

人力资源经验分享:为员工规划职业生涯 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/275/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_275432.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/275/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_275432.htm)

与企业高层、甚至是人力资源管理部门接触的时候，他们往往不能理解为什么要进行员工的职业生涯规划，在他们看来，员工的职业生涯规划，应该是员工个人的事情，与企业无关。这实际上陷入了一个误区，没有认清楚职业规划的本质为员工规划职业生涯的目标除了协助员工实现个人目标之外，更为重要的是，使员工个人的发展目标与企业的发挥发展路线趋于一致，满足企业不同阶段的用人需求，从而实现员工与企业的双赢，充分体现了孔子的“己欲利人、己欲达人”的思想，……

一、为什么要进行员工职业生涯规划 职业生涯（Career）是指员工在企业连续担负的工作岗位和工作职务的发展方向和路线。其本质是企业价值基础上员工个人价值的实现。职业生涯规划，从概念的提出，就存在两个出发点或者说主体，上述概念界定就是以企业利益为出发点，以企业为利益主体为员工进行职业生涯规划的概念界定。还有一个职业生涯规划的主体，就是员工个人，作为独立的个体，如何认清自身的优势、弱势、不断强化和完善自己，把握对外界纷繁的机会与挑战，通过若干阶段，和里程碑目标的实现，最终实现个人的最终职业目标的过程，给企业以及社会带去一定价值，只是作为过程的一个副产品或者说周边目标。实际上作为管理者一定要有目标设定的能力，干某一项工作可能带来的收益是多方面的，必须实现的，或者有利于发起目标主体的是主目标，实现这项目标的过程和结果和结果可能会带来的

其他目标是周边有关目标！所有的目标责任主体，都应90%的资源 and 经历对主目标负责！这里强调这一点，让我们看到，同样是“员工职业生涯规划”，不同的出发点，却会导致截然不同的过程和结果。企业应该，甚至说必须积极主动地为员工进行职业生涯规划，这样做，至少会带来以下2个方面的收益：将有助于企业吸引和留住优秀人才、低成本地满足不同发展阶段的用人需求、与员工建立共同目标提高员工满意度！首先，吸引和留住优秀人才 人力资源工作的终极目标就是要吸引和留住优秀人才，当期职场，员工除了获得报酬、福利之外，更为注重的是发展空间，以实现个人价值，能够给员工更大发展空间的企业，才是员工愿意进入，愿意留下的企业。而对员工进行职业生涯规划的结果之一，就是企业内部形成业绩驱动的机制，通过与企业的职业发展通道相结合，将最优秀者转变到更高层次，多方向快速提升。第二，低成本地满足不同发展阶段的用人需求 目标清晰的企业，对于什么阶段需要什么样的人都会会有一个规划。比如当前一个50人规模的软件公司，在第二年要实现收入的翻倍，这就需要有更多的项目团队和项目管理人员项目经理，其需求将从当前的5人增长到8人，而这未来需要的3个项目经理的最佳来源，实际上就是现在从事开发、测试等岗位的软件工程师。如果企业没有这样的中期考虑，到人力资源出现缺口的时候，紧急通过外部招聘等渠道，首先将消耗大量的招聘直接和间接成本，另外也不能预期很好的效果！第三，与员工建立共同目标提高员工满意度 同样以上面这个软件公司为例，企业要发展，要增加收入，需要更多的项目团队，更多的项目经理。员工层面，从程序员正常成为项目经理，将有

助于自己薪酬和福利的提高，更重要的是一种截然不同的工作体验，和来自各方面的挑战，对于提升个人的综合能力，有着非常重要的作用！从而使员工进入到职业发展的另一个层次，建立向更高层次目标迈进的基础！通过员工职业生涯规划的过程，企业的目标得到实现，个人的利益得到兼顾！真正实现了双赢，有助于员工满意度的提高！

一、如何进行员工职业生涯规划

前面谈到，进行员工职业生涯规划，要以企业利益为出发点，同时要兼顾员工利益。“十字路口”职业发展模型是花旗用来确定员工职业发展的管理工具，根据员工目前的业绩和能力所处的位置来决定未来的发展方向和晋升提级的途径。也为企业进行员工的职业生涯规划提供了一种思路和方法。

“十字路口”职业发展模型

“十字路口”职业发展模型首先需要企业和员工双方共同深入进行SWOT分析，了解员工的优势、劣势，面临的计划和威胁！然后，企业要为员工设定下一个“十字路口”的绩效目标，而这个过程，需要员工、员工所在部门、业务有关部门、以及人力资源管理部门共同设定！最后，当员工达到绩效目标的时候，首先兑现承诺，为员工进行升级调档，并对员工的下一步职业生涯做出规划！由于过程将会耗费大量直接和间接成本，所以，实施这项工作的前提，就是对当前员工的绩效有一个定位，选择其中优秀的、具有良好发展潜质的员工作为目标！同时，对员工整体的职业生涯规划也需要一种方法，这个方法就是公司职业生涯管理的“九格图”方法。

公司职业发展的“九格图”

公司职业发展的“九格图”基于公司绩效评估的结果，以员工的绩效达标情况，以及个人发展潜力作为分析维度，为每个员工在“九格图”中找到自己的位置。

如果公司已经建立了比较完善的绩效管理体系，对员工绩效将是比较容易识别的。但是，对于员工的潜力则需扼要进行认真的分析，尤其需要对员工达成绩效目标的过程进行关注，这就要求员工所在部门以及业务有关部门对此进行密切关注，尤其面对新员工更是如此。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)