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?



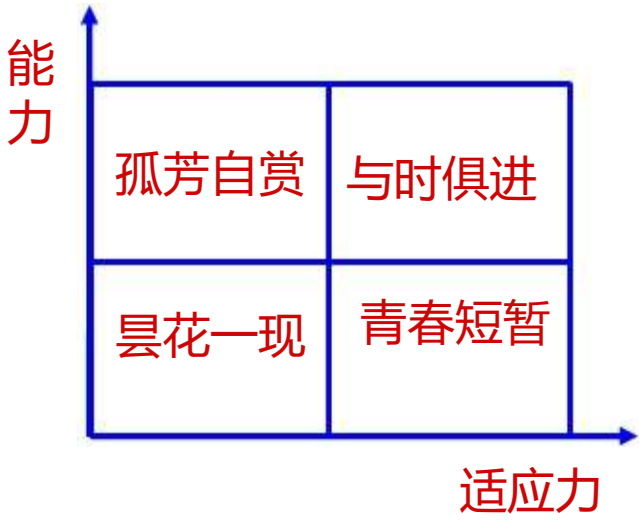
知识拓展

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

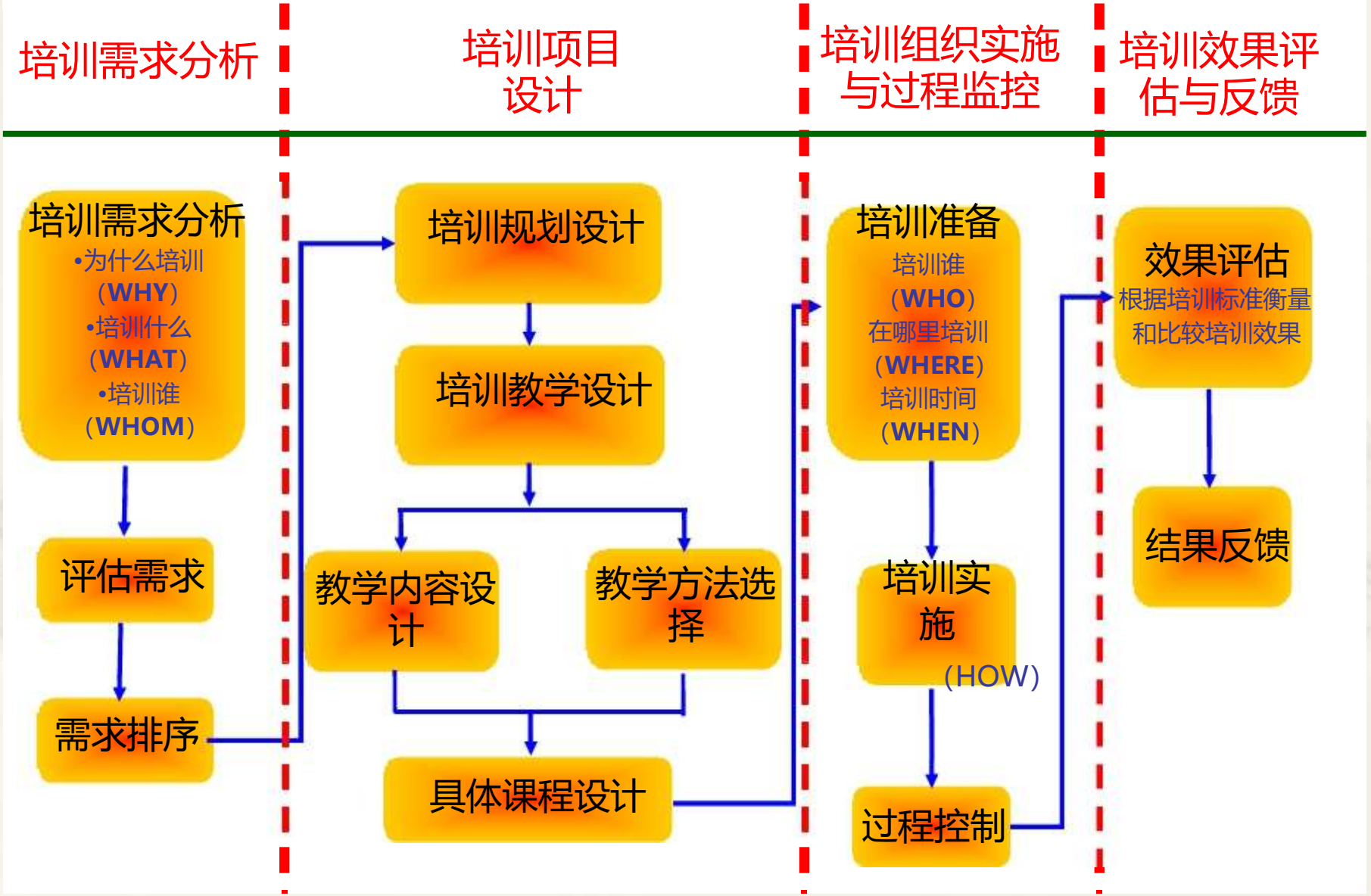
——提高企业适应力，包括

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

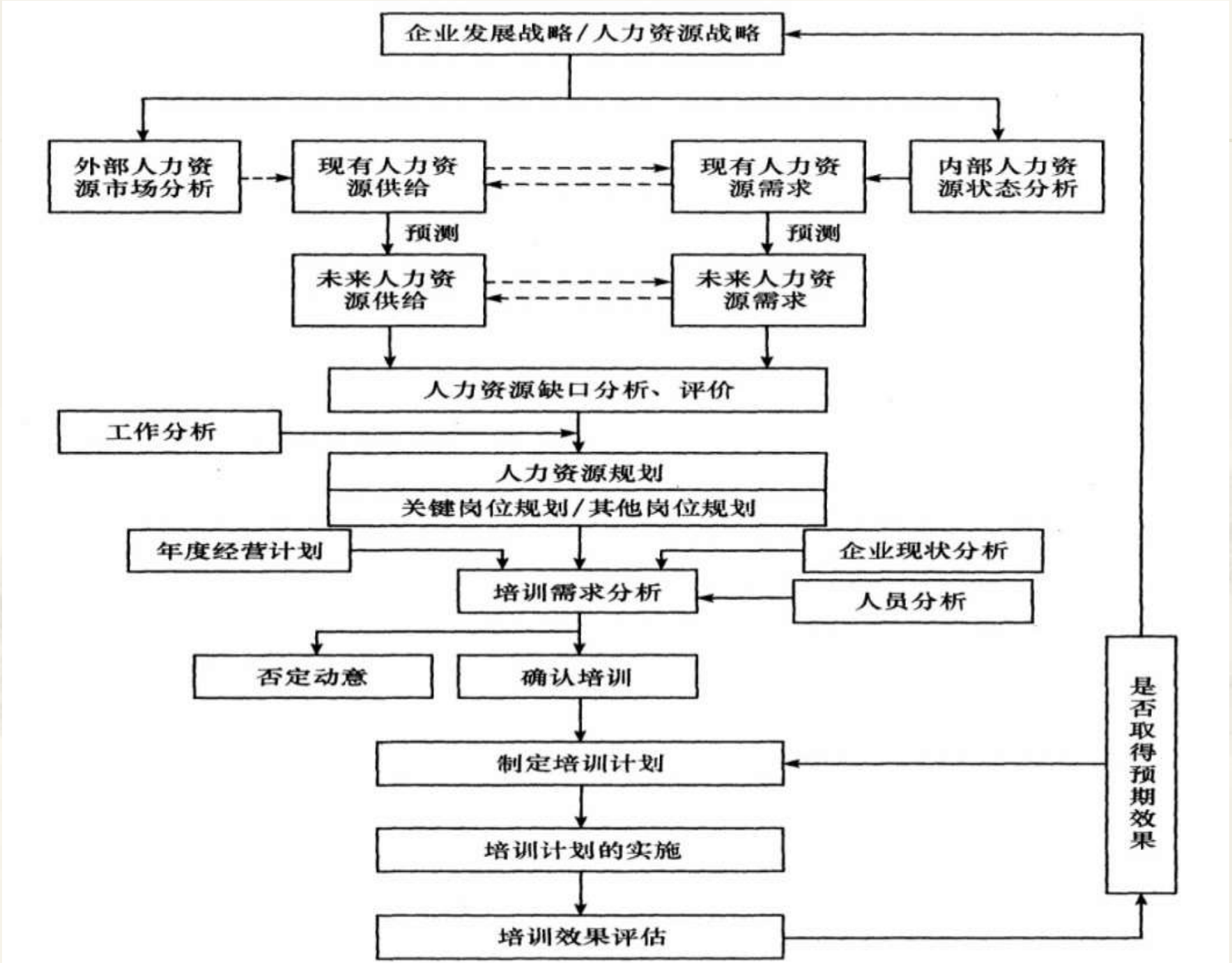


图 3—1　战略导向的员工培训体系的总体框架

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

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

能力要求

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

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

ABC

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



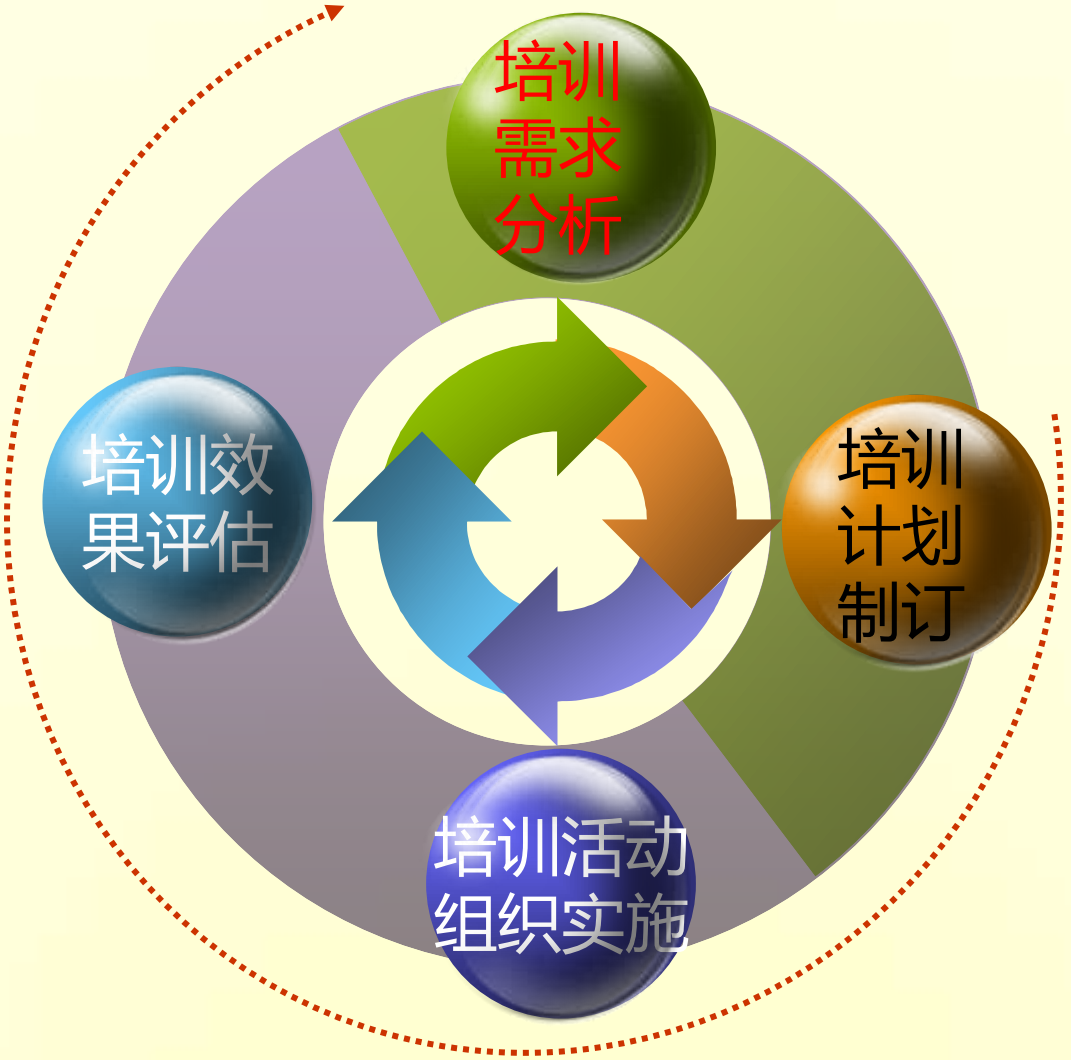
一、培训与开发运行模式的内在结构

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

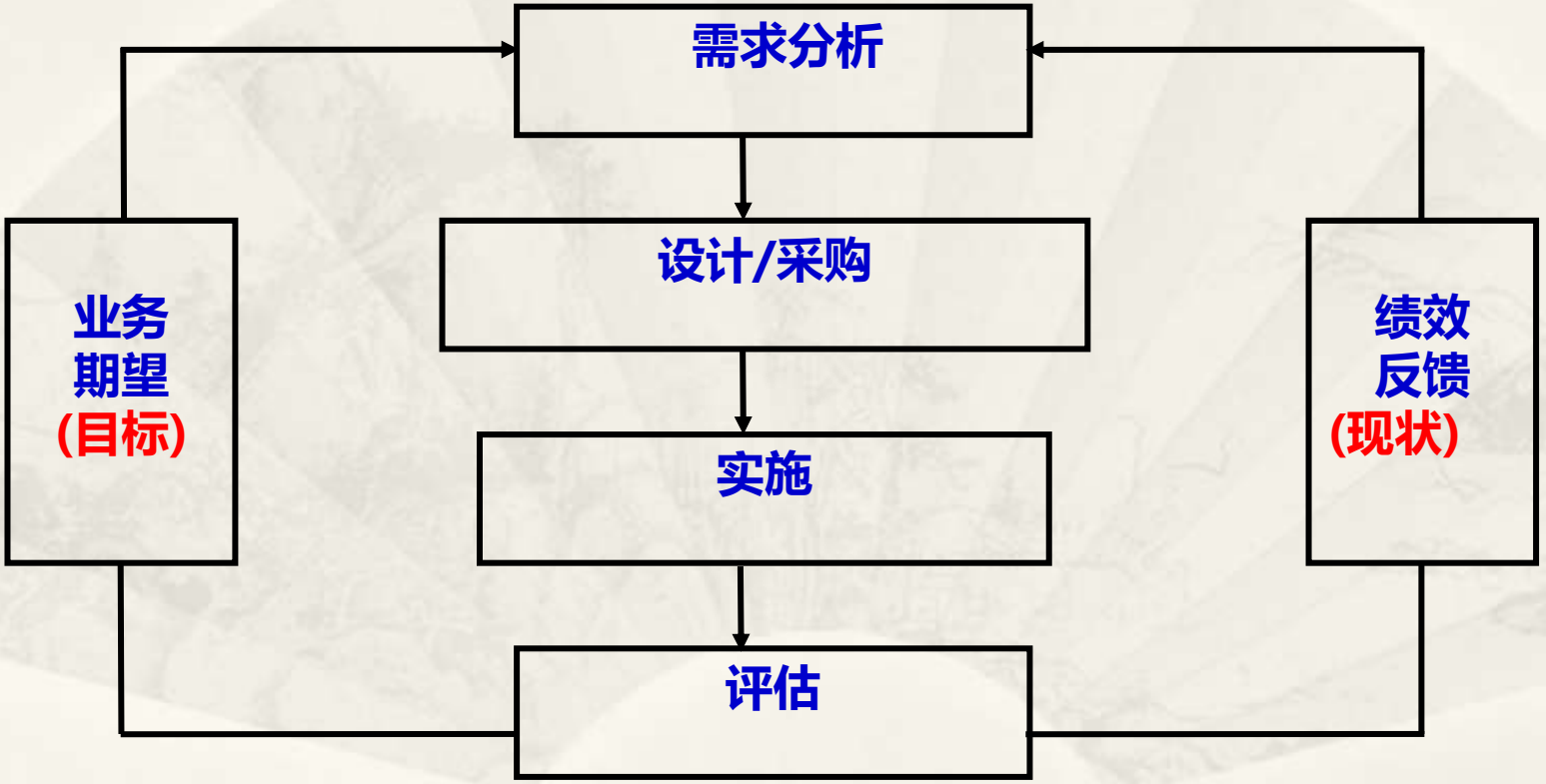
- **摩托罗拉大学的运作**

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

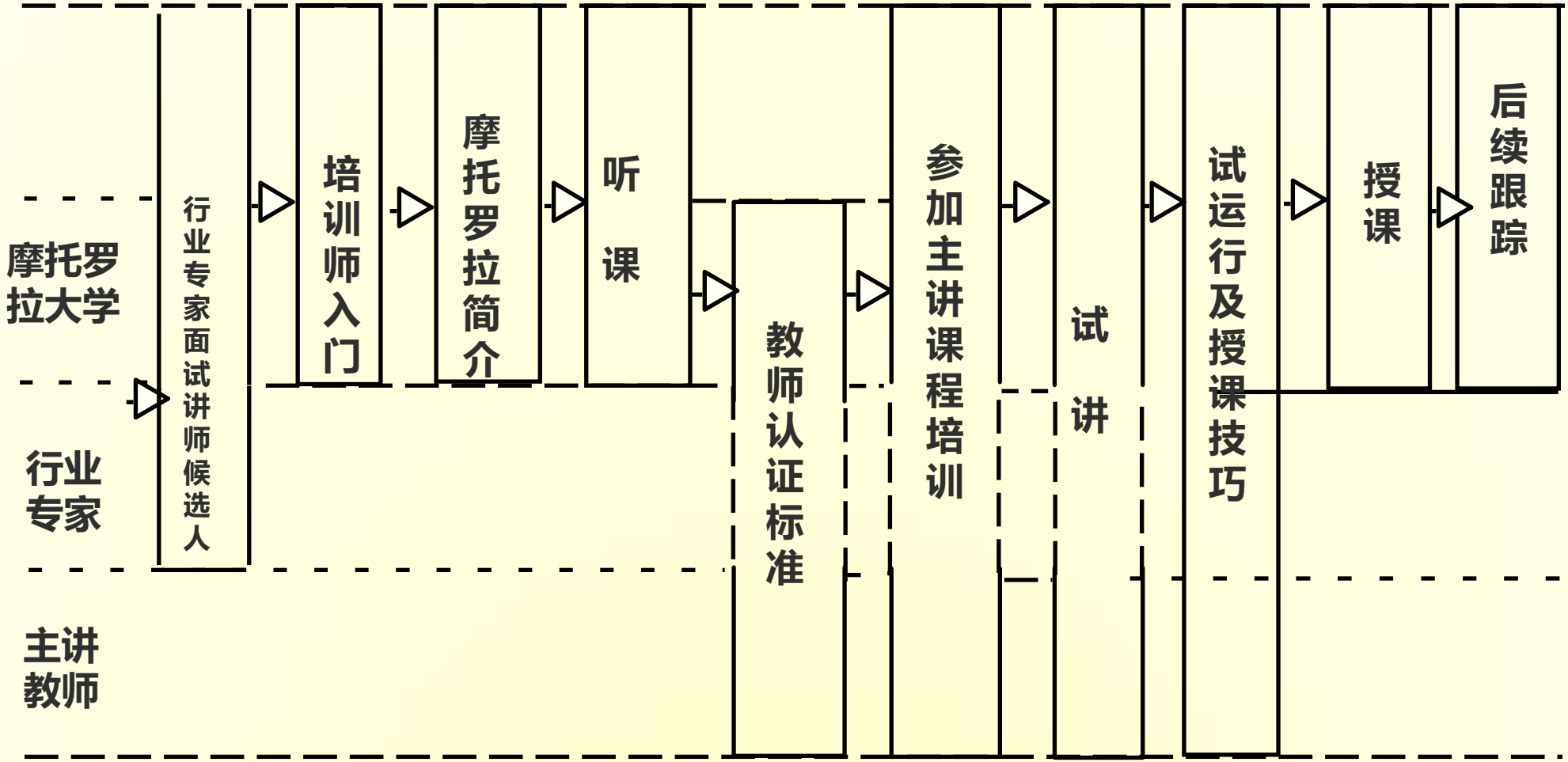
➢ 摩托罗拉大学培训的实施

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

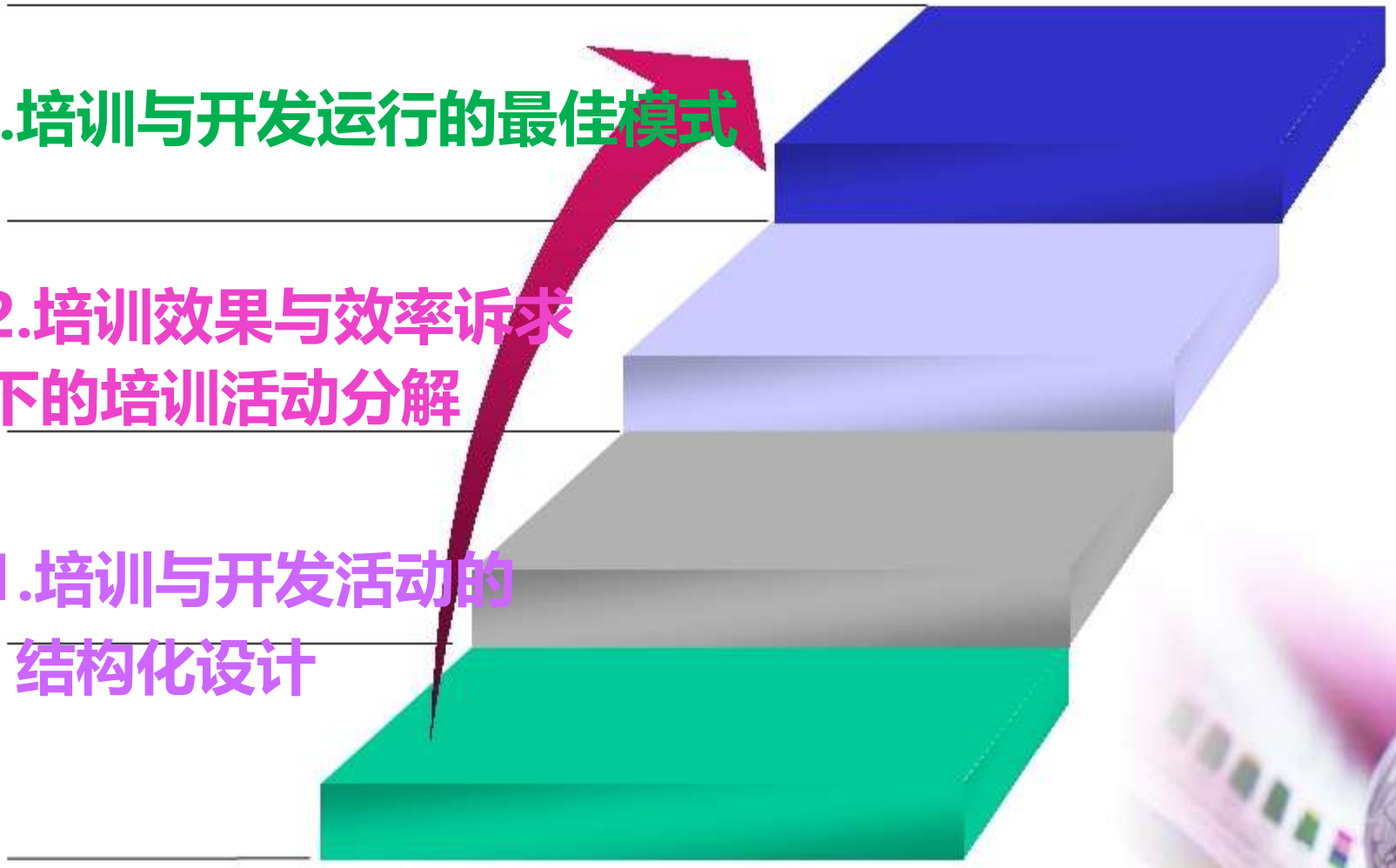
➢ 摩托罗拉的培训质量评估系统

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

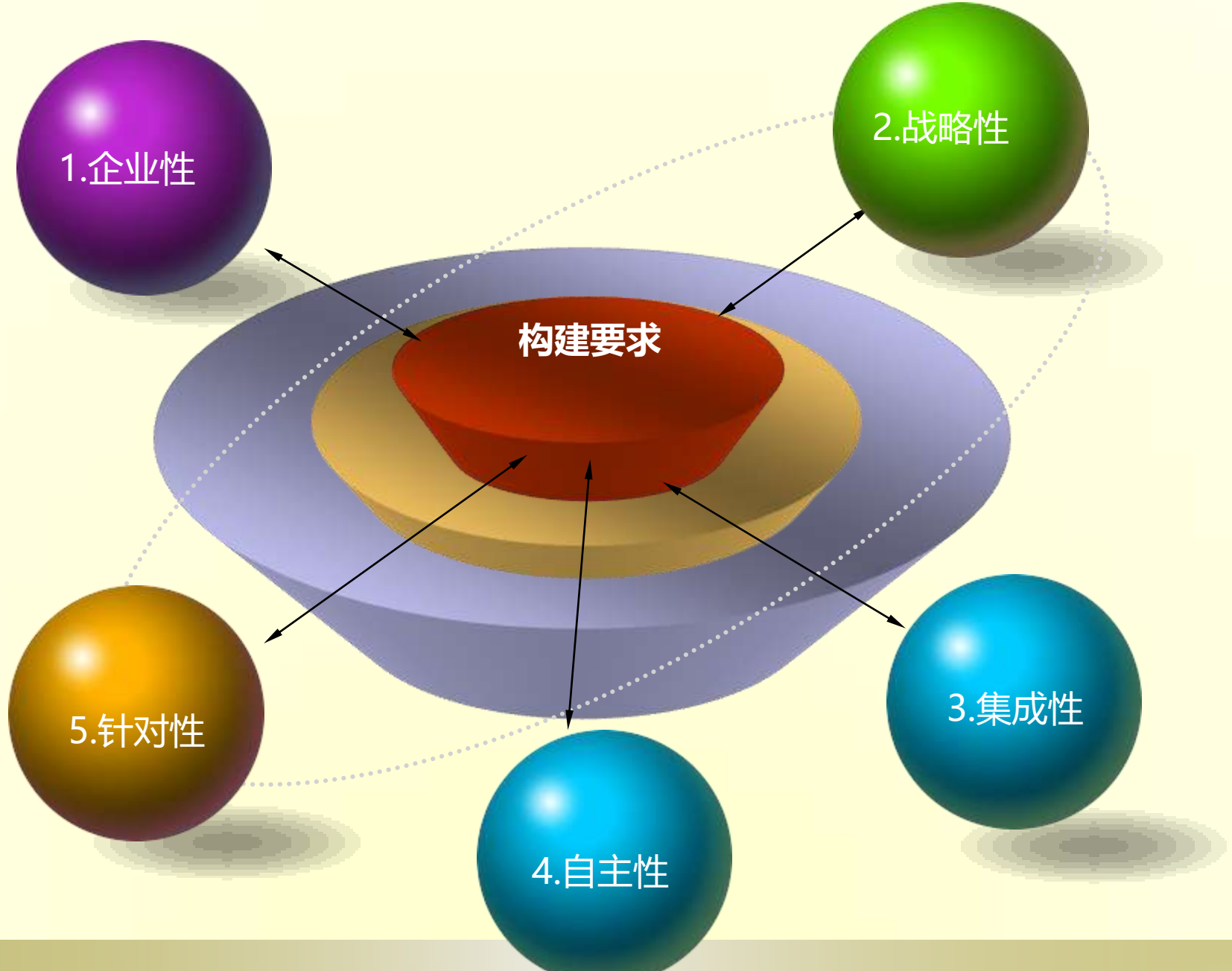
下列哪些是培训与开发运行模式的类型（）。
A.咨询型模式
B.持续发展型模式
C.系统型模式
D.阿什里德模式
E.指导型组织模式
答案：ABCDE
下列哪些是企业大学的组织模式（）。
A.指导型组织模式
B.合作型组织模式
C.独立型组织模式
D.战略联合型组织模式
E.咨询型模式
答案：ABCD

（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？

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？

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；

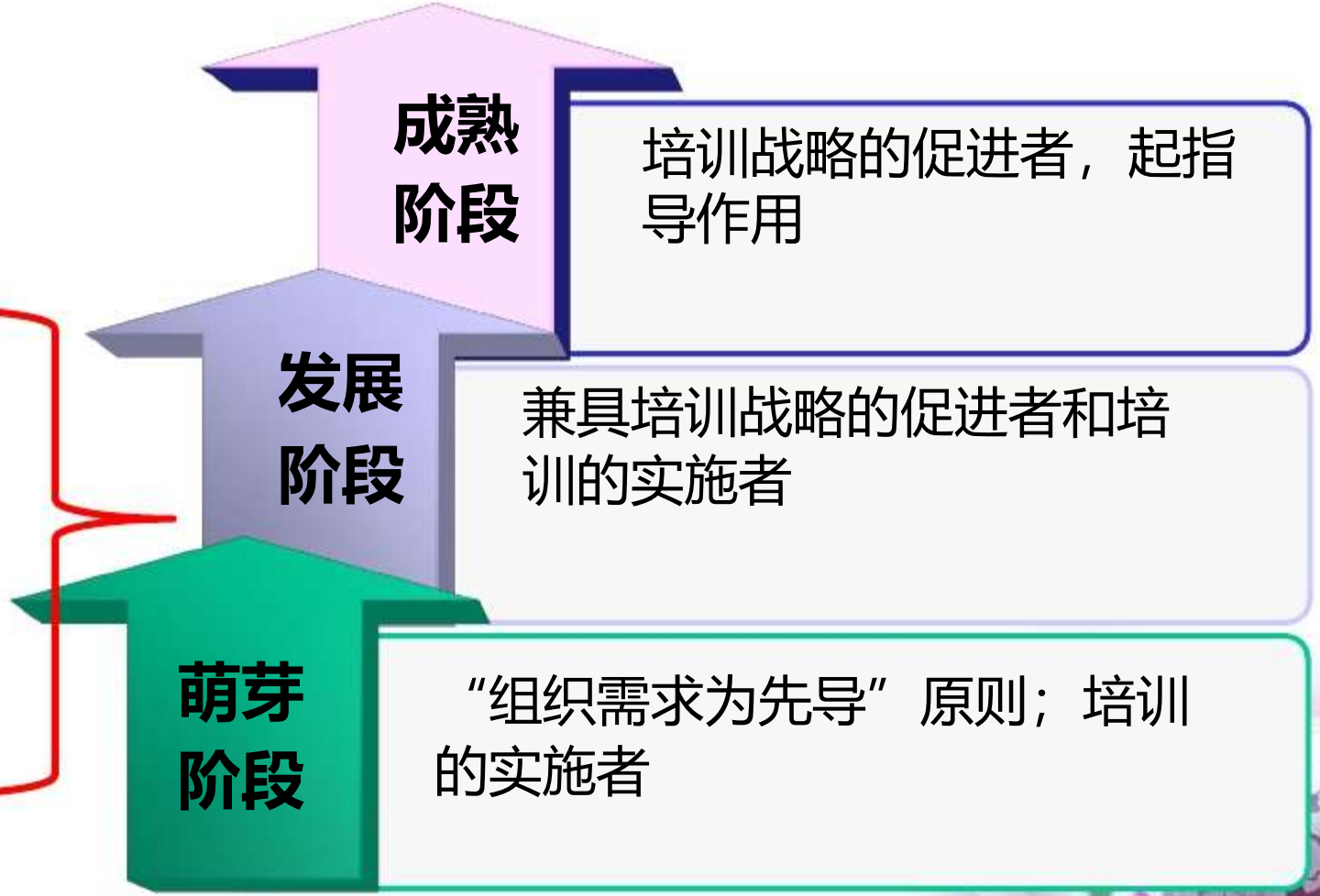
二、培训文化的发展过程

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





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

在培训文化建立的（ ）阶段，培训管理[B]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

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

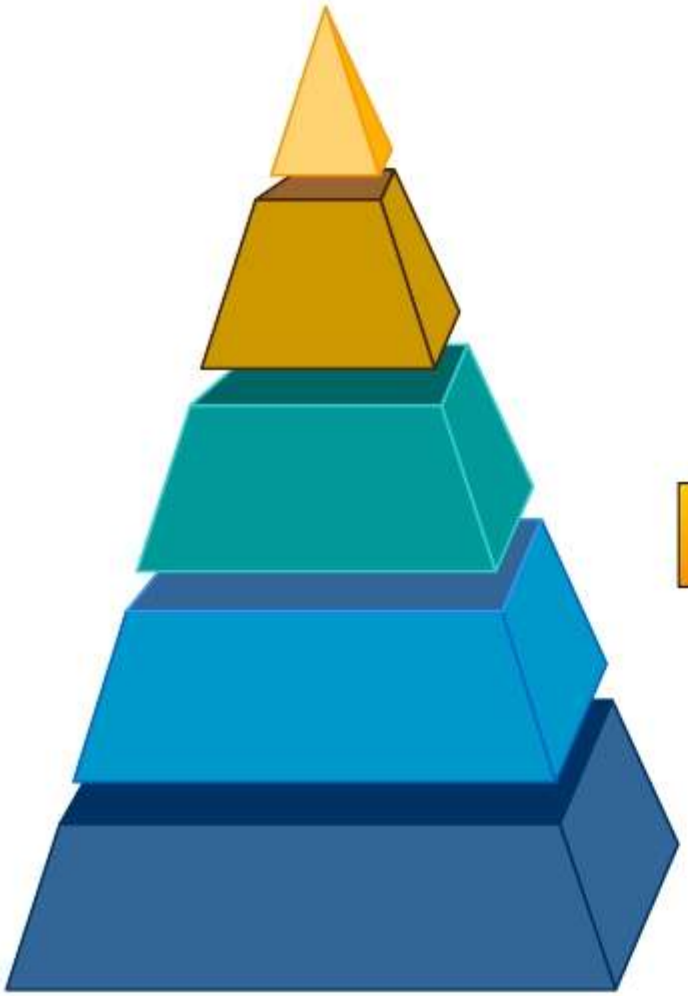
6、领导者扮演新的角色

7、善于不断学习的组织

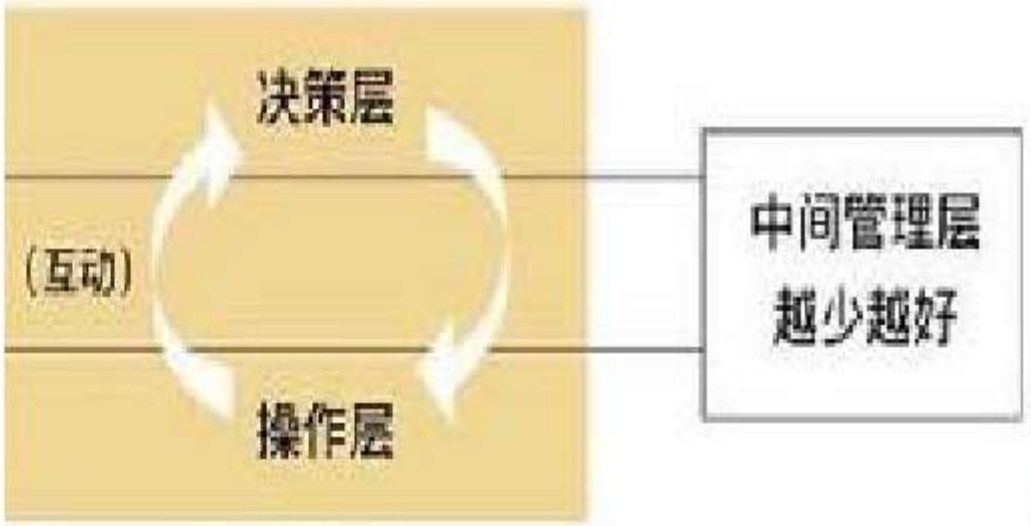
8、具有创造能量的组织



组织变形记

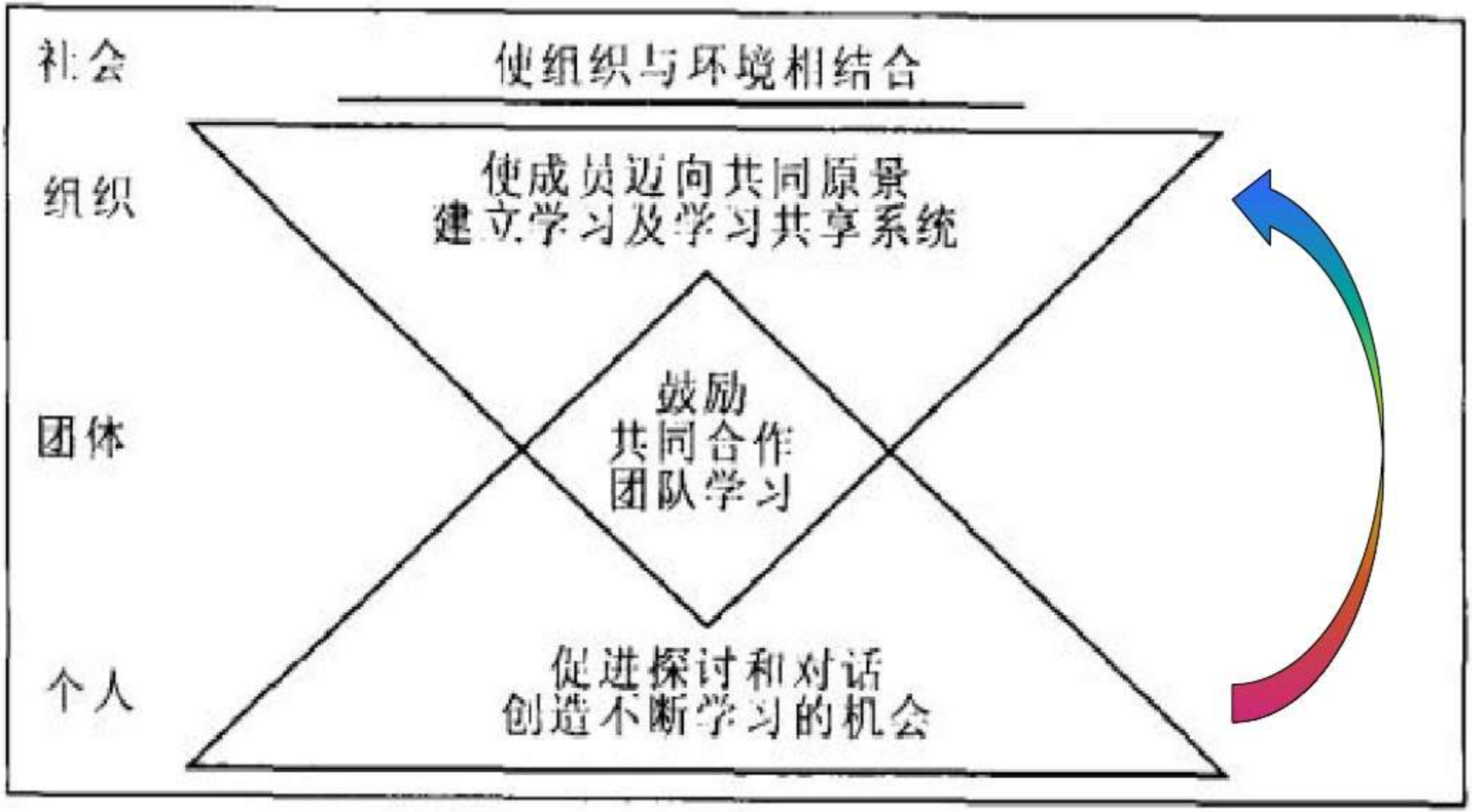


扁平化组织





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

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

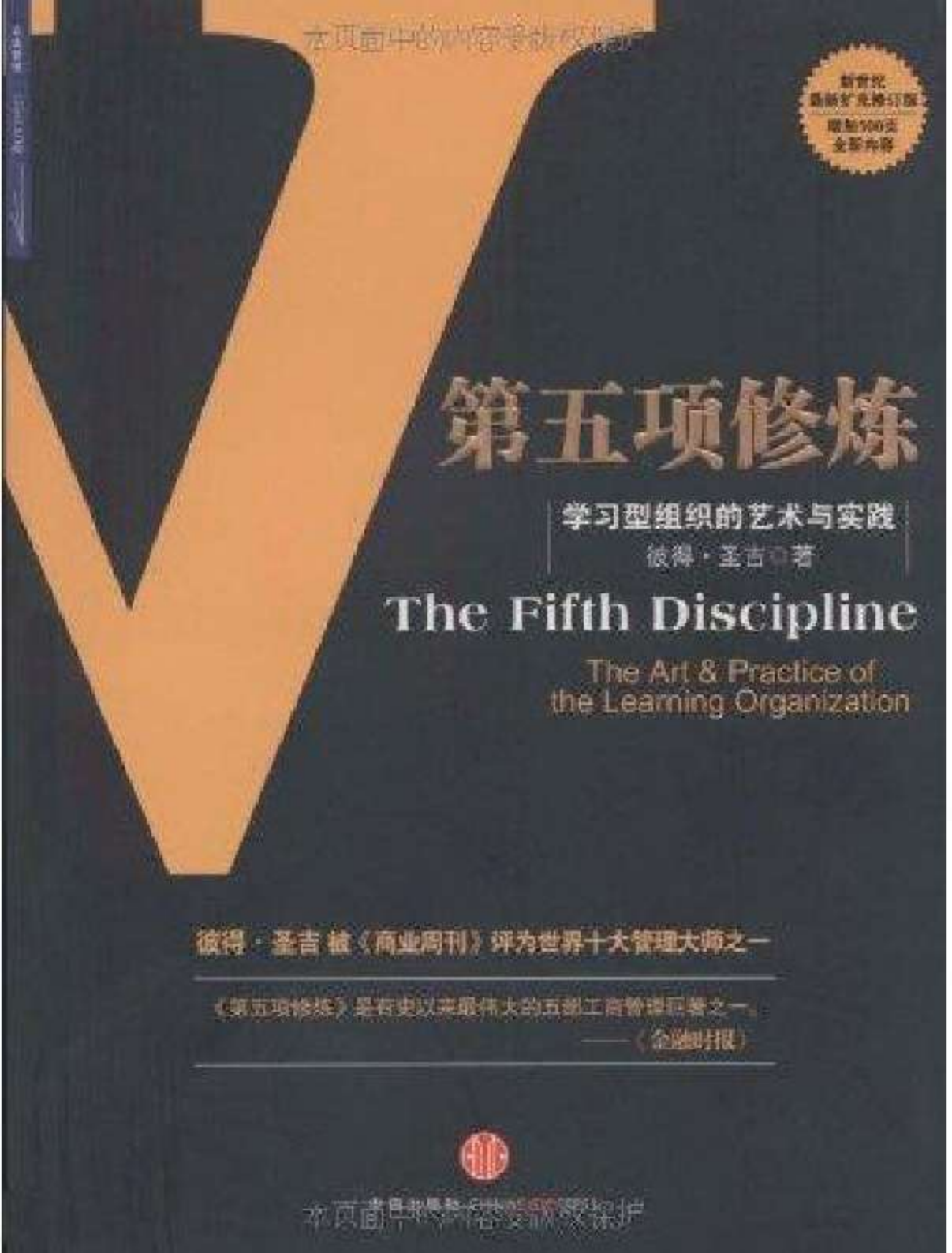
在学习型组织中，领导者扮演的是（ D ）的角色。

（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

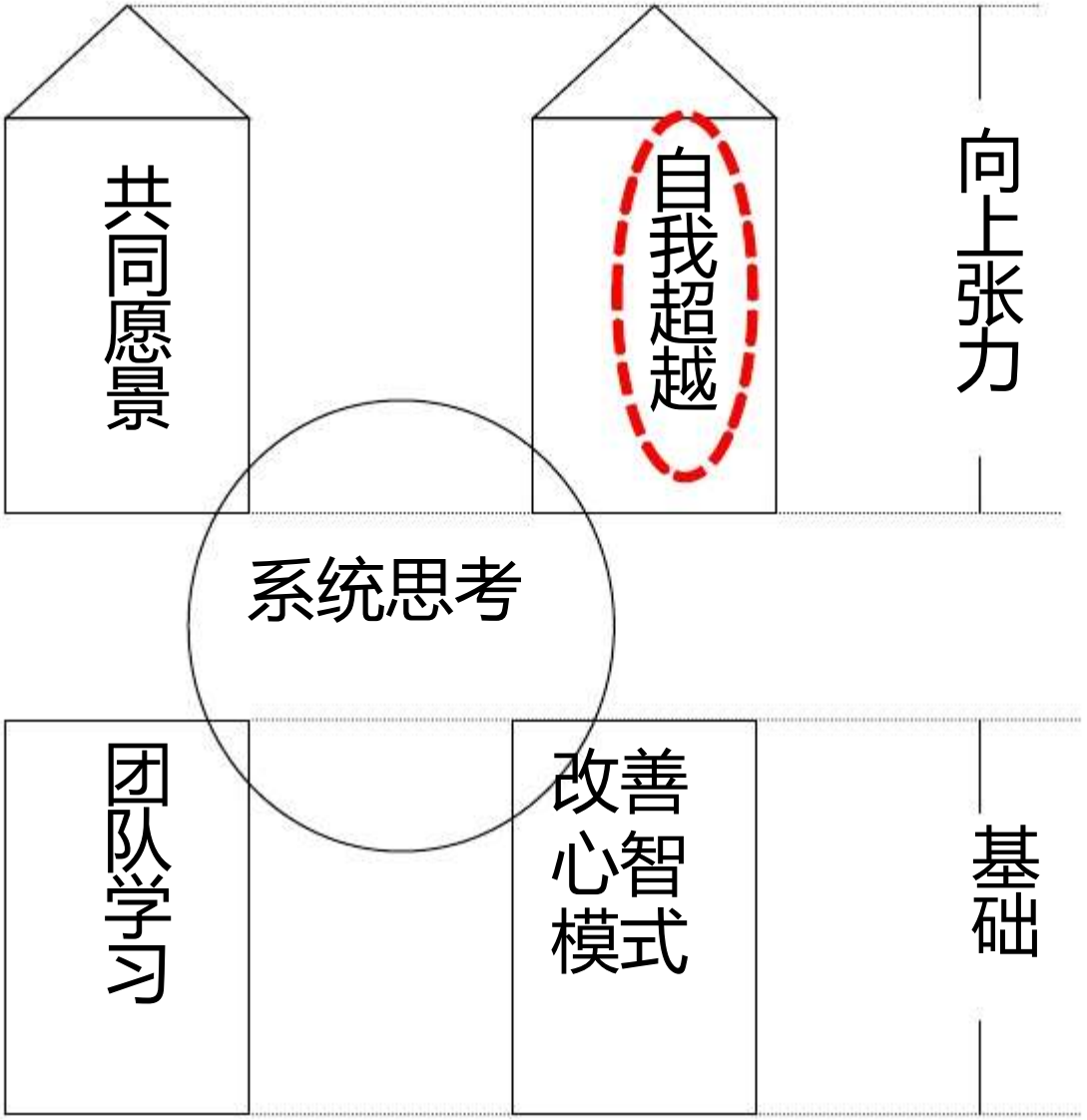
（D）设计师、仆人和教练



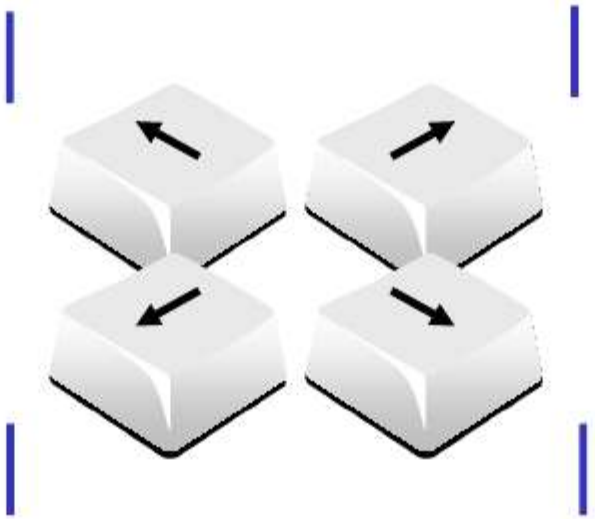
能力要求：

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

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（）ACDE
* 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
* 成熟阶段培训管理者对各部门培训担负的责任有（）BCD
* A、调查B、引导C、统筹D、控制E、评估
* 学习涉及的四个维度包括（）ABDE
* A、个人B、团体C、学校D、组织E、社会
* 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

四、自我管理

三、融会贯通

二、举一反三

一、依样画瓢





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；

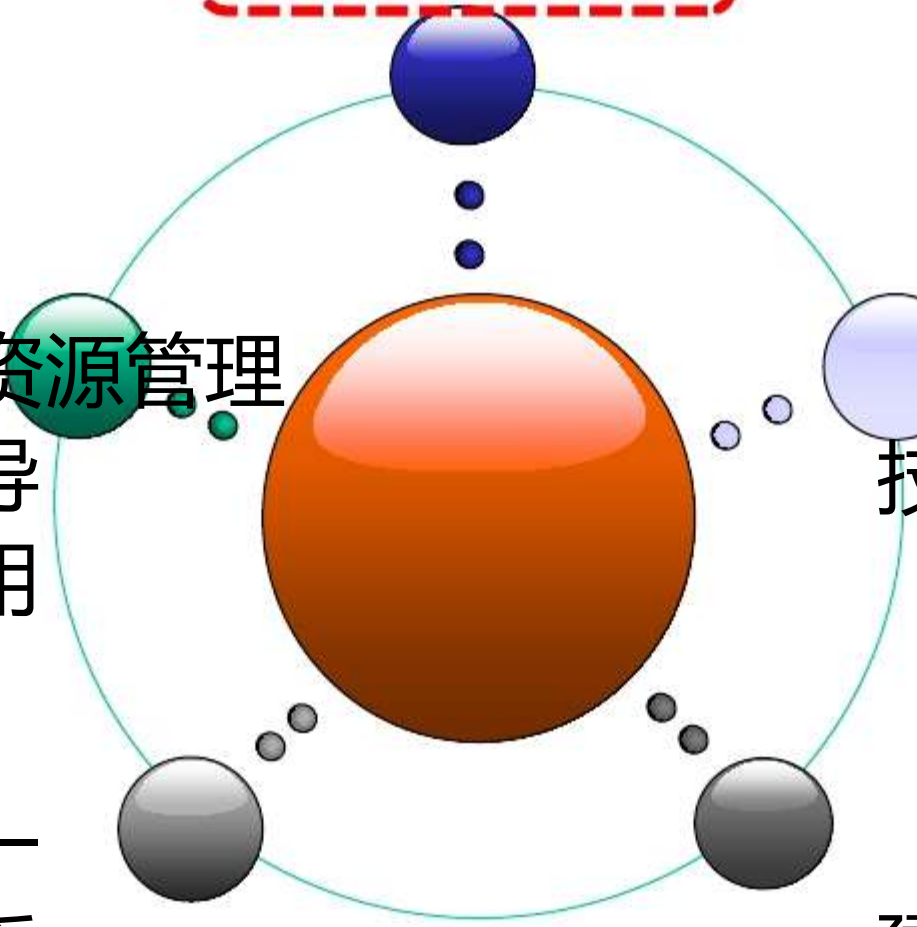
3、增加应用所学技能的机会；

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

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有（）。

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

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，[redacted]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

A

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

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

知识要求

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】

1、创新的来源有：（ ）。

ABC

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

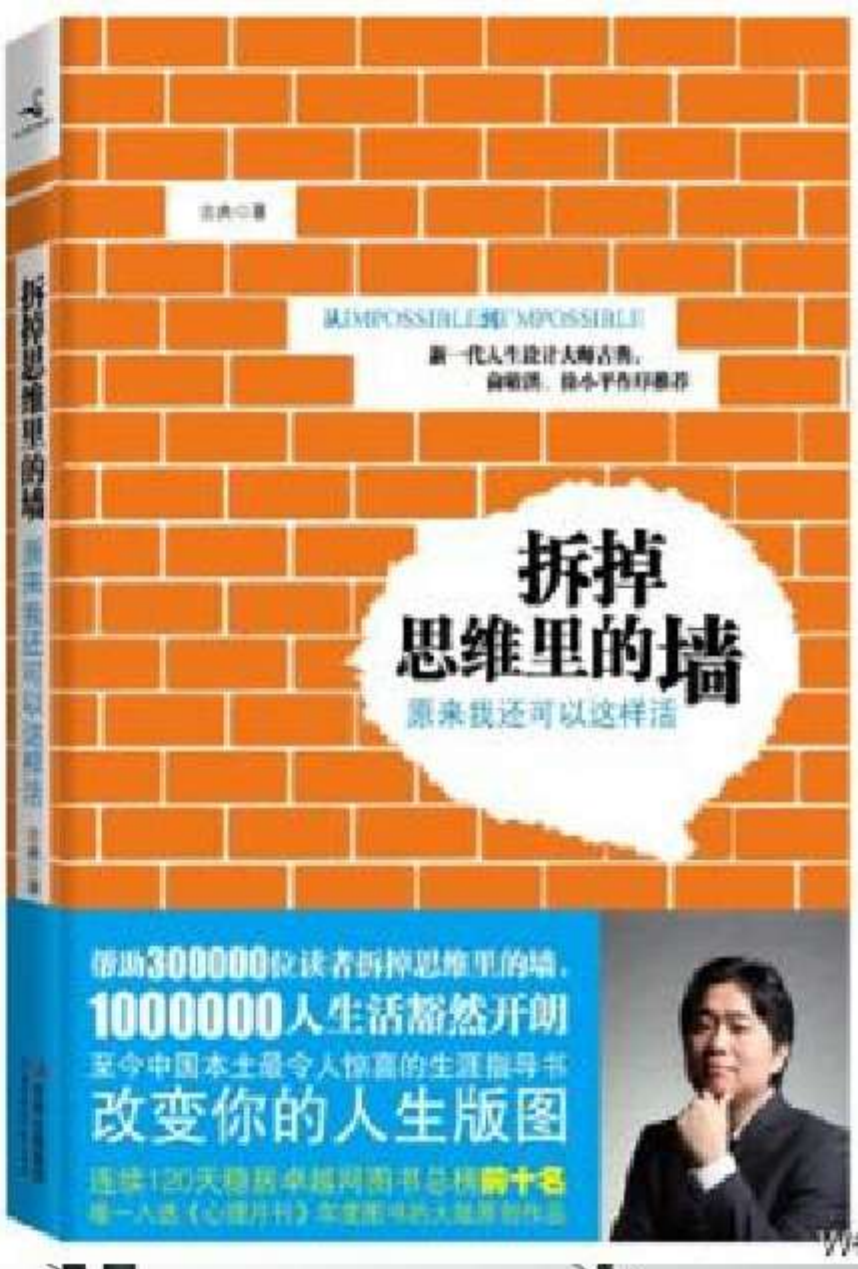
5、书本型思维障碍

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





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

- 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。

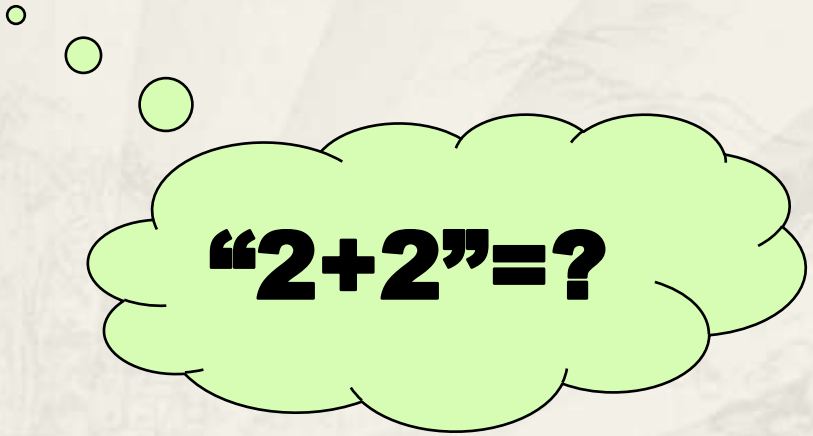
创新能力培养

- 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。

创新能力培养

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。

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（）

C

（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

技能题

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)



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白己的想法，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	

高德软件 www.autonavi.com
学习是一种信仰

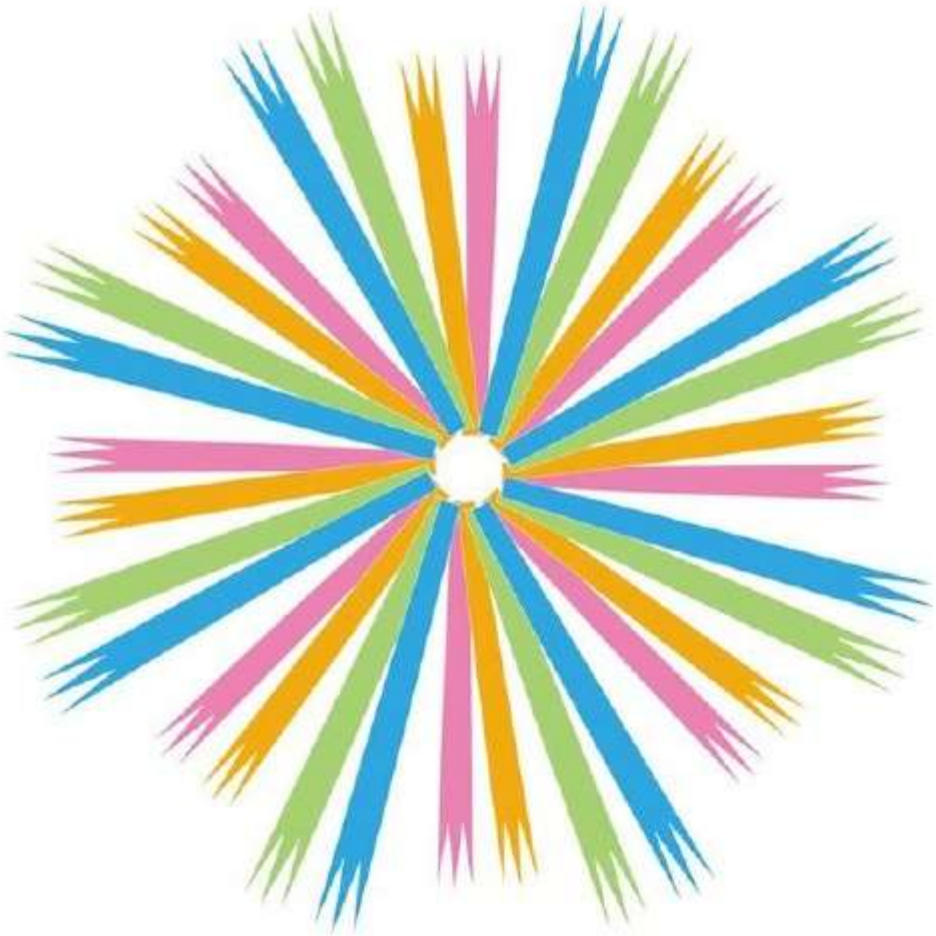
四、发散思维与收敛思维



（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

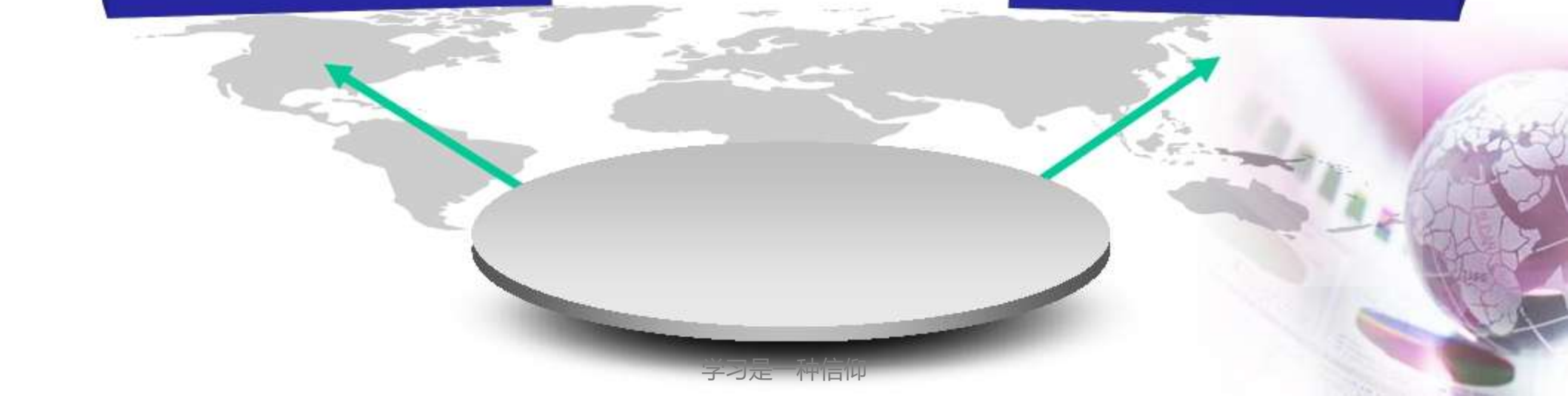
联想思维

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

- 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



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

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

- **统帅作用**
- **突破作用**
- **提升作用**



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

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

* 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)接近联想　(B)相似联想　(C)对比联想　(D)因果联想

能力要求

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

能力要求

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

能力要求

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

能力要求

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
* (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

BCD

ACD

知识要求

第二单元 方法创新

- 一、设问检查法
- 设问检查法实际上就是提供了一张提问的清单，针对所需解决的问题逐项对照检查，以期从各个角度较为系统周密的进行思考，探求较好的创新方案
- （一）设问检查法的特点
- （二）设问检查法的适用范围

知识要求

二、智力激励法

* 智力激励法又称头脑风暴法，它以会议的形式成为与会者创造一种能积极思考、启发联想、大胆创新的良好环境，充分激发个人的才智，为解决问题提供大量的新设想。


头脑风暴法
昵图网 www.nipic.com
By:scoon007 No.20121128192100722000

基本原则

1. 自由畅想
2. 延迟批评
3. 以量求质
4. 综合改善
5. 限时限人



（二）组织形式

主持人

参加人

记录员

会　址





练习

* 在实施智力激励法时，要注意(　)。 ABCDE

  (A)自由畅想　(B)延时批评　(C)以量求质

* 　(D)综合改善　(E)限时限人

练习

* 将思维局限在自己现有的知识或成果而不接受他人的创新是指(　)。
* (A)习惯型思维障碍　　(B)权威型思维障碍
* (C)麻木型思维障碍　　(D)自我中心型思维障碍

练习

* (　　)是没有特定目的性的想象思维。
* (A)无意想象　　(B)再造型想象
* (C)创造型想象　　(D)幻想型想象

练习

* 在智力激励法中，主持人的[illegible]责包括（　）。
* A、以平等友好的态度对待每一位与会者
* B、鼓励与会者私下交流并形成统一意见
* C、鼓励与会者相互激励，引起“链式反应”
* D、充分引导与会者积极思考，提出大胆创新的设想
* E、对讨论的问题有比较深刻的理解，以便在会议中能做出启示和诱导
*

ACDE

技能卷案例

某公司研发部门运用智慧激励法就新产品的功能设计进行了讨论，在讨论过程中，由研发部经理担任主持人，研发部的34名员工都参加了讨论，还邀请了市场部负责市场推广的人员进行旁听，但不发表意见。在讨论开始前，主持人向参与讨论的员工说明，发表意见之前必须充分考虑制造成本、市场反馈和已有产品的现状。与会员工轮流开始发言，由记录员将其发言内容记录到一块黑板上供大家参考，发言后，大家立即集体决策是否采纳或放弃该员工的建议，每个人只负责自己发言内容的改进和补充，不参与其他人的建议的完善工作。

请问上述哪些做法不符合智力激励法的要求，应当怎么做？（15分）



【解题思路】

上述哪些做法不符合智力激励法的要求?

1.违反“自由畅想原则”，主持人的一些说法（如：主持人向参与讨论的员工说明，发表意见之前必须充分考虑制造成本、市场反馈和已有产品的现状。）限定了讨论自由。

2.违反“延迟批评原则”，如：“发言后，大家立即集体决策是否采纳或放弃该员工的建议，每个人只负责自己发言内用的改进和补充，不参与其他人的建议的完善工作。”

3.违反“以量求质原则”，如只讲形式，“与会员工轮流开始发言。”



【解题思路】-续

（接上）

4.违反“综合改善原则”，如：“每个人只负责自己发言内容的改进和补充”。

5.违反“限时限人原则” 会议通常限定时间为30分钟到1小时，人数10人左右，而题中为34人，超过通常人数。

6.主持人不符合要求，应该及时制止上述违反会议原则的现象

7. 要求本身有矛盾。既要求“发表意见之前必须充分考虑制造成本、市场反馈和已有产品的现状”，又不让市场部发表意见。



本节知识导图


第二节.第二单元
知识要求
一、设问检查法
二、智力激励法
能力要求
一、设问检查法
二、组合技法
三、逆向转换型技法
四、分析型举例技法
五、智力激励法

能力要求

一、设问检查法

* （一）奥斯本检核表法
* 1、能否他用
* 2、能否借用
* 3、能否改变
* 4、能否扩大
* 5、能否缩小
* 6、能否替代
* 7、能否调整
* 8、能否颠倒
* 9、能否组合

举例：玻璃杯的改进

序号	核检项目	发散性设想	初选方案
1	能否他用	作灯罩 可食用 当量具 作装饰 拔火罐 作圆规	装饰品
2	能否借用	自热杯 磁疗杯 保温杯 电热杯 音乐杯 防爆杯	自热磁疗杯
3	能否改变	塔形杯 动物杯 防溢杯 自洁杯 密码杯 幻影杯	自洁幻影杯

续

5	能否缩小	微型杯　超薄杯　可伸缩杯 扁形杯　勺形杯	伸缩杯
6	能否代用	纸杯　一次性杯　竹木制杯 可食质杯　塑料杯	可食质杯
7	能否调整	系列装饰杯　系列高脚杯 系列口杯　酒杯　咖啡杯	系列高脚杯
8	能否颠倒	透明不透明　彩色非彩色 雕花非雕花　有嘴无嘴	不透明雕花杯
9	能否组合	与温度计组合　与香料组合 与中草药组合　与加热器组合	与中草药组合杯

（二）5W1H

- 1、实施程序
- 2、案例p274

（三）和田十二法

* 1、加
* 2、减
* 3、扩
* 4、缩
* 5、变
* 6、改
* 7、联
* 8、学
* 9、代
* 10、搬
* 11、反
* 12、定

二、组合技法

* （一）主体附加法
* 主体附加法是指某特定的对象为主体，通过置换或插入其他技术活增加新的附件而导致发明或创新的方法
* （二）二元坐标法
* （三）焦点法
* 焦点发以预定事物为中心（焦点），一次与罗列的各元素一一组合构成联想点
* （四）形态分析法
* 一种利用系统观念来网罗组合设想的创造发明方法，先把技术课题分解成为相互独立的基本要素，找出每个要素的可能方案，然后加以组合得到各种解决技术课题的总构想方案。

能力要求

三、逆向转换型技法

* 1、探寻事物可以利用的缺点
* 2、透过现象，认清缺点的本质
* 3、根据所揭示的现象背后的基本原理或对象本身特性等的认识，研究利用或驾驭缺点的方法

四、分析列举型技法

* （一）特性列举法
* （二）缺点列举法
* （三）希望点列举法
* （四）成对列举法

五、智力激励法

* （一）准备阶段
* （二）热身活动
* （三）明确问题
* （四）自由畅饮
* （五）加工整理

各种创新技法



设问检查法	奥斯本检核表法、5W1H法、和田十二法
组合技法	主体附加法、二元坐标法、焦点法、形态分析法
逆向转换型技法	
分析列举型技法	特性列举法、缺点列举法、希望点列举法、成对列举法
智力激励法	

从相反的方向切入进行思考属于（）

(A)正向思维法

(B)逆向思维法

(C)横向思维法

(D)颠倒思维法

（　　）不属于设问检查法。

(A)奥斯本检核表法

(B)二元坐标法

(C)5W1H法

(D)和田十二法

(E)特性列举法

（　　）适合于对产品不断完善、改进。

(A) 焦点法

(B) 形态分析法

(C) 主体附加法

(D) 二元坐标法



列举事物的各种不同特征、确定应改善的方向及如何实施的方法是（）

（A）特性列举法

（B）缺点列举法

（C）希望点列举法

（D）成对列举法

练习

* 创新方法中的设问检查法具体包括(　　)。
* (A)5W1H　　(B)智力激励法
* (C)和田十二法　　(D)逆向转换型技法
* (E)奥斯本核查表法

本节技能侧重

- 常见的思维障碍判断
- 简述5种创新技法
- 智力激励法的原则和步骤

第四节　职业生涯规划与管理

第一单元　组织的职业生涯管理

第二单元　职业生涯规划前期准备

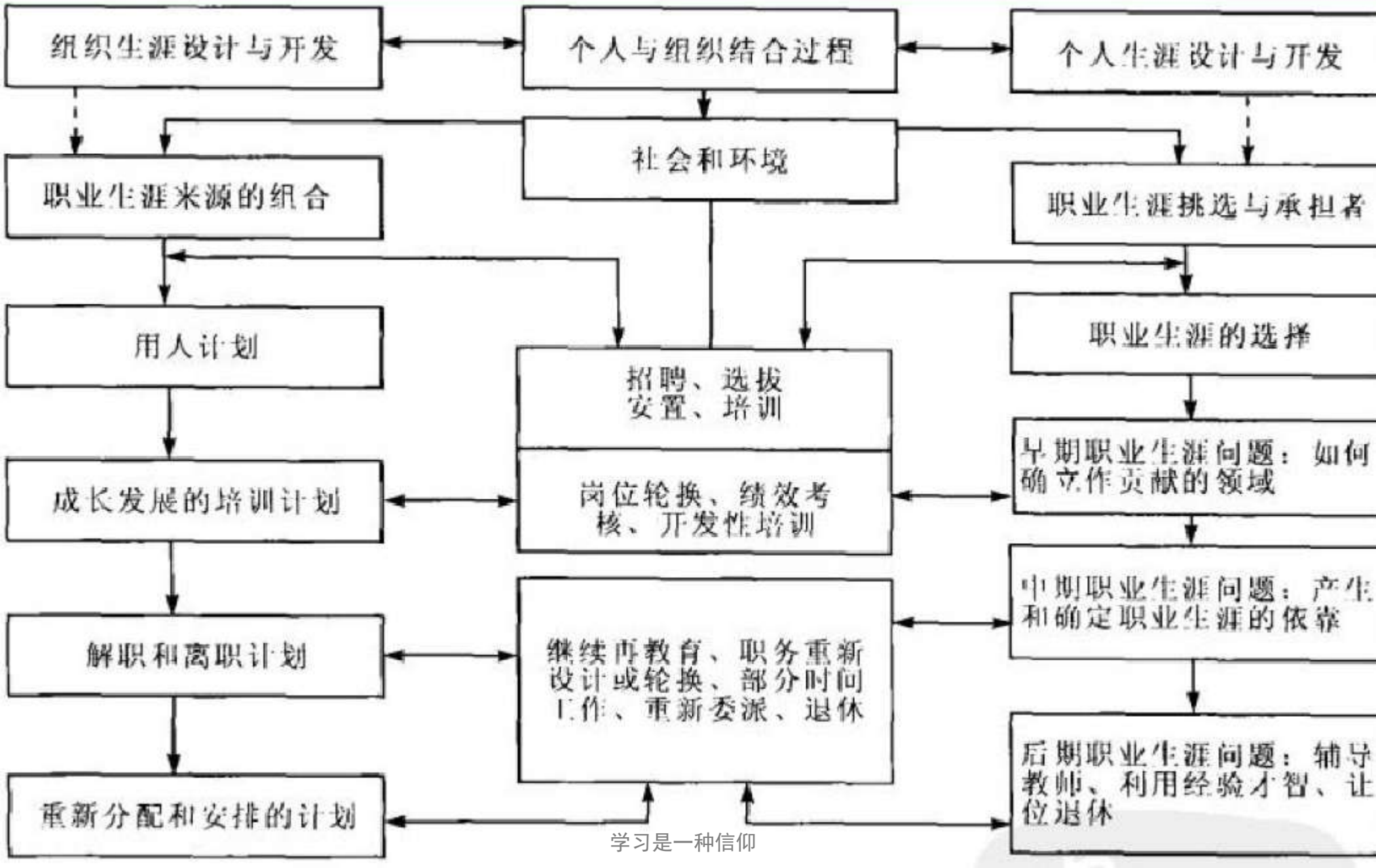
第三单元　员工职业生涯规划设计

第四单元　分阶段的职业生涯管理

第一单元　组织的职业生涯管理

- 一、职业生涯管理（CareerManagement）的概念
  - 是美国近十几年来从人力资源管理理论与实践中发展起来的新学科。
  - 所谓职业生涯，是一个人一生工作经历中所承担职务的相继历程。
  - 职业生涯管理：将个人职业需求与组织目标和组织需要相联系而做出的有计划的努力。
  - 分为个人的职业生涯管理和组织的职业生涯管理，两者密不可分，相互影响
  - 企业与个人在职业生涯管理方面的重点

个人与组织职业生涯关系图



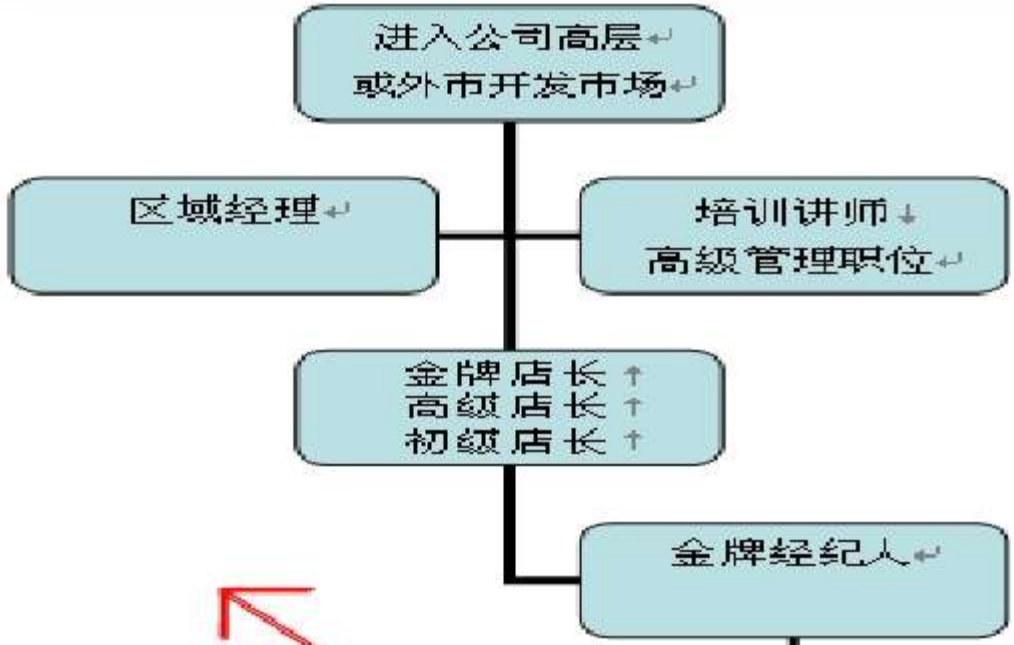
1. 实现员工的组织化员工实现对职业岗位、组织文化的适应和职业心理转换；组织将新聘人员塑造成基本符合本单位需要的员工
2. 实现员工发展与组织发展的统一
3. 实现员工能力和潜能的发展
4. 促进企业事业的长久发展

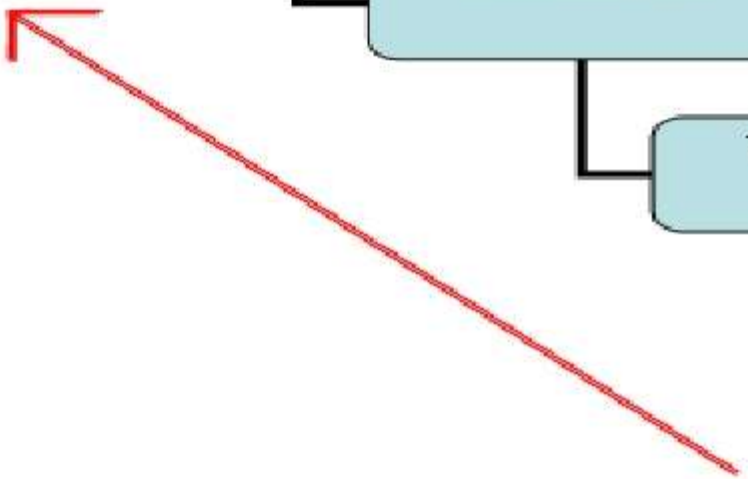
三、组织职业生涯管理的原则

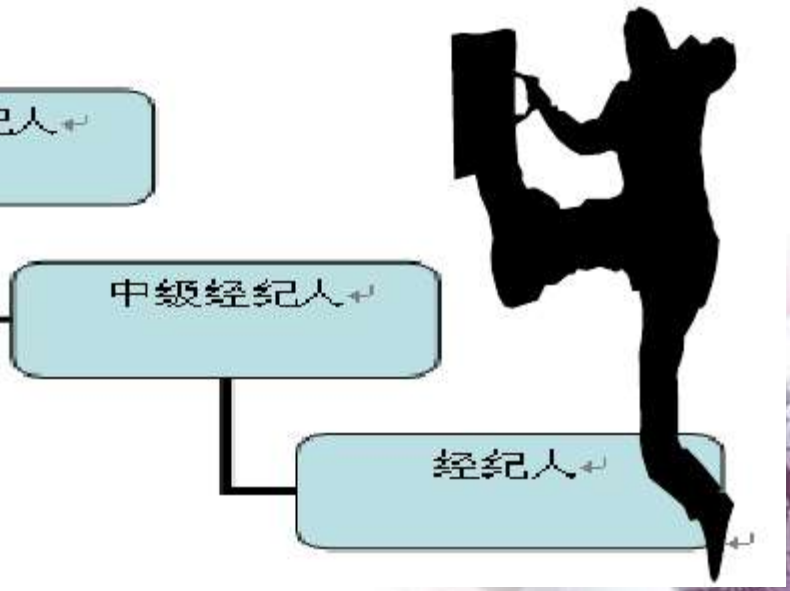
- 利益整合原则（员工、组织和社会利益结合）
- 机会均等原则
- 协作进行原则
- 时间梯度原则（职业生涯发展有周期性）
- 发展创新原则
- 全面评价原则



示例：职业发展阶梯


进入公司高层
或外市开发市场
区域经理
培训讲师
高级管理职位
金牌店长
高级店长
初级店长
金牌经纪人

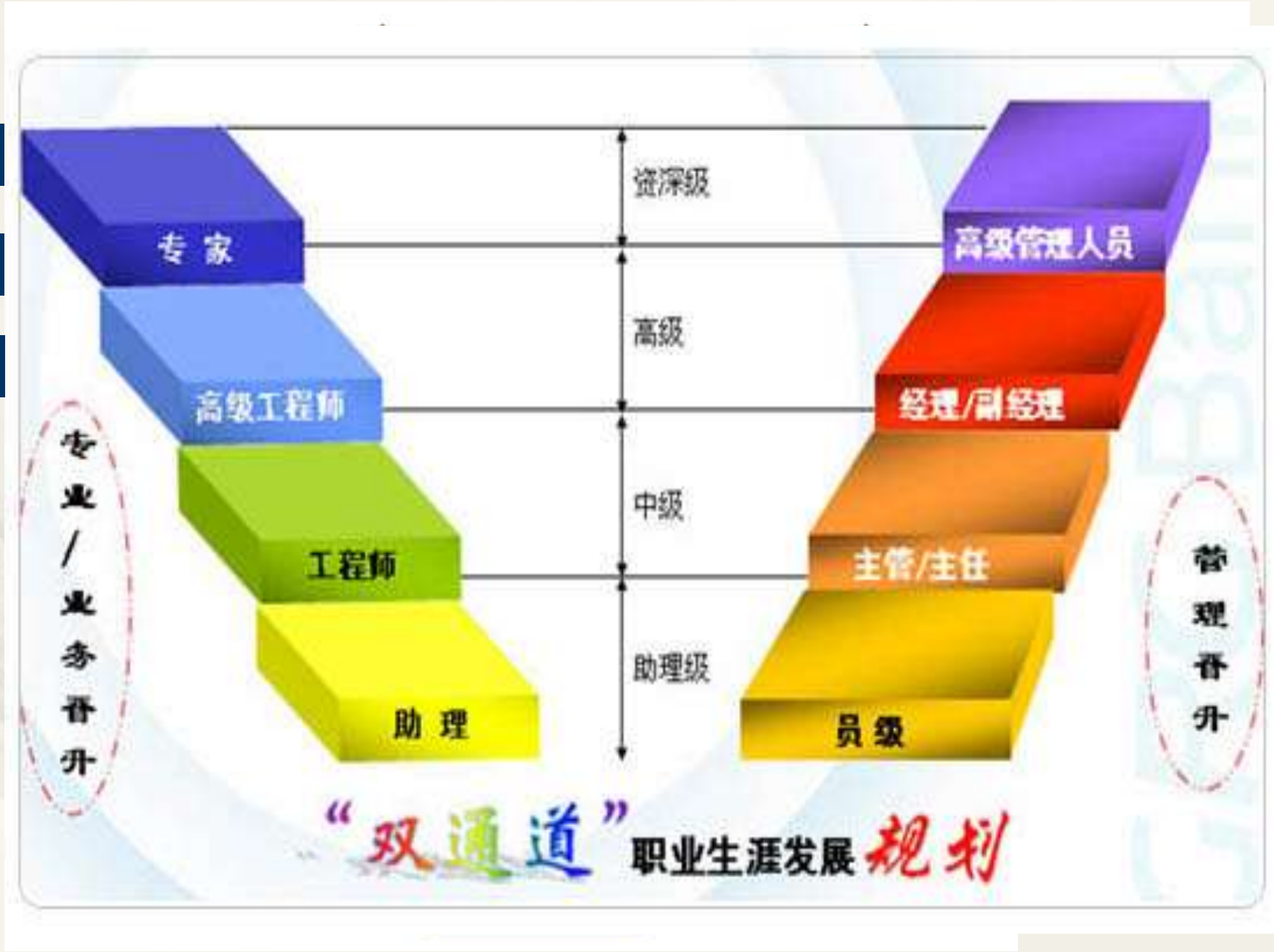



高级经纪人
中级经纪人
经纪人

柳州五菱

深圳华为

广电运通



下列做法中，符合职业生涯管理的原则的有（）

（A）以上级评价为准

（B）管理者优先

（C）不断进行发展创新

（D）组织与员工共同发展

（E）考虑员工职业发展周期性

能力要求

一、组织职业生涯管理的任务

1、帮助员工开展职业生涯规划与开发工作

2、确定组织发展目标与职业需求规划

3、开展与职业生涯管理相结合的绩效评估工作

4、职业生涯发展评估

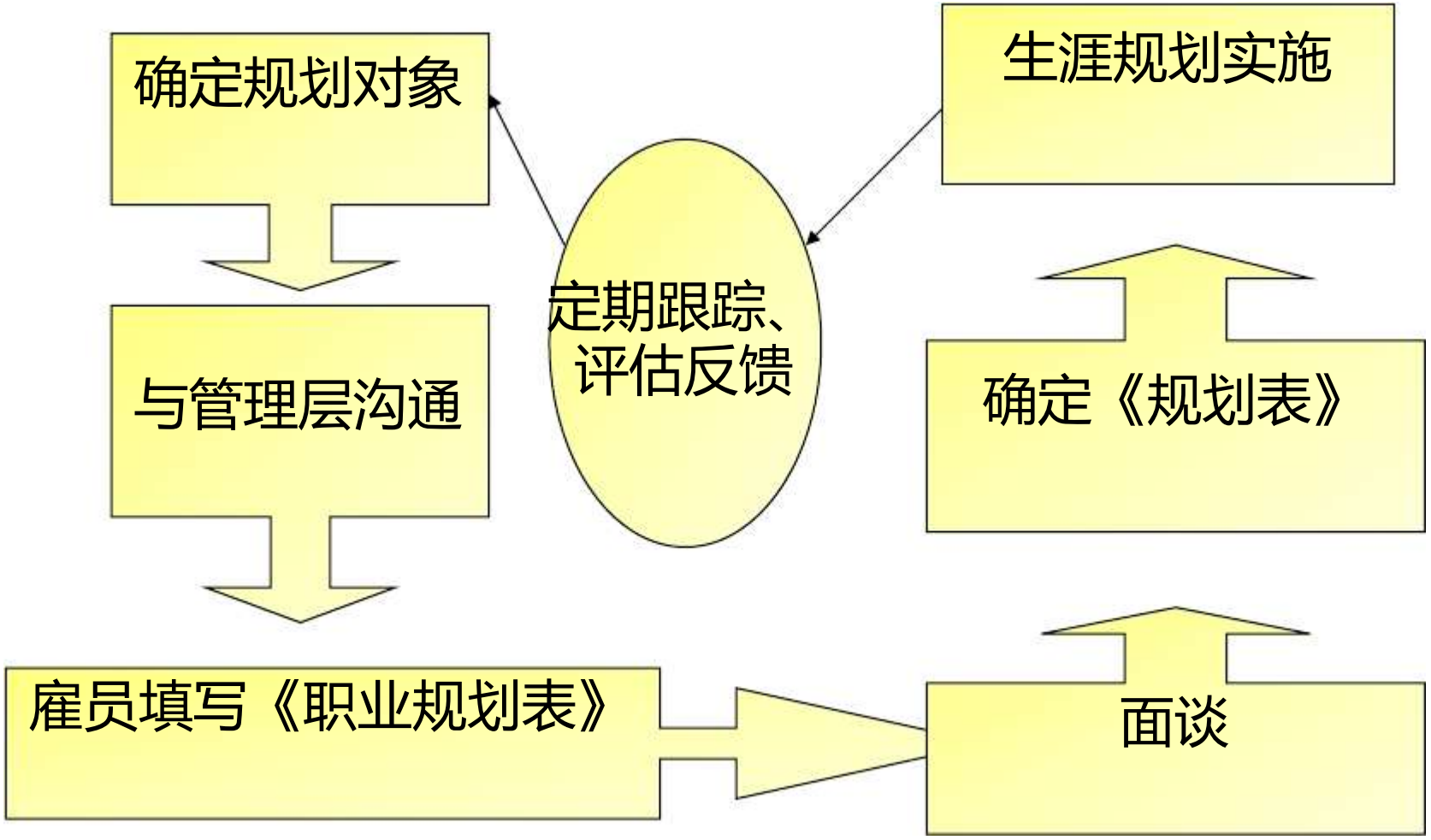
5、工作与职业生涯的调适

6、职业生涯发展



案例

Z公司的职业生涯规划设计步骤



二、企业与个人职业生涯管理的重点 P287

* （一）企业方面的管理重点

1．确定企业人力资源的需求与预测。
2．将人力资源计划与企业目标相结合，发挥效能。
3．依照企业的需求、特性，培养企业所拥有的人才，以提升其人力素质。
4．确认工作规范与职位说明，并进行必要的职位调整。
5．拟订企业的人才培育计划，有系统地提升生产效率，激发潜能。
6．制订企业内晋升与轮调的计划。
7．进行工作评价与人力配置的整合。
8．增加员工对公司的忠诚度及向心力。
9．显现企业持续发展的经营理念。
10．协助员工辨别工作上的风险与机会。
11．降低员工的流动率与离职率。
12．更有效地运用员工们的潜能，以促进组织的发展成效。

二、企业与个人职业生涯管理的重点

(二)员工个人方面的管理重点

1．获得充分的企业发展信息。
2．辨别工作形态，增进适应新工作的能力。
3．对自己的工作进行恰当的自我评价。
4．参与发展、训练方案，以提升自我，促进自我启发。
5．通过企业的协助，确认自我生涯发展路径。
6．增进自我的工作能力和技术。
7．促进自我成长，并争取向上升迁的机会。
8．使自我的潜能更有效地被激发出来。
9．结合个人的特质进行职业生涯的选择，建立职业生涯发展目标，并执行职业生涯发展计划。

三、组织职业生涯管理中的角色

* 1 组织最高领导者
  * 对组织发展前景和人员需要发展的能力做出有效判断
  * 参与组织各项管理制度和人事制度的制定
  * 决定如何从整体上表述组织职业生涯管理的内在功能
* 2 人力资源管理部门
  * 负责整个组织各类职业人员的开发与管理
  * 组织职业生涯管理是其重要工作内容

3 职业生涯委员会

- 是为组织职业生涯管理战略的制定和实施而设立的机构
- 组成
  - 企业最高领导者
  - 人力资源管理部门的负责人
  - 职业指导顾问
  - 部分高级管理人员
  - 组织外部专家
- 主要职责
  - 制定每年的职业生涯年度会谈策略
  - 对有潜力的员工进行定位
  - 对其发展通道进行观察监督

* 4 职业生涯指导顾问
  * 由具有丰富的人力资源管理知识和经验的专业人员担任
  * 或由在职业生涯发展中有显著成就的资深管理人员担任
  * 主要任务
    * 直接为员工的职业生涯发展提供咨询
    * 帮助各级管理者做好组织职业生涯管理工作
    * 协助做好员工晋升工作
    * 协助做好各部门管理者之间的薪酬平衡

- 5 直接上级
  - 作用表现在四个方面
    - 对员工潜能定位起重要作用
    - 通过任务分派是员工发挥自身能力，展现潜能
    - 充当顾问
    - 为员工在组织内的职业生涯发展产生积极作用，促进员工晋升
  - 应明确建立直接上级参与组织职业生涯管理的工作体系
    - 评估直接上级参与员工的职业生涯发展
    - 对直接上级进行职业生涯管理专项培训

* 6 直接下级
  * 根据切身体会对上级作出评价
  * 自身发展状况直接影响上级的发展前途
* 7. 同级
  * 对员工发展有帮助，但其角色和作用易忽略

组织职业生涯管理中的角色

HR

BOSS

指导顾问

职业生涯委员会

直接上级

同级

直接下级





人力资源管理部门在组织职业生涯管理中的职责是（　　）。

A、对员工的日常工作直接进行评估

B、根据工作发展设定不同的职业发展通道

C、负责整个组织的各类职业人员的开发和管理

D、培养能够担任特定职位开发与管理工作的专家

E、制定企业战略，并从整体表述组织职业生涯管理的内在功能

职业生涯指导顾问的任务包括(　)。

(A)制定组织职业生涯战略

(B)协助组织做好员工的晋升工作

(C)为员工提供职业生涯发展咨询

(D)通过分配不同工作任务使员工发展自己的能力

(E)协助不同级别的管理人员做好组织职业生涯管理工作

个人生涯规划的外部有效途径



1、同行



2、有经验的前辈



3、参加培训课程



4、利用媒体



5、参加社团

补充
Add

第二单元　职业生涯规划前期准备

知识要求：

一、职业生涯规划的含义

职业生涯规划是指个人发展与组织发展相结合，对决定一个人职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定，确定一个人的事业奋斗目标，并选择实现这一事业目标的职业，编制相应的工作、教育和培训的行动计划，对每一步骤的时间、顺序和方向做出合理的安排。

可以从以下四个方面理解职业生涯规划的含义：

（一）职业生涯规划的主体是个人制定和执行

（二）职业生涯规划是从目标确定到实现的全过程

（三）适当的工作目标是实现职业生涯目标的最佳途径

（四）职业生涯目标与企业发展目标相结合

二、职业生涯规划的基本特征

（一）职业生涯规划的个性化

（二）职业生涯规划的开放性

（三）职业生涯规划的预期性

（四）职业生涯规划的其他特点

①可行性。
②适时性。
③适应性。
④持续性。

三、职业生涯规划的影响因素

1、员工的自我评价；
2、企业对员工的评价；
3、向员工传递职业机会；
4、对员工进行职业指导；

四、职业生涯规划的作用

（一）职业生涯规划对个人的作用

自我变革的重要手段就是职业生涯规划，它是现代管理的重要思想，是每个员工充分开发自己潜能并自觉地进行自我管理的有效工具。

具体地说，职业生涯规划对个人有下面一些作用：

①帮助个人确定职业发展目标；

②鞭策员工积极工作，努力学习；

③帮助于员工抓住工作的重点；

④引导个人发挥自身的潜能；

⑤评估员工目前工作的成绩。

（二）职业生涯规划对企业的作用

具体来说，职业生涯规划对企业的作用体现在下面几个方面：

①满足企业未来人才的需要；

②使企业能够留住优秀人才；

③有效地开发企业人力资源。

能力要求：

一、职业生涯规划的准备工作

（一）分析员工职业生涯规划的影响因素

1、个人：心理特质、生理特点、学历经历、家庭背景；

2、组织：组织特色、人力评估、工作力分析、人力资源管理、人际关系；

3、环境：社会、政治、经济、科技的发展；

（二）明确员工职业生涯发展的方向

1、专业技术；2、管理型发展；3、专业技术与管理型；

4、技能操作型发展；

（三）收集员工职业生涯规划的信息

1、收集组织发展的信息；2、收集员工发展信息；

A、员工基本情况；B、职业胜任；C、发展愿望和未来规划；D、所在职业领域构成要素；E、人事面谈；F、综合评价

二、职业发展信息采集的途径和方法

（一）员工职业发展信息采集的途径

①通过员工人事档案查阅静态信息。

②通过考核方法获取业绩信息。

③通过各级评价方法获取综合信息，如：

a．自我评价。在强调员工自主发展的员工个人发展规划模式中，自我评价是基础。自我评价的手段有人事考核量表、心理测验量表等。

b．直接主管评价。在强调组织作用的员工个人发展规划模式中，直接主管评价是基础，其作用是发现有培养前途的员工。

c．同事评价。一般而言，同事评价可以作为自我评价和直接领导评价的辅助手段。

二、员工职业发展信息采集的途径和方法

（二）通过员工自我评价收集信息

1、写自传；
2、志向和兴趣调查；
3、价值观调查；
4、24小时日记；
5、与两人“重要人物”面谈
6、生活方式的描写；

（三）通过企业的组织评价获取信息

1、人事考核；2、人格测试；
3、情景模拟；4、职业能力倾向测验

通过员工自我评价收集信息（）AB

A．写自传

B．生活方式的描写

C．情景模拟

D．职业能力倾向测验

E、人事考核

第三单元 员工职业生涯规划设计

一、员工职业生涯规划设计的基本原则

1．清晰性原则。
2．挑战性原则。
3．变动性原则。
4．一致性原则。
5．激励性原则。
6．合作性原则。
7．全程原则。
8．具体原则。
9．实际原则。
10．可评量原则。

二、确立员工职业生涯规划目标的原则

①目标的明确性原则。
②目标的可测量性原则。
③目标的相关性原则。
④目标的时限性原则。
⑤目标的集中性原则。目标不可以定得太多，太多了就意味着没有重点，一般3～5条即可。
⑥目标的可实现性原则。

三、组织职业生涯年度评审的目的和意义

1．使员工发现自己的缺点，并促使其改正；
2．满足员工想要知道别人怎样看待他的工作的正常愿望；
3．使员工能够无拘无束地讲述自己的才干、自己所遇到的困难及愿望；
4．消除组织内可能存在的误解等。

1、职业生涯目标的设计原则

ABCD

A．目标的明确性原则

B．目标的可测量性原则

C．目标的集中性原则

D．目标的可实现性原则

能力要求：

一、制定员工职业生涯规划的模式

（一）强调组织作用的模式

企业从众多员工中发现有培养前途者，通过与其沟通订立个人职业生涯发展规划并按照规划进行培训。

具体程序是：

1．对员工进行评价。
2．员工所在部门向上级或公司人力资源管理部门推荐。
3．员工的上级与员工面谈。
4．制定发展规划。
5．实施培训。
6．反馈、评价。

一、制定员工职业生涯规划的模式

（二）强调个人自主发展的模式

企业让员工了解岗位设置和各岗位的任职资格以及员工个人发展方面的政策，创造条件让员工进行自我评价；员工根据自我评价的结果确定个人发展目标，组织帮助员工实现其目标。

具体程序是：

1．企业通过举办职业生涯讲座等活动让员工了解岗位设置、各岗位的任职资格以及员工个人发展方面的政策；

2．员工进行自我评价；

3．员工向直接主管报告自己的发展目标；

4．直接主管与员工面谈，确定员工的目标是否符合企业的需要和个人的情况；

5．双方通过协商制定个人发展规划；

6．实施培训；

7．反馈、评价。

能力要求

* 二、组织职业生涯发展规划的制订

应注意的问题：

1 为员工考虑新的或非传统的职业通道

* 2 使跨越不同部门、专业和岗位的职业通道得到拓展
* 3 为所有员工提供均等就业与发展的机会
* 4 注重员工个人发展需要的满足
* 5 通过由横向与纵向工作的变换而提供的在职培训来改善业绩
* 6 确定培训和发展需要的方法

三、职业生涯路径设计

4种类型：

（一）传统职业生涯路径；

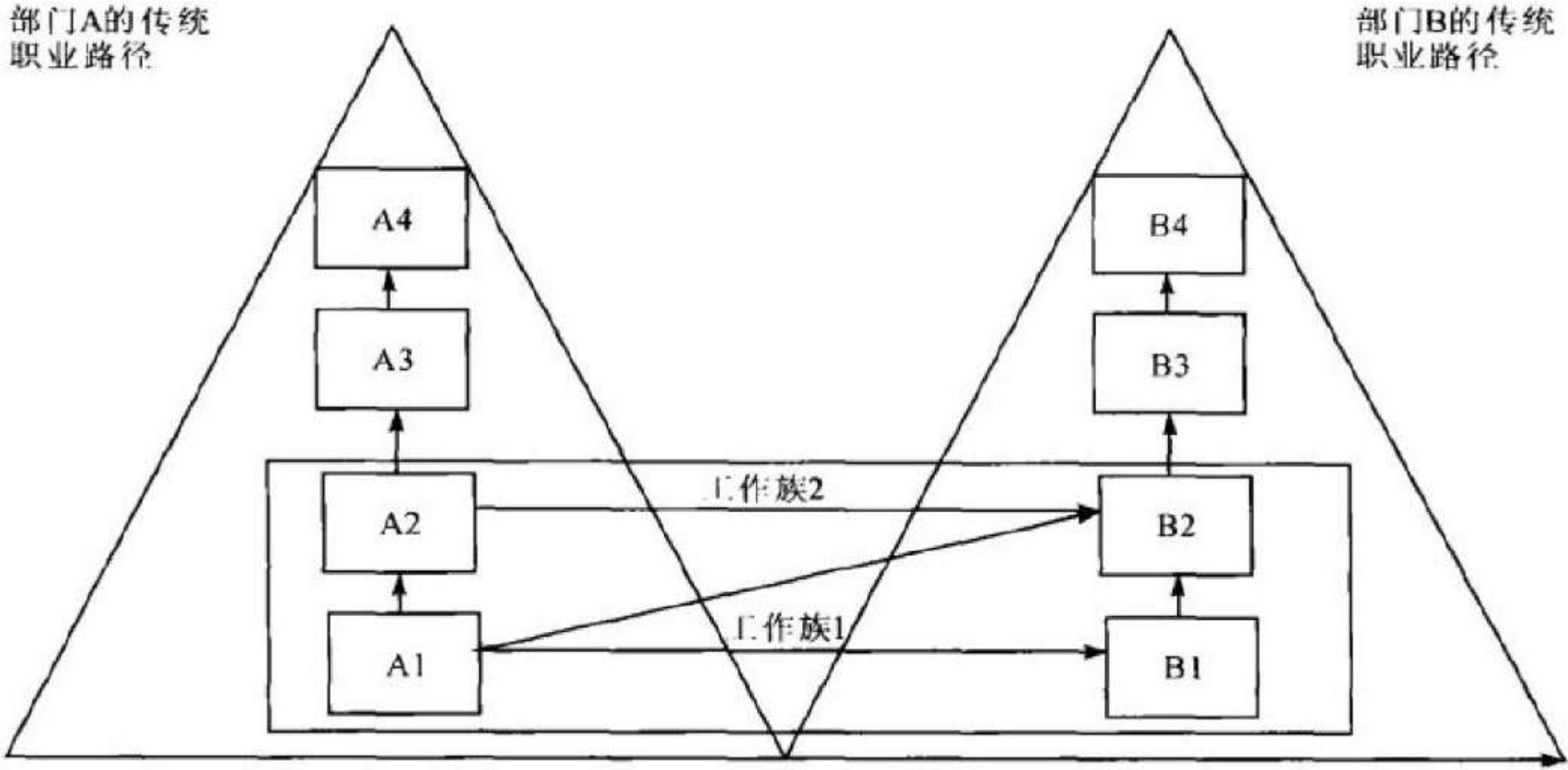
（二）网状职业生涯路径;(见下页)

（三）横向职业生涯路径；

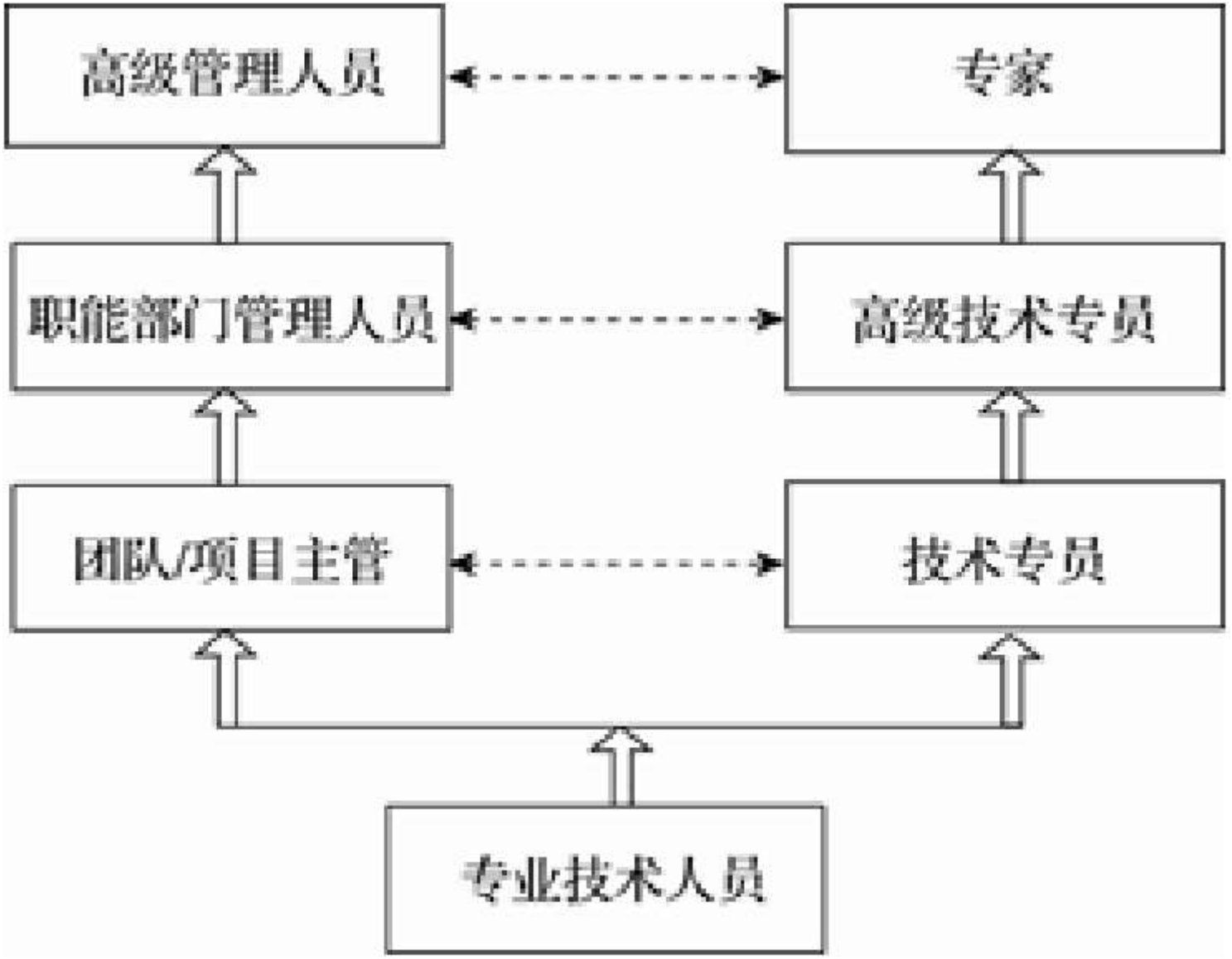
(四)双重职业生涯路径;


传统职业生涯路径
网状职业生涯路径
横向职业路径
双重职业路径

职业生涯路径示意图



双重职业路径示意



四、职业生涯发展规划方案的设计

（一）员工职业生涯规划方案基本结构

1、基本信息：
2、个人职业方向；
3、社会环境分析结果；
4、企业分析结果；
5、相关人物及其对策建议；
6、职业生涯目标和实现时间
A、目标分解；B、目标组合；
7、成功的标准
8、自身条件及测评结果；
9、目前能力与生涯目标之间的差距
10、缩小差距的方法；

(二)制定员工的职业生涯规划表

五、组织职业生涯规划的年度评审

1、职业生涯规划年度评审的方式

自我评估、直线经理评估、全员评估；

评审的具体方式为谈话方式；

五、组织职业生涯规划的年度评审

2、职业生涯规划年度评审的会谈其作用是：

其一，有利于职业生涯规划与管理的深入；

其二，弥补直线经理在职业生涯规划与管理方面的不足；

其三，发现员工在职业生涯中的问题，并帮助其解决。

通过职业生涯面谈，可以帮助员工发现其职业生涯规划与发展中的以下问题：

(1)人生目标选择不当，包括人生目标的层次定位不当（定得太高或太低），目标的侧重点定得不合理；

(2)职业生涯通道设计不当，包括与别人撞车、轮岗时间太长或太短、轮岗顺序不合理等；

(3)职业生涯规划不够周密，包括长期计划缺乏职业生涯战略，短期计划制订不详细，没有与轮岗、培训结合起来；

(4)培训不足，在实现职业规划目标过程中，特别在岗位变换之后常常感到力不从心。

会谈准备表

职业生涯年度评审会谈（由员工填写）年月日

(1)姓名

(2)职务（岗位）

(3)本年度主要成就

(4)本年度最大的进步

(5)成就及进步原因分析

(6)对未来工作内容及培训的需求

(7)个人职业生涯的中长期计划

会谈准备表

职业生涯年度评审会谈（由上级填写）年月日

(1)姓名

(2)职务（岗位）

(3)对工作绩效的评价

(4)对工作能力的评价

(5)需要改进的方面及改进的形式

(6)对未来发展的建议

—对目前担任的职务的建议

—对目前担任的职务以外的发展建议

—针对职业生涯中长期目标的建议

六、组织为员工提供职业生涯发展通道

1、帮助员工制定和执行职业生涯规划；
2、组织要为员工提供职业通道；
3、组织要为员工疏通职业通道；

注意以下问题：

1、基于组织前途建立员工的职业发展远景；
2、明晰组织职业生涯发展的路径；
3、注重工作与职业的弹性化；

主要为专业人员设计，并体现在薪酬提升上是（）职业生涯路径。

(A)传统

(B)网状

(C)横向

(D)双重

(　　)的职业路径以工作族为单位进行职业生涯设计。

(A)传统

(B)网状

(C)横向

(D)双重

* ( )同时存在平级调动和晋升。

  (A)双重职业路径 (B)网状职业生涯路径 (C)横向职业路径 (D)传统职业生涯路径

B

第四单元　分阶段的职业生涯管理

一、组织职业生涯管理的四个阶段

(一)职业选择与职业准备阶段

* (二)职业生涯早期阶段
* (三)职业生涯中期阶段
* (四)职业生涯后期阶段

* （一）职业选择与职业准备阶段
* 主要任务
  * 做好招聘、选拔和配置;
  * 组织新员工上岗培训;
  * 考察评定新员工，为辅导做好准备;
  * 达成心理契约，接纳和进一步整合新员工
* （二）职业生涯早期阶段组织主要任务
  * 通过试用和新工作挑战，发现员工才能，帮助员工建立和发展职业锚（即员工的长期贡献区）

（三）职业生涯中期阶段

* 特点：个人事业发展基本定型，个人特征明显，情感复杂，容易引发职业生涯中期危机
* 组织主要任务
  * 帮助员工度过中期职业阶段的危险期;
  * 分类指导，为员工指示和开通事业发展的职业通道;

（四）职业生涯后期阶段

- 特点：
  - 员工年老即将结束职业生涯
- 组织主要任务
  - 鼓励帮助员工继续发挥才能和智慧，传授经验；
  - 帮助员工做好退休的心理准备和退休后的安排；
  - 适时做好更员计划和人事调整计划：

二、职业锚的基本概念和职业定位的类型

（一）职业锚的基本概念

所谓职业锚，是指在个人工作过程中依循着个人的需要、动机和价值观，经过不断搜索所确定的长期职业贡献区或职业定位。职业锚实际上就是人们选择和发展自己的职业时所围绕的中心。


锚定
你是我的锚
因你而不再漂泊

职业锚

案例


技术路线
管理路线
设计总监
首席设计师
高级设计师
中级设计师
初级设计师
集团总经理
分公司总经理
部门运营总监
高级项目经理
中级项目经理
初级项目经理

职业锚的定型

为了明确职业锚的内涵，可从以下几个方面加以明确：

1.职业锚是自身的才干、动机和价值观的体现。

职业锚核心内容的职业自我观由三部分内容组成：

①自身的才干和能力，以各种作业环境中的实际成功为基础；

②自身的动机和需要，以实际情境中的自我测试和自我诊断的机会以及他人的反馈为基础；

③自身的态度和价值观，以自我与雇佣组织和工作环境的准则和价值观之间的实际遭遇为基础。

2．职业锚产生于早期职业生涯阶段，以雇员习得的工作经验为基础。

3．职业锚强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合。

4．职业锚不可能提前预测，也不是固定不变的。

（二）职业锚的基本功能

职业锚都发挥着重要的作用，具体表现为：

①识别个人的职业抱负模式和职业成功标准；

②促进雇员预期心理契约的发展，有利于个人与组织稳固地相互接纳；

③增强个人职业技能和工作经验，提高工作效率和劳动生产率；

④职业锚可为雇员中后期职业生涯发展奠定基础。

（三）职业锚或职业定位的类型

职业锚是个人职业方向和路径选择的结果，是人们自己的职业观念的核心，密切关系着职业生涯的成功与否。

职业定位8种类型：

1．技术型或职能型定位。
2．管理才能型定位。
3．自主权型定位。
4．安全—稳定型定位。
5．服务和奉献型定位。
6．纯粹竞争型定位。
7．生活方式平衡型定位。
8．企业家型定位。

能力要求P242

一、员工职业生涯早期的组织管理

* ㈠相互接纳的表示
  * 新雇员接纳组织信号

决定留在组织中、高水平的自我激励和承诺、关注组织的发展，具有团队意识和参与意识、接受不合意的工作、报酬或较低的职务等级，将之视为暂时的情况，相信和期待组织的许诺一定可以兑现

  * 组织对新雇员的接纳
    * 正面的实绩评定；分享组织的“机密”；流向组织内核；提升；加薪；分配新工作。

㈡相互接纳过程中的问题与解决

- 1 首次正面的实绩评定缺乏准确的反馈信息
- 2 尽早向新员工分配有意义的工作
- 3 双方都不完全信任对方，造成心理隔阂
  - 解决措施
    - 上下级共建目标，对新员工业绩实施目标管理
    - 组织专题讨论会，让上下级共同发表意见和寻找解决办法
    - 将心理契约固化

二、员工职业生涯中期的组织管理

(一）提拔晋升，使员工的职业道路通畅；

(二）安排富有挑战性的工作和新任务，或者探索性的工作；

(三）实施工作轮换；

(四）进行继续教育和培训；

(五）赋予员工良师益友角色，提供合适的职业机会；

(六)改善工作环境和条件，增加报酬福利；

(七）实施灵活机动的多形式的处理方案；

三、员工职业生涯后期的组织管理

- （一）做好细致的思想工作；
- （二）做好退休后的计划与安排；
  - (1)因人而异，帮助制定具体的退休计划
  - (2)以多种形式关心退休员工
  - (3)召开退休人员座谈会；
  - (4)实行兼职、顾问和其他聘用方式，使其逐步淡出，减少失落感
- （三）做好退休之际的职业工作衔接

四、组织对职业锚的开发

- （一）分配给员工以挑战性工作，为其提供建立职业锚的机会
- （二）帮助和指导员工寻觅职业锚
  - 1 收集个体的具体资料
    - 写自传；志趣考察；价值观研究
    - 24小时日记；与别人面谈；生活方式描述
  - 2 根据资料归纳一般结论，总结员工的具体职业锚
  - 3 帮助员工认识其一般形象

（三）指导员工确认职业锚和职业发展通道

- 1 掌握员工个人特点
  - 员工职业的追求、愿望、价值观和职业锚；
  - 员工个人的职业能力；
  - 员工所适宜的职业；
- 2 组织职业岗位的梳理和广泛的工作分析研究，确定职业需求
- 3 员工个人目标语组织需求相匹配
- 4 为各员工设置职业通道，并制订实施计划
- 5 实施计划方案

组织对职业锚的开发



- 分配给员工以挑战性的工作
- 帮助和指导员工寻找职业锚
- 指导员工确认职业锚和职业发展通道

* 一般情况下，帮助员工建立[B]职业锚是在(b)阶段。
(A)职业生涯中期 (B)职业生涯早期 (C)职业选择和准备 (D)职业生涯后期
*
* 职业锚是指( )。
(A)目前岗位 (B)职业定[B](C)员工的个人兴趣 (D)员工的价值观

* （ ）表示组织愿意接纳新员工。
(A)减少原有的工作量 (B)增加薪资
* (C)允许分享组织的“机密” (D)提拔升级

BCDE

* 职业生涯管理的要求首先源于(　　)。
* (A)企业　　(B)员工
* (C)管理者　　(D)社会和环境

* 若组织职业生涯管理活动存在主观脱离员工意愿的情况，就会违背(　　)。
* (A)机会均等原则　　(B)协作进行原则
* (C)发展创新原则　　(D)全面评价原则

* 人力资源管理部门在组织职业生涯管理中的职责是(　　)。
* (A)对员工的日常工作直接进行评估
* (B)根据工作发展设定不同的职业发展通道
* (C)负责整个组织的各类职业人员的开发和管理
* (D)培养能够担任特定职位开发与管理工作的专家
* (E)制定企业战略，并从整体表述组织职业生涯管理的内在功能

* 组织对新员工表示接纳的信号有(　　)。
* (A)流向组织内核　　(B)为员工调换岗位
* (C)提高员工的薪酬　(D)正面的绩效评定
* (E)让员工接受不合意的工作

* 着重向较高的管理者职位升迁的职业生涯路径设计包括(　　)。
* (A)传统职业生涯路径
* (B)网状职业生涯路径
* (C)横向职业生涯路径
* (D)双重职业生涯路径
* (E)多重职业生涯路径

* 通常情况下，员工的组织化通常发生在（　）。
* A、职业选择阶段
* B、职业生涯早期阶段　　B
* C、职业生涯中期阶段
* D、职业生涯后期阶段

* 将员工的职业生涯划分为若干阶段体现了组织职业生涯管理的（　）。
* A、利益整合原则
* B、时间梯度原则
* C、发展创新原则
* D、全面评价原则
*

B

* 建立于职业生涯相关的规章制度属于（ C ）的内容。
* A、层次系统
* B、过程系统
* C、保障系统
* D、理论系统

* 职业生涯指导顾问的任务包括（ACE）。
* A、为员工的职业生涯发展提供咨询
* B、对管理人员的聘用和管理进行决策
* C、协助做好各部门管理人员之间的薪酬平衡
* D、参与骨干员工的绩效评估和薪酬定级工作
* E、帮助各级管理人员做好组织职业生涯管理工作
*

* （ ）可以作为新员工判断[illegible]是否被组织接纳的信息。ABCDE
* A、增加薪资
* B、流向组织内核
* C、正面的实绩评定
* D、分享组织的“机密”
* E、承担富有挑战性的工作

案例分析题

* 浙江省电力公司于2011年推出了重要、危险岗位工作轮换制度，要求各直属单位遵照执行。衢州电力局在进行工作调查过程中发现，上述岗位的员工普遍反映2011年工作压力很大，远远超过了上年。
* （1）请问该岗位轮换制度可能会为企业和员工带来哪些益处？（7分）
* （2）企业应对职业生涯中期危机，在确定工作轮换方案前，要先做好哪些工作？（7分）
* （3）企业如何为员工创造良好的生理和心理环境、帮助员工减轻压力？（6分）

* (1) 答：①单一的工作内容天长日久会令人厌倦，进而导致士气低落，效率下降，而岗位轮换制可以避免这一情况，新的工作或新的岗位往往能唤起员工的工作热情。
* ②岗位轮换是一个学习过程，它能使员工全面了解整个生产、管理流程，增进对其他岗位、相关岗位的了解，增强合作意识。在管理职能部门开展岗位轮换，还有利于培养具有全面能力和广阔视野的管理者。
* ③岗位轮换也可以增加员工就业的安全性。重要岗位由于涉及机密和利益因素，岗位轮换也可以从制度层面降低职业犯罪的可能性、更好的保护员工。
* ④岗位轮换可以成为员工寻找适合岗位的一个机会，也是获得评价自己资质和偏好的良好机会。
* ⑤岗位轮换可以改善团队小环境的组织氛围、舒缓因为工作关系在员工之间所出现的不和谐、不团结的现象。
* ⑥在企业中，对有毒有害的工作岗位实行岗位轮换制度
* (2) 答：①检查每一个连续在同一职业岗位上干了5年以上，特别是更长时间的、正处于职业中期的员工(包括经理在内)的人事文件。
* ②评价这些员工的工作，认清其工作专长，了解其个人性、才干等。
* (3)答：①偿试采用弹性工作制。
* ②参与管理。
* ③放松训练。

案例分析题

张刚是公司技术部的副经理，今年40岁，在公司工作了整整12年，从普通的技术员做到目前的职位，他工作勤奋，技术过硬，也有一定的管理能力，今年张刚参加了公司内部竞聘的选拔，申请了技术部经理的职位，由于有其他竞争者技术能力和管理能力都比其更胜一筹，张刚竞聘未能成功，根据公司规定，参加内部竞聘上岗的年龄不得超过40岁，张刚未来在公司晋升的可能性已经不大。

请问：张刚目前处于职业生涯哪个阶段？人力资源部应当采取哪些措施为其拓宽职业路径？拓宽职业路径时需要注意哪些问题？（10分）



【解题思路】

张刚目前处于职业生涯哪个阶段？人力资源部应当采取哪些措施为其拓宽职业路径？拓宽职业路径时需要注意哪些问题？（10分）

【参考页码】

答：（1）张刚目前处于职业生涯中期阶段

（2）人力资源部应当采取措施为其拓宽职业路径：在本阶段，个人事业发展基本定型或趋向定型，个人特征表现明显，人生情感复杂化，容易引发职业生涯中期的危机。面对这一复杂的人生阶段，组织要特别加强职业生涯管理。一方面，通过各种方式，帮助员工解决诸多实际问题，激励他们继续奋进，将危机作为成长的机会，顺利渡过职业阶段人的不同情况进行分类指导，为其开通职业生涯发展通道。

【解题思路】续

(接上)

（3）员工职业生涯中期的组织管理拓宽职业路径时需要注意问题: 职业生涯中期既是个人职业发展的黄金时期，又是职业发展的危机期。因此组织应针对职业生涯中期危机，进行有效的预防、改进和补救，加强职业管理，促进员工职业朝向顶峰发展。具体措施如下：

A. 提拔晋升，职业通路畅通

B.安排富有挑战性的工作和新的工作任务，或安排探索性的工作。

C. 实施工作轮换

D. 继续教育和培训

E. 赋予员工以良师益友角色，提供适宜的职业机会

F. 改善工作环境和条件，增加报酬福利

G.实施灵活的处理方案



本节技能侧重

- 组织职业生涯管理的任务
- 组织职业生涯的管理角色
- 员工职业生涯早中期组织管理

练习

* （　　）对解决一般性问题、老问题是有效的。
* A 习惯性思维障碍　　B 直线型思维
* C 从众型思维　　D 书本型思维障碍

* （　　）的思维主体没有特定的目标。
* A 无意想象　　B 再造型想象
* C 创造性想象　D 幻想型想象

* （　　）适合与对产品作不断完善，改进。
* A　焦点法　　B　形态分析法
* C　希望点列举法　D　成对列举法

* 将任意选择的两个事项结合起来的方法是（　　）。
* A　特征列举法　　B　缺点列举法
* C　希望点列举法　　D　成对列举法

* 如果不能独立思考并解决问题，可能是出现了（　　）思维障碍。
* A 习惯性　B 直线型　C 权威型
* D 从众型　　E 自我中心型

* 逻辑思维在创新中的局限性体现在（　　）。
* A 逻辑思维很难发现新的问题
* B 直接运用逻辑思维不可能创造性地解决问题
* C 无法运用逻辑思维对创新成果进行推广应用
* D 逻辑思维的结果虽然符合逻辑，但不一定符合事实
* E 逻辑思维的起点是已有知识经验，但已有知识本身可能有误

* 下列做法中，符合职业生涯管理的原则的有（　　）。
* A 以上级评价为准
* B 管理者优先
* C 不断进行发展创新
* D 组织与员工共同发展
* E 考虑员工职业发展周期性

* 职业生涯委员会一般由（　　）组成。
* A 企业最高领导者
* B 职业指导顾问
* C 优秀员工
* D 组织外部专家
* E 人力资源部负责人

* 在员工职业生涯的（），企业需要分类指导，为其开通职业通道。
* （A）进入组织阶段（B）早期职业阶段（C）中期职业阶段（D）后期职业阶段

* (　　)是没有特定目的性的想象思维。
* (A)无意想象
* (B)再造型想象
* (C)创造型想象
* (D)幻想型想象
* (　　)是一种利用系统观念来网罗组合设想的创造发明方法。
* (A)二元坐标法　　(B)和田十二法
* (C)形态分析法　　(D)系统分析法
* 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

* 职业生涯管理的要求首先源于(　　)。
* (A)企业　　(B)员工
* (C)管理者　　(D)社会和环境
* 若组织职业生涯管理活动存在主观脱离员工意愿的情况，就会违背(　　)。
* (A)机会均等原则
* (B)协作进行原则
* (C)发展创新原则
* (D)全面评价原则

* 人力资源管理部门在组织职业生涯管理中的职责是(　　)。
* (A)对员工的日常工作直接进行评估
* (B)根据工作发展设定不同的职业发展通道
* (C)负责整个组织的各类职业人员的开发和管理
* (D)培养能够担任特定职位开发与管理工作的专家
* (E)制定企业战略，并从整体表述组织职业生涯管理的内在功能

* 着重向较高的管理者职位升迁的职业生涯路径设计包括(　　)。
* (A)传统职业生涯路径
* (B)网状职业生涯路径
* (C)横向职业生涯路径
* (D)双重职业生涯路径
* (E)多重职业生涯路径

* 看到周围的人都在投资股市，就自己就开始盲目炒股，属于（　）的典型表现。
* 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、自我中心型思维障碍
*
* 下列属于思维指向相反的两种思维是（　）。
* A、想象思维和联想思维
* B、逻辑思维和辩证思维
* C、发散思维和收敛思维
* D、类比思维和因果思维
*

* 通常情况下，员工的组织化通常发生在（　）。
* A、职业选择阶段
* B、职业生涯早期阶段
* C、职业生涯中期阶段
* D、职业生涯后期阶段
*
* 将员工的职业生涯划分为若干阶段体现了组织职业生涯管理的（　）。
* A、利益整合原则
* B、时间梯度原则
* C、发展创新原则
* D、全面评价原则

* 在智力激励法中，主持人的职责包括（　）。
* A、以平等友好的态度对待每一位与会者
* B、鼓励与会者私下交流并形成统一意见
* C、鼓励与会者相互激励，引起“链式反应”
* D、充分引导与会者积极思考，提出大胆创新的设想
* E、对讨论的问题有比较深刻的理解，以便在会议中能做出启示和诱导
*
* 创新方法中组合技法包括（　）。
* A、焦点法
* B、5W1H法
* C、主体附加法
* D、特性列举法
* E、智力激荡法

* 职业生涯指导顾问的任务包括（　）。
* A、为员工的职业生涯发展提供咨询
* B、对管理人员的聘用和管理进行决策
* C、协助做好各部门管理人员之间的薪酬平衡
* D、参与骨干员工的绩效评估和薪酬定级工作
* E、帮助各级管理人员做好组织职业生涯管理工作

* 下列有关方法创新的说法正确的有(　　)。
* A 智力激励法要遵循自由畅想的原则
* B 智力激励法在讨论过程中不必设定时限
* C 设问检查法适合群众性的合理化建议活动
* D 设问检查法可以扩大需要探索和创新范围
* E 智力激励法和设问检查法可在解决时联合运用

* 组织对新员工表示接纳的信号有(　　)。
* (A)流向组织内核
* (B)为员工调换岗位
* (C)提高员工的薪酬
* (D)正面的绩效评定
* (E)让员工接受不合意的工作

案例分析题

- ABC公司人力资源部在多年的发展中十分重视员工的培训工作，所以，员工对公司的业务培训十分满意，公司的发展也在蒸蒸日上，随着时间的延续，公司慢慢懈怠了员工的培训，生产上也出现了质量问题。人力资源部章总在对生产质量问题的分析中发现，正是因为疏于对员工进行相关技术培训才导致生产上出了问题，章总打算全在公司构建员工培训开发体系，形成组织持续学习的氛围，打造学习型组织。
- 1.员工培训开发体系如何构建？应该从哪些方面来进行培训需求分析？
- 2.学习型组织的特点有哪些？影响组织学习力的因素有哪些？
- 3.影响培训成功转化的因素有哪些？
- 4.可以采取哪些促进培训成果转化的策略？
- 5.人力资源部门在员工培训前后可以采取哪些措施以更好地促进员工培训成功的转化？

Thank You !

