

# 宝洁公司育人模式及其对高职教育改革的启示

贾红圣

(苏州健雄职业技术学院 生物与化学工程系,江苏 太仓 215411)

**摘要:**全球知名企业宝洁公司颇具特色的育人模式,包括三全立体培训体系模型、课程设置及培训模式、员工考核及激励机制及讲师队伍及课程更新等,这些优质人才培养元素对高职教育有较大的启迪作用。

**关键词:**宝洁公司;育人模式;高职教育改革

中图分类号: G718.5

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2015) 06-0093-05

创始于 1837 年宝洁公司是全球知名的日用消费品龙头企业。公司拥有众多深受信赖的优质、领先品牌,它的产品远销全世界大约七十多个国家和地区。1988 年,宝洁公司进驻中国,在广州成立了第一家合资企业——广州宝洁有限公司,开创其在中国发展的新征程。2011 年宝洁公司在江苏太仓建立了亚洲最大的生产基地,是它在中国投资的第十家工厂,目前年销售额达数十亿美元。宝洁公司已拥有近三百年历史却一直处于不败之地,其秘诀究竟是什么?经过研究发现,高度重视人才培养是宝洁公司蓬勃发展的关键所在。由于宝洁公司坚信培训可以挖掘一个人全部的生产力和潜力,因此它每年通过在全国招聘大量大学应届毕业生,采用其自身独具特色的培训体系和育人模式将这些员工培养成一流的技术与管理人才。

高等职业技术学院是培养直接面向职场的高素质技术技能型人才的摇篮,但其人才培养质量一直未得到社会的普遍认可,其主要根源在于高职人才培养理念与模式、课程教学内容与方法、师资队伍建设等方面还存在着一些亟待改革的问题,宝洁公司

完善的培训体系及育人模式也许能够为高职的教育教学改革提供一些参考。

## 一、宝洁公司育人模式的主要内容

### (一)三全立体培训体系模型<sup>[1]</sup>

三全是指“全程”、“全员”和“全方位”。“全程”是指宝洁公司推行的员工职业生涯规划,即从新员工入职到退休被划分为若干个阶段,对于每个阶段都设计与其岗位相配合的培训内容。“全员”则是指对公司所有员工进行培养,从生产制造、行政工作、管理与营销岗位人员均被培训体系所覆盖。“全方位”是指对员工从基础素养、专业素养到管理素养全面实施培训,从而提高员工的综合素养和综合职业能力。宝洁公司的三全立体培训体系模型如图 1 所示。

“全程”是指以职业生涯时间为 X 轴坐标,包括入职、职涯早期、职涯中期及职涯后期等主要刻度;“全方位”是指以培训内容为 Y 轴坐标,包括基础素养、专业素养、管理素养等主要刻度;“全员”是指以职位系列为 Z 轴坐标,包括 M(管理)系列、A(行政)系列、T(技术)系列等三个职位系列,其中 M(管理)

收稿日期:2015-10-20

基金项目:2013 年苏州健雄职业技术学院院级教育教改立项研究课题“基于企业员工考核体系的课程考核模式的改革与实践——以《日用化学品复配与生产》课程为例”(项目编号:教改 B201311)。

作者简介:贾红圣(1978-),男,江苏泰州人,苏州健雄职业技术学院讲师,研究方向:应用化学、高职教育。

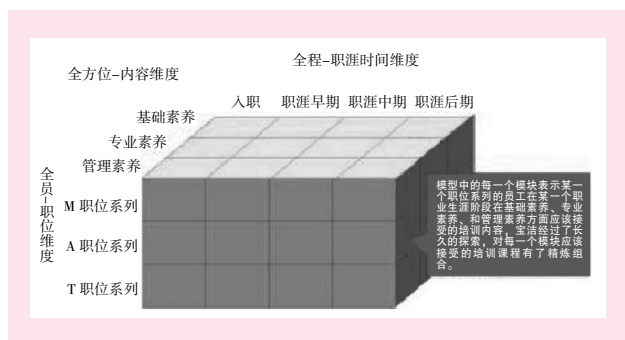


图1 宝洁公司三全立体培训体系模型

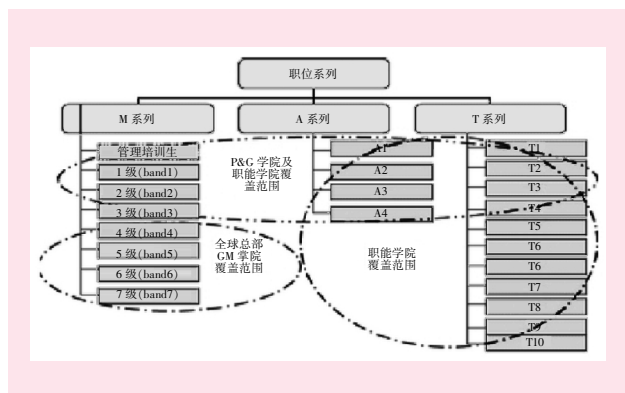


图2 宝洁公司职位系列岗位级别图

系列指职能部门的管理岗位和营销类岗位，分7个级别；A(行政)系列包括办公室秘书、助理、品牌策划等岗位，分4个级别；T(技术)系列包括生产制造中与机器打交道的岗位，分为10个级别，如图2所示。

## (二)课程设置及培训模式

### 1.课程设置

宝洁公司的课程设置包括入职培训、管理技能和商业知识培训、海外培训、语言培训及专业技术在职培训等课程。入职培训课程主要针对加入公司的新员工，在较短的时间内让新员工了解公司的宗旨、企业文化、政策及公司各部门的职能和运作方式。管理技能和商业知识培训课程是为提高员工管理水平、沟通技巧和领导力而设置的，它结合员工个人发展的需要，帮助员工在短期内成为称职的管理人才。海外培训课程是公司根据工作需要选派各部门表现突出的年轻管理人员到美国、英国、日本、新加坡等地的宝洁分支机构进行培训，使他们获取不同国家工作环境下的工作经验，促进他们全面发展。语言培训课程是针对公司工作语言——英语而设置的课程，根据员工的工作需要，聘请国际知名英语培训机构设计和实施英语教学，新员工还需参加集中的短期英语岗前培训。专业技术在职培训课程是公司为每位员工制定的个人培训和工作发展计划而设置的课程，该课程由上级经理定期与员工进行一对一总结交流，课程内容与工作实践结合在一起，目的是使员工成为本部门和本领域的专家能手。<sup>[2]</sup> 如图3所示。

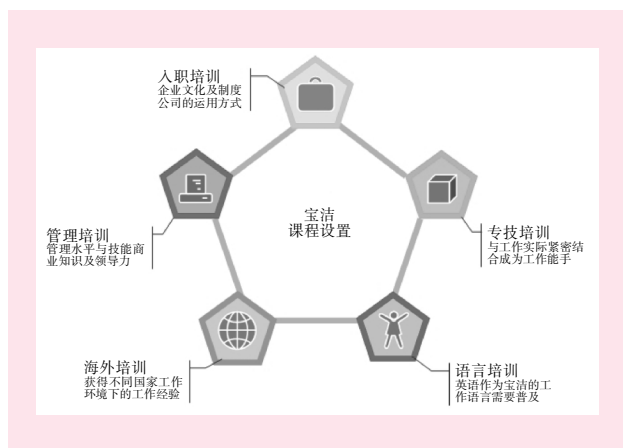


图3 宝洁公司的课程设置

### 2.培训模式

宝洁公司按大区(国家)设置“宝洁学院”、“职能学院”。“宝洁学院”由人力资源部负责运行，主要负责开设入职培训、管理技能及商业知识等公共课程。专业技术在职培训课程则由“职能学院”承担，主要对象为中级、初级技术人员。而高级专业技术人员的技术培训则由全球总部的职能学院组织实施。总部还设有“宝洁总经理学院”，培养对象是各国总经理级员工及拟提升为总经理的人员。

宝洁公司培训模式主要包括网上培训、网下培训；在职培训、脱产培训；学历培训、非学历培训等等。入职培训是公司聘请公司的高级经理采用理论联系实际、互动教学方式开展面授式教学活动。该培训针对新员工开展，目的是让新员工了解公司宗旨、企业文化、政策及公司各部门的职能及运行方式。网上培训主要是指宝洁公司建立了全球在网上教学系统，员工可以根据自身发展需要随时上网下载学习总部或各区学院开发的网上学习资料，不受他人进度影响。作为跨国公司，宝洁的工作语言是英语，宝洁公司针对中国员工的实际情况及工作需要，聘请国内外知名的英语培训机构设计并讲授语言课程，除了短期的岗前英语集中培训外，还有一些常年为员工提高英语能力而安排的课程。“一对一”的专业技术培训也是宝洁公司培训课程的一大特色，一般由员工的上级经理一对一地指导他们进行专业技能的学习、总结，并约定时间开展课程考核，通过考核的员工进入下一阶段课程学习，未通过考核的员工还需加强学习，直至通过考核。

### (三)员工考核及激励机制

#### 1.员工考核

公司每年均对每位员工开展绩效评估考核，内容主要包括业绩评价、能力评估、个人发展及未来一年工作计划等四个方面，主要是对照年度工作计划开展。业绩评价包括业务成绩和对组织发展的贡献两个部分，其中对组织发展的贡献包括培养下属、开设课程、知识分享、效率提升等，这部分成绩几乎占

到业绩评价的50%权重。业绩评价结果被强制分成等级,1等为最优,一般占10~15%,2等其次,占60~65%,3等比例占10~15%,只有等级达到2级以上的员工才有晋升等级的资格。能力评价是公司对员工职业能力的分析与评估,它的重点不是为员工评定能力等级,而是明确每个员工优势能力和需要改进的能力,是全面提升员工职业能力的重要途径。个人发展是指员工个人提出自己长期(一般5年以后)和短期(3~5年)职业兴趣,由其上级经理结合同事的反馈及自己的观察为员工提出个人发展方向和规划建议。未来一年工作计划是员工根据个人发展规划,结合经理建议制定新的一年工作计划,计划包括目标及参加培训等内容。正是由于宝洁公司对员工绩效考核的合理性、所开设培训项目的针对性,宝洁公司员工的学习效率高,为组织贡献力量的积极性也非常高涨。

## 2.激励机制

公司的激励机制包括员工的晋级制度和内部提升制度。无论是管理岗位、行政岗位,还是专业技术岗位,都有相应的级别,只要在当前岗位级别上完成工作任务,并通过各课程考核便可以晋升上一个级别,相应的待遇也随着级别提升。内部提升制度是指公司的管理岗位都是从内部提升的,制度建立的基本点在于公司员工具有共同的语言和行为模式、企业文化易于传承和内部提升成本低等。

## (四)讲师队伍及课程更新

### 1.讲师队伍

宝洁公司的课程教师均由其内部“纯血统”的内部讲师负责,其出发点在于内部讲师传承着宝洁自身的文化,而且内部讲师就是各岗位上实际工作人员,他们在岗位上积累的工作经验、知识与技能使其有能力完成课程教学,且与实际结合紧密并能够讲到“点”上。另外,做内部讲师也是员工对组织发展的贡献,是年度绩效考核的重要组成部分,所以每位员工都会积极主动担任讲师,因为他们深知讲师技能对个人在宝洁公司长期发展至关重要,即便今后跳槽,手中是否掌握一门宝洁公司课程是个人身价的重要影响因素。

在宝洁,要想成为高级管理人员的一条捷径就是首先要成为内部讲师。每年宝洁公司都会在各区公司评选十大优秀讲师,这些讲师是未来高级管理人员的候补。同时,要想成为优秀讲师,课程设计和开发的能力要求很高,高水平的课程才能使员工实现知识的引入和内化,达到良好的教学效果。

宝洁公司为了保证课程质量要求员工通过认证才能担任讲师,认证以“课程”为单位,不以“人”为单位,每门课程同时有多名认证讲师担任,但只有一名首席讲师。认证的流程为人才资源部根据培训课程和培训工作量预测下年度某课程讲师需求量,拟担

任讲师的人员需要经过基础培训及专项培训后,先参与到正式讲师所开展的课程培训中,满意率达到60%、专业度达到6分以上方能独立进行授课,独立授课阶段满意率必须达到80%、专业度必须达到8分以上方可获得内部课程讲师资格。

### 2.课程更新

宝洁公司虽然采用内部讲师制度,但并不“闭关自守”。公司很关注吸收外部的一些优秀课程,并派内部讲师去参加学习,然后转化为宝洁内部课程。例如宝洁公司内部讲师参加摩托罗拉大学、惠普商学院等企业大学开设的课程后,引进六西格玛课程并改造成适合宝洁公司销售和服务行业用的内部课程。宝洁公司有着庞大的课程库,课程门类齐全,但宝洁公司仍坚持一个原则,即一年内不用的课程不开设,这是由于宝洁公司非常重视课程所授知识的实用性和时效性。公司内部有一条不成文的规矩,每讲授一次课,其内容的更新量需达到10%以上,因此授课用的PPT课件一直处于不断更新的状态。与市场上专职的培训师相比,宝洁公司的内部讲师口才、台风不一定是最好的,但他们是最注重课程开发的,因为宝洁公司更需要善于知识管理、善于课程研发、善于传播最实用知识的培训师。

## 二、宝洁公司育人模式对高职教育改革的启示

### (一)树立让每一位学生获得成长的高职教育理念

宝洁公司的三全立体培训体系模型给予高职教育改革的启示是:高职教育不应该是人们心目中的“精英”教育,而是让每一位学生获得人力资本增量的教育。长期以来,作为高等教育的一种类型,高职教育也同样被视作精英教育而被社会、家庭寄予厚望。人们希望高职教育培养出社会经济发展所需要的高素质、高技能人才,这类人才具有高尚的职业道德、高超的技术技能,具备解决问题能力、创新创业能力、可持续发展能力,深受社会、企业的认可与欢迎。然而大众化背景下的高职教育,尽管从未间断并全力以赴地推进教育教学改革,但人才培养质量现实与理想目标之间仍存在巨大差异,高职教育飞速发展并未缓解高素质技能型人才短缺的矛盾,企业高薪聘请高技能人才仍是困难重重。由此可见,高职教育培养高素质、高技能精英人才的理念需要调整,将企业人才资源开发理念贯穿于高职教育中,学生投资高职教育就是一种人力资本投资,其投资的回报应当是使其获得人力资本增量。为此,高职教育教学改革方向应当是面向全体学生,而非部分学生精英;职业生涯规划指导应当是贯穿于学生整个学习阶段,而非就业前夕;课程教学内容设计应当是服务于学生综合职业能力培养,而非仅仅是专业知识和技能。即建立高职院校学生成长“全员、全程、全面”的“三全”教育理念与模型。



## （二）构建促进学生全面发展的高职多元课程体系

宝洁公司全方位的课程体系及课程内容给予高职教育改革的启示是：高职教育不应该完全依赖于技术理性而设置课程，而是要从有利于学生全面发展的角度建立多元课程体系。技术理性，又称为工具理性，它强调科学技术在推动社会发展中的重要作用，认为科学技术是解决问题的唯一手段。由于技术理性将技术性、实用性、目的性放在最为重要的位置，因此人们往往会忽略自主意识和独立判断能力，即价值理性。价值理性又称为人文理性，强调人类本身生存的意义，是一种发自内心的信仰，不带有任何的功利性和目的性，价值观就是价值理性在人的意识上的反映，而人的活动往往受到价值观的引导，因而价值理性旨在树立人的自我认知、独立判断、批判思考的能力。由于技术理性在当前社会中占有绝对的统治地位，因此高职院校将技术理性作为教育目的也成了一件非常自然的事情，如课程体系特别强调人对技术的适应能力、强化学生岗位技能训练等，这种忽略价值理性的教育显然背离了教育的基本价值——促进人的发展。因为技术发展日新月异，基于技术理性的教育只能使培养出来的人适应昨天的技术，要想让学生能够适应技术变迁的要求，课程教学就必须考虑如何培养和发挥人的主观能动性和创造力，使人的发展与技术的进步良性互动。<sup>[3]</sup>由此可见，高职教育需要彻底打破以专业技术课程为主体的专业课程体系面貌，大大提高价值观教育、通识能力（社会能力与方法能力）培养等课程所占的比例，只有价值理性课程与技术理性课程相互支持、相互促进才能使學生较好胜任技术技能岗位工作，在工作岗位上能够保持积极、认真、负责，不畏困难、刻苦钻研的工作态度，成为具备技术应用及创新能力的企业欢迎的那类人才。

## （三）建立适应学生需求的课程内容及学习途径

宝洁公司全体员工多途径培训模式给予高职教育改革的启示是：高职教育不应当将课堂教学作为学生学习的唯一途径，而是应借助国内外各类资源促进学生多渠道学习。目前高职教育界确有一种观点，那就是学生离开了课堂几乎是不可能学习的，即便在课堂上、在教师的眼皮底下，许多学生照样摆弄手机，或者鼾声四起，更别说课堂以外的主动学习，因此高职教育的主战场仍然是教师“监管”下的教室或实训室。而事实上，形成上述情况的根源都是在学生身上吗，高职院校的课程内容是学生所需要的吗，教师为他们设定的教学方式是他们所喜爱并乐于接受的吗……，这一系列的问题值得高职教育深思。当前高职教育教学改革围绕着“以市场为导向”，但却将市场片面地理解为行业企业用人单位，并没有关注到学生这个市场。学生作为“弱势”群体，在教育过程中完全没有话语权，那么他们在学校设定的学

习内容和环境下如何提得起精神，学习动力来自哪里呢？假如学校在课程内容设置及教学方法设计时尊重学生的意见和想法，摒弃单一的技术理性思维，加入价值理性内容，增加学生喜闻乐见的前沿信息，关注学生的全面发展，必然在一定程度上唤起学生的求知欲，激发学生的学习热情。同时教师也要相信每一位学生都具有上进心和荣誉感，希望在大学阶段能够获得成长。因此，为学生提供各种学习资源，拓展学习渠道，激发学习热情才是高职教师最根本的任务。例如邀请国内外专家开设前沿讲座、将本校学生与国内外高职院校学生交换学习、定期开展职业生涯指导、设计职业道德及人文素质类实践课程、开放校内外优秀网络化课程供学生选择、建立各类课程资源供学生自主学习、引入企业技术项目鼓励学生创新、组织学生开展创新创业实践活动、教师与学生或学生与学生形成一对一指导等等，只有通过这些丰富多彩的教学活动，才能大大提高学生的学习兴趣，促进学生有效学习，在职业素质、职业能力提升方面获得长足的进步。

## （四）创新引领学生综合素质与能力提升的评价体系

宝洁公司员工考核及激励机制给予高职教育改革的启示是：高职教育不应当仅将专业技术课程成绩作为评价学生的唯一标准，而是全方位考察与评价学生的综合素质与能力。目前高职院校主要是通过各门课程（主要是专业技术课程）的成绩评价学生，只要学生修完专业教学计划规定的所有课程，并达到合格要求方能毕业。而这些课程往往采用“一张试卷订终身”的方式对学生进行考核。由此，高职院校便形成了一种普遍情况是：学生完全掌握应付期末考试的方法，即教师为了提高通过率必然会划出考核范围、考核重点，学生在最后几天临时突击应对考试，并基本上能够通过考试。这一情况的长期存在，实质上是引导学生无需将主要精力投入到整个学期的学习中，他们真正学到的东西少之又少。而从经济社会需求角度看，行业企业确实需要高素质、高技能人才。那么如何将学生的主要精力引导到提高素质、提升能力方面来，如何发挥好对学生考核评价的“指挥棒”作用，这些问题同样需要高职教育工作者深入思考。借鉴宝洁公司员工考核与绩效的经验，高职教育也可以从课程成绩、能力素质、团队合作及对集体贡献、个人发展规划与实施情况等多个维度来考核评价学生，其中课程成绩，即专业技术课程所获得的成绩（当然，课程的具体考核办法仍需要进一步探索与改进）；能力素质可通过引导学生组织一系列活动或开展一些项目的过程与成效进行考察；团队合作及对集体的贡献可通过师生之间、生生之间的帮学活动、团队建设活动，以及为班级、专业、系部开展服务等来的情况等等来考察；个人发展规划与

实施评价则可以学期为单位，考察学生本学期的计划与落实情况，从而评价学生在学期中的成长情况。将以上四个部分作为学生考核评价的项目统筹考虑，确定合适的比例与权重，这样才能更客观地评价学生的综合素质与能力，同时也对学生全面发展、促进他们成长有较大的正向引导作用。

#### （五）打造一支具备德才兼备的高素质教师队伍

宝洁公司课程开发讲师团队给予高职教育改革的启示是：高职教育不应当仅仅关注兼职教师人数及专任教师是否具有双师证书，而是更需要对专任教师开展认证。目前高职院校教师队伍的普遍情况是专任教师多数是“从学校到学校”，对企业的实际工作情况了解甚少，实践工作经验更是缺乏。于是高职界从职业教育人才培养的特点提出，要广泛吸收企事业单位专业技术人员作为学校的兼职教师队伍参与课程设计与教学工作中。然而现实情况是兼职教师队伍极不稳定、大多数兼职教师缺乏高职教育教学理念与能力，同时对于高职院校来说，兼职教师的经费因缺少财政支持而成为一个较大的负担。因此，一直以来，高职院校兼职教师队伍的建立和管理是学校的难题之一<sup>[4]</sup>。从宝洁培养讲师团队的经验看，将学校内部专任教师作为培养的重点比较可靠的做法，且比较容易操作和落实。一方面，学校制定培训计划将专任教师送至其他示范学校学习、送到企业参加实践锻炼；另一方面，要特别关注和考核教师外出培训、下企业锻炼的实际效果。每一位教师必须经过入职培训、教育理论培训、高职教育教学方法培训、专业技术培训、师德培训等，培训后还需要通过学校组织的教师教学能力考评（由教育专家评价）、实践能力考评（企业技术专家评价）、师德鉴定等，只有通过考评和鉴定的人员方能进入高职教育

教师行列。学校还要组织授课教师对所开设课程进行认证，开课认证应当包括对所教课程的地位与功能的认识、课程开发的依据与原理、课程设计的途径与方法、课程实施的手段与效果预测、课程试讲的学生满意度等。教师只有通过了所开课程的认证，方能承担该课程的教学任务。

### 三、结语

长期立足于市场不败之地的世界知名企业宝洁公司，凭借其独特而有效的育人模式在全世界创造了丰硕的经济效益，为公司经济的快速发展创造了一个又一个奇迹。作为直接面向市场培养人才的高职院校，如何在市场上获得自己的一席之地，并拥有强壮的生命力，其人才培养质量是关键要素。宝洁公司完善的培训体系及育人模式为高职教育在人才培养理念、课程设置依据、教育教学途径、考核评价方式、师资队伍建设和等方面提供了许多有价值的信息。同时还要看到，宝洁公司在人才培养过程中的一些具体做法和细节要素，还需要进一步地挖掘和研究，其中还有许多宝贵经验值得借鉴。

#### 参考文献：

- [1] 人人网. 宝洁公司特色培训[EB/OL]. <http://blog.renren.com/share/228141412/12037929129>, 2012-12-13.
- [2] 丁扬, 张霖. 从 A 到 A~+: 宝洁公司的培训之道[J]. 人力资源, 2007, (9): 60-61.
- [3] 查尔德. 高职人才培养目标定位的新思考[J]. 中国职业技术教育, 2011, (18): 12-19.
- [4] 顾准, 王隽. 高职院校兼职教师队伍建设的途径探索[J]. 重庆电子工程职业技术学院学报, 2013, (4): 4-6.

[责任编辑：向 丽]

## On Training Program Offered by P&G and Their Enlightenment to Reformation of Higher Vocational Education

JIA Hong-sheng

(Suzhou Chien-Shiung Institute of Technology, Taicang 215411, China)

**Abstract:** The paper sets out to examine the training program offered by the world giant P&G, especially its dimensional training modules, course provision and training mode, assessment and incentive system, lecturing faculty and course updating. The paper believes that these experience can give enlightenment to the reformation of higher vocational colleges.

**Key words:** P&G; training mode; higher vocational education reform