

主 编 程宏伟 周 斌
副主编 张惠琴 李 璞 余 蓉



大学生职业素养开发与 职业生涯规划

DAXUESHENG ZHIYE SUYANG KAIFA YU ZHIYE SHENGYA GUIHUA



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

主 编 · 程宏伟 周 斌
副主编 张惠琴 李 璞 余 蓉

大学生职业素养开发与 职业生涯规划

DAXUESHENG ZHIYE SUYANG KAIFA YU ZHIYE SHENGYA GUIHUA



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

大学生职业素养开发与职业生涯规划/程宏伟,周斌主编;张惠琴,李璞,余蓉副主编. —成都:西南财经大学出版社,2008. 11

ISBN 978 - 7 - 81138 - 136 - 8

I. 大… II. ①程…②周…③张…④李…⑤余… III. 大学生—职业选择 IV. G647. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 162876 号

大学生职业素养开发与职业生涯规划

主 编:程宏伟 周斌

副主编:张惠琴 李璞 余蓉

责任编辑:张岚

封面设计:何东琳设计工作室

责任印制:封俊川

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028 - 87353785 87352368
印 刷:	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸:	170mm × 240mm
印 张:	16.25
字 数:	275 千字
版 次:	2008 年 11 月第 1 版
印 次:	2008 年 11 月第 1 次印刷
印 数:	1—2000 册
书 号:	ISBN 978 - 7 - 81138 - 136 - 8
定 价:	28.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

内容提要

职业素养开发与职业生涯规划是大学生充分认识自身潜能、合理利用大学时间、胜任未来职业发展的基础。本书以大学生职业素养开发为主题，以职业生涯规划为主线，以大学生职业生涯规划与设计为主体，融合理论引导、方法训练、案例分析，为大学生提供人生发展的路标。本书通过对大学生职业生涯规划问题的分析，从大学生自我评估、大学生职业认知与职业决策、大学生职业目标的实施策略等方面，为大学生有效进行职业生涯规划与设计提供理性分析与参照，对大学生涯如何规划进行了富有操作性、实用性的具体阐释。本书对大学生如何走过大学之路有较强的指导意义，对教师具有启发作用，也可供其他人士参考。

前 言

大学之大，在爱之大、德之大、信之大、智之大；大学之学，在生之学、理之学、问之学、博之学。

大学阶段是人的生理周期与心理周期最容易错位的阶段，很多问题都容易出现在这一阶段。大学生在生理上已经成熟，但是受环境影响，心理却并没有完全调整到位，激情与茫然交织。因此，大学阶段如何有效地进行心理调整，使生理周期与心理周期基本协调，对个人未来的发展可以产生积极作用。大学生实现生理周期与心理周期协调的基础是要明确：为什么读大学？大学之路如何走？将来究竟干什么？专业知识学习与未来职业发展有什么关系？要解答诸如此类的问题，需要大学与社会协作指导大学生进行合理的职业素养开发与职业生涯规划。

职业素养是人成长的根基，决定我们成长的高度；职业生涯规划是人成长的路标，决定了我们成长的方向。一个人不仅要有明确的方向，还要有持续的动力。方向不明，动力再持久，终究也不能实现目标；方向明确，而动力不足，同样也无法实现目标。因此，我们需要的是动力与方向的统一。同时，职业素养的锻造有助于职业生涯规划的合理拟定与实施，而职业生涯规划的有效实施同样有助于职业素养的培养。职业素养与职业生涯规划在互动中形成和谐共生关系，使大学生在发展中感悟生命，在感悟中了解人性。

大学的使命在于培养具有人生信仰的合格的公民，大学生是公民社会的重要力量。大学是信仰的塑造旅程，是社会组织的浓缩，是精神的归宿。职业生涯规划能力是职业素养的重要体现，它不仅关乎大学生个人发展，也关乎大学的发展，关乎国家与民族的命运，因为国家竞争优势从根本上取决于公民素质。自我管理能力和职业生涯规划能力是公民素质的核心，是国家降低管理成本、提升管理效率的基础，是国家文明建设的基础，是国家软实力的体现。培养适合于国家未来发展需要的大学生，增强他们的职业生涯规划能力，既是大学的功能，也是

大学的责任。

为了从根本上提升大学生的职业生涯规划能力，有效地开发与培养大学生的职业素养，实现大学生专业知识学习与职业素养开发的有效对接，使大学生将做人与做事融为一体，我们组织教师协作编写了《大学生职业素养开发与职业生涯规划》一书。本书力图从大学与人性发展的角度引导大学生激发自身潜能、合理发展自己，以职业素养锻造为核心，以职业生涯规划能力为主线，以大学职业生涯规划为主体，通过对大学生职业生涯规划问题的分析，从大学生自我评估、大学生职业认知与职业决策、大学生职业目标的实施策略等方面为大学生有效进行职业生涯规划与设计提供理性分析，对大学生涯如何规划进行具体阐释。通过合理的理论引导、科学的方法训练、寓意深刻的案例，为大学生提供人生发展的路标。目标的实现需要使用者的关注，我们期望读者在使用中提出宝贵意见，以便本书进一步修正提高。

本书由程宏伟、周斌担任主编，张惠琴、李璞、余蓉担任副主编。各章节的具体分工为：第一章，程宏伟、向玉凡；第二章，周斌、王宇；第三章，马丽芳、陈晓；第四章，余蓉、邓丽亚；第五章，周斌；第六章，张惠琴、李璞；第七章，张惠琴、李璞；附录：周斌、张惠琴。程宏伟、周斌在各章初稿的基础上对全书内容进行了统一调整、补充。冯茜颖等同学对本书进行了图表整理与格式规范。

编者

2008年8月

目 录

第一章 大学生与职业素养	(1)
第一节 大学与大学生	(1)
第二节 职业素养与专业学习	(5)
第三节 职业素养与职业生涯规划	(14)
第二章 职业与职业生涯规划	(22)
第一节 职业基础知识	(22)
第二节 职业生涯及其规划	(37)
第三章 大学生职业生涯规划的基本认识	(53)
第一节 大学生职业生涯规划的含义	(53)
第二节 大学生职业生涯规划的基本原则	(55)
第三节 大学生职业生涯规划的步骤	(58)
第四节 大学生职业生涯规划中的常见问题	(61)
第四章 大学生的自我评估与职业选择	(71)
第一节 能力与职业选择	(71)
第二节 价值观与职业选择	(81)
第三节 气质与职业选择	(87)
第四节 性格与职业选择	(91)
第五节 兴趣与职业选择	(96)

第五章 大学生的职业认知与职业决策	(103)
第一节 职业环境评估	(103)
第二节 职业素质分析	(117)
第三节 职业选择	(124)
第六章 大学生职业目标的实施策略与职业生涯开发	(145)
第一节 大学生职业生涯目标的设计与实施	(145)
第二节 大学生职业生涯规划的评价与反馈	(152)
第三节 大学生职业生涯开发的途径与方法	(160)
第七章 大学生涯的职业规划与发展	(166)
第一节 一年级——认识自我, 熟知专业	(166)
第二节 二年级——寻找定位, 勾勒职业生涯	(175)
第三节 三年级——赢在起点, 练就职业技能	(182)
第四节 四年级——求职面试, 成功就业	(194)
附录一: 职业规划设计作品模板	(204)
附录二: 大学生职业生涯规划设计实例	(209)
附录三: 大学生职业规划设计大赛《职业规划设计书》 评分标准	(229)
附件四: 霍兰德职业倾向测验量表	(232)
参考文献	(248)

第一章

大学生与职业素养

面对全新的大学生活，应该怎样认识大学与人的关系？应该如何理解大学的使命？大学教育与人才培养的现状如何？你是否明确自己处于人生坐标的哪个位置，将要走向何处，将在怎样的环境中成长？面对竞争激烈的就业环境，我们需要具备怎样的职业素养，如何在大学阶段培育职业素养？如何通过大学生涯规划顺利走过大学之路，进入职业发展旅程？同学们，你准备好了吗？

第一节 大学与大学生

一、走入大学

当你满怀或者好奇或者惊讶、或者兴奋或者失落的心情第一次迈入大学校园的时候，你的大学生活已经拉开帷幕。当你还来不及从高考的种种心态中缓解过来的时候，就不得不面对这样的现实问题：我将如何开始大学生活？在大学四年的时光里我将留下怎样的足迹？我将以怎样的心情走出大学，走向社会？我的未来会怎样？我们看到的是：有些同学已经进入角色，将未来的命运掌握在自己手中；有些同学还在犹豫，为过去患得患失；有些同学懵懵懂懂，期待着继续被推着前进……

所有的行为都是正常的。每当我们走到十字路口的时候，都会出现选择的困惑。今天你选择什么样的道路，将决定明天什么样的生活选择你。尤其当你意识到大学是人生至关重要的一段旅途时，你的心情可能变得更加复杂。

但是我们需要明确：不管你准备好了没有，你已经扬帆起航，开始了大学之旅。船究竟驶向何方，并引领你走入怎样的未来，在很大程度上取决于你对自己的把握。既然载体如此重要，我们不妨先来认识一下搭载我们航行的船——大学。

二、大学之大、大学之学

什么是大学？大学与人是什么关系？大学的使命是什么？我们为什么进入大学？对于正在经历大学阶段的学生而言，拥有怎样的人生与我们对大学理解息息相关。

大学之大，在爱之大、德之大、信之大、智之大；大学之学，在生之学、理之学、问之学、博之学。

孔子曰：“大学之道在明明德，在亲民，在止于至善。”

大学因追问真理而生，因探寻真理而长。大学就是我们灵魂自由飞翔的伊甸园。你一生的喜怒哀乐无不与大学密切相关。

大学的使命在于培养具有人生信仰的合格的公民。

大学是社会组织浓缩，是精神的归宿。

大学管理的根本是教师与学生对于大学精神的信仰。

大学为学生的人生信仰形成提供了平台，教师的言行将成为学生信仰之旅的灯塔。

大学的宗旨在于创造创造者，颠覆颠覆者。

“大学”需要从“人”的发展的角度去理解。人需要思考自己。我们是谁？我们从何而来？我们将到何处去？人的行为实际上无时无刻不受到这些问题直接或间接的困扰。人的自由是最为可贵的，也是人类社会不断发展的基础。大学就生理、心理、环境而言都是人发展最为关键的时期，是自我认识与自我发展的重要阶段，因此，认识大学与“人”的关系，实际上就是认识如何发展自己。

大学是深入认识、剖析自己的场所。因为精神自由，你的本性更为直接地呈现在你的面前，暴露在同学之间，使你更深刻地认识自己，这为人生定位提供了绝佳的机遇。走什么样的路，关键是看自己对自己的了解，特别是对自己潜能的了解。能够使自己的潜能得到充分发挥的领域，也就是自己能够取得最大成功的领域。

大学是人的本性得以充分张扬的场所。大学的生命力源于在信仰约束下对真理追求的自由。大学是自由的象征，但是这种自由是为了追求终极真理、被信仰牢牢约束的自由，因而大学又是最不自由的。自由是什么？自由不是在大学里没有人管，可以随意逃课、睡觉。人的自由建立在能够真正把握自己的基础上，不能管理自己的自由不是自由，而是离开管束之后的不知所措。

大学让我们明白，排队是非常自然、自觉的行为，不需要监督。大学还让我们明白，一个国家是否真正强大可以从行人与车辆通过红绿灯的行为中得到体现。排队、按交通规则行动是人的基本素质，也是国家发展的文明基础，是公民的基本标志。1998年，联合国教科文组织召开了“迎接21世纪高等教育大会”，联合国文教总干事在会上作总结时讲到：学校要让学生学会做人、学会生存（learn to be），要让学生学知识（learn to know），要让学生学习如何掌握这些知识（learn how to learn），还要让学生学习如何与其他人相处（learn to deal with the others）。

大学不仅要为社会培养适合工作岗位需要的就业者，还要培养能够创造就业岗位的创新者。我们需要沿着别人走过的路继续走下去的人，更需要开辟尚没有人走过的路的开拓者。澳大利亚未来委员会主席埃利雅德博士曾为该委员会立过一个座右铭：“未来不是我们要去的地方，而是一个我们要创造的地方。通向它的道路不是人找到的，而是人走出来的。走出这条道路的过程既改变着走出路的人，又改变着目的地本身。”^①

资料

什么叫大学？大学是 University，它的词根是 universes。这个词本身就意味着普遍性、普适性、世界性、宇宙性。^②

耶鲁大学属于世界最顶尖大学，连续几年在美国大学排名中位居第三位，紧跟在普林斯顿大学与哈佛大学之后。它成立于1701年，现有学生11 483人，其中大学生（耶鲁学院）5 316人、研究生（文理研究生院）2 522人、专业学院（包括医学院、法学院、音乐学院等11个学院，学生均在大学毕业后进入）学生3 552人。该校在创立的时候就有一个使命：为国家和世界培养领袖。耶鲁大学是老布什、小布什、克林顿等五六个美国总统的母校。至今为止，它还培养了530名美国国会议员，还为墨西哥和德国培养过总统、为韩国培养过总理、为日本培养过外交部长等，很多一流大学杰出的校长也毕业于耶鲁大学。随后耶鲁大学又提出了它的基本使命：保护、传授、推进和丰富知识与文化。初看耶鲁大学的基本使命，似乎只是词语的堆砌，但是仔细品味就能了解：假如使命只有

^① 国家教育发展研究中心，中国教科文组织全委会秘书处。未来教育面临的挑战——面向21世纪教育国际研讨会文集[M]。北京：人民教育出版社，1991。

^② 杨福家。当代大学的使命与大学生的责任[J]。世界科学，2006（6）。

“传授知识”，那么它就对美国近4000所大学与学院都适用；若加上“推进和丰富”，只有3%的大学能够胜任；再加上“文化”两字，就只剩1%；至于能够涉及“保护知识和文化”的，只怕不足3‰。耶鲁大学拥有的世界最好的稀有图书馆正是承载着这样的使命，世界上有些孤本图书资料只有在这里才能找到。总之，“大学的使命要有差别性、特殊性，如果一所大学的使命什么学校都能用，那它的表述就不很贴切了”^①。

无论如何，你读过的大学将成为你终生不可磨灭的烙印，未来产生何种效应与回忆，都取决于眼下你对未来之路的规划。人活的就是一种精神，一种通过奋斗的激情回馈社会的精神。你期望从别人脸上得到怎样的表情，不取决于别人，而取决于你自己给别人的表情。力可以传递，可以产生回馈，表情也同样如此。

大学对大学生意味着责任。融入大学生活后，你是否想到过自己应该承担的责任——对父母的责任、对同学的责任、对团队的责任、对社会的责任。如果说一个大学生还没有明确的发展规划，那么他就还没有意识到他需要承担的责任。我们是否可以仔细想想：从小到大，我们为自己身边的人做过什么。“穷人的孩子早当家”，不过是尽早明确了自己的责任。在高考主导的情况下，读书似乎成为学生逃避其他责任的理由。实际上，读书恰恰是我们未来承担责任的准备过程。能够承担多大的责任，便能够获得多大的成功。责任意味着你对合作者提供的保险，也意味着合作者对你能力的认可。大事情需要大责任，大成功意味着大风险。做大事首先要看自己能否担得起大责任；要大成功，要看自己能否抗得住大风险。

当你回首大学生活的时候，如果留给你的是这样几种感受，你会作何感想：

大学就是睡觉！

大学就是上网！

大学就是盲目！

大学就是恋爱！

大学就是空虚！

大学是理想的毁灭！

如果在高考前知道大学就是如此，那么为之付出的拼搏还有什么意义？

很有可能，在你开始大学之旅的时候，或许会觉得这些想法不可理喻，但是

^① 杨福家. 大学的使命与文化内涵 [J]. 现代教育论丛, 2008 (2).

当你准备离开校园的时候，蓦然回首，苦笑却挂在脸上。时光已飞逝，你还没有作好准备，却已经不得不走入社会。

因此，走入大学，你必须追问：我为什么读大学？我该如何读大学？

作为自由的“人”，当理想与现实的差距残酷地摆在你面前的时候，该如何应对？你作好一切进入大学的准备了吗？

既然大学是你人生重要的阶段，那么你唯一能够而且必须做的，就是把握自己，清楚自己在做什么，你今天的选择与行为将决定明天社会对你的选择。

航行已经开始，而你已经在船上，未来在你的手中。准备好，让我们开始吧！

第二节 职业素养与专业学习

一、如何才能成功

每个人都渴望成功，然而，决定成功的最关键的因素是什么？大学生所受的教育更多地偏重于专业知识，而忽视了从事未来工作的职业素养。实际上，成功可以概括为：

成功 = 职业素养 + 专业知识

此等式的意义在于指出了成功必需的条件：目光远大、脚步务实。

没有职业素养为基础，专业知识就失去了依托，不仅不能成就大事，还可能产生负面影响。

“冰山理论”形象地阐释了职业素养在成功中的作用。

资料

一名员工就像一座冰山，他的素质呈现在人们视野中的部分往往只有1/8，而看不到的则占7/8：看得见的1/8是其资质、知识、行为和技能，看不见的7/8则是由职业意识、职业道德和职业态度三个方面组成的。要培育优秀的职业素质，就要重视这三个方面的隐性内容，因为它占员工素质的7/8，还深刻地影响着员工那另外1/8的显性素质。

员工素质的“水上部分”包括基本知识、基本技能，是显性的，随时可以调用，是人力资源管理中人们一般比较重视的方面。它们相对来说比较容易改变

和发展，培训起来也比较容易见成效，但培训很难从根本上解决员工的综合素质问题。

员工素质的“水下部分”包括职业意识、职业道德、职业态度，是隐性的，如果不加以激发，它只能潜在地起作用。这些素质处于冰山的最下层，是人力资源管理中经常被忽视的，也经常被员工所忽视。然而，如果员工的隐性素质能够得到足够的培训，对员工的提升作用将是非常巨大的，同时对企业的影响也将更加深远。^①

二、职业素养是发展之本

职业素养可以归结为：诚信、敬业、沟通、整合、创值。人无信不立，诚信是人之为人的根本，也是人做事的前提；事业是人生命的主线，是人的价值在社会中得到体现的基础；人是社会的人，需要与人为善，和他人和谐共生，而沟通是塑造社会人的途径；整合，在团队中分享做事的过程，学会被领导与领导；快乐与幸福是人互动的过程。

事无大小，修炼为尊。

大机会都蕴含在小事情中，伟大的成功都源于做对、做好小事情。从竞争的角度来看，人们都容易关注大事情，因而使做成大事情所需的资源更为稀缺，竞争也更加激烈，小事情也就随之被忽略了。但是激烈竞争会导致更多失败，更容易打击人的进取心；反而是小事情更容易积累资源、取得成功。当小事情聚集到一定程度的时候，大事情也就水到渠成了。

“如果你能真正地钉好一枚纽扣，这比你缝出一件粗制的衣服更有价值。”

——皮尔·卡丹

“有意义就是好好活，好好活就是做很多很多有意义的事。”

——许三多（《士兵突击》）

“许三多把每件小事都当成救命稻草一样牢牢抓住，在不知不觉的时候，就发现他已经抱着的是一棵参天大树了”

——高诚（《士兵突击》）

做每一件事的过程都蕴含着信仰修炼。我们从来不缺少机会，我们缺少的是把握机会的能力和“时刻准备着”的信念。

^① 参见网址 http://www.chinavalue.net/Article/Archive/2005/11/22/14398__2.html。

组织的使命是引导成员树立信仰，组织管理的最高境界是不管。那么，靠什么保持合理的秩序？靠的是信仰。以信仰为基础的管理是有效降低组织交易成本的路径。从强权式的制度管理走向以信仰为基础的管理，是交易成本逐步趋于零的过程。从被动管理走向自我管理，实现“管理的自由境界”，是以组织的信仰与个人的信仰为基础的。

职业素养的内在逻辑如图 1-1 所示。

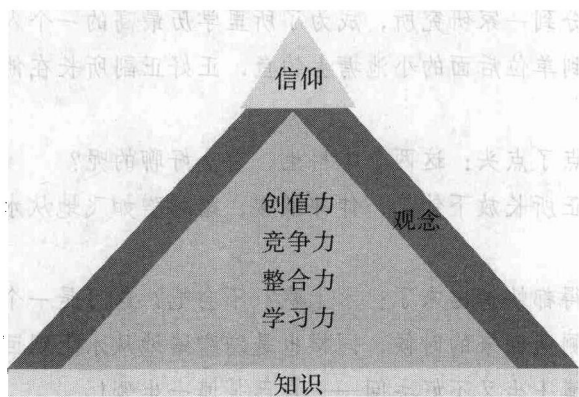


图 1-1 职业素养结构

知识是我们前进的重要基础与平台，要在获取知识的过程中不断提升我们的综合力，包括学习力、整合力、竞争力、创值力。通过知识的学习感悟人生、激活思维潜能、变革发展观念、锻造信仰、引领团队前进的能力越来越稀缺，因而更具有竞争力。

学习力、整合力、竞争力、创值力以及信仰是人生大学的晋级阶梯。

(1) 学习力。当每个人都以节点的方式在社会网络中生存的时候，竞争力就直接表现为整合力，而在整合与被整合中学习力的提升至关重要，因此在大学为学生提供了相对公平的平台之后，学习力成为未来个人发展差异的关键。

不确定性始终存在于人生发展的各个阶段，今天的热门专业未来可能面临就业的极大竞争压力，今天所学的专业知识也许不能立刻在未来的现实环境中应用。应对未来不断变化的环境的唯一方式就是锻造自己的综合应变能力，适应环境，在学习中变化，在变化中学习。

人生就是学习的过程，学习的过程也就是人性的完善过程。学习力不仅仅是指考试能力。以考试能力为衡量的标准会使学生们仅仅关注学历证、学位证等表

面的东西，而忽视了其背后的过程。“考试机器人”是考试制度扭曲的产物。考试机器人不关心民族的未来与世界的发展，只关心个人的得失；不关心知识的创造逻辑，只关心知识与考试的相关性；不会去思索“我们从何处来，我们到何处去”等根本性问题。

资料

一个博士生分到一家研究所，成为了所里学历最高的一个人。

有一天，他到单位后面的小池塘去钓鱼，正好正副所长在他的一左一右，也在钓鱼。

他只是微微点了点头：这两个本科生，有啥好聊的呢？

不一会儿，正所长放下钓竿，伸伸懒腰，蹭蹭蹭如飞地从水面上走到对面上厕所。

博士眼睛睁得都快掉出来了：水上飘？不会吧？这可是一个池塘啊。

正所长上完厕所回来的时候，同样也是蹭蹭蹭地从水上飘回来了。

怎么回事？博士生又不好去问——自己是博士生哪！

过一阵，副所长也站起来，走几步，蹭蹭蹭地飘过水面上去上厕所。这下子博士更是差点昏倒：不会吧，到了一个江湖高手集中的地方？

博士生也内急了。这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕十分钟的路，而回单位上又太远，怎么办？

博士生也不愿意去问两位所长，憋了半天后，也起身往水里跨：我就不信本科生能过的水面，我博士生不能过。

只听“咚”的一声，博士生栽到了水里。两位所长将他拉了出来，问：这池塘里水深，你为什么下水？他问：“那你们可以走过去，我一个博士生为什么走不过去呢？”两所长相视一笑：“这里本来有两排木桩子，由于这两天下雨涨水正好处在水面下。我们都知道这木桩的位置，所以可以踩着桩子过去。你怎么不问一声呢？”

——学历只代表过去，只有学习力才能代表将来。

(2) 整合力。实现目标需要以整合资源为基础。整合的“合”字含有众人团结一致、人人分享的语义。合作是因为这样的竞争成本较低。

资料

Eric Bonabeau 和 Christopher Meyer 比较了蚂蚁、蜜蜂与人类的管理活动后得出结论：蚂蚁的个体并不聪明，聪明的是蚂蚁群体。

蚂蚁集结的时候能够自我组织，不需要任何领导人监督，就能形成一支很好的团队。更重要的是，它们能够根据环境变动迅速调整，找出解决问题的答案。

例如，蚂蚁总能找出最短的路径，把食物搬回家。当发现食物时，两只蚂蚁同时离开巢穴，分别走两条路线到食物所在之处。较快回来的，会在其路线上释放出较多的化学外激素作为记号。当其他同伴闻到味道时，自然就会走较短的路线。这个智慧靠的是两个简单原则：留下外激素、追随足迹。

运用这个简单原则，可以解决复杂问题。例如，电信网络从夏威夷到巴黎必须经过很多节点。惠普实验室发明了一个方法，设计了大批软件使用者不断流动，在网络间留下资讯，就像蚂蚁留下外激素一样，而电话就追随这些资讯来连接。当一个路线塞车，这条路线的使用者就会自然发出信号，这条路线就被放弃，电话就改走比较顺畅的路线，塞车就会迅速缓解。

蚂蚁的另一个分工模式是弹性分工。一只蚂蚁搬食物往回走，碰到下一只蚂蚁，会把食物交给它，自己再回头走，碰到上游的蚂蚁时，将食物接过来，再交给下一只蚂蚁。蚂蚁要在哪个位置换手不一定，固定的是起点和终点。

一家大型零售连锁店就运用这个模式来管理其物流仓储中心。以前该仓储中心用区域方式来拣货，除非上家完成工作，否则下家就不能接手。以书为例，一个人专门负责装商业书，另一个人专门负责装儿童书。问题是，人与人的速度可能差距非常大，订单对每一种商品的需求差异也有大小，因此，总有人在等待别人完成以接手。

经过研究，该物流中心改用“蚂蚁模式”。每个人都不断拣出产品，一直到下游有空来接手工作后，再回头接手上游工作。研究人员用电脑模拟运算发现，运用这个模式时，应该将速度最快的员工放在最末端、速度最慢的放在一开始，这样是最有效率的。该仓储中心通过这种方法，生产力比以前提高了30%。

这种蚂蚁有三种优势：一是弹性，可以迅速根据环境变化进行调整；二是强韧，即使一个个体失败，整个群体仍然可以运作；三是自我组织，不需要太多从上而下的控制或管理，就能自动完成工作。这些正是今天多变的环境中组织最需