知识要求

第二单元 方法创新

* 一、设问检查法
* 设问检查法实际上就是提供了一张提问的清单，针对所需解决的问题逐项对照检查，以期从各个角度较为系统周密的进行思考，探求较好的创新方案
* （一）设问检查法的特点
* （二）设问检查法的适用范围

二、智力激励法

- 智力激励法又称头脑风暴法，它以会议的形式成为与会者创造一种能积极思考、启发联想、大胆创新的良好环境，充分激发个人的才智，为解决问题提供大量的新设想。


头脑风暴法
昵图网 www.nipic.com
Byasoon007 No.20121128192100722000

基本原则

1. 自由畅想
2. 延迟批评
3. 以量求质
4. 综合改善
5. 限时限人



（二）组织形式（P271）

主持人

参加人

记录员

会　址



练习

* 在实施智力激励法时，要注意(ABCDE
(A)自由畅想 (B)延时批评 (C)以量求质
* (D)综合改善 (E)限时限人

练习

* 将思维局限在自己现有的知识或成果而不接受他人的创新是指(　　)。
* (A)习惯型思维障碍　　(B)权威型思维障碍
* (C)麻木型思维障碍　　(D)自我中心型思维障碍

练习

* (　　)是没有特定目的性的想象思维。
* (A)无意想象　　(B)再造型想象
* (C)创造型想象　　(D)幻想型想象

练习

- (　　)是一种利用系统观念来网罗组合设想的创造发明方法。
- (A)二元坐标法　　(B)和田十二法
- (C)形态分析法　　(D)系统分析法

练习

* 在智力激励法中，主持人的职责包（ACDE）。
* A、以平等友好的态度对待每一位与会者
* B、鼓励与会者私下交流并形成统一意见
* C、鼓励与会者相互激励，引起“链式反应”
* D、充分引导与会者积极思考，提出大胆创新的设想
* E、对讨论的问题有比较深刻的理解，以便在会议中能做出启示和诱导
*

创新方法中组合技法包括（AC）。

* A、焦点法
* B、5W1H法
* C、主体附加法
* D、特性列举法
* E、智力激荡法

技能卷案例真题

某公司研发部门运用智慧激励法就新产品的功能设计进行了讨论，在讨论过程中，由研发部经理担任主持人，研发部的34名员工都参加了讨论，还邀请了市场部负责市场推广的人员进行旁听，但不发表意见。在讨论开始前，主持人向参与讨论的员工说明，发表意见之前必须充分考虑制造成本、市场反馈和已有产品的现状。与会员工轮流开始发言，由记录员将其发言内容记录到一块黑板上供大家参考，发言后，大家立即集体决策是否采纳或放弃该员工的建议，每个人只负责自己发言内容的改进和补充，不参与其他人的建议的完善工作。

请问上述哪些做法不符合智力激励法的要求，应当怎么做？（15分）



【解题思路】

上述哪些做法不符合智力激励法的要求？

1.违反“自由畅想原则”，主持人的一些说法（如：主持人向参与讨论的员工说明，发表意见之前必须充分考虑制造成本、市场反馈和已有产品的现状。）限定了讨论自由。

2.违反“延迟批评原则”，如：“发言后，大家立即集体决策是否采纳或放弃该员工的建议，每个人只负责自己发言内用的改进和补充，不参与其他人的建议的完善工作。”

3.违反“以量求质原则”，如只讲形式，“与会员工轮流开始发言。”



【解题思路】-续

（接上）

4.违反“综合改善原则”，如：“每个人只负责自己发言内容的改进和补充”。

5.违反“限时限人原则” 会议通常限定时间为30分钟到1小时，人数10人左右，而题中为34人，超过通常人数。

6.主持人不符合要求，应该及时制止上述违反会议原则的现象

7. 要求本身有矛盾。既要求“发表意见之前必须充分考虑制造成本、市场反馈和已有产品的现状”，又不让市场部发表意见。



本节知识导图



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

一、设问检查法

* （一）奥斯本检核表法
* 1、能否他用
* 2、能否借用
* 3、能否改变
* 4、能否扩大
* 5、能否缩小
* 6、能否替代
* 7、能否调整
* 8、能否颠倒
* 9、能否组合

举例：玻璃杯的改进

序号	核检项目	发散性设想	初选方案
1	能否他用	作灯罩 可食用 当量具 作装饰 拔火罐 作圆规	装饰品
2	能否借用	自热杯 磁疗杯 保温杯 电热杯 音乐杯 防爆杯	自热磁疗杯
3	能否改变	塔形杯 动物杯 防溢杯 自洁杯 密码杯 幻影杯	自洁幻影杯

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

续

5	能否缩小	微型杯　超薄杯　可伸缩杯 扁形杯　勺形杯	伸缩杯
6	能否代用	纸杯　一次性杯　竹木制杯 可食质杯　塑料杯	可食质杯
7	能否调整	系列装饰杯　系列高脚杯 系列口杯　酒杯　咖啡杯	系列高脚杯
8	能否颠倒	透明不透明　彩色非彩色 雕花非雕花　有嘴无嘴	不透明雕花杯
9	能否组合	与温度计组合　与香料组合 与中草药组合　与加热器组合	与中草药组合杯

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com　0731-84165117

（二）5W1H

- 1、实施程序
- 2、案例p274

（三）和田十二法

* 1、加
* 2、减
* 3、扩
* 4、缩
* 5、变
* 6、改
* 7、联
* 8、学
* 9、代
* 10、搬
* 11、反
* 12、定

二、组合技法

* （一）主体附加法
* 主体附加法是指某特定的对象为主体，通过置换或插入其他技术活增加新的附件而导致发明或创新的方法
* （二）二元坐标法
* （三）焦点法
* 焦点发以预定事物为中心（焦点），一次与罗列的各元素一一组合构成联想点
* （四）形态分析法
* 一种利用系统观念来网罗组合设想的创造发明方法，先把技术课题分解成为相互独立的基本要素，找出每个要素的可能方案，然后加以组合得到各种解决技术课题的总构想方案。

三、逆向转换型技法

* 1、探寻事物可以利用的缺点
* 2、透过现象，认清缺点的本质
* 3、根据所揭示的现象背后的基本原理或对象本身特性等的认识，研究利用或驾驭缺点的方法

四、分析列举型技法

* （一）特性列举法
* （二）缺点列举法
* （三）希望点列举法
* （四）成对列举法

五、智力激励法

* （一）准备阶段
* （二）热身活动
* （三）明确问题
* （四）自由畅饮
* （五）加工整理

各种创新技法



设问检查法	奥斯本检核表法、5W1H法、和田十二法
组合技法	主体附加法、二元坐标法、焦点法、形态分析法
逆向转换型技法	
分析列举型技法	特性列举法、缺点列举法、希望点列举法、成对列举法
智力激励法	

真题小试

从相反的方向切入进行思考属于（　　）。

(A)正向思维法

(B)逆向思维法

(C)横向思维法

(D)颠倒思维法

（　　）不属于设问检查法。

(A)奥斯本检核表法

(B)二元坐标法

(C)5W1H法

(D)和田十二法

(E)特性列举法

真题小试

（　　）适合于对产品不断完善、改进。

（A）焦点法

（B）形态分析法

（C）主体附加法

（D）二元坐标法

真题小试



列举事物的各种不同特征、确定应改善的方向及如何实施的方法是（　　）

（A）特性列举法

（B）缺点列举法

（C）希望点列举法

（D）成对列举法

练习

* 创新方法中的设问检查法具体包括(　　)。
* (A)5W1H　　(B)智力激励法
* (C)和田十二法　　(D)逆向转换型技法
* (E)奥斯本核查表法

练习

* 看到周围的人都在投资股市，就自己就开始盲目炒股，属于（　）的典型表现。
* A、习惯性思维障碍
* B、权威型思维障碍
* C、从众型思维障碍
* D、自我中心型思维障碍

C

*

* 下列属于思维指向相反的两种思维是（　）。
* A、想象思维和联想思维
* B、逻辑思维和辩证思维
* C、发散思维和收敛思维
* D、类比思维和因果思维

C

本节技能侧重

- 常见的思维障碍判断
- 简述5种创新技法
- 智力激励法的原则和步骤

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

第四节　职业生涯规划与管理

第一单元　组织的职业生涯管理

第二单元　职业生涯规划前期准备

第三单元　员工职业生涯规划设计

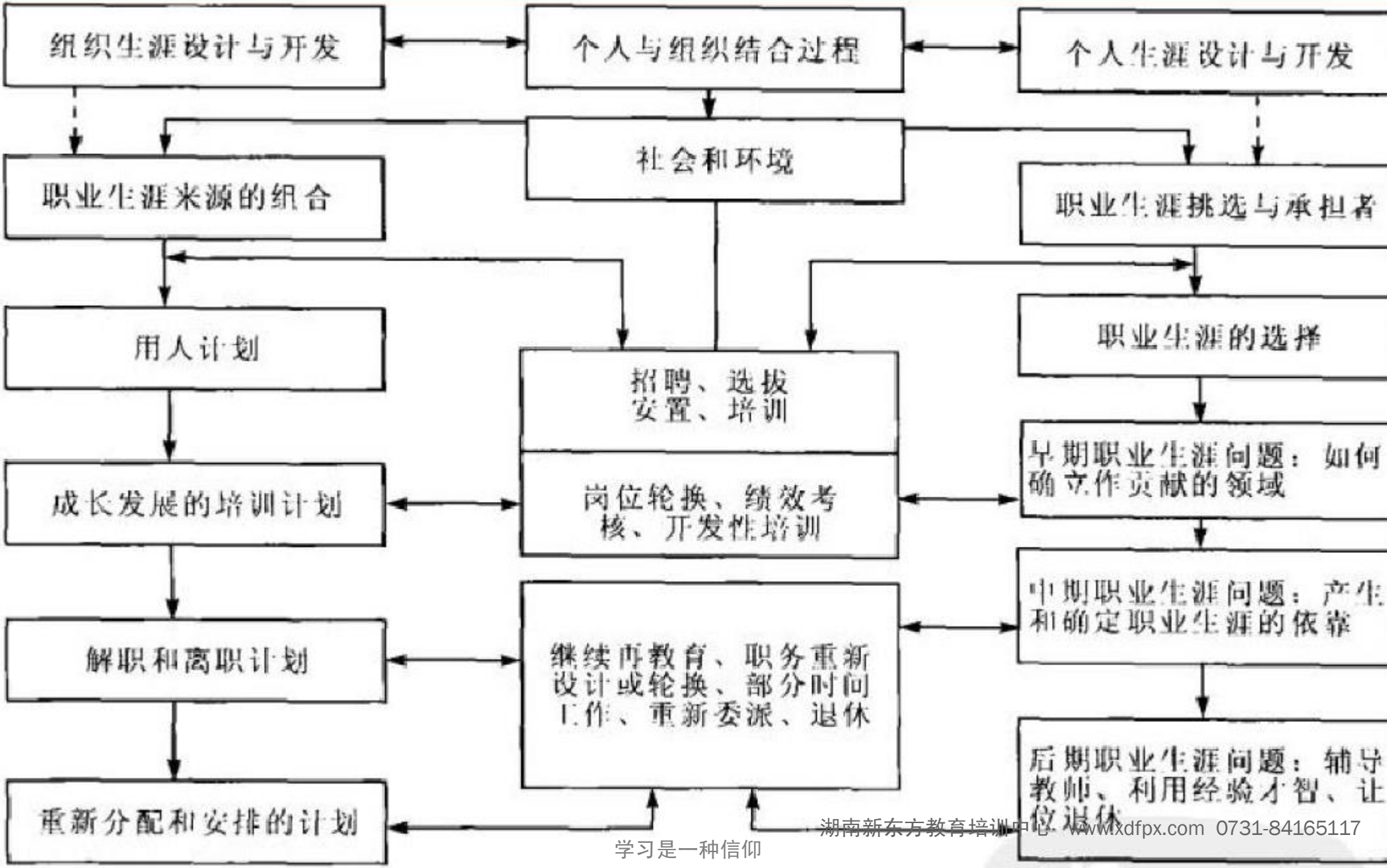
第四单元　分阶段的职业生涯管理

第一单元　组织的职业生涯管理

一、职业生涯管理（Career Management）的概念

- 是美国近十几年来从人力资源管理理论与实践中发展起来的新学科。
- 所谓职业生涯，是一个人一生工作经历中所承担职务的相继历程。
- 职业生涯管理：将个人职业需求与组织目标和组织需要相联系而做出的有计划的努力。
- 分为个人的职业生涯管理和组织的职业生涯管理，两者密不可分，相互影响
- 企业与个人在职业生涯管理方面的重点

个人与组织职业生涯关系图 P283



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

1. 实现员工的组织化员工实现对职业岗位、组织文化的适应和职业心理转换；组织将新聘人员塑造成基本符合本单位需要的员工
2. 实现员工发展与组织发展的统一
3. 实现员工能力和潜能的发展
4. 促进企业事业的长久发展


心有多大
舞台就有多大
“舞”——设计者的灵魂!
昵图网 nipic.com/ yaml20625

三、组织职业生涯管理的原则

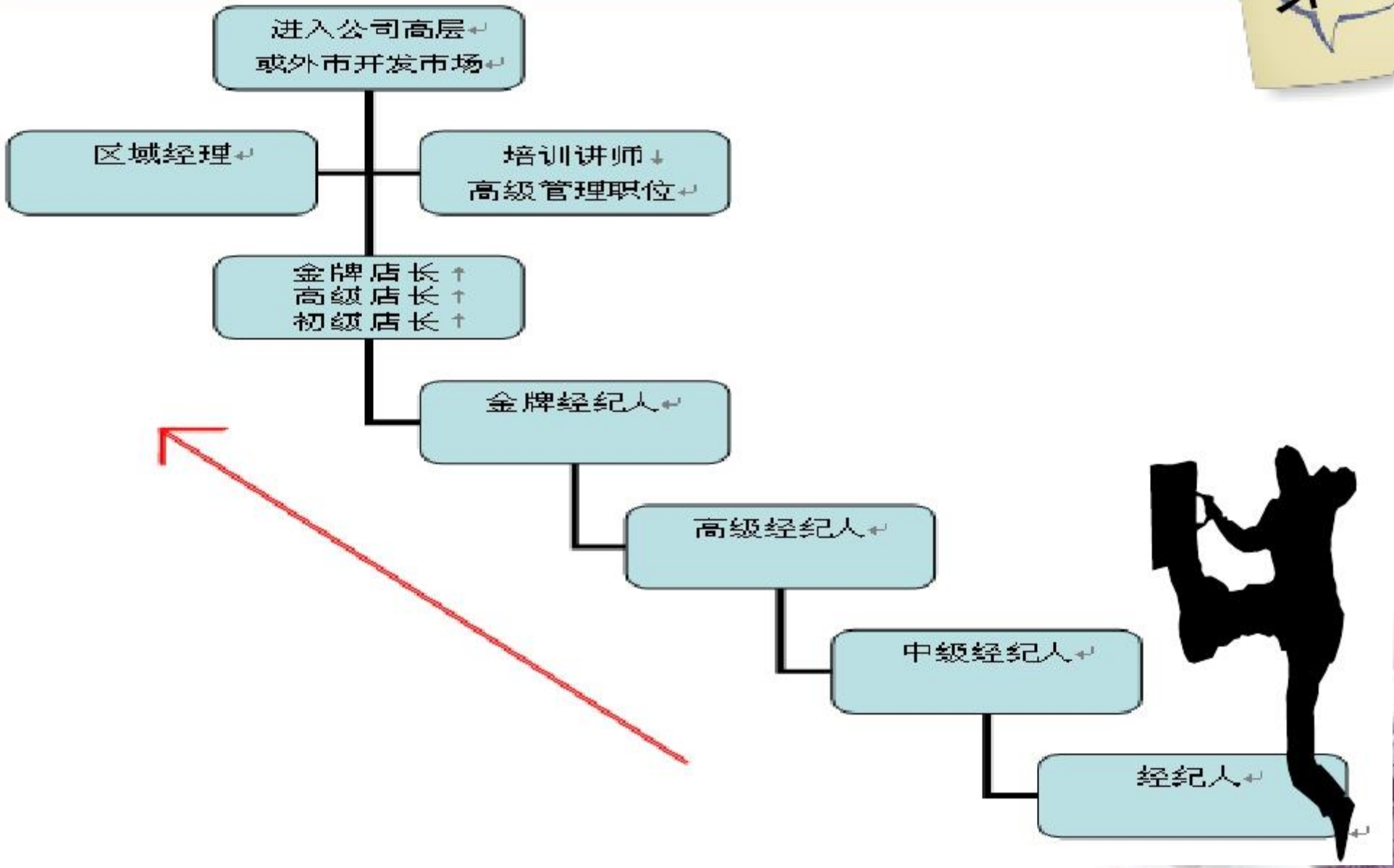
- 利益整合原则（员工、组织和社会利益结合）
- 机会均等原则
- 协作进行原则
- 时间梯度原则（职业生涯发展有周期性）
- 发展创新原则
- 全面评价原则



双赢



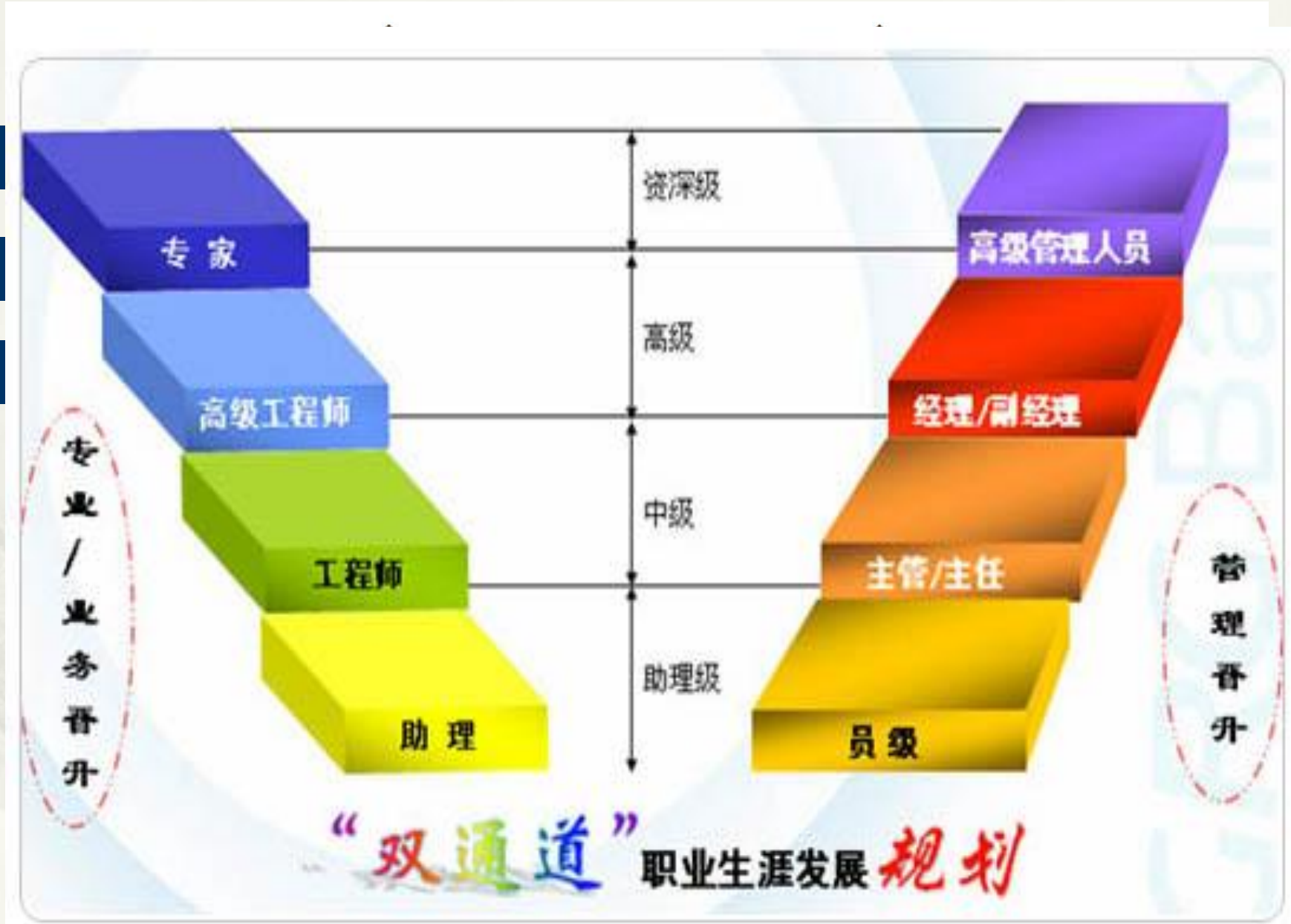
示例：职业发展阶梯


进入公司高层
或外市开发市场
区域经理
培训讲师
高级管理职位
金牌店长
高级店长
初级店长
金牌经纪人
高级经纪人
中级经纪人
经纪人

柳州五菱

深圳华为

广电运通



下列做法中，符合职业生涯管理的原则的有（ ）

（A）以上级评价为准

（B）管理者优先

（C）不断进行发展创新

（D）组织与员工共同发展

（E）考虑员工职业发展周期性

能力要求



一、组织职业生涯管理的任务

P286

1、帮助员工开展职业生涯规划与开发工作

2、确定组织发展目标与职业需求规划

3、开展与职业生涯管理相结合的绩效评估工作

4、职业生涯发展评估

5、工作与职业生涯的调适

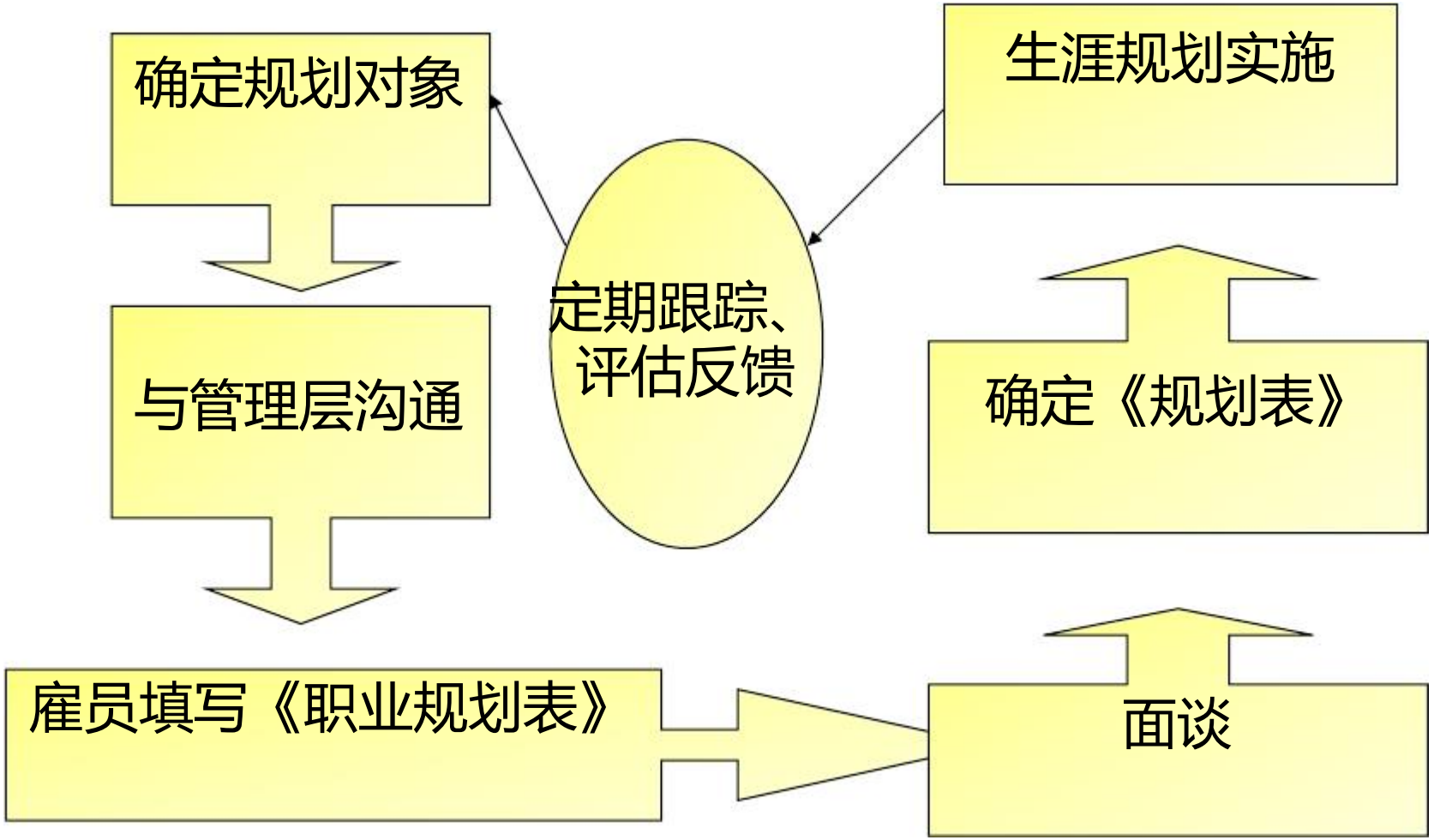
6、职业生涯发展



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

案例

Z公司的职业生涯规划设计步骤



二、企业与个人职业生涯管理的重点 P287

* （一）企业方面的管理重点

1．确定企业人力资源的需求与预测。
2．将人力资源计划与企业目标相结合，发挥效能。
3．依照企业的需求、特性，培养企业所拥有的人才，以提升其人力素质。
4．确认工作规范与职位说明，并进行必要的职位调整。
5．拟订企业的人才培育计划，有系统地提升生产效率，激发潜能。
6．制订企业内晋升与轮调的计划。
7．进行工作评价与人力配置的整合。
8．增加员工对公司的忠诚度及向心力。
9．显现企业持续发展的经营理念。
10．协助员工辨别工作上的风险与机会。
11．降低员工的流动率与离职率。
12．更有效地运用员工们的潜能，以促进组织的发展成效。

二、企业与个人职业生涯管理的重点

(二)员工个人方面的管理重点

1．获得充分的企业发展信息。
2．辨别工作形态，增进适应新工作的能力。
3．对自己的工作进行恰当的自我评价。
4．参与发展、训练方案，以提升自我，促进自我启发。
5．通过企业的协助，确认自我生涯发展路径。
6．增进自我的工作能力和技术。
7．促进自我成长，并争取向上升迁的机会。
8．使自我的潜能更有效地被激发出来。
9．结合个人的特质进行职业生涯的选择，建立职业生涯发展目标，并执行职业生涯发展计划。

三、组织职业生涯管理中的角色

- 1.组织最高领导者
  - 对组织发展前景和人员需要发展的能力做出有效判断
  - 参与组织各项管理制度和人事制度的制定
  - 决定如何从整体上表述组织职业生涯管理的内在功能
- 2.人力资源管理部门
  - 负责整个组织各类职业人员的开发与管理
  - 组织职业生涯管理是其重要工作内容

3.职业生涯委员会

- 是为组织职业生涯管理战略的制定和实施而设立的机构
- 组成
  - 企业最高领导者
  - 人力资源管理部门的负责人
  - 职业指导顾问
  - 部分高级管理人员
  - 组织外部专家
- 主要职责
  - 制定每年的职业生涯年度会谈策略
  - 对有潜力的员工进行定位
  - 对其发展通道进行观察监督

* 4.职业生涯指导顾问
  * 由具有丰富的人力资源管理知识和经验的专业人员担任
  * 或由在职业生涯发展中有显著成就的资深管理人员担任
  * 主要任务
    * 直接为员工的职业生涯发展提供咨询
    * 帮助各级管理者做好组织职业生涯管理工作
    * 协助做好员工晋升工作
    * 协助做好各部门管理者之间的薪酬平衡

- 5.直接上级
  - 作用表现在四个方面
    - 对员工潜能定位起重要作用
    - 通过任务分派是员工发挥自身能力，展现潜能
    - 充当顾问
    - 为员工在组织内的职业生涯发展产生积极作用，促进员工晋升
  - 应明确建立直接上级参与组织职业生涯管理的工作体系
    - 评估直接上级参与员工的职业生涯发展
    - 对直接上级进行职业生涯管理专项培训

- 6.直接下级
  - 根据切身体会对上级作出评价
  - 自身发展状况直接影响上级的发展前途
- 7.同级
  - 对员工发展有帮助，但其角色和作用易忽略

组织职业生涯管理中的角色 P288

HR

BOSS

职业生涯委员会

指导顾问

直接上级

同级

直接下级





真题小试

人力资源管理部门在组织职业生涯管理中的职责是（　　）。

A、对员工的日常工作直接进行评估

B、根据工作发展设定不同的职业发展通道

C、负责整个组织的各类职业人员的开发和管理

D、培养能够担任特定职位开发与管理工作的专家

E、制定企业战略，并从整体表述组织职业生涯管理的内在功能

真题小试

职业生涯指导顾问的任务包括(　)。

(A)制定组织职业生涯战略

(B)协助组织做好员工的晋升工作

(C)为员工提供职业生涯发展咨询

(D)通过分配不同工作任务使员工发展自己的能力

(E)协助不同级别的管理人员做好组织职业生涯管理工作

个人生涯规划的外部有效途径



1、同行



2、有经验的前辈



3、参加培训课程



4、利用媒体



5、参加社团

补充 Add

第二单元　职业生涯规划前期准备

知识要求：

一、职业生涯规划的含义

职业生涯规划是指个人发展与组织发展相结合，对决定一个人职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定，确定一个人的事业奋斗目标，并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，对每一步骤的时间、顺序和方向做出合理的安排。

可以从以下四个方面理解职业生涯规划的含义：

（一）职业生涯规划的主体是个人制定和执行

（二）职业生涯规划是从目标确定到实现的全过程

（三）适当的工作目标是实现职业生涯目标的最佳途径

（四）职业生涯目标与企业发展目标相结合

二、职业生涯规划的基本特征

（一）职业生涯规划的个性化

（二）职业生涯规划的开放性

（三）职业生涯规划的预期性

（四）职业生涯规划的其他特点

①可行性。
②适时性。
③适应性。
④持续性。

三、职业生涯规划的影响因素

1、员工的自我评价；
2、企业对员工的评价；
3、向员工传递职业机会；
4、对员工进行职业指导；

四、职业生涯规划的作用

（一）职业生涯规划对个人的作用

自我变革的重要手段就是职业生涯规划，它是现代管理的重要思想，是每个员工充分开发自己潜能并自觉地进行自我管理的有效工具。

具体地说，职业生涯规划对个人有下面一些作用：

①帮助个人确定职业发展目标；

②鞭策员工积极工作，努力学习；

③帮助于员工抓住工作的重点；

④引导个人发挥自身的潜能；

⑤评估员工目前工作的成绩。

（二）职业生涯规划对企业的作用

具体来说，职业生涯规划对企业的作用体现在下面几个方面：

①满足企业未来人才的需要；

②使企业能够留住优秀人才；

③有效地开发企业人力资源。

能力要求：

一、职业生涯规划的准备工作

（一）分析员工职业生涯规划的影响因素

1、个人：心理特质、生理特点、学历经历、家庭背景；

2、组织：组织特色、人力评估、工作力分析、人力资源管理、人际关系；

3、环境：社会、政治、经济、科技的发展；

（二）明确员工职业生涯发展的方向

1、专业技术；2、管理型发展；3、专业技术与管理型；

4、技能操作型发展；

（三）收集员工职业生涯规划的信息

1、收集组织发展的信息；2、收集员工发展信息；

A、员工基本情况；B、职业胜任；C、发展愿望和未来规划；D、所在职业领域构成要素；E、人事面谈；F、综合评价

二、职业发展信息采集的途径和方法

（一）员工职业发展信息采集的途径

①通过员工人事档案查阅静态信息。

②通过考核方法获取业绩信息。

③通过各级评价方法获取综合信息，如：

a．自我评价。在强调员工自主发展的员工个人发展规划模式中，自我评价是基础。自我评价的手段有人事考核量表、心理测验量表等。

b．直接主管评价。在强调组织作用的员工个人发展规划模式中，直接主管评价是基础，其作用是发现有培养前途的员工。

c．同事评价。一般而言，同事评价可以作为自我评价和直接领导评价的辅助手段。

二、员工职业发展信息采集的途径和方法

（二）通过员工自我评价收集信息

1、写自传；
2、志向和兴趣调查；
3、价值观调查；
4、24小时日记；
5、与两人“重要人物”面谈
6、生活方式的描写；

（三）通过企业的组织评价获取信息

1、人事考核；2、人格测试；
3、情景模拟；4、职业能力倾向测验

练习

通过员工自我评价收集信息（AB）。

A．写自传

B．生活方式的描写

C．情景模拟

D．职业能力倾向测验

E、人事考核

第三单元 员工职业生涯规划设计

一、员工职业生涯规划设计的基本原则

1．清晰性原则。
2．挑战性原则。
3．变动性原则。
4．一致性原则。
5．激励性原则。
6．合作性原则。
7．全程原则。
8．具体原则。
9．实际原则。
10．可评量原则。

二、确立员工职业生涯规划目标的原则

①目标的明确性原则。
②目标的可测量性原则。
③目标的相关性原则。
④目标的时限性原则。
⑤目标的集中性原则。目标不可以定得太多，太多了就意味着没有重点，一般3～5条即可。
⑥目标的可实现性原则。

三、组织职业生涯年度评审的目的和意义

1．使员工发现自己的缺点，并促使其改正；

2．满足员工想要知道别人怎样看待他的工作的正常愿望；

3．使员工能够无拘无束地讲述自己的才干、自己所遇到的困难及愿望；

4．消除组织内可能存在的误解等。

练习

1、职业生涯目标的设ABCD（ ）。

A．目标的明确性原则

B．目标的可测量性原则

C．目标的集中性原则

D．目标的可实现性原则

能力要求：

一、制定员工职业生涯规划的模式

（一）强调组织作用的模式

企业从众多员工中发现有培养前途者，通过与其沟通订立个人职业生涯发展规划并按照规划进行培训。

具体程序是：

1．对员工进行评价。

2．员工所在部门向上级或公司人力资源管理部门推荐。

3．员工的上级与员工面谈。

4．制定发展规划。

5．实施培训。

6．反馈、评价。

一、制定员工职业生涯规划的模式

（二）强调个人自主发展的模式

企业让员工了解岗位设置和各岗位的任职资格以及员工个人发展方面的政策，创造条件让员工进行自我评价；员工根据自我评价的结果确定个人发展目标，组织帮助员工实现其目标。

具体程序是：

1．企业通过举办职业生涯讲座等活动让员工了解岗位设置、各岗位的任职资格以及员工个人发展方面的政策；

2．员工进行自我评价；

3．员工向直接主管报告自己的发展目标；

4．直接主管与员工面谈，确定员工的目标是否符合企业的需要和个人的情况；

5．双方通过协商制定个人发展规划；

6．实施培训；

7．反馈、评价。

能力要求（P299）

* 二、组织职业生涯发展规划的制订

应注意的问题：

1.为员工考虑新的或非传统的职业通道

* 2.使跨越不同部门、专业和岗位的职业通道得到拓展
* 3.为所有员工提供均等就业与发展的机会
* 4.注重员工个人发展需要的满足
* 5.通过由横向与纵向工作的变换而提供的在职培训来改善业绩
* 6.确定培训和发展需要的方法

三、职业生涯路径设计

4种类型：

（一）传统职业生涯路径；

（二）网状职业生涯路径;(见下页)

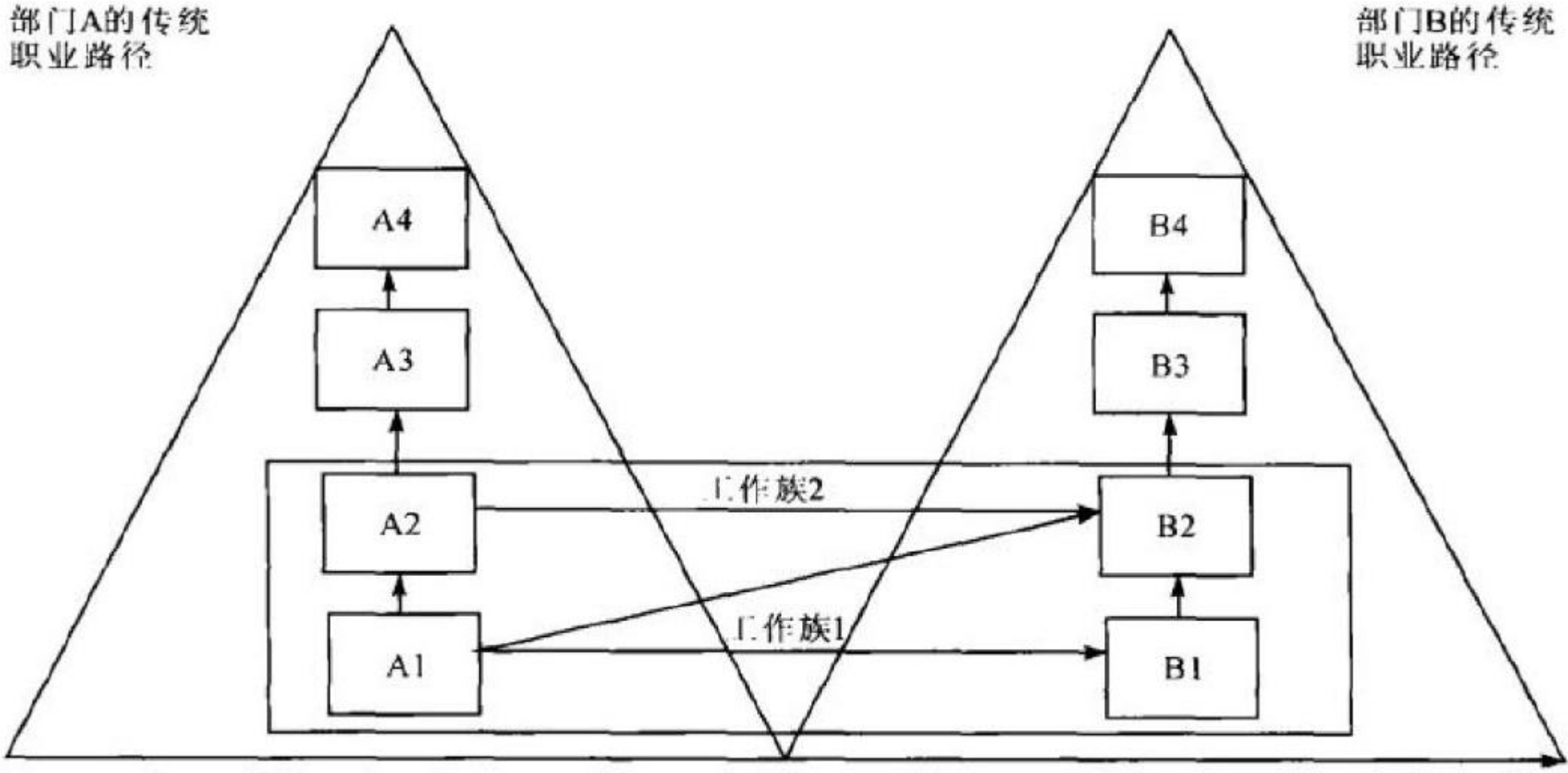
（三）横向职业生涯路径；

(四)双重职业生涯路径;

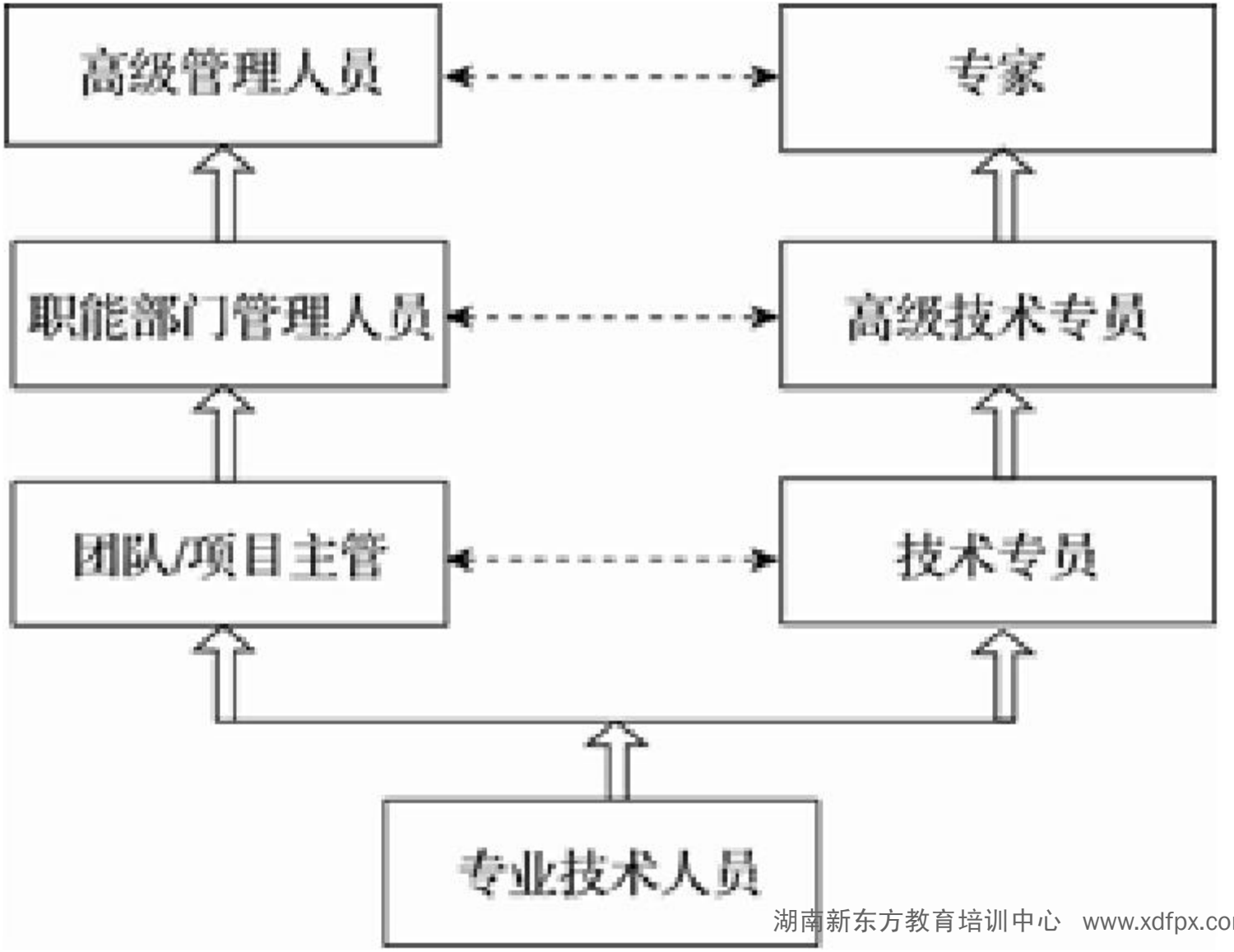


湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

职业生涯路径示意图 P233



双重职业路径示意



四、职业生涯发展规划方案的设计

（一）员工职业生涯规划方案基本结构

1、基本信息：
2、个人职业方向；
3、社会环境分析结果；
4、企业分析结果；
5、相关人物及其对策建议；
6、职业生涯目标和实现时间
A、目标分解；B、目标组合；
7、成功的标准
8、自身条件及测评结果；
9、目前能力与生涯目标之间的差距
10、缩小差距的方法；

（二)制定员工的职业生涯规划表

五、组织职业生涯规划的年度评审

1、职业生涯规划年度评审的方式

自我评估、直线经理评估、全员评估；

评审的具体方式为谈话方式；

五、组织职业生涯规划的年度评审

2、职业生涯规划年度评审的会谈其作用是：

其一，有利于职业生涯规划与管理的深入；

其二，弥补直线经理在职业生涯规划与管理方面的不足；

其三，发现员工在职业生涯中的问题，并帮助其解决。

通过职业生涯面谈，可以帮助员工发现其职业生涯规划与发展中的以下问题：

(1)人生目标选择不当，包括人生目标的层次定位不当（定得太高或太低），目标的侧重点定得不合理；

(2)职业生涯通道设计不当，包括与别人撞车、轮岗时间太长或太短、轮岗顺序不合理等；

(3)职业生涯规划不够周密，包括长期计划缺乏职业生涯战略，短期计划制订不详细，没有与轮岗、培训结合起来；

(4)培训不足，在实现职业规划目标过程中，特别在岗位变换之后常常感到力不从心。

会谈准备表

职业生涯年度评审会谈（由员工填写）年月日

(1)姓名

(2)职务（岗位）

(3)本年度主要成就

(4)本年度最大的进步

(5)成就及进步原因分析

(6)对未来工作内容及培训的需求

(7)个人职业生涯的中长期计划

会谈准备表

职业生涯年度评审会谈（由上级填写）年月日
(1)姓名
(2)职务（岗位）
(3)对工作绩效的评价
(4)对工作能力的评价
(5)需要改进的方面及改进的形式
(6)对未来发展的建议
—对目前担任的职务的建议
—对目前担任的职务以外的发展建议
—针对职业生涯中长期目标的建议

六、组织为员工提供职业生涯发展通道

1、帮助员工制定和执行职业生涯规划；

2、组织要为员工提供职业通道；

3、组织要为员工疏通职业通道；

注意以下问题：

1、基于组织前途建立员工的职业发展远景；

2、明晰组织职业生涯发展的路径；

3、注重工作与职业的弹性化；

真题小试

主要为专业人员设计，并体现在薪酬提升上的是(　　)职业生涯路径。

(A)传统

(B)网状

(C)横向

(D)双重

(　　)的职业路径以工作族为单位进行职业生涯设计。

(A)传统

(B)网状

(C)横向

(D)双重

练习

* （ ）同时存在平级调动和晋升。
(A)双重职业路径 (B)网状职业生涯路径 (C)横向职业路径 (D)传统职业生涯路径

B

第四单元　分阶段的职业生涯管理

一、组织职业生涯管理的四个阶段

(一)职业选择与职业准备阶段

* (二)职业生涯早期阶段
* (三)职业生涯中期阶段
* (四)职业生涯后期阶段

* （一）职业选择与职业准备阶段
* 主要任务
  * 做好招聘、选拔和配置;
  * 组织新员工上岗培训；
  * 考察评定新员工，为辅导做好准备；
  * 达成心理契约，接纳和进一步整合新员工
* （二）职业生涯早期阶段组织主要任务
  * 通过试用和新工作挑战，发现员工才能，帮助员工建立和发展职业锚（即员工的长期贡献区）

（三）职业生涯中期阶段

* 特点：个人事业发展基本定型，个人特征明显，情感复杂，容易引发职业生涯中期危机
* 组织主要任务
  * 帮助员工度过中期职业阶段的危险期；
  * 分类指导，为员工指示和开通事业发展的职业通道；

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

（四）职业生涯后期阶段

* 特点：
  * 员工年老即将结束职业生涯
* 组织主要任务
  * 鼓励帮助员工继续发挥才能和智慧，传授经验；
  * 帮助员工做好退休的心理准备和退休后的安排；
  * 适时做好更员计划和人事调整计划：

二、职业锚的基本概念和职业定位的类型

（一）职业锚的基本概念

所谓职业锚，是指在个人工作过程中依循着个人的需要、动机和价值观，经过不断搜索所确定的长期职业贡献区或职业定位。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。



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

职业锚

案例


技术路线
管理路线
设计总监
首席设计师
高级设计师
中级设计师
初级设计师
集团总经理
分公司总经理
部门运营总监
高级项目经理
中级项目经理
初级项目经理

职业锚的定型

为了明确职业锚的内涵，可从以下几个方面加以明确：

1.职业锚是自身的才干、动机和价值观的体现。

职业锚核心内容的职业自我观由三部分内容组成：

①自身的才干和能力，以各种作业环境中的实际成功为基础；

②自身的动机和需要，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；

③自身的态度和价值观，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。

2．职业锚产生于早期职业生涯阶段，以雇员习得的工作经验为基础。

3．职业锚强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合。

4．职业锚不可能提前预测，也不是固定不变的。

（二）职业锚的基本功能

职业锚都发挥着重要的作用，具体表现为：

①识别个人的职业抱负模式和职业成功标准；

②促进雇员预期心理契约的发展，有利于个人与组织稳固地相互接纳；

③增强个人职业技能和工作经验，提高工作效率和劳动生产率；

④职业锚可为雇员中后期职业生涯发展奠定基础。

（三）职业锚或职业定位的类型

职业锚是个人职业方向和路径选择的结果，是人们自己的职业观念的核心，密切关系着职业生涯的成功与否。

职业定位8种类型：

1．技术型或职能型定位。
2．管理才能型定位。
3．自主权型定位。
4．安全—稳定型定位。
5．服务和奉献型定位。
6．纯粹竞争型定位。
7．生活方式平衡型定位。
8．企业家型定位。

技能卷简答真题

什么是职业锚？

如何通过分配员工以挑战性的工作，为员工提供建立职业锚的机会？（10分）



能力要求P242

一、员工职业生涯早期的组织管理

* ㈠相互接纳的表示
  * 新雇员接纳组织信号

决定留在组织中、高水平的自我激励和承诺、关注组织的发展，具有团队意识和参与意识、接受不合意的工作、报酬或较低的职务等级，将之视为暂时的情况，相信和期待组织的许诺一定可以兑现

  * 组织对新雇员的接纳
    * 正面的实绩评定；分享组织的“机密”；流向组织内核；提升；加薪；分配新工作。

㈡相互接纳过程中的问题与解决

- 1.首次正面的实绩评定缺乏准确的反馈信息
- 2.尽早向新员工分配有意义的工作
- 3.双方都不完全信任对方，造成心理隔阂
  - 解决措施
    - 上下级共建目标，对新员工业绩实施目标管理
    - 组织专题讨论会，让上下级共同发表意见和寻找解决办法
    - 将心理契约固化

二、员工职业生涯中期的组织管理

(一）提拔晋升，使员工的职业道路通畅；

（二）安排富有挑战性的工作和新任务，或者探索性的工作；

（三）实施工作轮换；

（四）进行继续教育和培训；

（五）赋予员工良师益友角色，提供合适的职业机会；

(六)改善工作环境和条件，增加报酬福利；

(七）实施灵活机动的多形式的处理方案；

三、员工职业生涯后期的组织管理

* （一）做好细致的思想工作；
  （二）做好退休后的计划与安排；
  * (1)因人而异，帮助制定具体的退休计划
  * (2)以多种形式关心退休员工
  * (3)召开退休人员座谈会；
  * (4)实行兼职、顾问和其他聘用方式，使其逐步淡出，减少失落感
* （三）做好退休之际的职业工作衔接

四、组织对职业锚的开发

- （一）分配给员工以挑战性工作，为其提供建立职业锚的机会
- （二）帮助和指导员工寻觅职业锚
  - 1.收集个体的具体资料
    - 写自传；志趣考察；价值观研究
    - 24小时日记；与别人面谈；生活方式描述
  - 2.根据资料归纳一般结论，总结员工的具体职业锚
  - 3.帮助员工认识其一般形象

（三）指导员工确认职业锚和职业发展通道

- 1.掌握员工个人特点
  - 员工职业的追求、愿望、价值观和职业锚；
  - 员工个人的职业能力；
  - 员工所适宜的职业；
- 2.组织职业岗位的梳理和广泛的工作分析研究，确定职业需求
- 3.员工个人目标语组织需求相匹配
- 4.为各员工设置职业通道，并制订实施计划
- 5.实施计划方案

组织对职业锚的开发



- 分配给员工以挑战性的工作
- 帮助和指导员工寻找职业锚
- 指导员工确认职业锚和职业发展通道

职业生涯年度评审会谈

我觉得自己不适合行政岗位...



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

* 一般情况下，帮助员工建立[B]展职业锚是在(b)阶段。
(A)职业生涯中期 (B)职业生涯早期 (C)职业选择和准备 (D)职业生涯后期
*
* 职业锚是指( )。
(A)目前岗位 (B)职业定[B](C)员工的个人兴趣 (D)员工的价值观

* （ ）表示组织愿意接纳新员工。
(A)减少原有的工作量 (B)增加薪资
* (C)允许分享组织的“机密” (D)提拔升级

BCDE

* 职业生涯管理的要求首先源于(　　)。
* (A)企业　　(B)员工
* (C)管理者　　(D)社会和环境

* 若组织职业生涯管理活动存在主观脱离员工意愿的情况，就会违背(　　)。
* (A)机会均等原则　　(B)协作进行原则
* (C)发展创新原则　　(D)全面评价原则

* 人力资源管理部门在组织职业生涯管理中的职责是(　　)。
* (A)对员工的日常工作直接进行评估
* (B)根据工作发展设定不同的职业发展通道
* (C)负责整个组织的各类职业人员的开发和管理
* (D)培养能够担任特定职位开发与管理工作的专家
* (E)制定企业战略，并从整体表述组织职业生涯管理的内在功能

* 组织对新员工表示接纳的信号有(　　)。
* (A)流向组织内核　　(B)为员工调换岗位
* (C)提高员工的薪酬　(D)正面的绩效评定
* (E)让员工接受不合意的工作

* 着重向较高的管理者职位升迁的职业生涯路径设计包括(　　)。
* (A)传统职业生涯路径
* (B)网状职业生涯路径
* (C)横向职业生涯路径
* (D)双重职业生涯路径
* (E)多重职业生涯路径

* 通常情况下，员工的组织化通常发生在（　　）。
* A、职业选择阶段
* B、职业生涯早期阶段
* C、职业生涯中期阶段
* D、职业生涯后期阶段

B

* 将员工的职业生涯划分为若干阶段体现了组织职业生涯管理的（　　）。
* A、利益整合原则
* B、时间梯度原则
* C、发展创新原则
* D、全面评价原则
*

B

* 建立于职业生涯相关的规章制度属于（　　）的内容。
* A、层次系统
* B、过程系统
* C、保障系统
* D、理论系统

C

* 职业生涯指导顾问的任务包括（ACE）。
* A、为员工的职业生涯发展提供咨询
* B、对管理人员的聘用和管理进行决策
* C、协助做好各部门管理人员之间的薪酬平衡
* D、参与骨干员工的绩效评估和薪酬定级工作
* E、帮助各级管理人员做好组织职业生涯管理工作
*

* （　　）可以作为新员工判断[illegible]是否被组织接纳的信息。ABCD
* A、增加薪资
* B、流向组织内核
* C、正面的实绩评定
* D、分享组织的“机密”
* E、承担富有挑战性的工作

案例分析

- 浙江省电力公司于2011年推出了重要、危险岗位工作轮换制度，要求各直属单位遵照执行。衢州电力局在进行工作调查过程中发现，上述岗位的员工普遍反映2011年工作压力很大，远远超过了上年。
- （1）请问该岗位轮换制度可能会为企业和员工带来哪些益处？（7分）
- （2）企业应对职业生涯中期危机，在确定工作轮换方案前，要先做好哪些工作？（7分）
- （3）企业如何为员工创造良好的生理和心理环境、帮助员工减轻压力？（6分）

* (1) 答：①单一的工作内容天长日久会令人厌倦，进而导致士气低落，效率下降，而岗位轮换制可以避免这一情况，新的工作或新的岗位往往能唤起员工的工作热情。
* ②岗位轮换是一个学习过程，它能使员工全面了解整个生产、管理流程，增进对其他岗位、相关岗位的了解，增强合作意识。在管理职能部门开展岗位轮换，还有利于培养具有全面能力和广阔视野的管理者。
* ③岗位轮换也可以增加员工就业的安全性。重要岗位由于涉及机密和利益因素，岗位轮换也可以从制度层面降低职业犯罪的可能性、更好的保护员工。
* ④岗位轮换可以成为员工寻找适合岗位的一个机会，也是获得评价自己资质和偏好的良好机会。
* ⑤岗位轮换可以改善团队小环境的组织氛围、舒缓因为工作关系在员工之间所出现的不和谐、不团结的现象。
* ⑥在企业中，对有毒有害的工作岗位实行岗位轮换制度
* (2) 答：①检查每一个连续在同一职业岗位上干了5年以上，特别是更长时间的、正处于职业中期的员工(包括经理在内)的人事文件。
* ②评价这些员工的工作，认清其工作专长，了解其个人性、才干等。
* (3)答：①偿试采用弹性工作制。
* ②参与管理。
* ③放松训练。

技能卷案例真题（10年5月）

张刚是公司技术部的副经理，今年40岁，在公司工作了整整12年，从普通的技术员做到目前的职位，他工作勤奋，技术过硬，也有一定的管理能力，今年张刚参加了公司内部竞聘的选拔，申请了技术部经理的职位，由于有其他竞争者技术能力和管理能力都比其更胜一筹，张刚竞聘未能成功，根据公司规定，参加内部竞聘上岗的年龄不得超过40岁，张刚未来在公司晋升的可能性已经不大。

请问：张刚目前处于职业生涯哪个阶段？人力资源部应当采取哪些措施为其拓宽职业路径？拓宽职业路径时需要注意哪些问题？（10分）



【解题思路】

张刚目前处于职业生涯哪个阶段？人力资源部应当采取哪些措施为其拓宽职业路径？拓宽职业路径时需要注意哪些问题？（10分）

【参考页码】

答：（1）张刚目前处于职业生涯中期阶段

（2）人力资源部应当采取措施为其拓宽职业路径：在本阶段，个人事业发展基本定型或趋向定型，个人特征表现明显，人生情感复杂化，容易引发职业生涯中期的危机。面对这一复杂的人生阶段，组织要特别加强职业生涯管理。一方面，通过各种方式，帮助员工解决诸多实际问题，激励他们继续奋进，将危机作为成长的机会，顺利渡过职业阶段人的不同情况进行分类指导，为其开通职业生涯发展通道。

【解题思路】续

（接上）

（3）员工职业生涯中期的组织管理拓宽职业路径时需要注意问题: 职业生涯中期既是个人职业发展的黄金时期，又是职业发展的危机期。因此组织应针对职业生涯中期危机，进行有效的预防、改进和补救，加强职业管理，促进员工职业朝向顶峰发展。具体措施如下：

A. 提拔晋升，职业通路畅通

B.安排富有挑战性的工作和新的工作任务，或安排探索性的工作。

C. 实施工作轮换

D. 继续教育和培训

E. 赋予员工以良师益友角色，提供适宜的职业机会

F. 改善工作环境和条件，增加报酬福利

G.实施灵活的处理方案



本节技能侧重

- 组织职业生涯管理的任务
- 组织职业生涯的管理角色
- 员工职业生涯早中期组织管理

练习

* （　　）对解决一般性问题、老问题是有效的。
* A 习惯性思维障碍　　B 直线型思维
* C 从众型思维　　D 书本型思维障碍

* （　　）的思维主体没有特定的目标。
* A 无意想象　　B 再造型想象
* C 创造性想象　D 幻想型想象

* （　　）适合与对产品作不断完善，改进。
* A　焦点法　　B　形态分析法
* C　希望点列举法　D　成对列举法

* 将任意选择的两个事项结合起来的方法是（　　）。
* A　特征列举法　　B　缺点列举法
* C　希望点列举法　　D　成对列举法

* 如果不能独立思考并解决问题，可能是出现了（　　）思维障碍。
* A 习惯性　B 直线型　C 权威型
* D 从众型　　E 自我中心型

* 逻辑思维在创新中的局限性体现在（　　）。
* A 逻辑思维很难发现新的问题
* B 直接运用逻辑思维不可能创造性地解决问题
* C 无法运用逻辑思维对创新成果进行推广应用
* D 逻辑思维的结果虽然符合逻辑，但不一定符合事实
* E 逻辑思维的起点是已有知识经验，但已有知识本身可能有误

* 下列做法中，符合职业生涯管理的原则的有（　　）。
* A 以上级评价为准
* B 管理者优先
* C 不断进行发展创新
* D 组织与员工共同发展
* E 考虑员工职业发展周期性

* 职业生涯委员会一般由（　　）组成。
* A　企业最高领导者
* B　职业指导顾问
* C　优秀员工
* D　组织外部专家
* E　人力资源部负责人

* 萨柏的职业生涯发展理论把25~44岁定位（ ）
* （A）探索阶段
* （B）确立阶段
* （C）维持阶段
* （D）衰退阶段

* 在员工职业生涯的（ ），企业需要分类指导，为其开通职业通道。
* （A）进入组织阶段（B）早起职业阶段（C）中期职业阶段（D）后期职业阶段

* 载尔通和汤普生的职业生涯发展理论中，学习照顾自己出现在职业发展的（ ）。
* A第一阶段　B第二阶段　C第三阶段　D第四阶段

* 企业在职业生涯管理中的重点包括（　　）
* (A)降低员工的流动率和离职率
* (B)制定企业内晋升与轮调的计划
* (C)进行工作评价并配置人力资源
* (D)确定企业人力资源的需求和预测
* (E)增加员工对组织的忠诚度和向心力

* (　　)是没有特定目的性的想象思维。
* (A)无意想象
* (B)再造型想象
* (C)创造型想象
* (D)幻想型想象
* (　　)是一种利用系统观念来网罗组合设想的创造发明方法。
* (A)二元坐标法　　(B)和田十二法
* (C)形态分析法　　(D)系统分析法
* 通过情景模拟训练，比较容易提高(　　)培训成果的转化程度。
* (A)第一个层面　　(B)第二个层面
* (C)第三个层面　　(D)第四个层面

* 职业生涯管理的要求首先源于(　)。
* (A)企业　　(B)员工
* (C)管理者　　(D)社会和环境
* 若组织职业生涯管理活动存在主观脱离员工意愿的情况，就会违背(　)。
* (A)机会均等原则
* (B)协作进行原则
* (C)发展创新原则
* (D)全面评价原则

* 人力资源管理部门在组织职业生涯管理中的职责是(　　)。
* (A)对员工的日常工作直接进行评估
* (B)根据工作发展设定不同的职业发展通道
* (C)负责整个组织的各类职业人员的开发和管理
* (D)培养能够担任特定职位开发与管理工作的专家
* (E)制定企业战略，并从整体表述组织职业生涯管理的内在功能

* 着重向较高的管理者职位升迁的职业生涯路径设计包括(　　)。
* (A)传统职业生涯路径
* (B)网状职业生涯路径
* (C)横向职业生涯路径
* (D)双重职业生涯路径
* (E)多重职业生涯路径

* 看到周围的人都在投资股市，就自己就开始盲目炒股，属于（　）的典型表现。
* A、习惯性思维障碍
* B、权威型思维障碍
* C、从众型思维障碍
* D、自我中心型思维障碍
*
* 下列属于思维指向相反的两种思维是（　）。
* A、想象思维和联想思维
* B、逻辑思维和辩证思维
* C、发散思维和收敛思维
* D、类比思维和因果思维
*

* 通常情况下，员工的组织化通常发生在（　　）。
* A、职业选择阶段
* B、职业生涯早期阶段
* C、职业生涯中期阶段
* D、职业生涯后期阶段
*
* 将员工的职业生涯划分为若干阶段体现了组织职业生涯管理的（　　）。
* A、利益整合原则
* B、时间梯度原则
* C、发展创新原则
* D、全面评价原则

* 建立于职业生涯相关的规章制度属于（　　）的内容。
* A、层次系统
* B、过程系统
* C、保障系统
* D、理论系统

* 在智力激励法中，主持人的职责包括（　　）。
* A、以平等友好的态度对待每一位与会者
* B、鼓励与会者私下交流并形成统一意见
* C、鼓励与会者相互激励，引起“链式反应”
* D、充分引导与会者积极思考，提出大胆创新的设想
* E、对讨论的问题有比较深刻的理解，以便在会议中能做出启示和诱导
*
* 创新方法中组合技法包括（　　）。
* A、焦点法
* B、5W1H法
* C、主体附加法
* D、特性列举法
* E、智力激荡法

* 职业生涯指导顾问的任务包括（　　）。
* A、为员工的职业生涯发展提供咨询
* B、对管理人员的聘用和管理进行决策
* C、协助做好各部门管理人员之间的薪酬平衡
* D、参与骨干员工的绩效评估和薪酬定级工作
* E、帮助各级管理人员做好组织职业生涯管理工作

* 下列有关方法创新的说法正确的有(　　)。
* A 智力激励法要遵循自由畅想的原则
* B 智力激励法在讨论过程中不必设定时限
* C 设问检查法适合群众性的合理化建议活动
* D 设问检查法可以扩大需要探索和创新范围
* E 智力激励法和设问检查法可在解决时联合运用

* 组织对新员工表示接纳的信号有(　　)。
* (A)流向组织内核
* (B)为员工调换岗位
* (C)提高员工的薪酬
* (D)正面的绩效评定
* (E)让员工接受不合意的工作

* B公司最近引进了多位知识层次高、工作经验丰富的营销人才，销售部的副主任老李感到压力很大，作为公司的老员工，老李虽然文化层次不高，但一直兢兢业业地工作，积累了较为丰富的实践经验，具有很强的市场开拓能力，为公司的发展做出了一定贡献，随着外部人才的大量引进，老李对自己的前途充满了疑虑。
* （1）李主任处于职业发展的哪个阶段？该阶段的组织管理措施包括哪些？（12分）
*
* （2）请分析企业在员工不同职业发展阶段的管理任务，并填写在表1中。（8分）
*
*

Thank You !

