

# 第十六届人才管理与领导力发展年会

2016/12/7-8, 北京





## ★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

\*行业资讯一手掌握



## ★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

\*最新会员资讯，关注微信一手掌握

# 跳出专业深井，打造 人才育成生态体系

张瑞

# 一、现代管理发展的三个阶段

现代管理学经历了关注个体效率→关注组织效率→关注人与组织的和谐共生（生态系统）三个阶段

背景：工业时代、农民工进城  
代表人物：泰勒、福特  
代表理论：科学管理  
目的：提高劳率，追求共同富裕

背景：合作共赢占主流  
代表人物：德鲁克  
代表理论：目标管理、组织行为学  
目的：发挥组织的力量

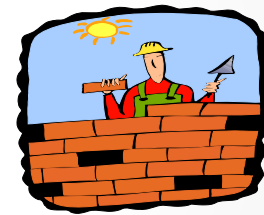
背景：信息时代、人本理念  
代表人物：稻盛和夫  
代表理论：阿米巴、丰田  
目的：最大限度地发挥人的智慧

## 二、教育的三个流派

- **行为主义**：强调刺激-反应，正、负强化，认为学习的结果是行为的变化  
代表：巴甫洛夫、桑代克



- 
- **认知主义**：强调知识结构，分类教学  
代表：布鲁姆、加涅



- 
- **建构主义**：强调学员能动性，引导教学  
代表：维果茨基、皮亚杰、格拉塞斯菲尔德



# 学习的7-2-1理论

Be Careful  
小心烫手



10%的学习与发展来源于正式的课程培训与教育（阅读一本专业书籍；参加XXX大师的培训课程）

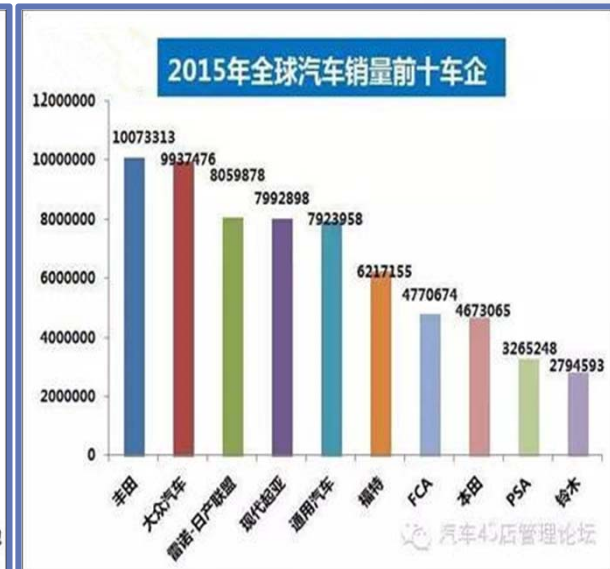
20%来源于人与人之间的正式或非正式反馈、辅导或者教练（成立一个工作讨论小组；与其他领域的专家交流）



70%来源于现实生活与工作的经验、任务与问题解决（独立担当一个课题；参与一个跨部门项目小组）

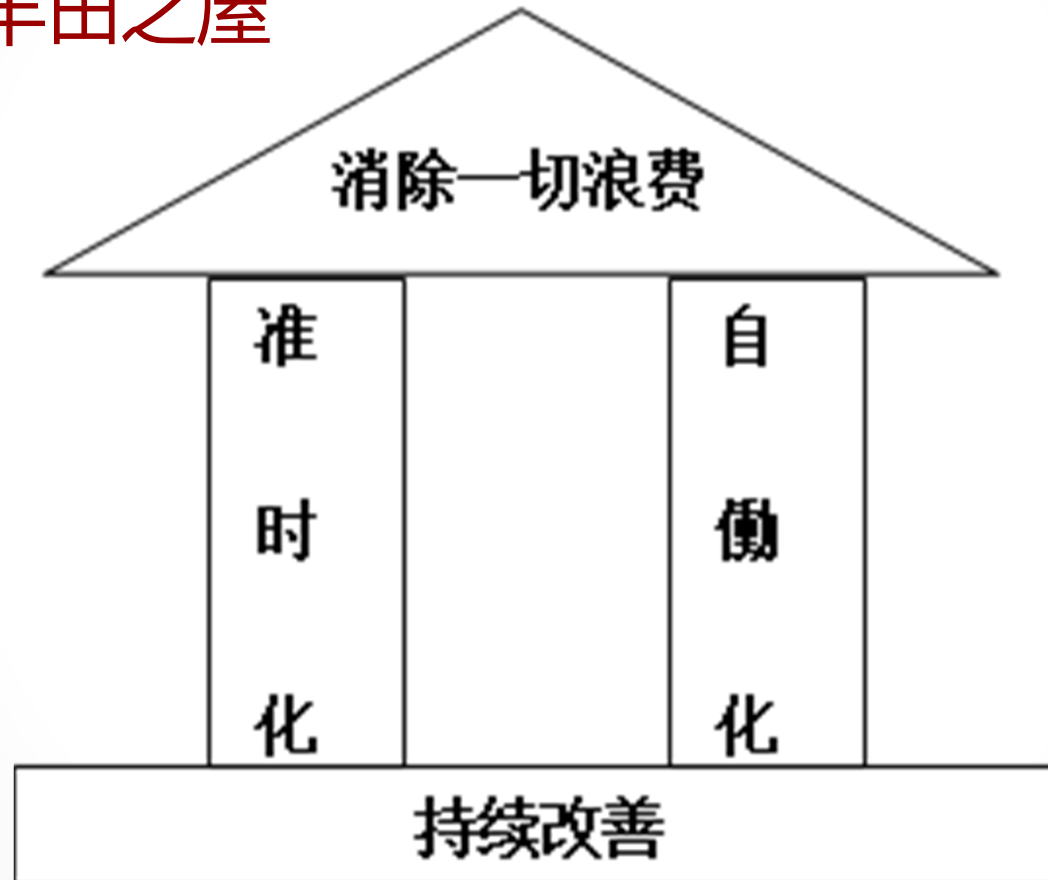
# 思考：什么样的企业才是值得学习的？

丰田公司成立至今70余年，从初期的产品滞销、罢工，到近年来的“踏板门”、“钓鱼岛事件”、日本大地震、东南亚海啸等，历经磨难，百折不挠，无愧于一家伟大的世界级企业，也显示着精益生产方式的强大生命力

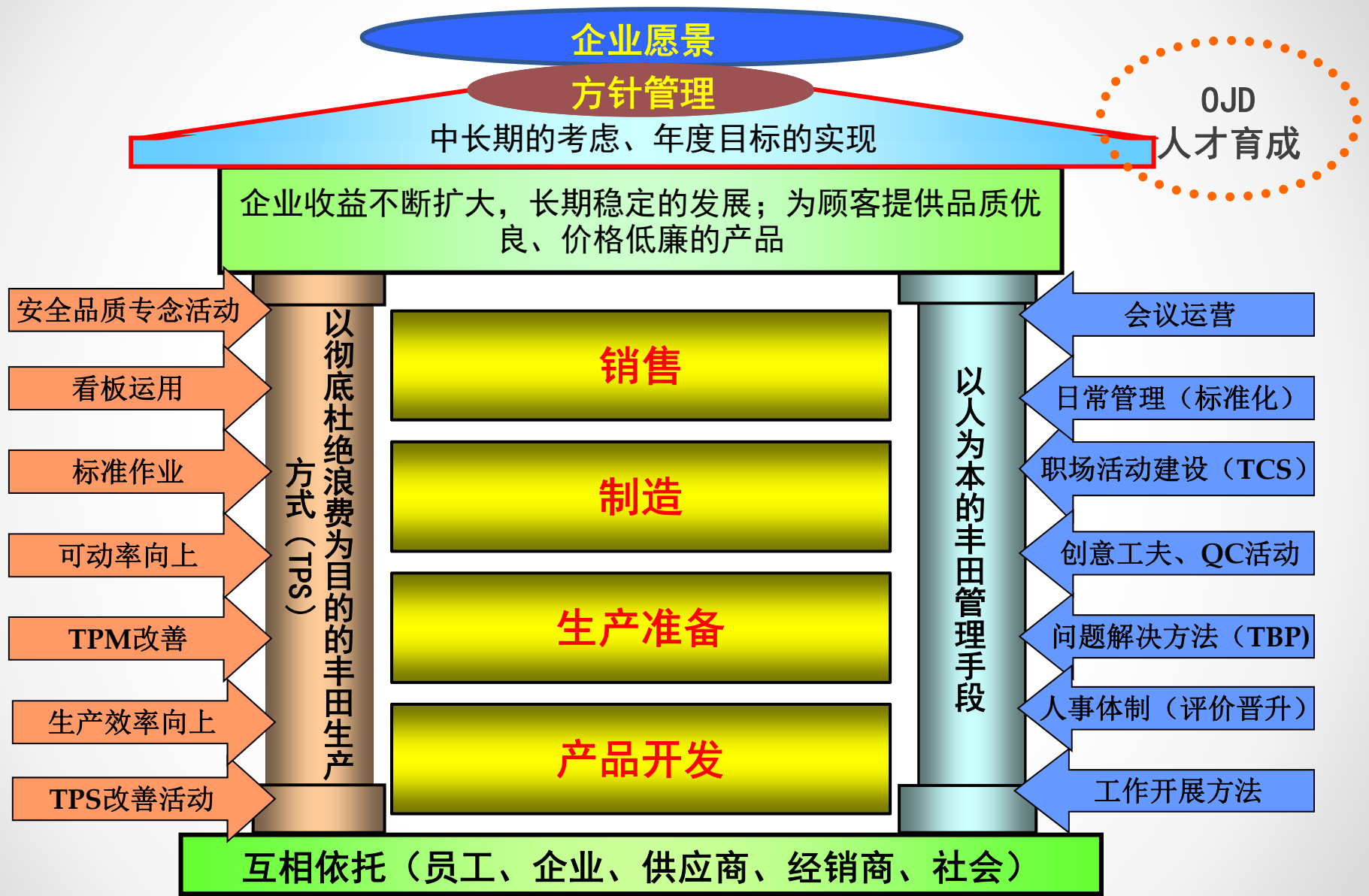


# 三、丰田之屋

初始的“丰田之屋”

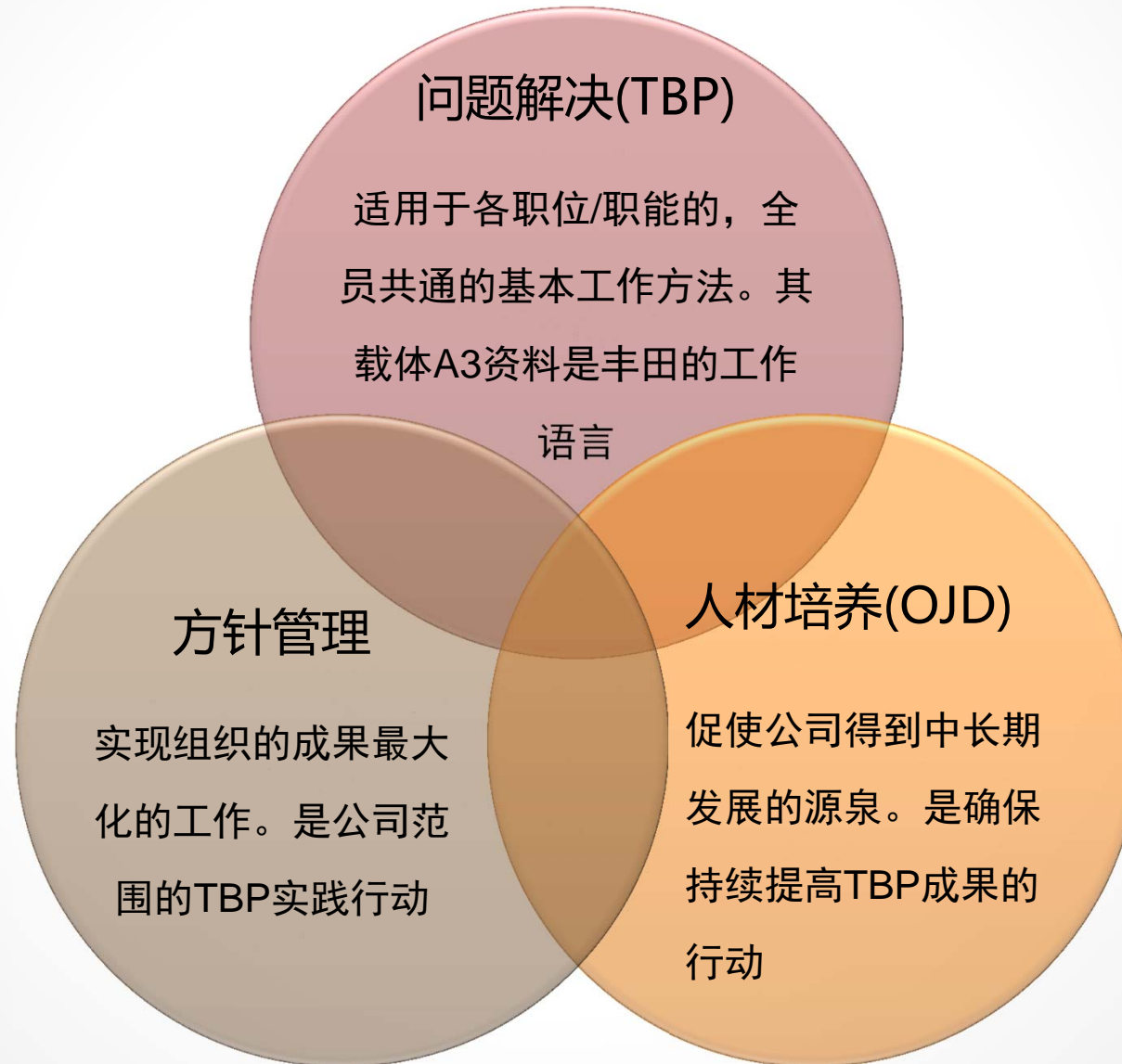


# 发展了的“丰田之屋”



• TOYOTA WAY — 积极向上的企业文化建设 (经营理念、共同的价值观) •

# 四、丰田的三大法宝



## 五、方针管理



# 人才培养 —— 方针管理最重要的着眼点

- ◆ 使员工以更高的视角深刻理解公司的目标
- ◆ 充分参与到方针的制定过程中,并明确所属职能的目标
- ◆ 通过设定目标学到知识
- ◆ 提高员工对促进公司发展的责任感和当事者意识
- ◆ 让员工自觉按照PDCA的循环工作
- ◆ 提高对资源的管理能力

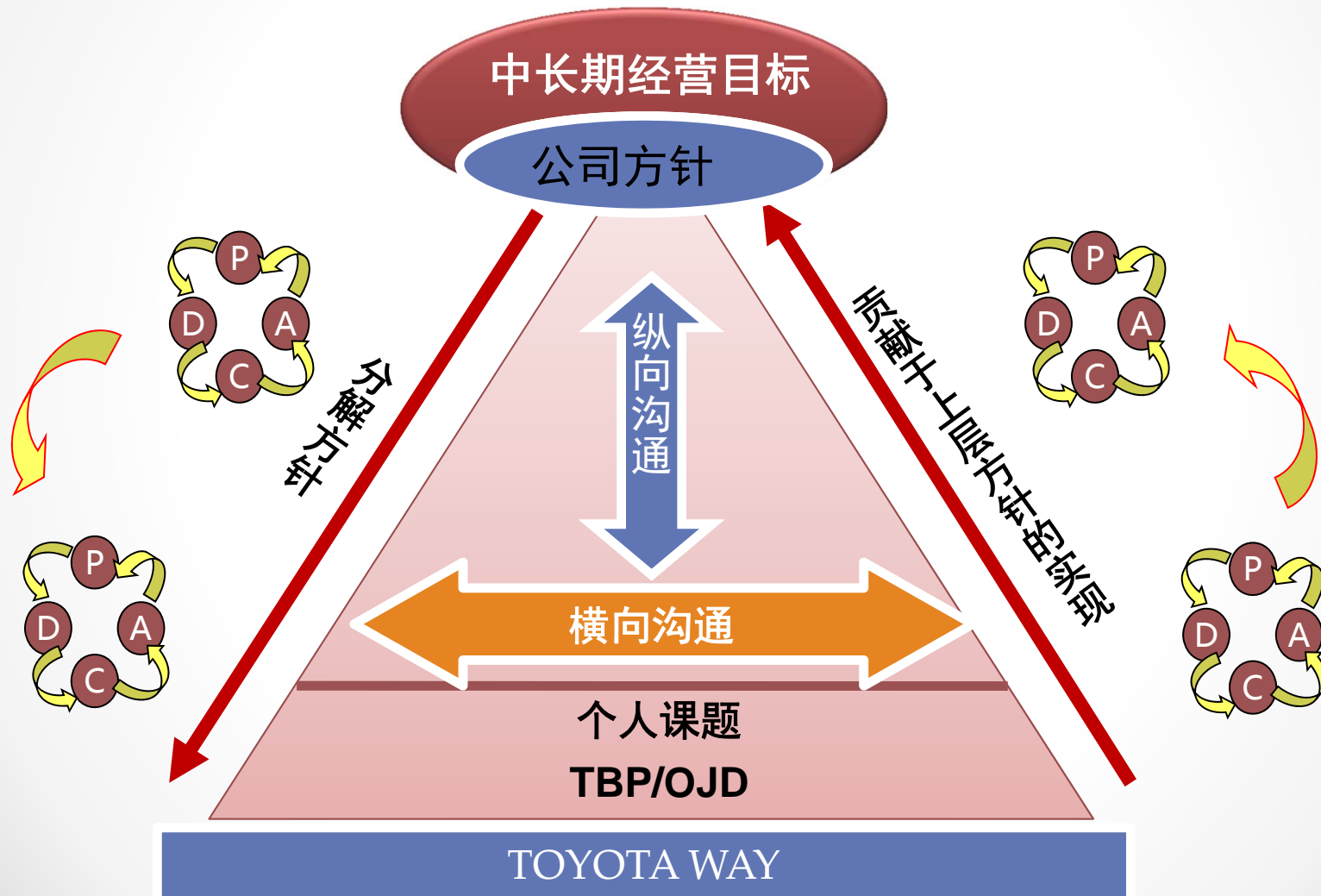


# 管理者在方针管理中的角色

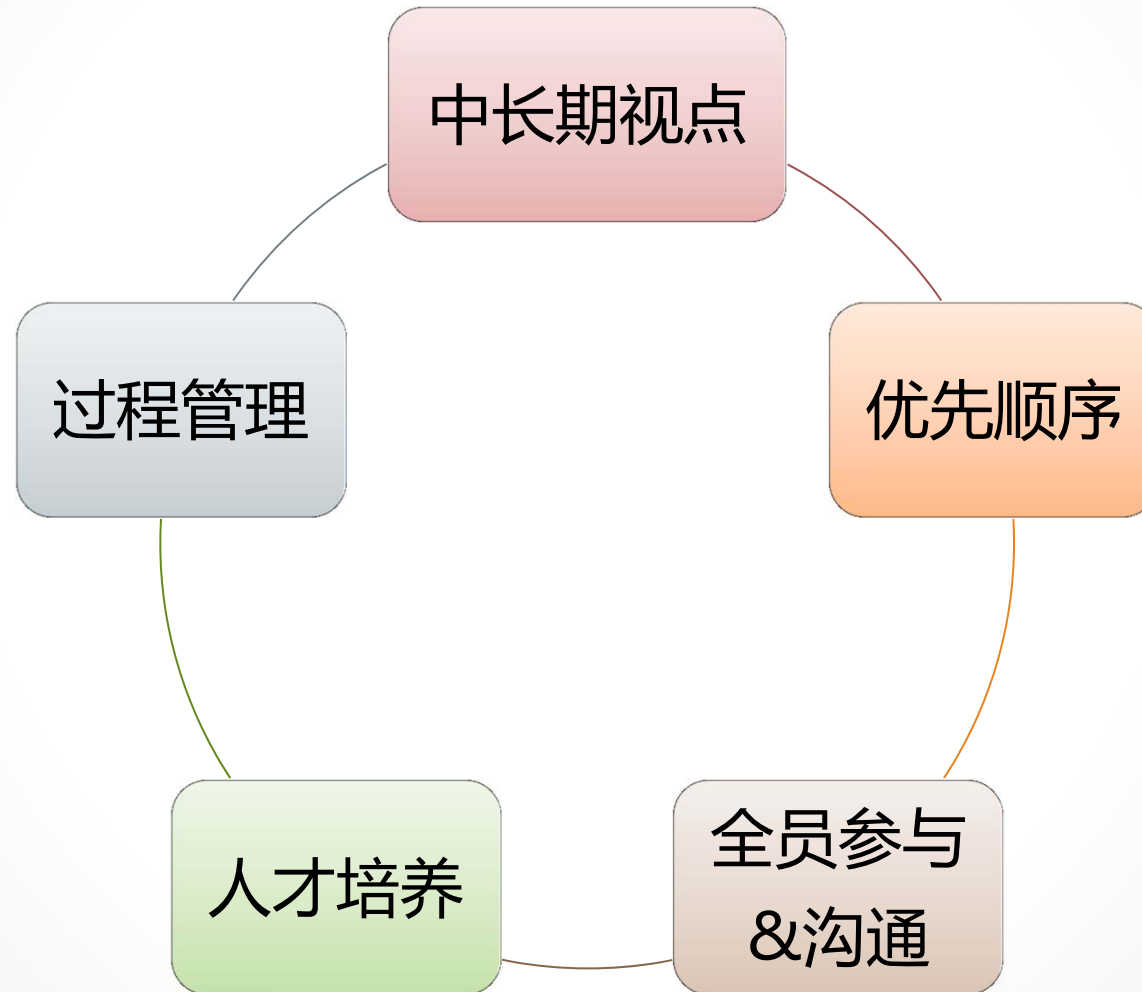
## 为部下创造一个方针管理的环境

- 进行纵向、横向的沟通协调
- 建立一个能够贯彻“过程管理”的方针管理体系及跟踪机制
- 通过方针管理培养你的部下

方针管理是通过明确工作目标、统一整体活动方向，以此实现组织成果最大化的一种管理体系



# 方针管理的 5个关键词



# 方针管理的五大任务



# 方针分解

公司方针	管理部方针	安全环境课方针	个人课题
<p>全面提升安全、防火、环保、节能减排工作的管理水平，确保员工和公司安全生产、完成全年工作任务</p>	<p>1.强化安全标准化管理，集全员之力创建安全、清洁的职场</p> <p>2.完善职业健康、推进员工健康管理，改善现场作业环境</p> <p>3.主动承担社会责任，以优于地区环保法规为标准，创造地区模范企业</p> <p>4.加强厂区治安和防火、防盗工作，确保员工与企业生命财产安全</p>	<p>(1) 通过安全意识教育和启发使全员成为安全的人</p> <p>(2) 以机械制造企业安全生产标准化的标准，创建安全、清洁职场</p> <p>(3) 建立和完善职业健康管理、培训体系。提升员工的自我保护能力和意识</p> <p>(4) 有针对性地改善现场作业环境，降低和减少员工的“接害”量</p> <p>。。。。。</p> <p>(8) 对火灾隐患点源识别并建章建制强化管理</p> <p>(9) 深化车辆、物资进出厂制度并严格遵守，防止盗窃发生</p>	<p>①修订安全管理体系，建立安全目标责任制</p> <p>②继续开展系、组、班的职层安全教育培训</p> <p>③在部门中开展“安全人”的评价活动</p> <p>④开展“吓一跳”提案活动。</p> <p>⑤继续推进“人车分离，指差呼声”彻底实施，养成习惯</p> <p>⑥在“安全人”的评价活动后，导入“安全誓言活动”。</p> <p>⑦在检修作业中开展“KYT”活动。</p> <p>⑧建立安全生产标准化、常态化管理体系</p> <p>⑨建立制造现场危险源管理体系，实行常态化管理</p> <p>⑩建立厂区重要危险源、特种设备管理体系，实现常态化管理</p> <p>。。。。。</p>

## 几点需要关注的事情

课题描述需要具体，不能“口号式”描述

	“口号式”描述	具体描述
课题	建立起人才育成体系，建立起比较完备的干部员工队伍	全面推行“OJD”活动，通过课题的实施与交流，提高员工改善能力与挑战的热情并获得成就感
	确保安全环保指标实现	以车间（部门）为单位实施“不遵守规则”指摘活动，人人争做安全的人，进而打造安全的职场
	加强信息管理，确保数据安全	每季度末做好信息数据归档工作，定期整理并销毁过期档案，确保数据安全完整

## 几点需要关注的事情

公司方针提出的事项，在层层分解过程中没有分解，或分解到个人课题时没有体现

分类	事项	实施事项	全年实现目标
公司方针	安全·环境	全面提升安全、防火、环保、节能减排工作的管理水平，确保员工和公司安全生产、完成全年工作任务	安全指标：轻伤事故 $\leq 3.4\%$ ，“死亡、重伤、火灾等重大事故为零； 环保指标：重大环境污染事故为零，COD排放 $\leq 500$ 毫克/升，SO <sub>2</sub> 排放 $\leq 200$ 毫克/升； 节能指标：单车能耗费用 $\leq 922$ 元/台
部方针	安全·环境	确保安全环保指标实现	落实公司各项安全制度，确保安全环保指标实现
课方针	安全·环境	确保安全环保指标实现	落实公司各项安全制度，确保安全环保指标实现
个人课题	安全·环境	没有体现	没有体现



# 方针的过程管理

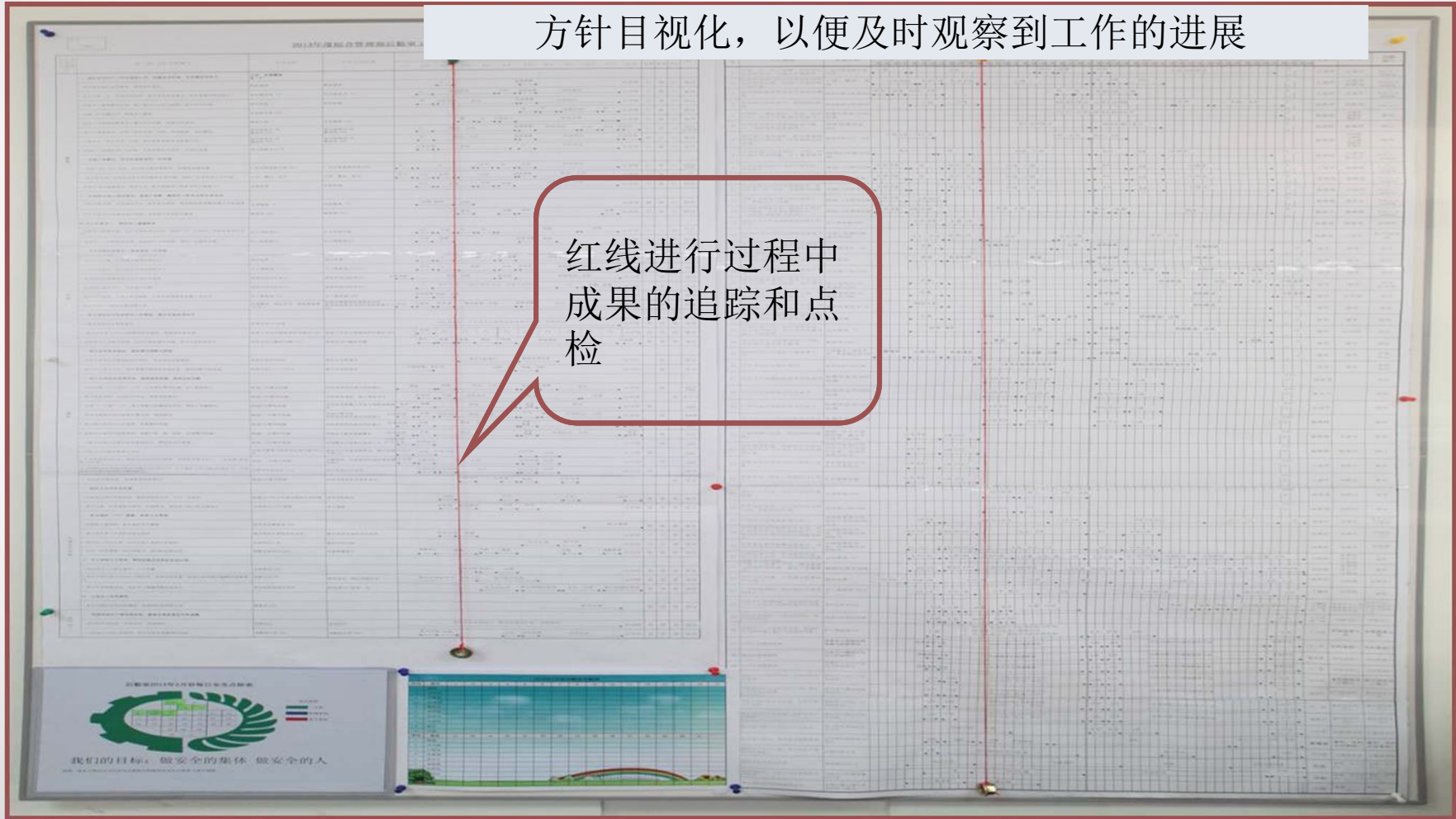
在实施方针过程中有以下手段可以进行过程管理

序号	过程管理手段
1	公司级例会；例：经管会、总经理办公会、公司方针点检会等
2	各专业月度例会汇报跟踪；例：成本、质量、安全、人事、生产等会议对所列课题进行跟踪
3	周例会；例：课长每周召开课务会对课题完成情况进行追踪
4	专项课题推进会；例：降成本推进会等
5	资料汇报；例：对所设课题的汇报
6	项目推进会；例：XX项目推进会……
7	面谈培养

方针在实施过程中通过强化过程管理使方针课题如期推进，目标如期达成，并有效运用报告、联络、商谈（报·联·商）进行沟通

方针目视化，以便及时观察到工作的进展

红线进行过程中  
成果的追踪和点  
检

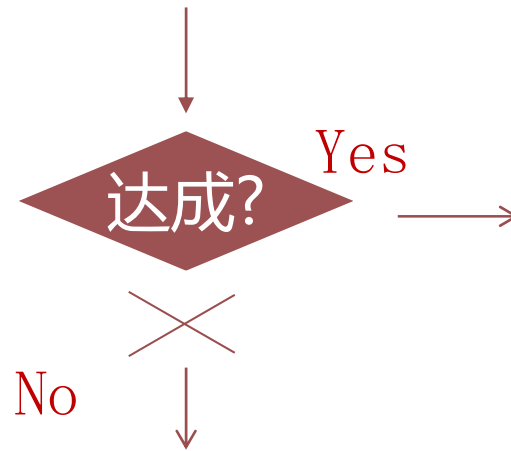


# 方针的评价和改善

方针评价（点检）的要点：

1. 在实施方针的过程中**随时**进行点检
2. **全员**参与点检
3. 对**过程**和**结果**都需要进行点检
4. 根据点检结果，及时进行**调整**

结果



- ◆标准化为日常管理项目
- ◆向其他部门推广
- ◆继续改善

- ◆重新审视计划
- ◆找到对策
- ◆实施对策并进行过程和目标管理



# 标准化&改善

## 标准作业书样例

### 事技职标准作业书

课	系	岗位名称	编号	日期	签字	课长	系长	编制	
XXX	XXX			作成日期: 2010-6-10				XXX	
作业名称: 召开管理工作会		作业频次	1次/月	修改日期: 2011-4-					
		作业时间要求	25日前/月	修改日期:					
作业顺序	业务内容	作业要点	作业时间(h)	业务流程					
				总经理	部长	课长	本部门内部 XX 担当岗	其他岗位 XX 担当岗	本业务 担当
1	议题确定	明确会议目的、预想会议达成效果的前提下, 确定会议议题	0.5						
2	前期沟通	与相关部门提前协商沟通、征求意见, 确定课题, 重要事项的通报事先要得到总经理的批准	0.5						
3	资料汇总	资料上要明确5W2H, 尽量图表化、表格化, 语言精简、问题措施明确化	0.5						
4	资料审议	须经课长、部长审议, 必要时通过总经理审议。	0.5						
5	会议通知制作、上网发布	①纸介版会议通知经课长、部长签字后上网发布 ②提前三天在内部网上发布会议通知(原则上会议安排在上午召开) ③确认与会人员是否已经收到会议通知	0.5						
6	会议资料准备及发放	①按照高级经理人数复印会议资料 ②会议资料至少会前一天发放到与会人员手中(通过OA系统)	0.7						
7	会议设施的准备	①激光笔、扩音器、多媒体的准备(需要时) ②确认电子文档是否可以播放	0.5						
8	会议召开	做好会议记录	1.5						
9	纪要做成	①记录出席、缺席人员、会议内容、指示事项等 ②内容确认(是否全面、准确), 由课长审核、会议主持人批准	1						
10	纪要发行	纪要发行(会议的三日后以内部网发文形式发行到各相关人员)	0.5						
11	文档整理	会议资料电子版文档备份, 纸介版保留一份	0.5						
	合计		7.2h						

## 六、培训工作者在人才育成活动中的作用

面临的几个困惑

- 1、到底要给员工上什么课？七个习惯、执行力、领导力、沟通力、XXX力…… 最新最贵最流行的课就是最好的么？
- 2、员工沟通能力差，上了沟通力的课程，就会好了么？
- 3、各种“XX计划”的培训项目、各路名师热闹一时，可往往最多三个月，热乎劲就过去了怎么办？
- 4、绩效提升了，跟培训有直接关系么？你的培训“有用”么？更别提ROI了！



# “人才育成生态系统”

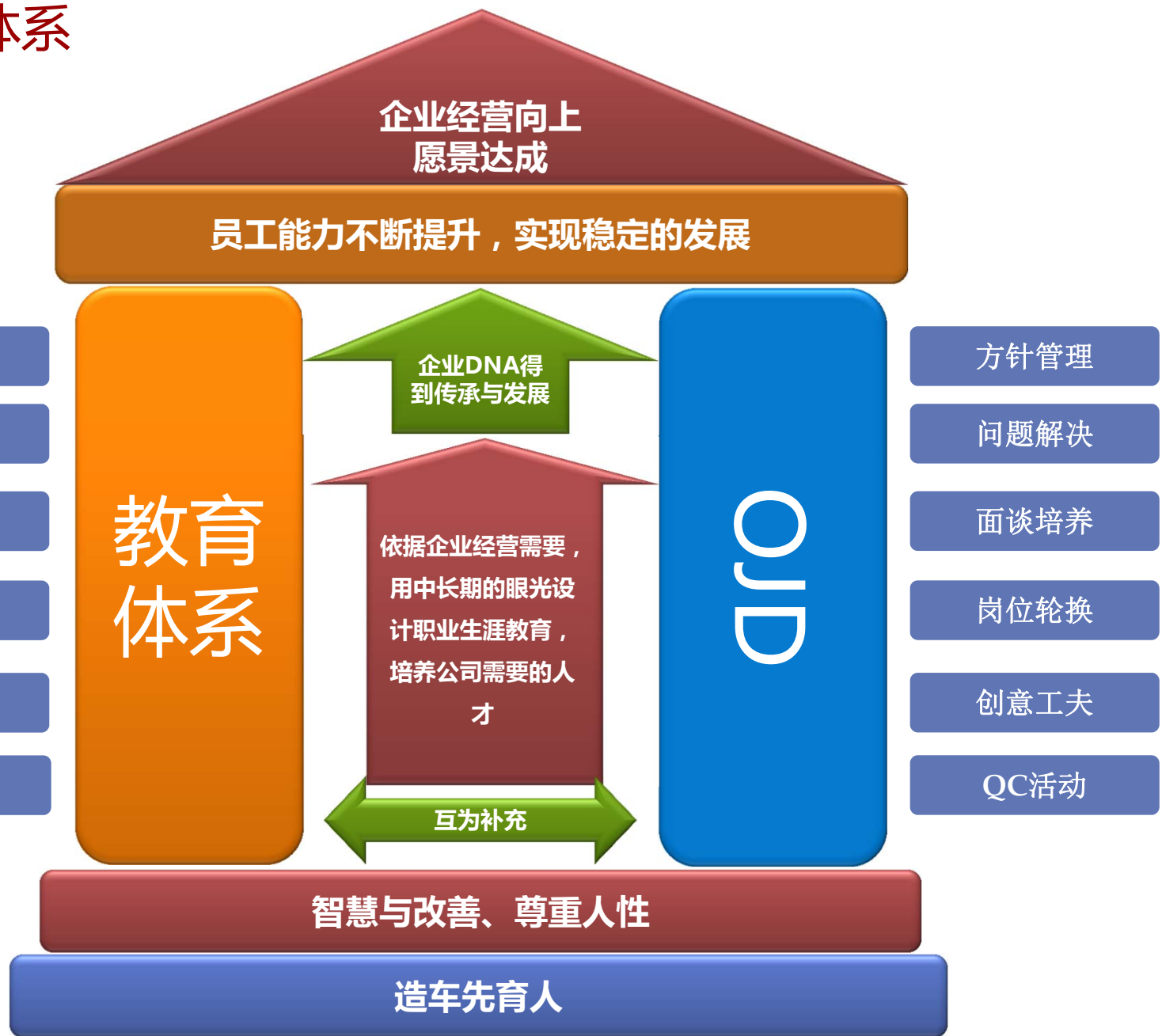
- 生态系统是一个有机体，是能自我修复、自我发展的系统。森林不会因为几场暴雨或大火而毁灭，即便经过地壳运动，也会变成石油和煤，以另一种形态存活
- 企业也是一个生态系统，或者说是一个“人才育成生态系统”，企业的最终产品应该是人（GE：CEO工厂）
- “学习型组织”不是天天上课的组织，应该是能自我成长、自我修复的组织，丰田、GE、IBM都是学习型组织的典范

# 跳出专业的深井

- 从菜鸟到专家，再从专家到菜鸟——自我认知和自我否定是最难的；组织的免疫力
- 不想当大侠的英语老师不是好老板，不搞网络金融的汽车商造不出好火箭——跳出专业的深井，才能做成大事
- 培训管理者，应该是企业“人才育成生态系统”的打造者和维护者，让每一名员工、每一名管理者都发挥智慧，参与到人才育成工作中



# 人才育成体系



# 盈利矩阵

实施这个想法或机会的难度有多大？期望收益的规模有多大？

	容易实施	不容易实施
小的盈利	快速获胜 (QW) (马上实施)	浪费时间 (TW) (尽量避免)
大的盈利	获利机会 (BO) (工作重点)	专门投入 (SI) (长远规划)

标杆学习，不能僵化地学。发动机最好的是劳斯莱斯、安全系统最好的是沃尔沃、电气系统丰田不错，但如果一家公司把以上这些东西都组装成一辆车，你敢买么？

**面对困难，最好的办法就是立即行动！**

**干，马上干，能干多少干多少！**