

Dreaming · 志



2013 · 8月刊

[点击阅读往期](#)

目录

资讯前沿

政策
市场
企业
人事
观点

管理论道

[华润置地-万达集团两标杆企业比较研究](#)
[培训：关于企业培训需求分析的探讨](#)
[培训：培训质量始于对培训需求的管理](#)

职场修炼

[职业规划的策略](#)
[如何发现职业转换的最佳时机](#)

职业机会

[隽明八月重点岗位](#)

马尔代夫群岛，位于南亚，是印度洋上的一个岛国。金与蓝交织的地平线，碧绿的礁湖，形成美丽的热带景观。从高空望去，海水的颜色从深蓝到浅蓝而浅绿。1190个苍翠群岛镶嵌在蔚蓝海面上，如同珍珠一样光彩夺目，马尔代夫亦被誉为“上帝抛洒人间的项链”，“印度洋上人间最后的乐园”

独立、私人的岛屿，充满了浪漫的气息，宛如与世隔绝的热带仙境，宁静且奢华。西沙踩在脚上，欣赏浪花拍岸，享受浪漫的时光。



卷首语-专注

前些日子，与同行朋友交流猎头行业的发展现状及挑战，感慨颇多。行业本身的历史遗留问题仍在，客户对猎头角色定位偏差所导致的恶性循环仍在，社会对猎头价值的认知偏见仍在，而经济的低迷与房地产的洗牌，使得原本变幻莫测的商业环境更显得扑朔迷离。身处洪流之中，无法波澜不惊。面对经济环境、客户需求及竞争格局的变化，无法无动于衷。在十字路口，选择什么，放弃什么，这不仅仅是战略问题，更是生存问题。恰逢公司成立一周年，对这个问题的思考，又平添了几分意义。

乔布斯曾说：“人们认为专注就是要对自己所专注的东西说YES，但恰恰相反，专注意味着要对上百个好点子说NO，因为我们要仔细挑选。这就是我的秘诀——专注和简单。简单比复杂更难：你必须费尽心思，让你的思想更单纯，让你的产品更简单。”这是迄

今为止我所见过对“专注”最为完整和辩证的阐释。专注是“舍”之后的“得”，是“得”之后的聚焦与坚持，是对诱惑的“坐怀不乱”，是对寂寞的甘之如饴。专注是孜孜不倦、全心投入、费尽心思以追寻复杂背后的简单。所以，我们坚定我们的使命：致力于成为房地产人力资源管理服务的品质供应商及资源价值整合者。我们将一如既往地专注于房地产猎头服务以获取竞争优势，我们将一如既往地专注于客户需求以优化服务流程。

在工作中，我有机会接触到各个层面的职业经理人，因此常常深切感受“职场不如意事，十之八九”。每次给职业经理人做职业辅导或探讨离职问题，我都会问：当初你来目前这家企业的初衷是什么？这个初衷现在是否发生变化？目前的企业能否实现你的初衷？是否有更好且可行的平台让你的初衷更

好更快的实现？是坚持，是放弃；是走，是留。答案立现。猎头对于职业经理人的价值不仅仅在于职业机会本身，而是通过更充分的人力资源市场信息和一种专业的视角，帮助职业经理人“当局者清”。所以，当我们困扰于职场的各种烦恼，不如专注于我们的职业诉求，专注于我们的个人成长。专注，也是一种洞察力。

人生很短，历史很长，或许，浓重的一笔胜于涂鸦；或许，一生中，我们只要做好那一两件事情，便足矣。

包晓坚

2013.8

因隽明才识有限，若文章观点有偏颇之处，欢迎各位批评指正。部分来自网络及援引自他处的文章，期刊中会注明出处，旨在学习分享，不周之处，原创作者可与隽明联系。我们期待各位对期刊内容与形式提出宝贵建议，以让《Dreaming·志》走得更远，更久。交流邮箱：john@dreaming.cc

- 1、[国土部：下半年重点查处闲置土地 严查囤地行为](#)
- 2、[天津：不按审批使用建设用地将核减用地指标](#)
- 3、[全国将逐步实行居住证制 户改列入今年重点工作](#)
- 4、[9月起申请公积金贷款可暂时转为商业贷款](#)
- 5、[国税总局：研究扩大个人住房房产税改革试点范围](#)
- 6、[央行：商业性个人住房贷款七折利率下限不变](#)
- 7、[中央发文:党政机关5年内禁止新建楼堂馆所](#)
- 8、[国土部：土地确权基本完成 将着手不动产登记](#)
- 9、[山东推行住房公积金存款"零余额账户"制度](#)



- 1、[全国306城半年土地出让金逾1万亿元 增60%](#)
- 2、[绍兴5年将建成十大城市综合体 总投资近500亿](#)
- 3、[城镇化规划呼之欲出 发改委证实再造10个城市群](#)
- 4、[全国主要城市土地溢价率普遍走低](#)
- 5、[重庆上海房产税试点已使高端房价趋稳](#)
- 6、[因住宅用地难拿 万科将重点转向贸易用地以寻求冲破](#)
- 7、[凯德、黑石再投中国商业地产 “订单式地产” 受推崇](#)
- 8、[杭州写字楼市场分化明显 钱江新城空置率升至40%以上](#)
- 9、[上市房企上半年销售额排名：千亿目标仅恒大没完成一半](#)



- 10、[831万平方米6万多套住宅可售 楼市存量攀新高](#)
- 11、[国土部：未来土地市场 上升的态势不会改变](#)
- 12、[入杭外来大鳄门派浅析：京派硬朗沪派低调粤派房企最有个性](#)
- 13、[万科、中海等15家房企7月份拿地平均成本陡增50%](#)
- 14、[万科、中海等15家房企7月份拿地平均成本陡增50%](#)
- 15、[十大标杆房企年内斥资逾1214亿元 “圈地”](#)
- 16、[杭州2天卖地35.2亿 外来客强势入侵](#)
- 17、[房地产成为中国经济升级版最大包袱](#)
- 18、[80余家房企瞄准养老地产](#)





- 1、[保利地产上半年销售额同比增长27% 将加码旅游产业](#)
- 2、[万达集团调整零售业态 未来文化旅游将成重点](#)
- 3、[华润集团两次并购折戟 构建“房地产航母”梦想落空](#)
- 4、[万科上海新战略：5到10年成综合性城市主流开发商](#)
- 5、[前五月共售60亿 布局杭城旭辉高速周转](#)
- 6、[地产航母金地迎来跃升期](#)
- 7、[张玉良：绿地今年收入将破1500亿元](#)
- 8、[万科商业开发体量达600万m² 运营购物中心项目18个](#)
- 9、[张玉良:绿地转变“造城”模式 今年启智慧城战略](#)

- 10、[合作拿地过冬 万科承诺3年内杜绝质量通病](#)
- 11、[大户型调整 金地华东挑战百亿销售目标](#)
- 12、[孙宏斌式收购：合作开发 押宝销售](#)
- 13、[娃哈哈再宣布百店计划 或与来福士等外企合作](#)
- 14、[上海万科的商业之路](#)
- 15、[银泰置地获得台州椒江一地块 将建商业综合体](#)
- 16、[雅居乐13.04亿摘杭州商住地 溢价82%](#)
- 17、[万科失手 浙江三联集团4.24亿夺杭州宅地](#)
- 18、[华润置地被曝紧急催款 资金盛宴或现拐点](#)





- 1、[招商地产财务总监黄培坤辞职 吴振勤再次担任CFO](#)
- 2、[渝开发副总经理夏光明请辞](#)
- 3、[越秀集团换帅 张招兴接棒陆志峰任董事长](#)
- 4、[中华企业股份正式聘任孙毅为公司副总经理](#)
- 5、[原万科执行副总裁杜晶加盟同创地产](#)
- 6、[京投银泰董事长王琪辞职](#)
- 7、[张懿辞任 朱孟依之女朱桔榕任合生副主席](#)
- 8、[朱桔榕出任董事局副主席](#)
- 9、[奥园地产独立非执董马桂园辞任](#)
- 10、[中房系董事以及高管集体辞职 中房股份整合落幕](#)
- 11、[华润置地委任原招行行长马蔚华为独立非执董](#)
- 12、[华侨城集团迎重大人事变动 刘平春或接任克雷董事长](#)
- 13、[林少斌去职总裁 贺建亚成招商地产第一责任人](#)
- 14、[居国忠辞任津滨发展副总经理职务](#)

资讯前沿-观点

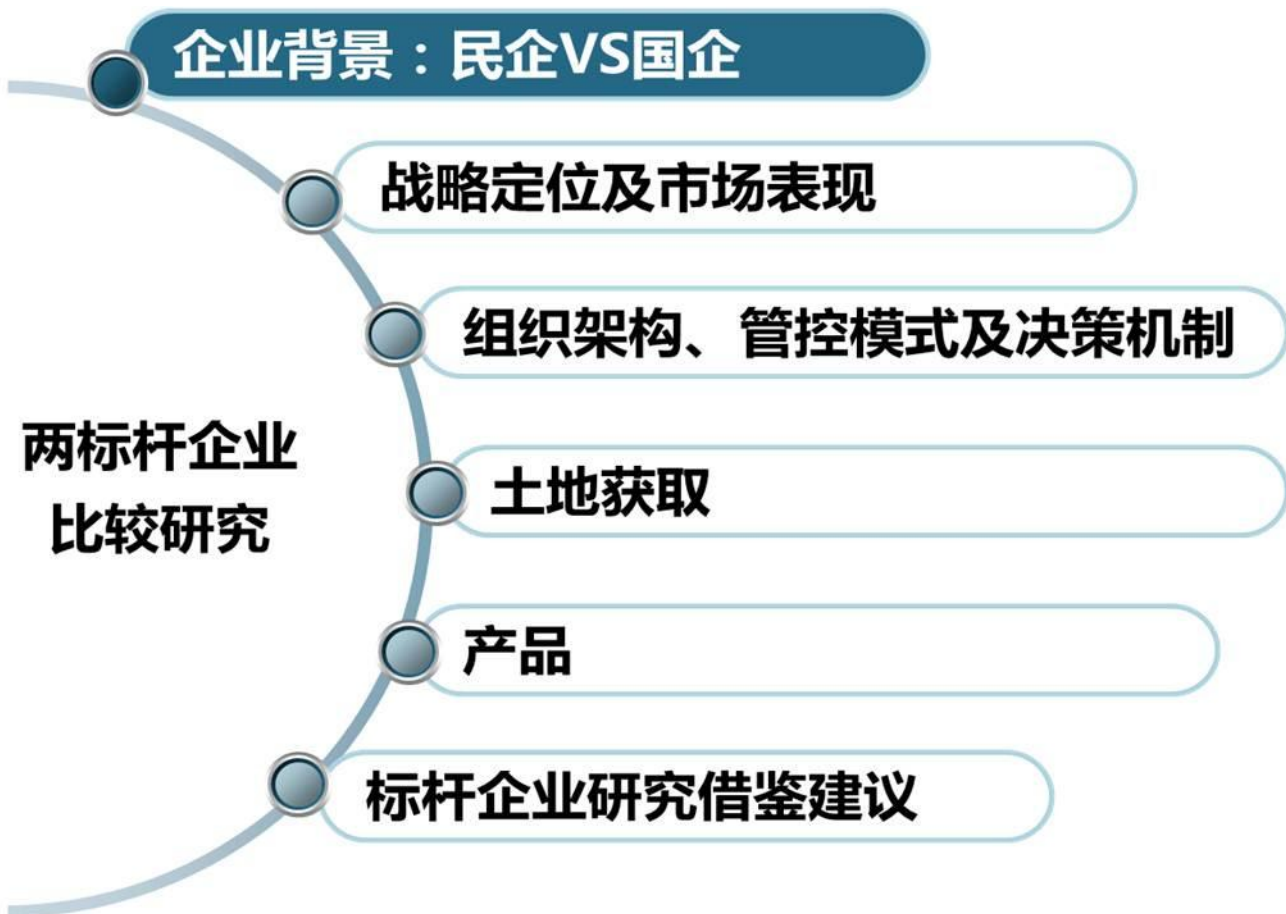
- 1、[金地集团凌克：未来房地产市场是运营、产品、服务和品牌的竞争](#)
- 2、[发改委专家：一二线房价仍会上涨 三四线或崩盘](#)
- 3、[王永平：综合性商业地产的“突围之路”](#)
- 4、[赵驹：房企洗牌不会很快发生](#)
- 5、[冯仑：城镇化是现代化的结果而非原因](#)



- 6、[李迅雷：中国危机3年内全面爆发 风险来自房地产](#)
- 7、[郑晓波：放开房企再融资利于楼市健康发展](#)
- 8、[贾康：征收房产税是中国房地产调控的治本之举](#)
- 9、[厉以宁：当前城镇化应老城区新城区新社区共存](#)
- 10、[万科郁亮：房地产春天远未到来 房产税无法取代土地财政](#)

返回目录

华润置地—万达集团两标杆企业比较研究



企业背景

| 万达集团 | 华润置地 |
|----------------|-----------------|
| 国资背景的民营企业 | 央企 |
| 资本一直是发展的核心限制因素 | 母公司雄厚的资金、资源 |
| 突出的商业模式、执行力 | 房企中战略、资源驱动的成功典范 |

结论：

- 两家资源背景的特点，决定了在商业模式、产品运做等一系列模式选择上的差异。
- 总结而言，万达更加突出的是市场竞争力；华润更加注重战略、资源导向，由此在借鉴性上也有所差异。

资本

| | 万达集团 | 华润置地 |
|------|--|-----------------------|
| 资本模式 | 以销售回款为核心的“短债长投” | 集团资本+证券市场融资 |
| 资金来源 | 开发贷款+销售回款+股权融资+抵押贷款 | 集团资金+股权融资+销售收入+境外长期贷款 |
| 资金定位 | 快速周转解决扩张需求 | 侧重集团资本的增值、保值 |
| 总结 | <ul style="list-style-type: none">■ 资本是华润竞争优势，资本是万达限制因素■ 集团沉淀资金的有效使用上，华润是成功典范■ 资金利用效率万达更具借鉴性■ 资本的本质差异，造成两家企业在发展模式上的不同，并贯穿各开发环节。 | |



战略定位

| | 万达集团 | 华润置地 |
|------|--|------------------|
| 发展定位 | 国际最大不动产商之一 | 国内领先房地产企业 |
| 商业模式 | “现金流滚资产”阶段 | 集团孵化+租售并举+证券市场操作 |
| 竞争力 | 全产业链竞争力 | “新增增值服务”的差异化竞争力 |
| 盈利模式 | 高周转率模式 | 高毛利模式 |
| 总结 | <ul style="list-style-type: none">■ 华润：高效利用母公司资源，借助集团资本和证券市场推动，稳扎稳打，做大做强房地产业务。■ 万达：聚焦商业地产，通过商业模式、产业链竞争力，突破发展限制，迅速做大做强，在发展中解决问题。 | |

市场表现差异原因

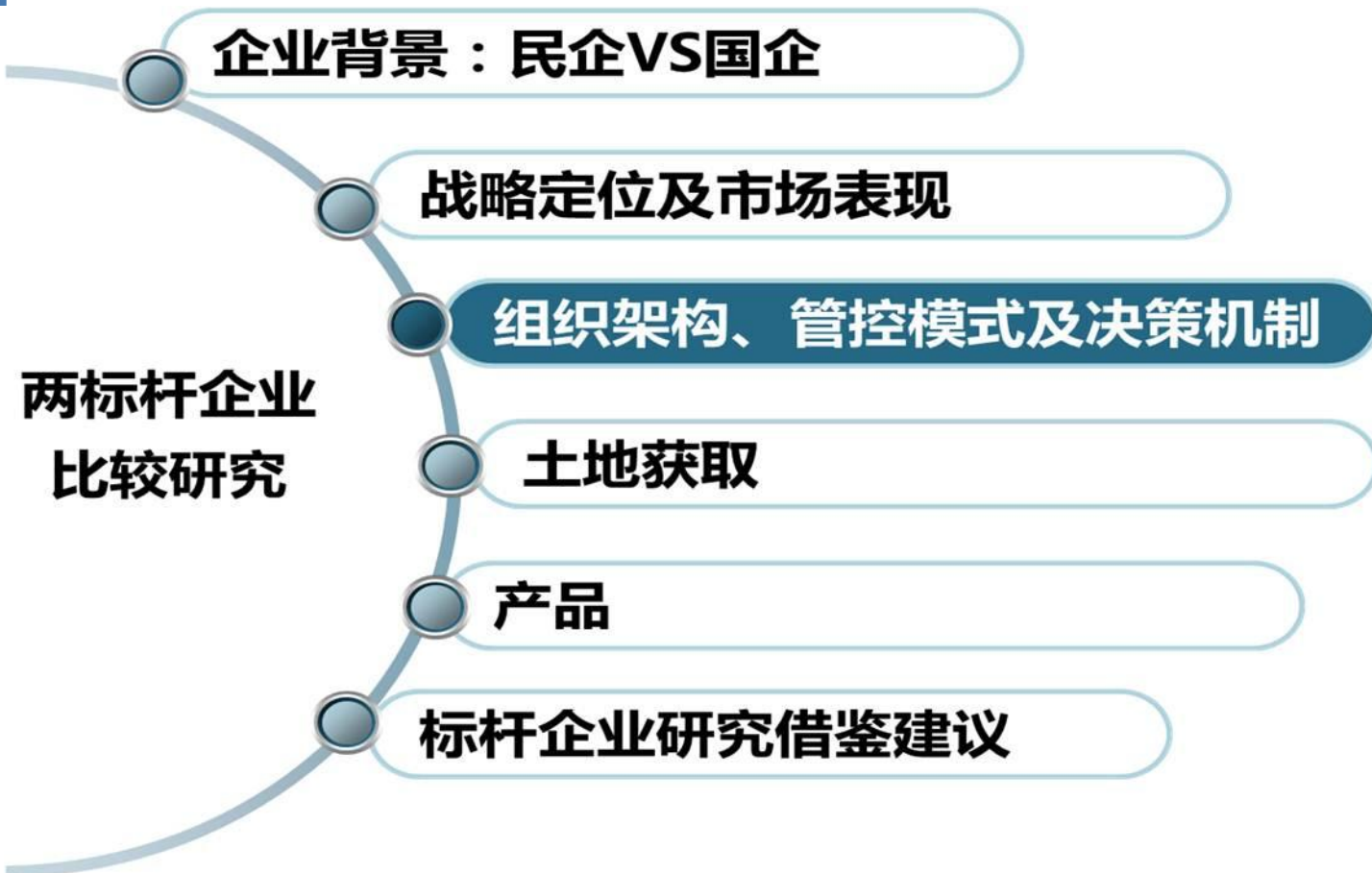
华润集团“孵化模式”，外生性的提高了置地公司的资产规模，净资产回报率偏低。因此，置地公司的高毛利模式对应“孵化模式”有其必要性。

万达集团采取快速开工、快速销售的“高周转”模式，同时项目内包含高溢价的商铺部分，单体项目租售结合，对销售形成促进。

万达的“高周转”模式定位，加之执行力支撑的开工能力；对应华润置地注重土地储备模式、开工能力较弱，造成了两家企业在销售营收上的差异。

在销售部分、持有部分的利润表现方面，华润均优于万达。这种差别的原因在于：资本差异、商业模式差异、开发能力的差异等。

华润的持有型物业在营收中的占比在10%左右，万达在5%左右，从营收结构的稳健性角度，华润优于万达。同时也显示出，万达所处的高速扩张的“跑马圈地”阶段，地产补商业经营的特点显著。



管理风格

| 万达集团 | 华润置地 |
|-----------------|---------------|
| 职业经理人制度、军事化管理风格 | 科学管理体系、稳健管理风格 |
| 高度注重企业文化、制度建设 | 注重企业文化、培训体系 |
| 高福利待遇+职业空间 | 国企风格 |
| 行业突出的执行力 | 稳健推进 |

结论：

- 在执行力上，万达具有行业内突出的竞争力
- 在管理风格上，华润在国企中具有领先性

组织结构

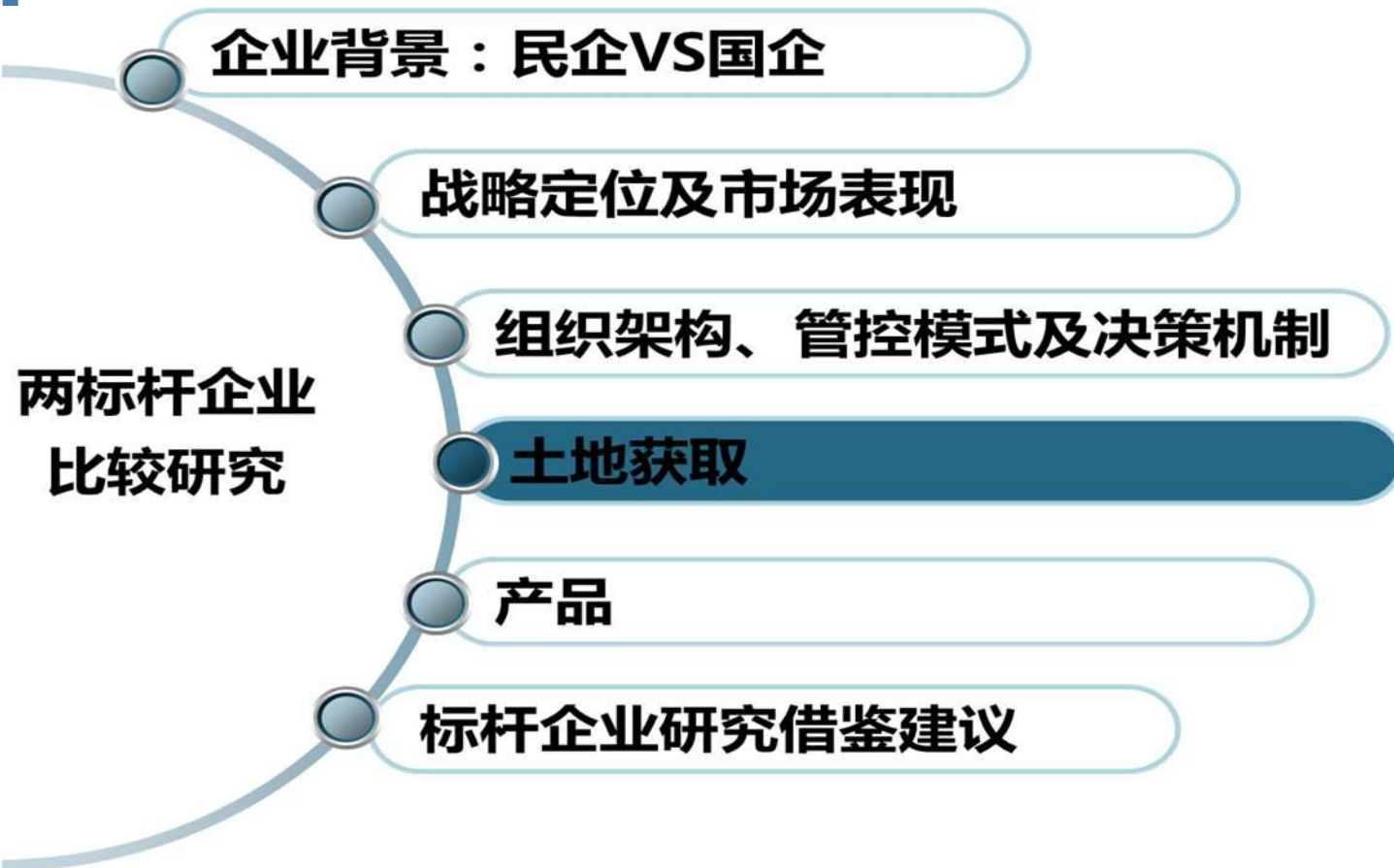
| | 万达集团 | 华润置地 |
|------|---|--|
| 股 东 | 民营控股 | 华润集团绝对控股 |
| 组织结构 | 高度集权、扁平化 | 华润集团的主业之一 “集团公司与华润置地+城市公司”两级结构 |
| 特 点 | 规划、招商、自营商业产业、开发等各个环节由副总裁负责，副总裁直接向王健林汇报工作。 | <ul style="list-style-type: none">■ 华润集团主要决策人，为华润置地董事会成员，主要体现在资本控制层面。不参与具体经营，但对华润置地发展情况有深入了解。■ 华润置地的核心决策人员，为集团核心决策者，具有丰富房地产行业经验。■ 华润置地核心管理团队，结构精炼仅4人，由集团领导人与北京、成都城市公司领导构成。 |
| 总 结 | <ul style="list-style-type: none">■ 华润在房地产业务领域的组织结构：集团总部的主要负责人均为置地公司领导，置地核心决策者也为集团领导，形成了对华润置地业务发展和决策的支撑。■ 万达的组织结构扁平化，缩短了管理和决策链条。 | |

决策机制

| | 万达集团 | 华润置地 |
|-----|--|---|
| 定 位 | 集团决策战略导向，城市公司影响力小 | “6S+EVA+BSC”体系 |
| 模 式 | 王健林的经验和影响力突出 | 授权内的自主决策权+投资建议 |
| 程 序 | 投资决策委员会 | 华润集团、置地“投资决策委员会” |
| 特 点 | 快速决策 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 快速决策，兼顾风险 ■ 华润集团与置地总公司的核心决策者，具有深厚的房地产行业经验，能够快速形成投资决策。 ■ 华润集团房地产业务的操作，主要由于置地团队负责，适合集团孵化的项目，提请支持。 ■ 华润的拿地决策中，地方公司负责地块跟踪与市场调研，在过会前与决策者有充分沟通，使地块决策的过会时间大大缩短。 |
| 总 结 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 华润的决策机制，在“6S+EVA+BSC”体系下兼顾风险与效率。在具体操作中，强调效率优先；通过管理决策层的人事安排、工作方式，提高效率、支持快速发展。 ■ 万达的决策体系，集团战略导向显著，地方公司的话语权较小。 | |

管控模式

| | 万达集团 | 华润置地 |
|--------|---|-------------------------------------|
| 模式 | 连锁发展模式 | 集团管理支持、强城市公司特点 |
| 特点 | “强集团、弱城市公司” | 集团、置地与城市公司三层结构，两级管理，强城市公司特点 |
| 集团负责 | 核心环节均由集团控制：土地、资金、产品规划、商业资源、招商和后期运营、战略伙伴选择(建筑和商家)、开发流程和管理规范 | 华润集团和置地上市公司负责：投资决策权、集团资金支持、置地总部技术支持 |
| 城市公司负责 | 工期、建筑品质、销售、地方政府关系维护 | 地块跟踪、土地市场调研、产品本土化设计建议、开发链条资源的整合。 |
| 结论 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 万达管控模式的执行力与效率显著，代表行业实践主流，对高速扩张形成有力支撑。 ■ 华润管控模式，与其集团背景有直接关系。同时，与华润置地历史发展沿革的特点有密切联系（华润集团通过并购模式进入房地产行业，阶段性整合的目标实现程度）。 ■ 在管控模式的整体借鉴性上，万达模式更具有领先性。 ■ 从国有集团公司管控的角度，华润的6S+BSC+EVA模式具有借鉴性。 | |



土地

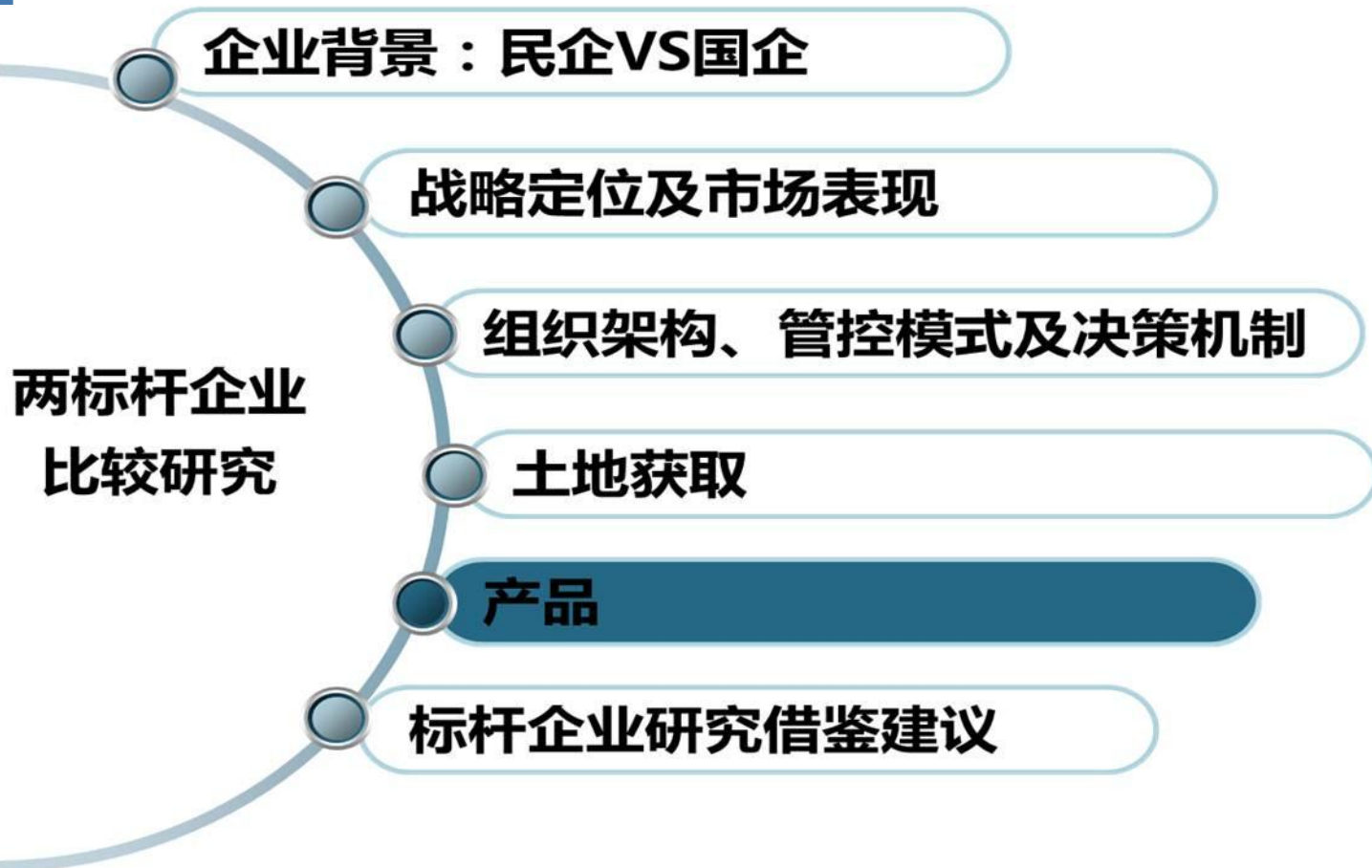
| 万达集团 | 华润置地 |
|---------------------|--------------------|
| 产品对地方政府吸引力极强 | 具有一定土地优势 |
| “不参与竞价”原则，地价折让30%左右 | 集团拿地资源优势、内部资源、市场竞价 |
| 集团决策 | 集团战略导向、区域公司具体工作 |
| 快速开发 | 土地升值模式 |

总结：

- 城市综合体项目相对住宅竞争优势显著
- 地价上万达更有优势
- 土地决策上各有优势

土地获取

| | 万达集团 | 华润置地 |
|-----------|--|--|
| 获取途径 | “不参与竞价”原则，地价折让30%以上 | 多渠道：市场高价竞地、集团背景资源拿地、土地一级开发、集团内部土地资源整理 |
| 获取优势 | <ul style="list-style-type: none"> ➢城市综合体产品对地方政府的吸引力 ➢全产业链竞争力快速开发对地方政府的吸引力 | <ul style="list-style-type: none"> ➢雄厚的资金实力 ➢央企政府资源背景 |
| 土地类型 | 城市综合体项目为主，纯住宅项目只占极小比例 | <ul style="list-style-type: none"> ➢住宅项目为主 ➢住宅占70%，持有型占30% ➢城市综合体项目 |
| 土地开发模式 | 快速开发模式 | “屯地升值”模式 |
| 关注城市 | <ul style="list-style-type: none"> ➢新增土地以二、三线城市为主 ➢在一线城市核心位置的竞争力有所降低以城市新兴区域、副中心和郊区大型地块为主 ➢开始进入部分经济发展较好的四线城市 | <ul style="list-style-type: none"> ➢住宅用地储备主要分布在一二线城市 ➢当前注重增加一线城市土地储备 ➢快速扩张阶段，所增加土地储备在二线城市为主 ➢城市综合体项目在东部二线城市的城市较好位置 |
| 综合体项目宗地要求 | 重视城市经济和消费支撑、宗地开发条件、地价水平 | 看重城市经济和消费支撑、项目位置、宗地开发条件 |
| 总结 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 城市综合体项目相对住宅竞争优势显著 ■ 土地获取与地价方面，万达更有优势 ■ 土地价值挖掘方面，华润更有优势 | |



| | 万达集团 | 华润置地 |
|-------|--|--|
| 产品形态 | 综合体项目为主，极少量纯住宅项目 项目租售结合 持有物业以项目盈利沉淀为主 良好的市场效应与互动 项目跨越式增加 | 投资中：住宅70%：商业30% 租售并举（分离） 持有物业以“集团孵化”形式为主 抗风险能力强 大举拿地、城市综合体投资增加 |
| 开发模式 | 连锁发展模式 | 总部支持+区域公司 |
| 综合体项目 | 综合体项目注重资金周转率 开发序列：1、早期先住宅后商业； 2、先步行街、持有型 持有型物业经营收益：1.5元/平方米/天 | 综合体项目注重价值挖掘——高利润率 开发序列：先持有型、后住宅；销售部分占比小 持有型物业经营收益：3.9元/平方米/天 |
| 结论 | <ul style="list-style-type: none">1. 城市综合体项目的市场竞争优势突出2. “集团孵化”在资本上的支持实现高水平的商业经营3. 万达“高周转率”模式降低持有型物业投资强度4. 住宅后期价值挖掘成共识 | |

城市综合体产品

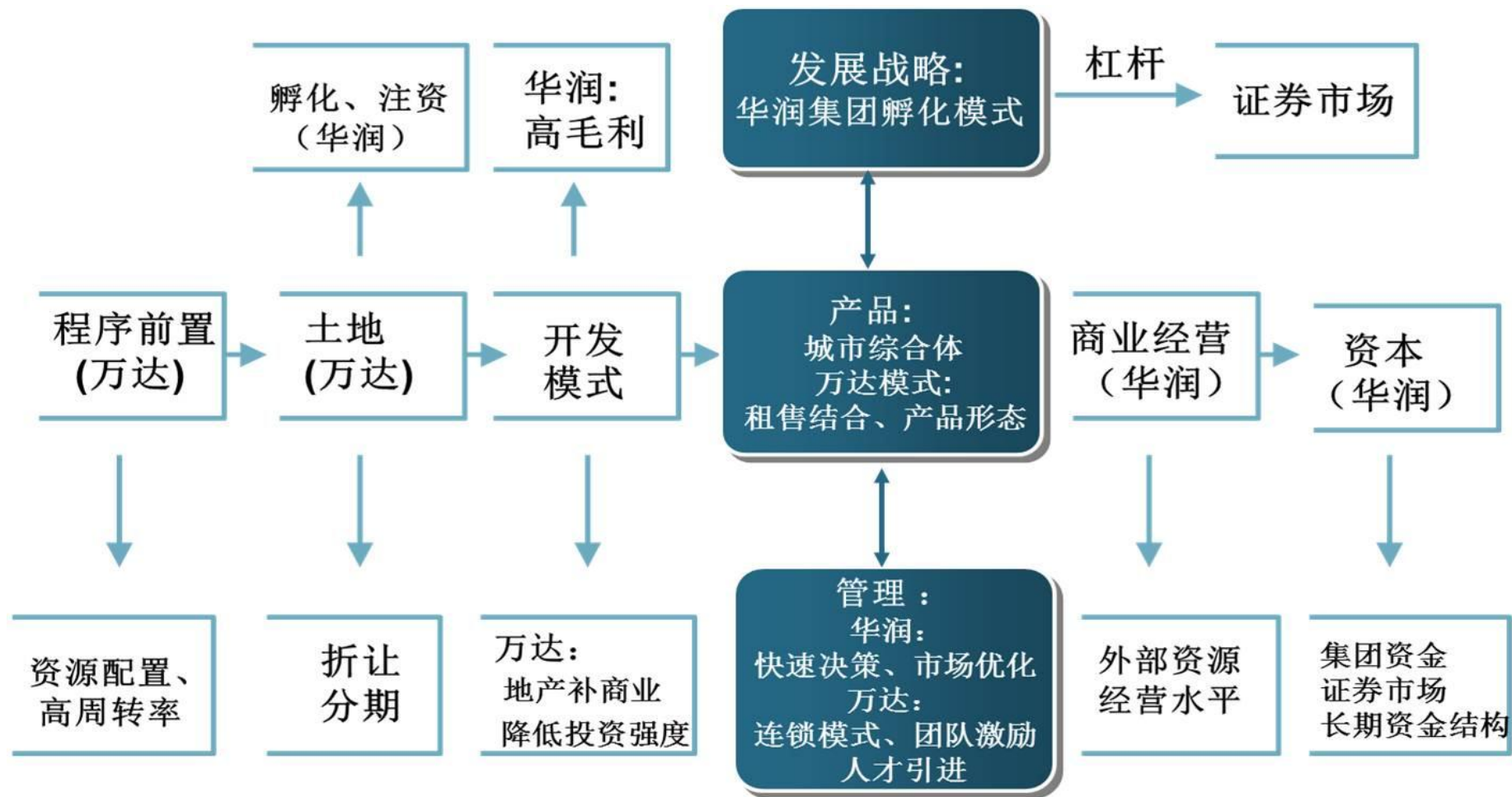
| | 万达集团 | 华润万象城 |
|----------|---|---|
| 开发模式 | 综合体项目“现金流滚资产”开发模式，注重资金周转率 | 综合体项目注重价值挖掘——资产增值、高利润率 |
| 产品开发序列 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 早期先住宅、后商业开发模式； ➢ 当前购物中心18月工期上限，以进行经营性物业抵押贷款 ➢ 当前室外步行街快速回款 ➢ 住宅部分仍以快速销售为主 ➢ 项目规模扩大，住宅占比提升 ➢ 持有型物业面积占比适度缩减 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 先持有型、后住宅；销售部分占比小 ➢ 雄厚资本支撑，注重资产的增值 ➢ 注重销售部分的价值挖掘 |
| 商业定位 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 中档商业为主，支持快速扩张 ➢ 城市新区综合体 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高档商业定位，注重价值挖掘 ➢ 城市高端综合体 |
| 建设周期 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 购物中心12-18个月建成 ➢ 整体项目2-3年建成 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 购物中心24个月建成 ➢ 深圳万象城整体8年建成 |
| 总体物业经营水平 | 持有型物业经营收益：1.5元/平方米/天 | 持有型物业经营收益：3.9元/平方米/天 |
| 总结 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 城市综合体项目的市场竞争优势突出 ■ “集团孵化”的资本支持实现高水平商业经营 ■ 万达“高周转率”模式盘活持有型物业投资 ■ 注重销售部分的价值挖掘成为共识 | |



标杆企业研究借鉴建议

| | |
|------|---|
| 战略 | <ul style="list-style-type: none">➢ 华润“集团孵化”模式，有效整合母公司资源，快速做大地产业务规模➢ 华润“集团孵化”的母子公司双赢➢ 华润“集团孵化”模式与证券市场操作的结合➢ 借鉴万达“现金流滚资产”模式，降低商业地产投资强度➢ 万达盈利模式：土地溢价、销售溢价、资产溢价、租金收入 |
| 产品 | <ul style="list-style-type: none">➢ 产品形态：“城市综合体”的优势产品定位➢ 产品组合：万达第四代产品➢ 商业经营：华润万象城借助外部资源进行设计、招商、经营 |
| 管理 | <ul style="list-style-type: none">➢ 万达团队建设、提高执行力举措➢ 母子公司关系——华润模式；集团与城市公司关系——万达模式➢ 投资决策——华润组织结构对快速决策的支撑➢ 万达区域公司明确的目标责任制 |
| 开发模式 | <ul style="list-style-type: none">➢ 万达程序前置模式➢ 万达内部资源配置：规划设计院、招商部门➢ 万达“租售结合”，优于华润“租售分离”➢ 万达资金高周转率模式，以及多方共赢模式 |
| 土地 | <ul style="list-style-type: none">➢ 万达综合体产品与地方政府的契合点➢ 华润母公司土地资源的整理 |
| 资本 | <ul style="list-style-type: none">➢ 万达商业地产“短债长投”模式➢ 万达降低投资强度的举措：室外步行街快速销售、经营性物业抵押贷款➢ 华润长期资本结构 |

虚拟标杆借鉴体系



关于企业培训需求分析的探讨

[点击阅读全文](#)

摘要：本文介绍了具有较强操作性的快速进行员工培训需求分析的方法。这种方法可以帮助管理者获取必要的培训需求信息。该方法适合企业直线管理者和人力资源管理者进行小规模、及时性的培训需求分析。

对企业人力资源进行培训首先要做的第一件事就是要确定培训的需要，换言之，对员工进行培训，就必须针对工作的需求对症下药。

培训需要，是指特定工作的实际需要与任职者现有能力之间的差距。所谓培训需求分析，即是指在企业培训需要调查的基础上，采用全面分析与绩效差距分析等多种分析方法和技术，对企业及其成员在知识、技能、目标等方面进行系统分析，以确定是否需要培训，以及培训的内容。

企业是否需要培训，需要通过相应的需求分析才能确定。目前公认的分析方法是组织分析、任务分析和人员分析。美国培训与开发协会（ASID）与弗吉尼亚州麦克兰德的一家培训与开发公司——英沈公司（Insync）合作开发了一套培训需求分析软件系统——ASID评估，它可以帮助管理人员在培训需求分析时利用计算机进行调查研究，分析数据并制作报告。

返回目录

一、组织分析（有部分内容省略，详见网站链接）

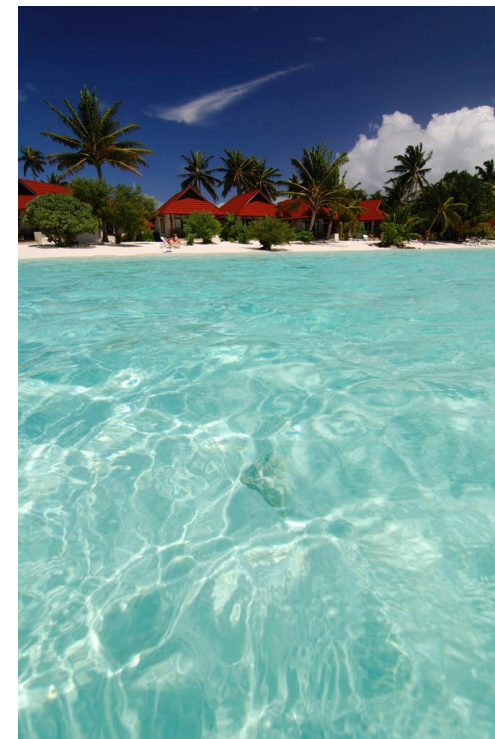
组织分析一般通过对战略、环境、组织资源、组织绩效四个方面进行分析，以确定组织中培训是否符合需要。

二、任务分析（有部分内容省略，详见网站链接）

主要是确定工作的具体内容是什么，即描述工作由哪些任务组成，完成这些任务需要做哪些具体的工作活动，以及完成它需要哪些知识、技能或能力。任务分析的目的是确定培训内容应该是什么。任务分析通常分为下面四步：

- 1、选择要被分析的工作；
- 2、列出组成工作的所有任务和职责；
- 3、列出员工完成每一项任务的具体步骤或工作活动，分析任务的执行频率、花费的时间、重要程度、学会的难度等；
- 4、定义完成工作的类型（如讲话、记忆、辨别、指挥）及完成任务所需的知识、技能或能力。

通过培训需求评估后应得出的结果是：是否需要培训？培训哪些内容？谁需要培训？培训的类型是什么？是否有足够的资源，等等。





三、人员分析

主要用于确定哪些员工需要进行培训。绩效评估通常被用于人员分析，这样可以确定哪些员工的现有绩效与企业确定的标准绩效有差距，但无法确定为什么会存在差距，即造成差距的原因是什么。影响员工绩效的因素有很多，比如，个人的知识、技能或能力，个人的态度和动机，设备、时间、预算等资源方面的支持，来自上级、同事的反馈和强化，薪酬等的激励，关于如何做好工作的及时、具体的反馈等。如果员工不具备工作所需的知识、技能或能力，则需要对他们进行培训；如果是其他方面的问题，则不是培训所能够解决的。人员分析的另一个方面与职位变动有关，例如，管理人员的接替与继任计划或一般的工作轮换都会产生培训需求。

在人力资源管理实践中，组织分析、任务分析与人员分析之间没有一定的顺序，但通常是先进行组织分析，同时进行任务分析与人员分析。另外，进行培训需求评估还可以采用其他方法，如观察法、问卷调查法、资料查阅法、访问法等。

培训质量始于对培训需求的管理（案例篇）

培训公司有的很专业，也有不太专业。判断培训公司是否专业，其中一个重要的标志就是如何管理客户的培训需求。课程培训的质量把控始于对培训需求的管理。专业的培训公司会对客户的培训需求进行分析、提炼，明确培训的关键目标，并与客户达成共识。不专业的培训公司只会传递客户的原始需求，不会主动与客户深入沟通以确定培训的关键目标，缺少为整个培训过程增值的能力和主动性。

培训课程设计本质上有两种基本的途径。一种是基于能力素质模型（competency-based），另外一种是基于问题的解决（problem-based）。

基于能力素质模型的课程设计，首先要明确不同职位序列和不同职位层级的能力素质模型，根据能力素质模型的要求设计课程。通常这样的企业对培训已经进入精细化阶段，企业的培训管理人员也有不错的专业能力。对这样的基于能力素质模型设计的课程，讲师只要按照企业的课程目标要求进行课程实施就可以了。

而基于问题解决的课程设计有两种基本情况：一种是在基于能力素质模型设计课程的企业，将问题解决的课程作为补充，以应对企业实际的需要。这类企业因为发展到能力素质模型得阶段，他们的经验和能力足以能管理好培训需求。

但最常见的是后一种情况，即企业平时很少做培训，也缺乏经验，但发现需要解决的问题很多。因此难得组织一次培训就期望解决所有的问题。下面我们来分析这类培训需求的两个案例。（因篇幅受限，案例略 [点击阅读全文](#)）

职业规划的策略

正如那些调查问卷中的问题：你如何看待未来的一年时间？这已经引起了一种开始：未来如小游戏一样开始，像建在沙滩上的信念一样结束。你猜到了老板们最想听的是什么，然后你回答了他们想要的。有时候，你为了能够“升职”，这种对未来的事情详细考虑就已经变成了一种你必须玩的小游戏。

“根据自己的价值观和特质，我们自己作决定”

事实上，人们通常都不知道他们想要什么，心理学也已经证明了这一点。这就是为什么职业规划或者至少那些计划你下一步应该怎么走的事情是让人不愉快的。

当你18岁，别人问你将来你想干什么时，这会让你很不开心。这里也许有许多不同的观点，这些观点中也许有着无数分歧，而且许多观点是完全相反的。

但所有可能性都具有同样的诱惑力，那就是被那些无穷的螺旋型未来所环绕，对于那些中途辍学的跟随父母足迹的孩子我们不足为奇。但是我们并不想相信那些尝试或测试，不管是出于何种理由。我们想依据自己的价值观和特性，完全自主的做决定。

中年危机

18岁时做决定很难，但在理论上已经能够很好的做决定的中年也同样很困难。事实上，当你用30多年广阔的视野和乐观的心态代替那些愤世嫉俗的观点来对待工作，你已经更加清楚一份工作的底线。这里不仅有我们的工作经验，还有我们工作中的朋友，所有的这些人都会让我们感觉事业增添了光彩。

每个人都有自己的内在交易价值。你喜欢例行公事吗：无聊却很安全？你喜欢旅游吗：令人兴奋却不得不远离自己的爱人？你对挣更多的钱在意吗：必须获得更多的无聊/压力/更少满足感的工作？不管上述列举事情的结果如何，不管这些事情周围还有多

少其它事情，让你决定生活中应该做什么事情很困难的原因是因为你必须去预测未来。

这里有许多原因为什么我们看起来好像擅长于预测我们的所想。如果我知道我在享受我现在所做的事情，那以后我就会很享受这个事情，不是吗？

掌握了这些，我花费了数年的时间去打造一系列我的所爱--电影、书籍、连续剧，以及我所不喜欢的事情--看牙医，严重的困窘和流感，特别所有这些不是同时发生的时候。如果我同时取得了这些喜欢的和不喜欢的，很容易就可以预测未来我的所想。但是，好像我们经常被我们的未来所震惊。

“我们其实无法预测未来是什么使得我们幸福”

错误的想法(miswanting)

我们对未来的想法犯了错误的概念已经被Gilbert和Wilson命名为“错误想法”(miswanting)。他们的一系列的研究已经发现：我们预测在未来什么让我们更快乐方面的能力很弱。我最喜欢的一个简单实验：两组被试都参加这个实验，他们会得到免费的三明治，这对大学生来说绝对是一个好东西。



其中一组预先选择这一周他们所需要的三明治;另一组每天选择他们所需要的三明治。一个令人不可思议的事情发生了。那些每天选择三明治的被试每天午饭时都选择同样的三明治，并且这些被试对他们的选择做出了合理的高兴程度。

可是，令人惊奇的是，那些预先设想下一周午餐的被试选择却是多变的。他们周一选择火鸡三明治，周二选择金枪鱼三明治，星期三选择鸡蛋三明治等。但是随着下一周时间的到来，他们大多不喜欢他们以为自己应该有的变化。事实上，他们与每天选择的被试相比，显得更不高兴，并表现出了显著差异。

“如果我们知道我们的未来，我们都是如此的不快乐。”

预言失灵

这种“多样性”与“同一性”只是人们在预测未来情绪状态时表现出来的一种特殊偏差。这里有另一个积极心理学所做的“违反直觉的偏差”。主要是观察：当人们在生活中遭遇灾难性的坏事，或者幻想性的积极事件，人们如何预测他们的感觉。比如：如果你中了彩票你感觉有多好？绝大部分人预测他们的生活将完全改变，并且自己活得更快乐。而研究的结论是什么呢？是的，当人们刚刚发现自己中了彩票之后确实很高兴，但6个月之后，高兴的水平却回到了人生的“基线”水平。

可笑的是，在这崇高的旅程中，不管是预测我们中彩票后的感受，还是预测我们中午吃什么三明治时，如果我们知道我们的未来，我们都是如此的不快乐。所以，当我们都不能够预测我们下周将要吃什么样的三明治的时候，我们如何能够预测在未来的20年我们将要做什么类型的工作？

随着年龄的变大，我们偶尔会变得更智慧。随着我们的学习，不管是未知的还是已知的，我们都不擅长预测我们的未来。我们开始认识到这一点也不比我们曾经的想法更科学。



“人们开始明白未来包含着如此少的可确定因素...”

陌生的未来

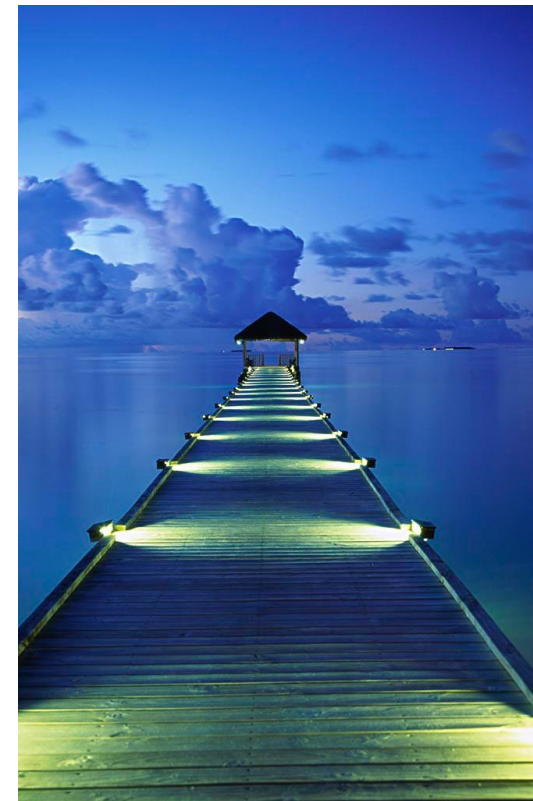
这就是说你的未来对你而言本身就是一个陌生人。所以，你知道，同样的，那就是为什么一个18岁的年轻人很难选择他的职业。但是对于一个中年人而言，当他的所学很有限时，所遭遇的就是严厉谴责的目光。

这好像是说明人越老越谨慎的另一个原因，但远不是这样的。更准确的说，谨慎并不是随着年龄而增长的，而是受自知之明的暗示。人们开始明白未来包含许多难以察觉的不确定事件，甚至包括那些看起来已经在我们控制之下的事情，就像我们选择三明治一样。

最强的猜测打败最谨慎的计划

对于“错误想法”的争论已经应用到我们生活中的任何领域，包括对我们未来进行预测。职业规划已经变成一种痛苦的事情，因为这是如此重要的一个决定，而且我们要通过掌握的非常有限的有用信息来理解它。

最好的职业规划的策略是这样的：尽你的所能来猜测，试验它，当你不喜欢它时请不要惊讶。但是，请无论如何不要在面试中提及这些。



如何发现职业转换的最佳时机

[点击阅读全文](#)

如今的职场，职业转换是司空见惯的，在一些朝阳行业，不仅雇员熟悉了过几年换个地方，就连雇主也为离职率做好了准备。职业转换的时机绝不是以固定的年限来判断的，也不是因为有了什么好机会就需要做出选择的。跳槽、换行、晋升、调任，这些剧情每天都在职场上演，只是，让主角们困惑的是，什么时候才是转换的最佳时机呢？

有少不更事者，初入职场，频繁地做“布朗运动”，没有一家公司能待够半年以上的，几年下来发现职业完全无序，没有延续性，不具迁移性，进行职业规划时很难找到发展的好机会。也有坚韧持久者，从毕业开始，在一家单位待了十几二十年，忽然意识到外界的精彩，想跳出来，却发现自己完全没有和外界竞争的优势了。

职业转换的时机绝不是以固定的年限来判断的，也不是因为有了什么好机会就需要做出选择的。职业转换，需要注意以下几点：

职业转换，并非一个时机的问题，只是更多人希望看到“时机”，看到让自己一眼明了的“捷径”。其实，最适合自己的捷径在每个人自己那里，对自己探索的足够明白了，只需要用心，职业自然顺畅发达。

| | |
|----------------------------------|---|
| 1、职业转换，不是忍无可忍，而是另有期待。 | 职场中有各种压力：人际关系、发展瓶颈、能力焦虑、价值失落，如果因为压力而辞职，那么适合的职位就几乎不存在了。如果因为忍无可忍而转换职业，你就会发现，不幸地从一个忍无可忍跳进另一个忍无可忍。当一个人内心没有坚定的期待的时候，职业转换不是解决问题的办法，而是假借解脱的理由。期待是什么？是自己希望通过职业获得的明确的价值，任何转换都有风险，有期待的转换是在降低风险，不断接近适合的状态；忍无可忍的转换是在增加风险，徒增焦虑的可能。 |
| 2、职业转换，不要被利益引诱，而要受发展驱使。 | 工作三五年，有了一些工作经验，有了比较熟练的技术，积累了相当多行业的人脉，机会也会随之而来。于是，就会有人纠结了：这几个选择怎么选呢？甲公司薪水高，乙公司福利待遇好，丙公司未来或许有更大的发展，好难取舍啊！这时候，应该自问：在人生的这个阶段，最重要的生涯目标是什么？往往被问到这个问题的时候，似乎从未真正想明白过。至少有一条标准可以参照：不要因为收入失去了发展机会。 |
| 3、职业转换，不要仓促而行，而是有所准备。 | 大家总能听到一句话：机会是给有准备的人的。不过这句话好说不好做：什么是有准备？如何准备？职业发展，与学校教育中的传统考试最大的区别在于这不是一场智力竞赛，也不总是有标准答案。职场上的准备也绝非只是能力方面的准备，人际、人脉、经验、资源，都是不一样的准备，这些准备从结果上看也都是水到渠成，而实际上是用心而为。 |
| 4、职业转换，不是割裂重来，而是一次新的资源整合。 | 特别是对于换行的朋友来说，因为种种原因，对之前的职业心有不满或者对新职业过高期待的时候，就希望重新来过，这其实是一种与过去的割裂，也是对自己的否定。这种做法糟糕在不仅职业发展的外在延续性没有了，就连内在延续性也失去了。每个人，至少有经历。能力可以迁移，经验可以成就，人脉可以链接，兴趣、愿景、对未来的构想都可以作为资源被整合到新的职业发展方向上。如果给自己死路，没人可以救你。 |

隽明山水-千岛湖之夏

七月，骄阳似火。这一期的“隽明山水”，我们来到了新安江和千岛湖，在夏日里寻找清凉。冰凉的江水、奇幻的江雾、清新的森林氧吧，还有令人怀念的地方美食。重点当然是，小伙伴们在秀美山水间，总结了过去半年的工作，并坚定地走向了新征程！



职业机会

隽明八月重点岗位（更多职位信息请登录隽明官方网站 www.dreaming.cc 查阅）

区域副总经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-293.html>

副总经理（企划）——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-814.html>

人事行政总监——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-934.html>

营销总监/副总——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-815.html>

策划专业经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-638.html>

集团营销总监——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-635.html>

项目营销经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-340.html>

高级室内设计经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-451.html>

建筑设计主管——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-852.html>

建筑设计经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-202.html>

资深机电设计经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-449.html>

集团成本副总监——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-932.html>

项目成本总监——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-563.html>

高级采购经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-528.html>

土建工程经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-933.html>

机电工程主管——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-723.html>

水暖工程主管——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-724.html>

资深安装工程经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-834.html>

酒店运营主管——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-835.html>

写字楼招商主管——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-817.html>

客户经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-816.html>

组织发展经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-856.html>

返回目录

www.dreaming.cc



非学无以广才，非志无以成学

Dreaming · 志