

延迟退休背景下员工职业生涯规划与发展的挑战与机遇

李倩¹, 郭玉莉¹, 方海华²

¹安徽新华学院商学院, 安徽 合肥

²安徽国盛人力资源有限责任公司, 安徽 合肥

收稿日期: 2025年3月26日; 录用日期: 2025年4月9日; 发布日期: 2025年5月16日

摘要

本文深入探讨了延迟退休政策对员工职业生涯规划与发展的影响, 分析了该政策背景下员工面临的诸多挑战与新兴机遇。研究发现, 延迟退休不仅延长了员工的职业发展路径, 增加了技能更新的压力, 还加剧了工作与生活平衡的难度以及代际竞争的复杂性。然而, 与此同时, 它也带来了职业发展机会的增多、终身学习意识的增强、跨代合作潜力的提升以及退休前转型的机遇。基于此, 本文从员工、企业和社会三个层面提出了应对策略, 旨在为延迟退休背景下员工的职业生涯可持续发展提供理论依据和实践指导。

关键词

延迟退休, 职业生涯规划, 职业发展, 终身学习, 代际合作

Challenges and Opportunities in Employee Career Planning and Development under the Context of Delayed Retirement

Qian Li¹, Yuli Guo¹, Haihua Fang²

¹College of Business, Anhui Xinhua University, Hefei Anhui

²Anhui Guosheng Human Resources Co., Ltd., Hefei Anhui

Received: Mar. 26th, 2025; accepted: Apr. 9th, 2025; published: May 16th, 2025

Abstract

This paper delves into the impact of the delayed retirement policy on employees' career planning and development, analyzing the various challenges and emerging opportunities employees face

文章引用: 李倩, 郭玉莉, 方海华. 延迟退休背景下员工职业生涯规划与发展的挑战与机遇[J]. 现代管理, 2025, 15(5): 76-83. DOI: 10.12677/mm.2025.155130

under this policy. The study finds that delayed retirement not only extends employees' career paths and increases the pressure for skill renewal, but also exacerbates the difficulty of work-life balance and the complexity of intergenerational competition. However, at the same time, it also brings about increased career development opportunities, enhanced awareness of lifelong learning, greater potential for intergenerational collaboration, and opportunities for pre-retirement career transitions. Based on these findings, this paper proposes coping strategies from the perspectives of employees, enterprises, and society, aiming to provide theoretical foundations and practical guidance for the sustainable career development of employees in the context of delayed retirement.

Keywords

Delayed Retirement, Career Planning, Career Development, Lifelong Learning, Intergenerational Collaboration

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着全球人口老龄化的不断加剧，延迟退休政策已成为各国政府应对劳动力短缺和养老金支付压力的重要手段。在中国，随着人口结构的变化和经济社会的发展，延迟退休政策的实施已成为重要的发展方向。这一政策的出台，不仅关乎国家的社会经济发展，更直接影响到每一位员工的职业生涯规划与发展。因此，深入探讨延迟退休背景下员工面临的挑战与机遇，并提出有效的应对策略，对于促进员工的职业生涯可持续发展具有重要意义。

本研究旨在通过文献分析、案例研究等方法，全面剖析延迟退休政策对员工职业生涯的影响，为个人职业发展、企业人力资源管理以及政府政策制定提供有价值的参考。通过本文的研究，我们期望能够为员工在延迟退休背景下的职业生涯规划提供实用的指导，同时也为企业和社会在应对这一政策变化时提供有益的借鉴。

2. 延迟退休政策背景及其对职业生涯规划的影响

(一) 延迟退休政策概述

延迟退休政策是指政府通过政策引导，逐步提高法定退休年龄，以应对人口老龄化带来的社会经济压力。根据规划，男职工每4个月延迟1个月，最终在15年内从60周岁延至63周岁；女职工则根据岗位和现有退休年龄分为两类：原退休年龄为55周岁的女性按每4个月延迟1个月的节奏延至58周岁，原退休年龄为50周岁的女性则按每2个月延迟1个月的节奏延至55周岁[1]。

这一政策的实施背景主要源于以下几个方面：一是人口结构的变化，随着生育率的下降和平均寿命的延长，老年人口比例不断增加，劳动力资源相对减少[2]。国家统计局《2023年国民经济和社会发展统计公报》显示：60岁及以上人口占比19.8% (2.8亿)，65岁及以上占比14.9%。二是养老金支付压力增大，随着老年人口的增多，养老金支付规模不断扩大，给国家财政带来较大压力[3]。人社部《2023年度人力资源和社会保障事业发展统计公报》显示：企业职工基本养老保险抚养比(参保职工/领取待遇人员)为2.53:1，较2012年的3.09:1持续下降。三是劳动力市场供需失衡，劳动力短缺和人口老龄化导致劳动力市场供需关系发生变化，企业需要更多的劳动力来维持生产运营[4]。中国就业研究所《2024年第二季

度就业市场景气报告》显示：45 岁以上求职者平均求职周期为 6.3 个月，显著高于 25~35 岁群体的 2.1 个月。

在我国，延迟退休政策的实施经历了从试点到逐步推广的过程。政策的主要内容包括逐步提高法定退休年龄、设计弹性退休制度以及完善相应的社会保障配套措施。这些措施旨在平衡个人、企业和国家的利益，确保政策的平稳实施。其中，逐步提高法定退休年龄是政策的主要措施，通过逐年延长退休年龄，逐步缓解劳动力短缺和养老金支付压力。弹性退休制度则为员工提供了更多的选择空间，允许他们在达到法定退休年龄后根据个人情况选择继续工作还是退休。同时，政府还通过完善社会保障体系、提高养老金待遇等措施，保障退休员工的基本生活需求[5]。

(二) 延迟退休对员工职业生涯规划的影响

(1) 延长了职业生涯周期

随着法定退休年龄的逐步提高，员工的职业生涯周期将从传统的 35~40 年延长至 45~50 年甚至更长。这种结构性变化使得以年龄为界限的传统职业发展阶段划分(如成长期、稳定期、衰退期)不再适用。在更长的职业生命周期中，员工需要建立动态调整机制，通过阶段性评估(每 3~5 年)来优化职业规划。

延长的工作年限要求员工必须持续关注行业发展趋势，及时更新知识结构，以应对技术迭代(如人工智能、数字化转型)带来的职业挑战。例如，制造业员工可能需要通过多次技能转型来适应智能制造的发展需求。

(2) 改变了职业发展的路径

在延迟退休背景下，员工必须将个人能力提升和职业可持续发展作为核心战略，突破传统“职业阶梯”的单一路径依赖，构建更加灵活多元的职业发展模式。这要求员工建立动态的自我认知体系，定期评估个人优势、职业兴趣和市场价值的匹配度，主动探索包括横向转型、斜杠发展、项目制合作等在内的新型职业路径。具体而言，员工应当制定 3~5 年为周期的能力升级计划，重点关注数字化转型所需的硬技能(如数据分析、人工智能应用)和软技能(如跨界协作、创新思维)；同时建立职业资源网络，通过行业社群、导师计划等渠道获取发展机会。例如，传统制造业工程师可向智能制造解决方案顾问转型，财务人员可发展数据分析专长，教师可拓展在线课程开发能力。这种以价值创造为导向、以能力迭代为支撑的发展模式，既能适应延长的工作年限要求，又能实现个人职业价值的持续增值，最终达成职业生涯的长期良性发展。

(3) 对职业规划的灵活性和适应性提出了更高要求

在延迟退休政策背景下，员工必须将职业规划的灵活性和适应性提升至战略高度，通过建立动态调整机制来应对快速变化的市场需求和职业环境。具体而言，员工应当每 2~3 年系统评估职业发展路径，及时识别行业技术变革(如人工智能应用、绿色经济转型)带来的新机遇与挑战，主动调整专业方向和工作方式。

同时，需要构建持续学习体系，每年投入不少于 200 小时进行系统性知识更新，重点培养数字化能力、跨界融合技能等高需求竞争力要素。此外，还应培养职业韧性，通过参与创新项目、拓展第二职业等方式增强职业发展的弹性空间。例如，制造业员工可提前布局智能制造相关认证，金融从业者需持续跟踪金融科技发展，教育工作者应掌握在线教育工具的应用。这种主动适应、持续进化的职业发展模式，既能应对延迟退休带来的职业周期延长挑战，又能把握新时代产生的职业发展机遇，最终实现职业生涯的可持续发展。

3. 延迟退休背景下员工职业生涯发展面临的挑战

(一) 职业发展路径延长与规划调整压力

延迟退休政策的实施使得员工的职业发展路径得以延长，见表 1。但同时也带来了规划调整的压力。在传统的职业发展模型中，员工通常会在特定的年龄阶段达到职业高峰并准备退休。然而，在延迟退休背景下，员工需要重新审视和调整自己的职业发展路径，以适应更长的职业生涯。这要求员工具备更高的自我认知和目标导向能力，能够明确自己的职业愿景和发展方向，并制定长期、可行的职业规划。

由于职业发展路径的延长，员工可能需要在不同的职业阶段面对不同的挑战和机遇。这要求员工具备更强的适应能力和学习能力，能够不断学习和掌握新的知识和技能，以适应不断变化的市场需求和职业环境。同时，员工还需要关注自己的职业健康和心理健康，保持积极向上的工作态度和乐观的心态，以应对职业生涯中的各种挑战。

Table 1. Comparison of career development paths before and after delayed retirement

表 1. 延迟退休前后职业发展路径对比

阶段	传统退休年龄(60 岁)	延迟退休年龄(63 岁)
职业初期	20~30 岁	20~30 岁
职业中期	30~50 岁	30~55 岁
职业后期	50~60 岁	55~63 岁

(二) 技能更新与提升压力增大

随着科技的不断进步和产业的转型升级，职场对员工的技能要求也在不断变化，见表 2。在延迟退休背景下，员工需要更加注重技能更新与提升，以保持自己的职业竞争力。然而，这对于许多老员工来说是一个巨大的挑战。他们可能已经在职场中工作了多年，习惯了传统的技能和工作方式，难以适应新的技术和管理模式。麦肯锡《中国的技能转型》报告(2023)显示：到 2030 年，中国需提升技能的劳动者中，40 岁以上占比达 37%，但仅 28%参与系统培训。

为了应对这一挑战，员工需要积极寻求技能提升的机会和资源。这包括参加职业培训、学习新的技术和管理方法、参与行业交流等。同时，员工还需要保持开放的心态和积极的态度，愿意尝试新的工作方式和方法，不断挑战自己的舒适区。通过不断学习和实践，员工可以逐渐掌握新的技能，提高自己的职业素养和竞争力。

Table 2. Skill upgrade needs of employees across different age groups

表 2. 不同年龄段员工技能更新需求

年龄段	技能更新需求
20~30 岁	基础技能学习
30~50 岁	专业技能提升
50~63 岁	新技术适应与创新

(三) 工作与生活平衡难度增加

延迟退休政策的实施使得员工的工作年限延长，这可能会对员工的工作与生活平衡产生负面影响。随着工作年限的增加，员工可能需要承担更多的工作压力和责任，同时还需要照顾家庭、关注子女教育等生活事务。这使得员工在平衡工作和生活方面面临更大的挑战[6]。见表 3。《中国职场心理健康蓝皮书(2023)》显示：45 岁以上员工中，73%存在慢性疲劳问题，高于职场平均水平(58%)。

为了应对这一挑战，员工需要更加注重工作与生活的平衡。这包括制定合理的工作计划和休息时间、

关注自己的身心健康、与家人保持良好的沟通和关系等。同时，企业也需要为员工提供更好的工作环境和福利待遇，如弹性工作制度、健康保险等，以帮助员工更好地平衡工作和生活。通过员工和企业的共同努力，可以实现工作与生活的和谐共生，提高员工的生活质量和工作效率。

Table 3. The impact of delayed retirement on employees' work-life balance
表 3. 延迟退休对员工工作与生活平衡的影响

影响因素	传统退休年龄(60 岁)	延迟退休年龄(63 岁)
工作时间	40 年	43 年
家庭责任	子女教育、养老	子女教育、养老、孙辈照顾
健康压力	中等	较高

(四) 代际竞争与合作复杂性加剧

在延迟退休背景下，不同年龄段员工在职场中共存，形成了复杂的代际关系。这既带来了代际竞争的压力，也提供了跨代合作的机会。然而，由于不同年龄段的员工在价值观、工作方式和沟通技巧等方面存在差异，代际合作也面临着一定的挑战，见表 4。

Table 4. Advantages and challenges of intergenerational collaboration
表 4. 代际合作的优势与挑战

代际合作优势	代际合作挑战
经验与创新结合	价值观差异
知识共享与传承	沟通方式不同
跨代互补	工作习惯差异

根据代际理论，职场中同时存在的婴儿潮一代(1960~1979 出生)、X 世代(1980~1994)和千禧一代(1995~2010)存在显著差异。在华为 2023 年内部调研中，45 岁以上员工最看重“工作稳定性”(占比 72%)，而 35 岁以下员工更关注“发展机会”(81%)。这种差异导致在晋升机会分配时，年长员工倾向于论资排辈，而年轻员工期待绩效导向，引发代际冲突。

为了应对代际竞争和合作的复杂性，员工需要注重跨代沟通和协作能力的培养。这包括了解不同年龄段员工的特点和需求、学习有效的沟通技巧和协作方法、积极参与团队建设等。同时，企业也需要建立包容性的工作环境和文化，鼓励不同年龄段的员工相互学习和交流，促进知识共享和经验传承。通过加强代际间的沟通和协作，可以充分发挥各自的优势和潜力，实现共同发展和进步。

4. 延迟退休背景下员工职业生涯发展的机遇

(一) 职业发展机会增多

延迟退休政策的实施为员工提供了更多的职业发展机会。随着工作年限的延长，员工有更多的时间和机会去尝试不同的职业角色和工作内容，寻找适合自己的职业发展路径。同时，随着职场对多元化人才的需求不断增加，员工也可以通过不断提升自己的职业素养和技能水平，获得更好的职业发展机会和晋升空间。

延迟退休还为员工提供了更多的创业机会。许多员工在职业生涯中积累了丰富的经验和资源，可以通过创业来实现自己的职业梦想和人生价值。政府和社会各界也应该积极支持员工的创业活动，提供政策扶持和创业指导等服务，帮助员工更好地实现职业转型和发展。

(二) 终身学习意识增强

延迟退休政策的实施促进了员工终身学习意识的增强。面对不断变化的市场需求和职业环境，员工需要不断更新自己的知识和技能，以适应新的工作要求和挑战。这使得员工更加注重自我提升和学习成长，愿意投入更多的时间和精力去学习新的知识和技能。教育部《2023 年全国继续教育发展报告》显示：35~50 岁职场人参与在线课程的比例年增长 21%，主要聚焦数字化技能(如 Python、数据分析)。

同时，随着信息技术的发展和教育资源的普及，员工也有更多的途径和方式去学习新的知识和技能。例如，可以通过在线课程、职业培训、行业交流等方式获取最新的知识和技能信息。这为员工提供了更加灵活和便捷的学习方式，使得学习成为了一种生活方式和习惯。通过不断学习和提升自己的职业素养和技能水平，员工可以更好地应对职业生涯中的各种挑战和机遇。

(三) 跨代合作与知识共享潜力提升

延迟退休政策的实施促进了不同年龄段员工之间的跨代合作与知识共享。不同年龄段的员工在价值观、工作经验和技能水平等方面存在差异，但也各具优势和潜力。通过跨代合作与知识共享，可以充分发挥各自的优势和潜力，实现共同发展和进步。

例如，年轻员工通常具有较高的创新能力和学习速度，能够快速掌握新的技术和方法；而老员工则具有丰富的经验和专业知识，可以为年轻员工提供指导和帮助。通过跨代合作与知识共享，可以促进年轻员工与老员工之间的互补和协同作用，提高整个团队的工作效率和创新能力。同时，也有助于培养年轻员工的责任感和团队精神，促进他们的个人成长和职业发展。领英《2024 年全球人才趋势》显示：实施“导师反哺计划”(年轻员工培训资深员工数字技能)的企业，员工留存率提升 40%。

(四) 退休前职业转型与二次发展机遇

延迟退休政策的实施为员工提供了更多的时间和机会进行职业转型或发展第二职业。许多员工在职业生涯中可能会遇到职业瓶颈或发展困境，需要寻找新的职业发展方向和机会。延迟退休为他们提供了更多的时间和资源去探索新的职业领域和发展方向[7]。

同时，随着社会的不断发展和人们对生活质量要求的提高，越来越多的人开始关注自己的兴趣爱好和人生价值追求。延迟退休为员工提供了更多的时间和机会去追求自己的兴趣爱好和人生价值目标，实现个人价值的多元化和全面发展。通过职业转型或发展第二职业，员工可以拓宽自己的职业视野和人生经历，提高自己的生活质量和幸福感。

5. 应对策略与建议

(一) 员工个人层面

员工个人应积极调整心态，主动适应延迟退休的政策变化。在职业生涯规划上，应重新审视自己的职业目标和发展路径，根据延迟退休的实际情况，设定更为长远和可行的职业计划。同时，要注重持续学习和技能提升，通过参加各种培训、进修和在线学习等方式，不断更新自己的知识结构和技能水平，以适应市场变化和职业发展需求。员工还应关注自身的健康管理，合理安排工作和休息时间，保持良好的身体状态，以应对延迟退休带来的工作压力和挑战。

员工应制定阶梯式职业规划，分阶段完成技能认证(如 40 岁评估竞争力、45 岁转化经验价值、55 岁规划弹性转型)，并依据行业特性选择数字化或客户管理等提升方向；同时建立健康管理机制，通过年度体检、季度压力疏导和每日微运动维持工作状态，主动参与企业培训计划和社会终身学习项目，将延迟退休转化为职业续航机遇。

(二) 企业方面

企业应积极应对延迟退休政策，调整人力资源管理策略，为员工提供更多的职业发展机会和晋升空

间。可以实施弹性退休制度，允许员工在达到法定退休年龄后，根据自身情况选择继续工作或退休，以尊重员工的个人选择和职业发展需求。同时，企业应更加关注员工的福利待遇，提高员工的薪酬和福利水平，确保员工在延长工作年限的同时，其生活质量也能得到保障。企业还应加强企业文化建设，营造积极向上的工作氛围，促进不同年龄层员工之间的交流与融合，增强员工的归属感和凝聚力。

企业需构建年龄友好型管理体系，包括双轨制晋升通道(技术岗设专家序列、管理岗考核知识传承)、代际融合项目(跨龄团队协作 + 反向导师制)，配套弹性工作安排的年资积分福利；重点开发适老化工作工具(如 AR 操作辅助)，实施知识管理工程(经验编码 + 银发智库)，并通过“职业缓冲期”等制度平衡生产效率与员工福祉，实现人才价值的持续释放。

华为作为全球领先的科技企业，在应对延迟退休趋势中采取了系统性措施，值得借鉴。

(1) 双轨制职业发展体系

设立管理序列与技术专家双通道，允许 45 岁以上员工通过“技术专家”路径持续晋升，避免与年轻员工直接竞争管理岗位。2023 年数据显示，华为 45 岁以上技术专家占比达 32%，较 2018 年提升 15%。

(2) 代际融合项目

推行“反向导师制”(Reverse Mentoring)，由年轻员工培训资深员工数字化技能(如 AI 工具应用)，同时年长员工传授项目经验与客户管理能力。据内部报告，参与该计划的团队创新效率提升 27%。

(3) 弹性工作与健康管理

对高龄员工实施“轻量级工作包”(如减少差旅频次、配备 AR 远程协作工具)，并配套年度深度体检与心理健康服务。2024 年员工调研显示，45 岁以上员工满意度提高 18 个百分点。

华为通过制度设计将延迟退休转化为人才优势，既保留了资深员工的经验价值，又促进了代际协作，为企业应对老龄化劳动力市场提供了可行范式。

(三) 社会方面

社会应共同努力，为延迟退休背景下的员工职业生涯规划与发展提供有力支持。政府应逐步完善社会保障体系，提高养老金待遇水平，确保劳动者在延迟退休后能够享有足够的生活保障。同时，应加强对就业市场的监管，防止年龄歧视等不公平现象的发生，为各年龄段劳动者提供公平的就业机会。社会各界应积极提供职业培训和技能提升机会，帮助员工适应不断变化的市场需求，提高其职业竞争力和适应能力。同时，应推广灵活就业模式，为员工提供更多的工作选择和自主权，以适应延迟退休带来的就业市场变化。

政府应完善政策支持体系，通过社保减免激励企业建立年金制度，发放高龄员工雇佣补贴，并建设职业转型公共服务平台；立法层面需强化反年龄歧视措施，设立弹性退休备案制，同时整合社会资源建立适老化培训中心和银发人才库，构建“个人 - 企业 - 政府”三方协作的延迟退休应对生态，系统性化解劳动力结构调整带来的挑战。

6. 总结

在延迟退休的背景下，员工的职业生涯规划与发展既面临着挑战也孕育着机遇。挑战主要体现在职业压力的增加、技能更新的需求、职业发展路径的调整以及就业竞争的加剧等方面，要求员工不断适应变化，提升自我。而机遇则在于财富积累的增加、职业经验的提升、社会参与感的增强以及终身学习机会的增多，为员工提供了更广阔的发展空间。因此，员工、企业和社会各方需共同努力，积极应对延迟退休带来的挑战，把握机遇，促进员工职业生涯规划与发展的顺利进行。

基金项目

安徽省教育厅省级质量工程课程思政示范项目《管理沟通》，项目编号：2021kcszsfkc191。

参考文献

- [1] 李迎. 延迟退休: 企业与青年的平衡发展[J]. 人力资源, 2025(3): 22-24.
- [2] 房连泉. 渐进式延迟法定退休年龄的可行方案[J]. 人民论坛, 2023(14): 58-62.
- [3] 丁德臣, 李阳. 生育政策调整、延迟退休与社会基本养老保险基金可持续性[J]. 山东财经大学学报, 2024, 36(4): 60-72.
- [4] 郭昌盛. 渐进式延迟法定退休年龄的理论前提与可行路径[J]. 兰州学刊, 2023(1): 49-59.
- [5] 王雪莹. 渐进式延迟法定退休年龄的理论前提与可行路径[J]. 就业与保障, 2024(10): 82-84.
- [6] 邹铁钉, 殷伟策. 延迟退休隔代照料与青年人就业[J]. 数量经济技术经济研究, 2023, 40(9): 157-177.
- [7] 张箴薇, 宋德玲. 延迟退休对我国劳动力就业的影响[J]. 税务与经济, 2023(2): 82-90.