段理论

■ (四) 职业衰退阶段

- 这一时期的年龄一般指60岁以后的员工。处于这一阶段的人则在准备着退休，且致力于发展新的角色，寻求不同的工作方式，满足身心的需求和即将到来的退休生活。
- 许多人希望为适应退休后的环境而学习或培养自己某一方面的爱好。但也有些人准备采取不同的方式重返职业社会，发挥余热。
- 从企业组织角度看，就要重视在他们退休前为他们多创造条件，以培养或促进他们对某一娱乐活动的兴趣和爱好，并要有计划地为退休员工多开展一些他们喜爱而又有利于他们身心健康的娱乐活动。

三 | 职业高原理论

■ （一）职业高原的内涵

- 个人在职业生涯发展到一定阶段时，个人流动相对停止的一种状态，主要表现为进一步晋升的机会比较小，以及在工作中无法获得新的知识与技能。
- 职业高原并非所有人都必须经历。

三 | 职业高原理论

■ (二) 职业高原的类型

- 1、根据影响员工达到职业高原的因素，职业高原可分为**组织高原**和**个人高原**。
 - **组织高原**是指在一个组织内缺少员工发展所需的机会，组织无法满足员工个体职业发展的需要，是因组织因素使员工达到职业高原。
 - **个人高原**是指员工缺少进一步晋升所需的能力和动机，是因个体自身因素所导致的职业发展高原。

三 | 职业高原理论

- 2、根据影响员工达到职业高原的不同因素，职业高原可分为**结构高原、内容高原和个人高原**。
- **结构高原**是发生于组织水平之上，是因组织结构的不合理而使员工职业发展受到限制，它一般不受员工个人的控制，是最为复杂的一种职业高原。
- **内容高原**是指当员工掌握了与他（她）的工作相关的所有技能和信息之后，而缺乏进一步发展知识与技能的挑战时，所出现的一种个体职业发展上的停滞状态。
- **个人高原**主要是指因个体生活上的静止，而导致个体职业发展上的停滞。

三 | 职业高原理论

- 3、根据评价主体，职业高原可分为**主观职业高原**与**客观职业高原**。
- **主观职业高原**与个体自我概念相关，是个体主观上所认知到的一种职业上的“停滞期”。它强调个体对现有工作状况的认知、评价与反应。
- **客观职业高原**是个体根据可观察到的客观测量指标所客观观察到的甚至是研究人员根据实际情况所分析出的员工现有职业状况。一些客观测量指标如：未来晋升的可能性、现有岗位工作年限、两次晋升间隔的时间等。

三 | 职业高原理论

■ (三) 职业高原的应对策略

- **平和方法**—接受这种状态，并努力压制自己的挫折感和愤怒。
- **跳房子方法**—在原有职位不变的情况下，努力向其它方面发展，以求在其它方面有较好的发展。
- **跳槽方法**—从原来公司辞职，并在其它的公司寻求一个与原来相似的职位，希望环境的变化能解决这一问题。
- **内部调和方法**—通过尝试、创新等途径努力开发他们现有的工作，能成功地与决策者进行互动，而不是被动地接受。内部调和的方法对解决员工职业高原问题最有成效和实用价值。

四 | 职业倦怠理论

■ （一）职业倦怠的内涵及其表现

- 个体不能顺利应对工作压力时的一种极端反应，是个体伴随于长时期压力体验下而产生的情感、态度和行为的衰竭状态。

四 | 职业倦怠理论

- (1) 情感衰竭，即没有活力，没有工作热情，感到自己的感情处于极度疲劳的状态
- (2) 去人格化，即刻意在自身和工作对象间保持距离，对工作对象和环境采取冷漠、忽视的态度，对工作敷衍了事，个人发展停滞，行为怪僻，提出调度申请等。
- (3) 无力感或低个人成就感，即倾向于消极地评价自己，并伴有工作能力体验和成就体验的下降，认为工作不但不能发挥自身才能，而且是枯燥无味的繁琐事物。

四 | 职业倦怠理论

■ (二) 职业倦怠的成因

- 工作负荷过重;
- 个体对工作中所需的资源没有足够的控制, 或者指个体对使用他们认为最有效工作方式上没有足够的权威;
- 经济报酬和生活报酬无法形成激励;
- 与周围的同事没有积极的联系;
- 工作量或报酬的不公平、评价和升迁的不公平导致的情感衰竭;
- 价值观冲突等; 在工作中, 不能获得提升;
- 所从事的工作不具有挑战性;
- 分工不是很明确;
- 与家人的关系的不融洽也是工作倦怠的直接原因之一
- 单位不能为其工作提供必要的支持等。

四 | 职业倦怠理论

■ (三) 职业倦怠的应对策略

- 职业倦怠可以从个体和组织两个层面进行干预
- **就个体而言：**
 - 转变认知，正确认识自身能力和机会，避免因不恰当的期望和努力失败引发职业倦怠；
 - 积极面对问题，采取积极有效的应对手段，而不应逃避；
 - 做好归因训练，把问题的原因归结为个体可控的因素，如能力和努力等，从而加强内控。

四 | 职业倦怠理论

■ (三) 职业倦怠的应对策略

• 就组织而言：

- 向员工阐明工作角色和责任；
- 提供建设性的反馈，更多地吸纳员工对流程和再造的意见；
- 工作业绩评定时，员工的优点、贡献、失误、缺点都要放在重要位置；
- 提供跟工作相关的训练和信息。

第三节 员工职业生涯的自我设计

一 | 个人职业生涯设计

- ◆ **个人职业生涯设计**是从个人自我角度出发，根据自身特点，对所处的组织环境和社会环境进行分析，制定自己一生中再事业发展的战略思想与计划安排，包括学习、职业选择、职务晋升等。
- ◆ 在职业生涯的自我设计中，个人可以通过分析自我，准确评价个人特点和强项，在职业竞争中发挥个人优势。
- ◆ 通过外部环境分析，可以发现职业机遇。在此基础上，个人还可以评估个人目标和现状的差距，准确定位职业方向，获得职业发展动力。

一 | 个人职业生涯设计

■1、纲领性

- 个人职业生涯设计必须立足长远，着眼于未来，对个人职业生涯的终极目标或职业蓝图有一个较为清晰地描绘，以形成总的职业指导思想和行动路径，从而为各个阶段的职业目标和行动方案提供指导。

■2、可行性

- 在个人职业生涯设计中，无论是各个阶段的职业目标还是其实现路径和方法，都应考虑自身的自身的性格、兴趣爱好、能力与素质等实际情况，同时还应考虑外部各种资源和条件的限制，要有实现的可能性。

一 | 个人职业生涯设计

■ 3、清晰性

- 个人职业生涯设计的目标必须明确具体，实现目标的行动计划和方案也应尽可能地详细，要分阶段、分内容、分步骤地进行。

■ 4、稳定性

- 每个阶段的职业目标和行动路线前后能够有效衔接，具有一致性。

■ 5、灵活性

- 适当的调整，体现出各个阶段职业生涯设计的目标、路线和方法具有一定的弹性。



二十个人职业生涯设计的步骤



二十个人职业生涯设计的步骤

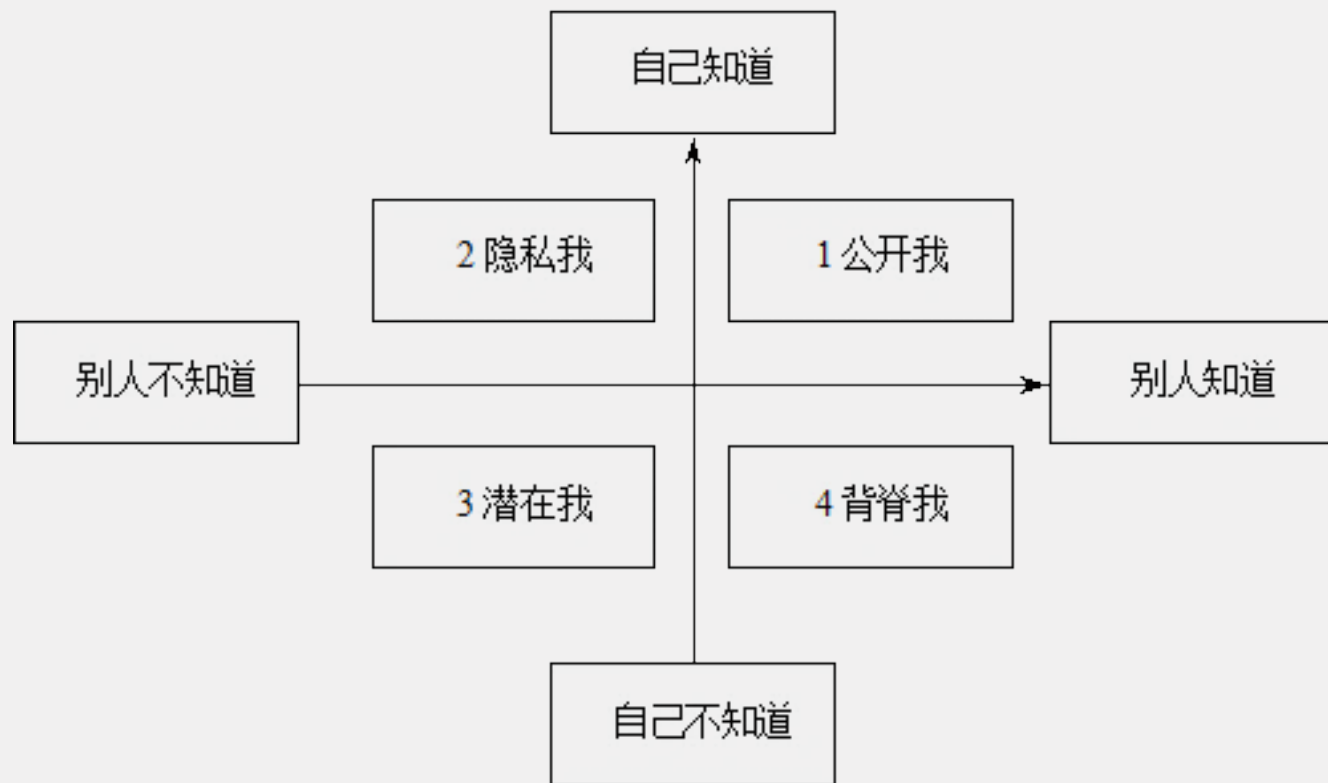
□（一）自我评估

- 通过对个人兴趣、爱好、性格、学识、技能、智商、情商、特长、思维方式等多方面综合评价，找出自己的长处，发现自身的不足，把自我认识 and 他人评价相结合，初步明确自己职业定位，确定自己将来是现实型、研究型、艺术型、社会型、企业型和还是常规型的人才。
- 在对自我评估的过程中，可以借助于**橱窗分析法**、**SWOT分析法**、**问卷法**、**自省法**、**比较法**等多种方法。

二十个人职业生涯设计的步骤

■ 1、橱窗分析法

- 借助直角坐标系不同象限来表示人的不同部分，以别人知道或不知道为横坐标，以自己知道或不知道为纵坐标。



二十个人职业生涯设计的步骤

- 橱窗1: **“公开我”**，即自己知道、别人也知道的部分，其特点是个人展现在外，无所隐藏。
- 橱窗2: **“隐私我”**，即自己知道、别人不知道的部分，其特点是属于个人私有秘密，不外显。
- 橱窗3: **“潜在我”**，即自己不知道、别人也不知道的部分，其特点是开发潜力巨大。
- 橱窗4: **“背脊我”**，即自己不知道、别人知道的部分，其特点是自己看不到，别人却看得清清楚楚。

二十个人职业生涯设计的步骤

- 运用橱窗分析法进行自我评估，主要在于了解“潜在我”和“背脊我”。
对于“潜在我”。
 - 了解“潜在我”：积极性暗示法、观想技术法、光明思维法等，具体可参阅有关潜能开发方面的书籍和材料。
 - 对于“背脊我”，则要求个人需要有诚恳的态度和博大的胸怀，真心实意地去征询他人的意见和看法，有则改之，无则加勉。
 - 对于“隐私我”可以采取撰写自传或24小时日记的方式来了解自我。撰写自传，可以了解我们自身成长的大致经历和自我计划情况等，而24小时日记对我们一个工作日和一个非工作日经历的对比，也可以了解一些侧面的信息。

二十个人职业生涯设计的步骤

■ 2、SWOT分析法

• (1) 优势分析：

- 分析自己具备哪些知识和技能。包括掌握外语水平、计算机技能、专业知识、语言表达、人际沟通、特长等等。
- 分析以往的人生经历和体现，善于根据以往的经验，准确判断未来的职业方向与机会。
- 寻找并分析自身成功之处，从中找到自我性格中比较优越的一面，比如有恒心、细心、认真、理智等等。

二十个人职业生涯设计的步骤

• (2) 劣势分析

- 分析自己还存在哪些知识和技能的不足，针对这些不足，提出改进方案。
- 分析自身性格弱点。独立意识很强的人很难融入团队合作，优柔寡断的人很难担当管理的重任，粗心大意的人很难适应财务会计和秘书工作，性格内向的人很难胜任推销工作。
- 分析以往经历中所欠缺的方面。对于失败之处，或是他人对自身不满意的地方，要不断地进行反思，寻找问题的症结，欠缺之处应尽可能地弥补。

二十个人职业生涯设计的步骤

| | 优势 (个体可控并可利用的自身积极因素) | 劣势 (个体可控并需努力改善的自身消极因素) |
|-------------|---|---|
| 内部因素 | <ol style="list-style-type: none">1.擅长什么?2.有什么新技能?3.能做什么别人做不到的?4.和别人有什么不同的?5.最近因何成功?6.什么领域适合我? | <ol style="list-style-type: none">1.什么做不来?2.缺乏什么技能?3.别人有什么比我好?4.不能够满足何种学习领域?5.最近因何失败? |

二十个人职业生涯设计的步骤

■ 3、问卷法（素质测评与分析技术）

- 问卷法是目前职业生涯探索研究领域中使用较多的方法。通过各种问卷可以进行性格测试、气质测试、记忆力测试、创造力测试、智能测试、分析能力测试、人际关系测试、团队凝聚力测试、沟通能力测试、管理能力测试、职业兴趣测验、智力测验、情商测验等。

二十个人职业生涯设计的步骤

■ 4、自省法

- 自省法也是人们经常使用的一种自我评价方法，也是自我认识的重要途径，比较适合于经常性和及时性的评估。如果间隔时间太长，素材收集的难度加大，错缺点不能得到及时的纠正，影响进步，也可能铸成大错。

二十个人职业生涯设计的步骤

- 我是否明确地知道自己说要达成的目标？
- 我是否拟定周详而具体的计划，并随时评估自己的执行成果？
- 我是否决定了就马上去做？毫不迟疑，也不找借口拖延？
- 我是否充满热忱，而且能感染四周的人，把他们也带动起来？
- 我是否常常乐于请教别人，吸收别人的智慧和经验？
- 我是否努力吸收专业技术和知识，而且永不自满？
- 我是否加强创意和想象力，以提高并扩大自己的思考层面？
- 我是否经常利用潜意识的神秘功能，帮助自己解决某些难题？
- 我是否喜欢自己、肯定自己、重视自己？
- 我是否了解自己的长处和短处，并且全力发挥自己的长处？

二十个人职业生涯设计的步骤

■ 5、比较法

- 横向比较就是把自己与他人进行比较，纵向比较是把“今天的我”与“昨天的我”进行比较。
- 横向比较时要注意挖掘自身的相对优势，即挖掘与他人相比较时呈现出来的更高的觉悟、更强的能力、更高的本领、独具的特长和发展潜力。
- 纵向比较时，“今天的我”是以“昨天的我”为基础，同时又是“明天的我”的基础，相互联系而又不尽相同，但继承和发展是主要趋势，这种关系体现在知识、经验、兴趣、爱好、能力和愿望等各个方面。

二十个人职业生涯设计的步骤

• (二) 职业生涯机会的评估

- **对社会宏观环境的评估包括：**当前社会政治、经济发展趋势；社会上较热的职业门类与需求状况；自己所选择职业在当前与未来社会中的地位情况；社会发展趋势对自己职业的影响。
- **对企业相关的外部环境评估包括：**从事行业的发展状况及前景；在本行业中的地位与发展趋势；所面对的市场状况等。
- **对企业相关的内部环境评估包括：**员工周边的人际关系分析。例如员工工作过程中将同哪些人交往？其中哪些人将对其职业生涯发展起到作用？这种作用会持续多久？员工工作中会遇到何种竞争者？他们是如何相处的？员工沟通中是否出现过明显的冲突？这种冲突的原因是什么？

二十个人职业生涯设计的步骤

- 对自己评估和职业机会的评估往往是同时进行的，不可分割。
- 自我评估中自身的“优势”和“劣势”是相对于外部环境或其他个体而言，而职业机会评估中的“机会”和“威胁”也是就特点个体而言的，离开个体谈“机会”和“威胁”是无多大意义的。

二十个人职业生涯设计的步骤

➤ (三) 设定职业生涯目标

- 职业生涯目标的设定，是职业生涯规划的核心。
- **短期目标、中期目标、长期目标和人生目标。**
- 职业生涯目标的设立应以自我评估和职业生涯机会评估为基础，尽可能地发挥自身的最佳才能、最优性格、最大兴趣，利用最有利的环境。

二 | 个人职业生涯设计的步骤

- 目标的设定过程中，至少应考虑以下几点：
 - (1) 性格与职业的匹配；
 - (2) 兴趣与职业的匹配；
 - (3) 特长与职业的匹配；
 - (4) 内外环境与职业相适应。

二十个人职业生涯设计的步骤

□1、目标的设置应体现SMART原则

- 即要做到**明确具体** (specific)、**可衡量** (measurable)、**可实现的**(attainable)、**实际**(realistic)、**有时限的**(timed)。

□2、要对目标进行有效分解

- 在人生目标逐步分解成职业的长期目标，长期目标又分解成中期目标，中期目标最后分解成短期目标。目标要有一定的层次性和逻辑性，一环扣一环，形成目标体系。

二十个人职业生涯设计的步骤

- 人生目标：实现自己在企业经营领域的自我价值
- 人生目标目标可分解为长期目标：成为一名出色的职业经理人
- 长期目标目标可分解为中期目标：毕业以后，到企业任职，从实习生到部门经理人助理再到部门经理人
- 中期目标又可分解为短期目标：第一个目标是完成大学课程，考取相关的职业资格证书，顺利毕业；第二个目标是通过纪念的实践探索，力争成为一名较为优秀的具有相当工作经验的人力资源管理人员。
- 第一个目标又可分解为专业课程成绩目标和选修课成绩目标。接下来，还可以将专业课程成绩具体分解到每一门课程完成的学分目标和考核成绩.....
- 第二个目标，又可分解为接触市场阶段、了解市场的阶段、熟悉市场阶段.....

二十个人职业生涯设计的步骤

➤ (四) 职业生涯路线的选择

- 在职业确定后，向哪一路线发展，此时要作出选择。以便使自己的学习、工作以及各种行动措施沿着职业生涯路线或预定的方向前进。
- 通常职业生涯路线的选择须考虑以下三个问题：
 - ①我想往哪一路线发展？
 - ②我能往哪一路线发展？
 - ③我可以往哪一路线发展？

二 | 个人职业生涯设计的步骤

■ 1、直线式职业发展路径

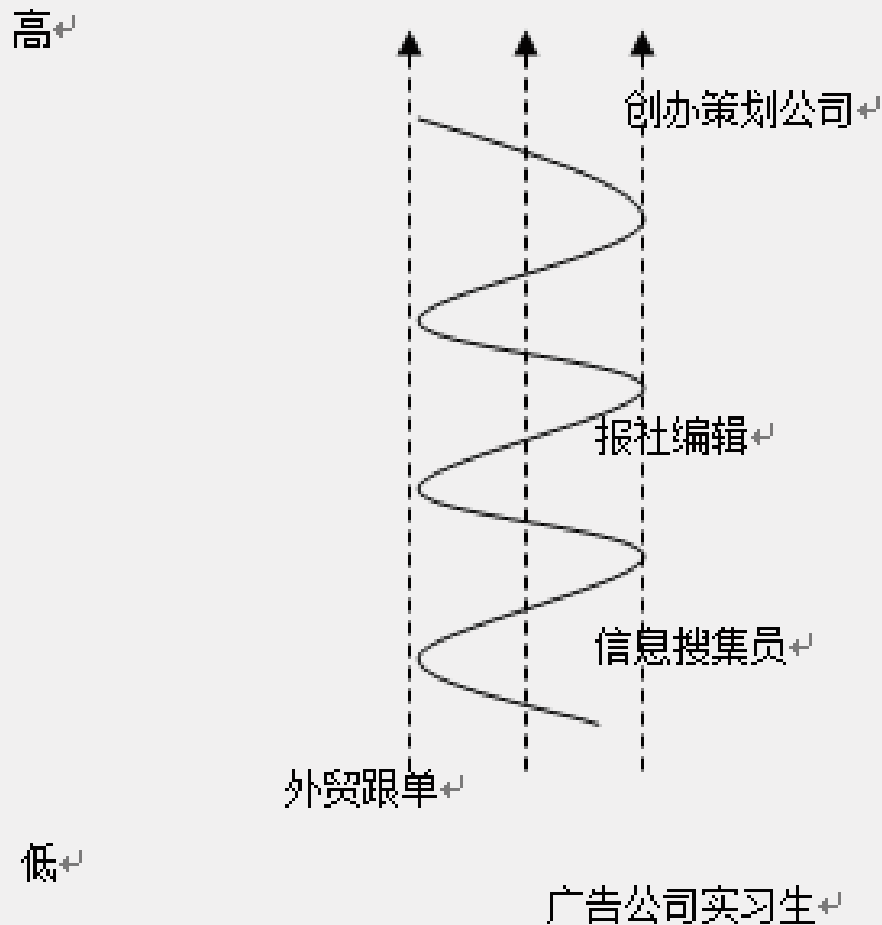
- 人在其一生职业发展中只从事一种职业，通过不断学习和提高专业技能，积累经验和资历，只在单一职业的一系列职位中发展。
- 直线型职业发展路径只有一个通道，员工做垂直运动，职业发展目标就是晋升。
- 其职业发展需要个人努力，更需要组织栽培。直线式职业发展路径较为单一，从业者只在一个职业路径中发展提升。这种直线式职业发展路径非常适合一些专业技术要求比较高、职业发展通道明确的职业。



二十个人职业生涯设计的步骤

■2、螺旋式职业发展路径

■螺旋式职业发展路径是指人在其职业发展过程中，从事二种及以上职业，并在从事这些职业过程中，不断地拓宽自身的认知视野、学习新知识和理论，培养能够在多种行业就业的灵活的就业能力，在不同职业甚至不同行业中寻求发展。



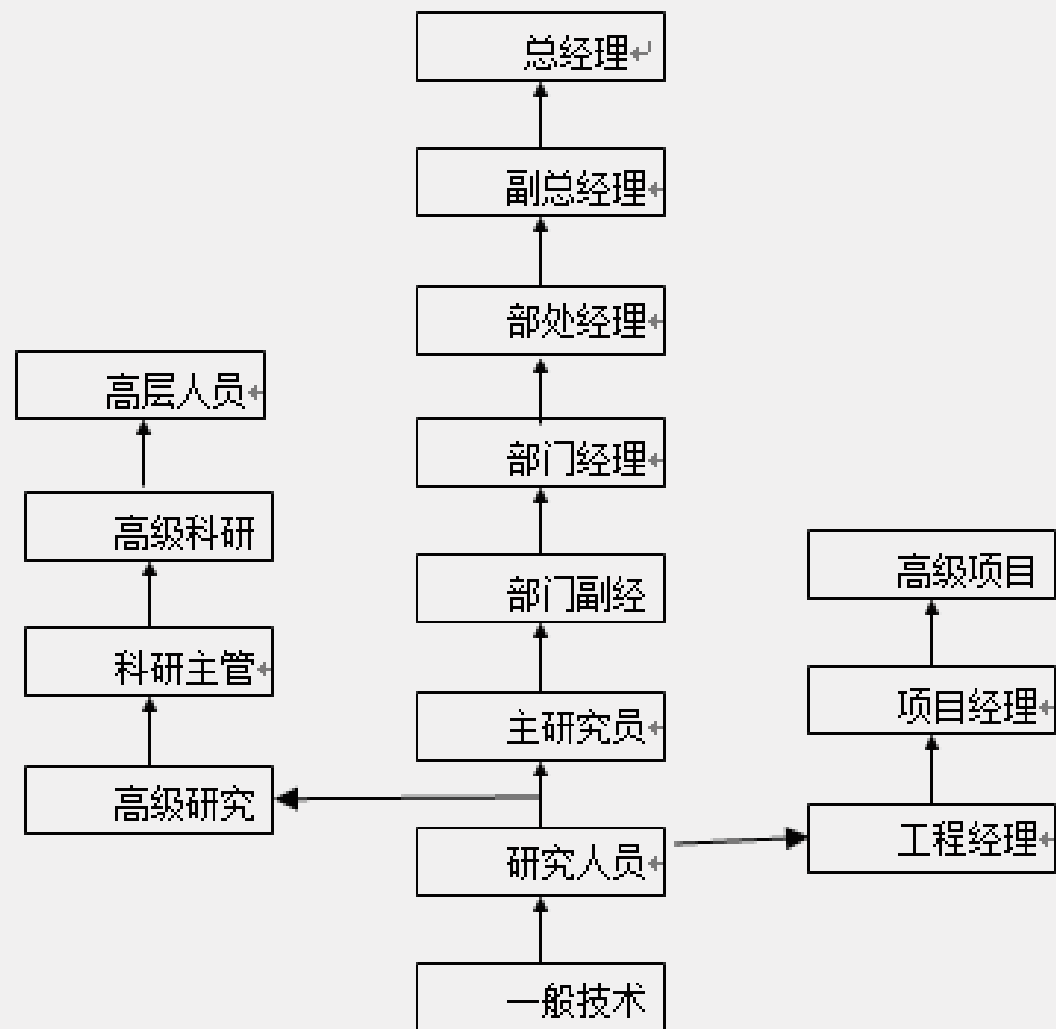
二十个人职业生涯设计的步骤

- 螺旋型职业发展路径的通道不明晰，关键是满足心理成就感，运动方式是螺旋式上升。
- 螺旋式职业发展路径并不意味着原先设置的职业目标和职业路线没有作用，而是一种以此为基础，根据个体自身以及外部环境而作出的一种调整。
- 职业生涯各个阶段的目标和路线具有较强的相关性，这种相关性或体现在职业本身的相近上，或体现在职业任职资格的相关性或内容上的相关性，还可以是职业环境的相关性等。

二十个人职业生涯设计的步骤

■3、双重职业发展路径

- 在双重职业发展道路系统中，从业人员有机会进入三条不同的职业发展道路：一条技术的职业道路和两条管理的职业道路。假如在三条职业发展道路中，员工的工资和升迁机会都差不多的话，员工会去选择最适合他们兴趣和能力的职业道路。



二十个人职业生涯设计的步骤

- **有效的职业发展道路有如下几个特点：**

- (1) 科技人员的工资、地位和待遇与管理人员相当。
- (2) 有贡献的个人的基本工资可能低于管理人员，但是他们有机会通过高额奖金使自己的总收入大大提高。
- (3) 有贡献的个人的职业发展道路并不能常常满足缺乏管理潜能的生产效率低下者，这条职业发展道路是为具有突出技术能力的员工创设的。
- (4) 给有贡献的个人以选择职业发展道路的机会。职业组织提供评定的资源（如心理测验、发展状况反馈等等）。评定的信息给予员工机会，弄清自己的兴趣、职业价值观、技能在多大程度上与技术岗位或管理岗位相匹配。

二十个人职业生涯设计的步骤

■4、跳跃型职业发展路径

- 在职业生涯中职务等级或职称等级不是依级晋升，而是越级晋升。
 - ◆一是组织因规模扩大等原因，岗位出现空缺，任命于急需之时。
 - ◆二是为符合政策的规定，破格提拔人员。
 - ◆三是个人在学术、业务方面刻苦钻研，成果显著，脱颖而出，在职称评定时，破格晋职。

二十个人职业生涯设计的步骤

■ (五) 确定行动计划与措施

■落实目标的具体措施，主要包括工作、训练、教育、轮岗等方面的措施。

- 例如，为达成目标，在工作方面，你计划采取什么措施，提高你的工作效率？在业务素质方面，你计划学习哪些知识，掌握哪些技能，提高你的业务能力？在潜能开发方面，采取什么措施开发你的潜能等等，都要有具体的计划与明确的措施。并且这些计划要特别具体，以便于定时检查。

二十个人职业生涯设计的步骤

■1、制定改善职业自我的行动计划

- 为达到目标，个人需制订积极改善职业自我的行动计划。具体而言，应围绕着“如何改进不良习惯”、“如何培养特长”、“如何改进缺点”、“如何提高成绩”等问题进行计划。行动计划的制订应明确具体，从年度计划、季度计划、月计划到周计划甚至日计划等都应该有。

二十个人职业生涯设计的步骤

■2、职业生涯行动计划的执行（DREAM步骤）

- 第一步，准确的认识好某一时间内的目标（Define your goal）。
- 第二步，掌握当前(清除现状与目标的差别)（Realize your current position），如有必要，对目标进行微调。
- 第三步，认真分析相关的行动计划（Engineer your plans）。
- 第四步，做好相关行动准备并开始行动（Act to implement）。
- 第五步，坚持总结，分析并不断改进，达到天天进步（Monitor your progress）。

二十个人职业生涯设计的步骤

■ (六) 评估与反馈

■须不断地对职业生涯设计进行评估与修订。

1. 职业的重新选择；
2. 职业生涯路线的选择；
3. 人生目标的修正；
4. 实施措施与计划的变更。

三 | 几种特殊群体的职业生涯规划

■ （一）大学生的职业生涯规划

■ 1、大学生职业生涯规划的特征

• （1）处于职业探索期

• 大学生处于职业的准备阶段，这一阶段主要目的在于了解和探索职业，完成与未来可能从事职业相关的学习、培训任务，提高职业生活的基本能力和素质，能拥有一个与自己的兴趣、爱好、能力等相匹配的职业岗位。

三 | 几种特殊群体的职业生涯设计

• (2) 规划的基础条件好

➤与其它类群体相比，大学生在校受过系统的理论和专业知识训练，同时通过各种校内外实践活动例如参与学生社团、学生会、各种竞争、实习等训练了自身的语言表达能力、沟通能力和组织能力，综合素质比较高。

➤由于大学生具有一定的年龄优势，尽管缺乏工作经验，但对企业而言，其比较好塑造，因此，大学生的职业生涯自我设计与企业对大学生职业生涯管理能够形成有效匹配。

三 | 几种特殊群体的职业生涯规划

- **(3) 规划的分阶段性**
- 大学生活是一个完整、固定的阶段，一般学制4年年。根据大学生的课程设置、心理、生理、能力、素质和实践等发展特点可将大学分为4个阶段：即适应阶段(大一),建立阶段(大二),实践阶段(大三),实现阶段(大四)。

三 | 几种特殊群体的职业生涯设计

• (4) 规划的开放性

- 一是参谋者众多，除本人以外，教师、家长以及成功人士的导航启迪等等。
- 二是职业信息的广泛性。大学生可以借助于诸多平台，例如学生社团、职业讲座、实习基地等获取更多的职业信息。
- 三是职业目标选择的宽泛性。就工作而言，大学生拥有更多选择，例如做职业经理人、创业、报考公务员、参与选调、任职“村官”等等。

三 | 几种特殊群体的职业生涯设计

优势:

- 知识层次较高，有较强的专业知识和专业能力
- 年轻有活力，精力旺盛，思维活跃，富有想象力和创造力
- 计算机及网络信息处理能力普遍较强
- 具备一定的英语基础·容易被企业塑造
- 拥有较多的职业选择机会
- 大多数人家庭压力和负担较小

机会:

- 就业指导服务体系
- 自主创业、灵活就业的政策和措施
- 中国经济持续高速增长以及全球化经济的复苏，国有企业和民营企业的快速增长

劣势:

- 缺乏社会实践能力和社会经验
- 就业观念陈旧，不切实际的就业期望和不良的就业心理
- 人际交往能力和适应能力不如其它求职者
- 所学知识与技能与社会有可能脱节
- 未完全形成独立人格，家庭和社会的责任感意识还不够强

威胁:

- 就业竞争压力越来越大，就业市场容量供过于求
- 北上广等就业区域选择的集中，加剧了区域性人才供需矛盾
- 企业更乐于招聘有经验的二次从业人员人才市场

三 | 几种特殊群体的职业生涯规划

■3、大学生职业生涯规划的设计要点

- 就大学生而言，职业生涯规划的重点应该放在在**职业准备、职业选择、职业适应**三个阶段。
- 大学学习期间，大学生应对学习计划，对职业进行物质、心理、知识、技能等各方面充分的准备，还要根据各方面的分析与自己的职业锚合理客观地对职业做出选择。特别要根据自己的知识、能力、素质、性格、价值取向等进行职业生涯规划设计，确定职业锚倾向。并对即将踏入的职业活动要有一定的合理的心理预期，包括工作的性质、劳动强度、工作时间、工作方式、同事以及上下级关系都要快速适应。

三 | 几种特殊群体的职业生涯设计

■ (二) 女性的职业生涯设计

■ 1、女性职业生涯设计的特征

- 最大的特征在于：其职业生涯设计与生理生涯联系紧密。
- 以大学毕业女性为例，22-26岁没有家庭负担，可以把大部分的精力投入职场。26-35岁，女性要面临结婚生子的人生压力，这个时候要为家庭投入更多的时间和精力，职业发展步伐开始放缓。35-50岁，当孩子步入教育体系后，家庭逐渐开始稳定，女性可以有越来越多的时间和精力放在自己的职业生涯，这个阶段是职业生涯发展相对稳定的一个阶段。到了50岁以后，由于年龄或身体状况原因，即将准备退休。

三 | 几种特殊群体的职业生涯设计

优势:

·直觉力更强·更乐于追求稳定的工作和生活，也愿意承担重复性高、耐心、细致和责任心要求都比较高的工作·更富有同情心·观察能力、记忆能力以及形象思维能力更强

机会:

·妇女权益保障法、女性劳动保护与生育制度等法律法规对女性就业的保护·传统观念的变化、女性地位的提高

劣势:

·有孕期、产期和哺乳期等特殊生理时期·体格不如男性健壮·心理上，女性存在自信心不足，延续心理强，情绪化、易感情用事，对人际关系敏感，依赖性强

威胁:

·性别歧视·入职、升职等方面存在障碍·工作和家庭双重要求给女性带来压力·可能面临职场性骚扰·职业素质提升压力

三 | 几种特殊群体的职业生涯设计

■3、女性职业生涯的设计要点

- 考虑自身的心理和生理特点，同时结合自身优势，做到扬长避短。在职业选择方面，可选择一些后勤和服务等领域内的工作，如行政、商务、客户协调、财务、市场推广、策划、人力资源及公共关系等。
- 考虑工作和家庭的平衡。将某一阶段家庭和工作的重点列出，合理安排时间，做最重要的事。与家人随时进行顺畅的沟通，取得家人的支持，促进家庭与事业的平衡。
- 要积累职场优势。女性较男性而言，有敏感、细腻、友好、灵活、好奇、关爱、耐心及第六感等。

三 | 几种特殊群体的职业生涯设计

■ (三) 新生代农民工的职业生涯设计

■ 1、新生代农民工职业生涯设计的特征

• (1) 文化程度相对较高

- 与上一代农民工相比，新生代农民工受教育程度相对较高，多数人都接受了九年义务教育，更多的人接受了职业培训。这不仅使得他们具有一定文化知识，也使得他们更容易接受新事物，可以通过报刊、书籍以及网络获取大量的知识和信息来为自己服务。

三 | 几种特殊群体的职业生涯设计

- **(2) 职业发展意识较强**

- 不少新生代农民工在城市长大甚至出生在城市，没有什么务农经历，他们更希望留在城市中生活，对于城市的依赖感和归属感要远远大于农村。因此，其希望能够在职业中获得长期发展，获得更多的资源，从而使他们能够立足于城市。

- **(3) 更关注个人的职业匹配度**

- 受教育水平的提高、成长经历的变化以及生活方式的改变，使得新生代农民工在寻求职业时，更关注个人的个人兴趣与职业是否匹配、工作环境与个人生活方式是否匹配等。

三 | 几种特殊群体的职业生涯设计

优势:

- 文化教育水平逐步提高
- 融入城市愿望比较强烈
- 城市适应能力有所提高

机会:

- 中小城市工业化发展的大好时机
- 党和政府的政策支持
- 社会地位提高

劣势:

- 就业不稳定，流动性大，待遇偏低
- 劳动技能单一，技术含量低

威胁:

- 政策制度的制约
- 城市居民认识上的偏见

三 | 几种特殊群体的职业生涯设计

■3、新生代农民工职业生涯的设计要点

- 明确人生志向，将来要干什么，要达到一种怎样的生活状态？
- 正确评价自我。分析自己的性格、特长、气质、兴趣和价值观，确定自己的人生奋斗目标，然后再把人生目标进行细化，根据个人的经历，结合所处企业提供的发展目标和计划、相关政策及岗位，如职业评议制度、内部晋升制度等，制定相应的中期目标和短期目标。
- 明确职业定位。明确自己处于职业周期的哪发展阶段，明确自己的职业倾向，初步确定自己的职业定位。
- 积极参加各种培训和继续教育，了解所需的特殊职业技能，通过参加各种培训和继续教育来提高自身素质和技能。

第四节 组织对员工的职业生涯管理

一 | 建立健全组织职业生涯管理系统

■ (一) 健全保障体系

■ 1、文化建设

- 把员工尤其是核心员工的发展纳入到企业发展规划当中。
- 倡导民主、平等、自由、和谐的氛围，广开言路，让更多的员工参与企业的各项管理当中，使他们能够真正融入企业，视自身的职业发展和企业的发展结合起来。
- 积极更新员工职业发展观念。

一 | 建立健全组织职业生涯管理系统

■2、组织机构建设

- 企业可组织一只正式或非正式的职业规划指导小组，小组负责人可由人力资源部门下属的岗位人员担任，成员可从各个部门抽调一些业务精通的专业技术人员或部门负责人组成。
- 根据员工个人兴趣、能力、个性特点为员工提供心理分析、心态调整、技能测试、职业方向定位、个人的职业能力分析与职业相关的帮助。
- 帮助组织进行供求趋势分析、职业设计、制定用人计划等。

一 | 建立健全组织职业生涯管理系统

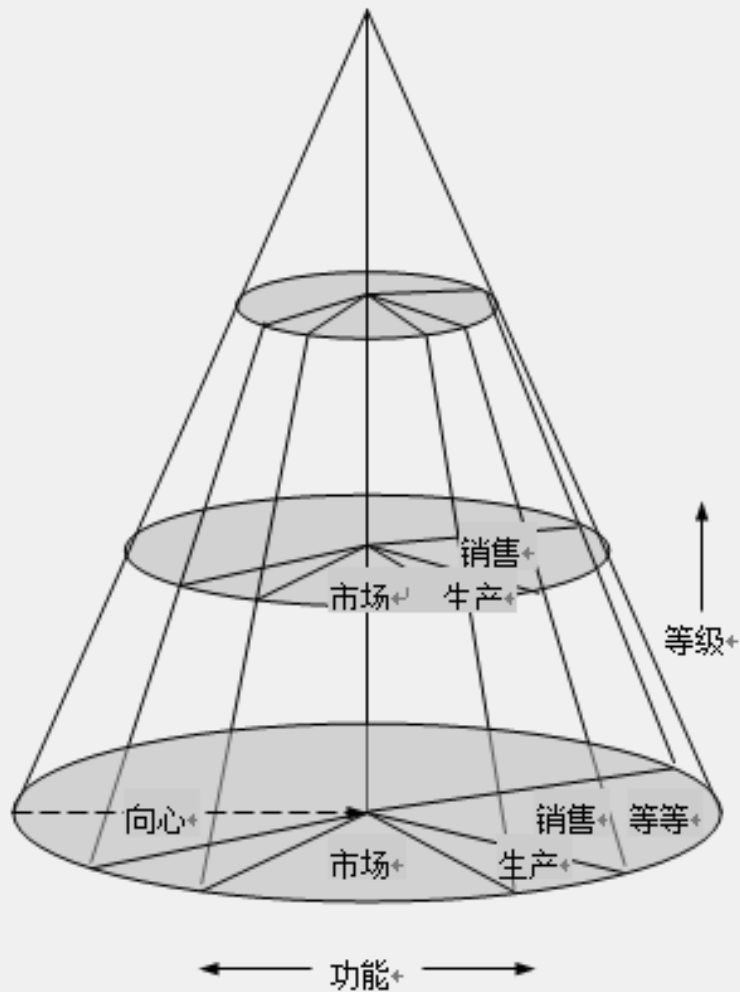
■ 3、制度建设

- 对人力资源的投资、成本、价值、收益作定量分析的职业生涯开发会计制度
- 对职业能力和工作表现作客观评价的绩效考核制度
- 培训工作的计划、审核、实施、评估制度
- 与岗位知识技能及对企业贡献挂钩的收入分配制度
- 对人才进行科学选拔、跟踪、培养及优化配置的人才档案制度
- 领导、人力资源开发部门、员工三者之间的对话制度等。

一 | 建立健全组织职业生涯管理系统

■ (二) 完善职业通道设计

- 美国管理学家艾德加·沙因提出了关于职业发展的职业圆锥模型，描绘了个人在组织中发展路线的方法。
- 在机构内部的三种发展途径：**垂直的、向内的和水平的。**



一 | 建立健全组织职业生涯管理系统

■1、垂直运动的发展途径

- 提升，从下一层的职位提升到上一层的职位。对于大多数人来说，能否在公司的职务阶梯上往上爬是评判成功的普遍标准。
- 我们都对这样的故事耳熟能详：一名没有太多技能的工人，通过勤奋工作和坚持不懈的努力，最后一路直升直到坐上总经理的宝座。but……

一 | 建立健全组织职业生涯管理系统

■2、向核心集团靠拢的发展模式

- 不一定要伴以职位或头衔上可见的变化。
- 上司说出了机构内部秘密，分享这个秘密意味着员工要在实施某行动或决定时给予帮助和支持。在机构内部地位的形成不光因为“你做了什么”，而且还有“你认识谁”。

一 | 建立健全组织职业生涯管理系统

■3、在机构内部不同功能部门之间轮换的发展模式

- 职员不是在向上攀爬，而是在同一级别的不同职位水平移动。许多管理项目都使用这种形式让员工接触机构的方方面面。
- 未来的销售代表需要先在生产部门呆几个星期，然后再依次去其他部门工作，直到获取公司各个环节的工作经验。短期的水平切换为将来的长期发展打下了基础。曾在不同部门担任相同级别工作的人形成了一套适用性很强的技能来完成相关的事务。

二 | 组织对员工职业生涯规划辅助设计

■ (一) 举办职业生涯讨论会

- 聘请成功人士、职业规划专家参与研讨。
- 注意调节讨论的氛围和加强员工的参与程度，在讨论之前也做好相关的准备工作，如需求调研、宣传动员、组织安排等等。
- 为确保活动产生实际效果，可以在讨论结束以后，由人力资源部门、业务部门和员工共同达成初步的职业生涯规划表，内容一般应包括员工个人基本信息、学习培训情况、技能水平、以往工作经历、职业发展意愿以及职业发展目标等。

二 | 组织对员工职业生涯规划辅助设计

■ (二) 提供必要的训练、教育和轮岗机会

- 公开课或讲座、案例教学或团队训练、研讨或交流、专家或模范员工示范、提问回答、单独辅导、参观等等。

■ (三) 完善岗位升迁政策和标准

- 科学的评估体系和岗位胜任标准是决定员工是否升迁的重要前提和基础。

二 | 组织对员工职业生涯规划辅助设计

■ (四) 建立员工生涯发展档案

1. 员工个人的基本信息；
2. 个人的职业属性和工作愿望，包括职业兴趣、职业价值观、性格、气质，工作愿望是建立在工作素质基础上的个人理想；
3. 员工能力，包括一般能力和特殊能力；
4. 在组织内的工作状况，主要是工作业绩、工作态度，特别是近期的工作表现以及培养前途。

二 | 组织对员工职业生涯规划辅助设计

■ (五) 对员工发展进行评估反馈

- 帮助企业识别职业生涯规划带来产生的效果
- 帮助企业及时了解职业生涯管理的不足，及时弥补、改革。
- 例如，员工的职业生涯目标并不是一成不变的，通过反馈制度，企业能够了解员工的能力水平，了解所制定的目标是不是还适合人才的发展，进而做出相应的改变，而员工通过企业灵动的改变，才能够不断的接受新的知识、新的技能，并且获得新的经验，最终不断的提高自身的素质，改善自身素质的结构。

三 | 管理继承人计划

- 确定和持续追踪高潜能员工的计划，以满足高潜能员工发展的需要。高潜能的员工指企业认为能胜任更高层管理职位的人，如战略经营部门的总经理、职能部门总监（如市场部总监）或者首席执行官（CEO）。
- 高潜能员工通常会参加快速路径开发计划，包括教育、行政指导和训练，通过工作分配来进行工作轮换。工作分配通常根据高潜能员工将取代的经理的成功职业生涯发展路径而定。高潜能员工还可接受特殊的工作分配，如在公开场合演讲和在委员会和项目小组工作等。

三 | 管理继承人计划

■管理继承人开发计划的目标是：

- 把高潜能员工培训成中层管理者或执行总裁；
- 使企业在吸引和招聘高潜能员工上具有竞争优势；
- 帮助企业留住管理人才。

三 | 管理继承人计划

- **第一阶段，企业会选择一批高潜能的员工。**
- **第二阶段，高潜能的员工开始接受开发活动。**
- **第三阶段，通常要由最高管理者来确认高潜能员工是否适应企业的文化，并了解其个性特征是否能代表企业，只有具备条件的员工才有可能进入企业的最高管理层。**
- **开发高潜能员工是一个缓慢的过程。**

第五节 职业生涯开发

一 | 职业生涯不同阶段的开发策略

■ （一）职业准备阶段的开发策略

- 在这一时期中,人们一般还没有正式参加工作,而是通过各种方式接受学校教育,确定职业取向和为实际工作做准备。
- 人力资源开发应注重普通能力的培养,未来从事任何职业都必不可少的跨职业的基本能力,也被称作“关键能力”。容易实现职业变换,适应千变万化的劳动力市场需求。
- 解决实际问题的能力、与他人交流和合作的能力、计算的能力、应用新技术的能力等都是关键能力。

一 | 职业生涯不同阶段的开发策略

■ (二) 职业探索阶段的开发策略

- 基本任务是进入组织、学会工作、寻找职业锚、在组织和职业中塑造自我、力求在选定的职业领域获得成功。对于刚刚进入组织的员工,无论其学历高低,通常都对将要从事的特定职业感到陌生,因此应有针对性地对新员工进行上岗前和上岗初期的培养与训练,使其尽快熟悉本职工作。

一 | 职业生涯不同阶段的开发策略

- 新员工进入组织后,对其进行培训锻炼的时期不宜过长,否则将会挫伤新员工的积极性和自信心,甚至造成有潜力的优秀员工的流失。所以,当新员工经过一段时间的定向培训后,应适时地让他们承担具有一定挑战性的工作,让新员工初试其能力,独立完成某项工作任务。
- 对于工作出色者,应予以表扬、奖赏等正面激励,以树立其在组织中的地位。
- 如果工作不称职,个人才干与其最初选定工作的能力要求不匹配,可考虑在组织内部的转岗,通过岗位转换对工作能力进行客观评价,逐步确定职业锚,为中后期职业生涯发展奠定基础。
- 如果工作绩效与所要求的相差甚远,且通过转岗亦不能满足工作要求,或者组织内部无合适的可转换岗位,这时组织也应果断决策,予以解聘。

一 | 职业生涯不同阶段的开发策略

■ (三) 立业、发展与维持阶段的开发策略

- 个人的地位和作用发生了变化,职业运行也呈现复杂化,对于有信息暗示可以“上得去”的中年员工来讲,他们自我发展的劲头甚足,组织只要创造适宜的环境,他们就会积极主动进行自我开发,就能在职业生涯的阶梯上达到新的高度。

一 | 职业生涯不同阶段的开发策略

- 有相当数量的其它员工,已不大可能再得到职务晋升或承担更多的责任,遇到“玻璃天花板”或职业生涯高原。
- 组织的任务一是促进员工职业朝向顶峰发展;二是针对职业中期危机,进行有效的预防、改进、补救,使组织中每位处于职业中期的员工都能沿职业通道继续发展。

一 | 职业生涯不同阶段的开发策略

■ (四) 衰退阶段的开发策略

- 处于衰退阶段的员工开始考虑退休问题,也开始有意识地进行角色转换,从职业中期的中心、主导角色向后期的辅助、指导、咨询角色转变。由于体力、精力等开始衰退,员工对工作的参与感确实已经降下来,而参与家庭、社团和个人爱好等活动的需求与日俱增。
- 组织帮助员工做好退休准备,为其最终结束职业生涯做好工作上、情感上和心理上的过渡。

一 | 职业生涯不同阶段的开发策略

- 吴鹏是一家跨国公司中国公司市场部经理，年近不惑，虽然做着—个部门的“掌门人”，但他并不感到多么风光，总有隐痛在心头。他知道：在这种国际化的大企业，如果到了45岁还不能做到高层，就意味着你在这个公司的升迁也就到此为止了。
- 朋友劝他：以他的能力何不自己出来做？他不是没有动心过，但是他的担忧是：办—个自己的公司，对外的身份变了，游戏规则也变了。现在他折腾得红红火火，是因为背着企业的牌子，一旦自己来开公司，客户能认可他的实力吗？跨国公司开拓市场的惯用方法是，大笔大笔的票子开路，强大的广告宣传先行，大造声势，这个路子个体小公司无法模仿。
- 因此，他的感觉是，现在在外企的经验不是财富，他的创业没有资源可以利用。所以，明知道自己已经碰到了事业的天花板，但他还不得不犹豫观望—段时间。

二 | 职业生涯危机及其对策

- “玻璃天花板”效应也被叫做职业生涯高原，是指员工已不大可能再得到职务晋升或承担更多的责任，尽管发展通道和更高层次的职位是清晰可见的，但在职务晋升时似乎被一层玻璃挡着，可望而不可及。
- 当员工感到工作受阻和缺乏个人发展的空间时，到达职业顶峰就使人变得情绪异常，这种受挫感可能会导致工作态度恶劣，缺勤率上升及工作绩效不佳。严重时还会促使员工萌生离职的想法，这样不仅浪费了企业对其投入的培训费用，还可能导致商业秘密的泄漏。

二 | 职业生涯危机及其对策

- 员工遇到事业的“玻璃天花板”的原因包括：
 - (1) 缺少培训;
 - (2) 低成就需求;
 - (3) 不公平的工资制度或工资提升不满意;
 - (4) 岗位职责不清;
 - (5) 由于缺少发展机会而造成的职业成长过慢。

二 | 职业生涯危机及其对策

- **“玻璃天花板”效应常常表现为职业发展的停滞状态：**
- **1、结构性停滞**
 - 由组织的阶层或结构所造成的，表现为晋升的停止。传统金字塔式的组织，越向上职位越少。结构型停滞是一种客观存在，在企业管理者身上表现最为突出，在未来中国10-20年内结构型停滞会给组织带来大量的问题。
 - 针对结构性停滞，企业可以安排富有挑战性的新的工作任务,或者安排探索性的职业工作。多做感情交流沟通、各种仪式与表彰建立一些临时的矩阵组织完成和协调相关任务、担任一些非正式组织职务等。

二 | 职业生涯危机及其对策

• 2、满足型停滞

- 满足性停滞多表现在专业技术人员身上，尤其是业务稔熟的专家水准的人，通常觉得没什么好学的了，因此感到非常乏味。
- 满足型停滞几乎是小型机构或家庭企业中员工的“必由之路”。对他们来说，结构型停滞永远不会出现，因为晋升对他们可能没有太大意义。在大型组织中，结构型停滞往往在所难免，但满足型停滞则不然。
- 企业可以通过工作丰富化、工作轮岗和培训，改变他们的工作内容，使他们接受新任务和新挑战的机会，保持工作的新鲜感。还可以提供适宜机会赋予他们以良师益友的角色。

二 | 职业生涯危机及其对策

• 3、生活型停滞

- 组织中的员工除了过职业生活外同时还要有个人的生活，工作与生活间的潜在冲突对职业的影响甚至超过个人发展目标对职业的影响。每天千篇一律、周而复始的工作让员工容易进入生活型停滞。工作和家庭在很多方面难于调整，企业和员工应该在努力创造出想要的平衡，在一定程度上塑造工作和家庭领域的类型、以及两领域间边界和桥梁。

三 | 国外职业生涯开发的新发展

■ (一) 易变性职业生涯

- 易变性职业生涯指由于个人兴趣、能力、价值观及工作环境的变化，使得员工改变自己的职业。
- 在传统的职业生涯管理时代，雇主安排员工的职业发展，而现在易变性职业生涯观念认为员工本人要对自己职业生涯管理负主要责任。

三 | 国外职业生涯开发的新发展

1. 易变性职业生涯目标是心理成就感，由员工自己掌握和控制，它是一种自我的主观感觉，而不仅指公司对员工的认可。而传统职业生涯的目标是加薪和晋升，它不仅受员工自身的影响，还受到公司所提供职位的影响。
2. 易变性职业生涯理论认为员工必须具有动态的学习能力。
3. 易变性职业生涯的主要特征是“无界性”，跨专业和短暂性的职业生涯将成为普遍现象。而传统的职业生涯方式是一种线形的等级结构，较高的等级往往意味着较大的权力、责任和较高的薪金。
4. 传统的职业生涯还包括专家型的职业生涯方式，终生从事某一专业领域(如法律、医疗、管理)，这种职业生涯的方式还会继续存在。

三 | 国外职业生涯开发的新发展

■ (二) 工作重新设计

- 使得员工的能力得到更快的发展，员工的人性得到更多的尊重。具体做法：

□工作轮换是指将员工从一个岗位流动到另一个岗位，从一个工种调换到另一个工种的做法。

- 工作轮换可以消除员工对长时间固定一个岗位或工种所产生的厌烦情绪。



三 | 国外职业生涯开发的新发展

□工作扩大化如果员工对其一项工作已经驾轻就熟，希望有更多的机会展示其才能或愿意承担更多的挑战时，企业组织应该及时扩大员工的工作内容，使员工不只干一道工序而可以干多种活。工作扩大化必然会提高员工的工作热情和兴趣。员工也能从更多的新的工作中获得满足感。

□工作丰富化不仅指增加员工的工作内容，它还包括扩大员工的责任范围，让员工参与他们所从事工作的目标制定、规划、组织和控制。

三 | 国外职业生涯开发的新发展

■ (三) 弹性工作时间

- 弹性工作时间安排是一种以核心工作时间为中心而设计的弹性日工作时间计划。它之所以被称为弹性日工作时间计划，是因为在完成规定的工作任务或固定的工作时间长度的前提下，员工可以自己先行选择每天开始工作的时间以及结束工作的时间，以代替统一固定的上下班时间的制度。
- 比如，他们可以选择从上午7点到下午3点之间工作，也可以选择从上午11点到下午7点之间工作。
- 弹性工作计划在实践中还产生了许多具体多样化的形式，如工作分担计划、临时工作分担计划、弹性工作地点计划、弹性年工作制计划等。

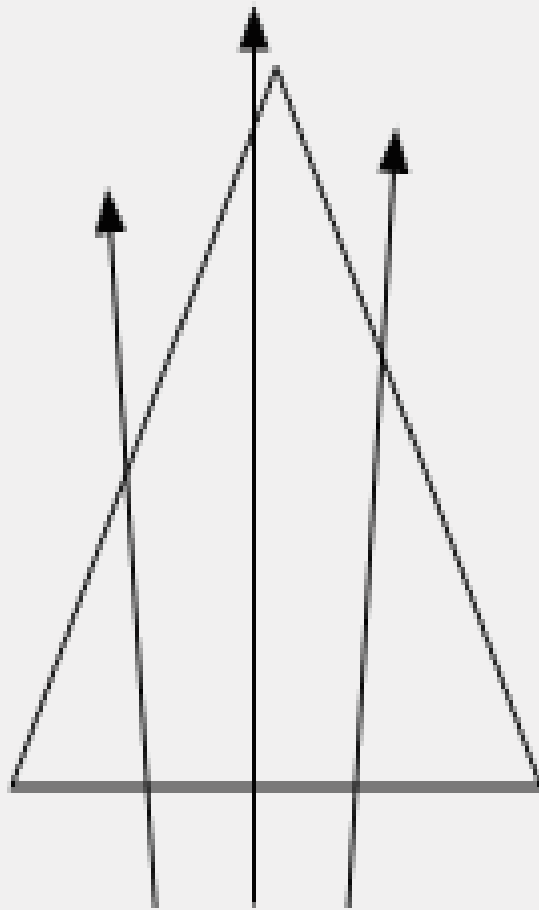
三 | 国外职业生涯开发的新发展

■ (四) 组织变革带来职业模式变换

- 企业减少了管理层次，使组织更为扁平化、反应更迅速、更贴近顾客。
- 为了适应变动中的劳动力需要，重组后的企业雇佣短期的工人或把工作转包给更小的机构与兼职顾问，此外，企业还大量增加对兼职工人的雇佣，兼职工人成本较低、有更高的边际利润、而且在劳动力市场发生变化时可以更灵活地安排人事。单个员工的职业模式也正在变动。

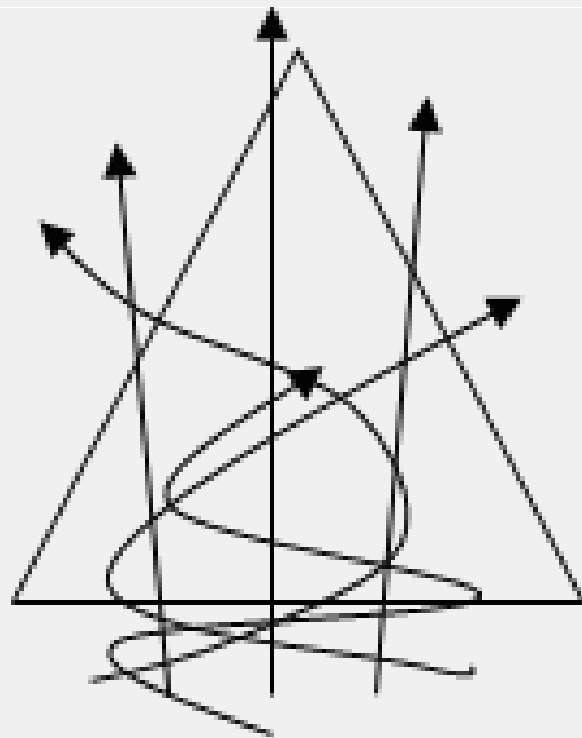
三 | 国外职业生涯开发的新发展

- **传统的职业模式：**
- 新员工先进入组织的基层，在同一机构工作许多年以后，缓慢地按部就班地升迁，然后从组织中一个相对较高层的岗位上退休。



三 | 国外职业生涯开发的新发展

- 组织正试图通过开发传统职业道路的替代物来维持组织的动力和创造力。
- 一些箭头进入组织并很快离开了，代表从一个组织到另一个组织的短期员工，其它的遵循螺旋形的职业化道路，其中有一部分是在职能区间横向移动，这比喻员工正在接受更多的经验和新任务的不断挑战，但他们在等级升迁上也更为缓慢。组织还采用专业等级升迁制的做法，它鼓励员工在某一专门技术领域内增长专业知识，而不必转到管理部门。





本章总结

- 职业是指人为维持自己生计，同时实现社会联系和自我价值而进行的持续的活动方式。对职业分类的标准不同，职业类型也有所不同。霍兰德将职业分为技能型、研究型、艺术型、经营型、社交型、事务型。
- 职业生涯，指一个人终生连续性的职业经历，特别是职位的变动及工作理想实现的整个过程。职业生涯管理是指组织管理部门根据组织发展和组织人力资源规划的需要，根据员工自身的特点及岗位特征进行评价，并帮助员工具体设计个人合理的职业生涯发展规划，为员工提供适当的教育、培训、轮岗和提升等发展机会，协助员工实现职业生涯发展目标。完整的职业生涯管理既是员工个人职业发展的要求，也是组织发展的要求。职业生涯管理的基本理论主要有：职业选择理论、职业发展阶段理论、职业高原高原理论和职业倦怠理论。



本章总结

- 在职业生涯设计过程：员工进行自我评估，组织也要对员工的能力和潜力做出客观公正的评估。组织应该向员工传递可利用的职业选择和职业发展机会，并通过职业咨询和指导，帮助员工了解自己的职业生涯发展通道。制定员工职业发展规划帮助员工实现对个人创造力和职业扩展的期望。
- 在个人漫长的职业生涯中，尽管每个人具体的职业选择过程、所从事的职业、职业转换等情况各不相同。但是，每个人在同一职业生涯阶段表现出大致相同的职业特征和职业需求及职业发展任务。
- 近年来，组织环境的急剧变化对企业的职业生涯开发活动提出了新的挑战。越来越多的组织缩减了自己的业务领域，进行了业务流程重整和企业重组，以增强组织的灵活性，这些组织授权员工自己管理自己的职业生涯。