

分类号:

学 号: 20182216020

密 级:

单位代码: 10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系优化

学 位 申 请 人	周思宇
指 导 教 师	张霞教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2022 年 5 月

分类号：  
学 号： 20182216020

密 级：  
单位代码： 10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系优化

学 位 申 请 人	周思宇
指 导 教 师	张霞教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2022 年 5 月

**Optimization of staff career management system of Xinxiang Power  
Supply Company**

A Dissertation Submitted to

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master Of Business Administration**

By Zhou Siyu

Dissertation Supervisor: Prof. Prof. Zhang Xia

May, 2022

## 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

### 学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：周国序

时间：2022年5月30日

### 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：周国序

时间：2022年5月30日

导师签名：张霞

时间：2022年5月30日

## 摘 要

职业生涯管理是现代企业管理体系的重要组成部分，对于促进企业和员工的发展具有十分重要的意义。国有企业由于受到特殊的体制制度影响，员工职业生涯体系建设一直处于相对落后的状态。因此，针对国有企业的案例分析可以有效解决这类问题。本文以新乡市供电公司为例，采用文献研究法、个案研究法及访谈研究法探讨了员工职业生涯管理体系构建问题。

首先，本文对于员工职业生涯管理体系构建的相关理论进行了阐述，通过结合国内外已有研究，根据本文的研究侧重，提出了弥补现有研究不足的研究构想。然后，利用问卷调查和访问，挖掘出新乡市供电公司员工职业生涯管理体系存在职业规划缺乏针对性、职业管理制度不完善、辅助管理支撑力不足等问题。最后，提出新乡市供电公司的员工职业生涯管理体系优化，包括职业生涯管理体系的基本原则和设计思路、员工职业规划的重新设计、员工职业管理的优化设计、员工辅助管理的优化策略以及提升职业生涯管理理念、加强企业文化的建设等保障措施。

本文的研究对于特定行业下的员工职业生涯管理及体系构建的相关理论进行了补充，并对国有供电行业企业职业生涯管理的人力资源管理实践提出了实践建议。

**关键词：**电力企业；员工；职业生涯管理；管理体系

## **Abstract**

Career management is an important part of modern enterprise management system, which is of great significance to promote the development of enterprises and employees. Due to the influence of special system, the construction of employee career system in state-owned enterprises has been in a relatively backward state. Therefore, the case study of state-owned enterprises can effectively solve such problems. Taking Xinxiang Power Supply Company as an example, this thesis discusses the construction of employee career management system by using the methods of literature research, case study and interview.

Firstly, this thesis expounds the relevant theories of the construction of employee career management system. Combined with the existing research at home and abroad, according to the research focus of this thesis, this thesis puts forward the research idea to make up for the shortcomings of the existing research. Then, using questionnaires and interviews, it is found that there are some problems in the career management system of Xinxiang Power Supply Company, such as lack of pertinence of career planning, imperfect career management system, insufficient support of auxiliary management and so on. Finally, it puts forward the optimization of employee career management system of Xinxiang Power Supply Company, including the basic principles and design ideas of career management system, the redesign of employee career planning, the optimization design of employee career management, the optimization strategy of employee auxiliary management, as well as the guarantee measures of improving the concept of career management and strengthening the construction of corporate culture.

The research of this thesis supplements the relevant theories of employee career management and system construction in specific industries, and puts forward practical suggestions on the human resource management practice of career management in state-owned power supply enterprises.

**Key words:** Power enterprises; Employees; Career management; management system

# 目 录

摘 要 .....	I
Abstract .....	III
第 1 章 绪论 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的和意义 .....	1
1.2.1 研究目的 .....	1
1.2.2 研究意义 .....	2
1.3 文献综述 .....	2
1.3.1 国外研究概述 .....	3
1.3.2 国内研究概述 .....	4
1.3.3 研究述评 .....	5
1.4 研究内容与研究方法 .....	6
第 2 章 相关概念界定及理论基础 .....	8
2.1 相关概念界定 .....	8
2.2 理论基础 .....	9
2.2.1 职业锚理论 .....	9
2.2.2 易变性职业生涯理论 .....	9
第 3 章 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系现状分析 .....	11
3.1 新乡市供电公司简介 .....	11
3.2 新乡市供电公司现有员工职业生涯管理体系分析 .....	11
3.2.1 职业规划现状分析 .....	12
3.2.2 职业管理现状分析 .....	12
3.2.3 辅助管理现状分析 .....	13
3.3 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行现状调查 .....	13
3.3.1 调查方案设计与实施 .....	13
3.3.2 问卷结果分析 .....	14
3.3.3 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系访谈 .....	18
第 4 章 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系存在的问题 .....	21
4.1 职业规划缺乏针对性 .....	21
4.2 职业管理制度不完善 .....	23

4.3 辅助管理支撑力不足 .....	23
第 5 章 新乡市供电公司的员工职业生涯管理体系优化 .....	25
5.1 职业生涯管理管理体系的基本原则和设计思路 .....	25
5.2 员工职业规划的重新设计 .....	26
5.3 员工职业管理的优化设计 .....	27
5.3.1 员工职业生涯通道的类别 .....	27
5.3.2 各职位类别的等级 .....	29
5.3.3 各职位类别的职位比例 .....	29
5.3.4 各职类之间的转换 .....	30
5.4 员工辅助管理的优化策略 .....	31
5.4.1 建立以职业生涯管理体系为导向的培训体系 .....	31
5.4.2 建立有效的薪酬激励体系 .....	33
5.5 保障措施 .....	35
5.5.1 提升职业生涯管理理念 .....	35
5.5.2 加强企业文化的建设 .....	36
第 6 章 结论与展望 .....	38
6.1 研究结论 .....	38
6.2 研究不足与展望 .....	38
附录一 员工职业生涯体系满意度调查问卷 .....	39
附录二 员工职业生涯体系建设访谈提纲 .....	41
参考文献 .....	42

## 第1章 绪论

### 1.1 研究背景

员工职业生涯管理近年来在学术界和企业管理中的应用愈发广泛。有效地对员工职业生涯做出规划，对员工职业生涯体系进行构建成为了企业拥有长期竞争力的重要保证。分行业来看，不同的行业对员工职业生涯管理的要求不尽相同。电力产业是我国的支柱产业，在我国国民经济的发展中起到了十分重要的作用。随着电力市场竞争的逐渐激烈化，我国的电力企业经营出现了严重的挑战，行业竞争的复杂化催生了企业对于人才的迫切需求。吸引新生的优秀人才力量、培养适合企业环境的复合型人才、增强高端专业型人才的归属感等能够帮助老牌国企在新时代的行业竞争中站稳脚跟。在这样的竞争背景下，电力企业需要优化制度和培养机制、完善人才素质评价制度，充分发挥广大优秀人才的专业素质、创新能力、精神力量，为企业健康持续发展提供高质量的人力资源。因此，一套科学完整的职业生涯管理体系对于系统性的规划、利用人才，提高员工的工作积极性和主动性，促进企业的健康发展具有十分重要的意义。

新乡市供电公司是国家电网有限公司下属的三级单位，负责新乡市的电力供应，担任着本市及其下属两个县级市还有四区六个县的电力设备安装建设、供电售电服务。随着新乡市供电公司的发展，其员工数量逐渐增多，而近几年随着我国经济的发展、就业机会的增加，新乡市供电公司人才流失也日益加重。传统的人力管理已经不能够满足新乡市供电公司的发展，需要对员工职业生涯管理体系进行构建。所以本文以国内新乡市供电公司为例，论述了其员工职业生涯管理体系构建的基本流程，同时给出了员工职业生涯管理体系运行的相应保障措施，期待对于提升新乡市供电公司的健康发展具有一定的参考。

### 1.2 研究目的和意义

#### 1.2.1 研究目的

本文旨在通过典型案例分析，为电力行业企业构建完善的职业生涯管理体系提出具体的方案和措施。了解员工对于自身职业生涯构建的需求和意见，可以更有效地激发员工的工作积极性和主动性，对提高企业的市场竞争力具有重要的作用。对员工进行了深入的调查，详细了解员工对于建立有利于达成双方互赢的职业生涯管理体系的多重建

议，在相对完善的员工职业生涯管理体系的研究架构内，结合新乡市供电公司员工调查结果的整理，更有利于企业建立更符合员工期望的职业生涯规划管理制度。可以解决企业现存制度存在的问题，针对员工生涯的不同时期设计不同的具有个性化的制度，为员工构建科学、完善、有效的职业生涯管理体系及相关保障措施。

## 1.2.2 研究意义

### 1.理论意义

充分有效的利用优秀人才、全面实施科学的人才激励机制，是新时代下企业必须实施的响应社会潮流趋势的举措。对于员工来讲，进行职业生涯规划的管理可以使得他们更加全面的、客观的了解自己，认识自己的性格，找出适合自己的岗位，从而更好的发挥自身的潜能。所以越来越多的专家学者针对员工职业生涯管理进行研究，但是对于供电公司这一类政企合一的机构研究较少，所以本文针对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系优化进行研究，能够丰富相关的研究案例和范围。

### 2.实践意义

对于公司而言，员工的职业生涯规划和企业整体发展规划紧密相连的，员工的职业生涯的成功发展有利于其企业的有效发展，促进企业相关目标的达成。同时，实施员工职业生涯管理的建设也是企业实施人才战略的关键内容，通过实施员工的职业生涯管理可以更好地留住优秀的人才，促进企业的健康发展。本文的研究对于促进新乡市供电公司员工的健康成长，提高该供电公司的市场竞争力具有重要的价值。

对于员工来讲，进行科学的职业生涯规划的管理有利于员工更加全面的、客观的了解自己，找出适合自己的岗位，从而更好地发挥自身的潜能；有利于认识自己性格的优劣势，更好的发挥自身的优点，避免自身的缺点，用一种快乐的心情工作，更好地实现自己的职业梦想；有利于员工认识到自己的人生需求，设定适合自己的发展规划，从而更好地实现自己的人生追求和价值。

## 1.3 文献综述

本文的研究视角为从职业发展过程和人生阶段相结合得出的三个时期出发，结合员工在不同时期的生活诉求和企业对不同类型人才的需求，提出适应新乡市供电公司两方利益共同发展的职业生涯管理体系，并相应提出保障措施。从已有文献来看，国内外学者针对员工职业生涯管理及其体系规划已有了较深入的研究。研究从职业生涯管理及其体系的内涵、定义、发展流程、实践应用等多个角度已有了丰富的研究。下面本文从国内和国外两个角度分别进行阐述。

国外学者对于职业生涯的研究开始的较早，由于国外的社会环境和文化更倾向于个体本身的自由发展，因此国外研究的起步较早，国外学者较早的关注到了员工职业生涯管理的必要性和重要性，多位学者早已提出了相关的概念和定义。通过市政研究及案例分析等定性研究总结出了员工职业生涯管理的影响因素、作用机制和产生结果等。

由于企业体制及市场经济起步较晚，职业生涯管理的概念在国内起步较晚。近几年来，随着更多的90后进入社会工作，成为各大企业中不可缺少的栋梁，寻求更大的发展机遇和提升空间也成为新时代社会人的一大人生目标。随着研究需求的扩大，国内学者对于职业生涯管理的研究也更加深入。国内研究学者对于职业生涯的研究除了针对个人因素外，还结合了中国社会环境，从多元化的企业文化、管理理念等出发，研究了外部环境对于个体各方面的影响。另外，随着中国在大数据等新兴技术上的迅猛发展，国内学者也将此类新技术应用于职业生涯的研究之中。

### 1.3.1 国外研究概述

国外对职业生涯的影响的研究开始的较早，已经有了许多的研究成果，主要涉及职业生涯管理的内涵、职业生涯管理的方法、职业生涯管理对员工及组织的影响等方面。

在职业生涯管理的内涵方面，Cheung,C.和 Scherling,A.S.（2010）分析了职业满足感及工作价值可能受到四个维度因素的影响，包括：任务、团队、奖励和现状。同时，男性职员和女性职员对于职业满足感及工作价值可能呈现不同的倾向性。John W.Boudreau, Wendy R.Boswell 和 Timothy A.Judge（2011）着重研究了美国和欧洲企业中，管理类员工的个人性格特质和个人职业生涯的成功有着密不可分的关系，其中神经质对个人职业生涯的成功会产生消极的影响，外向开朗的性格对个人职业生涯的成功则会产生积极的影响。除此以外，在美国还会有不同的具有特质性的影响因素，如责任意识和团队包容性会对个人职业生涯的成功会产生消极的影响。由此可见，对于员工的职业生涯管理还应当考虑地域及城市差异。

在职业生涯管理的方法方面，Silvia Bagdadli, Martina Gianecchini.（2019）研究表明目前组织职业生涯投资与员工个人成功之间关系的研究仍然很落后，且实证研究的领域较为分散。针对这些问题，作者提出了一个理论框架说明了组织职业生涯管理实践如何转化为个人职业的成功，以及在什么情况下更为有效。通过对职业管理实践和目标成功的实证研究，确定了三种理论要素：发展、信息和关系，以及可能会影响上述要素的偶然因素，为公司设计有效的职业生涯管理系统提供了较新的理论框架。

在职业生涯管理对员工及组织的影响方面，Anthony（2018）以丰田企业作为案例，对其职业生涯管理进行研究发现，职业生涯管理是员工在企业中人力资源管理的开端。Chakraborty 和 Biswas（2019）研究发现在职业生涯管理实施过程中要加强职业规划，这样才能在实施过程中对员工进行有效的引导。Ubah 和 Ibrahim（2021）发现在企业发展中后期，要充分利用职业生涯管理，从而使得人力资源能够被合理利用，才能保证自身的竞争力。

### 1.3.2 国内研究概述

#### 1. 职业生涯管理的内涵研究

邱志伟（2017）认为在传统产业中，大部分企业在压缩生产经营成本、提高营销效果方面的改善空间较为有限，试图通过此类方法提升企业的经济效益较为低效。建立与公司发展战略一致的职业生涯管理体系，提升员工对于企业的认同感和忠诚度，能够有效增强企业的市场竞争力，进而实现员工和公司的共同发展。王莹等人（2019）在传统的职业生涯管理理论的基础上，对于其理念、历史背景、发展过程等进行深入研究后提出，在企业内判断一个个体是否成功的标准较为多元，成功的职业生涯管理需要企业和员工一同承担其应负的责任。韩丽巍（2019）认为在人才强国的政策背景、和知识经济时代下，优质的人力资源、具有创新能力的知识型员工成为新时代中助力企业成功发展的强大力量，他们的创新思维和高水平的专业能力为企业提供了持续长远发展的可能。因此，企业应当着重为此类员工提供符合其自身发展需求、与企业整体发展计划协调一致的职业生涯规划，进而为他们能够与公司共同成长奠定基础。汪群等（2020）研究发现大型公司的未来发展目标通常与企业员工的认知存在偏差，因此，近几年越来越多的企业开始着手于了解员工关于人生价值的想法，利用合理的职业生涯管理体系充分激发员工的精神资源。金晔（2021）提出随着民营企业和私人企业的崛起，面对越来越激烈的市场竞争，国有企业逐渐发现了人力资源在企业发展中的重要地位。企业应当尽可能地积极干涉和影响员工的职业生涯规划，提升员工对于企业的归属感，以此来鼓励国企的新老职工将实现个人价值和目标与公司的未来发展看作命运共同体。

#### 2. 职业生涯管理的方法研究

金风（2019）通过研究大数据创新技术在传统的人力资源管理领域的应用，提出大数据技术可以更有效、科学地解决人力资源管理面临的各项问题，也可以更加准确地预测出某一公司在未来可能面临的人力资源管理方面的需求，并能够针对性地做出适当的应对准备。刘晨（2020）研究发现建立基于大数据的组织职业生涯管理执行体系，能够提升职业咨询的便捷度、影响企业的文化建设，能够帮助 HR 部门强化内部劳动力信息系统，能够通过动态的数据管理增强员工的自我认知和评价，能够帮助员工制定更加完善的职业发展规划，可以缓解员工工作和家庭生活不平衡产生的压力和焦躁。马苏红（2021）从心理学与人力资源的关系入手，研究了心理学在职业生涯规划方面应用的理论意义。马苏红认为结合员工的心理需求和差异组合建立不同类型的团队，有利于发挥员工的优势、调动员工的积极性，有利于达到企业和集体利益的最大化，同时也有利于为企业和员工建立更加和谐的发展环境。龙立荣等（2022）调查发现职业生涯管理受到公平晋升、发展性培训、员工自我认识和职业发展信息沟通四个维度的影响；同时企业的管理措施会对员工的心理和行为在一定程度上产生积极的影响。但是，该调查也显示

目前国有企业和事业单位在员工的职业生涯管理方面，与员工的职业发展需求相比差距较大，仍然需要有所提高。

### 3. 职业生涯管理对员工及组织的影响研究

钟鸣（2018）在借鉴了国内外成熟量表基础上，采取问卷调查方式研究了组织职业生涯管理和工作绩效之间的关系，结果表明组织职业生涯管理感知对工作绩效存在显著正向作用，人与岗位需求匹配能产生一定的中介作用。赵君（2020）等对职业生涯高原这一概念及其影响因素进行了研究，作者认为个人因素（如：年龄、性别、性格特征、受教育程度、工作状态等）以及组织因素（如：组织战略类型、直系上级支持、团队工作等）对员工的职业生涯高原均有不同程度的影响。同时，作者还分析了职业生涯高原对工作压力、工作动机、工作态度和工作效率的影响效果。该研究对于帮助组织关注员工可能存在的职业生涯高原具有积极作用。

### 4. 电力行业职业生涯管理研究

李孟励（2017）中提出电力企业应把内外部环境与员工职业生涯管理理念相结合构建可持续发展的职业生涯管理平台设计思路。促进员工与组织同步发展。骆炳尧（2021）中证实在电力体制的变化趋势下企业经营环境也发生了变化，电力企业也参与到了市场竞争过程中，人力资源对于公司价值进一步突出，特别是中高层的核心人才可以从本质提升电力企业核心竞争力。

## 1.3.3 研究述评

近几年，随着职业生涯管理的重要性逐渐步入人们视线，国内人力资源学者对于职业生涯管理的研究也更加深入。国内学者普遍认为企业对于员工职业生涯的优化管理能够促成企业与员工的双赢，有利于双方的共同发展。在此基础上，大部分学者的理论研究主要集中于员工职业生涯管理的影响因素及关键中介因素，他们认为对于员工职业生涯管理的影响因素除了个人主观因素以外，还有很多组织方面的因素也会对员工个人的人生规划产生不可小觑的影响。另外，还有一部分学者把近几年研究的热点大数据应用于职业生涯管理中，用数据进行更加科学和全面的分析，在数字化更加普遍应用的今天，此类研究将对企业人力资源的现代化管理具有实际意义。而国外的大部分学者的研究则主要集中于员工个人主观因素方面。把员工职业生涯规划与职员性别、个人性格特质、责任意识相结合，还有一部分学者则着手研究职业生涯管理是如何实现个人职业的成功。通过国内外研究方向对比不难看出，国内的学者研究更偏向于对于客观外部环境研究，而国外大部分学者则更偏于对于员工自身个体主观方便的研究。一方面是因为东西方文化差异所致，另一方面是基于各国企业属性所致。

吸收国内外专家学者的研究经验，本文首先，应当将员工职业生涯管理体系的研究

与企业自身的职业生涯的研究结合在一起，并且以企业自身的职业生涯发展为基础进行分析；其次，应当将理论与公司的实际情况结合，分析公司及员工的具体情况，制定适合于个别情况的具有针对性的实施策略；最后，还应当将当今社会发展的趋势与员工职业生涯管理的研究联系在一起，从而进行更可靠、高效的研究。

## 1.4 研究内容与研究方法

本文的研究方法主要有三种：文献研究法、个案研究法、以及问卷调查、访谈研究法。

首先，本文使用文献研究法，通过查找网络资源和人力资源相关的文献，阅读了大量国内外人力资源学者的相关研究结论。本文借鉴了国外专家对于员工个人性格特质和个人职业生涯关系的理论研究、国内研究者对于企业发展目标与个人成就一体化的理论研究、以及国内外学者对于职业生涯研究的框架，并以此作为本研究的理论支撑。其次，本文使用个案研究法，本文从新乡市供电公司现行的职业生涯管理体系这一个案出发，对新乡市供电公司现行的员工职业生涯管理体系存在的优劣势进行分析，并结合员工个人性格特质及企业发展需求，研究适合该公司的体系优化和保障措施。最后，本文使用访谈研究的方法，对新乡市供电公司的各部门职工选取一定量的样本进行访谈，以帮助本文更深入地了解新乡市供电公司职业生涯管理体系的现状、存在问题以及未来发展的诉求。从而，在理论的基础上丰富所构建的职业生涯管理体系的可行性和人性化。

本文在国内外研究文献的基础上，通过对新乡市供电公司的现状及优劣势进行分析，结合国内外理论研究的框架及结果，针对新乡市供电公司在绩效考核方面存在的问题，在此基础上帮助新乡市供电公司提出合理的员工职业生涯管理体系的优化建议，以及实施职业生涯管理的保障措施。本文主要分为以下六个部分：

第一部分：绪论，包括：阐述研究背景、研究意义，国内外研究概述、研究方法和思路。

第二部分：相关概念及理论基础，包括：职业生涯管理相关的概念界定，职业生涯管理理论概述。

第三部分：分析新乡市供电公司员工职业生涯管理体系的情况，包括：现行员工职业生涯管理体系的情况，现行体系存在的问题。

第四部分：新乡市供电公司员工职业生涯管理体系的构建，包括：员工职业生涯管理体系构建的基本原则，基本结构，基本流程，具体实施步骤。

第五部分：新乡市供电公司员工职业生涯管理的保障措施，包括：以职业生涯管理体系为导向的培训体系，有效的薪酬激励体系，提升员工的职业生涯管理理念，加强企业的文化建设。

第六部分：结论与展望，包括：对本文的研究结果的总结，对实施后的效果进行展望，以及本文研究存在的局限性。

本文在国内外研究文献的基础上，通过对新乡市供电公司的现状及优劣势进行分析，结合国内外理论研究的框架及结果，针对新乡市供电公司在绩效考核方面存在的问题，在此基础上帮助新乡市供电公司提出合理的员工职业生涯管理体系的优化建议，以及实施职业生涯管理的保障措施。技术路线按照“提出问题—分析问题—解决问题”的思路进行,具体如图 1-1 所示。



图 1-1 研究技术路线

## 第2章 相关概念界定及理论基础

### 2.1 相关概念界定

周文霞和辛迅（2017）提出职业生涯管理体系是指企业对于员工职业生涯的规划和选择制定相应的制度，以此辅助其发展，钟鸣（2018）的研究中又再次验证。本文认为职业生涯管理要将基本理论与各个公司的实际情况相结合，职业生涯管理体系的构建也应该遵循和尊重企业和员工的发展规律。在本研究中将职业生涯管理体系分为职业规划、职业管理和辅助管理三部分，如下图所示：

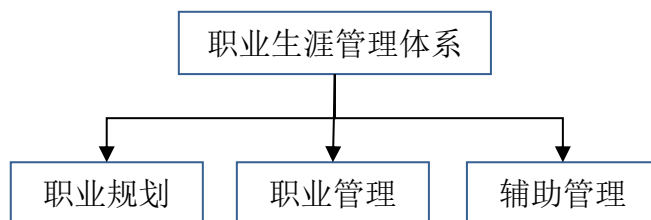


图 2-1 职业生涯管理的内容

#### 1. 职业规划

企业的职业规划就是对针对员工、岗位进行规划。为了更好的实施员工的职业规划，应该全面的了解每一位员工的能力素质，为企业更好的开展培训工作和优化资源配置提供依据，同时对于员工的能力素质评价也可以使得员工更加充分的了解自己还存在什么样的不足以及自身有什么尚待发挥的优点，使得员工自身可以更加客观的了解自己和认识自己。通过对员工的专业知识培训，可以有效的提高员工整体的工作技能，促进其职业生涯的健康发展。

#### 2. 职业管理

在进行职业管理方面，主要是对职业生涯通道进行规划。对于企业而言，通过对各岗位员工的访谈能够了解到目前企业对于部分的岗位设置存在很多不合理的地方，这些岗位的设置和企业整体的发展存在很多的不适应的地方，直接影响着企业的快速健康发展。对于企业而言，企业应该加大对于新老员工的岗位交流和岗位轮换制度，使得新老员工都有机会通过自身的探索更好的发现适合自己的岗位，也使得新老员工的晋升途径得到有效的扩展。

#### 3. 辅助管理

企业员工的辅助管理主要包括员工薪酬激励制度以及学习培训制度。薪酬激励制度是现代企业人力资源管理的重要内容，古代人的“人为财死，鸟为食亡”思想使得薪酬对

于激发一个人的工作潜能具有十分重要的帮助，所以企业应该加大对于薪酬激励制度的有效实施，通过制定科学的薪酬制度来提高员工的工作积极性和主动性。学习培训制度是员工学习专业知识更好的服务于企业发展的重要内容，企业应该加强对于新老员工的培训学习，提高全体员工的专业素质和办事能力。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 职业锚理论

知名美国职业生涯研究专家 Edgar Henry Schein，是企业文化与组织心理学领域的开创者和奠基人，结合社会学和心理学的理论，提出了职业锚理论。该理论认为，员工会在自身职业发展过程中在内心设定一种职业定位，以帮助自己在追求人生职业目标的过程中，不迷失对于人生目标的追寻，正如船锚对于大海中航行的游船。这种职业定位有助于一个个体寻找到职业和生活之间的平衡点，树立职业追求与生活追求的和谐统一。如此可知，职业锚理论着重于寻找员工理论知识、实务技巧、工作目标和人生理想之间的契合点和互相之间的影响因素。在职业锚的理论将其分为了技术能力型、管理能力型、创造型、安全型和自主型共五种类型。通过其之后众多学者更为深入和详细的研究和调查，创新性地增加了三种新的职业锚类型，如：挑战型、家庭型和服务型。在个体的职业生涯的整体发展过程中，职业定位发挥着不可替代的关键作用，它帮助新老员工在企业中找到自己的职业目标、职场位置、以及走向目标的专业路径，同时在该过程中，造就了新老员工专业的职业素养，提供了新老员工未来职业生涯发展的强有力的保障。

该理论为本文在对公司员工访谈提纲的设计提供了理论依据，根据职业锚理论针对不同定位的员工进行职业生涯体系建设相关访谈，以此了解不同类型、职场位置员工的职业生涯管理诉求，进而为职业生涯管理体系的搭建奠定基础。在其后的职业生涯管理体系的基本原则和设计思路和提升职业生涯管理理念也运用了职业锚理论，为员工指明发展路径。

### 2.2.2 易变性职业生涯理论

除了传统的职业生涯理论，近几年形成的易变性职业生涯理论提出了其他的决定因素观点，它认为个体的职业生涯除了会受到人生不同阶段的影响外，还会因为个体所处的学习工作环境、兴趣爱好、综合水平、生活经历和价值观的不断变化而产生相应的变化。当一个个体从事了新的职业或岗位后，其职能、责任、心理预期和人际关系都随之发生了全新的改变，而这些变化也会影响个体对于职业生涯的规划，以及对自身内在价

值的认可程度。该理论认为企业如何在稳定的发展中为员工提供张扬个性、展示自我、和自主选择的机会，形成个体个性和内核动力的和谐统一，从而帮助企业 and 员工一起建立良好的职业生涯共同体。

该理论为本文在调查问卷的设计过程提供了理论基础，根据易变性职业生涯调查问卷主要集中于员工职业生涯管理体系了解情况、员工职业生涯管理体系需求情况、员工职业生涯管理体系运行情况、员工职业生涯管理体系服务情况、员工职业生涯管理体系整体情况等，并以此为基础，优化管理体系构建与员工个体之间的联系。并在员工职业规划的重新设计和员工辅助管理的优化策略中运用易变性职业生涯理论，针对每个员工制定不同的规划与辅助。

## 第3章 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系现状分析

### 3.1 新乡市供电公司简介

新乡市供电公司是国家电网有限公司下属的三级单位，是一家经历了几十年行业发展和变革的老牌国企，掌握着新乡市电力能源行业的命脉。目前公司整体主要分为职能辅助部门和生产运营部门，主管生产运营的一线部门除了基本的运维检修部、电力调度控制中心、及建设部之外，又新增了部分针对当下时代发展热点的部门，如科技部，主要为了建立面向互联网时代、为新乡市提供高效清洁电力能源的智能电网服务办公室。另外，发挥辅助功能的后台部门除了基本的财务管理部门、后勤工作部门、及营销部门之外，又新增了部分针对企业未来发展的发展策划部，在这个信息和科技都告诉发展的今天，能够更好地科学地组织、设计并实施适合于新乡市供电公司的发展规划是该部门的主要职能。

在员工的职能类型方面，截至目前，新乡市供电公司的员工共 66 人，员工分为专业技术类型的员工、行政管理类型的员工以及后勤保障类型的员工。其中专业技术类型的员工 35 人，主要负责工作为电缆搭建维护维修等技术性工作工种，其主要工作地一般在室外，其岗位多数为男性，年龄在 30-50 岁区间，平均年龄在 37 岁。行政管理类型的员工 18 人，主要负责收缴电费，入户办理，故障收集上报等办事大厅坐班制工作，其工作地点在行政大楼办公室内，该岗位多为女性，年龄 30 岁以内的居多，很多的 90 后，平均年龄在 29 岁。后勤保障类型的员工 13 人，主要是服务于本单位内部员工申请办公用品，工作时所需物料采购以及交通工具安排派发等，该岗位多为专业技术性员工调岗，年龄且偏大，不能从事户外高强度且高风险工作，临近退休且还懂专业技能的老一辈员工，年龄大多在 50 岁以上。可以看出这样的人员结构构成是完全符合传统工业型企业的发展需求的，大部分职工人才着重于生产经营方向以保证企业生产运营的正常平稳的进行，同时行政管理及其他保障类型的员工在不同方面为企业提供了坚定的支撑。这样的组织架构支持了传统企业健康、持续的发展，也造就了此类老牌企业相应国家政策号召，实现科学发展和两个“转变”的稳定后台。

### 3.2 新乡市供电公司现有员工职业生涯管理体系分析

现阶段新乡市供电公司经过改革，已经开始运行员工职业生涯管理体系，在职业规划方面集中于能力素质评价和岗位分析；在职业管理方面主要集中于职业生涯通道的建设；在辅助管理方面主要集中于绩效考核和薪酬激励制度上，具体分析如下：

### 3.2.1 职业规划现状分析

#### 1. 员工匹配

在新乡市供电公司员工职业规划的原则为“尊重规则、以规则先行”，发挥主人翁精神，对员工进行权力的下放，使得员工在工作中具有极大的主导权。首先是对管理层进行改革，实施动态管理，以“能者居之”的理念进行管理人员的安排，使得职业规划上升通道得到释放，实现了职业规划管理层通道的畅通；然后是对员工进行人岗匹配，根据能力进行调动，不仅仅局限于晋升，还有下调，使得职业通道具有双向性；最后是现在普通员工中进行试点推广，逐步推广到管理层，将改革有节奏、有效率的实施。例如现阶段新乡市供电公司开展“86后”干部选拔机制，不再将年龄、资历作为干部选拔的硬性指标，给予优秀人才更大的发展空间。自该职业规划实施以来，2016年有26名年轻员工进入后备干部之中，当年有两名员工进入中层管理，2017年有十九名员工继续保留后备干部资格，并在后续发展中得到了晋升。

#### 2. 岗位规划

对于新乡市供电公司来讲，所采用的岗位职业发展通道属于单一管理形式：工勤技能人员—专业技术人员—行政管理人员。这种职业发展通道所能提供的岗位数量有限，能够得到发展的员工数量较少，使得部分员工对职业发展失去信心，长此以往将会导致员工忠诚度下降，甚至造成大量员工流失。

### 3.2.2 职业管理现状分析

新乡市供电公司在职业管理方面，职业生涯的导向是与绩效挂钩的，其中本人的业绩考评占四成、民主推荐分数占四成、在基层工作的经历和获得荣誉可以加分且不封顶，针对优秀人才可纳入后备干部计划。首先是业绩考评占四成，根据在工作中的态度、效率、创新、协作以及品行五项进行评分，任何一项评分过低都不能得到晋升。然后是民主推荐分数占四成，这个分数来源于自职工大会、个别谈话，是其它员工推荐票数的统计，可以反应该职工在其他员工中的认可程度，也是晋升的重要部分。最后是基层工作的经历和获得荣誉的加分，这部分是没有上限的，也就是说在新乡市供电公司基层员工的工作经历也是一种资历，而在日常工作中获得荣誉更是员工的实绩表现，这部分强调了员工日常工作的重要性，体现员工对公司的每一份贡献都能有所回报。这种职业管理打破了层级制度，使得员工能够通过努力工作、日常的积累获得晋升的机会，体现了公平、公正的原则。

在员工职业管理中业绩、工作经历和荣誉所占比例超过了一半，这对于技术人员是不利的，尤其是不能够吸引优秀的高技术人才。因为许多高技术人才本身具有较高技术水平，但需要日常工作的积累才能得到晋升，使其丧失了本身的优势。而现阶段人才与

企业是双向选择的，这就导致新乡市供电公司很难通过招聘吸引高技术人才。同时，高技术人才也不适合管理岗位，即使进入了新乡市供电公司职业发展空间也有限。

### 3.2.3 辅助管理现状分析

在辅助管理方面，现阶段新乡市供电公司主要涉及薪酬绩效和培训两方面。一方面是薪酬绩效，随着新乡市供电公司不断的改革，其薪酬已经从原本的传统模式转变为绩效模式。在新乡市供电公司员工只要努力工作即使得不到晋升，也能通过绩效提高薪酬水平。这就使得新乡市供电公司的职业辅助管理能够发挥更大的作用，利用薪酬绩效实施有效的员工激励。另一方面是员工培训，在员工的职业生涯发展中职业技能需要通过有效的培训获得，所以员工培训也是职业生涯辅助管理的重要部分。新乡市供电公司现阶段的员工培训分为三个部分，第一部分是入职培训，是针对员工岗前所需要知识、技能的培训；第二部分是在职培训，是针对员工技能、知识的升级培训；第三部分是派遣培训，是派遣员工去高等院校、先进企业进行知识、技能、经验等的学习。前两部分的培训是基础，派遣培训则是对员工的一种变相的激励。

但新乡市供电公司虽然对薪酬绩效、培训等方面进行了改革，但在实际的执行过程中还存在许多问题。尤其是薪酬绩效部分，绩效考核指标极为模糊，绩效考核结果也不透明，这就使得员工对新乡市供电公司薪酬绩效的公平性、合理性产生质疑。而培训也流于形式，岗前、在职培训几乎是走走过程，派遣培训选派制度也不明确，派遣人员常常是内定的，导致员工极为不满，甚至对公司失去信心。

## 3.3 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行现状调查

### 3.3.1 调查方案设计与实施

为深入了解新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行现状，制定了相关问卷进行调查。根据根据职业锚理论、易变性职业生涯理论和已有的员工职业生涯管理研究、相关规定中员工职业生涯管理体系的内容，结合关翩翩（2014）“员工生涯适应力研究：自我与组织职业生涯管理的影响及其结果”和赵君、肖素芳和赵书松（2018）“职业生涯高原研究述评”两篇文章中的调查问卷，编制了《新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行情况调查问卷》。问卷针对员工职业生涯管理体系了解情况、员工职业生涯管理体系需求情况、员工职业生涯管理体系运行情况、员工职业生涯管理体系服务情况、员工职业生涯管理体系整体情况等五个部分进行调查，从中了解员工职业生涯管理体系的认知情况和需求情况。

在后疫情防控时期，不能对新乡市供电公司相关人员进行实地走访，只能通过微信

针对新乡市供电公司的部分员工进行问卷调查。从新乡市供电公司随机抽取调查，被调查者的个性信息（性别、年龄、学历）等进行保密，只为了充分掌握新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行现状。发放问卷的数量为66份，回收的有效问卷为62份，有效率为93.94%。在问卷回收后，为了进行验证，对部分被访者进行回访，以此检验问卷真实性，并进一步挖掘出新乡市供电公司员工职业生涯管理体系的实际情况。调查对象选择了新乡市供电公司的员工，对其认知、需求等方面进行了解，有利于新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行问题的挖掘以及提升对策的准确制定。

同时为了深入了解新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行的供应情况，选择了新乡市供电公司的工作人员（专业技术人员2名、工勤技能人员5名、行政管理人员3名），通过微信聊天或面对面的方式进行访谈，从而切实找到新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行存在的问题，进而利用这些真实的问题反馈找到对应的优化策略。因为员工是新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行的参与者，能够了解相关的内部信息与情况。而针对其提出的问题，主要围绕员工职业生涯管理体系运行的进度、渠道和沟通情况，能够与员工需求相结合，从而为新乡市供电公司员工职业生涯管理体系优化对策的制定提供参考。

### 3.3.2 问卷结果分析

根据《新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行情况调查问卷》收集的数据，总结新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行现状具体有以下几点：

#### 1. 员工职业生涯管理体系了解情况



图 3-1 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系了解与使用情况

通过调查能够发现，现阶段了解新乡市供电公司员工职业生涯管理体系的人较多，

有 70.37%。但是使用率却并不高，仅有 27.71% 的员工使用过。这是由于新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运营过程中对相关信息的披露与宣传较多，尤其是公司行政管理人员对员工使用职业生涯管理体系的引导较少，许多员工虽然知道有员工职业生涯管理体系却不知道如何使用，这就使得员工职业生涯管理体系的功能不能够真正发挥出来。

## 2. 员工职业生涯管理体系需求情况

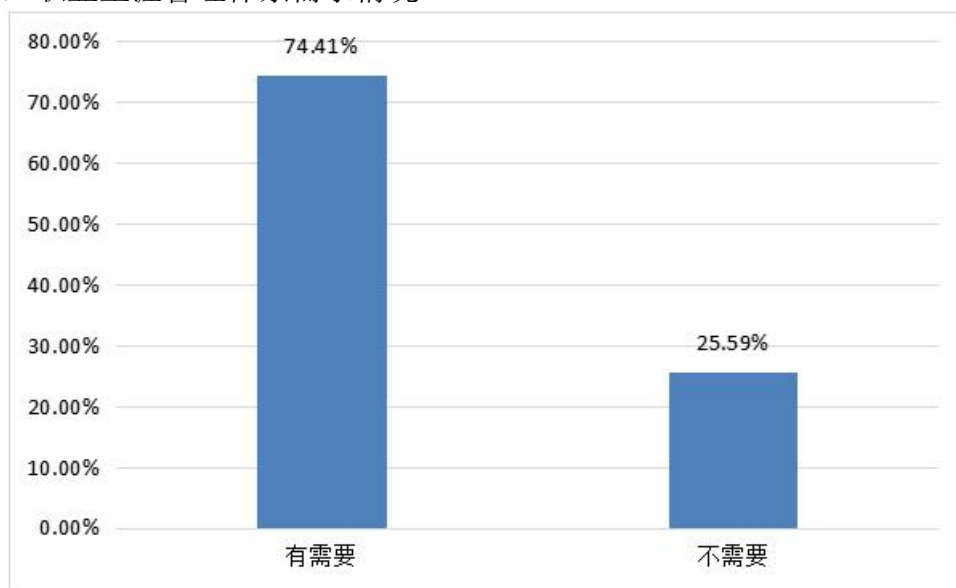


图 3-2 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系需求情况

大部分的员工认为是需要员工职业生涯管理体系的，比例高达 74.41%。随着时代的发展，越来越多的人开始关注自身的职业生涯发展，尤其是一些高端人才对职业生涯发展有自己的规划。而新乡市供电公司员工职业生涯管理体系如果能够满足员工的需求，就会使得员工对公司的归属感提升，从一定程度上提高员工的忠诚度，为新乡市供电公司留下更多的人才。

表 3-1 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系需求项目

新乡市供电公司员工职业生涯管理体系需求	占比
职业规划	43.28%
职业管理	24.34%
辅助管理	27.87%
其他	4.51%

员工对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系的需求项目，需求最高的是职业规划，占比 43.28%，因为职业规划能够为员工提供明确的职业发展指导，从而使得员工能够了解自身发展的正确导向。职业管理和辅助管理分别为 24.34%、27.87%，辅助管理略高，这是由于辅助管理中薪酬绩效和培训是员工较为关注的，也是职业生涯管理中

能够直观被员工接受到的部分。

### 3. 员工职业生涯管理体系运营情况

表 3-2 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运营情况

新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运营感受	占比
缺乏个性化指导	34.14%
运行执行混乱	27.41%
体系设计良好	16.16%
没有太大感觉	22.29%

员工对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运营的反馈，大部分反映其缺乏个性化指导，比例达到了 34.14%；其次是运行执行混乱，比例达到了 27.41%；再之后是没有太大的感觉，比例达到了 22.29%；还有 16.16%的员工认为体系设计良好。而大部分员工的使用感受是负面的，这是由于现阶段新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运营过程中，虽然整体设计上日趋完善，但是在实际的执行过程中存在许多问题，而员工对员工职业生涯管理体系的期待太高，从而导致其感受落差极大。

### 4. 员工职业生涯管理

表 3-3 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系服务需求

对员工职业生涯管理体系服务需求	占比
职业交流服务	64.65%
职业辅助服务	88.22%
职业管理服务	85.86%
职业规划服务	98.32%

员工对新乡市供电公司服务需求方面，占比最高的是职业规划服务，占比 98.32%；其次是职业辅助服务，占比 88.86%；再之后是职业管理服务，占比 85.86%；还有职业交流服务，占比 64.65%。员工对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系服务的需求都是职业生涯管理体系最基本的功能，也是员工最常用的功能。

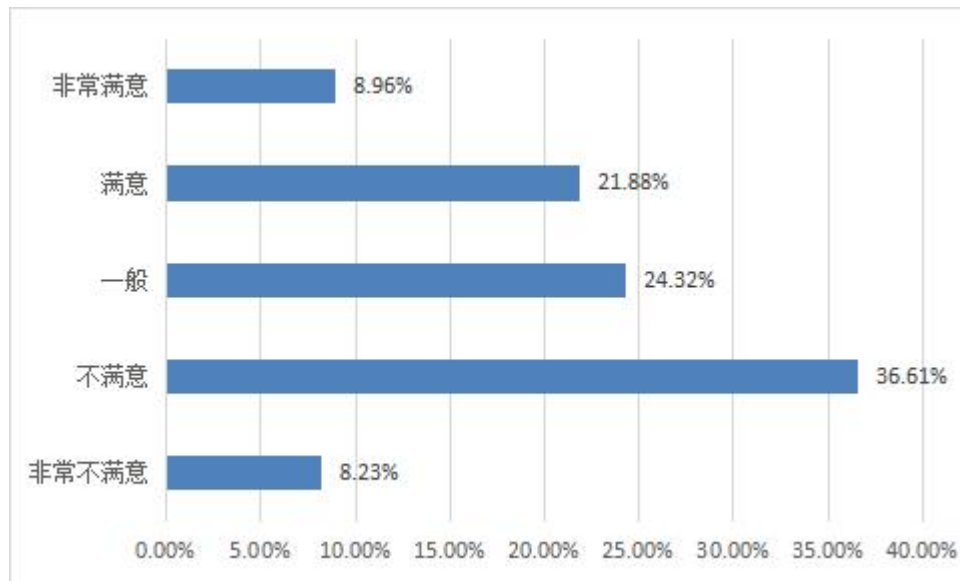


图 3-3 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系服务需求满足的情况

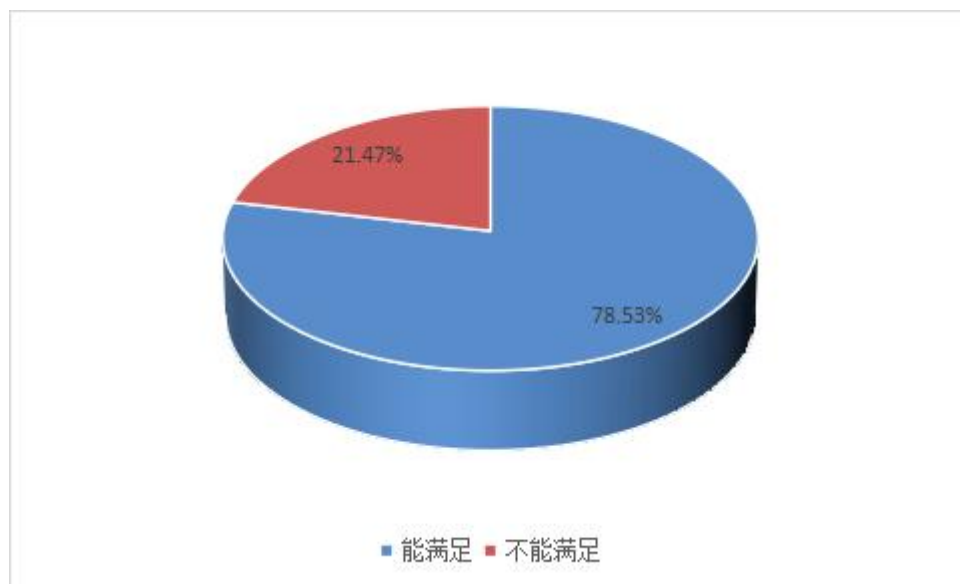


图 3-4 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系服务满意度

但是在新乡市供电公司员工职业生涯管理体系对员工服务需求满足的情况调查中，78.53%的员工表示新乡市供电公司员工职业生涯管理体系不能够满足自身的需求。

现阶段新乡市供电公司服务满意度较低，非常满意为 8.96%，满意为 21.88%，一般为 24.32%，不满意为 36.61%，非常不满意为 8.23%。可以说现阶段员工对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系的服务是不满意的，甚至觉得新乡市供电公司员工职业生涯管理体系没有服务而言。

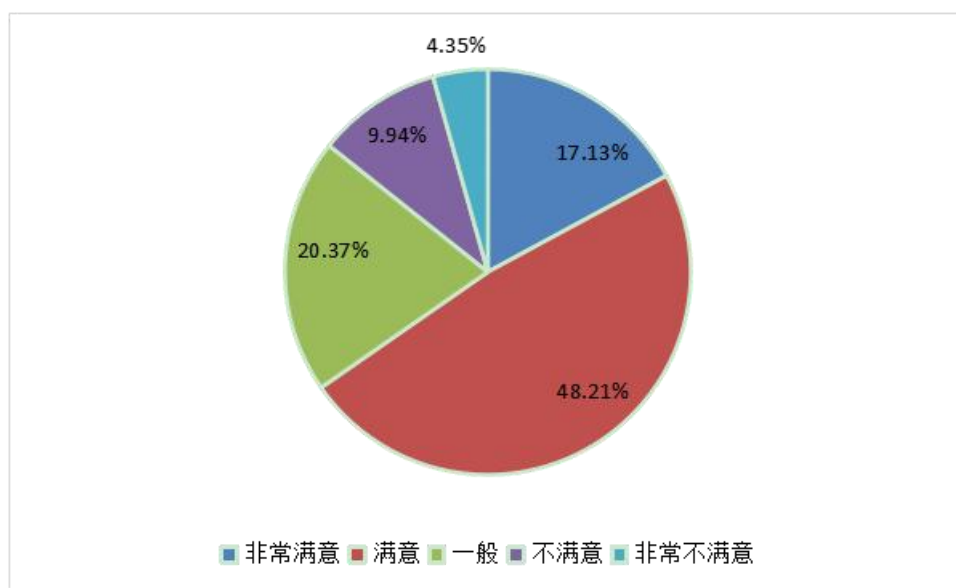
### 5. 员工职业生涯管理体系整体评价情况

图 3-5 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系整体满意度

新乡市供电公司员工职业生涯管理体系整体满意度明显高于图 3-4 的服务满意度，非常满意为 17.13%，满意为 48.21%，一般为 20.37%，不满意为 9.94%，非常不满意为 4.35%。所以能够看出现阶段新乡市供电公司员工职业生涯管理体系的问题主要出在执行上，在新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行过程中需要提升服务能力与质量，从而使得新乡市供电公司员工职业生涯管理体系真正发挥作用。

### 3.3.3 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系访谈

在调查问卷之后，为了验证调查结果的证实性。同时，为了深入了解新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行的供应情况，选择了新乡市供电公司的工作人员（专业技术人员 2 名、工勤技能人员 5 名、行政管理人员 3 名），通过微信聊天或面对面的方式进行访谈，从而切实找到新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行存在的问题，进而利用这些真实的问题反馈找到对应的优化策略。因为员工是新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行的参与者，能够了解相关的内部信息与情况。而针对其提出的问题，主要围绕员工职业生涯管理体系运行的进度、渠道和沟通情况，能够与员工需求相结合，



从而为新乡市供电公司员工职业生涯管理体系优化对策的制定提供参考。

现阶段由于新乡市供电公司专业技术人员流失较为严重，所以数量较少。调查中工

勤技能人员数量最多，专业技术人员最少，而在新乡市供电公司发展过程中最重要的是专业技术人员。通过问卷调查了解到新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运营存在的问题，通过访问相关人员更为深入挖掘新乡市供电公司员工职业生涯管理体系问题所在。

表 3-4 部分员工访谈结果

访谈对象	访谈结果
行政管理人员	1、管理层次的构成及管理者所管理的人数（纵向结构）比例不协调； 2、很重要，但目前没有清晰的职业生涯发展体系，也没有有效的指导，员工的晋升机会很少。 3、认为新乡市供电公司员工职业生涯管理体系是合理的，但执行者缺乏经验
专业技术人员	1、公司没有清晰的职业生涯发展的指导，部门内有空闲岗位出现就会提拔表现好的人员。 2、基本没有培训，也没有时间培训。没有形成体系。
工勤技能人员	1、不清楚自己的发展方向，只是做好手上的工作。并不知道如何能晋升；员工缺乏个人职业生涯规划，规划意识弱 2、员工晋升主要是领导说了算，没有很清晰的管理规定或者制度 3、基本没有培训，公司缺乏员工关怀，对工作的认可和激励较少。

根据表 3-3，结合具体的访谈记录，归纳职业规划、职业管理和辅助管理的具体情况，进行详细的分析。

### 3.3.3.1 职业规划的访问情况

表 3-5 员工对新乡市供电公司职业规划的认知

项目	是	不是
认为新乡市供电公司职业规划浪费公司资源	37.81%	62.19%
认为新乡市供电公司职业规划能够帮助减轻自身工作	73.64%	26.36%

从访问的结果来看，大部分工作人员对新乡市供电公司职业规划的认知是正面的，62.19%的工作人员认为新乡市供电公司职业规划不是浪费公司资源，73.64%的工作人员认为新乡市供电公司职业规划能够帮助减轻自身工作。但是对于新乡市供电公司职业规划的执行方面，大部分工作人员都表示速度缓慢。

针对新乡市供电公司职业规划的访谈，张姓专业技术人员表示：

新乡市供电公司职业规划主要是针对管理岗位的，对于技术人员缺少有效的规划。尤其是技术人员中的维护人员，日常工作繁重但是晋升渠道狭窄，即使是得到晋升一般

也是转到管理岗位,与自身技术没有太大关联。这就导致技术人员对职业规划没有兴趣,认为是一种资源的浪费,还会增加自身的工作。

目前来看,现阶段新乡市供电公司职业规划工作,多重视结果而忽视了过程。从现有的新乡市供电公司员工职业生涯管理体系来看,主要针对是宏观上的部门或职位的职业规划,而针对员工提供的个性化职业规划不足,很难满足广大群员工对自身职业规划的需求。

### 3.3.3.2 职业管理的访问情况

一直以来,新乡市供电公司的职业管理都是由人力资源部门制定与执行的,新乡市供电公司其他部门参与员工职业生涯管理体系制定与执行的机会较少,整体信息渠道比较局限,因此导致人力资源部门不能获得所有员工的职业情况与需求。

对新乡市供电公司行政管理人员段女士的访谈显示:

目前新乡市供电公司职业管理工作中,人力资源部门制定员工职业生涯管理体系主要以高层指示、各部门岗位职能等为依据,而在执行中就会出现职业管理不能够与岗位、员工相匹配的现象。

由于人力资源部门获取职业信息渠道比较局限,导致员工职业生涯管理体系缺乏针对性,执行中难以对员工进行有效指导。这也使得新乡市供电公司职业管理工作缺乏执行反馈,在系统设计、执行进程等方面缺少动力,新乡市供电公司职业管理进展缓慢。

### 3.3.3.3 辅助管理的访问情况

调查发现,目前新乡市供电公司员工职业生涯管理体系辅助管理方面,多依赖的是职业培训、绩效薪酬的配合。新乡市供电公司的职业生涯管理体系辅助管理支撑力度较低,工作人员也表示现阶段员工职业生涯管理体系在辅助管理上还存在缺陷,不能够及时的进行信息交流,导致员工的需求常常得不到响应,使得员工满意度下降。

对新乡市供电公司工勤技能人员杜女士的访谈显示:

在新乡市供电公司员工职业生涯管理体系辅助管理方面,新乡市供电公司安排的职业技能升级培训比较少,绩效考核更多的是表现出单方向流动,这就使得员工的需求被忽视。

这一现象也出现在新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运营中,人力资源部门的相关人员的服务态度常常较为散漫,这是由于其缺乏对辅助管理的认识,对员工职业生涯管理的重视度不够。同时大部分工勤技能人员在职业生涯辅助管理认知有所欠缺,不了解培训、绩效等方面与职业生涯管理体系之间的关系,使得员工对职业生涯管理体系的满意度较低。这样既不利于员工职业生涯发展,也不利于新乡市供电公司的长远发展。

## 第4章 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系存在的问题

通过调查与访问，能够发现新乡市供电公司员工职业生涯管理体系在职业规划、职业管理和辅助管理三方面还存在许多问题。

### 4.1 职业规划缺乏针对性

从3.1新乡市供电公司人力资源的相关信息中可以看出，新乡市供电公司员工的年龄分布区间较为广泛，大部分员工集中在30-39岁这一年龄段，其次是40-49岁这一年龄段。在上个世纪七、八十年代，在国家政策和当时的经济形势下，人们在面对职业选择时，倾向于选择较为稳定的行业和岗位，这一情况与该特征有不可分割的关系。这就意味着整个单位内的职工可能处在完全不同的人生阶段，也会有各式各样的职业发展需求。

首先，对20岁出头的年轻员工来说，很多是踏入职场的第一份工作往往抱着极大的心理依赖感和自豪感，他们渴望在入职之后能够接受针对自身的职业生涯管理规划的指导。对于企业来说，这不仅仅是挽留年轻血液的方式，也能够帮助这些员工快速的适应新的工作环境、进入工作状态，从而更契合的和企业融为一体，在共同进步中互相成就组织和个人的成长及成功。但是，目前在新乡市供电公司的内部管理制度下，人力资源管理部门针对新入职员工仅设立了员工入职培训和部门间短期流转实习的机会，并没有为这些员工提供足够的规划指导意见，也没有帮助他们加强对自身现状、职业定位和未来发展的认知。

其次，对于整个单位30-39岁这一区间年龄的员工来说，在这个阶段他们更加注重自身价值的实现、业务水平的认可度、企业内部职称的追求、或者生活的稳定等，虽然新乡市供电公司各部门的员工提供了晋升的选择机会，但是单纯的升职加薪制度并不能够为中年职工提供足够的职业生涯规划管理意见。由于30-39岁这一区间年龄人员社会身份和家庭身份的限制，也由于长时间处在稳定的企业工作环境，使得有一部分该年龄段的员工容易安于现状，倾向于不做出改变、也不迎接挑战。这一类人对于自身职业生涯规划的关注度下降、试图寻求职场成功的意识较为淡漠，转而渴望找到工作和家庭的平衡点，甚至更希望将生活中心转向家庭。对于这部分人，由于员工自身缺乏足够的个体能动性，单纯的晋升机制和奖励机制无法让职工找到满足自己需要的职业生涯定位；从企业的角度来看，新人才经济的时代背景下，充分激发能力者发挥其作用、并进一步提升个体专业水平成就、达成人生计划目标，帮助其树立健康的职业生涯规划的

意识能够更好的实现个体和组织之间的双赢局面。另外，在这一年龄区间内还有一部分员工，他们更倾向于在而立之年后逐步在职场中踏上一层一层更高的平台，充分发挥自己的专业特长和优势，从而在金钱和名誉双重方面能够实现自身价值。这一类员工感受到了新时代背景下来自各方面的压力和威胁，极为迫切的想要找到适合于自己、并能帮助自己实现目标的职业生涯规划，对于企业来说，针对这类员工自身的特性、技术水平和企业发展需求，为其纵向和横向的多领域的发展机会更有利于企业和个人的共同发展。

最后，对于处在职业生涯中后段的员工，也就是49-60岁区间年龄段的员工。由于他们大部分处在已经完成了人生目标，这类员工对于职业生涯规划的需求程度通常会最低。新乡市供电公司虽然设置了离退休部为即将退休或已经退休的职工提供各类工作中的帮助，但是他们几乎只是被动的接受了组织对其职业的安排。对于企业来说，深入地了解这部分员工的工作和生活追求，具有针对性的职业生涯后期规划，全面利用老员工对于工作的理解及经验和对企业的深刻了解，使其重拾对于整个公司的认同感和命运共同体的感知力，相较于单纯提供退休相关的政策支持，更能够加强组织和个体之间的相互联系。

职业生涯规划本身是一门科学，需要专业的人士进行科学的指导。而目前在新乡市供电公司内部没有专业的人士来对员工的职业生涯管理进行指导。各年龄层、各岗位员工对于自己的职业生涯都或多或少地存在着迷茫感、无目的性和不知所求的心态。从专业的职业生涯规划人员处获取科学的、有理论基础和实践基础的指导，有利于新乡市供电公司的全阶层员工在职业生涯过程中少走弯路。然而，由于职业生涯指导这一领域本身处在新发展阶段，也因为新乡市作为一个三线城市对于新生领域的不敏感程度较高，再加上新乡市供电公司本身是一个经过历史变革的传统行业的老牌国企，公司的职业生涯规划体系整体上缺乏针对企业全体职工的职业生涯指导。除此之外，即便是存在部分基础的职业生涯指导的政策和制度，但这些对于员工的职业生涯指导更多的停留在形式上，而没有深入内核、解决根本问题，更无法形成一套有机结合的科学的体系。

对于企业内部所有员工的职业生涯指导要从对不同员工的自我职业定位的正确认识、各阶段员工的职业生涯发展道路的合理选择、不同时期员工的人生选择的倾向性、员工在不同发展阶段对于企业的期望等多个方面进行指导，对于员工在职业生涯规划过程中遇到的问题应当及时、高效、高质量的解决，而目前新乡市供电公司缺乏对于这些问题的具有针对性的指导。职业规划缺乏针对性，长此以往会导致新乡市供电公司员工对未来的发展处于迷茫状态，工作消极，甚至导致员工流失。

## 4.2 职业管理制度不完善

职业管理制度包括职业安全管理制度、职业卫生管理制度、职业服务管理制度等，如在新乡市供电公司对于电力维修岗位需要进行职业安全管理、服务岗位需要进行职业服务管理等。针对不同岗位所实施的职业管理制度不同，但整体上所有岗位都要进行职业管理，但侧重不同。但在问卷和访谈中都发现，现阶段新乡市供电公司对于员工对职业管理制度并不了解。这就导致新乡市供电公司的职业管理制度与员工脱节，不能在员工的实际工作中产生指导意义。长此以往，新乡市供电公司的职业管理制度形同虚设，不能够发挥真正的效用，还浪费了公司的相关资源。

除了对于员工职业生涯规划的指导没有针对性，在访谈的过程中本文还发现，新乡市供电公司的员工职业生涯管理体系虽然有基本的框架，但整体来说较为简单，大多数管理制度和政策处在相互独立、且浮于表面的状态，可以说这样的员工职业生涯管理体系是不健康、也是不完善的，这样的管理体系是无法在组织和个人之间搭建良好的沟通和交流联系的。

现阶段新乡市供电公司的职业管理制度不完善，没有针对不同岗位的特点进行规定。新乡市供电公司的发展离不开各个岗位人力资源的支撑，但是新乡市供电公司的职业管理制度都是短期的，经常发生变动，使得管理人员和被管理人员都难以贯彻执行。如对于一线服务人员，在职业管理制度中规定客户满意度会影响员工的绩效，但实际上并没有定期的客户满意度调查，客户投诉也仅仅是口头批评，使得职业管理制度没有被真正执行。

## 4.3 辅助管理支撑力不足

在员工职业生涯管理体系体系中辅助管理是涉及较广的部分，但是主要受到薪酬、绩效、培训等方面的影响。

### 1. 薪酬绩效不明确

现阶段在新乡市供电公司将薪酬与绩效进行了结合，其目的是为了激励员工，就是在不晋升的情况下通过绩效提高薪酬，对员工职业生涯进行了补充。但是在实际的执行过程中，绩效考核相对于晋升渠道而言是模糊的，员工既得不到激励，也失去了职业上的指导，使得其效果欠佳。

虽然新乡市供电公司设立了一套职业发展的晋升通道，也有薪酬激励制度和业绩考核机制，同时建立了符合公司形象的企业文化理念，但是本单位各方面的制度互相没有形成有机的配合，也缺乏更为细致和具有针对性的措施，这样的员工职业生涯管理体系是不够完善的。

## 2. 员工培训不健全

针对员工的培训体系直接关系到员工的成长，尽管新乡市供电公司对于员工也进行了相关的培训，但是许多的培训效果并不好。尽管新乡市供电公司的人力资源管理部门加强了对于员工培训体系的建设，如在培训完成以后通过考试来检测培训的效果，但是这样在实际执行的过程中并没有完全按照这样的办法去做，而是培训讲师直接将考卷和答案发给大家，然后直接抄袭答案之后上交，这很显然背离了考试的初衷。新乡市供电公司对于员工的培训其形式大于内容的方式使得员工无法通过培训学习到更多的知识，他们厌倦培训，对于职业生涯规划更加的迷茫。这就使得员工一方面写有强烈的培训需求，另一方面又抗拒现有培训，就是由于现有培训是脱离员工需求的，需要进行调整。

对员工进行培训能够使得员工对其职业规划、职业生涯有所了解，所以近几年新乡市供电公司加强了员工培训的投资，但是收效甚微。这主要是由于新乡市供电公司员工培训的制度不健全，在进行培训前没有针对员工需求进行调查，从而有针对性的进行培训内容安排；在培训中培训方式单一，以传统课堂为主、网络教学为辅，缺少演讲、实操等更直接的培训方式；在培训后缺乏效果评估，只有对员工培训满意度的调查，没有对员工培训后技能、知识情况的回访，使得培训往往形式大于实用。

同时，由于新乡市供电公司培训投入的不足，导致培训次数较少，培训师资资源有限。新乡市供电公司没有与专业培训机构进行合作，仅仅由人力资源部门组织培训，而人力资源部门管理的工作较多，使得在培训方面的人力、物力有限，培训效果也受到限制。

## 第5章 新乡市供电公司的员工职业生涯管理体系优化

针对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系存在的问题,本文提出了新乡市员工职业生涯管理体系构建的初步解决措施。首先,从组织层面上来看,新乡市供电公司需要明确职业生涯管理的基本原则与要求,设计出适合本公司及各部门员工的详细流程,从制度上保证长期坚持对员工的职业生涯规划。同时,也需进一步加大对员工自身的职业生涯流程设计,提出针对性的优化解决方案。

### 5.1 职业生涯管理管理体系的基本原则和设计思路

职业生涯管理是现代企业人力资源管理的重要内容,对于提升企业的市场竞争力具有十分重要的意义。科学的职业生涯管理体系有利于企业实现快速的发展,对于新乡市供电公司而言,必须进行员工的职业生涯管理体系构建。根据新乡市供电公司的具体情况,本文提出了职业生涯管理体系的构建应该具备的四个基本原则,具体如图 5-1 所示。

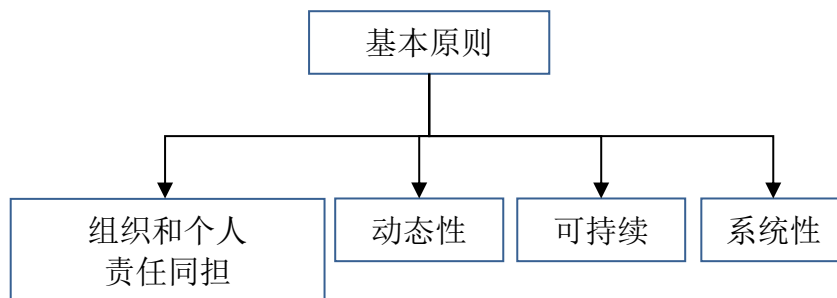


图 5-1 员工职业生涯管理体系构建的基本原则图

所谓组织和个人责任同担是指企业在进行员工的职业生涯管理体系构建的过程中不仅仅需要组织的参与,同时也需要企业员工的积极参与,两个之间相互统一,共同承担责任。

所谓动态性原则是指构建的职业生涯管理体系不是一层不变的,而是随着企业的发展、组织结构的变化以及员工的成长在不断的进行调整的,通过不断的进行调整,期待更好的进行员工的职业生涯管理。

所谓可持续性是指对于职业生涯体系构建需要的人力、物力和财力必须是足够的,避免超出了企业可以承受的能力。如果构建的职业生涯管理体系超出了企业可以承受的范围,那么制定的管理体系才不能有效的开展或者开展的效果适得其反。

所谓系统性是指对于职业生涯管理体系的构建不是一个孤立的事情,而是和其它的

人力资源管理系统组成一个系统来共同发挥作用的。

新乡市供电公司应该以构建员工职业生涯管理体系为依托，将职业生涯管理有效的应用于人力资源管理中去，形成完善的人力资源管理制度，更好的促进企业和员工的同发展和同进步。

要求企业对于新时代下员工职业生涯管理体系的构建进行完善和优化。对于新乡市供电公司而言，员工们常常无法确定自己能做什么以及自己未来怎么去做，同时在做事的过程中需要接受哪些知识，企业的员工职业生涯管理体系应当帮助员工明确界定在其职业生涯的每一阶段的职业锚。经过考察分析，对于新乡市供电公司员工的职业生涯管理体系主要包括三个方面的内容，即员工的职业规划、对于员工的职业管理以及相关的辅助管理，具体的员工职业生涯管理结构如图 5-2 所示：

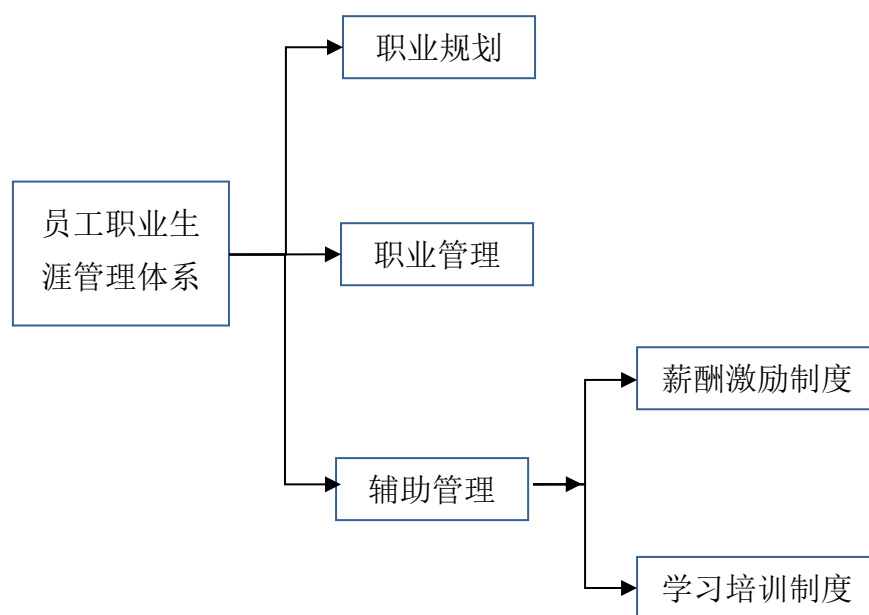


图 5-2 新乡市供电公司优化后员工职业规划工作流程

结合新乡市供电公司的实际情况，对其员工职业规划工作流程划分为职业规划、职业管理和辅助管理三个部分，依次对其进行优化，从而从整体上改善职业规划的效果。

## 5.2 员工职业规划的重新设计

员工的职业生涯规划，根据易变性职业生涯理论，一方面要与企业的发展战略相结合，另一方面要与员工的能力素质相匹配。新乡市供电公司要进行员工职业规划的重新设计，首先应该明确公司发展战略。随着电力企业的发展，服务质量的重要性越来越高，新乡市供电公司发展战略中要纳入服务质量部分。服务质量的保证需要对员工服务理念

进行升级,使得员工能够满足客户的需求,提高服务效率。所以在新乡市供电公司员工职业规划的重新设计中明确服务质量的重要性,针对员工进行服务培训。然后为了更好的实施员工的职业规划,应该全面的了解每一位员工的能力素质,为新乡市供电公司更好的开展培训工作和优化资源配置提供依据。从相关数据可以看出,新乡市供电公司中大部分员工属于正处于事业的快速发展期的青年员工,他们希望通过企业提供的平台学习到更多的知识,同时使得自己的职位可以得到快速的晋升,同时当前青年员工大多面临买房、买车以及结婚等巨大的经济压力,这也使得他们对于薪酬更为的关注,良好的薪酬激励制度可以更好的激发他们的工作主动性和积极性,充分的挖掘其自身的潜能。最后在新乡市供电公司要进行员工职业规划的重新设计中构建员工能力素质评价体系,对于员工的能力素质评价也可以使得员工更加充分的了解自己还存在什么样的不足以及自身有什么尚待发挥的优点,使得员工自身可以更加客观的了解自己和认识自己。同时在实施的过程中建立有效的监控和反馈机制,避免在员工职业规划实施过程中存在的问题不能及时的反馈而影响员工的职业发展。对于新乡市供电公司而言,员工的职业规划管理和很多的因素有关,并且是一个动态变化的过程,因此管理部门必须加强监督,保证员工职业规划管理的健康开展。

### 5.3 员工职业管理的优化设计

#### 5.3.1 员工职业生涯通道的类别

根据现阶段新乡市供电公司员工的职业属性,可以按照职业技能将员工划分为技术型、行政管理型和工勤技能型三种类型,根据不同类型的员工进行各自的职业生涯通道设计,使得晋升具有公平性,让每一位员工都能够感受到职业管理的效果。以三种类型岗位的特点和人员数量,对各个类别进行职业生涯通道的规划,具体规划如下:

1. 专业技术类可采取设计师通道进行职业管理。如下图:

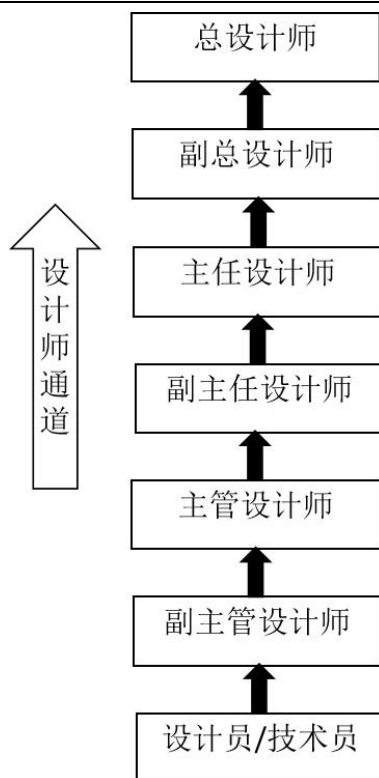


图 5-3 专业技术人员职业通道示意图

2.行政管理类可采用职务通道进行职业管理。增加岗位数量，提高晋升空间。如下图：

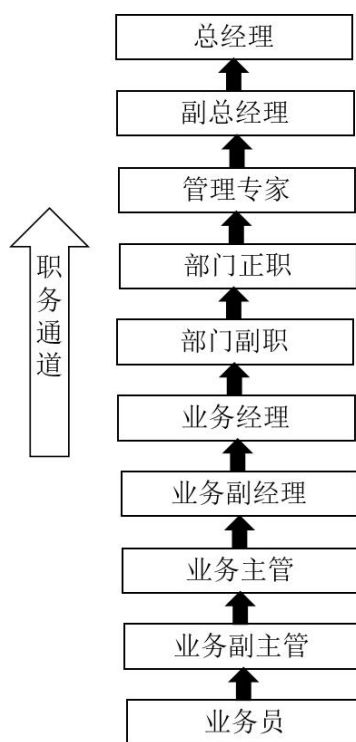


图 5-4 行政管理类职业通道示意图

工勤技能类依旧根据职业技能等级进行职业管理，但将旧的 6 级通道拓展为 12 级，

使得职业管理空间得到拓展。

### 5.3.2 各职位类别的等级

职位类别的等级根据我国相关法律的规定、国务院电力管理部门的相关规定，结合新乡市供电公司的实际情况进行划分。一方面由于新乡市供电公司规模的发展，其员工数量增多；另一方面新乡市供电公司改制后，原有职位对员工的吸引力降低，需要拓展职业发展空间。

原技术岗的5级通道，从基层的技术员开始到正高级结束，中间有助理级、中级、副高级；原管理岗的6级通道，从基层的业务员开始到总经理结束，中间有业务组长、业务经理、部门负责人和高层管理者；技能岗的6级通道，从基层的普工开始到高级技师结束，中间有初级工、中级工、高级工、技师。而在新乡市供电公司新的职业生涯通道中，各类型的职位等级增加，职业通道延伸，使得员工有更多的发展空间，具体分级如下表：

表 5-1 各职位类别的等级和名称表

专业技术类		行政管理类		工勤技能类	
技术 1 级	首席专家	管理 1 级	总经理	技能 1 级	首席技能专家
技术 2 级	总设计师	管理 2 级	副总经理	技能 2 级	技能专家
技术 3 级	专家	管理 3 级	管理专家	技能 3 级	特级技师
技术 4、5 级	正高级职称/副总设计师	管理 4 级	部门正职	技能 4 级	高级技师
技术 6 级	主任设计师	管理 5 级	部门副职/高级业务经理	技能 5 级	资深技师
技术 7 级	副高级职称	管理 6 级	业务经理/副高级	技能 6 级	技师
技术 8 级	副主任设计师	管理 7 级	业务副经理	技能 7 级	特级工
技术 9、10 级	中级职称/主管设计师	管理 8 级	业务主管/中级	技能 8 级	资深高级工
技术 11 级	副主管设计师	管理 9 级	业务副主管	技能 9 级	高级工
技术 12 级	助理级职称	管理 10 级	业务员/初级	技能 10 级	中级工
				技能 11 级	初级工
				技能 12 级	普工

### 5.3.3 各职位类别的职位比例

根据《事业单位岗位设置管理试行办法》（国人部发〔2006〕70号）及有关规定，结合新乡市供电公司技术人员、管理人员和技能人员的人员数量和各类人员的职称职务结构，职位等级增加，使得员工晋升的空间扩大，但层级间的晋升难度被降低，所以对每个等级的人数进行限制。其原则为等级越高人数越少，而基础等级基本不设限，这样既能够激励优秀的人才，又能够满足新乡市供电公司发展中人力资源的需求。而职位

类别的人数比例根据新乡市供电公司的规模和部门实际用人需求进行划分, 结合实际情况进行调节。

(1) 管理岗位的最高等级和结构比例根据新乡市供电公司的规格、规模、人员编制和隶属关系, 按照干部人事管理有关规定和权限确定。

(2) 专业技术岗位的最高等级和结构比例根据新乡市供电公司的功能、规格和专业技术水平等因素确定。

(3) 工勤技能岗位的最高等级和结构比例按照岗位等级规范、技能水平和工作需要确定。

具体比例控制见下表:

表 5-2 各职业发展通道和职位的比例控制表

专业技术类		行政管理类		工勤技能类	
技术 1 级	≤0.4%	管理 1 级	≤1%	技能 1 级	≤0.5%
技术 2 级	≤1.5%	管理 2 级	≤2%	技能 2 级	≤1%
技术 3 级	≤3%	管理 3 级	≤3%	技能 3 级	≤2%
技术 4 级	≤5%	管理 4 级	≤20%	技能 4 级	≤5%
技术 5 级	≤8%	管理 5 级	≤25%	技能 5 级	≤10%
技术 6 级	≤12%	管理 6 级	≤30%	技术 6 级	≤20%
技术 7 级	≤25%	管理 7 级	不限制	技术 7 级	不限制
技术 8 级	≤30%	管理 8 级	不限制	技术 8 级	不限制
技术 9 级	不限制	管理 9 级	不限制	技术 9 级	不限制
技术 10 级	不限制	管理 10 级	不限制	技术 10 级	不限制
技术 11 级	不限制			技术 11 级	不限制
技术 12 级	不限制			技术 12 级	不限制
技术 13 级	不限制				

如表 5-2 所示, 现阶段新乡市供电公司专业技术类 1-3 级的人员比例应该低于 5%, 4 级的人员比例低于 5%, 5 级的人员比例低于 8%, 6 级的人员比例低于 12%, 7 级的人员比例低于 25%, 7 级以下的人员比例不设限; 行政管理类 1-3 级的人员比例应该低于 6%, 4 级的人员比例低于 20%, 5 级的人员比例低于 25%, 6 级的人员比例低于 30%, 7 级以下的人员比例不设限; 工勤技能类 1-3 级的人员比例应该低于 4%, 4 级的人员比例低于 5%, 5 级的人员比例低于 10%, 6 级的人员比例低于 20%, 7 级以下的人员比例不设限。

### 5.3.4 各职类之间的转换

新乡市供电公司新的员工职业生涯通道并不是直线式的, 也可以在一定的情况下进行转换。可以根据员工的实际情况, 结合岗位的需求进行人员的调动。如专业技术类员工可以转化为行政管理类员工, 需要其能够具备行政管岗位的职业需求。除了平行的调

动,还可以在不同类别进行晋升。如行政管理类员工经过学习具备了极高的专业技术水平,则可以从原行政管理类岗位级别晋升到更高级别的专业技术类岗位。同样也可以是下调,可以根据员工的需求或岗位的需求进行调整。如工勤技能类员工希望可以进行专业技能的学习,可从原来的等级调到专业技术类基层技术员岗位,在其进行培训后可以上岗。这种调动能够激励员工,并使员工找到适合的职业岗位,从而提高员工的积极性,完善员工职业管理。

## 5.4 员工辅助管理的优化策略

对于新乡市供电公司员工而言,在易变性职业生涯理论中员工处于变化状态,所以需要针对不同员工提供不同的辅助管理。其职业生涯管理体系工作的基本流程主要包括四个步骤,具体如下所示:

(1) 新乡市供电公司应该成立专门的员工职业生涯规划和管理 的部门,该部门的主要工作就是负责新老员工职业生涯管理方法的制定、颁布和实施,同时在新乡市供电公司员工内部开展职业生涯管理相关的宣传,使得每一位员工能够充分的认识到职业生涯管理的重要性;

(2) 新乡市供电公司的员工职业生涯管理部门应该根据每一位员工自身的特点、员工个性化的职业生涯目标、员工的职业理想、员工的职业发展目标等内容来确定员工职业生涯发展的方法和路线,在制定员工职业生涯发展的路线时应该充分的做到“以人为本”,即员工适合什么样的岗位和员工自己的意愿等。

(3) 新乡市供电公司的员工职业生涯管理部门应该结合员工自身的特点和职业发展目标制定员工的职业生涯规划。在确定员工的职业生涯规划以后,制定具体针对员工的学习培训计划,以此提升员工的专业能力和综合素养。对于员工的培训主要包括两个方面,一个方面是相关的理论知识的培训,另一个方面是相关的实操方面的培训,使得员工在理论和实践上的水平都有很大程度的提高。新乡市供电公司的员工职业生涯管理部门通过帮助员工实现其美好的职业生涯梦想,可以有效的调动员工工作的积极性和主动性,充分的发挥员工的工作潜能,更好的服务于企业的发展。

(4) 在员工的职业生涯管理实施的过程中,职业生涯管理部门应该成立专门的监督部分,有效的获取员工在职业生涯管理实施过程中存在的问题,并且通过对问题的分析找出其解决的对策,从而有效的保证员工的职业生涯管理可以有效的实施。

### 5.4.1 建立以职业生涯管理体系为导向的培训体系

培训是员工职业生涯管理的重要内容,也是企业提高市场竞争力的重要手段。对于

新乡市供电公司而言应该不断的加强对于新老员工的教育、学习，找出新员工和老员工、老员工和资深员工之间的差距，从而制定科学、有效的培训计划和方案。通过建立以员工职业生涯管理体系为导向的培训体系可以有效的帮助每一位员工实现自己的职业梦想，提高全体员工的工作积极性和主动性。新乡市供电公司建立以员工职业生涯体系为导向的培训体系主要包括四个方面，具体如图 5-5 所示：

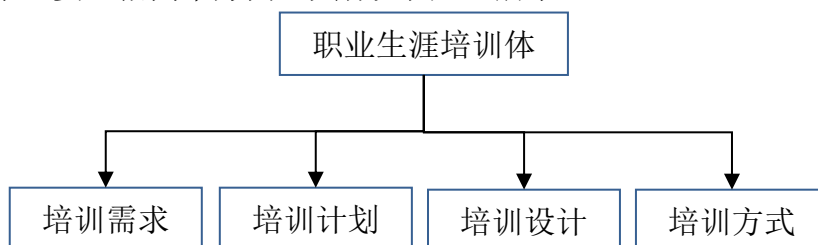


图 5-5 员工职业生涯培训体系

第一个方面，培训需求。对于培训需求的分析直接关系到企业的发展和员工个人的发展，新乡市供电公司职业生涯管理部门应该从企业的发展目标、工作任务的需要以及员工个人发展的需要三个方面去制定培训的计划和培训的内容，使得培训可以更好的提高企业的市场竞争力、提高员工的工作效率、促进员工的个人发展。

第二个方面，培训计划。对于新乡市供电公司而言，在确定新老员工的培训需求以后应该制定相应的培训计划。培训计划的制定既要注重时效性，同时也要考虑员工的长远发展。在培训计划的制定方面应该确定培训的目标，期望通过培训达到什么样的效果，同时培训计划的制定也使得培训可以有条不紊的开展，最终保证培训效果的有效达成。

第三个方面，培训设计。对于新乡市供电公司而言，员工职业生涯管理部门应该负责制定新老员工培训计划模板的设计，同时下发公司各个部门确定培训的具体内容。由培训的各个部门上报培训的内容，再由员工职业生涯管理部门对于上报的内容进行审核，保证培训内容的科学性和可执行性。

第四个方面，培训方式。根据新乡市供电公司的实际，对于新老员工的培训是在岗培训，培训的方式是师带徒、集中培训和自我培训三种方式相结合，使得员工能够快速的掌握与其岗位相关的理论知识和实际操作技能。

从现代学徒制的学术研究结果来看，“师带徒”的传承体系是国内外公认的最高效的人才管理机制，而想要发挥这种机制的全部优势，高质量的师傅团队是最为关键的重中之重。师傅是连接时代和时代的桥梁，也是经验和技术传承的纽带，更是学徒高质量的保证。因此，新乡市供电公司应当吸取国内外企业人才队伍建设的经验，高度重视公司内部“师带徒”传承体系的优化。

对于年轻职工来说，个人专业能力的提升和发展依靠的是学校中老师教授的书本知识、以及工作环境里前辈或师傅传授的实务经验。因此，在接受了系统的理论知识和专

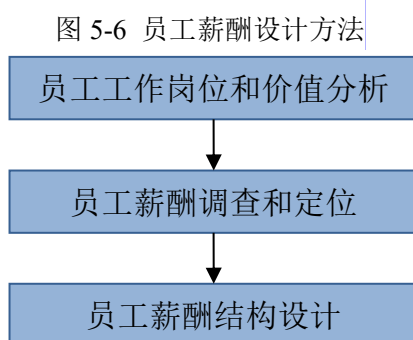
业技能的培训、有了基本的职业适应能力之后，充分发挥资深员工的作用，能够拓展年轻员工的专业范围、加深对所学理论课程的认识，同时也能够帮助员工尽快将理论知识与实际工作相结合、快速融入工作环境。高质量的技术经验的传授和训练必须采用“师带徒”的传承制度，让年轻员工在实践中学习、在工作中快速成长。

新乡市供电公司可以采用资深师傅员工实际操作，年轻员工在现场同步辅助师傅、或进行简单操作的方式，这样的方式便于学徒员工在实际工作场景中了解整个工作流程，也便于资深师傅员工及时发现工作中的问题，并快速纠正错误、实施指导和教学；在不断的纠错、完善和学习的过程中，学徒员工逐渐开始进行复杂的业务操作，而资深师傅员工主要负责整体进度的把控；当学徒员工完成对整体业务流程的熟练操作后，可以采用学徒员工独立完成某一工作，资深师傅员工对其进行考核、评价、并提出个人意见，公司还可以相应的设立奖励制度以激励全部学徒员工努力学习、资深师傅员工尽力教学。

另外，习近平总书记近两年对于人才战略的指导中也提到，想要实现人才强国、科技强国的目标，企业应当培养大批具有“工匠精神”的劳动者，这些高素质的劳动者对于工作精益求精、追求极致，而对于新乡市供电公司来说，资深员工将其职业生涯发展与企业的成长融为一体，正是习近平总书记所提倡的“工匠精神”的代表，公司应当指引资深员工将其“工匠精神”通过“师带徒”传承理念，将其潜移默化地融入新鲜人才力量的培养之中，使其能够绵绵不断地传承下去。

#### 5.4.2 建立有效的薪酬激励体系

对于新乡市供电公司而言，由于自身正处于转型期，员工晋升的机会明显减少，但是员工的工作强度却有了明显的加大，新乡市供电公司现有的薪酬激励体系已经不能适应企业的发展。为了更好的促进企业的快速、健康发展，新乡市供电公司应该优化其现有的薪酬激励制度，建立针对新形势的、更为有效的薪酬激励体系，通过加大每一个等级的薪酬的跨度来避免员工一心想晋升的不良现象。在对于薪酬的激励上，新乡市供电公司应该更加注重对于员工业绩的考察，而并非员工级别的考察。员工可以通过提升自身的工作能力和素质来获得更高的薪酬。关于新乡市供电公司员工薪酬结构的设计方法如图 5-6 所示。



晋升激励制度是现代企业较为普遍应用的激励机制之一。目前,新乡市供电公司的主要晋升机制与我国大部分国有企业在实践中应用的晋升顺序一致,采用由“部门主管-业务副总-副总经理-总经理”的晋升路径。在实践中,一个企业的晋升机制的激励效果本质上是薪酬差距对于职工的激励,并且激励机制的影响效果对于不同文化背景、年龄阶层的员工有着显著的差异性。存在于公司内部的晋升制度的激励效果不仅存在于高层的管理者之间,在基层岗位员工、新入职员工、以及退休老员工之间也有普遍性的影响。而这也与 Lazear 和 Rosen 共同提出的锦标赛理论是一致的,该理论认为提高在某一岗位上的薪资增幅,会刺激该等级以下的职工的晋升的积极性;在晋升的选拔结果没有明确的决定之前,这些职工有足够动力为了争取该晋升而努力。除此之外,新乡市供电公司应当选择通过优化和完善激励机制来实现对公司中坚力量员工的激励。

首先,对于新乡市供电公司来说,一个有效的长远的晋升激励机制的建立应当与企业未来发展的目标充分结合。公司应当明确自身的发展目标,不同类型的企业在社会中的定位不同、社会责任也不同,那么企业为自身设计的战略发展目标也不同。身为电力行业的领头羊,新乡市供电公司以推进清洁能源应用、落实能源安全为未来发展新战略,致力于推进供电服务全行业的科技化发展。为实现这一发展战略要求,公司应该强调科技创新和技术优化的同步实现,则更加适合选择物质奖励与精神奖励并重的晋升激励机制,并针对不同的职能部门采用不同的晋升激励机制。

在技术研发、运营支撑、和后勤服务等部门中,职工的绩效往往很难用统一的标准进行量化考核,因此,应当在充分发挥精神激励的基础上,辅以物质奖励。而对于生产经营、质量监察等一线生产部门,此类部门与企业的生产效率和市场竞争力又直接而紧密的联系,并且职工的业绩情况通常能够通过量化的指标进行评价,因此,在物质奖励与精神奖励并驾齐驱的前提下,应当更强调物质奖励。

其次,新乡市供电公司应当将激励模式的选择与企业的实际特点结合在一起。在中国的整个电力服务市场中,国家电网的竞争对手从数量上来看相对较少、但质量均较高。因此,公司需要通过市场竞争来提高市场占有率、提升经济效益。为了实现这一目标,公司应当将企业的整体利益与员工的个人利益进行勾稽,比如:采用股权激励计划、晋升机制和年薪制度相结合等。让员工能够切身感受到企业的发展与自身利益息息相关、企业的未来目标与个人的荣誉高度统一,这样的激励模式改变了组织和个人相互独立的传统观念,将两者的利益紧密联系在一起,激励效果无疑更好。

最后,新乡市供电公司还应当将激励制度和员工的实际需求结合在一起。在现代企业管理理论下,“以人为本”的管理理念要求企业充分了解员工的实际需求,只有这样企业的激励制度才能真正打入员工的心里。不同年龄阶层、不同家庭和教育背景的职工对于物质和精神的需求可能有所不同,企业要帮助员工找到二者的平衡点,才能做到有的放矢,建立的激励制度才能获得全体员工的普遍认可。

## 5.5 保障措施

### 5.5.1 提升职业生涯管理理念

员工职业生涯管理是企业人力资源管理的重要组成部分，企业只有不断的提升职业生涯管理的理念，才能更好的促进员工的职业生涯管理。对于大部分在职员工而言，他们对于自己未来的职业生涯缺乏一个客观的认识，在个人职业生涯的发展意识方面依旧处于萌芽期。这些情况对于新乡市供电公司员工的职业生涯健康发展是极为不利的，作为新乡市供电公司的员工应该树立职业生涯规划和管理理念、并在实际工作中不断优化对于自身的职业生涯管理计划。对于新乡市供电公司自身而言，企业的职业生涯行政管理人员对于员工职业生涯的管理方法也正处于探索期，他们要及时的向新老员工宣传职业生涯管理的相关概念和理念，使得全体员工对于职业生涯管理具有更加全面的认识和了解。新乡市供电公司应该不断的探索关于员工职业生涯管理的方法，有效的保证员工职业生涯管理体系的正常运转。

同时要提高员工满意度，影响员工满意度的因素众多，包括建立员工认可的企业文化、能够激励员工的薪酬管理体系、适合员工的发展规划和学习培训机制、和谐友好的工作团队和人才队伍、工作和生活的平衡等。对于新乡市供电公司而言，可以侧重其中几个方面进行优化和提升。

新乡市供电公司应当致力于为各级员工提供公平的发展平台，实现管理制度的公平化、绩效考核的量化和透明化，使得员工能够毫无担忧的施展自己的实力和水平。以业务问题为导向，客观梳理各部门的日常业务流程，明确各类职能的责任分工，确立相应的职责白皮书，设立完善的绩效考核体系，建立能力和态度的统一的考核原则。在绩效考核的过程中，为员工在其职业生涯中设立职业锚以找到自身在职业后期的职业定位，以提高职工在后期的员工满意度。

从公司管理层的角度来讲，应当加强自身对于员工满意度提高的关注和战略认识，并且形成领导层之间的战略共识，进而各级领导从上到下都以时刻关注员工满意度为己任。在组织的领导下，切实发挥领导班子的带头作用，八方齐心，个人与组织协同发展。一方面，重视老员工在参加集体活动中的需求、在部门和公司会议中的意见和建议、在工作工程中给予上下级的反馈和指导，尊重并接受老员工的工作需求和经验；另一方面，在与老员工的沟通过程中，采用上下沟通、双向联系的渠道，适当使用正式或非正式结合的沟通方式，充分听取老员工的心声。除此之外，对于属于企业骨干力量和核心人才的老员工，更应当着重提高此类员工的员工满意度，尽力寻找能够提升员工满意度的核心因素，并充分发挥其积极作用。根据各部门的实际情况，及时采取具有针对性的措施，确保老员工的宝贵经验和优秀才能可以充分发挥，保证新老队伍的正常交接和稳定友

好，以创造亲密健康的工作环境。

从企业经营管理的角度来讲，应当把员工满意度、企业满意度、以及社会满意度形成和谐统一的整体，公司的营销部门应当树立以员工满意度为核心的营销管理制度，同时将企业文化建设与员工满意度结合在一起。为处在职业生涯后期的老员工提供符合企业目标的职业发展机会，增强老员工的成就感；为他们创造开放的、创新的、以及和谐的发展环境，增强老员工的荣誉感，全方位的实现提升员工满意度的目标。

在员工的后期福利项目方面，公司的管理层应当充分听取老员工代表的建议，制定公平合理、普及大众的福利政策，同时定期的听取各部门员工的反馈意见，除了现金奖金和补贴之外，还应权衡不同家庭背景的员工对于福利的多方面需求。关注以50岁以上的员工为代表的资深员工的心理，建立符合其心理的福利政策，比如：灵活宽松的弹性工作制度、轻松信任的未来发展渠道、子女教育发展的辅助、医疗保险类的养老福利等。

在员工的心理及身体健康发展方面，新乡市供电公司应当为资深员工在常规的定期检查的基础上，还设置了能够供其自由选择的针对老员工的检查项目。心理健康成为全社会关注的共同话题，可以聘请心理专家定期开展针对不同年龄层、不同生活背景员工的心理健康讲座和基本知识培训；也可以举办各类兴趣爱好小组，如：古诗词学习班、传统乐器及文化培训班等，为员工提供丰富工作之余生活的机会和平台，帮助老员工陶冶情操以降低其对生活节奏改变的不适应。同时，提倡资深员工积极参政议政，为企业未来发展共同出谋划策，并设置与之匹配的激励制度，让资深员工也能深刻的感受到在整个职业生涯中来自单位的重视和尊重。

### 5.5.2 加强企业文化的建设

企业文化是企业长期的发展过程中形成的，企业员工必须遵守的行为规范。一个健康发展的企业必然有良好的企业文化作为支撑，企业文化可以增强员工的向心力和员工的主人翁意识。对于新乡市供电公司而言，应该加强自身的企业文化建设，通过企业文化更好的引导员工的日常工作行为。企业文化是企业十分珍贵的、无形的市场竞争力资源。对于新乡市供电公司而言，应该加强对于员工的企业文化培训，使得他们快速的融入到企业的大家庭中来；同时也应该加强对于老员工的企业文化熏陶，使得他们更深刻的融入到整个企业的未来发展中来。

企业文化的建设和员工职业生涯管理之间是一种相辅相成、相互促进的过程，这主要表现在三个方面：首先，企业文化和员工职业生涯规划其目的都是为了提高企业的市场竞争力，更好的促进企业的健康发展。其次，企业文化可以有效的保证员工职业生涯管理的相关举措可以有效的实施，反过来，员工的职业生涯管理也丰富了企业文化的内

容,对于提高员工的工作积极性和主动性,发挥新老员工的工作潜能具有无可替代的作用。最后,企业文化在企业管理中起到了十分重要的作用,通过企业文化内化的东西可以印记于每一位员工的心中,深化为员工不可缺少的一部分,而企业员工的职业生涯管理就是一个需要内化于每一位员工心中的东西,它可以带来企业无穷的财富。

从企业创建企业文化的角度来说,新乡市供电公司应当杜绝将企业文化和企业制度相互独立、完全割裂的思想,在现代的企业文化管理理念中,一个公司的企业文化和该公司的管理制度应该是一个不可分割的有机整体,两者相辅相成、和谐统一。企业文化是企业管理的方式之一,管理制度的设置也是企业文化的另一种表现形式。

通常情况下,想要使得一种企业文化在一定范围内获得人们的普遍认同需要经过较长时间的文化认知和感情沉淀,在这样的背景下,公司的管理层应当试图寻找各种手段反复强调其企业文化,进而强化自身企业文化在员工中的认可度。当管理者希望在企业中倡导某种文化精神时,他可以通过树立模范典型的方法,如:评选优秀职工及优秀事迹等,以此帮助员工能够实际感受到企业文化在企业生产过程中的真实表现,也更为生动的为员工认可企业文化、模仿典型行为选择了对象;也可以通过开展于企业文化相关的文体活动或宣传活动的办法,如:设立相关的宣传展示柜,以此来推广和传播管理层希望推崇的企业文化。然而,企业如果希望倡导的企业文化能够渗透到公司的整个管理过程、深入全体员工的潜在认知、最终成为每一个人无意识的自觉行动,那么,制度是传播企业文化最佳、最有效、最快速的载体。因此,当把本单位的企业文化嵌入管理制度时,企业文化在公司内部获得普遍认同感的时间会大大降低。

但在另一方面,企业应当认识到,将企业文化内嵌入管理制度这一方法存在着一种企业文化认可度和管理制度成本之间的制衡关系。根据国内一些企业文化研究学者的相关调查结果表明,员工对于企业所倡导的主流企业文化的认可程度,与将该文化与管理制度相结合的企业制度成本成负相关,即当员工对于现有的制度文化的认可度较高时,该结合所需要付出的制定制度的成本就较低;反之亦然。

对于一个大型企业来说,企业文化和企业的管理始终是并存的。被普遍高度认同的企业文化能够时时刻刻约束员工的行为,完善的管理制度可以为抽象的企业文化提供更为周全和科学的理论支撑。大千世界中,每个人的价值趋向存在差异性、对于企业文化的认同感也存在着差异性,单纯的依靠文化的宣传管理很难实现个体和组织的协调一致;同时,在经济飞速发展、生产全面提速的大背景下,如果没有完善的制度作为支撑,即便员工的价值趋向以及对企业文化的认同感高度一致,也很难在真正的生产经营中达成行动上的一致性。

## 第6章 结论与展望

### 6.1 研究结论

员工职业生涯管理体系的构建是有效的促进企业健康发展和员工职业发展的重要内容，本文以新乡市供电公司为例，探讨了针对不同发展时期、不同年龄阶层员工的职业生涯管理体系构建问题。通过对新乡市供电公司员工职业生涯管理方面存在问题的分析，给出了新乡市供电公司员工职业生涯管理体系的构建问题，并且针对构建的职业生涯管理体系运行中可能存在的问题提出了相应的保障措施。员工职业生涯管理体系的科学构建有效的保证了新老员工在职业生涯过程中少走弯路，更快的实现个人发展目标、获得职业成功，同时也提高了他们的工作积极性和主动性。本文的研究对于加强供电等国有企业员工的职业生涯管理具有一定的参考价值。

### 6.2 研究不足与展望

虽然本文的研究对于新乡市供电公司优化其员工职业生涯管理体系具有一定的参考价值，但是受限于本文的工作背景、生活经验、调查研究范围等因素，可能存在实践条件不成熟、研究结果客观程度不足等问题。对于职业生涯管理理论的充分应用，如何实现老的职业生涯管理体系向新管理体系的过渡，新的薪酬激励体系的具体测算和设置等方面都需要进行进一步的调查和研究。

本文认为，本文研究的课题在以下几个方面仍可以进行持续的探索：一方面，本文在对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系的整体设计方面，更倾向于员工满意度、员工自我价值的实现、员工忠诚度等较为主观化的因素，并对应设计了整体层面的员工职业生涯管理体系。目前本文无法预计该整体层面的职业生涯管理体系在各细化职能部门实际应用的效果，因此我们应当继续跟进该体系在具体部门内部执行的过程中可能出现的问题；另一方面，新乡市供电公司目前拥有一套旧的员工职业生涯管理体系，如何利用旧体系本身的优势提高员工对于新职业生涯管理体系的认可度、加快新体系在企业中的全面应用，也是本文需要进一步研究的方向。

## 附录一 员工职业生涯体系满意度调查问卷

亲爱的各位员工：

您好！本人为石河子大学在读硕士研究生，正在做一项关于我公司员工职业生涯管理体系优化的研究，为了更好的了解各位员工对自身职业生涯的满意程度，烦请您在百忙之中抽时间如实填写此调查问卷以协助完成本研究。问卷资料仅作研究使用，请您热心提供意见和看法，感谢支持。

1 您对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系了解情况【单选题】

- A 不仅知道，还使用过
- B 知道但没有使用过
- C 完全不知道

2 您是否需要新乡市供电公司员工职业生涯管理体系【单选题】

- A 有需要
- B 不需要

3 您对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运营的感受【单选题】

- A 缺乏个性化指导
- B 运行执行混乱
- C 体系设计良好
- D 没有太大感觉

4 您对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系服务需求【多选题】

- A 职业交流服务
- B 职业辅助服务
- C 职业管理服务
- D 职业规划服务

5 新乡市供电公司员工职业生涯管理体系服务是否能满足您的需求【单选题】

- A 能
- B 不能

6 您对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系服务满意度【单选题】

- A 非常不满意
- B 不满意
- C 一般
- D 满意

E 非常满意

7 您对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系整体满意度【单选题】

A 非常不满意

B 不满意

C 一般

D 满意

E 非常满意

8 您对新乡市供电公司员工职业生涯管理体系优化有何建议

## 附录二 员工职业生涯体系建设访谈提纲

### 一、针对全体员工的访谈提纲

1.您是普通员工、核心员工还是行政管理人员？您认为新乡市供电公司员工职业生涯管理体系浪费公司资源吗？您认为新乡市供电公司员工职业生涯管理体系能够帮助减轻自身工作吗？

2.您认为您的工作内容是什么？职业生涯规划如何？根据什么指标来衡量？

3.您认为新乡市供电公司员工职业生涯管理到位吗？都有哪些管理方法？管理效果如何？

4.您认为新乡市供电公司员工职业生涯辅助管理如何？能够满足员工需求吗？

### 二、不同次级员工的访谈提纲

访谈对象	访谈提纲
行政管理人员	1、您认为公司的职业生涯发展体系的结构如何？ 2、您认为公司的职业生涯发展体系重要吗？现阶段运营情况如何？ 3、您认为公司的职业生涯发展体系合理吗？执行不力的原因是什么？
专业技术人员	1、公司的职业生涯发展体系对您有清晰地指导吗？ 2、在职业生涯发展体系辅助管理中培训情况如何？
工勤技能人员	1、您了解公司的职业生涯发展体系吗？有关于职业生涯的规划吗？ 2、您认为晋升的原因是什么？晋升与职业生涯发展体系有关吗？ 3、在职业生涯发展体系辅助管理中培训情况如何？激励情况如何？

## 参考文献

- [1] 安宇,张玲.美、澳、日、德等发达国家青少年职业生涯教育的经验及启示[J].西部学刊,2019(87):147+154.
- [2] 陈妮.国内外职业生涯管理研究综述[J].中国国际财经,2017(10):96.
- [3] 陈伟.浅析企业员工职业生涯管理的重要性[J].企业管理,2014(07):76.
- [4] 高中华,麻芳菲,谭瑾.易变职业生涯定向:研究回顾与展望[J].心理科学,2018(05):17-19.
- [5] 关翩翩.员工生涯适应力研究:自我与组织职业生涯管理的影响及其结果[D].广州:华南理工大学,2017.
- [6] 韩丽巍.浅谈企业知识型员工职业生涯管理[J].劳动保障世界,2019(04):58.
- [7] 胡艳华,井影,曹雪梅.大学生职业决策自我效能感与就业力的关系:职业生涯规划中的中介作用[J].教育理论与实践,2019(12):76.
- [8] 金凤.企业人力资源管理在大数据时代的创新思考[J].中国管理信息化,2015,18(08):96.
- [9] 金晔.浅谈国有企业员工职业生涯规划的重要性[J].科技创新导报,2002(01):27-29.
- [10] 李孟励.电力企业员工职业生涯管理研究[J].企业改革与管理,2017(3):16-18.
- [11] 李敏,关翩翩,蔡惠如.组织如何从雇员易变职业观中获益:个体生涯建构的视角[J].中国人力资源开发,2017,41(04):107-109+147.
- [12] 刘晨.大数据时代的组织职业生涯管理新视角[J].就业与保障,2018(04):37.
- [13] 柳婷.组织职业生涯管理的研究综述[J].现代管理科学,2006(07):113.
- [14] 龙立荣,方俐洛,凌文铨.组织职业生涯管理的发展趋势[J].心理学动态,2018(01):105-107.
- [15] 龙立荣,方俐洛,凌文铨.组织职业生涯管理及效果的实证研究[J].管理科学学报,2002,31(06):29.
- [16] 骆炳尧.加强电力企业中、高层职业生涯管理的措施[J].企业管理,2017(06):102.
- [17] 马鸣悦,李珍.职业生涯管理理论及其发展趋势[J].青少年学刊,2018(01):102-103.
- [18] 马苏红.人力资源管理中的心理学应用[J].知识经济,2018(18):14-16.
- [19] 邱志伟.对现代企业职业生涯管理的几点思考[J].经济师,2017(24):58-59+62.
- [20] 盛明泉,汪顺,鲍群.国有企业高层行政管理人员职业生涯预期与企业风险关系研究[J].管理学报,2018(06):102-104.
- [21] 石卫华.企业人力资源职业生涯管理与组织发展的关系研究[J].商业现代化,2019,41(04):107-109+147.

- [22] 孙凡.大学生职业生涯管理能力结构分析与培养策略研究[J].知识经济,2019(18):14-16.
- [23] 孙妍.现代企业职业生涯管理的新视角——内部营销[J].改革与战略,2008(03):31.
- [24] 汪群,顾永立.有效缓解员工职业生涯管理危机[J].商业经济评论,2017(01):105-107.
- [25] 王华.大学生职业生涯管理能力结构及培养策略[J].教育与教学研究,2018(11):75.
- [26] 王莉秋.浅谈组织对职工职业生涯的管理[J].经济管理,2018(04):11-12.
- [27] 王莹,陈益民,殷超.员工职业生涯规划和管理文献综述[J].中国集体经济,2019(18):84.
- [28] 辛迅,余璇.员工新职业生涯取向对组织情感承诺的差异化影响研究[J].组织与人力资源管理,2018(02):85-86.
- [29] 易皓华,武丽丽,赵振辉.浅析青年农民工职业生涯规划[J].中国青年社会科学,2019,32(03):69-74.
- [30] 余琛.外国学者对职业生涯管理的研究[J].科技和产业,2009(02):9-12.
- [31] 赵君,肖素芳,赵书松.职业生涯高原研究述评[J].管理学报,2018(10):43.
- [32] [35]郑海燕,胡维芳.大五人格与新入职高职生自我职业生涯管理的关系研究[J].教育理论与实践,2017,(11):37.
- [33] 钟鸣.组织职业生涯管理与工作绩效的关系研究[D].广州:华南理工大学,硕士学位论文,2018.
- [34] 周文霞,辛迅.组织职业生涯管理对个体职业生涯管理的影响:一个被调节的中介模型[J].中国人民大学学报,2017,(03):69+83.
- [35] Cheung,C. Scherling,A.S.Job Satisfaction, Work Values, and Sex Differences in Taiwan's Organizations[J]. The Journal of Psychology, 2018,17: 365-369.
- [36] John W. Boudreau, Wendy R.Boswell, Timothy A.Judge. Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe[J]. Journal of Vocational Behavior, 2019, 81: 1382-1387
- [37] Silvia Bagdadli, Martina Gianecchini. Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework[J]. Human Resource Management Review, 2019, 53(5): 2305-2322.
- [38]Anthony Atkinson.Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation[J].European Management Journal, 2018.1(65):116-119.
- [39] Chakraborty D , Biswas W . Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective[J]. Journal of Advances in Management Research, 2019(2).
- [40] Ubah C , Ibrahim U A . Examining the effect of human resource planning on the performance of public sector organizations[J]. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 2021, 10.

## 致 谢

时光荏苒，三年的学习时光转瞬即逝。回首往事，感慨万千。在这三年的时光中，有太多感动，也有太多遗憾。未来我的工作与学习将揭开新的篇章，但学校的一幕幕将永远留在我记忆中。

冬去春来，在石河子大学读 MBA 近三年，是我人生中最难忘的光。感谢学校的每一位老师，是您们孜孜不倦的教导增长了我的专业知识；感谢遇到的每一位同学，有你们的陪伴，让我这三年的学习多了许多的快乐；感谢身边的每一位亲朋，在我的工作、生活中给予我无限帮助。

衷心的感谢我的导师，张霞教授，您渊博的学识，耐心的指导，使我在学习和研究中找到方向；您工作的认真，严谨的治学，使我在工作和学习中有所助益。未来我将利用您教授我的知识进行更深入的研究，并在生活和工作中以您为榜样努力向前。

最后感谢所有人，在疫情下我们一起携手同行，未来充满希望！

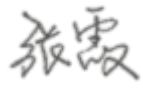
## 作者简介

周思宇，女性，生于 1991 年 06 月，籍贯河南省新乡市。2013 年毕业于上海市工会管理学院文物鉴定与修复专业；2014 年参加工作，先后在平原省博物院、网易公司、字节跳动公司任职，主要从事新媒体运营和销售管理相关工作。2018 年 7 月起在石河子大学经济管理学院就读 MBA 专业。

任职情况：

在校期间担任 MBA 联合会，外联部部长一职。

## 石河子大学硕士研究生学位论文 导师评阅表

研究生姓名	周思宇	学制	三年
专业	工商管理	研究方向	人力资源管理
<p>学术评语:</p> <p>职业生涯管理是现代企业管理体系的重要组成部分,对于促进企业和员工的发展具有十分重要的意义。国有企业由于受到特殊的体制制度影响,员工职业生涯体系建设一直处于相对落后的状态。因此,针对国有企业的案例分析可以有效解决这类问题。本文以新乡市供电公司为例,采用文献研究法、个案研究法及访谈研究法探讨了员工职业生涯管理体系构建问题。</p> <p>本文对于员工职业生涯管理体系构建的相关理论进行了阐述,通过结合国内外已有研究,根据本文的研究侧重,提出了弥补现有研究不足的研究构想。其次,本文分析了新乡市供电公司员工职业生涯管理体系存在的问题。然后,提出了员工职业生涯管理体系构建的基本原则、基本结构、基本流程和实施步骤等。通过员工职业生涯管理体系的构建从而达到员工的职业生涯和企业的发展相匹配,实现员工和企业的互利共赢。最后,提出了新乡市供电公司员工职业生涯管理体系运行的辅助管理优化,即培训体系的建设、薪酬激励体系的建设、管理理念的提升以及企业文化的建设。</p> <p>本文的研究对于特定行业下的员工职业生涯管理及体系构建的相关理论进行了补充,并对国有供电行业企业职业生涯管理的人力资源管理实践提出了实践建议。</p> <p>文章篇幅符合学院规定,内容较为完整,层次结构安排较科学,主要观点突出,逻辑思路清晰,相关内容时效性较强,结论和建议具有现实意义,论文达到专业学位硕士论文水平要求。</p> <p style="text-align: right; margin-right: 100px;">指导教师签字: </p> <p style="text-align: right; margin-right: 100px;">2022年5月30日</p>			

