

分类号 F272.93  
U D C 658

密级 公开  
编号 10741



# MBA 学位论文

论文题目 甘肃银行白银分行新生代知识型员工  
职业生涯规划管理改进研究

研 究 生 姓 名: 曾俊霞

指导教师姓名、职称: 林艳 教授

学 科 、 专 业 名 称: 工商管理

研 究 方 向: 人力资源管理

提 交 日 期: 2021 年 9 月 30 日

兰州财经大学 MBA 学位论文

甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理改进研究

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 曾俊毅 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 林艳 签字日期： 2021年12月8日

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，\_\_\_\_\_（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 曾俊毅 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 林艳 签字日期： 2021年12月8日

**Research on the improvement of career  
planning management of the new  
generation of knowledge workers in Baiyin  
branch of Bank of Gansu**

**Candidate : Zeng Junxia**

**Supervisor: Yan Lin**

## 摘 要

随着时代的发展,新生代知识型员工在企业中所占的比重越来越大,并逐渐成为企业职场中的主力军。新生代知识型员工普遍具备较高的文化程度、学习能力和逻辑思维能力,更容易接受新事物,同时也具备更高的创新能力和竞争优势,但随着大数据、云技术和移动互联发展以及新一轮技术创新时代的来临,引入知识型人才已经成了地方商业银行发展的必然趋势,对于新生代知识型员工的职业生涯规划管理成为了众多学者普遍关注的问题。

本文以甘肃银行白银分行员工为研究对象,在梳理国内外有关新生代知识型员工职业生涯规划相关研究文献的基础上,首先运用问卷调查法,从晋升、培训、提供职业信息、组织自我认识的活动四个方面对白银分行新生代知识型员工对现行职业生涯规划管理的满意度进行调查,以发现存在的问题。然后,根据实际存在的问题展开了访谈,并经过对访谈资料的汇总梳理得出:新生代知识型员工对晋升满意度低的主要因素是:职业生涯规划方向不清晰、职业发展路径不畅通、岗位轮换制度执行难;关于培训满意度低的主要原因是:培训方式不科学、培训需求分析定位不明、培训模式不够健全;关于提供职业信息满意度低的主要因素是:提供信息不全面、提供的方式和渠道不畅通;新生代知识型员工对组织自我认识的活动满意度低的主要原因是:组织自我认识的活动内容不够丰富、组织形式单一。再次,本文结合职业生涯发展阶段理论、职业锚理论和需求层次理论等针对上述问题给出了具体的改进优化措施。最后,文章结合甘肃银行白银分行的实际情况,给出了改进措施有效执行的制度保障和组织保障。

希望本文的研究能够帮助甘肃银行白银分行改进新生代知识型员工职业生涯规划管理,提高新生代知识型员工满意度,增强员工的归属感,激发工作热情,为甘肃银行白银分行留住人才,推动白银分行业绩更好的发展。同时为其他企业新生代知识型员工职业生涯规划管理的改进提供借鉴。

**关键词:** 新生代知识型员工 满意度 职业生涯规划管理

## Abstract

Research on the improvement of career planning management of the new generation of knowledge workers in Baiyin branch of Bank of Gansu with the development of the times, the proportion of the new generation of knowledge workers in the enterprise is becoming larger and larger, and has gradually become the main force in the enterprise workplace. The new generation of knowledge-based employees generally have higher education level, learning ability and logical thinking ability, are easier to accept new things, and also have higher innovation ability and competitive advantage. However, with the development of big data, cloud technology and mobile Internet and the advent of a new era of technological innovation, the introduction of knowledge-based talents has become an inevitable trend in the development of local commercial banks, Career planning and management for the new generation of knowledge workers has become a common concern of many scholars.

Taking the employees of Baiyin branch of Bank of Gansu as the research object, based on combing the relevant research literature on the career planning of the new generation of knowledge employees at home and abroad, this paper first uses the questionnaire survey method from promotion, training, providing career information Organize self-awareness activities to investigate the satisfaction of the new

generation of knowledge employees of Baiyin branch with the current career planning management from four aspects, so as to find the existing problems. Then, according to the actual problems, the interview is carried out, and through the summary and sorting of the interview data, it is concluded that the main factors of the new generation of knowledge workers' low satisfaction with promotion are: unclear career planning direction, unimpeded career development path and difficult implementation of post rotation system; The main reasons for low training satisfaction are: unscientific training mode, unclear training demand analysis and positioning, and imperfect training mode; The main factors of low satisfaction with the provision of career information are: the provision of information is not comprehensive, and the ways and channels of provision are not unblocked; The main reasons for the low satisfaction of the new generation of knowledge workers with organizational self-awareness activities are: the content of organizational self-awareness activities is not rich enough and the organizational form is single. Thirdly, combined with career development stage theory, career anchor theory and demand level theory, this paper gives specific improvement and optimization measures for the above problems. Finally, combined with the actual situation of Baiyin branch of Bank of Gansu, this paper gives the institutional and organizational guarantee for the effective implementation of improvement measures.

I hope this research can help Baiyin branch of Bank of Gansu improve the career planning and management of the new generation of knowledge employees, improve the satisfaction of the new generation of knowledge employees, enhance employees' sense of belonging, stimulate work enthusiasm, retain talents for Baiyin branch of Bank of Gansu and promote the better development of Baiyin branch performance. At the same time, it provides reference for the improvement of career planning management of new generation knowledge employees in other enterprises.

**Key words:** New generation knowledge; Employee satisfaction; Career planning management

# 目录

<b>1 引言</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究的目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状.....	4
1.3.1 国内研究现状.....	4
1.3.2 国外研究现状.....	5
1.3.3 研究评述.....	6
1.4 研究内容与思路.....	7
1.4.1 研究内容.....	7
1.4.2 研究思路.....	8
1.5 研究方法.....	9
<b>2 相关概念及理论基础</b> .....	<b>11</b>
2.1 相关概念.....	11
2.1.1 新生代知识型员工.....	11
2.1.2 职业生涯管理.....	11
2.2 相关理论.....	12
2.2.1 职业生涯理论.....	12
2.2.2 需求层次理论.....	12
2.2.3 职业锚理论.....	13
<b>3 甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理的现状</b> .....	<b>15</b>
3.1 白银分行基本情况.....	15
3.1.1 白银分行组织结构.....	15

3.1.2 白银分行新生代知识型员工构成.....	16
3.2 白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理满意度的问卷调查	19
3.2.1 调查问卷的设计.....	19
3.2.2 调查问卷的发放.....	20
3.3 白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理满意度调查结果的梳理.....	20
3.3.1 问卷的描述性统计.....	20
3.3.2 关于晋升满意度调查结果的梳理.....	21
3.3.3 关于培训满意度调查结果的梳理.....	22
3.3.4 提供职业信息满意度调查结果的梳理.....	24
3.3.5 组织员工自我认识活动满意度调查结果的梳理.....	26
<b>4 甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理满意度低的成因分析.....</b>	<b>28</b>
4.1 访谈.....	28
4.1.1 访谈问卷的设计.....	28
4.1.2 访谈人员的构成.....	28
4.1.3 访谈记录的整理.....	29
4.2 关于晋升满意度低的原因分析.....	30
4.2.1 员工职业生涯规划不清晰.....	30
4.2.2 员工职业发展通道不畅通.....	30
4.2.3 岗位轮换制度流于形式.....	30
4.3 关于培训满意度低的原因分析.....	31
4.3.1 培训方式不科学.....	31
4.3.2 培训需求定位不明确.....	31
4.3.3 培训效果不明显.....	32
4.4 提供职业信息满意度低的原因分析.....	32
4.4.1 提供职业信息内容不全面.....	32
4.4.2 提供信息的渠道不畅通.....	32
4.5 组织自我认识的活动满意度低的原因分析.....	33

4.5.1 组织自我认识的活动内容不丰富.....	33
4.5.2 组织自我认识的活动形式单一.....	33
<b>5 甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理的改进对策.....</b>	<b>34</b>
5.1 基本原则与思路.....	34
5.1.1 基本原则.....	34
5.1.2 总体改进思路.....	35
5.2 关于晋升的改进对策.....	36
5.2.1 引导新生代知识型员工进行职业生涯规划.....	36
5.2.2 拓宽新生代知识型员工的发展通道.....	37
5.2.3 强化岗位轮换制度.....	38
5.3 关于培训的改进对策.....	38
5.3.1 建立科学有效的培训方式.....	39
5.3.2 进行培训需求分析.....	39
5.3.3 固化培训效果.....	40
5.4 提供职业信息的改进对策.....	40
5.4.1 提供全面的职业信息.....	40
5.4.2 提供职业信息渠道多样化.....	41
5.5 组织员工自我认识活动的改进对策.....	41
5.5.1 完善组织员工自我认识活动的内容.....	42
5.5.2 实现组织员工自我认识活动方式的多样化.....	42
5.6 实施甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理改进对策的保障.....	43
5.6.1 组织保障.....	43
5.6.2 制度保障.....	43
<b>6 研究结论与展望.....</b>	<b>45</b>
6.1 研究的主要结论.....	45
6.2 研究的不足与展望.....	45

<b>参考文献</b> .....	<b>46</b>
<b>附录一</b> .....	<b>50</b>
<b>附录二</b> .....	<b>55</b>
<b>后 记</b> .....	<b>56</b>

# 1 引言

本部分首先是在分析新时代下新生代知识型员工的独特性和对其进行职业生涯规划管理必要性的前提下，提出本文的研究目的和意义。其次，在对国内外专家学者关于新生代知识型员工职业生涯规划的相关研究成果进行梳理的基础上，寻找研究不足，从而提出本文研究的落脚点。

## 1.1 研究背景

在企业实现快速发展的过程中，新生代知识型员工所发挥的作用越来越重要，是企业不可或缺的中坚力量，如何通过职业生涯规划管理，提升企业员工的社会归属感，并通过激发员工工作主观能动性，来增强企业的竞争软实力，是企业关注的主要问题，下面从宏观层面、行业层面、个人层面分析本文研究的背景。

宏观层面，当今世界正处于百年未有之大变局，世界经济发展中心发生了变化，世界政治格局也出现了巨大变化，从而形成了新一轮的经济科技革命大潮，并且在这个过程中又产生了许多新兴行业，这也对新型人力资本产生了极大的需求，而习近平总书记也曾多次在重大会议中提出大国发展靠人才，民族振兴靠人才，要更加注重青年人才的培养。

行业层面，对于人才密集型行业的金融业来说，核心竞争力归根结底体现在优秀人才的竞争。在这种人才至上的竞争年代，谁抢占了人才，谁就能在竞争中占据优势。“互联网+”时代的互联网金融对银行的传统模式造成了极大的影响，银行的支付结算、消费信贷以及存款吸收等业务都在承受着支付宝、京东白条等P2P的冲击，在银行纷纷转型“金融+科技”的趋势下，如何留住新生代知识型员工，如何激发他们的积极性，成为了金融业发展的重要工作。

个人层面，伴随着社会知识层面的更新以及资讯渠道的拓展，加之社会政治、文化经济等多元化的到来，以及新生代知识型员工的价值导向、思维方式、个性发挥发展以及心理需求的逐步改变，传统的人力资源管理模式也逐渐显示出其缺陷，不能适应他们的需求。基于职业锚理论，员工根据自身和已被证实的才干、动机、社会需求以及价值观，做出职业定位，而这一过程是动态变化的，那么企业为了留住人才，帮助其实现自我价值，最重要的就是要做好新生代知识型员工

的职业生涯规划管理。

## 1.2 研究的目的是和意义

本文研究的最终目的是企业在留住新生代知识型员工的前提下,充分发挥这一群体的潜能、调动他们的积极性。研究意义主要在于帮助甘肃银行白银分行通过新生代知识型员工职业生涯规划管理的改进完善,为新生代知识型员工的成长成才提供优质服务,从而实现白银分行健康、可持续发展。

### 1.2.1 研究目的

职业生涯规划是企业人力资源管理体系中很重要的一部分,在企业中发挥的影响越来越大。在银行纷纷转型“金融+科技”的趋势下,引入知识型人才已经成了地方商业银行发展的必然趋势,银行做好新生代知识型员工的职业生涯规划管理,有助于达成员工自我价值实现和企业长远发展的双赢。本文通过查阅大量文献资料,分析甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理存在的问题,针对性的提出解决方案。

(1)梳理白银分行在新生代知识型员工职业生涯规划管理方面的问题,提高管理层的重视程度

甘肃银行白银分行是地方性股份制商业银行的一家分支机构,距今刚刚成立10周年,前10年在总行的引领下,更注重业务发展规模和发展速度,对员工的职业生涯规划研究较少,重视度低,使得新生代知识型人才的职业生涯规划体系不完整,造成了人才的流失。本文通过对白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理中存在的问题进行梳理,并提出相应的改进策略,希望引起白银分行管理层的重视。

(2)着力破除白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理中的主要障碍,提高白银分行业务快速发展

白银分行新生代知识型员工占比较多,年龄结构、学历层次、员工素质参差不齐,人际关系复杂,分行在完成员工基础管理的同时,没有做到长期全面的规划,制约了员工职业生涯的长远发展。本文通过分析原因,提出相关措施,希望

能够解决该问题。

(3)探索白银分行更加科学的新生代知识型员工职业生涯规划管理模式，提高白银分行的整体竞争力

通过满意度的调查，白银分行对于新生代知识型员工职业生涯规划管理并没有足够的重视，更没有针对员工的个人职业诉求进行过了解。对于新生代知识型员工而言，单调而又重复的工作，以及分行目前的人力资源管理模式，极易造成其在工作当中消极懈怠情绪的产生，打击工作积极性。本文通过对白银分行新生代知识型员工进行问卷调查以及访谈，对其自身职业生涯规划管理进行调研，针对职业生涯规划管理方面存在的问题提出解决策略，进而提高白银分行的整体竞争力。

(4)通过对白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理现状分析，对甘肃银行系统完善员工职业生涯规划管理提供借鉴

甘肃银行一级分支行约 20 个，虽然规模不一、地域不同、经济发展水平有差距，但是组织架构、人员结构、内部制度是相近的。因此通过对白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理梳理的问题和提出的改进策略对甘肃银行体系完善员工职业生涯规划管理有所借鉴。

## 1.2.2 研究意义

做好对新生代知识型员工的职业生涯规划管理，对于其个人能力的提升有着重要的意义，同时，也为银行的发展带来了新的推动力。实现了职业生涯规划规范管理，使银行和员工达成共赢目标的同时，进一步增强了银行的竞争软实力和员工的职业竞争能力。

(1)探索职业生涯规划相关理论在甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理中的实际应用

职业生涯规划管理及相关理论经过多年的研究，已经形成了较为完整的体系。本文通过分析白银分行内新生代知识型员工职业生涯规划管理的发展现状，并融合职业生涯发展阶段理论、职业锚理论和需求层次理论等理论基础，深入探索有关理论在管理实践中的具体运用，并期望在有关理论的指导下，逐步建立并完善更全面的新生代知识型员工职业生涯规划管理模式。

## (2)完善甘肃银行白银分行人力资源管理体系

职业生涯规划是人力资源管理重要部分,本研究对于健全甘肃银行白银分行人力资源管理体系有着一定的推动作用,并能够为商业银行的长远发展提供更有利的人力资源保障。科学合理的职业生涯规划管理,可以让员工将自己的职业生涯规划目标与企业长期发展目标进行有机的结合,使新生代知识型员工的潜能得充分发挥,专业技能和专业知识得到充分利用。

## (3)为其他商业银行的新生代知识型员工职业生涯规划提供借鉴

在银行业纷纷转型“金融+科技”的趋势下,金融行业对新生代知识型的需求增加,如何留住这部分员工,如何做好职业生涯规划,是一个共性问题。本文梳理出来的问题具有一定的行业特点,因此对同行业其他银行或不同行业的企业可以提供参考,具有现实意义。

## 1.3 国内外研究现状

为了尽可能深入全面的了解所研究题目的国内外研究现状和发展趋势,在导师的指导下,我查阅了大量相关书刊资料,并在万方数据库、中国知网等专业网站检索了有关新生代知识型员工职业生涯规划的研究文献,对国内外研究现状和发展趋势有了一定认识。

### 1.3.1 国内研究现状

国内关于新生代知识型员工职业生涯规划的研究相对较晚,而职业生涯规划管理到了 20 世纪 90 年代中期才从欧美传到中国,国内有关新生代知识型员工职业生涯规划管理理论的研究大体上可分为以下几个方面:

#### (1)关于新生代知识型员工的研究

何建华、丁雯表示(2021)表示新生代知识型员工指追求个性化、探索新事物,同时具备较强的创新意识和学习能力,并且能够利用自身的专业化知识和信息提升个人的职业水平,从而可以高效解决工作问题的脑力劳动者。具有自我期望值高,跳槽频率高,喜欢有变化的工作内容,也偏爱自由化的工作过程的特征。吴名柔(2020)表示新生代知识型员工整体具有以下三个方面的特征:一是容易

接受和学习新知识，创新意识强、专业素质颇高；二是实现自我价值实现意愿强烈，具有其较强的自我意识；三是跟企业的粘性不足，对企业的忠诚度不高，离职率较高。李莹莹（2019）将新生代知识型员工的出生时间界定于 1980 年或以后，大致处于 22-38 岁年龄段之间且至少大学本科学历的从事以知识性岗位工作为主的年轻群体。

### (2)关于职业生涯规划管理的研究

武竞秋（2021）认为影响员工职业生涯规划的主要因素是：个人因素、组织因素和社会因素。关晓东（2018）指出从工作分析、职业发展路径、公平合理的绩效考核系统、公平公正的竞争平台、员工清晰的职业生涯规划定位、完善的职业阶段管理等六大方面优化员工职业生涯规划管理。邵志成（2015）提出青年员工的职业生涯规划从下列四个方面进行开展：一是确立分阶段的职业生涯规划管理，二是优化培训制度，三是拓展职业通道，四是建立完善的考核激励机制。

### (3)关于新生代知识型员工职业生涯规划管理的研究

牛静杰（2020）通过实证研究，提出从个人因素和组织因素两方面完善新生代知识型职业生涯规划管理，个人因素包括性别、性格、兴趣爱好和自身能力四个方面，组织因素包括企业价值观、人才管理体系、组织领导力、晋升制度、培训制度五个方面。管中英（2020）认为新生代知识型员工职业生涯规划管理从培养职业生涯规划意识、管理层支持和创建职业生涯管理体系三方面着手。陈梦覃，滕芳（2019）提出新生代知识型员工职业生涯规划管理的实施分为制订职业生涯规划发展计划、组建信息平台和做好薪酬规划三个方面。龙立荣教授（2002）通过综合调研问卷与开放式访谈，提出了我国组织职业生涯管理主要体现在以下四大维度：晋升、培训、职业发展信息沟通、组织自我认识的活动四个方面。

## 1.3.2 国外研究现状

查阅大量国外研究文献，发现，国外近年对在新生代知识型员工职业生涯规划的研究主要可分为以下几个方面：

### (1)关于新生代知识型员工的研究

Mandy Lamb（2010）认为，当今世界新的工作环境，知识型员工的职业目标和方向不再局限于单一的雇主决定，而是通过积累和实施相关的有价值的职业

资本，促进职业的发展和成长。Frances Horibe（2000）指出知识型员工并不限于指工程师、发明家等从事高新技术行业的人才，并提出每一个企业都有一个核心的知识人员队伍，而这些人员就是企业组织中的知识型员工，知识型员工对一个企业的发展意义重大，而要留住知识型员工的最直接方式，就是要增强他们的个人幸福感以及对组织工作的满意度，而通过员工职业生涯规划管理，就可以有效的协助员工实现自身价值。Timothy Bates（2006）的研究中将新生代员工界定为 1982 年以后出生的员工。

### (2)关于员工职业生涯管理的研究

Brooke A.（2017）根据我国企业的现实情况，以调查问卷和一对一访谈的形式，从升迁、职业发展规划、自我评估、职业信息沟通四个方面，编写制定了企业员工职业生涯规划管理问卷。Kelsey L（2016）认为影响员工职业生涯规划管理的主要因素有：职业探索、职业策略、合作关系发展、培训深造以及自我展示。Shuang Ren（2013）指出员工通过职业探索、策略和目标三个方面实现自身的职业生涯规划。

### (3)关于新生代知识型员工职业生涯规划管理的研究

Mc Inerney et al.（2014）提出新生代知识型员工的自我意识对职业生涯规划管理的影响比较大，企业内部如果一旦无法满足他们的职业生涯发展需要，他们就会产生脱离组织重新寻找新岗位的想法。Jenna Luscombe(2013)认为，帮助新生代知识型员工树立明确的人生目标和职业目标，同时进行专业化指导，是留住和吸引更多优秀新生代员工的措施之一。Carolyn A. Martin (2005) 则认为职业发展、晋升通道、企业学习氛围等是新生代知识型员工最关心的因素。

## 1.3.3 研究评述

开展职业生涯规划管理促进员工快速成长和职业能力不断提升的同时，有利于稳定企业人力资源，能够创造公平的职业选择机会，也能推动组织的发展。经过对国内外文献资料的整理研究，国外学术界对这一问题的重视研究较早，界定了一些概念和范围，国内学者起步较晚，更侧重于案例研究。

### (1)国内外研究述评

对国内研究综合梳理发现，国内研究主要集中在提高企业对新生代知识型员

工职业生涯规划管理的重视和建立完善科学完整的职业生涯管理体系,增加企业对这一类型员工的粘性,致力于组织目标与个人目标的共同实现,在人力资源管理理论研究和运用方面还处在起步和探索的阶段,且没有很深入。

对国外研究综合梳理发现,国外员工职业生涯规划的研究和应用已经达到了相对成熟的阶段,员工职业生涯规划管理研究所联系的维度也在不断增加,对离职率、员工忠诚度等提出了更深层次的研究,为实践工作提出了参考。

## (2)国内外研究的不足

员工职业生涯规划经过多年的发展,国内外学者做了大量的研究,但仍存在一些研究的不足。一是对于知识型员工及组织职业生涯管理的研究成果相对比较丰富,但关于新生代知识型员工开展职业生涯规划管理的研究还是比较少,特别是对于金融企业这一方面的研究更是少之又少。二是我国研究多数还是关于外国学者先进理论的研对,将理论与实际企业的现实情况相结合的研究还是较少,多在宏观层面上探讨员工职业生涯规划问题,缺乏实质性的、切实可行的研究措施。本文通过对甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理进行实证调研分析,以此引起企业高层管理者的重视,将职业生涯规划管理从战略的高度被予以关注,从而拓宽员工职业生涯通道,探索构建科学的员工职业生涯规划管理体系,从不同角度、不同层次有针对性的提出改进措施,达到提升白银分行新生代知识型员工职业生涯规划效果的目的。

## 1.4 研究内容与思路

本节将从内容和思路两个方面为本文的研究构建框架。

### 1.4.1 研究内容

本文共分为七个部分。

第一部分是绪论,重点阐述本文研究背景、目的和意义,通过分析梳理汇总国内外专家学者的研究成果,明确了本文的主要研究内容及思路。

第二部分是相关概念及理论基础,结合相关学者的观点和百度百科定义,对新生代知识型员工、员工职业生涯管理进行充分认知和理解,相关理论主要运用

到职业生涯发展理论、需求层次理论和职业锚理论，为本文的书写奠定基础。

第三部分是通过对甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理满意度的现状调查及座谈，分析对现行管理模式的满意度。

第四部分是通过对甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理中存在的问题及原因分析，晋升方面主要存在职业生涯规划不清晰、职业发展通道不畅通和岗位轮换制度执行难的问题；培训体系方面主要存在培训方式不科学、培训需求分析定位不明和培训模式不够健全的问题；提供职业信息方面主要存在提供信息不够全面、渠道单一等问题；组织自我认识的活动方面主要为组织开展活动的内容不丰富、方式简单的问题。通过对上述四方面的问题的深入分析，找出产生问题的主要原因，为后文新生代知识型员工职业生涯规划管理的进一步优化改进做现实基础。

第五部分是在第四部分对白银分行目前新生代知识型员工职业生涯规划管理分析的基础上，提出具体的改进措施。首先确立了改进的基本原则和总体思路；其次从晋升、培训、提供职业信息、组织自我认识的活动四各方各面提出具体的改进方案。

第六部分是新生代知识型员工职业生涯规划管理改进的保障措施，从组织保障、制度保障两个方面提供保障。通过建立工作领导小组、构建信息体系、出台措施，切实保证职业生涯规划管理改进的落实。

第七部分是研究结论与展望，总结了本文研究的主要结论以及研究存在的不足。

## 1.4.2 研究思路

本文以问卷调查、一对一访谈为主要研究方法，通过发现问题，剖析问题形成的组要原因，然后再提出改进对策，具体研究思路如下图所示。

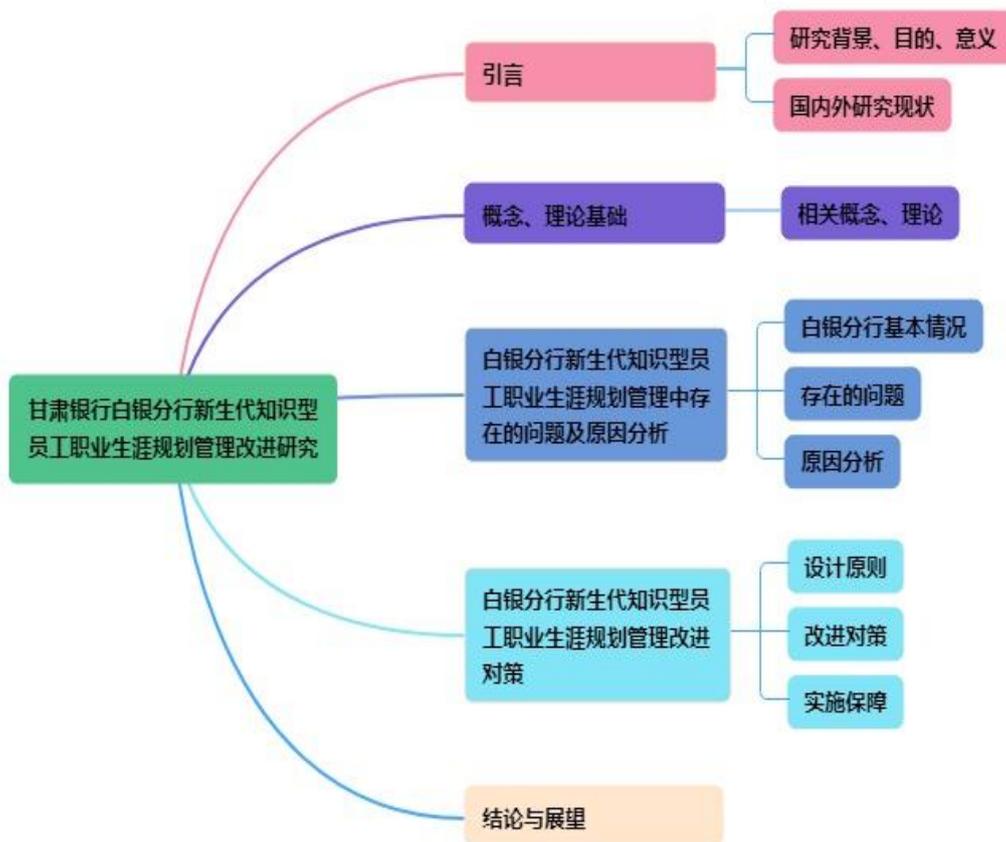


图 1.1 研究思路图

## 1.5 研究方法

针对研究的内容和对象特征，本文主要采取了以下研究方法。

### (1) 文献研究法

通过查阅有关新生代知识型员工职业生涯规划管理方面的文献资料，对职业生涯规划管理研究的发展历史和现状有了比较深入的认识，梳理总结了以前学者对企业职业生涯规划管理中存在的类似问题的研究成果，在此基础上归纳提出了适合企业实际的解决方案。

### (2) 问卷调查法

通过合理设计问卷问题，尽可能避免个人主观偏见，力求问卷结果客观公正，在问卷调查的范围内，采取匿名提交的方式，确保提交信息的真实性。

### (3) 访谈法

采取一对一的访谈形式,与甘肃银行白银分行的新生代知识型员工进行了多次交流,在访谈的内容上,通过合理设计访谈问题,尽可能避免个人主观偏见,力求访谈结果客观公正,在访谈的范围上,与各层级、各年龄段新生代知识型员工都进行了访谈,尽可能做到了全面深入。

## 2 相关概念及理论基础

本节通过对相关基础概念的定义、员工职业生涯规划管理基础理论的介绍，为下文的书写奠定基础。

### 2.1 相关概念

本文通过相关学者的观点以及百度百科对新生代知识型员工和职业生涯规划管理的基本概念进行了认知和理解。

#### 2.1.1 新生代知识型员工

彼得·德鲁克（1959）将知识型员工定义为掌握和使用符号、概念，利用知识或信息工作的人。Timothy Bates（2006）将这个新生代员工的出生时间界定为 1982 年。

伍文生（2018）认为新生代知识型员工一般是指出生于 1985 年以后、学历在大专及以上，在某些特定领域内可以运用专业知识来创造新价值的群体。

根据我们国家和其他国家有关学者的看法，结合本文研究企业的现实情况，本文将新生代知识型员工界定为 1985 年以后出生的有非常卓越的学习能力、专业技能素质较高，学历在本科及以上且从事知识性工作为主的脑力劳动者。

#### 2.1.2 职业生涯规划管理

中国职业规划师协会将职业生涯规划管理定义为是现代企业人力资源管理的主要内容之一，是企业协助员工规划职业生涯和帮助其生涯发展的一系列活动，现代企业管理学如 MBA、EMBA 等将职业生涯规划看作是竭力实现管理者、员工、企业三方需求的一个动态过程。

龙立荣（2002）指出我国组织职业生涯规划主要表现在以下四大方面：晋升、培训、职业发展信息沟通、组织自我认识的活动，该职业生涯规划内容被大多数学者认可。

## 2.2 相关理论

新生代知识型员工进行职业生涯规划管理的目的在于开发他们的潜力、留住人才、使优秀人才能够自我实现价值。

### 2.2.1 职业生涯理论

萨柏(Donald E. Super)将人的职业发展划分为五大阶段,依次为成长阶段、探索阶段、建立阶段、维持阶段和衰退阶段。萨柏认为,人的一生就是角色扮演和角色转换的过程,其角色的扮演和转换主要受到人生发展阶段的影响。他形象地把这种关系通过一个综合图形来描述——“生涯彩虹图”。改图反映出我们不同时期的工作重点不一样。本文研究对象主要为 1985 年以后出生的员工,年龄段大致在 22 岁到 36 岁,对应职业生涯发展的第三阶段,也是职业生涯的核心发展阶段。这一阶段包括尝试期和稳定期,新生代知识型员工的职业稳定性差,企业粘性低,离职率高,最急需由企业开展员工职业生涯规划管理来协助他们规划和制定职业目标,找到适合自己的岗位。

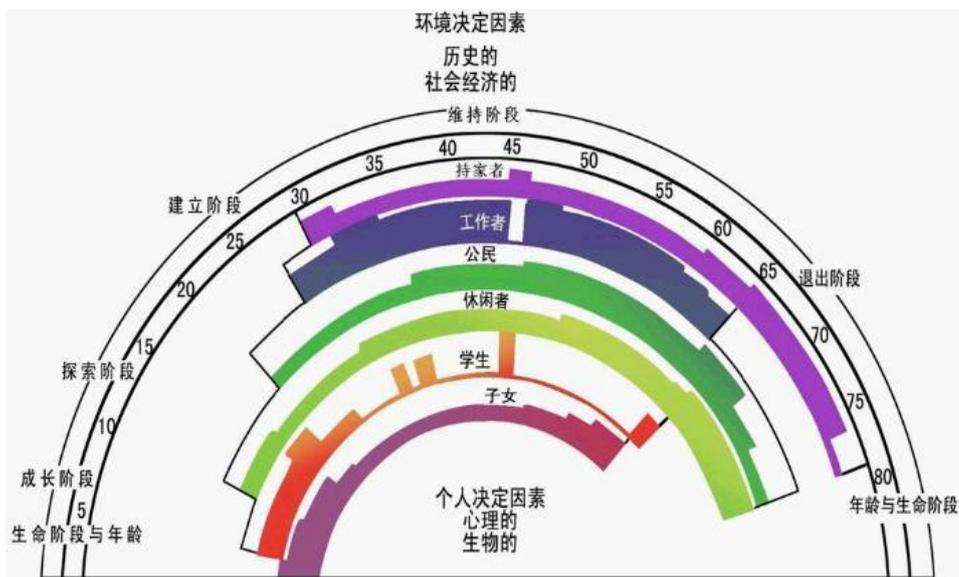


图 2.1 生涯彩虹图

### 2.2.2 需求层次理论

马斯洛需要层次理论在现代行为科学中具有重要意义,马斯洛将需要划分成

生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要五类，依次从较低层次到较高层次，新生代知识型员工因为其成长环境的特殊性以及自身特质，主要想要实现的是尊重需求和自我实现需求，那么对其进行合理的职业生涯规划管理可以有效满足他们的个人需求；反之，如果能够满足他们的个性化需求，将更有利于组织顺利开展员工职业生涯规划管理，因此企业可以将此作为切入点，探索个人和组织实现双赢的途径。

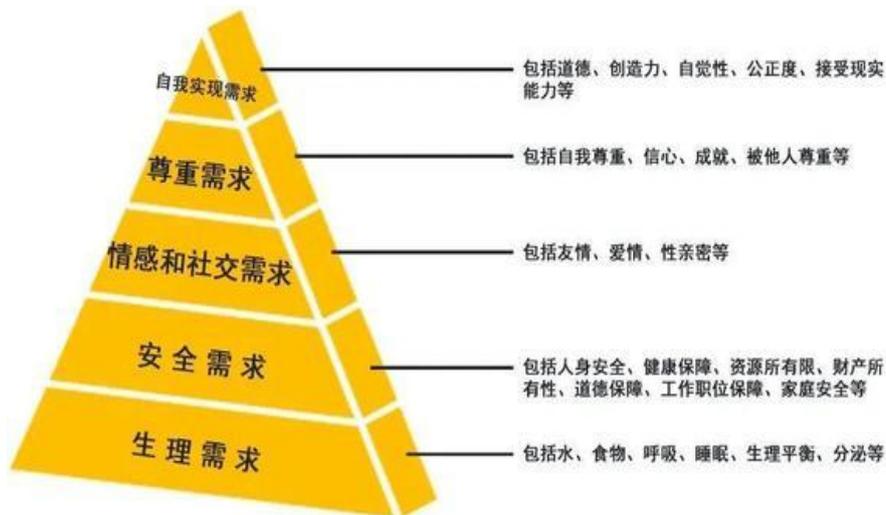


图 2.2 需求层次模型

### 2.2.3 职业锚理论

美国埃德加·H·施恩 (Edgar.H.Schein) 教授在其研究中首次提出了职业锚 (career anchor) 的定义，是指一个人不管选择从事何种职业，都不会放弃的东西或者价值观，这种东西或者价值观在选择职业和职业发展过程中影响巨大。职业锚注重个人能力、工作动机和社会价值观三方面的相互作用与融合，是个人同工作环境交互影响的产物，在现实工作中也是不断调整的。施恩通过对麻省理工学院毕业生的调研，把职业锚分为技术型、功能型、管理型、独立型和安全型五种。职业锚的研究价值逐步凸显出来，更多的人参与到研究的行列，到九十年代年代，又发现了三种类型的职业锚，包括：安全稳定型，生活型，服务型职业锚。

表 2.1 施恩职业锚理论

类型	特点
技术 / 职能型	不喜欢参与一般性管理活动，渴望在技术/职能领域的成长和技能的不断提高

<b>管理型</b>	具有强烈的管理意愿，致力于岗位晋升，倾向于全面管理
<b>自主 / 独立型</b>	渴望自由，喜欢能施展自我的工作环境，希望能够最大限度地摆脱组织的限制和约束
<b>安全 / 稳定型</b>	非常重视职业的长期稳定性和保障性
<b>创造型</b>	创建属于自己的公司或创建完全属于自己的产品(或服务)，愿意冒险，全力克服面临的障碍
<b>服务型</b>	追求他们认可的核心价值
<b>挑战型</b>	挑战新鲜事物、变化与困难是他们的终极目标
<b>生活型</b>	追求个人需要、家庭需要和职业需要的平衡

职业锚不仅可以给员工的职业生涯规划提供借鉴，在企业的稳定发展中发挥着重要作用。通过职业锚理论，我们可以得出，对于知识型员工的职业生涯规划管理，应该加强个人与岗位的人职匹配度，将员工的个性特质与工作岗位有机结合，不断加强新老员工的工作经验，推动员工的全面发展。

### 3 甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理的现状

本部分将在介绍甘肃银行白银分行的基本情况的基础上,通过问卷调查以及一对一访谈等方法,调查了解该分行新生代知识型员工职业生涯规划管理中存在的问题及原因。

#### 3.1 白银分行基本情况

甘肃银行白银分行是地方股份制商业银行的地级市分支机构,成立于 2011 年 11 月,主要办理人民币存款、信贷、结算服务、票据贴现、理财产品代销以及其他总行在中国银保监会许可的业务范围内授权的业务。

甘肃银行白银分行自成立 10 年以来,始终践行甘肃银行,甘肃人民自己的银行的发展理念,结合当地经济特色、地方人文特色、坚持以客户为中心的服务理念,结合省委省政府和总行各项指导政策,紧紧把握“一带一路”发展机遇,为支持地方实体经济、“三农”发展、“精准扶贫”等普惠金融政策落地提供各类金融服务。

##### 3.1.1 白银分行组织结构

白银分行是甘肃银行成立最早、资产规模较大、人员结构较复杂的一家一级分支机构。现有员工约 377 名,分行共设 12 个部门,17 家考核支行,其中城区 10 家支行,县区 7 个支行。白银分行主要的管理类职位有两种,分别是高层管理者和中层管理者,高层管理者包括行长、副行长及党支部书记,中层管理者包括各部门的负责人和各支行的正、副职、会计主管。

分行高层管理人员共 5 人,其中行长负责全面主持工作,并主管法律合规部,授权该部门对业务的合规性开展进行监督管理;负责风险授信业务副行长一名,主要分管风险部、资控中心、保全部;负责公司业务副行长一名,主要分管公司部、普惠金融部、计划财务部;负责零售业务副行长一名,主要分管会计运营部、个人业务部、网络金融部;负责安全及综合副行长一名,主要分管安全保卫部、

综管部。

白银分行中层管理人员共计 64 人，具体职责为维持白银分行的正常工作，同时进行部门内部事务的完成进度汇报，监督管理员工工作进度，对所管理的员工进行评价考核。

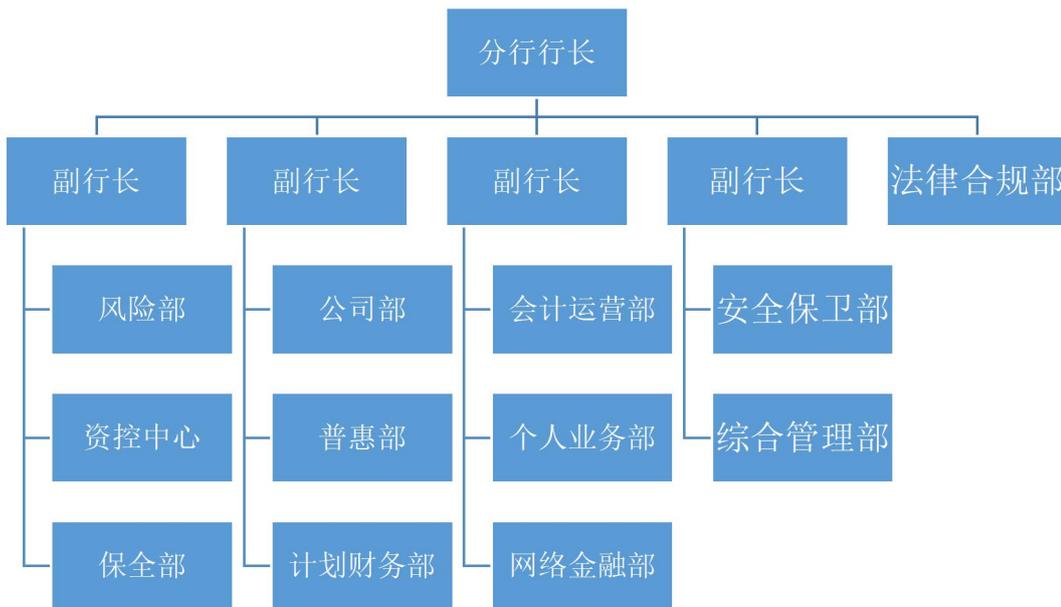


图 3.1 白银分行组织架构图

### 3.1.2 白银分行新生代知识型员工构成

甘肃银行白银分行现有员工数量为 377 人，其中，于 1985 年以后出生，从事知识性岗位、学历为本科及以上、学习能力较强、综合素质较高、以脑力工作者为主的新生代知识型员工共 179 人，构成情况如下：

(1) 从男女比例来看，白银分行新生代知识型员工中男性员工 74 人，女性员工 105 人，女性人数略多于男性，如图 3.2 所示：

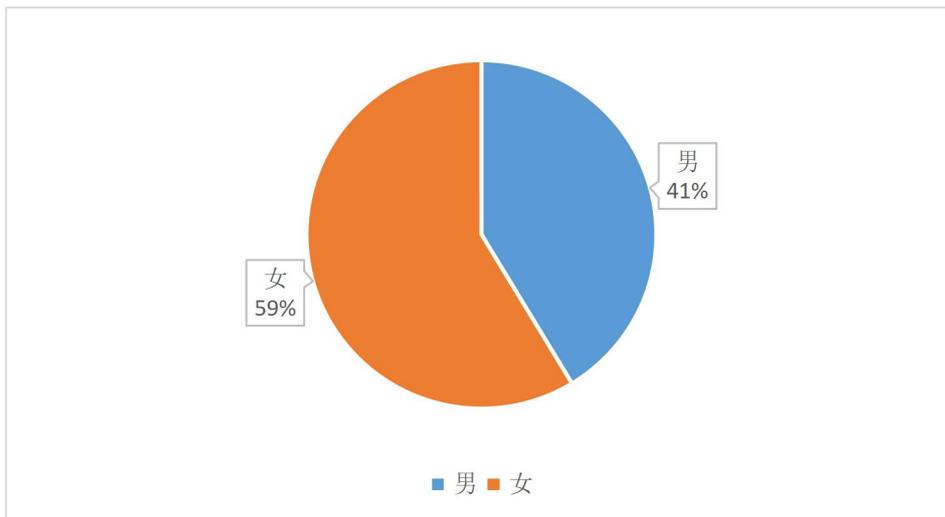


图 3.2 白银分行新生代知识型员工性别比例

(2) 从年龄分布来看，白银分行新生代知识型员工中，25 岁及以下员工 16 人，26 岁-30 岁员工 81 人，31 岁及以上员工 82 人。如图 3.2:

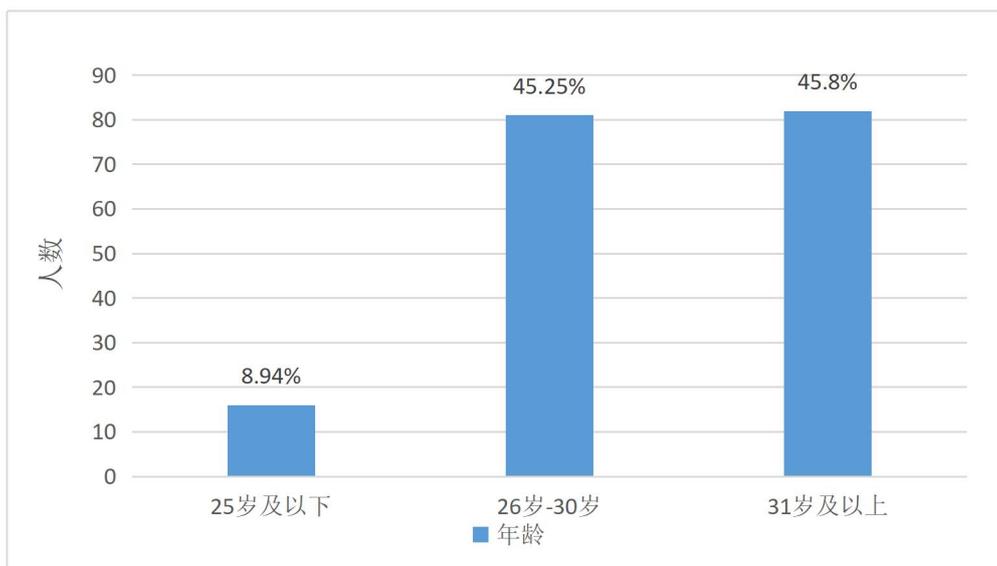


图 3.3 白银分行新生代知识型员工年龄构成

从整体情况来看，新生代知识型员工中 26 岁-35 岁的员工占比为 90%左右，这部分员工基本上已经入行三年以上，有一定的工作经验，并且富有活力，是白银分行实现长远发展的中流砥柱。

(3) 从学历情况来看，白银分行新生代知识型员工中，硕士及以上学历 16 人，本科学历 163 人，本科学历居多，占比 91%，如下图 3.4 所示：

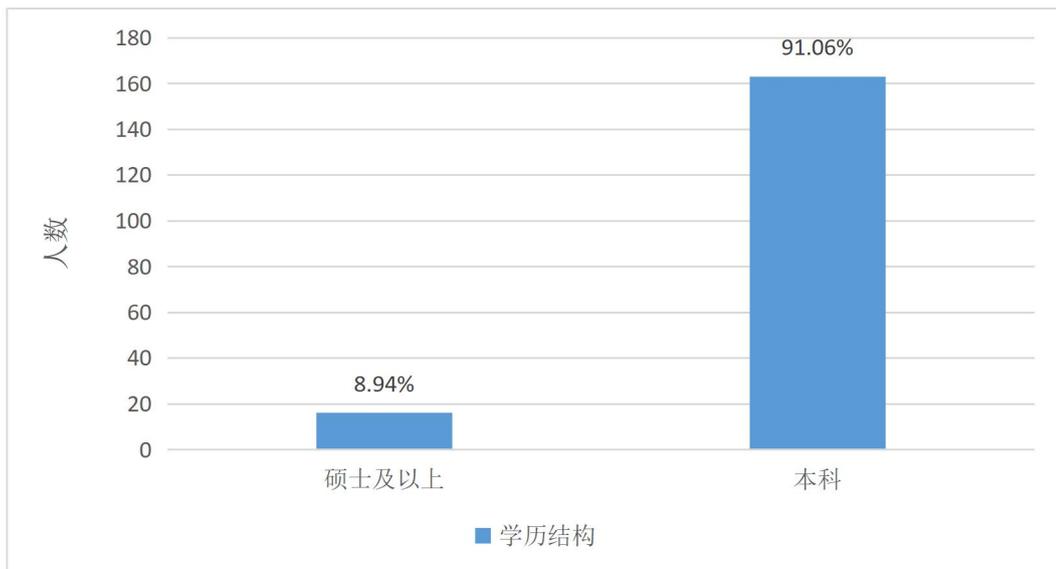


图 3.4 白银分行新生代知识型员工学历情况

(4) 从职位层级来看，白银分行新生代知识型员工现有高层管理者 2 人，中层管理者 5 人，基层管理者 26 人，一般员工 146 人。职位分布如下图 3.5：

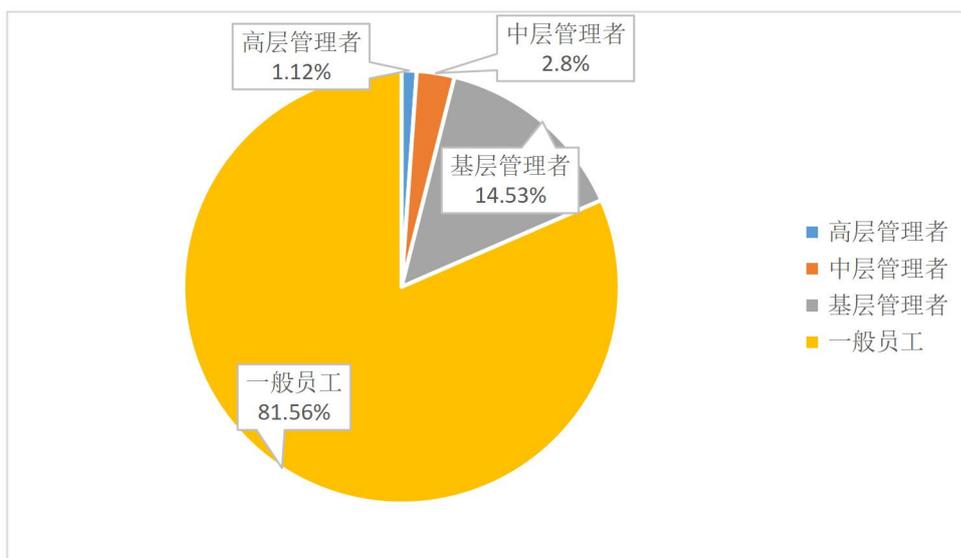


图 3.5 白银分行新生代知识型员工职位分配

就职位结构来看，无职级的一般员工占比较大，为 81.56%，而中高层管理人员占比较小，合计仅为 18.45%。

(5) 从工龄来看，白银分行新生代知识型员工中工作年限在 3 年及以下的 13 人，4-6 年的 69 人，7-10 年的 82 人，11-15 年的 15 人。如下图 3.6：

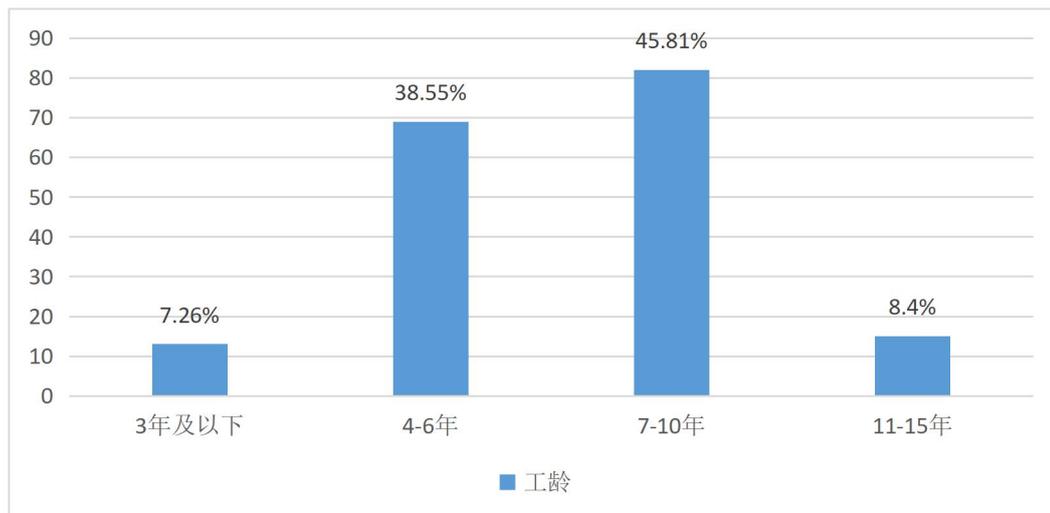


图 3.6 白银分行新生代知识型员工工龄情况

从上图得知：白银分行新生代知识型员工中工龄在 3 年及以下的占比为 7.26%，4-6 年的占比 38.55%，7-10 年的占比 45.81%，11-15 年的占比 8.4%，工作经验都比较丰富。

## 3.2 白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理满意度的问卷调查

通过对白银分行新生代知识型员工进行问卷调查和深度访谈，从员工对现行职业生涯规划管理的满意度着手，运用定性和定量的方法，探索甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理中存在的不足和短板。

### 3.2.1 调查问卷的设计

新生代知识型员工因为性别、年龄、学历层次、工作年限、岗位职级的不同，自我价值实现的需求也不尽相同。本文主要从我国学者龙立荣对员工职业生涯规划研究得出的四个维度即晋升、培训、职业发展信息沟通、组织自我认识活动开展对白银分行的研究。本文在此概念之上，参考了盖洛普的 Q12 问卷和明尼苏达满意度量表，并借鉴了安稳（2019）《关于职业生涯管理的问卷调查》的设计思路，结合白银分行银行员工的特质，将问卷进行了修改并确定（详见附录 1）。

调查问卷主要由两大部分构成：

(1) 第一部分为基础资料，共设置 5 个问题，分别为性别、年龄、学历、岗位和工作年限问题。

(2) 第二部分为调查部分，共设计 17 个问题。主要从晋升、培训、提供职业信息、组织自我认识活动四个方面调查白银分行新生代知识型员工关于职业生涯规划管理满意度的现状。

### 3.2.2 调查问卷的发放

本次问卷调查面向甘肃银行白银分行所有新生代知识型员工，采取线上填写、收集的方式，共计发放问卷 179 份，收回问卷 172 份，其中有效问卷 165 份，有效问卷的回收率 96%，问卷调查的回收方法和问卷数量也均达到了要求。

## 3.3 白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理满意度调查结果梳理

本节通过对甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理满意度进行调查、统计、整理，为下文寻找白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理中存在的问题提供奠定基础。

### 3.3.1 问卷的描述性统计

本次调查问卷共发放 179 份，实际收回有效问卷 165 份，对有效问卷中员工的基本情况据进行梳理汇总，基本情况如下表 3.1 所示：

表 3.1 描述性统计表

变量	项目	样本数	占比
性别	男	69	42.00%
	女	96	58.00%
学历	研究生及以上	14	8.48%
	本科	151	91.52%
年龄	25 岁及以下	15	9.10%
	26 岁-30 岁	71	43.03%
	31 岁-35 岁	79	47.88%
职位	高层管理者	2	1.21%

	中层管理者	4	2.42%
	基层管理者	25	15.15%
	一般员工	134	81.21%
工龄	3年及以下	12	7.27%
	4-6年	67	40.6%
	7-10年	76	46.1%
	11-15年	10	6.1%

根据有效问卷中新生代知识型员工的基础信息整理汇总结果来看,在性别比例方面,男性和女性的比重分别是 42%和 58%,同分行全体新生代知识型员工的性别比例男性 41%和女性 59%基本相符;学历结构方面,研究生及以上和本科分别为 8.48%和 91.52%,同分行全体新生代知识型员工 8.94%和 91.06%的比例基本持平;年龄方面,25 岁及以下、26 岁-30 岁、31 岁及以上的比例分别为 9.1%、43.03%、47.88%同分行全体新生代知识型员工 8.94%、45.25%、45.79%的比例基本相符;职位分布方面来看,高层管理者、中层管理者、基层管理者、一般员工的比例分别为 1.21%、2.42%、15.15%、81.82%同分行全部新生代知识型员工 1.12%、2.8%、14.53%、81.56%基本持平;工龄方面,3 年及以下、4-6 年、7-10 年、11-15 年的比例分别为 7.27%、40.6%、46.1%、6.1%同分行全体新生代知识型员工 7.26%、38.55%、45.81%、8.4%基本相符。因此有效问卷中员工的意见基本可以反映白银分行新生代员工在职业生涯规划管理方面的意见。

### 3.3.2 关于晋升满意度调查结果的梳理

晋升是新生代知识型员工普遍关注的问题,一方面便于员工树立职业目标,另一方面是企业内部选拔人才的有效手段。通过对调查问卷 Q6 至 Q9 的整理,发现新生代知识型员工对晋升满意度情况如下所示:

表 3.2 新生代知识型员工对晋升满意度调查表

变量	选项	样本数	占比
Q6: 您对自己的职业生涯规划清晰吗?	很清晰	15	9.09%
	清晰	25	21.21%
	不清晰	45	27.27%
	完全不清晰	79	47.88%
Q7: 您对分行竞聘上岗的看法是?	公平、公正	62	37.58%
	不公平、不透明	28	16.97%

	有内幕	30	18.18%
	门槛高	45	27.27%
Q8: 您对分行的晋升通道清楚吗?	很清楚	22	13.33%
	清楚	28	16.97%
	不清楚	37	22.42%
	完全不清楚	78	47.27%
Q9: 您对分行现有的岗位轮换制度满意吗?	很满意	31	18.79%
	满意	37	22.42%
	不满意	32	19.39%
	完全不满意	65	39.39%

如表 3.2 所示, 新生代知识型员工中将近 75.15% 的员工对自己职业生涯规划不清晰, 占比最大; 大部分的员工认为分行竞聘上岗制度公平、公正, 少部分的员工认为分行竞聘上岗制度不公平、有内幕、门槛高; 将近 70% 的新生代知识型员工对分行的晋升通道不清楚; 58.78% 的新生代知识型员工对分行现有的岗位轮换制度不满意。

综上, 白银分行新生代知识型员工对员工晋升满意度低, 尽管对分行的竞聘上岗比较认可, 但是多数人对职业生涯规划不是很清晰, 对分行的晋升通道也不是很清楚, 对分行现行的岗位轮换制度也不太满意。

### 3.3.3 关于培训满意度调查结果的梳理

培训的主要目的是为了促进员工的专业素质、专业能力、工作方式、态度以及职业价值观得以改进和提高, 以激发出最大的潜力提高个人与团队组织的工作业绩, 促进组织和个人的不断进步, 实现组织和个人的双重发展, 继而增强员工对企业的忠诚度和主人翁意识。通过对 Q10 数据统计整理得出, 白银分行新生代知识型员工对与员工培训满意度如下图 3.7 所示:

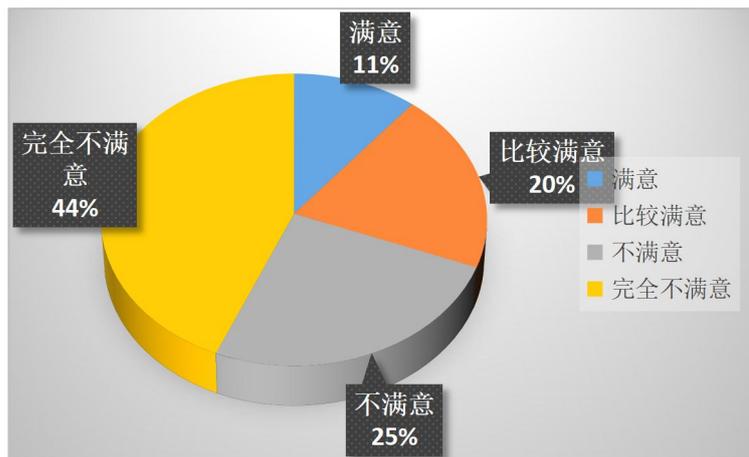


图 3.7 白银分行新生代知识型关于员工培训满意度情况表

如图 3.7 所示，新生代知识型员工中，超过 60%的员工对分行目前的培训不满意，认为没有达到自己预期目标，没有实现自己的需求。

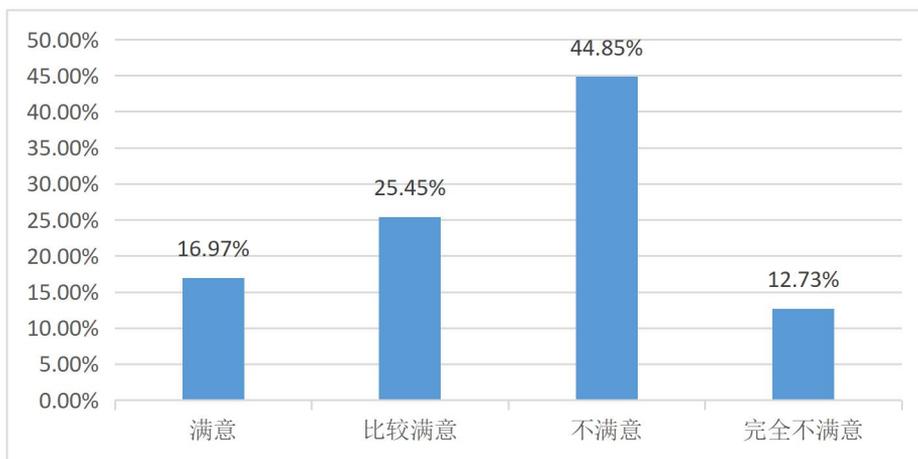


图 3.8 白银分行新生代知识型员工培训效果满意度情况表

从图 3.8 可以得出，新生代知识型员工中，超过 50%以上的员工对分行的培训效果不满意，认为培训结果没有落到实处。

表 3.3 关于新生代知识型员工培训的调查表

变量	选项	样本数	占比
Q12: 您觉得培训方式是否合理?	非常合理	27	16.36%
	合理	36	21.82%
	不合理	39	23.54%
	完全不合理	63	38.18%
Q13: 您觉得培训内容可以满足您的需求?	完全满足	12	7.27%
	满足	23	13.54%
	不满足	45	27.27%
	完全不满足	85	51.52%

Q14: 您喜欢哪种培训方式?	讲座	24	14.55%
	外出学习	68	41.21%
	线上培训	23	13.54%
	专题讨论研究	38	23.03%
	其它	12	7.27%

如表 3.3 所示, 新生代知识型员工中, 61.82% 的员工认为分行的培训方式不合理; 78.79% 的员工认为分行的培训内容不能满足自己的需求; 很少一部分的员工喜欢讲座类型的培训方式, 大多数的员工喜欢外出学习类型的培训方式, 还有一些员工喜欢线上培训、专题讨论研究以及其它培训方式。

综上, 白银分行对现行的新生代知识型员工培训模式满意度较低, 体现在培训方式不科学, 培训需求分析定位不明, 培训效果不明显。

### 3.3.4 提供职业信息满意度调查结果的梳理

为了不断培养出满足各岗位需要的新生代知识型员工, 白银分行应该提供全方位的职业信息和职业生涯路径, 从企业内部选拔出熟悉本行业务的优秀人才。通过对调查问卷 Q15 的统计整理, 发现白银分行新生代知识型员工对分行及时准确的提供职业信息的满意度情况如下:

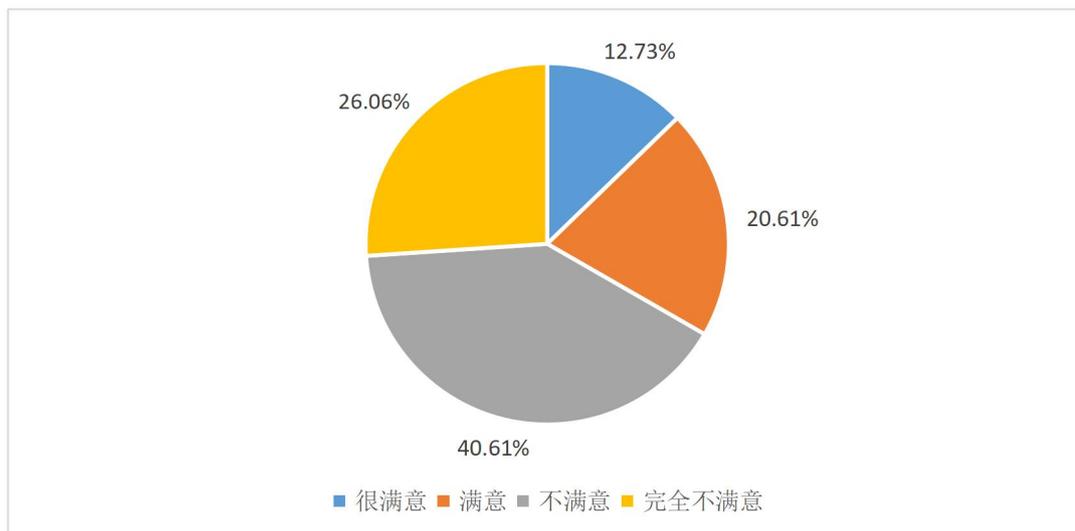


图 3.9 白银分行新生代知识型员工关于提供职业信息满意度情况表

如图 3.9 所示, 新生代知识型员工中, 61% 的员工对分行目前提供职业信息不满意, 需要改进。

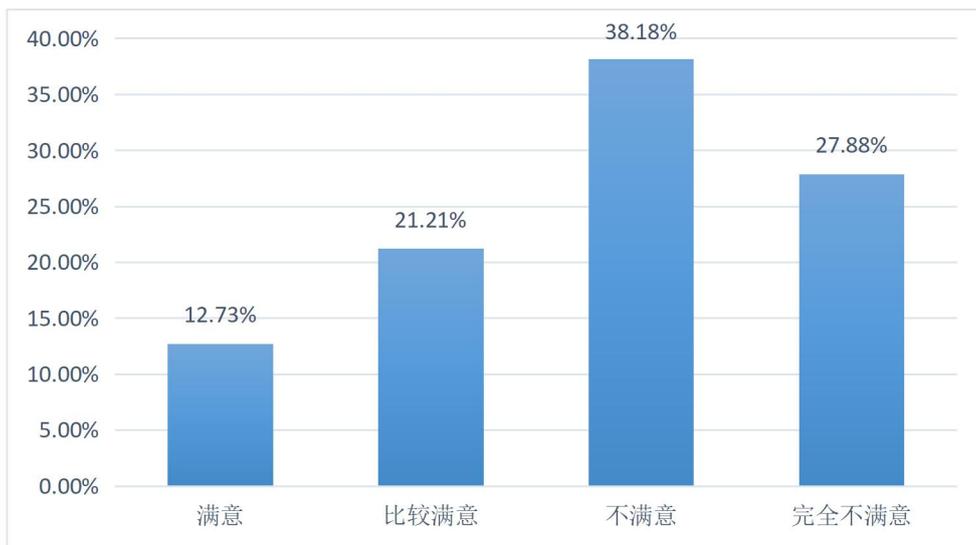


图 3.10 白银分行新生代知识型员工培训效果满意度情况表

如图 3.10 所示，新生代知识型员工中，66%的员工对分行目前提供职业信息的内容不满意，需要进一步丰富提供职业信息的内容。

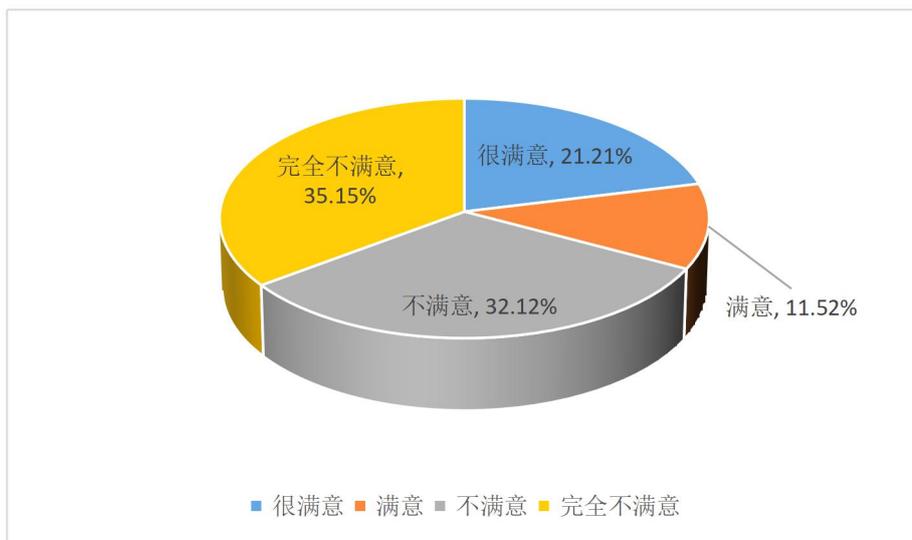


图 3.11 白银分行新生代知识型员工关于分行提供职业信息渠道满意度情况表

如图 3.11 所示，新生代知识型员工中，超过半数的员工对分行目前提供职业信息的渠道不满意，需要优化。

综上，白银分行新生代知识型员工对分行提供职业信息满意度低，主要表现在分行提供职业信息的全面性、准确性以及提供信息的渠道上。

### 3.3.5 组织员工自我认识活动满意度调查结果的梳理

企业组织开展自我认识的活动，通过全面的自我评估，员工才能了解自己，进而对职业做出正确选择。通过对调查问卷 Q17-Q18 的统计整理，发现白银分行新生代知识型员工对分行组织自我认识的活动方面的满意度情况如下：

表 3.4 新生代知识型员工关于分行组织自我认识活动调查表

变量	选项	样本数	占比
Q17: 您对分行组织自我认识的活动是否满意?	很满意	23	13.54%
	满意	39	23.54%
	不满意	60	36.36%
	完全不满意	43	26.06%
Q18: 您对分行组织自我认识的活动的了解方式了解嘛?	很了解	17	10.30%
	了解	21	12.73%
	不了解	74	44.85%
	完全不了解	53	32.12%

根据表 3.4 所示，62.42%的新生代知识型员工对分行组织员工自我认识的活动不满意，有将近 77%的新生代知识型员工对分行组织自我认识的活动方式不了解，不清楚分行都是通过哪些方式哪些形式组织了自我认识的活动。

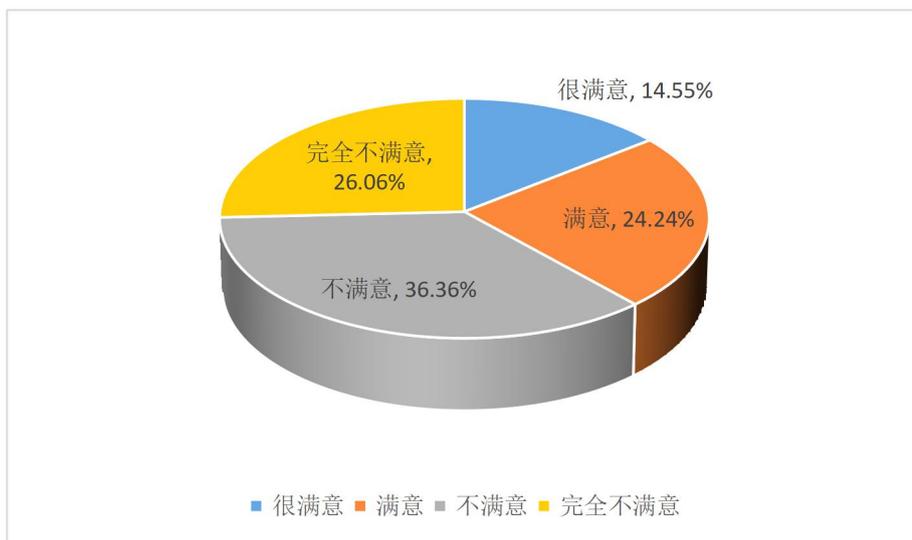


图 3.12 白银分行新生代知识型员工关于分行组织自我认识活动的内容满意度情况表

如图 3.12 所示，新生代知识型员工中，超过半数的员工对分行组织自我认

识活动的内容不满意，需要进一步充实。

综上，白银分行新生代知识型员工对分行组织自我认识的活动满意度低，主要体现在分行组织活动的内容不丰富、形式比较单一等方面。

## 4 甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理满意度低的成因分析

本部分内容主要是根据上文中对白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理满意度调查数据汇总整理后，发现白银分行在晋升、培训、提供职业信息、组织自我认识的活动四个方面存在问题，并对这些问题的成因展开深入分析。

### 4.1 访谈

根据调查问卷统计整出来的问题，与 18 名员工进行一对一座谈，对白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理度满意度低的原因进一步了解。

#### 4.1.1 访谈问卷的设计

针对白银分行新生代知识型员工关于职业生涯规划管理满意度调查问卷体现出来的问题，本部分从晋升、培训、提供职业信息、组织自我认识的活动四个方面进行了访谈提纲的设计（详见附录 2）。

#### 4.1.2 访谈人员的构成

按照发放的调查问卷（139 份）的 10%，根据性别、年龄、学历、岗位和工作年限五个变量有针对性的选取了对分行制度比较熟悉的 18 位员工进行了访谈，其中包含已经离职的 3 名新生代知识型员工。访谈人员基本情况如下表 3.2 所示：

表 4.1 描述性统计表

变量	项目	样本数	占比
性别	男	8	42.00%
	女	10	58.00%
学历	研究生及以上	3	17%
	本科	15	83%
年龄	25 岁及以下	2	11.11%
	26 岁-30 岁	8	44.44%
	31 岁及以上	8	44.44%
职位	高层管理者	1	5.56%

	中层管理者	1	5.56%
	基层管理者	3	16.67%
	一般员工	13	72.22%
工龄	3年及以下	1	5.6%
	4-6年	7	38.9%
	7-10年	8	44.44%
	11-15年	2	11.11%

### 4.1.3 访谈记录的整理

围绕问卷调查汇总统计的结果，针对晋升、培训、提供职业信息、组织自我认识的活动四个方面满意度低的原因与 18 名新生代知识型员工进行访谈，访谈结果整理如下表所示：

表 4.2 访谈结果汇总表

项目	问题	原因
晋升满意度低	员工职业生涯规划不清晰	主观上不重视；客观上缺乏引导…
	员工职业发展通道不畅通	技术型人才升职机会少；跨岗位、跨地区发展通道不畅…
	岗位轮换制度流于形式	轮岗机会少；业务不全面…
培训满意度低	培训方式不科学	内部业务培训多；外出培训机会少；缺乏综合素质的培训…
	培训需求定位不明确	分岗位、分人员培训机会少；个人培训需求未满足…
	培训效果不明显	内容枯燥；监督不力；无反馈机制…
提供职业信息满意度低	提供职业信息内容不全面	无专岗负责；规划指导少；职业生涯档案不全…
	提供信息的渠道不畅通	发布渠道不全面；时间短…
组织自我认识的活动满意度低	组织内容不丰富	线上模块缺失；评估工具少；提供咨询不专业…
	组织形式单一	相关培训少；轮岗机会少…

## 4.2 关于晋升满意度低的原因分析

白银分行大部分新生代知识型员工对现行的晋升制度不满意,通过问卷调查和一对一访谈,发现引起白银分行新生代知识型员工对现行的晋升制度满意度低的原因有职业生涯规划不清晰、职业发展通道不畅通和岗位轮换制度流于形式。如表 4.2 所示,原因如下:

### 4.2.1 员工职业生涯规划不清晰

白银分行大部分新生代知识型员工的职业生涯规划意识很轻,没有加以重视,甚至觉得职业生涯规划没有什么意义。深究其因,一方面由于他们特殊的生活环境养成了他们比较注重自我,随心所欲的个性,喜欢享受当下,对自己未来的长远发展思考较少;另一方面是客观环境的影响,在这个大数据时代,互联网端上各种招聘资讯此起彼伏,新生代知识型员工受到各类繁杂信息的冲击,极易产生跳槽的念头,对组织的满意度比较低,对新鲜事物或挑战性工作期望高,因此往往抱有“走一步算一步”的想法;最后一方面是分行没能够合理有效的引导新生代知识型员工做职业生涯规划,员工只限于盲目做好目前手头的工作,没有长远的职业规划。

### 4.2.2 员工职业发展通道不畅通

目前白银分行实行的是,由基层员工、会计主管、支行副行长、支行行长、高层管理的职业发展路径,发展通道比较单一,对于技术型而又不喜欢从事经营管理工作的技术人才,缺少晋升渠道,无法增加其个人收入,从而不能保证团队的稳定性。分行现行的晋升制度下,不同岗位、不同地区之间职业生涯转换并不顺畅,这就使得很多岗位的新生代知识型员工无法根据自身的个性特长,合理地规划自己的职业生涯,很难找准自己的职业定位。

### 4.2.3 岗位轮换制度流于形式

白银分行现行的岗位轮换多数是出于风险防控或是岗位空缺考虑而设置,许

多新生代知识型员工在同一部门、同一岗位工作多年，或是同一职务担任多年，没有实现不同岗位的尝试，无法发现自身的更多可能，无法挖掘自身的其他潜能，更无法实现自身业务的全面发展，致使分行培养出的业务骨干少之又少。

### 4.3 关于培训满意度低的原因分析

通过问卷调查结果汇总梳理显示，新生代知识型员工对分行目前的培训模式满意度较低，通过与员工的一对一深度访谈，了解到引起白银分行新生代知识型员工对现行的培训模式满意度低的原因主要是培训方式不够科学合理、培训需求的分析与定位不明确、培训成效不明显。如表 4.2 所示，原因如下：

#### 4.3.1 培训方式不科学

白银分行的员工培训方式呈现出较单调的现状，在开展的培训实施中，除去必要的继续教育培训、职业资格的外出培训外，一般是依靠机关部门自行组织，而且多为业务培训，方式以授课讲解为主，其他方式如专家讲座、外出培训的机会很少，方式极不合理。而且各机关部门的培训人员更多的时候也是为了应付检查，完成全年培训计划，组织培训的人员往往会认为这不应该是自己的岗位职责，当成工作负担，长此以往，分行的培训并没有真正起到作用，只能流于形式，对新生代知识型员工的职业生涯也不会产生积极作用。

#### 4.3.2 培训需求定位不明确

就目前情况分析而言，白银分行并没有对新生代知识型员工进行过科学全面的培训需求采集与统计分析，而仅仅简单地汇总梳理了各部门的培训需求，再提交给上级审批，一般可以内部实现的培训需求都能够获得支持，既省钱省事又省力，而外出培训或者请外部机构培训，由于花费较高、组织困难而很难得到支持。分行举办的培训也是简单的组织大家学习理论知识或是新业务培训，再就是一些业务风险提示，将培训工作变成了一项应急工作，没有将员工培训与新生代知识型员工职业生涯规划管理以及企业的长远发展相结合，没能够综合考虑员工的需求，缺乏对员工业务素质以外综合素质水平的培训，达不到真正引导和激励员工

的目的。

### 4.3.3 培训效果不明显

新生代知识型员工普遍对分行的培训效果不满意，原因主要有以下三个方面：一是白银分行目前由于培训方式和培训内容具有很大的局限性，导致新生代知识型员工在现场学习时不够认真，存在敷衍、走过程的现象，对学习内容的理解不透彻、掌握不全面；二是培训监督手段不力，培训过程中缺乏相应的监督机制，以签到代替监督，没有严格把控整个培训过程；三是培训评估机制不健全，多数培训无评估事项，重要的培训只是在结束后做一个简单的考试，对培训内容的实际应用没有做过评估和反馈，无法得知培训是否可以指导实际业务。

## 4.4 提供职业信息满意度低的原因分析

问卷调查统计结果显示白银分行新生代知识型员工对分行提供职业信息满意度低，经访谈得知满意度低的原因主要是分行提供的信息不全面和提供信息的渠道不畅通。如表 4.2 所示，具体原因如下：

### 4.4.1 提供职业信息内容不全面

职业信息的定义是跟职业和工作岗位相关的真实、有效的数据情报。白银分行目前是对分行的职位竞聘信息发布和对总行的有关招聘信息进行转发，而且多数是争对特定人群。分行内部缺乏专门的职业生涯管理中心，无法提供专业的职业生涯规划信息和规划指导，也没有构建新生代知识型员工的职业发展档案，员工无法全面的掌握职业资讯，不利于自己的长远规划和发展。

### 4.4.2 提供信息的渠道不畅通

分行目前提供信息的方式主要是通过微信群转发、内网邮箱转发通知以及企业官网上的公式信息等某一种形式随机提供，没有形成正式的体系，新生代知识型员工因为岗位的不同，有些员工很少接触内网邮箱或不关注企业官网，或者发布的时间短，等员工得知消息时，报名已结束，白白错失了机会。

## 4.5 组织自我认识的活动满意度低的原因分析

通过问卷调查和一对一访谈,发现满意度低的主要原因为分行组织自我认识的活动内容不全面、组织形式单一等。如表 4.2 所示,原因如下:

### 4.5.1 组织自我认识的活动内容不丰富

白银分行新生代知识型员工对自我的认识多是通过一些主要的业务指标的平时考核结果和年度综合考评结果评估自己,对自我的认识非常不全面,如员工的价值观、职业能力、长远规划没有全面地了解,无法全面衡量自己的职业素养。分行人力资源部也很少为新生代知识型员工提供一些专业的自我评估工具,比如职业生涯规划研讨会、职业生涯规划系统、职业生涯规划评估表等,员工主要靠在目前岗位的逐步探索去进行自我认识,导致自我评估不全面,而且分行提供咨询的水平有限,无法有效的指导新生代知识型员工进行综合地多方面自我认识。

### 4.5.2 组织自我认识的活动形式单一

组织自我认识的活动形式越多样化,越有利于新生代知识型员工对自己的全面认知。分行目前对新生代知识型员工的职业生涯规划不够重视,所以在组织活动的形式上就比较单一,一是偶尔开展一次线上讲座或培训,但是对结果也没有进行追踪,员工对自我认识也就不重视,活动没有取得实效;二是进行了岗位轮换,员工可以尝试不同的工作内容和工作方式,探索自己的潜能,但是这项工作也只是基于业务开展需要,小面积小范围的进行,并不是基于职业生涯规划的视角组织开展,也不能够促进员工进行全方位的自我认识。

## 5 甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理的改进对策

本文第四部分通过对甘肃银行白银分行在晋升、培训、提供职业信息、组织自我认识的活动四个方面存在的问题进行梳理归纳,结合运用专家学者的研究成果以及对员工的调研和一对一访谈结果,提出改进白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理的策略,以求切实改变现状,提高员工职业生涯规划管理的水平。

### 5.1 基本原则与思路

白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理的改进策略是基于职业生涯规划管理理论、需求层次理论、职业锚理论,充分结合白银分行的人力资源规划管理发展现状,以现有的人力资源管理为基础,兼顾了白银分行业务长期稳健发展和新生代知识型员工的职业成长而提出的策略。新生代知识型员工是现代企业的核心动力和创新源泉。企业通过参与对新生代知识型员工的职业生涯规划的指导与管理,可以实现新生代知识型员工自我价值和企业长足发展双赢的目标。本节通过介绍新生代知识型员工职业生涯规划管理改进的基本原则和思路,为后文提出相关改进措施奠定基础。

#### 5.1.1 基本原则

##### (1) 公平性原则

对于新生代知识型员工职业生涯规划管理而言,最首要与最基本的原则即是公平性。这具体体现在银行的管理人员对于员工评价、晋升、培训等公平性上。只有当工作能够保持公平性,方能最大限度的激发员工的积极性,让其能够衷心为银行付出。反之,若工作的环境没有公平性,会导致员工丧失工作信心,丧失对工作的积极性。以平等的态度对待每一位新生代知识型员工,并提供公平平等的职业发展机会,才能实现推动新生代知识型员工成长发展、减少人才流失的目的。

##### (2) 客观性原则

评价的客观性直接影响着工作人员对职业生涯规划管理的公平性的认知。因此，想要通过职业生涯规划管理实现新生代知识型员工晋升和发展，就要保持职业生涯规划管理的客观性。

### （3）长期性原则

新生代知识型员工从入职到退休，工作时间大概在 30 年左右，这个过程统称为职业生涯。无论对于白银分行还是每一位新生代知识型员工来说，职业生涯管理都需要长期坚持。职业生涯管都是一个长期的、阶段性的过程，因此优化策略要伴随新生代知识型员工职业生涯的始终，并且长期坚持，才可能实现目标。

### （4）差异化原则

在进行新生代知识型员工职业生涯规划管理时应具有一定的差异性，不能以单一的标准对不同的员工进行管理。在管理的过程中应该充分考虑岗位的差异、能力的差异等，对相应的职业生涯规划指标的权重进行合理的确认，实现职业生涯规划结果的差异化，从而实现员工对工作的主观能动性的激发。

### （5）可操作性原则

在开展新生代知识型员工职业生涯管理工作时，要全面考量企业的发展环境、企业内部机遇等各种因素，并周密考虑员工职业生涯中各个阶段的目标、任务、工作方法、实现过程的合理性以及个人特质与工作岗位的匹配度等，以保证职业生涯规划管理工作更具科学性和实用价值。

## 5.1.2 总体改进思路

本文对甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理的整体改进思路如下图 5.1 所示：



图 5.1 白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理改进思路

本节围绕白银分行在晋升、培训、提供职业信息、组织自我认识的活动四个方面存在的问题提供了优化改进措施。一方面，为白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理工作提供借鉴，帮助其完善现有的职业生涯管理模式，另一方面，助力新生代知识型员工明确自身的职业生涯规划目标，促使他们的工作态度更加积极、能够不断推陈出新，以实现挖掘人才潜能、保留新生代人才力量，推动甘肃银行白银分行战略目标的达成。

## 5.2 关于晋升的改进对策

施恩的职业锚理论认为职业锚是员工在持续工作中不断形成的，当员工投入某一项工作的过程，也是员工提升自我认知能力的过程，也正是将自我价值与职业工作环境相结合的过程，由此我们可以得出，针对新生代知识型员工的职业生涯规划管理，需要为员工设置合理的职业发展路径，同时提高员工的职业匹配度，让员工的个性特质和工作岗位能够得到有效的匹配。

### 5.2.1 引导新生代知识型员工进行职业生涯规划

职业生涯规划是引导新生代知识型员工找到个人目标与企业发展目标的结

合点,以满足新生代知识型员工的心理需要,进而对企业的人力资源进行改进配置。白银分行的管理者要重视职业生涯规划管理,切实将对新生代知识型员工的培养规划列入企业年度发展计划,切实从政治思想和实际行动上重视职业生涯规划管理。由于金融行业的工作特殊性,新生代知识型员工在参加工作之初,往往因为被安排的事情较为繁杂,加之任务压力也较大,使得他们一方面无暇顾及自己的职业生涯规划,另一方面由于社会经验、自我认知与评估能力欠缺,无法全面客观地规划自己的职业生涯,所以白银分行就必须为新生代知识型员工开展一些必要的指导和扶持,以协助他们有步骤,有规划,分阶段地进行职业生涯规划设计和职业发展,从而实现员工与企业的共同发展。

根据萨柏的职业生涯理论,新生代知识型员工正处于职业生涯发展的建立阶段,在逐步尝试寻找适合自己的职业,稳定性不高,极其需要企业帮助引导员工做好短期和长期的职业生涯规划。

### 5.2.2 拓宽新生代知识型员工的发展通道

白银分行现有的职务晋升通道比较单一,无法满足各个岗位上的新生代知识员工实现晋升的职业目标,因此白银分行应该构建多通道的职级体系。一是打通了基层网点与分行机关部门之间的晋升渠道,新生代知识型员工可以利用自己的专长、特点调动至相关机关部门工作,机关员工亦可交流到基层网点体验一线岗位。二是完善跨地区之间的晋升渠道,使新生代知识型员工可以根据自身的需求交流至别的地区,实现优秀人才的交流与地区之间业务的交流。三是在原有职务晋升通道之上,构建起以专业技术序列为背景的专业技术序列晋升通道,合理优化员工的成长序列,让没有管理能力但是拥有专业技术特长的新生代知识型员工在专业技术序列条线上实现晋升,让有管理特长的员工在行政管理的晋升上实现自我价值。四是制定员工等级管理办法,目前白银分行所有人员分为六个条线:零售条线、公司条线、普惠条线、运营条线、保全条线、风险条线,每个条线的工作内容大致相同,但是除了晋升以外,岗位等级无任何区别,也无法体现在绩效考核中,重新优化等级管理办法,对人员进行细分,从工龄、岗位证书、资源、能力等方面进行等级划分,可以使员工在没有晋升的前提下,也有一个岗位提升的目标,激发工作积极性。

### 5.2.3 强化岗位轮换制度

初入白银分行的新生代知识型员工处于职业生涯前期,往往对自身的优势特长并不能充分认识,或未充分了解不同职位需要的人才特性或没有找准自己的“职业锚”,因此无法真正做到个人与职业岗位的相互适应。在工作初期实行岗位轮换学习,将帮助员工在不同的工作岗位上学习、历练,从局部经验入手,逐渐熟悉整个分行的运营流程。其次,经过在各个岗位的工作体验,员工能够更清晰地了解每个岗位的工作要求,更清楚哪些岗位适合什么样的员工,为未来走上管理岗位奠定基础。

白银分行的岗位轮换主要是出与风险管理或者是因为岗位空缺而进行调整,并不是从员工培养和职业生涯规划的角度出发,所以岗位轮换制度总是流于形式。从企业战略角度和员工职业生涯角度考虑,需要做出以下调整:进入银行先从柜员做起,时间最短为一年,运营管理岗位两年一调整,网点负责人岗位三年一调整,客户经理和理财经理岗位三年一调整,大堂经理三年一调整。

新生代知识型员工在不同岗位上实现岗位轮换,能够将自身发展情况从不同岗位的工作效率、熟知程度、喜好程度等进行横向对比,从而发现适合自己的岗位。相反,一旦刚参加工作的员工长期在同一个岗位上工作多年,思维方式和工作方式会形成局限性,之后就很难再挖掘其他可能性,将有可能错失时机,缩小其职业生涯选择的面积,进而影响职业生涯宽度的延伸。对于新生代知识型员工,在岗位配置的同时也应该考虑一下工作的难易程度和创新能力,工作内容不能局限于一般性事务,而应该考虑工作的自由度,充分发挥他们的专业知识和职业能力水平以及有创造性,借助员工的自主努力和独立思考实现工作的成效。

## 5.3 关于培训的改进对策

通过马斯洛需求理论,我们可以发现,不同的社会个体拥有不同的需要,新生代知识型员工作为社会的精英阶层,具有尊重、自我实现的需要。企业需要在薪酬等方面满足其生理需要的同时,要加强员工的培训,满足新生代知识型员工的自我价值实现。新生代知识型员工通过参与有针对性的培训可以提升自己的专业知识水平和职业能力。

### 5.3.1 建立科学有效的培训方式

跟其他年龄层次和学历层次的员工相比,新生代知识型员工拥有更强的接受能力,学习速度更快,效率更高,只要分行给予他们充分参加培训学习的机会,其培训的效果就可以很快的在实际工作中显现出来,而且银行管理层面的重视程度将直接决定培训方式和培训效果。因此,分行可以从以下方面完善白银分行的培训制度。一是合理的培训制度并不是简单的制定培训计划,规定好培训时间、场所、对象、具体内容等,而是必须和白银分行的战略发展目标相互融合,分阶段、分步骤、分层次的面向各种需求强烈的新生代知识型员工提供培训,尽可能的细化对象,对于需求强烈的员工可根据工作实际提供附加培训,增加培训内容。二是在培训内容和形式上有所创新,实现最大化效果。培训内容上考虑开展对先进知识技能、先进价值观理念的培训,包括对企业战略目标的传导,以及行业发展新理论的深入掌握等,并重点关注开展的培训能够调动新生代知识型员工学习兴趣,有利于其综合素质的全面提升,特别是实现个人职业发展与分行发展战略目标的融合,最大程度的达成统一才能产生最大化的培训效果。三是培训形式上,可采取“课堂+实践”、“请进来+走出去”相结合的方式,使得白银分行新生代知识型员工接受多种形式的教学,课堂上学习理论知识,实践中学习经验知识,同前辈、同行、学者面对面深入交流,学新理念新工作方式,完善自己的价值观理念。

### 5.3.2 进行培训需求分析

全面掌握新生代知识型员工培训的具体需求,就可以从培训工作的源头准确掌握培训的工作方向。只有明确知道员工想学什么、需要什么知识,才可以做到培训的科学性、规范性及有效性。

一是业务分析。今年以来,由于甘肃银行总行提出了零售业务发展转型的工作思路,逐步实现由运营服务向营销拓展转型,因此,围绕零售业务转型发展的重点领域和业务培训项目就成了重中之重,白银分行需要针对所涉及的重点业务范围进行培训内容规划,并结合整体发展战略及外部环境的变化,首先是针对新生代知识型员工培训,因为他们知识水平较高、接受能力较强,可以充分理解转型的意义、目的、方向,由他们对内容吃透之后,再进行传导和带动其他员工的

转变，最终达成白银分行成功实现零售业务转型。

二是岗位分析。白银分行新生代知识型员工的岗位不同，职责不同，要求也就不同。零售条线、公司条线、普惠条线、运营条线、保全条线、风险条线六大条线人员的工作内容、岗位性质不尽相同，分行在开展培训时，需要根据岗位设置，分类别有针对性的对新生代知识型员工负责的具体工作展开培训，以达到提高工作效率的目的。

三是员工需求分析。每个新生代知识型员工对自己职业生涯规划不同，需求也就不尽相同。分行可以通过定期不定期的调查问卷、访谈等方式了解新生代知识型员工的培训需求，开展以员工需求为导向型的培训，提升员工除业务能力以外的综合素质水平。

### 5.3.3 固化培训效果

培训效果的真正落地离不开跟踪反馈，在每次开展培训时设定一个监督岗，全程跟进本次培训的内容设定、人员部署、培训开展等内容，同时做好培训记录，已找寻找出亮点和不足之处，并完成培训的后续完善。在培训活动结束后，通过理论考试与实际应用相结合的方式检验本次培训的成效，对培训情况进行一次全面评估，并完善员工的教育培训档案，详细记录员工参加教育培训的情况和考评结论，并以此作为评优评先和晋升提拔的依据。

## 5.4 提供职业信息的改进对策

职业信息是指有关职业分类、各类职业劳动特点及报酬待遇、现实职业需求等方面的知识与消息。职业信息是个人产生职业意愿，定向地进行职业或专业学习和选择职业的关键条件。科学、合理的考核制度，可以将新生代知识型员工的工作与目标进行对比，为了不断培养出满足各岗位需要的新生代知识型员工，白银分行应提供职业需求信息和职业成长路线，有针对性的从分行内部挖掘人才。

### 5.4.1 提供全面的职业信息

白银分行提供全面的职业信息可以从以下几个方面着手：一是在人力资源

部有专人负责银行内总分行关于岗位空缺的公示，保证所有信息的及时转达；二是分行指定员工的职业生涯路线，根据总分行政策和业务结构动态调整；三是成立职业生涯规划中心，一方面发布和传导职业生涯规划管理信息和各项政策，满足新生代知识型员工获取职业生涯发展信息的需求，另一方面是指导员工规划管理自己的职业生涯，达成自己短期和长期的职业目标，最后一方面是完善新生代知识型员工的职业生涯发展档案，详细记载职业生涯各个阶段的关键信息，包括学历、岗位变动、资格证书、个人成就等基本信息，还应该包含职业能力水平、发展目标、自我评价、晋升机会等职业生涯规划目标。

#### 5.4.2 提供职业信息渠道多样化

提供职业信息渠道的多样化，有助于新生代知识型员工能够及时的、多方面的获取职业信息。主要有以下几个方面：一是公示方式多样化，可以几种方式并行，比如从微信、内网邮箱、移动办公平台等多通道同步发布和扩散信息，扩大晋升、岗位空缺等职业信息的受众面积，避免新生代知识型员工因查看不及时而错过公示信息；二是延长信息公示时间，给新生代知识型员工足够的时间考虑、准备和报名；三是简化报名流程，目前的流程是先找主管负责人同意，然后找分管行领导审批，再找综合管理部报备，最后经过行长签字同意才可以正式报名，如果由于某一个环节的耽搁就会影响报名的成功与否，白银分行应该简化相关流程，经综合管理部报备后就可以参与报名，而且可以通过内部网站、邮箱等多种方式进行报名。

### 5.5 组织员工自我认识活动的改进对策

自我认识指的是对自己的洞察和认识，包括自我认识和自我评估。自我认识是指对自己的认识、思维和意向等方面的觉察；自我评估是指对自身的看法、期望、行为及性格特征的判断与评价，这是人们自我调节的重要条件。职业生涯中开展自我认识，一方面是为了在职业选择和职业规划时做好自我测评，全方位掌握自己的心理需求、能力水平、知识结构、社会关系等，另一方面为了了解自己的短板和劣势。结合自身条件和所处环境进行仔细分析，才能在职业生涯规划管

理时避免少走弯路。白银分行在组织新生代知识型员工自我认识的活动时应该完善自我认识的内容、实现组织方式的多样化。从以下几个方面着手：

### 5.5.1 完善组织员工自我认识活动的内容

从前文的分析来看，白银分行组织新生代知识型员工自我认识的活动内容比较单一，可以从以下几个方面改进：

#### （1）提供评估工具

分行层面一是可以召开研讨会，帮助新生代知识型员工发现自身的优缺点、价值观、发展目标等相关信息，从而了解职业发展方向和达成职业目标的方法；二是对于参加不了的员工分行可以提供一些规划测评表、职业规划读物等资料自己进行自我测评；三是分行可以在人力资源管理系统里开发职业生涯规划管理模块，有助于新生代知识型员工通过线上工具开展自我认识的活动。

#### （2）分行提供咨询

人力资源部设置专业的人员对全行新生代知识型员工提供个人职业生涯的咨询服务，帮助员工进行自我认识，找准自己的定位，充分了解自己的职业能力水平，建立短期、长期职业生涯目标。

#### （3）助力岗位选择

新生代知识型员工的职业生涯规划是一个长期的动态的规划过程，将贯穿于员工入职、职业早期、职业中期、职业后期各个阶段，而新生代知识型员工每个职业生涯阶段都会动态地、发展地形成该阶段的特点，每个时期的岗位选择也不同，白银分行应该不同时期的特质为其选择不同的岗位。

### 5.5.2 实现组织员工自我认识活动方式的多样化

组织方式的多样化，有助于促进新生代知识型员工自我认识活动取得实效。一是定期不定期的开展职业生涯规划学习，可以有演讲、培训、外出交流等各种方式，组织员工开展自我认识；二是提供轮岗便利，动态管理岗位轮换，定期对新生代知识型员工进行业绩评估和性格测试，并设置轮岗的范围，进行综合评价，对其综合素质全量考量，并根据考量结果和自身需求及时调整，通过岗位中不断

学习和反思，实现自我认识。

## 5.6 实施甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理改进对策的保障

上文中通过对白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理中存在的问题进行深度分析，并提出相关改进措施，本部分就保障改进对策的落实进行阐述。

### 5.6.1 组织保障

为促进职业生涯规划管理改进方案的有效实施，白银分行应该从以下两个方面提供组织保障：一是战略层面高度重视。分行的人力资源部将这项工作列为部门重点事项，成立由分行行长任组长，分管人力资源工作的副行长任副组长，机关各部门经理为骨干的人才工作领导小组，明确新生代知识型员工职业生涯规划是银行人才成长的基石，定义为一把手工程，并要求各支行负责人亲自抓，充分发挥职业生涯规划的作用，留住人才，促进分行的长远发展。二是提供信息管理系统的支撑。一方面是建立人才库系统，详细记录新生代知识型员工入职以来的所有职业生涯发展信息，包括个人基本信息、工作简历、绩效管理、培训情况和薪酬情况等基础信息，并具有不同阶段的评估结果、职业生涯规划设计及调整情况等，设计进度展示功能，展示员工完成阶段性目标的进展情况，使职业生涯管理实现动态化、可视化；另一方面是构建科学有效的职业生涯与职业能力测评体系，动态了解新生代知识型员工的职业能力与职业生涯规划是否匹配。由人力资源部牵头定期对新生代知识型员工展开评估，通过部门考核、年度评估、民主测评等方式，也要注重和新生代知识型员工的交流，对于员工目前所处的岗位情况、工作业绩和自身的职业目标进行分析，达到职业生涯规划的计划效果。当新生代知识型员工职业生涯规划与职业能力出现不匹配时，就可以进行调整岗位等方式处理。

### 5.6.2 制度保障

为保障白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理改进制度的有效实施，

---

分行修订员工职业生涯规划管理制度改进办法，贯彻“以人为本”的企业核心价值观，并将涉及内容形成正式文件，纳入考核，分行可以开展不同形式的培训进行制度的传达学习，让所有新生代知识型员工清楚制度的内容并加以应用。

## 6 研究结论与展望

本部分对全文研究内容加以概括汇总，并说明研究中存在的不足，今后将持续关注甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理情况。

### 6.1 研究的主要结论

本文的研究以甘肃银行白银分行为样本，针对现阶段甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理中的存在问题展开了研究，发现主要存在如下几个问题：晋升制度不合理、培训制度不健全、提供职业信息不完善、组织自我认识的活动内容不足。通过以上问题的分析，本文根据职业生涯理论与方法，从这四个方面给出了新生代知识型员工职业生涯规划管理制度改进的对策。

### 6.2 研究的不足与展望

本篇论文以问卷调查和一对一访谈为重点研究新式式，内容基于新生代知识型员工职业生涯规划，展开研究与分析，以甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理改进为实例进行深入探讨，并给予其适当的解决方案。首先由于本人知识水平有限，了解的具体情况会有偏差和不足，无法全面透彻的分析甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划问题，其次在调查问卷的问题设计也存在一定缺陷，不能够全面的发现白银分行新生知识型员工职业生涯规划管理中存在的问题，最后是通过晋升、培训、提供职业信息、组织自我认识的活动四个方面提出的模型分析上考虑不全面。

未来将针对这一问题继续展开研究，本次调查中发放的调查问卷基本已经满足了研究的需要，但还需要采取更多的方式精确直观的了解目前白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理制度方面存在的问题，进而提出更具有针对性的改进策略。根据新生代知识型员工职业生涯规划长期性和动态性，白银分行的管理方式也在持续的完善改进，以后还将继续跟踪了解，并及时反馈和总结。

## 参考文献

[1]Mandy Lamb,Margie Sutherland. The components of career capital for knowledge workers in the global economy[J]. The International Journal of Human Resource Management,2010(21):3-5.

[2]（加）弗朗西斯·赫瑞比,郑晓明.管理知识员工[M].北京:机械工业出版社,2000:35-40.

[3]Timoth Bates.The Urban Development Potential of Black-Owned Businesses[J].Journal of the American Planning Association, 2006, 72(02):227-237.

[4]Brooke A. Linn,Samantha J. Burton,Brian M. Shepler. Integrating parts of the APhA Career Pathway Evaluation Program for pharmacy professionals into a career development lab[J]. Currents in Pharmacy Teaching and Learning,2017(9):45.

[5]Kelsey L. Autin,Richard P. Douglass,Ryan D. Duffy,Jessica W. England,Blake A. Allan. Subjective social status, work volition, and career adaptability: A longitudinal study[J]. Journal of Vocational Behavior,2016(12):76-80

[6]Shuang Ren C. Influence of work pressure on proactive skill development in China: The role of career networking behavior and guanxi HRM[J]. Journal of Vocational Behavior,2013(12):23-25.

[7]Mc Inerney et al.Teachers commitment of self-fulfilment teaching in HongKong[J].Educational Psychology:An International Journal of Experimental Educational Psychology, 2014, 22(37): 89-95.

[8]Jenna Luscombe.Essential elements for recruitment and retention: Generation Y [J]. Education training, 2013(03):132-137.

[9]Carolyn A.Martin.From high maintenance to high productivity: what managers need to know about Generation Y [J]. Industrial and commercial training, 2005,22(37):231~235.

[10]（美）彼得·德鲁克,杨开峰.知识管理[M].北京:中国人民大学出版社,2011:66-68.

[11]何建华,丁雯.科技型企业培训与新生代知识型员工离职关系博弈分析[J].

吉林工商学院学报, 2021(37):42-48.

[12] 吴名柔. 马斯洛需求层次理论视角下新生代知识型员工的激励机制研究[J]. 经济管理, 2020(12):18-19.

[13] 李莹莹. 新生代知识型员工离职行为研究[J]. 管理研究, 2019(2787):7.

[14] 武竞秋. A 银行会计条线基层员工职业生涯规划管理[J]. 企业科技与发展, 2021(3):174-175.

[15] 关晓东. MD 公司员工职业生涯规划研究[D]. 沈阳大学, 2018.

[16] 邵志成. 地方农村商业银行青年员工职业生涯规划管理研究[D]. 西南科技大学, 2015.

[17] 牛静杰. CG 科技公司新生代知识型员工职业生涯规划管理研究[D]. 河北工程大学, 2020.

[18] 管巾英. 关于知识型员工职业生涯管理问题的探讨[J]. 中外企业家, 2020(18):39-40.

[19] 滕芳. 浅析知识型员工职业生涯管理[J]. 教育探索, 2019, (108):123.

[20] 龙立荣. 组织职业生涯管理及效果的案例研究[J]. 管理科学学报, 2002(004):61-67.

[21] 伍文生. 国内新生代知识型员工激励问题研究综述[J]. 江苏科技信息, 2018(12):17-19.

[22] 鲍春晓. 基于工作特性理论的新生代知识型员工激励策略研究[J]. 2018(29):51-52.

[23] 王涛. 基于全面薪酬理论的新生代知识型员工激励策略探析[J]. 全国流通经济, 2020(19):96-99.

[24] 陈梦覃, 丁俊武. 我国新生代知识型员工的有效激励对策[J]. 人才资源开发, 2020(07):70-71.

[25] 周小刚, 叶昕, 顾俊. 新生代知识型员工的工作价值观与敬业度关系研究——基于组织文化的中介作用[J]. 河北北方学院学报(社会科学版), 2020(2):78-84.

[26] 陈改, 张明. 新生代知识型员工工作幸福感的影响因素及对策分析[J]. 学术论坛, 2019(21):207-209.

- [27] 张平, 董宇佳. 新生代知识型员工激励机制分析 [J]. 人才资源开发, 2020(12): 69-70
- [28] 孙剑红. 人力资源管理在新职工职业生涯规划中的导向作用 [J]. 中外企业家, 2017(24): 142-143.
- [29] 闫芳. 对企业员工职业生涯规划与管理中的问题探讨 [J]. 现代国企研究, 2018(02): 55.
- [30] 张熙朋. 中小企业新生代员工职业生涯规划管理策略探究 [J]. 行政事业资产与财务, 2018(02): 92-96.
- [31] 张明. 新生代知识型员工的职业生涯管理 [J]. 中国商论, 2016(14): 139-180.
- [32] 阮元. 浅析城市商业银行员工职业生涯管理 [J]. 人力资源管理, 2015(09): 87-88.
- [33] 王隽. 知识型员工职业生涯管理策略研究——基于提升组织支持感的自我职业生涯管理 [J]. 管理观察, 2015(14): 57-59.
- [34] 田红星. 新生代知识型青年再就业职业生涯规划教育研究 [J]. 中国成人教育, 2019(06): 83-85.
- [35] 仵凤清, 高林, 董宇华. 知识型员工沉默行为对职业生涯成功的影响研究 [J]. 科研管理, 2018, 39(08): 142-150.
- [36] 梁青青. 知识型员工绩效影响因素的实证研究——基于职业生涯管理、组织承诺与敬业度的视角 [J]. 技术经济与管理研究, 2017(05): 65-69.
- [37] 袁亚青. 企业中知识型员工的绩效管理研究 [J]. 商业经济, 2017(01): 36-38.
- [38] 李煜. 知识型员工激励策略研究 [J]. 市场研究, 2017(03): 55-57.
- [39] 刘蕾. 新生代知识型员工有效激励研究 [J]. 科技视界, 2017(27): 194-197.
- [40] 陈妮. 国内外职业生涯管理研究综述 [J]. 中国国际财经, 2017(20): 247-249.
- [41] 董惠文. 民营企业员工的职业生涯管理 [J]. 中外企业家, 2018(18): 74-75.
- [42] 任志娟, 陶润生, 胡中慧. 组织职业生涯管理对知识型员工职业成长的影响——组织支持感的中介作用 [J]. 湖北文理学院学报, 2018(05): 48-52.

[43]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):80-89.

[44]高明. 新生代知识型员工的职业生涯管理[J]. 中国商论, 2016, (14):139-180.

[45]孙涛. 新生代知识型员工激励因素研究[J]. 现代经济信息, 2018, (06):68-70.

[46]张荣丽. 大数据时代企业人力资源管理变革研究[J]. 中国商论, 2017, (21):48-50.

[47]刘蕾. 新生代知识型员工有效激励研究[J]. 科技视界, 2017, 2(11):4-6.

[48]胡雷雷. 基于职业发展理论的企业员工职业生涯规划管理研究[J]. 中国管理信息化, 2021(12):139-140.

[49]毛静茹, 金青梅. 论新生代知识型员工的职业生涯规划[J]. 青年与社会, 2019(8):172-173.

[50]安稳. 股份制商业银行青年员工职业生涯规划管理研究[D]. 河南大学, 2019.

## 附录一

### 甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理

#### 满意度调查问卷

本问卷仅为获知白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理存在的问题，问卷中的所有题目均是针对目前工作情况而设计，请您根据自身的实际情况进行作答。本问卷不记名，统计数据仅作学术研究，不做他用，不会泄露您的个人隐私，请放心填答。非常感谢您的配合！

#### 一、基础情况

Q1、您的性别：

- A、男
- B、女

Q2、您的教育程度：

- A、硕士及以上
- B、本科
- C、专科

Q3、您的职位：

- A、高层管理者
- B、中层管理者
- C、基层管理者
- D、一般员工

Q4、您的工作年限：

- A、3年及以内
- B、4-6年
- C、7-10年
- D、10-15年
- E、16-20年
- F、21年及以上

Q5、您的年龄：

A、25 岁及以下 B、26-30 岁 C、31-35 岁 D、36 岁及以上

## 二、问卷调查部分

### 1、关于晋升制度

Q6：您对自己的职业生涯规划清晰吗？

- A、很清晰
- B、清晰
- C、不清晰
- D、完全不清晰

Q7：您对分行竞聘上岗的看法是？

- A、公平、公正
- B、不公平、不透明
- C、有内幕
- D、门槛高

Q8：您对分行的晋升通道清楚吗？

- A、很清楚
- B、清楚
- C、不清楚
- D、完全不清楚

Q9：您对分行现有的岗位轮换制度满意吗？

- A、很满意
- B、满意
- C、不满意
- D、完全不满意

### 2、关于培训体系

Q10：您对分行目前的培训满意吗？

- A、很满意
- B、满意
- C、不满意
- D、完全不满意

Q11: 您对培训的效果是否满意?

- A、很满意
- B、满意
- C、不满意
- D、完全不满意

Q12: 您觉得培训方式是否合理?

- A、非常合理
- B、合理
- C、不合理
- D、完全不合理

Q13: 您觉得培训内容是否可以满足您的需求?

- A、完全满足
- B、满足
- C、不满足
- D、完全不满足

Q14: 您喜欢哪种培训方式

- A、讲座
- B、外出学习
- C、线上培训
- D、案例讨论研究
- E、其它

### **3、关于提供职业信息**

Q15: 您对分行提供职位空缺信息的及时准确性是否满意?

- A、很满意
- B、满意
- C、不满意
- D、完全不满意

Q16: 您对分行提供职业信息的内容是否满意?

- A、很满意

- B、满意
- C、不满意
- D、完全不满意

Q17：您对分行提供职业信息的渠道是否满意？

- A、很满意
- B、满意
- C、不满意
- D、完全不满意

#### 4、关于分行组织自我认识的活动

Q18：您对分行组织自我认识的活动是否满意？

- A、很满意
- B、满意
- C、不满意
- D、完全不满意

Q19：您对分行组织自我认识的活动内容是否满意？

- A、很满意
- B、满意
- C、不满意
- D、完全不满意

Q20：您对分行组织自我认识的活动的了解方式了解嘛？

- A、很了解
- B、了解
- C、不了解
- D、完全不了解

#### 5、关于职业生涯体系

Q21：您对分行的职业生涯信息管理系统是否了解？

- A、非常了解
- B、了解
- C、不了解

D、完全不了解

Q22：您对后备人才库是否了解？

A、非常了解

B、了解

C、不了解

D、完全不了解

Q23、您是否了解自己的职业能力水平？

A、非常了解

B、了解

C、不了解

D、完全不了解

Q24：您认为分行的职业生涯信息管理系统能够满足您的职业生涯规划嘛？

A、完全满足

B、满足

C、不满足

D、完全不满足

## 附录二

### 甘肃银行白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理

#### 访谈提纲

本次访谈仅为获知白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理存在的问题，访谈中的所有题目均是针对目前工作情况而设计，请您根据自身的实际情况进行作答。本访谈不录像、不录音、不留存个人信息，统计数据仅作学术研究，不做他用，请您放心。非常感谢您的配合！

Q1: 请您简单介绍一下个人的基本情况以及工作经历，谢谢。

Q2: 请问您了解本行的职业生涯管理现状吗？

Q3: 请问您对自己的职业生涯规划有清晰的认识吗？

Q4: 您对白银分行新生代知识型员工的晋升制度满意吗？引起您满意度不高的主要原因是什么？您认为还可以有哪些改进？

Q5: 您对白银分行新生代知识型员工的培训体系满意吗？引起您满意度不高的主要原因是什么？您认为还可以有哪些改进？

Q6: 您对白银分行及时准确提供职业信息满意吗？您认为分行可以从哪些方面着手保证及时准确的提供职业信息？

Q7: 您对白银分行组织新生代知识型员工自我认识的活动方式满意吗？您认为分行可以从哪些方面组织新生代知识型员工进行自我认识？

Q8: 对于白银分行新生代知识型员工的职业生涯信息管理体系有什么意见建议？

Q9: 请问在您的职业生涯规划中，还希望得到哪些帮助？

Q10: 对于白银分行新生代知识型员工职业生涯规划管理制度方面，您有什么建议？

## 后 记

临近毕业，心中感慨万千。作为一名在职研究生，三年来奔波于学校、单位和家庭之间，忙碌着上课、工作以及陪伴两个年幼的孩子，很辛苦但更多的是充实和满足。三年研究生生活，我学会的不仅是知识，更提高了学习效率和工作技能；我获得的不仅是一份学历，更有浓厚的师生情和同学友谊。即将毕业之际，对所有帮助过我的老师、同学、同事以及家人表示真挚的感谢。

论文写作期间，林艳教授给了我充分的指导，林艳教授为人谦和，学识广博，认真负责，令人敬佩。论文从选题到写作修改，再到最终的定稿，倾注了林艳教授的精力和心血。在此，谨向恩师表示最衷心的感谢和最诚挚的敬意。

感谢我 MBA 学习期间所有的任课老师，老师们在课堂上的精心授课，课堂外的虚心指导使我获益匪浅；感谢兰州财经大学 MBA 中心的老师在学习和生活中给予我的帮助；感谢学习期间曾经帮助过我的同学们，让我收获了珍贵的友谊；

感谢我的单位在我学习期间给予我的支持和鼓励，让我顺利完成学业；感谢我的家人，在继续教育及论文写作过程中全心全力的支持、无私付出。

感谢评审老师百忙中对我论文的审阅。

再次感谢母校和恩师，谢谢你们！

作者：曾俊霞

2021年9月30日