

浅议企业员工的职业生涯管理

日期: 2005-10-11 作者: 边姜 阅读: 880

摘要: 职业生涯管理有助于提高员工的职业忠诚度,减少企业的人才的流失。本文具体分析
了职业生涯管理的若干方面,并提出在企业实施职业生涯管理过程中应注意的问题。

关键词: 职业生涯管理 人力资源管理

近几年来,员工流动加剧、跳槽频繁,在全球都是一个共性问题,这是员工忠诚度滑坡的
主要表现。据经济学人集团对亚洲一些国家和地区企业的研究,目前新加坡和香港的企业
员工流动率每年在20%,泰国为14%,菲律宾为13%,中国企业则在14%-27%之间,普遍
比10年前有较大幅度的提高。在过于频繁的流动中,员工弃企业于不顾,甚至将企业的客
户源都席卷而去,给企业造成人力、财力、发展潜力上的重大损失。让我们来看一个案
例:

2002年初,一起官司引起广泛关注,中国银行济南分行向法院提起诉讼,状告21名违约跳
槽的员工,并将招聘这些员工的5家股份制商业银行列为第二被告,原告中国银行济南分行
最终获得了违约金赔偿,但是打赢了官司,并不意味着打赢了管理。在人才纠纷问题上,
输家只有一个,那就是人才流出方。

人才流出,带来的后果是不堪想象的。对于企业本身来说,人才带走了自己的技术、管
理,甚至导致生产销售的一度混乱;同时,人才的流动也给企业带来了竞争对手的威胁。
那么企业如何留住人才呢?在企业中,员工追求的利益即是一种经济利益,但从长远来说
更是一种良好的职业发展。员工选择一个企业,往往是以追求良好的职业发展为目的。许
多企业没有意识到员工职业生涯规划的重要性。比如一项针对南京市十几家中高新技术
企业的调查发现,没有一家企业系统地开展员工职业生涯规划。实际上,对员工进行
职业生涯规划,对留住员工、防止员工跳槽可以起到积极的作用。员工会因为企业为其提
供专业的职业生涯规划帮助而对企业产生认同感,认为企业非常关心自己的发展,并且如
果自己留在企业工作,自己会沿着一条目标明确、清晰的职业发展道路而不断努力,企业
会提供相应的职业机会,从而在企业帮助下,最终实现自己的理想。这样,员工跳槽的
可能性会大大降低。

一、职业生涯管理

职业生涯管理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所包括的一
系列活动和行为。职业生涯管理,是指企业帮助员工制定其生涯计划和帮助其生涯发展的一
系列活动。职业生涯管理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。

员工职业生涯管理一般包括职业通道管理、员工职业生涯设计、能力开发、检查评估和反
馈修正等方面:

1. 职业通道管理

根据公司业务、人员的实际情况,建立若干员工职业发展通道(即职系),可以包括管
理、技术或营销等等。使具有不同能力素质、不同职业兴趣的员工都可以找到适合自己的
上升路径,避免所有人都拥挤在管理跑道上。公司应明确不同职系的晋升评估、管理办法
以及联系中不同级别与收入的对应关系,给予员工不断上升的机会。企业传统的职业生
涯通道是建立在企业的职务登记体系的基础之上,是一种官本位的职业生涯管理制度。现
代人力资源管理往往倡导建立多元化的职业通道,为同一个员工提供职务等级和职能等
级两种不同的职业通道,即一位员工则可以选择成为企业中的管理者,也可以选择成
为企业中具有核心专长和技能的专家,专家在企业中也可以获得和管理者同样的报酬待
遇、权限、地位和尊重。

2. 员工职业生涯设计

职业生涯设计是针对每位员工而言的。有的人人生很精彩,踏出了成功的道路,有的人奋
斗不止,最终却碌碌无为。这并不是简单地努力与否的问题,除了环境的因素以外,关键
是选择正确的适合自己发展的职业道路,把个人的条件和合适的事业结合起来才是成功的
前提。公司可以设立职业发展辅导人制度,上层的直接主管或资深员工可以成为员工的
职业辅导人。职业辅导人在新员工进入公司试用期结束后,应与该员工谈话,有条件的可
以使用测评工具对员工进行个人特长、技能评估和职业倾向调查。帮助新员工根据自己的
情况,如职业兴趣、资质、技能、个人背景等明确职业发展意向、设立未来职业目标、制订
发展计划表。对员工个体而言,通过测评可以为求职者设计适合自身特点的职业化道路。
如此通过员工个人评估、组织对员工的评估、环境分析、帮助员工确立职业生涯目标等步
骤帮助员工进行职业生涯规划。为争取职业目标的实现,企业还应帮助员工制定职业生
涯策略。

3. 能力开发

公司应结合员工职业发展目标为员工提供能力开发的条件。能力开发的措施可以包括培
训、工作实践和业务指导制度等。公司可以根据实际情况,提供各种形式有针对性的培训
并鼓励员工自我培训。培训要以员工的职业发展为前提,对培训的持续投入并不意味着会
产生应有的效果。一家大型的民营进出口集团老总抱怨,对员工进行了高投入的MBA管理培

标题 搜

<<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

<<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询
山东软科学



训，这些培训选择在当今大陆上最顶级的高等院校，但接受完培训的员工却不愿留在企业，纷纷跳槽，另谋高就。盲目的员工培训只能是事倍功半，是对员工本人的职业发展的漠视，也是对组织自身的损害和未来发展缺乏的责任。企业的战略目标，员工的职位要求存在偏差，培训的员工的知识与其个人的个性、能力、价值取向都是对员工进行培训要考虑的必要因素。

4. 工作实践

在这方面可以是扩大现有工作内容或工作轮换。扩大现有工作内容指在员工的现有工作中增加更多的挑战性或更多的责任。即安排执行特别的项目、在一个团队内部变换角色、探索为顾客提供服务的新途径等。工作轮换是指在集团的几种不同职能领域中为员工做出一系列的工作安排，或者在某个单一的职能领域或部门中为员工提供在各种不同工作岗位之间流动的机会。

5. 业务指导制度

让公司中富有经验、生产率较高的资深员工担任导师，为经验较少的员工提供业务指导。业务指导关系不仅对被指导者有利，同时可以提高指导者的能力，使他们共同进步。

二、员工的职业生涯管理原则

1. 长期性原则：员工的职业生涯发展规划要贯穿集团员工职业生涯的始终，并应该长期坚持才能取得良好的效果，避免成为企业管理中的“花瓶”。

2. 动态原则：根据公司的发展战略、组织结构的变化与员工不同时期的发展需求进行相应调整。

3. 公平原则：企业在员工职业生涯管理中要遵循个人发展、企业发展和社会发展相结合的原则。公开、公平、公正地开展职业生涯开发活动，给员工均等的机会。企业在提供信息、提供教育培训机会、提供任职机会时都应该公开其条件与标准，保持高度的透明度。

4. 共同参与原则：企业职业生涯开发战略的制定和实施过程，应该由组织该项工作的管理者和实施对象共同参与。

5. 效率原则：对企业职业生涯开发活动中的每一个事件都标记两个时间，即开始执行行动方案的时间和目标实现的时间。没有明确的时间规定的开发活动，将失去其意义。

6. 创新原则：职业生涯开发中应该提倡采取新的方法、新的思路发现和解决问题。要让员工发现、发挥和发展自己的潜能，获得创造性的成果。职业生涯成功也不仅仅是职务的晋升，更有工作内容的转换和增加、责任范围扩大、创造性增强等内在质量的变化。

三、建立职业生涯管理反馈制度

员工职业生涯目标的设计必须有跟踪管理制度。生涯目标并非一成不变，由于人的学习能力及适应能力的差异，在不同的职业发展过程中，将对预先制定的员工职业生涯目标产生一定程度的缺陷性修补。生涯计划制定好后，员工将沿着设计的发展通道不断地从一个岗位转移到另一个岗位，从较低层次上升到较高层次，直到生涯目标。伴随着岗位和层次的变化，员工必须不断接受新岗位和层次的变化，不断提高自身素质，改善素质结构。为此，企业仍需加强对员工生涯计划实施，定期或不定期地对其工作进行反馈和评点，勉励和肯定好的一面，帮助其克服存在的不足，督导员工往生涯设定的目标方向发展，最终实现生涯目标。

在对员工进行职业生涯管理时，企业应根据不同职员的特点来采取对应方法。一般可针对新员工、中期员工和老员工3类人员进行：对新员工提供一个富有挑战性的最初工作；对于有培养前途、有作为、能独挡一面的雇员，即中期员工，企业依然要充分信任，大胆地将富有挑战性的工作和新的工作任务交给他们。提拔晋升，使职业道路畅顺；对于老年员工则要对他们的退休宜给予细致周到的计划和管理。做好细微的思想工作，完善退休后的计划与安排，并及时完成退休之际的工作衔接。

另外，企业应积极主动地实施继任规划。继任规划是指组织为保障其内部重要岗位有一批优秀的人才能够继任，而采取的相应的人力资源开发培训、晋升与管理的制度与措施。对于一个健康发展的组织，不要等到组织内部出现了职位的空缺才考虑该提升谁，而应该有计划的建立继任规划，以确保一批高素质的人才能够及时补充到组织的重要岗位上。

作为整个企业人力资源管理的一部分，员工职业生涯管理和其他部门紧密关联，并需要员工、人力资源部门、企业决策层的共同合作和有效配合。与在经验反省中获得的动机、需要、价值观、才干相结合，达到自我满足和补偿的一种长期稳定的定位。通过对人才实施职业生涯管理，把员工个人的发展融入企业的发展之中，使人才在企业的发展壮大过程中获得自身的发展。现在已经有很大企业认识到这一点并开始在企业中开展职业生涯管理。比如海尔、联想等集团定期对员工进行的形式多样的培训就是他们的方式之一，这将成为一种趋势，通过职业生涯管理，为企业提供充足的人力资源保证，有效遏制企业内部人才的流失，进一步加强员工对企业的忠诚度，实现个人职业生涯目标与企业发展目标的高度统一。

参考文献

[1] 张旭、张爱琴：企业组织发展与员工职业生涯管理，中国人力资源开发，2003年3期；

[2] 康淑斌：知识经济背景下职业生涯管理的变革与发展，中国人才，2003年9期；

[3] 陈壁辉：职业生涯理论述评，应用心理学，2003年2期；

[4] 杜彬彬：现代企业职业生涯管理与员工个人职业生涯规划，兰州学刊，2003年3期；

[5] 程社明：职业生涯的开发与管理，中外企业文化，2003年2期；

[6] 李胜兰：试论成功的职业生涯规划与管理，经济师，2003年4期。

（作者单位：江苏省徐州卷烟厂）（2004.6期）

【目前共有0篇对该新闻的评论】 【发表评论】