

企业与员工一体化成长工作坊

# 3 + 1 人才培育模 型

主讲嘉宾： 曾水良 老师

# 專家講師 簡介

## Personal

## profile



曾  
水  
良

### 社會資歷：

中國著名民企治理及管理整合專家。  
清華長三角研究院民企研究中心副主任。  
清華長三角民企總裁研修班特聘客座老師。  
滬大EMBA特聘講師。  
北大光華管理學院特聘講師。

### 研究領域及成果：

民營企業轉型升級、家族企業整合治理及管理整合。  
著《中國民營企業轉型之痛》、《中國家族企業治理策略》。  
堪稱民營家族企業研究治理導航人。

### 經典課程：

《中國家族企業治理策略》  
《中國製造：轉型升級路徑》  
《3+1 人才培育模型》  
《管理者的修為》

# 仰望星空的秘密 ----- 钱学森之问



“为什么我们的学校总是培养不出杰出人才？”

钱学森面对前来探望的温家宝总理，多次提出这样一个刻骨铭心的疑问。这是是社会各界对中国教育的疑问，是一个伟大民族必须直面的疑问。

# 反思：

□ 我们这个社会需要什么样的人，我们企业需要培养什么样的人，学不适用，学不能用，这原本就是个大课题！社会每时每刻都在改变，我们的企业随着社会的改变而改变，那么我们的人才应该怎么样才能适应企业的改变呢？

□ 员工培训是维系企业生存乃至可持续发展的关键举措。现实情况中，培训效果与组织期望结果往往相悖，内部成本及外部经济效应的存在往往使企业陷入进退两难的困境？！

**如果你愿意：一切皆可改变！欢迎走进《3+1 人才培养模型》企业员工一体化成长工作坊！**

# 目 录



一、诠释管理



二、3+1 模型



二、操作思路



# 一、诠释管理

# 禅释管理

## 管事：业务系统

- 管理理论知识
- 行业知识
- 业务运营
- 业务流程
- 职能系统

## 核心内容

## 理人：管理系统

- 专业胜任素质
- 心理胜任素质
- 工作能力（管理技能）
- 职业素质
- 符合公司的价值观

## 宗旨：

改造个人能力与组织力相匹配，力求培训卓有成效！

1 管理人治化

2 管理规范化

3 管理团队职业化

4 操作员工专业化

5 管理精细化

6 企业现代化

## 四. 管理模式之六化

组织分工  
与组织规章

业务流程

作业标准  
作业规程

管理工具  
单证报表

规范化管理  
之四元素

## “企”业无人则“止”业

企业管理的创新与可持续性，必须高度重视管理的目的性、系统性，组织伦理文化，尤其是人的思想观念。管理体系是硬件，人是软件！

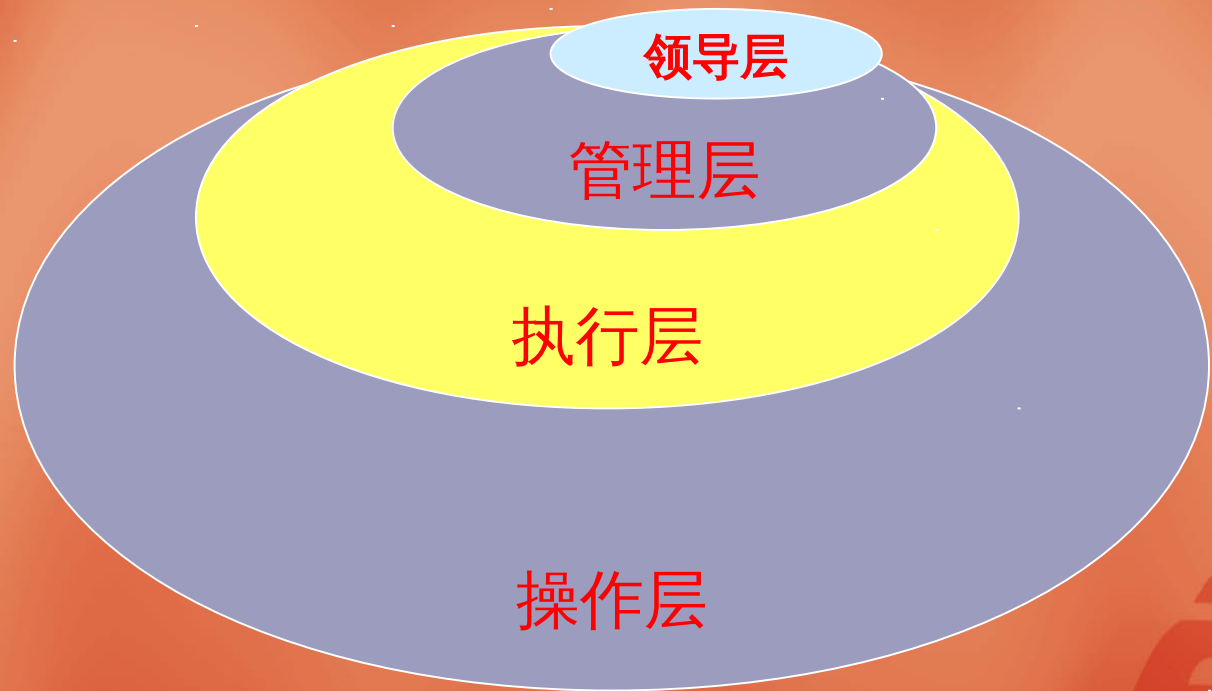
企业  
法治化

建立  
规则文化

管理  
规范化

职业化管理的三步骤

# 组织分工之四层模型



## 企业人才素质模型

### 领导力素质模型

用来区别优秀高层领导人的素质

### 职级 / 管理通用素质模型

用来区别不同级别人才的要素 (例如初级、中级、高管领导力)

### 核心 / 通用素质模型

各级别、各功能领域都需要的素质


### 职能素质模型 / 专业胜任能力

用来区别不同职能的要素

采购	销售	法律	客户服务	市场	信息管理	人力资源	财务
----	----	----	------	----	------	------	----

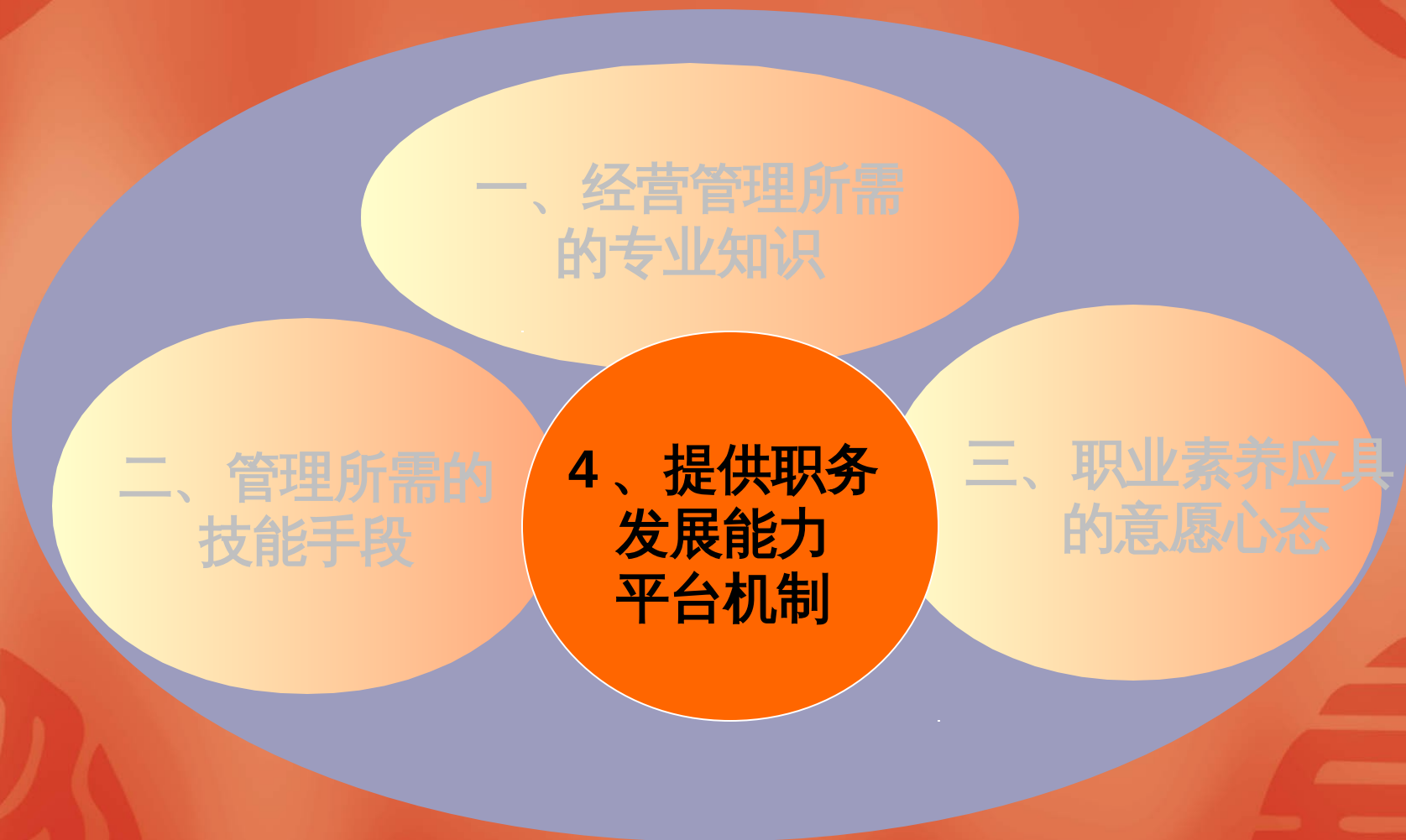
### 岗位素质模型

用来区别具体岗位人才的素质 (如工程师等)



## 二、**3+1** 模 型

# 卓有成效 3+1 的人才培训模式



# 一、经营管理所需的理论知识篇

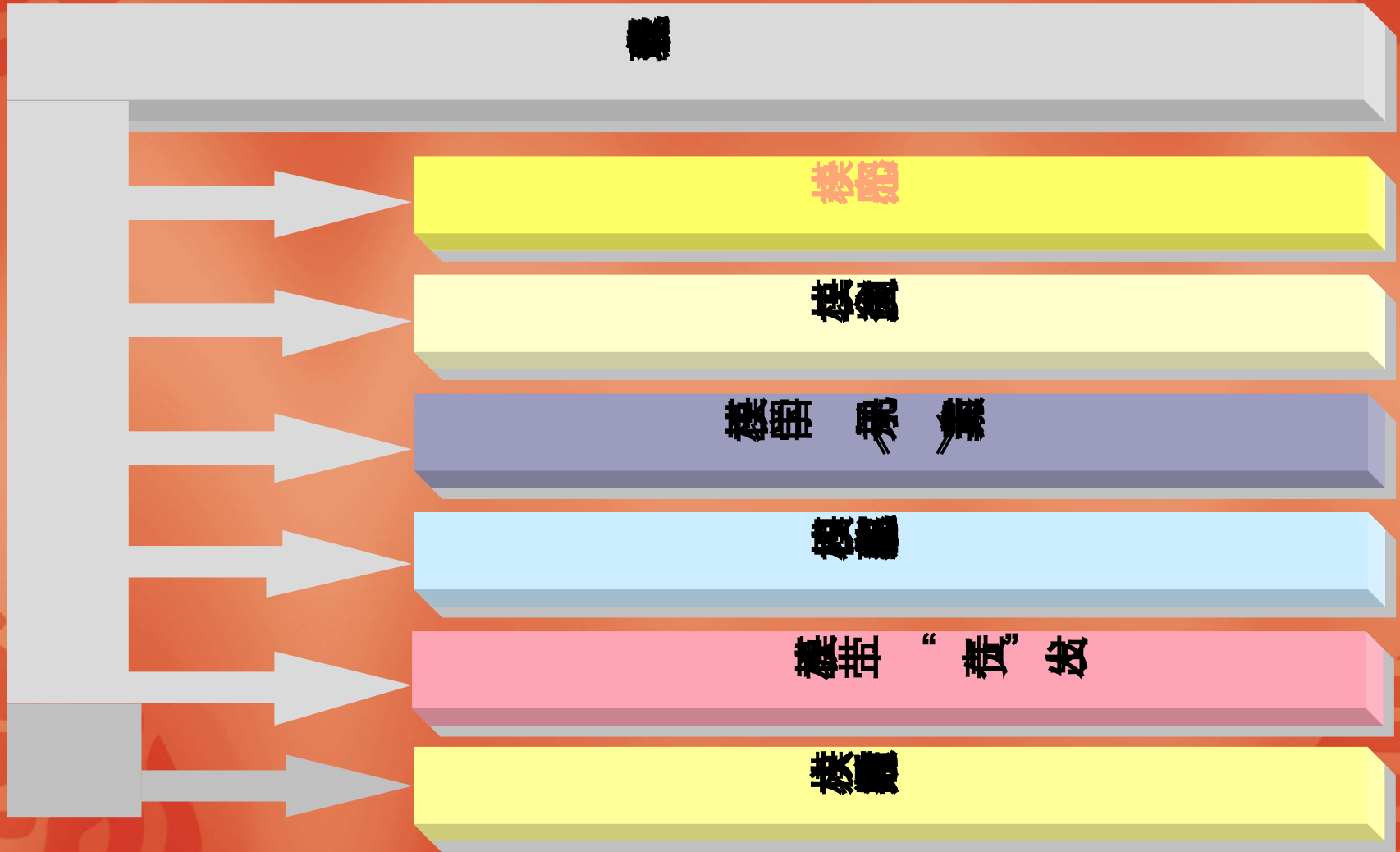
经营管理须三懂 - : 懂行业、懂运作和懂系统



## 二、经营管理所需的技能手段篇

- ◆ 管理技能一：角色认知
- ◆ 管理技能二：时间管理
- ◆ 管理技能三：有效沟通
- ◆ 管理技能四：目标管理
- ◆ 管理技能五：激 励
- ◆ 管理技能六：绩效评估
- ◆ 管理技能七：领 导
- ◆ 管理技能八：教 练
- ◆ 管理技能九：授 权
- ◆ 管理技能十：团队发展

### 三、经营管理所需的职业素养 培训课程设置



## “七情六欲”内修外练 - 品格

《礼记·礼运》说：

“喜、怒、哀、惧、爱、恶、欲”七者；内修心以养性，外练身而达礼，神行合一！

孔子《论语》曰：

见心见性，扩达勇敢，气定神闲，有礼有节！

## 将可夺心 - 情商



《孙子兵法 - 军争篇》：

- 三军可夺气，将军可夺心；
- 治气、治心、治力、治变！

## 德于天下，道御万术 - 道德

《礼记·大学》：“古之欲明明德于天下者；先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；

格物致知，诚意正心，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。

修身、  
齐家、  
治国、  
平天下！

# 人才平台机制治理篇

## 沙龙论坛设置

- ✓ 坚持以人为本的管理思想；
- ✓ 树立“得人才，得天下”的人才观；
- ✓ 建立持续的人才提升和企业战略实现的人力资源策略；
- ✓ 形成求才、选才、用才、育才、激才、留才的机制；
- ✓ 建立企业的核心能力体系；
- ✓ 建立企业规则文化。





# 三、操作思路

# 一、培训需求分析及制定

## 第一阶段

### 组织分析

公司政策  
公司及部门目标  
主管期望  
目前培训体系

### 工作分析

工作职责  
职务内容  
所需资格  
必备技能

## 第二阶段

### 人员分析

工作需求程序  
目前具备能力  
生涯发展计划

### 资料分析

书面资料研究  
访谈结果整理  
问卷统计分析

### 培训需求评估

优先性分析  
成本效益分析  
其他解决途径分析

## 第三阶段

### 培训课程设计

培训计划编制  
个人培训计划  
部门培训计划

## 二、制定培训规的两种思路



内容

- 招聘
- 并购
- 内部调整管理
- 适应战略的培训目标、策略

- 绩效分析
- 组织绩效
- 绩效目标
- 培训优先与重点

- 课程体系设计
- 课程内容
- 培训成本
- 培训师
- 培训时间
- 培训渠道发展

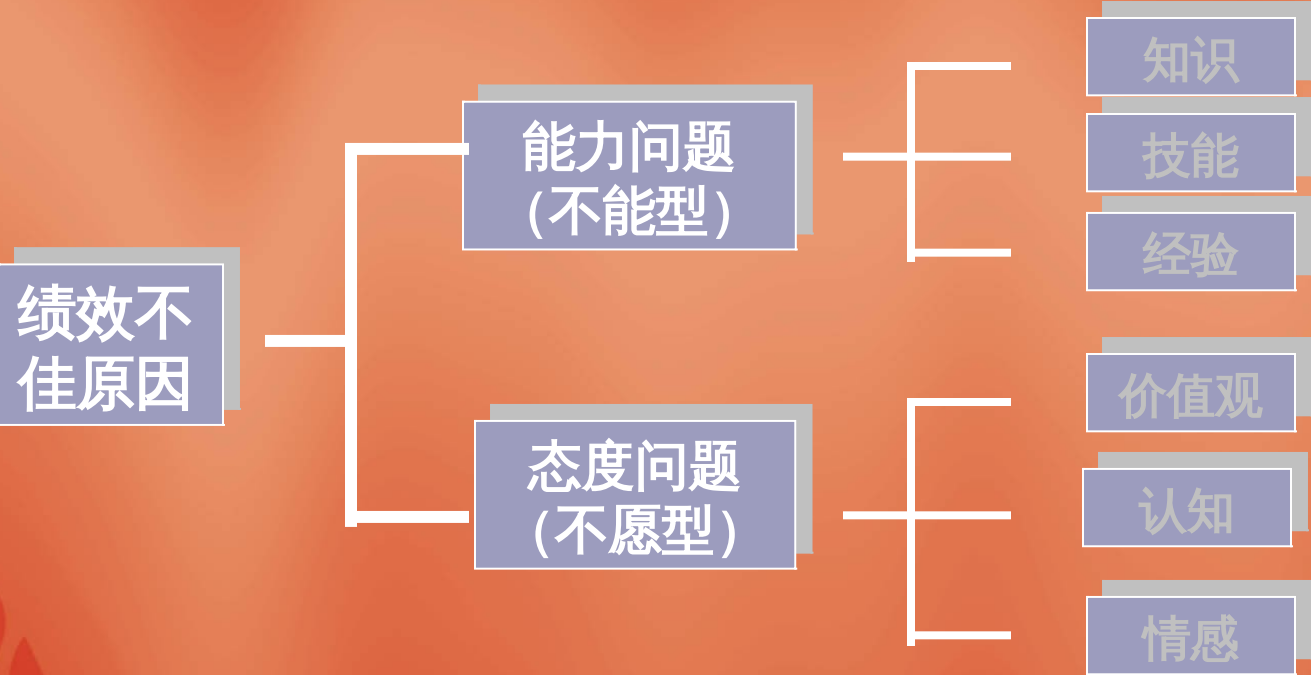
- 培训方案
- 培训平台

# 1. 以改善绩效为导向的培训

服务于绩效发展

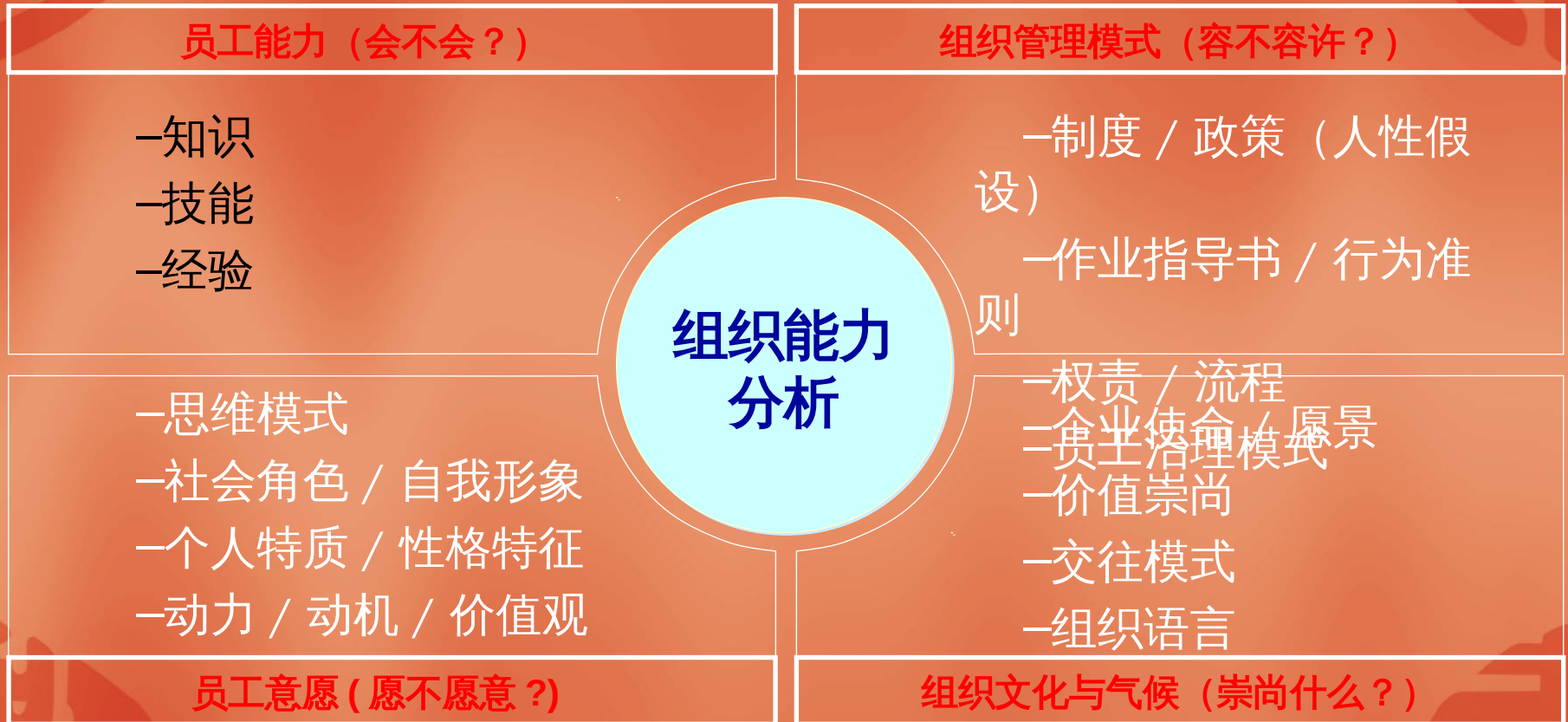


# 绩效不佳原因分析

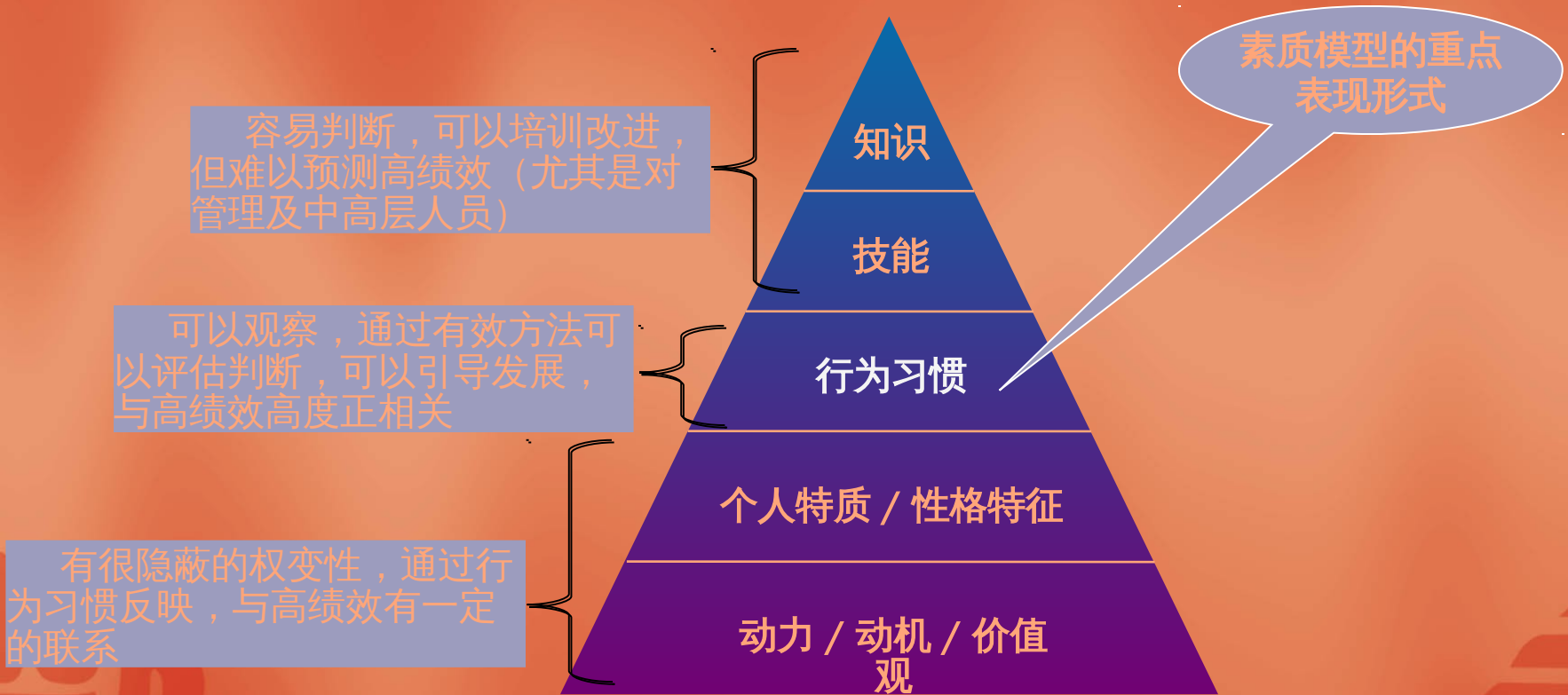


## 2. 以战略竞争力所需组织能力的培训

### 服务于战略规划



# 岗位胜任素质模型分析



# 员工岗位素质匹配分析

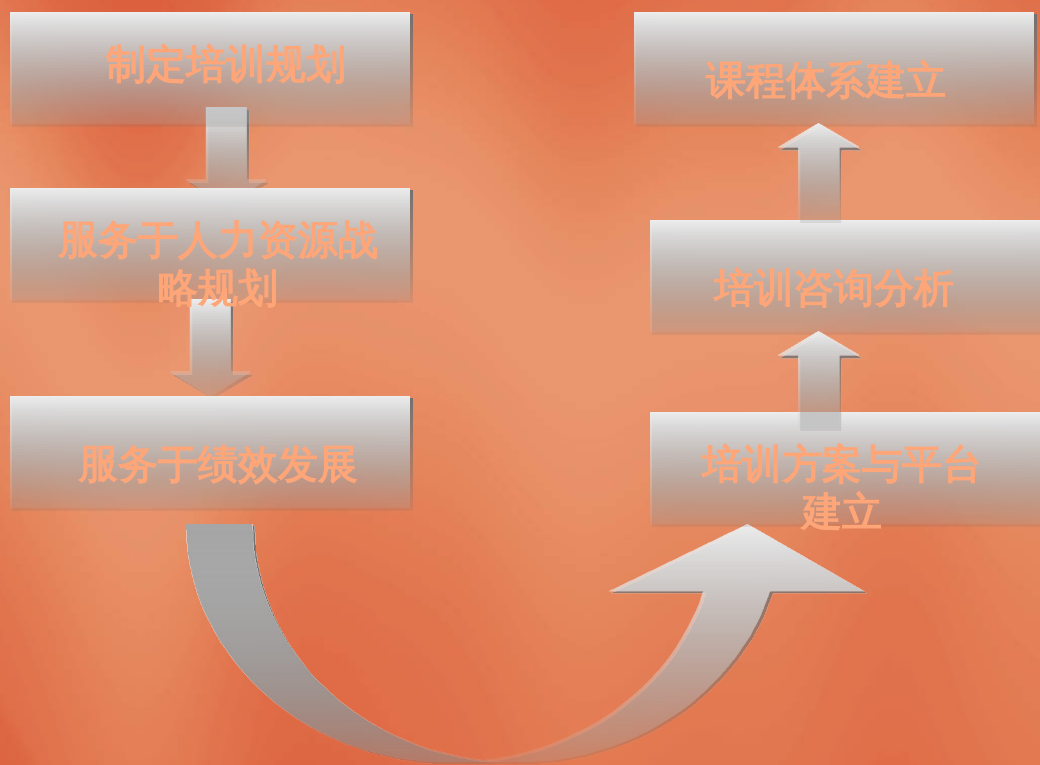


- 为挑选合适的员工放在合适的岗位
- 确定对该岗位所要具备的专业知识和技能，以及培训、考核指标

- 对于心理特征采用标准心理测验进行评估
- 为员工职业发展提供明确的指导

- 将能力和素质结合，确保员工行为符合社会原则
- 将能力和素质与公司文化，价值观结合，确保员工行为符合公司要求

### 三. 建立培训管理流程



## 四. 建立培训评估体系

层次	过程	意义或重点	评估方法	评估单位	阶段时间
反应水准	学习过程	衡量受训者对于培训之喜好程度	问卷调查、面谈观察、综合座谈	培训单位	课程进行
学习水准	学习过程	衡量受训者对于培训内容有关原理及事实的吸收了解程度	学习测试、问卷调查、模拟练习、座谈会、心得报告与发表文章	培训单位	课程结束
工作行为水准	行为转变过程	衡量受训者于培训后在工作上的改变是因培训所导致	学员问卷与访问、直属主管访问、同仁或部属访问调查	学员的单位主管	三个月之后或现行绩效追踪系统的运作
组织成果水准	行为转变过程	衡量培训使组织绩效增加有哪些	个人与组织之绩效指标、成本效益、组织温度资料分析与衡量	学员的单位主管	一年、半年或现行绩效追踪系统的运作

# 五. 建立员工职业发展考评档案

姓名： 部门： 部门经理： 制定时间： 监督人：

个人能力提升承诺： 在 2011 年一年中，提升倾听和获取正确信息的能力，提升组织和计划能力，争取能够独立承担类似新动力特训营，新经理训练营的大型培训项目。

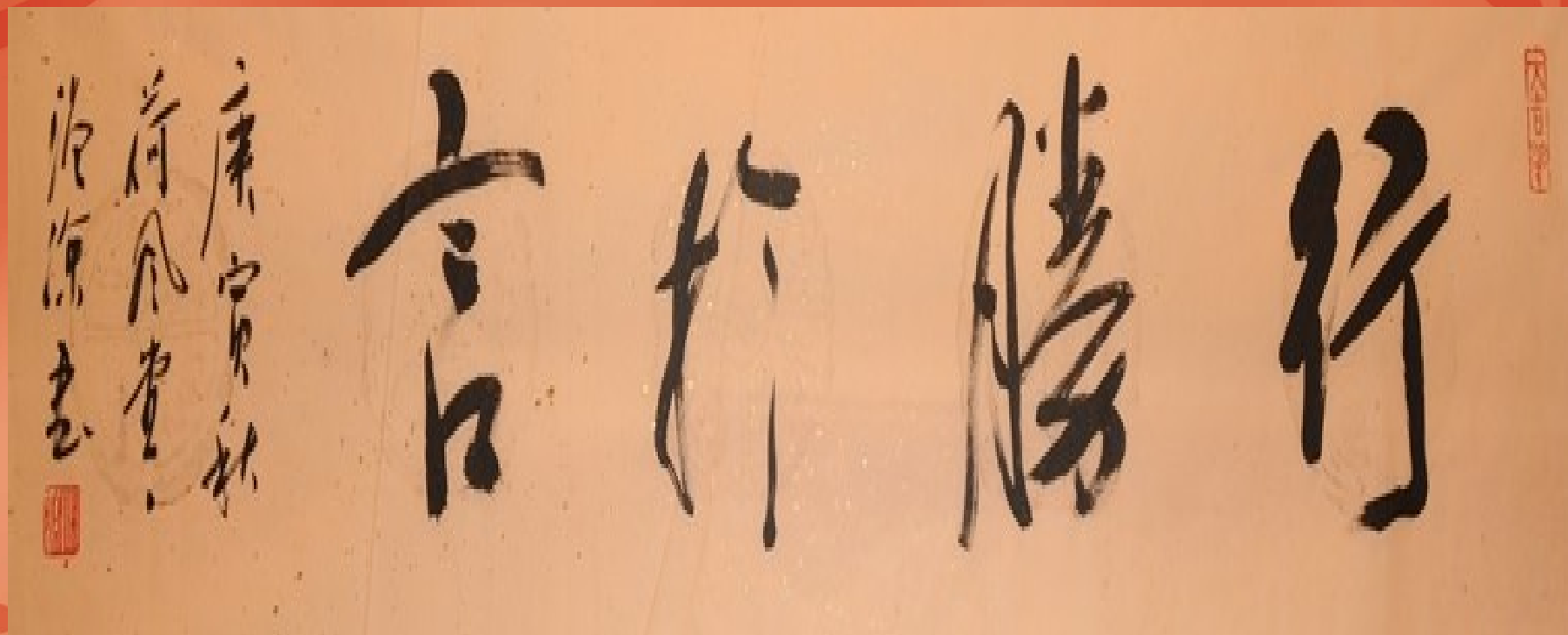
衡量标准	实施办法	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	效果评估
1、年终考核时，经理不再认为沟通是我获得良好工作业绩的一个主要障碍。 2、独立组织一次大型培训项目，学员对教务和组织工作满意度在 4 分以上。	1 参加公司的内部培训课程《有效沟通》													已经参加
	2 参加公司的内部培训课程《人际交往、心理常识》													已经参加
	3 协助同事王五组织二期一班、二班新、动力培训													从工作角度考虑，仅安排第二次组织工作，表现基本满意
	4 参与第一期总经理集训营的筹备工作													
	5 找一位亲和型的同事（目标赵大），请他指点，尤其在我做错的时候提醒													
	6 走访优秀企业，了解他们组织大型培训的经验													走访了大鹏证券和核电，考察报告提出了一些新意的想法

补充发展承诺：（因 8 月工作内容调整，从事招聘工作，补充发展承诺）提升面试技巧

衡量标准	实施办法	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	效果评估
成为独立面试官	1 参加人力资源部主办的招聘人员培训 2 跟随招聘经理，组织广州公司现场招聘会													

年终评价：（经过一年发展，张三已经可以独立承担大型的培训项目，成长为合格的招聘专员；给与正确信息的能力还有待加强）

**箴言**：将所知纳入行动当中，否则就是纸上谈兵



**多谢各位积极参与！**