

名家如是说寒冬

（系列丛书）



这个寒冬怎么过？

著名职业规划师程社明如是说：

提高员工素质 与企业共同发展

程社明 ● 著

名家如是说寒冬

系列丛书



这个寒冬怎么过？
著名职业规划师程社明如是说：

提高员工素质 与企业共同发展

程社明 著

图书在版编目(CIP)数据

提高员工素质 与企业共同发展 / 程社明著. —北京: 世界知识出版社,
2014.10

ISBN 978-7-5012-4733-2

I.①提… II.①程… III.①企业-职工-素质-研究

IV.①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第211541号

全程策划 唐人易和

责任编辑 张永椿 刘建华

责任出版 刘 喆

封面设计 唐人祥

书 名 提高员工素质 与企业共同发展
Tigao Yuangong Suzhi Yu Qiye Gongtong Fazhan

作 者 程社明

出版发行 世界知识出版社

地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号(100010)

电 话 010-65265923 (发行) 010-85119023 (邮购)

网 址 www.wap1934.com

经 销 新华书店

印 刷 北京市天字万达印刷有限公司印刷

开本印张 710×1000 毫米 1/16 12 印张

字 数 128 千字

版次印次 2015 年 1 月第一版 2015 年 1 月第一次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5012-4733-2

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究

序言 PREFACE

中国经济在经历了十多年的飞速发展后不可避免地进入了放缓周期。环顾全球所有经济体，几乎都处于经济下行过程当中，全球经济进入寒冬。

帮助中国企业走出困境，帮助企业员工实现人生价值，帮助企业员工找到利益的最佳结合点，实现共赢，成为我多年来专注职业生涯规划研究的第一使命。

几十年来，我在指导中国众多企业及个人成长的实践过程中，亲临一线，发现了企业提供的职业路径和员工的职业生涯存在不一致的问题。

作为一名职业生涯规划师，近年来我一直在思考，中国企业和员工该如何应对经济寒冬？答案是：应该加强企业内部职业路径开发与管理和企业成员职业生涯开发与管理。企业内部职业路径开发与管理，需要经过六个步骤，即规、理、分、颁、通、审，目的是为企业人才成长铺建职业通路。企业成员职业生涯开发与管理针对内职业生涯做三件事，即测、定、学；针对外职业生涯做三件事，即干、评、发。目的是企业让人才在职业路上成长。

本书是一本非常实用的管理类著作，当然，在观念和内容上可能还不完全成熟，但这一定是基于我多年的研究和实践，从客观角度得出的最中肯的结论。企业竞争的实质是人才的竞争，企业应该批量培养优秀的职业人。从这一点来看，经济寒冬下，企业和员工应该同心协力，共同面对这一严峻的经济形势，努力帮助企业脱离困境。

本书旨在加强寒冬中企业和员工内功的修炼。寒冬不是骤然降

临的，也许困难比我们想象的还要多，但可以肯定，那些坚持“冬练”，善于捕捉机遇顺势发展壮大的企业和员工，一定会迎来市场的明媚春天。因此，本书核心观点和结论的价值在于帮助寒冬中的企业和员工坚定信念，度过寒冬，迎接美好明天。

在整理书稿中，我发现这其实是一种整理自己记忆的过程，更是一个分享自己经验的过程。希望大家能从中受益。

在此，我要感谢出版界的朋友们。能顺利完成这本书，得益于他们的支持和帮助！

程社明

2014年8月

第一篇

全球经济进入寒冬的背景及趋势

中国经济在经历了十多年的飞速发展后不可避免地进入了放缓周期。中国公布宏观经济数据的时候，环顾全球所有经济体，环顾几乎所有周期性行业，都处于经济下行过程当中。全球经济进入寒冬。

第一章 全球经济长期下行的趋势没有改变 /003

第一节 全球经济继续下行，全球贸易环境恶化 /003

- 一、多数经济体增长放缓 /003
- 二、个人消费低迷 /004
- 三、通货膨胀仍居高位 /005
- 四、就业形势未见明显改观 /006

第二节 世界经济运行中存在的主要问题及对中国经济的影响 /006

- 一、世界经济运行中存在的主要问题 /007
- 二、世界经济问题对中国的影响 /008

第二章 中国经济告别“高增长”时代 /010

第一节 经济增速放缓，企业利润与居民收入下滑 /010

- 一、经济下行的压力和产能过剩的矛盾 /010

二、基数变大，每增一个点要花更多气力 /012

三、企业利润与居民收入下滑 /013

第二节 未来几年中国经济的发展趋势 /014

第二篇

企业和员工该如何应对经济寒冬

企业竞争的实质是人才的竞争，也就是职业人的竞争。企业除了要提供好的产品、好的服务，还应该批量培养优秀的职业人。在经济寒冬时，企业和员工谁也躲不过，企业和员工更应该同心协力，共同面对这一严峻的经济形势，努力帮助企业脱离困境。

第三章 经济寒冬下，企业与员工的生存现状 /021

第一节 寒冬中的企业与员工该怎么平衡利益 /021

一、企业要赢得员工的心，让员工在寒冬中感受到温暖 /021

二、员工与企业共患难，加倍努力达成业绩 /023

第二节 寒冬中企业员工的离职率升高 /024

一、员工被离职 /024

二、马斯洛需求理论：企业未能满足员工职业发展需求 /026

三、恩格尔系数与离职率的关系 /029

第四章 企业职业路径开发与管理：为人才培养筑路 /033

第一节 职业的内涵 /035

第二节 优秀的职业人应具备的职业素质 /039

一、秉持正确的观念 /040

二、具备专业的知识 /045

三、提升娴熟的技能 /046

四、拥有健康的心理 /048

第三节 企业如何培养优秀的职业人 /052

一、职业路径开发：路径建设 /053

二、职业路径管理：路径使用 /055

三、提升员工的职业化水平 /058

四、提升职业能力的六个层次 /063

第四节 战略管理、绩效管理与职业生涯管理 /066

一、战略管理决定企业的生存和发展 /066

二、绩效管理的内容包括想法、说法、做法和结果 /067

三、战略管理和绩效管理离不开职业生涯管理 /070

第五章 员工职业生涯开发与管理：人才在职业路上成长 /074

第一节 职业生涯 /074

一、职业生涯影响力大的原因 /074

二、职业生涯开发与管理的六个步骤 /080

三、职业锚 /085

第二节 职业生涯开发与管理的本职工作 /093

一、职业生涯开发：内职业生涯成长 /095

二、职业生涯管理：外职业生涯成功 /110

第三节 职业生涯发展 /114

一、重视内职业生涯成长超过重视外职业生涯成功 /114

二、内、外职业生涯的关系 /117

三、职业生涯管理的核心是内职业生涯发展 /120

- 四、职业生涯发展的规律 /126
- 五、不要“跳槽”要“跳高” /128
- 六、你适合“创业”吗 /132

第六章 企业与员工实现共赢的法宝 /135

第一节 职业生涯规划对企业发展的意义 /135

第二节 如何处理好职业生涯现状与职业生涯发展之间的关系 /137

第三节 员工要找到个人利益和企业利益的最佳结合点 /142

- 一、认识到个人利益和企业利益的一致性 /142
- 二、个人目标要融入企业目标 /143
- 三、树立正确的价值观 /144
- 四、找到双方利益的最佳结合点 /145

第三篇

冬天来了，春天还会远吗

寒冬不是骤然降临的，有偶然也有必然。也许冬天比我们准备的还要长，也许困难比我们想象的还要多，但可以肯定，那些坚持“冬练”，善于捕捉机遇顺势发展壮大企业和员工，在春天到来时，一定会成为市场竞争的“新英雄”。

第七章 企业与员工齐心协力共渡难关 /149

第一节 企业在弱小或有困难的时候要留住有能力的员工 /149

- 一、用薪酬和福利留住员工 /149

- 二、建立有效的激励机制留住员工 /151
- 三、用企业文化留住员工 /154
- 四、最重要的方法：用职业管理和职业生涯规划留住员工 /157
- 五、重视企业培训工作 /158

第二节 员工要保持职业危机感 /160

- 一、提高自身敬业度 /161
- 二、接受降薪，做企业“节约型人才” /161
- 三、做企业“创新型人才” /162
- 四、获得职业生涯规划师帮助 /163

第八章 企业与员工抱团迎春天 /165

第一节 做精做强，机遇总是青睐有所准备的企业 /165

- 一、产品创新 /165
- 二、在优化流程、提高效率上下功夫 /166
- 三、争取普通客户，培育优质客户 /168
- 四、目标让员工有归属感 /169
- 五、建立职业管理机制，建立职业生涯开发与管理体系 /170

第二节 不放弃、不抛弃，企业与员工共迎春天 /171

- 一、大自然有四季，经济也有周期 /171
- 二、企业靠员工和内功过冬 /172
- 三、企业和员工度过寒冬，迎来明媚春天 /174

第一篇

全球经济进入寒冬的背景及趋势

中国经济在经历了十多年的飞速发展后不可避免地进入了放缓周期。中国公布宏观经济数据的时候，环顾全球所有经济体，环顾几乎所有周期性行业，都处于经济下行过程当中。全球经济进入寒冬。

第一章 全球经济长期下行的趋势没有改变

全球金融危机爆发已经6年了，但世界经济仍然没有完全恢复，面临着金融危机后遗症的许多严峻挑战，其中首当其冲的就是，包括欧元区国家、美国、日本等国在内的发达国家经济的持续低迷不振。2014年，全球经济和金融充满了不确定性。根据最新发布的《2013年世界经济形势与展望》报告，世界经济增长在2012年明显下滑，增长幅度仅为2.2%，不仅低于2011年2.7%的增长率，更是远低于2010年4.0%的增长水平。

»» 第一节 全球经济继续下行，全球贸易环境恶化

一、多数经济体增长放缓

2012年世界经济复苏道路坎坷。欧债危机恶化使本已脆弱的经济复苏态势再陷困境，发达经济体经济增长率持续下滑，新兴市场

和发展中经济体增速放缓。财政紧缩、金融动荡、市场脆弱令投资、就业、制造等很多经济指标无好转迹象。

2013年，全球经济仍处于低速复苏阶段。新的增长力和增长区域尚未形成；货币政策和财政政策界限模糊、银行和政府之间相互依赖、公共部门和私人部门相互避责，不仅扭曲各自原本的责任和目标，还将加剧世界经济的不稳定。美国经济相对强势对于维持全球经济信心仍起重要作用。但美国经济命陷“财政悬崖”威胁，若有闪失，全球经济信心将受到较大冲击。新兴市场经济体受制于政策瓶颈、长期风险、增长疲惫、资本外流和金融不稳定，作为经济引擎的动力不足。欧债危机对欧洲乃至世界经济的拖累呈现常态化，短期内难以全面改善。这些因素都会影响投资者信心和金融市场稳定，全球金融市场再度出现动荡的可能性仍然较大。

从总体上看，国际金融危机影响继续，世界经济复苏艰难曲折，不稳定不确定因素较多，下行风险依然存在。

二、个人消费低迷

据英国《金融时报》报道，市场调查显示，受全球经济衰退影响，世界各地居民的家庭收入锐减，导致全球消费低迷。

尼尔森市场调查公司早在2008年就对全球52个国家的2.6万人的消费方式进行调查。调查显示，为应对全球经济衰退，人们购买家用产品和娱乐消遣的方式已与往日大不相同，开始转向廉价商品和室内娱乐，这一趋势预计会持续几年。

近半数受访者说，他们正尝试省钱，比如减少下馆子的次数，

少买新衣服。同时，超过三分之一的受访者表示已经开始选择廉价的日用品。

尼尔森市场调查公司营销业务副总裁詹姆斯·拉索认为，这种消费趋势极有可能因消费者信心下降而加强。

几年过去了，经济寒冬的丝丝凉意仍未完全退去，消费者们纷纷捂紧了口袋，越来越多的人开始削减出行购物活动，在生活开支减少的同时少花钱多办事，既降低生活成本，又保持生活品质，成为人们追求的生活方式。事实表明，在全球经济发展走弱的背景下，受经济低迷影响，如今网购已成为了众多国内网民“新省钱守则”中的一部分。

三、通货膨胀仍居高位

根据英国《金融时报》文章：纵观全亚洲和很多新兴经济体，央行行长们都需要采取先发制人的措施控制通胀。很多新兴经济体的难题是它们不敢加息，因为担心会吸引更多资金流入；但是如果利率保持低位，会导致国内信贷增长及未来的通胀。

新兴经济体的通胀需要严肃对待，很多新兴经济体正处于经济周期中遭遇通胀和贸易问题的阶段。通胀的冲击可能来自食品和能源价格，对这些产品的需求是由新兴经济体推动的。

相较之下，西方经济体的中央银行需要抵御的政治压力则是：用通胀推动更强劲经济增长并消除债务。西方央行可能也会面临同样棘手的难题，西方货币政策成为缓冲器，它只能做到这么多，不能解决根本问题。

尽管西方需求乏力，全球经济依然在增长，其中一些是通胀，但主要是来自新兴经济体需求的真实增长。

四、就业形势未见明显改观

国际劳工组织在日内瓦发布2013年度全球就业趋势报告称，2013年全球失业率为6%，失业人口为2.02亿，就业形势无改观。

国际劳工组织总干事盖伊·赖德在当天举行的记者会上说，全球经济形势的不确定性以及部分国家在应对经济危机所采取的不适当政策削弱了消费需求，阻碍了投资和就业发展，使得这些国家的就业危机仍在持续，甚至一些以往失业现象并不严重的国家也受到就业危机的波及。

赖德指出，人们预期的全球经济复苏并未如期而至，高企的失业人数未能下降，今年全球失业人口将达2.025亿，失业率为6%，今后五年全球失业者总数可能突破2.1亿。

赖德强调，欧洲经济萧条对全球经济造成不利影响，欧元区国家采取不合时宜的货币和预算政策，金融形势每况愈下，加之主权债务影响，这些因素加剧了全球经济复苏的不确定性，进而阻碍全球投资增长和就业形势的改观。

报告称，全球目前有3.97亿劳动者还处于极度贫困的状态，另有4.72亿劳动者无法满足自身基本生活需求。

➤➤ 第二节 世界经济运行中存在的主要问题及对中国经济的影响

2012年世界经济复苏步履蹒跚。经济增长在低位徘徊，发达

经济体、新兴市场与发展中经济体都面临不同程度的发展困境。2013年世界经济形势依然错综复杂、充满变数，世界经济低速增长态势仍将持续，各种形式的保护主义明显抬头，潜在通胀和资产泡沫的压力加大，世界经济已由危机前的快速发展期进入深度转型调整期。

一、世界经济运行中存在的主要问题

1. 欧债危机深层问题仍未解决

联合国全球经济监测中心主任洪平凡博士指出，欧元区经济和债务危机在2012年继续恶化。欧元区目前陷入了包括银行与政府资产负债之间的恶性循环，财政紧缩政策与经济衰退之间的恶性循环在内的几大恶性循环，其经济和债务危机进一步恶化的可能性仍然是世界经济在此后面临的主要风险。整个欧洲经济的状况实际上是非常悲观的，同时显然拖累了世界其他国家的经济增长。

2. 世界各国协同支持经济增长困难重重

全球通胀仍处于高位，制约着货币政策进一步放松；主权债务形势又制约着进一步的财政刺激措施出台。各国利益诉求差异较大，货币政策的调控方向也不同。这都增加了世界各国协同支持经济增长的困难度。

3. 全球资本异常流动扩大

全球资本异常流动扩大。欧洲信贷紧缩和欧债危机损失拨备导致资本向发达国家回流，使亚洲金融市场面临欧洲撤资压力。各国货币政策走向差异导致国际资本流向经济增长较快、利率较高的经