

<<职业的有效管理>>

图书基本信息

书名：<<职业的有效管理>>

13位ISBN编号：9787108007001

10位ISBN编号：7108007002

出版时间：1992-06

出版时间：三联书店

作者：E.H.施恩(美)

页数：276

译者：仇海清

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<职业的有效管理>>

前言

本书的构思和写作代表了我15年来写下的一系列著作的集成。

开头，我只是对组织如何接纳和培训新雇员感兴趣。

专门小组研究（为本书提供了大量的数据）的最初目的是，决定雇员的价值观作为自身组织经验的一种结果足如何发生变化的。

随着我对职业的演变和组织在开发其人力资源过程中所面临的问题有了更多的了解，我意识，早期职业和培训观实在是太狭隘了。

单纯从任职者个人的角度出发，不可能真正地看清成人价值观变化或人力资源管理的全部问题。

因此，本书反映出来的第二个方面的兴趣是，我想更好地认识一种完整职业的概念。

我始终是从各个学科来研究组织问题的。

我发现，要认识职业，一个人必须既是心理学家，又是社会学家/人类学家。

到目前为止，我们还没有职业如何发展的——套有效的概念或一种理论。

我们了解得还不够。

本书不打算提供这样一种理论。

但是，本书的主干部分打算阐明职业动力到底有多复杂，告诫读者不要随随便便地就接受一些到处传播的如何争取一种成功的职业的简单公式。

本书的多数注意力放在组织的职业，特别是技术职业，专门职业和管理职业方面。

不过，用来分析职业而提出的概念仍适合于各种各样的其它职业。

我在本书所作的强有力的证明反映出的第三个方面的兴趣是，组织必须关心人力资源开发的全部问题。

这不仅是从人道主义价值观，而且是从组织生存出发的。

作为一名组织发展顾问，我的经验一再表明，资深的经理人员对人力资源的有效管理与组织实绩和生存的关系缺乏足够的灵敏度。

这种有效的人力资源管理必须开始考虑长远的人性问题：组织的职业如何在一段时期内发展和演变，组织从自身考虑必须如何制定计划，对雇员需要的变化，符合雇员需要的工作性质的变化拿出对策。

将正式计划和人力资源计划连接起来越来越成为一种必不可少的事，而不只是权宜之策。

本书反映出的第四和最后一个方面是，随着年龄的增长，我认识到，从一种纯属个人的水平上讲，一个人的完整的生活必须怎样被看作一种演变的和完整的生态过程。

家庭、工作和更多的个人发展事务之间的相互作用在我自己，我的妻子和家人，我的同事及其家人身上是清清楚楚的。

这些现象实际上并不新。

但是，变化中的社会价值观使人们能够合情合理地敞开讨论。

某种社会趋势，如双职工的趋势，使这些问题更加突出了。

成人发展的个体研究正在迅速地成长，以致实证事实可能渐渐代替了假设。

但是，更重要的是，作为任职者的个人和必须为组织中的其他人制定职业决策的经理人员正在充分地意识到，以一种完整的生活周期来考虑完整的成年人极为重要。

由于本书反映出了这种多重性，我写的内容也就适合于各种读者。

我从专门小组研究中得出的一些发现特别适合于进入组织的年轻人和那些管理进入阶段，早期职业阶段的经理人员。

取向于发展的章节有助于读者更深入地洞察自己，如何以一种更适合个人情况的观点看待职业和家庭问题。

更多地取向于组织的章节（直至本书结束）是写给为组织计划，特别是人力资源计划殚精竭虑的经理人员看的。

奉书的全部内容适合于经理人员更深入地认识如何改善自己的职业，如何更有成效地与下属打交道。

.....

<<职业的有效管理>>

内容概要

《职业的有效管理》旨在帮助人们对职业进行有效的管理，规划最适合自身的职业生涯。也许您正处在职业的巅峰时期，也许您的职业生涯陷入了低谷，不管您的职业处在何种状态，都需要有效的管理。

<<职业的有效管理>>

作者简介

施恩，1928年出生于德国，后迁居美国，1952年获哈佛大学社会心理学博士学位。现任美国麻省理工学院的商学教授，致力于研究如何平衡社会的需要和个人的需要，使两者得到协调，从而使一个组织及其所属雇员均能受益。

<<职业的有效管理>>

书籍目录

致中国读者 E·H·施恩原序 E·H·施恩我所认识的施恩教授 杨仁敬 第一部分 个人和生命周期 1 职业发展观 2 个人发展 3 生物社会生命周期的阶段和任务 4 职业周期的阶段和任务 5 家庭的状态、阶段和任务 6 建设性对策：个人为生命任务能做些什么 第二部分 职业动力：个人—组织的相互作用 7 进入组织的职业 8 社会化和学会工作 9 相互接纳：心理契约的含义 10 开发职业锚：技术型和管理型 11 安全型、自主型和创造型的职业锚 12 职业锚的透视：某种相关研究 13 职业中期：上得去，求安稳或从头来 第三部分 管理人力资源计划和开发 14 人力资源计划和开发：一个总系统 15 人力资源计划和职业阶段 16 工作/角色计划 17 人力资源计划和开发的集成观 附录一 职业锚自我分析表 附录二 样本案例：钻石产品（DP）公司译后记 仇海清

<<职业的有效管理>>

章节摘录

每种职业都存在着一种从初学者变为某个专门领域的贡献者的内在逻辑。这种专门领域反映出了一个人在早期职业阶段日益纯熟和深化的具体技能。不论一个人是以工程师、财务专家、工长还是推销员作出自己的贡献，早期职业都可以被看作通过施展相当熟练的技能，得心应手地干着自己正在做的事情和作出了贡献这样一个时期。职业中期的一个主要问题是，一个人要决定他的长期贡献是继续施展这些技能呢还是以这样或那样的方式通用化，它可以是扩大自己的专家角色，也可以是进入行政和管理，从根本上以及可能是不可逆地改变自己的角色。

例如，成功的工程师、推销员或财务专家必须在某一点上决定：（1）如果被提名的话，是否接受一种主管角色；（2）是否允许技能有某种程度的退化，更多地成为项目带头人/良师角色，或者（3）是否将长期职业简单地定义为在特别的技术操作领域内少使技能日益熟练。

当然，这些决策将受到内在和外在两方面因素的影响。从一个人识别这种情况的程度上看，他的职业锚将是约束和指导的一个主要的内在源，积累的经验 and 智慧将强化其潜在的贡献。

组织对个人才干和个人经验的价值的识别将是约束和指导的外在源。

一个人觉察不到自己施教于人的才干，就会抵制某种带头人角色，或者组织察觉不到一个人更想成为通才的需要（或有选择地成为一个技能纯熟的技术型贡献者），就会限制我们的机会。

重要的是，要使从业者和经理两方面都认识到，专门与通用角色两者间的复杂性。

要确立技术/职能能力的职业锚有很多方法，其中有些包括在一个人的开阔的能力区内更多地成为一名通才。

成为一名通才未必引发职业锚移向管理能力。

更多的是，一个人可能在不同的咨询、良师角色中，成为通才，运用自己积累的经验 and 智慧，而不是承担正式的行政或管理责任，实现自己的需要。

确立一种组织认同和贡献区 职业中期最危险的一个方面或许是感觉到，一个人将“在混乱中被湮没”，或者成为一个“默默无闻的人”，既不被雇用组织赏识，又不为外界所知。

随着组织的扩大，感觉默默无闻和无人知晓的问题或许将增长，在那些涉及到完全等因奉此、按部就班，或者从文化暗喻讲丝毫不起眼的工作的职业中尤为突出。

缺乏定义成了流水线工人、职员和中层经理人员的问题，这些人既没有清晰的，可认同的工作，也没有像“副总裁”那样可资炫耀的赫赫地位。

这种情况不仅使人难以向家人或朋友讲述自己干的事情，而且在一个更基本的水平上，很难认同自己的贡献区是什么，自己作出的成果和别人有什么不同。

如果一个人不能在职业范围内解决这种问题，那么，结果很可能是放弃工作参与，转面更多地关注工作以外的自我发展和自己的家庭。

正如卡兹（1977）指出的，雇员干相同的工作时间太长（5—10年或更长些），他们会对工作本身失去“反应”，而将更多的注意力放到组织的奖酬上，诸如报酬、津贴、安全、工作条件等等。

缺乏一种明确的组织认同可能特别麻烦，如果一个人正在体验其它的引起了更加通用的认同问题，如自己实际是什么样的人，自己实际上干成了哪些事的中年问题的话。

对组织来说，这种情况直接暗示出，组织要重新考虑其如何“识别”职业中期的雇员和经理的政策。这种识别此时具有特殊的意义。

这种识别的需要不仅与一个人具体的生产线工作相关，而且还与个人的职业阶段相关。

梦想对现实 许多人在职业中期/中年期陷入了自我对抗，向自己提出了进一步的问题，如职业进步是否已经与自己的目标，抱负和梦想相一致，如果不一致的话，如何去解决。

许多论述中年期的文章，强调了一个人在发现自己未取得希望的成就时的失望和抑郁的问题。

我认为，将下述情况看作“问题”同样是重要的：人们发现他们获得了比预期要高的提升，锁进了一种不能放弃的成功模式，或者发现他们的职业锚完全不同于最初的设想，发现事实上他们的抱负不大，比设想的要低，或者与他们的早期抱负所表明的情況相比，他们更需要职业以外的其它东西。

<<职业的有效管理>>

在麻省理工学院的研究中，虽然没有一个调查对象仍处在职业中期情境，但是，还是可以看出潜在的问题。

他们年近四十，有了多方面的成就，另一方面，他们对自己是否一开始就打算成为经理表示怀疑。

这些问题因职业锚而有所不同。

创造型或自主型的人或许将发现，重新定义目标，转接其它职业追求更加容易，外部的约束会少些。

取向管理和安全的人多数将被“锁住”。

他们的成功模式更主要地取决于组织奖酬和机会。

技术/职能能力的人在适应职业中期问题上，或许显示了最大的多样化。

他们的选择会有更多的变化，例如，继续在一个组织中干下去，从事咨询或教书。

重估梦想还清楚地揭示出一个人在早期职业阶段对职业、家庭和自我发展之间所作的交易。

如果一个人全力以赴地工作，在家庭和个性发展方面费时不多，那么，这人将感到是值得的，或者得不偿失吗？

如果可能的话，那么，根据内在和外在约束，此时重新设计自己的生活——更多或更少地参与工作；更多或更少地适应家庭；重新定义职业方向或改变自己的抱负，中年期就可能是一个高成长和个人发展的阶段。

就多数妇女而言，这是她们第一次参与工作的机会，因为家庭压力可能减轻了。

另一方面，如果一个人正感觉“锁住了”，那么，这人会不得不简单地维持自己的幻想，回避抑郁感，适应这种情境。

然而，一种危险的情况是，假设一个人事实上没有被锁住时却被锁住了，他便不能测试可能出现的变化和可以作出的“小小调整”。

要真正认识如何设计人力资源的成长和发展，归根到底取决于更好地认识成长和发展过程本身。

我们运用的非同凡响的语言——“我们必须开发人才”，反映出了一种错误的模式。

它暗示，某种外在的力量能够使一个人发展。

其实，我们必须从下述认识出发，即；成长和发展过程出自于当事人的内部，受到内部力量的控制和限制。

环境所起的作用，一方面提供了机会和挑战，另一方面，提供了准确的反馈和结果知识。

在此过程中，只有这人能够接受挑战，试试采取一种新反应，成功了或者失败了，学会了某种新的东西，因此而成长和发展。

所以，发展计划的焦点必须放在所提供的挑战和反馈系统上。

这两种部件要接受组织的控制。

多数情况下，发展设计员是主管。

他决定如何分配工作，监督，评估，提供反馈等等，给下属创造了获得发展或不能发展的环境。

作为制定计划的依据，主管需要的这种信息在本书第一部分各章作了阐述。

主管愈是了解人性发展，特别是成人时期的情况，他们就愈是知道如何为下属创造出最佳的挑战和最佳的反馈系统的时机。

有效地管理人力资源，创造一种成长和发展的气氛在某种意义上是同一回事，因为往往导致高实绩的各种因素通常会带来成长和发展。

这些过程的关键是一种有效的成长模式。

麦格雷戈（1960）许多年前指出过，一名经理的行为方式最终是此人世界观或一整套人性行为假设的一种功能。

他发现，经理在考虑下属的发展时，他们常常谈起一种“工程模式”——如何获取人性原料，利用各种工具把它造就成组织所需要的人物类型。

麦格雷戈看到，根据我们对人性的了解，一种可供选择和更合乎时宜的模式是一种农业模式——如何采集各种有用的“种子”，把它们播入适宜的土壤，为它们施肥，浇水，调节光照，必要时再行移植等等。

种子的潜力蕴藏在种子之中。

但是，组织在创造环境，提供最佳成长的必要条件方面可以扮演一个大角色。

<<职业的有效管理>>

成为有效的发展计划的实际计划活动，是人事活动的一种逻辑延伸。

人事活动所需要的信息种类还直接影响了发展计划。

经理愈是了解工作，组织职业，劳力市场和组织的未来，他们就能更好地设计出下属的最佳成长。

这方面的信息愈是有效，实绩评定和反馈过程就愈好，因为经理在评定下属实绩时就有了更多的情况。

只有掌握了这类信息，经理才能确定，他们正在为下属创造的发展机会事实上将导致与组织未来的需要相适应的学习。

从一种人力资源开发系统的观点看，关键是认识到，工作如何分配，实绩如何评定是该系统的整部件，必须与该系统的其它部件相连接，与整个机构相匹配。

发展计划中生产线经理和参谋的作用 如果创造一种成长气氛是经理的基本职责，如果基本的成长只能出自于个人内部的话，那么，组织的高层管理或专家集团对匹配和一体化的各种活动有哪些作用呢？

显然，高层管理的作用是肯定发展计划的重要性，确保各级经理接受必要的培训，有效地实现计划；确保组织各部门之间的活动协调一致，监测这种协同过程。

专家的作用是为有效的发展计划提供必要的信息，确保这种信息传达到所有的经理和雇员，对信息如何在组织各部门传递的过程进行监测，使高层管理掌握有关情况。

显然，专家还要发挥一名有效的内顾问的作用，与各级经理和雇员密切合作，提供信息、专家咨询和在需要时，从程序上进行帮助。

职业咨询是一项附加的发展职能。

这种职能变得愈来愈必不可少。

这种咨询具有几个方面的作用：（1）帮助员工更加积极地管理自身的职业，为实现个人计划提供机会；（2）向员工提供有关自己的长处、短处和发展需要方面的信息；和（3）向员工提供有关组织内部和外部的职业选择，可能的职业通路（一个人如何在组织中进步），个人在自我发展方面要做什么才能符合自己想得到的未来职位的要求的信息。

这类信息和胸有成竹的选择将帮助个人更有效地与组织就职业发展进行谈判，从长远看，这对组织和个人都是有利的。

某种形式的咨询非常有帮助，这点看来是明确的。

可是，什么人承担咨询工作并不太清楚。

是一个人的生产线经理，为一家公司或中央集团工作的一名人事专家，一名组织以外的其劳务要由组织或雇员采偿付的人事专家，或是所有这些角色的某种集合。

我们看一看每一种选择的得失利弊。

.....

<<职业的有效管理>>

编辑推荐

《职业的有效管理》的确是现人力资源管理人员案头必备的工具书，是青年人了解自我，选择职业必不可少的参考书。

<<职业的有效管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>