

生涯

● 马士斌 著

管理

——让辉煌事业伴随人的一生



人民日报出版社

生涯管理

——让辉煌事业伴随人的一生

马士斌 著

人民日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

生涯管理:让辉煌事业伴随人的一生/马士斌著. —北京:

人民日报出版社,2001.9

ISBN 7-80153-444-1

I. 生...

Ⅱ. 马...

Ⅲ. 自我管理学

N. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 062460 号

书 名: 生涯管理

著 者:马士斌

责任编辑:银 河

封面设计:赵 芳

出版发行:人民日报出版社(北京金台西路2号,

邮编:100733)

经 销:新华书店

印 刷:中国文联印刷厂

字 数:220千字

开 本:850×1168 1/32

印 张:9.75

印 数:5000

印 次:2001年9月第1版 第1次印刷

书 号:ISBN 7-80153-444-1/Z·019

定 价:26.00元

内 容 提 要

本书系统地介绍了当今最能体现人本主义管理思想的人力资源管理新内容——帮助员工实现其个人全面发展理想的现实管理手段——生涯管理的理论与实务，重点放在实务的介绍上，具有很强的操作性。即使对生涯管理闻所未闻的读者，通过阅读本书，也可以获得生涯管理的全面知识。总经理和人力资源经理通过阅读本书，可能会产生导入生涯管理的愿望；部门经理通过阅读本书，可以知道如何帮助自己部门员工来制定生涯计划，并帮助其生涯发展。本书对个人的指导作用可能比那些单纯站在个人角度的指导书意义更大，因为得到组织支持的生涯计划更具有实现的可能性。本书将会是企业管理人员培训和管理学专业学生的难得教材，是管理人员案头必备工具书。读者们会发现，本书对事业单位的人力资源管理同样具有指导价值。

序

叶忠海

“人类不能没有对超乎现世的追求！不能没有变革现世的行动！”这是《生涯管理——让辉煌事业伴随人的一生》（以下简称《生涯管理》）一书作者在结束语中的两句话。人的全面发展，是恒久以来许多人的理想，然而在现实的管理实践面前，有多少人的理想能够实现？《生涯管理》站在微观管理的角度，以理论为指导，从操作层面详细介绍了帮助个人——企业中的员工实现其全面发展理想的有效方法——生涯管理。读来让人耳目一新，让人感受到作者理论联系实际的治学态度。

国内近几年来出版了若干个版本的有关著作，大多站在个人角度而写的。这些书不仅只站在个人角度来思考个人的发展问题，而且常常把企业假定为阻碍个人发展的绊脚石，研究员工如何跳槽等问题。个别版本从企业角度来写作，但写作过程中常常会不自觉地“漂移”到个人角度。比较突出的问题是，这些著作对操作的关注明显不足，从而导致对实践指导不力。《生涯管理》一书始终站在企业组织角度，始终以“可操作”为出发点，因而具有鲜明的个性和实用价值。

正如作者所介绍的，生涯管理最初形成于美国，是从实践基础上产生的新的管理方法和管理模式，而并非学者闭门造车的

成果。但作者在介绍这一全新管理模式时,首先对生涯管理进行了理论探讨,从而在理论上为生涯管理找到了依据。生涯管理是遵循利益相关原则的有效手段,是实现个体人全面发展理想的有效手段,这也是本书最有价值的贡献之一。通过生涯管理的开展,可以更高地、更有效地、更长期地调动人们的积极性,“没有什么事能比帮助人们实现他们的理想更激动人心了”。作者对生涯计划、生涯发展和生涯管理都作了明确界定,详细分析了生涯管理对员工个人以及对企业组织所可能起到的非凡作用。

作者作了非常清楚的实践定位,因而以大量笔墨详细介绍生涯管理的几乎每一个细节和步骤,希望本书的出版能够帮助那些有抱负的企业家和人力资源经理在自己的企业导入生涯管理,以协助他们摆脱虽有人本主义管理思想,却无有效管理方法来体现其管理哲学的实践困境。事实上,该书可以作为实践者的工具书,从中能够找到可以直接应用的“工具”。在诸多的工具中,部分是他人的劳动成果,部分则是作者个人的“创造发明”,例如在“自我评估和环境评估”一章中,有很多评估工具是作者自己设计的,像“竞争者评估表”等,在生涯通道设计中,创造性地把生涯通道的设计首先分解为横向设计和纵向设计,其表达生涯通道的图示法更是简单而明了。有些工具曾在有关杂志上发表过。

难能可贵的是,作者并不是把生涯管理当作一件漂亮的外衣推荐给读者了事,该书的最后一章,专门探讨了生涯管理的适用条件和导入的步骤。这一章使读者从兴奋转入冷静思考,这使人们不仅想起自 80 年代以来在管理领域刮起的那场企业文化热,一些企业在没有领会企业文化实质的时候追潮导入“企业文化”,结果只做了些表面文章,徒使“企业文化”蒙羞。在冷静思考之后,企业家和人力资源经理再慎重决定是否导入生涯管理,理

性化程度会大大提高。如果他们决定导入生涯管理的话,这一章会告诉他们应做好哪些准备。在这一章,作者特别关注了国有企业,对国有企业的关注反映了作者的社会责任感和使命感,印证了作者在前言中所表达的对“民族企业”振兴和中华民族复兴的深沉思考。作者在现有管理体制下,探讨了国有企业导入生涯管理的必要性、可能性和艰巨性,并就生涯管理导入后的持续性问题提出了可供借鉴的思路。作者还在文中提出了“不典型生涯管理”的概念,使生涯管理具有了更广泛的适应性。

作者在文中穿插着一些案例,并在文尾安排了三个比较完整的案例,其中有的案例就是作者本人的亲身实践。这不仅使行文活泼起来,而且也增加了观点的直观性和可信性,使作者的写作定位得到更好落实,这也说明作者具有了理论和实践的双重发言权。

当然,《生涯管理》与其他的开拓性著作一样,总有一个完善和成熟的过程。相信作者通过今后的实践积累和深入研究,定能把《生涯管理》推向一个新的高度!

2001年5月20日

前 言

本书于新世纪初呈现在读者面前。相信阅读过本书的读者会与作者有同样的感觉：人类在跨入新世纪的时候，管理者必须重新审视对待人类理想的态度，重新审视组织与员工之间的关系，重建新的管理哲学。

在人类漫长的历史长河中，一再激起人本主义思想的浪花，“天时不如地利，地利不如人和”，“一树百获者，人也”，“水能载舟，亦能覆舟”，也产生了许多将军“爱兵如子”和像英国欧文那样在辛那拉克所进行的人性化管理实践，但主流管理思想和管理实践却在提倡等级和统治，认为劳动者与所有者似乎在利益上就是天然的对立物，员工和管理者也是天然的对立物，员工个人利益与企业的组织利益无法调和。

但当人们使用辩证法这一思想武器的时候，思路也就豁然洞开了，正如书中所论述的，员工个人利益完全可以与企业的组织利益相协调！东西方优秀文化的融合能产生巨大的能量！事实上，与组织有共同价值观的员工，完全有可能在一个组织内部实现个人的全面发展理想，也就是说，可以在组织利益和目标框架中找到自己的成长领域（对个人）和贡献区域（对组织），在员工实现个人利益和目标时，组织利益和目标也得以实现。从这一意义上讲，企业组织利益就是所有员工个人利益的最优解。

在生涯管理中,由于员工的发展与企业发展紧密相连,因此,在员工的发展过程中,必然会得到来自企业的更多支持,这将会加快员工的发展;而员工的发展,会同步推动企业的发展,从而使企业的组织利益和员工个人利益相辅相成,走上良性发展的轨道。

本书分为四个组成部分。

第一部分为概论,即第一章与第二章。通过这两章内容的介绍,使读者对生涯管理的有关理论和有关概念形成清晰印象,对生涯管理的作用和应用有所了解,以便为阅读全书作理论准备。

第二部分介绍企业如何帮助员工制定生涯计划,即对生涯计划的管理,第三章至第七章的内容属于这一部分。其中,第三章“生涯计划概述”可看作是第二部分的概论,即介绍生涯计划的总的实施方法,但不涉及细节的操作;第五章至七章是生涯计划操作的细节内容,是对第三章的展开;而第四章“生涯计划的影响因素”理应归入第五章“评估活动”,因考虑各章分量的一致性,因此单独成章,以作为第五章的准备。

第三部分介绍企业如何帮助员工生涯发展,即对员工生涯发展的管理,第八、九、十章属于这一部分。其中第八章介绍在员工的生涯发展中,企业向员工提供的常规管理服务;第九章则介绍企业可为员工在生涯发展中提供的延伸管理服务;第十章介绍管理人员如何分析和帮助员工解决在生涯发展中(也包括生涯计划)遇到的各种困惑和问题。

第四部分只有一章,即第十一章。针对我国企业尚未开展生涯管理,对生涯管理知之甚少的实际,探讨如何导入生涯管理的问题,并专门讨论了国有企业导入生涯管理的问题。这一章特别提醒读者,虽然生涯管理的可能作用十分巨大,但必须作好充分准备,否则切莫随意地导入生涯管理。

在书的末尾附有三个综合案例,第一个案例是中昊电子商务连锁有限公司导入生涯管理的实践。在这个企业所开展的生涯管理是典型的生涯管理,读者从中可以对生涯管理有比较全面而直观的了解。如果读者有时间,阅读并体会一下该案例所附的组织结构图、人力资源管理制度,相信会加深对生涯管理的理解。第二个案例是一个非典型的生涯管理的例子,来自大型国有企业,该案例的内容除了前面两个部分“简介”是作者所写,其他内容都是该企业自己的总结,读者能够换个角度来体会生涯管理。但这两个案例中提到的企业导入生涯管理均不足一年时间,因此尚无法对开展生涯管理的效果进行全面评价。第三个案例则是一个“老”案例,来自法资企业“博福一益普生(天津)制药有限公司”。该公司的总经理程社明先生著书介绍了他们的生涯管理经验,作为公司的总经理,程先生亲身体会到了生涯管理所产生的作用。

拿到本书,读者首先应详细阅读第一、二章,以作必要的知识准备,并对本书的结构有清晰认识。如果时间紧,或对理论问题没有兴趣,可越过第一章直接阅读第二章,对于理解本书影响不致太大。

后面各章,不同性质的读者在阅读顺序和详细程度上可有所区别。

就管理人员而言,高层经理最好按章节顺序详细阅读直到结束。如果时间紧张,可在浏览的基础上,重点阅读第三、八、九和第十一章。相对而言,第十一章应仔细研读,因为他们的主要职责是认识生涯管理,并决定是否导入生涯管理;部门经理应通读全书,重点放在第三至第十章;人力资源管理部门的管理人员,则应在通读全书的基础上,把重点放在第三、八至十一章,专门负责生涯管理的人员则应详细阅读全书。

对员工和社会上的求职者,根据时间,能够详细阅读全文当然最好,如果时间紧张,可在浏览之后,重点阅读第三至七章。

我们已经知道,生涯管理就是从组织出发的生涯计划和生涯发展,因此,第二部分和第三部分是全书的主体内容。根据本书的需要,行文是站在企业组织角度进行叙述的。

本书的论述与生涯管理这一历史命题显得不太相称,但作者深感企业对生涯管理理论,特别是实务的渴望,限于国内这方面的指导性读物太少,相信读者一定能够谅解这块“引玉之石”。作者真诚地希望学界同仁和企业界实践着的朋友多提宝贵意见,共同探讨如何在中国企业开展生涯管理,促进人的全面发展和民族企业的壮大,促进中华民族的伟大复兴。

2001年3月22日于南京

目 录

序	(1)
前言	(1)
第一章 人与人的全面发展理想	(1)
第一节 人性与人生观	(1)
一、美国学者的人性观	(2)
二、中国古代思想家的人性观	(4)
三、人性管理	(6)
第二节 人际纽带——利益	(8)
一、利益短期相关是人们走向结合的原始动因	(8)
二、利益长期相关是临时性群体变成稳定组织 的深层原因	(9)
三、利益分配是利益的实现过程	(9)
第三节 人的全面发展理想	(10)
一、人的全面发展问题认识历程	(11)
二、人的全面发展的内容	(12)
三、个人的全面发展与人类的全面发展	(17)
第四节 回到现实世界	(18)

一、现实的约束·····	(19)
二、敢问路在何方·····	(22)
第二章 认识生涯管理 ·····	(23)
第一节 生涯管理及其产生·····	(23)
一、生涯管理的含义·····	(23)
二、生涯管理的产生背景·····	(27)
三、生涯阶段·····	(29)
第二节 生涯管理中的个人与组织·····	(32)
一、生涯管理中的角色扮演·····	(32)
二、企业组织发展与员工个人发展的匹配·····	(34)
第三节 生涯管理的作用·····	(35)
一、对员工个人的作用·····	(35)
二、生涯管理对企业组织的作用·····	(37)
三、提高员工与企业利益相关度的有效方法·····	(39)
四、体现人本主义哲学的管理手段·····	(40)
第四节 生涯管理的应用范围·····	(43)
一、什么样的组织中可实施生涯管理·····	(43)
二、什么样的人适合开展生涯管理·····	(45)
三、什么样的人适合开展生涯管理·····	(47)
第三章 生涯计划概述 ·····	(49)
第一节 举办生涯讨论会·····	(49)
一、生涯讨论会的举办·····	(49)
二、生涯讨论会的内容与日程安排·····	(52)
第二节 生涯计划表·····	(58)
一、生涯计划的内容·····	(58)

目 录

二、生涯计划表	(59)
第三节 编写生涯手册	(63)
一、生涯手册的内容	(63)
二、生涯手册编写中的一些问题	(66)
第四章 生涯计划的影响因素	(69)
第一节 员工个人因素	(69)
一、生涯阶段	(69)
二、心理因素	(70)
三、生涯锚	(72)
四、家庭因素	(76)
五、健康与体质	(78)
六、其他因素	(79)
第二节 组织环境因素	(82)
一、企业目标与发展战略	(82)
二、企业文化	(83)
三、岗位供给	(85)
四、竞争者	(87)
五、总经理	(88)
六、硬件条件	(89)
第三节 外部环境因素	(89)
一、政治环境	(89)
二、社会环境	(90)
三、经济环境	(90)
四、技术环境	(91)
第五章 评估活动	(92)

第一节 员工评估	(92)
一、历史分析	(93)
二、职业倾向测评	(95)
三、人际能力测评	(98)
四、生涯锚评估	(99)
第二节 组织环境评估	(101)
一、企业目标与发展战略评估	(101)
二、企业文化评估	(102)
三、岗位供给评估	(103)
四、竞争者分析	(105)
五、总经理评估	(107)
六、硬件条件评估	(107)
第三节 外部环境评估	(108)
一、政治环境评估	(108)
二、社会环境评估	(109)
三、经济环境评估	(109)
四、技术环境评估	(110)
第六章 职业选择与生涯目标设计	(112)
第一节 职业选择	(112)
一、职业的含义	(112)
二、职业的分类	(113)
三、职业选择方法	(114)
第二节 生涯目标结构	(116)
一、生涯目标的含义	(116)
二、生涯目标结构	(117)

目 录

第三节 生涯目标设计的步骤与方法	(121)
一、目标设计的步骤	(121)
二、目标设计中一些基本问题讨论	(124)
第四节 各类职业生涯目标的设计与协调	(129)
一、把管理作为职业的生涯目标设计	(129)
二、把技术作为职业的生涯目标设计	(130)
三、把操作和技能作为职业的生涯目标设计	(131)
第七章 生涯通道设计	(132)
第一节 生涯通道及其不同模式	(132)
一、生涯通道的概念	(132)
二、生涯通道的不同模式	(133)
第二节 横向通道设计	(136)
一、不同层次上横向通道设计的目的	(136)
二、横向通道设计中几个问题的处理	(138)
三、操作性职业和混合性职业横向生涯通道设计的特点	(141)
第三节 纵向通道设计	(143)
一、管理性生涯通道的纵向设计	(143)
二、技术性生涯通道的纵向设计	(145)
三、操作性生涯通道的纵向设计	(147)
四、纵向生涯通道的平衡	(149)
第四节 生涯通道的合成与协调	(151)
一、生涯通道合成的方法	(151)
二、生涯通道的整体协调	(152)
三、生涯通道的个体差异	(152)

四、双通道的设计	(153)
第八章 生涯发展常规管理	(154)
第一节 避免现实的震动	(154)
一、提供现实的预演	(156)
二、提出希望	(157)
三、提供挑战性的初始工作	(157)
四、心理疏导	(160)
第二节 及时绩效反馈	(161)
一、绩效考评对生涯管理的作用	(161)
二、如何向员工反馈绩效结果	(162)
第三节 提供培训机会	(165)
一、生涯发展中的基本矛盾	(165)
二、生涯发展中的培训	(165)
第四节 提供轮岗与晋升机会	(168)
一、生涯发展中的轮岗与晋升	(168)
二、轮岗与晋升中常见问题的处理	(169)
第五节 提供修改生涯计划的机会	(171)
一、修改生涯计划的原因	(171)
二、修改生涯计划的决策	(171)
三、建立自我申告制度	(172)
第九章 生涯发展延伸管理	(175)
第一节 关注员工健康	(175)
一、劳动过程引起的疾病	(175)
二、劳动环境可能引起的疾病	(178)
三、关注员工健康	(179)