

学校编码: 10384
学号: 200315237

分类号 _____ 密级 _____
UDC _____



厦门大学

硕士学位论文

KD (中国) 公司员工职业生涯管理实践的探讨
On Employee Career Management of KD (China)
Company

曾志珊

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006年9月

论文答辩日期: 2006年10月

学位授予日期: 2006年12月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2006年9月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

论文摘要

知识经济时代，人力资本对企业而言尤为重要。如何提升员工的忠诚度、提升企业的核心竞争力，这正是目前各企业无法回避的问题。

如今国内众多企业的人力资源部门并没有有效地管理企业的人力资源，员工忠诚度低，离职率高，员工队伍不稳定，这在很大程度上影响了企业的竞争力。而保证企业员工队伍稳定的关键在于企业能为员工提供一条具体、清晰的职业发展路线指引他们逐步实现自己的人生理想，这就需要对员工的职业生涯进行规划和管理。通过职业生涯管理，企业给予员工职业生涯规划的建议，让员工能够明确自身的个性特点和优劣势，找准职业定位，通过规划，发现个人目标与现状的差距，不断学习，增强自身的职业竞争力。同时，企业伴随员工技能的提高，提升了整体组织的学习和创新能力，从而提升了企业的竞争力，实现个人和企业双赢。

基于目前我国企业职业生涯管理中问题，本文分析了世界知名企业 KD（中国）公司的员工职业生涯管理体系，总结归纳员工职业生涯管理体系的构件和流程，提出在当前，国内企业应如何推进员工职业生涯管理的一些拙见，以期对国内企业的人力资源管理建设有所裨益。

本文分为引言、正文和结论三大部分，其中正文由四章内容组成。

第一章 职业生涯管理的含义和功能。介绍职业生涯管理的概念、特点和功能，职业生涯管理与人力资源管理各个环节的关系。

第二章 KD（中国）公司员工职业生涯管理体系。以 KD（中国）公司为例，介绍 KD 公司的员工职业生涯管理体系的特点及其实施的效果，分析 KD（中国）公司员工职业生涯管理实施的效果，以及在实施过程中存在的问题。

第三章 企业员工职业生涯管理体系的构件和流程。通过分析 KD（中国）公司员工职业生涯管理实践特点的基础上，尝试总结一个有效的企业员工职业生涯管理体系的构件和流程。

第四章 中国企业员工职业生涯管理的反思及建议。分析中国企业员工职业生涯管理普遍存在的问题，结合职业生涯管理的相关理论知识，提出国内企业如何推行职业生涯管理的建议。

关键词：人力资源管理；职业生涯管理；职业生涯规划

Abstract

Human resource takes an important part in enterprises in the age of knowledge. It's an unavoidable question that how to not only enhance the employees' loyalty but also improve the enterprise' core competitiveness.

Nowadays, many human resource departments do not manage the human resource efficiently which leads to the unstable worker teams as well as the employees are lack of the loyalty to the companies; therefore enterprises lack the competitiveness. The key to guarantee the employee's stability is that the enterprises could offer employees a clear and concrete career development way which helps them to realize their life dream, so the enterprises need to program and manage their employees' career. Through the career management, the enterprises offer suggestions to employees that could help the employee clarify their individual personality, merits and dismerits and their career status. By the program, the employees could find the gap between their individual goal and the present situation and then work continually to improve their career competitiveness. As the development of employees' technology, the entire organization has improved its study and innovative ability therefore improves the enterprises' competitive ability and makes win-win between them and employees.

Based on the problem in our enterprises' career management, this thesis analyzes the career management system of KD Company that belongs to World 500 Strong, summarizes that component and flow of present career management system. This thesis puts forward some suggestions to promote the career management in order to benefit domestic enterprises human resource construction.

There are three parts in this thesis thus introduction, text and inclusion. The text is made of four chapters.

Chapter one: the meaning and the function of the Career Management. This chapter introduces the concept, feature and function of the career management and the relative between the career management and human resource management.

Chapter two: the career management in KD Company. This chapter takes the KD company for example, introduces the feature and its operation effect of the career management. It also analyzes the operation effect of the career management and its problems during its operation.

Chapter three: the component and flow of career management. Through the base

of analyzing the practice feature of abroad employees' career management, the thesis tries to sum up the component and flow of an efficient employee career management system.

Chapter four: the introspection and suggestions of Chinese employee career management. This chapter analyzes the problem existing the career management and puts forwards suggestions of how to push the career program by referring to the abroad employee career management experience and the relative theoretical knowledge of career management.

Key words: Human Resource Management, Career Management, Career Program.

目 录

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 引 言..... | 1 |
| 第一章 职业生涯管理的含义和功能..... | 3 |
| 一、职业生涯管理的概念..... | 3 |
| 二、职业生涯管理的作用..... | 4 |
| 三、职业生涯管理与人力资源管理的关系..... | 5 |
| 第二章 KD 公司员工职业生涯管理的实践特点..... | 10 |
| 一、KD（中国）公司简介..... | 10 |
| 二、KD（中国）公司员工职业生涯管理体系..... | 11 |
| 三、KD（中国）公司员工职业生涯管理实施效果及问题分析..... | 19 |
| 第三章 企业员工职业生涯管理体系的构件和流程..... | 26 |
| 一、一个有效的职业生涯管理体系的构件..... | 26 |
| 二、企业、管理者、员工在职业生涯管理中的职责..... | 31 |
| 三、企业员工职业生涯管理的流程..... | 33 |
| 第四章 我国企业员工职业生涯管理的反思及对策..... | 38 |
| 一、我国企业员工职业生涯管理存在的问题..... | 38 |
| 二、推进我国企业员工职业生涯管理的对策..... | 40 |
| 结 束 语..... | 46 |
| 附录一..... | 48 |
| 参考文献..... | 50 |
| 致 谢..... | 51 |

引 言

当今社会，企业之间的竞争关键在于人才的竞争。人的因素越来越成为企业实现自己战略目标的关键因素。谁能吸引人才，留住人才，培养人才，谁就能拥有竞争的资本。

我国是一个人口大国，要想成为世界强国，就必须从人口大国变成人力资源大国。而我国现代意义上的企业人力资源管理的起步比发达国家要晚30到40年，大多数企业的人力资源管理还处在传统行政性人事管理阶段。由于缺乏科学的人力资源管理，企业内员工职业生涯路线不明确、工作满意度不高，员工的才能难以得到充分的发挥，这是造成员工离职的主要原因之一。要解决这一问题，企业需要开展员工职业生涯规划与管理，使得员工在为企业的发展做贡献的同时，其自身的职业生涯也得以发展。

国外许多优秀的企业之所以成功，很大程度上是因为企业重视人才，将员工的发展与企业的发展很好地结合起来。他们建立了完善的员工职业生涯管理体系，不但为员工的职业生涯的发展提供了庞大的资源支持，也使得企业获得深入了解员工的职业兴趣和发展愿望的机会，为建立适合企业战略发展的组织结构奠定基础。因此企业员工职业生涯规划与管理是实现个人和企业双赢的重要工具。

将目光转回到国内，不难发现目前我国企业的人力资源开发和管理，无论在理论上还是实践上都处于比较落后的境地，对员工职业生涯管理这种人力资源管理新模式，更是关注得不够。企业发展缺乏目标，企业未能树立“以人为本”的管理理念，领导重视不够，员工认识不足，缺乏相应的技术和资源是目前国内企业在职业生涯管理中存在的不足。

可见，国内企业要想提升自身在国际市场中的竞争能力，必须尽快建立完善的员工职业生涯管理制度。国内企业在建立员工职业生涯管理制度时可以学习借鉴企业在员工职业生涯规划中的成功经验，但在实施过程，必须与中国国情、行业特点和本企业特色相结合。

本文采用阅读文献、查找资料、发放调查问卷等方法，从职业生涯管理的界定入手，以KD（中国）公司的职业生涯管理体系为案例进行分析，总结有效职业生涯管理体系的构件和流程，结合国内企业在职业生涯管理中存在的问题，尝

试提出推进我国企业员工职业生涯管理的对策, 以期为我国企业开展员工职业生涯管理活动抛砖引玉。

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 职业生涯管理的含义和功能

随着经济环境的变化，企业间资金与设备优势的差距正在逐步缩短，企业之间的差距和竞争优势主要体现在员工的知识、技能、敬业精神和才能。因此，众多公司正在把企业战略规划与员工的发展需要结合在一起。正确理解职业生涯管理的含义，了解其功能，有助于企业有效地开展职业生涯的规划和管理。

一、职业生涯管理的概念

职业生涯管理又称职业规划管理或职业发展管理，其含义有广义和狭义之分。广义职业生涯管理是指一个人按一定的职业规划，遵循一定的职业道路或途径，去实现所选定的职业目标的过程，是一个人一生中所从事的一连串不同的工作职位所构成的一个连续的终身过程；换言之，它是一个人从首次参加工作开始的依次从事的所有工作活动与经历，按年顺序串接组成的全过程。

狭义的职业生涯管理则是指在一个组织内，组织和员工共同对个人的职业生涯进行设计、规划、执行、评估、反馈和修正的一个综合性管理过程。其中，科学的设计和规划是职业生涯管理的首要环节和基础。职业生涯管理过程是员工职业生涯的自我管理过程，员工是自己的主人，自我管理是职业生涯成功的关键；组织开展职业规划并协助员工设计其生涯，为员工提供必要的教育、训练、轮岗等发展的机会，以促进组织和员工生涯目标的实现；通过员工和组织的共同努力与合作，使每个员工的生涯目标与组织发展目标一致，使员工的发展与组织的发展相吻合。本文所探讨的职业生涯管理是指企业员工的职业生涯规划与发展，属于狭义的职业生涯管理。

职业生涯规划是职业生涯管理中的重要内容之一。职业生涯规划是根据个人情况及所处的环境，制定职业目标、确定实现目标手段的不断发展过程。职业生涯规划具有明显的个性化特征。制定和执行职业生涯规划的主体不是某个组织而是组织中的员工个体。组织通过职业生涯管理影响员工对自身、环境、目标的认

知，从而间接影响员工的职业生涯规划。

职业生涯管理的另一重要内容是职业生涯开发。职业生涯开发是指一切通过传授知识、转变观念或提高技能的手段来改善当前或未来工作绩效、发展与职业生涯目标相应的潜在的职业能力的过程。职业生涯开发以人自身为开发对象，工作重点是提高员工从事职业所要求的伦理观念、知识能力水平等。

职业生涯规划 and 开发包括“测、定、学、干、评、发”。“测”是指潜能测评；“定”是制定职业生涯规划，定下职业生涯目标；“学”是通过教育和培训的方法强化潜能。“干”是指职业生涯实践；“评”是指职业生涯评价；“发”是指职业生涯发展。“测、定、学、干、评、发”构成了职业生涯管理的主线。^①

二、职业生涯管理的作用

由于职业生涯管理兼顾了企业和个人发展目标，而且职业生涯管理贯穿了员工职业发展的全过程和企业发展的全过程，所以一个有效的职业生涯管理系统能将员工和组织的需要、目标、利益相结合，达到动态均衡和协调。职业生涯管理的具体作用主要体现在以下几个方面：

1、帮助员工合理规划职业生涯

企业开展职业生涯管理能够使员工全面认识自己，发现自己的长处和短处，扬长避短。能够使员工客观分析环境，了解环境需求，把握发展机遇。从而帮助员工根据现实情况选择适合自身发展的职业或岗位，发挥自己的潜能，克服生涯发展中的困难，获得事业的成功。

此外，在当今时代，职业生涯管理不仅对人生目标的实现有重要作用，对员工的职业稳定性也有更为重要的作用。由于市场竞争不断加剧，科学技术发展日新月异，使得产业结构不断进行调整。产业结构的调整，具体到企业是产品结构的调整，具体到员工就是工作技能、专业知识的调整。如果一个人没有根据科学技术的发展、产业结构的调整做出相应的反应，采取必要的措施，就有可能面临下岗或失业的可能。

2、帮助企业有效激励员工

^①刘冰 张欣平：《职业生涯管理》，山东人民出版社，2004年6月

心理学家马斯洛指出人的需求分为五种：生理的、安全的、社交的、尊重的和自我实现的需求。马斯洛认为这五种需求形成一定层次性，如果较低层次的需求满足后就会向高一层次的需求发展；只有尚未满足的需要才能够影响人的行为，已经满足的需要不能起到激励作用；同一时期，个体可能同时存在多种需要，但每个时期总有一种需要占支配地位。给员工提供更高的薪酬、更好的待遇这只是满足了员工低层次的需求。而在知识经济时代，员工的需求已从低层次的生理、安全需求向高层次的自我实现需求转移，切实针对员工深层次职业需要的职业生涯管理具有更有效的激励作用。

3、帮助企业获得人才竞争优势

如何留住人才是企业管理者和人事部门亟待解决的一个问题。而人才的去留往往取决于企业是否关心并为他们的成长和发展提供机会，是否能帮助他们实现职业目标。通过职业生涯管理可以帮助企业了解内部员工的现状、需求、能力及目标，调和职业机会与挑战之间的矛盾，并设计出不同的职业发展途径，以利于不同类型员工在职业生涯中扬长避短，提高技能，实现职业生涯发展。从而达到保持工作的稳定性和积极性，不断提高员工的业务技能和为企业创造更好的经济效益的双重目标。

三、职业生涯管理与人力资源管理的关系

职业生涯管理是现代人力资源管理的一个重要的组成部分，是一个全新的管理理念。作者参考了许多人力资源管理相关书籍，这些书籍中或多或少谈到了职业生涯管理，却很少谈到职业生涯管理与人力资源管理两者的关系。有效的职业生涯管理是一个完善的系统，涉及到人力资源管理的诸多方面，但与工作分析、招聘、培训、绩效管理、薪酬等不同，职业生涯管理与人力资源管理的各个环节交叉融合，有着自己内在的逻辑。所以研究两者的关系，有助于企业在开展职业生涯管理实践中，很好地将人力资源管理与职业生涯管理结合起来，建立一套有效的职业生涯管理体系。

（一）职业生涯管理与人力资源管理的联系

职业生涯管理研究的是组织与员工的职业发展科学，而人力资源管理则是研

究如何最佳地满足组织的人力需求并使其发挥最优效益的科学。二者共生共荣，息息相关。职业生涯管理与人力资源管理各个环节的联系主要体现在以下几方面：

1、职业生涯规划与人力资源规划

人力资源规划是指根据组织的发展战略、目标及内外环境的变化，科学地预测、分析未来的组织任务和环境对企业的要求，为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。包括预测企业未来的人力资源供求状况、制定行动计划及控制和评估计划等过程。由此可见，人力资源规划具有先导性和战略性的特点。制定和有效实施人力资源规划不但能减少由于人员方面的原因给组织带来的损失，及时调整人力资源的不平衡状况，协调不同的人力资源管理计划，提高组织人力资源的利用率。同时也为员工进行自我设计、决定自我发展目标提供依据，以发挥员工的工作积极性，保证良好的工作成效，实现组织整体目标。从这点上看，职业生涯规划是以人力资源规划为基础，为人力资源规划的有效性提供保障。

2、职业领域与人员招聘

职业生涯管理中员工进入组织对应于人力资源管理中的人员招聘工作，个人寻求与职业规划目标相符的组织或岗位，组织希望能获得与组织文化相符合，能胜任招聘岗位的有发展潜力的员工。员工进入组织后，组织所进行的职业生涯管理就是人力资源开发的内容。职业生涯管理的水平是人力资源管理和开发的主要指标。而招聘工作的质量也决定了职业生涯管理工作的难易以及人力资源开发的水平。

3、职业探索与员工调配

有些员工在进入组织时，主要考虑组织的工作环境，在应聘时选择了不是自己最理想的岗位，他们进入组织后就会有探索新岗位的需求。还有一些员工自身能力较强，以前的工作只是发挥了部分潜力，还有许多潜力未开发，为了晋升到更高的职位，希望丰富自己的工作经历。而组织也由于员工的变动需要调整员工的工作岗位，如员工的升迁、轮岗、离职、退休、病休等。组织和员工在这种变化中不断调整、平衡达到“人尽其才，事尽其人”。这样，组织必需建立一套与之相适应的人力资源管理政策。二者的内在联系是员工提供了需求方，而组织的人员调配正好提供了供给方。

4、自我提升与培训

在当今竞争激烈的时代，组织和个人都在争取竞争的主动权，不断追求各自的完美。员工的自我提升和组织的培训既有区别也有联系。

员工的学习提高通常是从自身职业生涯发展考虑，希望对自己不足进行学习从而尽快达到自己职业目标。而组织的培训通常较为现实，即希望通过培训提高员工的生产绩效或为了适应组织变革的需要。

二者的内在联系体现在：培训通常能促进员工的职业生涯发展，体现员工的部分利益。提高了员工的竞争力和适应性，有利于员工的发展，满足组织和员工各自的愿望。而组织通过培训培养更多有发展潜力、有协作习惯、富于创造性的员工。通过这些员工的努力，不断地推出新产品、新观念、新服务、维持组织持久的竞争力。

5、职业生涯发展与绩效评估

全面的绩效评估是实现职业生涯管理的重要手段之一。绩效评估的结果可用于：发展的目的，如用于确定激励措施，使员工的绩效得以提升，评估员工存在的可以通过培训解决的弱点，帮助员工形成适宜的职业目标；评价和决策的目的，如人员的晋升决定、薪酬等级的设定及任务的分配等。

6、职业生涯发展水平与薪酬

职业生涯发展水平将职业生涯管理和薪酬联系起来。职业生涯发展好的职位晋升快，职位高的人对应的报酬也相对比较高。为了组织在当今注重效率的社会保持一定的竞争力，一些市场化的薪酬体系正在逐步建立和完善。如薪酬调查、股票期权、强化业绩、淡化身份和年资等。

(二) 职业生涯管理与人力资源管理的区别

尽管职业生涯管理与人力资源管理有许多交融之处，但二者也有一些区别：

1、主要目的不同

职业生涯管理的目的是规划人力资源并协助员工实现在组织中的职业发展，以达到调动员工的积极性和增强员工的满意感的效果，从而实现组织的发展目标。而人力资源管理的目的是最佳地满足组织的人力需求并使其发挥最优效益。

2、角度不同

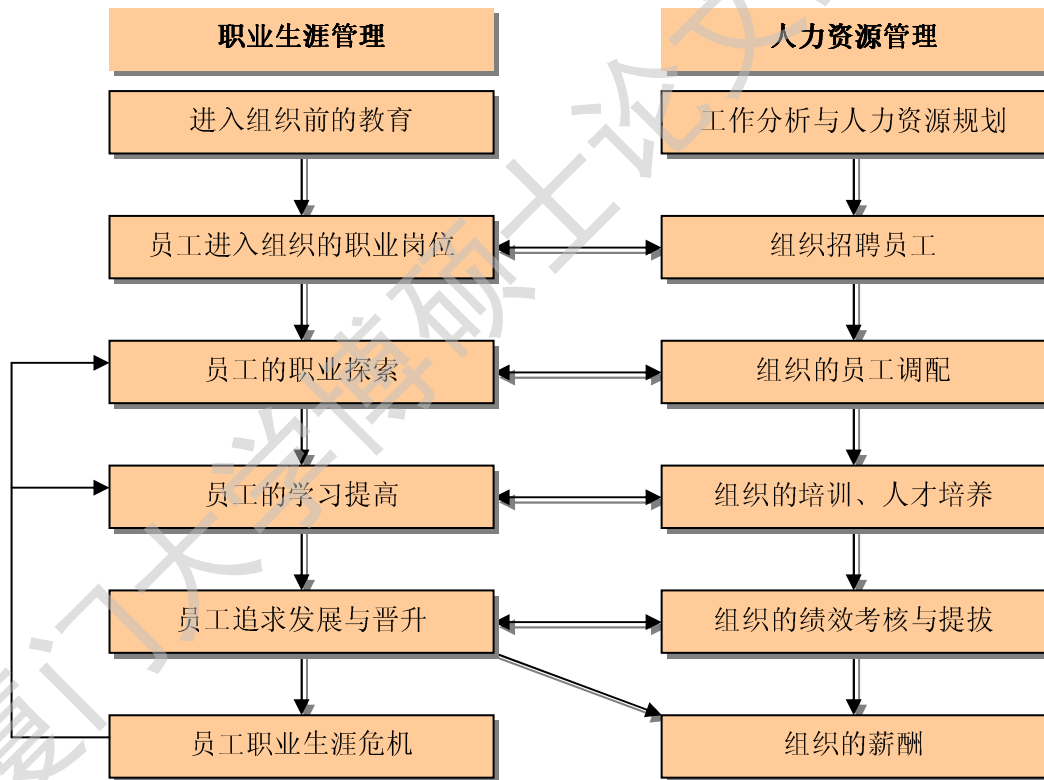
职业生涯管理主要是从员工角度考虑问题，更关心员工的利益，而人力资源管理主要是从组织的角度考虑问题，更关注组织的利益。

3、关注的内容不同

最后，职业生涯管理注重员工的职业发展和变化，考虑员工如何适应组织，使自我价值充分体现，突出的是员工的个人竞争力，而人力资源管理则以组织发展变化为中心，考虑员工如何适应组织发展，突出的是组织的竞争力。

职业生涯管理与人力资源管理的关系可用图 1-2 表示：

图 1-2 职业生涯管理与人力资源管理的关系^①



职业生涯管理是企业员工的职业生涯规划 and 开发，在实施过程中必须兼顾企业和个人目标，同时应贯穿企业发展和员工发展的全过程，这样才能真正合理规划员工的职业生涯，帮助员工发展职业生涯，同时帮助企业有效激励员工的积极性，留住人才，提高员工的职业技能，提升企业的人才竞争优势。因此全球 500 强中的大部分企业都注重员工职业生涯管理。例如著名的 KD（中国）公司，KD

^① 龙立荣 李晔：《职业生涯管理》，中国纺织出版社，2003 年 1 月，P22

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库