

career administration

职业生涯管理

Career administration

张再生 编著

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

职业生涯管理

张再生 编著

经济管理出版社

责任编辑：谭 伟
版式设计：蒋 方
责任校对：文 章

图书在版编目 (CIP) 数据

职业生涯管理/张再生编著. —北京:经济管理出版社,
2001

ISBN 7 - 80162 - 198 - 0

I. 职... II. 张... III. 职业选择 IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 072872 号

职业生涯管理

张再生 编著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：世界知识印刷厂

880×1230 毫米 1/32 13 印张 308 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7 - 80162 - 198 - 0/F·280

定价：28.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前 言

现代社会，人生的绝大多数时间是在职业生涯中度过的，职业生涯的成败对人的一生有着决定性的影响。组织能否赢得雇员献身精神的一个关键因素在于其能否为自己的雇员创造条件，使他们有机会获得一个有成就感和自我实现感的职业生涯，职业生涯管理已成为当前组织发展及人力资源管理中的一项极其重要的和崭新的工作，做好该项工作具有十分重要的理论和实践意义。国内关于职业生涯管理问题的教学和研究刚刚起步，深入开展职业生涯管理问题的研究和广泛开展职业生涯管理的教学实践，是推动我国职业发展和经济发展、提高个人工作生活质量的重要举措，意义深远。

《职业生涯管理》是 MBA、人力资源管理、劳动人事管理、劳动经济学等专业研究生、本科生培养中的一门十分重要的核心课程。在近年的教学实践中，作者深感该领域的基本知识和基本技能对指导学生求职及未来职业发展具有十分重要的意义，应当成为高校学生、公司职员、国家机关公务员等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。本书以职业生涯发展的内在逻辑为主线，通过理论与实践、量表测试与分析、案例分析与讨论等内容相结合，使读者学习和掌握职业的内涵与分类、职业期望与职业声望、职业选择理论与影响职业选择的因素、职业生涯成功与组织的任务、职业发展理论、职业锚理论、职业生涯规划与开发的理论与方法、继任规划、工作—家庭平衡计划、退休计划等职业生涯管理领域的基础理论和方法，学会如

何通过有效的职业生涯规划从而激发员工的工作热情，最大限度地发挥员工的工作潜能，有效地实现组织目标。可以说，《职业生涯规划管理》不仅仅是希望传授有关的职业生涯规划开发与管理的理论与知识，更重要的是希望培养学生、读者和管理人员所必备的职业生涯规划开发与管理的技能。

到目前为止，国内关于职业生涯规划管理领域的研究才刚刚起步，相关的研究和著作虽已有一些，但缺乏一定的系统性和深度，且还没有一本比较系统地专门论述职业生涯规划管理的教材。鉴于此，本书进行了一些尝试，对职业生涯规划开发与管理的理论与体系进行了归纳与探讨，但还比较粗浅，敬请读者、同行、专家 and 实际工作者，提出宝贵的修改意见。在本书的写作过程中，参阅了国内外大量的文献，及许多前人的研究成果，在此对他们表示深深的感谢。

感谢经济管理出版社的谭伟先生，他为本书的编辑和出版做了大量工作，并提出了许多良好的建议，没有他的大力支持与热情帮助，本书的出版是不可能的。感谢南开大学人口与发展研究所的李建民所长及全所同事对我写作工作的支持。感谢谭琳教授在美国为我查找了该领域国外最新的研究成果。在我为南开大学的研究生和本科生开设《职业生涯规划管理》课程的教学与讨论中，研究生刘慧、孙文、吕燕、范敏、刘红、王小波、于雅楠、宋月萍等同学，本科生沈晓波、宋月华等同学，提出了许多建设性意见，并帮我收集、翻译和录入了许多有参考意义的资料，在此对他们表示感谢。感谢我的妻子王乃利女士对我事业的一贯支持与帮助，是她的理解使我维持了良好的“工作与家庭平衡”。

张再生

2001年9月于南开园

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 职业生涯管理的产生.....	(1)
第二节 职业生涯管理的研究对象与研究内容	(18)
第三节 职业生涯管理的研究方法	(28)
第二章 职业选择理论及其影响因素	(32)
第一节 职业的内涵与分类	(32)
第二节 职业选择理论	(42)
第三节 职业选择过程及其影响因素	(61)
案例讨论：个人职业性向的确定	(76)
附录1 霍兰德职业性向测验量表	(77)
附录2 职业能力倾向的自我测定	(96)
第三章 职业生涯发展理论	(104)
第一节 职业生涯与职业生涯发展的内涵.....	(104)
第二节 职业生涯发展阶段理论.....	(107)
第三节 职业锚理论.....	(116)
案例讨论：个人职业锚的确定.....	(126)
第四节 职业生涯发展中的角色及其作用.....	(128)
第四章 职业生涯发展规划与开发	(144)
第一节 职业生涯发展规划与开发的内涵.....	(144)
第二节 个人职业生涯发展开发与规划.....	(153)
案例讨论：（一）把握自我发展的命运	(191)

(二) 个人职业生涯规划的制定	(192)
附录 “价值观、构想和行动”工作表答卷	(195)
第三节 组织职业生涯规划与开发	(200)
第四节 组织职业生涯发展阶梯规划	(229)
第五节 继任规划与职业生涯规划落实	(243)
案例讨论: Westpac 银行的人员继任规划与职业 生涯开发	(256)
第五章 职业生涯阶段管理	(262)
第一节 职业生涯早期阶段的管理	(263)
案例讨论: 美国丰田公司的同化计划	(284)
第二节 职业生涯中期阶段的管理	(285)
第三节 职业生涯后期阶段的管理	(310)
第四节 工作—家庭平衡计划	(318)
第六章 组织发展与职业生涯管理	(340)
第一节 组织与组织发展	(340)
第二节 组织发展趋势及其对职业生涯规划的影响	(358)
第三节 建立 21 世纪的组织职业生涯开发与 规划系统	(382)
案例讨论: 3M 公司的职业生涯开发与规划	(393)
参考文献	(399)

第一章 导论

第一节 职业生涯管理的产生

一、人力资源管理发展的历程与趋势

产业革命以后，机器大工业生产代替了传统手工业作坊生产，出现了工厂制度，发展了专业化协作，生产组织发生了很大变化，因而企业管理应运而生。人力资源管理是随着企业管理理论的发展而逐步形成的。它是企业职工福利工作的传统做法与泰勒科学管理方法相结合的产物。工业心理学和行为科学的兴起，特别是 20 世纪 50 年代后期，西方社会对人力资本理论的研究和实践，对人力资源管理产生了重大的影响，并使之趋于成熟。考察企业管理的历史，可以发现人力资源管理理论的形成与发展经历了近代科学管理理论阶段、行为科学理论阶段和现代管理科学理论三个阶段。

（一）近代科学管理理论阶段

产业革命初期，企业内资本产权高度集中，企业所有权与经营权集于一身，企业主同时又是企业家。企业的目标函数就是为企业主获取最大化利润。企业围绕这一主题，主要是解决企业内怎样实现分工协作，以保证生产过程顺利进行；怎样充分利用人力、物力和财力，减少耗费，降低成本。因此，生产管理、工

资、成本管理，成为当时企业管理的核心内容。从 19 世纪末至 20 世纪初，泰罗等人倡导的科学管理思想，以提高劳动生产率为目标，在操作规程、工作定额、差别工资制度、职能分工、管理原则等方面，进行了一系列探索，开创了近代科学管理的新时代。因而这一时期可以称为近代科学管理时期。美国的泰勒和法国的法约尔是近代科学管理的主要代表人物。就人事管理而言，泰勒等人主要倡导以下观点：

1. 倡导劳资双方的“合作”。劳资双方只要友好合作，消除敌对和冲突，就可以提高劳动效率、增加盈余，从而使双方均获益。

2. 提出了工作定额原理。工作定额的制定要求，先通过工作研究制定出标准的操作方法，然后对全体雇员进行训练，让他们掌握这套最优工作法，然后再据此制定和提高工作定额。

3. 倡导实行计件工资制度。提倡实行一种有差别的、有刺激性的计件工资制度，以鼓励工人完成较高的工作定额。

近代科学管理阶段提出的“劳动定额”、“工时定额”、“操作规程”、“计件工资制”等一系列管理制度与方法奠定了人事管理学科的基础。但其管理理论对人的认识是有缺陷的：①把人看成经济人，过分强调物质刺激。②把人看成和机器一样的工具。

（二）行为科学理论阶段

从 20 世纪 20 年代开始，资本主义由自由竞争阶段逐步发展到垄断；科学技术的进步，生产社会化程度的提高，生产范围和企业规模扩大；公司组织兴起，企业所有权同经营权分离，专职管理人员、专门管理机构随之出现。他们总结过去的管理经验，将工业心理学和行为科学的成果应用于企业管理，建立了行为科学的管理理论、方法和制度，极大地促进了企业的发展。

随着科学技术的发展和社会的进步，人们对精神生活的需求

日渐提高。不关心员工的心理需求，单纯地把工人看成工具，这种提高工作效率的管理手段遭到了员工的普遍反抗。因而，如何在新的形势下满足员工的心理需求，调动其工作积极性成为一个新的课题，在这种情况下，行为科学的人事管理也由此应运而生。

行为科学理论强调从心理学、社会学的角度去研究管理问题，侧重研究人的需求、行为和动机、人际关系和对人的激励等，主张通过多种方式调动人的积极性。它重视社会环境和人们之间的相互关系对提高工作效率的影响，主张通过各种方法调动人的工作积极性。行为科学理论提出的人事管理的措施主要有：

1. 管理人员不能只注意计划、组织、指挥和控制等传统管理职能，而更应重视员工之间的关系，培养员工的归属感、向心力和凝聚力。

2. 管理人员不仅应注意员工完成生产任务的情况，而且还应该注意关心员工的生活、满足员工的需要。

3. 为调动员工整体的积极性，不主张实行个人奖励制度，提倡实行集体奖励制度。

4. 应该增加管理人员在员工与上级管理者之间的联络职能，并提倡让员工和下级在不同程度上参与组织决策和管理工作的研究与讨论。

行为科学理论极大地丰富了人事管理学的内容，扩大了人事管理的领域，使人事管理除包含传统的招聘、考核、晋升、薪酬、退休等研究内容外，还注意对人的动机、行为和目的加以研究，了解员工的心理需求，以求有针对性地激发员工的工作意愿，充分挖掘其工作潜力。

行为科学理论引入人事管理领域，使传统人事管理由静态管理逐渐发展为动态管理，由以往重视通过制度约束以求人事稳

定，逐步发展到一方面注意制度与法规建设，另一方面又强调法规具有弹性和灵活性，以适应管理对象复杂化的需要。在所规定的范围内注意个体差异，注意尊重员工自身的意志和愿望，努力使员工的工作成就与其自身的追求与利益相结合。通过合理组织与利用人力资源，最大限度地激发员工劳动的积极性和主动性，以提高工作质量和经济效益。

（三）现代管理科学理论阶段

现代管理科学理论阶段是产生于第二次世界大战之后以广泛运用数学方法和计算机为特征的管理科学理论。这一阶段，出现了许多新的管理技术，推进了管理手段的现代化与管理方法的现代化，提高了管理工作的精确化、科学化水平，由此也推动了管理思想的现代化和人员的现代化。“二战”以后，发展成为人类社会永恒的主题。在当今科学技术飞速进步的时代，社会和经济的发展，越来越决定于现代科学技术、文化知识，归根结底，取决于现代知识、科学技术的发明创造者及其物质载体——人力资源。人力资源，在现代社会经济运行中，不再被视为单纯的物质生产要素客体，而是具有自我意识、可以不断开发、居于主导地位和作用的主体。人力资源伴随社会经济和现代科学技术的进步，愈益显示出其特殊的重要地位和作用；改革管理人力资源的方式，对人力资源劳动潜能的充分挖掘和利用，对人力资源劳动能力的培养、训练和提高，充分发挥人的主观能动作用，已成为拉动现代经济高度成长的强有力杠杆，成为现代企业生存、发展的决定性要素。正因如此，自 20 世纪中叶，特别是七八十年代以来，人力资源的开发与管理，以人本管理思想为指导，以人力资本理论为依据，确立了人力资源开发管理在企业管理的核心地位，这是对传统企业管理的革命，是人类社会的巨大进步。

这一阶段的人力资源开发与管理与前两阶段的人事管理相

比，虽是难以截然分割的一个前因与后果相互联系的历史演变进程。但却存在着明显的差别，这主要表现在以下四个方面（赵西萍等，1999）：

1. 拓宽了人力资源开发与管理的视野。传统的人事管理考虑的是员工的选拔、使用、考核、报酬、晋升、调动、退休等问题；现代人力资源管理打破了个人、员工与企业的界限，统筹考虑一个国家、地区或行业所有体力、脑力劳动者的开发与管理。除考虑“进、用、出”这一人力资源管理的过程外，还考虑各类人力资源之间的比例与平衡发展问题，以适应国家或地区经济社会发展的需要。

2. 丰富了人力资源开发与管理的內容。传统的人事管理部门视组织编制为固定不变，其工作就是试图提供企业所需的人力即“给适当的人找适当的事，为适当的事找适当的人”，人事相宜之后，就是一系列管理环节的督导工作。现代人力资源管理不仅要承担这些工作，而且还要担负进行工作设计、规划工作流程、协调工作关系、调动员工积极性等任务。而随着时代的发展，人们更加关注工作岗位人与人的关系以及在岗人员积极性、创造性的发挥。因此，对各种岗位进行重新设计，使工作面更宽，内容更丰富，更具有挑战性就成为人力资源管理部门工作的一种必然要求。

3. 注重人力资源潜能的开发和员工的全面发展。传统的人事管理把人力作为成本，其管理的目的是以降低成本为宗旨。因此，如何少雇人、多出活是其关心的核心问题。而人力资源管理则首先把人看作是一种可以开发的资源，认为通过开发和科学管理，可以使其升值，创造出更大的甚至意想不到的价值。其次，它非常注重通过培训、工作设计与工作协调等方面的工作开发人的潜能。因此，人力资源管理将实现从消极压缩成本到积极开发

潜能的转化，员工的全面发展成为企业发展的重要目标之一，从而将人事管理由行为科学升华为以人为本管理。

4. 增强了人力资源开发与管理的系统性与科学性。传统的人事管理往往被分割成互相独立的若干部分，如劳资科管全厂的工资及员工的调配；人事科管技术人员及其在不同科室的调配与晋升；教育科管员工的培训；党委组织部负责各级主管人员的管理；从而造成人事管理工作的重复与脱节。现代人力资源管理在管理科学众多流派基础上，把系统管理提到了新的高度。现代人力资源管理将企业所有的员工，甚至包括有可能为企业所利用的企业外的人力资源作为统一的系统加以规划，制定恰当的选拔、培养、任用、调配、激励等政策，以充分挖掘和利用人的创造力和潜能，增加企业及社会的财富。

因此，现代人力资源管理与传统的人事管理相比，其职能、作用、地位等都发生了很大变化。其差异如表 1—1 所示。

表 1—1 现代人力资源管理与传统人事管理的比较

项目 比较	人事管理	人力资源管理
管理视角	视人为成本	视人为资源
管理活动	多为被动反应	多为主动开发
管理内容	简单	丰富
管理地位	处执行层	处决策层
部门性质	非生产与非效益部门	生产与效益部门

资料来源：赵西萍等编著：《MBA 组织与人力资源管理》，西安交通大学出版社，1999，第 13 页。

在以人力资源开发管理为核心的现代企业管理时期，人力资源的开发是企业的生命线，作为企业人力资源开发重要内容和重要构成部分的职业开发和职业发展，是现代企业生存与发展的必要条件，也是满足企业职业需求和实现组织目标的根本途径。因此，促进雇员的职业生涯开发与发展，使之与组织需求相吻合、相匹配，必然成为现代企业职业管理的根本指导思想。这一新的阶段，或者也可以称之为人力资源管理思想发展的第四阶段，对人的认识有了升华。在这一阶段，提出了人是最重要的资源、最宝贵的财富，提出了个性需求和精神健康的理论，提出了更多依靠员工的自我指导、自我控制以及顺应人性的管理等一系列新观点、新思想，并在实践中，积极推行以人为中心的管理，积累了丰富的经验。可以说，管理理论的第四阶段，是第二、三阶段管理理论的延伸与升华，可以归纳为两大趋势、两大特征：①由行为科学升华为以人为本管理，注重职业生涯的管理是其重要的表现。②在管理科学众多流派基础上，把系统管理提到新的高度。

职业生涯管理是近年来发达国家兴起的一种颇受人们关注的人力资源管理技术与课题。该课题主要是根据员工的不同特长，结合工作要求，为雇员提供最合适的职业和职业发展通道，以求最大限度地发挥员工的能力。职业生涯管理的渊源可以追溯到近代科学管理时代的人事管理。那时的管理者深信，只要能根据工作的性质找到最合适的人选，做到人机协调、人事匹配，就可以创造出精确的“社会物理学”，轻易地计算出投入产出比。

随着社会的发展，人力资源管理理论也在不断发展。特别是近年职业生涯规划与管理的问世，很快得到了各级人力资源管理部门的重视，并迅速发展，甚至引起了整个社会的重视。在一些发达国家和地区，电影院门口挂上了“职业生涯规划技术”讲座的牌子。每天几场，门票极贵。为什么发达国家对职业生涯规划

如此重视呢？这主要是由于今天的组织面对的是与过去相比发生了深刻变化的雇员：①谋生不再是雇员参加工作的惟一动机，雇员希望在工作中获得更多的满足。②教育水平的提高使雇员实现自我价值的愿望增强，对职业成功和职业成就寄予厚望，但社会竞争的加剧使成功的机会越来越少。③随着法律与社会保险制度的完善，为达到自己的职业目标，雇员可能会辗转在不同的组织中从事多种职业。④求职者不再是单纯的被选择对象，求职过程是个人与组织相互选择的过程。因此，现代组织职业管理与传统组织的人事安排存在着本质的区别：雇员的职业配置不仅是组织要考虑的问题，也是雇员自己的选择，某种程度而言，雇员选择所占的比重正日益加大。所以，现代职业管理包含着双重任务：雇员的自我职业设计及其实施与组织对雇员职业发展的指导和支持。

现代社会是一个组织起来的社会，个人都生活在一定的组织中。组织作为追求特定目标，通过分工与协调实现最大效率的一种人力资源的配置与组合，其能否做好雇员职业生涯规划与管理工作，对组织功能的发挥和良好运行，以及实现雇员个人发展目标与组织发展目标具有重要的影响。尽管组织有多种表现形式，如公司、企业、机关、学校、科研机构等，但按照组织的内在结构形式可分为直线式组织、职能式组织、直线职能式组织、事业部制组织、模拟分散组织、矩阵式组织、立体组织等结构类型。组织作为雇员职业发展的依托，其自身的结构类型及其发展与变迁必然会影响雇员的职业规划与职业发展。世纪之交，随着经济全球化和区域集团化发展，信息技术的日新月异，各行各业的结构调整 and 重组，社会及区域政治的多元化，特别是就业市场格局的改变，使组织发展和结构变迁呈现出新的趋势和特点。在这种社会经济背景下，积极做好雇员的职业生涯规划与管理工作，

并不失时机的随着组织的变迁进行调整，对促进雇员发展与组织发展，实现组织目标与个人目标具有十分重要的意义。

二、职业生涯管理学说的演进

职业生涯管理学说起始于 20 世纪 60 年代，经过了 40 年的发展，由于社会经济形势的变化，职业生涯管理的内容和应用方法有了较大的发展，其内涵也发生了很大的变化，至今各国学者的观点尚难统一，其内容和应用方法也有了较大发展。职业生涯管理学说于 20 世纪 90 年代中期从欧美国家传入中国，并获得了一定发展。下面将以美国、法国以及中国为代表，从其职业生涯管理学说思想的发展演变过程，扼要回顾和评述各国学者的观点。

（一）美国的职业生涯管理学说

美国最著名的职业生涯管理研究专家当属麻省理工学院斯隆管理研究院的 E·H·施恩（Edgar H. Schein）教授。1978 年他出版的《Career Dynamics》（中译名为《职业的有效管理》）一书率先从职业发展观出发，勾勒出了个人与组织相互作用的基本图式，为我们认识个人成长和发展，组织发展与变革，管理角色与管理功能等领域的一系列问题提供了有效的工具。该书由于首次提出了职业锚的概念而成为职业生涯开发与管理的经典著作。施恩指出，职业锚这一概念能清晰地反映当事人进入成年期的潜在需要和动机，也反映了个人的价值观，更重要的是反映出了被发现的才干。因此，在工作实践以前，职业锚是不存在的，在某种程度上职业锚由实际经验决定，而不只是取决于个人的潜在才干和动机。^①

^① 施恩著、仇海清译：《职业的有效管理》，北京，三联书店，1992 年 6 月第 1 版，第 176、275 页。

美国著名人力资源管理研究专家、犹他州立大学管理学系教授布鲁克林·德尔（C. Brooklyn Derr）1986年出版了专著《管理新职业者——当代工作者的多种职业生涯成功向导》（*Managing the New Careerists—The Diverse Career Success Orientations of Today's Workers*）。书中论述了职业生涯的多样化，将职业生涯定位分为进取型、安全型、自由型、攀登型、平衡型五种类型，并对这五种类型职业者的特点及其管理进行了研究。^①

美国学者罗斯威尔（William J. Rothwell）和斯来德尔（Henry J. Sredl）在1992年再版的《专业化的人力资源开发角色与能力》（*Professional Human Resource Development Roles & Competencies*）一书中论述了职业生涯开发与管理工作的一些基本概念和基本方法，对于人力资源工作者，尤其对职业生涯指导顾问的培养具有参考价值。^②

美国纽约州立大学的约翰·B·米纳教授（John B. Miner）和左治亚州立大学的唐纳德·P·克莱恩教授（Donald P. Crane）在1995年出版的《人力资源管理——战略前景》（*Human Resource Management: The Strategic Perspective*）一书中作为影响绩效的因素之一论述了职业生涯开发，但其对职业生涯开发与管理的观点并不甚正确且缺乏信心：“不管公司采取哪种职业生涯发展策略，总的目的是留住公司想要留住的员工，并将不需要保留的员工赶走。”“职业生涯活动在有效利用人才方面所起的作用还远不及其他人力资源管理活动的意义重大。我们承认职业计划是职业得以

① C. Brooklyn Derr, *Managing the New Careerists—The Diverse Career Success Orientations of Today's workers*, San Francisco, JBP, 1986, P1.

② William J. Rothwell & Henry J. Sredl, *Professional Human Resource Development Roles & Competencies*, 2nd ed., Massachusetts, HRD Press, 1992.