

## 学习情境三 员工培育



### 【知识目标】

- 了解员工培训计划的基本内容与制定流程;
- 熟悉员工培训工作的组织流程; 掌握员工培训的方法和类型;
- 了解企业员工职业生涯管理的阶段; 掌握员工职业生涯规划制定步骤及方法。



### 【能力目标】

- 能够制定员工培训计划、使用不同的员工培训方法;
- 能够进行培训实施;
- 能够进行自我分析; 能够制定完整的职业生涯规划。



### 【学习重点】

- 员工培训的方法、员工培训工作的流程;
- 员工职业生涯的阶段及如何制定职业生涯规划。



### 【学习难点】

- 组织员工培训。
- 制定员工职业生涯规划。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：13684609885 0451—88342620  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

## 任务一 制定员工培训计划



### 【知识目标】

- 了解员工培训计划的基本内容;
- 明白培训计划的对培训的重要性;
- 掌握培训计划应具有制定流程



### 【能力目标】

- 能根据企业业务发展和员工需求制定企业员工培训计划
- 能够起草员工培训计划书;



### 【学习重点】

- 培训计划的基本内容
- 培训计划的制定流程



### 【学习难点】

- 培训计划的基本内容确定



### 【案例导入 1】

#### 他们违反什么原则？

为了打造学习型组织，A 公司规定每年的培训经费为公司毛利的 2%，其是否使用到位作为考核人力资源部的一项指标。2004 年初公司预计全年的毛利为 2000 万元，因此其培训费用预算为 40 万元。公司人力资源部根据员工的状况以及职业生涯规划要求制定了相应的培训计划。但到 10 月底，公司经营状况非常好，预计全年毛利达到 2700 万元左右，因此公司将培训费用调整为 54 万元。人力资源部不知如何使用多出来的 14 万元培训经费，加上已经是 11 月份，为了应付考核指标，人力资源部经理把这一任务交给了负责培训工作的小李。由于时间紧，小李就到网上搜索培训广告，凡是与本公司业务有关联的一律报名，然后要求各部门必须派人参加培训。由于年底任务比较重，各部门在派人参加培训时都是将非关键岗位上的人员派出去，而这些人员虽然觉得课上得不错，但因为和自己的工作关联不大，且公司对此没有严格的考核与奖励措施，所以参加培训人员都不重视。到 12 月 25 日，小李终于把增加的 14 万元培训经费用完了。



## 【案例导入 2】

恒丰公司举办了一次为期 3 天的培训, 培训学员 20 人, 为了更好地做好培训工作, 培训前用了 2 天调研, 在培训之后一个月, 三个月和半年分别进行了 3 次评估跟踪, 每次 3 天. 各部分费用标准如下: 培训前期的调研费用 1500 元/天, 讲师费用 10000 元/天, 讲师交通及食宿费用 1000 元/天, 培训场地及设备租赁费用 1500 元/天, 教材费 100 元/人, 学员餐费标准每人 20 元/人, 评估费用 800 元/天, 培训学员的误工费 3000 元/天, 培训部门管理费用 200 元/天.



## 【任务描述和要求】

### 1. 分组

按班级人数, 把学生分成 10 组, 每组 6 人. 学生完成的任务结果, 按小组进行展示、分析。

### 2. 任务:

(1) 各小组研读任务引入案例 1、2, 讨论分析:

① A 公司的培训工作有何可取之处?

② A 公司的培训工作存在哪些问题?

③ 请用资源需求模型计算案例引入 2 中不同阶段的培训成本。

(2) 各小组起草一份餐厅服务员培训计划



## 【结果展示与分析】

1、每小组推选一名代表, 来展示本小组的讨论结果。

2、每个小组推选一名代表, 展示本小组完成的培训计划大纲。



## 【上交材料】

本小组完成的餐厅服务员培训计划



## 【知识链接】

### 一、员工培训的含义

员工培训是指企业通过各种方式, 使员工具备完成现在或将来工作所需要的技能并改变他们的工作态度, 以改善员工在现有或将来职位上的工作业绩, 最终实现企业整体绩效提升的一种计划性

和连续性的活动。

员工培训是有组织有计划提供的，为了使员工获得或改进知识、能力、态度和行为，达到提高组织工作绩效，促进员工和组织共同发展为目的的系统化的教育训练与开发活动。对培训含义的准确理解，需要把握以下几个要点。

①培训的对象是企业的全体员工，而不只是某部分员工，当然这不是说每次培训的对象都必须是企业的全体员工。

②培训的内容应当与员工的工作有关，与工作无关的内容不应包括在培训的范围之内。此外，培训的内容还应当全面，与工作有关的内容都属于培训的范畴。

③培训的目的是要改善员工的工作业绩并提升企业的整体绩效，应当说这是企业进行培训的初衷和根本原因，也是衡量培训工作成败的根本性标准，如果不能实现这一目的，培训工作就是不成功的。

④培训的主体是企业，也就是说培训应当由企业来组织实施。有些活动虽然客观上也实现了培训的目的，但是实施主体不是企业，因此也不属于培训的范畴，例如，员工进行自学，虽然同样会改善工作业绩，但不能算作是培训；但是如果这种自学是由企业组织实施的，那么就属于培训。

## 二、培训的内容

合理确定员工培训的内容，对于实现企业培训的目标、提高组织绩效具有重要的意义。员工培训的内容与形式必须与企业的战略目标、员工的职位特点相适应，同时考虑适应内外部环境变化。一般来说，任何培训都是为了提供给员工在知识、技能和态度三个方面的学习与进步。

### 1. 知识培训

知识学习是员工培训的主要方面，与工作有关的各方面的知识是员工培训的首要内容。组织应该通过各种形式的培训使员工学习和掌握相关知识，包括事实知识与程序知识学习。员工应通过培训掌握完成本员工所需要的基本知识，企业应根据经营发展战略要求和技术变化的预测，以及将来对人力资源的数量、质量、结构的要求与需要，有计划、有组织的培训员工，使员工了解企业的发展战略、经营方针、经营状况、规章制度、文化基础、市场及竞争等。不同的培训对象与不同的培训目标应该在培训内容上有所区别、有所侧重。知识内容还应结合岗位目标来进行。如对管理人员来说，要侧重培训计划、组织、领导和控制等管理知识，还要使他们掌握心理学、经济学、人力资源管理等有关人的知识，以及经营环境。如社会、政治、文化、伦理等方面的知识。

### 2. 技能培训

知识的运用必须具备一定的技能，企业员工需要掌握业务、人事交往等技能。培训首先对不同层

次的员工进行岗位所需的技能性能力培训，即认知能力与阅读、写作能力的培训。认知能力包括语言理解能力、定量分析能力和推理能力等三方面。有研究表明，员工的认知能力与其工作的成功有相关关系。随着工作变得越来越复杂，认知能力对完成工作显得越来越重要。阅读能力不够会阻碍员工良好业绩的取得。随着信息技术的发展，不仅要开发员工的书面阅读能力，而且要培养员工的电子阅读能力。此外，企业应更多培养员工的人际交往能力。尤其是管理者，更应注重判断与决策能力、改革创新能力、灵活应变能力、人际交往能力等的培训。

### 3. 态度培训

态度是影响能力与工作绩效的重要因素。员工的态度与培训效果和工作表现是直接相关的。员工态度能否转变以适应组织文化和工作需要又主要取决于培训，特别是对新员工来说，对其态度的培训尤为重要。员工态度就是指员工的工作态度，当然也包括员工的工作士气、精神状态等。一般来说，每个组织都有其特定的组织文化氛围以及与其相适应的行为方式。要想最大程度地提高组织运营的绩效，必须使全体员工认同并自觉融入这一氛围中，这就是所谓的工作态度的转变。企业通过态度培训可以培养员工对组织文化的认同和逐渐融入，建立组织与员工以及员工间的相互信任的关系，培养员工的团队精神，培养员工的价值观和对组织的归属感、荣誉感，培养员工对组织的忠诚度。

### 三、培训计划的前期准备—培训需求分析

#### （一）培训需求分析的概念

培训需求分析是指在规划与设计人力资源培训与开发活动之前，由培训部门、主管员工、工作员工等收集企业战略、组织与员工的相关数据信息，然后采用一定的分析方法和技术，对各种组织及其成员的目标、知识、能力等方面进行系统的鉴别与分析，以确定企业是否需要进行培训与开发活动及培训的内容的一种活动或过程。

培训需求分析对是否需要进行培训来说是非常重要的。它包括组织分析、任务分析与个人分析三项内容。

#### 1、组织分析

组织分析是要在企业的经营战略下，决定相应的培训，并为其提供可利用的资源及管理以及到培训活动的支持。这里需要分析三个问题：

（1）从战略发展高度预测企业未来在技术、销售市场及组织结构上可能发生什么变化，对人力资源的数量和质量的需求状况的分析，确定适应企业发展需要的员工能力。图 6-3 反映了不同经营战略与员工培训的重点。

(2) 分析管理者和员工对培训活动的支持态度。大量研究表明员工与管理者对培训的支持是非常关键的。培训成功关键要素在于：受训者的上级、同事对其受训活动要持有积极态度、并同意向受训者提供关于任何将培训所学的知识运用于工作实践中去的信息；受训者将培训所学习的知识运用于实际工作之中的概率较高等。如果受训者的上级、同事对其受训不支持，这种概率就不大。

(3) 对企业的培训费用、培训时间及培训相关的专业知识等培训资源的分析。企业可在现有人员技能水平和预算基础上，利用内部咨询人员对相关的员工进行培训。如果企业缺乏必要的时间和专业能力，也可以从咨询公司购买培训服务。目前已有越来越多的企业通过投标的形式来确定为本企业提供培训服务的供应商或咨询公司。

## 2、任务分析

任务分析包括任务确定及对需要在培训中加以强调的知识、技能和行为进行的分析。任务分析用以帮助员工准确、按时地完成任务。任务分析的结果是有关工作活动的详细描述，包括员工执行任务和完成任务所需的知识、技术和能力的描述。这里对工作任务的分析并不同于工作分析，而是研究怎样具体完成各自所承担的职责和任务，即研究具体任职人的工作行为与期望的行为标准，找出其间的差距，从而确定其需要接受的培训。

## 3、人员分析

人员分析可帮助培训者确定谁需要培训，即通过分析员工目前绩效水平与预期工作绩效水平来判断是否有进行培训的必要。影响员工绩效水平与学习动机包括以下因素：

(1) 分析个体特征，即分析员工是否具有完成工作所应具备的知识、技术、能力和态度。

(2) 分析员工的工作输入，即分析员工是否得到一些指导，如应该干些什么，怎样干和什么时候干等，如果员工有工作必备的知识、能力、态度和行为方式，但缺少必要的指导，其绩效水平也不会高。

(3) 分析工作输出，即分析员工是否了解工作的目标。有时员工不能达到标准要求的业绩表现，其重要的原因之一是员工不知道他们应该达到什么样的绩效水平。

(4) 分析员工工作结果。如果不知道业绩表现好而受到的各种奖励措施，或员工认为绩效奖励不具有激励作用的话，那么他们就不愿执行绩效标准，而且团队行为也不会鼓励员工执行绩效标准。

(5) 分析员工工作反馈，即分析员工是否能得到执行工作中的有关信息。如果员工在工作中没人定期向其反馈工作表现，或者说员工知道怎样做，但不知道自己做得怎样，其绩效水平也会出现問題及缺乏学习动机。只有在以上分析的基础上才能制定具体的培训项目。

## (二) 培训需求分析的方法



### 1、组织整体分析法

组织整体分析法是从组织的整体现实出发，以战略目标为依据确定组织培训需求的方法。组织整体分析法一般从分析反映组织经营状况的指标开始，如经营环境、利润率、投资回报率、销售利润率、员工流动率、客户满意率、权益报酬率等等。通过分析这些指标，找出组织在技术、生产、经营、管理、公众关系等方面的差距，从而确定各种的培训需求。组织整体分析法具有操作方便，容易得出具有普遍意义的培训需求，从而引起高层管理员工重视的优点。但是，这种方法必须以得到充分的数据为基础，并理解掌握它们，然而得到这些详细真实的数据是比较困难的。

### 2、任务分析法

任务分析法也称工作分析法或工作盘点法，是依据工作描述和工作说明书，确定员工达到要求所必须掌握的知识、技能和态度。通过系统的收集反映工作特性的数据，对照员工现有的能力水平，确定培训应达到什么样的目标。在工作说明书中一般都会明确规定：

(1) 每个岗位的具体工作任务或工作职责；

(2) 对上岗员工的知识、技能要求或资格条件；

(3) 完成工作职责的衡量标准。除了使用工作说明书和工作规范外，还可以使用工作任务分析记录表，它记录了工作中的任务以及所需要的技能。

### 3、员工个人培训需求分析法

员工个人培训需求分析法是员工对自己进行分析，对今后发展要求，并不断寻求进步的一种培训需求分析法，主要是通过员工根据工作感受和自己的职业发展规划，对自身的知识和能力结构进行主管评估，进而确定培训需求。这种方法具有深层性、针对性强和有效调动员工参与培训兴趣的优点。但由于员工很难客观对自己进行评估分析，往往产生不切合实际的培训需求。

### 4、问卷调查法

问卷调查法是通过员工填写“培训需求调查问卷”，并对问卷信息进行整理、汇总、分析，从而确定培训需求的方法，这也是组织经常使用的一种方法。这种方法的优点调查面广，资料来源广泛，收集的信息多，相对省时省力。缺点是调查结果间接取得，如对结果有疑问，无法当面澄清或证实；调查对象很容易受问题所误导，获得的深层信息不够等。但在公共关系专家或统计专家的指导下，可以大大减轻这些缺陷的程度。

### 5、绩效分析法

绩效分析法是通过考察员工目前的绩效与组织目标的理想绩效之间存在的差距，然后分析存在绩效差距的原因：是不能做还是不想做，还要进一步分析知识、能力和行为改善方面存在的差距的

程度，最后确定培训的具体选择。这种分析法主要围绕“缺陷”展开，也成缺陷分析。通常，员工缺陷有两种：一种是“技能”上的缺陷，称之为“不能做”；另一种是“管理”上的缺陷，称之为“不想做”。前一种“缺陷”是指员工工作技能、工作技巧、工作熟练程度、业务知识水平等方面的不足；后一种“缺陷”是指员工工作态度、领导层的任务分派和指导、信息沟通与反馈等方面的不足。对于缺陷的分析，可归结为组织和员工个人来两方面的原因：

（1）“技术缺陷”。组织方面的原因是工作设计不合理、分配任务不当、工作标准过高、工作条件差。个人方面的原因是未能理解工作任务、缺乏工作所需的知识和技能等。

（2）“管理缺陷”。组织方面的原因有薪酬系统不合理、激励不当、人际关系紧张、组织氛围差等原因。个人方面的原因有责任心差、职业道德水平较低等。

#### 6、观察分析法

观察分析法是亲自看每一位员工的工作状况，如操作是否熟练，完成每件工作需要多少时间等，通过仔细的观察，从中分析出该员工需要培训的内容。该方法虽然简单，但是存在着无法克服的缺陷：如果观察者意识到处于被观察状态，易造成紧张，使其表现失常，使观察结果出现较大的偏差；在评价别人时，受个人成见的影响，评价人都会犯这样或那样的错误，导致评价结果出现偏差；而且消耗时间长是观察法的突出缺陷。

#### 四、员工培训计划总体目标

1、加强公司管理人员的培训，提高管理者的综合素质，完善知识结构，增强综合管理能力、创新能力和执行能力。

2、加强公司专业技术人员的培训，提高技术理论水平和专业技能，增强科技研发、技术创新、技术改造能力。

3、加强公司操作人员的技术等级培训，不断提升操作人员的业务水平和操作技能，增强严格履行岗位职责的能力。

4、加强公司新进员工的培训，使新员工在入职前对公司有一个全方位的了解，明确自己的岗位职责、工作任务和工作目标，尽快进入岗位角色，适应工作群体和规范，形成积极的态度。

#### 五、员工培训计划原则与要求

1、坚持按需施教、务求实效的原则。根据公司改革与发展的需要和员工多样化培训需求，分层次、分类别地开展内容丰富、形式灵活的培训，增强教育培训的针对性和实效性，确保培训质量。

2、坚持自主培训为主，外委培训为辅的原则。整合培训资源，建立健全以公司培训中心为主要培训基地，临近院校为外委培训基地的培训网络，立足自主培训搞好基础培训和常规培训，通过外

委基地搞好相关专业培训。

3、坚持培训人员、培训内容、培训时间三落实原则。2012 年，管理人员参加经营管理培训累计时间不少于 4 天；专业技术人员业务培训累计时间不少于 8 天；一般职工操作技能培训累计时间不少于 12 天。

#### 六、企业年度培训计划应包含的内容

- 1、制定计划的目的、原则
- 2、培训目标和培训需求
- 3、对象与内容
- 4、时间与地点
- 5、组织者与培训讲师
- 6、培训方式与考评方式
- 7、经费预算
- 8、签署人签署

#### 【范例】

#### ×××企业 2008 年员工培训计划

##### 一、制定计划的目的

使企业的培训工作计划性、条理性、有章可循，更具科学性。

##### 二、培训的目的

重视对员工的培训教育，提高员工素质，增强企业凝聚力，最终提高企业的核心竞争力。

##### 三、培训原则

遵循“全员培训，重点提高”的原则，把有限的培训资源适当集中在骨干和核心员工身上，结合“投资效益”原则，提高培训产出。

##### 四、企业背景分析（略）

##### 五、培训对象

全体员工（具体对象见附表）

##### 六、培训内容

按照学以致用原则，结合企业需求与员工个人需求来设计开发培训内容。（具体内容见附表）

##### 七、培训时间

以企业生产经营特点为主，结合培训内容，尽量使两者做到结合。（具体时间见附表）

## 八、培训地点

以公司内部培训室或工作场所为主，具体地点根据培训内容来确定。（具体地点见附表）

## 九、培训方式

根据培训内容，采用多种培训方式来增加培训效果和实用性。

## 十、培训讲师

根据不同培训对象和培训内容，以开发内部讲师队伍为主，提高外部讲师的针对性和适用性。

（具体师资见附表）

## 十一、经费预算（具体费用见附表）

## 十二、签署人签署



### 【拓展案例 1】

国内 L 著名日化企业吴总与另一 Y 乳制品企业李总同是中山大学 EMBA 班学员。课后两人决定两个公司的骨干员工约 50 人（A 公司 20 人，Y 公司 30）。组成一个 MBA 班（不发证），联合邀请一些他们共同认为课程精彩有真才实料的老师（包括中大，不仅仅包括中大）来为这个能力提升班上课。而且决定利用周六上课（企业周六原要上班，员工上课的话算上班），每周一次，时间约为一年，总天数约为 30 天左右。企业跟员工签合同，要求员工培训结束起要为企业服务五年，五年内任何时候离开公司必须赔偿公司 5 万元。后来在员工的抵制下，此事不了了之。

请分析该方案为何落实不了？



### 【拓展案例 2】

国内某公司与英国某大学签订了一项培训协议，每年选派 2-3 名管理人员到该学校攻读管理硕士学位。学业完成后，员工必须回公司服务 5 年，服务期满方可调离。2002 年 5 月，销售部助理小张经过公司几轮挑选，终于与其他两位同事一起获得了推荐。但小张早有预谋，在此之前已获取了英国另一所学院管理硕士的录取通知书。虽然该校的学费较高，但其声誉好，教学质量高，还能帮助学生申请到数额可观的助学贷款。经过公司人事部的同意，小张用公司提供的奖学金交了学费，又申请了 3 万美金的助学贷款，以解决和妻子在英国的生活费。按照目前小张的收入水平，需要 8

年时间才能还清贷款，如果他在一家外资公司工作，不到4年便可还清贷款。行期将近，公司人事部多次催促与其签订培训合同书，一直到离开公司的前一天小张才在协议书上签了字。

2003年9月末，小张学成归国，并马上回公司报到。不过，10月初，他便向公司人事部递交了辞呈，并按合同还清了公司为其支付的英语培训考试费、赴英签证费、学费等一切费用。不久，他便在一家美国大公司得到一个年收入20万元以上的职位。

问题：

- 1、该公司在选派员工出国培训的工作中主要存在哪些问题？
- 2、该公司采取哪些措施才能确立更有效的培训体系，防止此类的事件发生？

## 任务二 组织实施员工培训



### 【知识目标】

- 熟悉员工培训工作的组织流程;
- 掌握员工培训的方法和类型。



### 【能力目标】

- 能够使用不同的员工培训方法;
- 能够根据培训计划组织实施员工培训。



### 【学习重点】

- 员工培训工作的组织流程;
- 员工培训方法的选择与使用。



### 【学习难点】

- 员工培训工作的组织流程。



### 【案例导入】

背景资料：宝洁（中国）的员工培训与发展

宝洁（P&G）公司（以下简称宝洁）始创于 1837 年，是世界最大的日用消费品公司之一，在 80 多个国家设有工厂及分公司，员工接近 10 万人，所经营的 300 多个品牌的产品涉及家居护理、美发美容品、婴儿及家庭护理、健康护理、食品及饮料等行业，畅销 160 多个国家和地区。2003-2004 全年销售额为 514 亿美元，利润额为 6408 亿美元。在《财富》杂志 2004 年评选出的全球 500 家最大工业/服务业企业中，宝洁以 2002-2003 财政年度销售额 434 亿美元排名第 86 位。

1988 年，宝洁在广州成立了在中国的第一家合资企业——广州宝洁有限公司。2004 年宝洁在华投资总额已逾 10 亿美元，设有十几家合资、独资企业，拥有约 4000 名员工。

曾经担任宝洁公司董事长的理查德·杜普利有一句名言：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。”优秀的人才加上良好的培训及开明的工作环境，是宝洁成功的基础。传承了这一传统，宝洁（中国）高度重视员工的培训与发展。

内部提升制。内部提升制是宝洁文化的重要组成部分，几乎所有的经理人都从新人做起，一步一步成长起来的。只有少数部门，如法律部、公共关系部例外，因为这些经理人很难在企业内部培养。在宝洁，基本的哲学就是告诉员工“你优秀，就提拔你”，任何人都不必担心公司会从外面找来一个人做自己的上司。这样，就从根本上留住了优秀的员工，使得他们可以长久地为企业效力。作为一家大型跨国公司，宝洁有足够的空间让员工描绘自己未来的职业发展蓝图。无论是技术性人才还是管理型人才，员工未来的职业发展空间都足够大。以从事人力资源管理的员工为例，最初的职位是人力资源专职管理培训生，然后升为负责培训、招聘或工资福利的助理经理，进一步则升为人力资源部经理。市场部、财务部、信息技术部、研究开发部、产品供应部等部门的员工也都有非常清晰的职业发展路径。

内部提升制的唯一依据是员工的贡献和能力，员工的国籍并不影响提升。在 1989 年到 2004 年的 15 年里，在宝洁（中国）所招聘的 1500 多名应届毕业生（不含中专毕业的技术工人）中，已产生 1 位总监、18 位副总监和 150 位高级经理。

全员、全程、全方位培训。内部提升制的确立，使得宝洁十分注重员工的培训工作。对于宝洁的每一位经理人而言，发展生意和发展部属是其两大基本职责。为了强化员工培训工作，宝洁建立了专门的“P&G 学院”，由高层经理参与授课，每年大约有 4000 名员工在学院接受培训。

像宝洁在其他国家的分支机构一样，宝洁（中国）注重员工和经理层的本土化，相信在不远的将来，中国员工将领导本地公司，而且在全球宝洁公司担当重任。从 1989 年开始，宝洁（中国）已培训大批精明能干的本地员工。在培训中，宝洁非常重视训练员工解决问题、领导、设定优先顺序、采取行动、追踪及合作的能力。

员工培训是宝洁（中国）人力资源部最重要的工作之一。宝洁的培训项目具有全员、全程、全方位的特点，所有员工在整个职业生涯中都必须参加各种形式的培训活动，以不断提高自己的素质和技能。所有的培训项目都注重突出个性化和针对性，针对每一位员工个人的长处和待改善的地方，配合业务的需求来设计。



### 【任务描述和要求】

#### 1. 分组

按班级人数，把学生分成 10 组，每组 6 人。学生完成的任务结果，按小组进行展示、分析。

#### 2. 任务

各小组研读任务引入案例，讨论分析宝洁公司在员工培训与员工职业生涯管理中的具体做法，找出宝洁公司值得借鉴的做法。

### 3. 要求

首先应熟悉员工培训的相关知识，结合相关的理论知识作出分析。



#### 【知识链接】

##### 一、培训的组织形式

企业培训的形式要根据不同的培训目的、不同的培训内容、不同的受训者等因素来确定。

##### （一）按照培训对象岗位的不同分类

按照培训对象岗位的不同，将培训分为岗前培训、在岗培训和转岗培训。

##### 1. 岗前培训

岗前培训又叫新员工培训，是对组织新员工在任上岗前给予的培训，以使新员工对组织文化、工作环境、拟担任的工作有基本地认识和了解。这对于促进员工尽快熟悉组织环境，尽快进入工作角色具有十分重要的意义。一般来说，岗前培训主要包括两方面的内容：一是进行组织文化教育，包括组织的总体目标、使命、管理思想、有关规章制度、工作内容、工作关系、工作制度，这些内容的培训主要是培养和激发新员工的责任心、信誉、价值观、质量意识、团队精神等；二是进行业务知识培训，主要包括企业的生产操作技术、沟通协作技术、管理技能等，使员工掌握必要的业务知识和业务技能，为适应将来的工作岗位的要求奠定良好的基础。

##### 2. 在岗培训

在岗培训是针对员工的某一岗位的需要进行的培训。企业中每个岗位都有员工工作所必需的理论知识、专业知识和操作技能。很多在职员工可能只会机械地操作而缺乏必要的理论知识和专业知识，因此，对在职员工进行定期或不定期的培训是非常有必要的。一般来说，在职培训除了进行必要的理论知识、专业知识培训外，重要的是对员工的业务能力进行培养和训练，使员工熟练掌握操作技能，如海尔集团专门成立了培训学校，在岗位培训中着重对员工进行专门的业务知识和技能教育与培训，同时还针对工作中易出现的问题进行重点讲解，而且培训教师主要来自集团内部的各级管理人员，对这些人员来说，培训下级是其职责范围内的工作任务。

##### 3. 转岗培训

转岗培训是针对员工工作岗位调动及新工作岗位需要而进行的培训，企业内部工作岗位的调整多是因为工作和人员的配置的需要。无论是各级管理人员还是一般员工，在进入一个新的岗位前后都要进行这种培训。一般的转岗培训主要是向转岗员工进行新岗位所必需的新知识、新技术、新能力的培养和训练，使其能够尽快的适应新的工作岗位的需要。



## （二）按照培训形式的不同分类

按照培训形式的不同，将培训划分为在职培训和脱产培训两大类。

### 1. 在职培训

在职培训指员工不离开工作岗位，在实际工作过程中接受培训。

### 2. 脱产培训

是指员工离开工作岗位，专门接受培训。

这两种培训形式各有利弊，企业在实施过程中需要根据实际情况来选择恰当的形式。

## 二、培训方法

### （1）讲授培训法

讲授属于传统模式的培训方式，指培训师通过语言表达，系统地向受训者传授知识，期望这些受训者能记住重要观念与特定知识的培训方法。

### （2）研讨法

研讨法，是指由培训师有效地组织研习员工以团体的方式对工作中的课题或问题进行讨论，并得出共同的结论，由此让研习员工在讨论过程中互相交流、启发，以提高研习员工知识和能力的一种教育方法。

### （3）案例研究法

案例研究法为美国哈佛管理学院所推出，目前广泛应用于从事企业管理工作的员工（特别是中层管理员工）的培训。它是指为参加培训的员工提供员工或组织如何处理棘手问题的书面描述，让员工分析和评价案例，提出解决问题的建议和方案的培训方法。目前是训练他们具有良好的决策能力，帮助他们学习如何在紧急状况下处理各类事件。

此方法针对某一具有典型性的事例进行分析和解答，应始终保持同一个主题，即“你将怎么做？”，参加者的答案必须是切实可行的和最好的。培训对象则组成小组来完成对案例的分析，做出判断，提出解决问题的方法。随后，在集体讨论中发表自己小组的看法，同时听取别人的意见。讨论结束后，公布讨论结果，并由教员再对培训对象进行引导分析，直至达成共识。

### （4）角色扮演法

角色扮演法事指在一个模拟的工作环境中，在未经预先演练且无预定的对话剧本而表演实际遭遇的情况下，制定参加者扮演某种角色，按照其实际工作中应有的权责来担当与其实际工作类似的角色，模拟性地处理工作事务，借助角色的演练来理解角色的内容，从而提高处理各种问题的能力培训方法。

#### (5) 操作示范法

操作示范法是专业技能训练的通用方法，一般由部门经理或管理人员主持，由技术能手担任培训师，以现场向受训员简单地讲授操作理论与技术规范，然后进行标准化的操作示范表演。利用演示方法把所要学的技术、程序、技巧、事实、概念或规则等呈现给员工。员工则反复模仿实习，经过一段时间的训练，使操作逐渐熟练直至符合规范的程序与要求，达到运用自如的程度。

#### (6) 头脑风暴法

头脑风暴法是一种通过会议的形式，让所有参加者在自由愉快，畅所欲言的气氛中，针对某一特殊问题，在不受任何限制的情况下，提出所有能想象的意见，自由交换想法或点子，并以此激励与会者的创意及灵感，以产生更多创意的方法。

头脑风暴法主要用于帮助员工尝试解决问题的新措施或新办法，用以启发员工的思考能力或开阔其想象力。此方法重在集体参与，许多人一起努力，协作完成某项任务或解决某一问题。集体参与与增加员工的团队协作精神，增强个人的自我表现能力以及口头表达能力，使员工在集体活动中变的更为积极活跃，在集体参与的过程中会有很多新的思想产生。

#### (7) 视听教学

视听教学是指针对某一特殊议题所设计，利用现代视听技术设备（如投影仪、录像、电视、电影、电脑灯工具）对员工进行培训。现在的视听教学多强调应用电脑科技，配合光碟设备以满足员工个别差异、自学步调与双向沟通的需求。

#### (8) 企业内部电脑网络培训法

企业内部电脑网络培训法事一种新型的计算机网络信息培训方式，主要是指企业通过内部网，将文字、图片及影音文件等培训资料放在网上，形成一个网上资料馆，供员工进行课程的学习。这种方式由于具有信息量大，新知识、新概念传递优势明显，更适合成人学习。因此，特别为实力雄厚的企业所青睐，也是培训发展的一个必然趋势。

#### (9) 游戏法

游戏法是当前一种较先进的高级训练法，是指通过让员工参与到小游戏的过程中来进行培训，了解游戏的实质内容。游戏法具有更加生动，更加具体的特点。游戏的设计使员工在决策过程中会面临更多切合实际的管理矛盾，决策成功或失败的可能性都同时存在，需要受训员工积极地参与训练，运用有关的管理理论与原则、决策力与判断力对游戏中所设置的种种遭遇进行分析研究，采取必要的有效办法解决问题，以争取游戏的胜利。

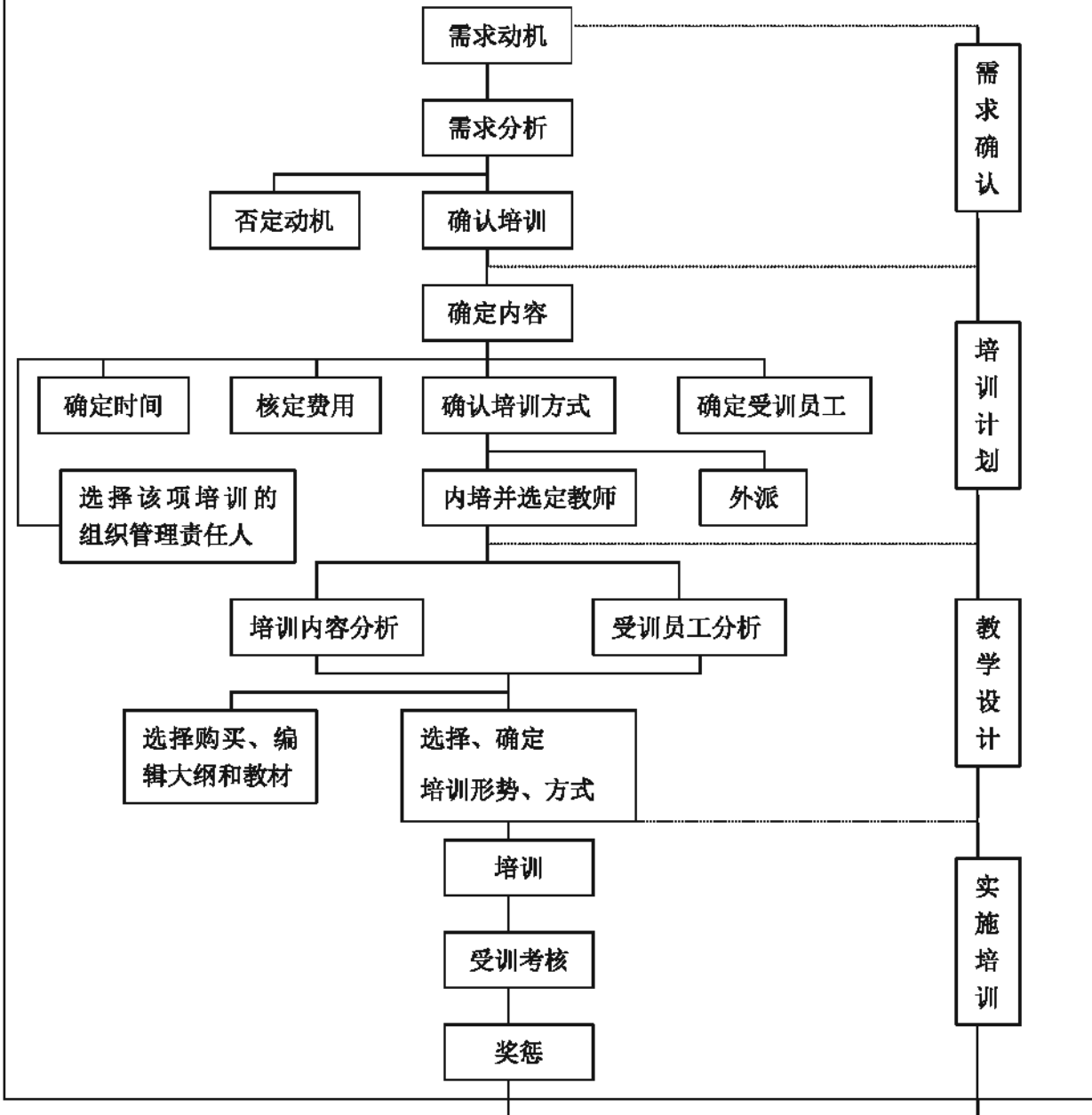
#### (10) 自我培训

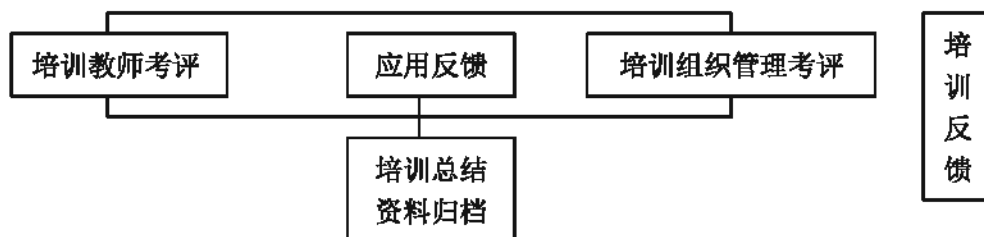
自我培训的一般含义是自己做自己的老师，自己给自己讲课，对自己进行训练，达到教与学的统一。自我培训的根本含义是激励员工的自我学习、自我追求、自我超越的动机，这同时也能激励员工超越自我实现自我的愿望。

要想真正实现员工的自我培训，企业必须全面做好各方面的准备，建立健全培训激励机制，从制度上对员工的自我培训进行激励。例如，对员工的技能改进、学业晋升实施奖励，对技能水平达到一定高度的员工进行晋升，通过各种形式的竞赛、活动，对员工进行确认和表扬等，都是些不错的手段。自我培训的方法很多，员工可以根据自己的实际情况具体实施。

### 三、员工培训的实施

员工培训系统模型：





培训实施是员工培训系统关键的环节。在实施员工培训时，培训者要完成许多具体的工作任务。要保证培训的效果与质量，必须把握以下几个方面：

1、选择和准备培训场所。选择什么样的培训场地是确保培训成功的关键。首先，培训场地应具备交通便利、舒适、安静、独立而不受干扰，为受训者提供足够的自由活动空间等特点。其次，培训场地的布置应注意一些细节：检查空调系统以及临近房间、走廊和建筑物之外的噪音；场地的采光、灯光与培训的气氛协调；培训教室结构选择方形，便于受训者看、听和参与讨论；教室的灯光照明适当；墙壁及地面的颜色要协调，天花板的高度要适当；桌椅高度适当，椅子最好有轮子，可旋转便于移动等；教室电源插座设置的数量及距离也要适当，便于受训者使用；墙面、天花板、地面及桌椅反射或引音能保持合适的音响清晰度和音量。最后，注意座位的安排，即应根据学员之间及培训教师与学员之间的预期交流的特点来布置座位。一般地，扇形座位安排对培训十分有效，不仅便于受训者相互交流。

2、课程描述。课程描述是有关培训项目的总体信息，包括培训课程名称、目标学员、课程目标、地点、时间、培训的方法、预先准备的培训设备、培训教师名单以及教材等。它是从培训需求分析中得到的。

3、课程计划。详细的课程计划非常重要，包括培训期间的各种活动及其先后秩序和管理环节。它有助于保持培训活动的连贯性而不论培训教师是否发生变化；有助于确保培训教师和受训者了解课程和项目目标。课程计划包括课程名称、学习目的、报告的专题、目标听众，培训时间、培训教师的活动、学员活动和其他必要的活动。

4、选择培训教师。员工培训的成功与否与任课教师有着很大关系。特别是 21 世纪的员工培训，教师已不仅仅是传授知识、态度和技能，而且是受训者职业探索的帮助者。企业应选择那些有教学愿望、表达能力强、有广博的理论知识、丰富的实践经验、扎实的培训技能、热情且受人尊敬的人为培训教师。

5、选择培训教材。培训的教材一般由培训教师确定。教材有公开出版的、企业内部的、培训公司的以及教师自编的四种。培训的教材应该是对教学内容的概括与总结，包括教学目标、练习、图表、数据以及参考书等。

6、确定培训时间。适应员工培训的特点，应确定合适的培训时间，何时开始、何时结束、每个培训的周期培训的时间等等。

#### 四、培训效果测定

关于培训效果测定问题，有不少学者对其进行了研究。美国著名学者 D.L. 柯克帕特里克提出的四层次框架体系，见表 7-1。该体系认为培训效果测定可分为四层次。第一层次测评，即测定受训者对培训项目的反应，如果受训者对所学的内容不感兴趣就不会认真学习，培训效果也不会好。第二层次测评，即测定受训者对所学的内容掌握的程度。第三层次测评，即测定受训者在参训后，与工作相关的行为上发生了哪些变化。如果受训者把学到的知识运用于工作中，提出更多的合理化建议，改进了工作方法，工作效率明显提高，就说明培训是有效的。第四层次测评，即有多少与成本有关的行为结果，通过评价企业业绩提高程度，评测培训的影响力。

表 7-1 柯克帕特里克的四层次评价标准框架

层次	标准	重点
第一层	反应	受训者满意程度
第二层	学习	知识、技能、态度、行为方式方面的收获
第三层	行为	工作中行为的改进
第四层	结果	受训者获得的经营业绩



#### 【拓展案例】

##### 别具一格的杜邦培训

作为化工界老大的杜邦公司在很多方面都独具特色。其中，公司为每一位员工提供独特的培训尤为突出。因而杜邦的“人员流动率”一直保持在很低的水平，在杜邦总部连续工作 30 年以上的员工随处可见，这在“人才流动成灾”的美国是十分难得的。

杜邦公司拥有一套系统的培训体系。虽然公司的培训协调员只有几个人，但他们却把培训工作开展得有声有色。每年，他们会根据杜邦公司员工的素质、各部门的业务发展需求等拟出一份培训大纲。上面清楚地列出该年度培训课程的题目、培训内容、培训教员、授课时间及地点等。并在年底将大纲分发给杜邦各业务主管。根据员工的工作范围，结合员工的需求，参照培训大纲为每个员工制定一份培训计划，员工会按此计划参加培训。

杜邦公司还给员工提供平等的、多元化的培训机会。每位员工都有机会接受像公司概况、商务英语写作、有效的办公室工作等内容的基本培训。公司还一直很重视对员工的潜能开发，会根据员工不同的教育背景、工作经验、职位需求提供不同的培训。培训范围从前台接待员的“电话英语”到高级管理人员的“危机处理”。此外，如果员工认为社会上的某些课程会对自己的工作有所帮助，就可以向主管提出，公司就会合理地安排人员进行培训。

为了保证员工的整体素质，提高员工参加培训的积极性，杜邦公司实行了特殊教员制。公司的培训教员一部分是公司从社会上聘请的专业培训公司的教师或大学的教授、技术专家等，而更多的则是杜邦公司内部的资深员工。在杜邦公司，任何一位有业务或技术专长的员工，小到普通职员，大到资深经理都可作为知识教师给员工们讲授相关的业和知识。

## 任务三 开展职业素质测评



### 【知识目标】

- 了解员工职业素质测评的主要内容；
- 掌握职业素质测评的常用方法。



### 【能力目标】

- 能够进行自我职业素质测评；
- 能够帮助企业制定员工职业素质测评的方案。



### 【学习重点】

- 员工职业素质测评的方案。



### 【学习难点】

- 职业素质测评方法的选择



### 【案例导入 1】

#### 测测你的 EQ(情绪智商)

这是最近在欧洲流行的测试题。可口可乐公司、麦当劳公司、诺基亚公司等世界 500 强中的众多企业都曾以此作为员工 EQ 测试的模板，帮助员工了解自己的 EQ 状况。此测试共 33 题，测试时间 25 分钟，最高 EQ 为 174 分。如果你已经准备就绪，请开始计时。

**第 1~9 题：**请从下面的问题中，选择一个和自己最切合的答案，但要尽可能少选中性答案。

1. 我有能力克服各种困难：  
A. 是的 B. 不一定 C. 不是的
2. 如果我能到一个新的环境，我要把生活安排得：  
A. 和从前相仿 B. 不一定 C. 和从前不一样
3. 一生中，我觉得自己能达到所预想的目标：  
A. 是的 B. 不一定 C. 不是的
4. 不知为什么，有些人总是回避或不愿理我：  
A. 不是的 B. 不一定 C. 是的

5. 在大街上,我常常避开我不愿打招呼的人:

A. 从未如此 B. 偶尔如此 C. 经常如此

6. 当我集中精力工作时,假使有人在旁边高谈阔论:

A. 我仍能专心工作 B. 介于 A、C 之间

C. 我不能专心工作且感到愤怒

7. 我不论到什么地方,都能清楚地辨别方向:

A. 是的 B. 不一定 C. 不是的

8. 我热爱所学的专业和所从事的工作:

A. 是的 B. 不一定 C. 不是的

9. 气候的变化不会影响我的情绪:

A. 是的 B. 介于 A、C 之间 C. 不是的

第 10~16 题:请如实回答下列问题。

10. 我从不因流言蜚语而生气:

A. 是的 B. 介于 A、C 之间 C. 不是的

11. 我善于控制自己的面部表情:

A. 是的 B. 不太确定 C. 不是的

12. 在就寝时,我常常:

A. 极易入睡 B. 介于 A、C 之间 C. 不易入睡

13. 有人侵扰我时,我:

A. 不露声色 B. 介于 A、C 之间

C. 大声抗议,以泄己愤

14. 在和人争辩或工作出现失误后,我常常感到震颤、精疲力竭,而不能继续安心工作:

A. 不是的 B. 介于 A、C 之间 C. 是的

15. 我常常被一些不重要的小事困扰:

A. 不是的 B. 介于 A、C 之间 C. 是的

16. 我宁愿住在僻静的郊区,也不愿住在嘈杂的市区:

A. 不是的 B. 不太确定 C. 是的

第 17~25 题:在下面问题中,每一题请选择一个和自己最切合的答案,同样少选中性答案。

17. 我被朋友或同事起过绰号、挖苦过:



A. 从来没有 B. 偶尔有过 C. 这是常有的事

18. 有一种食物使我吃后呕吐:

A. 没有 B. 记不清 C. 有

19. 除去看见的世界外, 我的心中没有另外的世界:

A. 没有 B. 记不清 C. 有

20. 我会想到若干年后有什么使自己极为不安的事:

A. 从来没有想过 B. 偶尔想到过 C. 经常想到

21. 我常常觉得自己的家庭对自己不好, 但又确切地知道他们的确对我好:

A. 否 B. 说不清楚 C. 是

22. 每天我一回家就立刻把门关上:

A. 否 B. 不清楚 C. 是

23. 我坐在小房间里把门关上, 但我仍觉得心里不安:

A. 否 B. 偶尔是 C. 是

24. 当一件事需要我做出决定时, 我常觉得很难:

A. 否 B. 偶尔是 C. 是

25. 我常常用抛硬币、翻纸牌、抽签之类的游戏来预测凶吉:

A. 否 B. 偶尔是 C. 是

第 26~29 题: 下面各题, 请按实际情况如实回答, 仅需回答“是”或“否”即可, 在你选择的答案旁边打“√”。

26. 为了工作我早出晚归, 早晨起床时我常常感到疲惫不堪: 是 否

27. 在某种心境下, 我会因为困惑陷入空想, 将工作搁置下来: 是 否

28. 我的神经脆弱, 稍有刺激就会使我战栗: 是 否

29. 睡梦中, 我常常被噩梦惊醒: 是 否

第 30~33 题: 本组测试共 4 题, 每题有 5 种答案, 请选择与自己最切合的答案, 在你选择的答案下打“√”。 答案标准如下:

1. 从不      2. 几乎不      3. 一半时间是      4. 大多数时间是      5. 总是

30. 工作中我愿意挑战艰巨的任务。

1    2    3    4    5

31. 我常发现别人好的意愿。

1 2 3 4 5

32. 我能听取不同的意见, 包括对自己的批评。1 2 3 4 5

33. 我时常勉励自己, 对未来充满希望。1 2 3 4 5

参考答案及计分评估

计时时请按照记分标准, 先算出各部分得分, 最后将几部分得分相加, 得到的分值即为你的最终得分。

第 1-9 题, 每回答一个 A 得 6 分, 回答一个 B 得 3 分, 回答一个 C 得 0 分。计 分。

第 10-16 题, 每回答一个 A 得 5 分, 回答一个 B 得 2 分, 回答一个 C 得 0 分。

计 分。

第 17-25 题, 每回答一个 A 得 5 分, 回答一个 B 得 2 分, 回答一个 C 得 0 分。计 分。

第 26-29 题, 每回答一个“是”得 0 分, 回答一个“否”得 5 分。计 分。

第 30-33 题, 从左至右分数分别为 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。计 分。

总计为 分。



## 【案例导入 2】

### 霍兰德职业兴趣测评问卷

指导语: 本测验是在美国著名就业指导专家霍兰德的职业倾向能力测验量表的基础上, 根据中国的具体国情修订而成。本测验将帮助您发现和确定自己的职业兴趣和能力特长, 从而使您更科学地作出求职业择业的选择。

本测验共有四个部分, 每部分含六个方面的测验题, 共计 192 道题, 请您按自己的实际情况依次对每道测验题做出选择, 并将选择“√”号标记在答卷卡相应空格内, 不要漏过任何一道题。

#### 第一部分 您愿意从事下列活动吗?

##### R. 现实型活动:

1. 装配修理电器或玩具。
2. 修理自行车。
3. 用木头做东西。
4. 开汽车或摩托车。
5. 用机器做东西。
6. 参加木工技术学习班。
7. 参加制图描图学习班。

8. 驾驶卡车或拖拉机。

9. 参加机械和电气学习。

10. 装配修理电器。

##### A. 艺术型活动:

11. 素描 / 制图或绘画。
12. 参加话剧戏曲。
13. 设计家具布置室内。
14. 练习乐器 / 参加乐队。

- 15. 欣赏音乐或戏剧。
- 16. 看小说 / 读剧本。
- 17. 从事摄影创作。
- 18. 写诗或吟诗。
- 19. 进艺术（美术 / 音乐）培训班。
- 20. 练习书法。

**I. 研究型活动:**

- 21. 读科技图书和杂志。
- 22. 在试验室工作。
- 23. 改良水果品种，培育新的水果。
- 24. 调查了解土和金属等物质的成分。
- 25. 研究自己选择的特殊的问题。
- 26. 解算式或数学游戏。
- 27. 学物理课。
- 28. 学化学课。
- 29. 学几何课。
- 30. 学生物课。

**S. 社会型活动:**

- 31. 学校或单位组织的正式活动。
- 32. 参加某个社会团体或俱乐部的活动。
- 33. 帮助别人解决困难。
- 34. 照顾儿童。
- 35. 出度晚会、联欢会、茶话会。
- 36. 和大家一起出去郊游。
- 37. 想获得关于心理方面的知识。
- 38. 参加讲座会或辩论会。
- 39. 观看或参加体育比赛和运动会。
- 40. 结交新朋友。

**E. 企业型活动:**

- 41. 说服鼓动他人。
- 42. 卖东西。
- 43. 谈论政治。
- 44. 制定计划、参加会议。
- 45. 以自己的意志影响别人的行为。
- 46. 在社会团体中担任职务。
- 47. 检查与评价别人的工作。
- 48. 结识名流。
- 49. 指导有某种目标的团体。
- 50. 参与政治活动。

**C. 常规型活动:**

- 51. 整理好桌面和房间。
- 52. 抄写文件和信件。
- 53. 为领导写报告或公务信函。
- 54. 查收个人收支情况。
- 55. 参加打字培训班。
- 56. 参加算盘，文秘等实务培训。
- 57. 参加商业会计培训班。
- 58. 参加情报处理培训班。
- 59. 整理信件、报告、记录等。
- 60. 写商业贸易信

**第二部分 您具有擅长或胜任下列活动的  
能力吗?**

**R. 现实型能力:**

- 61. 能使用电锯、电钻和锉刀等木工工具。
- 62. 知道万用表的使用方法。
- 63. 能够修理自行车或其他机械。
- 64. 能够使用电钻床、磨床或缝纫机。
- 65. 能给家具和木制品刷漆。

66. 能看建筑等设计图。

67. 能够修理简单的电气用品。

68. 能够修理家具。

69. 能修收录机。

70. 能简单地修理水管。

**A. 艺术型能力:**

71. 能演奏乐器。

72. 能参加二部或四部合唱。

73. 独唱或独奏。

74. 扮演剧中角色。

75. 能创作简单的乐曲。

76. 会跳舞。

77. 能绘画、素描或书法。

78. 能雕刻、剪纸或泥塑。

79. 能设计海报、服装或家具。

80. 写得一手好文章。

**I. 研究型能力:**

81. 懂得真空管或晶体管的作用。

82. 能够举例三种含蛋白质多的食品。

83. 理解铀的裂变。

84. 能用计算尺、计算器、对数表。

85. 会使用显微镜。

86. 能找到三个星座。

87. 能独立进行调查研究。

88. 能解释简单的化学式。

89. 理解人造卫星为什么不落地。

90. 经常参加学术的会议。

**S. 社会型能力:**

91. 有向各种人说明解释的能力。

92. 常参加社会福利活动。

93. 能和大家一起友好相处地工作。

94. 善于与年长者相处。

95. 会邀请人招待人。

96. 能简单易懂地教育儿童。

97. 能安排会议等活动顺序。

98. 善于体察人心和帮助他人。

99. 帮助护理病人或伤员。

100. 安排社团组织的各种事务。

**E. 企业型能力:**

101. 担任过学生干部并且干得不错。

102. 工作上能指导和监督他人。

103. 做事充满活力和热情。

104. 有效地用自身的做法调动他人。

105. 销售能力强。

106. 曾作为俱乐部或社团的负责人。

107. 向领导提出建议或反映意见。

108. 有开创事业的能力。

109. 知道怎样做能成为一个优秀的领导者。

110. 健谈善辩。

**C. 常规型能力:**

111. 会熟练地打印中文。

112. 会用外文打字机或复印机。

113. 能快速记笔记和抄写文章。

114. 善于整理保管文件和资料。

115. 善于从事事务性的工作。

116. 会用算盘。

117. 能在短时间内分类和处理大量文件。

118. 能使用计算机。

119. 能搜集数据。  
120. 善于为自己或集体作财务预算表。

**第三部分 您喜欢下列的职业吗？**

**R. 现实型职业：**

121. 飞机机械师。  
122. 野生动物专家。  
123. 汽车维修工。  
124. 木匠。  
125. 测量工程师。  
126. 无线电报务员。  
127. 园艺师。  
128. 长途公共汽车司机。  
129. 火车司机。  
130. 电工。

**A. 艺术型职业：**

131. 乐队指挥。  
132. 演奏家。  
133. 作家。  
134. 摄影家。  
135. 记者。  
136. 画家、书法家。  
137. 歌唱家。  
138. 作曲家。  
139. 电影电视演员。  
140. 节目主持人。

**I. 研究型职业：**

141. 气象学或天文学者。  
142. 生物学者。  
143. 医学实验室的技术人员。

144. 人类学者。  
145. 动物学者。  
146. 化学者。  
147. 数学者。  
148. 科学杂志的编辑或作家。  
149. 地质学者。  
150. 物理学者。

**S. 社会型职业：**

151. 街道、工会或妇联干部。  
152. 小学、中学教师。  
153. 精神病医生。  
154. 婚姻介绍所工作人员。  
155. 体育教练。  
156. 福利机构负责人。  
157. 心理咨询师。  
158. 共青团干部。  
159. 导游。  
160. 国家机关工作人员。

**E. 企业型职业：**

161. 厂长。  
162. 电视片编制人。  
163. 公司经理。  
164. 销售员。  
165. 不动产推销员。  
166. 广告部长。  
167. 体育活动主办者。  
168. 销售部长。  
169. 个体工商业者。  
170. 企业管理咨询人员。

C. 常规型职业:

176. 成本核算员。

171. 会计师。

177. 文书档案管理员。

172. 银行出纳员。

178. 打字员。

173. 税收管理员。

179. 法庭书记员。

174. 计算机操作员。

180. 人口普查登记员。

175. 簿记人员。

第四部分 请评定您在下述各方面的能力等级:

【注: 请先将自己与同龄人在相应方面的能力做以比较, 然后经斟酌后做出评定, 并将评定的等级数填写在答卷上。评定共分7级(1、2、3、4、5、6、7), 数字越大表示能力越强。】

现实型: 181. 你的机械操作能力等级为(1—7):

艺术型: 182. 你的艺术创作能力等级为(1—7):

研究型: 183. 你的科学研究能力等级为(1—7):

社会型: 184. 你的解释表达能力等级为(1—7):

企业型: 185. 你的商业洽谈能力等级为(1—7):

常规型: 186. 你的事务执行能力等级为(1—7):

现实型: 187. 你的体力技能等级为(1—7):

艺术型: 188. 你的音乐技能等级为(1—7):

研究型: 189. 你的数学技能等级为(1—7):

社会型: 190. 你的交际能力等级为(1—7):

企业型: 191. 你的领导能力等级为(1—7):

常规型: 192. 你的工作技能等级为(1—7):

### 答 题 卡:

第一部分: R. 现实型活动:																			
1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
A. 艺术型活动:																			
11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
I. 研究型活动:																			
21		22		23		24		25		26		27		28		29		30	
S. 社会型活动:																			
31		32		33		34		35		36		37		38		39		40	
E. 企业型活动:																			
41		42		43		44		45		46		47		48		49		50	

C. 常规型活动:																			
51		52		53		54		55		56		57		58		59		60	
第二部分: R. 现实型能力:																			
61		62		63		64		65		66		67		68		69		70	
A. 艺术型能力:																			
71		72		73		74		75		76		77		78		79		80	
I. 研究型能力:																			
81		82		83		84		85		86		87		88		89		90	
S. 社会型能力:																			
91		92		93		94		95		96		97		98		99		100	
E. 企业型能力:																			
101		102		103		104		105		106		107		108		109		110	
C. 常规型能力:																			
111		112		113		114		115		116		117		118		119		120	
第三部分: R. 现实型职业:																			
121		122		123		124		125		126		127		128		129		130	
A. 艺术型职业:																			
131		132		133		134		135		136		137		138		139		140	
I. 研究型职业:																			
141		142		143		144		145		146		147		148		149		150	
S. 社会型职业:																			
151		152		153		154		155		156		157		158		159		160	
E. 企业型职业:																			
161		162		163		164		165		166		167		168		169		170	
C. 常规型职业:																			
171		172		173		174		175		176		177		178		179		180	
第四部分: 评定等级评定共分 7 级 (1、2、3、4、5、6、7), 数字越大表示能力越强																			
181		182		183		184		185		186		187		188		189		190	
191		192																	

计分规则: 前三大部分中, 每勾中一题计 1 分, 第四部分由被测者自己打分, 合并计算后即可得出各个类型自己的总分。比较自己哪类分值高, 即可得出大致人格倾向。



### 【任务描述和要求】

#### 1. 分组

按班级人数, 把学生分成 10 组, 每组 6 人。学生完成的任务结果, 按小组进行展示、分析。

#### 2. 任务

(1) 各小组成员以个人为单位, 认真做引入案例中 BQ 测试题, 测试自身 BQ 值;

(2) 霍兰德职业兴趣测评问卷

(3) 小组成员展示结果, 并做必要的说明。



## 【知识链接】

### 一、职业素质的含义

素质包括先天素质和后天素质。先天素质是通过父母遗传因素而获得的素质, 主要包括感觉器官、神经系统和身体其他方面的一些生理特点。

后天素质是通过环境影响和教育而获得的。因此, 可以说, 素质是在人的先天生理基础上, 受后天的教育训练和社会环境的影响, 通过自身的认识和社会实践逐步养成的比较稳定的身心发展的基本品质。

对素质的这种理解, 主要包括以下三方面的内容:

1、素质首先是教化的结果。它是在先天素质的基础上, 通过教育和社会环境影响逐步形成和发展起来的。

2、素质是自身努力的结果。一个人的素质的高低, 是通过自己的努力学习、实践, 获得一定知识并把它变成自觉行为的结果。

3、素质是一种比较稳定的身心发展的基本品质。这种品质一旦形成, 就比较相对稳定。比如, 一个品质好的学生, 由于品质稳定, 他总是能正确的对待别人, 对待自己。

职业素质是指从业者在一定生理和心理条件基础上, 通过教育培训、职业实践、自我修炼等途径形成和发展起来的, 在职业活动中起决定性作用的、内在的、相对稳定的基本品质。由于职业是人生意义和价值的根本之所在, 职业生涯既是人生历程中的主体部分, 又是最具价值的部分。因此, 职业素质是素质的主体和核心, 它囊括了素质的各个类型, 只是侧重点不同而已。

简单地说, 职业素质是劳动者对社会职业了解与适应能力的一种综合体现, 其主要表现在职业兴趣、职业能力、职业个性及职业情况等方面。

影响和制约职业素质的因素很多, 主要包括: 受教育程度、实践经验、社会环境、工作经历以及自身的一些基本情况(如身体状况等)。一般说来, 劳动者能否顺利就业并取得成就, 在很大程度上取决于本人的职业素质, 职业素质越高的人, 获得成功的机会就越多。

职业素质是人才选用的第一标准; 职业素质是职场致胜、事业成功的第一法宝。

### 二、职业素质的特征

一般说来, 职业素质具有下列一些主要特征。

#### 1、职业性

不同的职业, 职业素质是不同的。对建筑工人的素质要求, 不同于对护士职业的素质要求; 对



商业服务人员的素质要求，不同于对教师职业的素质要求。李素丽的职业素质始终是她作为一名优秀的售票员联系在一起的，正如她自己所说：“如果我能把 10 米车厢、三尺票台当成为人民服务的岗位，实实在在去为社会做贡献，就能在服务中融入真情，为社会增添一份美好。即便有时自己有点烦心事，只要一上车，一见到乘客，就不烦了”

## 2、稳定性

一个人的职业素质是在长期执业时间中日积月累形成的。它一旦形成，便产生相对的稳定性。比如，一位教师，经过三年五载的教学生涯，就逐渐形成了怎样备课、怎样讲课、怎样热爱自己的学生、怎样为人师表等一系列教师职业素质，于是，便保持相对的稳定。

当然，随着他继续学习、工作和环境的影响，这种素质还可继续提高。

## 3、内在性

职业从业人员在长期的职业活动中，经过自己学习、认识和亲身体验，觉得怎样做是对的，怎样做是不对的。这样，有意识地内化、积淀和升华的这一心理品质，就是职业素质的内在性。我们常说，“把这件事交给小张师傅去做，有把握，请放心。”人们之所以放心他，就是因为他的内在素质好。

## 4、整体性

一个从业人员的职业素质是和他整个素质有关的。我们说某某同志职业素质好，不仅指他的思想政治素质、职业道德素质好，而且还包括他的科学文化素质、专业技能素质好，甚至还包括身体心理素质好。一个从业人员，虽然思想道德素质好，但科学文化素质、专业技能素质差，就不能说这个人整体素质好。相反，一个从业人员科学文化素质、专业技能素质都不错，但思想道德素质比较差，同样，我们也不能说这个人整体素质好。所以，职业素质一个很重要的特点就是整体性。

## 5、发展性

一个人的素质是通过教育、自身社会实践和社会影响逐步形成的，它具有相对性和稳定性。但是，随着社会发展对人们不断提出的要求，人们为了更好地适应、满足、促进社会发展的需要，总是不断地提高自己的素质，所以，素质具有发展性。

## 三、职业素质的分类

1、身体素质：指体质和健康（主要指生理）方面的素质。

2、心理素质：指认知、感知、记忆、想像、情感、意志、态度、个性特征（兴趣、能力、气质、性格、习惯）等方面的素质。拓展训练以提高心理素质，很多知名企业都通过拓展训练来提高员工的心理素质以及团队信任关系。

3、政治素质：指政治立场、政治观点、政治信念与信仰等方面的素质。

4、思想素质：指思想认识、思想觉悟、思想方法、价值观念等方面的素质。思想素质受客观环境等因素影响，例如家庭、社会、环境等。

5、道德素质：指道德认识、道德情感、道德意志、道德行为、道德修养、组织纪律观念方面的素质。

6、科技文化素质：指科学知识、技术知识、文化知识、文化修养方面的素质。

7、审美素质：指美感、审美意识、审美观、审美情趣、审美能力方面的素质。

8、专业素质：指专业知识、专业理论、专业技能、必要的组织管理能力等。

9、社会交往和适应素质：主要是语言表达能力、社交活动能力、社会适应能力等。社交适应是后天培养的个人能力，职业素质的另一核心之一，侧面反应个人能力。

10、学习和创新方面的素质：主要是学习能力、信息能力、创新意识、创新精神、创新能力、创业意识与创业能力等。学习和创新是个人价值的另一种形式，能体现个人的发展潜力以及对企业的价值。

#### 四、职业素质测评

##### 1、含义

职业能力测评是对人才的知识水平、职业能力等价值判断基础上的测评体系，是针对各行业人才职业能力的鉴定性测试与评估。通过考核评估，检测自身职业能力水平，发现自身能力的缺陷，进而通过针对性的学习，提升职业能力与职业素养，提高就业能力。

测评过程实现“四个确定”：确定学员择业方向、确定学员职业能力得到提高、确定学员职业能力符合岗位需求、确定学员职业能力得到权威认可，使企事业单位及社会单位等用人单位能够直观、准确的了解学员的个人能力，给予优先调配适应岗位，实现人才资源的优化配置。这一能力测评方案不但符合认知规律，而且满足职业发展规律、技术标准及社会规范的要求，可以帮助我们对各院校的教育质量及其学生的能力水平进行比较，为职业教育决策提供科学可靠的实证基础，并对教学改革提供了方法支持。

##### 2、方法

常用的测评方法有三种：问卷测试、结构化面试和场景模拟。

(1) 问卷测试是通过受试者填写文字材料的问题评价受试者特征的测试形式，纸笔测试和计算机测试都属于这一类。在速度、准确性等方面上问卷测试都占优势，因此，问卷测试很受重视。通过两个小时左右的测试，就可以获得有关受测者的较全面的信息。

(2)结构化面试是一种根植于严格的工作分析和细仔的题目设置的测评手段。大量研究表明,传统的面试的预测力是很低的,而结构化面试的预测效度是很高的。结构化面试非常适合于高层人员选拔和评定。结构化面试是与测评内容和被测者的特点相联系的,它可以有效地把职位特征和个体特征相联系。在强调个体的现实水平时,如招聘高级管理人员时,下列程序是适当的:先用问卷测试筛去一般素质较低的个体,再用结构化面试选拔优秀的个体。

(3)评价中心技术是通过仿真的情景考察受试者的实际操作能力的测试方法。比如,文件框测试可以了解管理者处理公文和日常事务的技能,无领导小组讨论可以了解管理者的组织和领导能力。

事务的技能;无领导小组讨论可以了解管理者的组织和领导能力。目前我们运用较多的是无领导小组讨论,本项技术主要用于选拔和考核高层管理人员。

人才测评包括测量和评价两个部分,测量注重定量分析,而评价注重定性综合。因此,测评之后,被测者应当获得一个较详尽的解释,这个解释既能说明此人与他人在量上的区别,也可知道此人的综合特征。这样,用人才测评的方法测评直接影响工作绩效的个体因素,就可以帮助管理者和个体知己知彼了。管理者做到了知己知彼,可以知人善任,可以合理地配置人才;个体做到了知己知彼,可以合理定位,可以人适其职。



### 【拓展案例】

2010年冬季,计算机和通信专业毕业生的人才争夺战拉开帷幕。总裁们马不停蹄,奔走于全国各大高校之间,或演讲,或座谈,宣传自己的企业,吸引优秀人才加盟。

A企业也不例外,从10月份就开始行动了。人事部深知这一年招聘软件工程师的难度,计算机和通信专业的毕业生有很多选择机会,薪资水平只是吸引他们的一个方面,受到重视、能够发挥自己的潜能才是吸引他们的根本。

如何识别出适合自己企业个性和技术方向的人才呢?技术把关应该不是问题,各项目经理有足够的水平来做好这项工作,但实践证明,发挥不好的人才往往不是由于因为技术背景不行,更多的是个性等综合素质不适合自己的企业的研发工作。

而综合素质的测定正是人才素质测评的长项。于是,A公司请来北京工业发展咨询公司来把关。具体做法:

第一步,确定测评的重点维度。

这一步至关重要。这次招聘总的来说是针对一类职位:硬件工程师。咨询公司的专家们与人事部一道进行职位分析,主要采用深度访谈法,对象是项目经理。通过访谈,最后得出了需要咨询公

司评价的三个主要维度：学习能力、创新能力、合作能力。

IT 业很多技术需要自己跟上世界发展潮流，很多知识是在课堂上学不到的，因此需要具备很强的学习能力。

企业间竞争越来越激烈，不断开发出适合市场需求的新产品和服务。才是企业竞争制胜的关键，创新能力当然成为对研发人员测评的重点。

企业做研发，靠一个人单打独斗很难快速开发出新产品，团队精神、合作能力就成了另外一个关注的重点。

第二步，选择和开发能够测评以上维度的工具

咨询公司主要运用了三类测评工具：心理测验、半结构化面试、情景模拟测验，每一类工具针对不同的测评维度。

学习能力的测评相对简单，咨询公司采用了国际上通用的非文字逻辑推理能力测验来测评。

合作能力测评主要运用情景模拟测验来做请 4-8 个人组成一个小组来共同解决一个问题，从中观察应聘人的合作能力和综合素质。

创新能力的测评历来是个难题。目前来测评创造力的工具效度和信度普遍偏低，咨询专家们采取综合的方法来解决问题。创新能力的高低和很多素质有直接关系，如对新事物的开放性、直觉思维、独立性成就、灵活性等。专家们就选用了能够测评这些素质的工具，并在面试和情景模拟测验中专门设计用来考察创新能力的问题。

第三步，实施测评，反馈测评结果。

在招聘测评过程中，首先由技术专家（一般是项目经理）进行技术面试，过关者由咨询公司进行综合能力测评。

在测评过程中，很多应聘学生对这种测评方法感到很新颖，很多兴趣，反馈很积极。“经历过 3 个小时的测评，我感觉 A 公司这种做法是重视评价人的潜能和团队精神，我对来这样的企业之后的个人前途充满希望！”很多学生都有这样的想法。

综合能力测评结束后 3-4 天，项目经理拿到咨询公司提交的应聘人测评报告。报告主要内容是定性、定量描述应聘人和硬件工程师这个岗位的匹配程度，包括合作能力、学习能力、创新能力等个性方面综合能力的评价描述。

项目经理一开始并没有特别在意这份 600 多字的测评报告，但当读完报告之后，他们觉得这份报告很实用。当两个学生技术背景相差很小的情况下，到底用谁呢？测评报告给出了答案，因为它关注的是非技术素质，这就为用人经理提供了很好的参考。到后来，项目经理面试后，都迫切等待

着拿到综合素质测评报告，以便更准确、更快地决策。

另外，这份测评报告还有一个很重要的用途，就是指导新员工尽快适应工作岗位，报告对应聘人的个性特点和工作风格分析得比较透彻、准确，可以作为设计职业生涯、指导开展工作的参考。

第四步，跟踪研究。

为了更好地改进招聘工作，A 公司还请咨询公司对上岗人员的工作表现进行跟踪研究。同时获取这次测评的预测效度数据，为改进测评方法奠定基础。由于追踪研究的最佳时间为上岗后一年，目前，他们的这项工作还没有进行完毕。

## 任务四 制定员工职业生涯规划



### 【知识目标】

- 了解企业员工职业生涯管理的阶段;
- 掌握员工职业生涯规划的制定步骤及方法。



### 【能力目标】

- 能够进行自我分析;
- 能够制定完整的职业生涯规划。



### 【学习重点】

- 员工职业生涯的阶段及如何制定职业生涯规划。



### 【学习难点】

- 制定员工职业生涯规划。



### 【案例导入】

#### 背景资料

刘迪三年前毕业于某著名大学,除计算机专业知识外还写得一手漂亮的文章,他认为自己很清楚人生应该做的事,对自己想过的优雅、浪漫和尊贵的生活方式也拟订了具体的目标。但刘迪毕业三年后换了三、四家公司,作过秘书、编辑等,都不能实现自己的生活目标,因此感觉气馁。



### 【任务描述和要求】

#### 1. 分组

按班级人数,把学生分成 10 组,每组 6 人。学生完成的任务结果,按小组进行展示、分析。

#### 2. 任务

各小组分析案例,然后讨论以下两个问题:

- (1) 刘迪需要做的自我分析,应该包含哪些方面?
- (2) 如果你是刘迪现在公司的人力资源部经理,你将对他采取什么措施?

#### 3. 要求

首先应熟悉员工职业生涯管理的相关知识,结合相关的理论知识作出分析。



## 【知识链接】

### 一、员工职业生涯管理概述

#### （一）员工的职业生涯

员工的职业生涯是指一个人从参加工作开始，所有的工作活动与工作经历按时间顺序组成的整个过程。一方面，由于科学技术的发展与市场竞争日益激烈，企业对员工及其主动性与创造性越来越依赖；另一方面，科技发展又促使员工素质提高与自我发展意识增强。

#### （二）职业生涯管理

职业生涯管理是指组织和员工个人对职业生涯进行设计、规划、执行、评估、反馈和调整的一个综合性过程。通过员工和组织的共同努力与合作，使每个员工的职业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。

职业生涯管理包括两个方面：

第一是员工的职业生涯自我管理。员工是自己的主人，自我管理是职业生涯成功的关键。

第二是组织协助员工规划其生涯发展，并为员工提供必要的教育、训练、轮岗等发展的机会，促进员工职业生涯目标的实现。也就是强调组织要给予员工适当的训练、协助和机会，使员工能够配合组织发展目标和经营理念，制定切实可行的个人生涯发展目标，并努力促进其实现。

### 二、员工职业生涯发展阶段

根据员工职业发展阶段的特点将其分成不同的阶段。不同的学者就此看法各异。

#### （一）三阶段论

美国著名职业指导专家金斯伯格，从人生不同年龄段对职业的需求与态度，将职业发展分为幻想期、尝试期和现实期等三阶段。

幻想期即处于 11 岁前的儿童时期，这时儿童们对各类职业还只是好奇，只凭自己的兴趣爱好，不考虑自身条件、能力和社会需要与机遇，完全是处于幻想中。

尝试期是人生的 11-17 岁阶段，处于这阶段的人，其心理与生理均迅速成长发育和变化，人的独立意识、价值观念、知识与能力显著增长与增强，初步懂得社会生产与生活经验。其职业需要是：有职业兴趣，更多地审视自身各方面的能力；开始注意职业角色的社会地位以及社会的需求。

现实期是人生 17 岁以后阶段，人已进入社会劳动，能够客观地把自己的职业愿望同自身的条件、能力以及社会实现的职业需要密切联系和协调起来，以便寻找适合自己的职业角色。处于这一阶段的员工有具体的职业目标，而且比较客观、现实。

#### （二）五阶段论

格林豪斯在研究人生不同年龄段的职业发展主要任务时，将职业生涯分为五阶段。职业准备（0-18岁）的主要任务是发展职业想像力，对职业进行评价与选择，接受必需的职业教育。进入组织（18-25岁）的主要任务是获得一份工作，并尽量选择一种合适的、较为满意的职业。职业生涯初期（25-40岁）的主要职业任务是学习职业技术，提高工作能力；了解、学习组织纪律与规范，适应组织；作好未来职业成功的准备。职业生涯中期（40-50岁）的主要任务是对早期职业生涯重新评价，强化或转变自己的职业管理；选定职业，争取有所成就。职业生涯后期（55岁以后直至退休）的主要任务是继续保持已有的职业成就，维护自尊，准备退休。

因此，管理者应针对员工职业发展的类型、运动方向以及职业阶段，进行员工的职业管理。

### 三、职业生涯管理应注意的问题

#### 1. 职业生涯管理重点在个别化

职业生涯管理活动中，只有员工个人可以决定自己喜欢做什么，只有员工个人才能决定自我发展目标。组织的主管或者人力资源管理部门不能为员工做出决定。如果主管人员或者人力资源管理部门为员工拟定好规划与目标，那就等于暗示员工只要听话照着做，就可以获得升迁的机会，这样就失去了职业生涯发展的意义。

#### 2. 职业生涯管理要靠员工个人的知觉

每个人都应了解自己的性格、兴趣与特长，自行决定自己想做什么。组织的主管人员虽然注重员工的绩效表现，但往往较侧重短期的利益，很难兼顾员工的长期发展利益，更难深入了解所有员工的需求。惟有靠员工个人的自我知觉才能决定如何发展自己。

#### 3. 组织有义务为员工提供自我成长机会

人力资源管理的重心是根据员工的兴趣与特长，激发员工的潜能，并给予每位员工成长和发展的机会。组织管理的职责并不单纯是为员工创造舒适工作环境和提供薪资报酬，更重要的是让员工发挥专长，能从事自己感兴趣的工作，能得到适当的训练、教育和指导，而且能充分发挥其潜能，增进其自我成长。

#### 4. 职业生涯发展并非限于直线发展

由于组织的发展目标与个人的能力发展都是复杂多变的，所以职业生涯发展是一个动态的过程，并非是一成不变直线发展的，也不一定单纯地在组织的职位层级中逐级晋升。

#### 5. 职业生涯管理策略

对于员工的职业生涯管理，组织可利用多种策略或方法。例如，改善员工的工作环境、工作挑战性、工作丰富化、领导才能训练等，此为基本的工作。另外，通过人力资源规划与管理活动，例



如调任、绩效评估等活动，配合组织的人力供需情况，提供员工发展机会，制定合理的发展目标，将职业生涯管理融合到人力资源管理活动中。

#### **四、员工职业生涯规划步骤**

职业生涯规划一般包括四个步骤：

##### **（一）对员工进行分析与定位**

###### **1. 员工个人评估**

职业生涯规划的过程是从员工对自己的能力、兴趣、职业生涯需要及其目标的评估开始的。个人评估的重点是分析自己的条件，特别是个人的性格、兴趣、特长与需求等，至少应考虑性格与职业的匹配、兴趣与职业的匹配以及特长与职业的匹配。个人评估是职业生涯规划的基础，直接关系到员工职业成功与否。个人评估可采取多种方法，同时也可以应用相关的计算机软件。

###### **2. 组织对员工的评估**

组织对员工的评估是为了确定员工的职业生涯目标是否现实。企业可以通过获取员工基本信息，利用当前的工作情况，包括绩效评估结果、晋升记录以及参加各种培训情况等，利用个人评估的结果等渠道对员工的能力和潜力进行评估。目前，许多国际著名的公司都建立或使用评估中心来直接测评员工将来从事某种职业的潜力。

###### **3. 环境分析**

人是社会的人，任何一个人都不可能离群索居，必须生活在一定的环境中。环境为每个人提供了活动的空间、发展的条件、成功的机遇。环境分析主要是通过对组织环境、社会环境、经济环境等有关问题的分析与探讨，弄清环境对职业发展的作用、影响及要求，以便更好地进行职业选择与职业目标规划。

##### **（二）帮助员工确立职业生涯目标**

职业发展必须有明确的方向与目标，目标的选择是职业发展的关键，主要包括职业选择和职业生涯路线的选择两个方面的内容。职业的选择是事业发展的起点，选择正确与否，直接关系到事业的成败。组织应开展必要的职业指导活动，通过对员工的分析与组织岗位的分析，为员工选择适合的职业岗位。职业生涯路线是指一个人选定职业后从什么方向上实现自己的职业目标，是向专业技术方向发展，还是向行政管理方向发展。发展方向不同，要求也就不同。

##### **（三）帮助员工制定职业生涯策略**

职业生涯策略是指为争取职业目标的实现而采取的各种行动和措施。企业应该在企业战略目标的指导下为员工提供各种职业发展的条件。

#### （四）职业生涯规划的评价与修正

由于种种原因，最初组织为员工制定的职业目标往往都是比较抽象的，有时甚至是错误的。经过一段时间的工作以后，有意识地回顾员工的工作表现，检验员工的职业定位与职业方向是否合适。这样，在实施职业生涯规划的过程中评估现有的职业生涯规划，组织就可以修正对员工的认识与判断，通过反馈与修正，纠正最终职业目标与分阶段职业目标的偏差，同时，通过评估与修正还可以极大增强员工实现职业目标的信心。

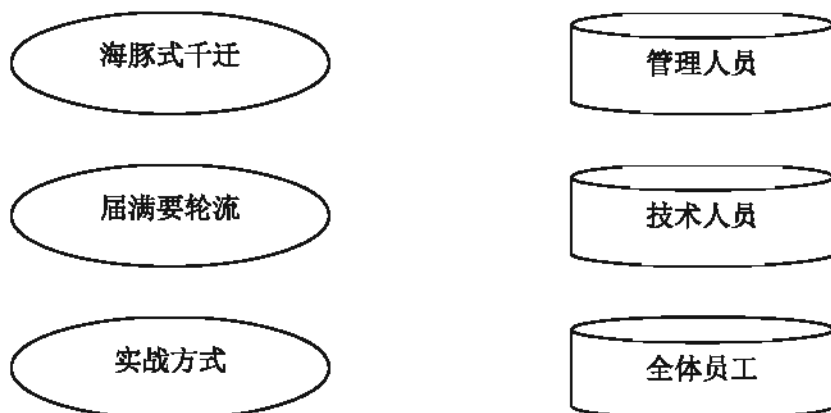


#### 【拓展案例】

##### 海尔的个人生涯培训

个性化的培训是对人才最大的激励

以下是海尔公司个人生涯培训体系图。



“海豚式升迁”，是海尔培训的一大特色。

海豚是海洋中最聪明最有智慧的动物，它下潜得越深，则跳得越高。“海豚式升迁”就来源于此。如一个员工进厂以后工作比较好。但他是从班组长到分厂厂长（主要是生产和系统）干起来的；如果现在让他干一个事业部的部长，那么他对市场系统的经验可能就非常缺乏，就需要到市场上去。到市场去之后他必须到下边从事最基层的工作，然后从这个最基层岗位再一步步干上来。如果能干上来，就上岗，如果干不上来，则就地免职。

有的经理已经到达很高的职位，但如果缺乏某方面的经验，也要派他下去；有的各方面经验都有了，但处事综合协调的能力较低，也要派他到这些部门来锻炼。这样对一个干部来说压力可能较大，但也培养和锻炼了干部。

“届满要轮流”，是海尔培训技能人才的一大措施。

一个人长久地干一件工作，久而久之会形成固化的思维方式及知识结构，这对海尔这样以“创新”为核心的企业来说是难以想像的。目前海尔已制定明确的制度，规定了每个岗位最长的工作年限。

“实战方式”，也是海尔培训的一大特点。

技能培训是海尔培训工作的重点。海尔在进行技能培训时重点是通过案例、到现场进行的“即时培训”模式来进行。具体说，是抓住实际工作中随时出现的案例（最优事迹是最劣事迹，）当日利用班后的时间立即在现场进行案例剖析，针对案例中反映出的问题或模式，来统一人员的动作、观念、技能，然后利用现场看板的形式在区域内进行培训学习，并通过提炼在集团内部的报纸《海尔人》上进行公开发表、讨论，形成共识。员工能从案例中学到分析问题、解决问题的思路及观念，提高员工的技能，这种培训方式已在集团内全面实施。

海尔建立了内部培训教师师资网络、内部培训管理员网络、外部培训网络等。为培养出国际水平的管理人才，海尔还专门筹资建立了用于内部员工培训的基地——海尔大学。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

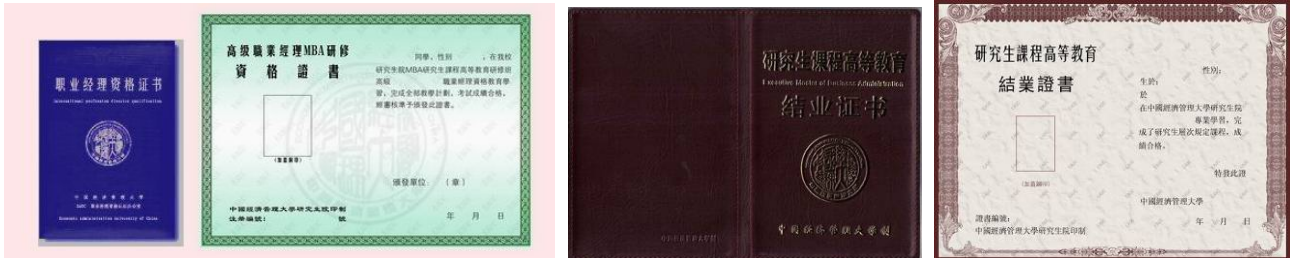
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。