

# 职业生涯早期阶段的管理

福建集美大学工商管理学院 王友平

## 一、职业生涯早期阶段的特征

职业生涯早期阶段是指一个人由学校进入组织并在组织内逐步“组织化”,为组织所接纳的过程。这一阶段一般发生在17~25岁之间,是一个人由学校走向社会,由学生变成员工,由单身生活变成家庭生活的过程。

1、进取心强与好高务远的心理特征并存。处在职业生涯初期的员工,有积极向上、争强好胜的心态。这种心理状态能促使员工不断上进,追求发展,给组织带来新的血液。所以组织要定期选择优秀的新人加盟,有利于提高整个团队的士气和斗志,提高生产效率。但由于年轻气盛,难免表现出浮躁和冲动。高估自己,低估他人,缺乏基本的踏实苦干的精神;在工作团队中,争强好胜,职业锚表现出极大的不稳定性,跳槽频繁,

有权是重要性的;而企业技术创新直接构成企业(资本)经济要素(王朝云,2005),如同管理资本要素、技术资本要素、金融资本要素一样,是投入企业的不同性质要素组成部分,因此,企业技术创新应该有所有权主体。所有权的重要性,决定企业契约内容之一的所有权安排与企业技术创新效率相关,即企业技术创新效率与企业技术创新所有权主体在企业契约中的地位安排相关,承认企业技术创新的经济要素特征,拥有主体特征和所有权安排特征,是如何提高企业技术创新效率的经济学分析方法,具体地:

1、企业的契约性主张要素契约的假设,是合作剩余创造与分享。既然企业技术创新具有经济要素的特征,为了提高企业技术创新效率,应承担企业技术创新要素是企业不同性质投入要素之一,是合作剩余创造与分配的市场性关系契约构成成分,理应参与企业合作剩余分享。

2、契约性的不完全性强调,通过间接定价和纵向一体化可以降低交易费用。但是在团队生产中存在着道德风险与代理成本,以及委托—代理的效率损失等,因此,有效的契约安排与要素投入、激励效果、企业绩效等直接关联,即要想充分、有效的激励企业家的技术创新积极性,必须确认企业家技术创新的所有权及其相应的收益。

3、所有权的重要性强调。要素所有权的确认与激励效果、风险承担,直至企业契约绩效等直接关联,具体地和企业技术创新效率直接关联,据此,也必须确认企业家技术创新的所有权及其相应的收益。

## 三、我国企业技术创新效率现状及其所有权激励对策

### (一)我国企业技术创新效率现状

企业技术创新不足是企业缺乏竞争力的重要原因之一,而技术创新动力不足的深层原因是缺乏企业技术创新所有权激励。应由目前的企业技术创新“经营者激励”向企业技术创新的“所有权激励”转化,保护企业家技术创新要素所有权,就是激励了企业家技术创新的积极性。

### (二)设计企业技术创新效率的所有权激励机制

1、企业家技术创新要素资本化,由目前的企业技术创新“经营者激励”向企业技术创新的“所有权激励”转化

企业技术创新是经济发展的主要推动力,具有经济要素特征(王朝云,2005),为了提高企业技术创新效率,可以推行企业家技术创新要素资本化。所谓技术创新要素资本化,就是通过实现技术创新要素资本的产权确认,对技术创新要素资本所有者进行激励,以充分发挥技术创新要素资本价值创造作用。应由目前的企业技术创新“经营者激励”向企业技术创新的“所有权激励”转化。对技术创新要素资本的产权的确认,直接与企业技术创新效率相关联,影响并决定着企业的可持续发展问题。

### 2、明确企业技术创新收益的归属

企业技术创新的收益由其产权决定,产权主体有权获取与其努力相应的收益。从这个意义上讲,收益权是否得到明确界定与有效实施,对管理中激励功能的影响是决定性的。企业技术创新主要取决于企业家精神以及有此种精神形成的创新文化,有效的企业技术创新要素收益归属,是企业家精神以及有此种精神形成的创新文化的经济前提。王朝云(2003)认为,只要利益具体、真实,在有效的企业契约制度下的经济人,就会产生内在的创新动力和能力。如何设计体现技术创新收益分享的方案,是当前我国企业发展过程中急待解决的现实问题。

### 3、建立以企业家为主体的企业技术创新主体体系

从微观的企业而言,技术创新主体包括创新投资主体、创新研究主体、生产创新主体、市场创新主体等,虽然刘锋(2003)认为技术创新的主体是企业人,包括工人、工程技术人员、企业内部研究开发人员、企业管理者;吴添祖等(1997)认为科技人员在技术创新中具有关键作用。但是,从企业技术创新决策具有非常规性、风险性、不确定性和企业技术创新效率决定于专门知识与决策权的匹配程度,以及企业家精神和功能来看,企业技术创新的主体应该是企业家及其领导的工人、工程技术人员、企业内开部研究开发人员、管理者,即企业家是企业技术创新的核心主体。

对企业组织忠诚度不高。

2、自主立业意识增强与社会经历不足的现象并存。一方面,随着工作时间的延长,他们逐步提高工作能力、积累经验,熟悉工作情境,对职业成功的信心不断增加,使员工创业意识不断得到强化;另一方面,由于处于职业生涯早期阶段的职业者社会经验不足,自主创业具有一定的难度。

3、家庭角色和职业角色的冲突并存。这一时期,常常是员工处于由单身向组建家庭、或向有子女过渡的时期。这会给家庭和事业能否协调发展带来考验。按照萨柏的生命彩虹图的原则,角色的增加使处在早期阶段的员工负担增加,精力分散,在工作中不能全心全意投入自己的全部精力,会给职业工作带来负面影响。另一方面,家庭的责任使员工自我意识逐渐削弱,家庭观念增强,角色的变化引起员工心理上的改变;在家庭和事业双重的压力下,员工的心理呈现出更加不稳定性特征。

4、组织和个人相互接纳和考验并存。这一时期,员工刚进入组织,必然要经历一个组织与员工相互适应与接纳的过程。组织与员工的相互接纳是新员工在进入组织的职业生涯早期,经过个人组织化阶段之后,个人与组织间互相经过进一步的认识与了解,达到认同,员工获得组织正式成员资格,希望贡献于组织,并在组织中获得发展,组织希望通过初期的工作来考察员工是否适应工作需要,是否满足公司紧缺人员的需要,能否给企业带来长期的效益,能否为企业的文化和制度所容纳。

## 二、职业生涯早期阶段管理的影响因素

1、个人因素。职业目标。新员工刚到工作岗位上,这一时期是熟悉公司环境和工作流程等,在短期内缺乏建立职业目标的时间和可能。因此,职业目标意识不够强烈。现实冲击。现实冲击是指由新员工对其工作所怀有的期望与工作实际情况之间的差异所引起的新员工的心理冲击。在这一时期,新员工的较高工作期望所面对的却是枯燥无味和毫无挑战性的工作现实。兴趣。兴趣是激发人的内在意识进而影响行为的源动力。兴趣对人生事业的发展至关重要,所以兴趣自然是职业早期阶段员工选择职业的重要因素之一。因兴趣而做出的职业选择是职业早期的基础。受教育的程度对职业生涯早期阶段职业的影响是明显的。

2、企业因素。对年轻人的态度。企业对年轻人的态度上是保守的。因此,新员工在职业早期很可能只是一个“打杂”类型的员工,找不到自己的权、责;对于新员工来说,直接影响到其职业的兴趣和热情。用人制度。处在职业初期的员工都希望所到之企业有比较灵活的用人制度,使自己通过努力可以实现短期的飞越,来实现自己的价值。但从企业角度来说,企业不可能在短期内给一个普通员工提供最有利的升迁通道,如果企业的用人制度不合理,则会给处在职业初期的员工带来负面的影响。领导者的素质和价值观。企业的管理风格和企业的领导者有着密切的联系,企业的经营哲学往往就是企业家的经营哲学。因此,在早期阶段,领导者的素质和价值观点影响着新员工去向和成长。

3、社会因素。经济发展水平。经济发展的程度对员工的职业生涯的影响是通过对现实冲击的影响程度的大小来间接作用的。地区经济的发展水平比较高,员工在早期阶段可以得到的报酬也会相应的高,高报酬的现实会减少员工的“现实冲击”,使员工积极的调整自己的职业目标。

价值观点。社会的价值观点通过国家、社会、组织等载体来宣传社会的主流价值形式,引导员工树立自己的职业目标,为他们开展职业生涯提供现实的可行性依据,使他们成为国家和社会价值引导下的有用人才。

## 三、职工生涯早期阶段的管理

1、对员工进行性向测试。利用性向测试软件和其他工具对新员工进行测试。利用员工的兴趣来引导他们开展职业生涯设计和规划。性向测试方法是利用心理学原理对新员工进行兴趣、爱好、气质、性格等方面设计题目进行测试,依据测试结果引导员工设计职业生涯规划。

2、对新员工进行上岗引导和岗位配置。新员工上岗引导是指给新员工提供有关组织的基本背景情况,包括:工资如何发放和增加,怎样获得工作证,工作时间为每周多少小时,新员工将与谁一起工作等等。这种信息有助于减少新员工上岗初期的紧张不安,以及可能感受的现实冲击。在多数组织中,上岗引导活动的第一部由人力资源专员来完成,这些专员主要介绍组织的基本情况。对新员工灌输组织文化,帮助新员工理解组织文化,接受组织正确的价值观等。第二部由部门直接主管,具体介绍部门的责任、要求和岗位技能以及部门相关纪律、制度和责任等,可以细化到具体事情处理的方式和方法;还包括本部门的一些具体的管理要求和注意事项、工作任务等等。有些公司还举办减轻新员工焦虑感特别讨论会。例如,得克萨斯设备公司发现其新员工有较强的焦虑感时,便举办了一场的特殊讨论会,使新员工有许多问答机会。事实证明,这些特殊讨论会是十分有效的。那些参加了讨论会的新员工比那些没有参加讨论会的表现要好得多(加里·德斯勒,1999)。

3、提供一个富有挑战性的最初工作。组织要帮助新员工学会如何工作,并对其潜能进行考察和测评。根据新员工的工作表现、潜能,对其职业生涯发展做到心中有数,这对组织的发展和员工未来的发展都会产生重要的影响。在一项以美国电报电话公司(AT&T)年轻管理人员为对象的研究中,研究者们发现,这些人在公司的第一阶段所承担的工作越富有挑战性,他们的工作也就显得越有效率、越成功。霍尔根据自己的研

# 市场经济条件下我国企业孵化器可持续发展问题研究

北京交通大学经济管理学院 宋建学 李静 李雪梅

[摘要] 我国孵化器在政府强有力的政策引导和财政支持下,迅猛发展。然而政府的过度介入,也成为诸多问题产生的根源。本文就孵化器发展中的政府行为与市场化发展的相互矛盾现象,分析了当前孵化器正面临着政府管理功能的重新定位、新的评价标准的建立、管理团队素质的改善等深层次问题,提出了我国孵化器可持续发展的若干建议。

[关键词] 孵化器,政府职能,运行机制,可持续发展

企业孵化器(business incubator 或 innovation center)作为一种新型的社会经济组织,是新生中小型企业聚集的含有生存与生长所需的共享服务的系统空间。自 20 世纪 50 年代在美国产生以来,由于其在推动高新技术产业的发展,孵化和培育中小科技型企业,以及振兴区域经济,培养新的经济增长点等方面发挥了巨大的作用,引起了世界各地政府的高度重视。

我国的首个孵化器产生于 1987 年,从 1988 年起开始实施的国家“火炬”计划将科技企业孵化器列为重要组成部分。孵化器在中国从无到有,从小到大,发展迅猛,其发展总量仅次于美国,居世界第二位,对促进科技成果转化,推动区域经济发展方面贡献巨大。但对现阶段孵化器的发展而言,政府作用引致的缺陷与其显示出的优点几乎一样明显。对于中国企业孵化器的发展,政府强有力的指令计划已经成为一把“双刃剑”:在市场经济发展的初期,政府的干预促进了孵化器迅速的发展;在市场经济体制逐步深化、政府职能正在转变的今天,政府的过度介入,也已成为孵化器发展过程中诸多问题产生的根源。

## 一、现阶段我国孵化器发展过程中的矛盾问题

### (一) 政府行政管理行为与孵化器企业行为之间的矛盾

国内孵化器普遍采用事业单位企业化运作的方式。孵化器的管理机构往往代行部分政府职能,承担一些政府安排的行政性任务。在尊重上级或是避免承担责任的心理趋势下,孵化器的管理和运作机构在工作的过程中很容易形成政府过度干预孵化器的管理和运作,在这样的背景下,孵化器的管理机构容易形成轻服务,服务项目少,服务层次低的局面,“政策性服务”大于“经营性服务”,从而淡化孵化器自身的目标。

同时,由于缺乏对孵化器的全面认识,在实践中部分孵化器的管理机构片面理解孵化器各项服务的含

究指出,提供富有挑战性的起步性工作“帮助新雇员取得职业发展的最有力然而却并不复杂的途径之一”。

4、在招募时提供较为现实的未来工作展望。最大限度地降低现实冲击,提高新员工的长期工作绩效的有效途径之一是在招募时就向被招募者提供较为现实的、关于未来工作的描述,使他们明白,如果自己到企业中来工作,估计能够得到哪些方面的利益,这也是职业早期阶段管理的重要环节。施恩指出,新员工在初进企业阶段所面临的一个最大问题就是在一种“双向买卖关系”中获得(关于对方的)精确信息(施恩,1992)。在面试阶段,由于都急于将自己优秀的一面表现给对方。很自然地,在发出真实信息的同时,他们也都将接收到对方所提供的不真实信息。其结果是,面试主考人员对求职者的职业目标可能难以形成较真实的印象,而求职者对企业也形成了一种较好的但也许是不现实的印象。

5、对新员工严格要求,并开展职业生涯规划活动。在新员工与其上级之间往往存在一种“皮格马利翁效应(Pygmalion Effect)”。也就是说,上司的期望越高,对自己的新员工越信任、越支持,那么你的新员工干的就越好。因此,“不要将一位新员工安排到一位陈腐的、要求不高的或不愿意提供支持的主管人员那里。”相反,在一位新员工开始探索性工作的第一阶段,应当为他找到受过特殊训练、具有较高工作绩效并且能够通过建立较高工作标准而对自己的新员工提供必要支持的主管人员。组织还应当采取步骤,加强新员工对他们自己的职业生涯规划 and 开发活动的参与。有些企业正在尝试开展一些活动来使员工意识到对自己的职业加以规划以及改善自己的职业决策的必要性,引导员工对职业生涯的深入认识和了解,明白自己的职业方向和轨迹。在这些活动中,员工可以学到职业生涯规划的基本知识,一个人的职业生涯可以划分为哪几个基本阶段,并有机会参与各种以明确自己的职业锚为目的的活动以及形成较为现实的职业目标等等。

6、开展以职业发展为导向的工作绩效评价,提供阶段性工作轮换和职业通道。企业重视职业发展和生涯管理,就会增加员工知觉上的认识,使他们明白企业在帮助他们开展职业规划、加强管理等目的是为了让他们自己有长期职业的考虑、有职业连续发展的意识。施恩认为,主管人员必须明白,从长期来看,向上级提供关于自己所属员工的工作绩效评价的有效信息是十分重要的,不能因为保护直接下属的短期利益而提供不实的信息。因此,他指出,主管人员需要将评价者的潜在职业通道的信息加以具体化——换句话说,主管人员需要弄清自己正在依据何种未来工作性质来对下属的工作绩效进行评价,以及下属员工的需要是什么。同时,通过在不同的专业领域中进行工作轮换,使员工们获得了一个评价自己的资质和偏好的良好机会。企业也得到了一位对企业事务具有更宽的多种功能视野的管理者。工作轮换的一种扩展情形被称为“职业生涯通道”。