

# 揭阳职业技术学院

Jieyang Polytechnic

# 教 案

课程所属系（部）：化学工程系

讲授课程：职业与企业公共能力

任课教师：何耿铭

专业班级：应用化工技术231、应化232

授课学期：2025-2026 学年第一学期

2025年9月

# 任务一 职业与职业素质

## 一、教学设计

授课项目	任务一 职业与职业素质
教学目的	1、培养学生具备职业性、稳定性、内在性、整体性和发展性的良好职业素质。 2、引导学生树立积极正确的人生观、价值观和就业观。
教学重点	1、职业素质的内涵 2、职业素质的特征 3、职业素质的培养
教学难点	1、职业素质概念。 2、职业素质的构成。 3、良好职业素质的特征。
教学方法	线上交流、现场讨论、技能实践、岗位任务实施、案例教学、多媒体教学等
课时安排	12 课时
作业/思考题	提高职业素质有哪些方面的意义？
备注	

---

## 二、教学内容要点

### 一、岗位实践任务安排与执行

企业校区的合作企业根据企业发展规划、岗位要求和学生特性，安排学生于适当岗位任务进行实践学习。

### 二、相关理论知识

#### （一）职业

职业是人们从事的较稳定的有合法收入的工作。具备收入合法、较稳定两个必要条件的工作才能称之为职业。

职业特性：职业具有专业性、多样性、技术性和时代性的特点。

#### （二）职业素质

职业素质是指从业者在一定生理和心理条件的基础上，通过教育、劳动实践和自我修养等途径而形成和发展起来的，在职业活动中发挥重要作用的内在基本品质。如：爱岗敬业、诚实守信的良好职业道德；团结协作、乐于奉献的合作精神；一丝不苟、精益求精的工作态度；反应迅速、准确判断的思维能力。

职业素质特征：具有职业性、稳定性、内在性、整体性和发展性等特征。

职业素质的职业性特征：表现为不同行业的从业者职业素质有所不同。如检验职业要求从业者具有分析检验技术相关到理论知识和操作技能。

职业素质的稳定性特征：表现为从业者的职业素质一经形成，就会经常地、相对稳定地在职业生活中体现出来，并在职业实践中不断得到强化和完善。比如，一位检验员，经过三年五载的检验员生涯，就逐渐形成了科学采样，操作规范、严谨分析等一系列检验员职业素质，并保持相对稳定。那些在某种特定条件下，偶有表现的言论和行为是不能称为职业素质的。

职业素质的内在性特征：表现为职业素质通常只有在职业活动中才能体现出来。

职业素质的整体性特征：表现为从业者知识、能力和个性品质在职业活动中的综合体现。

职业素质的发展性特征：表现为随着社会发展和科技进步，对从业者的素质要求越来越高，同时，从业者也要随着职业的演变而不断提高自身的素质。

#### （二）职业素质的构成

---

### 1.思想政治素质

思想政治素质：指从业者在政治方向、政治态度、理想信念、人生观、价值观等方面的状况和水平。

理想信念是思想政治素质的核心。它指引着职业活动的方向，同时又是推动和鼓舞人们从事各种职业活动的强大精神动力，是支持人们在职业活动中克服各种困难、挫折，经受各种严峻考验的精神支柱。

### 2.职业道德素质

职业道德素质：指从业者在职业活动中表现出来的遵守职业道德规范的状况和水平。

为人民服务是职业道德素质的核心，集体主义是社会主义职业道德的基本原则，诚实守信是社会主义职业道德的重点。

### 3.科学文化素质

科学文化素质：指从业者对自然、社会和思维科学知识掌握的状况和水平。

在现代社会里，任何人的职业素质都是以一定的自然科学、社会科学和思维科学知识为基础而形成的。就人的整体素质而言，思想道德素质是灵魂，科学文化素质是基础。一个人的科学文化素质如何，直接关系到职业素质的优劣。人们只有掌握了科学文化知识，才能更好地认识自然、认识社会，确立正确的理想信念，履行应尽的道德责任，掌握科学的思想方法和工作方法。

### 4.专业技能素质

专业技能素质：指从业者从事某种职业活动，掌握和运用专业知识、专业技能的状况和水平。

专业技能素质是通过内化专业知识、掌握专业技能而形成的。专业技能的形成是以专业知识的理解内化为基础的，而专业技能又是专业知识的实际运用。从业者拥有了扎实的专业知识和熟练的专业技能，才能有效地拓展自己的生存空间，增强自身的竞争实力，实现人生价值。

### 5.身体心理素质

身体心理素质：指从业者的身心健康的状况和水平。

身体是工作的本钱，只有身体健康，才能正常地工作。没有健康的身体，一切都无从谈起。身体健康和心理健康的状况制约着其他职业素质发挥的程度。

---

从职业素质角度出发，我们想到，航天员费俊龙、聂海胜如果没有优秀的身体素质，没有优秀的心理素质，对祖国人民交给自己的这项重大任务是不可能胜任和完成的。因此，我们除了要学好专业基础知识外，还要向我们的航天英雄学习，努力使自己拥有优秀的身体素质和心理素质。

## 6.创新精神和实践能力

“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力”。中国人民要完成全面建设小康社会的宏伟目标，必须培养民族创新精神，“造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才”。

思想政治素质是职业素质的灵魂，它是人们从事职业、成就事业的精神支柱。职业道德素质是职业素质的核心，对职业素质的提高发挥着导向、动力和保证作用。科学文化素质是职业素质的基础，没有一定的科学文化素质，不可能胜任相关的职业。专业技能素质是职业素质的关键，只有具备一技之长，才能在职业生活中立于不败之地。身体心理素质是职业素质的前提条件，没有健康的身体心理素质，其他各种素质很难发挥出应有的水平。创新精神和实践能力是根本，只有与时俱进、不断创新，才能成就一番事业。职业素质的几个方面互相促进，互相制约，相辅相成，辩证统一。

### （三）提高职业素质的意义

第一，有利于提高劳动生产率。职业素质高的人技艺娴熟，不仅能按质量要求完成劳动任务，而且可以提高工效、降低成本，直接提高劳动效率。

第二，有利于推动社会发展和科技进步。掌握先进技术和新知识的劳动者是社会经济发展最大的驱动力和决定因素。高素质的劳动者善于开拓进取，能够不断地进行技术革新、技术改造和发明创造，这必然有利于推动社会发展和科技进步。

第三，有利于促进人的全面发展。职业素质是人全面素质的重要组成部分，一个人如果能够努力不断提高自己的职业素质，也一定会使其全面素质得到提高。如果社会中每一个从业者都注重提高自己的职业素质，将会推动整个社会的全面快速发展。

## 任务二 职业道德规范与职业道德行为养成

### 一、教学设计

授课项目	任务二 职业道德规范与职业道德行为养成
教学目的	1、培养学生具备良好的职业道德意识和行为修养。 2、培养学生树立敬业精神、服务意识、公正意识和奉献意识，为良好职业道德行为习惯的养成打好基础。 3、了解和培养本专业对应的职业群的职业道德规范。
教学重点	1、职业道德的内涵 2、职业道德的核心和基本原则。 3、职业道德的规范要求。 4、职业道德的行为养成。
教学难点	1、职业道德的核心。 2、职业道德行为养成的途径和方法。
教学方法	线上交流、现场讨论、技能实践、岗位任务实施、案例教学、多媒体教学等
课时安排	12 课时
作业/思考题	分析检验员工需要具备哪些职业道德有哪些？
备注	

---

## 二、教学内容要点

### 一、岗位实践任务安排与执行

企业校区的合作企业根据企业发展规划、岗位要求和学生特性，安排学生于适当岗位任务进行实践学习。

### 二、相关理论知识

#### （一）道德

道德是调节个人与自我、他人、社会和自然界之间关系的行为规范的总和，是靠社会舆论、传统习惯、教育和内心信念来维持的。道德既是人们行为的规范，又是评价人们行为的标准。但是，道德不像法律那样靠国家专门机构强制执行，它更多的是依靠个人自觉遵守和通过社会舆论、传统习俗及人们的内心信念来发挥调节作用。

#### （二）职业道德

职业道德是人们在职业活动中所遵守的行为规范的总和。

职业道德规定了从业人员的职业活动中的行为要求，体现了本行业对社会所承担的道德责任和道德义务。每一个从业人员都应该自觉遵守和忠实地履行自己的责任和义务。

职业道德特点：行业性、广泛性、实用性、时代性。

行业性是职业道德区别于一般道德的显著特点。职业道德是与职业的行为特点结合在一起的，带有明显的行业特征。例如，爱岗敬业作为一条基本的职业道德规范，在不同的行业则表现出不同的行业性特征。分析检验行业的职业道德规定，检验操作应该严谨规范，结果数据应该真实无假。

广泛性是针对所有不同职业的从业人员而言的。职业道德不只是对某些职业提出的要求，也不只是对职业中的某些人员提出的要求，而是对所有从业人员提出的要求。无论你从事什么职业，无论你在职业活动中扮演什么角色，在职业活动中都应该讲究职业道德，这是社会进步和个人职业生涯发展的基本要求。

实用性是指职业道德要与职业岗位的特点相适应。各种职业从本行业的要求出发，概括提炼出十分明确具体的道德准则，如以职业规范、工作守则、行为须知等简明的形式公之于众，用以规范和约束本职业的从业人员。离开或脱离职业

---

岗位的特点，职业道德将无法有效地发挥作用。

时代性是职业道德的一个鲜明特点。职业是随社会的发展而变迁的，因而职业道德的要求也会出现变化；而且同一职业在不同的时代也会表现出不同的特点。例如，分析检验这个职业，随着社会的发展对检验员的要求也会越来越高，检验员不仅要掌握相关理论基本知识和实践操作能力，同时还要有了解和掌握最新分析技术的发展情况，掌握最新分析检测仪器的使用方法。

### （三）职业道德的核心

全心全意为人民服务是社会主义职业道德的核心。

人民群众既是物质财富的创造者，又是精神财富的创造者，理应接受优良的服务。同时，社会主义的生产目的是为了不断满足人民群众日益增长的物质和文化生活的需要，因此，把为人民服务作为社会主义职业道德的核心，集中体现了社会主义职业道德的根本要求。

在社会主义现代化建设时期，每一个从业者都是人民中的一员，为人民服务包含了为人民群众中的每一个成员服务。现代社会中，职业分工日益精细，而不同职业之间、不同岗位之间，又有着紧密的联系。从业者之间相互提供着各自的服务，同时也相互享受着他人的服务，大家之间没有高低贵贱之分，只有分工的不同，大家都是在为人民服务。

### （四）职业道德的基本原则

集体主义是社会主义职业道德的基本原则，它像一根红线贯穿社会道德规范的始终。它要求正确处理国家、集体和个人三者之间的利益关系，坚持国家利益高于集体利益和个人利益，坚持反对各种形式的利己主义，坚持保护个人的正当权益。

社会主义条件下，国家利益、集体利益与个人利益在根本上是一致的。社会主义生产的目的是为了满足不同人民群众的物质和文化生活的需要。国家利益正是各个地方、各个职业团体和每个人根本的、全局的、长远的利益。国家利益体现了各地区、各单位及个人的集体利益和个人利益是根本一致的。

集体主义原则强调国家利益高于一切，同时也承认保障个人的正当利益。个人正当的利益是指个人正常生活和工作的物质文化需要，健康向上，有益于物质文明和精神文明建设的需要。个人正当的权益是靠诚实劳动、合法经营、知识产

---

权和奖金投入获得的，个人利益和需要应当给予保护。

在社会主义市场经济条件下，集体主义的基本原则体现在尊重人、关心人，热爱集体，热心公益，扶贫帮困，为人民、为社会多做好事，反对和抵制拜金主义、享乐主义和个人主义至上。在经济活动中，鼓励人们通过合法经营和诚实劳动获取正当的经济利益，做到对社会负责，对人民负责，反对小团体主义、本位主义，反对损公肥私、损人利己。

#### （五）职业道德基本规范

##### 1.爱岗敬业

爱岗敬业是社会主义职业道德的基本要求，是每个从业者是否有职业道德的首要标志。要求人们热爱自己的本职工作，用一种恭敬严肃的态度对待自己的工作。爱岗敬业要，要做到乐业、勤业和精业。

##### 2.诚实守信

诚实守信是从业人员对社会、对人民所承担的义务和职责，是人们在职业活动中处理人与人之间关系的道德准则。

诚实就是不讲假话，忠实于事物的本来面貌；守信，就是信守诺言，讲信誉，重信用，忠实履行自己承担的义务。诚实是守信的思想基础，守信是诚实的外在表现。

诚实守信作为职业道德，对于企业等单位来说，其基本作用是树立自己的信誉，树立起值得他人信赖的道德形象。一个企业，如果不履行合同，不重视产品质量，不注重为社会服务，只是一味地打经济算盘，为自己捞利益，即使暂时捞到一些好处，也是一种短视行为，用不了多久，就会因为信誉扫地，而使企业萎缩，甚至破产。诚实守信要求人们做到诚信无欺、讲究质量、信守合同。

##### 3.办事公道

办事公道是人们对每个从业人员的基本要求，是提高服务质量的最起码的保证。

从业人员给在职业活动中所涉及的每一个人以应有的尊重，维护其应有的权利。办事公道，要求我们在职业活动中，做到客观公正和照章办事。

客观公正，即遇事从客观事实出发，并能做出客观、公正的判断和处理。要以客观的态度公正地对待所有当事人，保持客观中立的态度，排除情感的因素，

---

坚持公正的原则。

照章办事，就是按照规章制度来对待所有的当事人，不徇情枉法、不徇私枉法。从业人员须克服不同的主观感受带来的不同的态度，要克服等级观念。办事公道的核心就是要克服私心，做到正直无私，反对徇情枉法、徇私枉法。

#### 4.服务群众

服务群众是为人民服务思想在职业活动中的具体表现，它表明了社会主义职业活动的目的。服务群众就是要做到热情周到，满足需要。

热情周到，即从业人员对服务对象抱以主动、热情、耐心的态度，把群众当亲人，服务细致周到，诚心诚意。

满足需要，即从业人员努力为群众提供方便，想群众之所想，急群众之所急，关心他人疾苦，主动为他人排忧解难。

#### 5.奉献社会

奉献社会是一种无私忘我的精神，是职业道德的出发点和归宿，是每个从业者职业道德修养的最终目标。

奉献社会作为职业道德规范，要求从业者能自觉地意识到自己的社会责任和历史使命，切切实实以自己的职业活动为社会作出实实在在的贡献，并以此作为检验道德状况的标准。

落实奉献社会的规范需要正确处理两个关系。一是个人利益和公众利益的关系，二是经济效益和社会效益的关系。

正确处理个人利益和公众利益的关系：应以不损害公众利益为前提，进而要旗帜鲜明地坚决抵制种种损害公众利益的行为。当个人利益与公众利益发生冲突时，要自觉地维护公众利益，即使个人利益受到暂时的影响，也要在所不惜，这样就具有无私忘我、奉献社会的精神。

正确处理经济效益和社会效益的关系：单位和从业者应主动地为社会服务，为社会奉献，使自己的本行业、本职工作能在取得经济效益的同时产生更大的社会效益；单位和从业者在其职业行为中，必须避免片面追求经济效益而有损于社会的现象。

### （六）职业道德行为养成

#### 1.职业道德行为养成的内涵

---

职业道德行为是指从业者在一一定的职业道德认知、情感、意志和信念的支配下所采取的自觉活动。对这种活动按照职业道德规范要求进行有意识的训练和培养，称之为职业道德行为养成。

## 2.职业道德行为养成的作用

**提高综合素质：**在职业道德行为养成过程中，有意识地培养自己正确的职业观、敬业精神、服务思想、质量意识、职业责任感、遵纪守法、廉洁奉公等职业道德素质，养成良好的职业道德行为习惯，促进自己综合素质的提高。

**促进事业发展：**事业的良性发展一定程度上是以从业者良好的职业道德为基础的。企业以职业道德为根基，讲求质量，注重信誉，诚实经营，不仅激励了职工的上进心，提高了职工的职业素质，而且使企业产生了良好的社会影响和明显的经济效益，企业发展充满生机与活动。

**实现人生价值：**人生价值主要是通过职业活动实现的。职业是实现人生价值的舞台。良好的职业态度使从业者体现出高昂的创造热情和活力，从而铸造人生的辉煌职业道德很大程度上决定着一个人的职业行为。如果一个人在职业活动中养成了勤奋好学、谦逊诚实、坚忍顽强、廉洁奉公、诚信公道、乐于助人、尽职尽责、无私奉献的职业道德，则会有助于形成其在成才和事业的道路上超常地、创造性地行动，不断取得成功。

**抵制不正之风：**在职业活动中自觉抵制不正之风是一种职业道德境界，是自觉强加职业道德行为养成的必然结果。

职业道德行为养成的根本目的在于形成自身高尚的职业品质，使人在职业实践中，自觉地把职业道德的基本规范转化为个人内心的要求和坚定的信念，使人能发自内心地对某种道德义务产生真诚信仰和责任感，从而自觉地杜绝和纠正违背道德的行为，抵制不正之风。

### （七）职业道德行为养成的途径和方法

#### 1.在日常生活中培养

从小事做起，严格遵守行为规范；从自我做起，自觉养成良好习惯。

#### 2.在专业学习中训练

增强职业意识，遵守职业规范；重视技能训练，提高职业素养。

#### 3.在社会实践中体验

---

参加社会实践，培养职业情感；学做结合，知行统一。

4.在自我修养中提高

体验生活，经常进行“内省”，敢于自我批评，自我检讨；学习榜样，努力做到“慎独”。

5.在职业活动中强化

将道德知识内化为道德信念；将道德信念外化为道德行为。

## 任务三 职业个性与职业能力

### 一、教学设计

授课项目	任务三 职业个性与职业能力
教学目的	1、使学生理解不同职业对从业者个性特征和能力素质的要求。 2、培养学生形成认识、调适个性的意识以及掌握调适个性的方法。
教学重点	1、性格的特征。 2、职业兴趣的培养。 3、职业性格的调适途径和方法
教学难点	1、兴趣的内涵。 2、能力的内涵。 3、职业能力的内涵与个人职业能力的发展。
教学方法	线上交流、现场讨论、技能实践、岗位任务实施、案例教学、多媒体教学等
课时安排	12 课时
作业/思考题	结合自己将从事的职业，谈谈应该怎样调适和培养自己的职业兴趣
备注	

---

## 二、教学内容要点

### 一、岗位实践任务安排与执行

企业校区的合作企业根据企业发展规划、岗位要求和学生特性，安排学生于适当岗位任务进行实践学习。

### 二、相关理论知识

#### （一）兴趣

兴趣是注意与研究某种事物或从事某种活动的积极态度与倾向，是在一定需要基础上，在社会实践中发生和形成的，它在人的职业选择过程中具有重要作用，是进行职业选择的重要依据。

兴趣对职业生涯的影响：兴趣是职业生涯选择的重要依据，兴趣可以增强职业生涯适应性，兴趣影响工作满意感和稳定性。

#### （二）职业兴趣的培养

1.要认识自己未来要从事的职业的社会价值。职业只有分工不同，没有贵贱之分，“三百六十行，行行出状元”，在平凡的岗位上干出不平凡的事业，实现自己的人生价值。

2.参加有目的的职业实践学习，体验职业的乐趣。知识、才干和经验都要在工作实践和刻苦学习中获得。学习要从书本上学，而且要在实践中获得。

3.培养广泛而有中心的职业兴趣。广泛的职业兴趣能减少人们在职业选择上受到的限制，在职业变动时也能较快地适应新的职业。中心兴趣能使人专注自己的本职工作，深入钻研，容易有所发展或成就一番事业。但如果职业兴趣狭窄或只有中心兴趣，也不能适应现代社会对职业兴趣的要求，所以应扩展自己的兴趣。

#### （三）性格

性格是指人对现实的稳定性以及相适应的习惯化了的行为方式，是在社会实践活动中，在社会环境熏陶、教育的影响下逐渐形成的，表现在人的态度和行为方面较为稳定的心理特征。性格具有稳定性和可塑性特征。

#### （四）职业性格的调适途径和方法

##### 1.树立正确的职业观

不同的职业只有分工不同，没有贵贱之分。无论从事哪一种职业，只要努力

---

工作，作出成绩，都会得到社会的承认；反之，工作无能、平庸，就不会得到人们的尊敬。

#### 2.学习榜样，陶冶情操

先进的榜样、美好的行为会使人受到教育和启迪，心灵得到净化。3.严格要求，提高素养

从生活、学习、工作和对人对己的思想行为等方面严格要求自己，提高自己的职业素养。

#### 4.积极实践，加强磨炼

人的职业性格是在职业活动中造就的。积极参加学各种活动和有益的社会实践来培养良好的职业性格。

性格培养需要一个长期的过程，在职业性格培养、调适的过程中，会遇到各种意想不到的困难，只要坚持不懈就一定能使我们的职业性格调适到理想的境界。

### （五）职业能力

职业能力，指劳动者从事社会生产活动的的能力，即职业工作能力。

职业能力既要有一般职业能力，又要有特殊职业能力。

一般职业能力：通常又称为智力，包括注意力、观察力、记忆力、思维能力和想象力等，是人们顺利完成各项任务必须具备的一些基本能力。

特殊职业能力：指从事各项专业活动的的能力，也可称为特长，如计算能力、音乐能力、动作协调能力、语言表达能力、空间判断能力等。

特殊职业能力建立在一般职业能力的基础上，如机械专业的技术工作，需要区别机器结构的细节，认识机器的工作原理，这些特殊的能力就是在观察力的基础上发展起来的。特殊职业能力的发展又会促进一般职业能力的提高。

### （六）个人职业能力

言语能力、数理能力、空间判断能力、察觉细节能力、书写能力、运动协调能力、动手能力、社会交往能力、组织管理能力。

## 任务四 职业生涯规划

### 一、教学设计

授课项目	任务四 职业生涯规划
教学目的	1、使学生理解职业生涯规划的意义，帮助学生做好自身的职业生涯规划。 2、培养学生职业探索、职业素养和生涯管理等能力。
教学重点	1、职业生涯规划内涵。 2、职业生涯规划的内容。 3、职业生涯规划的意义。
教学难点	1、职业生涯规划内涵。 2、自身条件的分析。
教学方法	线上交流、现场讨论、技能实践、岗位任务实施、案例教学、多媒体教学等
课时安排	12 课时
作业/思考题	从现实出发，议一议自己的职业理想，同时想一想未来的职业生涯与社会大环境的关系。
备注	

---

## 二、教学内容要点

### 一、岗位实践任务安排与执行

企业校区的合作企业根据企业发展规划、岗位要求和学生特性，安排学生于适当岗位任务进行实践学习。

### 二、相关理论知识

#### （一）职业生涯规划的含义

**职业生涯：**指一个人一生的职业经历。具体来说是指一个人在就业领域所经历的一系列岗位、工作或职业。

**职业生涯规划：**指个人和组织相结合，在对一个人职业生涯的主客观条件进行测定、分析、总结研究的基础上，对自己的兴趣、爱好、能力、特长、经历及不足等各方面进行综合分析与权衡，结合时代特点，根据自己的职业倾向，确定其最佳的职业奋斗目标，并为实现这一目标做出行之有效的安排，也可叫职业生涯设计。

职业生涯规划的期限一般划分为短期规划、中期规划和长期规划。

#### （二）职业生涯规划的意义

职业生涯作为人的一生的职业历程，是人生的主体。科学的职业生涯设计，能帮助一个人按照社会的发展要求，顺利地实现职业理想，享受到立业、创业的喜悦。职业生涯规划的作用有：

1. 以既有的成就为基础，确立人生的方向，提供奋斗的策略。
2. 突破生活的格线，塑造清新充实的自我。
3. 准确评价个人特点和强项。
4. 评估个人目标和现状的差距。
5. 准确定位职业方向。
6. 重新认识自身的价值并使其增值。
7. 发现新的职业机遇。
8. 增强职业竞争力。
9. 将个人、事业与家庭联系起来。
10. 扬长避短，发挥职业竞争力。

- 
11. 了解就业市场，科学合理地选择行业和职业。
  12. 提升个人实力，获得长期职业发展优势。
  13. 加快适应工作，提高工作满意度，使事业成功最大化。

### （三）职业生涯规划的内容

职业生涯规划由分析自身条件、确定职业目标、规划发展阶段、制定实现措施组成。

#### 1.分析自身条件

自身条件是确定职业目标的重要依据。认识自己的基本情况，包括兴趣、性格、能力、价值观、学识、技能、特长、专业、证书、身体条件、人际关系、优势、劣势等；认识自己所处的环境，分析内外环境因素对自己生涯发展的影响，包括家庭条件、所在地区社会经济发展状况、就业环境和职业行业发展前景及变化趋势。

#### 2.确定职业目标

职业目标既可以是个方向、范围，也可以是十分具体的职业。

职业目标的设定要以自己的最佳才能、最优性格、最大兴趣、最有利的环境等信息为依据。

#### 3.规划发展阶段

职业目标作为一个远期的目标应该通过一个个具体的阶段目标分步实现，有无具体的阶段目标是职业生涯规划设计优劣的重要标志。各阶段目标之间的关系应该是阶梯式上升的，前一个目标是后一个目标的基础，后一个目标是前一个目标的方向，所有的阶段目标都指向远期目标。

阶段目标的三个特点：是必须为之付出努力，必须为之拼搏，不是轻而易举能达到的；通过努力能达到，可望又不可及，不脱离自身条件，不脱离社会现实；是十分具体的，能让自己确认到底需要做出哪些具体的努力。

#### 4.制定实现措施

职业生涯中的措施主要指为达成既定目标，在提高工作效率、学习知识、掌握技能、开发潜能等方面选用的方法。围绕目标的实现，制定具体措施和办法，并有时间安排。行动计划要对应相应的措施，要层层分解、具体落实，细致的计划与措施便于进行定时检查和及时调整。

## 任务五 企业生产运作与管理

### 一、教学设计

授课项目	任务五 企业生产运作与管理
教学目的	<ol style="list-style-type: none"><li>1、使学生熟悉企业生产运作的流程。</li><li>2、识别不同生产岗位的职业素养要求。</li><li>3、理解作为优秀企业生产运作和管理者的职业价值。</li><li>4、明确作为一名优秀生产管理者的使命。</li></ol>
教学重点	<ol style="list-style-type: none"><li>1、生产运作系统的职能与构成要素。</li><li>2、企业生产计划的构成与指标体系。</li><li>3、企业生产控制的基本程序和方法。</li></ol>
教学难点	<ol style="list-style-type: none"><li>1、生产运作系统的含义。</li><li>2、生产计划的含义。</li><li>3、企业生产控制的含义。</li></ol>
教学方法	线上交流、现场讨论、技能实践、岗位任务实施、案例教学、多媒体教学等
课时安排	24 课时
作业/思考题	生产计划有哪些指标，这些指标之间有什么关系？
备注	

---

## 二、教学内容要点

### 一、岗位实践任务安排与执行

企业校区的合作企业根据企业发展规划、岗位要求和学生特性，安排学生于适当岗位任务进行实践学习。

### 二、相关理论知识

#### （一）生产运作系统的含义

狭义的生产运作系统，有时也称为制造系统，是指直接进行产品的生产加工或实现劳务的过程，其工作直接决定着产品或劳务产出的类型、数量、质量和生产运作费用。

广义的生产运作系统除上述内容外，一般认为还应包括企业中的研究开发、生产运作的供应与保证、生产运作计划与控制等于系统。

#### （二）生产运作系统的职能

从本质上讲，生产运作系统是一个投入—产出系统，其职能就是将一系列投入转换为社会 and 用户所需要的产出。

生产运作系统体现为物质与能量的转换过程，即对投入的人、财、物、信息等各种资源进行加工转换以提供社会 and 用户所需要的产品或劳务的过程。生产运作系统由投入、生产运作（转换）过程、产出和反馈 4 个基本环节构成。

投入要素可分为两类。一类是加工对象，如原材料、零部件等，它们最终构成产品实体的一部分。另一类是虽不构成产品实体，但对生产运作系统运行起决定作用的人力资源、设备、土地、能源、信息资源等。

生产运作过程是直接进行加工、生产或服务，实现物质与能量的转换的过程，处于生产运作系统的核心地位。

生产运作系统的产出主要是社会 and 用户需要的产品或劳务，但同时还存在一些“副产品”，有些副产品是有用的，如知识，而有些副产品则是有害的，如噪音、边角废料等，企业应努力减少有害副产品的产出。一般常从用户在品种款式、质量、数量、价格、服务和交货期等方面要求的满足程度出发，衡量生产运作系统产出的好坏。

生产运作系统的反馈环节执行的是控制职能，即收集生产运作系统运行的输出信息，并与输入的计划、标准等信息进行比较，发现差异，分析差异及其原因，

---

从而采取针对性的措施来消除差异。

### （三）生产运作系统的构成要素

生产运作系统包含两类要素:硬件要素和软件要素。

#### 1) 生产运作系统的硬件要素

生产运作系统的硬件要素——构成生产运作系统主体框架的那些要素。主要包括:①生产技术; ②生产设施; ③生产能力; ④生产系统的集成。

硬件要素是形成生产运作系统框架的物质基础, 建立这些要素需要的投资多, 一旦建立起来并形成一定的组合关系之后, 要改变它或进行调整是相当困难的。

#### 2) 生产运作系统的软件要素

生产运作系统的软件要素——在生产运作系统中支持和控制系统运行的要素。主要包括:①人员组织; ②生产计划; ③生产库存; ④质量管理。

生产运作系统的软件要素的改变和调整较为容易。因此, 采用何种软件要素, 决策风险不像硬件要素那样大。但在实施过程中, 软件要素容易受其他因素的影响, 因此, 对这类要素的掌握和控制比较复杂。

### （四）企业生产计划的构成

生产计划: 指在企业生产策略的指导下, 根据需求预测和优化决策对企业生产系统产出的品种、数量、速度、时间、劳动力和设备的配置以及库存水平等问题预先进行的考虑和安排。具体来说, 就是将企业生产任务同各生产要素进行反复的综合平衡, 从时间和空间上对生产任务作出总体安排, 并进一步对生产任务进行层层分解, 落实到车间、班组, 以保证计划任务的实现。

制造业生产计划的构成可按不同的标准进行分类。

按计划的对象, 可分为综合生产计划、主生产计划和物料需求计划; 按计划的执行部门, 可分为厂级生产计划、车间生产计划和班组生产计划; 按计划的时间单位长短, 可分为年度生产计划和生产作业计划。一般来说, 综合生产计划、主生产计划和厂级生产计划属于年度生产计划, 物料需求计划、车间生产计划和班组生产计划属于作业计划。本书对综合生产计划、主生产计划和物料需求计划的主要内容进行介绍。

#### 1) 综合生产计划

综合生产计划（Aggregate Production Planning, APP）是对企业未来较长一段时间内预计资源耗量和市场需求量之间的平衡所作的概括性设想，是企业所拥有的生产能力和需求预测对未来较长一段时间内的产出内容，产出量等问题所作的决策性描述。其样式如表所示。

某自行车厂的综合计划

月 份	1 月	2 月	3 月	.....
24 型产量/辆	20 000	24 000	30 000	.....
26 型产量/辆	16 000	16 000	16 000	.....
总工时/小时	100 000	100 000	110 000	.....

综合生产计划主要包括以下指标:

(1) 品种

按照产品的需求特征、加工特性、所需人员和设备的相似性等，将产品分为几大系列，根据产品系列来制订综合生产计划。

(2) 时间

综合生产计划的计划期通常是一年（有些生产周期较长的产品，如大型机床等，可能是 2 年、3 年或 5 年），因此有些企业也把综合生产计划称为年度生产计划和年度生产大纲。在该计划期内，使用的计划时间单位是月、双月或季。在滚动计划中，按照近细远粗的原则进行编制，还有可能是近期 3 个月的执行计划时间，单位是月，而其他未来几个月的粗生产计划单位是季。

(3) 人员

综合生产计划是可用几种不同方式来考虑人员安排问题。例如将人员按照产品系列分成相应的组，分别考虑所需人员水平；或将人员根据产品的工艺特点和所需的技能水平进行分配。综合生产计划还需要考虑需求变化引起的所需人员数量的变动，决定是采取加班方式还是聘用更多人员等。

2) 主生产计划

主生产计划（Master Production Schedule, MPS）是确定各最终产品在每一个具体时间段内的生产数量。这里的最终产品主要是对于企业来说最终完成、要出厂的成品，它可以是直接用于消费的消费品，也可以是供其他企业使用的部件或配件。主生产计划通常以周为单位，在有些情况下，也可能以旬或月为单位。

根据表的综合生产计划所制订的1月份和2月份的主生产计划如表所示。

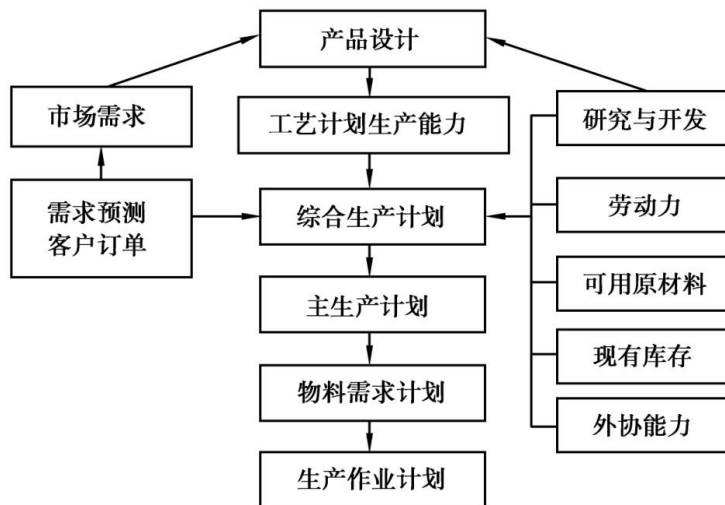
某自行车厂的主生产计划（24型）

月份	1月				2月			
周次	1	2	3	4	5	6	7	8
A型产量/辆	0	2 400	0	2 400	0	2 400	0	2 400
B型产量/辆	3 000	3 000	3 000	3 000	4 000	4 000	4 000	4 000
C型产量/辆	1 600	0	1 600	0	1 600	0	1 600	0
月产量/辆	20 000				24 000			

### 3) 物料需求计划

在主生产计划确定之后，为了使之得到顺利实施后，下一步要做的工作是确保规定的最终产品所需的全部物料（原材料、零件、部件等）以及其他资源在需要的时候能及时供应。所谓物料需求计划（Material Requirement Planning, MRP），就是制订企业生产所需的原材料、零件和部件的生产采购计划，包括采购什么、生产什么、用什么物料、必须在什么时候订货或开始生产、每次订货量是多少、生产量是多少，等等。物料需求计划解决的是主生产计划规定的最终产品在生产过程中相关物料的需求问题，而不是这些物料的独立的、随机的需求问题。这种相关需求的计划和管理比独立需求复杂得多，对一个企业来说也十分重要。这是因为只要在物料需求计划中漏掉或延误一个零件，就会导致整个产品的生产不能按期完成。

综合生产计划、主生产计划以及物料需求计划之间的关系流程如图所示。



各种生产计划之间的关系

生产计划还可以按其粗细程度不同分为计划层计划、执行层计划和操作层计划，各层次之间的特征如表所列。

各层次计划的特征比较

计划层次 特征	计划层	执行层	操作层
计划形式 与种类	生产计划大纲 产品出产计划	零部件投入计划、原材料 (外购件)需求计划等	生产作业计划、关键机床 加工计划等
计划对象	产品、工装配件	零件(外购件、外协件)毛 坯、原材料	工序
基础数据	生产周期 产品库存	产品结构、制造提前期、 零件、原材料、毛坯存品 库存	加工路线、加工时间、在 制品
编制部门	经营计划处	生产处	车间计划处
计划期限	1年	1月、1季	双日、周、旬
时间单位	季、月	旬、周、日	工作日、小时、分
空间范围	全厂	车间及有关部门	工段、班组、工作地

### (五) 生产计划的指标体系

生产计划的中心内容是确定生产指标，主要指标包括产品品种、质量、产量和产值。企业生产计划的主要指标从不同的侧面反映了企业对生产产品的要求。

#### 1) 产品品种指标

产品品种指标是指企业在计划期内应当出产的产品品种、规格的数量。品种指标能够在一定程度上反映企业适应市场的能力，一般来说，品种越多，越能满足不同的需求。但是，过多的品种会分散企业的生产能力，难以形成规模优势。因此，企业应综合考虑，合理确定产品品种，加快产品的更新换代，努力开发新产品。

#### 2) 产品质量指标

产品质量指标是指企业在计划期内生产的产品应该达到的质量标准，包括内在质量与外在质量两个方面。内在质量指产品的性能、使用寿命、工作精度、安全性、可靠性和可维修性等因素；外在质量是指产品的颜色、式样、包装等因素。我国产品的质量标准分为国家标准、部门标准和企业标准 3 个层次。产品的质量

---

标准是衡量一个企业的产品满足社会需要程度的重要标志，是企业赢得市场竞争的关键因素。

### 3) 产品产量指标

产品产量指标是指企业在计划期内当生产合格的工业品实验物数量或应当提供的合格的工业性劳务数量。产品的产量指标常用实物指标或假定实物指标表示。例如，钢铁用“吨”，发电量用“千瓦·时”等表示。产品产量指标是表明企业生产成果的一个重要指标，它直接来源于企业的销售量指标，也是企业制定其他物量指标和消耗量指标的重要依据。

### 4) 产品产值指标

产品产值指标是指用货币形式表示的企业生产产品的数量，它解决了企业生产多种产品时，不同产品产量之间不能相加的问题。产值指标有商品产值、总产值和净产值 3 种表现形式。

#### (1) 商品产值

商品产值是指企业在计划期内生产的可供销售的产品或工业劳务的产值。其内容包括用自备原材料生产的可供销售的产品和半成品的价值，用订货者来料生产的产品的加工价值，对外完成的工业性劳务价值。

#### (2) 总产值

总产值是指用货币形式表现的企业在计划期内应该完成的产品和劳务总量。它反映企业在计划期内生产的总规模和总水平，其内容包括商品产值，订货者来料的价值，在制品、半成品、自制工具的期末实差额价值，它是计算企业生产发展速度和劳动生产率的依据。

#### (3) 净产值

净产值是表明企业在计划期内新创造的价值。净产值的计算方法有两种：一是生产法，即从工业总产值中扣除物质消耗价值的办法；二是分配法，这种方法从国民收入初次分配的角度出发，将构成净产值的各要素直接相加求得净产值，这些要素主要包括工资、职工福利基金、税金、利润及其他属于国民收入初次分配的支出。

在实践中，商品产值和净产值一般用现行价格计算，总产值则要求用不变价格计算。

---

## 5) 出产期

出产期是为了保证按期交货所确定的产品出产期限。正确地决定出产期很重要，因为出产期太紧，不能保证按期交货，会给用户带来损失，也给企业的信誉带来损失；出产期太松，不利于争取顾客，还会造成生产能力浪费

### (六) 企业生产控制的含义

企业生产控制：指为保证生产计划目标实现对企业的生产活动全过程的检查、监督、分析偏差和合理调节的系列活动。

广义：指从生产准备开始到进行生产、直到成品出产入库为止的全过程的全方位控制。包括计划安排、生产进度控制、库存控制、质量控制、成本控制。

狭义：指对生产进度控制，又称生产作业控制。我们可以把企业看成这样一个动态过程，企业首先获得原材料、零部件、劳动力等投入，经过企业系统的转换和运营，生产出有形的产品或无形的劳务。在这个过程中，为了达到企业预定的目标，就必须对企业的经营管理活动进行控制。

### (七) 企业生产控制的基本程序

包括 3 个阶段：测量比较、控制决策、实施执行，但也可把制定标准作为基本程序之一。4 个程序如下：

#### 1) 确定控制标准

可用实物量也可用货币量表示。制定标准的方法有以下 4 种：

① 类比法：参照本企业的历史水平或同行业的先进水平制订。简单易行，比较客观。

② 分解法：把企业层的指标按部门和产品层层分解为一个个小指标，作为每个生产单元的控制目标。这种方法在成本控制中起重要作用。

③ 定额法：对某些消耗规定标准，包括劳动消耗和材料消耗定额。

④ 标准化法：根据权威机构制订的标准作为自己的控制标准。如国际标准、国家标准、部颁标准和行业标准。

#### 2) 根据标准检验实际执行情况

测定生产实际成果并与控制标准作对比，发现偏差（偏差 = 目标值 - 实际值，正偏差表示目标值大于实际值，负偏差表示实际值大于目标值）。对于产量、利润、劳动生产率，正偏差表示没有达标；对于成本、工时消耗等目标，正偏差表

---

示优于控制标准。

### 3) 控制决策

根据产生偏差的原因，提出纠正偏差的措施。包括分析原因、拟定措施、对措施效果做预期分析 3 个步骤。

### 4) 实施执行

这是控制程序的最后一步，执行情况直接影响控制效果。

## (八) 企业生产控制的方法

### 1.对供应商的控制

毫无疑问，供应商既为本企业提供了所需的原材料或零部件，根据波特自由竞争模型，他们又是本企业的竞争力量之一。供应商供货及时与否、质量的好坏、价格的高低，都对本组织最终产品产生重大影响。因此，对供应商的控制可以说是从组织运营的源头抓起能够起到防微杜渐的作用。

双赢是我们建立良好供应商关系的前提，科学的供应商开发流程是供应商管理的基础，合理的供应商考核体系是供应商管理的保障，只要我们本着友好的态度和运用科学的管理方式，我们一定可以和供应商建立起良好的供求关系，从而达到双赢的效果。

### 2.库存控制

#### (1) 库存及库存控制的概念

从企业生产、经营活动的全过程而言，库存是指企业用于生产或服务所使用的，以及用于销售的储备物资，库存的形态主要包括:原材料、辅助材料，在制品，产成品和外购件等四大类。

库存，既是生产、服务系统合理存在的基础，又为合理组织生产、服务过程所必须。以较低的库存成本，保证较高的供货率，不仅在理论上是成立的，在实践方面也是完全可以达到的。

库存控制又称库存管理，是对制造业或服务业内生产、经营全过程的各种物品、产成品以及其他资源进行管理和控制，使其储备保持在经济合理的水平上。

#### (2) 库存的作用

设置库存的根本目的，是要保证在需要的时间，需要的地点，为需要的物料提供需要的数量。同时，库存还能起到以下作用；防止缺货、提高服务水平；节

---

省开支、降低成本；保证生产、销售过程顺利进行；提高生产均衡性、调节季节性需求等。

库存量过大所产生的问题:增加仓库面积和库存保管费用，从而提高了产品成本；占用大量的流动资金，造成资金呆滞，既加重了贷款利息等负担，又会影响资金的时间价值和机会收益；造成产成品和原材料的有形损耗和无形损耗；造成企业资源的大量闲置，影响其合理配置和优化；掩盖了企业生产、经营全过程的各种矛盾和问题，不利于企业提高管理水平。

库存量过小所产生的问题:造成服务水平的下降，影响销售利润和企业信誉；造成生产系统原材料或其他物料供应不足，影响生产过程的正常进行；使订货间隔期缩短，订货次数增加，使订货（生产）成本提高；影响生产过程的均衡性和装配时的成套性。

## 任务六 企业质量管理

### 一、教学设计

授课项目	任务六 企业质量管理
教学目的	1、使学生熟悉企业质量管理的方法。 2、掌握企业质量管理体系的构建。
教学重点	1、企业质量管理体系具有的特点及建立步骤。 2、企业质量体系计划的编制内容和要求。 3、质量管理体系的维护。 4、企业生产产品质量波动的原因及控制方法。
教学难点	1、质量管理体系的内涵。 2、企业生产控制的含义。
教学方法	线上交流、现场讨论、技能实践、岗位任务实施、案例教学、多媒体教学等
课时安排	12 课时
作业/思考题	质量管理常用的控制方法有哪些？它们各自的作用如何？
备注	

---

## 二、教学内容要点

### 一、岗位实践任务安排与执行

企业校区的合作企业根据企业发展规划、岗位要求和学生特性，安排学生于适当岗位任务进行实践学习。

### 二、相关理论知识

#### （一）质量的含义

##### （1）狭义的质量概念——产品质量

人们通常所说的质量，往往是指物品的好坏，即产品质量。产品质量也就是指产品本身的使用价值，即产品适合一定用途，满足人们的一定需要所具备的自然属性或特性。这些特征表现为产品的外观、手感、音响、色彩等外部特征，也包括结构、材质、物理、化学性能等内在特征。

##### （2）广义的质量概念——全面质量

广义的质量概念是指产品质量、工程（工序）质量和工作质量的总和，亦称全面质量。它是比产品质量具有更深刻、更全面的含义。

①产品质量除了狭义的质量概念以外，产品质量还包括用户对产品的意见。

②工程（工序）质量。在产品制造过程中，影响产品质量或使产品质量发生波动的有许多因素。操作者、原材料、机械设备、工艺和环境等统称质量因素。这5个因素对产品质量发生综合作用的过程称为“工程”。工程质量就是指这个综合作用过程的质量。更明确地说，在产品生产的整个过程中，都有一个质量好坏的问题，这就是工程质量。产品质量取决于工程质量，也就是取决于质量形成过程中各质量因素的变化。

③工作质量。工作质量是指企业的管理、技术和组织等工作对实现产品质量标准和提高产品质量的保证程度。工作质量指标则是以产品合格率、废品率、返修率等指标来表示。产品质量与企业的每一项工作都有密切联系，只有提高企业的各种工作质量，才能提高产品质量。

---

## （二）质量管理体系的内涵

质量管理体系（Quality Management System, QMS）ISO9001:2005 标准定义为“在质量方面指挥和控制组织的管理体系”，通常包括制定质量方针、目标以及质量策划、质量控制、质量保证和质量改进等活动。实现质量管理的方针目标，有效地开展各项质量管理活动，必须建立相应的管理体系，这个体系就叫质量管理体系。

### （1）质量管理体系应具有符合性

欲有效开展质量管理，必须设计、建立、实施和保持质量管理体系。组织的最高管理者对依据 ISO9001 国际标准设计、建立、实施和保持质量管理体系的决策负责，对建立合理的组织结构和提供适宜的资源负责；管理者代表和质量职能部门对形成文件的程序的制定和实施、过程的建立和运行负直接责任。

### （2）质量管理体系应具有唯一性

质量管理体系的设计和建立，应结合组织的质量目标、产品类别、过程特点和实践经验。因此，不同组织的质量管理体系有不同的特点。

### （3）质量管理体系应具有系统性

质量管理体系是相互关联和作用的组合体，包括：①组织结构——合理的组织结构和明确的职责、权限及其协调的关系；②程序——规定到位的形成文件的程序和作业指导书是过程运行和进行活动的依据；③过程——质量管理体系的有效实施，是通过其所需过程的有效运行来实现的；④资源——必需、充分且适宜的资源包括人员、资金、设施、设备、料件、能源、技术和方法。

### （4）质量管理体系应具有全面有效性

质量管理体系的运行应是全面有效的，既能满足组织内部质量管理的要求，又能满足组织与顾客的合同要求，还能满足第二方认定、第三方认证和注册的要求。

### （5）质量管理体系应具有预防性

质量管理体系应能采用适当的预防措施，有一定的防止重要质量问题发生的能力。

### （6）质量管理体系应具有动态性

最高管理者定期批准进行内部质量管理体系审核，定期进行管理评审，以改

---

进质量管理体系；还要支持质量职能部门（含车间）采用纠正措施和预防措施改进过程，从而完善体系。

（7）质量管理体系应持续受控

质量管理体系所需过程及其活动应持续受控。

（8）质量管理体系应最佳化

组织应综合考虑利益、成本和风险，通过质量管理体系持续有效运行使其最佳化。

（三）质量管理体系的特点

①它代表现代企业或政府机构思考如何真正发挥质量的作用和如何最优地作出质量决策的一种观点。

②它是深入细致的质量文件的基础。

③质量体系是使公司内更为广泛的质量活动能够得以切实管理的基础。

④质量体系是有计划、有步骤地把整个公司主要质量活动按重要性顺序进行改善的基础。

（四）质量管理体系建立的步骤

建立、完善质量体系一般要经历质量体系的策划与设计，质量体系文件的编制，质量体系的试运行，质量体系审核和评审 4 个阶段。

1. 质量体系的策划与设计

该阶段主要是做好各种准备工作，包括教育培训，统一认识；组织落实，拟定计划；确定质量方针，制订质量目标；现状调查和分析；调整组织结构，配备资源等方面。

2. 质量体系计划的编制内容和要求

从质量体系的建设角度讲，应强调几个问题：

①体系文件一般应在第一阶段工作完成后才正式制订，必要时也可交叉进行。

②除质量手册需组织统一制订外，其他体系文件应按分工由归口职能部门分别制订，先提出草案，再组织审核，这样做有利于今后文件的执行。

③质量体系计划的编制应结合本单位的质量职能分配进行。

④为了使所编制的质量体系计划做到协调、统一，在编制前应制订“质量体

---

系计划明细表”，将现行的质量手册（如果已编制）、企业标准、规章制度、管理办法以及记录表等收集在一起，与质量体系要素进行比较，从而确定新编、增编或修订质量体系计划项目。

⑤为了提高质量体系计划的编制效率，减少返工，在文件编制过程中要加强文件的层次间、文件与文件间的协调。

⑥编制质量体系计划的关键是讲求实效，不走形式。既要从总体上和原则上满足 ISO9000 族标准，又要在方法上和具体做法上符合本单位的实际。

### 3. 质量体系的试运行

质量体系计划编制完成后，质量体系将进入试运行阶段。其目的，是通过试运行，考验质量体系计划的有效性和协调性，并对暴露出的问题，采取改进措施和纠正措施，以达到进一步完善质量体系计划的目的。在质量体系试运行过程中，要重点抓好以下工作：

①有针对性地宣传质量体系计划。

②实践是检验真理的唯一标准。体系文件通过试运行必然会出现一些问题，全体职工应将从实践中出现的问题和改进意见如实反映给有关部门，以便采取纠正措施。

③将体系试运行中暴露出的问题，如体系设计不周、项目不全等进行协调、改进。

④加强信息管理，不仅是体系试运行本身的需要，也是保证试运行成功的关键。所有与质量活动有关的人员都应按体系文件要求，做好质量信息的收集、分析、传递、反馈、处理和归档等工作。

### 4. 质量体系的审核与评审

质量体系审核在体系建立的初始阶段往往更加重要。在这一阶段，质量体系审核的重点，主要是验证和确认体系文件的适用性和有效性。

#### 1) 审核与评审的主要内容

其主要内容一般包括：

①规定的质量方针和质量目标是否可行；

②体系文件是否覆盖了所有主要质量活动，各文件之间的接口是否清楚；

③组织结构能否满足质量体系运行的需要，各部门、各岗位的质量职责是否

---

明确：

- ④质量体系要素的选择是否合理；
- ⑤规定的质量记录是否能起到见证作用；
- ⑥所有职工是否养成了按体系文件操作或工作的习惯，执行情况如何。

## 2) 该阶段体系审核的特点

①体系正常运行时的体系审核，重点在符合性，在试运行阶段，通常是将符合性与适用性结合起来进行；

②为使问题尽可能地在试运行阶段暴露无遗，除组织审核组进行正式审核外，还应有广大职工的参与，鼓励他们通过试运行的实践，发现和提出问题；

③在试运行的每一阶段结束后，一般应正式安排一次审核，以便及时对发现的问题进行纠正，对一些重大问题也可根据需要，适时地组织审核；

④在试运行中要对所有要素审核覆盖一遍；

⑤充分考虑对产品的保证作用；

⑥在内部审核的基础上，由最高管理者组织一次体系评审。

应当强调，质量体系是在不断改进中行以完善的，质量体系进入正常运行后，仍然要采取内部审核，管理评审等各种手段以使质量体系能够保持和不断完善。

## (五) 质量管理体系的维护

“持续改进”是质量管理体系的精神，是指增强满足要求的能力的循环活动，它要求组织不断寻求改进的机会，以改善产品的特性和提高用于生产或交付产品的过程的有效性和效率。改进措施可以是日常的改进活动，也可以是较重大的改进项目。

组织应对以下 5 项活动进行策划和管理，以持续改进质量管理体系的有效性。

①评审质量方针:组织可通过更新和实施新的质量方针来激励员工不断努力，营造一个不断改进的气氛与环境。

②评审质量目标，明确改进方向。

③对现有过程的状况（包括已发生的和潜在的不合格），进行数据分析和内部审核分析，确定改进的方案，不断寻求改进的机会。

④实施纠正和预防措施以及其他适用的措施，实现持续改进。

---

⑤组织管理评审。

#### （六）企业生产产品质量波动的原因

##### 产品质量波动

任何企业生产的产品，不可能每个质量特性都丝毫不差。即使是技术很高的工人用相同的原材料，按照同样的工艺规程，在同一台机器上生产一批产品，也不能做到丝毫不差，这些产品质量只能做到基本相同。这种产品质量特性的差别，称为质量波动。造成质量波动的5大因素是：人、机器、材料、方法和环境。

产品质量波动的原因：

##### 1.偶然性波动

它是由于原材料的材质稍有一些差别，或机器在工作时有轻微的振动，或工具正常的磨损，或车间温度、湿度、电压有微弱的变化等导致产品质量的差异。这些因素不易被发现，在技术上难以消除，经济上无多大损失。它们引起的质量差异不会产生废品，甚至不会影响产品的同一性和互换性，因此应视为正常。

##### 2.系统性波动

它是由于不同规格、材质相差很大的原材料混杂在一起，或是机器发生故障，或是工具磨损太厉害，或是车间的温度、湿度、电压显著的变化，或是由于工人不遵守工艺规程等造成的。上述原因对质量影响很大，可造成次品或废品。这些系统性波动的质量差异是不正常的，应加以消除。

#### （七）企业生产产品质量波动的控制方法

在质量管理中，常用统计方法有7种，被称为质量管理的“7种工具”。

##### 1.分层法

分层法又叫分类法、分组法。这种方法就是把收集来的数据，根据一定的目的，按其性质、来源、影响因素等加以分类，进行研究，使杂乱的数据系统化、条理化，从而找出质量问题的症结，采取相应的措施加以解决。在质量管理中，数据分层的标志多种多样，一般可先按时间、操作人员、使用的设备、使用的原材料、操作方法、测量工作、工序等进行分类，然后再进一步细分。

##### 2.调查表法

调查表又称统计分析表或检查表，它是利用统计图表登记有关数据，并据以粗略分析影响产品质量的原因。一般来说，调查表和分层表一起用效果更好。根

---

据不同的调查对象、调查目的、调查范围，可将调查表设计成多种形式。

### 3.排列图法

排列图法又称主次因素图法或巴雷特图法。它是用来找出影响产品质量主要问题的一种图解方法，是用从高到低顺序排列（即从最主要到最次要依次排列）的一组矩形表示各原因出现频率高低的一种图表。其原理是 80%的问题仅来源于 20%的主要原因。

### 4.因果分析图法

使用排列图找出影响产品质量的主要因素后，可用因果分析图找出主要因素产生的根源。因果分析图因其形状而被称为树枝图或鱼刺图，它是用来清晰有效地整理和分析质量特性波动和影响要素之间的因果关系，从小到大、从粗到细、寻根溯源，用于找到问题症结所在的方法。

### 5.直方图法

直方图又称质量分布图，它是用来整理质量数据，从中找出质量运动规律，预测工序质量好坏和估算工序不合格品率的一种常用工具。

### 6.控制图法

控制图（也叫管理图）是用于分析和判断工序是否处于稳定状态所使用的带有控制界限的一种图形。它的作用是通过图形来显示生产随时间变化的过程中质量波动的情况，分析和判断是偶然性原因还是系统性原因所造成的波动，从而提醒人们及时做出正确的对策，消除系统因素的影响，保持工序处于稳定状态，预防废品产生。

### 7.散布图法

散布图又称相关图是将两种因素的数据列出，并用“点”填在坐标纸上，观察两种因素之间关系的图。这种关系分析就称为相关分析。简言之，散布图即表示两个变量之间变化关系的图。相关的两个变量之间的关系有一种是完全确定的函数关系。

## 任务七 企业人力资源开发与管理

### 一、教学设计

授课项目	任务七 企业人力资源开发与管理
教学目的	1、学会人才资源的一般管理能力。 2、培养人力资源的调控能力。 3、培养学生的企业服务和企业管理能力。
教学重点	1、企业人力资源的招聘、培训、培训需求分析和培训方法。 2、企业员工内部流动管理、离职管理和薪酬管理。 3、企业人力资源评价的作用，绩效考评标准、方法与实施。
教学难点	1、企业人力资源的培训需求分析。 2、企业人力资源绩效考评标准。
教学方法	线上交流、现场讨论、技能实践、岗位任务实施、案例教学、多媒体教学等
课时安排	12 课时
作业/思考题	有效的绩效考评一般具有哪些自身特点？
备注	

---

## 二、教学内容要点

### 一、岗位实践任务安排与执行

企业校区的合作企业根据企业发展规划、岗位要求和学生特性，安排学生于适当岗位任务进行实践学习。

### 二、相关理论知识

#### （一）企业人力资源的招聘

人力资源招聘管理:企业为了自身发展的需要，由人力资源管理部门或其他部门寻找、筛选、录用那些适宜出任本组织空缺职位的人员的过程。

甄选:从多于组织需要任用人员的数倍的求职者中选择具有资格的人来填补空缺职务的过程。

面试:在特定时间、地点所进行的，通过预先精心设计好的明确的目的和程序来进行测评的一种技术。

信度:测试的可靠程度和客观程度。

效度:测试的有效性问题，指对应试者真正测试到的品质与想要测试的品质的符合程度。

人力资源招聘的原则:效率优先原则，公开公平公正原则，确保质量的原则。

#### （二）企业人力资源的培训

所谓培训，是使组织成员获得有助于实现组织目标的能力的过程。

员工培训是以发展劳动者职业技能，全面提高劳动者思想和业务素质，改善劳动力结构，促进组织劳动生产率和经济效益的提高为目的的。培育高素质的员工可以增加组织的竞争力，推动组织持续稳定地发展。

组织培训的基本原则:战略原则，长期性原则，按需施教、学以致用原则，全员教育培训和重点提高相结合原则，主动参与原则，投资效益原则。

#### （三）企业人力资源的培训需求分析

培训需求分析是指在规划与设计每一项培训活动之前，由培训部门、主管人

---

员、工作人员等采用各种方法与技术，对各种组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，以确定是否需要培训及培训内容的一种活动或过程，它既是确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而成为培训活动的首要环节，是组织提供有效培训的前提与基础。

#### 1.培训需求工作分析方法

必要性分析方法：是指通过收集并分析信息或资料，确定是否通过培训来解决组织存在问题的方法。

全面性分析方法：是指通过对组织及其成员进行全面、系统的调查，以确定理想状况与现有状况之间的差距，从而进一步确定是否进行培训及培训内容的一种方法。

绩效差距分析方法：绩效差距分析法也称问题分析法，它主要在于解决问题而不是系统分析。绩效差距分析方法是一种广泛采用的、非常有效的需求分析法。

### （四）企业人力资源的培训方法。

#### 1.案例研讨法

按以下步骤开展：发生什么问题——问题因何引起——如何解决问题——今后采取什么对策。适用的对象是中层以上管理人员，目的是训练他们具有良好的决策能力，帮助他们培养如何在紧急状况下处理各类事件的能力。

#### 2.操作示范法

它是职前实务训练中被广泛采用的一种方法，适用于较机械性的工种。操作示范法是部门专业技能训练的通用方法，一般由部门经理或管理员主持，由技术能手担任培训师，现场向参训人员简单地讲授操作理论与技术规范，然后进行标准化的操作示范表演。学员则反复模仿实习，经过一段时间的训练，使操作逐渐熟练直至符合规范的程序与要求，达到运用自如的程度。培训师在现场做指导，随时纠正操作中的错误表现。这种方法有时显得单调而枯燥，培训师可以结合其他培训方法与之交替进行，以增强培训效果。

#### 3.管理游戏法

与案例研讨法相比较，管理游戏法具有更加生动、更加具体的特点。管理游戏法则因游戏的设计使学员在决策过程中会面临更多切合实际的管理矛盾，决策成功或失败的可能性都同时存在，需要参训人员积极地参与训练，运用有关的管

---

理理论与原则、决策力与判断力对游戏中所设置的种种遭遇进行分析研究，采取有效的办法去解决问题，以争取游戏的胜利。

#### 4.讲授法

这是一种传统模式的培训方法，也称课堂演讲法。在组织培训中开设的专题讲座就是采用讲授法进行的培训，适用于向群体学员介绍或传授某一个单一课题的内容。培训场地可选用教室、餐厅或会场，教学资料可以事先准备妥当，教学时间也容易由讲课者控制。讲授法的优点是同时可实施于多名学员，不必耗费太多的时间与经费。其缺点是由于在表达上受到限制，参训人员不能主动参与培训，只能从讲授者的演讲中，做被动、有限度的思考与吸收。适用于组织中新政策或新制度的介绍与演讲，也适用于引进新设备或技术的普及讲座等理论性内容的培训。

#### 5.视听法

这是运用电视机、录像机、幻灯机、投影仪、收录机、电影放映机等视听教学设备为主要培训手段进行训练的方法。

#### 6.讨论法

它是对某一专题进行深入探讨的培训方法，其目的是为了了解某些复杂的问题，或通过讨论的形式使众多参训人员就某个主题进行沟通，谋求观念看法的一致。采用讨论法培训，必须由一名或数名指导训练的人员担任讨论会的主持人，对讨论会的全过程实施策划与控制。

#### 7.现场个别培训

强调单个的一对一的现场个别培训，是一种传统的培训方式，又称为师徒式培训。做法是，参训人员紧跟在有经验的老职工后面，一边看，一边问，一边做帮手，来学习工作程序。

#### 8.职位扮演法

又称角色扮演法，也是一种模拟训练方法。适用的对象为实际操作人员或管理人员，由参训人员扮演某种训练任务的角色，使他们真正体验到所扮演角色的感受，以发现及改进自己原先职位上的工作态度与行为表现。多用于改善人际关系的训练。

#### 9.专门指导

---

这是个别培训的方法之一，在受训员对工作实践进行摸索的基础上，培训员针对其工作情况和特殊的需要实施个别指导

#### （五）企业员工内部流动管理

员工内部流动是指员工在企业内部从一种工作状态到另一种工作状态的转换，主要有晋升、降职、调动等。

晋升就是指在企业内部，员工从较低等级上升到较高等级，包括员工的职能资格提高到较高级的阶段。

降职就是一种与升职相反的职位变动，是指员工从较高等级的职位调到较低的工作职位。

调动是指员工在企业内部的水平移动。

内部流动的渠道：横向流动、纵向流动、混合型层级流动。

员工内部流动的方式：晋升、降职、调动

#### （六）企业员工离职管理

员工离职是指员工离开企业或组织，包括辞职、退休、开除、辞退、解雇等多种形式。

人力资源管理的任务不仅要得到人才，也要尽量少失去人才和恰当地流动一些不合适的员工。因而，人力资源管理人员在工作中注意掌握一些最基本的信息，要重视调查研究，不可轻信偏信，要深入基层一线做好调研，重视并加强员工离职的管理工作，为领导决策提供最有价值的信息。

##### 1. 导致员工离职的因素

一般而言，员工不会轻易离开自己的组织或岗位的，只是受到了一些因素影响员工才会作出离职的决定。

##### 2. 员工离职管理的法律风险防范

- （1）建立较为完善的离职管理规章制度
- （2）加强员工离职的秘密保护
- （3）离职中的薪资处理
- （4）规范人事档案转移程序

##### 3. 控制员工离职的有效手段

- ①在现有工资基础上，适当提高在职员工的薪酬福利水平；

---

②积极协调员工之间的冲突，创造良好的组织文化和工作氛围；

③合理策划员工职业生涯发展，让每一位员工对自身未来职业发展充满信心和希望；

④避免招聘不稳定员工，力求个人和组织发展的相对稳定；

⑤合理规划组织人员需求量，坚持能级对等；

⑥减轻员工的工作压力，为员工创建一个和谐轻松的工作环境。

#### 4.与员工签署离职协议

当员工即将离职，组织应当与员工签订一个全面的离职协议，协议应当注意有效性。当然，离职协议不能阻止员工的起诉，但可以有效地阻止他或她赢得诉讼。

#### （七）企业员工的薪酬管理

薪酬是指企业对员工为企业作出贡献所付给的相应回报，这实际上是一种公平的交流。薪酬是报酬的一部分，报酬一般包括两个方面，一是经济性报酬也就是薪酬，包括直接薪酬（如工资、奖金、津贴等）和间接薪酬（如福利待遇等）；二是非经济性报酬，主要指工作本身、工作环境等。

1.薪酬的构成：工资、奖金、津贴、股权、福利待遇、其他报酬。

#### 2.薪酬管理的基本原则

薪酬管理一般应遵循这样一些基本原则：竞争性原则；公平性原则，即外部公平、内部公平、员工公平；绩效匹配原则；激励原则；经济原则；合法原则。

#### 3.薪酬的功能及目标

薪酬是一种公平的交易，它能够将企业的组织目标和管理者的意图及时、有效地传递给企业员工，促使个人行为与组织目标一致化，调节员工与组织，以及员工与员工之间的关系。

①能够为企业提供最优秀的人力资源支持；

②能够有效调节劳动力价值取向；

③能够合理调节劳动力流向；

④能够合理调整劳动力素质结构。

通过进行有效的薪酬管理，企业可以吸引和保留企业所需优秀人才，鼓励员工积极提高工作所需要的技能和素质，激励员工高效率地工作，建立企业特有文

---

化氛围，有效控制企业运营的成本。

#### 4.薪酬水平和结构管理

企业的薪酬策略一般有 3 个层次的薪酬水平：

- ①能够吸引并保留适当员工所必须支付的薪酬水平。
- ②企业有能力支付的薪酬水平。
- ③实现企业战略目标所要求的薪酬水平。

薪酬结构的类型从性质上可以分为 3 类：高弹性类、高稳定类、折中类。

#### 5.薪酬制度

薪酬制度的设计是一个系统工程，它以岗位分析与评价、薪酬调查和绩效考核为基础。一般来说，薪酬制度是企业根据劳动的复杂、精确、繁重程度、劳动责任的大小、能力要求的高低和劳动条件的好坏等因素，将各类岗位划分为若干等级，再按等级确定薪酬标准的一种制度。

常见的薪酬制度：技术等级薪酬制、职务薪酬制、职位薪酬制、岗位技能薪酬制、结构薪酬制、年薪制。

薪酬制度的调整：工资定级性调整、物价性调整、工龄性调整、奖励性调整、效益性调整、考核性调整。

### （八）人力资源评价的目的和作用

#### 1.人力资源评价的目的

广义的人力资源评价除对员工进行岗位评价外，还包括对员工素质评价，即心理素质、思想素质、智力素质等方面的评价；狭义的人力资源评价是指对企业员工在履行工作岗位职责过程中表现出来的思想品德、工作态度、工作能力及工作绩效的测评，又叫绩效评价。

在现实的企业管理中，绩效评价的结果可以让管理者根据结果的好坏对员工进行奖励与惩罚，而另一方面，是给管理者提供一个可参考的依据，管理者通过此依据与员工之间进行有效的沟通，让员工感受到管理层的合作态度，认识到绩效评价不是要站在与多数员工对立的立场上约束员工，而是要与广大员工站在同一立场上把工作搞好。这样可以提高和改善员工工作表现，最终有效地提升企业的工作效益，这也是很多企业人事工作的最终目标。

#### 2.人力资源评价的作用

---

一套好的评价考核体系有助于为企业创造良好的用人环境，建立激励机制，保证企业内部员工的行为足以支撑企业目标的实现。在现代企业管理中，绩效评价具有很重要的作用：为企业人事决策提供依据、保证企业人事工作的透明度、有助于管理者更好地了解员工、有助于管理者更好地了解自己、进一步明确企业的培训目标。

#### （九）绩效考评标准、方法与实施。

1.绩效考评标准：工作业绩考评、工作行为考评、工作能力考评、工作态度考评。前两类标准可以进行客观的量化评价，故常称为“硬指标”；后两类很难进行量化，考评时常需要考评者的主观评价，故称为“软指标”。在进行工作绩效考评时，应注意客观性评价和主观性评价的结合，硬指标和软指标的结合。

2.绩效考评的方法：分级排序法、对偶比较法、强制分布法、评定量表法、关键事件法、行为锚定评分法、评语法、目标考核法。

#### 3.绩效考核评价的实施

绩效考核评价在实施的过程中要按照一定的程序来进行，其程序有两种，即纵向程序和横向程序。其中纵向程序包括基层考核（重点是员工个人的工作行为及业绩）、中层考核（中层干部个人考核和部门绩效考核）和高层考核（重点是对经营效果方面的总体指标，如销售额、利润额、资产的保值增值情况）；横向程序包括制订绩效计划、保持不断的沟通、收集员工的信息、绩效评估、绩效结果的反馈及绩效改进计划的拟定等。

## 任务八 企业市场开发与管理

### 一、教学设计

授课项目	任务八 企业市场开发与管理
教学目的	1、掌握市场调研的基本方法。 2、具备市场营销策划的基本能力。
教学重点	1、企业市场调研的类型和程序，市场营销预测与方法。 2、目标市场拓展战略典型类型。 3、企业营销目标的控制和营销效果的评价。
教学难点	1、市场调研的含义。 2、营销策划的含义。 3、营销管理的含义。
教学方法	线上交流、现场讨论、技能实践、岗位任务实施、案例教学、多媒体教学等
课时安排	12 课时
作业/思考题	企业员工内部流动主要有哪些方式？
备注	

---

## 二、教学内容要点

### 一、岗位实践任务安排与执行

企业校区的合作企业根据企业发展规划、岗位要求和学生特性，安排学生于适当岗位任务进行实践学习。

### 二、相关理论知识

#### （一）企业市场调研的类型

##### 1. 探测性调查

探测性调查通常是一种非正式的、在利用二手资料基础上的小范围的调查，往往用于正式调查中初步调查或明确问题阶段。

##### 2. 描述性调查

这是一种对客观情况进行如实描述的调查。描述性调查注重对实际资料的记录，因此多采用询问法和观察法。

##### 3. 因果调查

因果调查主要回答为什么，通常是在收集、整理资料的基础上，通过逻辑推理和统计分析方法，找出不同事实之间的因果关系或函数关系。因此，因果调查最理想的方法是采用实验法收集数据，再运用统计方法或其他数学模型进行分析，这样得出的结果最为可靠。

##### 4. 预测性调查

预测性调查是在收集了历史和现在数据的基础上，对事物未来发展的趋势做出预测。人们有时把这类调研归入预测范围，正如预测方法中有“市场调查法”一样。

#### （二）企业市场调研的程序

典型的市场营销调研大都可分为3个阶段：调查准备阶段、正式调查和结果处理阶段。这3个阶段又可进一步分为5步：①明确问题；②制定调研计划；③组织实施计划；④分析调查资料；⑤提出研究报告。

#### （三）市场营销预测

市场营销预测是在市场营销调研的基础上，运用预测理论和方法，对决策者

---

关心的市场变量、未来发展趋势以及可能水平作出估计和预算，进而为决策者提供决策依据的过程。预测本身并不是目的，而是服务于企业营销活动的需要。

市场营销预测，从最终结果来说，就是预测市场需求。

#### 1. 市场需求和市场潜量

市场需求不是一个固定的数值，而是一个在一组条件下的函数。

市场营销环境的变化深刻地影响着市场需求的规模、结构以及时间，也深刻地影响着市场潜量。

#### 2. 企业需求和企业潜量

企业需求就是企业在市场总需求中所占的需求份额。企业的市场需求份额取决于该企业的产品、服务、价格、沟通等与竞争者的关系。

企业潜量是当企业的市场营销力量相对于竞争者不断增加时，企业需求所能达到的极限。绝大多数情况下，企业潜量低于市场潜量，因为每个企业都有自己的忠实购买者，他们一般不会转而购买其他企业的产品。当企业成为市场独占者时，企业潜量等于市场潜量。企业的营销努力也不可能无限增加，企业在估算出企业需求后，需要选择营销努力的水平。

### （四）市场预测方法

市场预测方法有粗略的估计法，也有精确的算法，各有特点，互有长短。运用时把握适用的原则，注意取舍。

#### 1. 购买者意向调查法

购买者意向调查法是指通过调查购买者在未来某个时间内购买某种商品意向的基础上，对该商品需求量或销售量做出量的推断的方法。这种方法可以集中购买者购买商品的决策经验，反映他们未来对商品的需求情况。由于购买者最了解自己所需的商品和数量，只要调查方法恰当，推断合理，预测结果比较正确可靠。

#### 2. 销售人员意见综合法

销售人员意见综合法是指由企业销售人员根据预测期的市场形势或参考有关未来经济环境变化的资料，发表今后一定时期内对商品销售情况的看法，并提出一个最佳的预测数字，企业再将全部销售人员的预测进行综合，作为企业的销售预测结果。这种方法简便易行，多在一些资料缺乏或不全面的情况下采用。

---

### 3.专家意见法

专家意见法，又称德尔菲法，是指按规定的程序，背靠背地征询有关专家对企业的技术和市场问题的意见，然后进行预测的一种方法。这种方法一般是在缺乏客观数据的情况下，依据专家有根据的主观判断，逐步得出趋向一致的意见，为企业决策提供可靠依据。

### 4.销售实验法

销售实验法是指采用试销手段向某一特定区域或对象投放新产品或改进的老产品，在新的分销途径中取得销售资料，用以进行销售预测的方法。当购买者不准备认真地制定他的购买计划，或者购买者实施的购买行为和他以前的购买意向不一致，或者专家们提出的意见也并不十分可靠时，该法比较适用。该法的优点是能够真实地反映市场需求情况，因为市场试销要求顾客直接付款进行购买，预测结果比较准确。

## （五）目标市场拓展战略典型类型

### 1.“滚雪球”战略

目标市场的“滚雪球”拓展战略是中小企业最常用的一种策略，即企业在现有市场的同一地理区域内，采取区域内拓展的方式，在穷尽了一个地区后再向另一个新的区域进军的拓展战略。具体来讲，这种战略的拓展以某一个地区目标市场为企业市场拓展的“根据地”和“大本营”，进行精耕细作，把“根据地”和“大本营”市场做大、做强、做深、做透，并成为企业将来进一步拓展的基础和后盾。在“根据地”市场占有了绝对优势和绝对稳固之后，再以此为基地向周边邻近地区逐步滚动推进、渗透，最后达到“星星之火，可以燎原”，即占领整个市场的目的。

### 2.采蘑菇”战略

与“滚雪球”不同的是，“采蘑菇”拓展战略则是一种跳跃性的拓展战略。企业开拓目标地区市场的先后顺序通常遵循目标市场的“先优后劣”的顺序原则，而不管选择的市场是否邻近。即首先选择和占领对企业最有吸引力的目标地区市场，采摘最大的“蘑菇”，其次再选择和占领对企业较有吸引力的地区市场，即采摘第二大的“蘑菇”，不管这个市场是否和原来的市场邻近。

### 3.保龄球”战略

---

保龄球运动具有这样的特点:各保龄球之间存在一定的内在联系,只要恰当地击中关键的第一个球瓶,这个球瓶就会把其他球瓶撞倒一大片。

企业在拓展市场时同样可以运用这样的方法。要占领整个目标区域市场,首先攻占整个目标市场中的某个“关键市场”——第一个“球瓶”,然后,利用这个“关键市场”的巨大辐射力来影响周边广大的市场,以达到占领大片市场的目的。这种市场拓展战略我们称之为“保龄球”战略。

#### 4. “农村包围城市”战略

和“先难后易”的“保龄球”战略相反,这是一种“先易后难”的市场拓展战略。即首先蚕食较易占领的周边市场,积蓄力量,并对重点市场形成包围之势,同时也对中心城市形成一种无形的影响。等到时机成熟时,一举夺取中心市场。

#### 5. “撒网开花”战略

撒网战略是企业在拓展其目标市场时,采用到处撒网,遍地开花,向各个市场同时发动进攻,对各个市场同时占领的方式。

撒网战略具有极大的市场拓展威力,可以在非常短的时间内达到同时占领各个市场的目标。但是,这种战略成功的条件却极为苛刻:需要企业具有充足的营销资源、需要企业具有大量的开发费用、需要企业具有强大的调控能力。

### (六) 企业营销目标的控制

现代营销活动的一般程序,即在分析企业面临的市场机会基础上,确定营销的基本任务和战略目标,以战略目标的实现为目的,规划企业的营销战略,选择相应的营销策略加以有机组合,因此,营销目标是企业进行营销活动的依据,是评价企业营销活动成效的标准,也是企业营销管理的重要内容。

#### 1. 形成终极目标、阶段目标、战术目标体系

终极目标是对企业营销目标最高度的概括,集中反映了企业营销活动的重点和主攻方面,是企业一定时期内营销活动总的指导思想和发展战略。终极目标是企业营销方针的具体化,它综合反映对企业完成营销任务有决定性影响的各种要求,贯穿于企业营销活动的全过程。

阶段目标是有计划,有步骤实现企业营销终极目标的切实保障,规定了企业营销活动在具体时限内必须完成的营销任务。阶段目标是对企业营销终极目标的分解,使人们对目标有明确的时间概念。它规定了企业营销活动在某一个具体时

---

间段中的运行内容，便于考核营销终极目标的执行情况，掌握实现目标的现实程度。阶段目标能帮助企业发现问题，及时采取必要措施，以保证营销目标的实现。

战术目标是以一定时期内企业预订的营销目标为中心，使企业各项工作都围绕如何保障实现这一目标的统筹运动。企业的营销活动，归根到底就是使与实现营销目标相关的各种因素之间达到最佳运行状态。包括：选择达到目标的方法、途径和各项资源配置在内的行动方案。战术目标正是这种努力的具体化，它是能够指导企业营销活动的具体方案。战术目标把企业营销目标分解成基本的操作目标，和将如何实现营销目标的具体对策和措施，落实到每一个环节，甚至每个人。

## 2.明确目标责任

企业营销目标的实现依赖于部门、班组、个人目标的完成，营销总目标分解为各个职能部门乃至每个员工的具体目标。每个分目标都是总体目标要求和考核的依据，同时也是各个环节对完成总目标的贡献。

要对企业营销目标实行控制，必须使责任指标化，从营销目标出发规定目标责任在范围、内容、数量、质量、时间、程度等各方面的具体要求。要让每个部门、班组、员工都明确自己在实现企业营销目标过程中应尽的责任。

## 3.监督目标实施

在企业实际操作过程中，营销目标体系形成后需要结合环境的变化要求随时做出必要的修正，因为企业营销活动受到诸多因素的影响，如政府的政策，社会观念的更新，市场需求的变化及企业本身的营销能力，经营管理手段等都会对企业的营销活动产生影响作用。企业要随时跟踪掌握营销情况，对营销实绩和目标计划的偏离行为做出判断，采取措施改进实施方案或修正目标本身，以弥补目标与实际执行结果之间的差距。

### （七）企业营销效果的评价

企业必须定期对本身营销活动实绩进行评价，从中发现问题，及时调整行为或者计划，从而保证营销目标的实现。主要内容有目标达成率和效果递进率。

营销效果评价具体方法：

#### 1.销售分析

销售分析是指对照销售目标，检查和评价营销实绩，判断各种因素对计划完成情况的影响。

---

销售分析一般由中层经理具体负责，目的是检查和监督年度的销售和利润目标是否顺利完成，其中心是目标管理。主要任务是：分解年度计划指标，跟踪实施情况，对出现的偏差进行分析，提出改进意见，必要时，可以根据客观变化情况修订目标。

## 2.盈利性控制

盈利性控制一般由财务部门负责，目的是检查不同的销售领域，如不同产品、地区、细分市场和分销渠道的盈亏情况，从而使企业决定营销活动哪些应扩大，哪些应缩减甚至放弃。

盈利性控制的主要环节是进行盈利能力分析。盈利能力分析就是通过对有关财务报表和数据的处理，把所获利润分摊到产品、地区、渠道、顾客等方面，从而衡量出每一因素对企业最终获利的贡献的大小以及其获利能力的高低。营销管理者可考虑利用财务部门提供的报表和数据，重新编制出各类营销损益表，并对各表进行分析。