

职业生涯规划与管理

Career Management & Work-Life Integration
Using Self-Assessment to Navigate Contemporary Careers

布莱德·哈林顿 (Brad Harrington)

波士顿学院

(美)

道格拉斯 T. 霍尔 (Douglas T. Hall)

波士顿大学

著

张星 张璐 译



机械工业出版社
China Machine Press

管理教材译丛

职业生涯规划与管理

Career Management @ Work-Life Integration

Using Self-Assessment to Navigate Contemporary Careers

布莱德·哈林顿 (Brad Harrington)

波士顿学院

(美)

著

道格拉斯 T. 霍尔 (Douglas T. Hall)

波士顿大学

张星 张璐 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

职业生涯规划与管理 / (美) 哈林顿 (Harrington, B.), (美) 霍尔 (Hall, D. T.) 著; 张星, 张璐译. —北京: 机械工业出版社, 2013. 1

(管理教材译丛)

书名原文: Career Management & Work-Life Integration: Using Self-Assessment to Navigate Contemporary Careers

ISBN 978-7-111-41048-5

I. 职… II. ①哈… ②霍… ③张… ④张… III. 职业选择 IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 318917 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2012-7795

本书是一本从工作和生活平衡角度研究职业生涯管理的著作, 从组织和个人两个层面帮助读者更透彻地理解每个人在实现自己的职业梦想过程中都不得不面对的工作与家庭冲突这一现实问题, 并从组织和个人角度指导读者更好地整合工作与生活矛盾, 从而成功地按照自己的职业规划实现职业目标。

本书理论体系完善, 结构合理, 融理论与实践为一体, 适合做高校教材。本书在指导学生在进行自我评估、整合开发、雇主评估、工作—生活平衡等过程中让学生逐步完成自己的职业生涯设计, 明确自己的职业动机、目标、兴趣及战略, 为最终完成职业生涯目标提供有效途径。通过学习本书, 可以明显改善学生的自我认知能力, 切实为其职业生涯规划服务。

本书的读者对象是高校学生以及研究工作—生活平衡的专业人士, 包括经理、人力资源管理人员、职业顾问等。

Brad Harrington, Douglas T. Hall. Career Management & Work-Life Integration: Using Self-Assessment to Navigate Contemporary Careers.

Copyright © 2007 by Sage Publications, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Sage Publications, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 蒋桂霞 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 13 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-41048-5

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210; 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

前言

本书最早是布莱德教授在波士顿学院讲授的《职业生涯管理与工作—生活整合》的课程教材，其中也包含了蒂姆教授多年来所教授的“职业生涯管理”与“领导力”等课程的相关内容。虽然这些课程的授课对象是管理学院的研究生，但是其中所涵盖的内容同样适用于那些事业成功又努力尝试着过平衡、快乐生活，从而受到挑战的人。如今，每个人都处在一个节奏紧张、瞬息万变的世界中，本书对于那些为职业选择、职业变动和职业转型的相关人士提供咨询和指导的专业咨询人员尤为适用。这些职业指导者包括直线经理、人力资源管理人员、职业顾问、高管培训人员，甚至是配偶、父母以及朋友。

近年来，有很多研究工作场所和劳动力经历深刻变化的文章和著作。随着大多数组织已从终身（或者至少长期）雇佣制转向了一种更加自由的劳动力管理体制，雇主与雇员间的劳动合同发生了巨大的变化，这种变化引发了越来越独立的新的职业模式的产生。随着个体从业者越来越少地依赖雇主提供稳定的职业生涯通道以及由此提供的工作安全感，职场人士已经开始意识到劳动力市场的变化使得工作甚至职业的变化更加频繁，正如克里夫·哈基姆在其论著中所提出的，“我们都是自由职业者”。蒂姆将这种个体驱动的职业管理概念称为“多变的职业”。普罗透斯是希腊神话中的一个神，他可以变化外形来应对威胁。^①

无论在哪个行业，对于个体从业者而言，管理职业生涯和保持工作—生活平衡都是必须掌握的技能。商业、法律、中介服务、医疗保健、政府以及教育等行业都在其职业发展方面经历了前所未有的变革，本书将讨论这些变革，针对这一状况帮助读者成功地进行职业生涯规划与管理，并保持工作—生活平衡，帮助读者提高应对这一问题的能力和技能。

我们所讲授的职业生涯规划与管理课程具有非常个性化的特点。与大多数商科

① “多变”一词在英语中与普罗透斯同源。——译者注

研究生的课程不同，本书的重点并非聚焦于传统研究中最典型的研究内容，而是强调对个体进行个性化的研究。本书的组成部分主要包括：

- 严格的自我评估过程。这一过程可以帮助学生清楚地了解自己的兴趣、价值观、技能、职业目标以及人生理想和抱负。学生们可以利用这些信息形成自己的职业主题，从而明确自己的职业目标和发展方向。
- 帮助学生掌握实现职业目标和职业愿景的方法，内容包括筛选自我评估信息、分析劳动力市场、进行职业选择以及寻找潜在雇主。
- 在整个职业生涯过程中，对怎样成功地管理和保持职业持续发展及工作一生活平衡所需知识和技能进行综述。

自我评估和职业生涯管理课程在很大程度上依赖于课程练习，旨在帮助学生学会运用特定的工具，完成自我认知和对工作环境的认识。本书尽可能多地囊括了这些课程练习，当某些练习无法在课程中操作完成时，本书为读者提供了一些获得这些练习和工具的途径。

本书的另一目标是帮助读者了解职业成功究竟意味着什么，帮助读者形成自己关于职业生涯和工作一生活平衡的观点与见解，从而促进读者取得工作一生活的平衡。我们认为并不存在所谓真正的成功，至少如果让不同的人去评判的话结果可能会大相径庭，就像情人眼里出西施一样，只有成功者的眼里才会有成功。职位、薪酬、福利水平、对物质财富的占有都无法决定一个人是否能够将自我定义为成功者，这种认知差异在工作一生活平衡中也同样适用。构成一个合理的工作一生活平衡的元素会因人而异，因此无论读者如何看待成功和工作一生活平衡，我们都希望本书能够使读者对自我、处于变化中的工作场所、工作与职业性质的改变以及职业成功和工作一生活整合这一难以实现的目标所涉及的相关问题有一个全面的了解。

我们希望读者能动态地观察和理解工作的外部环境，并反思自己的内心世界（包括个人目标、兴趣、价值观和理想抱负），将个人理想和职业愿景与劳动力市场动态相结合，以便个人可以取得工作、事业以及生活的平衡。

关于劳动力市场的变化、工作与工作场所性质的改变、自我评估过程、求职策略以及职业生涯管理和工作一生活平衡的挑战等相关话题已经有很多研究及著作。这些著作都由特定领域的专家撰写，都侧重于某一个具体的研究领域，如经济学、社会学、心理学、职业生涯发展及组织理论，目前缺少的是一部将所有这些研究内容整合在一起的综合性研究论著，希望本书在这一方面能迈出重要的第一步。

面向不同的目标受众，本书主要适用于——

- 个人使用：个人可以将本书作为管理自己职业生涯和工作一生活的一部指

南。虽然最理想的是读者能够按顺序读完本书，但是当各种职业问题在职业生涯和生活的重要转折点出现时，读者也可以参考本书中相关章节的内容。

- 大学课程教材：大学教授可以将本书作为职业生涯规划和工作—家庭平衡的课程教材。但令人遗憾的是，大部分高校就这一领域开设的课程并不规范和普及，鉴于过去 20 年来所发生的变化，我们认为这样的课程不仅要在商学院开设，而且应该成为每所大学课程教学的一部分。
- 大学职业生涯规划指导中心：本书对于职业生涯规划指导中心的员工以及他们的学生“客户”也会有所帮助。一些职业指导中心会给学生提供数周的职业生涯规划研讨会，本书将会成为类似研讨会非常好的指导手册。
- 组织职业生涯发展规划：很多组织都为员工提供 1~2 天（或者更长）的职业生涯管理和工作—生活规划课程培训。尽管看完本书所涵盖的所有内容可能要比大多数组织职业生涯培训活动花费更长的时间，但是对于职场中的成年人来说，本书所列举的几乎所有练习活动和方法的实践效果都非常好。此外，当讨论的话题较熟悉时，参与者无需指导者或辅导者的帮助，就可以独立完成这些练习。
- 针对个人和夫妻的专题研讨会：很多职业咨询顾问对个人或夫妻提供职业生涯规划和生活规划研讨会。我们相信本书将会成为此类研讨会极好的教材。此外，本书所包含的很多练习都可以为研讨会的讨论议题提供依据。

我们期望本书能够对职业生涯规划与管理及工作—生活平衡领域的研究有所贡献，同时也能够为职场人士及其雇主的工作、生活、家庭及社区参与提供一些有益的借鉴。

作译者简介

作者简介

布莱德·哈林顿 布莱德是波士顿学院工作与家庭（CWF）研究中心主任，也是波士顿学院卡罗尔管理学院组织研究方面的一名研究教授。工作与家庭研究中心是一个以支持和开发年富力强、高效精进的员工为目标，旨在帮助企业创建有效工作场所的领先机构。该中心在人力资源管理领域为专业学术团体搭建起了与世界一流组织进行合作的纽带和桥梁。

到波士顿学院之前，布莱德教授曾在惠普公司从事过20年的行政管理工作，并在改善惠普欧美公司的管理质量、人才素质、教育培训、管理开发及组织发展等领域开展了广泛而卓有成效的工作。他曾担任惠普医疗产品全球业务的首席质量官及惠普公司管理与组织战略规划负责人，并先后获得史东希尔学院工商管理学士学位、波士顿学院心理学硕士学位、波士顿大学人力资源开发与组织战略规划博士学位。布莱德教授曾为许多企业和医疗机构进行战略规划、组织文化变革、领导力开发、职业生涯管理及工作—生活方面的咨询。2006年，布莱德教授被评为工作与生活研究领域十大最具影响力的男性之一。

布莱德与安妮·苏瓦松博士结婚，他们有三个孩子：麦吉、汉娜和狄龙。布莱德和他的家人现定居于美国马萨诸塞州的温彻斯特。

道格拉斯 T. 霍尔 道格拉斯 T. 霍尔（以下昵称蒂姆）是波士顿大学执行发展圆桌会议主任和莫顿 H. 及夏洛特·弗里德曼在波士顿大学管理学院学习时的教授，他也是该学院工商管理硕士中心主任，还先后担任过管理学院主管师资队伍建设的副院长和院长，以及硕士课程教学主任。他曾获得麻省理工学院斯隆管理学院的研究生学位，曾在耶鲁大学、纽约大学、密歇根州立大学、西北大学任教，并在哥伦比亚大学、明尼苏达大学和美国军事学院西点军校做访问学者。

蒂姆的著作有：《组织内外的组织生涯》、《工作枯竭，职业万岁：获取职业的相关方法》、《组织职业生涯》、《组织氛围与职业生涯》、《双职工夫妇》、《管理与

组织行为经验》、《组织职业生涯开发》、《人力资源管理的战略设计与实施》、《职业生涯理论手册》。蒂姆还是美国心理学协会詹姆斯·麦肯凯特科研设计奖（现称为 Ghiselli 奖）获得者、美国培训开发协会沃尔特·斯托里专业实践奖获得者以及管理学会埃弗雷特 C. 休斯职业生涯研究奖项的获得者。蒂姆也是美国心理协会、工业组织心理学会以及管理学会会员。在管理学会中，蒂姆还担任理事会成员、组织行为学部主席，同时他也是该学会职业生涯规划部的共同创始人和主席。

蒂姆与梅西·柯蕊结婚，他有三个孩子和五个孙子。

译者简介

张星 哈佛大学访问学者，西北工业大学副教授。

张璐 西安外国语大学讲师。

目 录

前言

作译者简介

第 1 章 新的职业理念	1
1.1 三个职业案例	1
1.2 职业状况的改变	4
1.3 家庭性质的改变	8
1.4 新的职业	10
1.5 职业生涯与工作—生活模式	11
第 2 章 自我评估过程	15
2.1 自我评估的基本内容	16
2.2 反思过去	17
2.3 作为核心竞争能力的身份认知	20
2.4 明确你的价值观	22
2.5 了解你的职业兴趣与工作激情	27
2.6 生活方式	31
2.7 了解你的人生目标和个人愿景	34
2.8 技能评估	35
本章小结	42
第 3 章 整合自我评估与开发	43
3.1 整合自我评估	43
3.2 从评估数据中开发主题	46
3.3 开发职业生涯及工作—生活主题之启示	52

本章小结	55
第4章 找到理想的工作	57
4.1 失业	59
4.2 评估劳动力市场	62
4.3 发现合适的机会	65
4.4 求职工具	67
4.5 求职	73
4.6 人际关系网与求职	73
4.7 信息访谈	79
4.8 确定理想的雇主	82
4.9 想在美国工作的国际留学生面临的特殊挑战和建议	85
4.10 职业决策	87
本章小结	89
第5章 职业生涯发展规划	90
5.1 组织的职业生涯路径	95
5.2 其他职业生涯路径	103
5.3 组合型自由职业	108
5.4 持续发展	109
5.5 组织职业生涯体系	114
5.6 跨国派遣	118
5.7 经济考量	120
本章小结	124
第6章 工作与家庭	125
6.1 男性与女性, 家庭与工作	126
6.2 双职工夫妻	128
6.3 双职工家庭	133
本章小结	142

第7章 工作场所的灵活性	144
7.1 灵活的工作安排	145
7.2 家庭友好组织的其他要素	162
7.3 家庭友好的组织文化	163
7.4 灵活工作安排的缺陷	166
本章小结	167
第8章 终身职业生涯规划	168
8.1 终身职业生涯规划：职业生涯与人生阶段如今还相关吗	168
8.2 成年阶段	170
8.3 性别与人生阶段	174
8.4 职业生涯中后期发展新模式：学习周期	175
8.5 第二（或第三、第四）职业	177
8.6 多变职业和年长雇员	179
8.7 如何开发年长雇员的职业潜力	183
8.8 退休	185
8.9 终身职业生涯总结	189
本书总结	190
附录 工作—生活平衡卓越组织的衡量标准	193
致谢	197

新的职业理念

1.1 三个职业案例

1.1.1 巴恩斯一家

约翰·巴恩斯和南希·巴恩斯夫妇结婚 14 年了，他们居住在美国中西部，有两个不满 13 岁的孩子。约翰现年 37 岁，是一名高科技公司的主管。他的工作极具挑战性并且需要经常出差。在过去一年中，他经常到公司位于西海岸的总部出差，近期他更被提拔调往该处工作。可以预见的是，这份工作的前景非常诱人，能够给约翰提供更大的提升机会。

约翰的妻子是 38 岁的南希，她在该地区一所大规模的医院任高管，自从 15 年前获得医疗管理学位起她就在此任职。在此期间，她的职业生涯由于孩子们的出生也曾有过一些中断，她也曾因为要照顾年幼的孩子而在短期内缩减了一定的工作量，但是总体来说，南希一直坚持着自己的事业。

随着孩子接近青春期，约翰夫妇意识到多花一些时间和孩子们在一起比以往任何时候都更为重要。在过去几年中，约翰和南希曾讨论过缩减他们当中某一位甚至是双方的工作量，以便有更多的时间照顾孩子，特别是在孩子们放学之后。他们经常在一起感叹时间流逝得飞快，常常说“一转眼，不知不觉孩子就快要上大学了！”

尽管约翰对于西海岸的新职位充满期待，但是南希却并不以为然。她不知道怎样将这个新的职位融入他们的整体人生规划中（尽管事实上他们并未真正讨论过他们的整体人生规划具体是什么）。假如对于家庭来说减少工作量是首要任务，那么这次职位提升和搬迁似乎是带着家庭朝着错误的方向行进。西海岸房价非常高，这使得即便职位有所提升，家庭的整体经济状况也并不会因此而改善。此外，南希在医院的事业也达到了她自认为即使不放弃目前的职位也可以要求减少工作时间的阶段。对于约翰而言，在一个新的地方重新开始工作可能意味着事

业上的新发展，但是对南希来说，她的现状必将受到比较大的影响，这可能意味着他们减少工作量的计划可能会就此搁置甚至是永难改变。

如何应对这种状况的确是个问题。在这种情况下，巴恩斯一家为如何作出选择而非常纠结。这种纠结和困惑给约翰带来很大的压力。面对如何回复公司管理层给他的这样一个令人振奋的有前景的工作岗位，他感到压力很大。

1.1.2 海伦·凯西

41 岁的海伦是一家咨询公司的主管。在过去的 16 年中，工作是她生活的主要内容。由于一直对工作充满激情并对自己高标准严要求，工作已成为海伦自我满足和不断学习的动力和源泉。她曾经去各地商务旅行，致力于和世界级组织一起展开具有挑战性的工作，她甚至得到了一个梦寐以求的在欧洲工作 4 年的机会。基于以上情况，从职业发展角度来说，海伦认为从毕业于一家顶尖的商学院至今，她的职业生涯已经上了正轨，甚至比预想的更好。

然而，在最近四五年中，海伦慢慢对这种生活状态感到厌倦。在事业蓬勃发展的同时，她的生活却并不尽如人意。不断的公务旅行已经使海伦很难有自己的社交生活。她曾经有过一次婚姻，当这段婚姻结束后，她把更多的精力投入工作中。尽管去欧洲工作 4 年是一次很好的人生经历，但这始料未及的变动把她的生活完全搅乱了。在她 30 多岁调往欧洲工作的时候，时间对于她来说似乎仍然绰绰有余。但当她返回美国买了房子，安定下来以后，她已经快 40 岁了，她意识到做母亲的机会已经越来越渺茫。海伦很难接受这个现实。

在升迁到公司的高层以后，海伦发现自己已经失去了在公司继续晋升的动力。她开始思索如何改变生活和工作现状。她打算运用自己的技能开始一些新的尝试，可能是自己创业，也可能在一家非营利组织工作。海伦的成功使她有了经济上的保障，现在似乎到了这样一个时刻，只有做给自己带来更多快乐和帮助他人的事情才能重新激发她的战斗力，也许和孩子在一起才能激起她的母性意识，尽管她从来没有小孩。

海伦也决定尝试着改变自己的现状。她开始申请收养小孩并且很期待能实现这个愿望，她诚惶诚恐地期待成为一个母亲。但她也有一些忧虑：为成为一个单亲妈妈而改变工作也许并不是一个聪明的选择。另外，就她的现状而言，由于工作时间长而且不得不经常去各地出差，因此她很难担负起母亲的角色，但她知道

自己现在必须作出选择。

1.1.3 史密斯一家

斯坦和埃伦·史密斯结婚10年了。在婚后初期，他们都在公共部门供职，埃伦是老师，斯坦是社会工作者。他们俩一直热爱户外活动，喜欢登山、露营、滑雪。他们选择在位于华盛顿特区的一个斯坦从小长大的、风景宜人、高消费的镇子买了房子并定居下来。他们买的是一幢小型别墅，虽然他们都在工作，但仍然可以享有家庭生活，继续旅游，继续醉心于户外运动，他们甚至不需对改善家庭的未来作预算。生活忙碌而简单。

10年后，事情变得没那么简单了。史密斯家现在有了3个孩子，埃伦在有了第二个孩子汉娜之后便决定不工作了。尽管最初收入的减少很明显，但似乎还能应付。随着家庭的发展，花费也与日俱增，不久这个小别墅就不足以承载成长中的家庭了。为了迎接第三个孩子的降临，史密斯家加盖了房子。这个决定使他们的生活空间更大了，但很快这个新生命和其他正在长大的孩子便使这个房子的空间再次无法满足生活的需要了。经济也变得越来越紧张，单收入对于这个家庭来说似乎已经不再仅仅是生活困难，而几乎是难以为继了。由于孩子们还小，斯坦和埃伦都认为他们不得不考虑的首要问题是必须有一个人在家里，但是他们完全没有意识到五口之家的所有花费和需求的程度。而他们生活的镇子使这种状况更加恶化，该镇的平均收入居于该州的前10%，个人消费也很高，而且孩子在很小的时候就要学习游泳、芭蕾、网球和体操。继续目前的生活对史密斯一家变得日渐困难，同时他们还更为更远的将来担忧。预存孩子们的教育费用和夫妇俩的养老保险在他们快40岁的时候成为一个亟须考虑的问题。他们开始考虑是否应生活在一个更偏远的、更少压力的地方。

史密斯一家只有很少的几个选择可以考虑。埃伦可以重返工作。虽然很多人把教师看成是有小孩的父母的理想职业，但是教师的日常工作时间安排常常被那些没有从事这一行业的人理想化。因为要提前做大量的准备工作并花时间批改论文，因此教师的工作时间比多数人想象的要长，而且作为教师几乎没有灵活性可言。老师绝不能迟到，不能在上班期间离开岗位去参加孩子学校的活动、看医生或者处理一些小的突发情况。同时，教师的薪水相对较低，加上自己孩子高额的日间和课后看护费用，意味着重返教学工作或许会给家庭带来更多的麻烦，对于

他们的经济现状也不会带来大的改善。

另一个选择是卖掉他们已经大幅增值的房子，搬到便宜的地方去。为了使这次搬迁能够真正有切实意义，史密斯一家需要搬到很远的华盛顿郊区。这次搬迁或许解决了经济问题，但却会带来一系列其他问题。首先，斯坦已经在他的岗位上供职多年并且愿意继续干下去，搬迁意味着他的上下班时间会从单程 20 分钟增加到每天 2 个小时，从而减少了斯坦与家人相聚的时间。其次，他们担心远郊地区的学校不如目前的好，这会增加送孩子上私立学校而产生额外费用的可能性。然后，斯坦的父亲在他们家附近独居。他日渐衰老，越发依赖史密斯一家的照料。最后，埃伦和斯坦还可能会失去重要的工作支持人际关系网，这包括许多关系密切的朋友和他俩的大家庭。

史密斯一家也可以简单地尝试降低开销，靠一个人的薪水来维持生活。可这种尝试已经被证明是困难的，他们认为没有足够的用于削减支出的余地能够改变困境。虽然斯坦和埃伦竭尽全力寻找解决方案，但的确困难重重。‘问题是虽然双方都相信有更好的选择，但是他们做出了各自不同的选择。对于埃伦而言，答案是清晰的：卖掉房子，搬到便宜的地方去。但是对于斯坦而言，答案是留在他们现在的家里等待事情出现转机，也就是等到最小的孩子开始全天候上学，埃伦可以重新工作。他们感到花时间商讨这个两难的问题，并对最佳抉择达成共识真的很难。

1.2 职业状况的改变

上述案例仅仅代表了众多有数年工作经历的人们中的一小部分，我们引用这些案例是为了让读者对本书涵盖的内容有一个初步的认识。这些人或家庭所面对的压力和挑战绝非个别情况，如何对工作与家庭进行整合是他们考虑当前和未来职业选择时所面临的最大难题之一。

如今，工作、工作场所、工作性质以及家庭性质的改变极大地影响着人们职业生涯的性质和结构。人们在进行职业决策时必须要考虑到的因素包括全球一体化、有孩子的双职工数量的增加、核心家庭的没落、由于地域流动性导致的来自大家庭（父母、亲戚）支持的缺失、高质量日托服务的缺乏、高昂的教育支出、住房、退休制度、对生活在一起的年迈父母的赡养，所有这些因素以及人们希望

能够兼顾上述这些因素（或应该努力做好这些事）的不现实愿望最终导致了巨大的压力和困惑。

任何职场中人都深知这一显而易见的事实：如今，工作正处于史无前例的变革中。在当今组织中，改变是生活中唯一不变的事实。即使是那些多年来墨守成规一成不变的组织也正在以前所未有的速度发生着改变。在很短时间内，各种组织被创建并经历着快速成长、兼并其他组织或者被其他组织兼并、大幅缩减规模、自我再造，甚至是被淘汰的各种变化。

此外，各类组织也正面临着前所未有的复杂局面。全球一体化的冲击、新技术的应用、合资企业以及战略联盟的形成、正在改变的劳动力结构、正在转变的雇员、客户、股东关系以及社会期待都使组织管理变得更加具有挑战性。对于任何组织来说，一项重大挑战就是在组织发生改变的背景下，更好地管理组织中不断变化的劳动力资源。



案例研究

正在改变的用工合同

近年来，在职场发生的最具深远影响的变化之一就是老的用工合同的终结。早在20世纪80年代中期，劳动用工合同（有时也被称为心理契约）发生了一项巨大的变革。基于多种原因，用工组织改变了它们旨在维护或者尝试着维护雇员的用工保障立场。布莱德曾在惠普公司工作了20年，该公司有相当一段时间被视做美国用工保障的主要推动力量之一，而他在惠普公司的经历也体现了这一人力资源管理实践的重要内容在过去20年中所发生的重大变化。

布莱德于1980~2000年就职于惠普公司，在此期间的大部分时间内，惠普都因开展先进的人力资源管理实践并保持高度稳定的雇佣关系而成为世界最具影响力的公司之一，普惠被认为是一个不但可以生产一流产品，而且可以培养一流员工的高科技公司。但是从20世纪80年代中期开始，商业环境的变化使得美国 and 全球很多主要大型企业在用工合同方面发生了改变。

惠普公司在长达40年的时间里一直有着稳定的员工队伍，除个别情况外，惠普都会在工作业绩考核的基础上给予员工职业安全感的承诺。在实际运行中，如果一名员工的工作绩效达到了公司的预期，这名员工通常可以获得终身雇佣的

保障。到 20 世纪 80 年代中期, 高级管理层感到有必要修改这种用工合同。随着电脑越来越深远的影响、新技术的应用、自动化在制造业的普及以及运营的集中化和强化, 终身雇佣承诺显得越来越不现实。情况发生改变的第一个信号就是, 惠普从工作岗位的承诺保障变为雇佣关系的承诺保障。雇佣关系的承诺保障仍然意味着惠普会给员工提供工作机会, 但同时也意味着任何具体工作岗位都可能发生改变甚至被取消(例如由于技术进步而导致该岗位过时或无价值)。很快, 即便是这样的承诺也明显地限制了公司在控制成本和保持竞争力方面的竞争优势。

在 80 年代一段很短的时期内, 为了应对劳动力结构的改变, 惠普推出了更多正式的措施。起初, 这些措施反映了惠普在对待员工时秉持的“公司将会惠顾你”这一家长式做法。惠普广泛地引入再培训项目, 使得员工有机会离开岗位学习新技术、掌握新技能, 从而从生产岗位转向管理和文书职位。这些新举措给了经理们更大的灵活性和经济支持, 以便他们把那些调离工作岗位的员工安排到其他更需要的部门甚至是位于其他地点的分公司(在员工愿意的基础上调动), 如果这时员工主动离开则可以得到丰厚的补贴和提前退休的首次优惠待遇。后来相继出台的政策则旨在鼓励员工在此过程中扮演更为积极主动的角色。在布莱德及其同事的共同努力下, 公司的职业生涯规划管理方案开始相继出台, 从而使员工在规划和管理其职业生涯中扮演更为积极的角色。

惠普公司强调每一次人力资源政策的调整都是对经济环境改变而做出的必要应对, 这也符合公司的核心价值观。惠普的管理团队在与员工的沟通中非常高效, 这使得每次雇佣关系的调整都符合惠普传奇的企业文化, 也就是所谓的“惠普模式”。尽管没有人愿意看到裁员, 但是管理层强调这是基于对公司经济底线的坚守和对员工需求的尊重。公司对于平衡这两种利益的追求恰恰体现了企业文化和经营之道。

从 20 世纪 80 年代起至 90 年代末, 惠普的雇佣合同一直处于改进调整的过程中, 政策也变得越来越具有强制性。公司的人力资源管理也出现了诸多新名词, 如缩小员工规模、外包、聘用灵活劳动力及应急工作人员等。同时, 其他一些新的举措, 如灵活工作选择、远程办公、灵活工作安排、工作分享、自愿离职等都是对员工需求(更好地平衡与控制)做出的回应。这些改革有很多是由那些探寻新的职业生涯规划规划(长远来看)以及日常工作—生活平衡(短期来