

# 银行入职职业规划 企业为要引入职业规划 (精选5篇)

在日常的学习、工作、生活中，肯定对各类范文都很熟悉吧。范文书写有哪些要求呢？我们怎样才能写好一篇范文呢？这里我整理了一些优秀的范文，希望对大家有所帮助，下面我们就来了解一下吧。

## 银行入职职业规划篇一

评估者，是指管理者要针对员工的职业生涯规划做出反馈。职业生涯规划的目标就在于激励员工提高绩效，因此，管理者要明确公司的标准、明确工作职责、明确公司的需求，从而使得员工的职业生涯目标沿着公司目标的轨迹前进。

1、顾问，是指管理者应该能够向员工提供不同的职业生涯选择，协助员工设定自己的职业生涯目标，提供理论和实践方面的建议等等。

2、推荐人，是指管理者要向员工推荐其他方面的职业生涯规划资源，比如公司的培训、业务研讨会等；还要向员工反馈有关职业生涯规划情况，适时向员工推荐不同的学习和提升机会。

### 3. 公司

开展员工职业生涯规划，公司既是策划者又是监督者，除了做好咨询帮助和信息支持等以外，还应从组织和制度上给予保证。

一是要设立相应的部门完成相关的职能和工作。这是实施员工职业生涯规划的基础。一般来讲，有两种组织模式。一是设立专门的机构，承担员工职业生涯规划的系统设计工作。

比如at&t在1987年成立了公司员工职业生涯系统部，由15人组成，专门负责员工职业生涯开发工作，组织员工职业生涯开发顾问委员会（由来自各业务单位的中层人力资源管理人员组成）完成员工职业生涯规划的各项具体工作，并且向各级员工提供职业生涯规划相应的咨询。

二是授予人力资源部门相关的权利，使其承担起相关的责任。例如在摩托罗拉等企业，员工职业生涯规划的功能被划分到人力资源部的不同职能领域。在员工绩效考核系统中，员工个人承诺包含了员工职业生涯规划的目标，以及实现这一目标所需要的相关培训和主管人员的支持，并且在与主管的面谈中不断完善职业生涯规划；在招聘系统中，特别为目前岗位与职业目标不很匹配的员工设立了内部机会系统，企业内部满足条件的员工优先填补职位空缺，保证员工优先在本企业内部寻找到更适合自己的职业发展的岗位。

### 三、职业生涯规划中的基础制度

员工职业生涯规划，不是面临竞争的权宜之计，而是应该长期推行的工作之一，因此需要建立完善的制度体系以保证员工职业生涯规划工作的效率和效果。主要包括基础制度和监管制度。基础制度保证企业实现员工职业生涯规划中策划者的角色，是进行职业生涯规划工作的基础。基础制度主要有以下几个方面：

职业信息系统和数据库制度。建立及时提供企业内部空缺职位的信息系统及企业内部各职位的任职资格要求数据库。例如at&t向员工提供个人职业生涯参考指南，使所有员工都清楚各个业务单位的工作内容，并提供两份咨询性表格，一份是按业务领域分类的业务单位清单，另一份是按技能分类的业务领域。

员工自我测评系统和数据库制度。构建完善的测评系统，提供多种测评工具，并针对每个员工的测评结果建立个人档案，

记录每个员工的成长过程和职业发展阶段。

规范科学的职业发展培训体系制度。建立对主管人员、员工以及人力资源管理人员和内部培训人员的多方位培训体系。例如IBM不仅对各级主管和员工，制定了开展职业生涯开发讨论活动的指导原则，还对培训教员进行培训，辅导各业务单位的人力资源负责人掌握员工职业生涯开发系统及其各项工具，使他们可以对本部门的人力资源代表进行培训。

多重职业发展路线以及岗位轮换制度。明确员工职业发展的多种路径，保证员工有多种选择，并且保证企业内部的员工岗位轮换，使员工享受自由选择职业发展的乐趣，提高员工的满意度和忠诚度。

职业生涯设计程序制度。根据企业实际，确定职业生涯规划的具体执行程序。一般来讲包括员工的自我评估、实际检验、目标设置、确定职业生涯路线、制订行动计划、评估与反馈和行动计划等步骤。很多企业都将这些程序与员工的绩效管理程序结合在一起，实现职业生涯开发与绩效改进之间的互动发展。当然这种程序制度必须是根据企业经营的实际需要来设定。

员工职业生涯规划的监管制度。主要是对各部门、各级管理人员以及员工在职业生涯规划过程中分配的权利、承担的责任和义务进行相应的管理和监督。主要体现为将基础制度落实到各个部门和各级管理人员，明确企业、主管人员和员工三个层面的责任、权利和义务，有序开展员工职业生涯规划工作，并且监督该项工作的进展和执行情况。

#### 四、企业员工职业生涯规划的方法和技巧

企业内的职业生涯规划，首先它是一个系统工程，绝不是员工个人的事，也不是企业一方的事，更不是某个部门的事。它需要组织主要负责人的全力支持，需要人力资源及所有其

它相关部门的全力配合。

组织层面的职业生涯管理，主要是从组织上、制度上及职业生涯管理体系上对组织内的个人职业生涯规划提供相应的保障。通常，企业组织需要设立相对独立的职业生涯委员会来负责企业员工职业生涯管理事宜，组织编写生涯手册，对企业组织的整体职业生涯管理进行指导。通过举办生涯讨论会及职业生涯咨询等手段来帮助员工进行职业生涯规划。通过大量企业案例总结，对于生涯发展不同阶段的员工需要组织提供不同的解决方案，具体来说可概括为：避免和减轻与新员工的现实震动(realityshock)帮助年轻员工尽快找到职业锚[careeranchors]帮助立业与发展期员工专心发展；帮助生涯中期员工识别生涯高原[careerplateau]实现生涯转变(careertransition)帮助生涯后期员工退休准备与退休。

在生涯管理咨询实践中，企业组织可以通过下列方法来促进员工的职业发展。这些措施包括：建立企业职业资源中心，畅通内部劳动力市场信息，招聘时优先考虑企业内员工；及时提供绩效反馈意见；给员工提供培训学习及轮岗晋升机会；控制工作压力强度、关注员工健康；协调员工的家庭生活与工作生活；举办关节点仪式；年终成长盘点大会；提供生涯发展咨询，特别是借助外部专业职业咨询机构的支持效果更佳。

生涯管理不是人力资源管理的独立内容，它是一种新的管理哲学的导入过程。而当新的管理哲学被贯彻之后，最终将形成生涯导向的人力资源管理模式。

## 五、员工职业生涯发展与组织发展的匹配

对于职业生涯发展，组织与员工间有着不同的目标和出发点。组织的职业生涯规划侧重在确定组织未来的人员需要、安排职业阶梯、评估员工的潜能、实施相关的培训与实践，进而建立起有效的人员配置体系和接替计划。而员工个人的职业

生涯规划，则更多关注在认识自身的能力和兴趣、设定职业发展的目标、评估组织内外部的发展机会、通道及可能性等。

美国麻省理工学院斯隆管理学院教授、著名的职业生涯管理学家施恩根据其多年的研究，提出了组织发展与员工职业发展的匹配模型。在匹配模型中，施恩强调组织与员工个人间应该积极互动，最终实现双方利益的双赢——组织目标的实现及员工的职业发展与成功。施恩还认为，组织在整个的职业生涯发展过程中，将通过新员工入职培训完成新员工的“社会化”过程，并通过针对性的培训、全面的绩效管理、工作轮换及工作重新设计等有关的人力资源管理活动，帮助员工提升职业技能，把握职业发展机会。

向阳职业生涯规划专家认为，在整个的组织发展与员工职业生涯发展的互动过程中，员工的职业生涯发展应该首先服从并匹配于组织的发展，员工职业生涯发展与组织发展的匹配与协调，是员工职业生涯成功发展的关键。这是因为：

（1）组织是员工职业生涯发展的依存载体。员工只有在组织环境中，从事专门的工作或活动，才能发挥自身的能力和智慧。

（2）企业组织所实施的所有经营管理行为（包括战略决策、技术创新、销售与客户满意、人力资源管理及员工职业生涯规划、成本控制、质量改进等），都是服从于企业组织的经营发展需要这一根本目的的。

将本文的word文档下载到电脑，方便收藏和打印

推荐度：

点击下载文档

搜索文档

## 银行入职职业规划篇二

光阴似箭，转眼间我们的新晋员工职业化培训已经告一段落，回顾这段时间，真是感想颇多。短暂的培训时日不仅磨练了我的意志，也为今后的职业生涯指明了方向。在这期间，每天和三十多个同事同聚一堂一起学习，感受着朝气蓬勃活力的同时，也使我对公司对部门对自己今天的职业生涯有了更大的信心。下边就其中几次的学习谈下心得体会。

### 1. 完成你的工作

工作方式对于一个刚踏出校门的学生来说实在是太重要了，仅仅在校学习的理论知识是远远不够的，比如主管呼叫你的名字时用有朝气的声音立刻回答，带上记事本快速来到主管面前，不用“做什么”“什么事”等同辈的用语回答，不闷声不响地走向主管，这些在学校岂能学到？如果不是这次培训，又什么时候才能知道？6w3h的工作方式教会我们完成一项任务需要的条件，完成什么、何时完成、何地完成、谁来完成、为什么完成、可选条件，再加上方式、多少、经费，一整套的方式方法，如同通往成功道路上的路标，让我们前进的路上少走弯路，少入歧途。

### 2. 企业内的人际关系

从进入公司第一天起，我们的环境有了改变，我们的角色也得到了转换，而如何处理企业内的人际关系，也成了我们首先要考虑的问题，而这期培训恰到好处的教会了我们如何处理企业内部的人际关系。我们过的是群体生活，每个人也就

不能完全是独立的个体，因此如何处理好人际关系，可以从三个方面去出发：对自己，最重要的是学会自我管理，多站在别人的立场考量事情，主动地去关怀别人、帮助别人；对上司，首先要理解他们的立场，有事情要先向上报，工作到一个段落，也要先向上司报告，提供情报，提出自己的意见，依上司的指示行事，不要在背地说上层主管的闲话；对同事，要学会用建议代替直言，提问题代替批评，让对方说出期望，诉求共同利益，顾及别人的自尊。我相信做到这几个人，在企业中肯定如鱼得水，绝不会因为人际关系而烦恼。

### 3. 时间管理技巧

什么是时间？时间是生命是金钱，是产量是效益，时间供给毫无弹性，无法蓄积，无法替代，无法失而复得。我们每个人都有过这样的经历：某一天，雄心勃勃地准备干很多事，可直到一天结束依旧一事无成。因此时间管理技巧对企业 and 员工都是非常重要，我们也很幸运在这期培训中接触到了最科学最前沿的时间管理方法：第四代时间管理法——个人管理。把我们的工作生活所有事情分为四个象限，通过重要不重要和紧急和不紧急，来对每一象限进行时间分配，科学高效合理的完成工作。这对我们初入职场的员工极为重要，学好科学的时间管理方法，不至于在今后的工作中首末倒置，耽误工作进程，因拖部门和同事后退而产生自卑退缩情绪，造成恶性循环，引发更恶劣的结果。

## 银行入职职业规划篇三

翻开以往的项目记录，能够找到的资料极为少。各阶段文档严重缺乏，导致类似项目在启动时，只能是重新再来，无法借鉴以往项目的任何经验之类的，唯一值得参考的是项目产品本身，但毕竟作用微乎其微。一旦项目离职，所有前期项目成果似乎都付诸东流，又是与客户的拖延。

再者，有些项目完成后，有些文档不愿意公开，不愿意共享，

也成为了项目中一大障碍。设立pmo完善公司自身内部机构。起到一个统一管理的作用，对项目的各文档进行监督、管理，使各项目能够充分达到一资源的共享，让项目的启动或者实施更为顺利。

## 2提升项目质量

为了不使公司将来再次出现类似所有项目都在拖延或者暂停情况，必须狠抓项目实施质量。项目团队的建设、项目过程的监督、项目过程中的协调都需要一一重视，有了pmo虽然不能说就有了一切，毕竟每个项目都有不同之处，但管理模式上可以类似，通过pmo的统一管理实施，逐层引导，慢慢建立相关的质量评估机制，让项目顺利走向正轨。

## 3降低项目成本

项目经理的离职、文档的缺失、成本的增加、质量无法保证、项目沟通力度不够等都是导致项目失败的原因，建立相应的风险评估机制，减少不必要的损失会是公司选择pmo的理由。

## 4降低项目风险

项目经理的离职、文档的缺失、成本的增加、质量无法保证、项目沟通力度不够等都是导致项目失败的原因，建立相应的风险评估机制，减少不必要的损失会是公司选择pmo的理由。

## 5完善项目体制

要想有好的管理，首先离不开好的制度。身边既然远处不在项目，那管理也是无处不在。对于it类的项目，管理模式算是在成长中，但是要想获得好的效益，在竞争中存活，公司内部良好的项目管理体制是有效的方法。公司与客户要想双赢，这是必经之路。

企业级项目管理包括至少以下一些内容：

一是形成、统一企业内部项目管理的方法论，包括形成统一的项目管理工具、模板及流程；

二是就项目管理的知识和技能，对项目(总)经理进行支持，包括培训、指导和咨询建议；

## 6组织对项目管理经验的总结、提炼和知识管理

在引入pmo之前，对项目的企业级管理并非完全是空白。实际上或多或少会有一些相关的机制在运行，如计划运营部门的设立、总经理办公会或跨部门协调会、项目后总结评价机制等，都分别担当着一定的企业级项目管理的职能。pmo的引入旨在将这些工作更加系统化、例行化，从而使企业级项目管理提升到一个新的高度。以房地产行业为例，房地产企业引入pmo没有固定的模式，组织设计的柔性较大，总的来看，要注意三个问题：

第一pmo核心机构的建立。从pmo的理念来看pmo宜设在超越项目之上的上一级管理机构，如公司总部或区域总部，其地位至少与同级别的专业管理、资源保障部门相当或稍高。实际中也有pmo会议+常设机构的做法，其用意也是在提高pmo的定位，以便于pmo有足够的权威开展工作。

第二pmo的工作机制衔接问题pmo在企业的组织结构中相当于一个职能部门，但是其承担的职能中，有相当一部分是需要跨部门、跨系统协调的，其中大部分又是超越其授权决策范围的。这就决定了pmo的工作开展必须借助更高一级的组织权威，如总经理办公会、跨部门协调会等pmo的引入使得原本就有的会议和协调机制更加有效，反过来pmo只有充分借助已有的会议和协调机制方能有效的开展工作。也就是说pmo和已有的会议、协调机制并不是互相替代的关系，而

是相辅相成，共同结成一个以pmo为组织保障的企业级项目管理体系。

第三□pmo的职能赋予问题□pmo的职能赋予应当循序渐进，先从基本职能、比较容易实现的职能入手：如项目管理工具、模板的设计和推广，对项目经理进行培训和项目管理实务支持，对项目计划运营、项目绩效的综合管理，对项目运营过程的跟踪和监控，有关项目管理的经验积累和知识管理等，对这些职能的归属较为明确，可以先行开展、逐步完善。而有的职能如多项目之间协调和平衡等，尽管其作用非常重要，但牵涉到跨部门、跨系统之间的综合协调，需要较高的管理权威才能达成，对于这些职能工作□pmo可以做一些信息汇集、分析、方案建议以及决策之后的督导等工作，而决策过程还需借助更高的组织机制，如总经理办公会或项目运营协调会才能实现。

另外现实中可能还有一种倾向，把pmo理解为某种无所不包的综合管理部门，什么行政办公室的职能，甚至还有某些专业管理部门的一些职能，如成本监控等，也包括在pmo的职能里面，结果可想而知，不利于pmo提升其最核心的企业级项目管理能力。

还需指出，由于pmo特有的部门定位，使得其有可能发挥优势，承担某些扩展职能，如作为项目(总)经理的“黄埔军校”，作为项目前期介入者，参与项目前期的论证和策划工作，抑或是作为项目管理的“机动小分队”，临时委派到项目团队中去任职等等。

## 银行入职职业规划篇四

今日是我在xxx参加培训的第一天。也是我正式大学毕业以后找到的一份比较满意的开始的第一天。虽然现阶段还只是培训，虽然才开始第一天，可是对于我来说已经有不小的感悟

了。在那里谈谈我今日的整体总结以及感受：

首先是对大体的感受。

从第一次来到xxx面试，到今日的第一天培训，xxx给我的感觉都很舒服，没有那种想象中公司的压抑感和严肃感。相反公司的氛围给我感觉很朴实，很亲切。这一点是让我觉得很难得的。一向觉得工作的效率和氛围也是煞有关系的。仅有在舒适的办公环境下，身心都得以舒展和释放，工作起来才更有活力和斗志。这一点，光是看见笑容满面的刘总和娟子，就已经能够了然于心了。

其次是对公司人员的感受。来到公司，我所感受到的并不是我想象出来的冷漠，相反大家都很热情，有亲和力极佳的刘总带领一齐培训，还有热情周到的娟子和我们一齐培训，游戏，带我们去食堂吃饭，帮衬我们询问宿舍的细节和各种事项。包括我们这个培训班的和我一样应届毕业生出来的同事们，大家的热情感染了我，让我更加有信心在那里学习成长下去。

再来就是对培训的感受了。话说在昨日晚上在家里的時候，我还在各种紧张，担心大家生分。培训起来不自在。可是今日的培训完全打消了我心里之前的这些小九九。大家相处起来不止不会感到生分，反而融洽自如。甚至玩起游戏来还十分的团结默契。这在今日让我感受最深的“倒水”游戏和“摸瞎”游戏中都已经得到了充分的体现。在倒水游戏中，我们小组以四女一男的看似弱势群体，赢过了五男的另外一组。这让我充分感受到了团队的力量，以及沟通的重要性。一个人办不到的事情，一群人齐心协力，相信必须能够办到，甚至办的更出色。而在摸瞎游戏过程中，考验的就完全是和队友的默契以及信任了。整个过程里，我从被扶持的那个主角调换到扶持对方的主角，感受良多。每个人都有属于自我的安全感，在一开始被扶持的过程里，我从胆怯慢慢过渡到放心，再到扶持对方的时候，我们就已经培养出必须的默契了，所以扶持起来就还算比较得心应手。这个游戏教给了我

在团队里合作的重要性，以及信任在团队里的首要核心地位。

光是今日这些就已感触不少了，这让我更加坚信，接下来的培训，给我带来的，将会更多。

## 银行入职职业规划篇五

现今,以人为中心的管理已成为现代企业管理的共同发展趋势。在企业所拥有的各种资源中,人作为企业最宝贵的资源,如何最大限度地开发与挖掘每个员工的潜力,是现代企业管理者值得研究的重要课题。而加强企业的职业发展管理,做好员工的职业生涯规划,建立多种职业发展通道,作为人力资源开发与管理的重要手段,正越来越受到众多国有企业的重视。本文以某国有电信企业为例分析了其员工职业生涯规划与管理中存在的问题,并提出了相应的解决对策。

人力资源管理员工职业生涯规划电信企业

【正文】：

前言

员工职业生涯规划是近十几年从发达国家兴起的一种新兴人力资源管理技术,该技术的使用,很快被国内职场所接受,并得到各级人力资源管理部门的重视,逐步形成了一门新的学科。市场经济的发展,知识和技能的传播速度加快,人们在激烈竞争中,为了求得稳定和更好的发展,也开始重视为自己设计科学的职业生涯规划。

有调查显示,“薪水”是大多数人更换工作的首要因素,占被调查者的39%,第二个原因即是“职业道路的拓展性”以27%成为人们选择工作单位和评估所在企业的第二大标准。虽然员工是职业生涯规划的主体,但作为企业的人力资源管理部门同样也担负着为员工规划职业生涯的管理责任,从理念、制度、

方法等层面对员工加以引导、保证和支持;各级管理者也负有沟通、辅导和帮助员工做好职业规划的责任。这是企业有效开发员工潜力资源的一种管理方式,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。通过对员工进行职业生涯规划,企业不仅能满足自身人力资源需求,而且还能创造一个高效率的工作环境和引人、育人、留人的工作氛围。如何才能结合企业实际,设计出切实可行的员工职业生涯规划呢?本文将结合某国有电信企业人力资源项目中员工生涯规划的实例,阐述员工职业生涯规划的设计对策。

## 一、企业员工职业生涯规划的内涵

职业生涯规划又称职业发展管理,是企业为其员工实现职业目标所进行的一系列计划、组织、领导和控制、培训与开发等管理活动。它既是一种系统的人力资源配置手段,也是一种系统的人力资源开发手段,更是一种高层次的激励手段。目的在于把员工的个人需要与企业的需要统一起来,做到人尽其才并最大限度地调动员工的积极性,满足其自我实现的需要,从而大大提高企业的凝聚力、吸引力,达到企业组织与职工个人的双赢。

现代国有企业对员工个人的职业发展越来越关心了,一方面科技的迅速发展与市场的竞争机制,使得企业对员工的工作主动性与创造性越来越依赖了;另一方面,科技发展又带来员工文化技术水平的提高,使他们有了较强的自我意识和对自身权利的要求。这就迫使企业不但不反对员工对自身职业发展道路的设想与选择,反而鼓励并帮助他们完善和实现自己的个人目标,同时设法引导其与企业的需要相一致。而职业生涯规划要通过一定的职业发展通道来实现,建立多种职业发展通道,给广大员工提供一个个人发展的机会与平台,是企业职业发展管理的指导思想、出发点和归宿,也是员工职业发展管理的灵魂。

## 二、企业员工职业生涯规划的意义

1、有利于提高人才培养的针对性。开展职业生涯规划与管理，有利于企业根据发展需求，有针对性地培养人才，把培训、管理等资源与手段聚焦在所需的岗位人才上，实现资源的合理配置，帮助人才尽快成长。

2、有利于提高职工自我定位的准确性。增强员工对职业环境的把握能力和对职业困境的控制能力，摒弃职务不提升即职业不成功的旧观念，对自己有一个准确定位，在企业提供的工作舞台上更好地发挥自己的最佳才智与能力。

3、有利于增强企业发展的可持续性。企业可以更合理、有效地利用人力资源，尽可能地为每个员工提供可充分展现自己才能的工作平台，积累充分的人才资源库，冲破企业发展与人才稀缺的瓶颈，强化企业的竞争力，促进企业的可持续发展。

4、有助于留住人才。员工们对自己未来发展趋势和潜力的关注程度，普遍超过对目前薪酬的关注，一批有能力、有志气的青年将会留下来，与企业共同完成双方的目标。

### 三、某国有电信运营公司员工职业生涯规划的案例分析

#### (一) 案例介绍

员工职业生涯规划在某国有电信运营公司是雷声大，雨点小，甚至是干打雷不下雨。这主要是因为该公司不太清楚员工职业生涯规划到底应该怎么做，或者是做得不到位。这里有两个案例。

#### 案例一：

该电信运营公司人力资源经理李某一谈起员工的流失问题就满腹苦水，一筹莫展：“以前移动分离的时候，把一大批年轻有为的员工都带走了；南北拆分之后，两家企业分别到对方

的地盘筹建公司、开拓市场，又开始高薪挖对手的优秀员工。这不，我们公司好几个骨干都被挖走了。尽管通过仲裁，我们赢了官司，但人还是走了，剩下的人员还真需要一段时间才能达到这些骨干的水平。嗨，真是没办法啊……”

## 案例二：

该电信运营公司的王某谈起自己的跳槽经历，也是骑虎难下，有苦难言。自己在原来的公司已经是骨干，对工作也没有不满意，就是有时候觉得生活有点单调。偏巧，现在所处的电信运营公司有意出高薪请王某过来当某部门经理。王某想想，觉得机会不错就接受了邀请。过来之后，虽说是经理，可是根本没有几个下属，活还是要自己干。更意想不到的是，当初承诺的高薪，也因为公司的效益问题，没多长时间就降低了。“这一跳，本想能够大干一番，也早点过上体面的生活，谁知……说心里话，真是有点后悔。但是既然已经出来了，也不能再回去了，否则太没面子了。只能留在这里艰苦奋斗了。”小王苦笑着自我解嘲说。

企业叫苦，员工也叫苦。这到底是为什么？

## (二) 案例分析

1、从企业角度分析，问题主要是对人才竞争的准备不足。

本地电信市场多家竞争的格局，导致人才的流动在所难免。但是我们的人力资源管理工作并没有走在前面，甚至落后于市场竞争，没有提前为这种人才的流动做好准备。主要表现在以下方面。

(1) 该企业过早染上大企业病，使企业始终摆脱不了政府行政管理的影子。大企业病的基本表现是“三多一少”，即：管理层次多，管理机构多，管理干部多(官多)；干实事的人少。这种以“官本位”为单一通道的管理方式，会导致国有企业大部分高

素质的员工,首先考虑将其智慧和精力投入到职务的晋升上,企业领导也将行政职务高低作为制定薪金标准、平衡关系的惟一选择。这样,久而久之,就形成国有企业机构臃肿,人浮于事,“将多兵少”的局面。

(2)缺乏科学的人才流动机制。在很多电信运营企业中,没有建立人才合理流动的机制。优秀员工在公司看不到发展空间,不合格员工也没有及时淘汰出局,公司很难留住人才。因此让企业的人才合理流动起来,是电信运营公司要做的重要功课。

(3)没有让员工清晰地看到自己的发展方向,使企业高素质员工的生存与发展空间大大缩小。作为电信企业,它不仅需要高素质的管理人才,更需要高素质的专业技术人才和高素质的技术工人。而单一通道的职业管理模式所能容纳的人才数量必然有限,势必会造成一方面企业本来就不多的高素质人才无法安置,另一方面专注于科技开发与制造的人才又极为短缺。

在该运营企业里,通过竞争上岗,员工可以自己选择岗位,但是依然看不清楚未来。公司没有明确需要什么样的人,晋升需要什么样的条件,竞聘成功的关键因素是什么。而员工想要知道自己在公司的未来、职业的前途以及需要付出的努力。如果竞聘之后,公司仍然不能让员工看到美好的前景,他就会到外面去寻找。外面的世界很精彩,外面的诱惑也很多,越是优秀的员工,他离你而去的机会也就越多。

(4)没有形成合理的人才梯队。很多电信运营企业在人才的培养上存在断档的问题。一个领域里,顶尖的人才只有一两个,其他人员都差得很远;如果这些顶尖的人才流失的话,那么根本没有人能够担起他们的担子,企业的损失很大。因此,培养后继人才,形成合理的人才梯队,才是赢得主动的重中之重。

(5)造成高素质员工的流失与浪费,使企业在一定程度上失去

吸引力。作为企业每一位员工,每个人都有自己的专长,每个岗位对人才的素质要求也不同,将员工配置到并不擅长的岗位上,既浪费了人才,又损害了工作。这种单一通道的管理模式,同时又会带来新的问题。由于通道单一,越往上职位数量越少,职工晋升的压力就越大,如果看不到晋升的希望,部分员工就可能离职,造成高素质人才的流失,使企业失去对人才的吸引力。

总而言之,电信运营企业没有很好地开展员工职业生涯规划工作来迎接残酷的人才争夺战。

2、从员工个人角度看,他们的职业发展存在着偶然性和盲目性。

就说竞聘上岗,更多的人并不清楚自己适合哪个岗位,只是知道要竞聘比现在级别高的岗位,可以多拿钱就行。这样的结果就是盲目竞聘。只要岗位级别高,别管适合不适合都要去争一争。公司需要人的营销岗位,也许参加竞聘的人很少,而管理岗位本不需要更多的人,又可能候选人太多。最后究竟上哪个岗,偶然性就很大。

面对外界的诱惑,员工就更加茫然了。对方的公司到底什么情况,自己不是很清楚,自己是否适合对方提供的职位也不清楚。反正别管自己喜不喜欢,能不能干,只要待遇好,那就跳。结果是几家欢喜几家愁。这一跳,有人如鱼得水,但是相当多的人却像小王一样,后悔莫及。

员工职业发展的这种盲目选择,与公司缺乏科学的、正确的引导有着非常重要的关系。综上所述,电信运营企业缺乏对员工职业生涯的引导和管理是导致种种问题的根本原因。因此,电信运营企业亟需用员工职业生涯规划留住人才。

四、搞好公司个人职业生涯规划与发展的对策

## (一) 电信企业职业生涯规划的重要性

综观近几年电信运营商的发展，业内人士普遍认为，如果原中国电信早点开展员工职业生涯规划，那么原中国电信就不会流失那么多优秀人才。从这个意义上说，原中国电信确实是中国电信行业的“黄埔军校”，在造就了大批叱咤风云的人才的同时，也让竞争对手轻松获得了不少业界精英。那么，电信运营商中的员工流失主要是什么原因导致的？电信运营商的薪酬水平在当地是绝对有吸引力和竞争力的，这说明电信业的员工投奔其它运营商的原因不是嫌自己的薪酬低那么简单。人往高处走，实际上，一个人更看重的是自己的发展空间。

电信行业不同于其他行业的一点是：行业内的企业就那么几家，竞争更为激烈和明显。也就是说，一旦高价值人才流失，那么很可能流失到最直接的竞争对手那里。因此，人才流失对电信运营商来说，后果更为严重。

吸引和保留优秀人才的一个关键问题在于帮助员工进行职业生涯规划。员工在主管人员和企业的帮助下，通过对自身价值观、个性、能力、发展取向等主观方面以及个体所处的社会环境和组织环境等客观方面进行全面系统的分析，选择适合个人特点的职业和具体的工作岗位。经过职业生涯规划后进行的工作选择，能够让员工的工作满意度大大提高，可以增强企业对人才的吸引力，减少优秀员工的流失。

制定职业生涯规划的主要责任在于个人，但绝不仅仅是员工个人的事。电信企业必须在员工的职业生涯规划中提供大量支持，因此，明确个人和企业管理者在职业生涯规划中的角色定位非常重要。

## (二) 职业生涯规划中的角色定位

职业生涯规划是一项全员参与式的管理活动，只有充分发挥

员工本人、管理者、公司等各个方面的积极主动性，才有可能实现有效的职业生涯规划。在一套有效的职业生涯规划体系中，这几个方面承担的责任，扮演的角色各有不同，但又缺一不可。

## 1、员工

(1)应初步了解职业生涯规划方面的理论知识，明确自身所处的职业生涯阶段和开发需求。这一步应该是员工所扮演的角色中的重中之重。

(2)应该展现出良好的工作绩效。这样，员工才会有在公司中进一步发展的可能。而反过来，职业生涯规划也有助于员工提高自己的绩效。

(3)应主动从上司和同事、客户等信息源那里获得有效的反馈，从而清楚地认识到自己在工作中的优势及不足。

(4)应该确定自己未来的职业发展方向。未来的职业发展方向只有员工本人才能确定，别人是难以强加的。

(5)应主动了解公司内部有哪些学习活动、培训项目。通过自我评估，员工确定了自己需要的知识技能，这时就需要主动收集公司内相关的教育培训信息。

(6)应该跟管理者开展有关职业生涯设计的面谈。

(7)与来自公司内外不同的群体进行接触，例如一些专业协会、项目小组等等。一方面可以进一步收集更多的信息，另一方面也在学习中提高自己的能力。

## 2、管理者

管理者扮演的角色是相当重要的。在大多数情况下，员工要

从管理者那里得到有关信息和有关职业发展的建议。在职业生涯的不同阶段，电信运营商的管理者要承担起教练、评估者、顾问和推荐人这些角色。

(1) 教练，是指管理者要在工作中及时发现员工出现的问题，比如，工作松懈、精神不集中、绩效下降、在工作中流露出不满的情绪等。发现这些问题后，管理者应与员工进行细致的面谈，倾听员工的认识、见解；然后根据员工的诉求以及现实的客观分析来确定出员工的需求，并加以详细的界定。

(2) 评估者，是指管理者要针对员工的职业生涯规划做出反馈。职业生涯规划的目标就在于激励员工提高绩效，因此，管理者要明确公司的标准、明确工作职责、明确公司的需求，从而使得员工的职业生涯目标沿着公司目标的轨迹前进。

(3) 顾问，是指管理者应该能够向员工提供不同的职业生涯选择，协助员工设定自己的职业生涯目标，提供理论和实践方面的建议等等。

(4) 推荐人，是指管理者要向员工推荐其他方面的职业生涯规划资源，比如公司的培训、业务研讨会等还要向员工反馈有关职业生涯规划情况，适时向员工推荐不同的学习和提升机会。

### (三) 设计多重职业生涯发展路线

在员工开展职业生涯规划的过程中，设计多重职业生涯发展路线尤其重要。传统上的职业生涯路线往往是单线条的。例如技术人员的职业生涯路线往往是：助理工程师—工程师—中级工程师—高级工程师—总工程师，而管理人员的职业生涯路线往往是：助理—主办—主管—项目经理—部门副经理—部门经理—总经理助理—副总经理—总经理。显而易见，技术人员的发展机会要相对少一些。对于专业人员占主导地位的电信运营商来说，让关键员工感觉到自己受到公司重视这一

点尤为重要。而单线条式的职业生涯路线会使得专业人员在地位、薪酬、发展机会等诸多方面均不如管理人员。最终，高价值的专业人员可能会离开公司。解决的办法就是为员工提供一个多重的职业生涯路线。图1就是一个三重的职业生涯发展路线。

多重职业生涯发展路线的体系可以让员工自行决定其职业发展的方向，向他们提供了一种“选择的乐趣”。在图1中，技术人员有机会进入三种不同的职业生涯路线，分别是一种科研生涯路线和两种管理生涯路线。这三种不同的发展路径的薪酬水平接近，发展机会也较相似，有利于员工选择一种最符合自己兴趣和技能的发展道路。

一般来讲，电信运营商在设计针对技术人员的多重职业生涯发展路线要坚持以下两点。

2、要为技术人员提供选择其职业生涯路线的机会。这一点不单指电信运营商设计不同的晋升路线，向员工展示不同的发展路径，还指的是电信运营商应该为其提供有关的测评手段等职业生涯规划资源。通过测评信息，技术人员会明白自身的兴趣、价值观和强项技能是与技术职位相适应、还是与管理职位相适应。

针对技术人员设计的多重职业生涯路径并不就意味着所有的技术人员都能走上管理生涯上来。只有那些确实有卓越管理才能的技术人员才能够按照自己的兴趣选择是否成为管理人员。要注意多重职业生涯路径的设计决不是为了纵容那些缺乏管理才能的员工。对于无法进入管理层的员工，电信运营商可以在薪酬体系的设计中重点考虑对他们的报酬激励。对于这部分员工的薪酬要以知识水平为基础，而不仅仅是基于目前工作的要求而定。重点通过薪酬体系的制定，促使员工拓宽自身的技能，减小管理职位和非管理职位之间报酬率的差别。

#### (四) 搞好电信企业员工职业生涯规划的对策

1、要把职业生涯设计与规划作为员工与企业达到共同发展、实现双赢目的的重要手段。

企业在引进职业生涯设计时，要结合企业的实际情况，从吸引人才、稳定人才、培养人才的角度出发，帮助员工设计职业生涯规划。如果不了解职业生涯设计的内容，贸然开展职业生涯设计活动，可能起到适得其反的作用。福建省某市移动通信公司曾经请一名职业生涯规划设计师到企业演讲，由于事先沟通不够，结果在讲演后的第一天，企业里有多名客户经理对自己的职业生涯产生了不切实际的幻想，集体提出辞职申请，给企业造成了较大的负面影响。因此，企业要从企业发展和个人成长的双赢角度出发，正确把握职业生涯设计理论与实践相结合的正面作用，在努力提供科学的职位阶梯和良好的培训机会的基础上，尽量把绝大多数员工的职业生涯设计引导到企业发展所需要的“理想员工”上来。

2、唤起员工职业生涯意识，帮助员工设计职业生涯规划。

职业生涯设计与规划目前还处在新兴阶段，大多数员工还缺乏职业生涯规划意识。因此，企业应该有意识地向员工灌输职业生涯理念，帮助员工正确认识和分析自己的个性、兴趣、素质、背景等有关内容，使员工可以实事求是地设计自己的职业生涯规划，避免员工不切实际的空想和“一心求官”的浮躁心态，安心本职工作。另外一方面，通过职业生涯设计，使员工发现自己的“短板”，可以根据自己的职业生涯规划不断地提高自己的知识和技能，从而间接地为企业创造优良绩效。企业帮助员工设计职业生涯规划还可以让员工感到在企业里而可以获得长远发展，感觉更受重视，因而增强企业的归宿感和凝聚力。

3、建立以职位职级为基础，以职业能力为补充的薪酬管理体系。

基于职位的薪酬体系的基本设想是：不同职位对知识、技能有不同的要求，承担职责的大小也小一样，所以不同职位对企业的价值贡献不同，每个职位的员工应当根据所从事的工作领取报酬。要使员工能够有机会获得职位的变换与提升：如员工从营业员开始干起，他的职业生涯发展空间可以为营业员、值班长、店长、中心经理、部门经理、总经理，在每个职位台阶上还可以纵向、横向衍生出更多的职位系列。如在营业员岗位上可以根据工龄、职业技能纵向分离出见习、初级、中级、高级营业员，在值班长职位上可以横向分离出与值班长平级的营业培训师、质检员等，这样使员工一方面既可以向高层职位发展，另一方面晋升到一定程度后也可以尝试不同的职位，从而增加职业生涯的多样性，延长自己的职业生命周期。考虑到以职位职级为基础的薪酬体系中，在同一职级的职位上通常个人能力、绩效、经验也存在差异性，因此也要在薪酬上体现这种差异性，以提高员工努力提高工作能力的积极性。

#### 4、有意识地开展爱岗敬业教育，稳定中低层次员工。

在以职位为基础的薪酬体系中，越往上层职位越少，多数的员工仍然可能是干了一辈子，职级只晋升了一、二台阶，因此要教育员工要立足本岗，爱岗敬业。特别是职业生涯里所提倡的“专注才能深入，专业才能精通，专家才有身价”的理念，对于稳定员工在同一岗位钻研深入，成为岗位上的行家里手，能起到一定教育作用。法国马克西姆连锁西餐厅中最古老的一家西餐厅的价格在周末最贵，因为顾客都要在那天享受、欣赏一位工作了40多年的老服务员的精湛服务，在他身上浓缩了法国最纯粹的西餐文化和浪漫情怀。这些“劳模”的例子还有很多，可以用这些例子教育员工，工作没有贵贱之分，关键在于要保持一个热爱工作的心态。当然，电信运营企业的企业文化也要有这种容人、励人的氛围，培养自己的“品牌员工”，给其他员工树立“即使在平凡的岗位上也能做出大成绩”的职业发展观。

## 5、开展企业信心教育，树立员工对企业的自豪感和归属感。

个人的职业生涯设计与开发无论怎样科学，都不能回避行业的发展空间。近两、二年来电信运营企业能够重新成为职业竞争的热点，主要就是电信行业经过分营、改制、上市，有了更好的行业发展空间：一是电信运营企业都是在海内外上市的大型国有企业，出于国有资产增值保值以及国家大型企业在国际资本市场上的信誉，它的运营受国家产业政策的扶持；一是电信运营企业是国民经济基础设施，是社会大众所不可或缺的通信手段，企业具有自然存在理由；二是目前电信行业仍然处于有限竞争阶段，企业具有较好的发展空间，特别是国家从安全角度出发，对基础电信领域承诺最多只出让股权的49%，仍须有国家控股，保障了电信企业的基础利益；四是在以信息化带动工业化的进程中，电信运营商带动了大唐、华为、中兴等电信设备制造商和手机终端制造商以及众多的末梢经营服务商，创造了大量的就业机会。因此，从上述情况综合分析，在很长一段时间内，电信运营企业不会轻易倒闭，将给员工提供足够的职业发展空间，是员工可以为之终身奋斗的事业，从而激发员工对企业的自豪感和归属感。增加员工的职业安全感。

## 6、建立完善的职业培训体系，给员工提供发展的机会。

公司要建立完善的职业培训体系，包括基本素质及能力培训、提升工作技能的培训与职业生涯规划相关的培训，使学习与培训成为个人与企业发展的有效工具，进一步提高员工职业发展的能力，帮助员工正确选择职业发展路径，促使员工由低层次向高层次的转变，达到企业发展与员工成长同步进行的目的。要针对不同层次的员工设计特定的课程和学习方式，让员工在日常的工作和学习中获得职业发展。这样，公司也会从员工的进步中获得更快速地发展。

另外，公司还要针对员工个人提供相应的支持和帮助。公司内各级管理者要承担起辅导下属职业生涯规划的职责，对员

工的职业发展给予具体指导。同时，公司要提供人才测评工具帮助员工正确地认识自己，使他们的职业生涯规划符合个人特点。

## 结束语

总之，企业人力资源开发与管理的最终目的是为了充分调动人的积极性和创造性，而职工多种职业发展通道的建立，把员工个人的发展与企业的整体发展联系在了一起，给员工搭建了充分展示才华的舞台，指明了员工职业发展的方向，有效地激发了员工的上进心，使员工找准了位置，产生了动力，这无疑将会对企业的长远发展产生不可估量的作用，最终实现企业与员工的双赢，这才是员工职业生涯规划的真谛所在。

## 参考文献：

[1]杨蓉：人力资源管理. 东北财经大学出版社,. 2第23页

[3]艾丁：企业人力资源管理操作文案. 广东人民出版社,. 2第45页

[4]孙钱章：人力资源管理制度典范. 中国商业出版社,. 1第12页

[5]张再生：职业生涯管理. 经济管理出版社，2004. 1第43页

[7]张费强：关注员工的职业生涯管理. 经济学家. 2004. 2第29页