

人力资源管理:组织生涯管理解决人力资源管理难题 PDF转换  
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/474/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_474587.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/474/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_474587.htm) 待遇不低了，可还是没精打采，出工不出力；重金挖来的人才，总怕被人再挖走，担心的事却经常发生；员工们对已经做好的蛋糕的切割过分关注，却不去享受蛋糕的制作过程；仅仅感情留人只能让那些成就愿望强烈的人沉陷痛苦之中，并背上不仁不义的骂名；……身为HR、企业管理者，您可能已经想过了N种解决方案，可效果总是不尽如人意！那么问题出在哪里？作为组织生涯管理方面的权威专家，已有10年专业研究经验和8年实战经验的上海向阳生涯管理咨询有限公司组织生涯管理首席专家马士斌博士认为，至少有6个原因导致当前人力资源管理的诸多不和谐现象。

1. 收入水平的不断提高和受教育程度的普遍提高，人们高层次的需求已经强烈起来，“自我实现”的愿望越来越无法扼止，以薪酬为主的传统激励措施边际效应日益递减；
2. 人们的需求日益多变，跟踪员工需求的变化日益困难，被动激励效果不佳；
3. 个人发展与组织发展往往貌合神离，甚至背道而驰；
4. 单纯企业功利的人力资源管理无视员工个人发展的合理性，个人发展的未来充满巨大的不确定性，违背“有恒产者有恒心”的基本定律；
5. 脑力劳动业已成为主流劳动形态，对体力劳动非常有效的过程监督方式在脑力劳动面前完全失去效用；
6. 合作劳动代替了单个劳动，分解个人贡献的困难与人们对结果分配公平的关注这一对矛盾在技术上无法有效解决，结果激励变得越来越困难。

敢问路在何方？针对这些问题，马士斌博士指出 既然员工需

求层次提高，就应帮助员工“自我实现”；既然员工需求多变，就应采取“以静制动”的激励措施，给员工“第一推动力”，使外在激励内在化，让他们自我激励；既然员工发展与企业发展貌合神离对双方不利，那就应该使两者的发展相互促进，良性互动；既然不确定性让员工看不到未来，就应该努力降低他们发展的不确定性；既然外在的过程监督没有效果，就让员工们“自我监督”，让他们“不用扬鞭自奋蹄”；既然难于准确衡量合作劳动中个体贡献的大小，无法达成真正意义上的公平，就应引导员工更多关注劳动过程，享受工作带来的乐趣；……实践已经证明，组织生涯管理是达成上述目的的有效管理模式！何谓组织生涯管理？组织生涯管理是一种帮助员工制定生涯规划，并帮助他们实施生涯规划的全部活动。其特点在于：1．借帮助员工制定和实施他们个人的生涯规划，把个人需要和企业需要、个人发展与企业发展紧密地、动态地结合起来，实现时间序列上的互利双赢，良性互动；2．帮助员工利用本企业的舞台获得生涯发展，实现人生理想，也体现了企业的一种社会责任；3．由于这是一种帮助员工“自我实现”的过程，以基于预见性而实现动态的人-职（岗）匹配，从而激发员工实现人生理想的内在冲动来持续地调动员工积极性，实现外在激励的内在化，这将不仅有助于提高员工个人的有效产出，也将有助于降低对他们的激励和监督成本，实现企业利益的极大化，并降低企业发展中的人力资源风险；4．在组织生涯管理中，企业的主要职责就是给员工“第一推动力”，即唤醒他们规划人生的意识，制定基于个人和企业双方面需要的生涯规划，此后只要适当地帮助他们“修正轨迹”，“补充能量”就

行了。可见，只要组织生涯管理活动安排的好，很多人力资源管理中的棘手问题都可得到很好的解决。而承担组织生涯管理责任的是包括HR在内的各级各类管理者。那么，该如何开展组织生涯管理活动？如何在现有的HRM体系中建立帮助员工制定和实施生涯计划的机制？如何把组织生涯管理这样优秀的管理思想导入企业？多年来马士斌博士已经为一大批企业提供了培训和咨询服务，在这些企业导入了组织生涯管理的思想，建立了组织生涯管理模式，受到企业和员工的双重欢迎。在发达国家，组织生涯管理也是众多优秀企业管理实践的一部分。可见，组织生涯管理已经是成功企业的成功实践，现代企业管理变革的必然选择！100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)