



21世纪高职高专规划教材 ● 财经管理系列

人员素质测评 实训教程

田 辉 编著



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

21 世纪高职高专规划教材·财经管理系列

人员素质测评实训教程

田 辉 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书是一本指导学生进行实际操作的教材,力求从理论和实践方法两个角度系统地介绍人员素质测评的原理、方法与操作实务,在学习一定理论的基础上指导学生的教学实训活动。书中介绍了许多国内外普遍使用的权威性测评工具,并通过人员素质测评的逻辑过程将其结合起来。

本书可作为高等职业院校人力资源管理类专业教学用书,同时也可作为各界人士学习和了解人员素质测评相关知识的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

人员素质测评实训教程 / 田辉编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2010. 12

(21 世纪高职高专规划教材·财经管理系列)

ISBN 978-7-5121-0410-5

I. ①人… II. ①田… III. ①人员测评工程—高等学校:技术学校—教材
IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 234517 号

责任编辑:吴嫦娥

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:12.5 字数:290 千字

版 次:2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0410-5/C·81

印 数:1~4 000 册 定价:25.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

随着经济和科技的飞速发展, 教育的不断深化, 尤其是职业教育的普及和推广, 对传统的教学内容及方法提出了新的要求, 也催促着管理教育与课程体系的改革。本书以北京劳动保障职业学院编写的“人员素质测评实训”讲义为基础, 经过多年的教学实践编写而成的。本书的编写努力注意做到以下三个方面。

(1) 从高职院校的学生实际情况出发, 编写时力求削枝强干、优化内容、突出重点、加强基础。对于理论内容以够用为主, 更多的是立足于实践的实际训练, 通过大量的社会实践以及教学练习来增强学生对本课程的理解。

(2) 立足于新的一门课程体系的基础之上, 将招聘与测评的基本内容优化组合成为一个新的体系, 力求保持该课程的完整性。力争符合学生认知规律, 强化社会实践应用意识, 有利于学生分析问题、解决问题能力的培养。

(3) 在教材编写中力求做到科学性与实用性、先进性与针对性相统一; 做到循序渐进、由浅入深、深入浅出、简明易懂, 特别注意学生动手能力的培养; 每一章都安排详细的引导与讨论案例及实训指导。

本书的内容分为三部分, 共 8 章内容。第一部分为理论部分, 由第 1 ~ 4 章组成, 包括职业选择、人员素质结构、素质测评原理、素质测评指标。介绍了人员素质和人员素质测评的基本概念、范畴、作用和意义, 以及与素质测评指标的编制等内容, 为以后实际运用各种测评方法打下基础。第二部分为实务部分, 由第 5 ~ 7 章组成, 包括面试、心理测验、评价中心。介绍各种类型的人员素质测评方法和工具, 同时介绍在实际工作中如何根据实际需要组合运用各种测验工具实现特定的测评目标。第三部分是第 8 章, 主要介绍在素质测评方法的整体运用及在素质测评实施过程中应该注意的各个方面。

根据教学计划, 本书建议讲授 50 ~ 70 学时。有些章节的次序和内容可依各专业要求酌情调整处理。本书除可作为高等职业院校人力资源管理类专业教学用书外, 也可作为工商管理课程的教学用书, 对社会管理培训等亦有重要参考价值。

本书在编写过程中参考了有关中外文献和专著，在此对这些文献和专著的作者表示感谢！由于时间较为仓促和经验不足，书中有些内容没有指出文章来源，敬请相关人员谅解，并再次表示感谢。限于编者水平，错误、缺点在所难免，敬请专家和广大读者批评指正！

编 者
2010 年 12 月

目录

第1章 职业选择	(1)
1.1 重新认识我们的工作	(2)
1.1.1 工作对你来说意味着什么?	(2)
1.1.2 工作是什么	(3)
1.1.3 不要只为薪水而工作	(4)
1.2 职业选择	(6)
1.2.1 职业生涯的基本概念	(6)
1.2.2 职业发展阶段	(7)
1.2.3 职业选择	(9)
实训活动	(14)
自测练习题	(15)
学习资料	(17)
第2章 人员素质结构	(35)
2.1 素质及其结构	(36)
2.1.1 素质的概念	(36)
2.1.2 素质的特征	(37)
2.1.3 素质结构	(38)
2.2 胜任特征模型	(42)
2.2.1 胜任特征概述	(42)
2.2.2 基于胜任特征的员工素质测评的作用	(44)
2.2.3 基于胜任特征素质测评的模型建立	(45)
2.2.4 实施素质测评的注意事项	(48)
实训活动	(49)
自测练习题	(49)
学习资料1	(50)

学习资料2	(55)
-------------	------

第3章 素质测评原理	(57)
-------------------------	-------------

3.1 素质测评相关概念	(59)
3.1.1 基本界定	(59)
3.1.2 相关解释	(59)
3.1.3 与其他概念的区别	(60)
3.1.4 人员素质测评对组织的作用	(61)
3.2 素质测评的主要类型	(62)
3.2.1 选拔性测评	(62)
3.2.2 开发性测评	(63)
3.2.3 诊断性测评	(63)
3.2.4 考核性测评	(63)
3.3 人员素质测评的理论基础	(64)
3.3.1 岗位差异原理	(64)
3.3.2 个体差异原理	(64)
3.3.3 人岗匹配原理	(65)
3.3.4 量化原理	(65)
3.3.5 素质可测原理	(66)
案例讨论	(67)
实训活动	(70)
自测练习题	(71)

第4章 素质测评指标	(72)
-------------------------	-------------

4.1 素质测评的内容、目标与指标	(74)
4.1.1 测评的内容及其确定	(74)
4.1.2 测评目标	(75)
4.1.3 测评指标	(75)
4.2 测评指标的构成	(76)
4.2.1 测评要素的构成	(76)
4.2.2 测评标志的形式	(77)
4.2.3 测评标度的形式	(77)

4.3 确定指标体系的方法和原则	(78)
4.3.1 确定指标体系的基本方法	(78)
4.3.2 测评指标体系设计的原则	(80)
4.4 测评指标体系建构的步骤	(82)
4.4.1 明确测评的客体与目的	(83)
4.4.2 测评指标体系的设计	(83)
案例讨论	(85)
实训活动	(86)
自测练习题	(87)
 第5章 面试	 (88)
5.1 面试概述	(89)
5.1.1 面试的定义	(89)
5.1.2 面试的特点与趋势	(89)
5.1.3 面试的理论依据	(90)
5.1.4 面试的功能作用	(91)
5.2 面试的主要内容及种类	(92)
5.2.1 面试的主要内容	(92)
5.2.2 面试的6种题型	(94)
5.2.3 面试的种类	(96)
5.3 面试过程	(98)
5.3.1 热身	(99)
5.3.2 查明背景资料	(99)
5.3.3 进入正题	(99)
5.3.4 评审应试者是否适合	(100)
5.3.5 讨论聘用条件	(101)
案例讨论	(101)
实训活动	(103)
自测练习题	(103)
学习资料1	(107)
学习资料2	(110)
学习资料3	(111)

第6章 心理测验	(112)
6.1 心理测验概述	(113)
6.1.1 心理测验的定义	(113)
6.1.2 心理测验的种类和功能	(114)
6.1.3 心理测验在人员素质测评中的应用	(116)
6.2 智力测验	(116)
6.2.1 智力的定义及其计量	(116)
6.2.2 智商测量量表的发展	(118)
6.3 能力倾向测试	(118)
6.3.1 能力倾向测验的性质	(118)
6.3.2 能力倾向测验的设计原则	(119)
6.3.3 能力倾向测验的功能	(120)
6.3.4 能力倾向测验方法举例	(120)
6.4 人格测验	(122)
6.4.1 人格	(122)
6.4.2 气质测评	(123)
6.4.3 管理人员人格测验	(124)
6.4.4 卡特尔 16PF 人格测验	(125)
6.5 其他心理测验方法	(128)
6.5.1 MMPI 问卷法心理健康测评	(128)
6.5.2 投射法心理健康测评	(129)
6.5.3 医学检查法	(130)
案例讨论	(131)
实训活动	(136)
自测练习题	(137)
学习资料1	(138)
学习资料2	(141)
第7章 评价中心	(154)
7.1 评价中心概述	(156)
7.1.1 评价中心定义	(156)
7.1.2 评价中心特点	(156)

7.2 评价中心测评的主要形式	(157)
7.2.1 公文筐测验	(158)
7.2.2 无领导小组讨论	(160)
7.2.3 管理游戏	(163)
7.2.4 角色扮演	(163)
7.3 评价中心的设计	(164)
7.3.1 情境设计中的注意要点	(164)
7.3.2 操作程序	(165)
7.3.3 应用形式	(167)
7.3.4 评价中心设计中应注意的问题	(167)
案例讨论	(168)
实训活动	(175)
自测练习题	(176)
 第8章 实施模拟	 (178)
8.1 人员素质测评的实施程序	(178)
8.1.1 确定测评内容	(179)
8.1.2 确定测评的基本形式和测评工具	(180)
8.1.3 测评的实施与数据采集	(180)
8.1.4 分析测评结果	(180)
8.1.5 根据分析作出决策或建议	(181)
8.1.6 跟踪检验和反馈	(181)
8.2 人员素质测评方法技巧	(181)
案例讨论	(183)
实训活动	(188)
自测练习题	(189)
 参考文献	 (190)

第1章

职业选择



引导案例

齐瓦勃出生在美国乡村，只受过很短时间的学校教育。15岁那年，家中一贫如洗的他到一个山村做了马夫。然而雄心勃勃的齐瓦勃无时无刻不在寻找着发展的机遇。三年后，齐瓦勃终于来到钢铁大王卡内基所属的一个建筑工地打工。一踏进建筑工地，齐瓦勃就抱定了要做同事中最优秀的人的决心。当其他人在抱怨工作辛苦、薪水低而怠工的时候，齐瓦勃却默默地积累着工作经验，并自学建筑知识。

一天晚上，同伴们在闲聊，唯独齐瓦勃躲在角落里看书。那天恰巧公司经理到工地检查工作，经理看了看齐瓦勃手中的书，又翻开了他的笔记本看了看，什么也没说就走了。第二天，公司经理把齐瓦勃叫到办公室，问：“你学那些东西干什么？”齐瓦勃说：“我想我们公司并不缺少打工者，缺少的是既有工作经验，又有专业知识的技术人员或管理者，对吗？”经理点了点头。不久，齐瓦勃就被升任为技师。打工者中，有些人讽刺挖苦齐瓦勃，他回答说：“我不光是在为老板打工，更不单纯为了赚钱，我是在为自己的梦想打工，为自己的远大前途打工。我们只能在业绩中提升自己。我要使自己工作所产生的价值，远远超过所得的薪水，只有这样我才能得到重用，才能获得机遇！”抱着这样的信念，齐瓦勃一步步升到了总工程师的职位上。25岁那年，齐瓦勃又做了这家建筑公司的总经理。

卡内基的钢铁公司有一个天才工程师兼合伙人琼斯，在建筑公司最大的布拉德钢铁厂时，他发现了齐瓦勃超人的工作热情和管理才能。当时身为总经理的齐瓦勃，每天都是最早来到建筑工地。琼斯问齐瓦勃为什么总来这么早，他回答说：“只有这样，当有什么急事的时候，才不至于被耽搁。”工厂建好后，琼斯推荐齐瓦勃做了自己的副手，主管全厂事务。两年后，琼斯在一次事故中丧生，齐瓦勃便接任了厂长

一职。因为齐瓦勃的天才管理艺术及工作态度，布拉德钢铁厂成了卡内基钢铁公司的灵魂。因为有了这个工厂，卡内基才敢说：“什么时候我想占领市场，市场就是我的。因为我能造出又便宜又好的钢材。”几年后，齐瓦勃被卡内基任命为钢铁公司的董事长。

齐瓦勃担任董事长的第七年，当时控制着美国铁路命脉的大财阀摩根，提出与卡内基联合经营钢铁。开始时，卡内基没理会。于是摩根放出风声，说如果卡内基拒绝，他就找当时居美国钢铁业第二位的贝斯列赫母钢铁公司联合。这下卡内基慌了，他知道如果贝斯列赫母与摩根联合，就会对自己的发展构成威胁。一天，卡内基递给齐瓦勃一份清单说：“按上面的条件，你去与摩根谈联合的事宜。”齐瓦勃接过来看了看，对摩根和贝斯列赫母公司的情况了如指掌的他微笑着对卡内基说：“你有最后的决定权。但我想告诉你，按这些条件去谈，摩根肯定乐于接受，但你将损失一大笔钱。看来你对这件事没有我调查得详细。”经过分析，卡内基承认自己过高地估计了摩根。卡内基全权委托齐瓦勃与摩根谈判，取得了对于卡内基有绝对优势的联合条件。摩根感到自己吃了亏，就对齐瓦勃说：“既然如此，那就请卡内基明天到我的办公室来签字吧。”齐瓦勃第二天一早就来到了摩根的办公室，向他转达了卡内基的话：“从第51号街到华尔街的距离，与从华尔街到51号街的距离是一样的。”摩根沉吟了半晌说：“那我过去好了！”摩根从未屈就到过别人的办公室，但这次他遇到的是全身心投入的齐瓦勃，所以只好低下自己高傲的头颅。

问题：齐瓦勃在为谁工作？根据这个故事反思自身，你在为谁学习？你将来就业后又为谁工作？

1.1 重新认识我们的工作

1.1.1 工作对你来说意味着什么？

对于这个问题，不同国家的人会有不同的回答。

德国人会说：“工作是神的旨意。”

日本人会说：“工作是生命的价值所在。”

美国人会说：“工作是应该用生命去做的事。”

不少中国人会说：“工作就是混口饭吃。”

不同的回答，显示了不同的工作态度。可以说，我们中相当一部分对工作的认识还不够。在他们眼里，工作的意义无非是一个赚钱的工具，一个依靠其生存的饭碗而已。拥有这样的认识也许不是我们本身的错，尤其是在“铁饭碗”风行的时代，拥有一份工作，就意味着有了一生的保障。可是今天，激烈的竞争让我们随时都有可能失去

一份工作，工作作为我们生存的根本，甚至显得比以往更加重要。尽管如此，我们决不能简单地认为工作就是为了混口饭吃那么简单。

《圣经》上说“工作是神的意志”。其实，不仅仅是这样，工作更是我们生命的意义所在。在物质社会中，工作是大多数现代人赖以生存的基本形式之一。主观的工作愿望与工作实践是客观地解决个体生存和社会发展必不可少的原动力。工作对我们有着非常重要的意义，我们的能力、我们的才华、我们的价值，都必须通过工作来体现。我们对工作的任何不负责任的、盲目冲动的行为，都有可能为此付出不小的代价。

我们常常听到身边的人说：“要是天天不用工作，又有大把的钞票多好啊。”实际上，这不过是一种完全不合乎实际的事情。任何一个人，一旦停止工作，就会失去人生的意义。为什么比尔·盖茨、李嘉诚直到今天还在努力地工作？当我们明白工作是人生的全部意义时，也就不难理解他们为什么这么做了。

对任何人来说，工作绝不是机械地做一件事情。工作是一种全身心的付出，是一个创造物质财富和精神财富的过程，是为社会作贡献，也是在满足和提高自己的消费能力。工作的目的有两个：一是满足社会的需要；一是获得物质上的报酬，成为精神上的支柱。

一个人，如果仅仅为了获得物质上的报酬而去工作，他将永远是工作的奴隶。工作对于他来说，始终是一个负担，他享受不到工作的乐趣，工作也吝于给他精神支撑。他日复一日、年复一年地重复着机械的工作，他不明白自己工作的意义，也从不否认自己的工作毫无意义。一个人为了获得优厚的物质报酬而努力工作，无可厚非。物质就是一只看不见的手，调节着人们工作的努力程度。但是，我们更应该为了精神支柱而工作。投入地去工作，你的忧愁会烟消云散；聚精会神于工作，你的不幸会成为过眼云烟。工作，支撑起你的生活，支撑起你的人生。

工作不只是我们“营生”的手段，它更是打开我们人生眼界的一扇百叶窗，提供给我们接触百味人生、接纳百种个性的机会。通过工作见识了各种场面，利用工作结识了形形色色的人，你的人生也将随着人脉资源的丰富而丰富。

可以说，工作就是生命的意义所在。

工作是应该用生命去做的事。

1.1.2 工作是什么

翻开西方各国的权威字典，我们可以发现，“工作”的解释几乎如出一辙：工作是上帝安排的任务，工作是上天赋予的使命。这种解释虽然带有太多的宗教色彩，然而，它却传达出了一个共同的思想：没有机会工作或不能从工作中享受到乐趣的人，就是违背上帝意愿的人，他们不能完整地享受到生命的乐趣。



可以这么说,你在这个世界上将选择什么样的工作,今后如何对待工作,从根本上说,不是一个关于做什么事和得到多少报酬的问题,而是一个关于生命的意义的问题。

工作就是付出努力以达到某种目的。如果我们的工作能够引导我们逐步接近那种充分表现我们才能和性格的境况,这样的工作应该就是最令人满意的工作了。正是为了获得某些东西或成就自我,为了拓宽、加深、提高自身的技能,将自身全面发展成为和谐美丽的人,我们才会专注于一个方向,并为此付出毕生心血。

工作是一个施展自己才能的舞台。我们寒窗苦读获得的知识、我们的应变力、我们的决断力、我们的适应力以及我们的协调能力,都将在这样的舞台上得以展示。除了工作,没有哪项活动具有如此高度的充实自我、表达自我的机会,以及如此强的个人使命感和一种活着的理由。工作的质量往往决定生活的质量。

1.1.3 不要只为薪水而工作

企业在招聘员工时,许多求职者可能都会的问题就是:“这个工作薪水如何?”问这个问题并没有什么不对,但是,如果我们工作时眼中只有薪水,而忽视了其他,这样的观念就是非常害人的。

我们常看到许多人,因为所得的薪水,在他们自己看来低于他们应得的报酬,于是在工作中刻意使工作成绩恰与公司所付的薪水相等,就是这样将薪水以外的种种回报给抛开了。他们对待工作故意采取一种躲避不及、越少做越好的态度;他们宁愿坐视自己的人格、能力的退化,也不想获得那些比金钱更重要的东西。

一个人一旦只为了薪水而工作,那么这个人除此之外便没有其他较高的追求。而受此欺骗最厉害的人正是他自己。就在他们只提供吝啬服务,刻意使之与薪水相等的时候,他们的才干、他们的能力都处于休眠状态。他们在阻碍自己的成长,阻挡自己的前程,从而使他们终生只做半个人,使自己成为一个卑微、狭隘的人。

当你服务于一种职业时,你应该想到那是你自己的事业,是为了自己而工作。当然,薪水对你来说是多多益善,但是你应该知道这只是其中一部分。当你从事一种职业时,你就获得了一个深入学习这种职业知识的机会。不要害怕公司对你的努力与功绩视而不见,不考虑对你的提升与加薪。在工作中你应当使出浑身的力量与机智,谋划出最好的办事方法;你应当以进步与创新的办法来达成此事;你应该以一种无限的热忱和精神去从事该项工作。只要你这样做了,你的上级自然会对你表示关注。许多有为的青年,他们在低薪水下工作多年,突然跳上一个高级而且担负重任的位置,为什么?就是因为企业给他们极少薪水的时候,他们在积累使他们终生受益的工作经验、办事的能力,最终走上成功之路。

对不只为薪水而工作的人而言,你可以从你对工作的忠心、工作时的善良和高尚的

心志中取得十分丰厚的报酬。这种报酬与企业付给你的薪水相比,后者真是微不足道的。

这个世界上大多数人都在为薪水而工作,如果你能不仅仅为薪水而工作,你就超越了芸芸众生,也就迈出了成功的第一步。



工作意义测试

1. 觉得现在的工作本来就是你的天职吗?
A. YES→3 B. NO→4
2. 你认为工作上的问题大多起因于人际关系?
A. YES→10 B. NO→8
3. 在公司里,没让别人看见过你发脾气?
A. YES→5 B. NO→8
4. 工作上有崇拜的同事?
A. YES→8 B. NO→2
5. 对“职员就应该以公司为重”的想法非常反感吗?
A. YES→6 B. NO→7
6. 几乎从未拒绝过加班?
A. YES→11 B. NO→7
7. 看到其他同事,觉得他们对工作简直一点概念都没有?
A. YES→11 B. NO→12
8. 在公司绝对会忙里偷闲,偷偷地“摸鱼”一下?
A. YES→10 B. NO→7
9. 认为工作上听从主管的指示,是理所当然的事情吗?
A. YES—D 型 B. NO—C 型
10. 在工作上常有“就是因为没有我,才会搞成这样”的想法吗?
A. YES→12 B. NO→9
11. 每当人家问你“为什么工作”,你的答案都是“为了自己”吗?
A. YES—A 型 B. NO—B 型
12. 喜欢自己现在的工作吗?
A. YES—C 型 B. NO—B 型

答案解析:

A 型要有代价,才有意义

坚持有来有往。你觉得在工作上奉献了时间与劳力,就该获得对等的报酬,所以有加薪或升职,你就觉得很值得。

B 型成为顶尖,才有意义

好胜好斗,没有比“得第一”更令你高兴的事情了。在公司想压过同事,在业界想技压群雄,你必须付出比常人更多的努力才可以。

C 型成为焦点,才有意义

你对工作没有太大热情,不过如果它能让你大出风头,你就会觉得很有意义!但光这样对经验积累可是一点用都没有!

D 型为人打拼,才有意义

你总是先考虑别人才想到自己,慈悲心超强!如果发现自己的工作能对他人有帮助,你就会觉得很幸福,很有意义。

1.2 职业选择

1.2.1 职业生涯的基本概念

职业生涯的概念包含很多种意思。从一种前进的视角来看,职业生涯最普遍的含义可能是指个人对选择工作路线的一种反映——赚更多的钱;肩负更多的责任;获得更高的地位、威望和权力。尽管职业生涯的概念通常限定在有收益的工作范围内,但是它也能运用到其他的生活追求中。例如,可以把家庭主妇、父母和义务工作者也看作是职业,因为他们处理责任更大的问题的智慧和能力随着时间和经历增加而增长,从这种意义上来说,他们也是前进的。当孩子还在幼儿园的时候,他们的父母担负着不同于其他人的更重要的角色。

葛林豪斯(Greenhaus)从强调事业的重要性的角度,给出了职业生涯的一种精确定义:

职业生涯是和工作有关的经历(如职位、职责、决定和对工作相关事件的主观解释)和工作时期所有活动的集合。

这个定义强调“职业生涯”这个词在评价个人时并不暗示成功或失败,职业生涯包括态度和行为,它是不断进行的一系列与工作有关的活动。即使职业生涯的概念显然和工作有关,但是必须明白离开工作时的生活和角色也是职业生涯的重要组成部分。例

如, 50 岁的职业中期的经理人, 对于包含更多责任的晋升的态度与即将退休的经理有很大的不同。同样, 一个单身的人对于调动工作地点的晋升的反应与一个学龄儿童的父亲或母亲的反应是不同的。

随着时间推移, 社会价值观在改变, 从而一个人对职业的反应也可能改变。如今, 越来越多的管理层和专业人员似乎减少了对晋升、持续的成功和频繁的加薪的热衷, 家庭的需要和多腾些时间与家人在一起越来越成为了个人讨论和思考的主题。

1.2.2 职业发展阶段

人们在中学、中专、职业学校或大学接受了某些形式的组织教育, 为以后工作做了必要的准备。当他们开始第一份工作时, 转向同一个企业或其他企业的另一份工作的机会也就出现了。经过一番职业选择的过程, 最终他们稳定在一个能做到退休的岗位。每个阶段时间的长短因人而异, 但是大部分工作的人们都经历了所有的阶段。

职业阶段的研究发现随着个人阶段的转变、自身的需要和期望也在转变。图 1-1 概括了职业阶段和个人需要之间的关系。

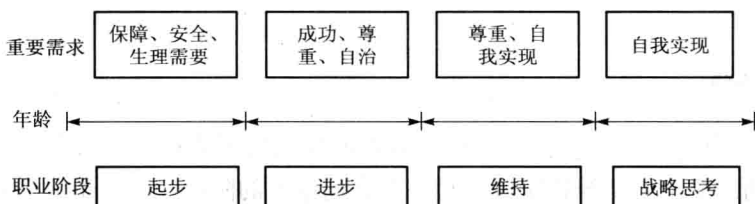


图 1-1 职业阶段和个人重要的需求

个人经历职业生涯的不同阶段的事实是显而易见的, 对于个人来说, 一个阶段的需要和动机与下一个阶段不同也是可以理解的。但是, 管理职业生涯需要更完整地描述各个阶段个人遇到的情况。有些人的职业对于现代企业的业绩有着特殊意义, 把他们称之为专业人员。“知识型员工”——如专职会计、信息系统专家、科学家和工程师——是劳动大军中一支快速增长的队伍, 占总数的 32% (蓝领占 33%)。

1. 起步阶段

拥有技术知识的年轻专业人员进入了企业, 但是他们经常不理解企业的要求和期望, 因此, 他们必须与有经验的人员一起密切合作。年轻的专业人员与他们的指导者之