

1 章

有组织的职业生涯开发： 对这一领域变化的考察

自 20 世纪 70 年代以来，职业生涯开发开始发生转变，不再仅仅是帮助个人成长的单一手段，而逐渐成为有远见的组织机构的关键性战略资产。尽管有了如此深刻的变化，但至今还是鲜有对这一领域的系统调研。在新世纪来临之际，当大众媒体也对诸如劳动者的胜任能力问题、“学习型组织”的创建以及全球经济的现实之类的话题倾注越来越多的注意力时，探讨国内外职业生涯开发的作用和效能，应该说是一种适时而有益的尝试。

 从头说起：基本的概念和术语

在使用“有组织的职业生涯开发”这个术语时，我们指的是将个人职业需求与组织机构的劳动力需要相联系而作出的有计划的努力。这个过程在与组织机构的商业需要和战略方向一致的情况下，帮助具体的个人规划他们的职业生涯。这一过程及其基本概念如表 1.1 所示。

顺着将个人与组织协调起来的思路，三个相互关联的推断成为现今有组织的职业生涯开发这一专业领域的特征：

首先，一般来说，开发是一个持续的过程，而非一蹴而就之举。最理想的是，让它和组织机构的各种人力资源的结构、政策以及常规作法统一起来，这种相互统一会带来极大的战略优势。许多公司都发现，只要把职业生涯开发与其他人力资源开发的创意融为一体，结果就会对持久的改善产生极大的推动作用。

其次，员工、管理者和公司三大部分都在职业生涯开发系统中起着突出的作用。员工负责自我评估，在公司的现实背景中制定计划，进行某种特定的开发活动。管理者帮助员工理解公司的需要和要求，支持他们发挥关键性的作用。而公司本身则负责提供工具、资源和设施来支持这一进程。

最后，是系统这一概念本身。“系统思维”是有组织的职业生涯开发的中心。何谓“系统”拉塞尔·阿科夫于 1981 年作过如下有益的阐述：

- 系统的基本因素源自各部分的相互作用。
- 一个系统的各个部分，在脱离作为整体的系统时，其属性便消失。
- 如果分开考虑，一个系统的各部分尽管独自运转良好，但是，作为整体的系统也不可能充分运转。

这里所说的开发运作程序，联系的是当前的工作表现和未来的发展两个方面。它从当前的工作出发，然后再把这个工作与未来的目标以及如何实现这些目标相联系。这样的发展包括多种选择，远不止简单地得到提升，而是诸如技能的改善、现职的充实、安心本职工作以及为将来的发展趋向所做的准备。

表 1.1 职业生涯开发体系——

将组织的需要与个人职业发展的需求相联系

组织的要求 · 组织在未来二三年的战略性目标是什么？ · 组织在未来二三年将面临的最紧迫的需要和最严峻的挑战是什么？ · 迎接这些挑战，需要哪些技能、知识和经验？ · 要求员工达到什么水平？ · 组织是否需要迎接那些严峻挑战的后备力量？	问 题 是不是通过一种把个人效益和自我满足与组织的战略目标协调的方式进行员工的自我开发？	个人的职业需求 在组织机构里我应怎样发现机会： · 凭借我的实力 · 说出自己的发展要求 · 提出疑问 · 调适我的兴趣 · 调适我的价值观 · 调适我的个人作风
---	--	--

资料来源：1992 年，概念系统公司。

有了这样整体的构思，格特里奇于 1987 年从 6 个方面阐述了有组织的职业生涯开发的实践：

1. 员工自我评估手段，诸如职业生涯规划讨论会、参考书目或电脑软件。
2. 组织机构潜力的评估程序，诸如可推广性预测和评价中心。
3. 内部劳动力市场信息交换，包括职业信息手册、资源中心

以及诸如此类的事情。

4. 员工与主管、人力资源顾问或专业化的职业咨询顾问之间的个人咨询和职业生涯讨论。

5. 岗位任职、技能审核或调查、更替或人员接替规划的职务调配制度等。

6. 开发培训项目，包括内外结合的活动安排、研讨班、学费补偿、岗位轮换、充实强化、指导制度，等等。

此项研究工作的背景

我们在 20 世纪 90 年代对有组织的职业生涯开发的研究源自此前已做出的两次努力。1978 年，在美国管理协会的赞助下，沃克和格特里奇随机抽样调查了 225 家美国公司，就它们的职业生涯规划 and 开发实践提出问题，其结论性的报告发表于 1979 年。调查的问题是：实施职业生涯开发活动中的重要因素、内容各异的实践类型和普遍程度、效果的评估，我们现在的调查围绕的还是相似的问题。

1979 年调查报告的主要结论是：“带薪员工的职业生涯规划活动并不像想象的那样普遍或先进。尽管职业生涯开发作为一种观念已得到广泛的支持，但当前实践的情况离理想状态还有一段差距（沃克和格特里奇，1979 年）。正如沃克和格特里奇所述，尽管 1978 年的报道说，大量的组织机构开展了职业生涯规划活动，但与职业生涯开发系统相联系的几乎没有。

1979 年的报告中还记录了公司滥用职业生涯开发活动的事例，不过，对这类活动内容的详尽探讨至今仍未出现过。1983 年由美国培训与开发学会支持的同类活动（由格特里奇和奥特主持），是一次进行分析的尝试，对 40 家已进行过相应职业生涯开发活动的组织机构作了更加细致的调研。这 40 个案例是经过这样一个程

序得来的：事先把采访提纲寄去，然后安排电话采访，问题主要集中在当时涌现的职业咨询、研讨会和教学参考手册等方法上。

研究方法

20 世纪 90 年代，我们更新和拓展了以前的研究，将 1979 年和 1983 年两次活动中使用的方法相互融合，我们已经能够考察到实践状况和学科状况两个方面。通过建立在广泛基础上的、大规模的、旨在使我们获得当前实践状况概貌的综览，我们审查了这一领域的实践状况。通过对目标企业或机构进行的有条理但又不加限制的电话采访，我们获知了学科建设状况（即最佳实践或系统）的各种细节。不管是对哪种状况的了解，问询的范围都有所扩展，包括了海外的组织机构。

我们的调查包括 5 个独立的取样：随机抽取的 1 000 家美国公司，96 家联邦机构，被定为目标抽样的美国以外的公司：澳大利亚 850 家，新加坡 1000 家，欧洲国家 550 家。我们的国际应答者，大部分（不是全部）是海外组织机构的总部；有的是以美国为总部但在海外运营的公司（由国际项目日益增多的跨国公司实施的职业生涯开发已成为一个重要景观，今后肯定还会呈继续发展的趋势）。

对美国公司进行的调查（详见附录 A）是在 1990 年和 1991 年以随机抽样的形式寄给从《公司 1000》（吉本斯，1990a）中抽出的 750 家公司以及从《金融 1000》（吉本斯，1990b）* 中抽取的 250 家金融机构。这样做保证了行业和地域的代表性，但我们并未将取样作等级划分，这使我们把注意力集中在大型的组织机构上，因为我

《公司 1000》是关于美国最佳的 1000 家公有企业（public corporations）最新消息的一本季刊。它包括生产制造、服务行业和公用事业。《金融 1000》所提供的是关于 1000 家顶尖商业银行、保险公司、华尔街企业和机构的最新消息。

们相信在这样的地方最有可能进行职业生涯开发活动。然而，这并不是说小一些的组织机构对我们的调查结果就没有借鉴意义。因为大的公司机构有更引人注目的职业生涯开发体系（给研究者提供更丰富的资料），所以我们揭示的各种实践活动能够而且也的确可以成功地被中小型组织机构所采用。无论什么规模的公司，面临的挑战是一样的。根据自身特殊的商业目的、机遇和局限，量体裁衣，让不同的可利用的开发手段为我所用。

为使研究范围尽量广泛，我们也把问卷寄给人事或人力资源主管（从正规的《商业指南》中抽取）。我们的目标是高层官员，比如分管人力资源的副总裁，因为我们认为这样的人会有总揽全局的视角。我们不掌握这样的名单，但通过美国培训与开发学会（ASTD）的名录（以 1990 年理事会成员为主）获知一些人力资源开发从业人员的姓名和地址，他们多是在本单位承担培训和发展职责的经理或员工能力开发的专家。这次，我们仍然瞄准那些高层的管理者。有几份问卷寄给了我们组织机构里的私交（有几次即使是在电话中与公司接洽之后我们仍无名可写，所以只好把“人事主管”或“人事部”写在收信人一栏里）。

我们循着前次调查的先例，用寄明信片的方式加以提醒，在通过 ASTD 的名录取得个人联系之后，有选择地打一些电话，相信这两部分人最有可能对 ASTD 赞助的职业生涯开发调查作出反应。

最终，我们收到 256 封回信，回复率达 26%，其中一些应答者匿名寄回调查表（即刻回复的和在催促之后回复的都有）。所以，尽管我们对调查抽样都很满意，但对我们来说，不可能知道究竟哪些组织机构作出了应答。

我们的调查是无偏见的，问题的设计也是科学的。对大型组织机构的偏重也不表现在根据行业地点作高低贵贱的划分。一些应答者描述的是公司范围内的职业生涯开发体系，另一些则说明具

体部门和单位内的职业生涯开发状况。还有一些应答者显然是想与某项计划建立联系，或者是对职业生涯开发有了强烈的兴趣，总之，在不同程度上曲解了问卷的本意，不管是差之毫厘还是谬以千里，我们对这种精神还是要给予鼓励。尽管有这些小差错，但我们仍然认为我们的调查结果有相当的代表性，反映了大型组织机构的职业生涯开发趋向，这使我们有资格对今天这项实际工作的整体状况作出有意义的概括。

我们的美国调查部分，也是寄信至 96 家联邦政府机构负责培训和开发的专业人士（名单来自 1990 届 ASTD 发展和培训委员会的国际咨询小组成员名录）。我们依然以打电话的方式加以提醒，结果收回 27 份答卷。这次调查结果同样见附录 A，对这些调查结果的讨论详见第二章。我们的国际调查部分补充了美国调查部分（只在用词和拼写上有些细微的差异）。采用的取样和方法在第三、四、五章有所说明。

不管是哪种问卷，提出的问题是相似的，都是 1978 年所调查采用问题的更新版。经过设计，主要关注下列这些问题：

- 组织机构内职业生涯开发活动的现有规模。
- 相应的范围、资源和责任。
- 职业生涯开发针对的员工群体或层次。
- 驱动组织机构职业生涯开发活动的原因和需要。
- 职业生涯开发是否或如何与人力资源组织和战略计划的制定相联系。
- 职业生涯开发工作的效能如何评估。
- 对有组织的职业生涯开发的预测和整体态度。

我们对这门学科状况的考察，包含了对职业生涯开发体系的案例研究以及对具体的最佳实践的探索。我们追求的是严格按照这些体系的具体程序以及独特的干预手段或方法来进行考察。我

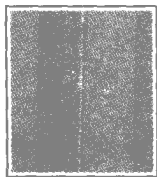
们凭着对各种职业生涯开发工作的了解、同行专家的推介并参照文献资料中的典型事例，将组织机构与我们的案例研究和最佳实践调查联系起来。受访者（大多数情况下每个公司一人）基本上是职业生涯开发或人力资源的管理者或专家，或者是负责实施职业生涯开发计划的人。案例中有一家机构愿意被介绍，但却碍于政策方面的考虑，要求隐去其名。我们提到这家机构时称其为“一家大型电信公司”。

还有几例，受访者由于机构精简或歇业，缩减甚至取消了他们提到的职业生涯开发活动而退出对我们研究计划的参与。这恰好说明了一个不幸的事实，尽管事实上职业生涯开发已经越来越被当作能增加效益的一笔宝贵财富来加以运用，但它仍免不了成为今日商业大环境的牺牲品。

附录 B 收录了案例研究和最佳实例调查的访问指南。我们的目标是，让答卷人讲出实施其计划时发生的故事——这些计划为什么以及如何实施，它们与众不同的特点或成分，以及它们的效果是如何衡量的。我们所渴求的并且已充分得到的只是如实记述得来不易的教益 成功、失误、忠告。这方面的答案散见于本书第二部分。

第 1 部分

实践状况



2 章

美国的职业生涯开发： 对扁平式机构中职业的反思

1990 年和 1991 年，我们以职业生涯开发为专题，调查了 1000 家总部设在美国的大型公司和 95 家美国政府机构。我们的目的是粗略地勾勒出一幅全景图，以期发现在美国究竟出现了多大规模和什么类型的职业生涯开发系统。我们也想判断一下，这些组织机构如何评估它们所做的职业生涯开发工作的影响以及怎样从整体上看待这项工作。

这一章主要讲我们的调查，重点放在公司在这方面所取得的效益上。我们从政府机构那里只得到少量的回复，因此，我们对这些信息的普遍意义持小心谨慎的态度，只有在从他们那里得来的发现迥异于从公司那里得来的信息时，我们才提及它们（两方面的调查结果见附录 A）。

职业生涯开发的背景

在这一部分，我们介绍与进行职业生涯开发的背景有关的调查结果：人口资料、不同开发系统的特点、职业生涯开发的推动力和“驱动器”以及组织机构所持的态度和基本理念。

► 人口资料

尽管我们的应答者所从事的行业有本质的差别，但他们中的一半以上来自中西部或东南部。这样的布局很难说反映的是原始抽样的情况还是应答群的情况。约 30% 的应答者属制造业，25% 属金融、保险或房地产公司。所以，毫不奇怪，跨国公司是最大的应答群，40% 的应答者声称他们的公司是国际性的。

至于组织机构的整体规模，1/3 以上的应答者公司的员工有 1 000~5 000 人，35% 有 5 000~25 000 名员工，半数以上的年预算额超过 10 亿美元，40% 的预算额介于 1~9.99 亿美元之间。所以，我们的应答组织机构基本上是总部设在中西部的大型跨国制造业公司。

► 职业生涯开发系统的普及程度

在我们的调查中，我们将有组织的职业生涯开发定义为“在设计思想上把个人职业生涯的目标与组织机构的人力资源需要联系起来的一套方法、步骤和实践系统”。为进一步说明问题，我们还做了补充：“职业生涯开发计划和活动的事例包括公开研讨班、经理—员工职业研讨、资源中心、职业生涯规划软件设施以及更替和人员接替规划。”

正如图 2.1 所示，我们的问卷应答者近 70% 称其曾经或已经建立起职业生涯开发系统（正如我们在问卷中定义的那样）。在这

一组中，大部分组织机构在当时已建有不足 1 年或 6 年以上的此类系统。我们的推断是，这样的普及率比在美国大公司中实际的普及率要高，这样的自我甄别反映了参与者希望入围调查的心理。

百分比

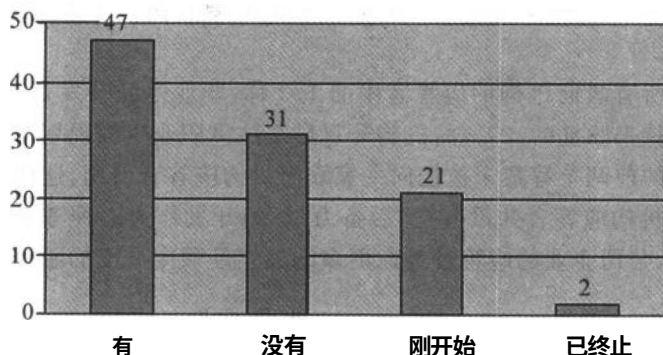


图 2.1 职业生涯开发系统的普及程度

就整个应答群而言,31%没有职业生涯开发系统,很少一部分曾经有过,但后来终止了。没有职业生涯开发系统的原因主要有三:上级主管部门的支持不够(54%),专款来源不足(37%),缺乏人力资源开发能力或兴趣(27%)。

我们在这里讨论的成果来自那些已有或开始有职业生涯开发体系的 70% 的应答者。不过所有应答者,不管是不是这一组,都被要求回答两个问题,一个是关于他们机构内部职业生涯开发的未来,另一个是这一领域是怎样变化的。

► 有组织的职业生涯开发的“驱动力”

是什么驱使这些组织机构建立或开始建立职业生涯开发系统的呢?我们请应答者列出在他们的机构中影响职业生涯开发计划的前三项主要因素,他们的答案令我们吃惊。他们多半列举的是:(1)

希望在内部得到发展或提升；(2)缺少可提拔的人才；(3)组织机构对职业生涯开发的支持(见图 2.2)。有趣的是,除了商业变化的现实外,前两项主要因素都与向上流动有关。形成明显对比的是,只有 8% 的应答者在前三项因素中列出了“在增长受限的情况下激励员工进取”这一条,只有 2% 的应答者列出“要提高工作人员的生产率”。

所有政府机构的应答者中的 1/3 称,职业生涯开发是受机构的支持来驱动的,27% 的机构号召员工注重职业生涯规划。公司应答者的前两个答案未被任何一家政府机构应答者引用。这样看来,政府机构应答者并没有把“后备力量”的开发作为一种考虑,相形之下,公司企业的应答者考虑更多的显然是顺应员工的愿望。

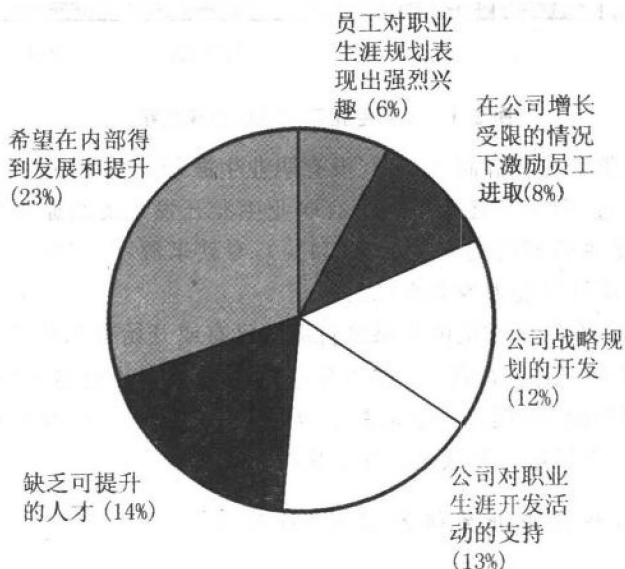


图 2.2 职业生涯开发的驱动因素

► 对待职业生涯开发的态度

我们就对待职业生涯开发的整体态度提了 22 个系列问题。答案分成四大部分：管理层的总体态度、在监管职责方面可感知的效果、可感知的总体效果以及对职业生涯开发计划的管理持何种态度(见表 2.1)。答案反映出几个普遍性的问题：

- 组织机构、管理者和员工都认为职业生涯开发是重要的。
- 职业生涯开发与组织机构的业务需要相联系。
- 主管(督导者)在职业生涯开发中起着重要而又未定的作用。
- 凡参与职业生涯开发者，积极效果多而消极效果无。

公司实施或不实施职业生涯开发的原因

我们的调查显示，许多美国公司开展职业生涯开发是出于向上流动的考虑。职业生涯成功的传统模式——爬公司阶梯——仍然难以舍弃，即使有充分证据证明这种模式已不能反映美国职业状况的现实。事实是，在现今美国呈扁平式组织结构的小型公司里，不是每个人都能爬得上去的。

越来越多的美国雇主正在发明出富于创意的、皆大欢喜的解决办法，即如何同时既帮助他们的员工实现职业上的成就又提高公司的生产率。这些解决办法中包括横向职业流动方法。它包括技能培养、在岗充实、再培训、职务轮换以及给不同的工作组合安排临时的但又着眼长远的工作等。为什么一些公司羞于开展职业生涯开发活动呢？这里有几个可能的答案：

- 对把开发、激励/授权和生产率联系起来缺乏认识。
- 对这一过程以及怎样开始进行这一过程缺乏了解。
- 缺少来自管理高层的支持（再次反映了对一种观念的笃信：向上流动才是成功）。

有鉴于此，人力资源开发实践者面临的最基本的挑战是，让高层管理者不再对职业生涯开发程序及其益处一无所知，并确保他们有一种物有所值的感受。

在反馈回来的信息中，关于职业生涯开发的“驱动力”和对职业生涯开发的态度，出现了一些发人深思的差异。尽管少数应答者指出，激励员工或提高劳动者的生产率是实施职业生涯开发体系

表 2.1 对职业生涯开发所持的态度

单位：%

项 目	赞同或 极为赞同	不赞同或 极为不赞同
管理者的总体态度		
高级管理层相信职业生涯开发拓展了员工的前程	89	11
高级管理层觉得职业生涯开发是一种怪念头	16	84
经理认为职业生涯开发并无新意	74	26
高级管理层认为职业生涯开发是员工发展的一个重要组成部分	80	20
经理认为职业生涯开发并非必要	14	86
只有很少比例的员工确实对职业生涯开发感兴趣	20	80
监管职责的可感知的效果		
职业生涯开发意味着给主管增加负担	85	15
少数主管有资格主持员工的职业讨论	84	16
主管感觉员工职业生涯开发不是他们职责范围内的事	52	48
可感知的总体效果		
职业生涯开发计划必须与公司的战略性商业规划联系在一起	85	15
职业生涯开发通常会给组织机构带来混乱	13	87
人员调整或工作变动的增加是员工参与职业生涯开发计划的结果	13	87
职业生涯开发使其他人力资源系统负担过重	23	77
职业生涯开发增加了许多员工的精神负担	30	70
职业生涯开发改善了员工的业绩表现	89	11
职业生涯开发使员工更有效地利用人事系统	84	16
职业生涯开发使员工才能的发挥得以改善	93	7
职业生涯开发有助于员工应付低增长的局面	82	18
如何看待职业生涯开发计划的管理		
岗位需求和职业信息无须由职业生涯开发计划提供	17	83
职业生涯开发是小型实验基地的最佳前导	59	41
员工对职业生涯开发计划的参与应该是自愿的	84	16
员工应该能够对他们在职业生涯开发活动中的记录和其他成绩保密	78	22

的理由，但多数人声称，职业生涯开发作为员工开发的途径（只）对高级管理人员才是重要的，因为它强调的是业绩表现，因为它与组织机构的战略计划紧密相连。我们推测，这种对职业生涯开发益处的臆断，尽管是赞同性的臆断，却并非是推动组织机构设计并实施这样一套系统的推动力。但是，一旦职业生涯开发系统走上正轨，高层管理者和人力资源实践者看到它的益处，定会对它产生积极的看法。不过，仍然很难说究竟是什么特殊因素使管理者最后下定决心的。我们猜测，这种推动力，对一个组织机构的文化和业务需求而言，一定是非常特殊的。

职业生涯开发系统的实施

公司是怎样建立它们的职业生涯开发系统的呢？这里我们看一看与具体实施有关的调查结果——由谁、怎样、在哪里以及进行什么样的职业生涯开发活动。这次，同样有一些惊人的发现。

将近一半的应答者利用特别工作组或咨询小组的形式来设计或实施他们的职业生涯开发系统。他们对这类小组的工作效率的评价为中上（如果是 5 分制的话，评价结果为 3.6 分）。

几乎我们所有应答者实施的系统都是面向月薪员工的，59% 也包括日薪员工，只有 36% 包括小时工。我们要求应答者指出他们的计划是针对哪个受薪群体的。如前所述，对向上流动的强调仍然是明显的。将近 1/3 的计划瞄准的是“青云直上的”候补管理人才或“极有潜力的”员工，56% 瞄准的是受训的管理人员。这与我们在先前发现的对建设后备力量的强调是一致的。有趣的是，两组被认为数量更大和增长更快的员工群体——稳定状态员工和即将退休者——作为职业生涯开发计划对象得到的比例要低得多（分别占 29% 和 18%）。

对劳动力差异性的关心反映在计划中，就是分配一定比例给弱势的员工和女性，这两类大体各占一半。还有 17% 给予年老的