

敏捷项目管理系列丛书

PEARSON

世纪畅优

发“18126”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，获得增值在线课程(教学资源)

PMI-ACPSM参考用书

敏捷职业发展

IBM的经验与方法

玛丽·安·波普(Mary Ann Bopp)

(美) 戴安娜·A·滨(Diana A. Bing)

著

希拉·福特-特拉梅尔(Sheila Forte-Trammell)

周全 赵滢 邱晓萍 张新林 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

敏捷项目管理系列丛书

PMI-ACPSM参考用书

敏捷职业发展

IBM的经验与方法

玛丽·安·波普(Mary Ann Bopp)

(美) 戴安娜·A·滨(Diana A. Bing)

著

希拉·福特-特拉梅尔(Sheila Forte-Trammell)

周全 赵滢 邱晓萍 张新林 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Authorized translation from the English language edition, entitled Agile Career Development: Lessons and Approaches from IBM, 1E, 9780137153640 by A Mary Ann Bopp, Diana A. Bing and Sheila Forte-Trammell, published by Pearson Education, Inc, publishing as IBM Press, Copyright ©2010 by International Business Machined Corporation.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Chinese Simplified language adaptation edition published by Pearson Education Asia Ltd., and Publishing House of Electronics Industry Copyright t © 2012

本书中文简体版专有出版权由 Pearson Education 授予电子工业出版社, 未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有 Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2011-5770

图书在版编目 (CIP) 数据

敏捷职业发展: IBM 的经验与方法 / (美) 波普 (Bopp,M.A.), (美) 滨 (Bing,D.A.), (美) 福特-特拉梅尔 (Forte-Trammell,S.) 著; 周全等译. —北京: 电子工业出版社, 2012.10 (敏捷项目管理系列丛书)

书名原文: Agile Career Development: Lessons and Approaches from IBM

ISBN 978-7-121-18126-9

I. ①敏… II. ①波… ②滨… ③福… ④周… III. ①IBM 公司—工业企业管理—人事管理 IV. ①F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 201982 号

责任编辑: 李 静

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 13.25 字数: 215 千字

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

赞 誉

在 21 世纪，每家全球化企业都有着日益增长的需求，即在全球范围内有效地发展和使用其员工的技术和能力。在 IBM，我们一直致力于赋予员工适应性、灵活性，以及根据市场和客户需要及时调整做出改变的能力。这本书向我们揭示了为什么 IBM 会如此注重员工的职业发展机会和指导，因为这是公司业务战略的一个重要方面，也是 IBM 企业价值观的一条主线。这本书可以为寻求如何培养员工的企业提供指导。

——J·兰达尔·麦克唐纳德 (J. Randall MacDonald),
IBM 公司人力资源部副总裁

这本书为员工的胜任力和专业技能培养提供了发展路线图。这本书的主旨在于向读者展示 IBM 是如何利用结构化的职业发展流程，即一系列引导员工如何使工作和学习更有意义和目标的培训模式，用以辅佐员工的职业发展。IBM 职业发展计划的一个重要理念是通过结合每名员工的个性化需求加速培养进程，从而实现推动公司业务增长的最终目标。这本书对于把员工个人的学习发展和公司长远的持续增长相结合有着重要的指导作用。

——法兰克·佩西科 (Frank Persico),
IBM 公司员工培训发展中心副总裁

IV 敏捷职业发展

这本书向读者展示了一个长期致力于员工职业发展并因此闻名于世的公司的一系列真实案例。玛丽、戴安娜和希拉抓住了问题关键所在，以此来改善和增强职业发展规划，同时提高了员工的能动性、持久性和生产率。我尤其喜欢他们那些对大多数职业发展的障碍和使职业发展更易于实现的实用且贴近实际生活的见解。同时他们也告诉我们如何创建一个对于持续发展计划的基础建设非常重要的商业案例。这些将员工个人和公司整体的益处融合在了一起。我多么希望很多年前当我在管理一个职业发展规划的时候就拥有这本书！

——吉姆·柯克帕特里克（Jim Kirkpatrick）博士，
《Implementing the Four levels of transferring learning to behavior》一书的作者

立于不败之地的公司总能够意识到职业发展和人才管理是业务成功的必备。当公司非常注重人才管理的时候，他们其实是在创造一个激发和启发员工自主提高职业价值的环境。员工将更富有责任心和使命感。这本书提供了清晰的发展和培训业务案例，同时也提供了一系列简单易行的办法，帮助员工提升在整个公司乃至整个市场环境下的个人价值。

——南希·J·刘易斯（Nancy J. Lewis），
ITT公司副总裁兼培训执行官

前 言

当今全球市场风云变幻莫测、竞争极其激烈，这就使很多公司在与客户保持密切联系方面面临着新的压力。

21 世纪的客户期待和需要的是对他们的需要做出迅速的回应，并且“一般意义”的服务是不再被认可的了。解决方案和服务都必须是高品质的，并且为了在保持现有客户群体的基础上发展新的客户，很多公司都必须以超越客户期望值为目标。

对于像 IBM 这样的全球化大公司，关心市场实时变化的需求与在公司内部不断提高技能和专业性以满足客户任何需求同样重要。

事实上，托马斯·小沃森已经清楚地阐述过，洞察力、创新和灵感都是建立一个无论在任何市场变更和激烈竞争条件下都立于不败之地的不朽企业的必备条件。1960 年，他指出，“立足于服务一直是我们公司的标志，展望未来，我认为成功和失败的界定越来越多地取决于我们所提供的服务。我所指的服务并不只是我们在合同里承诺提供的那些，更包括那些高于预期之上的”。一家公司必须为它的员工提供高于预期之上的解决方案所需的技术。IBM 长期致力于员工的发展，并不仅因为这样做是正确的，更是出于迫切的业务需求。

IBM 会根据大量的市场分析和预测对自身定期进行改造。包括 IBM 在内的很多公司，为了能够在市场中保持竞争力和立于不败之地，它们必须积极地重组和重新设计业务经营模式。在公司进行业务形势预测的同时，对于这些趋势所需的技术、素养和能力的预测是同等重要的。开发端到端的一系列学习流程计划也

VI 敏捷职业发展

是至关重要的，因为帮助员工建立多种多样的技能对公司业务是必不可少的。

21 世纪向我们展示了一系列新的商业挑战，同时向我们展示了一些随着时间推移稳定演变的机会。那些完全沉浸于此的员工会抓紧机会学习、进修并加强他们的技能组合。

作为一家高效能的全球化大企业，IBM 拥有一个不断学习的企业文化——鼓励员工使用合适的工具与其他不同领域、地域和文化的同事分享他们的知识。为了达到这种协作水平，地域差异和各部门的分工界限必须被解除，因为只有这样才能逾越障碍以达到更好的交流信息和知识的目的。

IBM 的培训战略清晰地表明，“全球化企业需要根本上不同的方式去进行生产、营销和人员调度。向全球化企业转型的过程中最重要的一个挑战，也是作为当今大多数商业决定的考虑因素，那就是如何在全世界牢牢掌握一系列高价值的技术人才，人才是我们达到长期利润增长的关键因素。支持学习策略的发展是一项对未来 IBM 的投资，培训部门的职责在于帮助公司学习、吸收、适应和成长”。IBM 花了大量的资金和精力在全球范围内识别出那些不同的、无法衔接的、多余的和低价值的流程。这项投资的目的在于在全球范围内有针对性地简化、整合及重复使用最优方法。这些方法中也包括为了加强现有的技能并发展新技能的员工培训，以及通过提供天时、地利的技能为公司关注市场需求创造机会。这就是为什么员工完全参与建立他们的知识和技能基础如此重要。另外，员工在不断提高能力的同时，他们有责任把这些知识传播给公司中的其他人。随着个人能力的建立，整个公司的能力也会得到加强。一旦如此，整个公司也会变得更加能够适应市场带来的变化。

适应性强的员工群体的特点是整个公司拥有较高技术和专业水平。正因如此，企业总是处于随时准备迅速应对客户需求的状态。随着全球化企业出现的现象之一是企业领导者知道谁拥有技术以及他们在哪里，领导者处于即刻决定放开技术去解决全球市场难题或者提供某种解决方案或者服务的位置上。

本书是一本适合每一家企业的书，因为它反映了很多企业都存在的各种各样的问题。本书的主要内容是以实用的方式阐释 IBM 职业发展计划过程的重塑工程，其主旨是采用一种依托于企业级别通用职业框架的学习和发展方式来吸引、

挽留及提高员工的融合度。作者展示了 IBM 如何开发职业发展的工具和资源，以及如何激发员工利用这些资源去评估自己的技能差距并建立学习计划去弥补差距。

总体来说，IBM 在职业发展方面的投资是关于员工有效性和最优性的，在此方面专业性是提高员工绩效乃至公司绩效的重要因素。随着 IBM 提高人力资本能力，通过提供在市场上不断增加的股东价值和成果获取利润。

泰德·霍夫

IBM 学习发展中心副总裁

鸣 谢

本书展现了近年来为所有 IBM 员工不辞劳苦地致力于改革、创造及推行世界级职业发展资源的 IBM 全球团队的专业和热情。没有他们也将不会有本书中的精彩篇章。

作者向对本书的完善花费精力、提出专业和中肯建议的评论家们表示感谢，他们是：

莎伦·阿拉德博士 (Sharon Arad, Ph.D.)

安·雷克 (Anne Lake)

琳赛-瑞·麦金太尔 (Lindsay-Rae McIntyre)

瑞娜·墨菲 (Renae Murphy)

奥德丽·默雷尔博士 (Audrey Murrell, Ph.D.)

瑞扎·斯萨缇博士 (Reza Sisakhti, Ph.D.)

夏洛特·伍滕 (Charlotte Wooten)

特别要感谢的是：从不同角度为本书提供了许多精妙的见解和观点的 Tobie Kranitz Walters；帮助创作团队统筹协调的布伦达·汤普森 (Brenda Thompson) 和奥利维亚·罗宾逊 (Olivia Robinson)；提供研究支持的特里斯·理查森 (Terris Richardson)；提供工作职责职能分析的罗纳德·夏皮罗博士 (Ronald Shapiro)；对提供“Your IBM+”计划见解的迈克尔·坎农 (Michael Cannon)、PheeVania 以及新员工体验团队；提供“Global Sales School”计划观点的 Matthew Valencius；为本书中引用的新职业发展改变起了重要作用的法兰克·佩西科 (Frank Persico)；

最后，感谢 IBM 出版团队。

十分感谢泰德·霍夫为本书撰写前言。同时感谢 Pearson Education 团队、责任编辑 Katherine Bull、拓展编辑 Todd Brakke，感谢他们在整个创作过程中提供的智力支持。他们的专业素养引领我们走向成功。

作者简介

玛丽·安·波谱 (Mary Ann Bopp) 是 IBM 学习发展中心负责职业发展的经理，玛丽·安·波谱负责为 IBM 全球员工的职业发展制定计划、提供项目支持。其中许多项目已经赢得了外界的好评，包括来自美国人力资源管理资源协会、美国培训与发展协会及知名咨询公司 Brandon Hall Research 的肯定。与此同时，IBM 也多次给予玛丽嘉奖以肯定她为公司做出的贡献。玛丽有着超过 21 年的职业发展项目经理和 10 年的管理会计经历。同时，她还是纽约达奇斯社区学院（波基普希）会计咨询委员会的志愿成员，为学院学生提供会计技能的咨询。

戴安娜·A·滨 (Diana A. Bing) 近期刚从 IBM 退休。她退休前是 IBM 学习发展中心高级总监。作为培训部门的负责人，戴安娜为 IBM 全球员工设计有关职业、专业技能和技术发展路线的方案并进行推广。相关项目包括新员工入职培训、职业架构与发展、核心竞争力发展、师徒制、工作轮岗制以及相关职业技能发展。她的设计项目和首创精神为她获取了来自美国人力资源管理资源协会、美国培训与发展协会及知名咨询公司 Brandon Hall Research 等机构的赞誉。多年来戴安娜为许多社会机构、非营利性组织、教育和全球创新机构提供服务。她是职业人生咨询专家，在职业发展、文化多样性和妇女问题方面都有着真知灼见。同时，戴安娜还与他人合著了《智慧导师：IBM 如何通过员工、知识和关系创造价值》(*Intelligence Mentoring: How IBM Created Value through People, Knowledge and Relationships*)。

希拉·福特-特拉梅尔（Sheila Forte-Trammell）是 IBM 学习发展中心学习顾问，她在人力资源领域有着丰富的学识和经验。她曾设计过关于如何发展、挽留和增加员工参与度的全球计划。通过这些举措，员工能够切实感受到自己在 IBM 的工作氛围中是受欢迎的并且有价值的。由于在这些方面的贡献，希拉不仅多次荣获 IBM 奖励并且得到了全美国范围内的认可。希拉还是很多国家级会议和研讨会上的重要发言人，同时她把自己当做服务于大众的公仆。她还是《智慧导师：IBM 如何通过员工、知识和关系创造价值》的作者之一。

目 录

第 1 章	在恰当的时间、恰当的地点拥有恰当的技能.....	1
1.1	职业发展的重要性.....	1
1.2	为什么职业发展对一家公司的战略至关重要.....	3
1.3	变革、复杂性及全球化.....	4
1.4	职业发展的影响.....	6
1.5	职业发展模型.....	8
1.6	IBM 的方法：职业生涯发展的关键要素.....	13
1.7	小结.....	16
第 2 章	启动职业发展.....	19
2.1	为什么员工会离职.....	19
2.2	IBM 变革的案例.....	23
2.3	职业框架的定义.....	25
2.4	职业生涯的定义.....	26
2.5	设置专业技能管理的基线.....	28
2.6	胜任力和相关行为.....	29
2.7	具体职位角色所需的技能.....	31
2.8	培养能力.....	31

2.9 小结	32
第 3 章 定义职业发展流程	35
3.1 概述	35
3.2 职业发展到底是什么	36
3.3 职业发展的益处	37
3.4 在职业发展上所需要的灵活性	40
3.5 在职业发展道路上前行	43
3.6 职业发展流程	46
3.7 小结	54
第 4 章 挑选最好的人才与培养新员工	56
4.1 变化中的新员工结构	56
4.2 为成功入职采取的行动	59
4.3 挑选人才	63
4.4 新员工入职	66
4.5 引导和培养新员工	69
4.6 测评成果	76
4.7 新员工引导计划和入职流程在不断更新	77
4.8 小结	79
第 5 章 评估专业技能水平和采取行动来推动业务成功	83
5.1 概述	83
5.2 评估组织的专业能力组合——业务持续发展的必备	85
5.3 将专业技能管理和业务战略相结合	87
5.4 将员工个人兴趣、职业抱负及技能预测相结合	89
5.5 支持专业技能发展的工具和实践	91
5.6 员工的接班人计划——对业务有着战略性的意义	92
5.7 变化的员工人口特征——一项需要评估的因素	95

5.8 改变管理人才和技能的方式以构筑未来的企业—— 什么推动着 IBM 前进	97
5.9 为业务的成功而培育人才——IBM 之道	98
5.10 揭开职业发展的神秘面纱——IBM 制定的整体方案	99
5.11 小结	100
第 6 章 构建员工和组织的能力	103
6.1 人口动态变化及对成长能力的影响	103
6.2 构建职业生涯	105
6.3 职位角色定义——职业路径的基础	109
6.4 将职业路径付诸行动	115
6.5 为职业发展而获取构建能力的合适的经验	118
6.6 小结	122
第 7 章 制定有意义的职业发展计划	125
7.1 掌握合适的技能	125
7.2 路线图与全球定位系统	126
7.3 职业发展计划的目的及其重要性	127
7.4 有效的职业发展计划的特点	128
7.5 IBM 的职业发展计划	131
7.6 IBM 的职业发展计划的未来方向	140
7.7 小结	141
第 8 章 把协作式学习活动与职业发展计划衔接	143
8.1 概述	143
8.2 协作式学习——知识传递的催化剂	146
8.3 为团队协作构建舞台——协作式学习的一个关键要素	147
8.4 IBM 的价值观——富有革新精神的职业生涯的锚地	149
8.5 IBM 的职业发展	151
8.6 探索之路：IBM 使用创新的手段来辅助学习和发展	153

8.7 小结.....	163
第 9 章 测评成果.....	166
9.1 测评的重要性.....	166
9.2 衡量职业发展计划的成功.....	167
9.3 衡量 IBM 的职业生涯发展.....	172
9.4 新员工入职计划的测评流程.....	173
9.5 对参与者、同事和经理的访谈.....	176
9.6 销售培训的测评流程.....	179
9.7 IBM 的其他测评.....	186
9.8 职业发展带来的变化.....	191

第 1 章

在恰当的时间、恰当的地点 拥有恰当的技能

“有人可能认为在教育培训上的花费是多余的，但是根据我们在这个行业里已有的经验，我们知道这其实是一项绝好的投资。好好利用这项投资，我们能培养员工，让公司更好地开展业务，从而从业务上收获利润。”

——托马斯·J·沃森，1933

“学习并非强制性的，但离开它你就无法生存。”

——W·爱德华·戴明

1.1 职业发展的重要性

在过去的这些年间，在全球经济一体化的推动及经济衰退的影响下，科技发展一日千里带来的变动，为我们带来了前所未有的机遇与挑战。同时，人们对于职业发展的理解也在不断改变。因为企业不断地需要多元化的、有弹性的、灵活的员工，希望这些员工拥有高技能，并且能适应市场变化的需求。

职业发展曾经如同一座在商业世界里的宁静小镇——人人都知道小镇是什