



哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

〔美〕凯瑟琳·本科
安妮·韦斯伯格
钱 谊 译

著

大 规 模

职业定制

适应非传统劳动者的全新人事制度



商务印书馆
The Commercial Press

大规模职业定制

适应非传统劳动者的全新人事制度

〔美〕 凯瑟琳·本科 著
安妮·韦斯伯格
钱 谊 译

 商务印书馆
1897 The Commercial Press

2012年·北京

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

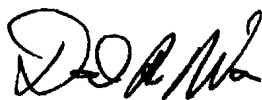
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

致 谢

资深议员和哲学家西塞罗(Cicero)说过这样的话：“感恩不仅是最大的美德，而且还是其他一切美德之源。”我们深感这句话语重心长。这本书的付梓离不开无数向我们敞开心扉，与我们分享人生经历、所见所闻和真知灼见的人们——他们是智慧的源泉。

让我们感谢这支优秀的领导团队，尤其是沙伦·艾伦(Sharon Allen)，吉姆·奎格利(Jim Quigley)和巴里·扎尔茨贝格(Barry Salzberg)，因为当我们提出全新的审视劳动者、人才和职业生涯的模式时，他们是那样的开明。来自他们的支持和鼓励是如此的执著和坚定。还要感谢我们的同事，来自他们的帮助不胜枚举：合作产生了“1+1>2”的效果。

同时也要感谢我们的家人和朋友，是他们帮助我们打理家务，送孩子上学，真心地解决我们遇到的种种困难。这些日常生活中的关爱之举体现了人们对这本书价值的认同。让我们向伸出友爱之手的每一个人致敬。

任何此类的工作都离不开多方的努力。汤姆·海斯(Tom Hayes)和詹纳·卡尔(Jenna Carl)对于此书的付梓功不可没，我们的“女性动议”团队也是如此。同侪杰基·博伊尔(Jackie Boyle)、莫莉·安德森(Molly Anderson)和史蒂夫·赖尔登(Steve Riorda)也以各自的方式对成书做出了重要贡献。

最后,再没有比家更好的地方了。我们拥有理解和支持我们事业的家庭。感谢乔治(George)、布伦丹(Brendan)、埃利(Ellie)、PD、拉希(Rachie)、马修(Matthew)、萨拉(Sarah)、玛格丽特(Margaret)、埃琳娜(Elena)和伊丽莎白(Elizabeth),因为此书也是你们努力的结晶。

目 录

致谢	i
第一章 从职业阶梯到职业网络	1
第二章 非传统成为新潮流	21
第三章 灵活工作制并非答案	47
第四章 大规模职业定制	63
第五章 网格组织之旅	89
第六章 面向未来	119
第七章 生活在网格世界里	135
注释	151
作者简介	177
译后记	179

第一章 从职业阶梯 到职业网络

人们往往认为时间改变事物，但事实上是人去改变事物。

——安迪·沃霍尔(Andy Warhol)



科层式组织结构于 200 年前的工业革命初期出现以来，在公司的职业阶梯上攀爬，便成为了寻求成功的人士一贯遵守的“黄金法则”。然而，如今的公司组织结构已发生了巨大变化，而且职业发展轨迹和劳动者自身也今非昔比。

在过去的 20 年里，市场和人口因素的一系列变化压缩了公司科层、缩短了职业阶梯并导致具备在职业阶梯上攀爬潜能的雇员数量大为减少。而另外一些经济和社会方面的因素则改变了美国企业雇员的性别构成和民族结构。雇员对“正常”好生活的观念和体验已与过去迥然不同了。

在如今的美国家庭里，丈夫主外而妻子主内的情况只占 17%，而这一数字在 1950 年时高达 63%。那时，“婴儿潮”早期的那一代人还未上幼儿园。在 83% 的美国家庭已属于“非传统”的情况下，许多高级经理或已察觉到，或已面对矛盾了。

矛盾的根源在于,传统的职场空间与几乎非传统的企业雇员之间发生了错配,也在于传统经济向知识服务型经济的重大转型。这些变化无要求雇主和雇员做出迅速调整,而这一切发生在仅仅跨越两代人的极短时期内。

需要解决的紧迫问题是:商界领袖如何调整职场的准则和规范,从而更好地适应非传统劳动者的需要?简而言之,答案是:采纳大规模职业定制(Mass Career Customization)。

大规模职业定制建立在这样的基本判断之上:在知识经济时代,人们的职业生涯越来越呈现随时间推移而上下波动的正弦起伏状态。在就业人口减少的情况下,企业竞争力的主要源泉是获得雇员尽心尽力和与他们保持长期联系。而大规模职业定制正是实现这一目标的组织适应性框架。

大规模职业定制是将雇员的天赋、职业理想和生命周期,与企业持续演化的市场战略和相应的人才需求结合起来的一种结构、一套系统性方案或一部公司手册。同样重要的是,大规模职业定制关注、承认并支持知识型雇员变化中的人生节律,并为他们提供融合工作与生活的可推广方案。

基于以上理由,大规模职业定制对于职业生涯的作用,就如同大规模商品定制(Mass Product Customization)对于消费者一样:以一系列定制的个性化商品替代千篇一律的东西。实施大规模商品定制的结果是什么呢?更多的利润、更低的成本、更高的消费者满意度和更强的品牌忠诚度。

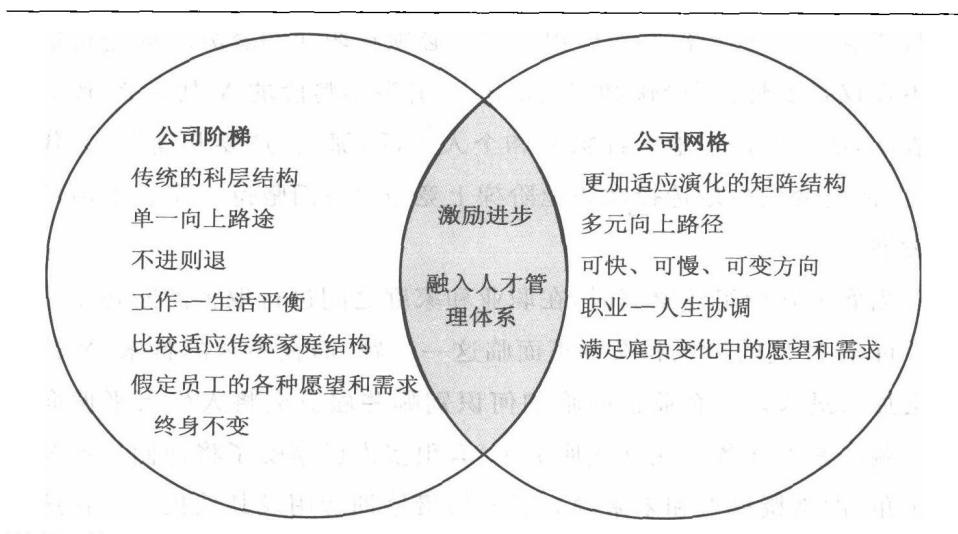
同样,大规模职业定制有利于增强雇员的工作满意度和效忠心,从而为企业带来独特的竞争优势;有利于企业更好地与优秀雇员建立长期和稳定的关系,并由此提高工作效率;有利于减少雇员跳槽,降低企业的人事成本。

对雇员的新要求

随着“公司阶梯”的过时和被我们称为“公司网格”的这一更加具有适应性的职业发展模式的兴起,大规模职业定制这一结构性应对方案应运而生。“公司网格”的命名灵感来源于数学:在数学里,网格结构提供了在单元和次单元间进行多方向移动的自由度,而非仅仅限于向上或向下的移动。¹从理论上讲,网格是一种可以在任意层次上无限复制的结构。

在现实世界中,从玫瑰园到常春藤,网格特征随处可见:它们是富有生命力的活跃平台,以螺旋、翻转和攀升等多种形式体现向上的力量。从这个意义上来讲,网格比阶梯更加多元化,因为后者只提供了一种以固定步伐向上的单一通道(见图 1-1)。

图 1-1 阶梯与网格



大规模职业定制促进公司阶梯向公司网格转型：一些大公司正在为员工和管理者提供标准化的透明职业定制方案。从企业的角度来看，实施大规模职业定制是跟上时代发展潮流、吸引和留住高价值雇员，并加强人才培养和储备的有效新途径。从雇员的角度来看，公司网格和职业定制是他们（尤其是女性雇员）走出“要么接受，要么放弃”这一职业抉择困境的出路。

当今职场中急需这些“出路”的人们（尤其是女性雇员），在远未加入就业大军时，便与朋友们公开谈论如何在职业需要与家庭需要之间进行取舍的话题。他们希望在大企业或专业服务公司里工作几年后，便获得具有吸引力的升迁机会——因为此时到来的升迁机会与他们的“生物钟”并不冲突。对于年轻女性来说，她们最怕陷入由公司阶梯主导的职业升迁竞赛之中，因为在这种竞争之中，她们除了接受升迁或放弃升迁外，很少有其他选择。

女性雇员的这一“职业—家庭”两难困境，也是雇主们必须面对的问题。当今，超过半数的企业管理职位由女性获得，接近 60% 的大学本科、专科毕业生也是女性。²而且，担忧将来必须在职业和家庭之间进行取舍的不仅仅是女性：不少快 20 岁到 40 岁出头年龄段的 Y 代和 X 代男性也表示，如果会过多地牺牲家庭和个人生活，那么与“婴儿潮”那一代人相比，他们会较少地选择在职业阶梯上竞争。³他们坚持工作和生活的协调发展。⁴

当雇员开始组建家庭时，在职业和家庭之间进行取舍的问题尤为突出。许多 X 代的男性和女性正面临这一问题，而在不久的将来，Y 代也会加入进来。而企业也面临如何识别哪些雇员会将人生天平偏向家庭一侧的紧迫任务。在这些雇员中，有很多人已享受了将他们培养为电影主角、网络撰稿人和未来领导者的昂贵培训费用及其他投入。在这一抉择关头选择留下的人，会成为企业的中坚力量，而选择离开的人，通常

职业生涯就到此为止了。

为什么在这儿？为什么是现在

那么,为什么现在是承认公司组织结构必将由“阶梯”转型为“网络”,并加以应对的时候? 一个重要的原因是,我们并不陌生的六大人力资源趋势已汇集起来向商界领袖提出了前所未有的挑战(见专栏“相汇集的六大人力资源趋势”)。多年以来,甚至在过去的几十年里,这些趋势已经显现,而在有些过去能对这些趋势起到抵消作用的因素逐渐消退的情况下(如“9·11”之前,大量的外来移民对以上趋势起到一定的掩盖作用⁵),随着它们的相互交汇,其影响力正越来越强。

相汇集的六大人力资源趋势

- 技术工人减少
- 家庭结构变化
- 妇女人口增加
- 男性的职业期望发生改变
- X、Y代人期望趋同
- 科学技术的影响力增强

结果是,雇员的构成、工作态度和工作能力的普遍错配。人们可能已经察觉到了某些迹象。本书的一个目的正是对这些情况加以分析,使之可触可察,故而更易加以应对。

第二章将详细阐释这六大趋势及其影响力,而本章仅引用一些研究成果,点明由当今劳动者带来挑战的战略意义。首先,根据历史和预测人口出生率,以及预计的移民率,2010年至2020年间,美国劳动力预计

仅增长 4%，且这一增长率在 2020 年至 2030 年间，将不足 3%；而在 21 世纪的头 10 年里，这一数字是 12%。以上数据意味着，到 2020 年时，美国劳动力的年均增长率仅为 0.3%，而现在是 1%。⁶ 这一估计考虑到了来自印度和中国等国移民的增加，以及美国向这些国家开展离岸外包的因素。

另一方面，女性正大量步入职场。在过去的 25 年里，女性像是被困在“公司煤坑”里的金丝雀，在职业与家庭之间奋力挣扎。有时争取到了特殊优惠待遇，而有时则精疲力竭地离开。⁷ 许多研究指出，在 20 世纪 70 年代时，关于工作时间和工作场所的传统观念和标准已经开始瓦解。在这一时期，职业女性越来越多，特别是出现了大量职业母亲。如今，她们已成为美国经济发展的重要力量，其中越来越多的人成为了企业领袖。

最新的研究表明，男性尤其是 X 代和 Y 代的男性对工作时间和工作地点上的严格限制已越来越不满。⁸ 他们当中，只有很少一部分人认为上司给予了他们在职业和家庭间进行取舍或调整的自由。⁹ 曾于 1995 年至 2005 年任地处华盛顿的阿诺德—波特 (Arnold & Porter) 律师事务所执行股东的詹姆斯·J. 桑德曼 (James J. Sandman) 指出，近年来，越来越多的男性会因为家庭需要和为了获得更多的个人自由而放弃在律师事务所的发展。“这可不比女性作出同样的决定，”他说道。¹⁰

事实上，与女性相比，男性往往更难找到问题的解决之道。他们担心在公司里“大谈家庭”会被认为事业心不强，因而会被贬到冷岗位，甚至被赋闲或者劝退。在当今美国，90% 甚至更多的工作岗位还是根据 20 世纪早、中期的标准化家庭模式和生活节奏设计的。在那个年代，妻子唯一的职责是在家中抚育孩子，而丈夫每周有 40 个小时在工厂、办公室或商店工作。而现在，到了对职场管理模式进行彻底变革的时候。是的，需要改变旧观念了。

新兴标准：大规模职业定制

具体来说,雇主与雇员的关系不应停留在僵化的合同条款之上,而应向更加透明和崇尚持续合作的方向转变。大规模职业定制将成为新兴标准,因为它以一种可持续的方式兼顾了雇员当前和未来的职业选择与企业当前和未来的发展需要。

大规模职业定制的基本原则包括:

- 为雇员提供更多的职业规划选择机会,从而满足人生不同阶段的不同需要
- 企业和个人共同承担职业规划责任
- 将“因时而变”视为企业和个人的核心竞争力
- 使选择与取舍的过程更加透明化,以此保证计划更周全、决策更优、满意更多
- 雇员和企业双赢
- 培养新型的效忠心和归属感,借此留住人才

作为消费者,我们已经习惯于厂家和商家定制日常生活所需的各种商品与服务——电脑、牛仔裤、运动鞋和信用卡等。为何不在职场借用这种消费品市场的揽财之道呢?

公司网格框架下的职业定制能够为企业和带来多方面好处,而这是公司阶梯模式难以匹及的。例如,对于 X 代人和 Y 代人担心的由于“婴儿潮”那代人延迟退休而对他们的职业升迁造成的“银色天花板”问题,在传统的阶梯模式下,这一问题无疑影响了年轻人的发展。¹¹ 而公司网格则便于新生代与前辈可以沿不同道路为企业做贡献,并实现自身的可持续发展。同样,有数年工作经验的女性雇员可以继续留在岗位上,而不必被迫离职:即使人生不同阶段的家庭职责正束缚着她们对工作的

投入。

网格结构的大规模职业定制有助于吸引、留住并培养忠于企业的年轻雇员,因为他们需要根据自身的情况决定加速和减缓职业发展。同时,网格结构也便于“空巢父母”更多地为雇主服务,而“婴儿潮”代人若想放缓工作节奏适应个人生活所求,也不必为保住一份全职工作而难作取舍。

只有意识到这六大趋势对下属产生的重要影响,并采取措施加以应对的商界领袖,才能成为时代的弄潮儿。而在他们当中,只有那些应对得当,并坚持不懈的,才能塑造全新的核心竞争力。

一些公司已经在未对原有人事政策和措施(人力资源系统)进行较大变革的情况下,成功地应对了这些趋势之中的一二。然而,若想百尺竿头,更进一步,则须更加主动和更加富有创造性。为了跟上劳动者的变化趋势,企业必须对工作模式进行反思,并通过革新人力资源系统、组织结构和文化(及态度),帮助优秀人才定制职业生涯。

过去几十年里,许多工作能力强和成长潜力大的雇员最终落得个赋闲,或者大材小用。我们相信,如果职业定制成为可能,这些人才在面对职业抉择时,便不会陷入困境。迈拉·M.哈特(Myra M. Hart)教授的一项开创性研究揭示了以上现象对企业和经济发展的负面影响。该研究发现,毕业于哈佛大学商学院,至少有一个孩子的女性当中,有62%以上的人毕业后处于赋闲或兼职状态。¹²而类似的研究显示,在获得斯坦福大学商学硕士的女性当中,有35%的人职业生涯至少中断过一年,其中64%的人表示是由于家庭原因。¹³

大规模职业定制下的多元化职业发展可能是无法在僵化和单一的公司阶梯模式中得到实现的。一些试图克服传统职业轨迹弊端的孤立措施,只能见效一时,并注定走向失败,往往导致雇员在职业阶梯上走下坡路。¹⁴而有的企业甚至连这些孤立的措施都没有。

大规模职业定制的最初实践雄辩地证明其对于雇员的吸引力远远超过灵活工作制：当前企业赖以迁就雇员的家庭和个人生活需要的常用福利措施。

灵活工作制：不错——但并非答案

上世纪 80 年代，许多公司为了满足雇员在工作的同时兼顾照料子女和家庭的要求，并不情愿地实施了一些措施。这些要求主要是由女性提出的。最初的“灵活时间”措施包括产假和灵活工作时间。后来这些及类似做法逐渐发展成为我们通常所见的“灵活工作制”（Flexible Working Arrangements）。

90 年代，为了吸引并留住优秀雇员，很多公司正式实施了灵活工作制。¹⁵然而，灵活工作制的实施效果并不理想：70 年代大批进入职场（现已 30 岁以上，并有了子女），如今仍极具发展潜力和才华出众的女性依然视职业和个人生活的冲突为她们不得不退出职业生涯的首要原因。查尔斯·罗杰斯（Charles Rodgers）是最早倡导为雇员提供工作选择机会的人士，1992 年他对超过 20 家大型企业的研究显示，尽管“需求巨大”，但只有不到 1/3 的雇员享受了灵活工作待遇。¹⁶

“繁重的家庭义务严重压缩了雇员可用于工作的时间，而正是由于这样的原因，许多雇员希望能够比较灵活地工作，”罗杰斯说，“现行的做法、政策和管理理念并不能满足这部分雇员的要求，以至于妨碍了他们在工作岗位上充分施展才华。”¹⁷

正如将在第三章进行讨论的，灵活工作制虽已很普及，但却形同虚设，几乎未发挥作用。¹⁸已有的灵活工作制主要局限于产假和在雇员孕期、子女未成年期以及目前呈上升趋势的照料家中老人的时期实行的非全日制工作安排。很多雇员认为，如果以种种理由争取灵活工作待遇，