

人力资源开发经典译丛

Organizational Career Development
Benchmarks for Building a World-class Workforce

有组织的职业生涯开发

(美) 托马斯·G. 格特里奇
赞迪·B. 莱博维茨 著
简·E. 肖尔
李元明 吕 峰 译

Thomas G. Gutteridge
Zandy B. Leibowitz
Jane E. Shore

HRD

南开大学出版社

人力资源开发经典译丛

有组织的职业生涯开发

Organizational Career Development

Benchmarks for Building a World-class Workforce

〔美〕 托马斯·G. 格特里奇

赞迪·B. 莱博维茨

著

简·E. 肖尔

Thomas G. Gutteridge

Zandy B. Leibowitz

Jane E. Shore

李元明

吕 峰

译

南开大学出版社

天 津

有组织的职业生涯开发

托马斯·G. 格特里奇、赞迪·B. 莱博维茨、简·E. 肖尔著, 李元明、吕峰译
Thomas G. Gutteridge, Zandy B. Leibowitz, Jane E. Shore; Organizational Career Development: Benchmarks for Building a World-class Workforce
Copyright © 1993 by Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Street, San Francisco, California 94104.

Copyright under International, Pan

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权南开大学出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。
版权所有, 翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

有组织的职业生涯开发 / (美) 格特里奇等著; 李元明、吕峰译. —天津: 南开大学出版社, 2001. 8
(人力资源开发经典译丛)
ISBN 7-310-01519-3

I. 有... I. ①格... ②李... III. 企业管理: 人事管理—经验—世界 N. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 06402 号

出版发行 南开大学出版社

地址: 天津市南开区卫津路 94 号

邮编: 300071 电话: (022) 23508542

出版人 肖占鹏

承印 天津市宝坻县第二印刷厂印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2001 年 8 月第 1 版

印次 2001 年 8 月第 1 次印刷

开本 880mm×1230mm 1/32

印张 8.625

字数 248 千字

印数 1—2000

定价 15.00 元

出版说明

欢迎您选择了人力资源开发经典译丛。该系列丛书代表了西方人力资源开发学者的最新思想。

►企业为什么要对人力资源进行开发

企业在 21 世纪的竞争,越来越明显地表现为知识的竞争。麻省理工学院的莱斯特·萨鲁教授在他的著作《Head to head》中写道:20 世纪 90 年代的许多领先企业比以往任何时候都更加清楚地认识到,员工培训是一个关键的战略性工具。对企业 and 国家而言,你可以在全世界范围内获得所需的技术和资金,然而,企业未来的生存和发展,依赖的不是拥有什么资源,而是如何使用它们。从某种意义上讲,人力资源开发正是企业通过对智能资本开发来进行资源管理的一种理想工具。

人力资源开发(Human Resource Development)的目的是通过有计划地运用最先进的理论和实践,使员工在其工作岗位上更有效率地工作。人力资源开发采用了许多重要的方法以实现员工个人的发展,这其中包括培训与开发、组织发展和职业开发。培训与开发(Training & Development)向员工提供了他们所需的知识和技能,以便能更好地进行工作;组织发展(Organization Development)改善了员工的工作环境,为员工更有效地工作创造了环境基础;职业开发(Career Development)帮助员工有效地进行职业生涯设计,并帮助他们准备适应未来发展所必须具备的知识和技能。

►翻译和出版本套丛书的目的

这套丛书翻译和出版的主要目的是将西方有关人力资源开发

的经典思想介绍给中国读者。这套书在西方国家出版以来深受广大读者的欢迎,它们之所以在人力资源开发领域被誉为经典,是因为它们介绍了在进行人员开发时要做到些什么、如何去做以及为什么值得去做。我们希望通过这些译成中文的书来帮助中国企业更好地使用其最重要的资本——人。

该系列中的四本书分别为:

- Gutteridge T., Leibowitz Z. & Shore J. (1993)《有组织的职业生涯开发》, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 这本书讲的是组织如何才能帮助员工进行个人的未来职业生涯规划。

- Robinson D. & Robinson J. (1995)《绩效咨询》, San Francisco: Berrett Koehler Publishers. 这本书讲述了如何通过与员工共同识别产生问题的原因,然后针对问题找到合适的解决方法来获得成功。

- Phillips J. (1997)《培训评估与衡量方法手册》(第三版), Hanston TX: Gult Publishing. 这本书介绍了如何衡量培训的价值。

- Rothwell W., Sullivan R. & McLean G. (Eds.). (1995)《组织发展的实践》, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 这本书是关于如何改变组织文化和工作氛围,以及如何改变企业内部员工的群体行为。

上述每本书都是经典之作,对人力资源开发的重要组成均作了精彩介绍。我们不想说太多,只想把更多的时间留给我们的读者。

翻译和出版本套丛书的另外一个目的是,明确界定人力资源开发所包括的内容。如前所述,人力资源开发是培训与开发、组织发展和职业开发的综合,并以提高个人、团队和组织的有效性为目的。显然,这与人力资源管理是有相当距离的(尽管很多教材都把人力资源开发和人力资源管理等同起来)。

►感谢

我们非常感谢南开大学出版社的纪益员老师,没有她的大力支持和推动,不会有本套丛书的出版。

感谢摩托罗拉大学专业人士的支持,他们为书中重要术语的确定提供了宝贵的意见。

感谢南开大学的任艳辉、刘特立、贾贺静等同学,他们做了大量的计算机录入工作。

►其他

管理者有责任管理和利用好公司的所有资产。其中员工是重要的资产之一,他们可能也是最重要的资产。我们衷心地希望这些书对你们有所帮助。当然,如果你的组织需要超出书中所讲内容以外的帮助,可以随时与我们联系,以获得咨询帮助。有关我们的联系方式可以在本套丛书中每本书的书后看到。

Dr. William J. Rothwell

Professor

Workforce Education and Development

The Pennsylvania State University

305C Keller Building

University Park, PA 16802

E-mail Address: wjr9@pus.edu

吕峰 博士

北京大学光华管理学院企业管理系博士后

北京大学光华管理学院 441 室, 100871

电子邮件: lvfeng@gsm.pku.edu.cn

前 言

在我们即将跨入 21 世纪之际,对人的开发,作为关系到企业生死存亡的战略,占据了舞台的中心位置。事实上,正如约翰·奈斯比特和帕特里夏·阿布迪恩在他们的著作《大趋势 2000》中指出的,“在 90 年代的全球性经济繁荣中,人力资源,无论是对公司还是对国家而言,都是富有竞争性的优势。在信息经济时代的全球性经济竞争中,人力资源的质量和 innovation 将成为一个分水岭或里程碑”。

因此,在美国和其他各国的组织机构的年度报告中频繁地声称“人是我们最重要的资源”时,这已远不是一句套话。由于有如此多的公司在进行短兵相接的技能竞赛,有远见的组织机构正在把优化其劳动力技能,看作是保有其竞争力的主要手段。富于创新性的工作场所策略,作为增强公司效率的推进器备受关注。比如质量小组和自主管理工作小组,他们的成败取决于一个根本性的东西,即是否拥有一支有能力的、得到充分发展的劳动力队伍。

有组织的职业生涯开发,有意识地将人的职业生涯规划与组织机构的劳动力需求相联系,作为提高劳动力效率的策略,已在最近的几十年里开花结果。在 20 世纪 60 年代末,这种策略还被看作是帮助就业者个人实现自己理想的适当途径。然而,时至今日,它已越来越被视为帮助组织机构应对经常出现的新问题(如全球化和机构精简)的实用商业手段。事实上,在过去的近 30 年时间里,有组织的职业生涯开发在整体上发生了迅速的变化,几乎没有时间和机会对这种增长及其含义作出记录和评估。但是,人们已经普遍认识到,企业的全面成功与这一领域的成就是息息相关的。在我们奔向 2000 年的今天,执著于人力资源开发的人们,对更深入了

解有组织的职业生涯开发实践的状况越来越感兴趣。

20 世纪 90 年代初,美国培训与开发学会(ASTD)作为赞助者,采纳了我们提出的进行这样一次调查的建议,这就是本书主题的成因。ASTD 和我们达成共识,已经到了建立并拓展对这一领域进行系统探索的适当时机。这一领域的整体面貌已发生了戏剧性的变化,尤以刚刚过去的 10 年出现的变化为最,似可作如下概括:

“人的开发”前所未有地与企业或公司的战略性商业需求紧密结合在一起。由于技术进步是可持续的和无所不在的,于是情况逐渐成了这样:最大限度的成功只有通过人力资源方面的优势来得。简单地说,这意味着在一切都自动化之后,就不再有人拥有成功地利用自动化带来的优势的技巧和经验。此外,工作场所的胜任度越来越取决于与技术无关的技巧,比如说有效率的沟通技巧、团队协作、判断思维、对变化的反应能力,而这一切都只能来自得到充分开发的劳动力。

于是,人的开发已成为许多企业文化的组成部分,即“我们的行事方式”。在今天这种“利少益微”的商业气候下,开发是必不可少的求生之道,它帮助公司自我定位,以便在它们所处的环境中适应迅速发生的变化。例如生产线上的突然调整很可能带来再培训的问题,耽搁的时间正好用来开展工作丰富化活动。对人的开发能使公司迅速而有效地应付这类挑战。

有组织的职业生涯开发越来越多地采取一种有系统的方式。以前的做法多数是分散的培训活动,像职业和生活规划的专题讨论就是这样。时间证明,这种一次性活动的效果显然是有限的。由于职业生涯开发对人和工作的作用是长久的和可变的,许多从事人力资源开发的人士认识到,一种适合组织机构变化的系统方式是必要的。同时,职业生涯开发活动与其他人力资源开发的创新实践之间也出现了一种天然的联系。

像任何人类行为方式一样,某个系统的局部变化都会产生牵

一发而动全身的效应。比如说,提供职业信息会使员工更经常地使用已有的岗位需求信息发布方式,如果员工与管理者定期讨论工作中的问题,那么绩效评估讨论会的效果就好得多。这种增效作用越来越成为职业生涯开发活动的特点。

职业生涯开发的重点已经从个人发展到公司。在20世纪60年代末,对就业咨询和职业生涯规划进行讨论,其焦点一直不离员工个人的理想和目标。到了80年代,重心发生了变化,有组织的职业生涯开发在整体改善公司外部条件的商业要求中已成为一种手段。在90年代,重心在于个人和公司两者之间达到平衡。这种局面的出现意味着应把有组织的职业生涯开发看作是一种战略性步骤,最大化地开发个人的职业潜力是公司取得全面成功的途径之一。

职业生涯开发的概念已经扩展,目的是促使组织机构出现新局面。今天的许多员工是在经济空前增长和充满机会的时代中成长起来的,他们倾向于把向上流动等同于成功,在他们眼里,不提升就是职业生涯的失败或受挫。而当经济状况发生变化时,组织机构的对策就是削减管理层,使组织机构呈现扁平化,结果是上层的空间越来越小。为留用大量有才干的中层工作人员,组织机构不得不对成长和成功的真正含义作出建设性的思考。日益成为共识的是这样一种看法:职业生涯的成功可以以横向调整的形式实现,通过工作丰富化在“原地成长”。

由于我们的经济已经全球化,我们需要把职业生涯开发放在全球的环境中来看待。职业生涯开发的观念和实用方法已实现了跨国界的交流,其中,一部分是跨国公司增多的缘故,另一部分是由于信息技术的爆炸。当全球经济的参与者更加相互依赖时,职业生涯开发的创新模式,就像在美国国内一样,也常见于海外。

本书探讨了这些重大的转变,它们反映了现今组织机构的实况,因为它们对开发实践产生着影响。特别要指出的是,我们意欲回答两个问题:90年代的职业生涯开发的实际状况是怎样的?这

门学说的发展状况是怎样的?头一个问题已在1978年受美国管理协会赞助的调查报告(沃克和格特里奇,1979年)中探讨过了;第二个问题,见于1983年由美国培训与开发学会(ASTD)赞助支持的系列案例调查报告(格特里奇和奥特,1983年)。我们的研究工作结合了这两种方法,及时记录他们的最新成果,并且在第一时间关注国际背景。

► 读者

我们认为本书所提供的那些成果对以下几类读者是有益的:人力资源的从业人员、人力资源的管理者、咨询顾问、行政人员和职业生涯开发专业人士等,他们将能够从其他组织机构的成败得失中校正他们自身的经验并获得教益。我们对当前实践状况的综览包含了意欲实施职业生涯开发体系的组织机构面临的所有挑战。另外,我们对最佳实践的研究提示了通往成功的可能路径,也指出了涉足令人激动的未来开发领域的方式。研究人员、学者以及求学于人力资源、组织开发、企业心理学等专业的在校生,都将从这些正在被当前有组织的职业生涯开发所广泛利用的众多方法中学有所得。

► 内容概述

我们将本书分为两大部分,第1部分着眼于实践领域的状态,阐释我们对美国和海外组织机构的调查结果。

开宗明义的第1章说的是我们研究工作的概要。

第2章集中反映的是美国的有关数据,提供的是我们调查的1 000家大公司和美国政府机构的结果。调查考核了组织机构的职业生涯开发实践、对这种实践的评价以及对职业生涯开发的总体态度。对那些今天呈现出扁平结构的组织机构的症结所说明的问题也略作点评。此外,这一章还把当前的调查结果与1978年对美国组织机构的调查结果做了一个对比。考虑到过去10年商业环

境所发生的戏剧性变化,两组结果却显得惊人的相似。这些相似性对今天的实践者有着不可忽视的警示性作用。

第3章探讨的是欧洲的职业生涯开发并提供了同样的调查结果。欧洲的基本思路也是激发和挽留难得的人才。但在以后的10年里,重点可能会有所变化,不再像目前这样只盯着很有潜力的管理人才。

第4章论述的是在澳大利亚的调查结果,突出的是职业生涯开发结合企业战略的必要性。特别是在私营经济部分,公司与员工之间的合作伙伴关系很可能得到加强,也很容易与人力资源的其他职能联系起来。

第5章调查了新加坡的职业生涯开发情况(包括调查报告),同时也强调了开发工作得到管理层支持的必要性。尽管职业生涯开发作为一个观念已得到广泛的支持,但相对而言,它仍然是一个新鲜事物,现有的体系还寥寥无几。

第6章通过国内外调查数据的有益比较结束全书的第一部分。这里面的异同对实践者来说意味无穷。本章以临界尺度为准,用图表形式对五种调查抽样逐一加以比较。

第2部分通过一系列职业开发体系的案例研究和对最佳实践的考察,展示职业开发这门应用科学的现状。

第7章呈现的是一幅轮廓图,12家组织机构成功的职业开发体系说明了它们各自“微缩的”重点所在。不管是在美国还是在美国以外,人们发现,在实施的不同阶段,总有一种关键因素使得整个系统有效地发挥其功用。

第8章从一种操作性的或“微观的”视角出发,综述了6家组织机构的最佳实践。不管是岗位需求信息发布、人员接替规划或职责机制,这些实用方法将有助于组织机构实现它们职业开发的目标。

第9章把书中所有的发现和成果组合在一起,探讨9个常见的问题或成功的因素,旨在认真观察究竟是什么作用于彼此不同的组织机构,以及实施者为什么或怎样从这些知识中获益。

最后的结论部分是总结过去和展望未来。在 21 世纪,组织机构将怎样变化以及职业生涯开发的意义何在?实践者(人力资源开发的从业人员)将面临什么样的挑战?全书以一系列建议作为总结,以使组织机构通过它们的开发体系去建立一支更有竞争力的劳动力队伍。

► 鸣 谢

这本书,像有组织的职业生涯开发一样,表现出许多不同的人们的团结协作精神。如果没有许多个人或机构的热心参与和慷慨大度,就不可能有此书的诞生。每当念及业内人士对工作所表示出的高度兴趣和热情时,总令人感佩不已。他们中的许多人就是这次研究工作的参与者,他们乐于将有关职业生涯开发方面的经验拿出来供大家分享,为的就是积累全面的基础知识。在此,对众多研究工作的参与者(署名的和不署名的)表示我们真挚的感谢。

美国培训与开发学会(ASTD)赞助了这次研究工作。概念系统股份有限公司提供了支持和资源,使调查研究得以实施,在文献记录和成果传播方面做了有益的工作。ASTD 的职业生涯开发专业培训基地为我们提供了一些研究案例,介绍了几家已有最佳实践成绩的组织机构。南伊利诺斯大学工商管理学院对研究工作的全程给予了支持。

我们最应该感谢的还有阿拉斯泰尔·赖拉、瓦奥莱特·S. K. 西恩、C. 布鲁克林·德尔和埃里克·詹森这几位供稿者。我们借助于他们所贡献的章节,才对职业生涯开发的国际背景有了专家级的认识。我们对他们允许他人从他们在专业领域内取得的丰富经验中受益的高尚风格深表服膺。

此外,我们还应感谢下列为整理有关澳大利亚的资料付出辛劳的人士:伊丢斯咨询服务控股有限公司的贾内尔·莫伊,她资助了 1992 年度澳大利亚培训与开发研究报告的制作;来自尤金·费尔南德斯合作伙伴机构的尤金·费尔南德斯,他与阿拉斯泰尔·赖拉

合著了澳大利亚最佳实践系列丛书；最后，来自巴克斯特保健控股有限公司的杰基·亨特，来自西太平洋公司的米歇尔·斯隆以及来自海外电信有限公司的伊妮德·墨菲，他们费时费力整理出了那些典型事例。我们也要感谢协助编写另外几个案例研究的精彩段落的人：服务于全国计算机委员会(NCB)的杨五金，供职于阿莫科制造公司(APC)的约翰·邓肯，BP 勘探公司的肯·艾德乌斯。我们还非常幸运地请到专家来审读文稿以及由玛莎·库利来做编辑工作。

马丁·考夫曼承担并记录了几次案例研究采访，为一些调查数据作出了富有洞察力的分析。爱德华·罗克对调查设计和数据解释贡献极大。乔恩·卡米塔和乔迪·富兰克林输入了大量调查数据。调查取样和邮件收发的繁重任务由精干的珍妮特·绍尔、梅利莎·科瓦列斯基、劳拉·阿克曼和辛西娅·吉列姆分担。

吉尔·达德利殷勤周到，体恤他人，在工作的各个阶段均给予了必不可少的后勤保障和文案管理方面的支持。珍妮特·绍尔和琳达·文森特检查了后期文稿的制作，工作有效而不声张。琳达·明特、吉娜·范达尼克和梅利莎·科瓦列斯基运用她们非凡的技巧，设计并制作了大量装订成册的资料图片，凯西·福斯特做了大部分字体设计的工作。

最后，我们应向从本书的酝酿到出版自始至终给予鼓励和支持的乔塞一巴斯的编辑以及编辑部的成员表示感谢。

托马斯·G. 格特里奇

康涅狄格，斯托斯

赞迪·B. 莱博维茨

于马里兰，银泉

简·E. 肖尔

于华盛顿特区

1993年2月

目 录

出版说明

前言

1 章	有组织的职业生涯开发:对这一领域变化的考察	(1)
	从头说起:基本的概念和术语	(2)
	此项研究工作的背景	(4)
	研究方法	(5)

第 1 部分 实践状况

2 章	美国的职业生涯开发:对扁平式机构中职业的	
	反思	(11)
	职业生涯开发的背景	(12)
	职业生涯开发系统的实施	(17)
	成果:应答者的评价	(22)
	意义	(24)
	从 1978 年到现在有多少进步?	(25)
3 章	欧洲的职业生涯开发:激励和保持难得的人才	
	 C. 布鲁克林·德尔、埃里克·詹森	(31)
	欧洲职业生涯开发的状况	(32)
	欧洲职业生涯开发的背景	(35)
	职业生涯开发系统的实施	(41)
	成果:应答者的评价	(46)

	意义	(47)
4 章	澳大利亚的职业生涯开发:认识与企业战略相联系的必要性	阿拉斯泰尔·赖拉(52)
	澳大利亚职业生涯开发的背景	(54)
	职业生涯开发系统的实施	(61)
	成果:应答者的评价	(64)
	意义	(68)
5 章	新加坡的职业生涯开发:为开发工作寻求管理层的支持	瓦奥莱特·S. K. 西恩(72)
	新加坡职业生涯开发的背景	(73)
	职业生涯开发系统在新加坡的实施	(77)
	成果:应答者的评价	(81)
	意义	(83)
6 章	国内外职业生涯开发的比较	(85)
	职业生涯开发的背景比较	(86)
	实施职业生涯开发系统的比较	(92)
	成果的比较	(93)

第 2 部分 技术状况

7 章	注重实效:成功的职业生涯开发系统的特点	(97)
	阿莫科制造公司	(99)
	BP 勘探公司	(107)
	海外电信有限公司	(109)
	3M 公司	(113)
	国民收款机公司(NCR)(AT&T 的一个子公司)	(118)
	巴克斯特保健控股有限公司	(122)

	美国总审计局(GAO)	(126)
	比奇特尔集团	(128)
	柯达公司	(132)
	美国电话电报公司(AT&T)	(135)
	波音公司	(140)
	康宁公司	(146)
8 章	最佳实践:实现员工职业生涯开发目标的实用方法	(152)
	3M 公司:岗位信息系统	(153)
	AT&T/CWA/IBEW 新英格兰地区联盟教学中心: 劳资合作关系	(157)
	全美保险公司:技术绩优项目	(162)
	福特汽车公司:领导层的培训与开发	(166)
	维斯特派克银行:人员接替规划与 职业生涯开发	(170)
	一家大型电信公司:作为人才培养者的 管理人员	(175)
9 章	职业生涯开发的成功:行之有效的方法与原因	(177)
	采用一种系统化的改革方法	(179)
	保持员工职业生涯开发工作的活力	(183)
	结语	(184)
结论	21 世纪的挑战与建议	(186)
	发展的环境	(187)
	意义	(190)
	建议	(191)
附录		
	A. ASTD 调查问卷和结果	(195)
	B. 案例研究和最佳实践方式的问卷调查	(229)

C. 澳大利亚的调查结果	(232)
D. 新加坡的调查结果	(236)
E. 有关有组织的职业生涯开发的读物	(241)
参考资料	(255)