

培训分类

学习目标

掌握岗前培训的内容、阶段和实施步骤；
掌握不同类别人员在职培训的要点；
掌握外派培训的管理；
掌握员工职业生涯管理的内容和流程。

3.1 岗前培训

3.1.1 岗前培训的特点

与在岗培训、离岗培训相比较，岗前培训具有以下特点。

1. 基础性培训

岗前培训的目的是使被录用者具备一名合格员工的基本条件。例如，作为企业的一员，他必须具有该企业产品的知识，熟悉企业的规章制度。因此，岗前培训又被称为上岗引导活动。

2. 适应性培训

在被录用的员工中，有相关工作经验者一般占相当大的比重，许多企业只聘用有一定工作经验的求职者。这些人尽管有一定工作经验，但由于企业和具体工作的特点，仍须接受培训，如一名软件开发人员到一个新的企业工作，除了要了解这个企业的概况、规章制度之类外，还必须熟悉这个企业的产品和技术开发的管理制度。

3.1.2 岗前培训的内容

1. 岗前培训内容与在岗培训内容的差别

与在岗培训相比，岗前培训的内容是初级的，这可以从表3-1中看出。

表3-1 共性培训课堂表

项目	课程 内 容	共同性（在职）培训					
		新进人员 职前培训	一般 人员	班组 长级	主管级	主任级	经理级
1	公司简介、产品介绍、工厂参观						
2	员工管理规定						
3	聘用选拔制度						
4	薪酬制度、绩效考核制度						
5	合理化建议制度						
6	计划管理制度						
7	会计制度						
8	预算制度						
9	产品成本基础						
10	成本核算						
11	成本控制与成本分析						
12	计算机基础知识						
13	网络系统介绍						
14	文书管理						
15	质量管理						
16	内部控制与稽核						
17	标准成本制度						
18	企业组织与管理						
19	管理决策						
20	企业诊断与经营分析						
21	例外管理						
22	标准化管理						
23	ISO900质量体系						
24	如何做好基层管理工作						
25	如何激励员工						
26	领导力						
27	抱怨与牢骚处理						
28	工作效率管理						

表3-1中，岗前培训的课程有8门：“公司简介、产品介绍、工厂参观”、“员工管理规定”、“聘用选拔制度”、“薪酬制度、绩效考核制度”、“合理化建议制度”、“产品成本基础”、“计算机基础知识”和“ISO900质量体系”。与在职培训课程相比，这些课程属初级，它帮助新员工“入门”，而新员工要继续发展，则要参加在职培训课程的学习。

2. 岗前培训内容的分类

岗前培训内容可分为两大类：

(1) 一般内容。主要有：

- 规章制度；
- 企业概况；
- 产品知识；
- 行为规范；
- 共同价值观。

其中行为规范和共同价值观同属于企业文化。在许多国外著名企业，共同价值观、行为规范的培训都是岗前培训的重要内容。在国有企业，相关的培训一般是思想道德教育，如人生观、职业道德教育。

(2) 专业内容。主要有：

- 业务知识；
- 技能；
- 管理实务。

业务知识是指除专业知识外，从事某项业务所需要的知识，如医疗仪器销售公司的销售人员需要了解医疗仪器的结构和原理，这里，医疗仪器的结构和原理就是业务知识。技能是指从事某项工作应具备的特殊技能，如产品检验员应学会检验仪器的日常保养。管理实务是指某项管理工作的程序、方法、标准等，如人事部的招聘专员应熟悉参加人才交流会的具体手续。

3. 决定岗前培训内容的因素

不同的企业，岗前培训的内容存在差异，这主要由以下因素决定。

(1) 企业的生产经营特点。例如，采煤企业由于生产中存在危险，所以这样的企业的岗前培训，安全教育是必不可少的内容。

(2) 企业文化。岗前培训往往有企业文化色彩，如日本丰田公司注重团队精神，沟通技巧是其岗前培训的重要内容。

(3) 新员工的素质。新员工素质的高低有时候会影响岗前培训的内容，如有的企业大量雇用民工，由于民工文化素质普遍较低、缺乏法制观念，因此针对这些新员工的岗前培训，遵纪守法教育是一项不可缺少的内容。

4. 企业岗前培训课程实例

例3-1

XX汽车租赁公司的岗前培训课程

- (1) 公司简介。让新员工了解公司的过去、现在、未来。
- (2) 员工手册。了解员工享有的权利和应尽的义务。
- (3) 服务礼仪与技巧。让新员工了解提高服务意识是加强竞争能力的必要手段。

内容包括：仪容仪表、环境卫生、服务言行规范、接听电话技巧、接待技巧。

(4) 俱乐部知识介绍。了解俱乐部的职能与组织结构，认识会员开发的重要性，学习会员制度。

(5) 保险常识。了解公司车辆出险后报险程序及车险的构成。

(6) 公司制度。了解公司的各项规章制度。

(7) 业务操作规范。熟练掌握业务员应具备的业务专业知识与业务操作技能，理论学习、实际操作演练。

(8) 车务操作规范。熟练掌握车务员应具备的业务专业知识与业务操作技能，参加理论学习和实际操作演练。

(9) 风险回避。认识各种骗租的模式，正确辨别证件的真伪，欠租情况的处理，通过交谈辨别客户是否有不良动机，提高自身综合分析能力。

(10) 保障部知识介绍。了解保障部的作用及工作。

(11) 安全驾驶。

例3-2

某服务企业岗前培训课程

(1) 公司介绍。介绍公司的经营历史、经营方针、规模和发展前景。

(2) 组织机构与分工协作。介绍公司内部的组织机构和各部门之间的服务协调网络，使他们了解和熟悉各个部门职能，以便在今后工作中能按照上级的要求准确地与各个部门取得联系。

(3) 安全措施。目的是让员工了解安全工作包括哪些内容，如何做好安全工作，如何发现和处理安全工作中发生的一般问题。

(4) 仪表、仪容和着装要求。介绍公司对员工仪表、仪容和着装的要求。

(5) 行为规范。员工的举止直接关系到公司的形象和声誉，员工的举止要逐项严格训练，使之达到公司的要求后才能上岗。一名优秀员工的举止，应该是服务态度和蔼可亲、面带笑容、服务动作快速敏捷、服务程序准确无误、服务精神勤奋旺盛和富有活力。

(6) 服务用语。员工在每一天的工作中都离不开语言，特别是服务用语，它是员工完成各项工作、提供最佳服务的最基本条件。应具备优美的语言、令人愉快的声调。

例3-3

某制药企业新员工培训课程

1. 企业概况：公司创业历史、企业现状以及在行业中的地位等；
2. 员工守则：企业规章制度、奖惩条例、行为规范等；
3. 入职须知：入职程序及相关手续办理流程；
4. 财务制度：费用报销程序及相关手续办理流程以及办公设备的申领使用；
5. 安全知识：消防安全知识、设备安全知识及紧急事件处理等；

6. 沟通渠道：员工投诉及合理化建议渠道介绍；
 7. 实地参观：参观企业各部门以及工作娱乐等公共场所。
-

3.1.3 岗前培训的阶段

企业的共同要求和各分支机构、各部门业务的差异，决定了岗前培训一般是分阶段进行的。从实践中看，二阶段培训与三阶段培训最普通。

1. 二阶段培训

(1) 二阶段一般分为全公司培训和工作现场培训。

全公司培训：又称为集中培训，所有新员工，无论将从事什么工作，都接受同样内容的培训。培训内容一般是公司概况、行为规范、生产过程之类，方法主要有集中授课，现场参观、实习等。

工作现场培训：一般在新员工到岗后进行，新员工在事先确定的岗位上熟悉具体业务，掌握特定的技能，如应聘质检员的新员工在生产车间学习废品的鉴别方法。

(2) 二阶段培训适用于以下情况：

企业管理层次少，有的贸易公司只有公司领导和业务部门两个层次；

部门业务分工细，人员较少，由于业务分工细，人员又较少，组织部门层次的新员工培训不大可能；

下属企业的组织结构、业务、人员等基本相同。

(3) 二阶段培训实例。

在日本的TDK公司，新员工进公司后先集中学习半年，接着跟随科长接受两年半一对一教育，在第三年最后评定其是否合格。最初半年的集中学习是全体进入技能研修所，大家同吃同住，在军营式的严格教育中，自己动手加工零部件，制造产品，接下来到全国的营业部实习推销。

2. 三阶段培训

(1) 三阶段一般分为全公司培训、分支机构或部门培训、工作现场培训。

在一个企业里，业务独立且人员众多的分支机构或部门，往往需要对新员工统一进行产品制造过程、劳动保护等方面的培训。

(2) 三阶段培训适用于以下情况：

- 企业管理层次较多的企业；
- 存在业务单一、人员较多的部门；
- 下属企业的组织结构、业务、人员存在较大差异。

实行三阶段培训的前提是，企业要建立两级培训体制，下属企业或部门在上级人事部门的监督指导下对岗前培训进行安排和组织。培训结束

后，下属企业或部门应将培训情况和结果报上级人事部门备案。

(3) 三阶段培训实例。某企业实行三阶段培训，下面是其岗前培训制度中的有关内容。

第6条，对于新进人员的岗前培训，按工作环境和程序分为三个阶段：

- 公司总部的培训；
- 分支机构的培训；
- 实地训练。

第7条，公司总部的培训最重要的是知识的获得并着重使受训者了解下列7点：

- 公司的状况；
- 参观公司的各部门及其未来的工作岗位；
- 介绍其岗位特征及如何和其他部门配合；
- 熟悉公司产品的性能、包装及价格；
- 市场销售情况的分析；
- 对市场上同类产品及厂家要有相应的了解；
- 聘请专家实施口才培训。

第8条，主持公司总部培训的人员，应对受训者的优缺点做出评语，提供给他未来的技术培训和实地培训负责人作为参考资料。

第9条，新进人员在接受公司总部培训之后，必须紧接着实地见习。

第10条，分支机构的培训重点在于他未来实际工作技术的学习，并在下列4方面加强培训：

- 使受训者了解他未来之工作情况范围；
- 了解每天的例行工作和非例行工作；
- 强调时间与效率之重要性；
- 各部门之间的协调与配合。

第11条，分支机构培训必须与实地培训密切配合。

.....

第14条，实地培训即为见习期，是在一位资深员工的指导下实际去从事未来所负担的工作。

第15条，实地培训应尽量让受训者表现练习，指导员仅是在旁协助，待受训者做完某项工作后再告诉他应改进的地方。

第16条，凡担任实地指导培训的人员，公司一律发给特殊奖金，以促使其更好地指导受训者。

第17条，为有效地利用时间和达到培训目的，对于上述三个阶段的培训，要酌情灵活运用，混合安排拟定培训计划。

3. 培训阶段的特例

由于面临的具体情况不同，有些企业岗位的全部或部分新员工的岗前

培训并不是按照上述进程进行的，而是另辟蹊径。

(1) 公司统一组织的二阶段培训。下面是××汽车租赁公司的实例。

培训期为4周，其中前两周为集中培训，后两周为现场培训。在这期间，参训人员在门店、修理厂、俱乐部等岗位轮换实习。

新员工在培训期间的管理由培训部负责，包括考核、考勤、调换实习岗位等，其他诸如伙食等福利也由培训部统一安排。

学员在一个部门的实习结束后，由该部门的负责人对其进行考评。整个实习结束后，对学员的考评表汇总培训部，由培训部对其做出总的评价，不合格者淘汰，合格者确定具体岗位。新员工当初应聘的岗位与最后从事的工作不一定完全一致，公司会根据新员工在培训期间的表现考虑其做什么工作更合适，比如，一个新员工当初应聘的是业务员，但如果公司根据他在业务部门的表现确定他做业务不合适，可能会将其调整到后勤部门。

该公司的二阶段培训，内容上仍分为一般性培训和专业培训，只不过都由公司统一安排。该公司管理层次少，业务比较简单。由于业务比较简单，新员工经过几天的实习便可独立工作。在这种情况下，组织短期的二阶段培训是可行的。这样做的好处是，培训成为甄选环节的延续，公司可以根据新员工在实习期间的表现最后决定是否聘用并合理安排其工作。

(2) 以见习为起点的培训。这种做法适用于大中专毕业生。

岗前培训的步骤通常是由一般到特殊，先进行公司概况、规章制度之类的培训，然后进行业务培训。而这种做法恰恰相反。培训一般是应聘者与用人单位签订意向书后开始，应聘者去公司进行毕业实习，从事未来要从事的工作。这样做对应聘者的好处是在正式工作前对用人单位有一个深入的了解，热一下身；对企业的好处是在正式聘用前对拟聘用者进行全面考察。

(3) 公司培训——外派培训。有些岗位的任职者必须具有有关部门颁发的证书方能上岗，如采矿企业的卷扬机司机必须持有劳动部门颁发的上岗证。当这类岗位出现空缺时，企业一般会选择有证的人员，但如果由于某些原因选择了没有证的人员，比较好的选择是在集中培训后将新员工派出培训。

企业在准备购置新的设备、引进新的技术时，可以招收一批素质好的大中专毕业生外出接受训练，以备将来使用。

3.1.4 岗前培训的程序

1. 程序图

程序图如图3-1所示。

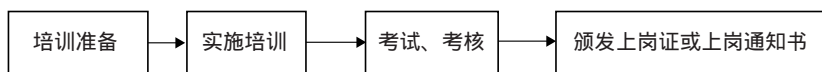


图3-1 岗前培训程序图

2. 程序的说明

(1) 培训的准备。主要是确定培训的时间、地点和培训教师。如果在一段时间内(如一个月)多次招聘,培训时间就需要特别考虑。在这种情况下,不同时间录用的人员需要统一报到时间、统一培训,以便于组织。培训教师一般由有关业务部门的负责人或业务骨干担任。

(2) 实施培训。前面说过,培训内容分为一般性培训和专业培训,根据培训内容的不同,可采取集中授课、自学、实地培训等方式。自学适用于规章制度、工作程序、产品技术资料的熟悉与掌握。

(3) 考试、考核。考试适用于知识、技能的考察,如果想知道新员工对管理实务是否掌握、实习是否有收获,应进行考核。考核有两种形式,一种是利用考核表,另一种是让新员工写心得报告,指导者根据心得报告做出评价。考试、考核的具体方法请看“培训评估”一章。

(4) 颁发上岗证或上岗通知书。上岗证和上岗通知书是员工取得上岗资格的证明。上岗证或上岗通知书的颁发,一般应以考试、考核是否合格为依据。

下面是某企业的上岗通知书。

北京 × × 电信企业发展公司	
员工上岗通知书	
_____先生(女士): 根据公司对你各方面的综合考核,你已被公司 部门担任_____。有关工资、福利、档案等方面问题,由人事部解释。 此致	录取试用 继续聘用 转为正式工 到_____
北京 × × 电信企业发展公司 人事部 年 月 日	

3. 程序的应用

从实际情况看,在许多企业,并不是所有的岗位都实行“考试、考核——

颁发上岗证或上岗通知书”的方式。严格实行这一方式的岗位有两类：一是生产岗位或生产岗位中的关键岗位，二是内审员、报关员、驾驶员等有关部门规定必须有上岗证方能上岗的岗位。原因如下：

(1) 许多企业招收的新员工中相当一部分是具有丰富工作经验者，他们只须短时间的适应性培训即可独立工作，考试、考核后再发上岗证意义不大；

(2) 所有岗位都实行“考试、考核——颁发上岗证或上岗通知书”的方式工作量太大；

(3) 许多企业的招聘是在生产任务忙、人员紧张的情况下进行的，“等米下锅”使规定程序无法实行。

4. 岗前培训程序实例

某公司的培训是从应聘者来公司报到并签订劳动合同后开始的，见图3-2。

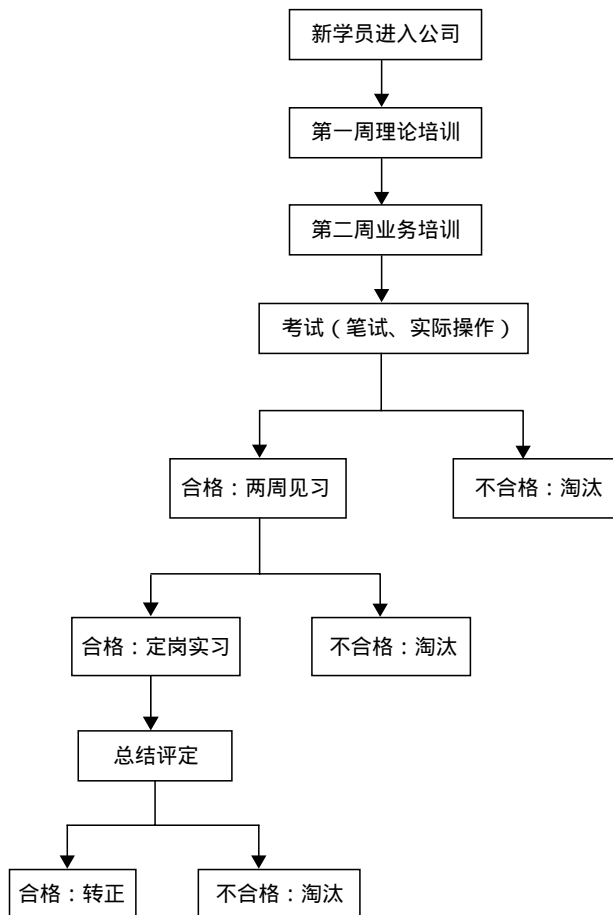


图3-2 岗前培训流程图

第一周理论培训，内容有公司简介、员工手册、俱乐部知识介绍、保

障部知识介绍等。第二周业务培训,内容有业务操作规范、车务操作规范等。上述培训结束后,学员要参加综合考试,不合格者将被淘汰。

考试合格的员工要在门店、修理厂、俱乐部见习两周,全面熟悉公司的业务。见习结束时,还要对员工进行评定,不合格者淘汰。

评定合格的员工正式定岗,试用期结束时,通过《试用期员工评定卡》对员工进行评定,不合格的淘汰,合格的转为正式员工。

此培训流程的特点是对员工的培训过程视为筛选过程,员工从签订劳动合同到转正要过三关。

5. 岗前培训的安排

在开展岗前培训之前,需要制定一个培训计划,包括培训对象、培训目的、培训内容以及培训时间、地点等。下面介绍的例3-4是一个完整的岗前培训计划,而例3-5是一个策划方案,侧重于培训内容和培训开展的方式。例3-5给我们的启示是,岗前培训既要有丰富多彩的内容,又要有员工喜闻乐见的形式。形式与内容的统一,才能使培训取得良好的效果。

例3-4

某电信企业岗前教育计划

1. 培训对象

本年度新招收录用的大学生、军队转业干部。

2. 培训目的

通过岗前教育使新录用的大学生及军队转业干部初步了解企业的基本情况和企业对新员工进入工作岗位后的基本要求,尽快缩短由学生到企业职工的距离,为今后更好地适应岗位要求奠定基础。

3. 培训内容

(1) 概述电信企业的基本性质、特点,简介本企业的发展历史,全国邮电改革、中国电信改革与本企业重组的基本情况;

(2) 介绍本企业总体概况,主要包括:主要经营业务范围、“十二五”发展规划,企业经营管理基本情况等;

(3) 概要介绍本企业网络组织、电信新技术新业务发展概况和未来发展趋势;

(4) 简要介绍本企业的组织机构设置、人力资源开发与管理的思路和主要做法(重点介绍劳动人事综合配套改革方案和进展情况)、劳动人事管理制度、继续教育制度等;

(5) 围绕如何树立正确人生观、价值观的主题,开展共产主义理想道德教育和社会主义精神文明教育,简介企业文化建设情况。

4. 培训时间: 8月9~14日

5. 培训地点: 公司培训中心

具体安排如表3-2所示。

表3-2 岗前教育计划安排表

日期	时间	培训内容	主讲人
8月9日 (一)	08:15	公司领导做动员报告(二楼多功能厅)	
	10:15	机关大楼发车	
	11:15	预备会(分小组自我介绍)	
	14:00	中国电信面临的形势及我公司所处地位	
8月10日 (二)	08:00	公司组织架构、人事管理制度简介	
	14:00	公司网络组织及电信新技术新业务简介	
8月11日 (三)	08:00	如何树立正确的人生观和价值观	
	14:00	座谈、分组讨论	
8月12日 (四)	08:00	公司经营管理工作简介	
	14:00	关于电信改革与企业文化建设	
8月13日 (五)	08:00	刻苦实践、严格要求、岗位成才——新老学员交流	
	14:00	分组讨论、准备个人总结	
8月14日 (六)	08:00	新员工代表发言	
	10:30	培训班总结	
	13:30	返回	

作息时间：早餐：07:30 午休：12:30~13:50

午餐：12:00 熄灯：22:30

晚餐：18:00

例3-5

康佳学院应届毕业生入职培训规划书

入职培训规划为六天，全部项目由三部分组成。

1. 相见欢

(1) Ice Breaking (破冰术):“我的画像”。通过康佳学院精心设计的游戏，让新员工自我介绍、相互认识，使相互间有一个初步的了解。

(2) 组织团队：建立高绩效团队的起步。把新员工分成若干小组，每组人数3~7名(最好是五名)，每个小组成员要求搭配合理(性别搭配、学校搭配、体能搭配、家庭背景搭配)，每个小组民主选出一名组长，带领全组成员完成本小组团队建设的内容：组名、组徽、组口号、组歌及其他等。

(3) 举行入司式：培养对公司的热爱。在中华人民共和国国歌和康佳集团司歌的伴奏下，新员工代表带领大家向公司总裁庄严宣誓(宣誓词为公司晨读内容)。

2. 培训内容展开

(1) 人事福利制度介绍：由人力资源部负责人介绍公司在劳动用工合同、工资、奖金、福利、休假等人事方面的相关制度，使学员清楚地了解自己能享受的权利和应

承担的义务。

(2) 康佳发展历史、组织架构、发展规划等介绍。使学员对企业有一个较清晰的了解,帮助新员工发现企业的优势、特点,从而树立起企业的崇敬之情,培养作为一名康佳人的自豪感。由企业文化中心、发展中心负责人讲授。

(3) 通信及电视的开发管理课程。由通信与家电开发中心负责人带领新员工参观两开发中心,并在参观中逐项介绍公司新产品在投产前产品开发的主要流程及各个阶段,使新员工初步了解新产品开发过程中各个流程的重要作用。

(4) 营销管理课程。由营销公司负责人介绍公司产品的营销战略、市场定位、销售策略及竞争对手分析,使新员工能够迅速了解公司产品的营销方式和所面临的竞争压力。

(5) 安全、健康、纪纲教育课程。由安全委员会负责讲授,主要介绍公司基本的规章制度和违规处罚标准。目的是培养新员工的安全意识,养成良好的生活与工作习惯,同时提醒学员在日后的工作中注意遵守,共同创造文明有序的工作环境。

(6) 岗位礼仪及公司礼节、5S教育课程。由康佳学院讲师讲授,主要涉及及集团在问候、着装、汇报工作等方面商务礼仪的培训和个人办公中应注意的礼节问题,目的是创造公司内部文明的工作环境,维护公司对外文明的企业形象,推行企业5S观念。

(7) 商场促销活动(实践课程)。由康佳学院、销售公司共同组织,安排学员到各个商场进行现场促销,亲身体验市场上各个家电厂商间的激烈竞争气氛,培养新员工居安思危的思想观念,同时活动结束后,通过激烈的讨论,来深化新员工的认识能力。

(8) 公司各部门及产品生产线参观。由康佳学院带领,参观公司的各个职能部门,由各个部门负责人介绍本部门的业务范围与业务重点,同时还参观公司产品生产线,了解产品的各个生产流程,进一步加深对公司的感性认识。

(9) 角色转变课程,由康佳学院讲师讲授,主要包括以下几个课程。

- 组织理解游戏。通过游戏,让学员认识到组织中不同的成员对目标理解存在的差异,并初步认识个体与组织间的关系。
- 团队、沟通能力培训。通过科学设置的系列课程项目,体悟团队的作用,以增进对集团的参与意识,消除抱怨与负面冲突,同时,还可以培养自我授权的团队领导力。
- 企业模拟挑战赛。运用相关软件,通过挑战赛形式来达到培养学员正确面对竞争的观念,培养学员既要勇于冒险,也有勇于承担责任的精神,同时还培养了小组成员的团队意识和团队成员间的合作能力。

3. 室外活动(选择实施)

(1) 极限能力(自我挑战)培训。通过一次长途拉练来锻炼学员的意志力和团队合作精神(如爬深圳梧桐山)

(2) 野外郊游:通常安排在深圳的大、小梅沙海滨。全部培训结束,学员们在宁

静的大海边放松自己，体会生活的美好。同时，还对培训进行最后的总结，提交书面的培训总结报告，并评选出本次培训的各种奖项（如最有成就的小组、最富有合作精神的小组、康佳之歌唱得最好的小组、本次培训最潇洒先生、最靓小姐、最有前途的组长等），由康佳学院予以表彰。

资料来源：摘自中国人力资源开发网论坛<http://community.chinahrd/forum.php>.

3.2 在岗培训

3.2.1 在岗培训概述

1. 在岗培训的类别

按照培训的目的，在岗培训可划分为以下5类。

（1）转岗培训。对已被批准转换岗位的员工进行的、旨在使其达到新岗位要求的培训。

（2）晋升培训。对拟晋升人员或后备人才进行的、旨在使其达到更高一级岗位要求的培训。晋升培训的意义在于，当某个领导岗位出现空缺时，能够挑选到满意的候选人。

（3）岗位资格培训。许多岗位需要通过考试取得相应资格证才能上岗，而且资格证一般几年内有效。资格证到期时，员工需接受培训并再参加资格考试。

（4）以更新知识、掌握新技能为目的的培训。由于企业外部环境和内部环境的变化，员工需要不断学习新的知识和技能，如现在是电子商务发展的时代，企业领导和有关业务人员需要掌握电子商务的知识。

（5）以改善绩效为目的的培训。在以下三种情况下需要进行培训：一是绩效未达到要求，二是绩效下降，三是绩效虽达到要求，但员工希望改进其绩效。

在岗培训的类别还可以按照培训对象划分，比如，在制造企业，可以划分为管理人员培训，营销人员培训，研发、技术人员培训，生产人员培训等。

2. 在岗培训的两种思路

（1）依据企业培训计划统一组织培训。这是大多数企业的做法。由于是统一组织的培训，所有课程都是必修课，受训者不能选择。这种统一培训的形式能够满足员工普遍的培训需求，但不能照顾到员工之间培训需要的个别差异。就像我们请客吃饭，虽然点的菜很丰盛，但也不能完全满足每一个客人的口味。

（2）统一组织培训与个人选择课程相结合。实施个性化培训，培训内

容既有统一性又有灵活性，这是培训的更高境界。按照这样的思路，培训计划中要设置选修课程。增加了选修课，培训组织上就复杂一些，也会增加培训的成本。选修课的开设如何实行？可以采取外派培训的形式，但更广泛、更有效的是网上学习。

2007年，中国邮政集团公司根据三类营业支局长岗位职责要求，分别设置了三个不同的培训课程方案。每个培训课程方案都设有必修课和选修课：必修课要求必须学习，分为在线学习和集中互动两种形式；选修课全部为网上学习，可以根据自身需要选择课程。其中邮政营业支局长和储汇营业支局长要求至少选择2门，综合营业支局长要求至少选择6门。

邮政营业支局长的培训课程共设置14门，分为综合、管理和营销3个模块，其中必修课10门（包括集中互动课3门），选修课4门。

储汇营业支局长的培训课程共设置16门，分为综合、基础、管理和营销4个模块，其中必修课12门（包括集中互动课2门），选修课4门。

综合营业支局长的培训课程共设置25门，分为综合、基础、管理和营销4个模块，其中必修课11门（包括集中互动课3门），选修课14门。^①

3. 在岗培训内容

提起培训内容，我们会想到专业知识、工作技能，这两方面是一个员工首先必须掌握的。员工培训还有深层次的内容，如思想意识。

西三角人事技术研究所黄亨煜提出了人才五层次开发。

到目前为止，国际上的企业培训共经历了五个层次：第一个层次是知识更新型培训，主要是通过读书学习，实现知识的更新换代；第二个层次是技能训练型培训，企业机器设备更新后，培训员工如何进行操作，企业一般对这种培训比较重视；第三个层次是思维技巧型培训，就是教会人们如何去解决问题的新的思维方法，如发散性思维、聚合性思维等，我国20世纪80年代倡导的创造性思维就是其中的一例；第四个层次是观念转变型培训，一个人被社会淘汰的程度和他的知识和观念更新的程度是成反比的，但要转变一个人的观念是很困难的，比方说我们过去的平均主义观念是在计划经济时代所养成的，而知识经济观念、人力资源观念、全员营销观念、竞争观念等都是市场经济的新观念；第五个层次就是心态调整和潜能开发型培训，它最后要达到的目的就是要改变一个人的感觉，改变一个人对生活的态度。“成功人士的七大习惯”、“我不再抱怨”等都属于这一范畴里的课程。

4. 在岗培训课程的特点

(1) 固定课程与机动课程相结合。固定课程设置的原因是，许多需要员工掌握的东西具有相对稳定性，而且由于人员的变动总需要进行传授。机

^① E-Learning世界网<http://www.ourelearning.com>.

动课程往往具有时效性，如汽车制造企业在我国即将加入世界贸易组织之际可向管理人员讲这样一门课：加入WTO与我国汽车工业的发展。

(2) 必修课与选修课相结合。培训管理水平较高的企业可以采用必修课与选修课相结合的形式，以便实现个性化培训的目标。

(3) 以帮助员工进一步发展和提高为目的。岗前培训是为了使员工具备从事某项工作的基本条件，在岗培训则是为了员工在企业得到进一步发展和提高。当然，在一些培训不够规范的企业，在岗培训有时成了岗前培训的补救措施。

(4) 分类设置的特性。企业有不同的工作，同样的工作有不同的层次。以上差别决定了在岗培训课程一般是针对特定对象的，如为厂长、经理开设的课程，为中层管理者开设的课程。当然，也可能有个别课程是针对全体员工的，如产品新技术方面的课程。

3.2.2 不同类别人员的培训

1. 管理人员培训

(1) 管理人员培训与后备人才培养体系。企业在解决中高端后备人才问题时，应该靠自己培养为主，引进为辅。在依靠引进满足中高端人才需求的企业，容易出现文化冲击、员工离职等问题。在保证企业实现经营管理目标、促进企业可持续发展方面，企业培养后备人才具有诸多优势：对企业有着更高的忠诚度；对所在行业和企业有着更深刻的理解和运作能力，能够保持企业战略的延续性和企业文化的一致性；提供职业成长空间，有利于留住核心员工，激发员工的工作积极性。

培训后备人才就需要建立后备人才培养体系。后备人才培养体系主要针对管理人员和技术人员，具体包括三方面内容：一是挑选有潜力的员工作为后备人才，二是对后备人才进行系统的、有针对性的培训，三是对后备人才进行考核、评价，择优提拔。因此，培训是后备人才培养体系的一部分。例3-6能够说明后备人才培养体系的内容以及培训在后备人才培养体系中的地位。

例3-6

中南集团后备人才培养流程

1. 人员选拔

(1) 人员选拔原则：第一，具有良好的职业道德和敬业精神，对企业忠诚度高；第二，具有良好的专业素养和一定的培养潜质；第三，上进心强，工作和学习态度积极；第四，身体健康，精力充沛。

(2) 人员筛选：人力资源中心对报名员工的情况进行调研，确定入围人员名单，并组织入围人员进行笔试与面试。

(3) 人员确定：根据面试和笔试成绩，由评审委员会确定最后培养人选。

(4) 评审委员会：分公司经理层、子公司经理层、人力资源管理中心、人力资源分管领导。

2. 培养方式

主要采取导师制，通过集中上课培训与到岗见习培训两种方式进行培养。

(1) 导师安排：分公司经理、项目经理后备岗位实行一级导师制，各子公司经理层为直接责任人；技术员、预算员、质量员、安全员、材料条线岗位实行二级导师制。一级导师为各子公司分管领导，二级导师为各分公司生产经理及各岗位的条线负责人。

(2) 导师的职责：具体工作上的指导老师由各条线负责人进行指定；导师每季度要组织后备人才召开一次工作指导会议，人力资源中心会同参加。

(3) 导师考核：培养结束后，对导师进行考核。考核是与被考核人所指导的培养人员的合格率直接挂钩，培养人员的合格率须达到80%。分公司经理层、项目经理培养岗位合格率高于80%的，每超出一人奖励导师1 500元，合格率低于80%的，每缺少1人罚款2 000元。其余培养岗位合格率高于80%的，每超出一人奖励导师800元，合格率低于80%的，每缺少1人罚款1 000元。二级导师制的培养岗位，考核时一级导师与二及导师的考核比例为40%与60%。即一级导师考核比例为40%，二级导师考核比例为60%。

3. 人员考核

考核分为阶段性考核及期末考核。安全员、质量员、材料条线岗位的后备人才每季度进行一次考核评定，考核小组成员由选拔评审小组成员组成。

(1) 阶段性考核方式：各培养岗位按照规定的考核周期，对阶段内讲授的理论知识进行书面测试。试卷由子公司各条线职能部门负责出题目，人力资源中心负责对题目进行整合、确定。

(2) 期末考核方式：在培养周期结束时，对人员进行考核，采取书面测试、现场答辩、人事调研三种考核方式。同时培养人员按照各岗位要求在规定期限内考取相应的上岗证书，考核通过者相关费用由公司承担，未通过者相关费用由培养人员本人承担，并视为自动淘汰。

(3) 培养人员的最终考核成绩组成：书面测试为最终考核成绩的40%，现场答辩占30%，人事调研占30%。其中书面测试得分为阶段性书面测试成绩（占40%）与最后一轮的书面测试成绩（占60%）加权平均得分。

(4) 测试考卷由各条线导师及各条线职能部门负责出题目，人力资源中心负责对题目进行整合、确定。现场答辩由子公司相关条线指导老师负责，答辩分业务技能、语言表达能力、沟通协调能力等方面。

4. 人员安排

根据最终考核结果，将培养人员分为优秀、良好、一般、较差四大类。

优秀、良好培养人员，根据每年年底人事变动，由各子公司领导层会同人力资源中心对人员安排进行协调，保证才尽其用。

一般培养人员转入下轮培养期，如在下一轮培养中仍未通过考核者，坚决淘汰。较差人员直接淘汰，并调回原有岗位。

资料来源：中南集团网站，略有改动<http://www.zhongnangroup.cn/zngroup>。

(2) 管理人员培训的方法。从企业培训的实践看，以下三种方法适合管理人员培训：一是“学院式培训”，就是设计完整的培训课程，让受训者在规定的时间内系统地学习专业理论知识，员工接受学历教育，例如攻读MBA学位也可以看做“学院式培训”；二是工作轮换，让受训者在预定时期内变换工作岗位，使其获得不同岗位工作经验，详见本书第5.1节；三是导师制，由直线经理和资深员工担任导师，对受训者进行一对一指导。导师制被看做一种人才开发机制，导师的职责是教练和引导，不应该让导师制成为学员前进的拐棍。

在管理人员培训中，以上方法可以结合起来使用，相辅相成。神州数码公司的经理人员培训就体现了这一原则（见例3-7）。

例3-7

新经理快速成长的秘密

神州数码目前正在公司内部推行“多车道”的职位管理，与联邦快递的模式有异曲同工之处。有的人适合在技术职位的序列中发展，有的人适合在管理职位的序列中发展。这样就使公司里的每一位员工，可以根据自己的才干主动选择合适的职位发展序列。

1. 管理培训：点燃一级火箭

对基层经理进行系统的管理培训非常重要，因为从优秀员工晋升为经理，期间的变化不仅仅体现在工作内容上，最关键的是员工的核心竞争力发生了变化。优秀员工所关注的是个人业务能力的提升和超额完成个人的工作职责；经理则关注团队整体绩效，如何通过他人来完成工作目标。

针对基层管理者的培训主要有两方面。

(1) 感受经理人的管理理念。新上任的经理首先面临的挑战就是如何转换自身的角色——从员工到管理者。这种转变既不能过于“平淡”，又不能过于“剧烈”。“平淡”者往往不把自己当做一个管理者，还抱着自己的核心技术不放，仍然保持着和员工竞争的心态；而“剧烈”者往往会立即使用他们的权威发号施令，要求别人服从，或者试图改变部门中的每件事。这些典型的“经理人陷阱”必须在培训课上通过深入浅出的研讨，让受训者有所触动，注意在今后的工作中加以避免。

(2) 掌握标准的管理运作。基层经理需要通过培训来掌握目标管理和绩效管理的

方法和运作。在目标管理培训中，基层经理需掌握团队目标的分解方法，如何用SMART原则（确定关键绩效指标的重要原则）进行目标的设立，如何帮助下级建立目标，制定团队的时间计划表等一系列管理技能；在绩效管理培训中，基层经理除了明白业绩管理的理念外，还要掌握如何确定团队和个人的绩效衡量指标，如何与下级进行“一对一”绩效沟通来帮助下级完成业绩指标，并对下级的绩效完成情况进行评价和排序，通过沟通来帮助下级改进绩效。

2. 身边榜样：点燃二级火箭

很多公司在培养基层经理的过程中，只看重培训课程本身，以为经理们参加完培训就能够独当一面。其实不然，研究表明，“培训”的功效在经理成长的过程中只占10%，而在基层经理身边的优秀经理，他们的言传身教所起到的功效是“培训”的2倍。

身边的榜样既给基层经理树立了更好的工作标杆（benchmark），同时也是新经理的贴身教练。好的企业教练不但能发现和指导基层经理在工作中的不足，而且能够随时关注他们的心态变化，培养其良好的心理素质。

公司副总裁林杨在传授自己的管理心得时说：“要成为一个好经理，具备善于学习、敏于领悟、勤于工作这三点就已经够了，但要成为一个长久的好经理，就必须具备乐观的态度，有把挫折看成挑战、把困难看成考验的精神。”他的言行很好地为基层经理们树立了学习的榜样。神州数码每年都要在公司内部选出“十佳经理”，在内部广为传播他们的感悟和经验，并且从今年开始，公司全面启动指导人计划，每半年都要从民意调查中选出80名“伯乐”。衡量标准就是：能否用最快速度培养出能够独立工作、尽职尽责的新员工。

3. 工作实践：给你一个广阔的天地

想学会游泳，就必须跳到水里去，边游边学。当我们访谈优秀经理的成长经历时，他们都谈到自己参加过的某个有挑战目标的工作项目，对自己管理能力的提升帮助最大。

在实际工作中，经过“培训”这个一级火箭的启动，再经过身边“榜样”这个二级火箭的推动，基层经理开始进入到一个广阔的天地里。神州数码在管理者培养上一直奉行“拐大弯”，而不要“拐死弯”的原则，即在管理者的使用上要给予自我适应和调整的空间。如果没有一级、二级火箭的点燃启动，再好的宇航机也不能达到自由翱翔的境界。

资料来源：马成功.新经理快速成长的秘密.致信网<http://www.mie168.com>.

（3）管理人员培训课程。按照管理人员所处的组织层次，划分为基层管理人员、中层管理人员、高层管理人员。不同层次的管理人员，有不同的培训侧重点，应当设置针对性的培训课程。例3-8是某外资企业管理人员课程中的一部分，该企业管理人员课程分为各级领导课程和共同课程。

例3-8

某外资企业管理人员培训课程（部分）

1. 各级领导者课程

（1）解决工作难题的技巧。每个人的知识、经验、技能都是有限的，因此，工作中难免会遇到难题。本课题让受训者学会如何通过有效的协作确定解决难题的最佳方法。

通过本课程的学习，学员能够做到：

- 以共同参与的方式解决工作中的问题；
- 在工作中获得支持，化解冲突。

方式与方法：讲授、案例分析等。

学时：12小时。

（2）绩效管理。绩效管理是各级领导日常工作的重要内容。本课程讲授绩效管理的方法和技巧，包括目标的设定、绩效评价、考绩面谈等。

通过本课程的学习，学员能够做到：

- 熟悉公司的绩效管理制度；
- 帮助下属确定工作目标；
- 帮助下属实施工作目标；
- 掌握绩效评估的方法；
- 帮助下属制定改进绩效的措施。

方式与方法：讲授。

学时：18小时。

（3）PDCA循环。PDCA循环是质量管理的基本方法。本课程让受训者掌握PDCA循环的基本原理，以及如何将PDCA循环应用于质量管理，不断改善产品质量。

通过本课程的学习，学员能够做到：

- 理解和掌握PDCA循环；
- 增强质量意识，树立精益求精的理念；
- 熟练将学到的方法应用于工作中。

方式与方法：讲授、工作模拟。

学时：6小时。

（4）领导的有效方法。领导技巧决定领导效果的好坏，而领导效果的好坏决定企业的效益。本课程从领导的角度出发，通过讲授和角色扮演使学员的领导技巧进一步提高。

通过本课程的学习，学员能够做到：

- 制定有效的工作计划；
- 成功地组织会议；
- 掌握有效激励下属的基本方法；

- 掌握组织与监督的基本方法。

方式与方法：讲授、讨论、角色扮演。

学时：24小时。

(5) 面试技术。本课程讲授公司的选拔程序和标准、面试的组织、面试的各种技巧等。以上知识能够提高面试的效度，帮助面试者从众多候选人中选择合适的人选。

通过本课程的讲授，学员能够做到：

- 掌握公司的选拔程序和标准；
- 计划和实施结构化面试；
- 掌握提问的技巧和如何控制时间；
- 准确把握候选人的特点。

方式与方法：讲授。

学时：9小时。

2. 共同课程

(1) 必要法律知识。本课程介绍中国的法律制度、法律概念、各项法律（劳动法、税法、经济合同法等）及其在经营管理活动中的应用。本课程可以使学员加深对法律的了解，帮助学员运用法律处理日常工作中的问题。

通过本课程的讲授，学员能够做到：

- 了解中国的法律制度，熟悉相关法律；
- 将相关法律知识运用于工作中。

方式与方法：讲授、讨论。

学时：12小时。

(2) 商业谈判。本课程介绍谈判的要领、如何与客户搞好关系、如何与不同客户打交道、如何灵活处理各种问题并赢得优势。

通过本课程的讲授，学员能够做到：

- 掌握谈判的要领；
- 掌握谈判的基本技巧；
- 掌握各种问题的处理方法。

方式与方法：讲授。

学时：15小时。

(3) 怎样培训员工。本课程将使学员学会如何在企业里担当训练者的角色，包括如何组织讨论、如何组织模拟练习、如何在工作现场对受训者进行指导。

通过本课程的学习，学员能够做到：

- 组织气氛活跃的讨论；
- 根据案例指导受训者进行模拟练习；
- 制定现场指导计划，对受训者进行现场指导。

方式与方法：讲授、演练。

学时：24小时。

(4) 口头表达技巧。本课程帮助学员学会在特定场合(讨论会、总结会)完整地叙述一件事情或陈述自己的看法,顺利与协作者沟通。

通过本课程的学习,学员能够做到:

- 掌握口头表达的基本技巧;
- 当众表达时从容自信;
- 领会良好的口头表达对工作的作用。

方式与方法:讲授、看示范片、演练。

学时:12小时。

(5) 如何与人协作。本课程让学员掌握与他人协作的基本技巧,包括如何倾听和反馈,如何调解同事之间的矛盾,如何在团体中建立良好的人际关系,如何通过协商达成一致意见。

通过本课程的学习,学员能够做到:

- 通过协商与他人达成一致意见;
- 协调团体中的关系;
- 具体维持良好人际关系的意识和技巧。

方式与方法:讲授、工作模拟。

学时:18小时。

2. 销售人员培训

(1) 销售人员培训的主要内容。销售人员的工作是推销产品,推销工作是一项与人打交道的工作,这决定了销售人员不但要具备一定的专业知识、产品知识,也要具备一定的人际交往方面的能力、良好的职业心态。职业心态方面,要不怕挫折和拒绝,有百折不挠的精神等。

具体来说,销售人员培训的主要内容有:

- 专业知识——营销理论知识、产品知识等;
- 销售技巧;
- 销售礼仪;
- 人际交往能力、谈判艺术;
- 职业心态。

表3-3是某企业销售人员培训课程,该课程涵盖了上面五个方面的培训内容。

(2) 销售人员培训的方式。企业销售人员培训的实践经验表明,销售人员培训应注重理论与实践的结合,采用课堂学习和现场实习相结合的方法比较有效。课堂学习与现场实习各自的作用以及相互之间的影响,与运动员的训练和比赛各自的作用以及相互之间的影响比较相似。

表3-3 某企业销售人员培训课程^①

培训课程	培训对象		
	高层	中层	初层
现代市场营销与销售			
销售基本概念和理论			
销售与社会、企业及个人的关系			
销售产品或服务所属行业的专业知识			
客户类型及心理把握			
销售渠道的开发与管理			
销售人员的素质、品德与态度要求			
销售人员的仪表和礼仪技巧			
销售人员的自我目标和计划管理			
销售前的准备			
客户约见与心理距离的拉近			
销售谈判艺术			
观察、倾听和询问技巧			
促成销售的方法			
与顾客道别的方法			
增加销售业绩的方法			
如何处理销售过程中的疑义			
如何与客户建立长久的业务关系			
怎样进行电话销售			
面对大客户的销售艺术			
销售人员的团队共识			
销售合同的起草与订立			
销售人员的潜能开发			
销售人员心理素质训练			
销售人员的心态			

以IBM公司为例，该公司销售人员和系统工程师要接受为期12个月的初步培训，主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。其中75%的时间是在各地分公司中度过的，25%的时间在公司的教育中心学习。分公司负责培训工作的中层干部将检查该公司学员的教学大纲，这个大纲包括从公司中学员的素养、价值观念、信念原则到整个生产过程中的基本知识等方面的内容。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户，从实际工作中得到体会。

此外，还经常让新学员在分公司的会议上，在经验丰富的市场营销代表面前，进行他们第一次成果演习。有时，有些批评可能十分尖锐，但学生们却因此增强了信心，并赢得同事们的尊敬。

(3) 销售人员培训的方法。企业销售人员培训的实践告诉我们，以下

^① 孙宗虎，姚小凤. 员工培训管理实务手册[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2009.

三种培训方法比较常用：一是传统讲授，结合案例讲解相关知识、方法；二是咨询式培训，企业提出具体培训需要，培训师做针对性讲解并解答问题；三是情景模拟，设置情景并让学员扮演角色。

咨询式培训具体做法是，企业本身先进行营销系统的自检，找出问题，论证问题的重要性，并决定用培训的方式解决。然后企业物色有本专业咨询经验或者本身就是本专业咨询师的培训师到企业进行诊断，得出对问题的一致性判断。为了节省费用，此阶段有时由培训师出题，委托企业所在地有相关资质的老师、咨询中介进行企业诊断。咨询培训师根据诊断报告设计课程大纲，交企业该项目负责人审议通过后进行课程细节完善，并在预定时间授课。这种咨询式培训的特点，是比较重视对企业的前期需求调查。

情景模拟对于提高销售人员的销售技巧和能力非常有效。

IBM公司采取的模拟销售角色的方法是，学员们在课堂上经常扮演销售角色，教员扮演用户，向学员提出各种问题，以检查他们接受问题的能力。这种课程接近于一种测验，可以对每个学员的优点和缺点两方面进行评判。另外，还在一些关键的领域内对学员进行评价和衡量，如联络技巧，介绍与学习技能，与用户的交流能力以及一般企业经营知识等。对于学员们扮演的每一个销售角色和介绍产品的演习，教员们都给出评判。

采用传统讲授和咨询式培训，需要讲授的内容具有实用性、针对性。采用情景模拟，首先要准备典型的、针对性强的案例。如何做到这一点？惠普公司的做法可以借鉴。

例3-9

惠普公司销售人员培训的三种实施方案

在组织销售集训班的过程中，惠普有三种实施方案。

(1) 拿来。当发现合适的专业培训机构时，惠普会把专家请进来。当然，目前这种可以直接“拿来”的课程并不多，而且多限于知识传递类型的课程。

(2) 调整。培训公司能提供的培训内容并不都符合要求时，惠普会按照业务部门的要求把内容进行改编。如果培训公司的课程内容很好，但讲课的老师不令人满意，惠普就派自己的销售经理出去听课，获得此课的授权讲课资格，然后回来自主授课。

(3) 自编。销售人员培训最大的挑战是找不到合适的解决方案，此时惠普采取自己执笔主编教材的办法。挑选几位最出色的销售人员和经理，采访他们，让他们谈“是什么素质使他们成功的”，然后把他们的采访记录整理成文件，交给管理层审核、修改后作为培训教材。

惠普专门为集训班编写了一个系列角色扮演脚本。以惠普业务部门优秀的销售人员的成功案例为蓝本，针对IT行业和惠普的产品编写充满实战性的练习教案。要求销售人员在每天晚上下课后，分成4~6人一组，用当天所学的技巧，真实地演练客户拜访，现学现卖，从而加速行为的改变。由于集训班是把3~5门销售课程放在一起，而

每天的角色扮演，犹如一条线索把这些根本不相关的培训课串在一起，起到了画龙点睛的作用，因此，角色扮演被称为集训班之魂。

根据脚本，集训班需要若干人扮演客户或合作伙伴的角色，公司里众多优秀的销售经理就是现成的宝库，他们有非常丰富的客户经验，能把各种场合下、各种性格、各种态度的客户演得活灵活现，让销售人员用所学的知识、技巧和态度来应付、处理和引导客户。因此，惠普把销售经理称为集训班之源。

由于邀请的经理多数就是参加培训的 sales 人员的直接老板，也有上一级经理，他们在扮演角色时不仅可以直接向他们的员工介绍自己的经验，为员工做当场指导，同时还可以观察本部门的员工在集训班的学习表现。

3. 技术人员培训

在不同行业中，技术人员的具体对象不尽相同。总体上看，技术人员包括企业中从事产品研发、设计，技术管理，设备维护，产品售后服务等工作的人员。

(1) 技术人员培训的特点。

内容专而深：相对于管理人员培训而言，专业技术人员的培训主要是业务方面的，而且是深层次的。

方法灵活：一般而言，专业技术人员的专业知识和技能已达到相当水平，课程讲授之类的方法不太适用。

具备紧迫性：在技术发展日新月异的今天，专业技术人员需要不断“充电”，跟踪技术发展的动态，否则就会落伍。

(2) 专业技术人员培训的方式方法。

除采用普遍适用的培训方式方法外，应注重自学和合作交流。

自学：企业应创造条件，鼓励专业技术人员自学，不断进行技术与知识的更新。

合作交流：与国内外技术先进企业、科研机构进行合作交流是专业技术人员培训的有效方式。具体形式有研讨班（会）、技术合作等。

某石油企业将技术人员划分为技术工人、技术干部、研究开发人员、前瞻性人才四类，并提出了分层次培训的设想^①：

对第一层次的技术工人来说，他们是引进设备的直接使用者，他们技术水平的高低直接影响引进设备的使用及引进的技术消化和吸收。对员工众多的第一层次，培养目标是学用一致，结合企业实际需要开展教学、培训工作。可由企业内部的继续教育机构承担，教师可以在内部找，也可以从外面请，还可以和高校联合办班。

对第二层次的技术干部来说，他们在企业中起的作用主要是解决生产

① 朱敏.浅淡石油企业专业技术人员培养[J].中国集体经济, 2007(35).

中出现的技术问题，对引进的设备和技術消化、吸收、总结，为企业的技术自主开发打下基础。对他们的培训可以采用以下两种方法：

第一，参加行业学会举办的一些短训班、研究班，加强与同行业的技术交流；

第二，由于生产和跨学科发展的需要，技术人员经常需要增补跨学科的知识，此时可以根据具体情况给予不同的安排。如果是对某一专业领域出现的新技术、新知识而组织的培训，可以在企业内部安排一周或数周的短训班。如果企业要进行从一个技术领域转到另一个技术领域的培训，可以安排长期进修，时间三个月至一两年，在选定的大学和较大的培训中心进行。如果技术干部因需担任更高一级职务而需要补充知识，可以参加普及培训，时间为一两年，主要是按企业需要委托大学代培。

对第三层次研究开发人员来说，他们在企业中承担的主要任务是新产品、新工艺的研制和开发，工作目标就是尽快将进口的外國石油石化产品国产化，抢占国内市场份额。他们知识创新和技术创新能力的高低直接影响进口石油石化产品国产化进程。对他们的创新培训可以采用两种方法：

第一，和国内一流高校及科研机构密切合作，将企业研究开发人员派到高校及科研机构集中学习工作一段时间；

第二，将国内一流高校和一流科研机构的研究人员请到企业研究机构来，和企业的研究开发人员一起工作。这样有助于企业获得技术创新的有关信息，有助于整体提高研究开发人员的知识创新和技术创新能力。

对第四层次前瞻性人才来说，他们在企业的主要作用是跟踪本行业的世界先进水平，对行业的未来发展趋势做出准确的预测，研制出世界一流的技术，使我国的石油行业彻底摆脱受制于人的境地，能够在国际市场上与国外同行竞争，抢占国际市场份额，最终占领行业未来技术的制高点。对他们创新能力的培养，可以采用在国外设立研究机构的方法，聘请世界一流的研究专家，让前瞻性人才与他们一起工作；还可以送他们去世界一流的大学和研究机构去学习工作。

3.2.3 转岗培训与岗位资格培训

1. 转岗培训

(1) 转岗的原因。

组织原因。企业经营规模与方向的变化，生产技术进步，机构调整等因素往往引起现有员工配置的改进。在这种情况下，转岗成为人员重新配置的手段。

由于历史原因，我国国有企业普遍存在人员过剩问题，减员增效已成为必然趋势。减下来的人员中，一部分经统一培训后转换了岗位。另外，经

济效益不好的企业被重组或兼并时，也可能发生员工转岗。

个人原因。一般有两种情况：一是员工不能胜任现在的工作，需要重新安置；二是员工因某方面的才能或特长而受到重视，需要另行安排。例如，一个从事后勤管理的新员工若被发现在公关方面具有才能，他很可能在接受相关业务培训后调至公关部工作。

(2) 转岗培训的方式。由于转岗的原因不同，岗位转换的“跨度”有大有小，这就决定了转岗培训的方式多种多样。

与新员工一起参加拟转换岗位的岗前培训。对企业而言，转岗员工是老员工；对岗位而言，他们是新员工。因此，转岗员工可以与新员工一起接受培训。

接受现场的一对一指导。转岗往往是个别现象，有时候在企业内对转岗员工进行正规、系统的培训存在困难，在这种情况下，最好的办法是，在新的岗位上边干边学，考试、考核合格后正式上岗。

外出参加培训。如果岗位转换的“跨度”很大，也就是员工现有素质与新岗位的要求之间有较大差距，就必须对其进行系统培训。如果某类培训企业组织不了，可以让员工外出参加相同内容的培训，但这种培训一般时间较长，费用也较高。

接受企业的定向培训。在集中转岗的情况下，企业可以根据员工的发展方向组织集中培训。培训内容、时间长短视将来工作的需要而定。

(3) 转岗培训的程序。因组织原因和个人不能胜任工作需要转岗，可按以下程序进行。

确定转换的岗位。员工的领导根据其具体条件，并在征求本人的意见后提出建议，由人事部门确定。

确定培训内容和方式。培训内容根据员工将要从事的岗位的具体要求确定，培训方式则根据培训内容和受训人数等因素确定。

实施培训。转岗培训与岗前培训在内容上的差别是，转岗培训更偏重专业知识、技能、管理实务的培训。

考试、考核。培训结束后应对受训者进行考试或考核，考试、考核合格后，由人事部门办理正式转岗手续。

例3-10

某电信企业的转岗培训

20世纪90年代以来，随着电信技术进步和设备的不断更新，对企业内部人力资源的配置提出了新的课题：一方面，大量下岗人员需要进行安置；另一方面，一些新技术岗位又急需补充素质高的人员。针对余缺并存，且不能完全互补的情况，公司采取了以下步骤。

(1) 预测转岗员工的数量。根据企业的发展规划和新技术岗位的定员定额标准，

预测下一个五年期间,将有2 000名左右的机电制交换维护、人工话务等岗位人员面临下岗。

(2) 确定下岗人员的分流方向。公司根据电信业务的发展趋向,确定程控、测量、电力、空调、寻呼话务为下岗人员的分流方向。

(3) 分析培训需求。通过分析下岗人员的年龄、文化程度、技术结构和新岗位的知识技能要求,掌握培训的基本内容。有的下属企业将缺人岗位向已下岗或将要下岗的员工公布,由本人填写志愿,自主选择新工作岗位,经领导审批,劳资部门备案后,由教育部门组织培训。

(4) 制订培训计划。公司制定了有关规定,要求各单位每年均要上报转岗计划,确定培训时间、培训岗位、培训人数和培训方式。

(5) 实施培训。在培训教材的选择、编写上突出针对性和实用性,选择教学经验丰富、专业知识“博、深、新”的教师和技术骨干担任任课老师,严抓员工培训期间的考勤。

(6) 考试、考核。考试、考核合格者方可转岗,不合格者需继续接受培训。

2. 岗位资格培训

(1) 要求上岗者须具备资格证的岗位的分类。

国家有关部门规定的岗位。如采矿企业的卷扬机司机须有劳动部门颁发的资格证书方能上岗。

企业规定的岗位。如有电力企业规定发(变)电运行、调度值班、继电保护等工种实行持证上岗。岗位合格证书有效期为3年,期满须重新考评上岗。

针对第一类岗位资格培训一般由有关部门授权的机构组织,针对第二类岗位资格培训由企业自己组织,本书所说的岗位资格培训特指后者。

(2) 岗位资格培训的程序。

确定要严格执行持证上岗制度的岗位和资格证的期限。一般是技术、知识要求或责任重大的岗位,如上面提到的电力企业的发(变)电运行、调度值班、继电保护等工种。确定资格证的期限要考虑技术发展的要求。

确定岗位资格考试、考核的内容。考试、考核内容应根据工作说明书(或岗位规范)技术等级标准确定。

由于技术进步和知识更新的速度很快,考试、考核内容应及时调整。

确定培训内容。培训内容应当与考试、考核内容相对应。

实施培训。培训应当在资格证有效期限之前进行。由于资格证是分批颁发,所以培训也是分批进行。

考试、考核。实行“考试、考核——颁发上岗证——考试、考核——换证”这种管理方法的目的,是激发员工学习新知识、新技术的积极性,保

持员工素质与岗位要求的吻合。
重新颁发上岗证。

例3-11

某飞机制造企业的合格证岗位培训

1. 基本程序

员工提出申请 培训 理论考试 实际操作考试合格 电脑记录 发合格证
查对电脑记录 安排到相应岗位工作 (一段时间之后) 检查合格证有效期 申请复
考 复考合格 留任原岗位工作。

这个程序中,共有3个部门参与:培训部门、质量保证部门、制造部门。

2. 培训部门的职责

- (1) 与申请者一起审查培训申请书,安排培训日期;
- (2) 安排教员、考试管理者、教材、教具、教室、实习、工具、器材等;
- (3) 实施培训计划及考试;
- (4) 及时把合格者的数据输入电脑,然后,输出一份“合格证记录单”送质量保
证部门。

3. 质量保证部门的职责

- (1) 组织并实施职工的复考,把复考合格信息输入电脑,然后,再输出一份“合
格证记录单”,把合格证(包括徽章)发给考试合格职工;
- (2) 编制“有效合格证书表”放在生产线的检验台。

4. 制造部门的职责

- (1) 根据生产需要、劳动力情况,填写合格证培训申请书给培训部门,等安排好
时间后,通知职工参加;
- (2) 在检验台查阅“有效合格证书表”,以了解职工已取得哪些合格证;
- (3) 安排职工做相应的工作;
- (4) 经常检查职工的合格证有效期,在失效之前向培训部门申请复考,等安排好
时间后,通过职工复考;
- (5) 查阅复考情况,继续安排工作。

只有通过这些程序合格的职工才能上岗,确保职工的能力符合岗位要求,让合格
的人在岗位上生产合格的产品。

考试有严格的程序,完整的考试有应知、应会和操作评定三个部分组成。职工经
过培训后,先进行应知和应会考试,及格后进行操作评定。应知是检查培训知识掌握
的情况,应会是检查在操作前进行计算、查阅有关表格掌握的情况,操作评定是检查
独立完成操作的情况。三种考试全部合格后,才能发给证书。

若考试不及格,有一次补考的机会,补考往往定在考试的第二天进行;操作评定
不及格的,要重新进行应知、应会考试;若应知、应会考试合格后两周内不参加操作

评定，原应知、应会考试成绩无效；持合格证者要按规定时间复考；持合格证者若六个月内不实际操作，则合格证书作废。

3.3 外派培训

3.3.1 外派培训的种类

1. 按培训的时间分

(1) 长期培训。如到高等院校读MBA、出国进修都属于长期培训。参加长期培训的员工要暂时离开工作岗位。

(2) 短期培训。如参加短训班学习、参加研讨会、去国外优秀企业短期考察。

2. 按培训的产生方式分

(1) 组织安排的培训。组织根据培训计划选择有培养前途的管理者或业务骨干外出参加培训是企业员工培训的主要形式之一。

(2) 个人选择的培训。员工个人可以根据个人培训计划或自身工作需要选择合适的培训。参加高等院校或专门机构举办的短训班是主要的培训形式。

3. 按参加培训的目的分

(1) 以取得学历证、资格证为目的的培训。读MBA、外贸公司的报关员参加考试前培训均属此类。

(2) 以补充或更新知识、掌握新的技能为目的的培训。这类培训一般由高等院校或专门的培训机构举办。决定参加培训前，最好详细了解一下举办者的实力和以往的办学质量，以达到预期的培训效果。

3.3.2 外派培训的审批

拟外出参加培训者应填写“外派培训申请表”或“外派培训推荐表”，报人事部门审核并须经主管经理审批。外派培训申请表如表3-4所示。

表3-4 外派培训申请表

姓名	工号	部门	职位
受训机构	受训课程		
备注			

我个人希望参加上述机构所举办的培训，培训课程细目如下，所需经费希望由公司负担，此项培训必能提高我未来的工作效率，其中课程培训时

间如有任何改变，我一定依照公司规则通知有关部门，受培训期间个人如有违反任何公司培训规则，愿意由公司扣除本人工资以抵交公司所付的学费。

课 程 内 容	名称	日期（起）	日期（止）	学费
审 核	姓名	日期	姓名	日期

3.3.3 培训效果评估的方法

1. 根据受训者是否获得证书进行评估

这种方法使用于以取得资格证、学历证为目的的培训。培训结束后，受训员工应将获得的证书交人事部门备案。

2. 通过调查表或报告书进行评估

这种方法适用于非证书培训。员工学习结束后，填写培训效果调查表或培训报告书，交人事部门。人事部门根据员工填写的调查表或报告书（见表3-5）对培训做出评估，以利于今后审批此类培训。

表3-5 进修报告书

进修报告书			年 月 日		
部门		职称		姓名	
上课日期		上课地点		讲师	
课 程 内 容 摘 要					

(续)

心得与 建议			
部门主管 指示		总 经 理 批 阅	

3.3.4 培训合同

企业派员工外出接受长期培训(如攻读硕士学位,出国进修),往往需要支付较多的培训费用。在这种情况下,企业一般会要求员工学习结束后继续工作若干年。为确保双方的利益,受训者要与单位签订培训合同。下面是某企业的培训合同。

<p>某企业员工培训费用支付合同</p> <p>经公司(以下简称甲方)批准, _____(以下简称乙方)到_____培训,双方经平等协商,签订如下条款。</p> <p>一、甲方权利、义务</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 按有关规定为乙方支付培训费用。 2. 按有关规定为乙方提供食、宿、行费用。 3. 保证乙方在学习期间享受规定的工资和福利待遇。 4. 乙方因自身原因终止学习,有权要求乙方赔偿甲方已支付的费用。 5. 乙方未履行本合同规定的义务时,有权要求乙方按本合同规定的比例补偿培训费用。 <p>二、乙方的权利、义务</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 努力学习,取得良好的成绩,如期返回。 2. 从培训结束之日起,应为甲方服务满本合同规定的期限,否则按本合同规定向甲方支付补偿费。 <p>三、服务期限及补偿费</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 培训费用在5 000元以上、8 000元以下(含5 000元、8 000元),乙方应为甲方服务满三年,不满三年的,按以下标准补偿甲方为乙方支付的培训费用: <ol style="list-style-type: none"> (1) 服务满二年的,补偿30%; (2) 服务满一年的,补偿70%; (3) 服务不满一年的,补偿90%。 2. 培训费用在8 000元以上的,乙方应为甲方服务满五年,不满五年的,按以下标准补偿甲方为乙方支付的培训费用: <ol style="list-style-type: none"> (1) 服务满四年的,补偿20%; (2) 服务满三年的,补偿40%;

(续)

- (3) 服务满二年的, 补偿60%;
- (4) 服务满一年的, 补偿80%;
- (5) 服务不满一年的, 补偿90%。

四、培训费用包括: 培训费、因培训发生的食、宿、行费用, 共计人民币_____元。

五、乙方结束培训回公司上班的前一日为乙方培训截止日。

本次培训截止日期为_____年____月____日。

六、公司向用人单位支付教育补偿金或培训费后聘用的员工也适用本合同, 被聘方为乙方。对这类人员甲方不再支付培训期间的其他费用。

七、乙方培训截止后, 应将获得的学历证、资格证交甲方保存。乙方为甲方服务满本合同规定的期限后, 甲方将培训证交还乙方。

八、第四、五条内容应在乙方培训结束后三日内填写。

九、如甲方提出解除劳动合同, 乙方不补偿培训费用。

十、本合同作为甲乙双方签订的劳动合同的补充合同。

甲方: x x 公司

乙方:

3.3.5 如何防止培养的人才流失

有一家中外合资服装生产企业, 曾投资3万美元送6名中方经理到其欧洲公司总部接受近6个月的培训。回到中国后, 这6名经理负责管理公司生产, 他们的月薪高达4 000美元。可是, 他们在同一天同时请了病假, 再也没有回来。一家在中国东北新建的中资服装生产企业以每人每月8 000美元挖走了他们。这家公司花了巨额培训费, 却损失了中国目前接受过最佳专业训练的管理队伍。不仅如此, 企业订单和销售渠道也跟着流失; 由骨干出走而造成的职位空缺一时没有合适的人员补充, 造成生产瘫痪。

对这类问题应采取什么对策?

北京博士伦公司的做法是: 第一, 要求员工在接受培训前签订培训合同; 第二, 做好人才储备, 避免因个别人跳槽而造成业务中断; 第三, 给关键岗位的人才恰当的市场报酬。

北京麦当劳公司的做法是, 将企业的培训计划与个人发展计划融为一体。在麦当劳, 所有的离职率、升迁率都是用科学的方法计算出来的。每一步晋升总是和培训联系在一起, 使员工感到在麦当劳前途是看得见、摸得着的。

联想集团的做法是, 重视员工的忠诚培训, 让企业文化这只“看不见的手”挽留住受训人才。

3.4 员工职业生涯管理

3.4.1 员工职业生涯管理的基本内容

1. 人力资源部明确相应的责任

应当将员工职业生涯管理作为人力资源部的一项重要工作，可以设置专门的岗位，或者明确由哪个岗位做这项工作。有的跨国公司的人力资源部门设有“人事咨询师”或“人事顾问”负责相关的工作，其职责是为业务经理和员工提供聘用、培训、职业发展方面的指导。

2. 设置企业各类人员的晋升阶梯

企业的人员一般划分为管理类、技术类、营销类、作业类，每一类人员都应有独立的晋升通道，各得其所。

比如，江淮汽车集团设置了管理、技术、作业三条独立的晋升通道，具体规定了晋升的条件，实行内部专业技术资格认定，将员工培训与职业发展紧密结合起来。

联想集团提出“不当官也有发展”，从2000年开始实行内部职称评定制度，设置了包括技术员、助理工程师、工程师、主管工程师、资深工程师、副主任工程师、主任工程师和副总工程师八个级别体系，每一个级别的技术人才都会与行政路线的相应级别员工保持相当水平的荣誉和待遇，比如，主管工程师以上职称分别与不同级别经理的荣誉与待遇相对应。联想的技术人员普遍认为，这条技术升迁体系给了每个技术人员一条全新的发展道路。联想的内部职称评定制度是一种职业能力等级评价制度。

3. 建立内部招聘制度

员工在企业内的发展包括纵向发展和横向发展，企业应当建立内部招聘制度，使员工能够在企业内部流动。具体做法是出现职位空缺时张榜公布，员工提出申请，经批准后参加竞聘。

4. 建立人员测评体系

人员测评体系可以分为潜能评价体系和职能评价体系。前者的作用是确定员工适合做什么，后者的作用是确定员工是否达到了具体岗位的胜任条件或职能等级标准。

联想的职称评定制度建立了完善的职称级别划分体系，严格规定了各等级别基本条件和技术能力要求，力求将技术职称评定工作做稳、做实。具体来说，评价标准包括类、项、要素三个层级的要求。在大类里包括基本条件、技术水平评价和参考条件。在基本条件类里设有两项要求，就是学历和工作年限；在技术水平评价类里包括技术成果、工作绩效、技术知识能力和工作

组织能力四项；在参考条件类里包括专业认证、社会职称认证等项。“项”下设“要素”，比如考察技术成果就可以细分成具体的专利、奖励、论文等要素。

5. 确定员工职业生涯管理流程

员工职业生涯设计的流程，规定该项工作的具体步骤。在有的企业，职业生涯管理流程是从为新员工举办职业生涯讲座开始的。

3.4.2 企业中个人发展的途径

1. 横向发展

有时候，员工选择的工作不一定是自己最合适的，如果发现另有所长，可以在企业内重新选择。比如一个有较强人际交往能力的后勤人员被安排到公关部工作。

2. 横向-纵向发展

美国卓越的企业家雅科卡，研究生毕业后进入福特汽车公司做工程技术工作。9个月后，他要求干销售工作，理由是“与人打交道的兴趣大于与机器打交道的兴趣”。他由销售员干起，先后晋升至地区营业主任、分公司销售经理、总公司副总经理、总经理。

从工程技术工作转到销售工作属于横向发展，以后的晋升属于纵向发展。

3. 纵向发展

(1) 专业技术型发展。指沿着技术开发、维修、财会、人事等专业方向发展，比如从助理工程师到工程师再到高级工程师。

(2) 行政管理型发展。一般是先下基层，表现出才能和政绩后获得提升，先担任基层主管，然后担任中层领导乃至高层领导。

(3) 专业技术-行政管理型发展。先从事技术工作，然后担任技术部门的基层主管，再到技术部门负责人，最后是公司分管技术工作的副职乃至公司高级领导。

3.4.3 企业员工晋升通道的设计

相当多的企业仍实行单一的行政管理晋升路线，即只有不断升职、当经理才能实现个人价值。而对于单纯从事的研究开发和技术支持人员来说，总会面临职业发展上的困惑。因此，建立独立于行政管理晋升路线之外的技术晋升路线对于许多企业来说是非常重要的。下面以某电信研究院为例说明如何设计晋升通道，如表3-6所示。

表3-6 某电信设计院岗位等级表

等级	管理/服务岗位	项目管理岗位	技术岗位
1	院长		技术专家
2	副院长/总工程师		
3	副总工程师	高级项目经理/高级技术经理	高级研发员
4	部门经理	项目经理/技术经理	一级研发员
5	部门副经理	项目助理	二级研发员
6	主办科员		三级研发员
7	一级职员		四级研发员/高级维护技师
8	二级职员		五级研发员/中级维护技师
9	办事员		初级维护技师
10	综合服务及其他		

表3-6可以看做设计院的晋升通道，设计过程分为以下步骤。

1. 将全部岗位按基本职能划分为若干岗位类别

特别是要将技术岗位作为一个独立的类别。在表3-6中，全部岗位划分为管理/服务岗位、项目管理岗位、技术岗位；注意到技术岗位和项目管理岗位的区别，将项目管理岗位独立作为一类。

2. 将每一类岗位纵向分为若干等级

管理岗位的分级通常采用行政等级或岗位等级，技术岗位适宜采用职能等级。在表3-6中，管理/服务岗位采用行政等级，技术岗位采用职能等级。在对技术岗位进行职能分级时，要考虑实际存在的技能差别和进一步发展的需要。

3. 确定职能等级标准和岗位任职条件

职能等级标准是针对技术岗位而言，岗位任职条件是针对非技术岗位而言。在职业生涯设计中，职能等级标准和岗位任职条件是确定员工职业发展方向和培训规划的依据。

4. 确定各类岗位之间的对应关系

确定各类岗位之间的对应关系要考虑两个因素：一是岗位的相对价值，这要以岗位评价为依据；二是市场劳动力价格。在表3-6中，技术专家与院长处于同一等级，其依据是在劳动力市场上，技术专家的市场价位与院长的市场价位大体相当。

3.4.4 员工职业生涯管理流程

1. 明确职业生涯管理的目的

确定目的是员工职业生涯管理的第一步，因为只有明确了该项工作的

目的，整个工作的开展才能有据可依。一般而言，员工职业生涯管理的目的是，建立和完善员工激励机制，建立和完善人才培养机制，培养员工的忠诚度，推行以人为本的管理模式。

2. 明确相关者的责任

员工职业生涯管理的相关者包括：人力资源部负责人或责任人，员工所在部门负责人或主管，员工本人。人力资源部负责人或责任人的责任是，对职业生涯管理工作进行规划、协调、指导；员工所在部门负责人或主管的责任是：制定本部门员工的职业生涯规划，对员工进行具体指导；员工本人的责任是，进行自我评价，在上级的指导下制定个人职业生涯规划。

3. 构建员工职业生涯发展通道

员工职业生涯发展通道，即前面提到的晋升阶梯、晋升通道。

4. 开展职业生涯管理方面的培训、宣传

具体内容包括：公司有关职业生涯管理方面的理念、政策，公司的职业发展通道，职业生涯管理相关的技术、方法。

5. 员工进行自我评价

这里所说的自我评价，即组织提供评价工具和必要的协助，员工以积极、主动的态度参与评价的全过程。常用的自我评价方法有面谈、心理测验（如个性问卷）。员工自我评价后，应当与上司进行沟通，以便能够依据评价信息设计出一条与员工的职业倾向、个性倾向以及企业的需要相吻合的职业生涯规划路线。

6. 制定职业发展规划

制定员工的职业发展规划，是上下级协商的过程，人力资源部可以提供必要的指导。首先明确员工的定位，即适合做什么；其次是确定职业发展的路线，并根据现在的位置和自身条件，确定职业发展目标；最后是制定针对性的培训计划。

7. 实施人才培训计划

实施人才培训计划是实现员工职业成长和职业生涯管理目标的重要保障。具体内容、方法上，应强调针对性、实效性。

8. 检查、反馈、评估

检查、反馈、评估的目的，一是发现其中存在的问题并及时予以更正，从而确保职业生涯管理目标的实现；二是总结和积累经验，为下一阶段的职业生涯管理工作提供可靠的依据。

联合包裹服务公司（UPS）的职业生涯管理流程与这里介绍的基本一致，具体是：首先，由经理了解团队所需要的技能、知识和经验，以便更好地达

到目前和将来的业务需求；其次，还需了解需求与团队现状之间的差距；再次，由经理确定每个成员的开发需求，紧接着是由成员完成一系列的练习，以帮助其进行自我评价、目标设置与开发规划；最后，经理与雇员还要共同制定一份员工个人发展计划，该计划包含员工在下一年度所要达到的职业生涯目标和发展行动。为了保证职业生涯管理过程能有助于将来的人事决策，通常会举行分组会议，培训与开发部经理要列席会议。在这些会议上，由经理汇报其工作团队的开发需求、开发规划和实施能力。这个过程如果在高层管理会议中通过，最后则是制定一份附有培训和开发计划的总计划。

员工职业生涯规划要落实到文字上，表3-7可以作参考。

表3-7 员工职业生涯规划表

姓名		性别		年龄		政治面貌	
现工作部门				现任职务		到职年限	
				现任职称		到职年限	
个人因素 分析结果							
环境因素 分析结果							
职业选择							
生涯路线 选择							
职业生涯目标	长期目标			完成时间			
	中期目标			完成时间			
	短期目标			完成时间			
完成短期目标 计划与措施							
完成中期目标 计划与措施							
完成长期目标 计划与措施							
所在部门 主管意见							
人力资源开 发部门意见							

3.4.5 员工职业生涯管理案例

1. 从财务部到HR的职业生涯发展之路^①

在我接触的近300个案例中,参加员工职业生涯设计的人员的离职率很低,经过了这个过程以后,员工的职业问题能及时与人力资源部进行沟通,在后来的工作中,员工的定位越来越明晰,工作成就感和满意度也越来越高。

曾经有个经手的案例让我至今记忆犹新。员工S是一个勤奋好学、要求上进的女孩。从财会大专毕业后,她已经在公司的财务部工作了5年多时间。在工作上,她兢兢业业、努力奋斗,但是由于学历问题,S在公司一直没能提拔,职称也就是普通的会计师(我们公司会计师有30多个)。面对这样的情况,她很想跳到其他公司去做会计主管,但因为在企业工作了很长时间,已对企业产生了情感上的留恋,再加上企业在当地的名气不错,所以她一直下不了决心离开,于是,就经常为工作的事感到很困扰。

2004年3月,我们人力资源部首次在公司开展员工职业生涯规划的活动。在活动过程中,她主动要求参加。当时我们的覆盖面还仅仅是研发部和市场部的大专以上毕业生。在参加了《职业生涯设计方案》的培训后,她找到我询问道:“如果我自己想做职业生涯设计,公司能给我做吗?”我当时回答她:“你只要达到公司的岗位要求,人力资源部就会考虑你的请求。”

紧接着,我们给她做了问卷调查。在卷面答案中,她选择的是管理序列,下一个岗位是人力资源管理,要求调动岗位,期望公司的支持是有专门的部门负责指导。当时,我感觉她蛮有胆量,从心底里也想帮助她。但是从公司的角度出发,用人是需要慎重的,尤其是人力资源方面的员工,一定要老板亲自过目,因此想再进一步看看情况。

在自我评估中,员工S的沟通能力、表达能力和组织能力相对较强,对现岗位的满意度是一般,原因是能量发挥不足。

在职业兴趣探索方面,侧重于S(社会型)、A(艺术型)、E(企业型);在生命彩虹图上,工作者和公民等角色上倾注的精力相对比较多;MBTI测评报告中,体现她的性格类型是INFJ。看到综合评估的结果,员工S很惊讶,也很困惑,不知道下一步应该怎么做。我看到结果,感觉这个员工非常需要帮助,不但是在职业引导上,还有培训计划的个性化设置,以及企业内部的沟通,都有不少事要做。

在访谈过程中,我发现员工S身上正向的观点比较优先,对企业的热爱和对工作的激情比较高,她也明确表达想做人力资源管理工作。参加访谈的还有我们的人力资源总监和她的直线经理,在请示老板以后,得到老板的答复:同意为她设计人力资源管理方向的职业生涯规划。但是,是否能被选派

^① 陆建生. 员工职业生涯管理案例写真——从财务部到HR的职业生涯发展之路. <http://www.job5156.com/Common.shtml?url=ShowMagazine&smallID=53&id=20400>.

到人力资源管理岗位上，还要看她自己的努力情况。

人力资源部派我与员工S进行切实可行的计划探讨，帮她分析期望职位和实际应用技能水平的差距，最后，制定的职业发展目标是：一年内，考到助理人力资源管理师资格证书；拿到证书后，可以调到人力资源部试用。从薪酬专员开始做起，三年里，要主动学习，积极参与人力资源部的各项工作。如果连续3年的绩效考核等级达到A级，才能有提升的机会。（每年12个月中有8个月度绩效达到A，年度绩效就可能是A级。）

接着，我为她制定了个性化培训计划和职业引导计划，让员工S参加公司组织的企业文化培训、人力资源系列培训等；员工S自己也制定了自学计划，参加国家劳动和社会保障部开办的助理人力资源管理师课程班、人力资源管理专业的本科自学考试，还到上海参加人力资源管理人员的沙龙和公开课培训课程。

在职业发展管理的跟踪考核过程中，我看到：员工S的培训计划基本能按期完成，评估结果也比较正常。在2005年1月，员工S顺利拿到了国家劳动和社会保障部颁发的助理人力资源管理师资格证书。公司经过讨论，决定将她调到人力资源部的劳资科薪酬专员岗位进行试用。在之后的工作实践中，她能将所学的财务知识用到薪酬管理中，在工资薪级的测算和生产计件考核过程中，还能创造出一些简便方法来提高工作效率。同时，她也不断学习国家劳动法规相关文件，逐渐熟悉了劳资工作的各个环节，对社会保险、工伤保险、退休人员的申报等工作也能顺利完成。

之后，员工S在人力资源部组织的“人力资源体系”的专题培训中，详细系统地学习了公司人力资源各个模块的知识，并参加了2006年绩效管理方案的设计项目组的工作，负责应用平衡计分卡（BSC）和关键业绩指标（KPI）设计岗位绩效考核量表，她设计的Excel量表给绩效考核的整体工作带来了极大的效率提升，让数据一目了然，计算更方便。到2006年10月，她已被调到绩效专员的岗位，到2008年，员工S被列入后备干部的考核对象。

回顾员工S的职业发展设计和她的成长过程，我有以下感想。

（1）公司老板要重视以人为本的人力资源环境，对员工的职业发展要持开明的态度。职业发展工作，表面看是员工在受益，其实企业受益更大。试想，如果每个员工都能做自己擅长的事，做自己想做的事，员工的潜能就一定会得到最大的发挥。

（2）公司要有有利于员工成长的氛围，人力资源部要打破职位和岗位跨度的限制，古语说得好：不拘一格降人才。就是这个意思。

（3）人力资源部要派专人对员工进行职业的正向引导，跟踪指导和及时评估，及时关注员工的职业目标，给予发展道路的配套支持。

（4）员工的激情也是职业发展工作的关键，人力资源部要去探索如何调动员工的激情，甚至要配合直线经理一起来做。

(5) 人力资源部要与员工加强沟通。很多员工不知道自己的特长在哪里,只知道目前岗位的不适应,应提供机会让员工了解自己,早日给自己寻找定位。要知道,耽误了员工的发展也就是耽误了企业的发展,企业和员工的发展是相辅相成的。

(6) 职业规划理论的最佳灌输时间,最好放在高中生填写高考志愿时。这样一来,就避免了他们大学毕业了还不知道自己适合做哪项工作,参加工作后才知道自己不适合这项工作,有的甚至这么浑浑噩噩一辈子。这些都是我国在教育和人才培养上存在的弊端。现在的美国,从小学生起就开始给他们灌输职业规划理论。这对于我国的教育,或许是一个很好的借鉴。

INFJ型人格

I

优点:独立自主、埋首工作、劝勉奋发、沉思的、依自己理想行事。

缺点:对外在环境误解、逃避他人、掩饰自己、坐失良机、易为他人误会、不喜欢被打断工作。

N

优点:对事情能面面观之、以整体概念看事、富有想象力、尝试新鲜构想、喜欢复杂的工作、喜欢解决新奇的问题。

缺点:不注重细节、不注意实际、不耐沉闷、不合逻辑、把握不住现在、妄下断语。

F

优点:体谅他人感受、了解他人的需要、喜欢和谐的人际关系、易表露情感、喜去说服他人。

缺点:不合乎逻辑、不够客观、没有组织系统的思考、不具批判精神、全盘接受、感情用事。

J

优点:有计划、系统、果断有决心、有控制的能力、做决定明快。

缺点:固执、不易妥协、没有弹性、依手边现有的少许数据做决定、任何批评为工作计划所控制。

INFJ型人格擅长的职业有咨询/教育业、创造性的职业、社会服务等,适合的岗位是人力资源管理、老师、推销人员、慈善顾问等。

2. 惠普公司员工职业生涯管理

美国惠普是世界知名的高科技大型企业,它的被称为“惠普之道”的独特而有效的管理模式为人所称道。该公司聚集了大量素质优秀而训练良好的技术人才,是惠普最宝贵的财富,是其发展与竞争力的主要根源。惠普能吸引来、保留住和激励起这些高级人才,不仅靠丰厚的物质待遇,更重要的是靠向这些员工提供良好的提高、成长和发展机会,其中帮每位员工制定令他们满足的、有针对性的职业发展计划,是其中的一个重要因素。

该公司的科罗拉多泉城分部开发出一种职业发展自我管理的课程，要三个月才能学完。这门课程主要包含两个环节：先是让参加者用各种信度业经考验的测试工具及其他手段进行个人特点的自我评估；然后将评估中的发现结合其工作环境，编制出每人自己的一份发展路径图来。

把自我评估当做职业发展规划的第一步，当然不是什么新方法。自我帮助的书籍已在书店简直泛滥成灾多年了。不过这些书本身却缺乏一种成功的要素，那就是在一种群体（小组或班组）环境中所具有的感情支持，在这种处境里大家可以共享激动和劲头，并使之长久维持不衰。

这家公司从哈佛 MBA 班第二学年的职业发展课里搞到6种工具，用在这门课程的学习里，来取得每人的个人特点资料。

（1）一份书面的自我访谈记录。给每位参加者发一份提纲，其中有11道问及他们自己情况的问题，要他们提供有关自己生活（有关的人、地、事件）的他们经历过的转折以及未来的设想，并让他们在小组中互相讨论。这篇自传摘要体裁的文件将成为随后的自我分析所依据的主要材料。

（2）一套“斯特朗-坎贝尔个人兴趣调查问卷”。这份包含有325项的问卷填答后，就能据此确定他们对职业、专业领域、交往的人物类型等的喜恶倾向，为每人跟各种不同职业中成功人物的兴趣进行比较提供依据。

（3）一份“奥尔波特-弗农-林赛价值观问卷”。此问卷中列有多种相互矛盾的价值观，每人需对之做出45种选择，从而测定这些参加者对多种不同的关于理论、经济、美学、社会、政治及宗教价值接受和同意的相对强度。

（4）一篇24小时活动日记，参加者要把一个工作日及一个非工作日全天的活动如实而无遗漏地记下来，用来对照与其他来源所获同类信息是否一致或相反。

（5）对另两位“重要人物”（指跟他们有关系、对他们自己有较重要意义的人）的访谈记录。每位参加者要对自己的配偶、朋友、亲戚、同事或其他重要人物中的两个人，就自己的情况提出一些问题，看看这些旁观者对自己的看法。这两次访谈过程需要录音。

（6）生活方式描述。每位参加者都要用文字、照片、图或他们选择的任何其他手段，把自己的生活方式描绘一番。

这项活动的关键之处就在于所用的方法是归纳式的而非演绎式的。一开始就让每位参加者搞出有关自己的新资料来，而不是先从某些一般规律去推导出每人的具体情况。这个过程是从具体到一般，而不是从一般到具体。参加者观察和分析了自己搞出的资料，才从中认识到一些一般性规律。他们先得把六种活动所获资料，一种一种地分批研究，分别得出初步结论，再把六种活动所得资料合为一体，进行综合分析研究。

每人都做好了自我评估后，部门经理们逐一采访参加过此活动的下级，

听取他们汇报自己选定的职业发展目标，并记录下来，还要写出目前在他们部门供职的这些人的情况与职位。这些信息便可供高层领导用来制定总体人力资源规划，确定所要求的技能，并拟定一个时间进度表。当公司未来需要的预测结果与每位学习参加者所制定的职业发展目标对照后相符时，部门经理就可据此帮助他的部下绘制出自己在本公司内发展升迁的路径图，标明每一升迁前应接受的培训或应增加的经历。每位员工的职业发展目标还得和绩效目标与要求结合起来，供将来绩效考评时用。部门经理要监测他的部下在职业发展方面的进展，作为考绩活动的一部分，并需要负责对他们提供尽可能的帮助与支持。

思考题

1. 企业文化培训的意义是什么？
2. 什么是五层次开发？对企业培训工作有什么启示？
3. 在岗培训有哪两种思路？各有什么利弊？
4. 联想集团提出的“不当官也有发展”有什么意义？