

生涯管理：企业承诺决策模型

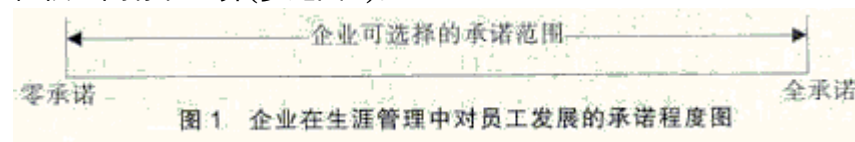
生涯管理(Career Management)是在人力资源管理实践中逐渐形成的人力资源管理新内容,它是指企业(或其他组织)帮助员工制定其生涯和帮助员工生涯发展的一系列活动。本质上说,生涯管理的导入意味着企业非生涯导向的人力资源管理模式转变为生涯导向的人力资源管理(career-oriented HRM)新模式。由于生涯管理能够有效地把企业和员工的长期利益和彼此发展结合起来,因此成为稳定员工队伍,保证企业可持续发展的锐利武器,也是在现实世界"人的发展"理想实现的微观制度安排。生涯管理中,企业对员工的承诺程度是企业导入生涯管理时的重要决策内容,轻率的决策可能会导致南辕北辙的后果。

一、承诺程度与承诺组合

企业开展生涯管理意味着企业和员工之间建立了一定程度的心理契约,也就是企业和员工彼此向对方做出在一定时期内合作的承诺。我们不难想象,在逻辑上这种双向承诺应首先表现为企业对员工发展做出承诺。只不过,不同企业,或同一企业在不同时期做出的承诺程度或承诺组合可存在差异。

理论上,开展生涯管理的企业对员工发展所做出的承诺程度的极端类型有两种表现形式,一种是最高程度的承诺,即凡是员工与企业管理当局一起制定的个人发展计划中所确定的发展要求,在日后的实施中企业都无条件地接受并做出承诺,我们不妨把这种类型称为"全承诺";另一种是最低程度的承诺,即企业管理当局对员工生涯计划的发展项目不作任何实质性承诺,只是在员工中倡导个人生涯设计和个人生涯发展,这种类型不妨称为"零承诺"。

实践中,开展生涯管理的企业对员工发展所做出的承诺程度常介于零承诺与全承诺之间,但彼此间存在差异(参见图 1)。



正如图 1 所示,企业在零承诺和全承诺之间有着广阔的选择余地,企业在做出承诺决策时,应根据各方面因素,综合分析以做出最具操作性的选择。

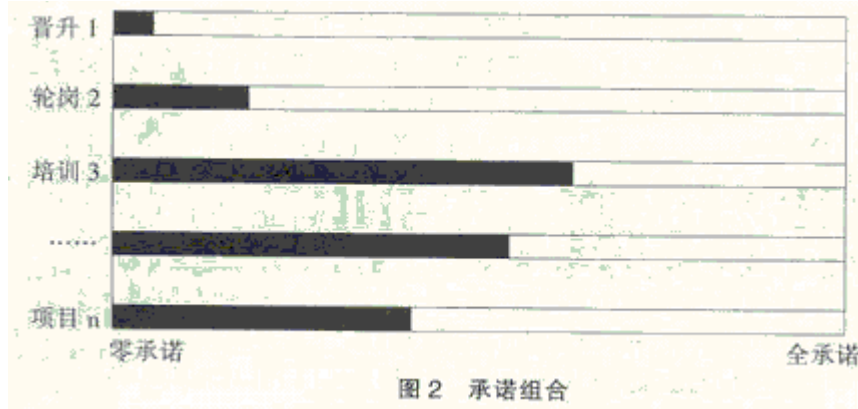
生涯管理实践中,企业承诺状况并非仅仅限于对各承诺项目的承诺程度上,还表现在对不同承诺项目的组合上。即可选择不同的承诺项目,或各项目承诺的程度不同步(参见图 2)。举例来说,晋升承诺最为员工所看中,却偏偏是企业最难以承诺的项目,实践中企业可以不对晋升做出承诺,或承诺程度较轻,而其他一些承诺项目,如培训机会则可以做出程度较高的承诺。

二、承诺项目

企业从哪些方面对员工的生涯做出承诺?这是一个难以全面表问题,因为不同员工在生涯发展能会向企业提出不同于他人的要求,不过,共性的要求在此还是可以罗列一下的。

1. 晋升

我们几乎可以断言:人人都有晋升要求!晋升感是人们极为愿意享受的感觉。晋升表现为人们以某种方式提高其在组织中的地位或层次。职务晋升最为人们所看重和熟知,在官本位主导的文化中,管理职务晋升有时被认为最有价值。但晋升绝非仅仅表现为管理职务的晋升,也不限于职务晋升,它可以表现为本管理职务的晋升甚至职内晋升,如职称提高,荣誉称号提高,技术等级提高,甚至学历提高等。一个生涯导向的企业,应在制度安排上体现多元职业价值取向,淡化官本位,以使人们不仅从容进行职业选择,而且使人们在不同职业领域均获得满意的晋升感。



2. 轮岗

轮岗表现为在企业同一职务或待遇层次上的岗位变换。人们对轮岗的关注可能与晋升有关,也可能无关。那些对晋升表现出浓厚兴趣的员工关注轮岗也许"醉翁之意不在酒",但他们都清楚轮岗对他们的意义,因为轮岗可以为他们晋升积累必要的经验和资历,对处于就业初期的年轻人来说,"试错性轮岗"则可以帮助他们尽快找到自己的生涯锚(Career Anchor),以进行准确的职业选择。有一些员工会从轮岗本身寻找到乐趣,这些人厌倦长期重复性的职责,渴望通过变换岗位寻求新鲜感,并从新的挑战中获得满足。

3. 培训

自我全面发展的深层思考是员工接受培训和自我培训的内在动力,而竞争的外部环境和知识更新加快的事实则成为接受培训和自我培训的外部推动力量,事实上,越来越多的当代员工认识到培训不仅是谋生的手段,更是个人发展的手段。与非生涯导向下的培训相比,生涯导向下的培训呈现三个方面的转变:一是培训需求分析由一维转变为二维,即在培训需求分析时一方面要考虑企业的发展需要,另一方面也要把员工个人的发展纳入进来;二是培训需求分析的长期性;即培训需求分析中不仅要考虑企业的现期和短期需要,也要把员工和企业长期发展的需要考虑进来;三是培训需求分析的双主体性,即涉及每个员工的培训需求分析由企业管理当局和有关员工共同进行。

4. 平衡家庭生活与工作生活

职场与家庭分割的状况在生涯导向的人力资源管理模式中将受到挑战,基于人的全面发展或以人为本的理论考虑,如何把员工的工作生活(Work Life)与家庭生活更加有机地联系起来也是生涯导向人力资源管理模式所追求的目标之一,这使得员工久已存在而一直被管理当局漠视的需求有了实现的可能性。如何在工作时间、工作地点和工作内容的安排上更好地与员工的家庭生活相协调已经成为一些企业管理创新的重要方向。

5.其他

除上述承诺项目以外,员工们还可能有一些其他要求,希望企业能够做出承诺。例如职务丰富化,职务扩大化,自由组合工作团队,跨越组织发展,弹性工作时间,健身等。职务丰富化和职务扩大化实质上是岗位职责设计上的一些改变,其目的主要在于使某一岗位本身具有较为持久的吸引力,使人们产生成就感和挑战感,这种设计可以在一定程度上弥补轮岗和晋升周期长所导致的问题,从而使轮岗和晋升的较长周期成为管理的可能,进而提高组织的稳定性,降低管理成本。"物以类聚,人以群分",自由组合工作团队能够降低"交易成本",创造更加和谐的人际氛围,从而更好满足人们的心理要求,激发人们更多的潜能。较为特殊的情况是,有些员工会提出跨越组织的发展要求,即中途离开现在的企业到其他企业寻求发展,对此,企业应做出"利他主义"的承诺。

三、承诺决策影响因素

生涯管理的效果在极大程度上取决于员工的心理预期,而员工心理预期又取决于企业的承诺状况。承诺不是儿戏,承诺必须以企业的兑现能力为基础。

实践揭示,在生涯管理中,企业对员工生涯发展承诺决策的因素主要有以下几个方面。

1.企业因素

企业管理模式。企业现阶段的人力资源管理模式对企业承诺程度影响最为直接和巨大。如果现阶段的管理模式(如"胡萝卜加大棒"式)与生涯导向的人力资源管理模式差距太大,在原有模式向生涯导向的人力资源管理模式转变初期往往要采取低承诺决策。

企业发展阶段。我们简单地把企业发展划分为创立期、成熟期和老化期。一般说来,创立期的企业虽可给员工"无限"的发展空间,但企业未来充满变数,一般不能做出较高等度的承诺,在承诺组合方面,侧重于晋升承诺。成熟期的企业因管理上的有序化和制度化,岗位的相对稳定,企业可以做出较高等度承诺,其承诺内容比较全面,往往没有侧重。到了老化期,由于不同企业的不同走向而变得比较复杂。对于那些再生能力强的企业,在承诺上一如成熟期,但对于走向衰退的企业,承诺程度必然降低。

企业发展历史。通过裂变和通过合并、兼并发展起来的企业,企业岗位供给能力以及管理当局的权威性存在一定差异,通过裂变发展起来的企业对员工发展承诺的程度一般可高一些。

企业治理结构。企业治理结构模式对生涯管理承诺程度的影响是内在的,那些较好地解决总经理的产生、激励和监督机制的企业治理结构,由于能够较好地保证总经理素质,降低因总经理人事更替导致的政策波动,因此可提高生涯管理的承诺程度。

企业发展战略。鼓舞人心的企业发展战略能够把企业导向新的成功,企业可以提高生涯管理中的承诺程度。

企业行业特征。不同行业的风险大小不同,企业的组织稳定性也有区别,一般来说,风险小、稳定性大的行业,企业可以做出较高等度的承诺。

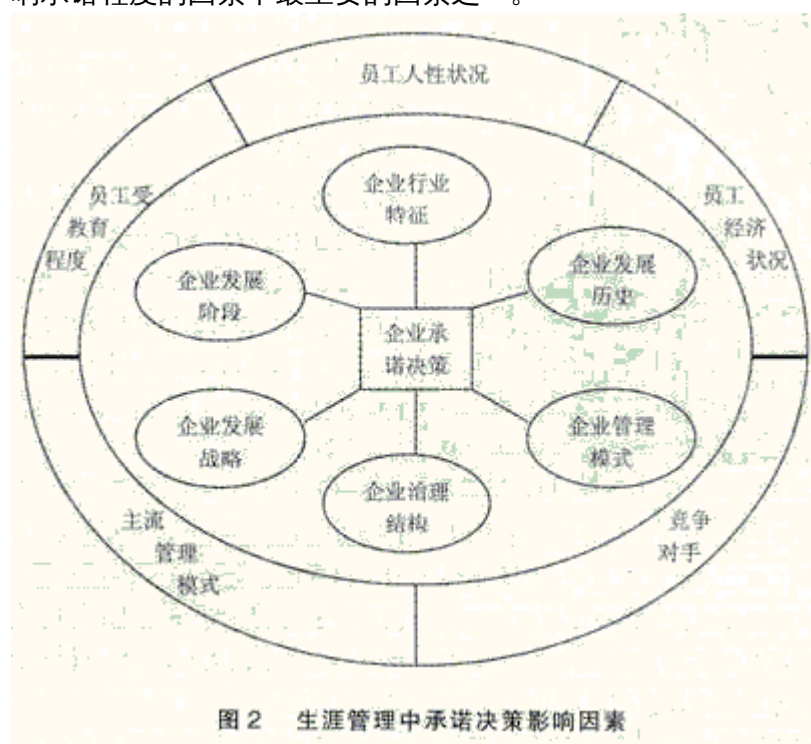
2. 员工因素

员工的人性状况。生涯管理的人性要求很高,生涯管理对象的人性基本上应达到“自我实现人”——不用扬鞭自奋蹄的人的状况,员工人性状况越接近自我实现人,企业可以做出的承诺程度越高。

员工的受教育程度。实践证明,受教育程度高的员工对生涯管理敏感性也强,这些员工的自我实现能力也较强,因此,如果企业员工受教育程度普遍较高,企业可对他们做出较高等度的承诺。

员工的经济状况。从普遍的意义上说,人们在温饱无忧以后,才更加心平气和地按生涯计划去发展。因此,当员工整体的家庭经济状况在温饱以上时,企业应对员工生涯发展做出相对较高等度的承诺。

员工受教育程度和经济状况通常情况下通过对人性状况的改变而起作用,但他们仍然是相对独立的要素。人性状况是三个因素中最重要的,事实上,员工人性状况也是所有影响承诺程度的因素中最重要的因素之一。



3. 外部因素

主流管理模式。企业采取什么样的管理模式往往也是博弈的结果,受当时整个社会主流管理模式的影响,如果较多的企业已采用生涯导向的人力资源管理模式,且有较高等度承诺,一个企业往往也要做出较高等度的承诺,即便是被动的。

竞争对手。在同一行业,由于人力资源在行业内的易流动性,如果竞争对手竞相开展生涯管理,并对员工生涯发展做出较高等度承诺,企业从竞争计,也必须提高对员工生涯发展的承诺程度。

与其他决策类似,企业在对员工生涯发展承诺程度进行决策时,要综合考虑各种影响因素。上述影响生涯管理中企业承诺决策的影响因素(参见图 3)。

主要参考文献：

- 1.[美]E.H.施恩,《职业的有效管理》,中译本,北京:生活·读书·新知三联书店,1992;
- 2.[英]波特·马金,凯瑞·库帕,查尔斯·考克斯,《组织和心理契约——对工作人员的管理》,北京:北京大学出版社,2000;
- 3.马士斌,《生涯管理——让辉煌事业伴随人的一生》,北京:人民日报出版社,2001。
(作者为南京理工大学经济管理学院副教授、华东师范大学人口研究所在读博士)