

# 员工职业生涯规划制度

## 第一章 总则

### 1.1 目的和依据

**第一条** 为了充分、合理、有效地利用公司内部的人力资源，实现公司人力资源需求和员工个人职业生涯规划需求之间的平衡；对人力资源的开发与管理进行深化与发展，最大限度地发掘本公司的人才；规划公司员工的职业生涯发展，使员工发展与组织与公司发展保持一致。依据公司的有关规定，制定本管理制度。

### 1.2 相关释义

**第二条** 职业生涯规划与管理，是指个人发展和企业相结合，对决定员工职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定，并通过设计、规划、执行、评估和反馈，使每位员工的职业生涯目标与公司发展的战略目标相一致。

职业生涯规划与管理包括两个方面：一方面是员工的职业生涯规划自我管理，员工是自己的主人，自我管理是职业发展成功的关键；另一方面是公司协助员工规划其生涯发展，并为员工提供必要的教育、培训、轮岗等发展的机会，促进员工职业生涯目标的实现。

### 1.3 适用范围

**第三条** 本管理办法适用于公司全体员工。

### 1.4 基本原则

**第四条** 员工的职业生涯规划应遵循以下原则：

（一） 系统性原则：针对不同类型、不同特长的员工设立相应的职业生涯发展通道。

（二） 长期性原则：员工的职业生涯规划要贯穿员工的职业生涯始终。

（三） 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。

## 1.5 工作责任划分

**第五条** 职业生涯规划涉及到员工本人、主管人员和管理部，一个完整的职业生涯规划应由三者共同努力完成，其相应责任如下：

### （一） 员工本人的责任

1. 进行自我评估。
2. 设定个人职业生涯发展目标，通常包括理想的职位、工作安排和技能获取等目标。
3. 制定相应的行动计划，并在实践中不断修正。
4. 具体执行行动计划。

### （二） 主管人员的责任

1. 充当员工职业生涯规划的顾问，为其职业目标的设定和行动计划的制定提供指导和建议，帮助其制定现实可行的规划目标。
2. 对员工的绩效和能力进行评价，并反馈给员工本人，帮助其制定进一步的行动计划。

### （三） 管理部责任

1. 制定相关管理制度，在公司内部建立系统的员工职业生涯规划

制度。

2. 对员工和主管人员进行培训，帮助其掌握员工职业生涯规划的必要技能。

3. 向员工准确传达公司不同职业历程的相互关系，帮助员工确定合理的职业发展路径。

4. 及时向员工传达公司的职位空缺信息。

## 第二章 职业生涯规划的组织管理

### 2.1 管理制度

**第六条** 员工的直接上级即主管人员为自己的职业发展辅导人，如果员工转换部门或工作岗位，则新的主管领导为辅导人。

**第七条** 管理部应同员工的主管人员一起为员工建立职业发展档案，其中包括《员工职业生涯规划表》（见附录 1）、《员工能力开发需求表》（见附录 2）和历年的考核评价表。职业发展档案一式两份，员工本人一份，其主管人员一份。

**第八条** 管理部及主管人员应指导员工填写《员工职业生涯规划表》，包括员工知识、技能、资质、职业兴趣、职业发展目标等内容，以备以后对照检查，不断完善，一般每年填写一次，新员工入公司后一个月内填写。

**第九条** 管理部每年制定培训计划及科目时，应从员工需求角度出发，参考员工《能力开发需求表》确定相关培训内容，具体按员工手册中《培训管理制度》执行。

**第十条** 管理部每年应同员工职业发展辅导人一起对员工职业发展

档案检查评估一次，了解公司在过去一年中有没有为员工提供学习培训、晋升机会、员工个人一年中考核情况及晋升情况，并提出员工下阶段发展建议，指导员工对职业发展规划做出修正。

**第十一条** 员工职业发展辅导人每年必须在本年度工作结束、考核结果确定后，与被辅导员工就个人工作表现与未来发展谈话，肯定其成绩和进步，指出其存在的问题，确定下一步目标与方向。

**第十二条** 实行新员工与主管人员谈话制度。新员工入公司后三个月内，由员工所在部门直接上级负责与其谈话并填写有关表格，主题是帮助新员工根据自己的情况如职业兴趣、资质、技能、个人背景分析考虑个人发展方向，大致明确职业发展意向。

管理部应跟踪督促新员工谈话制度的执行，并对相关资料进行汇总

### **第三章 员工个人职业生涯规划**

#### **3.1 基本规定**

**第十三条** 管理部和员工职业辅导人应协助员工进行个人职业生涯规划。

**第十四条** 员工职业生涯规划按以下四个步骤操作：

自我评价→现实审查→目标设定→行动规划

**第十五条** 在个人职业生涯规划过程中，公司有义务使员工认识到：

1. 职业讨论并未暗含承诺或担保。
2. 员工的发展直接取决于公司的需要和机会，以及员工自己业务技能水平。

### 3.2 具体操作程序

#### **第十六条 进行自我评价**

1. 目的：帮助员工确定兴趣、价值观、资质以及行为取向，指导员工思考当前他正处于职业生涯的哪一个位置，制定出未来的发展计划，评估个人的职业发展规划与当前所处的环境以及可能获得的资源是否匹配。

2. 公司推行自我评价主要采取如下两种方式：

(1) 心理测验：帮助员工确定自己的职业和工作兴趣。

(2) 自我评估练习：帮助员工确认自己喜欢在哪一种类型的环境下从事工作。（模板见附录3）

3. 员工与公司的责任：

(1) 员工的责任：根据自己当前的技能或兴趣与期望的工作之间存在的差距确定改善机会和改善需求。

(2) 公司的责任：提供评价信息，判断员工的优势、劣势、兴趣与价值观。

#### **第十七条 进行现实审查**

1. 目的：帮助员工了解自身与公司潜在的晋升机会、横向流动等规划是否相符合，以及公司对其技能、知识所做出的评价等信息。

2. 现实审查中信息传递的方式：

(1) 由员工的主管人员将信息提供作为绩效评价过程的一个组成部分，与员工进行沟通。

(2) 主管人员与员工举行专门的绩效评价与职业开发讨论，对员工

的职业兴趣、优势以及可能参与的开发活动等方面的信息进行交流。

(3) 所有的交流信息均应记载在员工职业发展档案中。

3. 员工与公司的责任：

(1) 员工的责任：确定哪些需求具有开发的现实性。

(2) 公司的责任：就绩效评价结果以及员工与公司的长期发展规划相匹配之处与员工进行沟通。

### **第十八条 确定职业发展目标**

1. 目的：帮助员工确定短期与长期职业目标。这些目标与员工的期望职位、应用技能水平、工作设定、技能获得等其他方面紧密联系。

2. 目标设定的方式：员工与上级主管针对目标进行讨论，并记录于员工的职业发展档案。

3. 员工与公司的责任：

(1) 员工的责任：确定目标和判断目标进展状况的方法。

(2) 公司的责任：确保目标是具体的、富有挑战性的、可以实现的；承诺并帮助员工达成目标。

### **第十九条 制定行动规划**

1. 目的：帮助员工决定如何才能达成自己的短期与长期的职业生涯目标。

2. 行动计划的方式：主要取决于员工开发的需求以及开发的目标，可采用安排员工参加培训课程和研讨会，获得更多的评价、获得新的工作经验等方式。

3. 员工与公司的责任：

(1) 员工的责任：制定达成目标的步骤及时间表。

(2) 公司的责任：人事专员确定员工在达成目标时所需要的资源，其中包括课程、工作经验以及关系等。

## 第四章 职业发展通道

### 4.1 基本规定

**第二十条** 公司鼓励员工专精所长，为不同类型人员提供平等晋升机会，给予员工充分的职业发展空间。

**第二十一条** 根据公司各岗位工作性质的不同，设立两个职系。即：管理职系、技术职系，使从事不同岗位工作的员工均有可持续发展的职业发展通道。

1. 管理职系：适用于公司综合管理、专业管理、技术管理、生产管理和销售管理岗位的员工。

2. 技术职系：适用于公司在调研、工程、开发、基建等领域的技术研究开发、技术服务和技术监督等岗位的员工。

**第二十二条** 公司通过晋升、通道转换和岗位轮换等方式，为各类员工提供多重发展通道。

**第二十三条** 每一职系对应一种员工职业发展通道，随着员工技能与绩效的提升，员工可以在各自的通道内获得平等的晋升机会。

**第二十四条** 考虑公司发展需要、员工个人实际情况及职业兴趣，员工在不同通道之间有转换机会，即技术岗位员工有机会转换到管理岗位、操作岗位员工有机会转换到技术岗位，但转换必须符合各职

系相应职务任职条件，并按公司相关制度执行。

**第二十五条** 在员工选定的职业发展通道内没有晋升机会的时候，公司将为绩效好、有发展潜力的员工提供工作轮换的机会，使他们有机会到不同岗位或核心岗位工作，让他们承担更大的责任，丰富不同岗位的工作经验，使优秀员工有机会贡献他们的价值，并为公司储备人才。

**第二十六条** 培养本岗位的接替候选人是每位主管人员的重要责任。

**第二十七条** 主管人员有义务将接替计划的相关信息传达给候选人，使候选人清楚自己的绩效、能力水平和公司对他的评价以及晋升潜力。

**第二十八条** 公司有义务使职位候选人认识到，他们的晋升取决于：

1. 他们自己的绩效。
2. 他们能力的提升水平。
3. 职位空缺情况。
4. 公司组织规模的扩大和业务的扩张。

每年考核结束后，管理部应和主管人员一起，对每个岗位的接替计划做出修正，只有那些绩效和能力持续提升的人才有可能留在候选人中。

**第二十九条** 内部晋升的条件

同时满足以下条件的具备内部晋升资格：

1. 任公司低一级职务一年以上；
2. 连续四个季度绩效考核成绩在优秀以上；

3. 具备拟任职位的任职资格和管理技能，具有发展潜力。

### **第三十条 内部晋升的程序**

当管理岗位出现空缺时，人事专员应首先考虑以内部晋升的方式填补空缺，同用人部门一起从候选人中选出当前绩效优秀，具备提升能力的员工，经初审后，填写《内部晋升申报表》（见附录4），报人力资源总监审批。

## **第五章 员工开发措施**

**第三十一条** 为了帮助员工为未来工作做好准备，公司采取各种活动对员工进行开发。

**第三十二条** 员工开发主要通过四种方法实现：培训、绩效评价、工作实践以及开发性人际关系的建立。

### **第三十三条 培训**

1. 包括专门为公司员工设计的公司外培训计划和公司内培训计划；由咨询公司和大学所提供的短期课程；高级经理人员的工商管理硕士培训计划。

2. 公司针对不同人员采取不同的培训计划：

- (1) 新进员工：专业开发计划。为特定的职业发展道路做好准备。
- (2) 管理人员：核心领导能力计划。开发职能性专业技术、促进卓越的管理方式以及提高变革能力。
- (3) 高潜质的专业人员与高级经营管理人员：高级管理人员开发系列计划。提高战略性思考能力、领导能力、跨职能整合能力、竞争能力以及赢得客户满意能力等。

3. 培训的具体实施按《法莱欣公司培训管理制度》的规定实施。

### **第三十四条 绩效评价**

用于搜集员工的行为、沟通方式以及技能等方面的信息，并且提供反馈；确认员工的潜能以及衡量员工的优点与缺点；挖掘有潜力向更高级职位晋升的员工。

1. 绩效评价是衡量员工绩效的过程，也用于员工的开发。评价系统使员工理解当前的绩效与目标绩效之间存在的差异、找到造成绩效差异的原因，对员工提供绩效反馈，帮助制定改善绩效的行动计划，并持续进行跟踪。

2. 员工的主管人员应该在绩效评价过程中发挥重要作用，通过考核后的信息反馈，帮助员工改进绩效，持续提高能力。

3. 绩效评价的具体操作按《法莱欣公司绩效考核管理制度》执行。

### **第三十五条 工作实践**

员工在工作中遇到各种关系、问题、需要、任务及其他特征，为了能够在当前工作中取得成功，员工必须学习新的技能，以新的方式运用其技能和知识，获取新的工作经验。

公司运用工作实践对员工开发的途径有：扩大现有的工作内容、工作轮换、工作调动、晋升、降职等

1. 扩大现有工作内容：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；接触新类型的工作等。

2. 工作轮换：在公司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。通过工组轮换帮助员工对公司的目标有一个总体性的把握；增强他们对公司中不同职能的理解和认识；形成公司内部的联系网络；提高他们解决问题的能力 and 决策能力；经验与知识的获得、薪资水平的上升以及晋升机会的增加等之间所存在的关系。

3. 工作调动：根据员工的个人爱好、资质、经验、学历和表现等将员工从一个不恰当的岗位调动到一个更适合该员工的岗位。

4. 晋升：更好地激励员工，使员工有成就感，以便发挥更大的作用。

5. 降职：

### **第三十六条 开发性人际关系的建立**

1. 职业辅导人制度：为了帮助新员工明确职业发展方向，并在职业发展过程中不断改进、提高，促进公司和个人的发展，同时保证公司对员工职业生涯指导政策得到贯彻和落实，公司实行职业辅导人制度。这是一种正式的开发性人际关系，由各部门负责人担任新员工的职业辅导人。

## **第六章 附则**

**第三十七条** 本管理办法的拟定和修改由公司管理部负责，报公司总经理审议批准后执行。

**第三十八条** 本管理办法由公司管理部负责解释。

**第三十九条** 本管理办法自公布之日起执行。

## 附录 1：员工职业生涯规划表

填表日期： 年 月 日

填表人：

姓名：	年龄：	部门：	岗位名称：	
教育 状 况	最高学历：	毕业时间： 年 月	毕业学校：	
	已涉足的主要领域：			
参 加 过 的 培 训	1.		5.	
	2.		6.	
	3.		7.	
	4.		8.	
目 前 具 备 的 技 能/ 能 力	技能/能力的类型		证书/简要介绍此技能	
其他单位工作经历简介				
单位	部 门	职 务	对此工作满意的地方	对此工作不满意的地方
1				
2				

3				
---	--	--	--	--

你认为自己最重要的三种需要是：

- 弹性的工作时间
- 成为管理者
- 报酬
- 独立
- 稳定
- 休闲
- 和家人在一起的时间
- 挑战
- 成为专家
- 创造

请详细介绍一下自己的专长

--

结合自己的需要和专长，你对目前的工作是否感兴趣，请详细介绍一下原因

--

请详细介绍自己的短期、中期和长期职业规划设想

--

## 填写指导：

1. 本表格在新员工与主管人员充分沟通后填写。老员工一般每年填写一次。填写表格的目的是帮助新老员工明确职业发展规划，结合公司的发展要求满足员工自我实现的需要，最大限度地发展员工的才能。
2. “已涉足的主要领域”栏包括填写者学习过的、取得过资格认证的所有专业。
3. “目前具备的技能/能力”栏主要包括四方面的技能：第一、技术技能，指应用专业知识的能力，此技能有证书的需填写证书名称；第二、人际沟通能力，指在群体中与他人共事、沟通，理解、激励和领导他人的能力；第三、分析能力，指在信息不完全情况下发现问题、分析问题和解决问题的能力；第四、情感能力，指在情感和人际危机前不会受其困扰和削弱、能保持冷静、受到激励的能力，以及在较高的工作责任压力下保持镇定和理性的能力。
4. “其他单位工作简介”栏填写者应从个人职业发展的角度（能力和专长是否发挥、是否感兴趣，是否有发展空间，是否能学到希望掌握的知识/技能等）填写满意和不满意的方面。
5. “你认为对自己最重要的三种需要是”一栏用于填写者明确自己的职业锚（个人的职业定位选择），从而明确填写者需要什么样的工作来满足最强烈的三种需求，这也是上级管理者明确填写者的职业倾向、指导填写者进行职业生涯规划的依据。
6. “请详细介绍一下自己的专长”栏可以重申自己认为最重要的技能/能力，和工作以外的兴趣爱好。
7. “请详细介绍自己希望选择哪条晋升通道（或组合）”指管理、技术、业务三条晋升通道或三者的组合。
8. “请详细介绍你的短期、中期和长期的职业规划设想”，短期指 1-3 年，中期指 3-5 年，长期指 5 年以上。

## 附录 2：员工能力开发需求表

填表日期：     年     月     日

填表人：

姓名：	所在部门：	岗位名称：					
所承担的工作	自我评价			上级评价			上级评价的事实依据
	完全 胜 任	胜 任	不 能 胜 任	完 全 胜 任	胜 任	不 能 胜 任	
我对工作的希望和想法				目前实施的结果如何			

1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
达到目标所需的知识和技能	
1. 2. 3. 4. 5.	
需要掌握但目前尚欠缺的知识和技能	所需培训的课程名称
1. 2. 3.	1. 2. 3.
通过培训已掌握的知识和技能	已培训的课程名称
1. 1. 2.	1. 2. 3.
对培训实施效果的意见	

需要公司提供的非培训方面的支持	上级意见及依据

## 填写指导：

1. 能力开发需求表是帮助员工认知自身现有知识、技能及未来所需学习方向的工具，公司为员工提供培训和发展机会的依据，是帮助员工实现职业生涯规划的重要手段；
2. “所承担的工作”一栏，员工填写主要的和重要的工作内容；
3. “自我评价”栏目，由本人根据实际工作完成情况进行评价，如果所承担的某项工作干得十分出色，就在“完全胜任”上打“√”；略有差错，但基本胜任，就在“胜任”上打“√”；工作中出现较大失误，或力不从心，就在“不能胜任”上打“√”。自我评价是上下级之间沟通和反馈的起点。
4. “上级评价”栏由直接上级根据被评价者实际的工作完成情况进行评价，方法同上。“上级评价的实施依据”指被评价者具备或不具备何种能力由上级做出的评价。上级评价的目的不在于考核，而在于向下级反馈考核的结果，让填写者客观了解自己已具备的能力和尚待改进的能力。
5. “我对工作的希望和想法”由填写者在结合实际的基础上提出挑战性的工作目标，“目前实施的结果”填写为实现这些目标员工已具备的能力，已做的准备，公司对本人的支持情况。
6. 有关培训等栏的内容是人力资源部确定培训计划和改进培训工作的依据。
7. “需要公司提供的非培训方面的支持”由填写者填写为实现个人职业生涯规划计划，需要公司、上级提供除了培训以外的支持和机会，如在岗辅导、工作轮换、经费上的支持等等。
8. 能力开发需求表一年填写一次。

### 附录 3：员工自我评估练习模板

第一步：我现在处于什么位置（了解目前职业现状）
（思考一下你的过去、现在和未来。画一张时间表，列出重大事件）
第二步：我是谁（考察自己担当的不同角色）
（准备几张卡片，在每张卡片上写出“我是谁”的答案）
第三步：我喜欢去哪？我喜欢做什么（这有利于自己未来的目标设定）
（思考你目前和未来的生活。写一份自传来回答三个问题：你觉得你已获得了哪些成就？你未来想要得到什么？你希望人们对你有什么样的印象）
第四步：未来理想的一年（明确所需资源）
（考虑下一年的计划。如果你有无限的资源，你会做什么？理想的环境应是什么样的？理想的环境是否与第三步相吻合）
第五步：一份理想的工作（设定现在的目标）
（现在，思考一下通过可利用的资源来获取一份理想的工作。考虑你的角色、资源、所需的培训和教育）
第六步：通过自我总结来规划职业发展（总结目前的状况）
（是什么让你感到每天愉悦）

附录 4： 管理人员晋升申报表

姓名		所在部门		
性别	出生年月	最高学历	毕业院校及专业	毕业时间
现任职务			任职时间	
申报职务				
主要工作经历				

<p>现工作岗位及主要工作业绩</p>		
<p>考核情况</p>	<p>季度</p>	
	<p>季度</p>	
	<p>季度</p>	
	<p>季度</p>	
<p>能力 / 专长评价</p>		

部 门 意 见	
管 理 部 意 见	
人 资 总 监 意 见	
总 经 理 审 批	