

职业生涯规划与管理实操

哈佛大学的爱德华•班菲德博士对美国社会进步动力的研究发现，那些成功的人往往都是有长期时间观念的人。他们在做每天、每周、每月活动规划时，都会用长期的观点去考量。他们会规划五年、十年，甚至二十年的未来计划。他们分配资源或做决策都是基于他们预期自己在几年后的地位而定。这一研究成果，对于刚刚跨入社会的职场人士有着重要的启示作用。一个职业目标与生活目标相一致的人是幸福的，职业生涯规划实质上是追求最佳职业生涯的过程。

职业生涯规划与管理实操

职业生涯的规划与管理是作为职业人士所面临的首要问题，它是对个人职业发展的远景规划和资源配置。然而绝大多数人忽视或者仅仅在表面上关注这一问题，他们希望在工作中一切都得到满足，于是总是“这山望着那山高”，多次“追求发展机会”的结果却讽刺意味的只是不断地失去发展机会。

一、什么是职业生涯的规划与管理？

1、职业生涯

所谓职业生涯，是一个人一生的工作经历，特别是职业、职位的变动及工作理想实现的整个过程。

2、职业生涯规划与管理

职业生涯的规划与管理，就是具体设计及实现个人合理的职业生涯规划。

3、职业生涯规划与管理的分类

按照时间的长短来分类，可分为人生规划、长期规划、中期规划与短期规划四种类型：

类型	定义及任务
人生规划	整个职业生涯的规划，时间长至 40 年左右，设定整个人生的发展目标。 如规划成为一个有数亿资产的公司董事
长期规划	5—10 年的规划，主要设定较长远目标。如规划 30 岁时成为一家中型公司的部门经理，规划 40 岁时成为一家大型公司副总经理等
中期规划	一般为 3~5 年内的目标与任务。如规划到不同业务部门做经理，规划从大型公司部门经理到小公司做总经理等
短期规划	3 年以内的规划，主要是确定近期目标，规划近期完成的任务。如对专业知识的学习，掌握哪些业务知识等

二、为什么要进行职业生涯规划与管理？

职业生涯规划与管理对个人和所在的公司都有相当的意义：

对个人	1、以既有的成就为基础，确立人生的方向，提供奋斗的策略 2、突破并塑造清新充实的自我 3、准确评价个人特点和强项 4、评估个人目标和现状的差距 5、准确定位职业方向 6、重新认识自身的价值并使其增值 7、发现新的职业机遇 8、增强职业竞争力 9、将个人、事业与家庭联系起来
对公司	①可以更深地了解员工的兴趣、愿望、理想，以使他能感觉到自己是受到重视的人，从而发挥更大的作用 ②由于管理者和员工有时间接触，使得员工产生积极的上进心，从而为单位的工作做出更大的贡献 ③由于了解了员工希望达到的目的，管理者可以根据具体情况来安排对员工的培训 ④可以适时地用各种方法引导员工进入单位的工作领域，从而使个人目标和单位的目标更好地统一起来，降低了员工的失落感和挫折感 ⑤能够使员工看到自己在这个单位的希望、目标，从而达到稳定员工队伍的目的

三、如何进行职业生涯的规划与管理？

职业生涯规划与管理需要一系列精心设计的流程才能迈上可控之路，我们“四步曲”的咨询程序是：

A. 职业生涯诊断	B. 职业生涯目标与标准	C. 职业生涯发展策略	D. 职业生涯实施管理
1. 自我分析 2. 环境分析 3. 关键成就因素分析 4. 关键问题分析	1. 职业发展周期 2. 职业生涯发展目标 3. 职业生涯成功标准	1. 职业生涯发展途径 2. 职业生涯角色转换 3. 职业生涯能力转换	1. 职业生涯发展方案 2. 职业生涯发展文件PPDF

四、实操步骤一：职业生涯诊断

职业生涯必须理想与实际相结合，职业生涯诊断能够帮助个人真正了解自己，并且进一步详估内外环境的优势、限制，在“衡外情，量己力”的情形下，设计出合理且可行的生涯发展方向。只有把自身因素和社会条件做最大程度的契合，才能在现实中趋利避害，使职业生涯规划更具实际意义。

1、诊断的内容

1.1 自我分析

1、个人部份	健康情形	身体是否有病痛？是否有不良的生活习惯？是否有影响健康的活动？生活是否正常？有没有养生之道？
	自我充实	是否有专长？经常阅读和收集资料吗？是否正在培养其他技能？
	休闲管理	是否有固定的休闲活动？有助于身心和工作吗？是否有休闲计划？
2、事业部份	财富所得	薪资多少？有储蓄吗？有动产、有价证券吗？有不动产吗？价值多少？有外快吗？
	社会阶层	现在的职位是什么？还有升迁的机会吗？是否有升迁的准备呢？内外在的人际关系如何？
	自我实现	喜欢现在的工作吗？理由是什么？有完成人生理想的准备吗？
3、家庭部份	生活品质	居家环境如何？有没有计划换房子？家庭的布置和设备如何？有心灵或精神文化的生活吗？小孩、夫妻、父母有学习计划吗？
	家庭关系	夫妻和谐吗？是否拥有共同的发展目标？是否有共同或个别的创业计划？父母子女与父母、与公婆、与姑叔、与岳家的关系如何？是否常与家人相处、沟通、活动、旅游？
	家人健康	家里有小孩吗？小孩多大？健康吗？需要托人照顾吗？配偶的健康如何？家里有老人吗？有需要你照顾的家人吗？

1.2 环境分析

1、友伴条件	朋友要多量化、多样化、且有能力
2、行业条件	注意社会当前及未来需要的行业
3、企业条件	公司有改革计划吗？公司需要什么人才？
4、地区条件	视行业和企业而定
5、社会	注意政治、法律、经济、社会与文化、教育等条件，该社会的特性及潜在的市场条件

1.3 关键成就因素分析

1、人脉	家族关系、姻亲关系、同事（同学）关系、社会关系	沟通与自我推销
2、金脉	薪资所得、有价证券、基金、外币、定期存款、财产（动产、不动产）、信用（与为人和职位有关）	储蓄、理财有方、夫妻合作、努力工作提高自己的能力条件及职位
3、知脉	知识力、技术力、资讯力、企划力、预测（洞察）力、敏锐力	做好时间管理、安排学习计划、上课、听讲座、进修、组织内轮调、多做事、反复练习、经常做笔记、做模拟计划

1.4 关键问题分析

1、问题发生的领域	是家庭问题、自我问题、还是工作问题；或是其中两者或三者的共同作用？
2、问题的难度	是否学习新技能？是否需要全神贯注？是否需要个人改变态度与价值观
3、自己与组织的相互配合情况	自己是否做出贡献，是否学会在组织内部适合自己的职业领域中发挥专长，和其他组织人员的团结协作怎样，组织对自己的职业生涯设计和自己制定的职业生涯规划是否冲突等

2、诊断的方法

2.1 诊断方法体系

方式	评价者	评价内容	评价标准
自我评价	本人	1. 自己的才能是否充分施展 2. 对自己在企业发展、社会进步中所做的贡献是否满意 3. 对自己的职称、职务、工资待遇等方面的变化是否满意 4. 对处理职业生涯发展与其他人生活活动的关系的结果是否满意	根据个人的价值观念及个人的知识、水平、能力
家庭评价	父母、配偶、子女等家庭成员	1. 是否能够理解和肯定 2. 是否能够给予支持和帮助	根据家庭文化
企业评价	上级、平级、下级	1. 是否有下级、平级同事的赞赏 2. 是否有上级的肯定和表彰 3. 是否有职称、职务的晋升或相同职务责权利范围的扩大 4. 是否有工资待遇的提高	根据企业文化及其总体经营结果
社会评价	社会舆论 社会组织	1. 是否有社会舆论的支持和好评 2. 是否有社会组织的承认和奖励	根据社会文化

2.2 常用的 6 种诊断工具

自我访谈记录	给每人发一份提纲，其中有 11 道问及他们自己情况的问题，要他们提供有关自己生活（有关的人、地、事件）他们经历过的转折以及未来的设想，并让他们在小组中互相讨论。这篇自传摘要体裁的文件将成为随后的自我分析所依据的主要材料
斯特朗-坎贝尔个人兴趣调查问卷	这份包含有 325 项的问卷填答后，就能据此确定他们对职业，专业领域，交往的人物类型等的喜恶倾向，为每人跟各种不同职业中成功人物的兴趣进行比较提供依据
奥尔波特-弗农-林赛价值观问卷	此问卷中列有多种相互矛盾的价值观，每人需对之做出 45 种选择，从而测定这些参加者对多种不同的关于理论、经济、美学、社会、政治及宗教价值观接受和同意的相对强度
24 小时活动日记	参加者要把一个工作日及一个非工作日全天的活动如实而无遗漏的记下来，用来对照其他来源所获同类信息是否一致或相反
“重要人物”访谈记录	每位参加者要对自己的配偶、朋友、亲戚、同事或其他重要人物中的两个人，就自己的情况提出一些问题，看看这些旁观者对自己的看法。这两次访谈过程需要录音
生活方式描述	每位参加者都要用文字、照片、图或他们选择任何其他手段，把自己的生活方式描绘一番

这 6 种诊断工具的关键之处就在于所用的方法是归纳式的而非演绎式的。诊断过程是从具体到一般，而不是从一般到具体。

五、实操步骤二：确定职业生涯发展目标和成功标准

1、确定职业发展周期

每个人的职业发展都需要经过几个阶段，个人需要依据职业发展周期调整个人的知识水平和职业偏好。

尽管从原则上可以把个人的职业发展周期可以分为五个阶段：成长阶段、探索阶段、确立阶段、维持阶段和下降阶段，但是并不是每个人的职业发展周期都是一样的，每个人都会有自己的特点。

1、成长阶段	成长阶段大体上可以界定在从一个人出生到 14 岁这一年龄段上。在这一阶段，个人通过对家庭成员、朋友以及老师的认同以及与他们之间的相互作用，逐渐建立起了自我的概念。在这一阶段的一开始，角色扮演是极为重要的，在这一时期，儿童将尝试各种不同的行为方式，而这使得他们形成了人们如何对不同的行为做出反应的印象，并且帮助他们建立起一个独特的自我概念或个性。到这一阶段结束的时候，进入青春期的青少年（这些人在这个时候已经形成了对他们的兴趣和能力的某些基本看法）就开始对各种可选择的职业进行带有某种现实性的思考了
2、探索阶段	探索阶段大约发生于一个人的 15 岁~24 岁之间的这一年龄段上。在这一时期中，个人将认真地探索各种可能的职业选择。他们试图将自己的职业选择与他们对职业的了解以及通过学校教育、休闲活动和工作等途径中所获得的个人兴趣和能力匹配起来。在这一阶段的开始时期，他们往往做出一些带有试验性质的较为宽泛的职业选择。然而，随着个人对所选择职业以及对自我的进一步了解，他们的这种最初选择往往会被重新界定。到了这一阶段结束的时候，一个看上去比较恰当的职业就已经被选定，他们也已经做好了开始工作的准备
3、确立阶段	确立阶段大约发生在一个人的 24 岁~44 岁之间这一年龄段上，它是大多数人工作生命周期中的核心部分。有些时候，个人在这期间（通常是希望在这一阶段的早期）能够找到合适的职业并随之全力以赴地投入到有助于自己在此职业中取得永久发展的各种活动之中。人们通常愿意（尤其是在专业领域）早早地就将自己锁定在某一已经选定的职业上。然而，在大多数情况下，在这一阶段人们仍然在不断地尝试与自己最初的职业选择所不同的各种能力和理想
4、维持阶段	到了 45 岁—65 岁这一年龄段上，许多人就很简单地进入了维持阶段。在这一职业的后期阶段，人们一般都已经在自己的工作领域中为自己创立了一席之地，因而他们的大多数精力主要就放在保有这一位置上了
5、下降阶段	当退休临近的时候，人们就不得不面临职业生涯中的下降阶段。在这一阶段上，许多人都不得不面临这样一种前景：接受权力和责任减少的现实，学会接受一种新角色，学会成为年轻人的良师益友。再接下去，就是几乎每个人都不可避免地要面对的退休，这时，人们所面临选择就是如何去打发原来用在工作上的时间

2、确定职业生涯发展目标—职业性向

决定个人选择何种职业有六种基本的“人格性向”（实际上每个人不是只包含有一种职业性向，而是可能几种职业性向的混合），这种性向越相似，则一个人在选择职业时面临的内在冲突和犹豫就越少。

1、实际性向	具有这种性向的人会被吸引从事那些包含着体力活动并且需要一定技巧、力量和协调的职业，如森林工人、运动员
2、调研性向	具有这种性向的人会被吸引从事那些包含着较多认知活动的职业，而不是主要以感知活动为主的职业，如生物学家和大学教授
3、社会性向	具有这种性向的人会被吸引从事那些包含着大量人际交往活动的职业，而不是那些有大量智力活动或体力活动的职业，如心理医生和外交人员
4、常规性向	具有这种性向的人会被吸引从事那些包含着大量结构性和规则性的职业，如会计和银行职员
5、企业性向	具有这种性向的人会被吸引从事那些包含着大量以影响他人为目的语言活动的职业，如管理人员、律师
6、艺术性向	具有这种性向的人会被吸引从事那些包含着大量自我表现、艺术创造、情感表达和个性化的职业，如艺术家、广告创意人员

3、确定职业生涯的成功标准—职业锚

从职业锚可以判断雇员达到职业成功的标准。

A、职业锚类型	1、以技术职能能力为锚位的雇员，有特有的职业工作追求、需要和价值观，表现出如下特征：强调实际技术或某项职能业务工作。技术职能能力锚的雇员热爱自己的专业技术或职能工作，注重个人专业技能发展，一般多从事工程技术、营销、财务分析、系统分析、企业计划等工作 2、管理能力型的职业锚呈现如下特点：愿意担负管理责任，且责任越大越好，这是管理能力型职业锚雇员的追逐目标。他们与不喜欢、甚至惧怕全面管理的技术职能锚的人不同，倾心于全面管理，掌握更大权力，肩负更大责任。具体的技术工作或职能工作仅仅被看作是通向更高、更全面管理层的必经之路；他们从事一个或几个技术职能区工作，只是为了更好地展现自己的能力，是握取专职管理权之必需 3、创造型职业锚是定位很独特的一种职业锚，在某种程度上，创造型锚同其他类型职业锚有重叠。追求创造型锚的人要求有自主权、管理能力，能施展自己的才干。但是，这些不是他们的主动机、主价值观，创造方是他们的主要动机和价值观 4、安全型职业锚又称作稳定型职业锚，其特征如下：职业的稳定和安全，是这一类职业锚雇员的追求、驱动力和价值观。他们的安全取向主要为两类：一种是追求职业安全，稳定源和安全源主要是一个给定组织中的稳定的成员资格，例如大公司组织安全性高，做其成员稳定系数高；另一种注重情感的安全稳定，包括一种定居，使家庭稳定和使自己融入团队的感情 5、自主型职业锚又称作独立型职业锚，这种职业锚的特点是：最大限度地摆脱组织约束，追求能施展个人职业能力的工作环境。以自主、独立为锚位的人认为，组织生活大限制人，是非理性的，甚至侵犯个人私生活。他们追求自由自在、不受约束或少受约束的工作生活环境
B、职业锚评价	1、你在高中时期主要对哪些领域比较感兴趣（如果有的话）？为什么这些领域感兴趣？你对这些领域的感受是怎样的 2、你在大学时期主要对哪些领域比较感兴趣？为什么会对这些领域感兴趣？你对这些领域的感受是怎样的 3、你毕业之后所从事的第一种工作是什么？你期望从这种工作中得到些什么 4、当你开始自己的职业生涯的时候，你的抱负或长期目标是什么？这种抱负或长期目标是否曾经出现过变化？如果有，那么是在什么时候？为什么会变化 5、你第一次换工作或换公司的情况是怎样的？你指望下一个工作能给你带来什么 6、你后来换工作、换公司或换职业的情况是怎样的？你怎么会做出变动决定？你所追求的是什么？（请根据你每一次更换工作、公司或职业的情况来回答这几个问题。） 7、当你回首自己的职业经历时，你觉得最令自己感到愉快的是哪些时候？你认为这些时候的什么东西最令你感到愉快 8、当你回首自己的职业经历时，你觉得最让自己感到不愉快的是哪些时候？你认为这些时候的什么东西最令你感到不愉快 9、你是否曾经拒绝过从事某种工作的机会或晋升机会？为什么 10、现在请你仔细检查自己的所有答案，并认真阅读以上关于五种职业锚（管理型、技术或功能型、安全型、创造型、自治与独立型）的描述。根据你对上述这些问题的回答，分别将每一种职业锚赋予从1~5之间的某一分数。1代表重要性最低；5代表

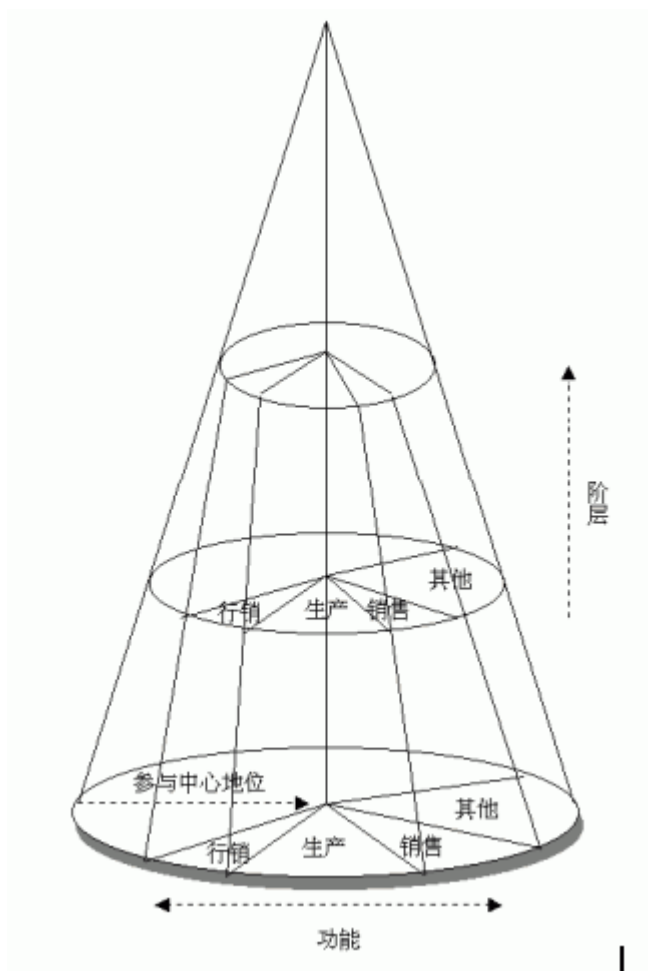
六、实操步骤三：确定职业生涯发展策略

确定职业生涯发展策略应把握四条原则：择己所爱，择己所能，择世所需，和择己所利。

1、职业生涯发展途径

1.1 组织内部发展

内部发展基本上有三个方向：①纵向发展，即员工职务等级由低级到高级的提升；②横向发展，指在同一层次不同职务之间的调动，如由部门经理调到办公室任主任。此种横向发展可以发现员工的最佳发挥点，同时又可以使员工自己积累各个方面的经验，为以后的发展创造更加有利的条件；③向核心方向发展，虽然职务没有晋升，但是却担负了更多的责任，有了更多的机会参加单位的各种决策活动。以上这几种发展都意味着个人发展的机会，也会不同程度地满足员工的发展需求。



然而内部发展应注意以下七条原则：

- 1、始终追随胜利者工作
- 2、对公司要忠诚，但如果过度的忠诚会危害你的前途，也不妨考虑“骑驴找马”，另找明主
- 3、能够如何调和公司整体的利益与员工个人的需求；懂得毅然去做可能不受同事欢迎的决策
- 4、如果上述这种决策使某些人受到伤害，要与受害者沟通你的理由
- 5、延揽优秀的人才来弥补你在专业知识及技术上的不足
- 6、了解其他高级主管的优点及缺点

7、力求发挥所长，使公司获益

1.2 组织外部发展

1.2.1 外部发展的时机

- 1、如果你在一家公司太早就晋升至高阶，欲更上层楼，则需等待很久的时间时.....
- 2、由于你最近的成功表现，使你的身价大幅提高时.....
- 3、如果你觉得你在现职上并未获得充分的重视时.....
- 4、如果你的公司在竞争中落后，而你又无力促使公司迎头赶上时.....
- 5、如果公司的改组或变动使你的前程计划受到阻碍时.....
- 6、如果你有更高的眼界与新的理想时.....

1.2.2 外部发展需要的判定工具—职业满意问卷

1. 你工作时看表吗？

- A. 不断的看（1分）
- B. 不忙的时候看（3分）
- C. 不看（5分）

2. 到了星期一早晨：

- A. 你愿意回到单位去（5分）
- B. 你渴望摔伤腿而住进医院（1分）
- C. 开始觉得勉强，过一会就想回到单位去上班（3分）

3. 一天快结束时，你感觉如何？

- A. 疲惫不堪，全身不舒服（3分）
- B. 为能维持生活而感到高兴（1分）
- C. 有时感到累，但通常很满足（5分）

4. 对自己的工作忧虑吗？

- A. 偶尔（5分）
- B. 从来没有（3分）
- C. 经常（1分）

5. 你认为你的工作：

- A. 对你来说是大材小用（1分）
- B. 使你很难胜任（3分）
- C. 从没想过要做这份工作（5分）

6. 你对自己的工作：

- A. 不讨厌(5分)
- B. 感兴趣，但有困难(3分)
- C. 厌烦(1分)

7. 你用多少时间打电话或做些与工作无关的事？

- A. 很少一点时间（5分）

- B. 在个人生活遇到麻烦时用一些 (3 分)
- C. 很多时间 (1 分)
- 8. 你想换个职业吗?
- A. 不太想 (5 分)
- B. 不想, 但想在本职业中找个好位置 (3 分)
- C. 想 (1 分)
- 9. 你觉得:
- A. 你总是很有能力 (5 分)
- B. 你有时很有才能 (3 分)
- C. 你总是没有能力 (1 分)
- 10. 你认为你自己:
- A. 喜欢并尊重同事 (5 分)
- B. 不喜欢同事 (3 分)
- C. 和你的同事比差不多 (1 分)
- 11. 哪种情况同你最相符?
- A. 不想再钻研有关工作的知识(1 分)
- B. 开始工作时很喜欢学习(3 分)
- C. 愿再学点有关工作的知识(5 分)
- 12. 你具有哪些个性特点?你认为工作需要什么?(两问每重叠一项计 5 分, 不重叠计 2 分)
- A. 专心
- B. 幽默
- C. 体力好
- E. 思维敏捷
- F. 好创新
- G. 镇定
- I. 记忆力好
- J. 有魅力
- 13. 你最赞成以下哪种说法?
- A. 工作即赚钱谋生(1 分)
- B. 主要为赚钱, 如有条件希望能做令人满意的工作 (3 分)
- C. 工作即生活(5 分)
- 14. 工作加班吗?
- A. 如果付加班费, 就加班(3 分)
- B. 从不加班(1 分)
- C. 经常加班, 没有加班费也如此(5 分)
- 15. 除假日或病假, 你是否缺勤?

- A. 一点也没有(5分)
 - B. 仅仅几天(3分)
 - c. 经常缺(1分)
16. 你对自己的工作:
- A. 劲头十足(5分)
 - B. 没有劲头(1分)
 - C. 一般化(3分)
17. 你认为你的同事们:
- A. 喜欢你(5分)
 - B. 不喜欢你(1分)
 - C. 一般化(3分)
18. 关于工作上的事, 你:
- A. 只与同事谈论(3分)
 - B. 同家里人和朋友谈(5分)
 - C. 尽量少谈或不谈(1分)
19. 你经常患小病或说不清的病吗?
- A. 难得患一次(5分)
 - B. 不经常患(3分)
 - C. 经常患(1分)
20. 目前的工作你是怎样选择的?
- A. 父母或老师帮忙决定的(3分)
 - B. 你惟一能找到的(1分)
 - C. 当时觉得很合适(5分)
21. 当家庭与工作矛盾时, 哪方取胜?
- A. 家庭一方(1分)
 - B. 工作一方(5分)
 - C. 根据具体情况而定(3分)
22. 如果少付三分之一工资, 你还愿做这份工作吗?
- A. 愿意(5分)
 - B. 内心愿意, 但负担不了家庭, 只好作罢(3分)
 - C. 不愿意(1分)
23. 如果你被迫离开工作, 你最想念什么?
- A. 钱(1分)
 - B. 工作本身(5分)
 - C. 工作单位(3分)
24. 你会为了消遣一天而请一天事假吗?

- A. 会(1 分)
 - B. 不会(5 分)
 - C. 如果工作不忙, 可能会(3 分)
25. 你觉得自己在工作中不受赏识吗?
- A. 偶尔觉得(3 分)
 - B. 经常觉得(1 分)
 - C. 很少觉得(5 分)
26. 你最不喜欢你职业的哪方面?
- A. 时间太死板(3 分)
 - B. 乏味(1 分)
 - C. 不能按自己的想法做(5 分)
27. 你爱人认为你把个人生活与工作分开吗?
- A. 严格分开(1 分)
 - B. 时常分开, 但也有不分开之处(3 分)
 - C. 完全没分开(5 分)
28. 你建议自己的孩子将来做你的职业吗?
- A. 是的, 如果他有能力并且合适(5 分)
 - B. 警告他不要做(1 分)
 - C. 随孩子的便(3 分)
29. 如果你有了一大笔钱, 你会怎样?
- A. 辞职, 再也不干工作了(1 分)
 - B. 找一个你一直想找的职业(3 分)
 - C. 继续做现在的工作(5 分)

测试结果倾向:

30~40 分: 极不满意自己的职业。毫无疑问, 没有必要再干下去。如果你还年轻, 应立即鼓足勇气去寻找令你满意的工作。

41~56 分: 不满意自己的职业。有可能你选错了职业, 也有可能自己估计太高, 因而产生失落感, 工作的热情总是调动不起来。

57~99 分: 比较满意自己的职业。觉得工作环境挺好, 同事也不错, 有被提拔的机会, 但你不一定喜欢艰苦的领导职务。

100~124 分: 非常满意自己的职业。工作对你十分重要, 对工作有高度的责任感。你是工作中的成功者和愉快者。

125 分以上: 你的职业已使你产生了变态心理。工作成了一切生活的需要, 除此之外, 你认为世界上任何事物都不复存在了。要警惕!

2、职业生涯发展所需角色转换 (角色七阶段)

	角色	主要任务	重大心理议题
阶段一	学生	发展及发现个人的价值、兴趣和能力；制定明智的教育策略；经由讨论、观察及工作经验，找出可能的职业选择。	接受个人选择的责任。
阶段二	应征者	学习如何找工作，如何磋商一场就业面谈；学习如何评估关于一个工作和一个组织的资讯；拟定实际且有效的工作抉择。	果断的将自己呈现给别人；忍受不确定性。
阶段三	储备人员	学习组织的诀窍；协助别人；遵循命令；获得认可。	依赖他人；面对现实及组织真相所带来的震撼；克服不安全感。
阶段四	同事	成为一个独立的贡献者；在组织找到一个担任专家的适当位置。	根据新的自我知识和在组织内的发展潜能重新评估原始的生涯目标；独立；接受个人成败的责任；建立平衡的生活形态。
阶段五	指导者	训练/指导其他人；介入组织的其他单位；管理小组专案计划。	为别人承担责任；从别人的成就中获得满足；如果不是位居管理的角色，则接受现有的专业角色，并从横向发展中发现机会。
阶段六	资助者	分析复杂的问题，影响组织的方向；处理组织的机密；发展新的想法；赞助别人具创意的专案计划；管理权力和责任。	接触对自我或所有权的主要关切，变得比较关切组织的利益；管理对高压力水准的个人情绪反应；平衡工作和家庭；对退休生活的规划。
阶段七	退休者	适应生活标准和生活形态的变化；找出表达个人天份和兴趣的新方法。	在个人过去的生涯成就中找到满足的同时，也对个人发展的新途径保持开放的态度。

3、职业生涯所需的能力转换

3.1、管理能力

3.1.1 管理能力的结构

第一级	在执行管理工作时，直接需要的能力。	目标设定力 计划化力/组织化力 统制力	经由实践的过程中可以学习到的领域
第二级	支持第一级的能力	战略的思考力 创造力/洞察力 协调力 解决问题能力等	
第三级	要培养第一、二级能力所必要的知识、技能	与管理有关的知识和方法，有关本公司、本部门的知识等。	OFFJT 所需要的领域
第四级	管理人员必备的人格特性	积极性、感情的安定性 自发性、责任感等	经由 OJT-OFFJT 可能改变的领域
		行动性、持续性等	很难改变的领域

3.1.2 不同人员需要的管理能力

顺位	初级管理人员	中级管理人员	高级管理人员
1	业务知识/技能	领导统御力	领导统御力
2	统御力	企划力	先见性
3	积极性（行动力）	业务知识/技能	谈判力
4	谈判力	谈判力	领导魅力
5	企划力	先见性	企划力
6	指导培养部属能力	判断力	决断力
7	创造力	创造力	创造力
8	理解、判断力	积极性	管理知识、能力
9	管理实践能力	对外、调整力	组织革新力
10	发掘、解决问题能力	领导魅力	判断力

3.1.3 管理人员能力的评价

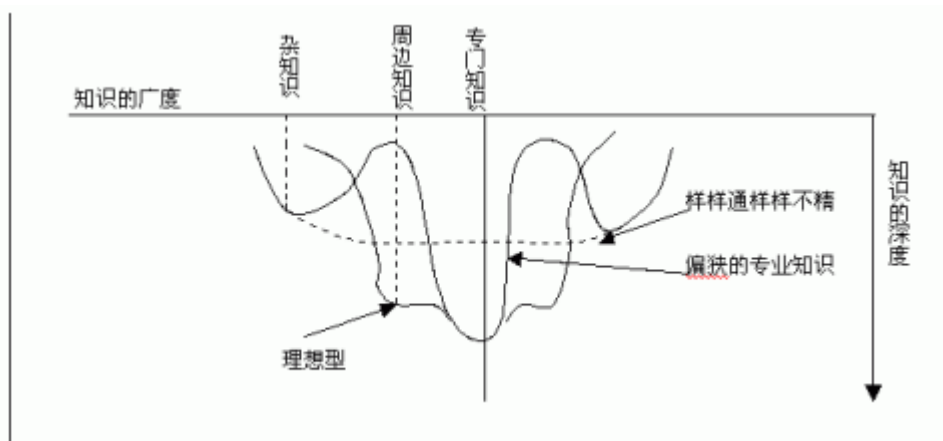
能力分类	能力要求	个人能力程度	得分
分析能力	有能力对一个形势或工作的组成因素进行论证，并能分析出其中的连接关系。	1、较差 2、一般 3、良好	
综合能力	有能力将不同的组成部分综合在一起，并对其优势成分进行论证说明。	1、较差 2、一般 3、良好	
预测能力	有前瞻能力，有远见，并有能力制定战略性计划，组织先行工作。	1、较差 2、一般 3、良好	
决策能力	有根据不全面的信息分析、评价、选择并做出最终的决策和承担风险的能力。	1、较差 2、一般 3、良好	
规划能力	有能力对所定目标进行论证说明，确定重点，制定行动计划，最终达到目的。	1、较差 2、一般 3、良好	
领导能力	有能力确定目标，让人接受一种观点、一个方案，或一项行动计划。进行组织落实，确定检验标准及范围，并有能力对工作进行追踪。	1、较差 2、一般 3、良好	
组织能力	有能力设计一个组织机构，制定目标、工作方法和相关制度，并组织实施。	1、较差 2、一般 3、良好	
落实能力	具有正确传达上级指示、核定行动计划、制定具体的落实方案的能力。	1、较差 2、一般 3、良好	
先行活动能力	有能力明确制定工作目标，并有能力创造实现工作目标的各种条件。	1、较差 2、一般 3、良好	

授权能力	有能力将一项具体的任务授权给另一位同事或下属完成。	1、较差 2、一般 3、良好	
参与能力	有能力参与到相关工作中去。	1、较差 2、一般 3、良好	
沟通能力	有能力说明自己的意见，观察别人的反映，倾听别人的意见，对其意见进行整理，做好协调统一工作。	1、较差 2、一般 3、良好	
适应能力	在变化的形势中，面对不同的对手，仍能把握住方向，创造巨大的效益。	1、较差 2、一般 3、良好	
谈判能力	身处冲突的形势环境中，有能力论证自己的意见，分析对方的观点，并找到协调的方法。	1、较差 2、一般 3、良好	
坚持能力	尽管存在着困难和障碍，但有能力落实一项长期的计划。	1、较差 2、一般 3、良好	
责任能力	全身心的投入落实所定目标的工作中，以独立意识面对形势，具有行使权利、独立管理自己工作范围的能力。	1、较差 2、一般 3、良好	
创新能力	有能力结合实际想象出新的解决问题的办法。	1、较差 2、一般 3、良好	
检验能力	有能力对工作结果进行评价，检验其是否与预期需达到的目标的要求相符，并具有传达评价、更正或弥补工作结果与目标之间差距的能力。	1、较差 2、一般 3、良好	

伦理能力	有自觉的按照正确的伦理观念，处理企业内外部各方面利益关系的能力。	1、较差 2、一般 3、良好	
情绪控制能力	了解自己和他人的情绪，有能力控制自己和他人的不良或极端的情绪。	1、较差 2、一般 3、良好	
激励能力	有在挫折或平凡中使自己 and 他人保持积极性的能力。	1、较差 2、一般 3、良好	
学习能力	有根据工作要求主动向书本、向他人、向自己学习的能力。	1、较差 2、一般 3、良好	
个人总分			

3.2、专业能力

3.2.1 专业能力的结构



3.2.2 专业能力的开发方法

开发方法	使用比例
	100
	(435)
1.自我启发	46.0
2.企业内教育	11.0
3.企业外教育	13.6
4.同一部门内工作轮调	4.1
5.不同部门内工作轮调	8.0
6.派训关系企业	2.1
7.多种研究开发专题的经验	43.9
8.高度研究开发专题的经验	54.9
9.参与某个专案小组	40.5
10.参与公司外的专家交流	40.7
11.参与公司外的专家共同研究	29.9
12.其他	0.5

七、实操步骤四：职业生涯实施管理

1、职业生涯发展方案

1、分析基准	1) 我的人生价值是什么？ 2) 环境是否有利于我的成长？ 3) 成长最大的障碍在哪里？ 4) 我现有的技能和条件有哪些？
2、目标与标准	1) 我处于职业生涯哪一阶段，这一阶段特点为何？ 2) 可行的生涯方向是什么，为什么这个目标对我而言是最可能的目标？ 3) 如何判断自己的成功？
3、生涯策略	1) 职业生涯发展内部路线与外部路线为何？ 2) 如何进行相应的角色转换？ 3) 如何进行相应的能力转换？ 4) 对我而言还有什么不能解决的问题呢？
5、生涯行动计划	1) 执行计划是否做到从长期计划-年度计划-月计划-周计划-日计划的分解？ 2) 我将分别在何时进行上述每一行动计划？ 3) 有哪些人将会/应当加入此一行动计划？
6、生涯考核	1) 什么你做得好？什么做得不好？ 2) 你还需要什么？是需要学习，需要扩大权力？需要增加经验？ 3) 怎样应用你的培训成果？你拥有什么资源？ 4) 你现在应该停止做什么？开始干什么？培训和准备的时间如何安排？
7、生涯修正	1) 职业的重新选择 2) 职业生涯路线的重新选择 3) 人生目标的修正 4) 实施措施与计划的变更等

2、职业生涯发展文件（PPDF）

PPDF（Personal Performance Development File）就是个人职业发展档案，它是一种极为有效的职业生涯匹配人力资源开发的方法。

2.1 PPDF 的使用指南

1、PPDF 的主要目的	PPDF 是对员工工作经历的一种连续性的参考。它的设计使员工和他的主管领导，对该员工所取得的成就，以及员工将来想做什么有一个系统的了解。它既指出员工现时的目标，也指出员工将来的目标及可能达到的目标。它标示出，你如果要达到这些目标，在某一阶段你应具有什么样的能力、技术及其他条件等等。同时，它还帮助你在实施行动时进行认真思考，看你是否非常明确这些目标，以及你应具备的能力和条件
2、怎样使用 PPDF	PPDF 是两本完整的手册。当你希望去达到某一个目标时，它为你提供了一个非常灵活的档案。将 PPDF 的所有项目都填好后，交给你的直接领导一本，员工自己留下一本。领导会找你，你要告诉他你想在什么时间内，以什么方式来达到你的目标。他会同你一起研究，分析其中的每一项，给你指出哪一个目标你设计得太远，应该再近一点儿；哪一个目标设计得太近，可以将它往远处推一推。他也可能告诉你，在什么时候应该和电大、夜大等业余培训单位联系，他也有可能亲自为你设计一个更适合于你的方案。总之，不管怎样，你将单独地和你相信的领导一同探讨你该如何发展、奋斗

2.2PPDF 的主要内容

1、个人情况	A. 个人简历	包括个人的生日、出生地、部门、职务、现住址等
	B. 文化教育	初中以上的校名、地点、入学时间、主修专题、课题等。所修课程是否拿到学历，在学校负责过何种社会活动等
	C. 学历情况	填入所有的学历、取得的时间、考试时间、课题以及分数等
	D. 曾接受过的培训	曾受过何种与工作有关的培训（如在校、业余还是在职培训）、课题、形式、开始时间等
	E. 工作经历	按顺序填写你以前工作过的单位名称、工种、工作地点等
	F. 有成果的工作经历	写上你认为以前有成绩的工作是哪些，不要写现在的
	G. 以前的行为管理论述	写你对工作进行的评价，以及关于行为管理的事情
	H. 评估小结	对档案里所列的情况进行自我评估
2、现在的行为	A. 现时工作情况	应填写你现在的工作岗位、岗位职责等
	B. 现时行为管理文档	写上你现在的行为管理文档记录，可以在这里加一些注释
	C. 现时目标行为计划	设计一个目标，同时列出和此目标有关的专业、经历等。这个目标是有时限的，要考虑到成本、时间、质量和数量的记录。如果有什么问题，可以立刻同你的上司探讨解决
3、未来的发展	A. 职业目标	在今后的3-5年里，你准备在单位里做到什么位置
	B. 所需要的能力、知识	为了达到你的目标，你认为应该拥有哪些新的技术、技巧、能力和经验等
	C. 发展行动计划	为了获得这些能力、知识等，你准备采用哪些方法和实际行动。其中哪一种是最好、最有效的，谁对执行这些行动负责，什么时间能完成
	D. 发展行动日志	此处填写发展行动计划的具体活动安排，所选用的培训方法。如听课、自学、所需日期、开始的时间、取得的成果等

PPDF 的主要内容包括个人情况、现在的行为、未来的发展。

八、职业生涯发展的技巧（二十则）

1. 在职业生涯发展的道路上，重要的不是你现在的位置，而是迈出下一步的方向
2. 职业生涯开发与管理：只要开始，永远不晚；只要进步，总有空间
3. 职业生涯的每一次质跃发展都是以学习新知识、建立新观念为前提条件的
4. 在职业生涯早期，对自己锻炼最大的工作是最好的工作；在职业生涯中期，挣钱最多的工作是最好的工作；在职业生涯后期，实现人生价值最大的工作是最好的工作
5. 在职业生涯发展的进程中，什么时候你的工作热情、努力程度不为工资待遇不高、不为上级评价不公而减少，从那时起你就开始为自己打工了
6. 千万不要把你的主要精力放在帮助你的上级改正缺点错误上，用同样的时间和精力，你能从他身上学到的优点，一定多于能帮他改正的缺点

7. 确定你的职业锚之日，就是你的职业转变为你的事业之时
8. 在职业生涯发展的道路上没有空白点；每一种环境、每一项工作都是一种锻炼，每一个困难、每一次失败都是一次机会
9. 在职业生涯发展的道路上，只要不放弃目标，每一次挫折、每一次失败都是有价值的
10. 在职业生涯初期，我们可能做的是自己不喜欢而且不想从事一生的工作。要分清：喜欢不喜欢这份工作是一件事，应该不应该做好这份工作、是否有能力做好这份工作是另一件事。切记：职业生涯发展是从做好本职工作开始的。当你还没有能力做好一件工作时，就没有资格说不喜欢
11. 成功的人和不成功的人就差一点点：成功的人可以无数次修改方法，但绝不轻易放弃目标；不成功的人总改目标，就是不改方法
12. 职业生涯没有目标不行，目标太多不行，目标总变也不行。对目标的处理方法是：选择、明确、分解、组合，加上时间坐标
12. 目标分解是在现实处境与美好愿望的实现之间建立可拾级而上的阶梯，目标组合是找出不同目标之间互为因果、相互促进的内在联系
13. 求知是自我实现的前提，求美是自我实现的过程
14. 只有暂时没有找到解决方法的困难，没有解决不了的困难
15. 自我实现让人兴奋，天人合一使人平静
16. 企业不仅是挣钱谋生的场所，更是实现价值的舞台
17. 内职业生涯发展是外职业生涯发展的前提，内职业生涯带动外职业生涯的发展
18. 外职业生涯的因素通常由别人决定、给予，也容易被别人否定、剥夺；内职业生涯的因素主要靠自己探索、获得，并且不随外职业生涯的因素改变而丧失
19. 外职业生涯略超前时有动力，超前较多时有压力，超前太大时有毁灭力；内职业生涯略超前时很舒心，超前较多时很烦心，超前太大时要变心
20. 正确的角色定位需要智慧，及时的角色转换需要理智

职业生涯规划基础知识汇集

为了正确地了解职业生涯规划，我们首先对职业生涯规划下一个定义。职业生涯规划，是指组织或者个人把个人发展与组织发展相结合，对决定个人职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析，制定有关对个人一生中在事业发展上的战略设想与计划安排。根据定义，职业生涯规划首先要对个人特点进行分析，再对所在组织环境和社会环境进行分析，然后根据分析结果制定一个人的事业奋斗目标，选择实现这一事业目标的职业，编制相应的工作、教育和培训的行动计划，并对每一步骤的时间、顺序和方向作出合理的安排。

职业锚的涵义

职业锚的概念是由美国埃德加·施恩教授提出的，他认为职业规划实际上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地形成较为明晰的与职业有关的自我概念。施恩还说，随着一个人对自己越来越了解，这个人就会越来越明显地形成一个占主要地位的职业锚。所谓职业锚就是指当一个人不得不做出选择的时候，他或她无论如何都不会放弃的职业中的那种至关重要的东西或价值观。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。一个人对自己的天资和能力、动机和需要以及态度和价值观有了清楚的了解之后，就会意识到自己的职业锚到底是什么。施恩根据自己在麻省理工学院的研究指出，要想对职业锚提前进行预测是很困难的，这是因为一个人的职业锚是在不断发生着变化的，它实际上是一个不断探索过程所产生的动态结果。

有些人也许一直都不知道自己职业锚是什么，直到他们不得不做出某种重大选择的时候，比如到底是接受公司将自己晋升到总部的决定，还是辞去现职，转而开办和经营自己的公司。正是在这一关口，一个人过去的所有工作经历、兴趣、资质、性向等等才会集合成一个富有意义的模式(或职业锚)，这个模式或职业锚会告诉此人，对他或她个人来说，到底什么东西是最重要的。施恩根据自己多年的研究，提出了以下五种职业锚。

技术或功能型职业锚

具有较强的技术或功能型职业锚的人往往不愿意选择那些带有一般管理性质的职业。相反，他们总是倾向于选择那些能够保证自己在既定的技术或功能领域中不断发展的职业。

管理型职业锚

有些人则表现出成为管理人员的强烈动机，“他们的职业经历使得他们相信自己具备被提升到那些一般管理性职位上去所需要的各种必要能力以及相关的价值倾向。”必须承担较高责任的管理职位是这些人的最终目标。当追问他们为什么相信自己具备获得这些职位所必需的技能的时候，许多人回答说，他们之所以认为自己有资格获得管理职位，是由于他们认为自己具备以下三个方面的能力：(1)分析能力(在信息不完全以及不确定的情况下发现问题、分析问题和解决问题的能力)；(2)人际沟通能力(在各种层次上影响、监督、领导、操纵以及控制他人的能力)；

(3)情感能力(在情感和人际危机面前只会受到激励而不会受其困扰和削弱的能力以及在较高的责任压力下不会变得无所作为的能力)。

创造型职业锚

麻省理工学院的有些学生在毕业之后逐渐成为成功的企业家。在施恩看来，这些人都有这样一种需要：“建立或创设某种完全属于自己的东西——一件署着他们名字的产品或工艺、一家他们自己的公司或一批反映他们的成就的个人财富等等。”比如，麻省理工学院的一位毕业生已经成为某大城市中的一个成功的城市住房购买商、修缮商和承租商；另外一位麻省理工学院的毕业生则创办了一家成功的咨询公司。

自主与独立型职业锚麻省理工学院的有些毕业生在选择职业时似乎被一种自己决定自己命运的需要所驱使着，他们希望摆脱那种因在大企业中工作而依赖别人的境况，因为，当一个人在某家大企业中工作的时候，他或她的提升、工作调动、薪金等诸多方面都难免要受别人的摆布。这些毕业生中有许多人还有着强烈的技术或功能导向。然而，他们却不是(像持有技术或功能型职业锚的人那样——译者注)到某一个企业中去追求这种职业导向，而是决定成为一位咨询专家，要么是自己独立工作，要么是作为一个相对较小的企业中的合伙人来工作。具有这种职业锚的其他一些人则成了工商管理方面的教授、自由撰稿人或小型零售公司的所有者等等。

安全型职业锚

麻省理工学院还有一部分毕业生极为重视长期的职业稳定和工作的保障他们似乎比较愿意去从事这样一类职业这些职业应当能够提供有保障的工作、体面的收入以及可靠的未来生活。这种可靠的未来生活通常是由良好的退休计划和较高的退休金来保证的。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/158075137063006053>