

---

# 员工职业发展手册

## 目 录

前言.....	2
第一章 熟悉中成长—入职篇.....	2
1.1 新员工报到.....	2
1.2 新员工入职培训.....	3
1.3 试用期管理规定.....	4
1.4 在职培训.....	4
第二章 成长线路设计—发展篇.....	5
2.1 纵向发展.....	5
2.2 横向发展.....	6
2.3 多重阶梯.....	7
2.4 个人发展与培训计划的制订.....	7
第三章 做最优秀的实践者—成就篇.....	9
3.1 绩效激励制度.....	9
3.2 职业经理人培训计划.....	10
3.3 专业培训计划.....	12
第四章 我是不是该安静地走开—离职篇.....	12
第五章 出色源自本色—前进篇.....	13

## 前言

欢迎加盟公司！您将在这里开始一段全新的职业经历。经过十年的拼搏，0000000 公司已不再满足于国内的成功，而是不断向专业化、国际化方向迈进。公司认为员工是最宝贵的财富，是创新的源泉，正是广大员工的积极进取、不懈拼搏造就了 0000000 公司现在的辉煌！因此公司除了为员工提供丰厚的薪酬，更是把员工的培训与发展视为己任。在这里您将能按照多种路径来规划您的职业生涯，并得到大量相关培训的支持！在这里您将接受、融入并推广积极、健康的生活理念，在发展事业的同时发展您的人生！

公司将给每位员工提供施展自己才能的舞台，在运动的世界中推动运动的人生，塑造运动的品牌。

在此刻，让我们一同牢记 0000000 公司的宗旨：

- ◆ 追求创新
- ◆ 公正开明
- ◆ 团队精神
- ◆ 注重效率

## 第一章 熟悉中成长—入职篇

无论对员工，还是对公司而言，职业发展管理都至关重要。从公司角度来说，不能有效地激励员工进行职业发展规划，将会导致出现职务空缺时找不到合适的员工来填补，员工对企业忠诚度降低以及在使用培训和开发项目资金上缺乏针对性。从员工的角度上来说，缺少职业发展管理可能会导致事业受挫，并感到不能被公司所重视。职业发展管理系统的目标是强化员工的心理成就感，而不仅仅是提供晋升机会。

### 1.1 新员工报到

从报到的第一天起，每位员工就步入了 0000000 公司的职业发展管理系统。员工报到后将填写《员工登记表》，同时向人力资源部提交毕业证、身份证复印件及照片。随后，为保障公司、员工合法权益，每位员工需签定《劳动合同》及《保

密协议书》。新进员工的资料会被及时录入北京 0000000 体育用品公司的职业发展管理系统，作为员工发展的基础资料。人力资源部的同事与新员工的上级会在员工的发展过程中给予持续的关注，并适时补充新的资料。

当个人资料在以下方面有更改或补充时，请员工于一个月内填写个人情况变更申报表，交给人力资源部，以确保与员工有关的各项权益：

- ◆ 姓名；
- ◆ 家庭地址和电话号码；
- ◆ 婚姻状况；
- ◆ 出现事故或紧急情况时的联系人；
- ◆ 培训结业或教育毕业。

## 1.2 新员工入职培训

新员工入职培训（ORIENTATION）在员工到岗后的 1 周内进行，内容包括企业文化培训、产品知识培训及导师入门培训几个模块，可以使员工迅速熟悉公司文化，了解产品知识，同时使员工的团队合作意识得到强化。所有的新员工将收到《新员工培训日程安排表》、《员工职业发展手册》、《企业文化讲义》、《工作规则》等文件。

### 1.2.1 企业文化培训

企业文化培训时间为 3 小时。

企业文化的精神层由三部分组成，包括企业创始人介绍、企业发展历程、企业理念。员工将在几个小时内了解 0000000 公司的企业精神，使自己尽快融入企业的工作环境。

企业文化的制度层主要讲解企业的组织结构及与员工最直接关系的规章制度。这些制度不是为了约束员工的自由和创新，而是为了给大家创造一个真正充满活力的有序的工作环境。

企业文化的物质层主要讲解 0000000 公司视觉识别所用标识的意义，使用场合。公司标志象征着 0000000 公司积极、创新的企业文化。

## 1.2.2 产品知识培训

产品知识培训是新员工培训的重要组成部分，由 0000000 公司产品知识资深人士为员工重点讲解公司的产品款号编码规则，同时介绍产品分类及特点。新员工的感受将得到充分的重视。

## 1.2.3 导师入门培训

部门经理会为新员工（经理以下职位）指定一名导师帮助其熟悉业务，在部门经理不能为新员工找到导师时，经理本人将承担起导师的责任。导师在新员工试用期内将起到引路人的作用。在入职阶段导师将为新员工介绍本部门的职能和运作原理、工作职责、工作绩效标准、专用工具如何使用，也会介绍部门同事及部门加班情况等信息。新员工可以在导师的协助下编制本月工作计划表。

在工作之余，导师还可以帮助新员工熟悉社区环境，提供一些生活上的指导、建议以缓解新员工的不适感。

## 1.3 试用期管理规定

每位员工在成为正式员工之前都要经历 1-6 个月的试用期，普通员工岗位通常为 2 个月，管理岗位通常为 3 个月。试用期实际上是员工与公司相互熟悉的一段时间，公司希望一切适合 0000000 公司的员工能珍视这段时间的锻炼机会，积极进取，克服不适感。公司也会采用有效的手段帮助新员工成为合格的正式员工。

试用时人力资源部将向各部门经理发出《新员工试用通知书》，详细介绍新员工在招聘过程及培训中的具体表现，提醒部门经理应在试用期内对员工重点考察的内容。

各部门经理在试用期中对新员工进行严格细致的观察使用，在工作能力、态度、业绩、执行指令程度、团队合作、公司文化认同、自身学习提高、遵守工作规则等各方面向新员工提出具体要求，并进行监督检查。

## 1.4 在职培训

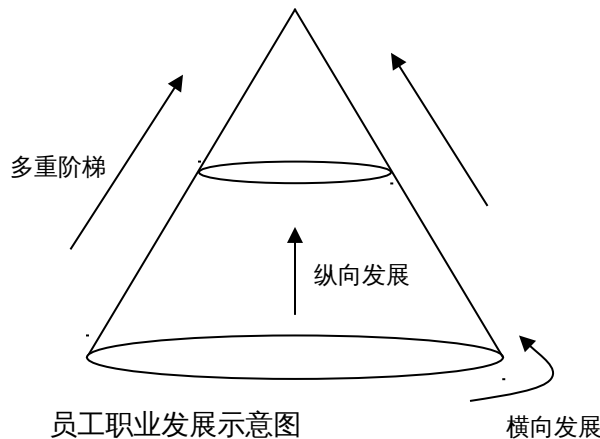
在职培训（OJT）是指在日常工作中对员工的培养训练。即通过制定工作计划、分配调整工作、听取汇报和意见、评价考核业绩、推进工作改善、帮助解决问题等途径对员工进行的指导。

在试用期的两个月时间里，员工会在导师的指导下开展工作，培训的形式以实际工作为主，主要目的是使员工顺利完成工作任务。当员工遇到工作规范不能解决的问题时，可以向导师提出辅导申请，导师会以示范、面谈、电话或者电子邮件的形式帮助试用期员工解决问题。公司鼓励员工创造性地思考问题，积极主动地寻找解决方案。

在员工所在部门发展格外迅速的情况下，一名导师可能负责指导多名员工，导师将汇总员工遇到的普遍问题给予集中处理。

## 第二章 成长线路设计—发展篇

尊重员工，尊重员工选择的发展方向，协助员工发展是 0000000 公司恪守的信条。0000000 公司为员工设计了纵向发展、横向发展、多重阶梯的职业发展道路（如图所示）。在公司结构趋于扁平化的今天，员工的满足感将不仅仅来自传统的行政级别晋升，而是来自职级的上升（伴随工资的上调）、技术水平的提高、专业水平的提高、管理技能的提高等多个方面。



### 2.1 纵向发展

在 0000000 公司的职业发展体系里，纵向发展指的是传统的晋升道路，即行政级别的晋升。行政级别分为总监级、经理级、员工级（员工中设督导）。真正体现扁平化组织的特点。公司鼓励员工努力工作，在出现职位空缺的前提下，工作勤奋、表现出色、能力出众的员工将获得优先的晋升和发展机会，公司在一定程度上执行竞争上岗制度。具体晋升条件如下：

- ◆ 具备良好的职业道德；
- ◆ 工作绩效显著；
- ◆ 个人工作能力优秀；
- ◆ 年度考核成绩处于部门中上水平；
- ◆ 对有关职务工作内容充分了解，并体现出职务兴趣；
- ◆ 具备其它与职务要求相关的综合能力；
- ◆ 已参加过拟晋升职务需接受的系列培训，成绩合格；
- ◆ 达到拟晋升职务所规定的工作阅历要求。

## 2.2 横向发展

绩效符合公司要求并积极要求上进的员工有机会得到不同职责范围内的工作岗位。在新的岗位上，员工将在专业知识上有新的提高，同时工作任务会更加丰富，从而通过多岗位锻炼成为一专多能的人才。0000000 公司鼓励员工针对自己特长提出的横向发展要求，也鼓励员工发展自己的多重技能。在公司的职业发展矩阵里，员工可以看到自己岗位轮换的选择岗位，在与部门经理充分讨论的基础上确定岗位轮换的时间、方式。

**生产领域**的跟单员可以在不同的生产厂间轮换工作，以使他们摆脱过分熟悉后带来的单调感。在生产部经理与质检部经理双方同意的基础上，公司鼓励跟单员与质检员的岗位轮换。随着事业部的发展，跟单员可以到事业部生产管理岗位寻求发展。（参见附图一：生产领域职业发展矩阵）

有技术专长的生产跟单员将被鼓励向技术员的岗位移动。

**财务领域**的会计岗位之间可在适当的时候进行岗位轮换，以培养具有综合素质的会计人才，同时满足个人的发展欲望。（参见附图二：财务领域职业发展矩阵）

**人力资源/行政领域**的员工主要在部门内选择岗位轮换的机会，公司鼓励员工在高绩效地完成本职工作后寻找新的发展空间，部门经理将负责具体的协调工作。（参见附图三：人力资源/行政领域职业发展矩阵）

信息发展部及设计开发中心的员工专业性较强，可选择跨部门短期实习的方式熟悉公司其他业务，进而更有效率地做好本职工作。

营销系统的员工跨部门岗位轮换主要通过内部招聘的形式进行。销售部的销售代表有在部门内部区域轮换的机会，也有调往事业部发展的机会。

公司所有招聘信息会在办公信息平台上优先向内部员工发布，对这些职位有兴趣的员工可以与部门经理沟通获得许可后向人力资源部提出申请，按照内部招聘流程经过笔试、面试步入新的工作岗位。

## 2.3 多重阶梯

多重阶梯的发展标志是职级的上升，而不是行政级别的变更。0000000 公司的员工职业发展路线分为三大成长阶梯，不同阶梯的职级级差不同。

第一类是通用之路成长阶梯，适用于所有员工，员工职级为 GE1-GA5 共 25 级，经理职级为 A、B、C、D、E、F、G 共 7 级。职级的增长伴随着薪酬的提高，往往也伴随着责任的加大，工作任务的丰富化。

第二类是技术之路成长阶梯，面向从事设计工作、工艺管理、制版、制模、技术跟单等技术岗位的员工，技术之路成长阶梯的层级为 TC1—TA5 共 15 级，最高级 TA5 薪酬与经理最高级 A 级的薪酬相当。公司鼓励有技术专长的员工持续努力地发展技术水平，在技术阶梯上发展。有管理专长的技术岗位的员工，也可以选择通用阶梯，成为中、高层管理人员。（参见附图四：技术领域职业发展矩阵；附图五：技术职级调整范围表）

第三类是产品业务之路成长阶梯，面向营销领域与品牌建设有直接关系的员工。目前主要包括产品管理组、媒介传播组、市场策划组、公共关系与品牌资产组。高级产品经理、产品经理不是公司的行政管理者，他们的职权完全在于业务领域。0000000 公司鼓励营销业务领域的员工在对公司、竞争者、客户了解的基础上成为产品业务阶梯的攀登者，产品管理人员分为 PD1-PD4、PC1-PC4、PB1、PB2、PA1、PA2 共 12 个阶梯，最高级 PA2 薪酬与经理最高级 A 级的薪酬相当。营销领域的员工也可以在通用阶梯上通过晋升、岗位轮换实现自身的价值。（参见附图六：营销领域职业发展矩阵，附图七：产品业务职级调整范围表）

## 2.4 个人发展与培训计划的制订

在 0000000 公司，员工勤奋的工作除可以获得薪金，享有福利以外，更可以得到公司适时提供的大量培训和发展机会。个人发展与培训计划应由每位员工和上级一起根据个人工作的发展需要而制订。

### 2.4.1 个人发展计划

0000000 公司给予每位员工一个发展空间，将形成积极的推动力量，但是，对职业发展负主要责任的仍然是员工自己。员工在制订个人发展计划时可参照以下步骤：

步骤一：了解 0000000 公司的业务目标；

步骤二：参考部门的策略和发展计划；

步骤三：拟订工作中的主要目标并与直接上级研究；

步骤四：在拟订主要工作目标上与直接上级达成衡量标准与实施计划；

步骤五：定时检查进展情况，并根据实际状况修正计划；

步骤六：与直接上级一同商定培训计划。

### 2.4.2 培训计划

为进一步了解公司，适应岗位职责要求，员工可申请或被指定参加公司内部举办的各种培训课程，课程类别主要有：岗位技能培训、管理培训、专项训练公开课等。

作为表现突出的骨干人员，为开拓思维，触发灵感，进一步提高管理水平和业务能力，员工可申请或被选送到外部管理咨询公司等专业培训机构参加短期课程，包括各种外部教育机构、培训中心所举办的短期培训课程、交流会。

公司除举办各种培训班提高员工的素质外，也鼓励员工到大专院校或专业培训机构学习（包括攻读学位、上岗培训、职称及其他资格证书考试、培训等），形式有脱产进修和在职进修，其中脱产学习的申请条件要求在公司服务满三年以上。

参加各种形式的学习后，员工的结业（毕业）证书及成绩单须报人力资源部备案，作为岗位调整的参考依据。个人培训的审批程序及获批准后的有关待遇规定详见《个人培训管理规定》、《关于境外研习的有关规定》（待定）。

为拓展视野、丰富学习经验，公司将组织管理人员、专业人员以及荣获嘉奖的员工到外地考察。考察单位包括境内外的优秀企业或机构。

具体培训计划制订采用由下至上与由上至下相结合的方式。

**由下向上的步骤是：**

步骤一：参考员工目前和期望的工作业绩；

步骤二：参考员工所在岗位（或潜在岗位）所需的知识技能；

步骤三：选择课程并起草培训计划；

步骤四：安排与上级会面并讨论个人培训计划草案；

步骤五：落实培训计划并交上级批准；

步骤六：实践已批准的计划，并在完成课程后，与上级评估成效。

**由上到下的步骤是：**

步骤一：人力资源部与部门经理交流各岗位所需能力；

步骤二：讨论要提高所需技能需进行的培训项目；

步骤三：联系岗位的 KPI 判断培训内容能否对员工业绩产生正面影响；

步骤四：制订培训计划，由部门经理与员工进行交流探讨。

步骤五：实践已批准的计划，并在完成课程后，与员工一起评估成效。

## 第三章 做最优秀的实践者—成就篇

### 3.1 绩效激励制度

每个工作年度终结之前，部门经理都会与员工共同回顾总结一年来的工作业绩，明确员工职业发展的短期目标和长期目标，同时考察员工的工作能力和态度，制定达到职业发展目标的计划。

公司将根据员工在下图中的位置提供相应支持。

态 度	高	培训发展	培训发展，赋予更大 责任	赋予更大的责任
	中	培训发展 内部转岗	培训发展	培训发展，赋予更大 责任
	低	降级/辞退	培训发展 内部转岗	培训发展
		低	符合要求	高
		工作业绩		

被评价为工作业绩、态度与工作能力双高的员工将被赋予更大的责任，公司总经理或总监将与“双高”员工进行面谈。“双高”员工除获得职级的晋升外，还将得到精神上的奖励。

被评价为“一高一符合要求”的员工将得到培训和发展的机会。培训合格后，员工可能获得职级与薪酬的提升机会。

“单高”的员工同样有机会参加公司的培训，被鼓励在未来提高能力、业绩，进而取得成就。

## 3.2 职业经理人培训计划

针对“双高”且有在通用之路成长阶梯发展意愿的员工、称职的部门经理以上员工，公司设置了职业经理人培训制度。其核心思想是有的放矢地提高 0000000 公司核心人员的职业管理素质，培养一批德才兼备的职业经理人。

培训课程分为两类：

第一类是 EMBA 课程培训。

称职的总监级员工、“双高及一高一符合”经理级员工经申请批准后，由公司保送参加国内名校的 EMBA 培训项目。保送前公司与员工签定培训协议，约定员工培训后的最少服务年限。EMBA 培训为在职培训项目，员工有责任保证学业不影响本职工作的正常开展。

第二类是公司设置的微型职业经理培训课程。

本类课程涉及以下几部分内容：

商务英语课程 包括日常用语，办公室用语，商务谈判用语及商务函电，通过情景模拟、多媒体等教学手段使学员在较短时间内掌握必备的英语知识以迎接入世带来的挑战。

成功心理训练 包括成功习惯介绍，成功素质的培养。

公司战略管理 包括行业和竞争对手分析，市场份额观点及一般策略，资源与能力分析，多样化战略，竞争战略，国际化战略以及战略的实施和控制等。课程注重理论联系实际，通过案例分析和实例讨论培养学员的战略分析能力，传授管理方法。

非财务主管的财务管理 包括财务报表介绍，经营决策的财务分析，投资决策的财务分析，企业的财务控制等。

非人力资源主管的人力资源管理 着重介绍人力资源管理的战略、政策和实践，强调领导艺术和团队精神在成功运作中的重要性。内容包括领导与管理的差异，如何使员工发挥其积极性和潜力，如何建立高绩效的团队并指导下属有效地工作，激励员工，如何提高沟通能力。

营销管理 通过理论讲解与案例研讨等方式向学员传授市场营销思想、策略、手段和方法及其在实践中的应用。内容包括如何确定市场营销战略，如何塑造品牌，

怎样进行市场细分与定位，怎样拟定营销组合以便有效地满足目标市场的需求并实现企业盈利与发展。

获得培训机会的员工可根据自身情况在两年内选修某四个主题或修完上述课程。微型职业经理培训课程既可选择国内名校，也可聘请国内外专家来公司授课。原则上一年脱产 30 天以内。经微型职业经理培训后的员工可望达到以下标准：

- ◆ 在外文方面，阅读理解能力有大专毕业的程度，能在国外通行；
- ◆ 在财务方面，读懂资产负债表、损益表和现金流量表的内容；◆
- ◆ 在经营方面，能带领十人左右的部属，能够利用先进的分析工具分析公司面临的实际问题；
- ◆ 在服装、仪容方面，不管是何时、何地，水准都要符合管理者的身份；◆
- ◆ 在表现力方面，即使突然被指名发言，也能毫不费力地畅谈五分钟左右；◆
- ◆ 在专门领域方面，能在众人面前畅谈一小时左右。◆

### 3.3 专业培训计划

专业培训计划主要面向选择技术之路和产品业务之路的“双高”及“一高一符合”员工。专业培养计划包含两大类：

第一类是自我开发计划

对于符合培训发展要求的专业员工（双高或一高一符合），可根据提升知识技能的要求为自己制订培训计划。培训计划的制订如下：

步骤一：确定目标，打算开发什么？更新何种知识？

步骤二：了解公司培训标准

步骤三：选择合适的培训项目

步骤四：制定时间表交部门经理审阅

步骤五：人力资源部审查备案

## 第二类是工作组培训

公司将有计划地选派“双高”员工到知名的专业工作室（海内外）工作3-6个月，费用由公司承担。与世界级业内专家共同工作将迅速提升员工的国际化视野，并提升员工的专业技能。

公司也会邀请海外著名的设计师、版师到公司来举办研讨会，或组织短期工作组，使更大范围的员工获益。

## 第四章 我是不是该安静地走开——离职篇

公司员工在达到退休年龄、逝世、辞职或辞退的情况下，将终止与公司的雇佣关系。（参见0000000公司《工作规则》相关内容）

此外，公司将建立、健全一套退出机制，对曾为公司发展做出巨大贡献，但由于自身条件限制不适合在0000000公司继续工作的中高层管理人员或高级专业人才提供“降落伞”。“降落伞”包括以下内容：

- ◆ 荣誉，例如“0000000 勋章”、“终身荣誉员工”证书；
- ◆ 资金补偿，由董事会确定补偿的金额和形式，例如一次性支付该员工半年到一年的薪金；
- ◆ 到公司下属企业从事工作的机会；
- ◆ 离职后每年将收到公司的贺卡和礼品。

## 第五章 出色源自本色——前进篇

北京0000000体育用品有限公司是中国最大的体育用品公司，有着强大的开发实力、营销实力和出色的管理能力。公司秉承奥林匹克运动精神，是泛青年人群积极进取、执着自信心态的代言人。在0000000公司，员工在工作之余拥有真正的私人生活，并将自觉或不自觉得到以下收获：

- ◆ 员工将学到时间管理的技巧；

- ◆ 员工将学到如何发挥团队精神；
- ◆ 员工将学到更为有用的专业技术知识；
- ◆ 员工能交到很多好朋友；
- ◆ 员工能保持健康的心态和身体。

业绩突出，为公司做出卓越贡献的员工会被授予“终身荣誉员工奖”。表现优异的个人与团队将在每年年终获得“优秀个人”、“优秀团队”的称号，同时获得一定的物质奖励。

正是员工默默无闻的奉献，铸就了这个出色的品牌——一个国际化、专业化、追求创新的运动品牌。

发展中的 0000000 公司真诚欢迎并欣赏一切具有真才实学并愿与公司共同发展的有志之士。