

 执行HR系列

林泽炎◎主编

国务院发展研究中心人力资源研究培训中心组织策划

执行

职业生涯管理

◎理论精要 ◎案例经典 ◎专家点评
◎关键技术 ◎核心工具 ◎操作执行

ZHIXING



谭永生 李春苗 傅清峰 等编著

ZHIYE SHENGYA GUANLI

中国发展出版社

 执行HR系列
林泽炎◎主编

国务院发展研究中心人力资源研究培训中心组织策划

执行

职业生涯管理

ZHIXING

谭永生 李春苗 傅清峰 等编著

ZHIYE SHENGYA GUANLI

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行职业生涯管理/林泽炎主编; 谭永生, 李春苗, 傅清峰等编著. —北京: 中国发展出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 80234 - 089 - 3

I. 执… II. ①林… ②谭… ③李… ④傅…

III. 职业选择 IV. C913. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 159846 号

书 名: 执行职业生涯管理

主 编: 林泽炎

编 著: 谭永生 李春苗 傅清峰等

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 978 - 7 - 80234 - 089 - 3/F · 667

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 670 × 990mm 1/16

印 张: 15.75

字 数: 230 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 28.00 元

咨 询 电 话: (010) 68990642 68990692

购 书 热 线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电 子 邮 件: fazhanreader@163.com

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

丛书编委会名单

策 划 组 织 国务院发展研究中心人力资源研究培训中心

编 委 主 任 王佩亨

主 编 林泽炎

副 主 编 李春苗 杨维富

编委会成员 林泽炎 李春苗 田 修 杨维富

刘理晖 谭永生 岳 颖 田琳琳

刘燕玲 王仁理 李会莉 朱明洁

潘溯恺 傅清峰 詹 婧 林霓裳

王 维 李丽丽

用责任感去执行

即将面世的《执行 HR》丛书还在等着我的序言。我真的不知道写点什么好。也不愿藉名家之光来包装我们为人力资源管理实际工作者编写的一套旨在提高他们的执行能力的操作性图书。

说实在的，精炼的原理介绍、操作性极强的工具和管理技术、经典案例介绍及专家点评等等，或许是枯燥的、表象的、具体的，属于“器”的层面。除此，我一直想和各位读者谈点“执行”之外的，又与“执行”相关的本质的、战略的、抽象的一些想法，属于“道”的层面。

又一次要远行。坐在飞机上，不是看书，就是胡思乱想。不知是那几根神经胡乱连接，“用责任感去执行”这个想法突然浮现脑中，感觉能很好阐释“执行”的本质要点。

执行的前提是知道“应该做什么”。每个人都有自己的角色定位、职责义务要求及与此相应的职业素养、职业规范和职业道德。作为一个职业人，如果不知道这些，就谈不上工作的执行。因此，在每本书中根据特定的人力资源管理职能，我们强调用极少的文字和篇幅，通俗易懂的介绍每一种人力资源管理职能的“理论精要”，真正指向人力资源管理的内涵“是什么”。

执行的关键在于“怎么做”。怎么做是方法、是技术、是工具、是流程、是风险回避。因此，我们在每本书中的“理论精要”和“经典案例及点评”部分，强调操作性，尽量采用图表、流程让人力资源管理实际工作者知道“怎么做”，成为“执行”人力资源管理职能的高手。

“执行”是要讲“执行效果”的。人力资源管理实践中，其执行“效果”的考量，应该主要关注制度与组织的适合程度、制度执行的成本、员工的满意度及组织目标的实现程度等几个方面。因此，为了提高人力资源管理实际工作者的执行效果，仅有机械的执行是远远不够的，执行必须是一种“思考”性的、掌握人力资源管理理论本质的执行。

“执行”也要讲变通。从表面意义来看，执行似乎是一种对规范、制度的服从、屈从，是一系列刻板行为的集合。其实不然，所有制度、规范皆是一般性规定，是对绝大多数情景的适应性反应。也就是“确定性情境”下的制度化、程序化人力资源管理。每个组织、每个团队、每个个体的人都有可能出现意外，因此，人力资源管理实际工作者作为制度规范的执行者，学会应对特殊情景作出变通性反应，也是情理之中的事情。这就是“非确定性情境”下的艺术化、个性化人力资源管理。古人云：变则通，通则达。因此，只有对“制度化和艺术化”人力资源管理达至炉火纯青的实际工作者，才是真正的人力资源管理执行能手。

如上种种有关人力资源管理执行的理解，如果没有执行者的高度“责任感”，没有执行者的“用心”执行，“执行”就无从谈起，执行的价值就不复存在了。

如是为序。

林泽炎



前言

21 世纪，国家之间的竞争、企业之间的竞争，归根到底是人力资源的竞争。任何一个国家要想领现代文明之风骚，任何一个企业要想赢得持续性竞争之优势，都必须抢占人力资源开发与管理的制高点，在人力资源开发与管理的争夺战中争取主动地位。毋庸置疑，人力资源管理已成为 21 世纪现代企业管理的核心，是现代企业的第一管理。

职业生涯管理是企业人力资源管理的重要组成部分，也是企业人力资源管理的基础性工作，它充分体现了“人本管理”的思想。国外有关职业生涯管理的研究最早始于 20 世纪 60 年代，但随着世界政治和经济形势的不断变化，其研究也在不断地创新，其研究的内容和方法也有了很大的发展，并获得了一大批理论及实践成果。如金斯伯格的职业生涯发展理论、微软公司的“职业生涯阶梯”等。这些研究成果也在国外许多企业中得到了广泛的应用，并取得了良好的经济效益和社会效益。

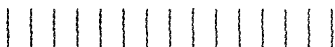
当前，我国正在全面建立社会主义市场经济体制，这一体制的基本特点是市场成为配置生产要素的基础。在市场经济条件下，劳动力是商品，市场机制是人力资源配置的基础机制，传统的劳动人事管理及其机制与市场经济新秩序的冲突加剧，而人力资源开发与管理则推出现代企业人员管理的全新思路，呈现出广阔的发展前景。现代企业普遍推行以人为中心的综合管理，强调“人的价值”高于一切，即所谓的“人本管理”和“以人为本”。今天，成功企业的人力资源开发已经将人的体能、智能、知识、经验一体化发展放在首位。企业通过职业生涯的开发

与管理，极大地赋予经济运行的基本动力，增强现代经济活力，形成企业的凝聚力、向心力和创新力，继而产生强大的生命力、竞争力和转换力。

职业生涯管理是当今人力资源管理的一大趋势，它有其自身的规律性和特点，对其进行研究与探讨将有利于企业人力资源的开发与管理，有利于企业最重要的生产要素——人的合理配置。尽管国外对于职业生涯管理的研究早在 20 世纪 60 年代即已开始，但不论从理论上还是从研究结果上看，对职业生涯管理的认识分歧都比较大，其应用于实践的方式、产生的效果也不一样。我国的国情与国外不一样，管理水平目前还比较低，对职业生涯管理的认识和应用刚起步，因此，我们不能简单照搬国外的理论和做法，而是必须结合我国企业职业生涯管理自身的规律和特点，认识到职业生涯管理应被看作是企业的一种战略性步骤。科学的职业生涯管理，将有助于保持员工的稳定性和积极性，有助于员工不断地提高专业技能，以适应外界的变化，为企业创造更好的经济效益，同时也有助于满足员工个人职业发展和自我实现的需求。鉴于此，为了区别传统的职业生涯管理教科书，我们这本《执行职业生涯管理》在对职业生涯理论进行简要介绍的同时，更主要的是围绕操作层面对如何进行职业生涯设计等相关问题展开，本着“实践出真知”“学以致用”的理念，对职业生涯的现象和实践案例进行阐述，提出解决问题的操作方法，分析案例中涉及的知识，从而帮助读者全面掌握职业生涯管理的理念和实施工具。

作 者

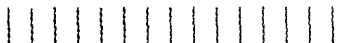
2008 年 1 月



第一部分 理论精要

第 1 章 职业生涯管理概述	(3)
1.1 职业及职业生涯的含义	(4)
1.1.1 职业	(4)
1.1.2 职业生涯	(7)
1.2 职业生涯管理的目的和作用	(8)
1.2.1 组织进行员工职业生涯管理的目的	(8)
1.2.2 职业生涯管理对组织的作用	(10)
1.2.3 个人参与职业生涯管理的意义	(11)
1.3 职业生涯发展及选择理论	(13)
1.3.1 职业生涯的发展理论	(13)
1.3.2 职业生涯选择理论	(22)
1.3.3 职业锚	(29)
1.4 组织及员工在职业生涯管理中的角色和任务	(35)
1.4.1 组织在职业生涯管理中的角色和任务	(35)
1.4.2 员工在职业生涯管理中的角色和任务	(43)
1.4.3 组织及员工需要在职业生涯管理中相互 匹配	(44)
1.5 国内外职业生涯管理的实施状况	(47)
1.5.1 国外职业生涯管理的实施	(47)
1.5.2 我国职业生涯管理的理论及实践	(50)
附录：职业管理：让企业和员工共同发展	(52)

第2章 组织如何有效地进行员工职业生涯管理	(55)
2.1 员工职业生涯管理模式	(55)
2.1.1 职业发展的管理思路	(55)
2.1.2 企业员工职业发展通道	(57)
2.2 职业生涯管理实施的流程	(61)
2.2.1 制定职业生涯管理的基本战略	(61)
2.2.2 调整现有人力资源管理策略	(63)
2.2.3 对员工职业生涯进行规划	(64)
2.2.4 建立职业管理信息系统	(68)
2.2.5 对员工职业生涯进行开发	(72)
2.2.6 对职业生涯管理效果评价并改进	(81)
2.2.7 职业生涯管理系统实施过程中应注意的问题	(84)
2.3 组织职业生涯管理责任分配	(86)
2.4 职业生涯管理常用策略	(87)
第3章 职业生涯早期管理	(90)
3.1 职业生涯早期特征	(90)
3.2 职业生涯早期的主要问题	(91)
3.3 早期阶段的职业生涯管理	(94)
3.3.1 上司应尽快熟悉新员工	(94)
3.3.2 上司通过绩效反馈帮助员工确立职业生涯目标	(94)
3.3.3 给员工制定职业生涯规划	(96)
3.3.4 促进员工的社会化	(102)
3.3.5 支持员工的职业探索	(103)
第4章 职业生涯中期管理	(105)
4.1 职业生涯中期特征	(105)
4.1.1 个人总体生命空间特征	(106)
4.1.2 个人的心理特征	(107)

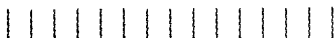


4.1.3	个人能力和职业生涯特征	(109)
4.2	职业生涯中期问题	(110)
4.2.1	职业生涯中期危机问题	(110)
4.2.2	职业生涯发展遇到“瓶颈”	(111)
4.2.3	组织成熟度的制约	(112)
4.2.4	工作与家庭的冲突	(112)
4.2.5	精神压力过大,健康状况不佳	(113)
4.3	中期阶段的职业生涯管理	(114)
4.3.1	为员工提供更多的职业发展机会	(114)
4.3.2	转变观念,提高员工的竞争力	(115)
4.3.3	帮助员工形成新的职业自我概念	(116)
4.3.4	丰富员工的工作经验	(116)
4.3.5	协助员工解决工作与家庭的冲突	(117)
第5章	职业生涯后期管理	(119)
5.1	职业生涯后期的特征	(119)
5.1.1	个人及家庭与心理特征	(120)
5.1.2	个人职业特征	(120)
5.2	职业生涯后期的主要问题	(121)
5.2.1	面临职业生涯的结束	(121)
5.2.2	不安全感增加	(122)
5.2.3	疾病增多	(122)
5.2.4	不适应退休后的生活	(122)
5.3	后期阶段的职业生涯管理	(123)
5.3.1	组织实施职业生涯后期管理原则	(123)
5.3.2	继任管理	(126)
第6章	职业生涯关键问题处理	(128)
6.1	心理健康辅导及其调适	(128)
6.1.1	生涯心理辅导要实现的目标	(128)
6.1.2	职业生涯心理自我辅导的基本方法	(129)

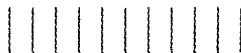
6.1.3	增进心理健康的主要途径·····	(131)
6.1.4	职业生涯中常见的心理疾病及改善·····	(132)
6.2	人际关系处理方法·····	(137)
6.2.1	同事关系的调节·····	(137)
6.2.2	与上级关系的调节·····	(139)
6.3	职业与家庭生活之间的平衡·····	(140)
6.3.1	时间冲突及解决·····	(141)
6.3.2	压力冲突及解决·····	(141)
6.3.3	行为冲突及解决·····	(142)
6.4	职业发展高原期调适·····	(142)
6.4.1	建立更为明确的职业认同·····	(142)
6.4.2	检查自身的生活目标和价值观·····	(142)
6.4.3	帮助员工实现自我·····	(143)
6.5	职业生涯发展的激励方法·····	(143)
6.5.1	榜样激励法·····	(144)
6.5.2	竞赛激励法·····	(144)
6.5.3	关怀激励法·····	(145)
6.5.4	目标激励法·····	(146)
6.5.5	信念激励法·····	(146)

第二部分 经典案例与点评

案例 1	阿莫科制造公司员工职业生涯开发·····	(151)
案例 2	3M 公司的职业生涯管理·····	(156)
案例 3	DH 公司职业生涯管理·····	(162)
案例 4	选择自己职业生涯的黄金准则·····	(171)
案例 5	为职业生涯定下长远的目标·····	(176)
案例 6	美国海湾电力公司的职业生涯管理·····	(180)
案例 7	惠普的职业生涯管理·····	(184)
案例 8	意大利 ENI 集团公司的职业生涯规划·····	(188)
案例 9	广恒的企业再造和个人职业生涯设计·····	(191)



案例 10	柯达公司的职业生涯开发系统	(198)
案例 11	特变电工新员工职业生涯规划探索	(202)
案例 12	台湾洁星的新人发展规划	(209)
案例 13	丰田美国公司的同化计划	(214)
案例 14	35 岁，黄金时刻的职业危机	(217)
案例 15	杜邦公司的“导师制”	(221)
案例 16	老员工为何走俏	(225)
案例 17	Westpac 银行的人员继任规划与职业生涯开发	(230)
参考文献		(235)



【第一部分】

理论精要

职业生涯管理概述

组织如何有效地进行员工职业生涯管理

职业生涯早期管理

职业生涯中期管理

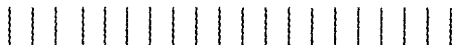
职业生涯后期管理

职业生涯关键问题处理



职业生涯规划概述

职业生涯规划是现代企业人力资源管理的重要内容之一，是企业帮助员工制定职业生 涯规划和职业生 涯发展的一系列活 动。职业生 涯管理应看做是竭力满足管理者、员工、企业三者需要的一个动态过程。在现代企业中，个人最终要对自己的职业发 展计划负责，这就需要每个人都清楚地了解自己所掌握的知识、技能，所具有的能力、兴趣、价值观等，而且，还必须对职业选择有较深了解，以便制定目标、完善职业计划。管理者则必须鼓励员工对自己的职业生 涯负责，在进行个人工作反馈时提供帮助，并提供员工感兴趣的有关组织工作、职业发 展机会等信息；企业则必须提供自身的发展目标、政策、计划等，还必须帮助员工做好自我评价、培训和发展。当个人目标与组织目标有机结合起来时，职业生 涯管理就会产生重大意义。因此，职业生 涯管理主要包括两种：第一种是个体员工对自己的职业生 涯进行管理，即自我职业生 涯管理（individual career management），是指社会行动者在职业生命周期（从进入劳动力市场到退出劳动力市场）的全程中，由职业发 展计划、职业策略、职业进入、职业变动和职业位置的一系列变量构成。第二种是组织职业生 涯管理（organizational career management），是指由组织实施的，旨在开发员工的潜力、留住员工、使员工能自我实现的一系列管理方法。由于个人所进行的职业生 涯管理都需要通过组织才能最终得以实现，所以组织方面的生涯设计和生涯发 展是职业生 涯管理的重要方面。本书着重介绍组织如何对员工进行职业生 涯管理。



1.1 职业及职业生涯的含义

1.1.1 职业

职业是指从业人员参与社会分工，利用专门的知识技能，为社会创造物质财富和精神财富，获取合理报酬作为物质生活来源并满足精神需求而从事的社会性工作类别，因此职业是工作类别。职业包括四方面的内容：①与人类的需求及职业结构相关，强调社会分工；②与职业的内在属性相关，强调利用专门的知识技能；③与社会伦理相关，强调创造物质和精神财富；④与个人生存生活相关，强调物质生活来源，并涉及满足精神生活。

职业并不是人类社会一产生就出现的，它是人类发展到一定阶段的必然产物，是社会经济发展的结果。它是现实经济运行和社会生活中客观存在的社会现象。在职业中，人是主体，而个人的职业活动又必须在一定的组织中进行。

职业具有以下特征：第一，目的性。职业以获得现金或实物等报酬为目的；第二，社会性。职业是从业人员在特定社会生活环境中所从事的一种与其他社会成员相互关联、相互服务的社会活动；第三，稳定性。职业在一定的历史时期内形成，并有较长的生命周期；第四，规范性。职业必须符合国家法律和社会道德规范；第五，群体性。职业必须具有一定的从业人数。

职业分类是指以工作性质的同一性为基本原则，对社会职业进行的系统划分与归类。所谓工作性质，即一种职业区别于另一种职业的根本属性，一般通过职业活动的对象、从业方式等的不同予以体现。职业分类的目的是要将社会上纷繁复杂、数以万计的现行工作类型，划分成类系有别、规范统一、井然有序的层次或类别。对从事工作性质的同一性所作的技术性解释，需要视具体的职业类别而定。而职业分类体系则通过职业代码、职业名称、职业定义、职业所包括的主要工作内容等，描述出每一个职业类别的内涵与外延。职业分类实质是精细的社会劳动分