

现代企业人力资源管理 **核心技术与操作方案** 丛书

主编/林泽炎

员工职业生涯设计与管理



林泽炎 李春苗 / 编著

- ◎ 怎样进行职业生涯设计
- ◎ 组织与个人的相互作用
- ◎ 职业生涯发展策略与模式
- ◎ 个体人格特征与职业匹配
- ◎ 职业适宜性分析与评估技术
- ◎ 职业潜能评估
- ◎ 职业生涯管理中的常见问题及解决
- ◎ 职业能力的开发与培训
- ◎ 职业生涯管理心理疏导的基本模式

广东经济出版社

现代企业人力资源管理 **核心技术与操作方案** 丛书

主编/林泽炎

员工职业生涯设计与管理

林泽炎 李春苗 /编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工职业生涯设计与管理/林泽炎, 李春苗编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.10

(现代企业人力资源管理核心技术与操作方案丛书/林泽炎主编)

ISBN 7-80677-567-6

I. 员… II. ①林…②李… III. 职业选择—基本知识
IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 088983 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	21.5 2 插页
字数	535 000 字
版次	2003 年 10 月第 1 版
印次	2003 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-567-6 / C·35
定价	39.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

丛书顾问：徐联仓 张 德 萧鸣政

丛书策划：李远谋

组织协调：北京宁成企业管理研究中心

丛书主编：林泽炎 博士（国务院发展研究中心企业研究所）

丛书副主编：

王新超 博士（北京大学光华管理学院）

王继承 硕士（国务院发展研究中心企业研究所）

丛书编委会成员（排名不分先后）：

林泽炎 李春苗 王新超 裴丽芳 陈 红 姚 成

吴建辉 王继承 胡晓勇 袁良栋 刘文彬 李仁良

彭 鹏 王学力 王承先 熊 书 龚 嘉 冯向荣

企业生机的原动力

——管理技术让人成为真正的资源

(总 序)

现今，人的管理，已被各种不同性质、不同规模的企业组织、社会媒介、专家学者提到了前所未有的重要程度。

人是资本——观念

人是资本，这是一个观念问题。但是，如何让人成为真正的资源，却是一个管理及其实践的问题。

人是资本，犹如土地、资金一样，便可参与企业组织的收益分配。但是，没有参与企业组织生产，创造利润的资本，是无法得到相应的收益的，人力资本也是如此。

人力资本在转变成真正的人力资源，并激活人力资源，实现员工个体人力资本价值的同时，需实现企业组织及利益相关者如股东、社区、顾客等的目标，需要适合特定企业组织的管理制度、管理方法、管理措施。

现代企业人力资源开发与管理指的是为实现企业的战略目标，企业组织利用现代科学技术和理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他

们报酬而有效地开发和利用之。它是实现企业组织目标的一种手段。在管理领域中,人力资源开发与管理是以人的价值观为中心,为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列的开发与管理活动。因此,人力资源开发与管理的目标,就整个企业组织而言,是企业组织的生产效率提高和企业组织的竞争力增加;就企业员工而言,是工作生活质量的提高与工作满意感的增加。生产效率反映了产出的商品或提供的服务与投入的人力、物力、财力的关系;工作生活质量则反映员工在工作中所产生的生理和心理健康的感受。

认识人 = 管理人

在任何一个组织中,认识人和管理人都是相辅相成的。就是说,对人有什么样的认识,就有什么样的管理人的措施。沙因在《组织心理学》一书中提出的四种人性假设。

在经济人假设下,相应地,就必须对工人实施严格的外部监督和运用物质刺激手段来加强对工人的管理。正如泰勒所指出的那样:把人视为一头牛,采用“胡萝卜加大棒”的方法管理工人。

在社会人假设下,相应的管理方法是:大力改善工作气氛,建立良好的人际关系,实行有人情味的管理。

在自我实现人假设下,对于职工,必须以工作的合理安排满足其自我实现的需要,其关注的焦点不是工作的外部条件,而是工作本身,是工作本身能否使工作人员满足兴趣爱好、满足求知求美的欲望,能否使工作人员在工作中取得成就,发挥个人潜力,满足其自尊和自我实现的需要。

在复杂人假设下没有一种适合于任何时代、任何人的可能管理方式。作为领导者,就得适人、适地、适时地提出相应的管理

措施。这便是基于复杂人假设的权变理论观点。

网络时代，一个最直观和最基本的特征即是知识作为生产要素地位的空前提高。不仅社会经济组织形态、社会生活结构方式，而且包括人的价值原则，甚至仅仅适应工业文明要求的知识观本身，都要围绕最有利于知识生产潜力的开掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前和深刻的改造。

为此，我们认为网络时代的企业“人性”具有如下特点，并应采取相应的人力资源管理措施。

(1) 每一员工作为知识的载体，他们所拥有的知识对企业的价值（是否有用）和员工对企业的奉献态度（是否愿意贡献自己的智慧），将决定一个企业在市场竞争中的命运。

(2) 因互联网的普及与廉价，信息对所有员工来说都是共享的、及时的，因此，信息的取舍将取决于员工的价值取向。

(3) 个人能力的渐趋渺小和弱化，必将追求团队合作，企业决策的诞生将有赖于“集体英雄主义”的形成。

(4) 企业核心竞争能力的形成固然有赖于员工个体的创新能力，但企业真正的“比较竞争优势”却来自员工团队的“集体创新”和“集体责任感”。

(5) 每个员工作为独立的个体，在其人格上都是平等的，每个人都在寻求个人价值实现的极大化，尽管价值实现的极大化有赖于团队的帮助和支持。

(6) 员工思想上的自由追求，必将导致行为上的相对自由，但是，这一“自由”是以接受团队所有成员遵循的“共同信念”为前提的。

企业危机 = 管理事故 = 人的失误

在事故预防理论中有一种观点，认为那些好冒险、爱表现自

己、易冲动的人，最容易发生事故。还有专家通过统计分析发现：60%~90%的事故发生都是由于人的因素造成的。

人的失误，导致人企业的管理事故发生，由于管理事故的发生，导致企业危机的发生，乃至走向衰败、濒临破产倒闭。我们在与上百家国内外企业接触，并进行相关案例及理论分析后，深深感到：企业的衰败、管理的失误，都与“企业人”及人力资源管理失误有着千丝万缕的联系。

每每与企业座谈，感受最深的是，我国企业人力资源管理问题多多，千丝万缕，着实让企业管理人员无从下手，叫苦不迭。这会给我们的企业带来什么样的影响，一时还难以做出结论。但是，人力资源管理的弱化，势必会影响企业的发展，这将是千真万确的。我曾在“两种企业，两种命运”一文中，对中国企业的人力资源管理现实，以及人力资源管理对企业发展命运的影响进行过深入分析。

中国人具有优秀的东方管理思想传统，中国企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但是，却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度、措施的技术手段、途径。因此，探索在中国企业实现先进人力资源管理思想的技术途径，将是一个值得专家、企业管理者努力的课题。同时，也说明中国企业对人力资源本质的认识是深刻的，但却缺乏规范的、标准化的管理制度、方案。这也就是我们一班人力资源管理研究、实践的朋友，愿付出努力，完成这套“现代企业人力资源管理核心技术与操作方案”丛书的原始动机。

人力资源——管理技术

人力资源管理关心的是“人的管理问题”，其核心是认识人

性、尊重人性，达到“以人为本”的目的、境界。在一个组织中，围绕人，主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。

目前比较公认的观点是：现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点说，现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。一般来说，现代人力资源管理主要包括以下几大系统：

- (1) 人力资源的战略规划、决策系统；
- (2) 人力资源的成本核算与管理系统；
- (3) 人力资源的招聘、选拔与录用系统；
- (4) 人力资源的教育培训系统；
- (5) 人力资源的工作绩效考评系统；
- (6) 人力资源的薪酬福利管理与激励系统；
- (7) 人力资源的保障系统；
- (8) 人力资源的职业发展设计系统；
- (9) 人力资源政策、法规系统；
- (10) 人力资源管理的诊断系统。

为了科学、有效地实施现代人力资源管理各大系统的职能，对于从事人力资源管理工作的人员有必要掌握三方面的知识：

- (1) 关于人的心理、行为及其本性的认识；
- (2) 心理、行为测评及其分析技术，即测什么、怎么测、效果如何等；
- (3) 职务分析技术，即了解工作内容、责任者、工作岗位、工作时间、怎么操作、为什么做等方面的技术。这是从事人力资源管理工作的前提和基础。

我们根据目前企业的需要、最新的管理思想发展以及外在的市场变迁，精心设计的本套丛书主要包括以下“核心技术”：

1. 组织设计与人力资源战略管理
2. 工作分析与职位评价技术
3. 人才选聘与配置管理技术
4. 人事测评技术
5. 员工绩效考核与管理技术
6. 员工激励技术
7. 薪酬设计与管理技术
8. 劳动关系与权益保障技术
9. 员工培训体系设计与管理技术
10. 员工职业生涯设计与管理技术
11. 企业文化建设与高效团队开发技术
12. 人际关系与冲突管理技术

我们力争编撰一套具有权威性的人力资源管理核心技术和操作方案丛书，切实为各类企业人力资源管理人员、大中专学生、研究人员及对人力资源管理有兴趣的同仁们，提供操作性、工具性、指导性极强的技术方案和帮助。

但愿我们的努力，能取得如下效果：

1. **操作性：**实实在在地告诉读者如何管理人力资源，书中大量中外知名企业的成功经验和失败教训，使你能轻松设计出本企业人力资源管理的操作方案和制度；

2. **工具性：**工作中碰到问题时可以随时查阅；

3. **生动性：**案例丰富，在读故事的过程中，读者会掌握科学的、权威的人力资源管理方案、思路、技术；

4. **资料性：**收集各种人力资源管理方案、技术，力争全面、

系统。

本套丛书能和广大朋友、同仁见面，应该说是集体劳动的结晶。他们主要是本丛书作者、为本丛书提供研究成果资料的专家，以及为本丛书出版尽力的各位朋友。在此一并致以深深的谢意。特别应该感谢本套丛书策划、广东经济出版社的李远谋主任。

是为序。

林泽炎 于芍药居

导 言

职业管理：帮助企业与员工共同发展

职业管理即根据每个人的特长、结合职业要求，对雇员所从事的职业进行有效安排，以图最大限度地发挥个人能力。它属于人事管理的一个方面。

在相当长的一段时期内，所有的管理者，乃至组织员工，都认为“职业管理”是员工个人的事情。特别是在我国由于长期左倾保守思想的影响，谈“职业管理”，似乎就是个人奋斗，搞个人主义。但是，随着把人视为最为重要的一种资源，在组织中广泛实施以人为本的管理思想及管理技术以来，人们发现：加强组织中员工的职业管理，实际上是与组织的目标是一致的，是实现组织目标的有效管理手段。所谓职业管理是指组织提供的用于帮助组织内正从事某类职业员工的行为过程。职业管理是企业人力资源管理的重要内容之一。

利益共同体：企业和员工的结合点

既然组织目标的实现与加强员工的职业管理是一致的，那么，它们两者的一致性怎么体现，或者两者的结合点在哪里呢？

一个企业、一个组织的存在与发展，是离不开员工的努力工作的。相应地，一个员工的发展，也是离不开合适组织、集体的

存在的。看来，组织与员工是相互依存的，它们两者都是为了求得良好的发展，这是目标上的一致性。比如，联想集团、方正集团、实达集团等企业在媒体上宣称：在多少年之内造就多少百万富翁。其实，这是企业发展的一个目标，也正好迎合了员工发展在利益方面的期望。当然，也是吸引卓越人才为企业发展效力的有力激励措施之一。没有这些人才的努力，企业不可能发展；没有良好的企业环境，这些人才也难以成为百万富翁。因此，企业与员工在利益追求上是共同的，这也是职业管理的有机结合点。难怪有企业在努力倡导建立企业与员工的“利益共同体”。

比如，塑造了“从 16 个人到 16 个亿”神话的实达集团就建立了一个包括企业所有员工在内的新的“利益共同体”。这一“企业利益共同体”至少在以下几个方面更新，并且实施了“以人为本”的观念：

(1) 使员工成为企业实实在在的主人。员工持股从本质上承认了劳动力、智力也是资本。同时也从根本上避免了人才流失，凝聚了人心，形成了一支富有团队精神的队伍。

(2) 使人才得到了应有的尊重，使知识能创造财富。企业的发展是建立在个人发展的基础上的，企业是人们实现人生梦想的地方。实达人从这一观念出发，逐渐明确了自己的核心价值观，即产业报国，发展成材，充实富有。而正是这样的“利益共同体”，使科研成果迅速转化为商品，使实达产品成为知名品牌，在市场竞争中赢得优势。

职业适宜性：员工与企业的优化匹配

企业组织与员工相互依存、两者之间建立利益共同体等等，是以企业与员工之间的相互选择、相互认可、相互接纳为前提的。随着自主择业、双向选择的市场化就业机制的形成及实施，

任何企业组织在招聘、选拔、录用自己需要的人才之前，都会进行必要的组织分析、职业分析及人员分析等，以便对用人岗位的性质、特点、职业规范、企业文化及对人员的素质、能力、经历要求等有个比较清楚的了解。当然，作为现代理性的职业人在求职或转换职业之前，都会对自己的理想、价值追求、能力、经历等进行较为客观的自我剖析和自我定位。只有在劳动力市场当用人的企业组织的要求与寻求相应职位的职业人的条件相匹配时，组织才能与求职者达成一定的契约，使求职者成为组织的一员，即组织员工。这便是企业组织对员工实施职业管理的开始。

接纳的责任：企业对员工的关心

当求职者来到企业，成为企业组织正式的一员开始，组织就应采取接纳的态度，对员工实施职业管理。职业管理作为帮助组织员工的一种行为过程，应从三方面理解：

(1) 职业管理是组织为其员工设计的职业发展、帮助计划，有别于员工个人制定的职业计划。是从组织的角度出发，将员工视为可开发增值而非固定不变的资本。通过员工职业目标上的努力，谋求组织的持续发展，因此，职业管理带有一定的引导性和功利性。

(2) 职业管理必须满足个人需要与组织需要。职业管理力求满足员工的职业发展需要。组织只有充分了解员工的职业发展需要后，才可能制订相应的政策和措施帮助员工找到答案，向他们提供相应的机会。同样，只有满足了员工的职业需要，才可能满足组织自身人力资源内部增值的需求。一方面全体员工的职业技能的提高带动组织整体人力资源水平的提升；另一方面在职业管理中的有意引导可使同组织目标方向一致的员工个人脱颖而出，为培养组织高层经营、管理或技术人员提供人才储备。提

高人员整体竞争力和储备人才是组织的需要。对职业管理的精力、财力投入和政策注入可以看成是组织为达到以上目的而进行的较长期投资。组织需要是职业管理的动力源泉,无法满足组织需要将导致职业管理失去动力源而终止。员工个体的职业需要是职业管理活动的基础,无法满足员工个体的基本职业需要将导致职业管理活动失败。

(3) 职业管理的内容广泛,涉及面广。可以说,凡是组织对员工职业活动的帮助,均可列入职业管理之中。主要包括:①针对员工个人的,如各类培训、发展咨询、心理辅导、职业—家庭联系、讲座以及为员工自发强化技能、提高学历的学习提供便利等等;②针对组织的各种人事政策和措施,如规范职业评议制度、建立和执行有效的内部升迁制度、劳动保护与社会保障制度等等。

迈向卓越:员工对企业的奉献

职业管理的最终目的是通过帮助员工的职业发展,以求组织持续发展,实现组织目标。因此,职业管理假定:只有组织员工的卓越发展,才有组织的目标实现。员工的卓越,有赖于组织实施的职业管理,在组织提供的有效职业管理中,员工迈向卓越,并将自己的聪明才智奉献给组织。看来,有助于组织目标实现的员工卓越能力需要组织和员工双方共同的努力。

(1) 作为员工个人,应做到:①不断提升自己的业务能力。未来惟一可以确定的东西就是外在环境的不确定性。如此,不管是个人,还是用人单位,为了确保自己的市场竞争地位,都应努力“投资”建设一种学习型的组织。②保持健康、积极的心理品质。人生的成长过程,就是一个人的人格不断完善的过程。翻开名人传记,你会明白一个永恒的人生真理:心态就是一切。积极

健康的心态，会引导你迈向卓越；消极颓丧的心态，会令你一蹶不振。③未来的世界属于不断创新的人。人生最为可怕的一件事，就是“把错事做得很正确”。在特定的环境条件下，你做对了一件事，并不意味着你永远都可以沿袭这一做法。请记住：变则通，通则达。④认可组织文化、价值追求，高度忠诚组织发展目标。

(2) 作为企业组织，应本着以人为本的思想，从尊重员工职业发展需要、帮助员工发展的角度出发，制定现代人力资源管理政策、措施，实施人性化与理性化相结合的职业管理方案。

职业管理涉及了对员工职业生涯各个阶段的管理，从员工第一次走上职业岗位开始，到员工在中年时所碰到的种种职业生活问题，一直到员工退休之前的咨询。职业管理从一个特别的角度出发，为人们提高劳动生产率、提高员工的职业生活质量以及增加企业的经济效益指明了方向。确切地说，正是因为组织对职业管理这一问题十分敏感，职业管理活动才得以像现在这样普遍开展。“组织中的职业职位有千万个，但个人的职业道路只能有一条”，这种说法过去是正确的，今天仍然是正确的。当组织发现自己正处于全球性的激烈竞争中时，绝大多数人也正在为个人成就、社会认可、自身成长和舒适生活而奔忙。在这种情况下，除非个人和组织都能进行有效的职业管理，否则谁也别想达到自己的目的。

目 录

总序	(1)
导言	(1)

第 1 章 职业生涯设计概述

(1)

1.1 职业生涯的含义	(1)
1.1.1 职业的含义	(1)
1.1.2 生涯的含义	(3)
1.1.3 职业生涯的含义	(5)
1.1.4 职业生涯设计的含义	(5)
1.2 职业生涯设计的意义与原则	(7)
1.2.1 职业生涯设计的意义	(7)
1.2.2 职业生涯设计的原则	(13)
1.3 怎样进行职业生涯设计	(15)
1.3.1 职业生涯设计的一般步骤	(16)
1.3.2 组织职业生涯设计的一般方法	(19)
1.3.3 个体职业生涯设计方法	(25)
1.3.4 职业生涯规划	(29)
1.4 组织与个人的相互作用	(38)