

腾图集团管理咨询项目
员工职业生涯规划/培训管理体系设计报告

2002年3月，北京



- ◆ 人力资源管理项目回顾
- ◆ 集团员工职业生涯规划管理体系设计报告
 - ◆ 职业生涯规划路径
 - ◆ 继任规划
- ◆ 集团培训管理体系设计报告
 - ◆ 培训管理内容
 - ◆ 教练制度
- ◆ 实施中的变革管理



为什么需要员工职业生涯规划管理和培训管理体系？

- ◆ 我们希望每个员工对自己的职业生涯规划负责。
- ◆ 我们想确保公司在合适的时间内有合适的人选担任合适的职责。
- ◆ 我们想利用非金钱化的激励机制去保留优秀人才。
- ◆ 我们希望人力资源部门在人力资源分配和利用中起领导作用。

职业生涯规划路径 与 继任规划

集团员工职业生涯规划路径

腾图集团正处于知识经济时代，人力资源是企业发展的第一资源，集团员工职业生涯规划管理的实施为企业发展提供优秀人才，同时也使员工个人能力与职业得以发展。为此，我们建议腾图集团制定详细的政策与程序，指导集团员工职业生涯规划与发展。



集团员工职业生涯规划的政策建

我们建议：

- ◆集团员工职业发展是每一个员工自己的责任。员工应该明确自己的价值取向，职业兴趣及职业方向，给自己的职业准确定位，然后积极主动进行规划及实施自己的职业发展计划。
- ◆集团根据企业发展战略需要进行人力资源规划，预测集团在未来3年需要的人才类别，可能的职业及能力要求。集团为员工提供职业规划与发展的专业辅导并协助员工完成其职业规划，提供职业发展的活动。
- ◆集团进行企业员工职业管理，基本任务是基于员工的职业发展方向和职业生涯目前所处阶段及今后发展趋向，将他们置于组织内最适宜的职业发展轨道上，使企业的组织需要及目标与员工个人需要及目标一致。
- ◆集团支持与组织目标一致的员工职业发展活动
- ◆人员发展是每一位管理干部的首要责任之一，集团将通过业绩考核指标的落实使其承担这一重任。他们也必须在自己的职业发展规划及其实施方面起到模范作用。
- ◆员工职业流动的依据，例如，调动、提拔，将主要取决于相关职业工作能力。
- ◆集团鼓励员工互相学习，共同进步，并将通过人力资源管理政策及措施使企业向学习型组织发展，以利于企业人力资本的增值、增益及员工职业发展

举例 - 某公司关于员工职业发展的制度

在本公司，职业发展是公司和员工共同负担的责任。公司会尽力为员工提供职业培训和晋升机会，也会协助员工在本公司继续发展。但是职位晋升是需要依赖以下的几点因素：

- ◆ 职位空缺情况
- ◆ 员工向公司提供其有能力胜任职位的证据
- ◆ 往年的工作业绩和行政记录
- ◆ 公司管理层的认可

员工在了解职位空缺之后可以与直属上司或HR部门探讨晋升机会。

集团员工职业生涯规划及发展

	员工	直接经理	子公司总经理	人力资源部	总裁/副总裁	文件
集团员工职业生涯规划及发展流程				集团员工职业发展政策流程途径 未来三年人才需求预测 关键岗位继任计划总表 腾图集团未来三年职业发展预测总表		个人资料表(附表1) 潜能评估表(附表2) 继任计划总表(附表3) 腾图集团未来三年职业发展预测表（附表4）

集团总体职业规

- ◆制定集团员工职业生涯规划与发展政策，流程及职业发展途径
- ◆根据集团业务发展战略进行人力资源规划，由人力资源总监或培训与发展经理具体统筹企业职业发展预测的活动，上下反复互动，最后制定总表，成为人力资源计划的一个组成部分
- ◆根据业务发展计划预测3年内企业所需人才类别及可能的职业/职位
- ◆对这些职业/职位所需能力进行确认
- ◆分析目前员工队伍现状
- ◆未来三年人才需求的差距

腾图集团未来三年人才需求及员工发展需求表

- ◆人才类别
- ◆可能职业
- ◆所需能力
- ◆目前员工所缺能力
- ◆发展方法

详见附表4 腾图集团未来3年职业发展预测表

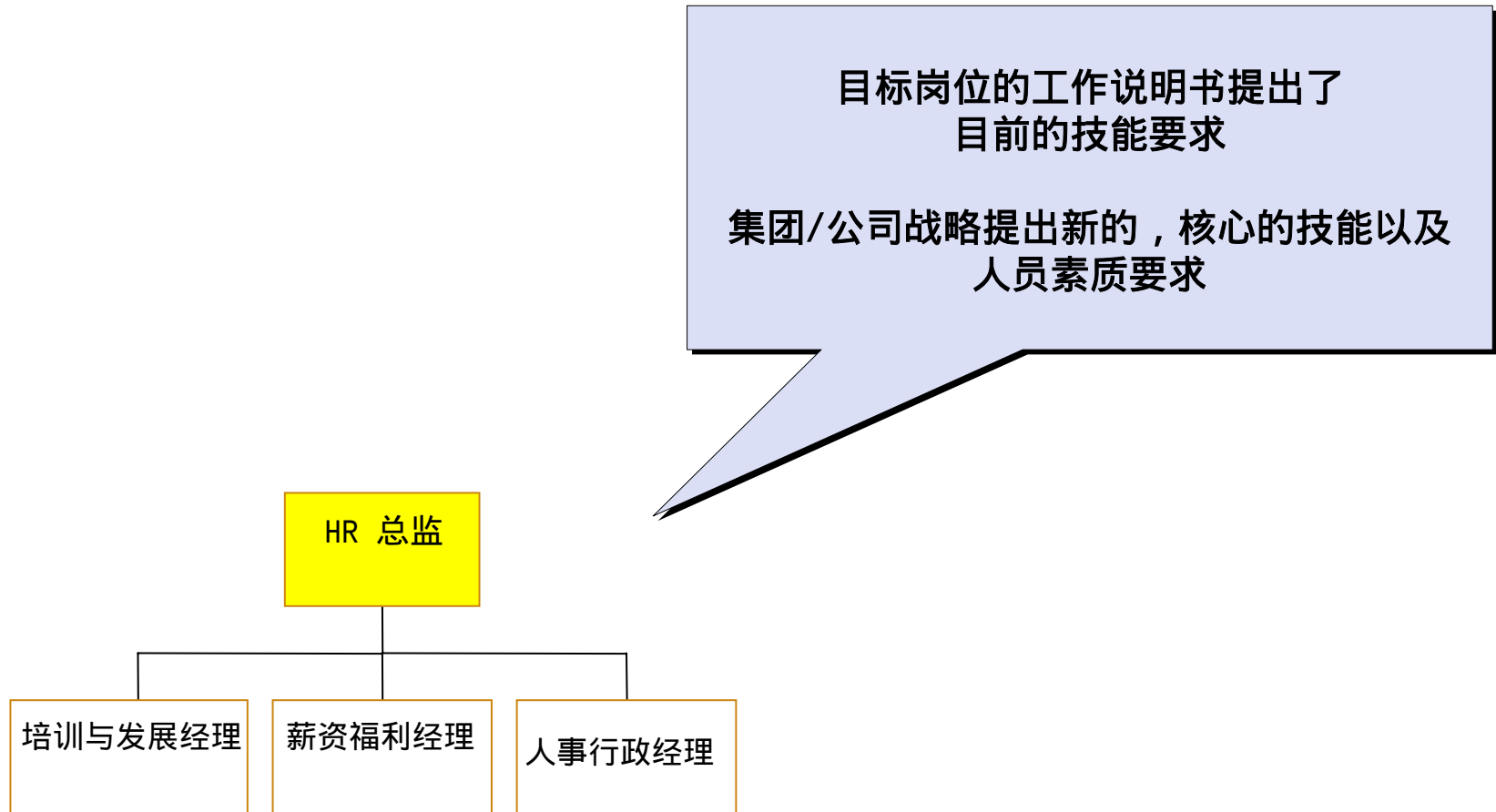
关键岗位的继任规划是集团员工职业发展生涯规划及发展的一个子流程，由人力资源总监具体负责统筹，它应该是一个保密的组织职业规划流程。具体步骤：

- ◆ 根据1-3年的业务发展规划预测未来需求(人员数量，技能，能力) 以及有风险的岗位
- ◆ 确认目标岗位的要求
- ◆ 利用定量(例：绩效结果)和定性(例：观察)的判断方法，分析合格候选人的供应情况，
- ◆ 收集候选人的个人资料包括业绩表现，评估候选人（详见附表1 个人资料表，附表2 潜能评估表）
- ◆ 预测他们的潜在接班人
- ◆ 评估在一定计划时间内，候选人离开公司的可能性
- ◆ 设计并执行发展计划和人员保留计划
- ◆ 整理计划文档并形成继任规划总表（详见附表3 继任规划总表）
- ◆ 跟踪计划进度并进行年度修订

预测未来人力资源需求 -- 哪里有风险？



继任规划 - 目标岗位的要求是什么



可以在什么时候胜任这一岗位？

候选人员评估表说明谁有兴趣
有时间担任这一岗位？

绩效评估和潜能评估表说明
谁拥有我们需要的
技能和素质？

HR 总监

培训与发展经理

薪资福利经理

人事行政经理

定量

部门实际绩效结果

绩效评估表

定性

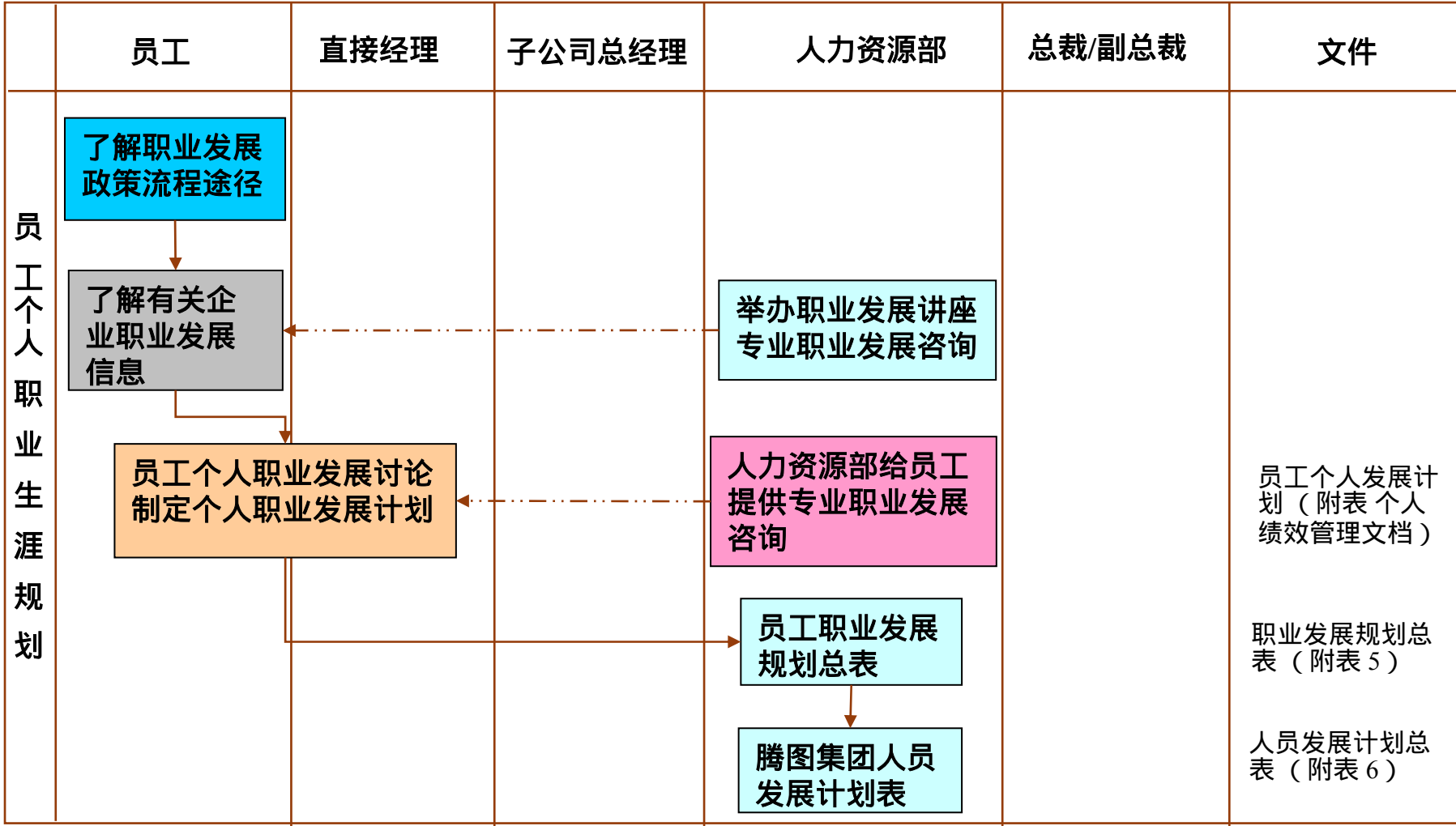
对实际表现的观察

主观分析

继任人员排序并不完全定量

需要正确的判断——HR总监和集团/公司管理层

员工个人职业生涯规划流程



进行有效的员工职业生涯规划，沟通是关键成功因素之一：

◆ 集团人力资源部需要：

- ✓ 使员工了解集团员工职业生涯规划与发展政策，流程及职业发展途径
- ✓ 寻找集团员工职业发展信息包括企业发展战略，组织发展战略
- ✓ 进行未来3年人才需求预测。 这些信息给员工提供能力发展的方向

◆ 集团可聘请职业发展专家给员工讲授职业发展的管理，
包括个体发展规律、职业工作能力、职业生涯发展周期、工作能力与开发,以及就业市场的职业发展趋向

◆ 员工个人需要：

- ✓ 了解自己的职业兴趣、职业发展方向、能力现状与目标职业所需要的能力的差距
- ✓ 使职业发展需要尽量保持与集团目标一致，以便得到最大的帮助



员工职业规划讨论

员工在直接经理和人力资源部的帮助下确定自己的职业兴趣和目标职业

- ◆ 人力资源部根据企业发展战略，组织战略及人力资源规划，辅导员工进行职业生涯规划，分析员工职业的优劣势（讨论时需考虑员工的业绩，能力，职业兴趣，目标职业），职业发展所需长短期行动等等。这是一个协调员工职业发展与企业发展目标的好机会（员工可自己决定是否要与人力资源部进行这一步讨论）
- ◆ 在与人力资源部讨论并得到专业建议之后，员工与自己的直接经理约时间进行职业生涯规划的讨论。（可以安排在员工个人业绩评估结束、确定下一周期业绩指标后进行）经理应在认真听取员工陈述后，根据公司企业发展战略，目前业务情况以及对该员工的了解（个人，业绩，能力等），就员工的职业发展方向及计划提出自己中肯的意见。直接经理有责任引导员工结合目标工作及目标职业，作出与公司业务发展一致的个人职业发展规划
- ◆ 直接经理必须明确如何支持员工的个人职业发展规划，并根据人力资源规划，与员工就职业发展工作，责任及完成日期达成协议
- ◆ 员工与直接经理签定的员工个人职业发展规划书（见个人绩效管理文档）并交人力资源部一个副本

整合发展计划

- ◆ 人力资源部编制集团“员工职业发展规划总表”，列明目标职业类别及能力要求，职工名字，所缺能力，职业发展行动，负责人，完成日期
- ◆ 人力资源部在“腾图未来3年职业发展预测表”与“员工职业发展规划总表”资料的基础上编制“腾图集团人员发展计划”（见下表例），成为集团人力资源的一个重要部分。“腾图集团人员发展计划”应列出员工职业发展(知识,能力及行为)方向，开发方法，负责人及完成日期

附录 6:腾图集团人员发展计划表			
员工职业发展方向 (能力知识及行为)	开发方法	负责人	完成日期
沟通能力	沟通能力课 培训		

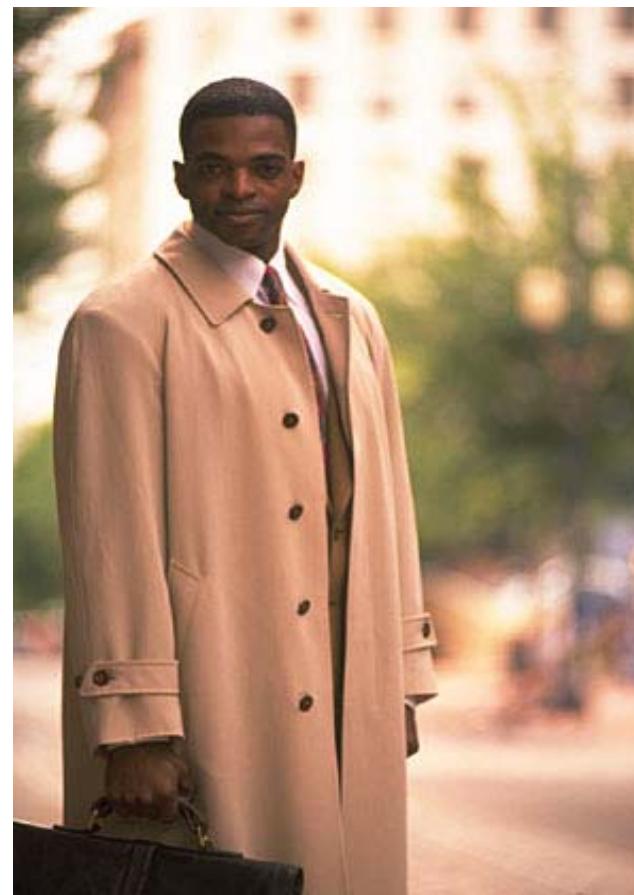
员工

- ◆ 要求培训机会
- ◆ 要求项目机会
- ◆ 询问职业生涯机会
- ◆ 接触更多的同事
- ◆ 了解公司的需求
- ◆ 察觉自己在公司中的位置
- ◆ 帮助其他同事
- ◆ 努力工作
- ◆ 多听、多看
- ◆ 感谢他人的协助

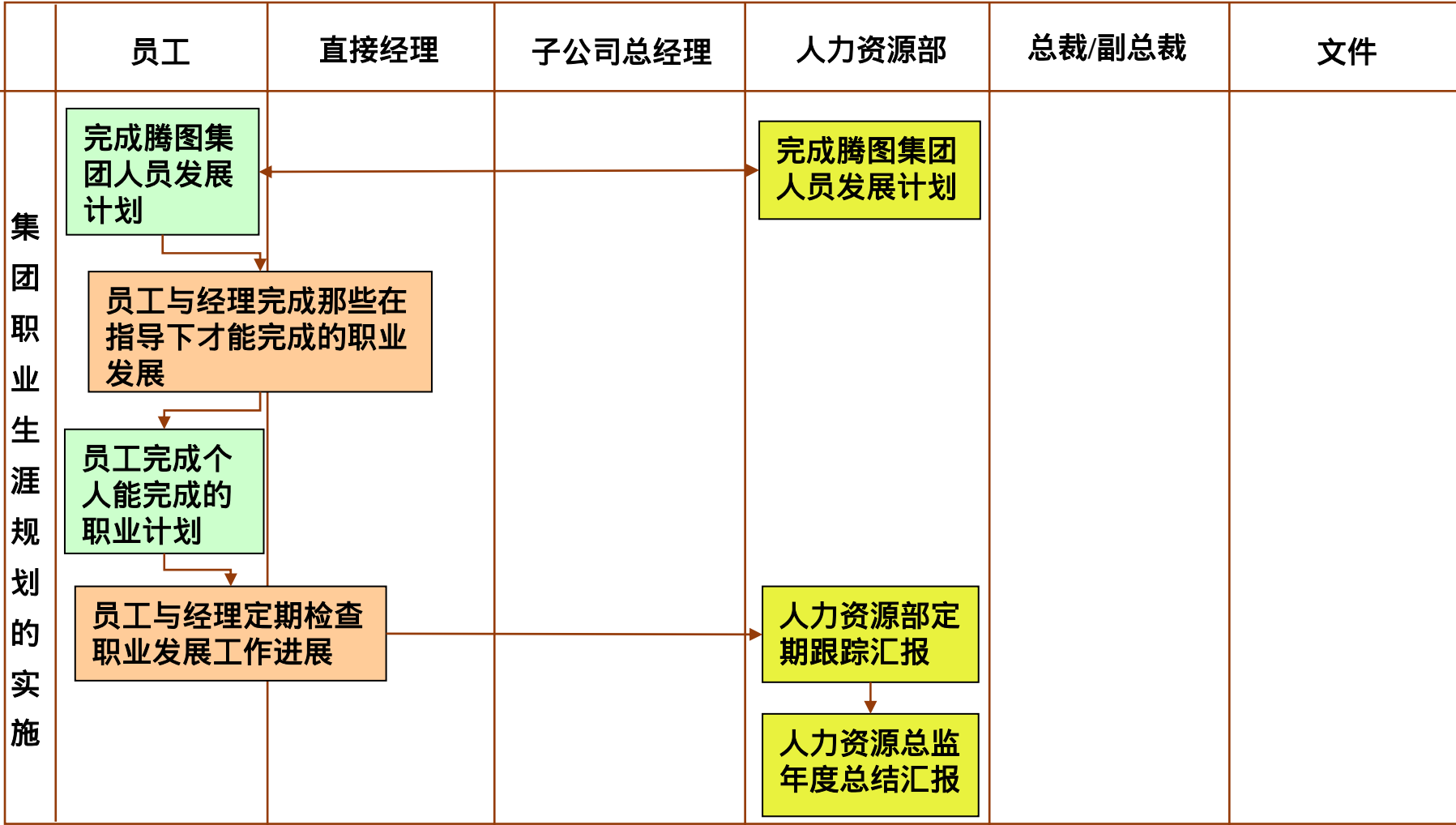
集团/公司

- ◆ 提供培训的机会，使员工更好地为集团/公司服务
- ◆ 给予优秀员工更多的工作责任和锻炼机会
- ◆ 制定良好的激励机制
- ◆ 提供有弹性的职业道路
- ◆ 帮助员工寻找到最合适的位置
- ◆ 但是集团/公司并不负责员工个人的职业发展，员工本人应该积极争取！！

- ◆ 了解自己的职业爱好
 - ✓ 努力做好现任工作职责
 - ✓ 与其他岗位员工交流
 - ✓ 尝试新的工作内容
- ◆ 了解自己所能胜任的工作岗位
 - ✓ 听取别人对你工作成果的反馈信息
 - ✓ 真实地评估自己的能力
 - ✓ 尝试新的工作内容
- ◆ 了解职位空缺的情况
 - ✓ 询问HR部门
 - ✓ 多听、多看
- ◆ 寻找及利用最好的机会
- ◆ 广泛结识其他员工，建立工作关系网
- ◆ 努力完成交与的工作任务

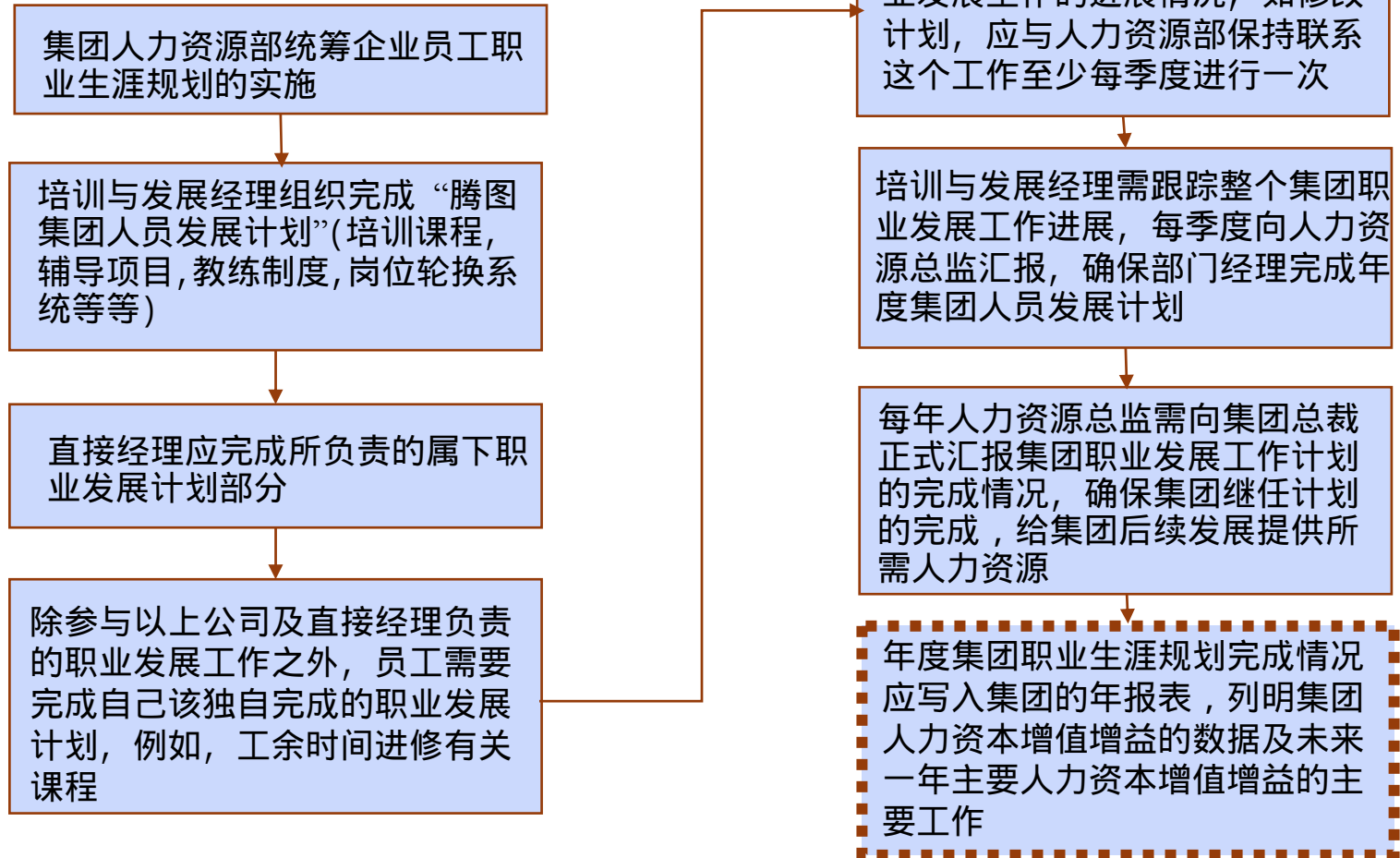


集团职业生涯规划实施流程

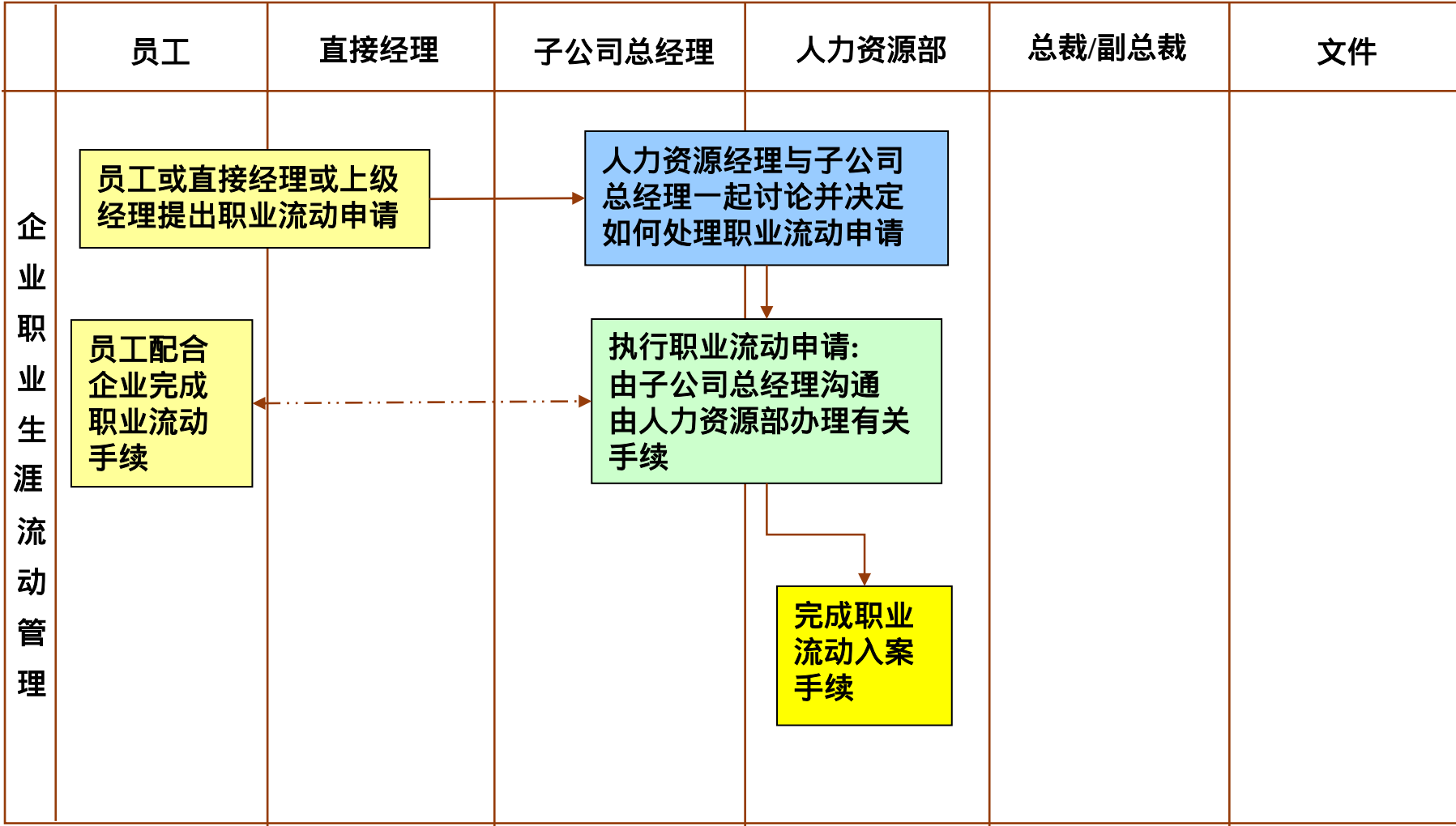


员工职业生涯规划的实施

由集团人力资源部负责集团员工职业生涯规划的实施



集团职业生涯流动管理流程



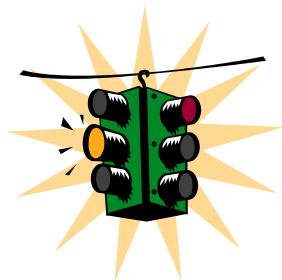
启动员工职业流动

集团员工职业流动可以由员工本人申请，也可以由上级经理或集团人力资源部启动



员工

- ◆ 平调申请
- ◆ 辞职



上级经理
或人力资
源部

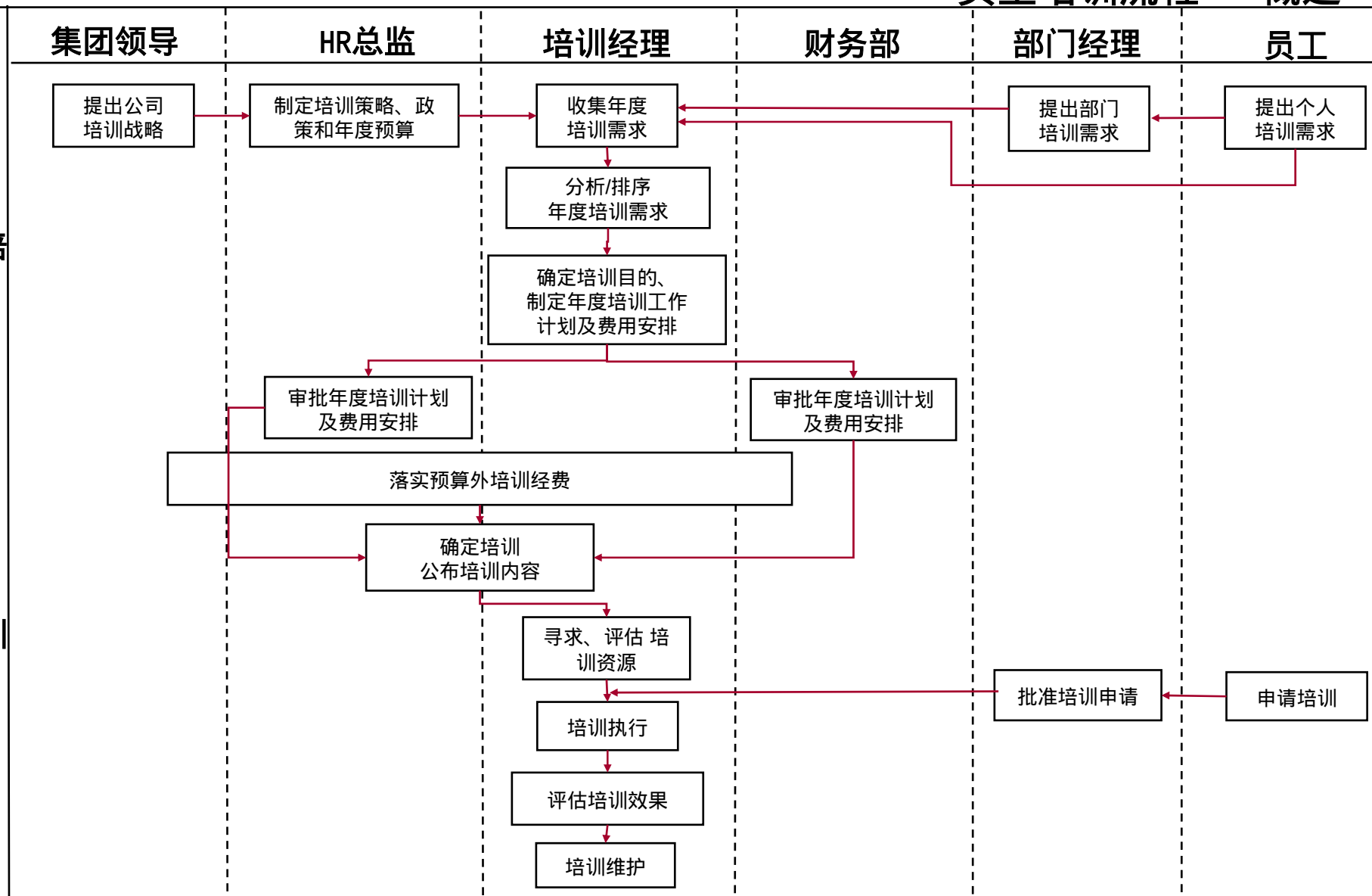
- ◆ 提升
- ◆ 晋级
- ◆ 轮岗
- ◆ 外派

员工职业流动的决策

- ◆ 集团人力资源部及子公司总经理就员工职业流动作出决定
- ◆ 首先由人力资源部总监与员工的部门经理（或上级经理）及子公司的总经理一起讨论员工职业流动申请，确定处理计划。在处理晋级、提拔、调动、辞职等员工职业流动工作时，需要关注以下几点：
 - ✓ 提拔应该因岗设人，公开透明，平等晋升；注意对员工能力、业绩、适应性等综合考察，实行能位层序，适才适用
 - ✓ 接到员工，特别是关键员工辞职应立即做出反应。首先不要让消息泄露，人力资源部应与该员工倾心交谈，并与直接部门经理或公司总经理一起制定挽留方案，全力留住员工。对执意要走的员工，应主动听取他们的意见，以便今后做改善工作
- ◆ 然后由人力资源部准备相关文件，与员工的上级经理或子公司总经理一起向员工沟通员工职业流动管理决定
- ◆ 最后人力资源部与协助员工办理员工职业流动的有关手续，并进行存档

培训管理

员工培训流程 - 概述



- ◆从企业的角度来看，为了在不断变动的经济技术环境下能够生存和发展，必须不断提高、更新员工的知识水平和工作技能，改善员工的工作方式，使员工能胜任本职工作并不断有所创新，从而提高员工现在和将来的工作绩效。同时，企业利用培训来强化雇员的献身精神，以提升企业的核心竞争力
- ◆从员工的角度来看，培训将提高个人知识、技能，为其职业发展铺平道路，以满足其自尊、自我实现的需要



!!! 企业竞争实质上是人才的竞争!!!

培训是企业

- ☺ 对其唯一动态的资本进行投资和开发
- ☺ 对员工的一项福利

当企业  时就应进行必要的培训

- ◆ 顾客的不满和投诉增多
- ◆ 内部管理有些混乱
- ◆ 高消耗，高成本
- ◆ 低利润，低效率
- ◆ 优秀员工的跳槽流失
- ◆ 员工士气低落，抱怨牢骚滋生
- ◆ 过多的旷工，设备的损坏，低质量的产品和服务

培训将使企业 

- ◆ 提高员工的工作能力，提高工作绩效水平
- ◆ 增强企业或个人的应变和适应能力
- ◆ 提高和增强员工对企业的认同和归属感
- ◆ 保证顾客的最大满意，赢得企业竞争优势

我们建议：

- ◆ 腾图集团致力于建立一个学习型组织
- ◆ 集团鼓励每位员工通过不断学习和提高去认识自身能力方面的全部潜力，并为员工提供学习与发展的机会和适当的资源，以确保员工掌握工作中必要的技能和工具；员工个人必须拿出动力和动机，承担自己职业发展的第一责任
- ◆ 集团的培训目标旨在提高员工专业技术能力及水平、培育管理人才、开发员工工作潜力、合理利用人力资源，从而推动公司的业务发展



- ◆丰富员工专业知识，增强员工业务技能，提高员工工作效率，以最大限度地回报股东价值
- ◆提高企业员工的工作能力与素质水平，从而符合企业的期望，使员工发展与企业发展同步
- ◆帮助企业提高整体管理水平、产品质量和经营效益服务
- ◆宣传企业文化，改善员工工作态度，提高职工对企业的责任感，减少缺勤、浪费、损失与责任事故
- ◆作为激励手段之一，帮助员工个人职业发展，增加员工对工作的安全感与满足感，使职工感到工作有动力，以减少职工流失

- ◆根据企业经营战略拟定培训政策、培训方案、进行培训预算, 呈交人力资源总监、集团总裁审批
- ◆了解企业各级各类人员的培训需要, 制定年度的培训计划, 呈交人力资源总监、审批
- ◆检查汇报培训计划的执行情况, 及费用的开支情况
- ◆充分开发与利用各类培训资源, 为企业培训业务服务
- ◆实施各类培训计划, 具体安排各种培训课程或活动, 承担部分培训项目
- ◆员工培训档案的管理, 为培养企业各级各类经营管理人员 和开发企业人力资源的发展打下基础
- ◆维护培训场地和设施

- ◆集团的培训投资可按企业的收入总额提出一定的比例作为年度培训预算，或占总人力成本的%
- ◆它包含培训中各项活动所需的器材和设备的成本、教材、教具、外出活动及公开课程、外包服务的费用等

操作示例：

- 📄 IBM的培训投资非常大，估计要占IBM每年营业额的1% ~ 2%
- 📄 根据北京市财政局和劳动和社会保障局签发的1858号文件，外商投资企业应按职工工资总额的1.5%提取、使用职工教育经费，用于企业职工参加在职培训，提高业务技能所需费用支出

培训需求分析就是发现人们已经掌握的知识、技能、态度与理想状态的知识、技能、态度之间的差距，找出可以通过培训改进的内容

组织分析

从战略的角度，对整个机构的目标、计划、条件等进行分析，以决定培训重点所在

工作分析

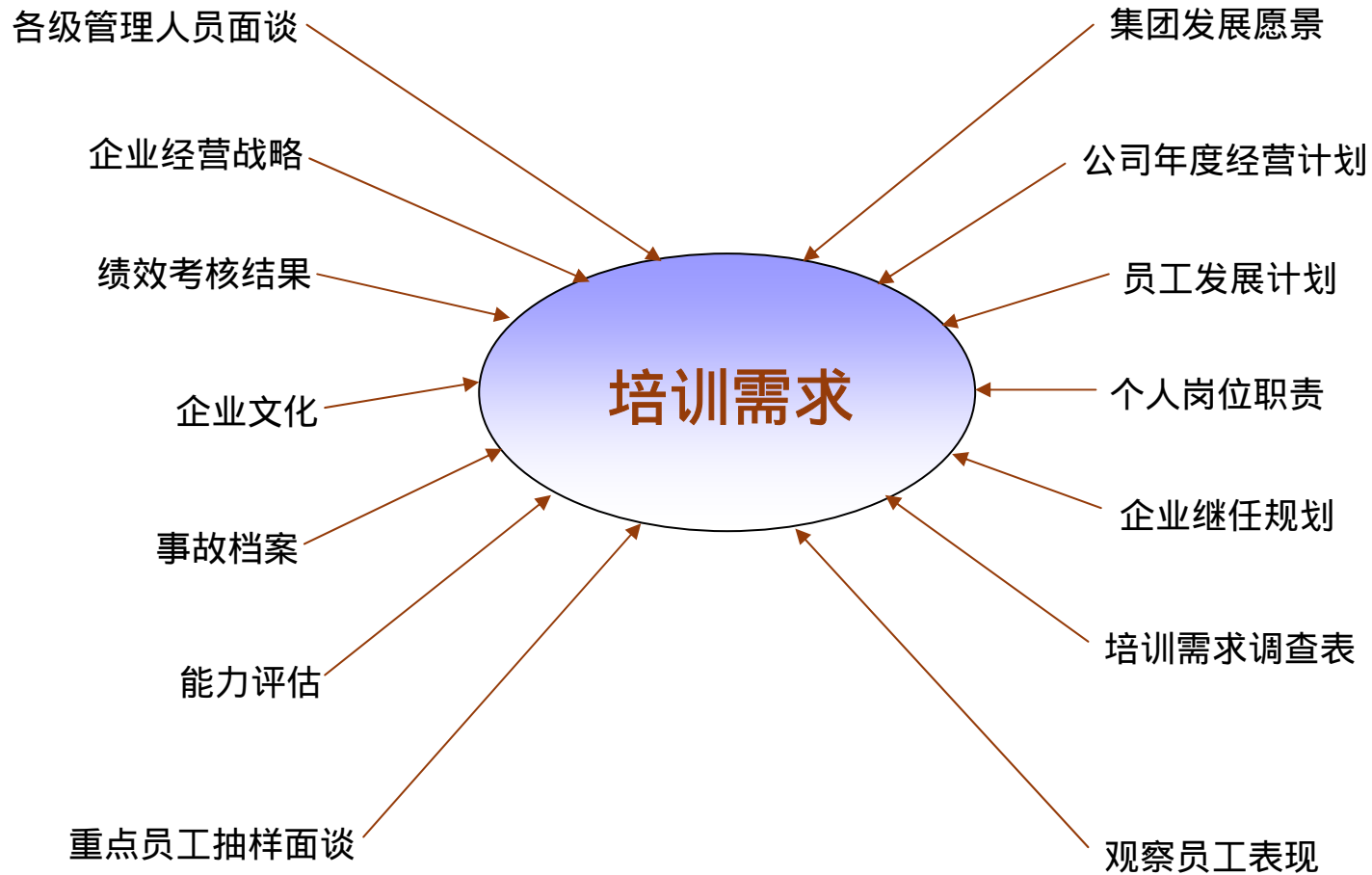
主要是分析工作人员怎样才能胜任工作，应具备那些必要的知识和技能，以决定培训目标，并采取针对性的培训方法

- 任务分析法：对某项任务进行系统地分析，找出工作难点
- 缺陷分析法：对员工工作中的事故、缺陷产生的原因进行分析
- 技能分析法：对员工的工作流程进行详细分析

个体分析

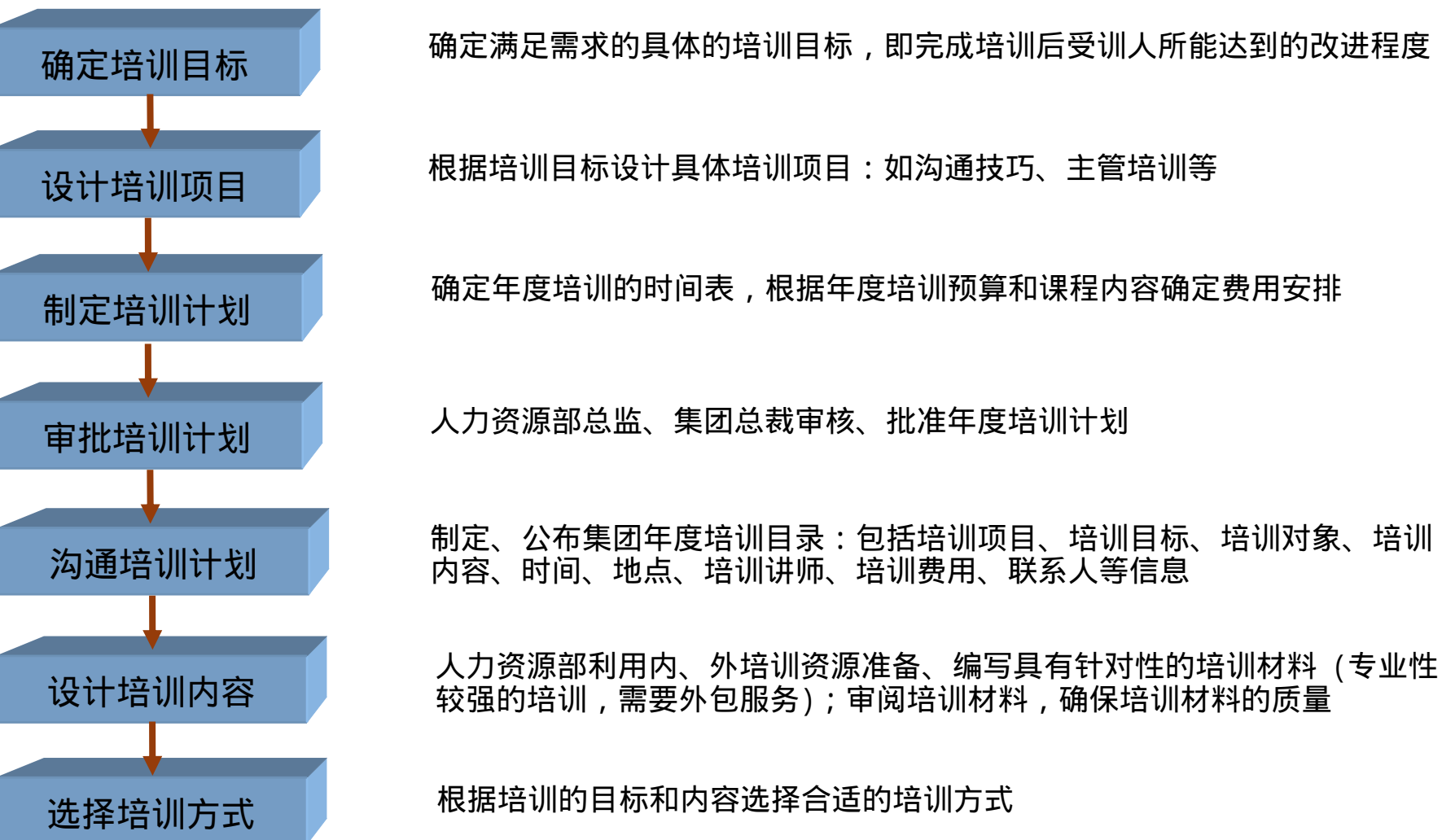
从绩效考核与员工发展的角度，对每位员工的具体情况进行分析

- 将员工当前的实际工作绩效与该工作的目标绩效水平相比较
 - 将员工对每项技术的熟练程度与将来的工作对每项技术所需求的熟练程度相比较
- 找出差距，以决定培训内容



人力资源部培训经理

- ◆对收集到的所有培训需求进行分析
 - ✓ 员工需要学习哪些知识、技能
 - ✓ 学习这些知识、技能应达到何种水平
 - ✓ 就员工对技能种类及技能水平的需求而言，哪些培训与开发方案最佳
- ◆根据以下几点对培训需求进行排序：高 / 中 / 低 / 无，以确定各项需求的优先性
 - ✓ 缺乏某种技能的员工人数及其严重性
 - ✓ 对实现公司业绩目标的重要性（must know, good to know, nice to know）
 - ✓ 通过培训可以实现的改进技能的程度
- ◆评估现有的培训资源：人手、资金、课目、师资等
- ◆确定培训工作的重点



腾图集团的培训内容将分为三大类：

◆知识培训

使员工具备完成本职工作所必需的基本知识，例如：财务知识、计算机知识

◆技能培训

使员工掌握运用某些知识的技能，例如：谈判技能、沟通技能、领导能力等，从而提高工作效率

◆素质培训

通过培训，建立起公司与员工之间的相互信任，增强员工对企业的忠诚度，例如：企业文化、专业精神

由于员工在集团内的岗位、职责不同，其知识、技能的要求也不尽相同。腾图集团将制定不同的培训方案针对不同的目标群体，从而提高培训的投资回报率

◆高层管理者

了解掌握外部环境、内部条件的变化，如了解政治、经济、技术的发展和趋势等概念的形成，管理与领导能力的培训

◆基层管理人员

知识技术的更新

管理知识和技能：如分析问题与决策的能力、领导能力、组织协调能力、人际交往技巧等

◆专业人员

软件编程、教学知识、质量管理、财务知识、人力资源管理、销售技巧等

◆员工

完成岗位职责所必须的职业技能，如公文写作、商务礼仪、时间管理、沟通技巧、呈现技巧等

◆新员工

向新员工介绍企业的基本情况、企业的价值观、道德规范、企业的行为准则、企业的工作条件和生活设施、企业的发展前景等等，使新员工产生对企业的信任感和归属感，培养他们最初对企业的热心理，对企业文化的初步认同

目的

- ◆为了使企业的使命得到贯彻，为了使企业的行动目标和品牌得到维持，企业有必要将自己的经营理念和企业文化等融入到员工的行为与观念体系中，从而使员工成为本企业真正的“企业人”
- ◆使新员工获得职业生涯所必需的有关信息，从而能更快地熟悉、适应新的组织环境并开始初步规划自己的职业生涯、定位自己的角色、开始发挥自己的才能

培训内容	时间 (小时)	培训内容	时间 (小时)
总经理致欢迎词	0.5	公司行政服务	0.5
集团发展历史	0.5	公司的报销制度	0.5
集团使命	0.5	参观（集团各业务单元、业务部门）	2
集团的前景规划	1	参观工作场所与生活设施	1
集团的组织结构及重要人物	1	到本部门与同事见面	2
各子公司的业务、产品、服务及工作流程	2	本岗位职责、工作内容、工作规程	1.5
集团的人事制度和福利	2		
总天数：2天			

根据培训的目标和内容选择合适的培训方式

- ◆ 在职培训（**教练制度**、参观访问、实习、工作轮换）
- ◆ 脱产培训（课堂教学、视听技术法、讨论法、情景模拟、学术会议、角色扮演法、案例分析法、互动小组法、游戏法）
- ◆ 研讨会（头脑风暴法）
- ◆ **e-Learning**（CDROM，企业内部网络课程、外部网络学校等）
- ◆ 其他方法（开展读书活动、参加函授、业余进修、征集论文、提建议活动）

- ◆ 全面讨论有关员工的职业兴趣、工作能力和业绩表现等各方面问题
- ◆ 通过交流、分享有关公司情况的方式使员工获得更加集中的职业经验
- ◆ 鼓励发展知识共享的企业文化，教练提供建议、帮助，并且与员工分享经验
- ◆ 通过沟通，使员工了解公司范围及各部门的规划、战略和变化
- ◆ 通过介绍公司运作流程、相关人员和联系方法，帮助新员工迅速融入公司集体
- ◆ 协助员工制定职业发展计划，指导员工填写业绩评估等人力资源管理方面的表格

- ◆ **新员工指导** – 公司为新员工在任职之初(二周内)指定教练。教练负责帮助员工熟悉公司，并且尽到以下职责：
 - ✓ 帮助员工制定职业发展计划
 - ✓ 建立并解释教练角色
 - ✓ 强调教练过程中的共同责任
- ◆ **职业指导** – 职业指导是教练工作的一个重要方面。教练可以在年度绩效考核之后，向员工提供切合实际的职业发展信息。但教练不对员工职业发展负责，员工个人必需主动寻找发展机会
- ◆ **业绩教练** – 员工个人绩效评估由相关评估人完成。教练可以利用评估结果来帮助员工反思自己的工作能力，包括对员工的关键技能和改进方向作出建设性反馈和建议

◆ **职业发展计划** – 公司年度员工绩效考核结束后，教练帮助员工制定新的职业发展计划。由员工个人起草计划之后，与教练一起讨论，重点在于以下几点：

- ✓ 确定长期、短期目标
- ✓ 确定实现这些目标的行动计划，包括所需要的培训、工作任务等
- ✓ 帮助员工保证这些行动计划都是可衡量的、可实现的、有时间范围的，并且真正有助于职业发展
- ✓ 提醒员工有关集团/公司的发展信息
- ✓ 保证员工的个人目标与公司整体目标保持一致

◆ **离职支持** – 员工离职时，教练可以安排离职面谈：

- ✓ 了解员工离职的真实原因
- ✓ 协助离职程序
- ✓ 保证员工带着积极的态度离开公司

e-learning 包括以不同形式发送的学习内容、在线测试及进度管理工具组成的培训，它具有相当大的灵活性，不受时间、地点的限制；员工可更加自主的学习，并对自身学习进度负责；电子课堂的培训内容比较容易更改，使员工知识和技能能够适应市场的快速变化，并且从中受益

Lessons

You can work through the course sequentially by clicking the **Next** button , or by selecting a lesson from the displayed list.

If you complete a lesson and need to repeat it, click the **Repeat** button  to return to this screen and select the lesson again.



Descriptions of the parts of the SAP screen, including the toolbar, the menu bar and the status bar.



Objectives

Using This Course

Sales Order Cycle

The sales order cycle begins when the customer inquires about a product and ends when the customer is billed and their payment is received.

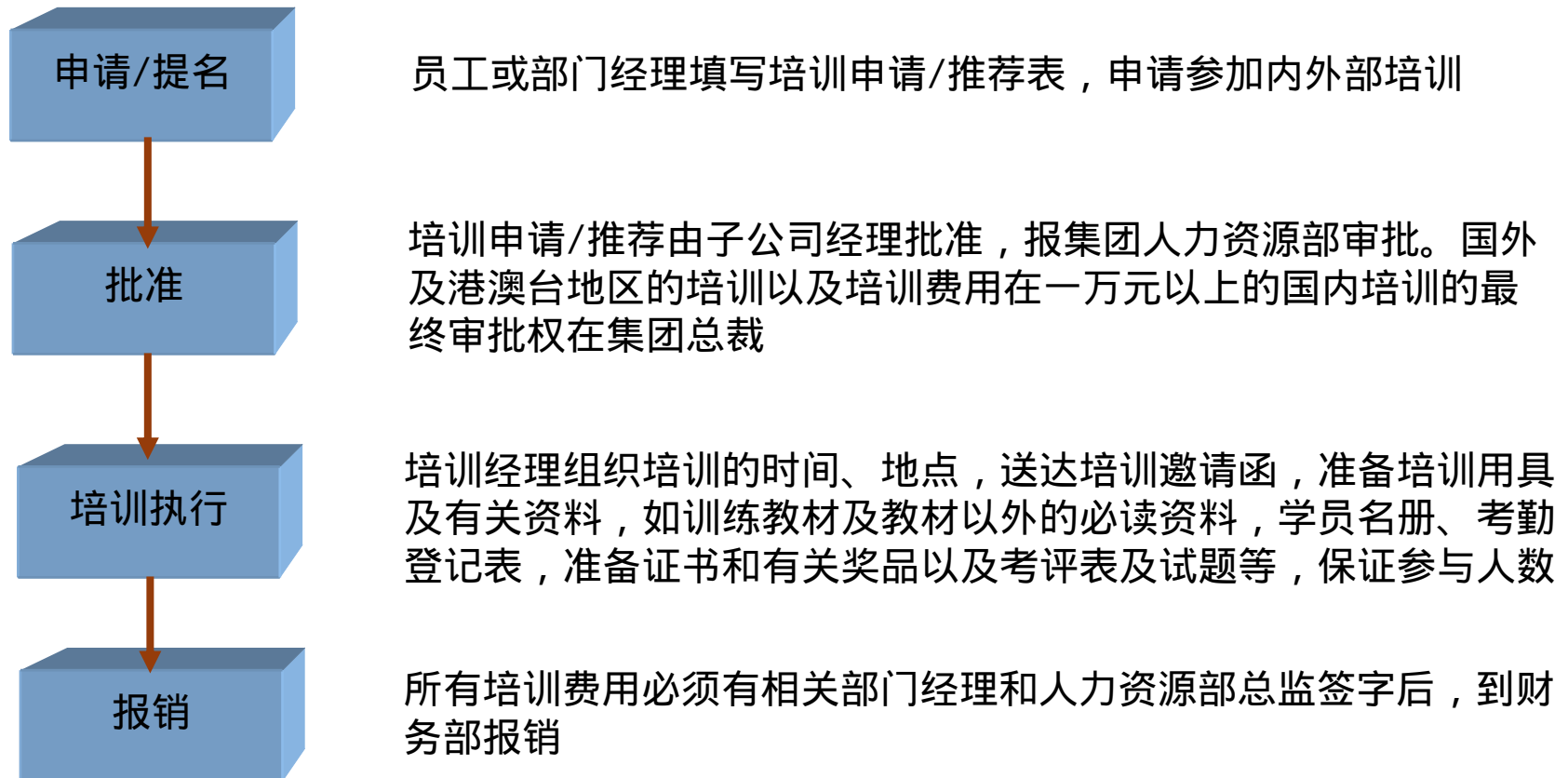
Click on each step for a description of it. Move mouse over a document name for a description of it.



```

graph TD
    1[1. Inquiry] --> 2[2. Pre-Sales Documents]
    2 --> 3[3. Sales Order]
    3 --> 4[4. Delivery Note]
    4 --> 5[5. Picking/Packing]
    5 --> 6[6. Post Goods Issue]
    6 --> 7[7. Billing]
    7 --> 1
    
```

Documents shown: Invoice, Contract, Quotation, Scheduling Agreement, Various Types.



Appraisal

Item 1		
Item 2		
Item 3		
Item 4		

- ◆ 培训效果评估是
 - ✓ 改进培训质量
 - ✓ 提高培训效果
 - ✓ 降低成本的一种手段
- ◆ 评估要从
 - ✓ 有效性
 - ✓ 效益性两方面进行评估
- ◆ 针对评估结果，重要的是要采取相应的纠偏措施并不断跟踪

- ◆ 反应(Reaction)：即课程刚结束时，了解学员对培训项目的主观感觉
- ◆ 学习(Learning)：即学员在知识、技能或态度等方面学到了什么
- ◆ 行为(Behavior)：即学员的工作行为方式有多大程度的改变
- ◆ 结果(Results)：即通过诸如质量、数量、安全、销售额、成本、利润、投资回报率等可以量度的指标来考查，看最终产生了什么结果。

示例：

- ✓ 新开发的课程----着重于培训内容是否针对培训需求，课程设计，应用效果方面
- ✓ 新教员的课程----着重于教学方法，质量等综合能力方面
- ✓ 新的培训方式----着重于课程组织，教材，课程设计，应用效果方面
- ✓ 外请培训公司进行的培训----着重于课程设计，成本核算，应用效果方面
- ✓ 出现问题和投诉的培训----针对投诉的问题，员工行为结果是否有积极的变化

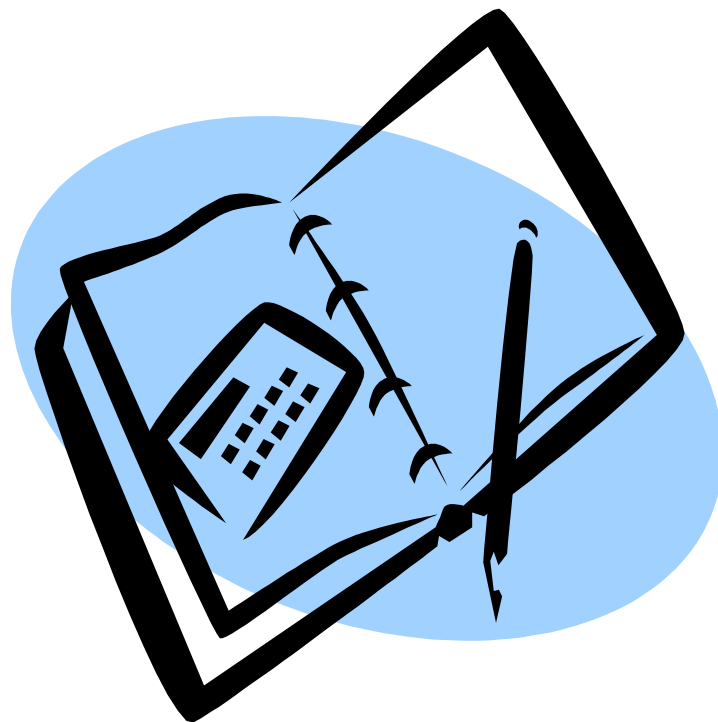
- ◆ 观察法：评估人员跟班听课或参与培训活动进行观察
- ◆ 测试法：采用考试、演示、讲演、讨论、角色扮演等方法检查学员的学习结果，以确定他们对新知识或技能的掌握情况
- ◆ 访谈与问卷调查法：
 - ✓ 与参加培训对象进行交谈或发放调查表，收集他们对培训的态度、收获、建议等方面的信息
 - ✓ 与受训人员主管、客户、同事、下级面谈或发放调查表格，听取他们对受训人员的知识、技能与工作表现的评价
- ◆ 绩效差异法：
 - ✓ 采用一些企业关注的定量指标对培训对象进行考查，如对培训前后质量、数量、安全、销售额、成本、利润、投资回报率等方面的对照
 - ✓ 考查集团整体经营业绩的变化

◆更新系统

维护和保存受培训者的记录、培训历史、学习机会、日程表和教学材料等

◆时间管理

书籍、光盘和声像制品，课程回顾，辅导和交流，跟踪个人的业绩表现、职业发展和学习计划





- ✓ 培训适当的人
- ✓ 选择适当的课程
- ✓ 安排适当的时间
- ✓ 体现培训效果

实施中的变革管理

变革管理是支持客户实施新的组织体系和运作方法，帮助公司员工转变观念、提高技能

组织机构

- 发展战略 / 目标
- 结构 / 流程
- 管理体系

人员

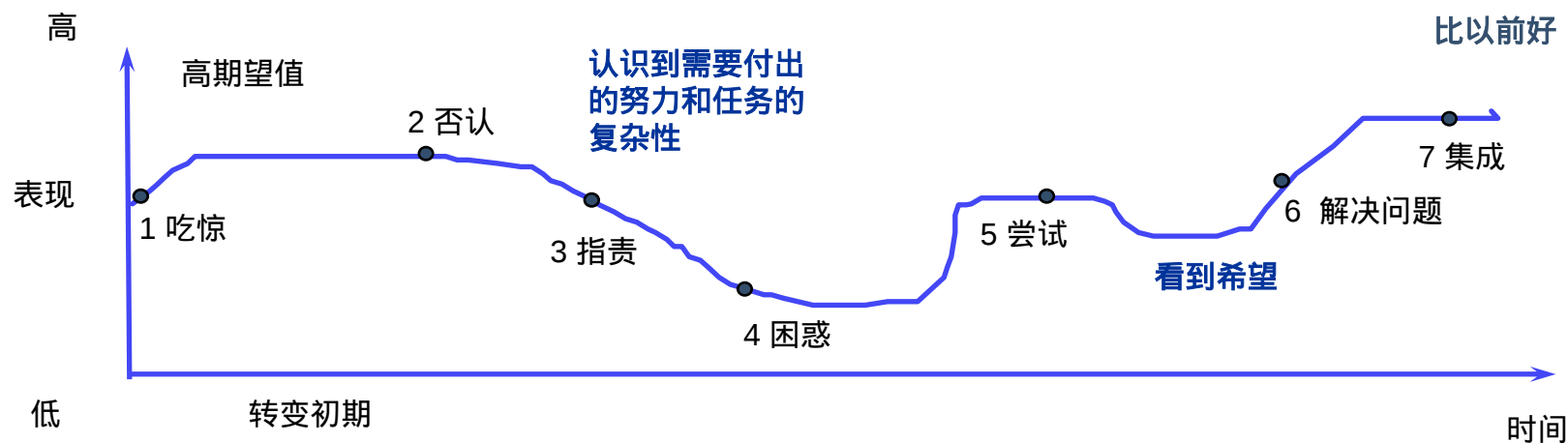
- 新知识
- 态度
- 行为



变革对腾图意味着：

- 组织结构的变化
- 管理方式的变化
- 员工行为的变化
- 等

面对变化和变革，人们需要一个适应变革的过程



1 **吃惊**: 拒绝变化，高期望与现实之间的距离
 2 **否认**: 暂时退却，错误的能力匹配
 3 **指责**: 对他人和自己能力不足的愤怒。认识到变革是必要的。恼火的阶段。怎样处理变化

4 **困惑**: 不确定。开始接受现实，抛弃过去习惯的态度和做法。失望
 5 **尝试**: 决定使用新的行为、新的方式。试图确定某些活动，如，处理事情的方法。有许多热情，开始处理新的现实 - 许多愤怒、恼火

6 **解决问题**: 寻求意义，主动学习。希望理解事情为什么不同
 7 **集成**: 产生新的行为，新的理念

- ◆ 集团处于组织战略的调整时期，各方面变化较大
- ◆ 在新的管理体系实施过程中，大小事情一把抓，没有轻重缓急和优先次序
- ◆ 集团人力资源部建立不久，需要了解集团的业务模式和员工结构
- ◆ 新的人力资源管理体系可能遇到挑战，需要调整和完善
- ◆ 集团范围人力资源管理执行力度不够
- ◆ 各业务单元、职能部门和员工对新的人力资源管理模式不能迅速适应
- ◆ 新的人力资源管理模式也可能产生对某些个人利益的冲突
- ◆ 由于工作量的加大，管理人员和普通员工可能会有抵触

- ◆ **高层管理的支持**：集团高级管理层的强力推动和支持
- ◆ **中级经理的理解**：集团中层经理是直接的人力资源管理者，他们对人力资源管理体系的理解是关键之中的关键，需要加强培训
- ◆ **全方位措施**：变革管理必须在公司发展战略、组织结构、业务流程、管理体系、员工知识、态度和行为等各个方面都采取措施
- ◆ **行为调整**：通过强化培训，改变员工的态度后才能形成新的行为方式
- ◆ **有效沟通**：建立横向与纵向的正式沟通渠道，鼓励沟通和交流，特别是人力资源部与集团上下各层面的沟通和交流
- ◆ **逐步推进**：在关键领域进行突破后，再全面推进
- ◆ **持续改进**：建立管理工作持续改进的风气

集团人力资源部应该在企业变革中做变革的积极倡导者：

- ◆认真倾听、有效合作
- ◆提供建设性的反馈意见
- ◆与客户、同事建立良好的合作关系
- ◆启发和鼓励他人
- ◆公开、及时、经常性的交流 - 鼓励面对面的沟通
- ◆提供明确的指示 - 清晰的角色与职责
- ◆以身作则 - 为其他人树立榜样，言行保持一致，以建立信任
- ◆从细微处着手，鼓励每一个小的成功