

员工职业生涯规划实施方案

制定职业生涯规划目标，如同生产一种“产品”。这种“产品”有市场，才有“生产”的必要。故在确定职业生涯规划目标时，要考虑到内外环境的需要，特别是要考虑到社会与组织的需要。有需求，才有位置。

一、 职业规划的目的

员工职业规划是企业根据发展战略需要，为员工提供符合其特点的职业发展通道，帮助员工确定个人发展目标，并通过有计划的培训、岗位交流、岗位晋升，帮助员工实现发展目标的过程。

二、 职业规划的范畴

适用于企业所有员工的职业生涯规划管理。

三、 职业规划的原则

- 1、 企业主导的原则。
- 2、 尊重个体差别的原则。
- 3、 注重专业化发展的原则。
- 4、 有效激励的原则。
- 5、 时差性调整原则。（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。）

四、 职业规划的总体目标

- 1、员工有明确的发展目标。
- 2、企业有可靠的人才保障。
- 3、企业骨干员工队伍稳定。

五、 职业规划的具体职责

- 1、人力资源部负责职业管理的制度设计和组织协调，其职责是：
制定公司员工职业生涯规划与管理实施办法，明确职业分类、职位序列、职业通道、晋升条件等，并组织实施；
建立员工素质评价体系，为评价员工职业发展能力提供科学依据；
建立与职业生涯规划与管理相匹配的员工培训体系，并组织实施培训；
监督、指导各单位员工职业生涯规划与管理工作。

2、各用人单位具体落实职业管理，其主要职责是：

明确本单位人力资源需求，为员工提供可行的发展方向；

编制本单位各岗位的“员工接替计划”，并编制《员工接替（晋升）计划汇总表》；

对员工的知识、能力、绩效等进行综合评估，填写相应的‘员工培训发展计划’；

负责员工的入职培训、岗位培训，对员工的职业发展进行监督、指导和调整；

六、 职业规划的主要内容

（一）岗位分类

根据工作性质和工作内容的差异，将公司各工作岗位划分为技术、管理、技能三大岗位类别。

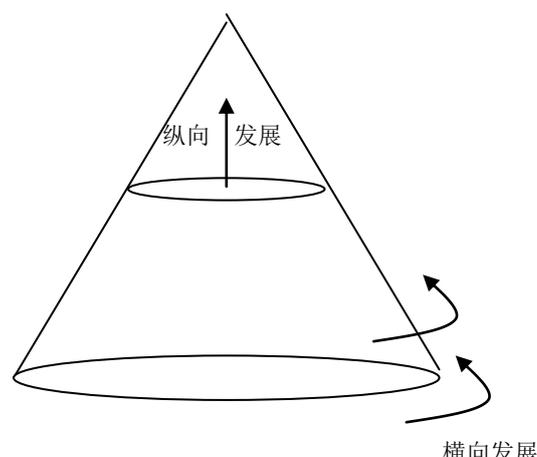
技术类岗位包含从事产品开发设计及各类技术研究、应用的岗位，包括产品研发、工艺技术、设备技术等。

管理类岗位包含在企业生产经营活动中履行各项管理职能的岗位，包括生产管理、财务管理、人力资源管理、综合管理、营销管理等。

技能类岗位包含从事产品生产制造的各类技术工种岗位，包括直接生产岗位和辅助生产岗位。

（二）职业发展方式

职业发展方式分为“纵向职业发展”和“横向职业发展”。两种发展方式与员工学历和岗位对口的专业有关，同时，学历等级关系到员工职业规划设计中获得培训的机会。



纵向职业发展即职位晋升通道，是指在某一职业内部，依据岗位的任职要求、工

资待遇等因素，将岗位区分为不同的等级，并形成由低到高的职位序列，员工沿着这种职位序列逐步晋升。同时公司执行竞争上岗、择优录用的制度。具体晋升条件如下：

- 1、具备良好的职业道德；
- 2、个人工作能力优秀，工作绩效显著；
- 3、年度考核成绩处于公司整体的中上水平；
- 4、对有关职务工作内容充分了解，并体现出职务兴趣；
- 5、具备其它与职务要求相关的综合能力；
- 6、已参加过拟晋升职务需接受的系列培训，成绩合格；
- 7、达到拟晋升职务所规定的工作阅历要求。

横向职业发展即职业转换，是指员工在满足岗位任职要求、具备相关专业知识的条件下，在不同的职业类别之间转换。

1、技术类职位包括公司技术岗位人员，其职业发展通道如下

1) 纵向职业发展：

实习研发员——研发员——研发组长（根据公司的发展情况设定）——研发主任（根据公司的发展情况设定）——研发经理

实习维修工/电工——维修工/电工——维修/电工班长——维修/电工副主任——维修/电工主任——设备经理

技术类纵向职业发展通道遵循逐级晋升的原则，不允许越级晋升。

2) 横向职业发展：

- a、员工可以在相互岗位间以及操作与技术管理岗位间转换；
- b、鼓励技术类员工转换职业进入其他类别的职业发展通道；
- c、主任及以上人员可以进入管理类职业发展通道

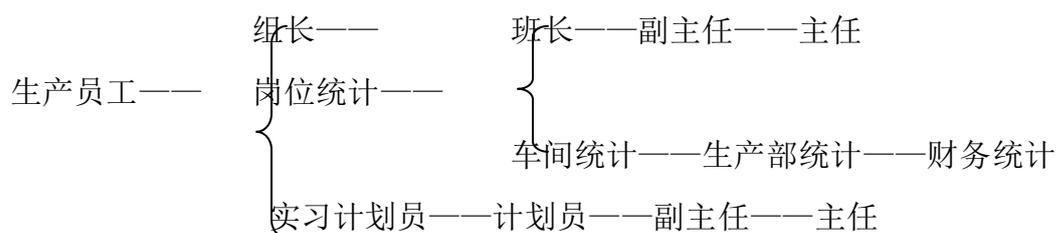
2、管理类职位根据其工作内容可以细分为综合管理、生产管理、质量管理、财务管理、营销管理等五类，其职业发展通道如下：

1) “综合管理”职位包括文秘、后勤管理、档案管理等岗位，其纵向职业发展通道如下：

实习管理职员——一般管理职员——主管——副部长——部长

2) “生产管理”职位是指与生产直接相关的管理类职位，包括生产班组长、生

产计划、生产统计、生产主任、生产经理其纵向职业发展通道如下：



3) “质量管理” 职位包括质量检验控制、质量技术、质量体系管理等岗位，其纵向职业发展通道如下：



4) “财务管理” 职位包括出纳、会计、财务管理、审计等岗位，其纵向职业发展通道如下：

统计员——会计员——会计主管

5) “营销管理” 职位包括各类市场信息、经营预（结）算、经营销售岗位，其纵向职业发展通道如下

实习营销员——营销员——区域经理——大区经理——营销主管

6) 管理类职位横向职业发展通道

员工通过各类管理职位间的轮岗、交流实现横向职业发展

3、技能类职业发展通道

1) 纵向职业发展：

操作辅助工——操作工

实习操作工——操作工——班组长——工段长

2) 技能类横向职业发展通道：

a、员工通过多技能发展实现横向职业发展。

b、对生产的产品质量影响较大及技术含量较高的设备操作工可担任生产班组班组长，进入生产管理职业发展通道。

(三) 职业发展

职业发展即员工实现职业生涯规划目标的过程，有三个方面的内容：

1、单位的人员需求计划。各用人单位根据工作需要，以岗位定员为基础，深入分析现岗位人员晋升或转岗的情况，结合下级职位上的员工晋升和岗位员工转岗

的计划，填写本单位“员工需求计划表”（见附件1）。

2、员工的职业发展规划。根据员工个人专业特长、职业发展意愿，以单位人员需求计划为依据，确定员工未来职业发展的目标，即拟晋升或转换进入的工作岗位，并提出为实现发展目标所需要的培训或转岗计划，形成“员工职业发展规划表”（见附件2）。

3、落实计划的保证措施。一是根据员工职业发展规划和单位人员需求计划，组织开展有针对性的员工培训；二是经过规定的员工选拔、调配程序实现员工轮岗或职位晋升。

（四）职业培训

职业培训即在员工职业发展过程中，为保证员工实现职业发展目标而实施的各种培训，包括以下四个方面

1、**入厂培训**，新员工进厂后进行的基础教育和培训，由各职能部门、相关用人部门集中组织。

2、**入职培训**，员工在选择某一职业前必须接收的专业知识培训，由用人部门组织。

3、**提高培训**，为员工职位晋升而进行的专业知识提高培训，根据需要列入年度培训计划并落实，由人力资源部协调用人部门组织。

4、**转岗培训**，在员工转换工作岗位和职业（工种）前组织的培训，以岗位工作技能以及有关工作制度、工作程序等为主要内容，由用人单位组织。

（五）薪酬福利

1、薪酬福利体系以岗位工资制为主体，工资体系与职业通道相匹配，体现员工职位差别，即员工在不同的职位上享受不同的工资待遇，工资随职位晋升而晋升。（岗动薪动、薪随岗动）

2、建立岗位内激励分配模式，实现职位内工资晋升即在员工职位不变的情况下，岗位工资随员工工作经验、知识水平、业务能力、工作业绩等的提高而晋升，在一定程度上实现工资晋升与职位晋升的分离。

3、对重点岗位、特殊人才实施特别激励。选择工作当中表现出色的且具备相应管理能力的人员做为公司储备人才，重点培养。当公司相关岗位出现空缺时，则由公司储备人才竞争该岗位。只有在公司没有适合该岗位的储备人才时，才考

考虑外部招聘。

（六）职业生涯规划的实施与修正

1. 人力资源部对所有员工的培训结果进行培训考核，并作为员工年度工作绩效考核的依据之一。

2. 公司根据《绩效考核管理制度》的考核处理结果，对考核成绩优秀的员工施以相应的奖励或晋升；对考核成绩中表现不合格的员工施以相应的处罚，对不能胜任本职工作的人员进行降级、辞退等处理。

3. 对于工作中存在不足、需要改进或者不适应本职工作的员工，人力资源部应及时组织面谈，根据面谈结果及其个人期望，修订其职业生涯规划 and 职业发展路径。

六、职业管理试点与推广

从公司员工队伍的实际情况出发，目前先选择部分员工开展职业管理试点，积累经验，完善方案后再逐步推广。综合考虑员工素质及岗位、用人情况，拟选择新入厂的大学生或从事技术工作的工程技术人员开展职业管理试点。

Ctrl+鼠标左键【[点击访问诺达名师官方网站](#)】

附件 1:

员工需求计划表

申请部门:

年 月 日

序号	岗位名称	职位等级	具体要求	定员/人	现员/人	需求/人	补充方式		
							晋升/轮岗	内部招聘	外部招聘
其他说明:									
部门领导审批:					人力资源部审批:				
分管领导审批:					总经理:				

规 划 审 核	直接主管领导： 年 月 日
	人力资源部领导： 年 月 日
	分管领导： 年 月 日

员工职业发展规划表



