



智享会
HR Excellence
Center



第十七届人才管理与领导力发展年会





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org





基于岗位经验的 职业生涯设计 Experience Based Career Pathing

固特异中国
人力资源部

设计思路 Design Principle

1. 共赢原则
Win Win



2. 团队为首



3. 以终为始



我们为什么需要这份指南？

每一位员工都应对自己的职业发展负责。同时，直接经理，人力资源部以及公司需要为员工的职业发展提供支持、指导方针及工具，机会与资源。

这份指南，就是一个能够帮助员工明确在组织内的职业目标并设计个人职业发展路径的工具。



- 对有职业抱负的员工，这份指南可以帮助你更好地：



明确目标
Goal



找到差距
Gap



设计发展路径
Career Path



识别发展机会
Opportunity

- 对于管理者，这份指南可以帮助你更好地：



制订发展计划
Progression Plan
& IDP



讨论发展计划
IDP Talk



匹配岗位与人才
Talent Mapping

如何使用这份指南来设计你的职业发展路径？

步骤 1. 确定你的职业目标



a. 浏览附件1中的经验矩阵(Experience Matrix)，选择你感兴趣的职能

b. 对照你的工作背景及经验

c. 结合兴趣和经验，选定较为可能达到的职业目标

c 定目标

	Required Experience	Benchmarking Positions	Managing Director	Consumer/ Commercial PBU VP	Growth & Sales Initiatives Leader	Marketing VP	Finance Director	Supply Chain Director
General	P&L Owner		Must	Must	Nice	Nice		
	Sales		at least two of these three is Critical, and others can be Nice	at least one of these three is Critical, and others can be Nice	at least one of these three is Critical, and others can be Nice	refer to Functional	Nice	
	Marketing					refer to Functional		
	B2C		Must		Nice	Must		
	Finance			Nice	Nice		refer to Functional	
	Supply Chain			Nice	Nice			refer to Functional
	Customer Service			Nice	Nice			
	Project Management			Nice	Nice	Nice	Must	Nice
Functional-Finance	FP&A						Critical	
	Controlling						Critical	
	Commercial Finance						Must	
	Overall Finance management						Critical	
	Plant BP						Must	
	Pricing						Nice	
Functional-Marketing	Internal Audit						Nice	
	Segment Marketing					Critical		
	Communication					Critical		
	Trade Marketing					Must		
Functional-Supply	Intelligence & Research					Nice		
	Demand Planning							Critical
	Supply planning							Critical
	Logistics							Critical

Tips
在固特异学习中心的“管理你的职业生涯”系列在线课程中可以学习更多关于职业规划的内容。

如何使用这份指南来设计你的职业发展路径？

步骤 2. 识别当下与目标间存在的经验差距

- a. 使用 **经验矩阵** 确认自己还需要获得哪些经验
- b. 在固特异以外获取的工作经验也应被考虑

如何设计我的职业发展路径？

你需要先了解自己和目标之间的差距。



	Required Experience	Benchmarking Positions	Managing Director	Consumer/ Commercial PBU VP	Growth & Sales Initiatives Leader	Marketing VP	Finance Director	Supply Chain Director
General	P&L Owner		Must	Must	Nice			
	Sales		at least two of these three is Critical, and others can be Must	at least one of these three is Critical, and others can be Must	at least one of these two is Critical, and the other can be Must	Nice		
	Marketing					refer to Functional		
	B2C					Must		
	Finance						refer to Functional	
	Supply Chain							
	Customer Service					Nice		
Functional-Finance	Project Manager				Nice	Must		
	FP&A						Critical	
	Controlling						Critical	
	Commercial Finance						Must	
	Overall Finance management						Critical	
Functional-Marketing	Plant BP						Must	
	Pricing						Nice	
	Internal Audit						Nice	
	Segment Marketing						Critical	
Functional-Supply	Communication					Critical		
	Trade Marketing					Must		
	Intelligence & Research					Nice		
	Demand Planning							Critical
	Supply planning							Critical
Logistics							Critical	

***经验要求等级：**
 Nice - 拥有相关经验会成为你的优势，但是没有也不会成为你发展至目标职位的主要障碍。
 Must - 必须拥有相关领域的经验，但没有职位的要求
 Critical - 必须拥有相关经验，并担任过指定的职位

你的目标

需要获得的经验

要求担任过指定的职位

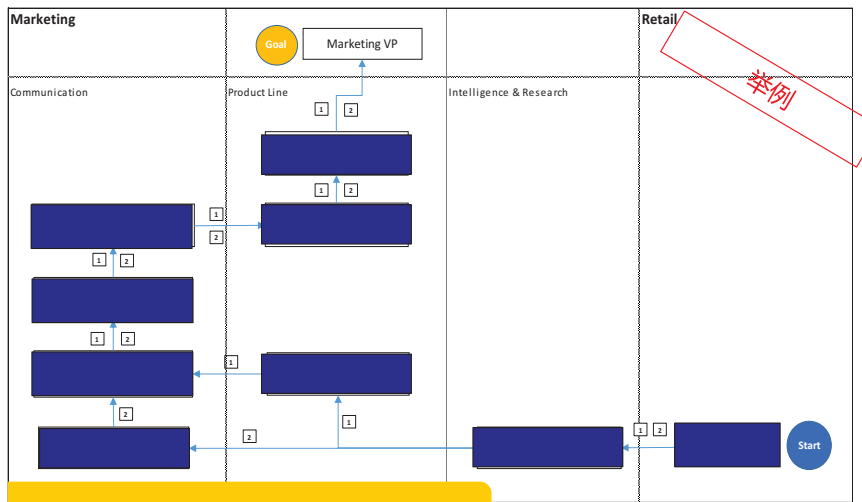
如何使用这份指南来设计你的职业发展路径？

步骤 3. 搭建你个人在组织内的职业发展路径

- a. 在 **附件2** 中的 **职位列表 (Position List)** 中寻找能够帮助你获取所需经验的职位。
- b. 用合理的顺序将这些职位连接，由此创建个人职业发展路径。

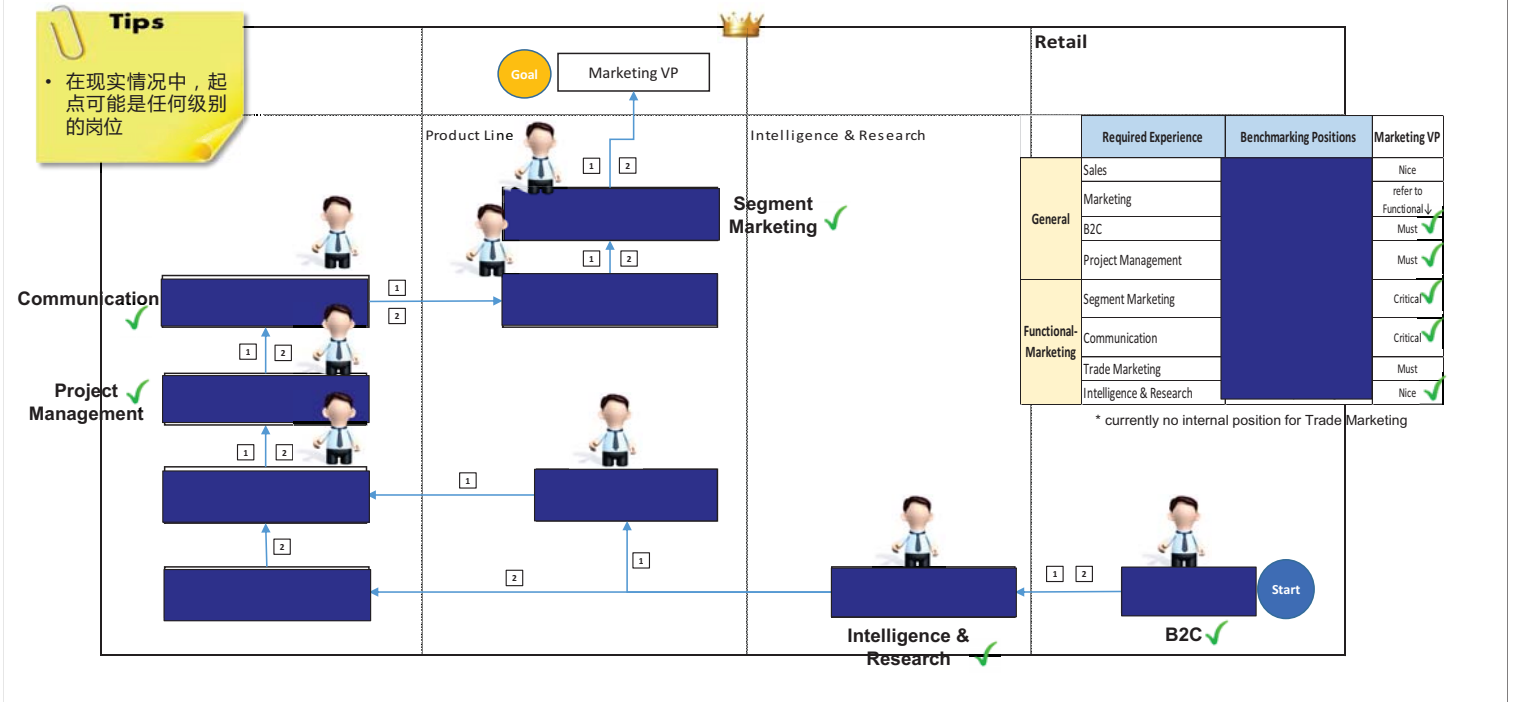
怎样搭建我的职业发展路径呢？

条条大路通罗马。你可以选择不同的路径来获得需要的工作经验。



后页有更多个人职业发展路径的例子>>>

个人职业发展路径举例 (1)



开始规划你的职业发展!

请谨记这份指南只能够帮助您设计职业发展路径，但并不能确保每个人都能得到所有期望的职业发展机会。

一名员工是否能获得晋升/新的职位还取决于很多其他因素：

- 空缺的岗位
- 绩效表现
- 职业抱负
- 领导技能
- 工作地点的可变性
- 内部比较/平衡.....

但是**一个好的职业规划必然能够增加实现目标的可能性，而且越早开始，你离成功越近!**

参考附件



附件1 – 经验矩阵 (Experience Matrix)

附件2 – 职位列表 (Position List)

成功关键因素



• 所有改变都应该有一个完善的变革管理计划 (Change Management)



• 充分利用现有沟通渠道 : Email, Intranet, Guidebook, **Career Talk by Leadership Team, Interview with successful case in Annual Sales Conference**



• 维系成功 (如 : 与现有系统链接) : Internal Posting, Succession Planning, IDP....



• 持续改进 : v2 in 2017