

充分认识自我，准确地“抛锚”于你钟情的职业，实现人生价值的最大化
充分认识自己的员工，准确地给他们以专业定位，实现公司价值的最大化

职业锚

CAREER ANCHORS

发现你的真正价值

〔美〕埃德加·施恩 (Edgar H. Schein) 著
北森测评网 译



Discovering Your Real Values



中国财政经济出版社

职业锚

CAREER ANCHORS

发现你的真正价值

职业锚的八大类型：

- 技术/职能型职业锚
- 管理型职业锚
- 创造/创业型职业锚
- 自主/独立型职业锚
- 安全/稳定型职业锚
- 服务型职业锚
- 挑战型职业锚
- 生活型职业锚



在职业生涯规划领域具有“教父”级地位的职业锚理论是由美国埃德加·施恩（Edgar H. Schein）教授提出的。

联合国秘书长安南回到麻省理工学院去庆祝斯隆管理学院成立50周年，致辞的时候他特别感谢了一位教过他的老师，这就是埃德加·施恩。安南回忆起他毕业后被联合国派往非洲工作，当遇到棘手问题时，他就跑回斯隆学院向施恩教授咨询，结果问题就解决了。

ISBN 7-5005-7190-9



9 787500 571902 >

ISBN 7-5005-7190-9/F · 6287

定价：20.00元

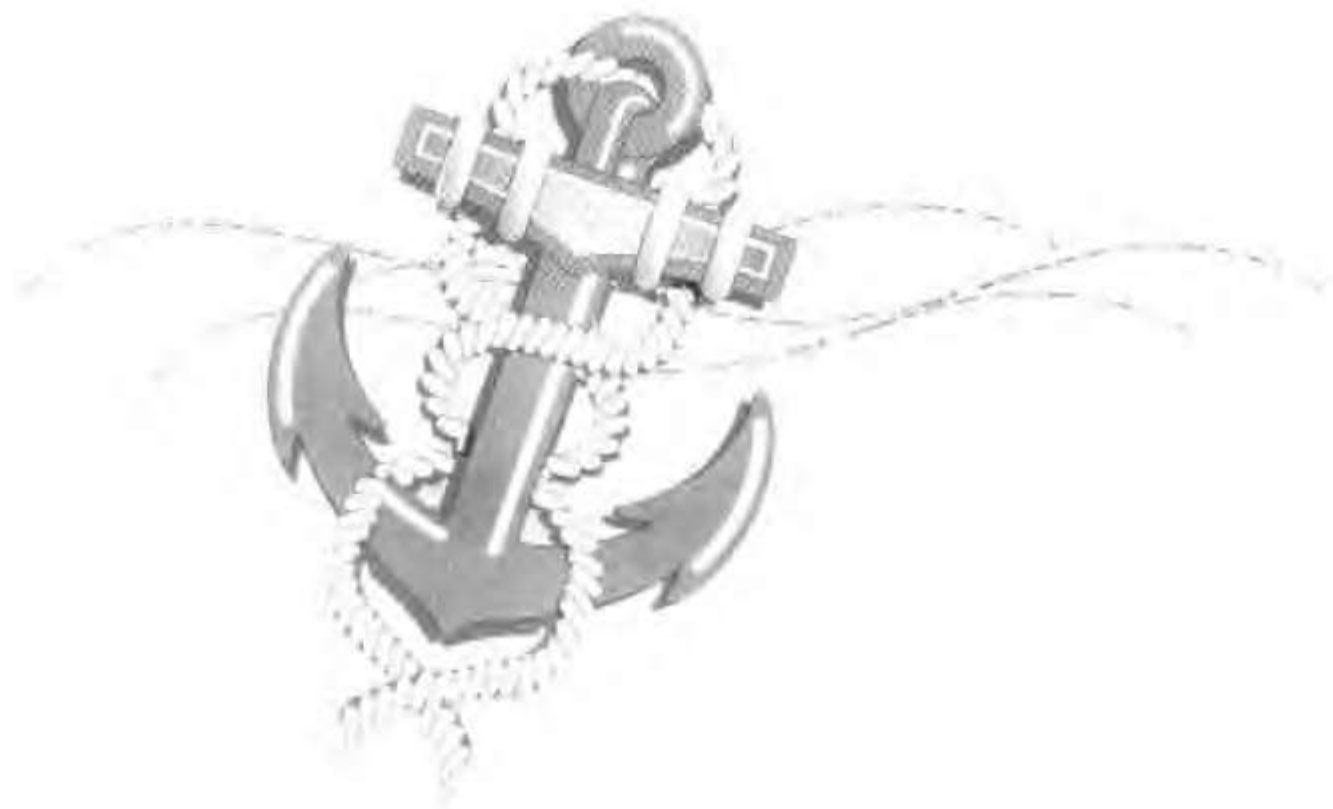
MI Management
管理新工具丛书


职业锚

CAREER ANCHORS

发现你的真正价值

[美] 埃德加·施恩 (Edgar H. Schein) 著
北森测评网 译



 中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职业锚：发现你的真正价值 / (美) 施恩著；北森测评网译. —北京：中国财政经济出版社，2004.5

(管理新工具丛书)

书名原文：Career Anchors: Discovering Your Real Values

ISBN 7 - 5005 - 7190 - 9

I. 职… II. ①施…②北… III. 职业选择 - 基本知识 IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 028442 号

著作权合同登记号：图字 01—2004—0879

Career Anchors: Discovering Your Real Values by Edgar H. Schein

Jossey - Bass/Pfeiffer is a registered trademark of John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 1990 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition published by China Financial and Economic Publishing House. 本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100036

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 8.5 印张 80 000 字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月北京第 1 次印刷

定价：20.00 元

ISBN 7 - 5005 - 7190 - 9/F·6287

(图书出现印装问题，本社负责调换)

关于 Jossey - Bass/Pfeiffer 出版社

Jossey - Bass/Pfeiffer 出版社一直致力于出版人力资源发展 (HRD) 方面的出版物。作为实用类书籍出版的领先者, Jossey - Bass/Pfeiffer 赢得了良好的国际声誉, 并对各行各业的顾问、培训师、指导师和管理者起到了非常大的帮助作用。所有的出版物均由经验丰富的专业人士提供, 因此, 读者和使用者可以从 Jossey - Bass/Pfeiffer 的出版物中获取崭新的、有深度的思想。这些出版物包括: 基于实践的资料、书籍、业务手册、工具书及其他的学习资源和项目。这些范围广泛的出版物可以帮助人力资源工作者提升个人的、团队的和组织的工作绩效, 同时也提供相关的各种培训和参与技巧。

译者序

历久弥新的职业发展理论 ——职业锚

我们不得不面对这样一个事实：知识经济时代要求从业者具备终身学习能力，从业者能力的提高必然带来择业机会的增多，而后者直接导致从业者在面对职业选择机会时困惑的加剧！职业困惑部分源于外在因素对个人价值观的影响，更有一部分是因为困惑者对自身需求的不了解。埃德加·施恩教授的职业锚理论对于我们发现“真正的自我”、发掘自身的真实需求，有着里程碑式的重要意义。

职业锚理论能够同时关注个人与组织的职业发展。至今不能忘记，当我们第一次接触施恩教授著作时，所感受到的震惊和触动。道德经关于“上士闻道，勤而行之”的论述成为我们行动的注脚。自1998年起，职业锚理论和施恩教授关于自我探索的方法，就成为我们开展职业咨询工

作的重要组成部分。

本书作者埃德加·施恩教授是麻省理工学院斯隆管理学院的人力资源管理专家，他从20世纪60年代起进行了一项长达几十年的跟踪研究，并在此基础上创立了职业锚理论。这个理论可用于帮助个人洞察自我，也可用于帮助组织更好地理解员工。施恩的早期著作《职业动力论》首次对职业锚理论进行了系统论述，提出了五种职业锚的概念，这个观点对全球范围的学术界、职业咨询公司产生了非常深远的影响。

20世纪90年代以后，施恩教授在应用反馈及深入研究的基础上，将职业锚的类型修订为八种，修订后的理论具有更强的个体针对性和更好的人群覆盖性。迄今为止，还没有发现这八种职业锚类型以外的其他职业锚类型。

受种族、文化等因素的影响，许多西方人的特质在东方人的行为表现上并不明显，因此很多国外的心理测试理论在引入到国内时，在本土化环节上纷纷落马。北森职业咨询对职业锚理论有著较深入地研究及应用经验。实践表明，职业锚理论对于指导中国人的职业发展，有着积极、明显的效果，职业锚已经成为北森开展职业咨询工作重要的辅助工具。

需要特别说明的是，本书对在校学生也有一定的帮助作用。在校大学生的职业锚可能已经形

成，但由于缺乏工作经验，不了解管理、创业、技术以至生活等概念的真正含义，在利用本书对“真正的自我”进行探索时，可能会出现暂时难以判断自己职业锚类型的情况，但这并不妨碍本书对他们的指导作用。根据我们的咨询经验，经历了职业锚理论的洗礼，大学生在步入职业后，在充分体会工作带来快乐、愉悦和磨练的同时，在经受工作锻造的过程中，他们更能深入地利用职业锚理论进行自省、自察，从而最终对“真正的自我”产生清晰的认识，明确自己的职业人生方向。

为了这个译本，首先需要感谢中国财政经济出版社的编辑们，他们对职业指导类书籍的酷爱与执著，使我们有机会把本书翻译成中文，与广大读者、人力资源工作者、求职者以及所有需要本书的人一同分享这种快乐。我们相信，本书的翻译出版将对我国的职业发展领域填补空白，一定能够引起广泛的共鸣。

其次需要感谢承担了本书主要翻译工作的北森测评网的杨开女士，作为北京大学与香港中文大学心理咨询与治疗专业的硕士研究生，她的专业背景及其从事人力资源咨询与培训、心理咨询、职业咨询方向的工作经历，对于本书用词的专业化、本土化、规范化起着重要的作用；同时需要感谢北森职业规划专家纪伟国先生，纪先生



——发现你的真正价值

对职业锚理论及测评有非常深入的研究，他对本书的翻译工作提出了大量建设性的指导意见，并不辞辛劳地参与了本书的校对工作。

现在奉献在您面前的这个译本是我们尽力之所能的阶段性成果，译文中不当之处在所难免，来自各方的一切批评指正都是我们诚心欢迎的。如果您有任何建议或意见，或者您希望就职业锚理论进行深入探讨，欢迎发 e-mail 给 yangkai@china-test.com 或 beisen@china-test.com。

北森测评网

2004年5月于北京

作者简介

埃德加·施恩博士 (Edgar H. Schein) 是麻省理工学院的名誉教授，并在 1972 年至 1982 年期间担任组织研究项目小组的主席。他是获得美国心理联合学会 (American Board of Professional Psychologists) 认证的工业/组织心理专家，也是美国心理协会的会员。

作为培训师，施恩博士曾就职于美国国家训练学院 (NTL Institute)，也曾在多家美国和欧洲公司担任过组织发展、管理开发和组织文化方面的咨询顾问。他曾受聘的公司包括壳牌、宝洁、通用食品、IBM、苹果、宝丽来、埃索化学和其他很多国际知名公司。

除了职业锚相关的畅销出版物以外，施恩博士还写过大量的作品。他的近期著作《职业生存》(Career Survival) 由 Jossey - Bass/ Pfeiffer 出版社出版。他和理查德·贝克哈特 (Richard Beckhard) 共同编著的《组织发展》(Organization

Development) 由 the Addison - Wesley 出版社出版。他同时是《组织的文化与领导》(Jossey - Bass 出版社出版, 1992) 和《企业文化生存指南》(Jossey - Bass 出版社出版, 1999) 两部书的作者。

埃迪加·施恩博士所获荣誉:

戈登·哈德威克奖

(Gordon Hardwick Award)。

社会科学委员会辅助研究奖

(Social Science Council Auxiliary Research Award)。

美国发展训练协会颁发的组织发展杰出贡献奖

(ASTD Award for Outstanding Contribution to Organizational Development)。

序

施恩教授专门为《职业锚》 中文版所作

随着经济的发展，工作机会越来越多，人们发现价值观对于他们的工作有非常重要的影响。这些价值观是什么呢？金钱、等级、社会地位、独立、安全、服务社会或是别的什么？当从事第一份工作时，我们往往希望从其中得到一切，但随着年龄的增长，当我们经历了不同的工作时，就会认识到其中只有一些价值是我们真正关心的。为追寻这些价值观，我们不惜选择新的工作。

在我的研究中，影响我们职业的这一因素叫“职业锚”，它指导着我们事业的持续发展。所以每个人都应该了解自己的职业锚是什么，以便做出好的职业选择。



——发现你的真正价值

在这本书中，您将会有机会分析自己的职业历程，并确定自己的职业锚。

祝您找到理想的工作。

埃德加·施恩

Edgar H. Schein

2004年3月

目 录

作者简介.....	(1)
序.....	(1)
第 1 章 绪论.....	(1)
第 2 章 职业定位测试.....	(7)
第 3 章 职业发展.....	(23)
第 4 章 职业锚的发展.....	(39)
第 5 章 职业锚访谈.....	(83)
第 6 章 实践.....	(117)
参考文献.....	(121)
致谢.....	(123)



CHAPTER

绪 论



career anchor

本书可用于帮助你确定自己的职业锚，帮助你思考自己的职业决策与价值观之间的关系。只有明确了自己的职业锚，在面临职业选择时，我们才能做出与自己的价值观、内心真实自我相匹配的职业决策。

职业锚是指当一个人不得不做出选择时，无论如何都不会放弃的那种至关重要的东西，它是人们内心深层次价值观、能力和动力的整合体，它体现了“真实的自我”。如果缺乏对自己职业锚的清醒认识，在外界因素的诱惑下，人们可能做出错误的职业选择。许多人对自己的工作不满意，就是因为他们的职业选择并非基于“真实的自我”做出的。

questionnaire

本书中的测评及用于自我深索的访谈问卷能够帮助大家确定自己的职业锚锚位，从而避免错误的职业决策。

regardless

无论从事何种工作，正确、有效的职业决策依赖于你对自己的职业倾向、动机、价值观和才能的清晰认识，本书中的一些访谈练习可以帮助你加深对自己的认识。

本书中的访谈练习并非用来测试你的潜能，也不能用于挖掘你的潜能。它只是通过对你过去行为的分析和未来目标的探索，帮你认清一个你没有深入探索和认真体会的清晰、真实的自我。

相关研究表明：大部分人的特点可以归入八种类型的职业锚（这八种职业锚将在后面的章节中逐一描述）。即使如此，八种职业锚类型也可能难以完全概括你过去的生活和对将来的期望。本书最主要的目的在于：通过对职业测评的真实回答和自我探索问卷的积极投入，加深你对生活、职业的思考与探索，从而帮助你明确自己的职业倾向和价值观。

eight categories

本书会要求你进行一些思考与讨论，许多人在做过访谈练习后喜欢上了这种探索形式，尽管这可能是他们第一次花费几个小时的时间，与一位自愿的、积极参与的倾听者讨论自己及他人的职业。

如何使用这本书

HOW TO USE THIS BOOKLET

本书包括以下几个部分：对职业锚的概括定义，对职业发展的讨论，对八种职业锚类型的详细阐述；

本书还包括一些访谈，做完所有推荐的访谈大约需要三到四个小时，但不需要一次完成。下面的指导可以帮助你一步步完成这些书中的内容。

首先，你需要认真完成第三页的“职业定位”测评，并填写后边的计分表；在此过程中，你不要太多关注分数及栏目的名称。此后，继续阅读下一章，该章详细解释了职业发展的过程以及职业锚的涵义。

与你的职业探索拍档一起讨论、练习是至关重要的一步，除非你曾经和其他人认真讨论过你的职业发展，否则你不可能真实地面对通过职业选择、职业渴望反映出来的才能、动力和价值观等内容。

当然，帮助别人讨论他们的职业生涯对你也有非常大的帮助，你和你的拍档可以有计划地讨论彼此的职业发展，但不需要一次讨论完成所有任务，一次练习可以持续一到两个小时。你应该和你的拍档各持一本书，这样可以更好地理解并进行练习。

如何选择职业探索拍档

HOW TO SELECT A PARTNER

确定一个你可以与之分享此前职业经历和今后工

作期望的人作为你的职业探索拍档，这个人最好不是 *partner* 你的上级、下级或者可能与你产生竞争关系的同事。职业探索拍档不一定需要与你同龄或者是在同一行业中工作，很多人的经验表明：夫妻或关系密切的朋友会是你进行这种探索时比较理想的伙伴。

书中详列了进行职业探索时涉及的相关的问题，所以你选择职业探索拍档时，不需要考虑他是否接受过相关的专业培训，但你应确保他对此具有足够的兴趣和参与积极性。



CHAPTER

职业定位测试



competence

motives

这份问卷的目的在于帮助你思索自己的能力、动机和价值观。仅仅依靠这个测试，可能无法真实反映你的职业锚。你需要进行积极的思考，并做好准备与职业探索拍档进行相关的讨论。

请尽可能真实并迅速的回答下列问题。除非你非常明确，否则不要做出极端的选择，例如：“从不”或者“总是”。

如何选择答案

HOW TO RATE THE ITEMS

forty items

下面给出了四十个问题，极据你的实际情况，从“1~6”中选择一个数字。数字越大，表示这种描述越符合你的实际请况。例如，“我梦想成为公司的总

裁”，你可以做出如下的选择：

选“1”代表这种描述完全不符合你的想法；

选“2”或“3”代表你偶尔（或者有时）这么想；

选“4”或“5”代表你经常（或者频繁）这么想；

选“6”代表这种描述完全符合你的日常想法。

现在，翻到下一页，开始回答问题。将最符合你自身情况的答案填在每个问题左边的空格上方。

职业定位问卷

CAREER ORIENTATIONS INVENTORY

确定最符合你自身情况的选项，并将该选项填写在每道题目左边空格的上方：

1. 从不

2. 偶尔

3. 有时

4. 经常 5. 频繁 6. 总是

___ 01. 我希望做我擅长的工作，这样我的内行建议可以不断被采纳。

*integrate and
manage*

___ 02. 当我整合并管理其他人的工作时，我非常有成就感。

*on own
schedule*

___ 03. 我希望我的工作能让我用自己的方式，按自己的计划去开展。

*security and
stability*

___ 04. 对我而言，安定与稳定比自由和自主更重要。

___ 05. 我一直在寻找可以让我创立自己事业
(公司) 的创意 (点子)。

___ 06. 我认为只有对社会做出真正贡献的职业 *society*
才算是成功的职业。

___ 07. 在工作中, 我希望去解决那些有挑战性 *challenging*
的问题, 并且胜出。

___ 08. 我宁愿离开公司, 也不愿从事需要个人
和家庭做出一定牺牲的工作。

___ 09. 将我的技术和专业水平发展到一个更具
有竞争力的层次是成功职业的 necessary
条件。

*tasks ,
shedules ,
procedures*

____ 10. 我希望能够管理一个大的公司（组织），
我的决策将会影响许多人。

____ 11. 如果职业允许自由地决定自己的工作内
容，计划，过程时，我会非常满意。

____ 12. 如果工作的结果使我丧失了自己在组织
中的安全稳定感，我宁愿离开这个工作
岗位。

*building my
own business*

____ 13. 对我而言，创办自己的公司比在其他的
公司中争取一个高的管理位置更有意义。

____ 14. 我的职业满足来自于我可以用自己的才



——发现你的真正价值

能去为他人提供服务。

_____ 15. 我认为职业的成就感来自于克服自己面临的非常有挑战性的困难。

_____ 16. 我希望我的职业能够兼顾个人、家庭和工作的需要。

_____ 17. 对我而言，在我喜欢的专业领域内做资深专家比总经理更具有吸引力。

attractive

_____ 18. 只有在我成为公司的总经理后，我才认为我的职业人生是成功的。

_____ 19. 成功的职业应该允许我有完全的自主与

autonomy and

freedom

自由。

____ 20. 我愿意在能给我安全感、稳定感的公司中工作。

____ 21. 当通过自己的努力或想法完成工作时，我的工作成就感最强。

____ 22. 对我而言，利用自己的才能使这个世界变得更适合生活或居住，比争取一个高的管理职位更重要。

____ 23. 当我解决了看上去不可能解决的问题，或者在必输无疑的竞赛中胜出，我会非常有成就感。



——发现你的真正价值

- ____ 24. 我认为只有很好地平衡了个人、家庭、职业三者的关系，生活才能算是成功的。
- ____ 25. 我宁愿离开公司，也不愿频繁接受那些不属于我专业领域的工作。
- ____ 26. 对我而言，作一个全面管理者比在我喜欢的专业领域内做资深专家更有吸引力。
- ____ 27. 对我而言，用我自己的方式不受约束地完成工作，比安全、稳定更加重要。
- ____ 28. 只有当我的收入和工作有保障时，我才

会对工作感到满意。

_____ 29. 在我职业生涯中，如果我能成功地创造或实现完全属于自己的产品或点子，我会感到非常成功。

contribution

_____ 30. 我希望从事对人类和社会真正有贡献的工作。

_____ 31. 我希望工作中有很多的机会，可以不断挑战我解决问题的能力（或竞争力）。

_____ 32. 能很好的平衡个人生活与工作，比达到一个高的管理职位更重要。

____ 33. 如果在工作中能经常用到我特别的技巧和才能，我会感到特别满意。 *skills*
talents

____ 34. 我宁愿离开公司，也不愿意接受让我离开全面管理的工作。

____ 35. 我宁愿离开公司，也不愿意接受约束我自由和自主控制权的工作。

____ 36. 我希望有一份让我有安全感和稳定感的工作。

____ 37. 我梦想着创建属于自己的事业。

____ 38. 如果工作限制了我为他人提供帮助或服

务，我宁愿离开公司。

____ 39. 去解决那些几乎无法解决的难题，比获得一个高的管理职位更有意义。

minimize

____ 40. 我一直在寻找一份能最小化个人和家庭之间冲突的工作。

现在重新看一下你给分较高的描述，从中挑选出与你的日常想法最为吻合的三个，在原来评分的基础上，将这三个题目的得分再各加上四分（例如：原来得分为 5，则调整后的得分为 9）。然后就可以开始评分了。

你可能会困惑这些分数是什么意思，不要着急，在读完下面的章节后，你就会明白这个分数代表的真正涵义了。



——发现你的真正价值

计分方法

SCORING INSTRUCTIONS

将每一题的分数填入下面的空白表格（计分表）中，然后按照“列”进行分数累加得到一个总分，将每列的总分除以五得到每列的平均分，填入表格。记住：在计算平均分和总分前，不要忘记将最符合你日常想法的三项，额外加上四分。

计分表

SCORING SHEET

下面是用来记录问卷分数的计分表，将每题的分数填入计分表，不要忘记将最符合你的三项加上额外的四分。按“列”计算总分，然后将总分除以五，得到平均分，分别填入空白表格中的相应区域。

最终的平均分就是你的自我评价结果，最高分所在列代表最符合你“真实自我”的职业锚。

关于每列所代表职业锚的解释将在本书后面章节中提供。

TF GM AU SE EC SV CH LS
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___

9 ___ 10 ___ 11 ___ 12 ___ 13 ___ 14 ___ 15 ___ 16 ___

17 ___ 18 ___ 19 ___ 20 ___ 21 ___ 22 ___ 23 ___ 24 ___

25 ___ 26 ___ 27 ___ 28 ___ 29 ___ 30 ___ 31 ___ 32 ___

33 ___ 34 ___ 35 ___ 36 ___ 37 ___ 38 ___ 39 ___ 40 ___

total

总 分：

___ ___ ___ ___ ___ ___ ___ ___
÷ 5 ÷ 5 ÷ 5 ÷ 5 ÷ 5 ÷ 5 ÷ 5 ÷ 5

average

平均分：

___ ___ ___ ___ ___ ___ ___ ___

请读者继续阅读下一章——职业发展。

3

CHAPTER

职业发展



“职业”这个词被用在许多地方，而且有许多不同的含义。有时“职业”指你的职业生涯。例如，由护士到医学专家；也可能指一份具体的、可升迁的工作，例如，大区经理。在职业锚的概念中，“职业”指人一生职业生涯的演变过程，及对自己职业发展的内在感受。

internal career

我们通常称此为“内职业”，以区别于别人对你职业生涯的看法。其实，每个人在自己的职业生涯中，都会以特定的形象扮演一种角色。通过对职业锚概念的讨论，我们能够深入地探究自己内在的自我。

external career

为了把“内职业”与职业一词的其他用法区别开来，我们将用“外职业”来代表要达到某一职位所需要或应当具备的实际经历。比如，要成为一名医生就必须通过学校学习、见习、住院实习和专业考试等等步骤；在一些大型公司中，要成为总经理，需要在几个职能部门工作过，并探有人员管理经验，从事过职能管理，在国际化的部门工作过，并有董事会的工作经验等，只有具备了这些资历，才能被授予相应的管



理的权力；还有一些公司则强调职业发展路径，它们会明确定义通过哪些路径才能到达某一职位。

本章将介绍“外职业”的几个主要发展阶段以及用来评估职业发展的几个角度。下一章将描述“内职业”的演变过程和职业锚的概念。职业过程发展过程中的自我认知，可能会促进、也可能制约一个人的职业决策。人力资源管理中职业锚的概念涵义是从个人及其上司双方对职业的观点中发掘出来的。

职业生涯的主要阶段

MAJOR STAGES OF THE CAREER^①

从个人的角度出发，一生的职业生涯可以划分为几个不同的发展阶段，对于不同的行业、不同的人，这些发展阶段可以不尽相同。这种划分方法目前已经广为接受，图3-1列出了这十个发展阶段。

① 文中列出的职业生涯主要阶段参照了唐纳德·舒伯的生涯发展研究并在作者研究的基础上有所延展 (Shein, 1978; Super, 1957; Super & Bohn, 1970;)。最近在对职业生涯发展阶段的研究中也参照整合了 Arthur, Hall, & Lawrence (1989); Dalton & Thompson (1986); Derr (1986); Feldman (1988); and Levinson (1978, 1988) 等人的思想。

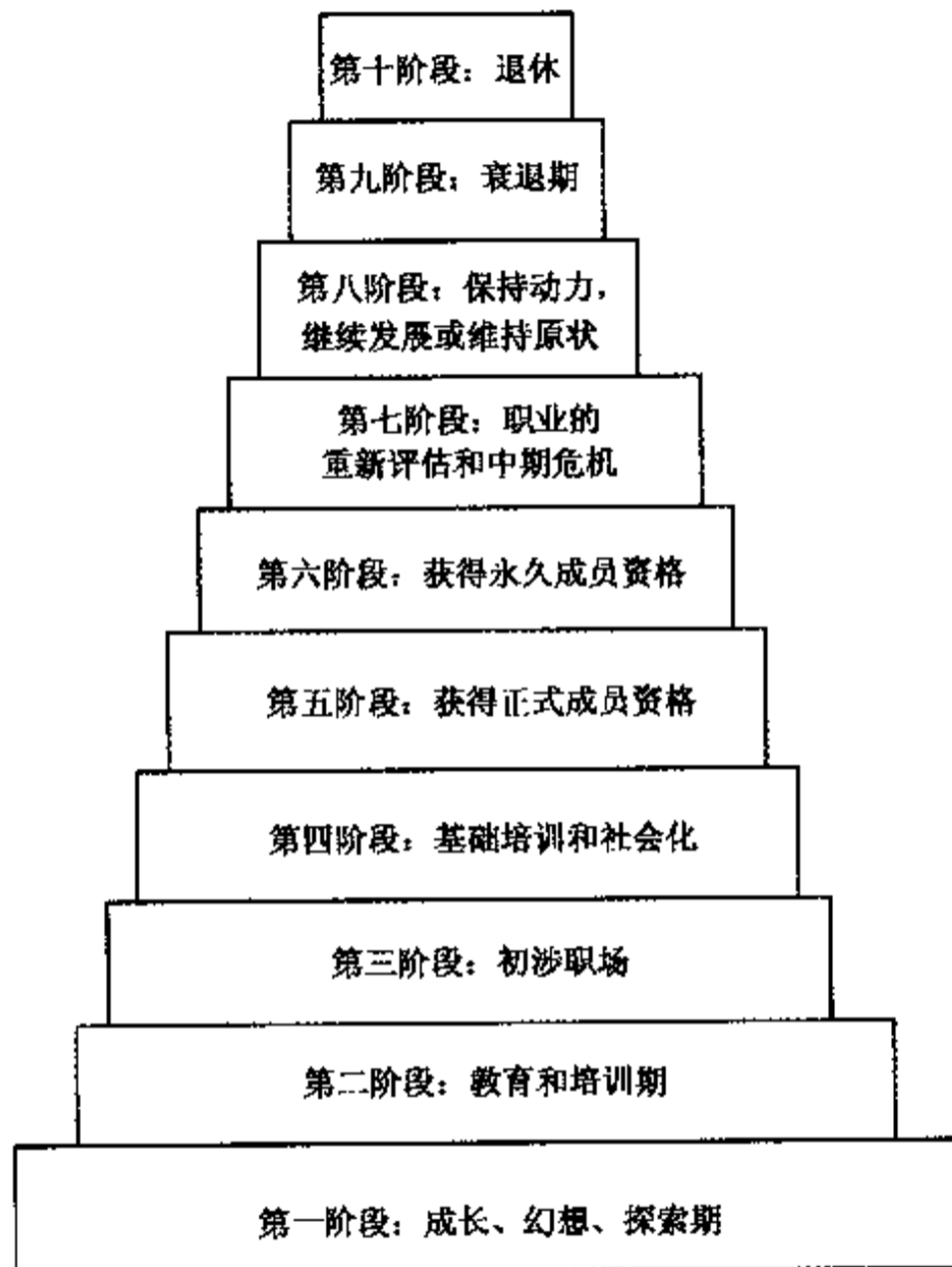


图 3-1 职业生涯的十个阶段

*growth ,
fantasy , and
exploration*

第一阶段：
成长、幻想、探索期

童年期和青春期早期处于这一职业发展阶段。职



——发现你的真正价值

业生涯的概念对他们没有太大意义，也很少被提及，对于职业的理解只是一个模糊的词语“成功”。无论他们将来选择何种职业，他们必须做好准备去接受教育和培训。

第二阶段：

教育和培训期

*education and
training*

根据职业的不同，这一阶段可能非常复杂，也可能非常简单，可以历时二十多年，也可能只有几个月的时间。随着职业目标的明确及变化，在这一阶段会有许多转折点。对于特殊的职业（例如：药剂师），需要在职业的早期做出决策，这样才能学习足够多的知识进入此行业。

第三阶段：

初涉职场

*entry into the
world of work*

这是一个自我调整的对期，对大多数人而言，无论做了多么充分的准备，当接触到实际的工作，并有了工作感受后，都需要进行自我调整。在实际的职业

中，涉及了大量的非常规做法、政治因素等，个人需要与他人进行合作，关注他人的感受变化，而这些内容，在前期的教育培训阶段很少接触到。也正是从这一阶段开始了真正的自主学习，并在实际的工作中开始对自己的才能、动机和价值观进行检验，开始并逐渐形成对职业的自我认知。

*basic training
and
socialization*

第四阶段： 基础培训和社会化

这一职业发展阶段的长度和强度取决于许多因素，例如职业、组织、工作复杂度、公司对新员工培训的重视程度以及职位所承担的责任等。通常情况下，责任越大的岗位，社会化所需的时间就越长，培训的强度越大。这一发展阶段对于个人来说是一个非常重要的学习过程，此时组织开始提出要求，个人必须对组织的要求做出回应。作为公司职员，这时面临着真正的职业选择：是否继续留在这个职位（或组织）中？这个决定依赖于他（或她）的社会化过程。



——发现你的真正价值

第五阶段：
获得正式成员资格

*gaining of
membership*

某种形式的正式任命或者分配一个具体的工作，表示已经通过了组织的实习培训阶段，而正式被组织接纳，成为正式成员。这个阶段，作为组织成员或从事某个职业的自我形象开始形成。此时，我们不得不对各种挑战做出回应，动机和价值观在这个应对挑战的过程中逐渐清晰。同时，我们开始对自己的天赋、优势和劣势有了深入的理解。

第六阶段：
获得永久成员资格

*gaining of
tenure and
permanent
membership*

在新职业开始的五到十年内，大多数的组织成机构会决定并告诉雇员是否可以在组织内永久工作。当然，无论是正式的或象征性的永久任期都会有一个附加的条款，即永久任期仅在职位存在时是有效的。在某些行业（如大学）永久任期的做法迫使组织要么授

予雇员永久任期，要么解雇此人。在大多数的组织中，这一过程并不规范，但通常会通过一些解雇、提升的规范使其更具可操作性。

*midcareer crisis
and
reassessment*

第七阶段： 职业的重新评估和中期危机

尽管并不清楚这是职业危机，还是职业发展阶段，但大量的证据表明：多数人在职业发展有所成就的时间会重新评价自己，并对自己职业初期做出的选择提出疑问（“我是否正确地选择了自己的职业？”），怀疑自己的能力水平（“我是否完成了自己设想的目标？”或“我得到了什么，我的付出值得吗？”），或对自己未来的怀疑（“我是继续目前的职业还是考虑转行？”或“我下半生应该去做什么，如何去做？”）。这些疑问是有伤害性的，但许多人已经习以为常，不觉为痛，他们靠此来重新发现或确定那些早已存在的、却不够清晰的职业目标。当目标变得清晰时，他们会做出重大的职业改变。然而，这种改变对于个人来说算不了什么，他们意识到“在我的生命中，我终于可以做我真正想做的事了！”



——发现你的真正价值

第八阶段：

保持动力，继续发展或维持原状

*maintaining
momentum,
regaining it
or leveling off*

通过对职业的重新评估和深入探索，个人明确了自己的职业发展道路和方向，并确定了自己的职业发展方案。例如，一些人会继续攀登事业的巅峰；一些人会重新定义工作并转换工作领域；一些人开始考虑如何平衡个人的、家庭的、职业的需要。对于那些迫于自己的能力，只能维持现状的人，他们面临着艰难的心理调适；对于部分人而言，维持现状是基于现实的一个选择，因为他们的才能、动机和价值观不需要他们进一步追求职业发展了。

第九阶段：

衰退期

disengagement

每个人都不可避免地慢下来，越来越不愿意参与活动，开始考虑并为退休做准备。当然，也有一些人拒绝面对退休的现实，他们继续像往常一样工作，并避免其他人把他们与退休联系在一起。

retirement

第十阶段：

退 休

无论是否做好了退休的准备，人们都不得不面对退休的现实，并进行必要的调整。这个时期职业上的自我形象会因人而异，某些特殊的职业决定了必须提前退休，例如，军人或专业的运动员，或者某些人希望进入其他的职业领域，以便自己在其他的职业上有所发展。对一些人而言，退休会危害身体健康，严重的甚至导致死亡。

上述的职业发展阶段划分提供了一个职业发展的时间表。然而，每个发展阶段的时间可长可短，也可能重复发生（例如一个人在转换职业时），同时职业发展阶段不会受到时代或潮流的影响。职业发展阶段与年龄有一定的内在关系，但这种关系随着职业的不同而有所变化，例如医生、职员、管理者、售货员、工程师或咨询顾问。



——发现你的真正价值

职业发展、进步和成功

CAREER MOVEMENT, PROGRESS, OR SUCCESS

每个人都有自己衡量成功的标准，这个标准可能与他人或社会的标准有非常大的不同。实际上，个人对成功的定义正好反映了个人的职业锚或内心深处的职业定义。任何进步可以通过与组织、职业变动对应的三个基本维度进行测量，这三个维度见图 3-2：一个组织的圆锥体。

沿职能维度横向移动：
能力与技术的成长

*growth in
abilities and
skills*

当职业生涯开始后，人们伴随着自己从事的工作及工作的成绩而发生变化。这种变化可能来自于自己的努力，也可能与公司提供的培训和发展机会有一定

的关系。这种变化也对应于公司的岗位轮换、正常的培训和发展机会，其实这也反映了一种趋势：“人们通过变换工作来换取多种不同的技能”。组织认识到这种变化趋势，薪酬体系也倾向于根据应用的技能水平来支付不同的薪酬。

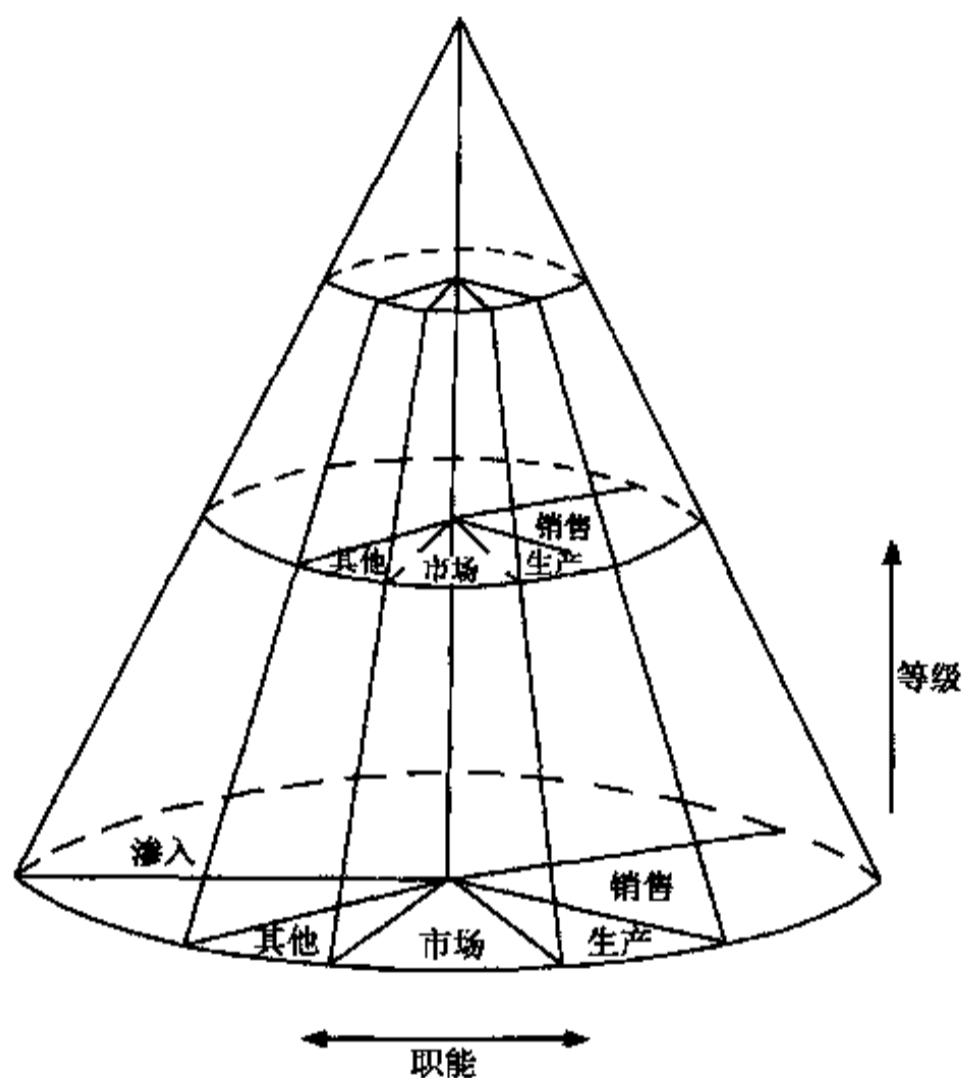


图 3-2 一个组织的三维模型^①

^① 施恩，“个人、组织和职业：一种概念图”，《应用行为科学》杂志第 7 期（1971），第 404 页，JAI 出版公司，1971 年版。



沿等级维度垂直移动：

沿阶梯向上

up the ladder

每种职业或组织都有自己的等级制度，个人可以通过这种等级的区分来判断自己或别人的职业进步。成功便定义成：“达到或超超自己所期望的职位”。

其次，对于成功的评价标准会因人而异，例如，一个赚取两百万美金的企业家感觉自己非常失败，原因是他的朋友们都拥有价值超过三百万美金的公司。相反，一位中层管理人员感觉自己非常成功，因为他已经超越了他父亲所达到的职位等级。

如果不了解一个人对成功的期望水平，我们就无法判断他对成功的个人感受。社会对成功的定义也会影响个人对成功的期望水平，它是自己的期望与外界的标准相融合的结果。社会并没有一个统一的成功标准，不同的职业会有不同的外在标准。金钱可能是美国社会一个通用的成功标准，但对工程师而言，获取的专利数量也许更为重要；对大学教授而言，在学校中的声望和行业中的威信远比金钱更重要；在管理人员的眼中，他们掌握预算开支的额度比自己的实际收入更有价值。所以，我们要了解个人的成功标准，就必须了解他们意识中成功的参照体系。

*attaining
influence and
power*

进入内圈的移动： 获得影响力和权力

一些人判断成功的重要标准是：“个人是否渗入了职业或组织的核心层”。这种渗入可能来源于职位的提升，也可能源于其他的原因。例如，因为某个人具有丰富的经验和优秀的品格，因此，许多职位高，甚至年龄大的同事向他请教问题，也许他不会继续得到提升，但实际上他仍然产生一定的影响力。这是许多技术人员喜欢的影响力。其次，多年建立起来的非正式关系通常也会给秘书带来远远超出他们正式职位的影响力和权力。

由于这种影响力或权力的变化是悄悄发生的，所以除非与个人进行探讨，否则很难判断这种变化带来的影响。一个人可能因为自己所拥有的影响力或处在核心层的感受而感到非常成功。除非谈及此事，否则这种成功的标准可能会被别人误解，有时甚至会碰到异常的反应。例如，如果成功来自于个人小心翼翼建立的关系网，而职位的提升会破坏这种关系网（即常言所说的“明升暗降”），个人会拒绝这种职位提升。

综上所述，职业可能沿着横向、侧向或垂直方向

职业锚

——发现你的真正价值

发生变化，而职业道路则是沿着这三个方向运动的合成 *three*。因为人们有不同的职业期望和自我认知，所以对职位变动的形式非常敏感。职业锚的概念就是描述内职业中自我认知的一种方法。



CHAPTER

职业锚的发展

随着职业的发展，人们对自己的认识也在不断发展，对一些问题逐步有了清晰的答案：

talents

1. 我的天赋、技术与能力？我的优势和劣势？

competence

2. 生活中，我的主要动机、需求、驱动力和目标？我从来没有想过的，我已经不再需要的，我想要的和不想要的？

3. 什么是我的价值观和行为准则？我的工作 and 所在组织是否符合自己的价值观？对自己正在做的事感觉如何？对自己所从事的职业或工作是感到自豪还是惭愧？

self - concept

自我认知是建立在个人对早期获得的经验和所受教育的自我洞察的基础上。然而，除非个人已经有充足职业经验，明确了自己的才能、动机和价值观，否则自我洞察可能并不成熟。这种过程可能需要十年或更长的工作经验。如果一个人经历过许多份工作，并且在每份工作都得到有实际份值的反馈，那么自我认知将会很快地形成。如果一个人在职业早期只经历过

几份工作，或者得到很少的关于自己的反馈，那么自我认知将需要更长时间才能够形成。

才能、动机和价值观是相互纠缠在一起的。人们通常会把他们认为有价值的和喜欢的事做得更好，同时，能够做好的事情会让人感觉更有价值和更感兴趣。在没有清楚地意识到哪件事自己可以做得更好，人们仍然会执著于自己的幻想而重复地失败，然后逐渐意识到并回避自己做得不好的事情。同样，那些没有动机的才能会逐渐地萎缩，而新的挑战可能激发出从未被发现的、隐藏在深处的潜能。

才能、动机和价值观是否支配着自我认知，以及是否是职业的核心问题因人而异。随着时间的推移，对于一致性的内在需要导致人们去寻求自我认知当中不同概念、元素的统一和整合。这种一致性是如何得到的呢？人们带着雄心推负、希望、恐惧和幻想第一次走进了职业，但同时对自己又知之甚少，特别是自己的能力和才干。他们可能通过一些人才测评和咨询对自己的兴趣、动机和价值观有一定的理解，就如同知道自己的智商和驾驶技术一样，但他们无法判断在实际的工作场景中，自己会表现成什么样子及产生什么样的反馈反应？

consistency

这一点在管理职位上尤其明显，因为模仿管理工作中所需的关键技巧与能力是非常困难的事情。除非一个人真正承担起管理责任，进入管理大批资金、雇佣或解雇员工、拒绝下属等具体的管理情景中，否

则，他们无法确定自己能否胜任或喜欢从事这种工作。这一规则同样适用于其他的职业。只有实际进入一个职业，才能知悉自己是否能够胜任并喜欢这一职业。

reality shock

在进入职业的前几年是学习的关键时期——学习职业、组织，了解职位对个人的要求。由于人们走进职业时带着许多错误的概念和对工作存在的幻想，使这一过程充满着痛苦和意外。当个人的预期和梦想与实际工作情景产生了差距，会导致“现实的震荡”，这是一种在所有职业早期都普遍存在的现象。

随着工作经验的累积，会出现一些职业选择的机会。通过这些选择，人们可以明确对自己最为重要的东西。个人头脑中占据支配地位的观念开始浮现，例如，希望在工作中应用的关键技术与能力，决定生活取向的主要价值观和需求。刚开始，人们可能对这些因素有模糊的认识，其实，在缺乏实际生活经验的情况下，他们不可能认识到这些因素的重要性，也不可能了解才能、动力和价值观与性格中的其他因素有何不同。只有当人们面临真正的职业抉择时，人们才开始考虑对自己真正重要的东西。

随着对工作经验和工作成绩的澄清和洞察，人们对自己的职业决策有了更为理性、更有力的依据。自我认知发挥了越来越强的导向作用，并成为调控职业选择的“锚”，人们开始认识到什么是真正的“自我”，及什么不是真正的“自我”，这种认识使个人感

觉进入了一个安全的系统或港湾当中。当人们描述自己的职业选择时，他们逐渐开始从一些不相关的事情中挣脱出来，转而描绘出他们真正想做的事情或真正的自我。

职业锚是一个人在面临困难的职业选择时，他无论如何也不会放弃的内心深层次的东西。在任何给定的职业中，人们会尽可能去满足自己各种需求，而不管这些需求是否同等重要。当这些需求不能都得到满足时，重要的是知道哪个需求是最重要的。

因为现实生活中有许多个人无法控制的外部因素，所以个人的职业锚并不一定与他们所从事的职业相符合，例如，经济环境或者家族病史可能妨碍个人去追求内心的自我。一个人将自己描述或另一个自己，从事自己不想做的工作，或者从事自己没有能力完成的工作，这类事情处处可见。事实上，很多人内心深处的自我认知会因受到外部约束而被曲解。

职业锚是内心深处的自我认知，即使没有机会去实践，它依然会存在而且不易改变，例如，一个靠开出租车为生的饥饿的艺术家不会放弃自己的艺术追求。如果系统的实践和实际的工作打破了个人对自己的幻想，这种自我认知将发生变化，例如，当一个艺术家创作出的作品连自己的标准都达不到，他将不得不放弃自己的艺术追求。然而，来自于外部的短暂压力不会改变内心的自我认知。

在职业的初期阶段，每个人都面临一个问题：如

life anchor

何去整合职业、家庭和个人需要？一些人会降低工作的重要性，认为工作仅仅是生存的手段，对于这样的人而言，人生经验是以所谓的“生活锚”为重心的。为了研究的必要，我们将关注的重点放在那些把工作和职业看得非常重要，并称得上职业锚的人身上。对于有些年轻人来说，生活锚也许更有意义，而对于另外一些年轻人而言，“职业锚”也许更适用；但对年龄大的人，他们会重新思考职业对自己的价值，而这种思考会降低职业锚的重要性。

“职业锚”概念的由来

ORIGIN THE CONCEPT

“CAREER ANCHOR”

职业锚的概念源于一项专题研究，即深入了解人们如何管理职业发展，以及人们如何了解所在组织的价值观和工作程序。这项对斯隆管理学院的44名硕士毕业生进行纵向研究课题始于1961年。最初访谈及对价值观和态度的测评于1961年、1962和1963年进行，当时这批学生正在二年级（总共两年的学习时间）。在这批学生毕业六个月及毕业一年后，在各自

职业锚

——发现你的真正价值

的工作地点对所有的人进行了重复访谈，这些访谈揭示了从学校到组织转变过程中的大量问题。

所有参与者在毕业五年后完成了一份调查问卷。1973年，在这些参与者毕业十到十二年后，又进行了一项跟踪访谈，这些资料体现了内职业是如何发挥作用的。在1973年的访谈中，要求参与者按时间详细回顾自己的职业生涯历史，不仅要求他们识别关键职业选择和事件，而且让他们思考做出决定的原因及每次变动的感受。从本质上讲，这种访谈方式与本书中提到访谈方式是一致的。

history

尽管每个参与者的职业经历大不相同，但从职业决策的原因和对事件的各种感受中，却发现了惊人一致性。个人潜在的自我意识来自于早期学习过程所获得的成长经验，当他们从事与自己不适合的工作时，一种意识会将他们拉回到使感觉更好的方向（职业）上——这就是“职业锚”。

职业锚的几种形态

TYPES OF CAREER ANCHORS

根据对几百个不同行业、不同职业发展阶段的人进

行的纵向研究和访谈,我们将职业锚分成八种类型:

- 技术/职能型
- 管理型
- 自主/独立型
- 安全/稳定型
- 创造/创业型
- 服务/奉献型
- 挑战型
- 生活型

每个人都会不同程度的关心以上的这些问题。“职业锚”这个词指一个人无论如何都不会放弃的最重要的东西。职业锚来自于个人基本的自我认知,并最终成为各个职业发展阶段不可替代的东西。要想完全理解这个概念,就必须认真研究每种职业锚的细节,着重了解为什么不同的个人会有不同的职业锚。下面的论述将围绕八个职业锚展开,为读者提供这方面的信息。每一段依次论述该种职业锚的基本特征和一些其他特点,包括工作类型、薪酬补贴、工作晋升、认可方式等。

*Technical/
Functional
Competence*

技术/职能型职业锚

随着职业的发展,有些人发现他们对某一特定类

职业锚

——发现你的真正价值

型的工作表现出较强的才能和较高的动机。真正吸引他们的是有机会实践自己的技术才能，并能够享受作为某方面专家带来的满足、愉悦。在各种职业上都有这种情况发生，例如，一位工程师可能发现自己非常擅长设计；一位销售员发现自己在销售方面的天赋和对销售的强烈愿望；一位生产经理在运作复杂的企业时感受到的越来越多的乐趣；一位财务分析师在解决复杂的资本运作问题时所展现出的能力和乐趣；一位教师非常高兴自己在专业领域中更加突出等。

随着职业的进一步发展，如果他们感觉到自己转移到了没有职业满足、发挥不了自己专长的工作领域，他们会设法回到自己拥有竞争力，并能感受快乐的工作领域。他们会围绕技术或职能领域的工作使自己得到别人的认可，并希望能在这个技术或职能领域继续提升自己的专业技术或能力。

技术/职能型职业锚的人倾向于一种“专家式”的生活，他们不希望成为一个全面的管理人员，因为这意味着放弃专业领域的发展。但他们愿意成为一名职能经理，因为职能经理可以更好地帮助他们在专业领域上的发展。事实上，大部分职业是从技术或职能领域开始发展的，而且职业的早期阶段必然涉及到专业技能的提高。但对于一些人来说，以技术专家的身份成为组织成员或寻求稳定的工作远大于它本身的意义；对另一些人而言，它仅仅是晋升的阶梯和步入全面管理的垫脚石；还有一部分人认为学习必要的技术



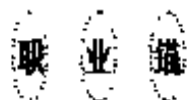
可以为他们走向独立或开始创业提供机会。因此，尽管多数人的职业是从专业领域开始的，但只有部分人从内心认可这是有价值的事情，发展并逐渐形成这一专业领域的职业锚。

工作类型

技术/职能型职业锚的人期望具有一定挑战性的工作。如果一项工作不能考验他们的能力和技术水平，这价工作很快就会变得令人厌倦和无意义，并导致他们变换工作。由于他们的自尊取决于才能的施展水平，所以他们需要能够展示自己才能的工作。大部分人通常关注工作的环境，而这种类型的人则更关注工作的实质和内容。

技术/职能型职业锚的人会忠于某一组织（与独立型相反），也乐于参与组织目标的制订过程。然而，一旦确定目标，他们希望有最大程度的独立去实现目标。他们不仅要求实施过程的独立，而且希望提供各种设备、费用和资源去帮助他们实现目标，所以希望控制预算的管理人员和希望调动所有资源的技术专家之间经常发生冲突。

这种类型的人不喜欢管理工作，除非行政或管理工作是他们完成工作的必要一步，否则他们无法忍受。他们通常不希望被提升到全面管理岗位，因为这意味着他们要离开被认可的专业领域。



——发现你的真正价值

在管理方面，不同机构对人际交往的要求是不同的，如果一个人被提升到管理职位，结果发现他无法胜任管理工作，就会陷入进退两难的局面，从而妨碍他们在组织内部的发展。实际上，大部分组织的等级设置并没有提供从管理职位退回至技术/职能职位的职业发展通路。

在技术/职能的生涯中，发现一个适合自己，且具有挑战性的工作对于个人和组织来说都是十分艰难的任务。做年轻人的教师或导师是一种可行的解决方案，重新进行职业设计以充分利用老专家的经验也是一条出路，如果这些人能够成为技术领域中的多面手和通才，就可以为解决问题带来更广阔的视野。

薪酬补贴

技术/职能型职业锚的人希望能够按照教育背景和工作经验确定技术等级得到报酬。一个具有博士学位的人可以得到比硕士学位更高的工资，而不去考虑实际的工作绩效。他们倾向于关注外在平等，即与其他组织中具有同等技术水平的人比较收入的高低。如果他们的收入偏低，即使是本组织内部薪水最高的，他们也认为自己没有得到公平待遇。

external equity

技术/职能型职业锚的人更关注绝对的收入水平，而不是奖金和期权等特殊的激励方式，除非是作为一种对他们的认可方式。由于他们认为自己流动性很

golden hand
cuffs

人，通常希望获得尽可能多的收入，因此倾向于一种“自助式”收益方式，即由他们按照自己的需要确定收益方式（例如保险或退休金）。他们通常惧怕所谓“金手铐”，因为这意味着他们可能掉入一个缺乏挑战的工作中。

工作晋升

技术/职能型职业锚的人更看重技术或专业等级，而非职位的晋升，他们不愿接受行政或管理岗位的晋升。这一点在研发部门或工程部门已经得到认可，但实际上对于组织中其他职能的专家也是非常适用的（如财务、市场、制造或销售）。尽管如此，很少的组织设立了适合这种类型的人发展的职业阶梯。

对于技术/职能型职业锚倾向的人，晋升并不需要按照等级体现。如果个人的收入与外部市场相一致，下列方式可以更好地激励他们：加大工作范围，给予更多的资源和更大的责任，更多的经费、技术或下属支持，或通过委员会或专家组的方式参与高层决策。

认可方式

对他们而言，来自于同行专业人士的认可比管理者的表扬更有价值。换句话说，管理人员并不真正理



——发现你的真正价值

解他们的成绩，所以来自于管理人员的认可，远不如来自于同行，甚至是明白工作过程及工作成果的下属的认可。

另一种形式的认可，是在专业领域继续学习和发展的机会。接受培训的机会、组织赞助的休假、鼓励参加专业性会议、提供购买资料 and 设备的经费等都是非常有价值的认可方式。这些方式对于技术/职能型职业锚的老专家尤其有效，因为他们最害怕的就是落伍。

除了继续学习，作为专家被接纳为其他团体或组织的成员也是他们喜欢的认可方式。在公平待遇的前提下，公开的奖励和奖章等来自于公众的认可，比收入的增加更重要。

技术/职能型职业锚的人对组织的管理比较敏感，因为由一般管理人员设计的职位更关注学习几种职能、内部薪酬体系的平衡、组织忠诚度的锤炼以及出色的人际维护能力。而这些东西恰好是技术/职能型职业锚的人不关心的事情。如果技术/职能性职业锚的人是组织非常重要的资源，修正职业发展系统就显得非常需要了。

*General**Managerial**Competence*

管理型职业锚^①

管理型职业锚的人具有成为管理人员的强烈愿望，并将此看成职业进步的标准。他们有提升到全面管理职位上所需要的相关能力，并希望自己的职位不断得到提升，这样他们可以承担更大的责任，并能够做出影响成功与失败的决策。

这一类型与技术/职能型职业锚的人区别在于：他们把专业化看做陷阱。他们明白掌握专业领域知识的必要性，也同意一个人必须成为某一职能或业务的专家才能更好地胜任管理职位。但他们核心的价值和动机是承担更大的管理责任、获取更多的领导机会、为组织的成功作出贡献并带来高的收入。

^① 译者注：General Managerial Competence 直译为“全面管理能力型”，以前也曾有人翻译成“管理能力型”。这种类型职业锚的人关注的“管理”，是希望拥有管理并影响他人的权利，而这里 competence 有“胜任力”的意思。实际上翻译成管理型能够表现出以上的意思，如果翻译成全面管理能力型，反而会让读者关注能力二字，产生歧义。我们在权衡“全面管理”和“管理”这两个词时考虑到，在国内“管理”一般就代表了综合和全面的管理，所以使用这个词更方便国内读者的理解。

职业

——发现你的真正价值

刚进入组织内部时，大部分人希望自己在某些方面能够出人头地，而且一些人会明显表现出向上发展的愿望，但大都不清楚实现这一目标需要什么样的能力、动机和价值观。随着工作经验的增加，这些因素逐渐变得清晰起来，尤其对于那些致力于全面管理的人来说就更为显著，他们不仅需要高水平的晋升动机，而且需要整合以下三个方面的能力和技巧：

- 分析能力：一种在信息不全面和不确定的情况下，识别、分析、归纳信息以解决问题的能力。管理者能够预见将要发生的事情并分辨其重要性，绕过大量不相关的细节切入问题的关键，并在无法验证的情况下，辨别信息的可靠性和有效性，最后列出问题及可行的解决方案。无论财务、市场、技术、人力资源，还是其他直接影响组织未来成功的部门，都需要这样的分析技能。

*analytical
competence*

通常情况下，管理人员是决策制订者。然而更恰当的说法是，管理者能够辨别问题并以一种决策的方式来陈述问题。为促使决策过程顺利进行，管理者必须跨越职能、从整体上思考问题，这就需要管理者同时具备其他的能力。

- 人际与团队能力：影响、监督、领导、操纵和管理组织的各级人员，从而实现组织目标的能力。这种技能包括从别人那里获取有效的信息，使他人有效协作以发挥整体效率；激励员工参与并解决问题，清楚地向员工贯彻需要达成的目标，促进决策的制订

*interpersonal
and intergroup
competence*

及实施；监督执行并在必要的情况下采取正确的行动。

决策所需的大量技术信息来自于下属或具有技术/职能型职业锚的同事。然而，决策的质量很大程度上取决于管理者能否建立一支解决问题的团队，以及团队成员间的相互信任和信息互换。进一步讲，复杂的问题需要团队成员共享信息，才能有效决策并解决。因此，团队管理的能力对管理者非常重要。

新任的管理者总是担心怀疑自己是否擅长管理他人，以及是否喜欢管理他人。除非他们在学校担任过领导角色，否则新任的管理者并不了解自己拥有什么样的人际能力及管理需要什么样的人际能力。这也是招聘人员十分关心应聘者实践活动的原因，在这个方面的任何记录对个人和组织都有非常大的意义。一旦新的管理者有机会实践，并发现人际交往非常有趣，而且是可以改善的，就会大大增加他们的自信与抱负。

人们也许会发现自己缺乏管理能力或不喜欢这种类型的工作，从而把工作重心转向技术、自主，甚至创业。对于组织来说，建立合适的机制以帮助这些人顺利地离开他们不适合的领导岗位是非常重要的。组织中常见的现象是：优秀的工程师或销售人员被提拔为管理者，并陷入了这个注定要失败的职位，最终影响自己的职业生涯和组织的利益。

emotional

- 情感管理能力：能够为情绪、人际关系和危

职业锚

——发现你的真正价值

机所激励而不被压倒的能力，承担高度责任而不被压垮的能力，果敢的使用权力做出困难决策的能力。许多管理者在访谈过程中都提到学会做困难的决定是一个痛苦的心理历程，多数人都表示当时无法想象会发生什么或自己该如何反应。只有当他们有信心控制自己的情感时，他们才有信心成为一名成功的管理者。例如：解雇一名资深老员工；在两个下属负责的两个项目之间做出选择；把大量的现金投入到一个项目当中；知道成敢关系许多人的命运；要求下属去完成一件他不愿意做的艰巨任务；激励士气低落的组织；从上级争取一个项目；给部下授权以锻炼他们的工作能力；为自己无法控制的决策承担责任，等等。

多数管理者提到这样的决策会经常发生，管理工作最困难的是每天都要面对必须完成的任务，最终可能导致患溃疡症或精神崩溃。管理工作的本质是平息不确定性带来的紧张情绪、人际冲突和承担责任；正是这一点阻止了技术/职能型职业锚的人，而鼓舞和刺激了管理型职业锚的人进入管理职位。

管理者与其他职业锚类型的区别在于他们拥有分析能力、人际和团队能力以及情感管理能力。尽管这些能力不一定要发展到很高的水平，但它们缺一不可。技术/职能型职业锚取向的人需要高度发展某一方面的能力，而管理型职业锚取向的人需要整合三方面的能力。全面管理者与职能管理人员在这些方面完全不同，因为这些能力只有在实践中才能学习并掌

握，所以成为一名全面管理者需要花费更长的时间。

工作类型

管理型职业锚的人希望承担更大的责任；喜欢有挑战性的、多变的和综合性的工作；渴望领导机会；看重对组织的贡献。对组织成功越重要的工作，对他们越具有吸引力，他们以组织的成败来衡量自己的工作成绩。某种意义上说，他们是真正所谓的“组织人”——管理一个高效率的组织。

薪酬补贴

管理型职业锚的人通常把收入水平作为衡量自己的标准，并期望有相当高的收入。与技术/职能型职业锚的人不同的是，他们倾向于内在的公平而不是外在的公平。他们期望收入远远高于他们的下级，如果这种期望得到满足，即使和他们同样水平的人在其他公司的相同岗位上挣得更多，他们也会非常满意。他们也期望得到短期奖励，例如实现某个组织目标的奖励。同时，由于他们是组织代表，所以股票期权等代表所有者和股东权益的奖励方式对他们来说也是很有吸引力的。

同安全稳定倾向的人一样，管理型职业锚的人会期望（并非积极的愿望）所谓的“全手铐”，尤其在

职业锚

——发现你的真正价值

退休金方面的金手铐。由于管理型职业锚的人过多将自己的事业与一个企业结合在一起，所以他的技能可能在中年或更老的时候变得不适用。现在越来越多的管理人员在跳槽时带着他们的工资福利或者要求给予同等的工资福利。由于企业过去情况对决策过程非常重要，所以这种职业变换能否成功并不明晰。全面管理也可能出现一些新的特点，例如，“起死回生经理”，总是把公司从失败中挽救到正常的经营状况下；还有“创业经理”，他们的特长是发展新的海外分公司，或开发新产品或新市场。

工作晋升

管理型职业锚的人期望晋升应该基于个人的贡献、可量化的绩效和工作成绩。尽管他们承认性将、方式、资历、政治和其他因素在晋升中的重要作用，但管理人员仍然坚持达到目标的能力才是最关键的标准。其他因素只有成为达到目标的必要条件时，才能成为晋升的标准。

认可方式

对于管理型职业锚的人来说，提升到有更大管理责任的职位无疑是最好的认可方式。他们以级别、头衔、薪水、下属数量、预算规模和一些无形的因素

(如所负责的项目、部门或区域,对公司发展的重要性等)的组合来衡量自己的地位。他们期望不断得到提升,如果在一个职位上呆的时间过长,他们就会觉得自己表现得不够好。每个组织都有自己的晋升时间表,按照组织的晋升周期得到提升成为管理者是成功标准之一。因此,除了平调或降级,职位变动本身成了一种重要的认可方式。

有抱负的管理者,可能发现组织有时会发展出一条潜在的晋升路线。比如,一个人从财务部调到市场部,再到海外公司担任顾问,然后回到总部,最终去掌管一个区域,就是一条很容易理解的晋升路线。如果晋升没有按照通常的路线进行,当事人就会担心自己“脱离快速提升的轨迹”,从而失去进一步发展的潜力。因此,适时晋升到某个职位也就成为另一种重要的认可方式。

这一类型的人也非常重视金钱形式的认同,像加薪、奖金和股票期权,喜欢头衔、地位象征(如大办公室、轿车或特权),最重要的是得到上司的认可。技术/职能型职业锚的人只需要得到同行的认可,而管理者们迫切需要得到他们主管的认可,因为这样表明他们可以晋升到更高的职位。

总的来说,具有管理型职业锚的人从一开始就与组织中的其他人有完全不同的定位,他们希望得到一份管理工作,即使是从一份类似的岗位做起。通过访谈,发现一个人只有在明确是否具备分析能力、人际和



——发现你的真正价值

团队能力、情感管理能力等管理者必备的能力之后,才会逐渐发展成管理型职业锚。但也有一些人很快进入自我认知的过程,所以如果组织没有快速回应他们升迁的要求,他们会跳槽到能够快速升迁的组织中去。

自主/独立型职业锚

*Autonomy /
Independence*

自主/独立型职业锚的人追求自主和独立,不愿意接受别人的约束,也不愿受程序、工作时间、着装方式以及在任何组织中都不可避免的标准规范的制约。无论什么样的工作,自主独立型的人希望能用自己的方式、工作习惯、时间进度和自己的标准来完成工作。他们发现组织生活太限制人,是非理性的,甚至侵犯个人私生活;他们倾向于以自己的方式追求更为独立的职业。当面临职业选择时,自主/独立型的人宁愿选择目前的工作,也不愿意求得一份更好但没有自主权的工作。

每个人都需要一定程度的自主,并随着生活阶段的不同而变化。然而对一些人来说,自主的需要是高于一切的,无论什么时候,他们都要求有自主独立权。对自主独立过强的要求可能是高等教育或专业化训练的结果,因为它们注重培养人们自力更生、对自己高度

负责的态度。因为在儿童成长教育过程中过于强调自立和主见,所以有时这种情况是童年时期形成的。

自主/独立型职业锚的人会慢慢将工作转向自主性较强的职业,例如对商业和管理感兴趣人,他们可能会从事咨询和培训。如果在大型公司中工作,他们会选择一些相对独立的职位,例如研发部门、区域销售、数据处理、市场调研、财务分析或外埠管理等。

工作倾向

自主/独立型职业锚的人更喜欢专业领域内职责清晰描述、时间明确的工作。承包式或项目式工作,全职、兼职或是临时性的工作都是可以接受的。另外,这种类型的人倾向于有明确的工作目标,而且不限制工作完成方式的组织,他们不能忍受别人在旁边指手画脚。他们可以接受组织强加的目标,但希望独自完成工作。

薪酬补贴

自主/独立型职业锚的人惧怕所谓的“金手铐”,他们更倾向于基于工作绩效的工资、奖金,并当即付清,或其他没有附加条件的报酬方式;喜受便捷的自选式收益方式,以便他们能够随时决定自己的生活方式。

职业锚

——发现你的真正价值

工作晋升

自主/独立型职业锚的人倾向于基于以往成就的晋升，希望从新的职业中获取更多的自主和自主权。换句话说，晋升就意味着更大的自主。如果新的职位带来更高的头衔和更多责任而减少了自由度，则会令自主/独立型职业锚的人感到恐惧。比如，如果一个自主/独立型的销售代表确信成为销售经理会降低他的自主性，他就会拒绝晋升机会。

认可方式

自主/独立型职业锚的人最喜欢直接的表扬或认可。对于自主/独立型的人来说，勋章、证明书、推荐信、奖品、证书等奖励方式比晋升、获得头衔甚至是金钱更具吸引力。

多数组织的激励机制并不适合自主/独立型职业锚的员工，他们经常对没有自主产生反感情绪或因不能忍受组织的教条而辞职。如果这些人对于组织来说并不重要，那就无关紧要。但如果他们是组织中的关键员工，那就需要设计一套符合他们口味的激励机制。显然这种设计非常困难，因为大多数组织都无法通过承包的方式或兼职的方式运转，而这些方式是自主/独立型职业锚的员工最喜爱的方式。

Security/
Stability

安全/稳定型职业锚

安全与稳定是这种类型的人选择职业最基本、最重要的需求。他们需要“把握自己的发展”，只有在职业的发展可以预测、可以达到或实现的时候，他们才会真正感觉放松。事实上，任何人都有一定程度安全与稳定的需要，例如，当一个人承担抚养家庭的责任或接近退休时，财务是最重要的安全因素；但对安全/稳定型的人而言，工作、生活和环境的安全与稳定重要到可以指导或者限制他们的职业决策。

这种类型的人通常会选择提供终身雇佣、从不辞退员工、有良好的退休金计划和福利体系，同时看上去强大而可靠的公司。因此，政府部门和事业单位对这类人很有吸引力。他们会为自己的组织感到自豪，即使他们没有担任很高的或重要的职位。

安全/稳定型职业锚的人喜欢所谓的“金手铐”，希望自己的职业跟随组织的发展而发展。作为交换，他们希望知道工作内容、出差时间、工作地址以及岗位变动频率等因素。正因为如此，有些人认为他们缺乏抱负，甚至一些满怀雄心或崇尚成功的人会蔑视他们。其实这种看法并不公平，因为他们中的许多人能

职业锚

——发现你的真正价值

够从基层晋升到高级管理岗位。但当成为大型企业的中层管理人员时，他们就会感到非常满足了。

他们当中有能力的人会成为公司高层管理人员，但仍然喜欢稳定和可预期的工作。才能稍逊的会维持在中层管理岗位，或成为顾问并逐渐减少工作参与。只要获得了安全感，他们会满足于自己取得的任何成绩。如果他们还有未发挥的才能，则倾向于寻找与工作和事业无关的活动来消遣。

工作类型

安全/稳定职业锚的人愿意从事安全、稳定、可预见的职业。相比工作本身，他们更看重工作的内容。工作环境、工作挑战等内在激励方式不如直接加薪、改善收益状况对他们更有效。许多组织工作具有这方面的特性，而每个组织都很大程度上依赖于员工中高比例的安全/稳定型职业锚的员工和技术/职能型职业锚的员工。

薪酬补贴

安全/稳定型职业锚的人希望薪水可以基于工作年限、可以预测的稳定增长。他们倾向于强调保险和养老金的薪酬方案。

工作晋升

安全/稳定型职业锚的人喜欢基于过去资历的提升方式,明确晋升周期的公开等级系统。显然,这种类型的人偏爱像学校和大学这样的提供终身雇佣的组织。

认可方式

安全/稳定型职业锚的人希望因为忠诚和稳定的绩效而被认可,并希望得到稳定和连续雇佣的保证。最重要的是,他们相信忠诚会给组织绩效带来实质贡献。这种类型的人适合多数的人事系统,尽管他们很少提供终身雇佣。

*Entrepreneurial
Creativity*

创造/创业型职业锚^①

对创造/创业型职业锚的人来说,最重要的是建立或设计某种完全属于自己的东西,例如,以自己命

^① 译者注:英文 Entrepreneurial 直译成“企业家”,但 Entrepreneurial 这个词具有“创业”的内在含义,而“企业家”这个词并不具备“创业”的含义。实际上,这种类型的人更关注的是创造属于自己的产品、公司或服务,所以翻译成“创造/创业型”更为合适。

职业锚

——发现你的真正价值

名的产品或服务；建立或投资新的公司；收购其他的公司，并按照自己的意愿进行改造。创造并不仅仅是发明家或艺术家所做的事，创业者也需要创造的激情和动力。但需要澄清的是，市场分析人员、研究开发人员、广告策划人员并不属于这一类别。创造/创业型职业锚的人有强烈的冲动向别人证明：通过自己的努力能够创建新的企业、产品或服务，并使之发展下去。当在经济上获得成功后，赚钱便成为他们衡量成功的标准。

许多人曾经梦想建立自己的公司，而且这种想法一直存在于职业发展的各个阶段。在某些情况下，这种梦想是追求独立的结果，即跳出自己的“围城”。真正创造/创业型职业锚的人在早期就开始追求这些梦想，经常在高中阶段就创立赚钱的公司。他们不仅具备创业的才能，同时有强烈的动机向其他人证明自己能够创造属于自己的公司。这种动机很可能来源于家庭，比如曾经成功创立过企业的家庭。他们不会在传统的公司中工作很长时间，或者他们只把这种工作看做创立自己公司的必经之路。

把创造/创业型职业锚与自主/独立型职业锚区别开来非常重要。自主/独立型职业锚的人发展自己的生意，是源于自主独立的需要；相反，创造/创业型职业锚的人是想证明自己能够创立属于自己的企业，这意味着在创业的早期阶段牺牲自由和稳定直到生意获得成功。在创业没有成功之前，他们会从事传统的

职业，同时寻找创业的可行性方案。

工作类型

创造/创业型职业锚的人着迷于实现创造的需求，容易对过去的事情感到厌倦。在自己的企业中，他们仍会不断地创造新的产品或服务，当他们失去兴趣时就把这个企业卖掉再创建一个新的企业。他们需要不断接受新的挑战。

薪酬补贴

创造/创业型职业锚的人最看重的是所有权。通常他们并不为自己支付很多工资，但控制着自己公司的股票。如果他们开发出新的产品，那么他们会希望自己拥有相关的专利。希望能够留住这类人的大公司，经常误解他们的内在需求。除非他们拥有新公司的控制权和51%的股票，否则一个创业型职业锚的人不会留在这个公司。他们积累财富并非完全为了自己，而是一种向他人证明成功的方式。分红对他们来说可能毫无意义。

工作晋升

创业者希望职业能够允许他们去做自己想做的事



——发现你的真正价值

情，有一定的权力和自由去扮演任何角色以满足自己不断进行创新变化的需求，例如，研发中心主任、董事会主席等。

认可方式

创造财富和一定规模的企业是他们获取认可最重要的方式。此外，创业者通常以自我为中心，要求很高的知名度和公众认可，喜欢用自己名字命名产品和公司。

服务型职业锚^①

*Sense of
Service,
Dedication to
a Cause*

服务型职业锚的人希望职业能够体现个人价值观，他们关注工作带来的价值而不在意是否能发挥自己的才能或能力。他们的职业决策通常基于能否让世界变得更加美好。那些帮助性的职业最能得到此类人

^① 译者注：Sense of Service, Dedication to a Cause 直译是“基于一个信念，愿意奉献自己，为他人服务”。这种类型的人有利他主义倾向，并期望工作本身就是个人价值观的体现，在社会中传播或建立自己的价值观，他们往往通过服务型工作在实现这一目的。但作为一种职业锚类型的名称，不能太长，因此，译为服务型职业锚。



的认同，如医药、护理、社会工作者、教育和公共管理等。此外，在商务或公司方面也存在以服务为导向的职业，比如，采取积极行动的人力资源专家，致力于提高劳资关系的劳动法律师，研究新药物的科学家，或是为提高某一方商的社会现状进入公共服务领域的经理人。能够体现助人为乐、为人类服务和为国家服务等价值观的工作是他们职业的首选。

当然，并非所有在帮助性行业中工作的人都希望去服务他人。一些医生、律师、公共管理人员、社会工作者可能是技术/职能型的、自主/独立型的或安全/稳定型的；一些人希望成为管理者。如果不知道哪一个职业锚在发生作用，我们就不知道个人真正的职业需求。

工作类型

服务型职业锚的人希望职业允许他以自己的价值观影响雇佣他的组织或社会。例如，一位农学教授放弃大学的终身雇佣，转而成为矿业公司环境计划部门的管理者，他声称只要他被允许去实施关键的环境计划，并拥有完成计划的权力，他就会一直在公司呆下去。

薪酬补贴

他们对组织忠诚，希望得到基于贡献的、公平



——发现你的真正价值

的、方式简单的薪酬。钱并不是他们追求的根本。

工作晋升

比金钱更重要的是认可他们的贡献，给他们更多的权力和自由来体现自己的价值。

认可方式

他们需要来自同事及上司的认可和支持，并与他们共享自己的核心价值。如果缺少这些支持，他们 would 走向有一定自主性的职业，例如咨询业。

挑战型职业锚

Pure

Challenge

挑战型职业锚的人认为他们可以征服任何事情或任何人，并将成功定义为“克服不可能的障碍，解决不可能解决的问题，或战胜非常强硬的对手”。随着自己的进步，他们喜欢寻找越来越强硬的“挑战”，希望在工作中面临越来越艰巨的任务。需要澄清的是，挑战型与技术/职能型的差别在于技术/职能型的人只关注某一专业领域内的挑战。高层次的战略咨询

顾问可以归于挑战型职业锚，因为工作需要他们去解决一个比一个困难的战略任务。

对一些人而言，挑战被定义成竞争。例如，一些海军飞行员一生惟一的目标就是与敌人的飞机来一场决战。在决战中，他们将向世界证明他们在战斗中的优势。虽然军队中这种类型的职业锚看上去有些夸张，但确实有些人将生命定义为竞争。许多销售人员、职业运动员和管理者将职业定义为在每日的战斗或竞赛中胜出。

对于挑战型职业锚的人来说，一定水平的挑战是至关重要的。工作领域、受雇佣的公司、薪酬体系、晋升体系、认可方式，这些都从属于这项工作是否能够经常提供挑战自我的机会。缺少挑战自我的机会会使他们变得厌倦和急躁。职业中的变化对他们而言非常重要，管理工作吸引他们的一个主要原因是管理工作的多变性和面临的强硬挑战性。

如何激励与发展挑战型职业锚的人是一个非常复杂的管理问题，他们一方面有强烈的自我发展动机，对带给他们挑战机会的雇主非常忠诚；但同时，他们意志坚定，可能给其他不同价值观的同事制造麻烦。1979年的好莱坞电影《霹雳上校》描述了一个战士给上司和家庭带来的麻烦，对他而言，职业只是用来实践自己技能的竞赛场，如果没有这样的机会，他就会受到挫折，并给自己和他人带来麻烦。

《The Great
Santini》

生活型职业锚

Lifestyle

乍看上去，这一概念有些自相矛盾，因为事业对生活型职业锚的人并不那么重要，所以他们并没有职业锚。但这仍然属于职业锚讨论的范围，现在越来越多的具有高发展动机的人提出：职业与生活必须有效整合。这已经不再是传统意义上平衡职业和个人的生活，而是寻找一种合适的方式整合职业的需要、家庭的需要和个人的需要。

因为整合过程就是发展，这种类型的人最需要的是弹性和灵活。自主/独立型职业锚的人也需要弹性，但不同的是，生活型职业锚的人愿意为提供灵活选择的组织工作，这些选择包括：在家庭条件允许的情况下出差；在生活需要的时候非全职工作；休假、育儿假和产假，提供日托（对双亲工作的家庭和单亲家庭非常有吸引力）；弹性工作制；在家办公等。相对于组织的态度，生活型职业锚的人更关注组织文化是否尊重个人和家庭的需要，以及能否与组织之间建立真正的心理契约。

这种职业锚首先是从麻省理工斯隆管理学院毕业的女生身上观察到的，继而又在男性毕业生身上观察

到，特别是在那些走上管理和战略咨询岗位的毕业生身上被发现，这可能反映出一种社会趋势及双职工家庭带来的必然影响。如果公司和职业发展体系不够灵活，很难说组织的反应对某一特定的情况有帮助，所以此时最需要的是管理者的理解。

许多人不喜欢跨地域工作被看做是追求稳定的表现，实际上，他们不是为了追求稳定，而是期望整合个人的、家庭的和职业的需要。如果这种趋势继续下去，可能对外职业的发展路径产生重要而深远的影响。很多公司理所当然地认为员工应该接受公司调动，并以此作为一条正向的职业发展路径，但如果生活型职业锚的员工碰到这种情况，他们可能放弃在公司内部的职业发展，转而设计新的职业发展道跨，以允许他们在某一地区内发展。

是否存在其他的职业锚？

ARE THERE OTHER CAREER ANCHORS?

研究表明：大部分人可以归于这八种类型的职业锚当中。职业锚是从部分职业中发掘出来的，但同样



——发现你的真正价值

适用于医生、律师、教师、海军军官、咨询顾问、警官、生产工人（在工作之外进行观察）。甚至无收入的工作（例如做家务），也可以反映出不同的职业锚倾向，双职工家庭的夫妇可通过他们喜欢的家务来找到自己的职业锚类型。

大家总是问是否有针对权利、变化、创造力或组织认同等方面的职业锚。职业锚的研究方法是：如果发现两个或更多无法归入八种职业锚的案例，并且两个案例在某些维度具有相似的因素，我们就会归纳出一种新的职业锚类型。但迄今为止，所有被提到的维度，都被证明是甚类职业锚某一方面，或者已被分别归类到不同的职业锚中。

例如，权力和创造力是一种普遍性的需要，而且在不同类型的职业锚当中会有不同的表现。找术/职能型职业锚取向的人通过掌握的知识和技能呈现权力；创业者通过建立新的公司呈现权力；管理者通过得到一个能够代表级别、能影响他人，并拥有资源的职位呈现权力；服务倾向的人通过道德的影响等方式呈现权力。与此类似，创造力也在各个类型的职业锚中以不同的方式呈现。

变化也是许多人需要并渴望的，但它并不是一种职业锚，因为变化可以从自主独立锚、管理挑战锚、创业活动和生活锚中获取，只有找术/职能型、安全/稳定型和服务型职业锚取向的人可能会放弃变化，以换取其职业生涯中重要的东西。

从了解自己的角度来看，个人应当明确自己的职业锚类型，但同时有可能没有适合自己的职业锚类型。如果自己没有明确地归入某一职业锚类型，那清楚自己天赋、动机和价值观的组合模式就显得非常重要了。当面临艰难的职业选择时，人们始终不肯放弃的东西——这就是真正的“职业锚”。

一个人是否可以 拥有多于一个的职业锚？

CAN A PERSON HAVE MORE THAN ONE ANCHOR?

职业锚是指当一个人面临职业选择时，他无论如何都不肯放弃的内心最深层次的东西。这种定义说明一个人只能有一种职业锚——一个人才能、动机和价值观中最高优先级的组合。然而实际上，许多职业可以同时满足个人几组不同的才能、动机和价值观的组合，而不需要在它们中间进行取舍。也正因为此，我们不知道什么样的才能、动机和价值观对自己才是最重要的。例如，一个职能经理在家长式作风的公司中，可以同时实现安全/稳定、自主/独立、技术/职

职业锚

——发现你的真正价值

能、管理，甚至生活的多种需要。只有假设有多种职业可能，并强迫自己进行职业选择，才有可能明确自己的职业锚。又例如，一个管理者要决定去分公司做总经理，还是留在总公司中做职能部门经理？当个人进入一个不得不进行职业选择的情景中，才可能明确自己真正的职业锚。

如果职业锚不清晰，一个可能的原因是：一个人不具备足够的生活经验来发现对他而言什么是最重要的。在这种情况下，首先确定哪种职业锚是比较重要的，然后在不同的工作情景中测试自己的反应。例如，如果一个人不知道自己是否对管理工作感兴趣，是否具有相关的能力，而且没有机会去进行尝试，这时，他可以自愿地发起一个项目，做一个委员会的主席，或去做一个部门经理，或者用其他方式获得经验。当然，也可以去找具有相同工作经历的人，通过面谈得到某一职位的具体工作内容和细节。

职业锚是否会发生变化？

DO ANCHORS CHANGE?

到目前为止，所有的证据都无法证明职业锚是否

会发生改变。很少有人被研究了足够长的时间以确定职业锚是如何发展的。曾经有十五个小组被跟踪到四十五岁左右，证据更多地表明他们的职业锚是稳定的。也有人曾经猜想过：随着个人意识到自己擅长的事情、自己想做的事情及自己的价值观，他们开始真正了解自己，从而更加坚持真正的自我。那么，他们的职业锚会不会改变呢？

仔细思考以下的案例：

- 一个技术/职能型职业锚取向的工程经理在某大型公司工作，发现自己在外职业路径的作用下，正在向全面管理方向发展。由于意识到自己下一次晋升可能被提拔到全面管理职位，他开始游说高层的朋友们把自己调到总部从事参谋工作，从而成功地实现了一次横向职业发展。他自愿放弃了晋升机会，而留在了自己喜欢的技术/职能领域。
- 另一个技术/职能型职业锚取向的经理放弃了原来的工作，因为他原来的工作令他非常乏味。随后，他变成了一名原来领域的技术顾问，并且非常成功。他的职业发生了改变，但是他的职业锚却没有发生变化。
- 一位自主/独立型职业锚取向的人辞职后过起了一种边缘生活，并一直到他结婚并有了一个孩子。为了重新回到社会，他和妻子开办了一间古董商店，这样他仍可以保持自主、

职业锚

——发现你的真正价值

独立的生活。

- 两个不成功的企业家没有创立自己公司，过着一种边缘生活，此时，他们不去寻求一种稳定的生活，相反，他们继续寻找合适的创业机会。另一个成功的企业家几年前失去所有的财产，现在正在开始新的创业。

一些人在中年做出的职业选择非常具有戏剧性，他们试图改变外职业路径，去尝试实现他们职业锚所指的方向，去做他们一直想做的事情。举例来说：一个技术/职能型职业锚取向的计算机咨询顾问，一直希望有机会去法学院学习，最后当他得到一笔遗产可以支付学费时，他实现了自己的愿望。毕业后他转到一个小城市的司法界工作，并成功地用到了过去所积累的计算机和咨询技术，他仍然留在自己的技术/职能领域中。

由于职位设计的原因，职业很难与个人的职业锚实现非常好的匹配。例如，一个技术/职能型职业锚取向的人可能被晋升到全面管理岗位；一个管理型职业锚取向的人被委以高级顾问的工作；一个安全/稳定型职业锚取向的人可能需要参加一次创业；一个自主/独立职业锚取向的人在一个保守的老板手下做着一份乏味、稳定的工作。这种情形下，人们也许能做出一些成绩，但他们的潜能并没有得到发挥，也不会感到快乐。他们可以适应这种情况，并尽力做好工作，但他们的职业锚不会变化，一旦有机会他们就会

寻找更适合自己的职业。

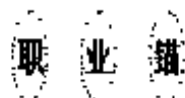
结论：匹配个人与组织的需求

CONCLUSION: MATCHING INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL NEEDS

通过对职业发展阶段的关注，对职业变换和职业成功的分析，及职业锚在自我认知过程中所产生的作用，我们可以更好地探索职业的内在层面。对于个人而言，深入地了解自己的职业锚可以帮助他们更好地进行职业生涯规划 and 职业决策。

随着人们对自己职业的深入理解，他们也可以利用这些理解去帮助别人管理职业生涯。换句话说，职业发展的最终目标是整合个人与组织的需求，但问题复杂在：人与人是不同的，同样，组织与组织之间也存在着差异，并且组织的需求随着环境的变化而变化。显然，要使这两个动态的系统互相匹配是非常困难的。

谁应该去承担这种匹配的责任呢？很明显，受雇佣的个人、组织、组织内的管理者以及大学和政府之



——发现你的真正价值

类的机构应该共同承担这一责任。

个人应该做什么？

个人的首要责任是进行自我探索，并将对自己的认识与自己的职业发展经理相互沟通。如果一个人不能确定自己的需求和偏好，就无法管理好自己的职业。个人必须与组织进行充分的沟通交流，才能做出明智的选择。那种期望管理者和组织充分了解员工并帮助他们进行有效职业决策的观点是不现实的（尽管这是多数职业发展体系的目标）。个人最终必须学会管理自己的职业生涯。

组织和管理者应该做什么？

组织和管理可以从下面三个方面入手：

1. 建立灵活的职业发展路径，激励体制和薪酬体系。这些体系应该满足同一工作领域不同个人多样化的需求。

2. 促进员工进行自我探索和自我管理。管理者应当分析自己的职业锚并严格管理自己的职业生涯，这样可以为下属提供一个模仿的榜样。

3. 明确组织对个人的需求。组织应该分析每个职位的特点，并清楚地传达给个人。如果一个人非常了解自己，但无法掌握足够的职位信息，也很难做出明智的决策。如果组织希望把正确的人安置在正确的职位上，就必须通过一些方法让别人了解职位。

公共机构应该做什么？

如果个人能力达不到职位的要求，组织人满为患或个人无法适应某种特定类型的组织，那人与组织无法实现匹配是不可避免的事情。常见的情况是技术进步使大量员工处于被淘汰的位置，许多组织会提供再培训和换岗的方式来减少负面的影响，但肯定有一些人无法通过再培训，而不得不离开组织。此时，政府或财团资助的公共机构就要起到安全网和减震器的作用，为这些人提供新的教育和培训机会。换句话说，下岗工人应当至少得到二至三年经济上的保障，使他们有机会重定义自己的职业并学习新的技能。技术的迅猛发展也使建立这样的机构成为越来越重要的



——发现你的真正价值

事情。

只有当组织、个人和其他机构协同工作，共同改善职业生涯的匹配过程，才可能最大化组织的绩效和个人的满意度，这是我们未来面临的挑战！

5

CHAPTER

职业锚访谈

接下来，你（被访谈者）需要和你的职业探索拍档（访谈者）一起，从教育经历开始，讨论过去、现在和将来可能发生的职业事件。后面几页列出了所有的访谈问题，空白位置供你的拍档记录访谈内容。在真正开始之前，你和你的拍档需要认真阅读本页的指导。

访谈应该集中在已经做出的职业选择和将来可能做出的选择上。对每一个职业决策或行动，你们都需要探究：为什么这样决定或这样行动？你的感受是什么？对过去职业事件的访谈可以帮助你重新思考自己过去的职业选择，在访谈进行过程时，你需要探寻出这些职业选择的内在原因或选择程式。

随着访谈的深入，你和你的拍档可以探出本书没有提及的问题，这样可以更好地进入到彼此的领域。在提问时，建议你的拍档首先问：“你做了什么决定？”，然后再问：“为什么？”或者“你感觉如何？”

如果现在讨论你的职业发展，请将本书交给你的拍档。



——发现你的真正价值

访谈问题

INTERVIEW QUESTIONS

这个访谈的目的是通过关键的职业事件，来明确事件或事件背后的潜在原因，帮助你和你的拍档识找出指导和制约职业选择的因素。放松自己，当偏离到其他相关的主题时，也不需要紧张。你的任务只是帮助你的拍档谈出他过去的职业发展过程，以方便你找出职业选择背后真正发挥作用的东西。

education

1. 教育（重点探讨大学和研究生阶段）。

我们从教育经历开始谈起，在学校时你最关注的是什么？

你为什么选择这些学习领域？

对已经选择的这些领域，你现在感觉如何？



——发现你的真正价值

2. 第一份工作。

first job

在毕业后，你第一份真正意义的工作是什么？如果你没有开始工作，在你毕业后的生活中，第一件对你重要的事情是什么？

你在第一份工作或重要的生活经历中寻找什么？你为什么做出这样的选择？

goals

3. 目标。

你开始自己的职业生涯时，你的抱负或长期目标是什么？

第一份工作对你实现职业目标的意义是什么？



——发现你的真正价值

4. 下一份工作或重要生活事件。

在工作中或雇佣你的组织中，你第一次较大的变动是什么？ *first*

这次变动是如何出现的？谁发起了这次变动？改变的原因是什么？ *who*

你如何看待这次变动？它与你的目标有什么关系？

5. 下一份工作或重要生活事件。

next

在工作中，你第二次较大的变动是什么？

reasons

这次变动是如何出现的？谁发起了这次变动？改变的原因是什么？

你如何看待这次变动？它与你的目标有什么关系？

职业锚

——发现你的真正价值

6. 继续思考并分析工作、组织、职业或生活的重大变动，把这些变动列在下面，分析这些变动的原因及导致的结果。

下一份工作（或职业变化）：你这一次较大的变动是什么？

这次变动是如何出现的？谁发起了这次变动？改变的原因是什么？

reasons

你如何看待这次变动？它与你的目标有什么关系？

7. 下一份工作（或职业或生活变动）。

你这一次较大的变动是什么？

who

这次变动是如何出现的？谁发起了这次变动？改变的原因是什么？

you

你如何看待这次变动？它与你的目标有什么关系？



——发现你的真正价值

8. 下一份工作（或职业或生活变动）。
你这一次较大的变动是什么？

这次变动是如何出现的？谁发起了这次变动？改变的原因是什么？

你如何看待这次变动？它与你的目标有什么关系？

一直分析到现在工作，用前面问题的格式回答。
如果纸张不够用，你可以找一张白纸替代。



——发现你的真正价值

9. 回顾迄今为止的职业和生活，有没有发现重要的转折点？那时的变化有什么不同寻常的地方？请描述每一个这样的转折时期。

这个转折点是什么？这个转折点是如何出现的？谁发起了这次变化？

你如何看待这次转折？它与你的目标有什么关系？

10. 用同样的格式，描述其他的重要转折点。如果需要的话可以使用更多的白纸。



——发现你的真正价值

11. 回顾迄今为止的职业和生活，你能否描绘出一些你感到非常快乐的时期？

在这些时期，什么让你感到非常快乐？

12. 有没有让你感到特别不开心的时期？

not enjoy

在这些时期，什么让你感觉不开心？



——发现你的真正价值

13. 你曾经拒绝过一份工作或一次晋升吗？如果是，请描述一下。

你为什么拒绝？

refuse

当你展望职业发展，你有什么特别想回避的事情吗？是否有一些事情是令你担心的？

avoid

这些事情是怎样让你回避或担心的？

14. 自从开始工作后，你曾经改变过抱负或长期目标吗？何时改变的？为什么？

describe

现在你如何描述你的长期目标？

职 业 道 路

——发现你的真正价值

15. 当展望你的职业发展时，有什么事情是你非常期待的吗？

为什么你会期望这些事情？

你认为你的下一份工作会做什么？

next job

然后，你的再下一份工作将是什么呢？

until

继续询问接下来的工作，直到你找到拍档最终喜欢的工作是什么。



——发现你的真正价值

16. 在接下来的十年中，你认为在你职业发展的过程中会发生什么事情？

你为什么会有这样想？

why

17. 你如何向别人介绍你的职业？

really

你真正擅长什么？

most want

除了职业之外，你最想要的是什么？

职业锚

——发现你的真正价值

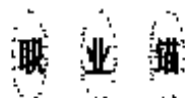
在工作中，你特别想获取的价值是什么？

关于你自己，你还有其他的评价想在这里描述吗？

18. 当你重新考虑以上这些答案时，你是否在其中发现了一些相似的脉络？

在你明确的这些脉络中，有哪些不一致、矛盾或冲突的地方？

哪一些假设的场景能解决这些矛盾或冲突？



——发现你的真正价值

接下来让我们看看自己可能的职业锚类型。

现在访谈者应当将本书交还给被访谈者。

辨别你的职业锚

IDENTIFYING YOUR CAREER ANCHOR

以下是第四章职业锚类型的简要描述，如果你感觉这些锚述过于简单，请回头复习第四章的内容。

技术/职能型职业锚

如果你的职业锚是技术/职能型，你始终不肯放弃的是在专业领域中展示自己的技能，并不断把自己的技术发展到更高层次的机会。你希望通过施展自己的技能以获取别人的认可，并乐于接受来自于专业领

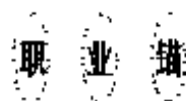
域的挑战，你可能愿意成为技术/职能领域的管理者，但管理本身不能给你带来乐趣，你极力避免全面管理的职位，因为这意味着你可能会脱离自己擅长的专业领域。

你的这一领域的得分列在计分表的第一列 TF 的下方。

管理型职业锚

如果你的职业锚是管理型，你始终不肯放弃的是升迁到组织中更高的管理职位，这样你能够整合其他人的工作，并对组织中某项工作的绩效承担责任。你希望为最终的结果承担责任，并把组织的成功看做是自己的工作。如果你目前在技术/职能部门工作，你会将此看成积累经验的必经过程；你的目标是尽快得到一个全面管理的职位，因为你对技术/职能部门的管理不感兴趣。

你的这一领域的得分列在计分表的第二列 GM 的下方。



——发现你的真正价值

自主/独立型职业锚

如果你的职业锚是自主/独立型的，你始终不肯放弃的是按照自己的方式工作和生活，你希望留在能够提供足够的灵活性，并由自己来决定何时及如何工作的组织中。如果你无法忍受任何程度上的公司约束，就会去寻找一些有足够自由的职业，如教育、咨询等。你宁可放弃升职加薪的机会，也不愿意丧失自己的自主独立性。为了能有最大程度的自主和独立，你可能创立自己的公司，但你的创业动机是与后面叙述的创业家的动机是不同的。

你的这一领域的得分列在计分表的第三列 AU 的下方。

安全/稳定型职业锚

如果你的职业锚是安全/稳定型的，你始终不肯放弃的是稳定的或终身雇佣制的职位。你希望有成功

的感觉，这样你才可以放松下来。你关注财务安全（如养老金和退休金方案）和就业安全。你对组织忠诚，对雇主言听计从，希望以此换取终身雇佣的承诺。虽然你可以到达更高的职位，但你对工作的内容和在组织内的等级地位并不关心。任何人（包括自主/独立型）都有安全和稳定的需要，在财务负担加重或面临退休时，这种需要会更加明显。安全/稳定型职业锚取向的人总是关注安全和稳定问题，并把自我认知建立在如何管理安全与稳定上。

你的这一领域的得分列在计分表的第四列 SE 的下方。

创造/创业型职业锚

如果你的职业锚是创造/创业型的，你始终不肯放弃的是凭借自己的能力和冒险愿望，扫除障碍，创立属于自己的公司或组织。你希望向世界证明你有能力创建一家企业，现在你可能在某一组织中为别人工作，但同时你会学习并评估来来的机会，一旦你认为时机成熟，就会尽快开始自己的创业历程。你希望自己的企业有非常高的现金收入，以证明你的能力。

你的这一领域的得分列在计分表的第五列 EC 的



——发现你的真正价值

下方。

服务型职业锚

如果你的职业锚是服务型的，你始终不肯放弃的是做一些有价值的事情，比如：让世界更适合人类居住、解决环境问题、增进人与人之间的和谐、帮助他人、增强人们的安全感、用新产品治疗疾病等。你宁愿离开原来的组织，也不会放弃对这些工作机会的追求。同样，你也会拒绝任何使你离开这些工作的调动和晋升。

你的这一领域的得分列在计分表的第六列 SV 的下方。

挑战型职业锚

如果你的职业锚是挑战型的，你始终不肯放弃的是去解决看上去无法解决的问题、战胜强硬的对手或克服面临的困难。对你而言，职业的意义在于允许你

战胜不可能的事情。有的人在需要高智商的职业中发现这种纯粹的挑战，例如仅仅对高难度、不可能实现的设计感兴趣的工程师。有些人发现处理多层次的、复杂的情况是一项挑战，例如战略咨询师仅对面临破产、资源耗尽的客户感兴趣。还有一些人将人际竞争看成挑战，例如职业运动员，或将销售定义为非赢即输的销售人员。新奇、多变和困难是挑战的决定因素，如果一件事情非常容易，它马上会变得令人厌倦。

你的这一领域的得分列在计分表的第七列 CH 的下方。

生活型职业锚

如果你的职业锚是生活型的，你始终不肯放弃的是平衡并整合个人的、家庭的和职业的需要。你希望生活中的各个部分能够协调统一向前发展，因此你希望职业有足够的弹性允许你来实现这种整合。你可能不得不放弃职业中的某些方面（例如晋升带来跨地区调动，可能打乱你的生活）。你与众不同的地方在于过自己的生活，包括居住在什么地方、如何处理家庭事务及在某一组织内如何发展自己。

你的这一领域的得分列在计分表的第八列 LS 的

下方。

确定你的职业锚

DETERMINING YOUR OWN ANCHOR

现在有两种方案确定你的职业锚类型，一项是职业定位问卷的得分，另一项是访谈过程中对自己的认识。职业定位问卷多多少少会受到你主观意愿的影响，而访谈过程中收集的资料是基于你过去的实际经历，所以更可靠一些。

首先，尝试以访谈为基础的职业锚排序，1代表最符合你的职业锚，8代表最不符合的。与合作拍档讨论一下，达成一致意见，然后一起完成这个排序。

你可能发现处于中间的职业锚很难排序，但逐一区分并排序是非常重要的。最有效的方法是：先设想你容易放弃的三个（排在后三位）和你非常难放弃的三个（排在前三位）。然后再思考你任何情况下都不肯放弃的（排在第一位），这就是你的职业锚。

职业锚的等级顺序 (以访谈为基础)
等级 1 (职业锚)
等级 2
等级 3
等级 4
等级 5
等级 6
等级 7
等级 8

现在请你根据职业定位问卷的分数，将职业锚排序，并列在下方。

职业锚的等级顺序 (以问卷为基础)
等级 1 (职业锚)
等级 2
等级 3
等级 4
等级 5
等级 6
等级 7
等级 8

这两个表格的接近程度如何？如果两个以上级别出现不同，请认真思考下面问题：

1. 回顾职业定位问卷中的选择，所选答案是否准确反映了你的情况？



——发现你的真正价值

2. 回顾你访谈中的回答是否准确？

3. 与你的拍档讨论这些差异，并听取他的意见，并最终决定职业锚的排序。

如果你认为两个或更多的职业锚都符合你，可以假设一个工作情景，要求你必须放弃其中的一项，你会如何选择？例如，你认为技术/职能型和管理型职业锚同等重要，试想，组织要求你在部门总经理和公司首席技术专家之间做出选择（假设这两职位在公司中级别相同），你会如何选择？大部类似的冲突可以通过这种情景假设得以解决。

基于以上所有的信息，并与你的拍档进行充分讨论，最后把你确定职业锚排序填在下表中：

最终的职业锚的等级
等级 1 (职业锚)
等级 2
等级 3
等级 4
等级 5
等级 6
等级 7
等级 8

如果你还有一些没有得到很好解决的问题，请列在下边。



CHAPTER

实 践



下一步你该做什么？

WHAT SHOULD YOU DO NEXT?

现在我们已经分析了访谈的内容和问卷的结果，并对职业锚进行了排序，也明确了遗留下来的问题。那如何更好地应用从本书中所学习到的知识呢？以下几点可以作为参考：

1. 学习如何认识自我。你已经学会了如何分析自己的职业，但你仍然需要继续寻找机会观察自己，并提高自我认知的能力。学习认识自我是一个终生工作，因为每一个新的体验都可能提示自己新的方面。

养成一个分析自己的习惯吧！

2. 分析目前的工作。目前的工作是否满足了你的职业需求？它与你的职业锚有冲突吗？它是否发挥了你的才能，满足了你的需求，实现了你的价值观？

3. 提前计划。你是否需要重新设计职业生涯，这样将来才会有更高的职业满足？当你思考将来的职业变换时，它们与你的职业锚将合吗？如果不符合，如何进行调整以使它们与职业锚更加符合？你需要其他的教育和培训吗？你喜欢某些特定的职业变换吗，水平变换或跨地区变换？你是否需要回避某些特定的职业变换？

4. 沟通需求。谁需要知道你在前三个步骤中得出的结论？你是否愿意和组织中的某些人共享自己的分析和结论，这样他们可以更好地帮助你进行职业生涯规划？你是否需要和家人一起讨论这些问题，以更好地为将来进行规划？

5. 积极主动地管理职业生涯。在职业生涯管理中，没有人会有无数的职业选择机会，每个人或多或少有一些职业选择的机会，找出你职业选择的范围及面临的机会，并积极主动地管理他们。现在的世界越来越复杂，雇主很难确定对所有人都适合的东西，所以职业生涯规划越来越多地落到了个人头上。因此，最好的建议是：“不要成为自己的牺牲品”。

如果想阅读更多和职业发展相关的资料，可以参考后面的文献。

参考文献

- Arthur, M.B., Baily, L., Levinson, D.J., & Shepard, H.A. (1984). *Working with careers*. New York; Center for Research on Career Development, Coaunbia University.
- Arthur, M.B., Hall, D.T., & Lawrence, B.S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. New York; Cambridge University Press.
- Baily, L. (with E.H.Schein) . (1980) . *Living with technology: Issues at mid - career*. Cambridge, MA; MIT Press.
- Dalton, G.W., & Thompson, P.H. (1986) *Novations; Strategies for career management*. Glenview, IL; Scott, Foresman.
- DeLong, T.j. (1982) .The career orientation of MBA alumni; A multJ - dimensional model. In R. Katz (Ed.), *Career issues in human resource management*. Englewood Clitrfs, NJ; Prentice - Hall.
- Deft, C.B. (1986). *Managing the new careerists*. San

- Francisco; Jossey. Bass.
- Feldman, D.C. (1988) . *Managing careers in organizations* . Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Levinson, D.J. (1978) . *The seasons of a man's life* . New York; Alfred A. Knopf.
- Levinson, D.J. (1988) . *The seasons of a woman's life* . New York; Alfred A Knopf.
- Schein, E.H. (1978) . *Career dynamics: Matching individual and organization needs* . Reading, MA: Addison - Wesley.
- Super, D.E. (1957) . *The psychology of careers* . New York: Harper & Row.
- Super, D.E., & Bohn, M.J. (1970) . *Occupational psychology* . Belmont, CA: Wadsworth.

致 谢

职业锚相关的研究得到了美国海军研究室和麻省理工学院斯隆管理学院的支持和指导。研究的结果首先发表于埃德加·施恩的作品《职业动力论：个人和组织需要的匹配》（Reading, MA: Addison - Wesley 出版社, 1978）和《个人和职业》，以及 J·罗西的作品《组织行为学手册》（Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall 出版社, 1985）。

职业定位问卷的早期版本是埃德加·施恩和霍华德·丹麦（Howard Denmark）为 CIBA - Gei 公司的使用而开发的。1981 年，它在瑞士日内瓦国际管理协会的支持下重新进行了修订，并于 1985 年由大学联合会首次出版。

《职业定位问卷》的早期版本源于埃德加·施恩和犹他州普若佛杨伯翰大学的 T·J·DeLong 在 1979 至 1982 年的研究工作。