

3M公司的职业生涯体系 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/229/2021\\_2022\\_3M\\_E5\\_85\\_A](https://www.100test.com/kao_ti2020/229/2021_2022_3M_E5_85_A)

[C\\_E5\\_8F\\_B8\\_E7\\_9A\\_c108\\_229664.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/229/2021_2022_3M_E5_85_A) 3M公司的管理层始终尽力满足员工职业生涯发展方面的需求。从20世纪80年代中期开始,公司的员工职业生涯咨询小组一直向个人提供职业生涯问题咨询、测试和评估,并举办个人职业生涯问题公开研讨班。通过人力资源分析过程,各级主管对自己的下属进行评估。公司采集有关职位稳定性和个人职业生涯潜力的数据,通过电脑进行处理,然后用于内部人选的提拔。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 公司的人力资源部门可对员工职业生涯发展中的各种作用关系进行协调。公司以往的重点更多地放在评价和人力资源规划上,而不是员工职业生涯发展的具体内容。新的方法强调公司需求与员工需求之间的平衡,为此,3M公司设计了员工职业生涯管理的体系。

- 1.职位信息系统。根据员工民意调查的结果,3M公司于1989年年底开始试行了职位信息系统。员工们的反应非常积极,人力资源部、一线部门及员工组成了专题工作小组,进行为期数月的规划工作。
- 2.绩效评估与发展过程。该过程涉及各个级别(月薪和日薪员工)和所有职能的员工。每一位员工都会收到一份供明年使用的员工意见表。员工填入自己对工作内容的看法,指出主要进取方向和期待值。然后员工们与自己的主管一起对这份工作表进行分析,就工作内容、主要进取领域和期待值以及明年的发展过程达成一致。在第二年中,这份工作表可以根据需要进行修改。到年底时,主管根据以前确定和讨论的业绩内容及进取方向完成业绩表彰工作。绩效评估与发展过程促进了3M公司主管

与员工之间的交流。3.个人职业生涯管理手册。公司向每一位员工发放一本个人职业生涯管理手册,它概述了员工、领导和公司在员工职业生涯发展方面的责任,还明确提出公司现有的员工职业生涯发展资源,同时提供一份员工职业生涯关注问题的表格。4.主管公开研讨班。为期一天的公开研讨班有助于主管们理解自己所处的复杂的员工职业生涯管理环境,同时提高他们的领导技巧及对自己所担任之各类角色的理解。5.员工公开研讨班。提供个人职业生涯指导,强调自我评估、目标和行动计划,以及平级调动的好处和职位晋升的经验。6.一致性分析过程及人员接替规划。集团副总裁会见各个部门的副总经理,讨论其手下管理人员的业绩情况和潜能。然后管理层层层召开类似会议,与此同时开展人员接替规划项目。7.职业生涯咨询。公司鼓励员工主动去找自己的主管商谈个人职业生涯问题,也为员工提供专业的个人职业生涯咨询。8.职业生涯项目。作为内部顾问,员工职业生涯管理人员根据员工兴趣印发出一些项目,并将它们在全公司推出。9.学费补偿。这个项目已实行多年,它报销学费和与员工当前岗位相关的费用,以及与某一工作或个人职业生涯相关之学位项目的全部学费和费用。10.调职。职位撤消的员工自动进入个人职业生涯过渡公开研讨班,同时还接受具体的过渡咨询。根据管理层的要求,还为解除聘用的员工提供外部新职介绍。点评:优秀的现代企业总是对职工的各种需要,尤其是对他们的高层次需要十分敏感,他们鼓励、支持并帮助职工实现其职业上的抱负。要管理好员工的职业发展,企业必须制定人力资源开发的综合计划,并把它纳入企业总的战略发展计划当中,真正把此事提到应有高度并与其他方面的计划协调一致。3M公司把员工的需求

和企业的需求统一在一起,成功地提高了工作效率,更大程度地唤起员工为实现公司目标的工作热情。3M公司的各项职业生涯管理活动针对的是真正的需求,因此,它为个人和公司都带来了最大的利益。 相关知识链接: 职业生涯,又称职业发展,是指一个人遵循一定的道路(或途径),去实现所选定的职业目标。它不因一个人在某一组织中谋得一职务而始,离开该组织而终.它是一个人一生中所占据的一连串不同职位而构成的一个连续的终身的过程。它是一个人首次参加工作开始的、依次从事的所有工作活动与经历,按年度顺序组成的全过程。个人对其职业发展有一定的控制力,他可以利用所遇到的机会,从自己的职业生涯中最大限度地获得成功与满足。个人对其职业发展道路进行规划,是因为职业生涯发展的成败,密切关系到个人的自我认识评价、尊严和满意感。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 100Test 下载频道开通, 各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)