

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

ZHONGGUO ZHUCE RENLI ZIYUAN GUANLISHI
ZHIYE ZIGE RENZHENG JIAOCAI

职业生涯管理

本书作为“中国注册人力资源管理师职业资格认证”的指定培训教材之一，与CHRP项目的培训内容与培训特点紧密相联系。系统地介绍了职业生涯的相关理论知识，并提供了丰富的案例和测试，为广大读者提供高度可操作的指导。

杜映梅 编著

New
第2版

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·



中国发展出版社

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

职业生涯管理

杜映梅 编著

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·



中国发展出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业生涯管理(第2版)/杜映梅编著. —北京:中国发展出版社, 2011.4
(中国注册人力资源管理师职业资格认证教材)

ISBN 978-7-80234-653-6

I. 职… II. 杜… III. 职业选择 IV. C913.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第051854号

书 名: 职业生涯管理(第2版)

著作责任者: 杜映梅

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-653-6

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京明恒达印务有限公司

开 本: 700×1000mm 1/16

印 张: 23.5

字 数: 410千字

版 次: 2011年4月第1版

印 次: 2011年4月第1次印刷

定 价: 35.00元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

电子邮箱: fazhanreader@163.com

网 址: <http://www.developress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



第2版序

推动中国人力资源管理者 行业标准的发展

时间过得真快，距离上次我为“中国注册人力资源管理师职业资格认证教材”写序整整5年过去了。正如上次序的标题“不断发展与变化的人力资源管理”所说的，5年来，人力资源管理领域仍在迅猛地发展和变化。同时，我们这套教材在这5年里也在不断地修订和更新内容，并且得到了广大读者和人力资源从业者的喜爱。

在这5年里，注册人力资源管理师这个项目也在不断地进步和发展，最直接的表现就是中国人力资源开发研究会于2009年8月联合相关机构和众多大型企业，以及国内外知名学者、人力资源从业者推出了《中国人力资源管理者职业水平标准》。这个标准是在国家标准的基础上，基于人力资源专业领域的特性和人力资源管理者的职业发展需求而设立的行业标准。

为什么要推出这个标准？这是很多业内人士的问题，也是我们经常问自己的问题。随着人力资源管理部门在企业的重要性越来越突出，我们的回答也就越来越简单、明了：它是人力资源管理者职业化建设的需要！迄今为止，这是我国人力资源专业协会和机构联合研发的关于人力资源管理者的首个行业标准。我们认为，这个行业标准能够给人力资源管理者的专业定位和职业发展带来实质性帮助，在规范人力资源培训和认证市场、促进人力资源管理者的职业化建设和企业人力资源管理水平的提升上有重要影响，并将对国家的中长期人才规划的实施起着积极作用。

这个标准的研发耗时近十年。参与研发的大都是中国注册人力资源管理师职

业资格认证项目的研发机构和专家。依托该项目，专家们将中国人力资源管理者的从业标准定位于专业性、实用性、指导性的三结合。

简单地说，我们希望这个标准能解决人力资源管理者的角色问题，明确人力资源管理者职业水平等级及不同等级所要求掌握的知识、技能和素质标准。并且它用大量篇幅规定了人力资源管理者的培训内容和评价方法。

与之对应的是，中国注册人力资源管理师认证体系的课程也作了相应调整，课程体系包括 22 项模块，77 项核心专业知识与技能，包含国际领先的人力资源管理理念及系统的技术方法。正因为如此，我们对中国注册人力资源管理师职业资格认证教材也进行了相应的修订。在保持原教材的实用、可读性强、案例丰富等特点的同时，增加了新的专业知识，更加强调理论的科学性和内容的新颖。

我们希望，这个标准及这套教材能促进中国人力资源管理者的职业化建设。通过推动中国人力资源管理者行业标准的发展，进而推动中国人力资源管理和开发领域的进步和发展，这是我们中国人力资源开发研究会的使命和职责所在。

我们一直在努力！

李 震

2011 年 4 月



第 2 版前言

在竞争日益加剧的 21 世纪，企业的竞争主要体现在人力资源的开发和潜能的充分利用上。任何企业要想赢得持续性的发展优势，都必须注重人力资源管理。如何留住优秀员工、如何培养可持续发展的员工、如何激发员工的潜力，成为企业管理者十分关注的话题。因此，职业生涯管理已成为当前人力资源管理领域中的一项极其重要的内容，并成为一个人崭新的发展方向，做好这项工作对促进组织发展和个人职业生涯发展都具有十分重要的意义。

本书作为“中国注册人力资源管理师职业资格认证（CHRP）”的指定培训教材之一，与 CHRP 项目的培训内容与培训特点紧密相连。本书系统地介绍了职业生涯的相关理论知识，并提供了丰富的案例和测试，以期为广大读者提供具有高度可操作性的指导；帮助个人进行科学有效的职业生涯规划；协助企业管理者做好员工的职业生涯开发与管理工作，以便更好地帮助个人和组织实现其目标。本书在修订过程中依然具有如下特色：

1. 系统性。从个人和组织两个方面及个人与组织整合的角度，对职业生涯管理的基础理论与方法进行了介绍，希望能够帮助读者建立职业生涯管理理念。

2. 实用性。把理论与实践、量表测试与技巧、案例分析与讨论等内容相结合，使读者不仅能够学习和掌握职业生涯管理的理论知识，更重要的是借此培养学生、读者和管理人员所必备的职业生涯开发与管理技能。

3. 可读性。力求使用通俗、生动的语言，并注重形式的活泼性和内容的趣味性，使读者易于理解，并避免枯燥。

全书共分 10 章，内容涵盖了职业生涯管理的基础理论、个人职业生涯准备、职业分析与选择、个人职业生涯规划、职业锚及其开发、个人职业生涯管理、组织职业生涯规划与开发、组织职业生涯开发与管理活动、组织职业生涯管理和组

织职业生涯规划的成功实施案例等一整套体系，并提供了一系列操作性很强的工具，以供读者借鉴使用。

职业生涯规划的知识与技能对指导求职以及规划未来职业生涯发展都具有十分重要的作用，可以说是高校学生、公司职员、机关公务员等有关人士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。同时，本书也可以为进行职业生涯规划的组织提供思路和方法。

本书在修订过程中，首先要感谢国内外前辈专家在人力资源管理领域做出的卓越成就，为我们总结出了许多优秀的经验与文字资料，使我能够站在比较高的起点上来修订此书。在修订过程中，我参阅并引用了大量国内外学者与专家教授的研究成果（见参考书目），在此向他们表示真诚的谢意和敬意。

需要提及的是，本书的修订凝结了许多人的心血，特别要感谢中国发展出版社的编辑们，她们为本书修订花费了大量精力。同时衷心感激我的家人、朋友对我的大力支持。

由于国内关于职业生涯规划问题的研究刚刚起步，因而本书的理论体系构建还比较粗浅，仅提供了一些可供选择的参考性信息，在很多方面尚需要进一步完善。因此，衷心希望读者、专家与实际工作者对本书中的错误或不当之处提出宝贵的意见，非常乐意与您共同探讨。

杜映梅

2011年4月于深圳



目 录

第 1 章	职业生涯管理概述.....	1
	1.1 职业生涯管理的基础理念.....	2
	1.2 现代职业发展观.....	13
	1.3 职业生涯理论先导.....	16
	1.4 职业生涯管理与人力资源管理其他环节的关系.....	23
	本章小结.....	28
	关键术语.....	28
	思考题.....	29
	阅读案例 员工为何离职.....	29
第 2 章	职业生涯准备.....	30
	2.1 兴趣与职业的吻合.....	31
	练习 六岛环游.....	35
	2.2 性格与职业的吻合.....	43
	2.3 能力与职业的吻合.....	48
	2.4 价值观与职业的吻合.....	58
	练习 工作价值观拍卖会.....	60
	2.5 气质与职业的吻合.....	65
	本章小结.....	70
	关键术语.....	71
	思考题.....	71
	阅读案例 成功来自兴趣与职业的相互匹配.....	72

	练习 1 霍兰德职业性向测验量表·····	73
	练习 2 职业能力倾向的自我测定·····	87
	练习 3 “烫椅子”——小组练习·····	93
第 3 章	职业分析与职业选择·····	95
	3.1 了解职业世界·····	96
	3.2 了解职业发展趋势·····	99
	3.3 职业选择·····	105
	练习 罗的职业分类·····	108
	本章小结·····	127
	关键术语·····	128
	阅读案例 贺卫方的选择·····	128
第 4 章	个人职业生涯规划·····	130
	4.1 个人职业生涯规划的基础理念·····	132
	4.2 自我分析与定位·····	133
	4.3 职业生涯机会评估·····	136
	4.4 职业生涯目标的设定·····	141
	练习 职业生涯目标分解图及相关任务·····	146
	4.5 职业生涯路线的设定·····	153
	4.6 职业生涯目标实现策略·····	154
	4.7 职业生涯规划的反饋与修正·····	155
	4.8 职业生涯的成功·····	157
	本章小结·····	160
	关键术语·····	160
	思考题·····	161
	阅读案例 弯路之后才找到真正的路·····	161
	练习 1 测试你的职业生涯状况·····	163
	练习 2 个人职业生涯规划制定训练·····	167
第 5 章	职业锚及其开发·····	174
	5.1 何谓职业锚·····	177
	5.2 职业锚的类型·····	178



5.3	职业锚的功能	183
5.4	职业锚的开发	184
	本章小结	190
	关键术语	191
	思考题	191
	练习 个人职业锚的确定	191
第 6 章	个人职业生涯管理	193
6.1	个人进入组织时的任务	194
6.2	个人职业生涯早期的管理	197
6.3	个人职业生涯中期的管理	204
6.4	个人职业生涯后期的管理	214
	本章小结	221
	关键术语	222
	思考题	222
	阅读案例 吴依敏的前程规划	222
第 7 章	组织职业生涯规划与开发	227
7.1	组织职业生涯规划的内涵	228
7.2	组织职业生涯规划的内容	229
7.3	组织职业生涯规划的步骤与方法	230
	练习 员工职业生涯规划设计工具	236
7.4	组织职业生涯开发	243
	本章小结	251
	关键术语	251
	思考题	251
	阅读案例 从技术走向管理, 路在何方	252
第 8 章	组织职业生涯开发与管理活动	255
8.1	组织职业生涯发展阶梯	256
8.2	继任规划	280
8.3	导师计划	288
8.4	组织职业生涯年度评审	292

	本章小结	296
	关键术语	296
	思考题	297
	阅读案例 员工职业发展通道设计的实践与思考	297
第 9 章	组织职业生涯管理	305
	9.1 组织职业生涯早期管理	306
	9.2 组织职业生涯中期管理	313
	9.3 组织职业生涯后期管理	322
	本章小结	326
	关键术语	327
	思考题	327
	阅读案例 国有大型企业如何开展员工职业生涯管理	327
第 10 章	组织职业生涯管理的成功实施	336
	10.1 成功实施职业生涯管理的策略	340
	10.2 人员保障体系	346
	10.3 制度保障体系	351
	本章小结	359
	关键术语	359
	思考题	359
	练习	360
	参考文献	365

第 1 章

职业生涯管理概述

本章学习目标

通过本章学习，你应当掌握以下内容：

1. 了解职业生涯管理的发展起源及其内涵；
2. 了解影响职业生涯管理的因素及其特征；
3. 了解现代职业发展和职业生涯理论先导；
4. 掌握职业生涯管理与人力资源管理其他环节的关系。



引导案例

杨昊和吴玲是硕士阶段的同学，毕业后两个人同时到了南方的同一所高校任教，并且还在同一个系里。在迎接新教师的座谈会上，院长殷切地希望年轻人树立人生目标并为之奋斗。会后，俩人开玩笑，说目标就是当院长了，看谁先当上。

表面上不过是句玩笑话，但两人心中却已当起真来。杨昊认真、冷静、做事有计划，吴玲灵活、圆滑、办事有冲劲，两人性格迥异，也就决定了他们将会拥有不同的人生。

3 年后，吴玲当上了副主任，杨昊仍是一名普通老师；15 年后，杨昊当上了院长，吴玲仍是一名副主任。原先职位在上的吴玲现在成了下属，她承认自己输了，但却不明白自己输在了哪里。

实际情况是：自从立下目标，杨昊便制定了自己的人生规划。头 3 年，他练习普通话、学习授课技巧、琢磨学生心理、研究课本；3 年后，他讲课在学校

已小有名气。从第4年到第7年，杨昊考上另一所高校读博，在此期间他专心学习研究方法。第8年到第12年，杨昊潜心做研究，在国际期刊上发表文章、承担国家级课题，渐渐成为该领域的知名学者。从第13年起，杨昊不仅以科研为主、重视教学，还开始加强各方人际关系。到第15年老院长退休时，人们不约而同地想到让杨昊接班——学术、教学、人际关系样样不错，不选他选谁？

与杨昊不同，吴玲一开始就关注仕途，她以经营上下级关系为主，只用了3年时间便当上了副主任。可是一上任她就感受到了来自各方面的压力：上课水平一般，科研没有成果，处理问题难以服众。当了两年主任很不顺，看到一些老同学当老板，心中羡慕，她也悄悄在外合伙开了间餐厅。不到一年，餐厅倒闭，她又相继开起了面粉厂、美容院、服装店，可是不管干什么都是干一样亏一样。瞎忙了4年她才发现，自己不适合经商，还是在高校好。等她回过头来再往上走，才发现过去的同事都有了大进步，自己必须跟上。于是她就一会儿忙教学，一会儿搞科研，生活工作忙得像一锅粥，但却什么都没有干好。到了第15年，不管怎样总管是保住了先前的副主任职位，不过如果再没有点改观，恐怕她离“下课”也不远了。

事实上，每个人对自己的未来都会有一个或大或小的人生计划，只是很少有人想到人生的发展同样需要管理而已。其实在上述案例中，如果吴玲在职业生涯早期就意识到这个问题，并且学校也能给予其正确的职业发展方向的引导，也许今天的吴玲就会有截然不同的结果。既然职业生涯是需要管理的，那么，首先就让我们来看看到底什么是职业生涯管理。

1.1 职业生涯管理的基础理念

1.1.1 职业生涯管理的发展起源

职业生涯管理学说起始于20世纪60年代，直至20世纪90年代中期才传入我国。不过，虽然这一学说仅仅发展了40多年，但在这一领域内却已取得了丰富的成果。

埃德加·H·沙因（Edgar H. Schein）是美国最著名的职业生涯管理研究专家，他在1978年出版的《职业的有效管理》中首次提出职业锚的概念，并从职业发展观出发，勾勒出了个人与组织相互作用的基本图式。沙因（1978）指出，职业锚

能够清晰地反映出进入成年期的人的潜在需要、动机、价值观和被发现的才干。C·布鲁克林·德尔(C. Brooklyn Derr, 1986)将职业生涯分为进取型、安全型、自由型、攀登型和平衡型五大类,并对这些类型的特点和管理进行了分析。托马斯·G·格特里奇、赞迪·B·莱博维茨和简·E·肖尔(1994)以1000家大公司的职业生涯开发实践为基础,以12家具有代表性的组织作为研究核心,归纳和总结出了一些有益的观点:①人的开发与战略性商业需求已经紧密地结合到了一起;②职业生涯开发越来越多地采用系统的方式;③职业生涯开发的重点已从个人发展转向公司;④职业生涯开发的概念已得到扩展;⑤需要把职业生涯开发放在全球的大环境中看待。弗兰克·鲍莫伊斯(Frank Bourmois, 1991)指出,职业生涯是干部管理中一个最为重要的组成部分。他承认干部价值自我实现的重要性,但他却仍将干部职业生涯开发与管理的目的看成仅仅是为企业管理服务,因而他是从企业对管理人员需求的角度去考虑问题,而非从员工职业发展需求的角度去认识问题。阿兰·伯纳德(Alain Bernard, 1992)研究了对年轻管理人员的职业生涯开发管理,涉及了许多研究方法。但是,他却没能从人的发展的战略高度来认识问题。J·F·莱伯瑞(J. F. Laborey, 1993)则认为职业生涯规划是20世纪60年代阶级斗争的产物,如同一张不用奋斗就可实现的职务晋升计划表,经不起经济动荡的考验。让马里·佩雷迪(Jean-Marie Peretti, 1994)分析了法国自20世纪60年代以来的职业生涯开发与管理的变化趋势。张添洲(1994)对职业生涯规划和管理问题进行了研究,被认为是中国学者在这方面的开山之作。让马里·佩雷迪(1990, 1995)指出,企业中的职业生涯首先表现为一系列的工作职位,而职业生涯管理则是指在企业结构中一个员工在过去、现在和将来的职位连续。约翰·B·迈纳和唐纳德·P·克兰(John B. Miner和Donald P. Crane, 1995)将职业生涯开发视作影响绩效的因素之一,以企业利益为出发点来看职业生涯管理,对其发展持保守、消极的态度。阿瑟·舍曼(Arthur Sherman, 1996)将职业生涯开发作为一个战略过程,认为它可以最大限度地开发个人的潜能,并将其作为强化组织成功的一条途径。

正是汇聚了上述不同方面、不同角度的研究成果,才换来了该领域的快速发展。而也正是在众多学者的研究基础上,才出现了现今系统的职业生涯规划管理。

1.1.2 职业生涯规划的内涵

职业生涯规划是企业人力资源管理的重要内容之一,它是指组织开展和提供

的、用于帮助和促进组织内正从事某类职业活动的员工实现其职业发展目标的行为过程，其内容包括职业生涯设计、规划、开发、评估、反馈和修正等一系列综合性的活动与过程。其目的是：通过员工和组织的共同努力与合作，使每个员工的生涯目标与组织发展目标相一致，使员工的发展与组织的发展相吻合。因此，职业生涯管理包括以下两个方面：

第一个方面是员工的职业生涯自我管理。因为员工是自己的主人，所以自我管理也就是其职业生涯成功的关键。

第二个方面是组织协助员工规划其生涯发展，并为员工提供必要的教育、训练、轮岗等发展的机会，促进员工职业生涯目标的实现。

职业生涯管理强调组织要给予员工适当的训练、协助和机会，使员工能够配合组织发展目标和经营理念，制定切实可行的个人生涯发展目标，并努力促进其实现。所以，员工职业生涯管理也就包括对员工个人状况的深入了解和对组织的深入了解。只有在深入了解的基础上，才能有针对性地确定其生涯规划目标以及实现这一目标所需要的各种管理方法与手段。

除了重视组织的发展外，现代化管理的重点更应考虑员工个人的发展需求。因此，每个组织都应该尽可能地把这两个目标融合到一起，作为组织自身追求发展的指南，并作为组织确定经营理念与制定工作策略时的依据。

就员工个人来说，需要尽可能多地了解组织的目标、经营理念以及组织所能提供的发展、训练、升迁机会与晋升渠道等；同时全面了解自己的性格、兴趣、能力、工作动机、价值观、态度、优缺点等。

就组织方面而言，则应详细了解自身过去的发展及未来的目标，预测外在政治、经济、社会、文化等环境可能发生的变化及可能产生的影响，为自身规划出一个具有长远性、前瞻性的发展方向；同时还应尽可能地深入了解员工们的个别差异性 & 绩效表现、发展目标等。组织应该主动向员工提供各种信息，强化彼此之间的回馈、沟通、信赖与支持，使员工了解个人在组织中的发展方向，以提高员工的工作积极性和凝聚力。

由此可见，一套系统的、有效的职业生涯管理制度和体系往往会涉及组织管理与员工发展的诸多方面的内容，可以说这是一个极其庞大的系统。一般的职业生涯管理发展过程如图 1-1 所示。

1.1.3 职业生涯管理的特征

根据前面对职业生涯管理的介绍，可以看出职业生涯管理具有以下三个方面

的特征。

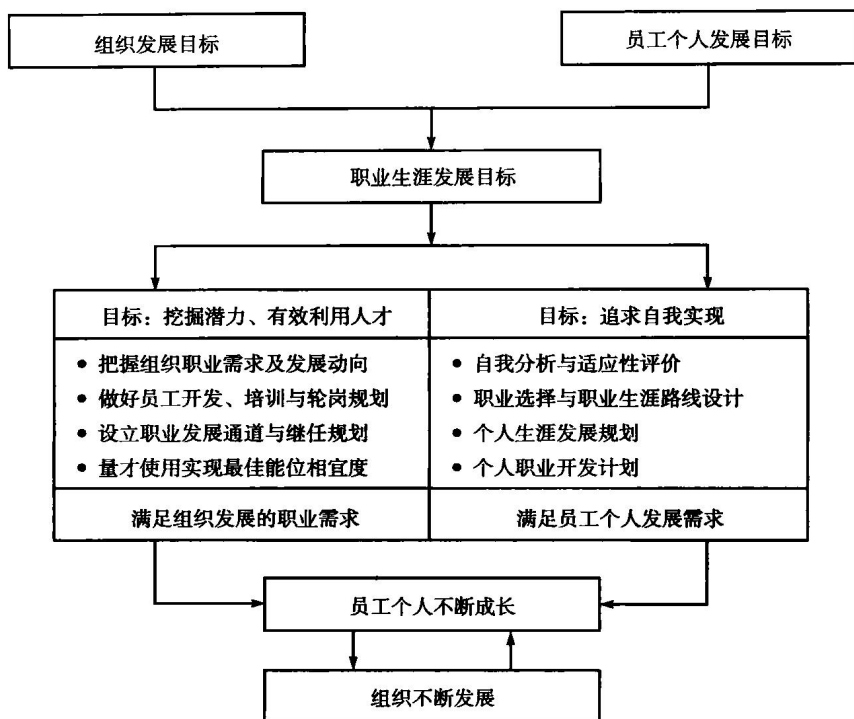


图 1-1 职业生涯规划发展流程图

(1) 职业生涯规划是组织与员工双方的责任。在职业生涯规划中，组织和员工都必须承担一定的责任，只有双方共同合作才能完成职业生涯规划，其目的是为了促进员工的全面发展。在职业生涯规划中，员工个人和组织必须按照职业生涯规划工作的具体要求做好各项工作。但无论是个人或组织都不能过分依赖对方，因为有许多工作都是对方不能替代的。从员工的角度来看，个人职业生涯规划必须由个人决定，必须结合自己的性格、兴趣和特长进行设计。而组织在进行职业生涯规划时所应考虑的因素则主要是组织的整体目标，以及所有组织成员的整体职业生涯规划发展，其目的在于通过对所有员工的职业生涯规划，充分发挥组织成员的集体潜力和效能，最终实现组织发展目标。

(2) 职业生涯规划信息在职业生涯规划管理中具有重要意义。组织必须具备完善的信息管理系统，这是因为只有做好信息管理工作，才能有效地进行职业生涯规划。在职业生涯规划中，员工个人需要了解和掌握有关组织各方面的信息，如组织的发展战略、经营理念、人力资源的供求情况、职位的空缺与晋升情况等；组织也

需要全面掌握员工的情况，如员工个人的性格、兴趣、特长、潜能、情绪以及价值观等。此外，由于职业生涯信息总是处在一个不断变动的过程中，组织的发展在变、经营重点在变、人力需求在变、员工的能力在变、员工的目标也在变，这就要求必须对管理信息进行不断的维护和更新，唯此才能保证信息的时效性。

(3) 职业生涯管理是一种动态管理，它将贯穿员工职业生涯发展的全过程和组织发展的全过程。在职业生涯的不同阶段及组织发展的不同阶段，每一个组织成员的发展特征、发展任务以及应注意的问题都是不同的。由于每一阶段都有其各自的特点、各自的目标和各自的发展重点，所以对每一个发展阶段的管理也都应有所不同。而随着决定职业生涯的主客观条件的变化，组织成员的职业生涯规划和发展也会发生相应变化，因此职业生涯管理的侧重点也应有所不同，以适应情况的变化。

1.1.4 职业生涯管理的作用

对绝大多数人来说，其职业生涯都会跨越其人生中精力最充沛、知识经验日臻丰富和完善的几十年，职业已经成为其生活的重要组成部分。可以说，职业早已不再仅仅是个人谋生的手段，它还为人创造了迎接挑战、实现自我价值的大好机会和广阔空间。如今组织已经越来越深刻地认识到，人是最重要的资源。

从员工的角度来看，职业生涯管理可以增强员工对职业环境的把握能力和对职业困境的控制能力；帮助员工协调好职业生活与家庭生活的关系，更好地实现人生目标；同时，组织为员工制定的职业发展计划则可以使员工充分把握机会，发挥能力，以使员工的自我价值不断提升和超越。

从组织的角度来看，职业生涯管理能够提高组织的竞争力和应变能力，减少因员工流动而带来的损失。组织关心员工职业发展，会使员工感觉到自己是组织整体计划的一部分，从而改善员工的工作态度，激发他们的士气，提高劳动生产率，使组织变得更加有效率。良好的职业生涯管理对组织主要具有三个方面的作用。

(1) 可以帮助组织了解组织内部员工的现状、需求、能力及目标，调和它们同存在于企业现实和未来的职业机会与挑战间的矛盾。

(2) 通过协调和统一人力资源管理中的人员选择、工作安排和能力开发等活动，更加合理与有效地利用人力资源。

(3) 可以为员工提供平等的就业机会，改善组织的企业文化，促进企业可持