

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

ZHONGGUO ZHUCE RENLI ZIYUAN GUANLISHI
ZHIYE ZIGE RENZHENG JIAOCAI

职业生涯管理

杜映梅 编著

本书作为“中国注册人力资源管理师职业资格认证”的指定培训教材之一，与CHRP项目的培训内容与培训特点紧密相联系。系统地介绍了职业生涯的相关理论知识，并提供了丰富的案例和测试，为广大读者提供高度可操作的指导。



CAREER MANAGEMENT

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·



中国发展出版社

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

职业生涯管理

杜映梅 编著

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·

CAREER
MANAGEMENT



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职业生涯管理 / 杜映梅编著. —北京: 中国发展出版社, 2006.7

(中国注册人力资源管理师职业资格认证教材)

ISBN 7-80087-951-8

I. 职… II. 杜… III. ①企业管理: 人事管理-技术培训-教材

②职业选择-技术培训-教材 IV. ①F272.92 ②C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 062100 号

书 名: 职业生涯管理

著作责任者: 杜映梅

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-951-8 / F · 577

经销者: 各地新华书店

印刷者: 北京白帆印务有限公司

开 本: 700×1000mm 1/16

印 张: 21.75

字 数: 363 千字

版 次: 2006 年 7 月第 1 版

印 次: 2006 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 35.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

电子邮件: fazhanreader@163.com

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

序

不断发展与变化的人力资源管理

这是一个不断变化和发展的世界。20年多前，人力资源作为一个概念被引进我国，人力资源作为一个新词汇被应用；10多年前，第一本人力资源领域的中国人文核心期刊——《劳动与人事》正式更名为《中国人力资源开发》；5年前，我国领导人提出“人力资源是第一资源”和“强化人力资源开发是我国的基本国策”；3年前，中国人力资源开发研究会推出首个由专业的人力资源研究机构研发的针对我国人力资源从业者的培训认证体系；而今天，我国的人力资源从业者已达500万人以上，招聘、猎头、咨询、培训、测评、人力资源信息化等各种人力资源服务企业和机构达数十万家之众。

这样的巨变反映了一个事实：我国的人力资源管理在迅速地发展与变化。这样一个事实也要求我们的人力资源专业机构不能躺在功劳簿上睡大觉，必须为了我国人力资源的发展而孜孜以求，自身也需要不断地变化和创新。

于是，在注册人力资源管理师职业资格认证推出暨该项目第一套指定培训教材面世三周年之际，中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心重新组织编写的这套“中国注册人力资源管理师职业资格认证教材”以崭新的面貌跟读者见面了。

重编教材基于以下两个原因：

一是为了适应人力资源管理的发展和人力资源从业者的需要。

人力资源专业知识和技能的发展日新月异，特别是近几年来，我国的人力

资源管理水平更是随着经济的迅猛发展和企业的壮大而迅速提升,其特点、重点与3年前有了很大差别,社会对人力资源管理的需求也有了更高要求;与此同时,国内外关于人力资源管理的开发和研究也与时俱进,人力资源管理的理论和实践能力都在原有基础上迈上了新的台阶。因此,把新的研究和实践成果展示给广大的人力资源从业者,并根据目前的新要求、新特点提供符合需求的新教材是很有必要的。

二是为了适应中国注册人力资源管理师职业资格认证项目的发展。

3年并不是一段很长的时间,但3年也足以证明一个项目的决策和实施是否正确。经过3年的努力,注册人力资源管理师职业资格认证项目已经完善了对HR从业者的培训体系的建设,并建立了一套行之有效的培训效果保障体系,成为我国人力资源界的培训标杆,并在2006年初更名为“中国注册人力资源管理师职业资格认证项目”。

3年来,中国注册人力资源管理师职业资格认证站在我国人力资源培训认证的前沿,项目的体系和知识要点不断更新,学员队伍迅速扩大,学员需求也越来越高。为了进一步提高注册人力资源管理师职业资格认证的含金量,打造中国人力资源业的顶尖队伍,推动中国人力资源事业的发展,下一步的工作重点将是建立中高级人力资源管理人员的资格考试和评价体系,努力探索人力资源管理人员的培训与选拔、评价、推荐相结合的有效途径,加强资格评价及培训认证工作的科学化、制度化和法制化建设。综合分析,实行项目的全国统考和对人力资源从业者的统一评审的条件已基本成熟。因此,中国人力资源开发研究会于2005年底成立了中国注册人力资源管理师考试认证中心,全面推进该项目的考试评审体系的建设。2006年,注册人力资源管理师考试认证中心的中心工作就是实行全国统考,开展各种后续服务,完善该项目的体系建设。

对人的评价是一门科学。我们的评价体系将结合目前国际流行的评价方法,考、评结合,知识、技能并重,力争在很短的时间内建立HR的国内评价

标准。为了与这一目标配套,我们必须有一套体系更完备、理论更先进、知识更丰富、技术更标准、内容更实用、使用更方便的教材。

基于这两个原因,我们自 2005 年底便开始组织这套教材的编写。教材的作者全部是在中国注册人力资源管理师项目培训一线担任主力讲师的老师,他们既有着深厚的专业功底和实践基础,也因为一直站在人力资源管理发展的前沿,始终跟一线的人力资源高管们站在一起并对新知识和新技术有着最真实的体会和感悟,保证了教材的实用性。由他们编写的这套教材既与 CHRP 培训内容和考试内容配套,同时也能满足所有的人力资源从业者的需要,可以说是目前国内人力资源专业最权威的培训教材。

具体来说,这套教材有以下几个显著的特点:

1. 突出实用性。教材编写以突出实用性为主,理论和概念讲述简洁、精练。图书的整体风格突出实用性和可操作性。

2. 形式活泼,可读性强。文中广泛运用插图和表格,使得教材文字变得直观、鲜活,增加读者的感性认识。文后增加大量的习题和讨论,以及阅读材料和网站资源,便于读者进一步提高。

3. 案例、知识点丰富。正文和案例窗口及知识点相互穿插,既可以阅读正文,也可以跳跃式地阅读相关材料或进行思考。

4. 内容新颖。本套教材的内容不仅结合实际,并且能反映人力资源领域的最新技术和研究成果。

这套教材由原来的 7 种增加为 9 种。在原有的《人力资源战略与规划》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《员工任用》、《员工培训管理》、《职业生涯管理》和《劳动关系管理》的基础上增加了《人才测评》和《人力资源信息化管理》。增加这两个模块就是为了适应目前企业对人力资源管理的新要求。一方面,新的人才测评技术在人力资源管理的各个阶段越来越发挥着重要的作用;另一方面,各种人力资源信息化系统在企业中得到越来越广泛的应用。作为一个开放的体系,中国注册人力资源管理师职业资格认证项目对这些新的要求和变化不

能熟视无睹。在广泛地征求专家和学员的意见之后，我们将这两个模块纳入到我们的培训认证体系中。

我们相信，有广大人力资源从业者的支持，有众多专家和专业机构的努力，中国人力资源管理水平会蒸蒸日上。我们中国人力资源开发研究会愿做一块人力资源事业的垫脚石，与大家一起构建宏伟的人力资源大厦。

李 震

2006年6月

在竞争日益加剧的 21 世纪，企业的竞争主要体现在人力资源开发和潜能充分利用的竞争上。任何企业要想赢得持续性的发展优势，都必须注重人力资源管理。如何留住优秀员工、如何培养可持续发展的员工、如何激发员工的潜力，成为企业管理者十分关注的话题。因此，职业生涯管理已成为当前人力资源管理领域中的一项极其重要的内容，并成为一个人崭新的发展方向，做好这项工作对促进组织发展和个人职业生涯发展都具有十分重要的意义。

本书作为“中国注册人力资源管理师职业资格认证”的指定培训教材之一，与 CHRP 项目的培训内容与培训特点紧密相连。本书系统地介绍了职业生涯的相关理论知识，并提供了丰富的案例和测试，以期为广大读者提供具有高度可操作性的指导；帮助个人进行科学有效的职业生涯规划；协助企业管理者做好员工的职业生涯开发与管理工作，以便更好地帮助个人和组织实现其目标。本书具有如下特色：

1. 系统性。从个人和组织两个方面及个人与组织整合的角度，对职业生涯管理的基础理论与方法进行了介绍，希望能够帮助读者建立职业生涯管理理念。

2. 实用性。把理论与实践、量表测试与技巧、案例分析与讨论等内容相结合，使读者不仅能够学习和掌握职业生涯管理的理论知识，更重要的是借此培养了学生、读者和管理人员所必备的职业生涯开发与管理工作技能。

3. 可读性。力求使用通俗、生动的语言，并注重形式的活泼性和内容的趣味性，使读者易于理解，并避免枯燥。

全书共分 10 章，内容涵盖了职业生涯管理的基础理论、个人职业生涯准

备、职业分析与选择、个人职业生涯规划、职业锚及其开发、个人职业生管理、组织职业生涯规划与开发、组织职业生涯开发与管理活动、组织职业生管理和组织职业生涯管理的成功实施案例等一整套体系，并提供了一系列操作性很强的工具，以供读者借鉴使用。

职业生涯管理的知识和技能对指导求职以及规划未来职业生涯发展都具有十分重要的作用，可以说是高校学生、公司职员、机关公务员等有关人士提高基本职业素养和技能、取得未来职业生涯成功必备的基础知识。同时，本书也可以为进行职业生涯管理的组织提供思路和方法。

本书能够出版，首先要感谢国内外前辈专家在人力资源管理领域做出的卓越成就，为我们总结出许多优秀的经验与文字资料，使我能够站在比较高的起点上来编写此书。在写作过程中，我参阅并引用了大量国内外学者与专家教授的研究成果（见参考书目），在此向他们表示真诚的谢意和敬意。

此外，本书还凝结了许多人的心血，我特别要感谢中国人力资源开发研究会常务副秘书长李震老师，注册人力资源管理师职业资格认证考试中心副主任李直老师，由于他们热情的支持与关心才让本书有机会问世；还要感谢的是中国发展出版社赵建宏老师的热心指教，她认真仔细的工作态度，为我提出了很多建议，使本书能够更加完善。我同样要非常感谢我的助手 Bessie，为本书的资料收集与编写做了大量的工作。同时，还要衷心感激我的家人对我的大力支持。

由于国内关于职业生涯规划问题的研究刚刚起步，因而本书的理论体系构建还比较粗浅，仅仅提供了一些可供选择的参考性信息，在很多方面尚需要进一步完善。因此，衷心希望读者、专家与实际工作者对本书中的错误或不当之处提出宝贵的意见，非常乐意与您共同探讨。

杜映梅

2006年6月于深圳

目 录

第 1 章	职业生涯规划概述	1
1.1	职业生涯规划的基础理念	2
1.2	现代职业发展的观念	13
1.3	职业生涯规划理论先导	16
1.4	职业生涯规划与人力资源管理其他环节的关系	23
	本章小结	28
	关键术语	29
	思考题	29
	阅读案例 员工为何离职	29
第 2 章	职业生涯准备	30
2.1	兴趣与职业的吻合	31
2.2	性格与职业的吻合	42
2.3	能力与职业的吻合	47
2.4	价值观与职业的吻合	57
2.5	气质与职业的吻合	61
	本章小结	66
	关键术语	67
	思考题	67
	阅读案例 杨先生的职业转换	68
	练习 1 霍兰德职业性向测验量表	69
	练习 2 职业能力倾向的自我测定	83

第3章	职业分析与职业选择	90
	3.1 了解职业世界.....	91
	3.2 了解职业发展趋势.....	94
	3.3 职业选择.....	100
	本章小结.....	118
	关键术语.....	119
	思考题.....	119
	阅读案例 选择一家重视员工发展的公司.....	119
第4章	个人职业生涯规划	121
	4.1 个人职业生涯规划的基础理念.....	123
	4.2 自我分析与定位.....	124
	4.3 职业生涯机会评估.....	127
	4.4 职业生涯目标的设定.....	133
	4.5 职业生涯路线的设定.....	143
	4.6 职业生涯目标实现策略.....	145
	4.7 职业生涯规划反馈与修正.....	146
	4.8 职业生涯的成功.....	148
	本章小结.....	150
	关键术语.....	151
	思考题.....	151
	阅读案例 人生成功的三步.....	152
	练习1 测试你的职业生涯状况.....	155
	练习2 个人职业生涯规划制定训练.....	160
第5章	职业锚及其开发	166
	5.1 何谓职业锚.....	169
	5.2 职业锚的类型.....	170
	5.3 职业锚的功能.....	175
	5.4 职业锚的开发.....	176
	本章小结.....	182

	关键术语.....	183
	思考题.....	183
	练习 个人职业锚的确定.....	183
第6章	个人职业生涯管理	185
	6.1 个人进入组织时的任务.....	186
	6.2 个人职业生涯早期的管理.....	189
	6.3 个人职业生涯中期的管理.....	196
	6.4 个人职业生涯后期的管理.....	206
	本章小结.....	213
	关键术语.....	214
	思考题.....	214
	阅读案例 吴依敏的前程规划.....	214
第7章	组织职业生涯规划与开发	219
	7.1 组织职业生涯规划的内涵.....	220
	7.2 组织职业生涯规划的内容.....	221
	7.3 组织职业生涯规划的步骤与方法.....	222
	7.4 组织职业生涯开发.....	228
	本章小结.....	233
	关键术语.....	234
	思考题.....	234
	阅读案例 阿莲的职业规划——从安达信起步.....	234
第8章	组织职业生涯开发与管理活动	239
	8.1 组织职业生涯发展阶梯.....	240
	8.2 继任规划.....	252
	8.3 导师计划.....	260
	8.4 组织职业生涯年度评审.....	264
	本章小结.....	267
	关键术语.....	268

	思考题.....	268
	阅读案例 员工职业发展通道设计的实践与思考.....	269
第9章	组织职业生涯规划.....	277
	9.1 组织职业生涯早期管理.....	278
	9.2 组织职业生涯中期管理.....	285
	9.3 组织职业生涯后期管理.....	295
	本章小结.....	299
	关键术语.....	299
	思考题.....	299
	阅读案例 国有大型企业如何开展员工职业生涯规划.....	300
第10章	组织职业生涯管理的成功实施.....	308
	10.1 成功实施职业生涯管理的策略.....	312
	10.2 人员保障体系.....	318
	10.3 制度保障体系.....	323
	本章小结.....	331
	关键术语.....	331
	思考题.....	331
	练习.....	332
	参考文献.....	337

第1章

职业生涯管理概述

本章学习目标

通过本章学习，你应当掌握以下内容：

1. 了解职业生涯管理的发展起源及其内涵；
2. 了解影响职业生涯管理的因素及其特征；
3. 了解现代职业发展和职业生涯理论先导；
4. 掌握职业生涯管理与人力资源管理其他环节的关系。



引导案例

杨昊和吴玲是硕士阶段的同学，毕业后两个人同时到了南方的同一所高校任教，并且还在同一个系里。在迎接新教师的座谈会上，院长殷切地希望年轻人树立人生目标并为之奋斗。会后，俩人开玩笑，说目标就是当院长了，看谁先当上。

表面上不过是句玩笑话，但两人心中却已当起真来。杨昊认真、冷静、做事有计划，吴玲灵活、圆滑、办事有冲劲，两人性格迥异，也就决定了他们将会拥有不同的人生。

3年后，吴玲当上了副主任，杨昊仍是一名普通老师；15年后，杨昊当上了院长，吴玲仍是一名副主任。原先职位在上的吴玲现在成了下属，她承认自己输了，但却不明白自己输在了哪里。

实际情况是：自从立下目标，杨昊便制定了自己的人生规划。头3年，他练习普通话、学习授课技巧、琢磨学生心理、研究课本；3年后，他讲课在学校已小有名气。从第4到第7年，杨昊考上另一所高校读博，在此期间

他专心学习研究方法。第8到第12年,杨昊潜心做研究,在国际期刊上发表文章、承担国家级课题,渐渐成为该领域的知名学者。从第13年起,杨昊不仅以科研为主、重视教学,还开始加强各方人际关系。到第15年老院长退休时,人们不约而同地想到让杨昊接班——学术、教学、人际关系样样不错,不选他选谁?

与杨昊不同,吴玲一开始就关注仕途,她以经营上下级关系为主,只用了3年时间便当上了副主任。可是一上任她就感受到了来自各方面的压力:上课水平一般,科研没有成果,处理问题难以服众。当了两年主任很不顺,看到一些老同学当老板,心中羡慕,她也悄悄在外合伙开了间餐厅。不到一年,餐厅倒闭,她又相继开起了面粉厂、美容院、服装店,可是不管干什么都是干一样亏一样。瞎忙了4年她才发现,自己不适合经商,还是在高校好。等她回过头来再往上走,才发现过去的同事都有了大进步,自己必须跟上。于是她就一会儿忙教学,一会儿搞科研,生活工作忙得像一锅粥,但却什么都没有干好。到了第15年,不管怎样总管是保住了先前的副主任职位,不过如果再没有点改观,恐怕她离“下课”也不远了。

事实上,每个人对自己的未来都会有一个或大或小的人生计划,只是很少有人想到人生的发展同样需要管理而已。其实在上述案例中,如果吴玲在职业生涯早期就意识到这个问题,并且学校也能给予其正确的职业发展方向的引导,也许今天的吴玲就会有截然不同的结果。既然职业生涯是需要管理的,那么,首先就让我们来看看到底什么是职业生涯规划。

1.1 职业生涯规划的基础理念

1.1.1 职业生涯规划的发展起源

职业生涯规划学说起始于20世纪60年代,直至20世纪90年代中期才传入我国。不过,虽然这一学说仅仅发展了40多年,但在这一领域内却已取得了丰富的成果。

埃德加·H·沙因(Edgar H. Schein)是美国最著名的职业生涯规划研究专家,他在1978年出版的《职业的有效管理》中首次提出职业锚的概念,并从职业发展观出发,勾勒出了个人与组织相互作用的基本图式。沙因

(1978)指出,职业锚能够清晰地反映出进入成年期的人的潜在需要、动机、价值观和被发现的才干。C·布鲁克林·德尔(C. Brouklyn Derr, 1986)将职业生涯分为进取型、安全型、自由型、攀登型和平衡型五大类,并对这些类型的特点和管理进行了分析。托马斯·G·格特里奇、赞迪·B·莱博维茨和简·E·肖尔(1994)以1000家大公司的职业生涯开发实践为基础,以12家具有代表性的组织作为研究核心,归纳和总结出了一些有益的观点:①人的开发与战略性商业需求已经紧密地结合到了一起;②职业生涯开发越来越多地采用系统的方式;③职业生涯开发的重点已从个人发展转向公司;④职业生涯开发的概念已得到扩展;⑤需要把职业生涯开发放在全球的大环境中看待。弗兰克·鲍莫伊斯(Frank Bourmois, 1991)指出,职业生涯是干部管理中一个最为重要的组成部分。他承认干部价值自我实现的重要性,但他却仍将干部职业生涯开发与管理的目的看成仅仅是为企业管理服务,因而他是从企业对管理人员需求的角度去考虑问题,而非从员工职业发展需求的角度去认识问题。阿兰·伯纳德(Alain Bernard, 1992)研究了对年轻管理人员的职业生涯开发管理,涉及到了许多研究方法。但是,他却没能从人的发展的战略高度来认识问题。J·F·莱伯瑞(J. F. Laborey, 1993)则认为职业生涯规划是20世纪60年代阶级斗争的产物,如同一张不用奋斗就可实现的职务晋升计划表,经不起经济动荡的考验。让马里·佩雷迪(Jean-Marie Peretti, 1994)分析了法国自20世纪60年代以来的职业生涯开发与管理的变化趋势。张添洲(1994)对职业生涯规划和管理问题进行了研究,被认为是中国学者在这方面的开山之作。让马里·佩雷迪(1990, 1995)指出,企业中的职业生涯首先表现为一系列的工作职位,而职业生涯管理则是指在企业结构中一个员工在过去、现在和将来的职位连续。约翰·B·迈纳和唐纳德·P·克兰(John B. Miner和Donald P. Crane, 1995)将职业生涯开发视作影响绩效的因素之一,以企业利益为出发点来看职业生涯管理,对其发展持保守、消极的态度。阿瑟·舍曼(Arthur Sherman, 1996)将职业生涯开发作为一个战略过程,认为它可以最大限度地开发个人的潜能,并将其作为强化组织成功的一条途径。

正是汇聚了上述不同方面、不同角度的研究成果,才换来了该领域的快速发展。而也正是在众多学者的研究基础上,才出现了现今系统的职业生涯管理。

1.1.2 职业生涯规划的内涵

职业生涯规划是企业人力资源管理的重要内容之一,它是指组织开展和提供的、用于帮助和促进组织内正从事某类职业活动的员工实现其职业发展目标的行为过程,其内容包括职业生涯设计、规划、开发、评估、反馈和修正等一系列综合性的活动与过程。其目的是:通过员工和组织的共同努力与合作,使每个员工的生涯目标与组织发展目标相一致,使员工的发展与组织的发展相吻合。因此,职业生涯规划包括以下两个方面:

第一个方面是员工的职业生涯自我管理。因为员工是自己的主人,所以自我管理也就是其职业生涯成功的关键。

第二个方面是组织协助员工规划其生涯发展,并为员工提供必要的教育、训练、轮岗等发展的机会,促进员工职业生涯目标的实现。

职业生涯规划强调组织要给予员工适当的训练、协助和机会,使员工能够配合组织发展目标和经营理念,制定切实可行的个人生涯发展目标,并努力促进其实现。所以,员工职业生涯规划也就包括对员工个人状况的深入了解和对组织的深入了解。只有在深入了解的基础上,才能有针对性地确定其生涯规划目标以及实现这一目标所需要的各种管理方法与手段。

除了重视组织的发展外,现代化管理的重点更应考虑员工个人的发展需求。因此,每个组织都应该尽可能地把这两个目标融合到一起,作为组织自身追求发展的指南,并作为组织确定经营理念与制定工作策略时的依据。

就员工个人来说,需要尽可能多地了解组织的目标、经营理念以及组织所能提供的发展、训练、升迁机会与晋升渠道等;同时全面了解自己的性格、兴趣、能力、工作动机、价值观、态度、优缺点等。

就组织方面而言,则应详细了解自身过去的发展及未来的目标,预测外在政治、经济、社会、文化等环境可能发生的变化及可能产生的影响,为自身规划出一个具有长远性、前瞻性的发展方向;同时还应尽可能地深入了解员工们的个别差异性 & 绩效表现、发展目标等。组织应该主动向员工提供各种信息,强化彼此之间的回馈、沟通、信赖与支持,使员工了解个人在组织中的发展方向,以提高员工的工作积极性和凝聚力。

由此可见,一套系统的、有效的职业生涯规划制度和体系往往会涉及组织管理与员工发展的诸多方面的内容,可以说这是一个极其庞大的系统。一般的职业生涯规划发展过程如图 1-1 所示。