

摘 要

蓝承公司员工培训方案研究

对于处于新时代下的房地产行业，已进入平稳健康发展的进程中，这对中小型房地产企业发展也提出了更高的要求，建设优质的人才队伍显得尤为重要，人才培养也是帮助企业实现战略目标和人才队伍建设的关键环节，通过员工培训能够科学有效地提升员工个人素质、行业职业素养和专业技能，同时实现在提高企业核心竞争力的基础上，也能够帮助员工实现他们的自身价值。

本文通过对蓝承公司员工培训现状以及培训中存在的培训组织工作不完备、培训内容存在单一性、缺乏培训成果评估机制的问题进行分析，发现蓝承公司存在问题的成因主要是包括企业本身管理机制不健全、对员工需求了解不够透彻以及领导者对培训工作不够重视，为了有效解决这些培训的问题，同时降低人才培养过程中的潜在风险，通过调查问卷和文献研究法，对蓝承公司员工的培训方案进行研究。首先，从员工的培训需求分析入手，从公司组织战略的发展需求出发，分别分析组织目标、组织环境和组织资源三个方面从组织层面的员工需求进行分析。基于胜任力模型理论，从任务层面对员工需求进行分析，将实际岗位胜任力情况与岗位胜任力模型进行对比，找到二者之间的差异，从而发现培训需求。从员工层面对员工需求进行分析，多角度了解员工对培训细节，如培训方式、培训课程内容以及培训周期的需求；其次，通过对员工培训需求的总结和分析，按照不同员工职务类别，包括管理类员工、工程技术类员工、销售类员工、专业类员工和行政事务类员工，分别制定培训计划，同时根据受训者的不同从培训课程内容的设计上也进行了分类。培训后本文还从反应评估、学习评估、行为评估、结果评估四个维度对培训进行评估，从而检验员工培训的效果；最后，为了使蓝承公司员工培训计划能够顺利实施，从组织保障、制度保障和资源保障三个方面分别提出了保障措施。

本文从培训需求分析、培训计划制定、培训计划实施、培训效果评估和培训

实施保障的角度对培训方案进行了研究，使蓝承公司作为房地产行业的中小企业，能够拥有具有针对性、实效性的培训方案，帮助企业实现其战略发展目标，使员工个人及专业能力得到提升，与此同时，本文也能够为同类型、同规模的房地产企业提供一定的借鉴意义。

关键词：

人力资源、培训管理、房地产企业

Abstract

Research on Staff Training Program of

Lancheng Company

For the real estate industry in the new era, has entered the process of stable and healthy development, which also puts forward higher requirements for the development of small and medium-sized real estate enterprises, the construction of a high-quality talent team is particularly important, talent training is also a key link to help enterprises achieve their strategic goals and talent team building, through staff training can scientifically and effectively improve the personal quality of employees, industry professionalism and professional skills. At the same time to achieve on the basis of improving the core competitiveness of enterprises, but also to help employees to achieve their own value.

In this paper, through the analysis of the current situation of staff training and the problems of incomplete training organization, single training content and lack of training results evaluation mechanism, we find that the causes of the problems in Lancheng Company are mainly including the enterprise's own management mechanism is not sound, the understanding of staff needs is not thorough enough and the leaders do not pay enough attention to the training work, in order to effectively solve these training In order to effectively solve these training problems, and at the same time reduce the potential risks in the process of talent training, through questionnaires and literature research method, the training program of the employees of Lancheng Company was studied. Firstly, starting from the analysis of employees' training needs, the development needs of the company's organizational strategy are analyzed from three aspects: organizational goals, organizational environment and organizational resources from the organizational level of employees' needs. Based on the competency model theory, the employee needs are analyzed from the task level, and the actual job competency situation is compared with the job competency model to find the differences between the two, so as to discover the training needs. We

analyze employee needs from the employee level, and understand employees' needs for training details from multiple perspectives, such as training methods, training course contents and training cycles; secondly, through the summary and analysis of employee training needs, we formulate training plans according to different employee job categories, including management employees, engineering and technical employees, sales employees, professional employees and administrative affairs employees, and also according to The training program is also classified according to the different trainees from the design of the training course content. After the training, this paper also evaluates the training from four dimensions: reaction assessment, learning assessment, behavior assessment and result assessment, so as to test the effect of staff training; finally, in order to make the staff training plan of Lancheng company can be implemented smoothly, guarantee measures are proposed from three aspects: organization guarantee, system guarantee and resource guarantee.

This paper studies the training program from the perspectives of training demand analysis, training plan development, training plan implementation, training effect evaluation and training implementation guarantee, so that Lancheng , as a small and medium-sized enterprise in the real estate industry, can have a targeted and effective training program to help the enterprise achieve its strategic development goals and improve the personal and professional abilities of its employees. At the same time, this paper can also provide certain reference significance for real estate enterprises of the same type and scale.

Key words:

Human resources, Training management, Real estate company

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 研究方法与内容	3
1.3 理论基础与文献综述	4
第 2 章 蓝承公司员工培训现状与问题分析	9
2.1 蓝承公司简介	9
2.2 蓝承公司培训工作现状	11
2.3 蓝承公司员工培训存在的问题及成因分析	11
第 3 章 蓝承公司员工培训方案设计	15
3.1 蓝承公司员工培训需求分析	15
3.2 蓝承公司员工培训计划制定	20
3.3 蓝承公司员工培训计划实施	27
3.4 蓝承公司员工培训效果评估	30
第 4 章 蓝承公司员工培训方案的实施保障	32
4.1 组织保障	32
4.2 制度保障	32
4.3 资源保障	34
结 论	37
参考文献	39
附 录	41
致 谢	46

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

随着我国经济的不断发展，房地产行业的发展也不断加快，已成为社会经济的重要组成部分，成为经济发展中的重要推动因素，关系着经济的稳定增长、社会民生保障的有效推进，同时也带动了市场经济的活跃和发展。但房地产行业迅猛发展的背后是粗放式发展模式，这将不利于行业的健康发展，为此国家也多次提出了未来发展要求，近几年国家多次对房地产发展方向进行定位，2023 年政府工作报告中也提出了要出台金融支持措施，支持刚性和改善性住房需求，坚持房住不炒的定位，建立实施房地产长效机制，扩大保障性住房供给，推进长租房市场建设，稳地价、稳房价、稳预期，因城施策促进房地产市场健康发展。与此同时，多部门也相继出台了相应的调控措施，聚焦“保交楼，稳民生”这一重要前提，涉及公积金、住房保障、税收政策等方面。无论是从当前房地产行业的发展现状还是未来趋势的角度看，都对房地产企业提出了更高的要求，同时企业自身也将面临更大的挑战，而企业内部的人力资源则是房地产企业发展的重要驱动力。房地产行业具有建设周期长、规模体量大、产业链条广等特点，故在其发展进程中企业往往将更多的精力投入到项目本身，而人力资源则是最易被忽略的部分，人才素质与能力的培养亦是落实房地产市场长效机制的必要因素，对于新时期房地产经济下的企业，人力资源的培训工作已成为提高企业内部核心竞争力的关键。

蓝承公司¹是一家房地产公司，是一家中小型民营企业，公司成立至今共开发了 3 个项目，与大多数中小型民营企业相似的是，蓝承公司内部不够规范化及系统化，项目运营更多依靠的是传统的模式以及过往的经验，因公司成立之初员工人数较少且没有项目，采用传统的管理方式并没有明显的负面影响，但随着公司业务的不拓展，项目规模逐渐扩大，这种影响逐渐凸显，如工作效率低下、对最新的行业规定及专业知识模棱两可、部门之间协调能力差等。从公司整体人

¹ 由于公司保密性要求，所以此处公司名称为化名

力资源角度看，没有特定的培训方案，解决业务问题主要是依靠老带新、既往经验以及自行探索的方式，为应对房地产行业外部环境以及企业自身的快速发展，使内部人力资源更加契合公司的发展规模及业务领域，制定一个规范细化的员工培训方案对蓝承公司来说尤为重要。

1.1.2 研究意义

本文通过对蓝承公司的现状以及存在问题的分析，同时结合员工的培训需求，从而制定了满足公司发展战略目标的员工培训方案，以下通过员工层面、公司层面和社会层面三个部分对本文的研究意义进行阐述：

首先，从员工层面的角度来看，因房地产行业的特性，对专业性亦有极高的要求，不同职务类别的员工按照特定的培训方案完成培训可以让公司精准又灵活地应对未来的机遇与挑战，不同职务类别的员工可以从此次研究中找到对应的培训计划，通过参与特定的培训课程，能够从自身现实情况与岗位能力标准之间找到差距，并通过学习提升个人素质能力、业务知识和专业技能方面的能力。

其次，从公司层面的角度来看，员工培训方案研究能够改善公司目前的人才培养模式，人才培养应该与时俱进，让员工能够拥有学习最新业务知识以及提升自我能力的平台，充分挖掘人才价值，同时满足公司的战略发展需求，尤其对于蓝承公司来说，未来将扩大项目规模和拓宽项目品类，公司需要掌握更多项目品类开发的人才，基于公司已有的项目开发经验，通过培训的计划与实施，为公司储备人才力量，既而从公司总体角度提升公司的运营能力以及核心竞争力、增强公司项目产品的市场号召力。

最后，从社会层面的角度来看，房地产行业健康平稳发展是现阶段行业发展的目标，与此同时，蓝承公司作为中小企业，也是社会及国家大力扶持的市场主体类别，国家也出台了很多关于扶持中小企业发展的优惠政策，培训方案的研究应充分考虑社会发展的需求，站在社会层面的视角，实现为社会需求而培训的理念，从社会需求的房地产项目产品出发，通过培训，使所有员工能对未来需要掌握的技能标准建立基本的概念，同时对于管理者来说，基于社会层面需求的培训也能够拓宽管理者视角，从而为确立未来的战略目标以及重要决策提供方向和依据；从另一方面来看，通过对蓝承员工培训方案的研究，还能够为其他中小型房地产企业提供借鉴意义，这类企业大多具有模式传统、规模较小、项目周期长的

特点,通过本次研究,可以对社会上其他中小型房地产企业发展与培训工作有所助益。

1.2 研究方法 with 内容

1.2.1 论文研究方法

(1) 文献研究法: 本文通过阅读国内以及国外的关于员工培训等相关方面的文献和著作,学习相关培训理论的起源和主要理念,然后对公司培训工作存在的问题进行调研分析,参考这些先进且优秀的培训理论,结合目前的培训学习经验和基础,为本文培训方案的研究奠定坚实的理论基础。

(2) 问卷调查法: 为全面了解蓝承公司的培训工作的实际情况及真实需求,从公司现状及未来发展的角度出发设计问卷,通过对问卷的回收和统计,进行关于培训的调查与研究,从而为其制定员工培训方案提供事实依据及研究方向。

1.2.2 论文研究内容

本文总共分为以下四部分对蓝承公司的员工培训方案进行研究:

第一部分是绪论。首先,对本文研究背景和研究意义进行了阐述;其次,也介绍了本采用的研究方法和内容;最后对理论基础进行了详细说明,并在文献综述部分对于阅读的文献进行了归纳和总结。

第二部分是蓝承公司员工培训现状与问题分析。通过对蓝承公司的简介进行介绍,了解公司规模和人员构成特点的基本情况,基于公司目前的员工培训现状,找到蓝承公司员工培训存在的问题,并针对这些存在的问题分析其形成的原因,从而为后续方案的设计奠定基础。

第三部分是蓝承公司员工培训方案设计。首先,按照不同角度分析了蓝承公司员工的培训需求;其次,按照不同的员工类别,基于员工所处的不同的岗位,制定有针对性的员工培训计划;再次,从不同类别员工培训计划的出发点,分别制定员工培训计划实施的具体措施;最后,对蓝承公司员工培训的效果进行评估。

第四部分是蓝承公司员工培训方案的实施保障。基于蓝承公司员工培训计划的实际情况,此部分分别从组织保障、制度保障、资源保障三个层面来为蓝承公

司员工培训方案提供实施保障。

1.3 理论基础与文献综述

1.3.1 理论基础

本文主要采用以下三种理论对蓝承公司员工培训方案进行研究,分别为成人学习理论、胜任力模型和柯式培训评估模型。

(1) 成人学习理论

成人学习理论出现在 20 世纪中期,美国成人教育家马尔科姆-谢泼德-诺尔斯提出了成人学习理论。本文综合了诺尔斯对于成人学习理论的意见,概述了诺尔斯关于成人学习的主要观点,并对成人学习进行了一般的理解,为本研究提供参考和出发点。考虑到成人学习对象的特殊性和成人学习情境的复杂性,决定了成人学习的学科特点是以成人的特性、分析成人特征和实现个人价值为教学目标,从教学内容入手,整个教学内容和过程实际上要充分体现学习者自身的特点和动机。培训师在成人教育中则象征着激励者和催化剂,更注重实践的价值,课程应该以学习者的实际工作情况为基础,让这种方式进一步贴近学习者本身,更加注重阶段性甚至长期的学习,致力于他们深远的个人发展。成人学习者具备以下几个跟青年或者少年不同的地方,主要体现于学习需要、自我概念、学习经验、学习准备、学习倾向和学习动机。根据对二者之间这种差异性的分析,在制定培训计划及开始实施的时候,更多地体会受训者的内心感受,包括深入了解其既往的学习情况以及调动其培训的动机,从主观的角度出发,让受训者能够主动、积极地进行培训课程的学习。

(2) 胜任力模型

胜任力模型是企业的一种管理方法,将其作为一种管理工具应用于企业的管理活动过程中,其形成主要是通过使企业人才储备增添价值的方式来实现企业的发展价值。“冰山模型”和“洋葱模型”被认为是经典的胜任力模型。虽然在后期的研究中,根据应用场景的不同发展出了不同的胜任力模型,但是基本上都是从这两个模型的框架基础上发展而来的。“冰山模型”是由 McClelland 在 1973 年提出的,他提出人的特征可以分为两部分:第一部分是外部特征,相当于冰山上面的部分。第二部分是内部部分,相当于冰山下面的部分,由社会角色、个性、

动机和自尊等属性组成，这些属性不容易理解和衡量，也相对难以通过培训来改变或提高。他指出，这些特征对个人的行为和表现起着关键作用。在一个公司里，不同的工作和类别所需要的能力是不同的，但同时，当作为一个独特的特定任务集时，它汇总了员工所从事的不同类别和工作所需要的能力。能力结构是指在某一特定工作中表现良好所需的一套要求，是包括培训和发展在内的各种人力资源管理和发展实践的重要基础，它代表了将表现优异者与普通人区分开来的动机、属性、技能和能力，以及某一特定工作或等级制度所需的一套行为特征。

（3）柯式培训评估模型

柯氏培训评估模式由国际著名学者威斯康辛大学教授唐纳德·柯克帕特里克于1959年提出，是世界上应用最广泛的培训评估工具，总共包括四个方面，分别为反应评估，也就是对受训的员工对培训的效果满意的程度。学习评估主要是评估受训员工的培训内容的学习情况；行为评估就是评估受训员工通过培训从而发生的行为转变；成果评估，也就是评估受训员工通过评估是否提高了工作效率，为组织发展做出贡献的程度，呈现为培训工作对企业最终成果的直接影响效果。综上所述，蓝承公司将依据以上三个理论进行员工培训方案的研究，基于成人学习理论和胜任力模型分析员工需求，从而科学合理地制定培训计划，设置培训课程，通过柯式四级评估模型理论，对蓝承公司员工培训的成果进行评估，掌握员工培训实绩，便于日后及时对培训工作进行调整和改进。

1.3.2 文献综述

通过阅读关于人力资源培训方面的相关文献，此部分整理及总结了相关的研究成果及观点论述，本研究的文献综述并从以下几个方面进行分类：

（1）培训需求分析方面

乾浩（2013）研究提出了在科学的培训需求分析机制中，应该将企业的整体战略和组织结构相结合，进一步规范企业处理业务的方式，强化员工的行为准则。对于大多数中小型企业来说，在培训需求分析的过程中经常不重视企业的战略要求，培训理念及其意识均相对薄弱，导致企业的不同员工对于培训目标并不明确。这对于蓝承公司来说极具借鉴意义，作为中小型企业，在培训分析过程中要注重对于企业战略要求的关注，而不只局限于员工自身需求。其中对于管理者的培训需求方面，方芳（2014）分别组织层面、任务层面、和个体层面三个角度对管理

者的培训需求进行了分析和阐述,例如对于管理者来说在明确角色期望以及完成角色义务的基础上建立起的需求分析,能够起到提高管理能力和效率,提高综合领导能力的作用,所以在做蓝承公司管理者的需求分析的过程中,要基于其期望与义务的角度进行分析。

(2) 培训计划制定与实施方面

培训计划的制定与实施也应按照不同类别分别进行研究,Shireen Farhat (2013)提出了实施人力资源开发对中小企业的成长是极其重要的理念,体现了中小企业需要面临的问题和挑战。对于中小企业的培训来说,要分析其对于人力资源、对企业发展的意义,以此角度出发,培训计划的制定与实施的方向也会更加明确。

从管理类的员工的角度来看,尤文鹏(2017)认为管理者的培训可以采用多种培训方式,这样的融合不仅能够提升管理人员对于学习内容的兴趣程度,还能从多方位的学习过程中获得不一样的学习感悟。所以,在对于蓝承公司员工培训计划制定与实施中,要从激发中层管理者的兴趣角度出发,不只是对于分管领域进行培训,还要从其他管理者感兴趣的方面入手,制定培训计划,将学习的过程变成了解自身、提升个人价值、提高管理能力的过程。同时,考虑到蓝承公司是一家中小型的房地产公司,往往更加重视房地产项目的工程进度及销售进度,在培训的计划与实施方面要避免停留在浅显层面,所以也要注重培训内容与实际工程及销售等核心业务之间的关联性。Pismieniuk E S, Korobova S U (2021)发现管理者的社会认同和价值观是反映企业文化特征的变化源泉,在制定培训计划时要将员工的职业生涯、管理者价值观以及企业文化紧密结合在一起。

从非管理类员工的角度来看,王意鑫(2021)提出了企业中这部分员工培训的主要内容应该涵盖公司的各项规章制度和企业文化、专业知识和业务技能、行为准则和职业道德以及质量培训,提升培训质量的策略包括提高基层员工培训适应性、将理论与实践相结合、引入信息技术方法等。对于蓝承公司这样的房地产公司的员工,专业知识和业务技能培训尤为重要,直接关系到企业未来的生存和发展,专业内容通常会随着时代和行业的发展而变化,因此,对于能力稍显落后的员工来说,培训计划及其实施也应相应的与时俱进,不断改进,与之更加契合;从培训的方式来看,郭安琪(2015)发现很多企业培训趋于快餐式学习,流于表

面，将培训这种前瞻性的行为变成了查缺补漏的行为，没有根据企业的发展战略制定出合理的培训计划。刘洁（2014）发现采用基于胜任力的学习与培训相结合方式能够影响整体的培训效果，企业应当结合组织的战略目标对培训进行需求分析、评价和规划，然后构建员工个人以及岗位的胜任力模型，要将培训的总体目标和企业的战略目标以及员工个人的职业生涯发展联系起来，在制定培训计划时分别征求不同类别员工的意见，使后续培训方案的实施能够有的放矢。

（3）培训效果评估方面

对于蓝承公司的培训方案来说，培训效果评估并不是单一存在的，彭剑锋（2011）认为，培训效果评估要观察整个培训过程，坚持过程评估和结果评估相结合，要做到将培训的效果评估跟公司的其他人力资源的指标相结合，包括后续培训效果的最终呈现结果。培训效果评估要与培训方法灵活结合，要充分建立公司效果评估和绩效指标、考核指标等事项的模式，最终形成能够延续使用并对整个培训过程和公司发展都能起到深远影响的作用。

培训评估效果需要从不同层面展现，王俊景（2017）通过柯式四级评估模型，即反应评估、学习评估、行为评估和成果评估这四个方面进行分析，认为企业培训的评估环节应该从员工的满意度、学习效果、工作表现及工作业绩角度提出考核与评价，通过学员日常的专业性、能力和创新，提高企业的竞争力和战略发展潜力。从这个模型中可以看出，培训的有效性可以通过考察企业管理方法的量化评价指标来充分体现，如有效的评价方法可以提高企业的管理和运营效率；在员工满意度方面，最全面的反应评价可以衡量员工对培训质量的看法和满意度，从而进行有针对性的辅导，帮助培训师有针对性地建立培训体系。与此同时，培训效果评估可以采取由刘曦，王韧（2021）提出的采取不定时发放调查问卷等方式，它可以起到有效地获得受训者对当前培训项目的直观感受的作用，有效地评估员工对专业知识的掌握情况，培训后的实际表现能力，毕竟如果员工在学习过程中能更好地掌握所学知识，并能及时应用，培训才会体现真正的意义。

综合以上文献的研究内容和相关观点，在对于蓝承公司员工培训方案的研究过程中，要基于中小企业的特点，充分考虑不同员工的培训需求，从不同培训对象类别的角度将培训需求分门别类，要在了解企业文化及发展战略的基础上，以企业未来发展目标为导向，结合胜任力模型确定培训方案，能够有针对性地制

定培训计划并有序实施，培训效果评估方面，运用柯式四级评估模型，多维度对培训效果进行评估，观察培训过程始终，结合一定的培训保障，使培训方案能够提高员工的综合素质、提升企业的竞争力和达到企业战略发展目标。

第2章 蓝承公司员工培训现状与问题分析

2.1 蓝承公司简介

蓝承公司成立于2017年，属于中小型民营企业，主要业务是关于房地产开发经营方面的，公司成立至今在吉林省内共开发了3个项目，均为住宅类项目，公司开发房屋产品的理念是“重品质、重信誉”，虽然公司成立时间不久且开发项目数量有限，但该公司的房屋产品从预售阶段开始，其销售情况就一直保持良好态势，消费者通过对项目情况的了解以及样板间的参观后对房屋产品的质量予以肯定，使得该公司逐渐收获了消费者的好口碑。

蓝承公司目前共有员工84人，其中高层领导者共7人，包括董事长1人、总经理1人、副总经理5人。主要职能部门共6个，包括综合部、工程部、人力资源部、财务部、法务部、销售部，对应的中层管理者共18人，其中每个部门设部门经理1人、部门业务主管2人，其余员工共59人。

从员工层级结构的角度来看，蓝承公司的高层领导者、中层管理者、其余员工的人数分别占公司总人数的8.33%、21.43%、70.24%，分布情况如图2.1所示：

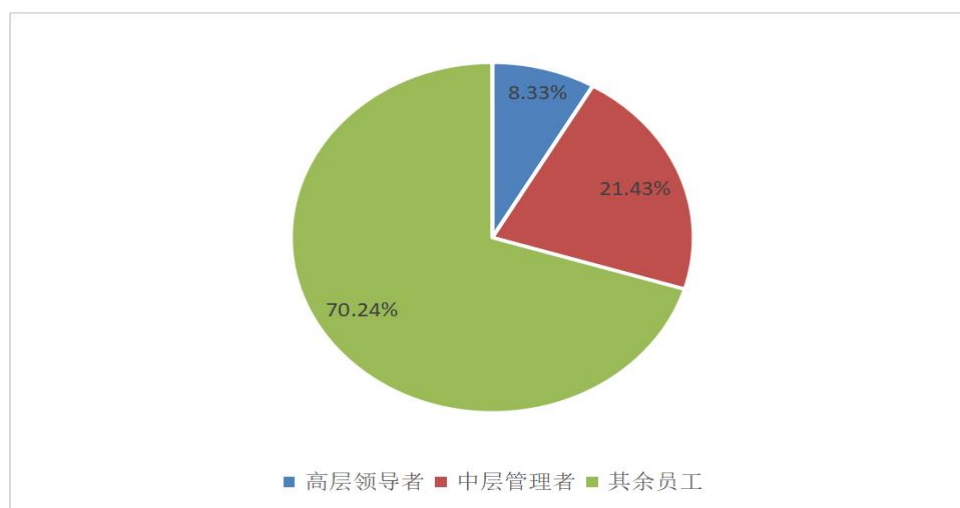


图 2.1 蓝承公司各层级员工结构分布占比图

从员工年龄结构的角度来看，25岁至30岁的员工共16人，占总体员工人数的19.05%；31岁至36岁的员工共33人，占总体员工人数的39.29%；37岁至42岁的员工共28人，占总体员工人数的33.33%；43岁及以上的员工共7人占总体员工人数的8.33%。由此可见，公司员工年龄主要处于31-42岁，这部分年

龄的员工的特点是具备一定职场经验和行业能力，但这些基本是来自工作实践，需要通过培训，帮助员工建立系统性知识体系，分布情况如图 2.2 所示：

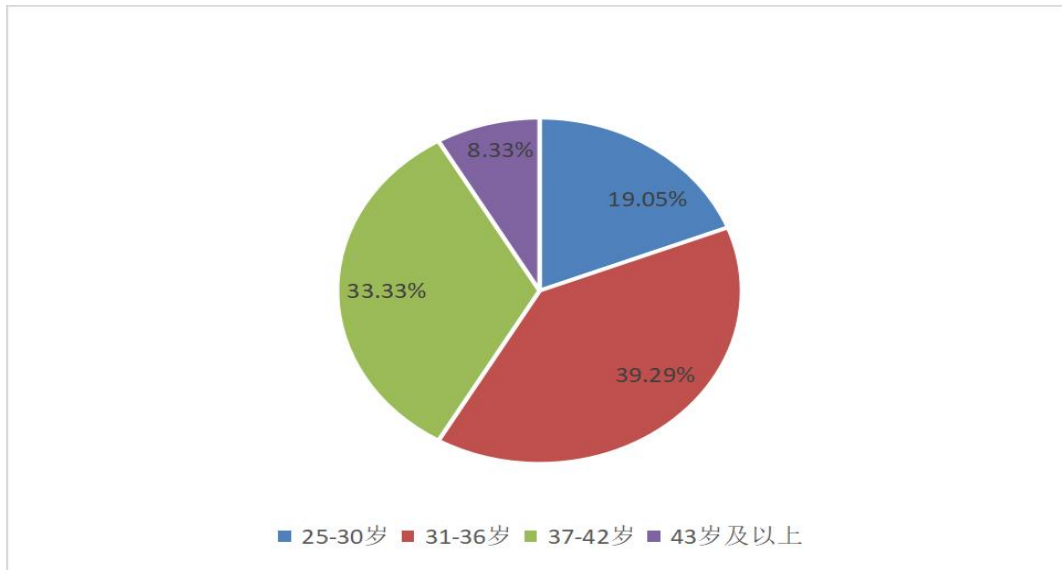


图 2.2 蓝承公司员工年龄结构分布占比图

从员工学历结构的角度来看，硕士研究生仅 2 人，占总体员工人数的 2.38%；本科学历共 40 人，占总体员工人数的 47.62%；专科学历共 28 人，占总体员工人数的 33.33%；专科以下学历共 14 人，占总体员工人数的 16.67%。由此可见，专科及以下人数占总体员工人数比重达到了 50%，所以在后续的培训方案的计划与实施方面要充分考虑到这部分学历员工对培训内容的接受度和吸收度。分布情况如图 2.3 所示：

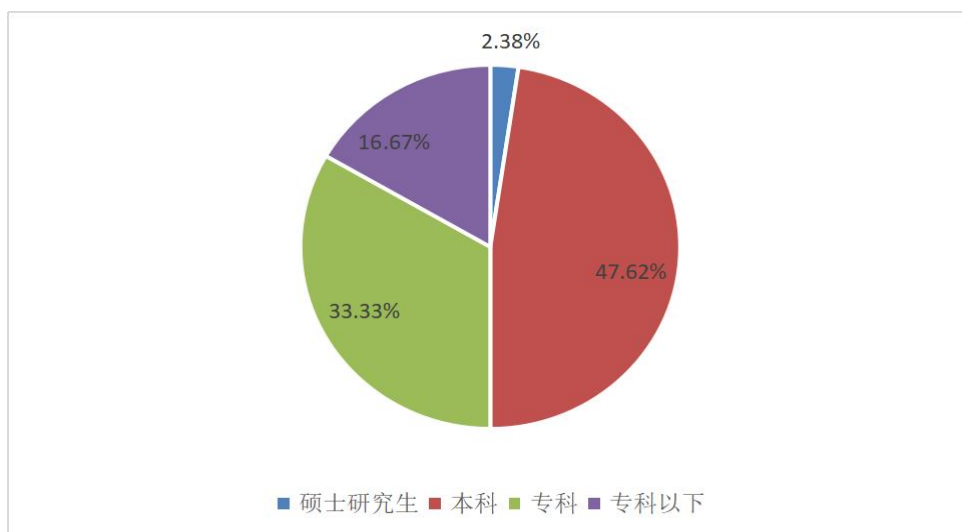


图 2.3 蓝承公司员工学历结构分布占比图

2.2 蓝承公司培训现状

首先，目前公司内并没有一个专门的负责培训工作的小组，也没有专门负责培训工作的人员，而人力资源部平时主要是负责绩效考核、薪酬等方面的工作；其次，公司每个月会举行一次全体员工业务经验分享讲堂，由每个部门的骨干员工将自己平时的工作重点进行总结，尤其是在房地产项目中的工作经验进行分享，在有房地产项目进行的时候公司每周还会举行一次项目讨论交流会，主要是由高层领导者听取最新的项目进展，各部门再总结汇报目前工作中遇到的问题，在会议上群策群力一起讨论应如何解决难题，有时对于会议上短时间内无法解决的难题，领导者以及有相关经验的人员会在会后继续讨论研究，而这个过程常常需要耗费很多时间，导致问题积攒愈来愈多，以致于在日常工作中，为了不耽误工作进程，如果有一些基层员工遇到不会的问题都是直接询问有经验的员工，这种“老带新”的传统方式也就成为了公司员工解决问题的惯用模式；除此之外，公司还会在平时不定期地向各部门下发一些房地产相关的政策规定和刊物，供员工通过阅读和学习提高自身业务能力，但因为刊物的内容较多且没有后续的业务考核机制，也很少有员工主动翻阅学习，资料也基本成为了摆设。

2.3 蓝承公司员工培训存在的问题及成因分析

2.3.1 蓝承公司员工培训存在的问题

(1) 培训组织工作不完备

对于现在的房地产行业来说，要想实现良性循环和平稳健康发展的目标，房地产企业的发展方向也应该遵从这个目标，尤其是对于人才队伍建设方面要更为重视，对于蓝承公司来说，虽然设有人力资源部门，公司内仍缺乏完备的培训组织工作的方案和执行人员，从公司组织工作的角度来看，主要体现为零散化和传统化，因为房地产行业的特性，管理者们常常需要到项目地现场了解目前的工作情况，平时很少在公司内工作，所以每次培训都是由高层领导者临时查看哪个中层管理者有时间，就由哪个中层管理者负责此次培训，公司平时的培训主要是通过能力优秀的人员进行经验分享，或者通过员工之间问答这种较为传统的方式，而中层管理者只是把通知发放到工作群中，让各部门选出本次要进行经验分享的

员工，也并没有过问这些员工为大家培训的主要内容和方向，只是让大家准备自己擅长的即可，虽然提供了学习的平台，但是因为员工水平参差不齐，以及部门工作职责不同，吸收的程度也各不相同。在组织培训过程中，没有以公司发展战略为基础，充分了解各层级、各部门员工的培训需求，并对这些培训需求进行总结和分析，既而为他们分别制定培训的计划，以及后续实施的方案。

（2）培训内容存在单一性

公司每个月举行的全体员工业务经验分享讲堂，由每个部门的骨干员工将自己平时的工作重点进行总结，他们主要分享的内容的来源仍然是局限于公司已经完成的房地产项目中所积累的工作经验，但是随着房地产行业的不断发展，房地产项目产品更加讲究适应性和多元化，蓝承公司已竣工完成的项目中，前两个房地产项目的产品品类为小高层住宅，第三个房地产项目的产品品类是高层住宅，对于公司来说，目前销售情况呈上升趋势，公司利润也逐年增长，未来将会开拓更多的项目品类，而不局限与高层住宅类，而现在的培训内容存在明显的单一性，公司员工的技能水平与公司目标差距较大，发展愿景将无法实现；从另一方面来讲，即便公司暂时不考虑多品类发展，继续进行高层住宅项目开发，但毕竟公司成立时间短，项目经验也有限，如果只是学习公司内部的经验，而没有吸收市场上最新的行业知识，以固步自封的模式前进的话，未来也会逐渐脱离市场，与房地产行业标准化模式渐行渐远。

（3）缺乏培训成果评估机制

如果培训缺乏评估机制，那么培训的成果则无从验证，既而无法实现培训的意义。对于蓝承公司来说，员工在听培训讲堂的时候，只是听自己觉得有用的部分，其他时间基本就是在想即将需要完成的工作或者玩手机，对于他们来说，除了自己想听的部分，其他内容都是在浪费时间、没有意义，有时领导因工作原因没能参加，员工也会找工作相关的借口不参加，但其实其他人的分享也有借鉴意义，因为对于房地产项目来讲，各部门工作之间也是相辅相成的，多学习其他岗位的工作内容也能让自己更加了解项目情况。对于公司不定期地给各部门发放的一些房地产相关的政策规定和刊物，其效果与讲堂的效果也基本一致，虽然公司本意是帮助员工通过阅读和学习提高自身业务能力，但公司并没有对培训的评估机制，缺乏针对已学习知识的掌握程度的考核，既没有对通过培训考核员工的激

励机制，也没有对未通过培训考核员工的惩罚机制，这样就会使培训只是成为一种形式，直接影响最终的培训效果。

2.3.2 蓝承公司员工培训问题的成因分析

(1) 企业本身管理机制不健全

公司成立之初，公司员工数量较少，公司的决定基本都是听从董事长一个人的指挥，完成第一个小规模的项目以后，公司意识到人员力量不足，在进行招聘后员工人数有所增多，而当时因公司马上要开始进行第二个项目，即便有些员工对业务不太熟悉，但因为项目进程时间较紧，所以也来不及对员工进行培训，只是采用比较传统、相对直接的方式，由公司的高层领导者通过公司已完成项目的既往经验形成了一套工作流程，并让员工按照此流程执行，而员工缺少对自己所负责工作的理解和领悟，只能按部就班履行自己的岗位职责，遇到不懂的问题只能不断地询问领导或有经验的同事，但对于负责专业性较强的财务、工程类的员工来说，其业务中涉及的政策法规、技术知识等更新迭代速度很快，他们遇到问题常常需要自己研究解决，长此以往员工会形成机械化和把控，如果员工不能通过知识理解工作内容，则会在出现很多临时性的问题时不知变通，而不能与时俱进，事事上报领导、遇到难以解决的过程就搁置，比如房地产项目当中的工程管理部分，就会导致工作效率严重低下和工作负担过重的情况出现，而且按照这种机制继续进行下去的话，这种工作习惯将会形成恶性循环。

(2) 领导者对培训工作不够重视

首先，对于蓝承公司来说，领导者平时工作中更加重视房地产项目的工程进展和销售进度，形成了结果导向的思维惯性，认为时间和精力花费在房地产项目直接相关的业务上就足矣，常常把培训工作抛之脑后，有些是管理层并不知道的事情，比如当项目工程的某个环节出现问题，负责跟进的员工能力不济无法及时解决时，部门主管只能亲自或者找能力较强的员工解决，而有时这种方式也是无效的，这就导致在项目进程中总会出现突发梗阻事件，存在影响项目质量和进度的风险，而领导者并不了解这中间的过程，只在意最终的结果，但此时公司已经出现了潜在隐患，即员工能力与公司发展实际不匹配，随着公司发展进程的不断推进，这个问题将不断被放大，如果对同一种业务进行培训，日后同样的问题极有可能还会在不同的项目及不同的员工身上；其次，由于领导者对于培训工作的

必要性和意义认识不够，除了订阅一些房地产相关刊物，也没有专门对于培训工作的资金分配，每月进行的讲堂由于讲师均来自于本公司各部门的员工，场地也设置在本公司，这主要是因为领导者把此部分资金支出看作为经营成本，而非助力公司未来发展的投资，只是关注眼前的利润情况，忽视了人才培养；从另一方面来讲，领导者对培训工作不重视的态度也会影响员工对培训的态度，当员工发现领导者并没有将培训工作放在公司发展中的重要规划中，且培训方式有走过场、缺乏针对性的现象，培训后也没有领导过问培训的参与情况和成果，那么员工平时参与时只是在也只是以应付了事的态度对待培训。

（3）对员工培训需求了解不够透彻

如果对员工培训需求了解不够透彻，就会导致培训内容存在限制性，也会使培训充满盲目性、缺乏针对性。蓝承公司之前的培训讲堂和发放刊物的方式都只是公司领导者直接安排的，讲堂中的内容也都是那些讲授者主观决定的，并非能满足其他员工的培训需求和个人困惑。这样的中小型房地产公司来讲，通过培训预防问题更为重要，房地产项目通常具有项目建设周期较长以及资金回流缓慢的特点，对于一些业务上出现问题频率较多的地方，即员工的能力薄弱环节，如果不能对员工培训需求进行充分地调研和分析，即便开展培训也无法准确覆盖并解决这些环节所引发的问题。比如对于工程监理员工来说，如果因个人知识储备不足，导致在工程质量监督管理环节出现纰漏，就会存在重大隐患，除了项目因质量问题影响工程进展，同时也会对企业名誉和口碑造成恶劣影响，直接影响未来销售情况。所以，在培训过程中，要严格根据不同员工的需求，按照不同类别员工的特点及时、准确、细致地制定培训方案。

第3章 蓝承公司员工培训方案设计

3.1 蓝承公司员工培训需求分析

员工培训需求分析是从组织战略发展需求出发、结合任务层面和员工层面的需求进行数据的整理和分析，确保员工培训方案能够具有实效性和可行性，切实提高员工的培训效果。

3.1.1 组织层面的培训需求分析

从组织层面的角度分析，蓝承公司的员工培训方案应该既能基于企业的实际情况，又能满足公司发展战略的要求，以下将从组织目标、组织环境和组织资源的角度分别分析。

(1) 组织目标

因为蓝承公司是于2017年成立的，成立时间并不长，但也陆续完成了3个项目，规模都不算大，且均为住宅类项目，公司起初的目的是成立5年内在“重品质、重信誉”的理念基础上，实现利润即可，现在初步目标已经达成，公司下一步的战略目标是继续保持原本的经营理念，逐步扩大项目规模，同时扩展项目品类。这一目标对于员工能力的考验是艰巨的，尤其是对于专业技能和员工素质提出了更高的要求，比如对于扩大项目规模方面，以前公司取得土地时因为资金因素限制较大，只能考虑地段欠佳，价格相对便宜的地块，选择空间极小，现在需要负责工程前期策划的员工根据公司预算投入资金以及公司计划建设规模，结合市场土地价格经过专业分析后得出最优选择；对于扩展项目品类方面，公司不再局限于住宅类产品，就需要不同职务类别的员工构建与时俱进的思想，紧跟公司未来的发展脚步。总而言之，基于组织目标的角度，蓝承公司的员工需要具备更丰富、更扎实的房地产相关专业能力以及对于不同房地产项目品类的了解和掌握能力。

(2) 组织环境

一方面，从外部环境来看，为了达到新时期下房地产行业健康平稳发展的要求，人才培养已经成为房地产企业中的重要任务，公司员工要及时关注和掌握国家最新的关于房地产行业的相关方针政策，并准确应用到对应的岗位工作中；另

一方面，从内部环境来看，公司对建立健全的培训机制的需求较为迫切，现在公司内部的培训方式内容均过于单一和松散，严重影响人才队伍建设，需要为员工提供一个提升个人能力、增强业务知识的平台。

（3）组织资源

从培训的师资资源角度来看，蓝承公司虽然在各部门有优秀的员工在讲堂中进行讲授，但主要还是根据个人在公司内从事本公司项目的经验，讲授内容单一性和限制性凸显，所以目前公司更需要外界的拥有较高专业知识水准、更丰富阅历的培训讲师；从培训人力资源的角度来看，公司需要确立负责培训工作的人员，要根据本公司的实际情况制定管理制度，保证培训方案能够顺利执行；从公司资金资源的角度来看，随着公司不断发展，公司逐渐意识到人才培养的重要性，员工的业务知识和个人能力均亟待提高，未来也将加大培训方面的资金投入。

3.1.2 任务层面的培训需求分析

任务层面的分析，主要是根据胜任力模型理论，从不同员工的任务角度出发，通过从胜任力的角度进一步分析蓝承公司员工的培训需求，将员工的实际岗位胜任力情况与对应的岗位胜任力模型进行对比，找到二者之间的差异，从而发现培训需求。这种方式能够更加直观地体现出员工的水平以及为后续制定培训计划奠定基础，从而帮助员工以更细化的角度提升专业技能及实现个人价值。

按照此分析逻辑，分别对管理类员工、工程技术类员工、销售类员工、专业类员工和行政事务类员工这五类员工类别的胜任力素质进行对比分析，体现出目前蓝承公司不同类别员工的实际素质与员工应达到的胜任素质间的差异，从而得出来源于任务层面的员工培训需求。

表 3.1 员工胜任素质差异对比表

员工类别	员工胜任素质	员工实际素质	差异对比
管理类员工	对当下时代的房地产项目品类情况充分了解；拥有敏锐的市场洞察力；熟练掌握对房地产公司经营的基础知识与发展理念；能够发现并控制风险；与政府部门及合作方能够流畅沟通	只了解本公司的住宅类项目，对其他品类并不了解；日常工作更注重实践，基础知识薄弱；通常风险发生后再进行解决；与政府部门及合作方沟通效率低下	对公司未涉及的房地产项目品类缺乏了解；缺乏房地产公司经营的基础知识，工作理念缺乏依据；没有形成风险提前发现并控制的意识和手段；缺乏人际沟通技巧

工程技术类员工	掌握项目土地选取要点；项目设计能够考虑本土实际；根据公司发展需求掌握其他房地产项目品类的施工流程；项目竣工后能够准确验收	选取土地主要依据既往经验；项目设计基本考虑本土实际，园林景观方面主要按照同类小区设计和建造；在施工流程方面，只了解公司目前的项目，对于未来发展遇到问题等待临时学习；项目竣工验收有些问题在有关部门提出后才发现	选取项目土地缺乏缺乏多维度考量；对于项目中的园林景观没有独特的风格，未能与本土有效结合；缺乏其他房地产项目品类的施工流程知识；项目竣工验收未能掌握要点
销售类员工	熟练掌握房地产项目销售技巧；能够充分了解客户需求；在营销方面，能够了解本土市场并贴近当下的销售模式	根据公司既有经验基本掌握房地产项目销售技巧；销售中通过不断询问客户了解客户需求；营销方面知识对比了同类型的竞争项目；销售模式仍为售楼处销售	缺乏不同房地产项目品类的销售技巧；了解客户需求的方式流于表面，缺乏对客户心理的了解；缺乏对本土房地产市场的了解和分析；销售模式过于传统
专业类员工	具备会计及财务管理相关基础知识；在税收涉及的环节中能够提前识别风险并予以控制；熟练掌握中小企业相关优惠政策；法律上能灵活处理房地产相关事件	根据既往经验能够掌握会计知识，并不了解财务管理知识；在税收方面只是按期报税缴税，出现问题后再解决；相关政策需要在用时临时查找；法律上因暂未遇到房地产相关纠纷事件所以没有涉及	缺乏财务管理的理念和知识；缺乏房地产企业涉税环节风险意识和能力；缺乏中小企业相关优惠政策的了解和运用；缺乏房地产相关纠纷事件处理能力
行政事务类员工	能够有序完成行政事务工作；细致完成项目档案管理工作；熟练掌握文书写作、绩效管理 and 培训相关工作技能	基本可以有序完成行政事务工作，当工作节奏加快时会出现乱序状态；项目档案资料查找常常需要较长时间；文书写作主要靠模仿范式资料、没有培训工作	缺乏秩序化的逻辑思维能力；缺乏房地产项目档案资料管理的规律和方法；缺乏对本公司的文书写作概念知识和技巧；缺乏对培训流程及相关工作的了解和技能

综上所述，如表 3.1 所示，通过对以上五类员工类别的胜任力素质的对比分析，体现出了目前蓝承公司不同类别员工的实际素质与员工应达到的胜任素质间的差异，帮助企业了解员工的能力水平和需要改进的地方，从而得出针对不同岗位员工的培训需求，能够为进一步制定培训计划奠定基础、确立培训方向。

3.1.3 员工层面的培训需求分析

为详细分析员工层面的培训需求，通过调查问卷的研究方法（详见附录1），了解员工目前对于培训工作的真实感受，以及对未来培训工作内容、方式等需求，本次向公司全部84名员工发放了调查问卷，回收问卷共有84份，有效问卷共有81份，问卷有效率达到了96.43%。通过对回收调查问卷填写内容的整理和分析，从更细致地角度了解员工的培训需求，从而制定更适合公司员工的培训方案。

（1）培训方式需求

合适的培训方式，能够让员工更好地掌握知识和技能，通过调查问卷，深入了解了蓝承公司员工对于培训方式的选择意向。

表 3.2 员工培训方式需求调查表

培训方式	人数（人）	占比（%）
课堂讲授	15	19
讨论交流会	4	5
案例分析	30	37
实地参观	20	24
线上讲授	12	15
合计	81	100

如表3.2所示，37%的员工希望培训可以采用案例分析的方式，也是占比最多的部分，这种方式区别于之前公司开展的讲堂式培训，能够让员工不只限于传统枯燥的知识点列举式讲授，而是通过具体的案例，让员工能够拥有身临其境，更贴近实际工作的感受，对知识点的记忆也会更加深刻，便于日后灵活应用；20%的员工希望采取实地参观的培训方式，除了需要经常到项目地工作的工程技术类员工，其他员工大部分时间都在公司内，自身也感受到了思想的桎梏和观念的退化，希望可以到更优秀的平台和场合中学习并汲取新鲜的养分，提升个人对房地产行业及自身岗位工作的不同维度的认识和感受；同时也有12%的员工选择了线上讲授的方式，与课堂讲授的方式人数基本持平，课堂讲授更有参与感和互动性，对于培训中产生的问题也可以得到及时解决，后续在计划制定时会增添线上讲授

的培训方式。

(2) 培训周期需求

根据蓝承公司生产经营实际情况以及成人学习的特点,员工培训周期需要分为不同类别,合适的培训周期也是使不同的培训课程达到预期效果的重要因素。

表 3.3 员工培训周期需求调查表

培训周期	人数(人)	占比(%)
月	6	8
季度	35	43
半年	26	32
年	14	17
合计	81	100

如表 3.3 所示,对于每次的培训周期来说,蓝承公司的员工更倾向于以季度为周期,此部分人数占比达到 43%,一方面能够考虑到实际工作量和工作节奏,另一方面对于一些课时较多的课程内容需要消化和理解;其次占比第二的是以半年为周期,占比达到了 32%。根据对调查问卷中培训周期的数据信息进行汇总,发现选择季度为周期的员工大多表明自己虽然既有一定的业务基础知识,但从事的是专业性较强且更新迭代速度较快岗位,所以需要频率相对较快的培训周期,如果周期拉长,则无法满足岗位职责要求,既而也会影响自身的培训心态,考虑到工作节奏快、工作任务量较多的因素,以季度为周期更为适合。选择以年和半年为培训周期的人数相对较多,此周期更适合一些需要长期渗透、构建理念类的课程,计划制定中则会根据公司实际情况进行安排。选择月度周期的员工人数最少,他们认为此周期比较频繁,会影响工作节奏,建议以月度为周期的课程设置为基础类课程,能够帮助员工筑牢基础业务能力,也能增强其他提高类课程的受训效果。

(3) 培训内容类别需求

对于培训课程内容的类别,在调查问卷中,分别按照管理类员工、工程技术类员工、销售类员工、专业类员工、行政事务类员工这五类设置员工希望的培训

课程内容，根据实际岗位需要提供了一些选项，与此同时，这部分问题特意预留了员工自行添加培训课程内容的区域，每一个员工都可以根据自身的职业生涯规划、岗位职责、专业技能和个人喜好等角度写出不同的培训课程内容，其中有82%的员工增添了2种以上的课程内容，15%的员工增添了1种课程内容，3%的员工未额外添加课程内容。根据对调查问卷该项问题的数据整理和分析，发现增添了2种以上的课程内容的员工中主要为工程技术类和销售类的员工，课程内容覆盖了蓝承公司已经完成的项目品类以及未来计划进行的项目品类，这两个类别的员工对专业技能的要求较高，所以就他们增添的课程内容会在经过分类汇总并请领导审核后增加到后续的计划制定中。

3.2 蓝承公司员工培训计划制定

通过分析以上三各层面的培训需求，分别为蓝承公司的管理类员工、工程技术类员工、销售类员工、专业类员工和行政事务类员工制定了培训计划。另外因企业近一年未对外招聘新员工，且从公司管理层面的决策来看，考虑到公司成立时间较短，开发项目也较少，且即将要开发的项目也需要继续投入资金，所以公司未来三年暂无大规模招聘计划，只是每年会从社会上招聘1-2个有成熟经验的人员参与到新项目中，这部分人员进入公司将根据个人应聘员工类别参与到对应的培训中，故本文未对新员工部分单独进行研究。

3.2.1 管理类员工的培训计划

管理类员工对于企业来说决定着公司的战略，其能力也直接决定了公司战略目标与实际执行情况的差异大小，是公司经营方向的领路人。对于蓝承公司的管理类员工的培训目标是一方面能够增强决策能力，拓宽领导管理视野，增强团队管理能力和房地产项目统筹能力；另一方面对于下属又能做好规范和管理，能灵活处理和协调各部门之间的工作，从而提升管理类员工的管理能力及问题处理能力。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/527003110003006046>