企业人力资源管理师
（一级）

培训与开发



导言

● 从一组数据看培训

- 投资培训的公司，利润提升比其他企业的平均值高37%
- 对员工的培训投资1美元，可以创造50美元的回报
- 75%以上的外企每年培训费占收入的比例在1%-5%
- IBM每年培训费用人均3000-5000美元，培训15-20天/每年每人
- 。。。

导言

- 大通曼哈顿银行：拒绝培训=拒绝工作
- 招行马蔚华：我们在所有的地方省钱，但在两个地方绝对不，一个是培训，一个是电脑！
- 国内最近的一些调查显示，针对不同层次的培训与开发项目在国内企业中正得到加强。
- 。。。。。

培训定义及原则

一、培训与开发的定义：

- 1、培训：企业生产经营活动的一个环节。新雇员或现有雇员（对象），完成本职工作所必需的基本技能（内容）。
- 2、开发：管理开发。传授知识、转变观念或提高技能，以改善当前或未来管理工作绩效。
- 3、最大限度地使员工的个人素质与工作需求相匹配。改变员工工作行为，提高工作绩效。
- 4、培训与开发的关键：工作行为的有效提高。

二、实施培训与开发的目的

- 1、提高工作绩效水平，提高员工工作能力。
- 2、增强组织或个人的应变和适应能力。
- 3、提高和增强员工对组织的认同。

三、现代企业培训与开发工作的特性

- 1、经常
- 2、超前：理论前沿（太多的理论等于没有理论；人类所承受的灾难，更多的不是大自然造成的，而是我们所抱的错误思想造成的；人类历史的滚滚向前，正是来源于对新思想的信奉）
- 3、后延：长期目标，适应变化的环境和市场需求

四、正确培训的7大基本原则

- 1、战略原则；
- 2、长期性原则；
- 3、按需施教、学以致用：
- 4、全员教育培训和重点提高相结合：
- 5、主动参与：
- 6、严格考核和择优奖励：
- 7、投资效益：

问题探讨

培训与开发的几个问题

为什么越来越多的企业关注培训



为什么越来越多的企业关注培训？



- 企业竞争的本质是人的竞争：
  - ☑ 据调查**82%**企业总经理认为企业员工技能明显不足；
  - ☑ 几乎100%的管理者抱怨下属工作推进不利或缺乏职位胜任力；
  - ☑ 企业司空见怪的管理人员“高级保姆”现象，多数也由于技能错位造成
- 不断变化的环境
  - ☑ 对员工能力有了更为不确定要求，不学习就要落伍
- 竞争的压力

问题探讨

培训与开发的几个问题

HOT

为什么中国有许多企业不重视或不开展培训?



为什么中国有许多企业不重视或不开展培训？

- 培训无用论——认为企业培训无作用或不值
- 培训风险论——人才市场化导致培训为别人做“嫁衣”
- 经营压力大——无法平衡工作与培训时间或舍不得资金投入
- 缺乏专业人才或资源——想培训无人/无办法执行



问题探讨

培训与开发的几个问题

HOT

为什么培训的效果总是不好？



为什么培训的效果总是不好？



解决培训有效性
前因、后果
能力、设计

—经营指标的压力，缺乏学习环境
—缺乏培训组织责任体系

—缺乏培训目标导向
—培训对象选择（指鹿为马）
—缺乏培训需求分析能力

—不符合组织学习与转化
—缺乏有效的后果管理（转化与效果管理）

—缺乏全员化
—缺乏个性化
—缺乏系统化
—缺乏全程化
—缺乏形式多样化
—缺乏足够力度化

沟通不充分性

我们的现实

为什么没效？



??

培训的思维误区

- 高层认识存在误区：说起来重要，干起来次要，忙起来不要！
- 培训职责界定的误区：较为普遍地认为培训工作就是培训部门一家之事
- 对培训功效期望的误区：培训如同“救火”的现象,指望立竿见影
- 培训的理解：培训不就是听听报告、讲讲课嘛？
- 培训参与性：我们的业务发展快、工作忙，哪有时间培训？



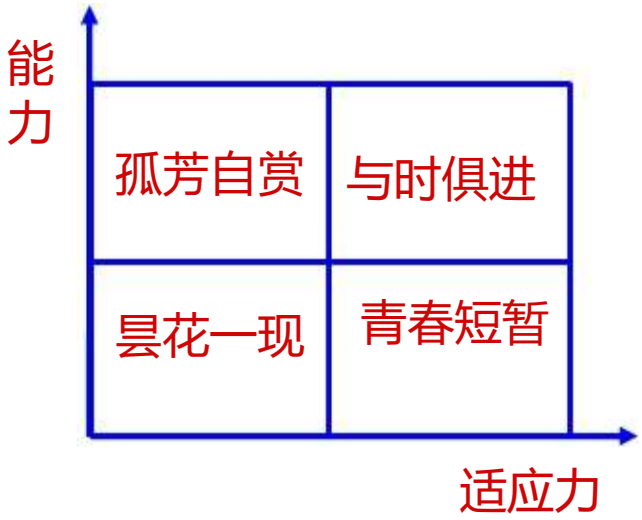
知识拓展

补充基础知识

- 员工培训与开发的概念
  - 培训与开发是指组织根据发展和业务需要，通过学习、训练等手段进行的旨在改变员工的价值观、工作态度和工作行为，提高员工的工作能力、知识水平、业务技能并最终改善和提高组织绩效的等有计划、有组织的培养和训练活动或过程。
- 员工培训与开发的内涵
  - 培训的对象是企业的全体员工。
  - 培训的内容应与员工的工作有关。
  - 培训的目的是要提高员工的工作业绩并提升企业的整体绩效。
  - 培训的主体是企业。

知识拓展

- 今天，企业培训不仅仅是提高员工的KSA



越来越多的企业将培训/学习作为战略发展的工具，通过学习/培训达到两个维度能力的发展：

——提升企业能力，包括

个体能力发展培训：业务能力与职业水准

组织能力发展培训：知识整合与个体能力到企业能力转化

组织外影响力：品牌与关系，如微软/爱立信

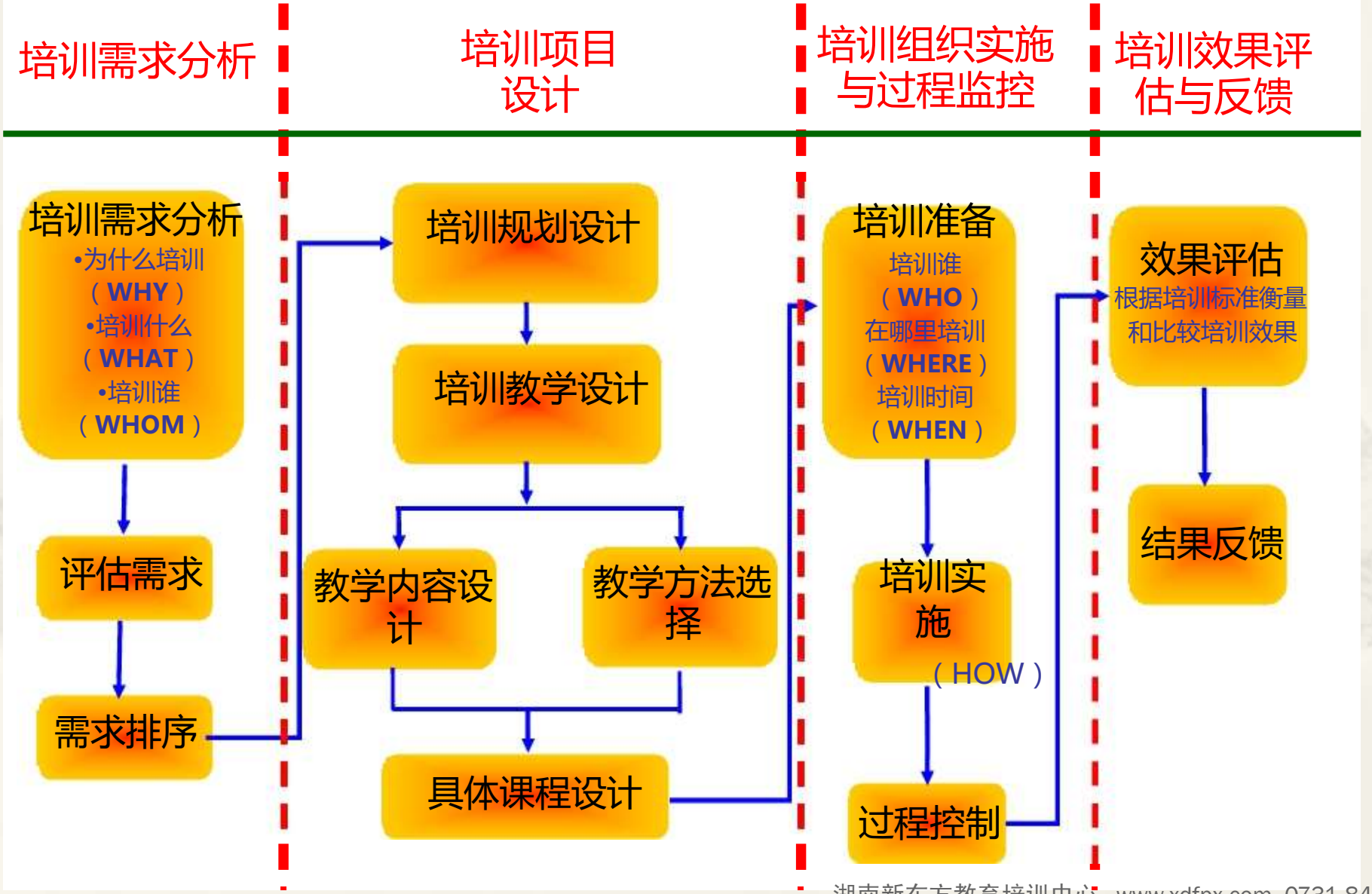
——提高企业适应力，包括

组织内部的适应力：价值/文化认同与目标发展共识

组织对环境的适应力：感知与适应能力

知识拓展

培训系统管理模型



考情汇总

节标题	分值分布
第一节 培训开发体系设计与运行	3~4分
第二节 企业培训文化与成果转化	5~6分
第三节 创新能力培养	2~3分
第四节 职业生涯规划与管理	5~6分





培训开发体系设计与运行

第一节

第一节企业员工培训开发体系的构建

* 第一单元　　企业培训与开发体系的构建
* 第二单元　　企业培训与开发的运行模式

第一单元　企业培训与开发体系的构建

知识要求：

一、企业培训开发体系的一般构成
二、战略导向培训开发体系的特征

能力要求：

一、员工培训开发体系的构建方式
二、培训机构设置与管理体系设计
三、战略导向培训配套体系建设
四、实现培训开发战略的保障措施

一、企业培训开发体系的一般构成

1、培训管理体系。

2、培训课程体系。

3、培训实施体系。

一、企业培训开发体系的一般构成

练习:

下列哪些是培训管理体系（ ）。ABC

A.培训政策

B.培训信息反馈

C.培训费用管理

D.岗位培训课程

E.拓展培训

二、战略导向培训开发体系的特征

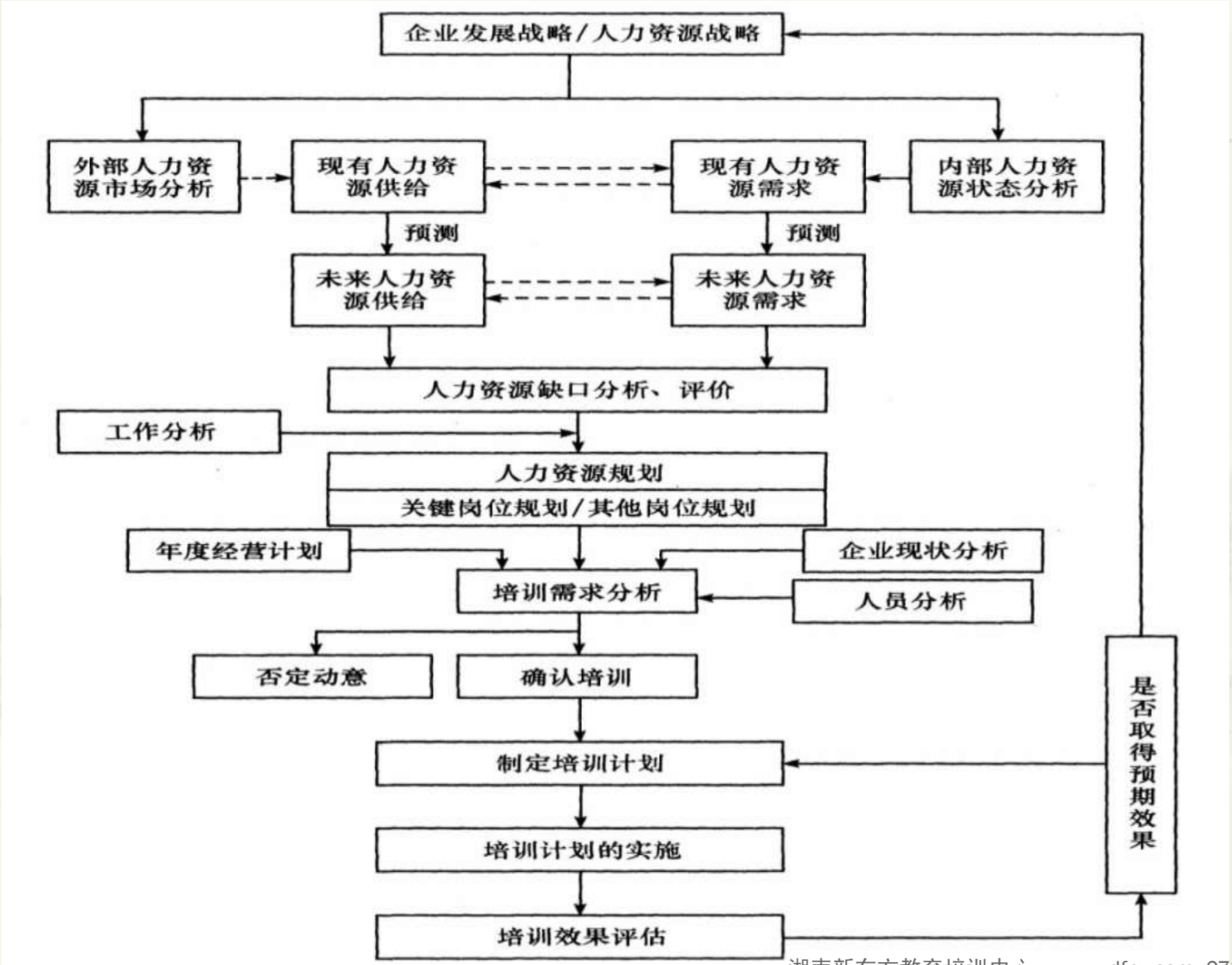


图 3—1　战略导向的员工培训体系的总体框架

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com　0731-84165117

二、战略导向培训开发体系的特征

战略导向的企业培训与开发系统解决好以下两个重要问题：

一是如何从数量和质量上保持企业人力资源供应与需求的动态平衡；

二是如何最大限度地开发企业组织中现有人力资源的潜力，不断地增强企业人力资源的核心竞争力。

二、战略导向培训开发体系的特征

1、从企业战略目标出发，满足组织发展的潜在需要
2、以人力资源规划为指导，应对企业面临的不同环境
3、注重关键岗位人员、稀缺人才的培训发展问题
4、满足培训需求多样化、层次化的要求
5、避免培训的短视效应，为企业长期发展打下基础
6、培训效果的评价反馈为承上启下的关键环节发挥重要作用

练习

下列哪些是战略导向的员工培训与开发体系特征（ ACE

A.以人力资源规划为指导，应对企业面临的不同环境

B.培训信息反馈

C.注重关键岗位人员、稀缺人才的培训发展问题

D.岗位培训课程

E.避免培训的短视效应，为企业长期发展打下基础

真题小试

练习

（　）是一个完整的培训开发体系的最后环节。

D

A、需求分析

B、流程规划

C、实施管理

D、评估反馈

一、员工培训开发体系的构建方式

（一）结构化培训体系的构建

培训管理体系、培训课程体系、培训实施体系

（二）过程序培训体系的构建

四个过程：

一是确定培训需求

二是设计和策划培训

三是提供培训

四是评估培训结果，及收集资料并准备评估报告。

培训管理中控制、评估和改进贯穿于培训的四个过程之中

二、培训机构设置与管理体系设计

（一)培训管理机构的完善；
完整的培训管理机构是建立系统的培训体系的基础。

(二)培训管理体系的健全；
健全企业员工管理体系是企业培训体系设计与实施的关键和重点，也是推进企业员工培训与开发工作全面深入开展的重要保证。

企业员工培训管理体系包括：
1、企业培训的组织体系
2、培训激励体系
3、培训制度体系
4、培训经费管理体系

三、战略导向培训配套体系建设

（一）战略导向的培训制度体系建设

它是企业员工培训工作健康发展的根本保证。

（二）战略导向的企业文化体系建设

战略导向的企业文化体系建设是从组织战略的需要出发，按照以人为本的管理思想，强调员工是企业文化的主体、是文化的创造者和传播者。

（三）战略导向的后勤支撑体系建设

四、实现培训开发战略的保障措施

（一）文化保障

体现： 营造积极向上的学习氛围， 搭建内部交流学习平台， 与外界建立良好的合作关系， 充分调动企业的培训资源。

（二）制度保障

不仅是培训政策的落实保障， 也是培训实施的保障， 是培训效率和效果的标准手段。

（三）组织保障

（四）人员保障

（五）风险保障

内在风险：培训观念的风险；培训技术的风险。 外在风险：培训后人才

流失的风险、职业技术保密难度增大的风险、培训收益风险。

（六）效果保障

练习

ABC

下列哪些是战略导向培训配套体系建设（ ）。

A.战略导向的培训制度体系建设

B.战略导向的企业文化体系建设

C.战略导向的后勤支撑体系建设

D.战略导向的课程设计体系建设

E.战略导向的课程开发体系建设

第二单元 企业培训与开发的运行模式

知识要求：

一、培训与开发运行模式的内在结构

二、培训与开发运行模式的特点

三、培训与开发运行模式的类型

能力要求：

一、培训与开发组织运行模式的设计

二、企业大学运行模式的构建

一、培训与开发运行模式的内在结构



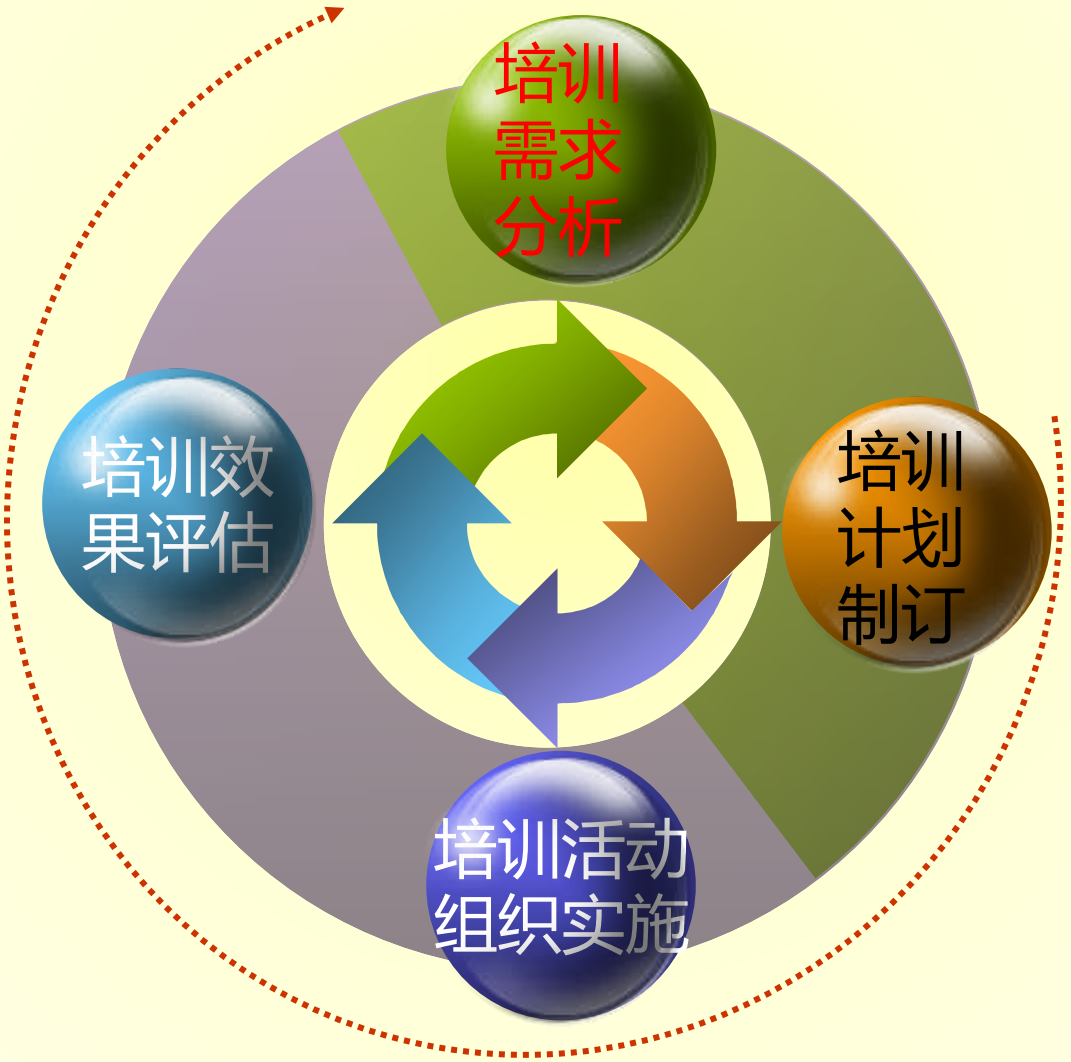
一、培训与开发运行模式的内在结构

三个层面



一、培训与开发运行模式的内在结构

四大环节



二、培训与开发运行模式的特点

1. 注重激发员工的学习动机
2. 强调以人为本
3. 重视提高人的胜任能力
4. 着眼于培训实施的经济效益



三、培训与开发运行模式


咨询型模式
持续发展模式
传统模式
指导型组织模式
企业大学组织模式
合作型组织模式
系统型模式
独立型组织模式
新模式
阿什里德模式
战略联合型组织模式

传统模式	**咨询型模式**	**阶段：获准进入，调查分析，完成，退出**
	持续发展模式	**强调两个方面：一是他将有效培训更广泛的组织背景中，并探索与其他发展活动的联系；二是它提出了通向持续发展终极之路的一系列相关活动内容。**
培训开发新模式	系统型模式	1、制定培训政策；2、确定培训需求；3、制定培训目标和计划；4、实施培训计划；5、对计划的实施进行评估审核
	阿什里德模式	1、离散阶段；2、整合阶段；3、聚焦阶段
企业大学组织模式	指导型组织模式	企业大学依据人力资源部门制定的规划，以培训为导向
	合作型组织模式	合作型组织模式中的企业大学与人力资源部门是平行关系，为对内的费用中心。
	独立型组织模式	独立型组织模式对外主要是利润中心。
	战略联合型组织模式	战略联合型组织模式是企业大学发展的最终模式

三、培训与开发运行模式

摩托罗拉大学

• 1980年成立于美国摩托罗拉总部，为摩托罗拉员工提供接受继续教育的机会，摩托罗拉公司不可缺少的一部分，公司变革的推动者，全球性的组织，有15所大学，100多处分校，遍布二十四个国家。



- 2000年,与公司的领导力办公室及组织优化部联合组成了领导学习与业绩优化部。
- 提供的业绩解决方案将有助于摩托罗拉客户,供应商及事业部在市场上获得更大的份额。

三、培训与开发运行模式

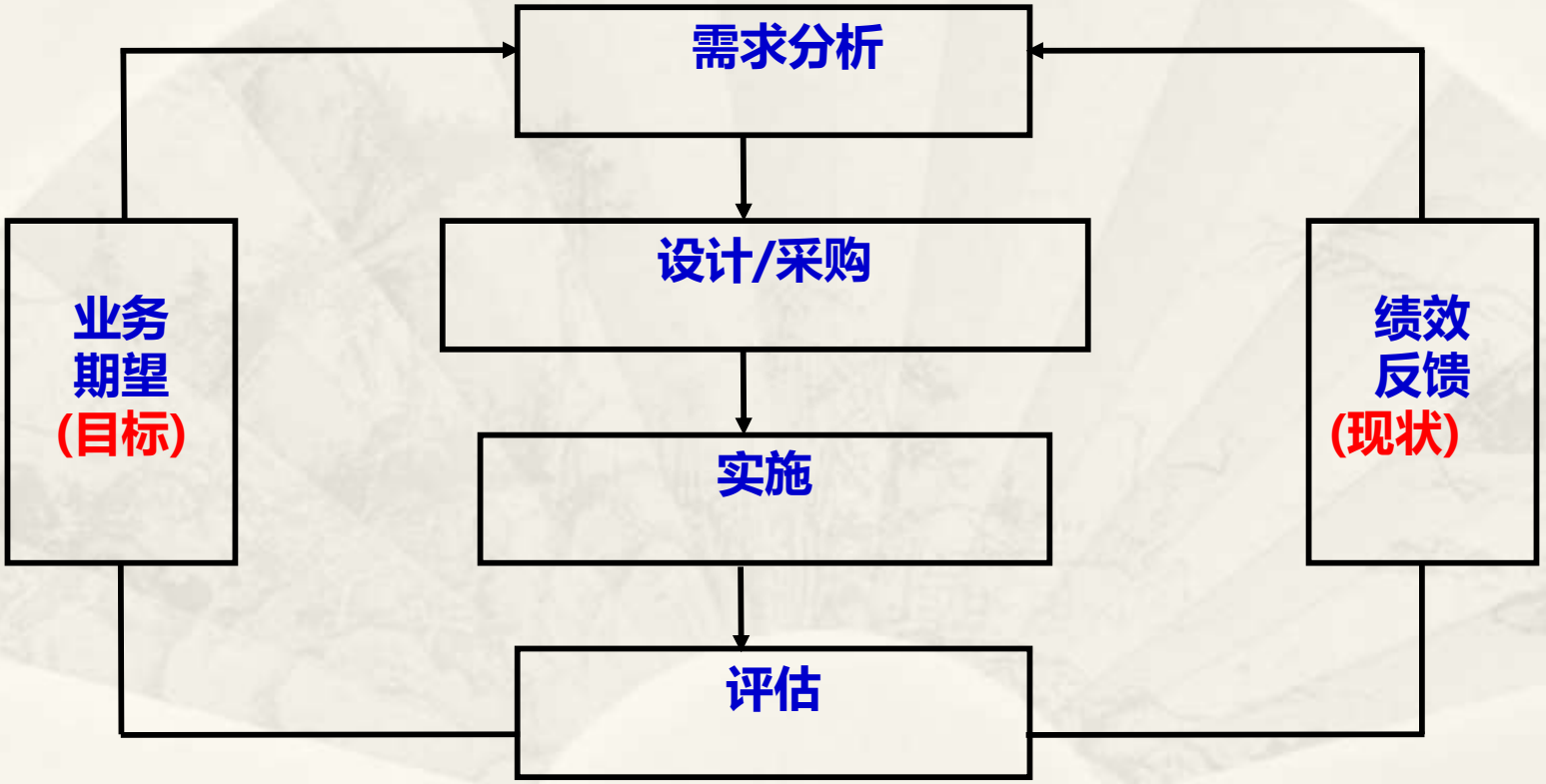
- **摩托罗拉大学的运作**

摩托罗拉学习政策：每人每年40小时；电子教学：30%（2001年）和50%（2003年）

摩托罗拉大学中国区可提供中文课程达170门（英文课程600门），主要涵盖以下7个领域：生产制造工艺卓越法；质量卓越法；业绩卓越法；领导人才供应系统；企业大学与教学设计；电子教育

三、培训与开发运行模式

- 摩托罗拉大学培训系统



三、培训与开发运行模式

➢ 摩托罗拉大学培训设计/采购

课程设计部应用ISD (Instructional System Design)模型设计课程或项目

涵盖了管理、质量、工程、技术、文化、语言等方面

还对课程的学习方法、学习效果的评估等作出规定或建议，以保证培训课程的有效实施。

对新课程进行试运行，届时相关领域的专家、项目设计人、学员代表、相关经理等将对课程提出各自的建议

对课程进行必要的修改，以保证课程的设计达到培训的要求

三、培训与开发运行模式

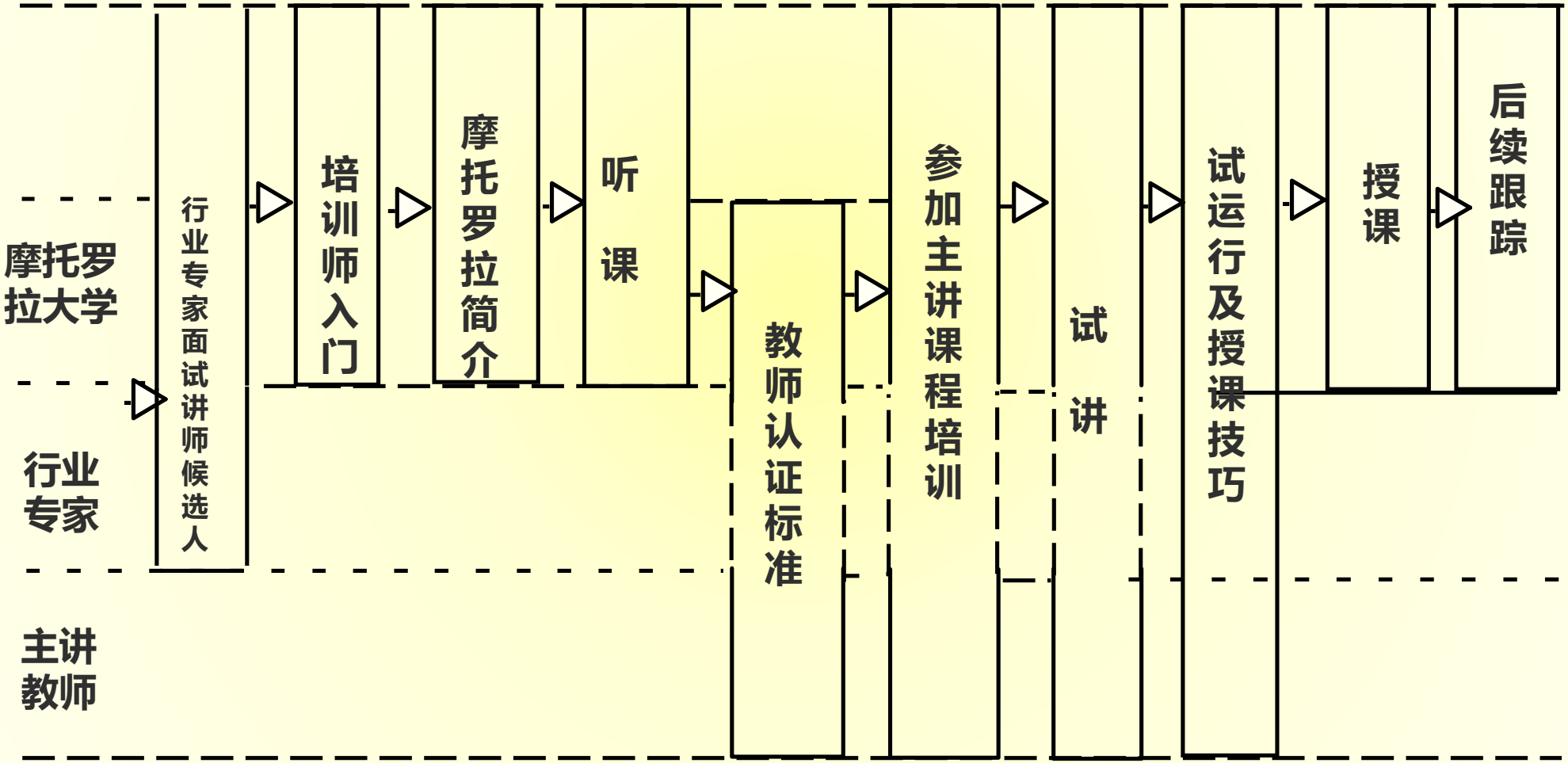
➢ 摩托罗拉大学培训的实施

授课教师的认证与管理， 教学材料的准备， 教室及其教学设备的安排与管理， 核心项目的管理， 培训信息管理中心则负责培训信息的发布、登记、课程的安排、学员培训记录及培训评估结果的分析与管理等，并配合全球系统，集中信息资源

师资队伍建设及其管理。与中国21所大专院校签订了兼职教师协议、 现有203名教师经过摩托罗拉大学严格规范认证，可以讲授130多门课程、 中高层经理担任个别课程或核心课程的兼职讲师、摩托罗拉大学没有自己的专职讲师

三、培训与开发运行模式

摩托罗拉大学教师认证系统



三、培训与开发运行模式

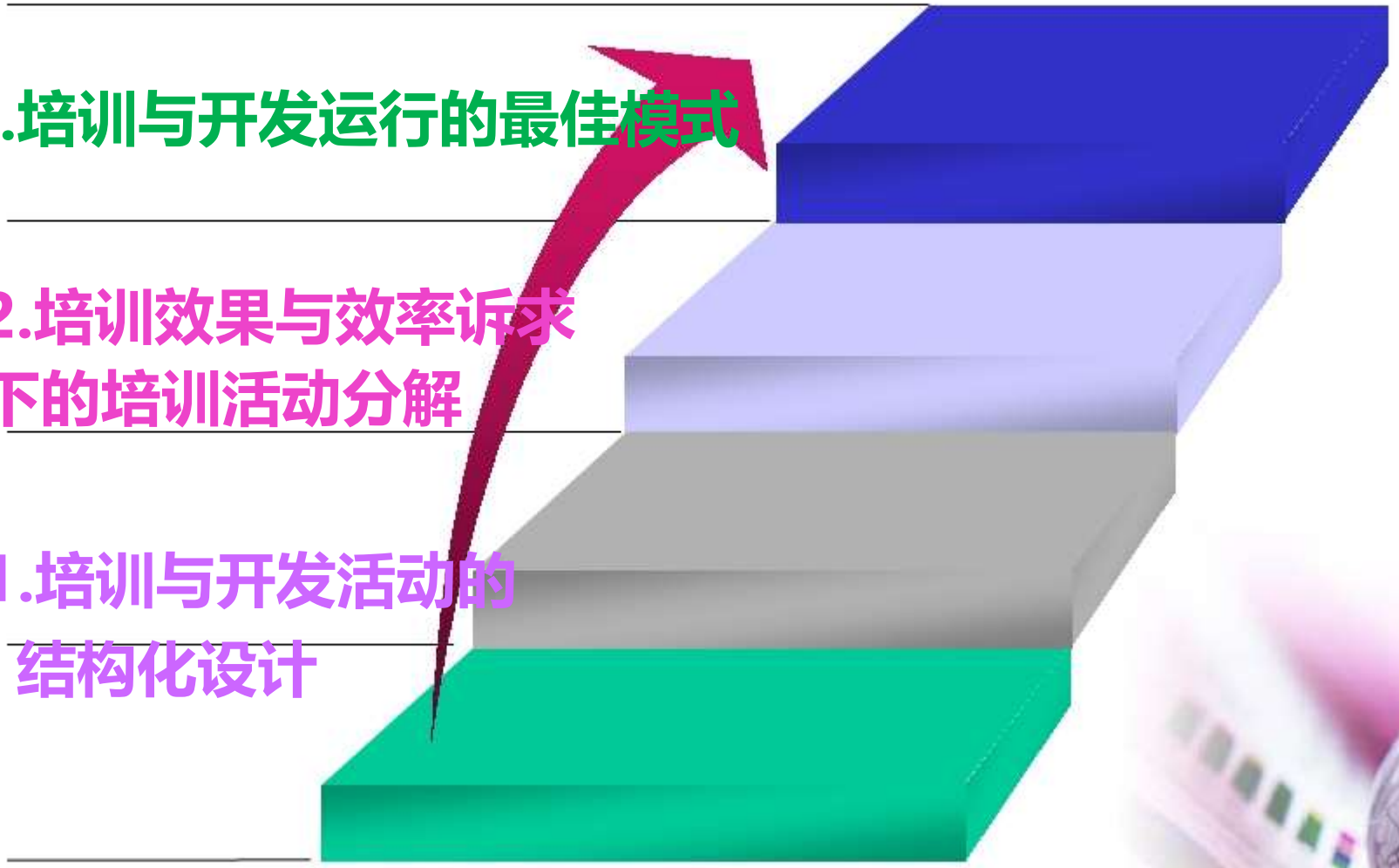
➢ 摩托罗拉的培训质量评估系统

评估类别	定 义	运　　用
一级评估	学员反馈	了解学员对课程的满意度, 提高课程质量
二级评估	学习成果	了解学员对所学知识和 技能的掌握程度
三级评估	应用程度	了解学员应用其所学知识 和技能的程度
四级评估	培训效益	培训给企业带来的效益

练习

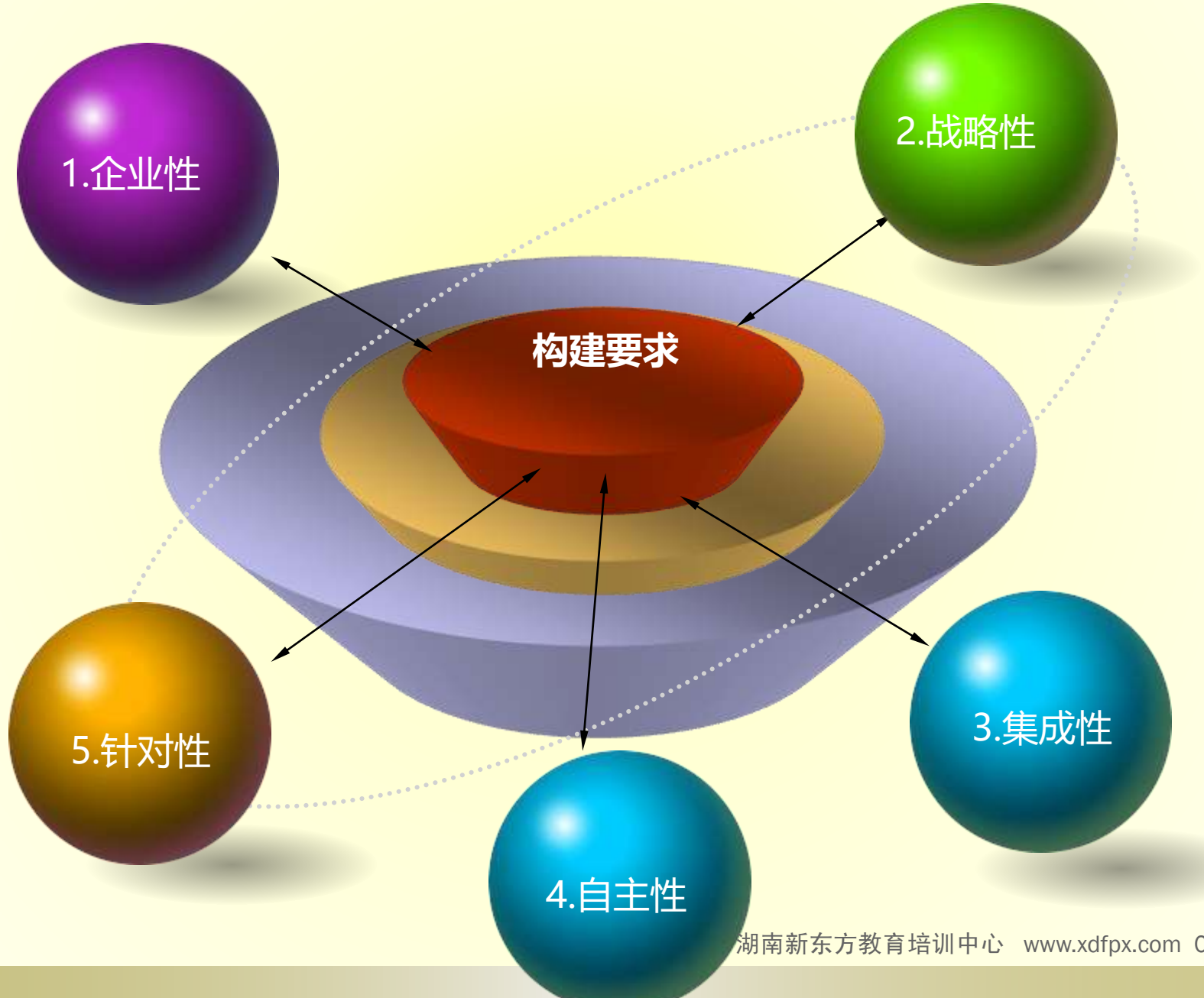
下列哪些是培训与开发运行模式的类型（ ）。
A.咨询型模式
B.持续发展型模式
C.系统型模式
D.阿什里德模式
E.指导型组织模式
答案：ABCDE
下列哪些是企业大学的组织模式（ ）。
A.指导型组织模式
B.合作型组织模式
C.独立型组织模式
D.战略联合型组织模式
E.咨询型模式
答案：ABCD

（能力要求）一、培训与开发组织运行模式的设计



二、企业大学运行模式的构建

1、企业大学的构建要求



二、企业大学运行模式的构建

2、企业大学的组织架构



二、企业大学运行模式的构建

3、企业大学的创办定位



存在方式：实体化存在和虚拟化存在

练习

定位企业大学，关键取决于以下几个因素（ ）。

A.培训业务是否对本企业有吸引力

B.本企业是否有必要进军培训行业

C.本企业是否在培训业务方面具有竞争优势

D.本企业是否有豪华培训场所

E.培训业务是否有计划

答案：ABC

案例分析范例

* RB制造公司是一家位于华中某省的皮鞋制造公司，拥有400名工人，大约在一年前，公司失去了两个较大的主顾，因为他们对产品过多的缺陷表示不满。RB公司领导研究了这个问题后，一致认为：公司的基本工程技术方面还是可靠的，问题出在生产线上的工人、质量检察员以及管理部门的疏忽大意、缺乏质量管理意识。于是公司决定通过开设一套质量管理课程来解决问题。质量管理课程的授课时间被安排在工作时间之后，每个周五晚上7：00—9：00，历时10周，公司不付给听课的员工额外的薪水；员工可以自愿听课，但是公司的主管表示，如果一名员工积极地参加培训，那么这个事实将被记录到他的个人档案里，以后涉及加薪或提职的问题时，公司将会予以考虑。课程由质量监控部门的李工程师主讲，主要包括各种讲座，有时还会放映有关质量管理的录像片，并进行一些专题讨论，内容包括质量管理的必要性、影响质量的客观条件、质量检验标准、检查的程序和方法、质量统计方法、抽样检查及程序控制等内容。公司里所有对此感兴趣的员工，包括监管人员，都可以去听课。课程刚开始时，听课人数大约60人左右。在课程快要结束时，听课人数已经下降到30人左右。而且，因为课程是安排在周五的晚上，所以听课的人员都显得心不在焉，有一部分在家远的人员听到一半时就提前回家了。在总结这一课程培训的时候，人力资源部经理评论说：“李工程师的可讲得不错，内容充实，知识系统、而且他很幽默，使得培训引人入胜，听课人数的减少并不是他的错。”

①您认为这次培训在组织和管理上有那些不合理的地方？

②如果您是RB公司的人力资源部经理，你会怎样安排这个培训项目？

湖南新锐教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

案例分析的一般模式

第一步：先看问题
第二步：带着问题通读案例（第一遍）
第三步：勾划与问题相关的信息内容（第二遍）
第四步：将信息与学习内容紧密联系
第五步：写出相关部分的内容
第六步：深入分析
第七步：得出结论

第一步：先看问题

①您认为这次培训在组织和管理上有那些不合理的地方？
②如果您是RB公司的人力资源部经理，你会怎样安排这个培训项目？

第二步：带着问题通读案例（第一遍）

* RB制造公司是一家位于华中某省的皮鞋制造公司，拥有400名工人，大约在一年前，公司失去了两个较大的主顾，因为他们对产品过多的缺陷表示不满。RB公司领导研究了这个问题后，一致认为：公司的基本工程技术方面还是可靠的，问题出在生产线上的工人、质量检察员以及管理部门的疏忽大意、缺乏质量管理意识。于是公司决定通过开设一套质量管理课程来解决问题。质量管理课程的授课时间被安排在工作时间之后，每个周五晚上7：00—9：00，历时10周，公司不付给听课的员工额外的薪水；员工可以自愿听课，但是公司的主管表示，如果一名员工积极地参加培训，那么这个事实将被记录到他的个人档案里，以后涉及加薪或提职的问题时，公司将会予以考虑。课程由质量监控部门的李工程师主讲，主要包括各种讲座，有时还会放映有关质量管理的录像片，并进行一些专题讨论，内容包括质量管理的必要性、影响质量的客观条件、质量检验标准、检查的程序和方法、质量统计方法、抽样检查及程序控制等内容。公司里所有对此感兴趣的员工，包括监管人员，都可以去听课。课程刚开始时，听课人数大约60人左右。在课程快要结束时，听课人数已经下降到30人左右。而且，因为课程是安排在周五的晚上，所以听课的人员都显得心不在焉，有一部分在家远的人员听到一半时就提前回家了。在总结这一课程培训的时候，人力资源部经理评论说：“李工程师的可讲得不错，内容充实，知识系统、而且他很幽默，使得培训引人入胜，听课人数的减少并不是他的错。”

①您认为这次培训在组织和管理上有那些不合理的地方？

②如果您是RB公司的人力资源部经理，你会怎样安排这个培训项目？

湖南新锐企教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

第三步：勾划与问题相关信息内容（第二遍）

* RB制造公司是一家位于华中某省的皮鞋制造公司，拥有400名工人，大约在一年前，公司失去了两个较大的主顾，因为他们对产品过多的缺陷表示不满。RB公司领导研究了这个问题后，一致认为：公司的基本工程技术方面还是可靠的，问题出在生产线上的工人、质量检察员以及管理部门的疏忽大意、缺乏质量管理意识。于是公司决定通过开设一套质量管理课程来解决问题。质量管理课程的授课时间被安排在工作时间之后，每个周五晚上7：00—9：00，历时10周，公司不付给听课的员工额外的薪水；员工可以自愿听课，但是公司的主管表示，如果一名员工积极地参加培训，那么这个事实将被记录到他的个人档案里，以后涉及加薪或提职的问题时，公司将会予以考虑。课程由质量监控部门的李工程师主讲，主要包括各种讲座，有时还会放映有关质量管理的录像片，并进行一些专题讨论，内容包括质量管理的必要性、影响质量的客观条件、质量检验标准、检查的程序和方法、质量统计方法、抽样检查及程序控制等内容。公司里所有对此感兴趣的员工，包括监管人员，都可以去听课。课程刚开始时，听课人数大约60人左右。在课程快要结束时，听课人数已经下降到30人左右。而且，因为课程是安排在周五的晚上，所以听课的人员都显得心不在焉，有一部分在家远的人员听到一半时就提前回家了。在总结这一课程培训的时候，人力资源部经理评论说：“李工程师的可讲得不错，内容充实，知识系统、而且他很幽默，使得培训引人入胜，听课人数的减少并不是他的错。”

第四步：将信息与学习内容紧密联系

1.培训需求分析和制定培训计划
2.培训管理
3.培训效果评估

第五步：写出相关部分的内容

1.培训需求分析和制定培训计划

培训需求分析：①组织分析
②任务分析（无）
③人员分析

制定培训计划：（无）

2.培训管理

选择培训机构：（无）
培训课程设置：（有但不完善）
培训教材：（有不全）
培训讲师选配：（有值得商讨）
培训方法的选择：（有需要重新确定）
培训时间：（有问题）
培训过程中的监控：（无）
培训政策和制度：（不完善）

3.培训效果评估

①反应评估
②学习评估
③行为评估
④结果评估

第六步：得出结论

1.没有做深入细致的培训需求分析
2.没有一个完整翔实的培训计划
3.培训课程内容设计不完善
4.培训方法选择不当
5.培训讲师的选配存在问题
6.培训时间的确定不合适
7.没有培训过程中的监控
8.培训的政策和制度有缺陷
9.没有最后的培训评估

第二节　企业培训文化与成果转化

第二节 企业培训文化与成果转化

知识要求：

一、培训文化的含义及其功能

二、培训文化的发展过程

三、学习型组织的含义、特征和功能

能力要求：

一、学习型组织的构建

二、组织学习力的培养

第一单元 企业培训文化的营造

知识要求：

一、培训文化的含义及其功能

* 培训文化的含义：
  * 企业文化的重要组成部分；
  * 知识经济时代企业文化的重要特征
  * 衡量培训工作完整性的工具；
  * 考察组织中培训发展现状的重要标志

培训文化的功能：

- 1.衡量培训工作的完整性
- 2.体现培训工作在组织中的重要性；
- 3.检验培训的发展水平
- 4.明确培训资源的状况；
- 5.提高员工积极参与的意识；
- 6.审查培训与组织目标、员工具体需求的相关性；
- 7.体现培训信息的交流和培训内容的资源共享程度；
- 8.明确组织文化及其发展需求，并加以传播和建设；
- 9.明确培训工作存在的问题，以及解决方法；

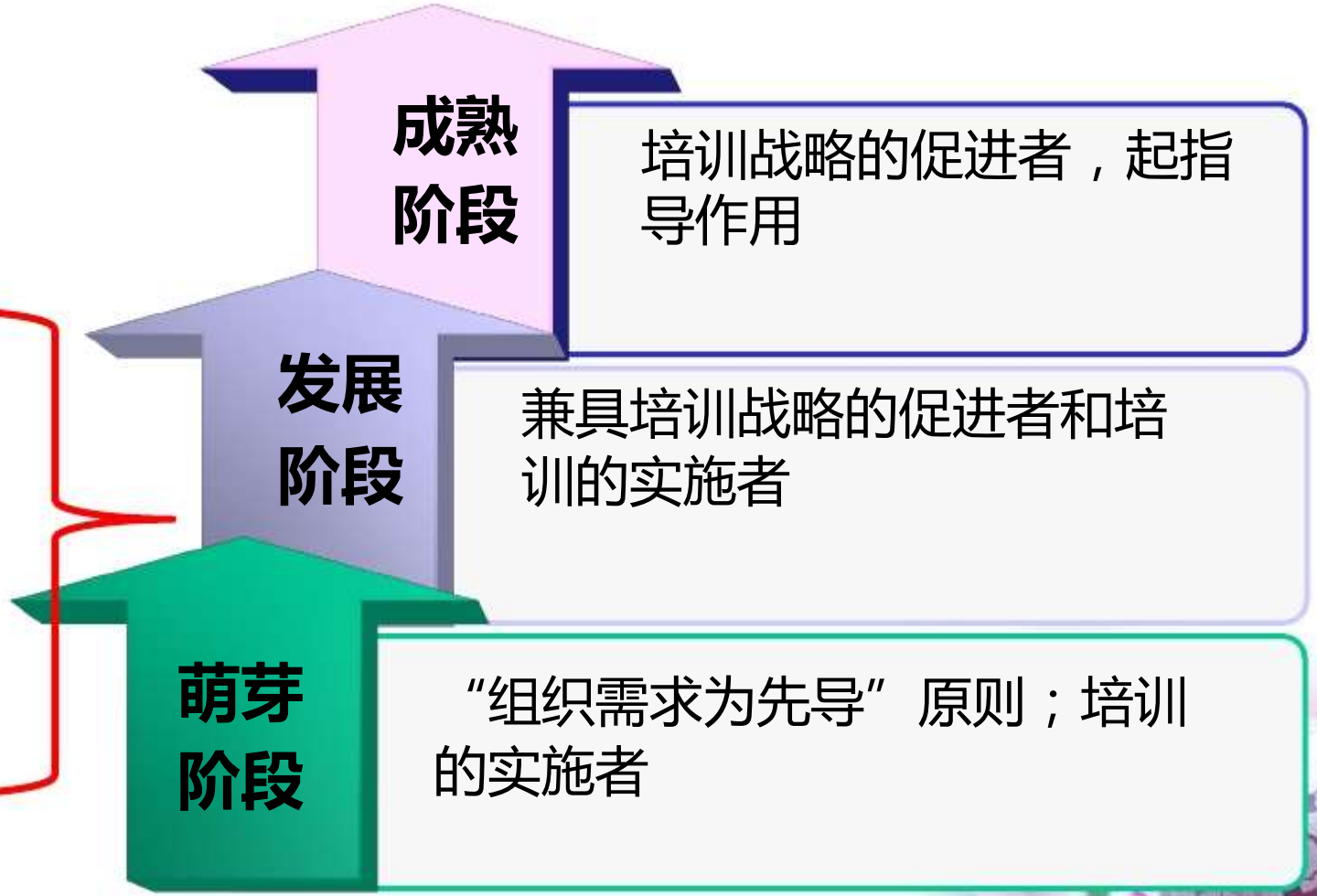
二、培训文化的发展过程

三个重要标志

1、企业是否真正理解和认识了现代培训

2、企业是否真正拥有了自己行之有效的培训规划与实施计划

3、企业是否真正拥有了阶梯化的与需求很好匹配的培训课程体系



练习



在培训文化发展的(　　)，应“以组织需求为先导”作为原则。

A

(A)萌芽阶段

(B)发展阶段

(C)确立阶段

(D)成熟阶段

真题小试

在培训文化建立的（ ）阶段，培训管理人员既是组织战略的促进者，又是培训的具体实施者。

B

A、萌芽

B、发展

C、初级

D、成熟

知识要求

三、学习型组织的含义、特征和功能

- （一）学习型组织的含义
- “学习型组织”是指一个通过获取或创造新知识面具有不断开发、适应与变革能力的组织，由个人学习、团队学习、组织学习三个方面组成。

- 创建学习型组织的目的：就是要想方设法使员工全身心地投入，持续不断地坚持学习，获得职业需要的各种知识和技能，增强自身的职业能力和素养。

- 创建学习型组织应当坚持六个原则；即创造不断学习的机会；促进学习者之间的探讨和对话；鼓励共同合作和团体学习；建立学习及学习共享系统；促使成员迈向共同志愿；使企业的学习组织与环境条件相结合、相适应

学习型组织理论奠基人


代表作 費時15年訪談 | 全新十萬字增訂版
2010年5月全新上市
第五項修練
在被動的情勢下，個人要自我超越
在變動的時局中，組織要團隊學習
為組織貢獻 為自己修練
為自己開展一趟終身的學習之旅
組織學習大師 彼得·聖吉
第五項修練

（二）学习型组织的特征

1、愿景驱动的组织

2、组织由多个创造型团队组成

3、自主管理的扁平型组织

4、组织的边界将被重新界定

5、注重员工家庭生活与职业发展的平衡

6、领导者扮演新的角色

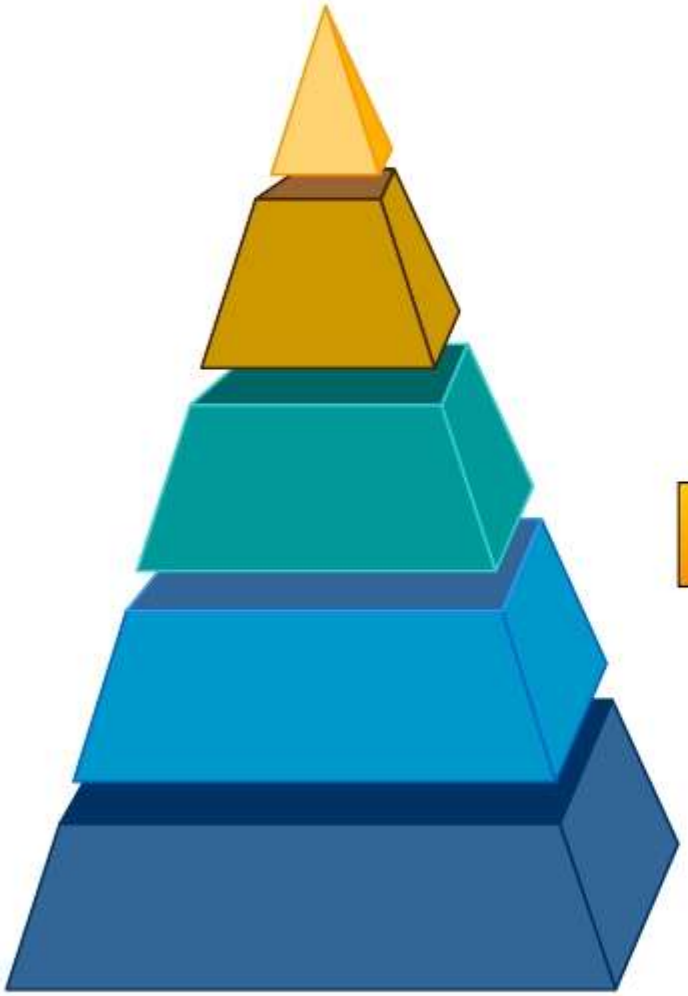
7、善于不断学习的组织

8、具有创造能量的组织

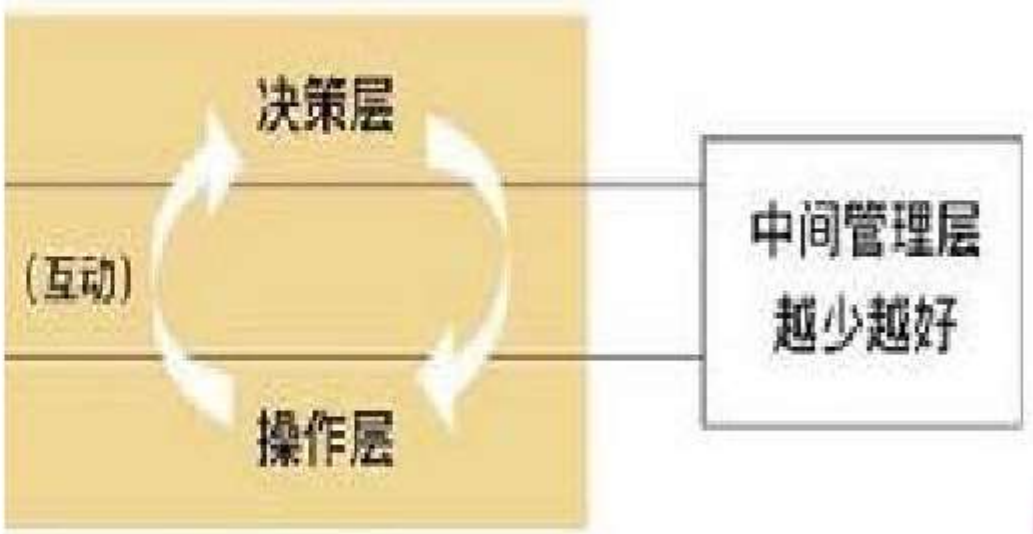


湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

组织变形记

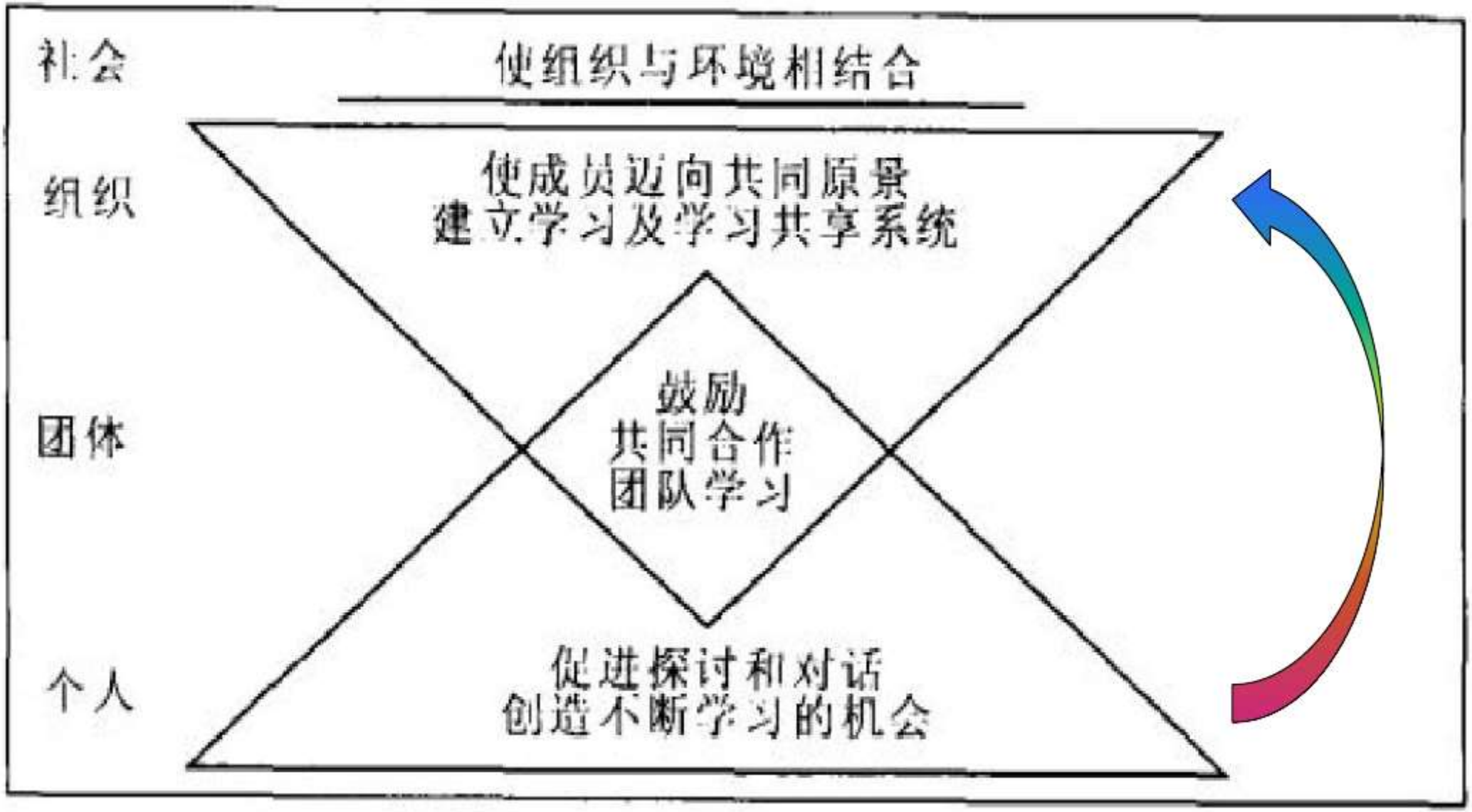


扁平化组织





学习型组织的功能


社会
使组织与环境相结合
组织
使成员迈向共同原景
建立学习及学习共享系统
团体
鼓励
共同合作
团队学习
个人
促进探讨和对话
创造不断学习的机会

练习

C

* 在构建学习型组织的过程中，（　　）可以促进形成自主管理的扁平型组织。
* A 建立共同的愿景
* B 将团队作为最基本的创造力单位
* C 将决策权延伸到组织层
* D 支持每个员工充分地进行自我发展

真题小试

练习

C

在学习型组织中，（　）是全体员工的共同目标，更是他们行动的导向。

A、创造高利润

B、构建学习文化

C、实现共同愿景

D、推动组织创新

真题小试

练习



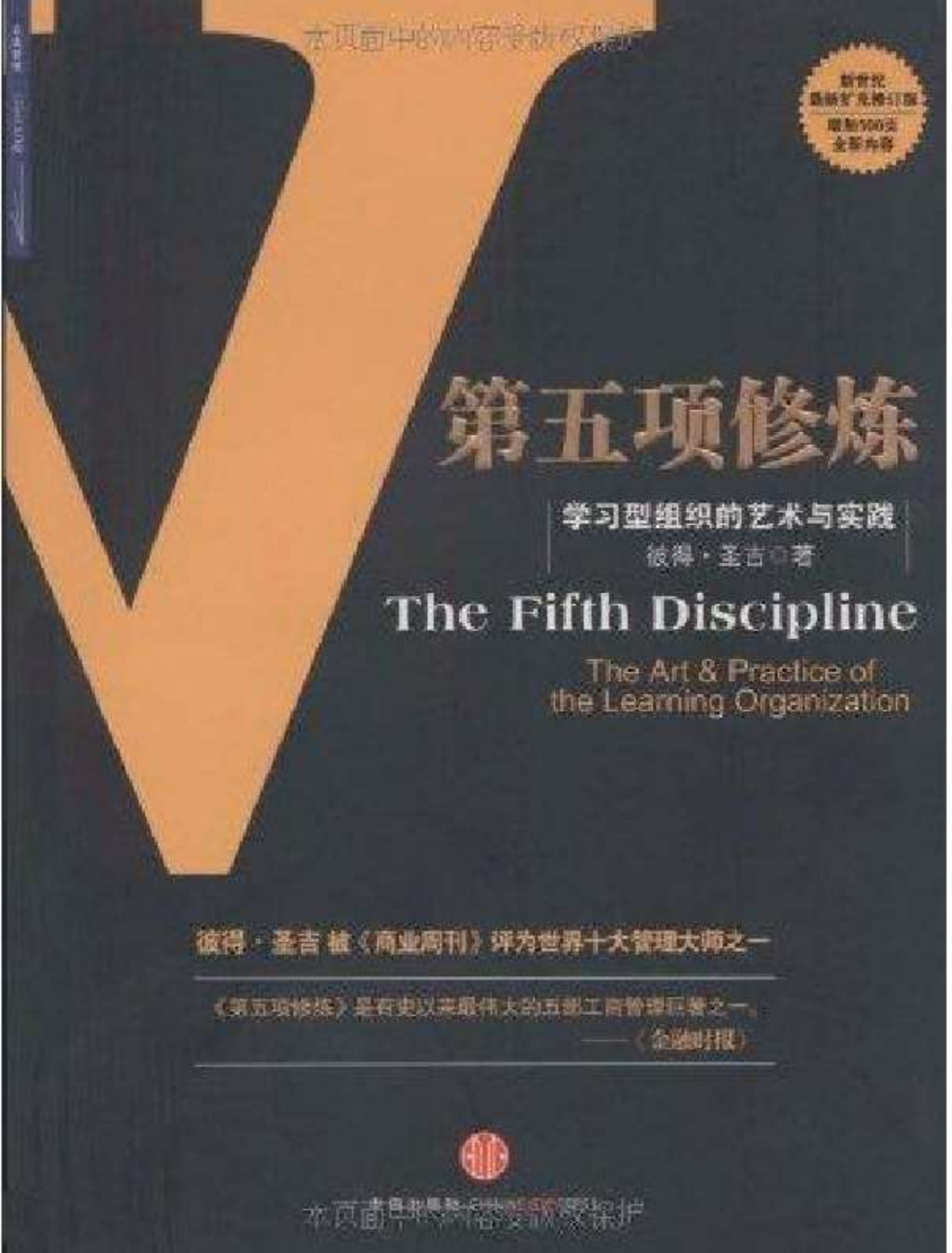
在学习型组织中，领导者扮演的是（ D ）的角色。

（A）设计师、家长和教练

（B）家长、仆人和教练

（C）设计师、家长和仆人

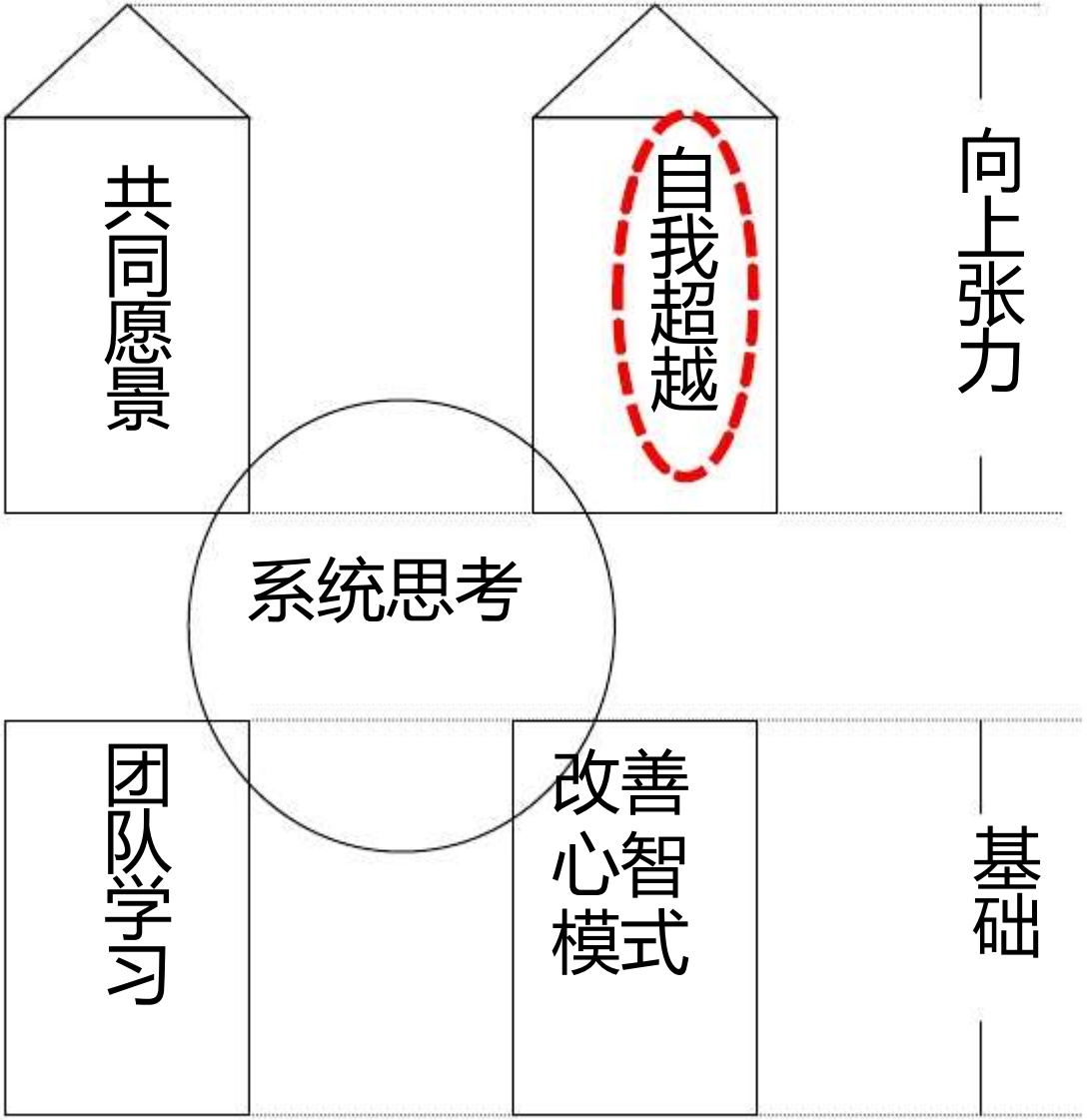
（D）设计师、仆人和教练



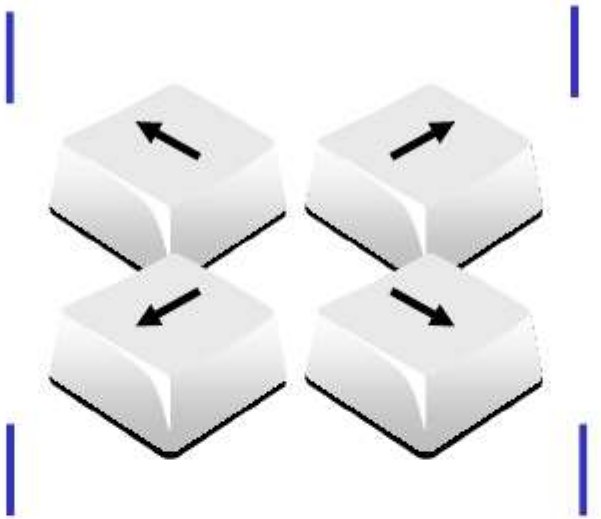
能力要求：

一、学习型组织的构建

- 自我超越
- 改善心智模式
- 建立共同愿景
- 团队学习
- 系统思考


共同愿景
自我超越
向上张力
系统思考
团队学习
改善心智模式
基础

二、组织学习力的培养



1、对未来的警觉程度，洞察是否准确

2、对事物的认知程度，掌握认知能力

3、对信息的传递速度，沟通是否顺畅

4、对变化的调整能力，应变是否及时

（这是组织学习力中最后也是最具实质性的环节）

能力要求

两公司学习型组织比较分析

评价标准	Fasway公司	Night View公司
1、创造不断学习的机会	每年两次员工内训大会；根据公司经营情况进行交流分析；对于新员工进行全面培训	公司很少组织内部的技术和管理培训
2、促进探讨和对话	经常就专题项目组织有关人员进行交锋和研讨，采用头脑风暴法	简单直线式决策过程，避免交锋；单兵作战；双向的恐惧心理；信息扩展速度慢
3、鼓励共同合作和团队学习	管理层第一时间共享；员工之间全面沟通	限制和反对员工对学习的追求
4、建立学习及学习共享系统	“新知、问题、方案”会议和“知识邮件”、“知识银行”；鼓励员工尽可能多地学习	忽视员工与公司共同远景的建立；对员工参与管理心存疑虑
5、促使成员迈向共同远景	强调员工发展与企业发展远景的一致，员工为了适应公司发展，自觉地加强自己各方面的学习	公司不能及时有效地让员工了解公司的近、中远期目标，使员工为公司远景而努力

湖南新东方教育培训有限公司 www.xdfpx.com 0731-84165117

练习

B

（单选题）在培训文化建立的（ ）阶段，培训管理者既是组织战略的促进者，又是培训的具体实施者。

A．萌芽B．发展C．初级D．成熟

ACE

（多选题）美国培训与发展协会指出，判断企业的培训从萌芽阶段进入发展联合体的标志有（ ）

A．真正理解和认识了现代培训

B．真正获得管理层的高度重视

C．真正拥有行之有效的培训规划和实施计划

D．为企业节省了培训费用

E．是否拥有阶梯化的、与需求匹配度高的培训课程体系

练习

* 培训文化的建立可大致分为三个阶段，其中不包括（ ）阶段
* A、发展B、萌芽C、运作D、成熟

C

* 美国培训与发展协会曾指出，判断从萌芽阶段进入发展阶段有三个重要标志，其中不包括（ ）
* A、企业是否真正理解和认识了自身状况B、企业是否真正理解和认识了现代培训C、企业是否真正[illegible]了自己行之有效的培训规划与实施计划D、企业是否真正拥有了阶梯化的与需求很好匹配的培训课程体系

A

* 关于在学习型组织中领导者的角色，以下说话错误的是（ ）
* A、领导者是设计师 B、领导者是仆人C、领导者是教练
* D、领导者是督促者

D

练习

* 人的终身学习具有（ ）
* A、个体属性B、自然属性C、社会属性D、中介属性
* E、发展属性

ACDE

* 成熟阶段培训管理者对各部门培训担负的责任有（ ）
* A、调查B、引导C、统筹D、控制E、评估

BCD

* 学习涉及的四个维度包括（ ）
* A、个人B、团体C、学校D、组织E、社会

ABDE

* 影响组织学习力的要素，具体环节包括（ ）
* A、对未来的警觉程度，洞察是否准确B、对事物的认知程度，掌握认知能力C、对信息的传递速度，沟通是否畅通D、对变化的调整能力，应变是否及时E、对教材的熟悉程度，理解是否透彻

ABCD

第二单元 员工培训成果的转化

知识要求：

一、培训成果转化的含义

指将培训中所学到的知识、技能和行为等内容应到实际工作中去的整个过程

二、促进培训成果转化的组织学习理论

（一）组织学习理论

1、鲍尔。沃尔纳的学习型组织五阶段模型

（1）学习自发的、无意识的学习；

（2）消费性学习

（3）学习引入企业，学习型组织的开端；

（4）确定组织的学习日程

（5）学习与工作融合；

2、约翰•瑞定的“第四种”模型

(1)持续准备。

(2)不断计划。

(3)即兴推行。

(4)行动学习。

3、彼得•圣吉学习型组织的“五项修炼”

1. **自我超越**
2. **改善心智模式**
3. **建立共同愿景**
4. **团队学习**
5. **系统思考**

（二）组织中的持续学习

1. 组织持续学习的文化因素
2. 组织持续学习文化的层次结构

组织持续学习文化的六种因素：企业竞争气氛、上级支持、提供更新机会、同事支持、工作创新、工作竞争

练习

学习型组织的五项新技术，即“五项修炼”：()。

ABCDE

A．自我超越
B．改善心智模式
C．建立共同愿景
D.团队学习
E．系统思考

组织持续学习文化测量的一级因素为（ ）。

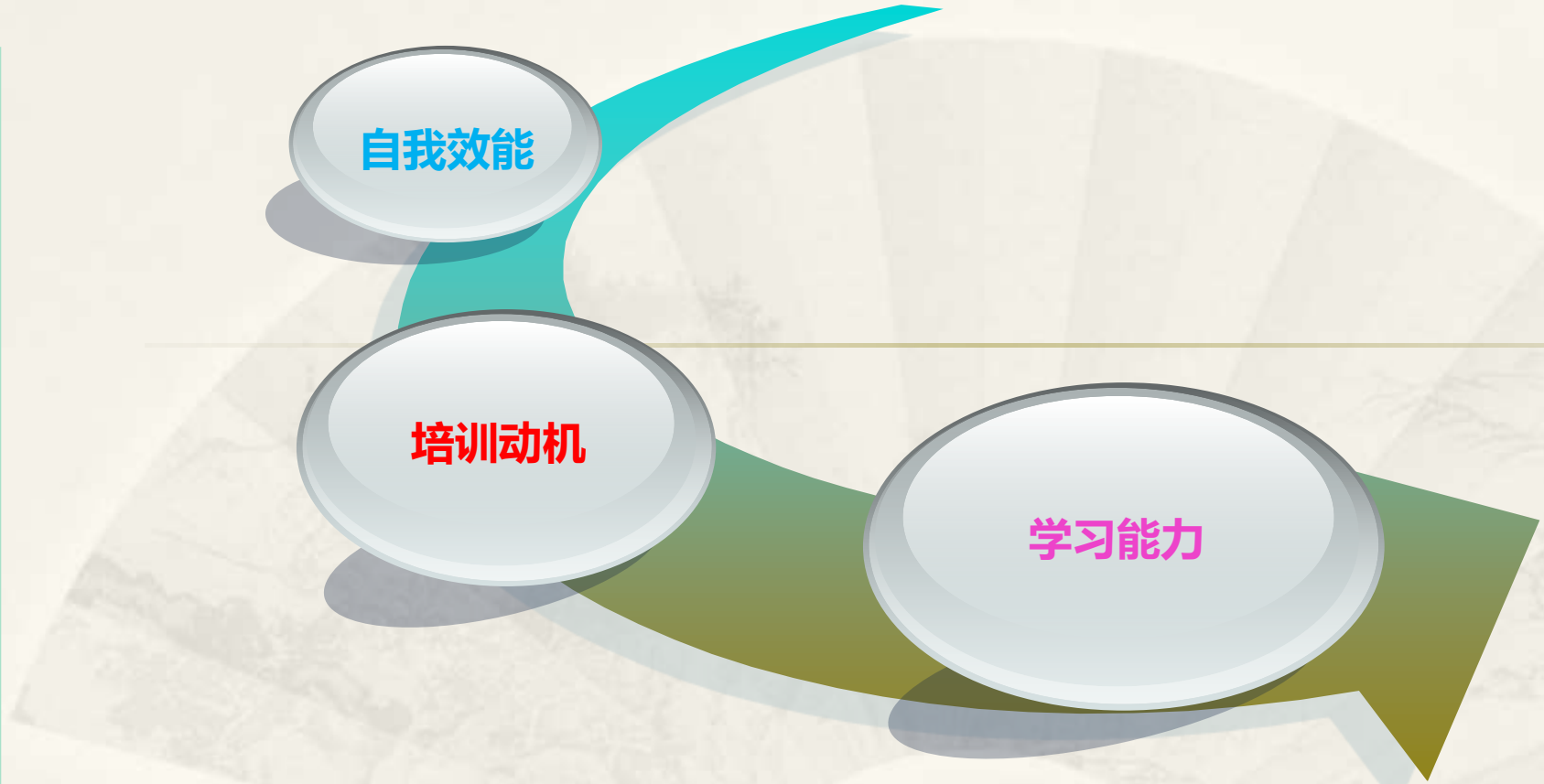
ABCDE

A．企业竞争气氛
B．上级支持
C．提供更新机会
D.同事支持和工作创新
E．工作竞争

能力要求

一、影响培训成果转化的因素分析

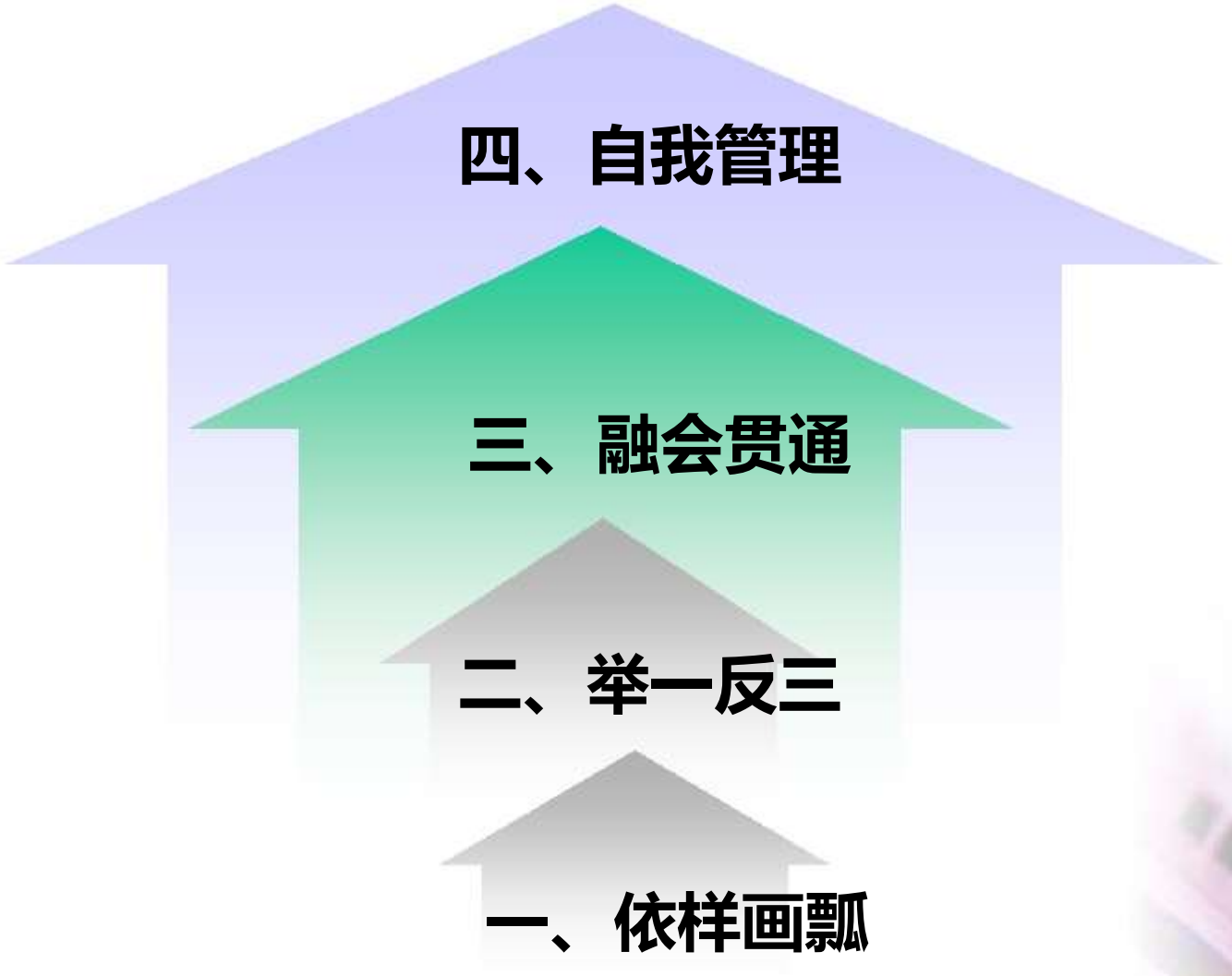
（一）基于受训者层面的分析



1、培训能力

2、自然遗忘（艾宾浩斯记忆曲线）

3、 受训者培训转化的四个层面





A

通过情景模拟训练，比较容易提高（　）培训成果的转化程度。

A、第一个层面

B、第二个层面

C、第三个层面

D、第四个层面

一、影响培训成果转化的因素分析

（二）基于工作环境层面的分析

1、工作环境

2、组织转化氛围感知

3、实践机会测量

（三）基于组织层面的分析

1、学习型组织；

2、知识管理；

二、构建培训成果的转化机制

（一）转化环境和条件创造子机制；

（二）培训激励子机制；

（三）反馈与考核子机制；（制定明确的行动计划；使用绩效辅助物；建立培训后员工交流联系网络）

三、促进培训成果转化的策略

（一）明确关键人员在培训成果转化中的作用；

（二）通过激励强化受训者的学习动机；

1、运用激励强化理论，促进培训成果转化；

（1）目标理论；

（2）期望理论；

（3）需求理论；

2、采取有效措施促进受训者的配合；

（三）积极营造有利于培训成果转化的工作环境(见下页)

（四）对培训效果及时跟踪调查

（五）开展培训全过程的沟通

有利于培训成果转化的工作环境

1、管理部门的督导与推动作用；

2、提高管理者的支持程度；

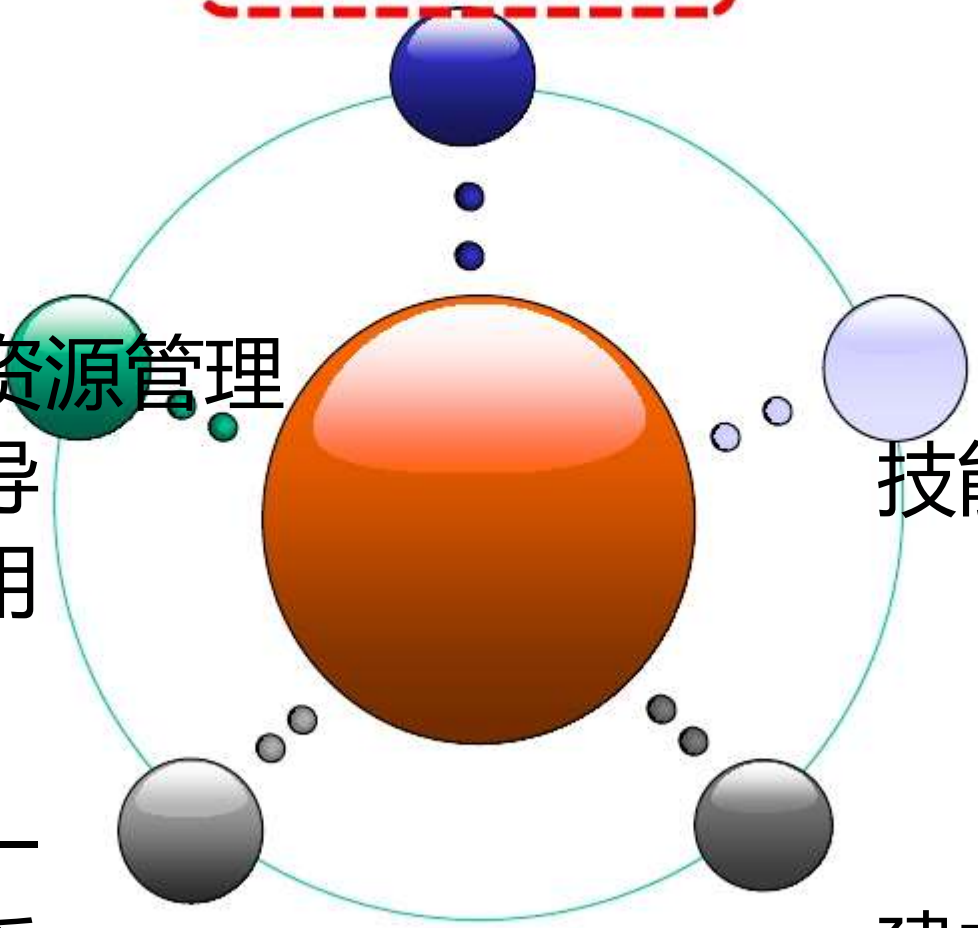
3、增加应用所学技能的机会；

4、建立受训员工联系网络

5、建立一对一的辅导关系

有利于培训成果转化的工作环境

提高管理者支持



发挥人力资源管理部门的督导与推动作用

增加应用所学技能的机会

建立一对一的辅导关系

建立受训员工联系网络

湖南新东方教育培训中心 www.xxxxxx.com 0731-84165117

管理者对培训的支持水平

支持程度		重点内容
在培训中任教	高支持	作为培训指导者参与培训计划，督促最大限度的转移
目标管理		与受训者共同制定转移目标，提出待解决的项目或课题，提供必要的各种资源，明确进度要求
强化		与受训者讨论培训成果应用情况，对成功应用加以弘扬，对失误加以引导解决
实践技能	低支持	提供工作中的现有机会，让受训者应用新知识技能
参与		全过程关心了解培训进展，受训者的收获
鼓励		通过重新安排工作日程让员工安心参加培训
接受		承认培训的重要性，同意员工参加培训

ABCDE

1、（单选题）促进培训成果转化的策略（）。

A．明确关键人员在培训成果转化中的作用

B．通过激励强化受训者的学习动机

C．积极营造有利于培训成果转化的工作环境

D.对培训效果及时跟踪调查

E．开展培训全过程的沟通

真题小试

在企业培训的“管理者支持”中，(　D　)支持水平最高。

(A)允许员工参加培训

(B)关心培训的进展和结果

(C)给员工提供培训应用机会

(D)作为培训的指导者

练习

* 在培训成果转化的(　)层面，A境模拟的转移效果最显著。
(A)依样画瓢　(B)融会贯通　(C)举一反三　(D)自我管理

练习

* 关于培训成果的转化机制，说法正确的有(　)。BCE
(A)技术支持对培训成果转化有决定性作用
(B)应向受训者及时提供应用所学技能的机会
(C)在受训者之间建立支持互助制有利于培训成果的转化
(D)受训者的培训动机不是影响培训成果转化程度的主要因素
(E)培训得到管理者支持的程度和培训成果转化的程度正相关

练习

B

* 在培训文化建立的(　　)阶段，培训管理者既是组织战略的促进者，又是培训的具体实施者。
* (A)萌芽　　(B)发展
* (C)初级　　(D)成熟

练习

C

* 在学习型组织中，(　　)是全体员工的共同目标，更是他们行动的导向。
* (A)创造高利润　　(B)构建学习文化
* (C)实现共同愿景　　(D)推动组织创新

练习

A

- 通过情景模拟训练，比较容易提高(　　)培训成果的转化程度。
- (A)第一个层面　　(B)第二个层面
- (C)第三个层面　　(D)第四个层面

练习

ADE

* (　　)属于管理者对培训的高支持水平。
* (A)在培训中任教
* (B)同意员工参与培训
* (C)为员工预留培训时间
* (D)提供财务支持并关注员工的培训成果
* (E)和受训员工共同制定培训成果的转移目标

练习

* 在培训成果转化的（ A ），只有当受训者的工作内容和环境条件与培训期间完全相同时，才能使培训成果有效迁移。
* A、第一个层面
* B、第二个层面
* C、第三个层面
* D、第四个层面

练习

* 培训成果的转化机制中受训者的特征包括（　　）。
* A、培训动机ABD
* B、文化水平
* C、应用机会
* D、基本技能
* E、管理者支持程度

技能卷案例真题

某公司行政部门的部分员工最近接受了工作环境安全监督的培训，培训结束后，这些员工都通过了相关的考试。当他们回到工作岗位后，行政部门的经理发现，这些员工并没有将所学的知识在实际中进行应用，在日常巡视时，他们对很多明显的安全漏洞都视而不见。行政部门的经理仔细分析了这些员工的学习内容，发现学习的内容非常符合工作需要。

请问有哪些方法可以帮助员工更好地转化培训成果？（10分）



方法



1、建立学习小组

2、行动计划

3、多阶段培训方案

4、应用表单

5、营造支持性的工作环境



培训问诊



昵图网 nipic.com/lengyuhanqing

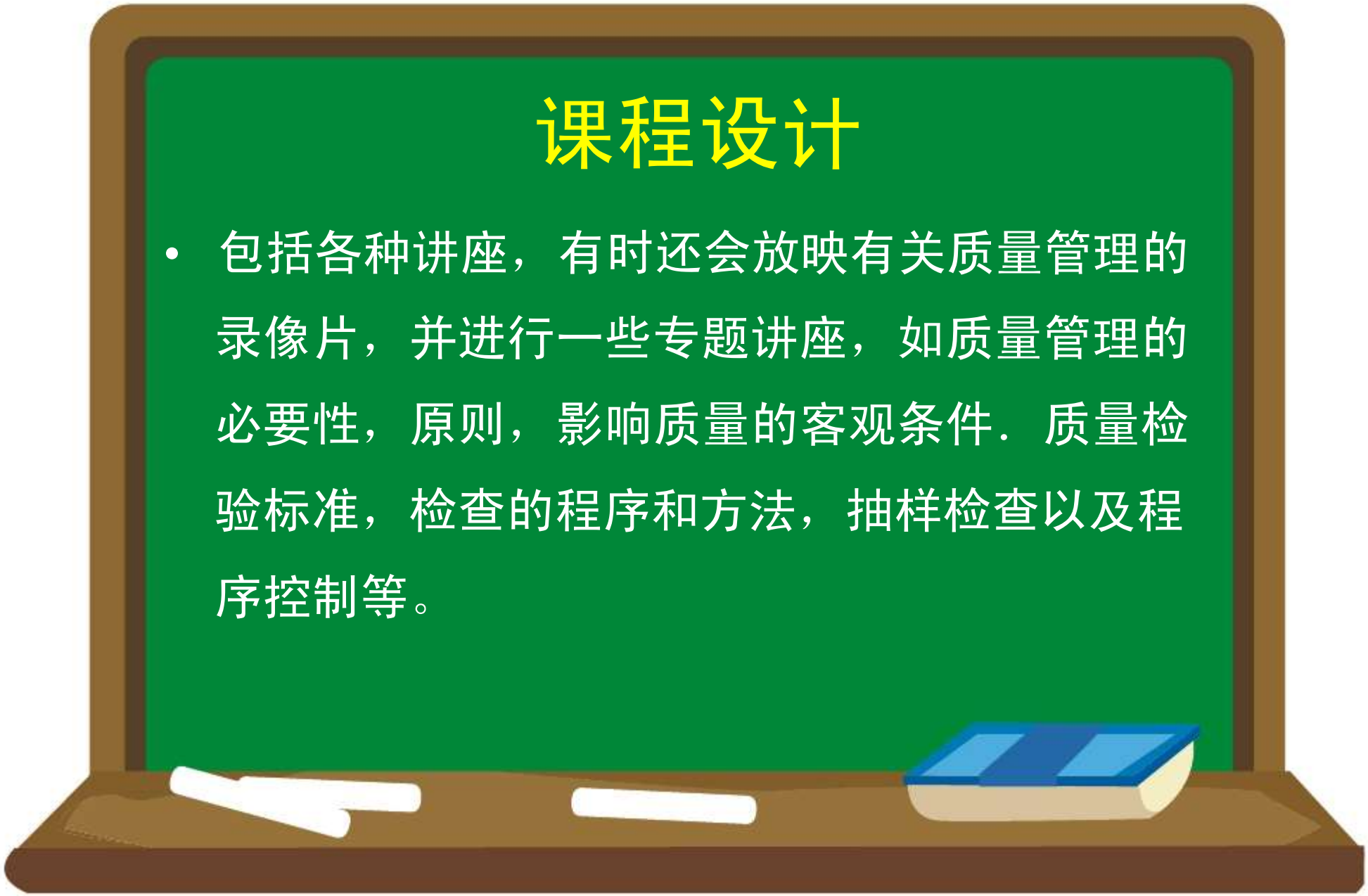
一份培训通知

案例

- 培训内容：全面质量管理
- 培训时间：每周五晚7点-9点　（共10周）
- 培训纪律：自愿参加，但参训情况在绩效考评中体现

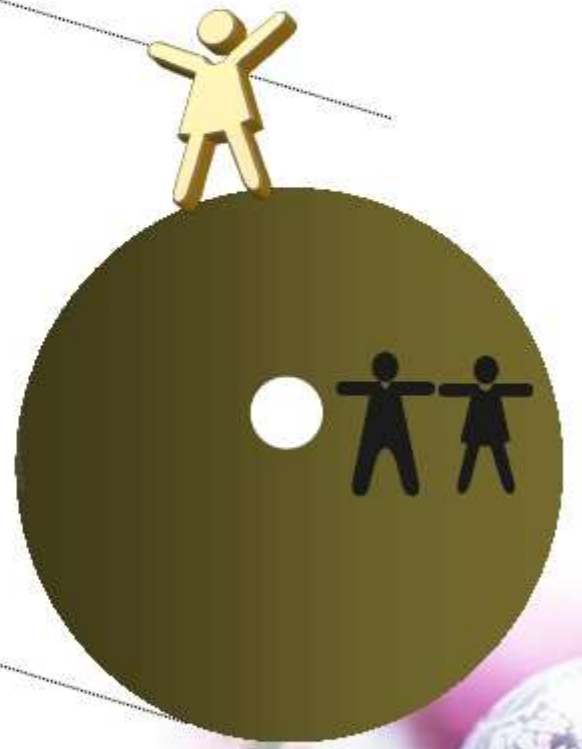
课程设计

- 包括各种讲座，有时还会放映有关质量管理的录像片，并进行一些专题讲座，如质量管理的必要性，原则，影响质量的客观条件．质量检验标准，检查的程序和方法，抽样检查以及程序控制等。



培训成果转化 5 技巧

1、关注培训讲师的授课风格；
2、培训技巧及相关内容要在工作上立即应用；
3、培训讲师建立适当的学习应用目标；
4、在课程进行期间，讨论在工作中如何运用培训内容；
5、建立合理的考核奖励机制。



本节技能侧重

- 企业培训与开发运行模式的类型

  学习型组织的特征

- 培训成果转化



第三节

创新能力培养



本节内容一览



思维创新

方法创新

诺基亚 VS 苹果



争霸赛



知识要求

第一单元　思维创新

* 一、创新能力的含义
* 1、创新与创造
* 创新（innovation）是指主体为了一定的目的，遵循事物发展的规律，对事物的整体或其中的某些部分进行变革，从而使其得以更新于发展的活动，它包含目的性、规律性、变革性、新颖性和发展性等因素。
* 创造（creativation）是指主体为了达到一定的目的，遵循创造活动的规律，发挥创造的能力和人格特质，创造出新颖独特、具有社会或个人价值的产品的活动它的特征是首创性和独创性

2、创新能力

- 创新能力是指在前人发现或发明的基础上，通过自身努力，创造性地提出新的发现、发明或改进革新方案的能力。
- 创新活动中主要由提出问题、解决问题这两种能力的构成。

二、创新的来源

1、需求拉动创新：

起源；对象；马斯洛；用途；明显性；主次；

2、技术推动创新

(1)原创型的创新；新理论或新发现产品化，市场化

(2)拓展应用型创新；在已有的技术创新成功的基础上，设法将其推广应用

3、竞争驱动创新；

(1)差异化创新；

(2)成本领先创新

【课堂练习】

ABC

1、创新的来源有：()。

A．需求拉动创新

B．技术推动创新

C．竞争驱动创新

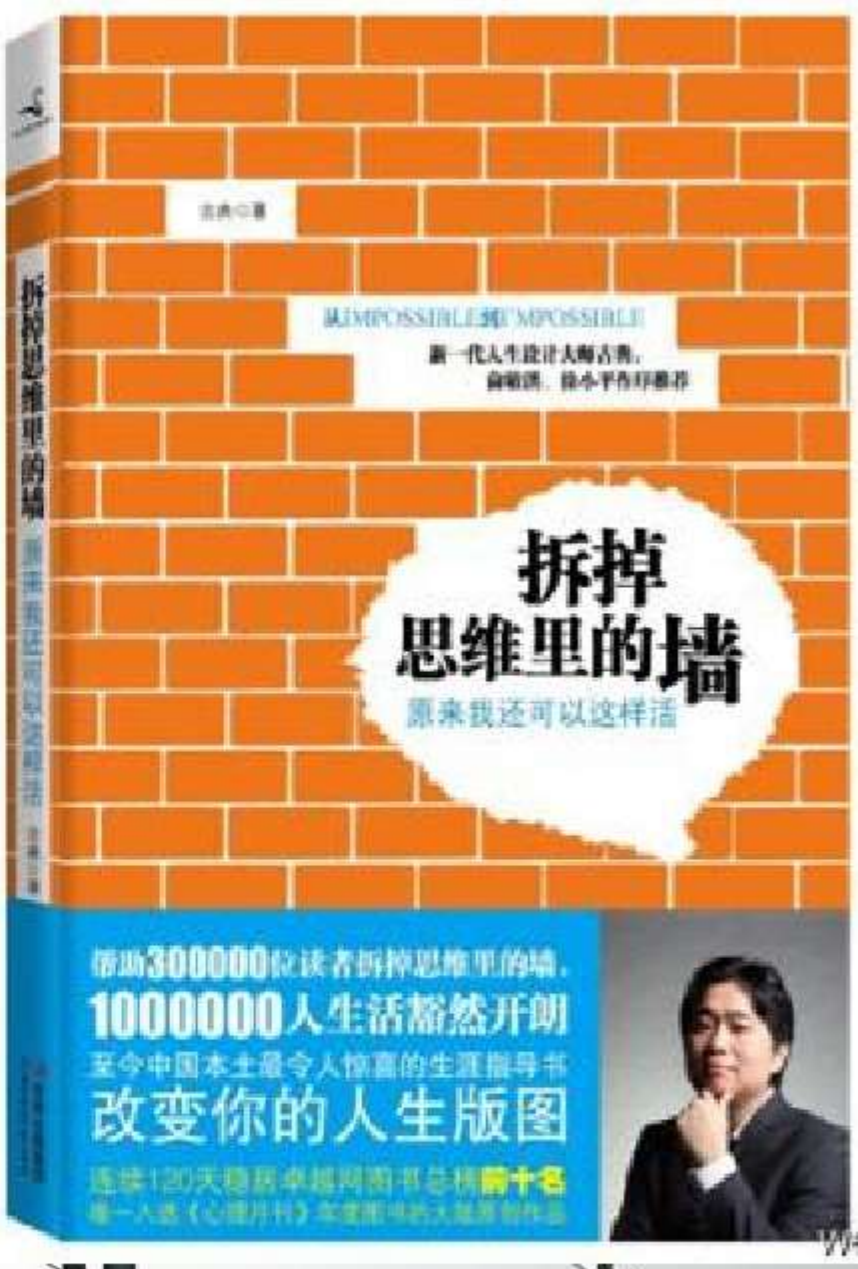
D.供给拉动创新

E．生产推动创新

三、常见思维障碍

1、习惯性思维障碍
2、直线型思维障碍
3、权威型思维障碍
4、从众型思维障碍
5、书本型思维障碍
6、自我中心型思维障碍
7、自卑型思维障碍
8、麻木型思维障碍





湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

创新能力培养

常见思维障碍

1、习惯性思维障碍（思维定式）：随着人的知识、经验的积累，形成了一定的思考问题、解决问题的习惯方式。



创新能力培养

- 阿拉伯数字“1”最大数是多少?
- 两个“1”最大数是多少?
- 三个“1”最大数是多少?
- 四个“1”最大数是多少?


腾讯博客
BLOG.QQ.COM
湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117

创新能力培养

- 2、直线型思维障碍：指死记硬背现成答案，生搬硬套现有理论，不善于从侧面、反面或迂回地去思考问题。

- 有一位著名的女高音歌唱家名叫玛·迪梅普莱，她有一个在当地可算是最出色的私人园林。每到周末都会有不少人来这里摘鲜花，拾蘑菇，捉蜗牛；有的甚至还会搭起帐蓬，燃起篝火，在草地上野营野餐，常常弄得园林一片狼籍，肮脏不堪。负责管理园林的管家，根据迪梅普莱的指示，叫人在园林的四周围上篱笆，竖起“私人园林禁止入内”的木牌，并派了人在园林的大门看守，但都无济无事，许多人依然通过各种隐蔽的方式进入园内。

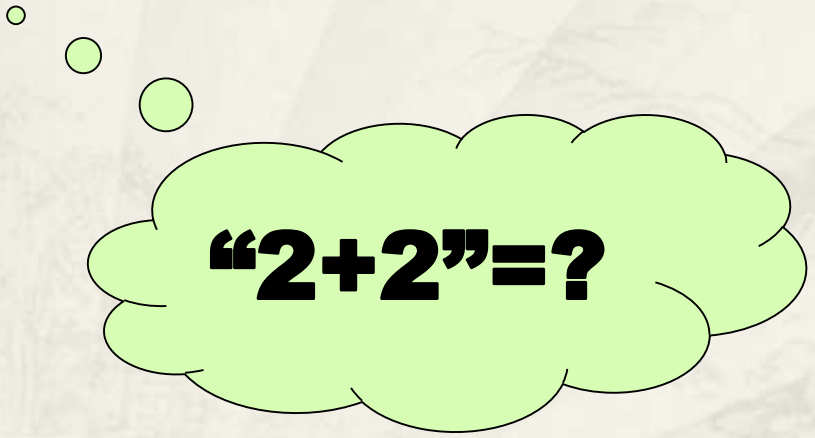
创新能力培养

- 这个例子是最典型的直线思维习惯方式，结果并没有达到预期的目的，反而更刺激了人们想进去一探究竟的心理。那么最后的解决办法是什么呢?
- 迪梅普莱叫人做了一些大大的木牌子立在各个路口，上面醒目地写明：“请注意！你如果在林中被毒蛇咬伤，最近的医院离此１５公里，驾车半小时可到。”此后，胆敢再闯入她的园林的人便寥寥无几了。

创新能力培养

- 3、权威型思维障碍：指迷信权威，不敢怀疑权威的理论或观点，一切都按照权威的意见办事。





创新能力培养

- 4、从众型思维障碍：指人们因懒于思考，或不敢标新立异，为天下先，而盲目从众，一切都随大流，抑制了创新的敏感和勇气。
- 有人在路上走，忽然看到前面一个人抬起头仰视天空，他也停下脚步，仰视天空想看个究竟，后面的人也一个接一个跟着仰视天空，后面还有人在问，你们看什么？有人回答，我也不知看什么？

创新能力培养

- 5、书本型思维障碍：指人们迷信书本上的理论，不敢提出质疑，不能纠正前人的失误，探索新的领域。
- 古时有一秀才，有一天出门访友。遇到一条小水沟，只有两三尺宽，秀才犯难了。书上说，想要过河，一要有桥，二或有船。现在，两者皆无，如何是好！于是他在“河边” 排徊。路人见了，问其缘故，秀才说：“我要过河，一无桥，二无船，奈何、奈何！”路人笑着说：不就是一条小沟吗，跳过去就是啦！秀才大悟，于是，他双足用力，往前一跳。谁知，跳到“河”中间，秀才就扑通跌下水。路人及忙把他拉上来。秀才愤怒地抓住路人，大喊道；“你骗人！”路人道：“我怎么骗你啦？”秀才说：“那你跳过河让我看看！”路人一步就跨过了“河”，秀才不服气地说：“书上说，单脚为跨，双脚为跳，你明明是跨过去却叫我跳过去！这不是骗我，害得我掉下河吗！”。

创新能力培养

- 6、自我中心型思维障碍：指人们一叶蔽目，不见泰山，局限在自己已有知识或成果的范围内，思考问题时以自我为中心，阻碍了创新思维；





关羽大意失荆州

创新能力培养

- 7、自卑型思维障碍：指在自卑心理的支配下，不敢去做没有把握的事情，即使是走到了成功的边缘，也因害怕失败而退却。
- 8、麻木型思维障碍：指人们对生活、工作中的问题习以为常，精力不集中，思维不活跃，行动不敏捷，不能抓住机遇，更不会主动寻找困难，迎接挑战，也就不能实现创新。

思维是可以管理的！

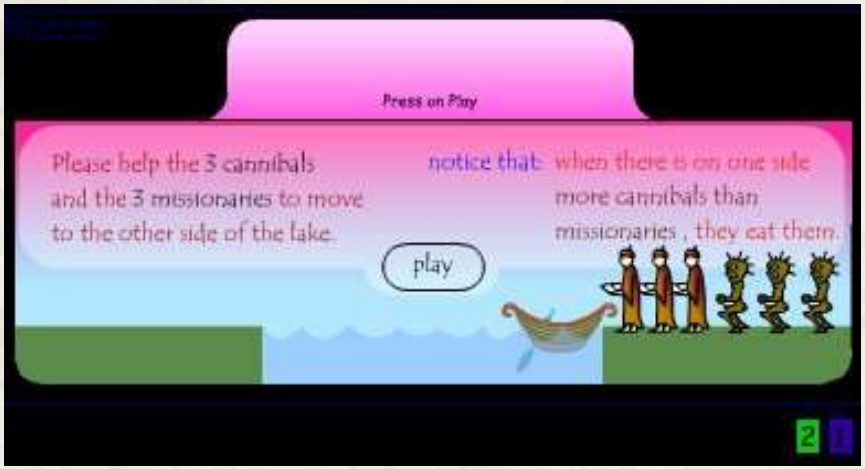
创新能力培养

突破思维障碍的途径

- 应大胆质疑，尽量突破他人的思想和自己的鼓有的知识的局限；
- 构建立体思维，不受点、线、面的局限，充分发挥空间想象力；
- 从不同角度去观察思考同一事物；
- 有意识地进行非常规思维的思考，如从逆向、侧向进行与众不同的思考。

创新能力培养

小游戏：食人族和传教士过河



真题小试

C

在非典型肺炎传播时间，听信谣言囤积板蓝根、消毒水的行为是受到了（　　）

（A）直线型

（B）权威型

（C）从众型

（D）自我中心型

* ( )思维障碍对解决老问题是有效的。
(A)直线型 (B)习惯型 (C)权威型 (D)自我中心型

B

技能卷真题

I 公司是一家知名广告设计公司，每年为广告设计专业的应届毕业生提供实习机会。这些毕业生在实习期间会参与不同的产品设计团队的工作，了解不同产品的广告设计流程，并承担一些基础性的工作。实习结束后，各团队的管理者会给这些学生按不同项目进行评分，邀请其中的优秀者加入公司，成为公司的初级设计师。

(1)表1是在实习期结束后，各团队管理者对参与实习的学生进行评价的部分表格，表中不同项目代表不同的思维障碍，请填写对应的思维障碍类型(10分)



技能卷真题

表1团队管理者对实习学生进行评价的部分表格

	评价内容	思维障碍类型
1	在参与讨论时，习惯沿用类似的产品广告的思路	
2	提出产品设计思路时，固执己见，不愿聆听他人的想法	
3	如果上级的想法和自己不一致，会马上放弃自己的意见	
4	在广告设计思路上没有自己的想法，人云亦云	
5	习惯套用理论或概念，但对理论的理解仅限于字面的意义	

网址:http://www.xdfpx.com湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com 0731-84165117
学习是一种信仰

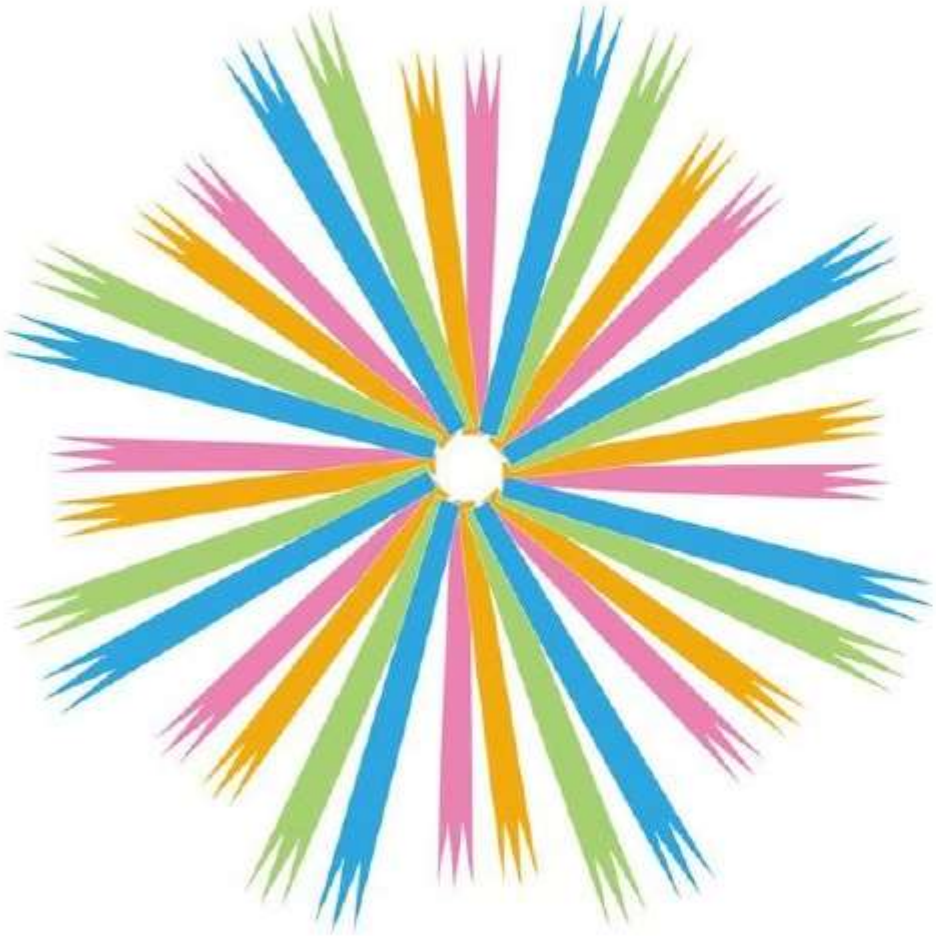
四、发散思维与收敛思维



（一）发散思维的类型

- 逆向思维法
- 横向思维法
- 颠倒思维法

（二）发散思维与收敛思维的区别



- 思维指向相反
- 作用不同



五、想象思维与联想思维

想象思维

1.无意想象

2.有意想象

（1）再造型想象

（2）创造型想象

（3）幻想型想象

联想思维

1.接近联想

2.相似联想

3.对比联想

4.因果联想



ThemeGallery is a Design Digital Content & Contents mall developed by Guild Design Inc.

联想思维与想象思维的共同点 P255

都可呈现为非逻辑形式

都属于形象思维范畴

两者互为起点



联想思维与想象思维的区别 P255



对比项目	联想思维	想象思维
与已有记忆的关系	只在已存入记忆系统的表象间进行	可超出已有记忆表象
新的记忆表象	不能产生	可以产生
操作过程	一维的、线性的、单向的	多维的、立体的、全方位的
活动空间	封闭的、有限的	开放的、无限的
结果	不能超越现实	可超越现实；所获得的结果又可引起新的联想

六、逻辑思维与辩证思维 P255

积极作用

- 发现问题
- 直接创新
- 筛选设想
- 评价成果
- 推广应用
- 总结提高

局限性

- 常规性
- 严密性
- 稳定性



（二）辩证思维在创新中的作用 P257

- **统帅作用**
- **突破作用**
- **提升作用**



真题小试

不受意识主体支配的想象是(　　)。

(A)无意想象

(B)再造型想象

(C)创造性想象

(D)幻想性想象

真题小试

逻辑思维在创新中不具备的作用是

（　　）。

(A)发现问题

(B)分析事物内部矛盾

(C)直接创新

(D)对多个设想进行筛选

练习

* 看到广告牌上的内容就想起使用广告中产品的情景属于( )
(A)接近想象 (B)相似想象 (C)对比想象 (D)因果想象

D

一、发散思维训练

* （一）关于材料性能选择的发散思维训练
* （二）关于形成位置选择的发散思维
* （三）关于数量选择的发散思维
* （四）关于方式方法选择的发散思维

收敛思维训练与想象思维训练

* 二、收敛思维训练
* 三、想象思维训练
* （一）无意想象训练
* （二）再造性想象训练
* （三）创造性想象训练
* （四）幻想性想象训练

四、联想思维训练

* （一）空间接近联想
* （二）时间接近联想
* （三）外形相似联想
* （四）意义相似联想
* （五）对比联想
* （六）因果联想

五、逻辑思维训练

* （一）严格遵循逻辑法则:逻辑思维的方法和特点就是严密和严格。这要求我们进行必要的训练。
* （二）结合案例，深思熟虑
* （三）孰能生巧，举一反三

六、辩证思维训练

- 1、根据事物普遍联系的观点，从各个不同的方面去思考，迅速把思维结果记录下来
- 2、对下列问题，要从正反两方面去思考，给出比较全面的答案
- 3、请从兼顾长远和当前要的观点，思考下列问题
- 4、从行动的目的性应当明确，具体矛盾具体分析的观点，解释下列问题

六、辩证思维训练

- 5、根据要抓主要矛盾的观点，思考一下问题
- 6、用发展的眼光看问题
- 7、不固执己见，头脑不僵化，吸取他人的长处和善于集思广益
- 8、分析和综合的统一是辩证思维的重要准则
- 9、比较是认识思维对象之间的差异性和共同的方法
- 10、辩证思维的方法要求我们抓住事物发展的关键点，注意从量变到质变的规律，所以我们在思考问题时，为了创造性地解决问题，要抓住事物发展变化的关键点，集中注意力，加以突破。
- 11、当遇到比较复杂或紧迫的情况时，人们往往感到千头万绪，无从下手

六、辩证思维训练

- 12、善于找到主要矛盾和矛盾的主要方面非常重要，在军事上常常有“集中兵力打歼灭战”“伤其十指不如断其一指”
- 13、有时我们会发现，越是困难的时候，坚持下去，离成功也就不远了。思考问题时也是这样，越是遇到问题难度大的部分，恰恰就是快要解决的时候
- 14、对于已经取得的成果或结论，要用清晰的语言（包括数学语言）表达，这是辩证思维的要求

练习

* 1、A是指与人们通常考虑问题的方向相反的思考方法。
* A、逆向思维法B、颠倒思维法C、扩散思维法D、横向思维法
* 2、抑制想象思维的障碍不包括 B
* A、环境方面的障碍B、肢体障碍C、内部心理障碍D、内部智能障碍
* 3、逻辑思维在创新中的局限性不包括 C
* A、常规性B、严密性C、推理性D、稳定性
* 4、A想象是在已有记忆表象的基础上展开的，但并不限于已有记忆表象的水平，而是通过对已有记忆表象的加工、改造、重组的思维活动，产生出新的形象。
* A、创造性B、创新性C、联想行D、幻想性
* DUO:5、麻木型思维障碍的表现为 ABCDE
* A、对生活、工作中的问题习以为常B、精力不集中，思想不活跃C、行动不敏捷、不能抓住机遇D、不会主动寻找困难，迎接挑战E、不能实现创新

练习

* 依靠自己独立进行思考对克服(　) 有所帮助。(A)习惯性思维障碍 (B)权威型思维障碍 (C)从众型思维障碍 (D)书本型思维障碍 BCD
* (E)直线型思维障碍
*
* 逻辑思维在创新中的作用包括(　)。(A)发现问题 (B)突破作用 (C)直接创新 (D)筛选设想 (E)统帅作用 ACD