



人力资源开发实务译丛



Career Planning and Succession Management
Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow

职业规划和接班人管理

为了今天和明天的需要开发组织中的人才

威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)

罗伯特·D. 杰克逊 (Robert D. Jackson)

著

肖恩·C. 奈特 (Shaun C. Knight)

约翰·E. 林霍尔姆 (John E. Lindholm)

本书调查问卷与案例部分由王威与蒂法妮·D. 佩恩 (Tiffani D. Payne) 协助作者完成

王志刚 高琳 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



人力资源开发实务译丛



Career Planning and Succession Management
Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow

职业规划和接班人管理

为了今天和明天的需要开发组织中的人才

威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)

罗伯特·D. 杰克逊 (Robert D. Jackson)

著

肖恩·C. 奈特 (Shaun C. Knight)

约翰·E. 林霍尔姆 (John E. Lindholm)

本书调查问卷与案例部分由王威与蒂法妮·D. 佩恩 (Tiffani D. Payne) 协助作者完成

王志刚 高琳 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2006-0783 号

图书在版编目(CIP)数据

职业规划和接班人管理/罗思韦尔等著;王志刚,高琳译. —北京:北京大学出版社,2008.1
(人力资源开发实务译丛)

ISBN 978-7-301-13229-6

I. 职… II. ①罗… ②王… ③高… III. ①职业选择 ②企业管理-职工培训
IV. C913.2 F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 192508 号

Translated from the English language edition of *Career Planning and Succession Management*, by W. J. Rothwell, R. D. Jackson, S. C. Knight, J. E. Lindholm, originally published by Praeger, an imprint of Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, CT, USA. Copyright © 2005 by the author(s). Translated into and published in the Mainland Chinese Simplified Characters language by arrangement with Greenwood Publishing Group, Inc. All rights reserved.

本书由威廉·J. 罗思韦尔、罗伯特·D. 杰克逊、肖恩·C. 奈特、约翰·E. 林霍尔姆编写的英文原版《职业规划和接班人管理》一书翻译而成。版权由作者所有。本书经 Greenwood 图书出版集团授权北京大学出版社以简体中文的形式出版发行。版权所有,违者必究。

书 名: 职业规划和接班人管理——为了今天和明天的需要开发组织中的人才

著作责任者: 威廉·J. 罗思韦尔 罗伯特·D. 杰克逊 肖恩·C. 奈特 约翰·E. 林霍尔姆 著 王志刚 高琳 译

丛书主持: 石会敏

责任编辑: 徐冰

标准书号: ISBN 978-7-301-13229-6/F·1813

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印刷者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.5 印张 241 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 29.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

作者简介

威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)

宾夕法尼亚州立大学人力资源开发教授，罗思韦尔联合公司总裁。1979年至今，他一直从事人力资源管理和员工培训与发展方面的研究与实践工作。

罗伯特·D. 杰克逊 (Robert D. Jackson)

宾夕法尼亚州交通部职业发展系统项目负责人，高级顾问。

肖恩·C. 奈特 (Shaun C. Knight)

供职于宾夕法尼亚州信息科学与技术学院商业和职业解决方案联合会，为寻找就业和教育机会的研究生和本科生提供职业发展服务。

约翰·E. 林霍尔姆 (John E. Lindholm)

宾夕法尼亚州立大学人力资源教育和发展博士，执教于马萨诸塞州的克拉克大学，里格海洋食品有限公司薪酬总监。

王 威

宾夕法尼亚州立大学人力资源教育和发展博士，之前毕业于南开大学。

蒂法妮·D. 佩恩 (Tiffani D. Payne)

宾夕法尼亚州立大学人力资源教育和发展博士。

人力资源开发实务译丛

- 如何评估培训效果——追踪六个关键因素的实用指南
How to Measure Training Results:
A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators
杰克·J. 菲利普斯 (Jack J. Phillips)
罗恩·德鲁·斯通 (Ron Drew Stone)

- CEO期望的公司培训
What CEOs Expect from Corporate Training
威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)
约翰·E. 林霍尔姆 (John E. Lindholm)
威廉·G. 沃利克 (William G. Wallick)

- 员工绩效改进——培养从业人员的胜任能力
Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence
威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)
卡罗琳·K. 霍恩 (Carolyn K. Hohné)
斯蒂芬·B. 金 (Stephen B. King)

- 掌握教学设计流程
Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach
威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)
H. C. 卡扎纳斯 (H. C. Kazanas)

- 需求评估实施指南
A Practical Guide to Needs Assessment
卡维塔·古普塔 (Kavita Gupta)

- 如何衡量人力资源管理 (第3版)
How to Measure Human Resources Management
杰克·菲茨-恩兹 (Jac Fitz-enz)
芭芭拉·戴维森 (Barbara Davison)

- 职业规划和接班人管理——为了今天和明天的需要开发组织中的人才
Career Planning and Succession Management:
Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow
威廉·J. 罗思韦尔 (William J. Rothwell)
罗伯特·D. 杰克逊 (Robert D. Jackson)
肖恩·C. 奈特 (Shaun C. Knight)
约翰·E. 林霍尔姆 (John E. Lindholm)

总序

进入 21 世纪,企业之间的竞争更为激烈,尤其以知识和人才竞争为代表。当 20 世纪 90 年代,“知识经济”概念在国内刚刚兴起时,很多人对此不甚理解。然而,随着“科学技术就是生产力”、“知识就是生产力”、“信息就是生产力”等概念逐步深入人心并得到实践检验之后,无论是企业单位还是事业单位,各种组织对知识及知识型人才的重视程度大大加强。随着对“学习型组织”的深入探讨与实践,人们进一步认识到,学习型组织与学习型人才对于组织的发展将起到至关重要的作用。

企业之间的竞争更多地体现为人才的竞争。因此,企业未来的发展速度及竞争力的大小,将更多地取决于企业拥有的无形资产的数量与质量,而作为企业无形资产重要组成部分的企业人才(人力资源)的开发已经得到越来越多的重视。与人力资源管理不同的是,人力资源开发涉及人才的培训与培养、人才绩效的管理与咨询、人才职业生涯的计划与开发等多方面的内容。这次由摩托罗拉大学与北京大学出版社联合推出的《人力资源开发实务译丛》,收录了人力资源开发领域最新的经典之作,必将有助于所有阅读此系列丛书的朋友拓宽人力资源开发的知识面,掌握更多有关人力资源开发的工具,提高从事人力资源开发的实践能力,并为企业的发展提供强有力的支持。本丛书收录的均为人力资源开发领域的优秀图书,它们从多个方面探讨了人力资源开发的问题与实践,内容广泛涉及人力资源管理衡量、培训效果衡量、需求评估、教学设计、管理层对培训的期望、员工绩效改进、职业生涯规划与接班人管理等。

本丛书涉及的内容非常全面,因而适合广大读者阅读。如果你是大学教授或人力资源管理与开发研究领域的专家,选择该丛书可以为你的教学与研究提供最新的素材;如果你是在校大学生,你的学习与研究领域如果属于人力资源管理与开发,选择该丛书可以为你的学习提供更多的案例、实践性工具与模型,为你更好地理解专业性、学术性的教材提供实战性的辅助材料;如果你是企事业单位从事人力资源管理与开发工作的人员,选择该丛书可以为你分析与解决实际的人力资源管理与开发问题提供详尽的理论根据、实践操作模型、工具和方法;如果你是企事业单位的领导或管理人员,选择该丛书可以为你参与工作分析、岗位分析、招聘、人才培养与培养等方面的工作提供指导和参考;如果你是企事业单位的决策者,选择该丛书可以为你制定组织的人才开发战略提供基本的思路和框架,使组织的人力资源开发沿着系统化、专业化、科学化的道路持续而稳定地发展下去,最终为提高企业或组织的竞争力注入难以估量的动力。

综上所述,《人力资源开发实务译丛》从人力资源开发各个方面介绍了该领域的最新理论、最佳的实践经验、最为行之有效的工具与模型,是近年来国内难得的出版物,你的选择是我们衷心的期待。

致谢

我们非常感谢北京大学出版社的领导与同事,正是由于他们对该类经典之作的精挑细选,以及与国外作者和出版商卓有成效的沟通与协调工作,我们才得到翻译和出版《人力资源开发实务译丛》的机会。

我们非常感谢摩托罗拉(中国)电子有限公司直属的摩托罗拉大学的大力支持,以及所有参与该丛书翻译、校对、修改工作的摩托罗拉大学专业人士,他们将多年企业的工作经验融入到专业化的翻译工作之中,使得该丛书在语言文字和意义表达方面更贴近实际工作。

摩托罗拉大学(中国)

《人力资源开发实务译丛》翻译项目组

2006年10月

威廉·J. 罗思韦尔谨把此书献给他的夫人马萨琳娜、他的女儿堪迪斯、他的儿子弗罗兰以及所有有过愉快工作时光的其他合著者。

罗伯特·D. 杰克逊谨把此书献给他亲爱的夫人玛西亚·杰克逊。

肖恩·C. 奈特谨把此书献给他的好妻子萨蒂、女儿艾比，还有瑞恩和艾米，以感谢她们的鼓舞、耐心和永不停歇的支持。

约翰·E. 林霍尔姆谨把此书献给他的父亲约翰·威克多·林德汉姆以感谢他对自己以信仰为基础的一生的指引和塑造。

译者序

职业规划以及接班人计划等热点管理问题从未像今天这样受到那么多人的关注,尤其受到企业组织的重视。越来越多的企业通过给员工做职业规划的方法或者运用接班人计划的方法作为其在人力资源方面获取竞争优势的重要战略手段,以达到不断增强组织能力的目的。然而,统计表明,大多数企业通常只会存在其中一种体系,或者即使有两种体系但两者完全没有联系。

当今世界级优秀企业的管理实践则渐趋不同。这种管理实践的前瞻性体现在将员工的职业规划和组织的接班人计划统筹考虑,把自下而上的和自上而下的过程融合在一起,以整合一致的运作体系配合业务的扩张和发展,形成组织的核心能力和中心实施战略,为组织的无形资产增加价值。

这种演进并非空穴来风。随着企业外部商业环境的剧烈变化和变化速度的不断加快,必然要求企业组织及时调整业务战略,为当今和未来的发展做更有针对性和有效的发展规划。其中,聚敛组织能力适应变革,以充分的准备面对未来的竞争市场就是重要的部分。实践证明,整合职业规划和接班人计划的战略过程是聚敛组织能力的有效方法,是企业应对新的考验的关键之一。

作为人力资源培训和发展领域的最优秀的研究团队之一,本书的作者们敏锐地发现了这一趋势。他们以大量的投入和专业的方法,通过大量翔实的实证研究总结了企业组织在整合职业规划和接班人计划过程中的现实背景、战略思考、实施方法以及未来趋势等方面的问题;提供了进行职业规划和接班人计划战略整合的

模型方法,并提供其理论依据与成功案例;分析、归纳了企业实践中应用这一方法应该得到的利益和可能的风险与困难。其研究成果对企业和个人都有极高的现实价值和参考意义。另一方面,本书在逻辑展开的过程中,引入了很多当今人力资源培训和发展领域的前沿的概念,运用了先进的模型方法。对这些概念和方法,本书作了较为系统的介绍。比如职业规划、接班人计划、价值体系、能力模型等。本书还对某些概念进行了比较甄别。比如对培训和学习的不同、辅导和训练的不同等作了充分的、清晰的定义。同时本书也提供了大量的实用工具和模板。因此,对于培训领域的从业人员或其他读者来说,阅读本书不仅能在整合职业规划和接班人计划战略方法方面得到很多启发,还可以得到上述这些额外的惊喜和收获。本书附录所提供的资料,对读者了解美国的劳动力市场和相关法律很有帮助。

应该指出的是,尽管作者的研究基础是美国的现实商业环境和其变化趋势,但其分析过程和结论对于我们中国的企业和员工依然有充分的借鉴意义。因为当有一天同样的市场变化悄然降临时,有所准备的企业一定可以傲视其竞争对手,笑看“江湖”。

正如本书作者所说,职业规划和接班人计划管理以及其战略整合都是为了企业今天和明天发展的需要,阅读本书的目的也应如此吧。

王志刚、高琳

摩托罗拉大学(中国)

2007年12月

前言

当今很多组织正忙于应付预期中的退休浪潮。在 1998 年到 2008 年间,人们退休带来或将带来的工作空缺几乎是因经济发展所带来的工作机会的两倍。造成这种变化的原因是美国的劳动人口正逐渐老龄化,实际上在全球范围内也是如此。劳动人口的平均年龄已经在不断增长。老龄化人口,就像席卷一切滚滚向前的冰河一样,凶猛无比。

劳动人口平均年龄的大规模提升造成的实际后果是什么呢?请看下面的统计数据:

- 全球《财富》500 强的高层领导中每五位就有一位将在未来几年内具备退休资格。
- 美国联邦政府高层领导的约 80% 以及中层官员的约 70% 在当前任期内就会具备退休资格。
- 目前约占全部美国联邦政府雇员 50% 的人已经具备退休资格。
- 100 万大学教授即将具备退休资格。
- 100 万的中学老师即将具备退休资格。

为了应对和处理这些令人沮丧的挑战,很多组织正在建立并执行有组织的接班人计划项目,而另外一些组织重新燃起了对职业规划项目的兴趣。实际上,职业规划(也有其他叫法,如员工发展)再次引起各种组织的兴趣,并以一种不同于 20 世纪 80 年代广泛使用的方法的形式出现。

如今一个很大的需求是把接班人发展计划同职业规划整合在一起。接班人计划项目有助于组织保证其人员的连续性进而保护其经济增长和生存能力。职业规划项目有助于个人发现他们的职业目标,提供其胜任更高职位的前提,或者仅仅保持其目前拥有的技能。这是因为新经济下的受雇能力把更多的责任加在员工个人身上,以保持其在动态劳动力市场上的竞争能力。把职业规划和接班人计划整合在一起是必要的。因为职业规划为个人提供了自我发展的目标以及实现目标的方法,而接班人计划为组织提供不断满足其人才需求的方法并为他们提供发展的方向。不管是职业规划还是接班人发展计划,都把“发展”作为通向终点的一个方式,但从两个不同的方向接近它:职业规划是自下而上的(由个人到组织),接班人计划则是自上而下的(由领导到员工)。职业规划为员工个人提供了自我发展的理由;接班人计划为组织的领导者规划了努力的方向,以确认组织的人才需求并系统化地培养人才。

本书的目的和贡献

本书的主旨是描述一套系统化的方法,通过这种方法把职业规划和接班人计划整合在一起。一方面,接班人计划为组织对人才的不断需求作准备。然而,这从本身来说是一种自上而下的过程,在这个过程中,组织的决策者们通过自上而下的方式来选择潜在的替代人选,同时也发现组织运转所需的各个不同工作类别、职能和地理位置上的人才需求。从根本上说,人才是组织实现其战略目标的关键。另一方面,职业规划为员工个人提供了识别其职业目标的机会并且提高他们的能力去实现这些目标。没有职业规划,接班人计划就只是一个意愿清单;没有接班人计划,职业规划也只是一个指向不确定目的地的路线图。

本书的目标读者

本书是为副总裁、总监、人力资源经理、人力资源从业者和专员以及业务部门一线经理所写的。本书期望成为一本实践性强的、帮助读者了解如何把职业规划项目和接班人计划项目整合在一起的指南,以期满足当前诸如人力资源从业者和

一线业务经理等人群的不断增长的需求。

本书的知识基础

本书有四个方面的知识基础。第一,著作者们在建立和执行职业规划项目和接班人计划项目方面经验丰富。因此,一个知识基础来源于著作者们的经验。

第二,著作者们集中、回顾、升华了自 1995 年至今的关于接班人计划和职业规划方面的研究和文献,这种对文献的全面性回顾为实践的有效性打下了基础。

第三,著作者们设计、开发、实施、分析了针对 500 个人力资源从业者的书面调查问卷,其问题涉及典型的有关整合职业规划和接班人计划的组织实践。调查的目的是为了评估在广泛类型的组织中间,在整合职业规划和接班人计划时常见的挑战、实践和可以使用的策略。

第四,也是最后一个,著作者们进行了针对业界人士的有选择的访谈,这些人都参与了建立和执行接班人计划和职业规划。访谈的目的在于深度挖掘被访者实践中的经验教训与广大读者分享。

本书的写作结构

本书由 4 部分共 14 章组成。第 1 部分为“关于超越职业规划和接班人计划的商业提案:为什么二者必须整合”。这部分的两个章节为在组织环境下整合职业规划和接班人计划做出了一份详细的提案书。第 1 章题为“对当代企业景况的反思:为什么职业规划和接班人计划必须整合在一起”,第 2 章是“整合职业规划和接班人计划项目的方法”。

第 2 部分“整合职业规划和接班人计划的基础”包含 4 个章节。第 3 章描述了如何在组织里建立基础架构以支持职业规划和接班人计划项目的整合。第 4 章集中讨论了作为职业规划和接班人计划项目基础的能力模型和价值观系统。第 5 章描述了如何在职业规划和接班人计划里运用评价和评估工具。第 6 章描述了个人发展计划和职业咨询中的基本要素。

第 3 部分“整合职业规划和接班人计划的策略”包含 6 个章节。其中第 7 章解

释了培训和发展是如何被用来缩小能力与评估结果之间的发展差距的。能力模型描述了“应该是什么样”的问题,而评估结果则描述了员工个人“现在是什么样”。第8章探讨了作为缩小发展差距工具之一的指导体系。第9章研究了作为缩小发展差距工具之一的训练体系。第10章研究了作为帮助员工缩小发展差距工具之一的自我导向式学习体系。第11章解释了自我评价项目如何帮助员工个人找出发展差距并缩小它们。最后,第12章解释了其他可用来缩小发展差距的方法,这些方法在执行职业规划和接班人计划时会有所帮助。

第4部分“结论性思考”包括2个章节。第13章提供了整合职业规划和接班人计划的问题和答案。第14章指出了对于职业规划和接班人计划整合未来的预期。

本书以4个附录结尾。附录1提出了这样的问题:“什么是员工?”附录2描述了对职业咨询人员的能力要求。附录3提供了一个案例分析。附录4澄清了教练训练和导师指导之间的不同。本书结尾处提供了著作者和其他贡献者的简介。

综上所述,本书的各个章节提供了一个出发点来考虑如何通过整合职业规划和接班人计划来构建竞争性合力。我们的建议是:享受并使用本书提供的所有信息。

鸣谢

很难感谢所有给予本书写作一臂之力的人,因为有太多的人给予了帮助。简而言之,这是团队努力的成果——不可否认的是,这种努力是在一个仁慈的独裁者领导之下进行的。

第一,著作者们应该花一点时间彼此祝贺一下。每个人都工作得很努力,并且这种努力是值得的。

第二,著作者们希望感谢一下那些完成并返还了我们的问卷的人。王威领导了这项工作。她发放了问卷,进行了跟踪,并收集、整理了结果。她是在创纪录的时间内完成的。干得太棒了——感谢她所体现的那种紧迫感,这在当今的人力资源领域对于成功是如此的關鍵!

第三,著作者们希望感谢那些参与了深度访谈的人力资源从业者们。这些访谈是在蒂法妮·佩恩的带领下进行的。感谢蒂法妮,你为本书所要谈的内容提取了有价值的信息。

第四,也是最后,著作者们希望感谢那些阅读了本书的几个版本的草稿并提供了有益意见的人们。你们应该知道我们所指的是谁。

威廉·J. 罗思韦尔
宾夕法尼亚州,大学城
罗伯特·D. 杰克逊
宾夕法尼亚州,哈里斯堡
肖恩·C. 奈特
宾夕法尼亚州,大学城
约翰·E. 林霍尔姆
马萨诸塞州,斯特林

目 录

第 1 部分 关于超越职业规划和接班人计划的 商业提案:为什么二者必须整合

- | | | |
|-------|---------------------------------|----|
| 第 1 章 | 对当代企业景况的反思:为什么职业规划和接班人计划必须整合在一起 | 3 |
| 第 2 章 | 整合职业规划和接班人计划项目的方法 | 20 |

第 2 部分 整合职业规划和接班人计划的基础

- | | | |
|-------|------------------------|----|
| 第 3 章 | 建立基础架构以支持职业规划和接班人计划的整合 | 57 |
| 第 4 章 | 能力模型和价值观系统 | 71 |
| 第 5 章 | 职业规划和接班人计划项目的评价和评估 | 81 |
| 第 6 章 | 职业规划和职业咨询 | 91 |

第 3 部分 整合职业规划和接班人计划的策略

- | | | |
|-------|-------|-----|
| 第 7 章 | 培训和发展 | 107 |
|-------|-------|-----|

第8章 指导	122
第9章 职业训练	138
第10章 自我导向式学习	145
第11章 自我评价方法:在新的方法体系中发现价值	159
第12章 其他方法	168

第4部分 结论性思考

第13章 问题与答案	179
第14章 职业规划和接班人计划的未来	188

第5部分 附录

附录1 什么是员工? 答案取决于联邦法律	195
附录2 对职业咨询能力陈述的介绍	197
附录3 未来的领导者	205
附录4 训练与指导的区别	211