

# 奇瑞汽车培训方案设计



培  
训

咨  
询

# 奇瑞汽车培训方案设计

- ◆ 荒芜中的奇迹
- ◆ 百年北大的风采
- ◆ 课程展示
- ◆ 成功案例
- ◆ 基于胜任力的培训体系建立
- ◆ 我们对培训的理解与执行
- ◆ 培训评估与效果固化
- ◆ 我们对汽车企业的理解与培训建议

# 荒芜中的奇迹

- 奇瑞汽车成立于1997年，是国有大型股份制企业
- 五种车型：风云、旗云、QQ、东方之子、瑞虎
- 国内轿车企业“八强”
- 2005年3月28日使中国主要零部件自主研发实现“零”的突破
- 具有广阔的海外市场

# 荒芜中的奇迹



奇瑞 QQ

秀我本色



GO



# 荒芜中的奇迹

- “一三一多”的效劳方式
- 一个原那么：超过用户期望的原那么
- 三个有效：有效的标准
- 有效的培训
- 有效的监督
- 一多：多种效劳方式

# 荒芜中的奇迹

- 人才理念：
  - 用真诚的情感留住人
  - 用精彩的事业吸引人
  - 用艰巨的工作锻炼人
  - 用合理的制度鼓励人

# 百年北大的风采

北京大学秉承勤奋、严谨、求实、创新的治学风格，锐意进取，百年来从未停止过探索中华民族兴盛之路的脚步。在经济全球化浪潮的推动下，以敏锐的洞察力，最早引入工商管理的一系列课程，为中国的经济开展培养了大批优秀人才。他们参政议政，创业兴业，谱写了一曲曲催人奋进的豪迈之歌。

# 百年北大的风采

北京大学经济学院是中国经济学研究的旗舰,是中国经济人才诞生的摇篮、圣地。

在当今改革与开展的主旋律下,北大经院最早向全国的企业家发出邀请,举办了各种类型的经济管理研修班,培训人数近万人,积累了丰富的企业培训经验,在非学历教育的领域中,开辟了一条一流学府向企业传授前瞻性的管理理念与管理方法的成功之路。

企业家观念的更新带动了企业的开展,北大经院的企业家研究班为中国的企业开展起到了巨大的推动作用。



# 百年北大的风采

久恒时代致力于企业微观管理的研究，在管理培训和管理咨询方面延伸了经院的研究领域和关注范围。

自1999年迄今，久恒时代已为国内300余家知名企业提供了各个层面的培训与咨询工程，积累了丰富的工作经验，总结了大量的企业案例，培养了高效的培训师团队和咨询参谋团队，建立了完善的课程体系和咨询工作流程。

久恒时代的目标是树立企业管理培训与咨询的优秀品牌，成为中国企业实现开展与变革的探索者、引导者。

# 培训理念



实用性

理论联系实际，学以致用

系统性

多阶段、多层次

针对性

因材施教，方法为内容服务

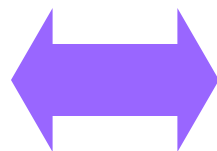
发展性

内容的前瞻性，方法的持续性

# 培训为企业的开展助力

- 我们对奇瑞培训需求的理解

简洁中孕育标准  
全面中甄选优势



诊断能力  
行业经验  
执行能力

# 汽车行业培训成功案例



证道在于力行，  
不证道缺乏以言道

上海通用

北京吉普

达世行

江铃汽车

长安铃木

培  
训

咨  
询

# 基于胜任力的培训体系设计

## 传统的人力资源管理实践中常见问题

招聘时甄选不准

“各方面看着都不错的人，招进来以后却不能很好适应工作”

用人标准不清楚

——“我们需要高素质的人才！”  
——“高素质指什么内容呢？”  
——“哦……”

培训忙而无效

“公司在培训方面的投入很大，我们组织过各种企业战略、人力资源管理、市场营销和销售技巧方面培训，但业务部门总反映跟他们的需求结合不起来。领导也有疑问：培训怎么只见投入，不见产出？”

薪酬缺乏激励

“我们采用基本工资加奖金的薪酬结构。基本工资根据岗位定，奖金根据业绩考核结果定。问题是有些岗位业绩考核很难量化，主观因素影响大。考核结果拉不开档次，分配搞平均主义。时间长了，有能力的人就要离职。”

# 基于胜任力的培训体系设计

## •关于胜任力

Competency: 胜任力、素质、才干

胜任力能将某一工作中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人深层次特征，是驱发动机产生优秀绩效的各种个性特征的集合

# 基于胜任力的培训体系设计

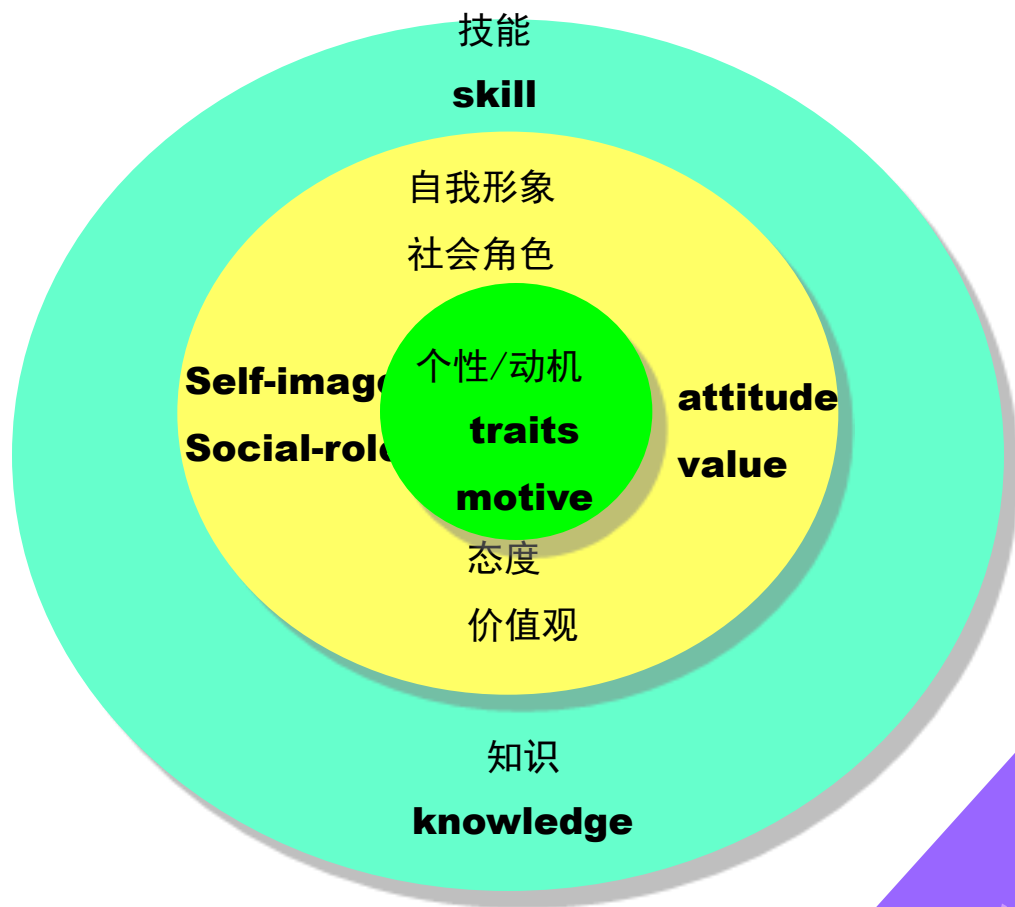
## • 胜任力各要素的特点

动机：推动个人为到达目标而采取行动的驱动力，  
因为行动是满足感的源泉

个性：指个人的长期特征动机与个性可以预测个人在长期无人监测下的工作状态

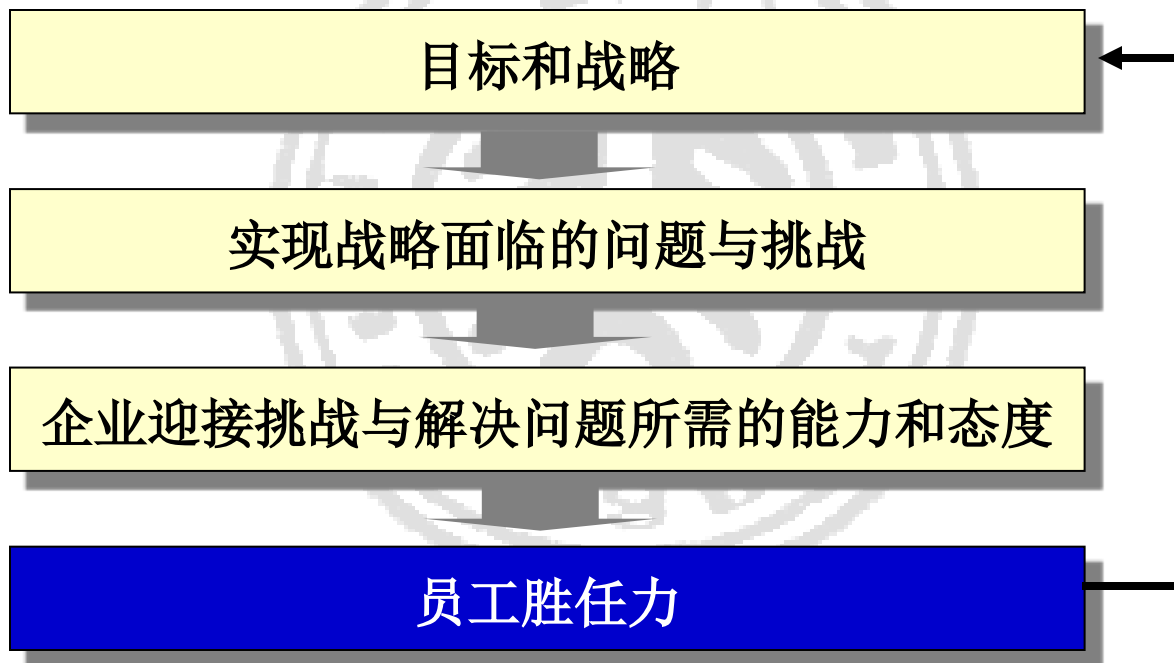
态度  
价值观  
自我形象  
社会角色

个人自我认知的结果。是 动机的外在反映，可以预测 短期内有监督条件下个人的行为方式。在公众中展示的形象。说明他认为什么重要，反映了人的价值观



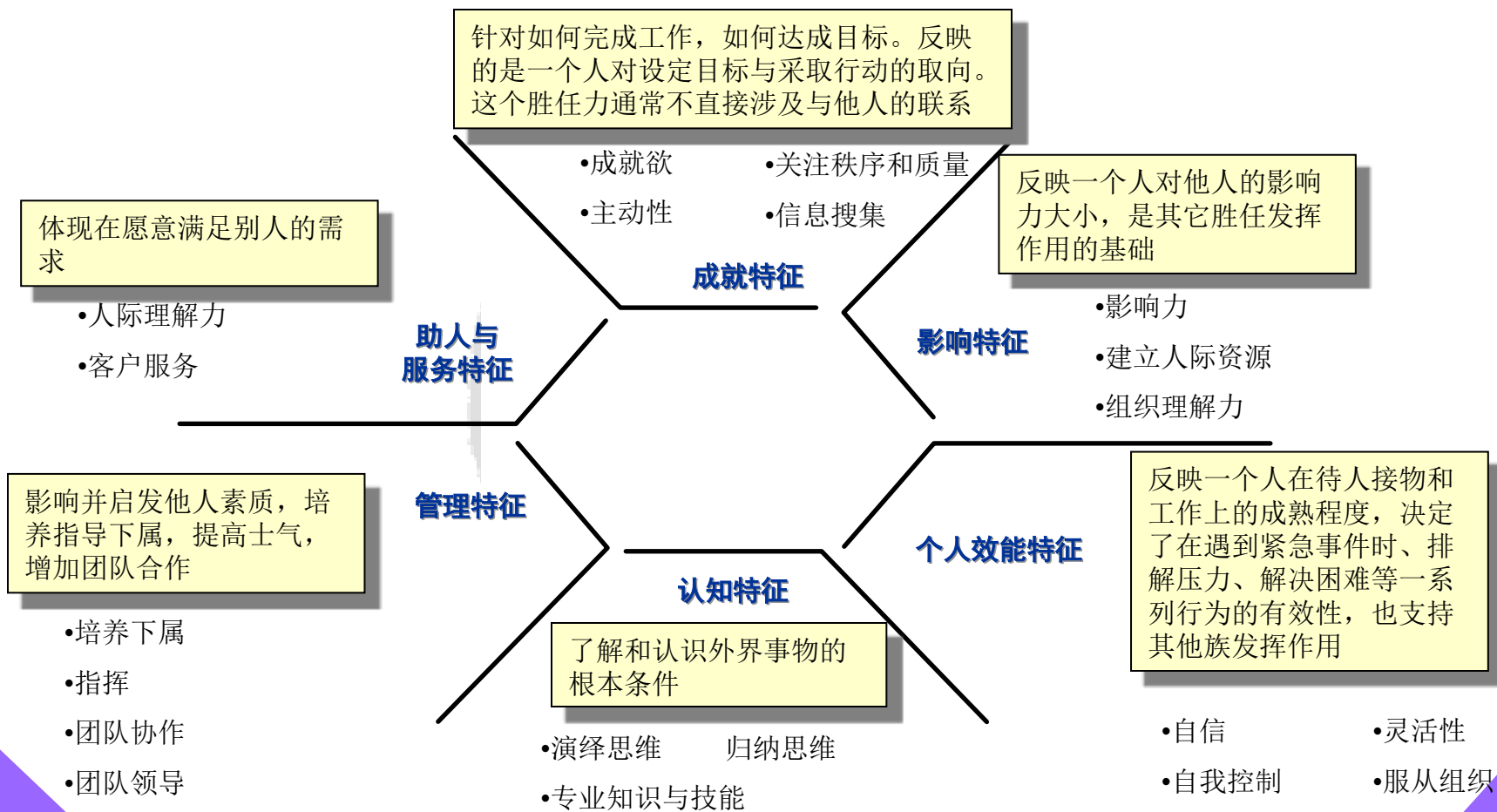
# 基于胜任力的培训体系设计

## • 企业战略与员工胜任力





# 基于胜任力的培训体系设计



# 基于胜任力的培训体系设计



个性名称		
(1) 原则性	(2) 坚定性	(3) 民主性
(4) 求实精神	(5) 事业心	(6) 纪律性
(7) 廉洁性	(8) 服务性	(9) 乐群性
(10) 敏锐性 (智慧)	(11) 稳定性	(12) 影响性 (恃强)
(13) 活泼性 (兴奋)	(14) 规范性 (有恒)	(15) 交际性 (敢为)
(16) 情感性 (敏感)	(17) 怀疑性	(18) 幻想性
(19) 世故性 (隐秘)	(20) 自虑性 (忧虑)	(21) 变革性 (实验)
(22) 独立性	(23) 自律性	(24) 紧张性
(25) 支配性	(26) 上进心	(27) 社交性
(28) 自在性	(29) 自信心	(30) 幸福感
(31) 同情心	(32) 责任心	(33) 社会化
(34) 自制力	(35) 好印象	(36) 宽容性
(37) 同众性	(38) 遵循成就	(39) 独立成就
(40) 精干性	(41) 心理性	(42) 灵活性
(43) 女性化	(44) 管理潜力	(45) 工作态度
(46) 创造性 气质	(47) 领导潜力	(48) 性格内/外向
(49) 规范性	(50) 实现水平	(51) 成功欲望
(52) 果断性	(53) 严密性	(54) 幽默性
(55) 变通性	(56) 冲动性/安详性	(57) 适应性/焦虑性
(58) 怯懦性	(59) 风险动机	(60) 权力动机
(61) 亲和动机	(62) 成就动机	(63) 心理承受力
(64) 坚韧性	(65) 合作精神	(66) 条理性

# 基于胜任力的培训体系设计

综合能力要素		
(1) 观察能力	(2) 综合分析能力	(3) 理解能力
(4) 判断能力	(5) 反应能力	(6) 创造能力
(7) 口头表达能力	(8) 文字表达能力	(9) 社交能力
(10) 学习能力	(11) 解决问题能力	(12) 决策能力
(13) 组织能力	(14) 知人善任能力	(15) 协调能力
(16) 业务操作能力	(17) 信息采集能力	(18) 思维敏捷能力
(19) 逻辑思维能力	(20) 空间想象能力	(21) 数理能力
(22) 发散性思维	(23) 策略性推销	(24) 咨询技能
(25) 解决问题技能	(26) 动手能力	(27) 公共服务能力
(28) 心理调适能力	(29) 调查研究能力	(30) 应付突发事件
(31) 前瞻性能力	(32) 关注细节能力	(33) 指导能力
(34) 商业导向能力	(35) 成本意识	(36) 顾客导向
(37) 委派任务能力	(38) 多样性导向	(39) 驱动力
(40) 情商能力	(41) 移情导向	(42) 授权导向能力
(43) 反馈能力	(44) 领导能力	(45) 倾听能力
(46) 知觉/判断能力	(47) 计划组织能力	(48) 质量导向能力
(49) 结果导向能力	(50) 安全导向能力	(51) 自我发展能力
(52) 制定战略能力	(53) 压力管理能力	(54) 团队工作能力
(55) 技术应用能力	(56) 时间管理能力	

# 基于胜任力的培训体系设计

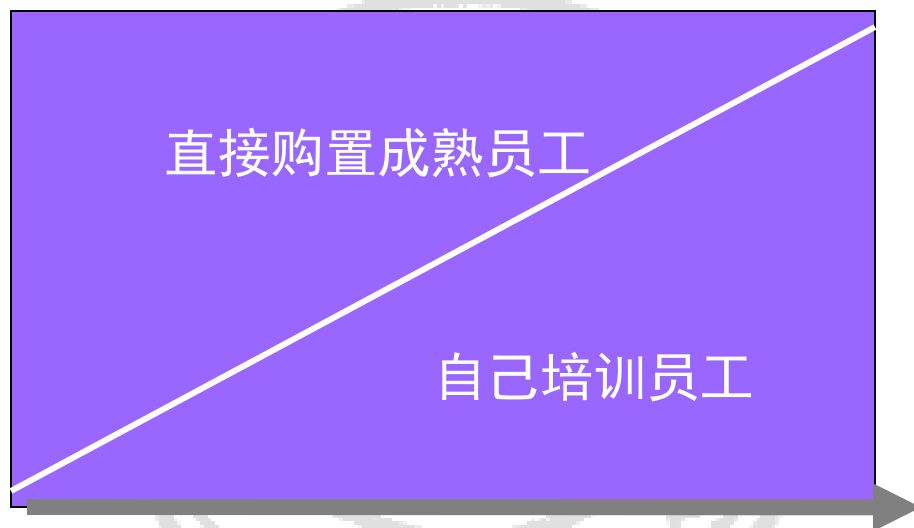


基于胜任力的培训开发实施步骤  
胜任力与员工开展培训  
培训效果评估

# 基于胜任力的培训体系设计

## 培训?还是不培训?

企业出资培训员工，使其劳动技能提高，员工提出更高报酬要求，企业难以承受，结果使员工离职，培训得不偿失



企业开展水平

- 良好的管理根底
- 稳定的业务和市场地位
- 较大规模，员工有上升空间

- 适应企业外部环境的开展变化
- 鼓励员工
- 提高绩效
- 统一思维及行动
- 创立企业文化

# 基于胜任力的培训体系设计



## 基于胜任力的培训开发实施步骤

### 确认胜任力差距

明确对培训的投入依据

- 根据个人职业发展计划、绩效考核结果以及对核心岗位的评估，确定胜任力差距

### 确定优先顺序

明确培训资源投入的重点

- 分析胜任力差距对绩效的影响
- 根据业务需要确定弥补差距的优先顺序

### 制定并执行培训计划

- 制定培训计划
- 设计培训课程
- 执行并评价培训效果

# 基于胜任力的培训体系设计



岗位名称：一般营销岗位		岗位代号：			
类别	素质与能力要素	岗位要求程度			
		低	中	较高	高
个性特征	有恒性	_____	_____	_____	_____
	成就欲望	_____	_____	_____	_____
	自律性	_____	_____	_____	_____
	乐群性	_____	_____	_____	_____
	果断性	_____	_____	_____	_____
	独立性	_____	_____	_____	_____

# 基于胜任力的培训体系设计



		最低学历与职业资格:	大专或本科学历			
必备知识	专业知识	财务知识	_____	_____		
		市场分析知识	_____	_____	_____	
		业务计划知识	_____	_____		
		计算机知识	_____	_____		
		产品知识	_____	_____	_____	
	环境知识	国家法规与法律	_____	_____		
		国家有关政策	_____	_____		
		行业有关政策	_____	_____		
	企业知识	制度与政策	_____	_____		
		主要工作流程	_____	_____		
		机构设置部门职责	_____	_____		
		组织文化	_____	_____	_____	



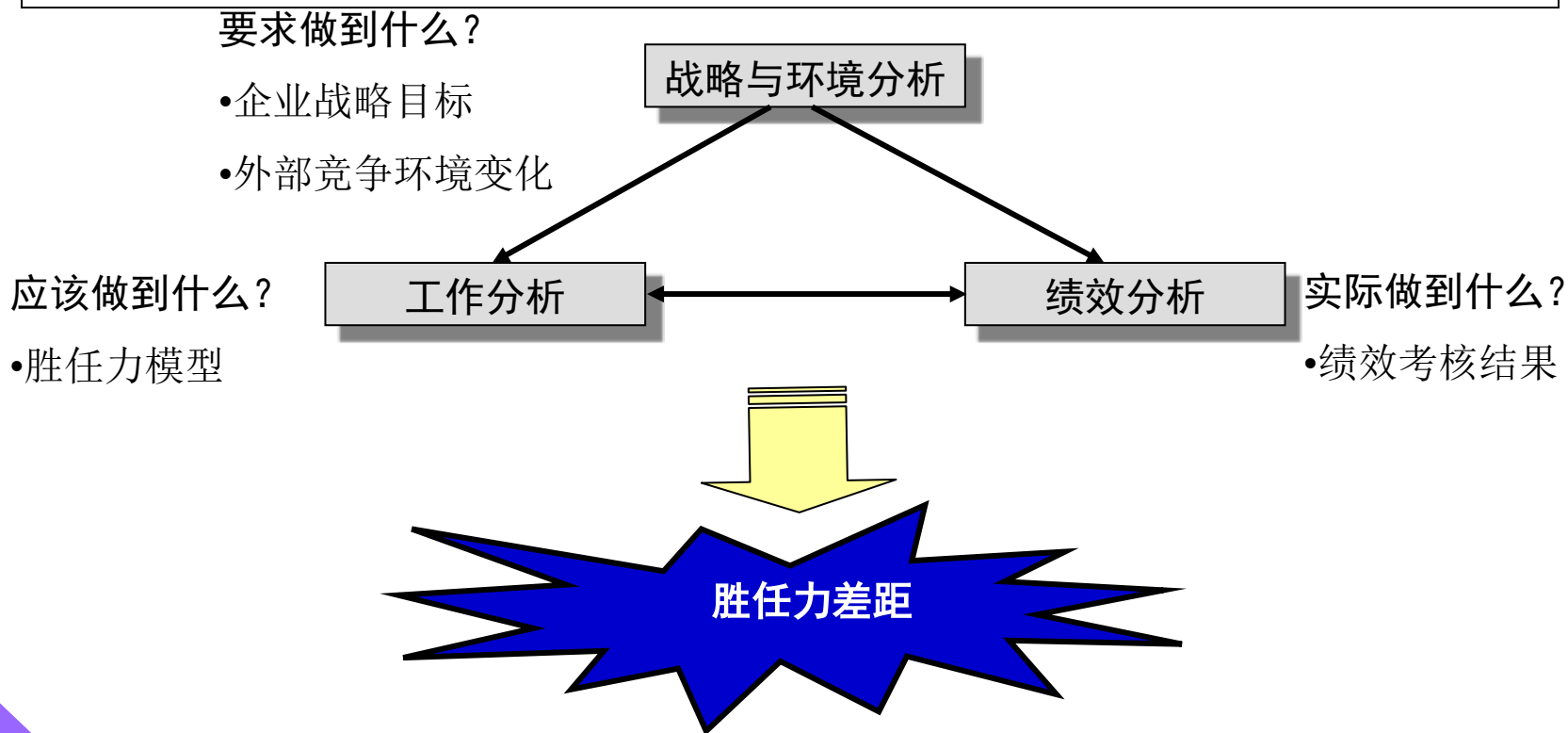
# 基于胜任力的培训体系设计



类别	素质与能力要素	岗位要求程度			
工作技能与综合能力	思维敏捷能力	_____	_____	_____	
	逻辑思维能力	_____	_____	_____	
	数理能力	_____	_____	_____	
	发散性思维能力	_____	_____	_____	
	沟通能力	_____	_____	_____	
	基本销售技能	_____	_____	_____	
	策略性推销技能	_____	_____	_____	
	咨询技能	_____	_____	_____	
	解决问题的技能	_____	_____	_____	

# 基于胜任力的培训体系设计

## 基于胜任力的培训开发实施步骤





# 基于胜任力的培训体系设计

指导 (Coaching) 主要行为:

- 促进坦诚沟通——说明行动的目标及重要性，提出有效的行动建议，并寻求认同。
- 澄清绩效——收集绩效问题的资料及意见，有效提出或解释绩效方面的资料。
- 提供辅导——主动寻求改善工作表现的意见或建议；一同寻找其它方案；在建议上进一步发挥；提供适量的指导。
- 订立绩效要求——清楚沟通绩效要求，查核对绩效要求的理解，适当地获取改善工作表现目标的承诺，建立追踪步骤。
- 提供支持——提供个人时间，持续对应于绩效要求提供反响及适量的指导。
- 表示认同——聆听所关注的问题及影响，并作出响应。
- 维护自尊——赞扬奉献、能力及潜能。
- 评估——准确地认定个人的强项及需要开展的地方，协助执行开展行动。

目标管理  
绩效管理  
教练技术  
时间管理  
有效沟通  
心态调整  
潜能开发  
识人之道

# 基于胜任力的培训体系设计

工作动力 (Motivational Pattern)

主要行为:

充满追求成功和杰出业绩的热情。

一贯到达或超过他人的期望。

勇于接受挑战, 不畏艰难, 运用创造力, 克服障碍。

将对权力的需要同对成就和控制欲的个人追求互相平衡。

忠于公司, 实现对公司目标的承诺。  
致力解决问题, 不推脱责任, 不抱怨。

情商与成功

成功一定有方法

潜能开发

职业生涯规划

压力管理

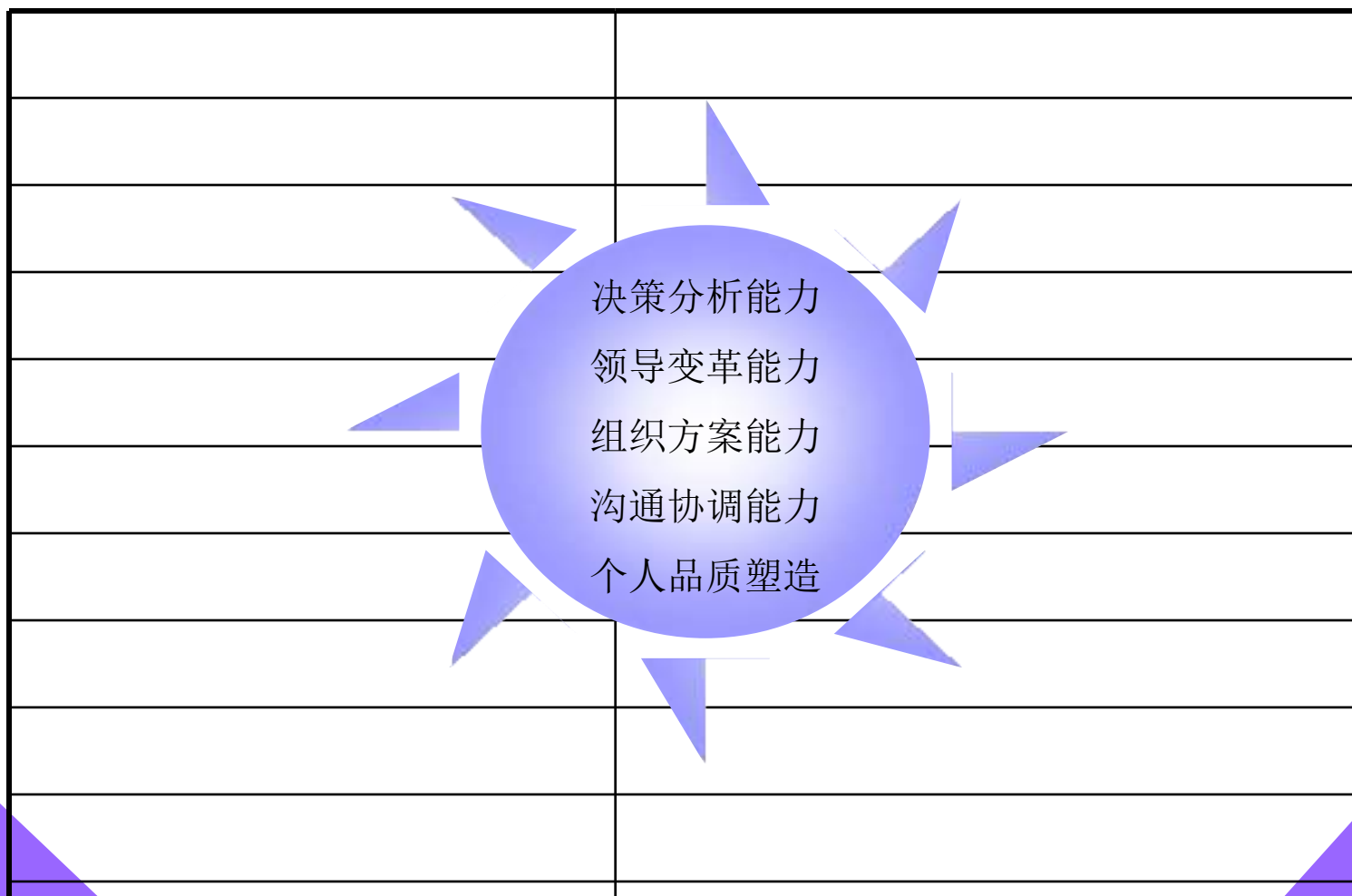
思维与问题解决

高效能人士七习惯

# 培训课程体系



## 卓越领导者锻造



# 培训课程体系

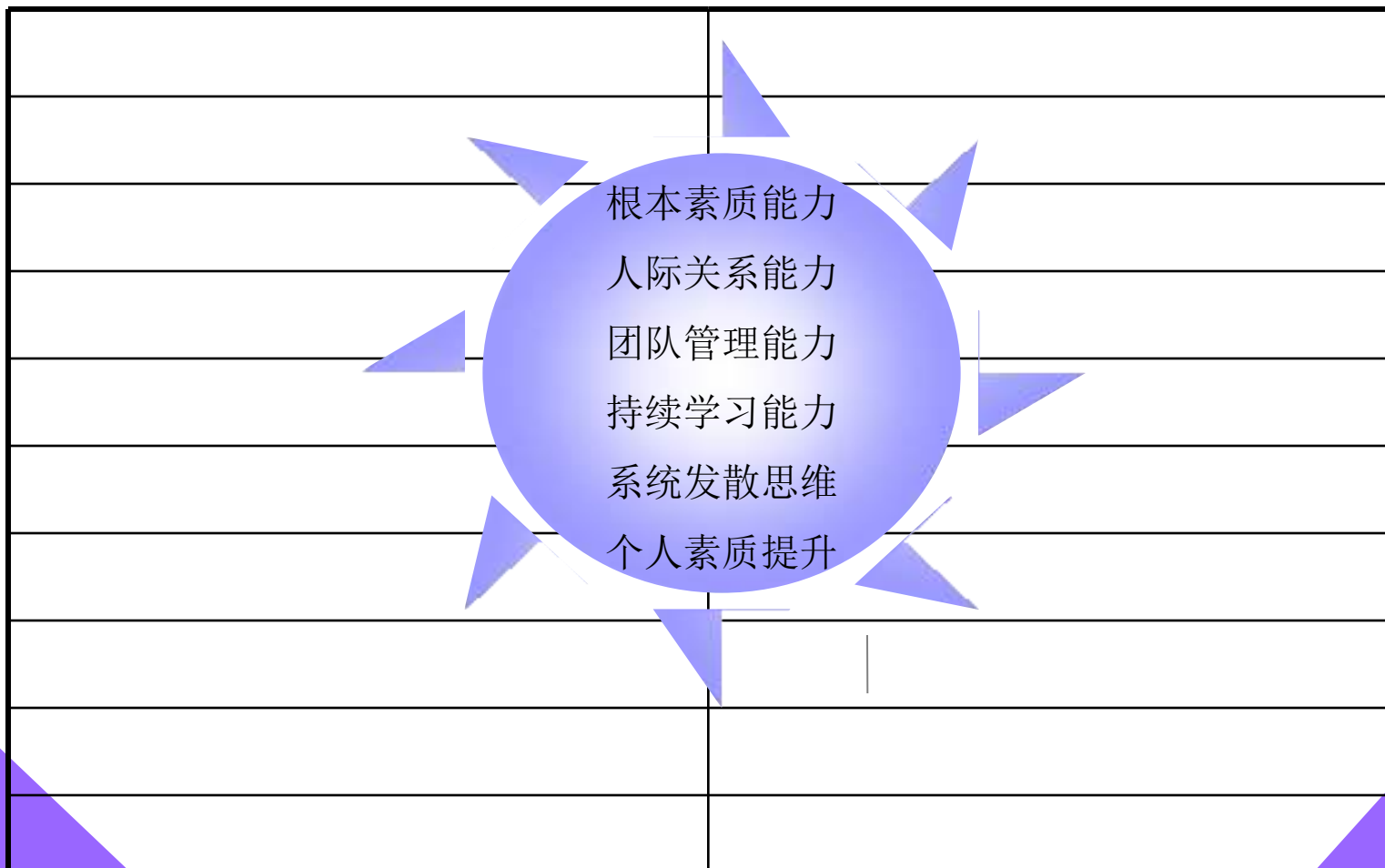


- 课程展示



# 培训课程体系

## 优秀管理者塑造





# 培训课程体系

## 中层经理管理技能提升

培训师：刘老师

课程大纲：

第一单元 你的管理现状  
色定位

第三单元 时间管理

第五单元 性格分析  
念与技巧

第七单元 企业内沟通技巧  
管理者到领导者

第九单元 领导力的四个角色

十单元 领导力的思考

第二单元 职业经理人角

第四单元 目标管理

第六单元 人际关系的观

第八单元 转变观念：从

# 培训课程体系

## 生产系统领导及班组长培训

课程名称	主讲人
精益生产管理	高老师、刘老师
非人力资源的人力资源管理	胡老师
质量管理与工具的运用	房老师、周老师
财务与成本管理	李老师、赵老师
工程管理	左老师、房老师

根本素质能力  
 专项技术能力  
 工程管理能力  
 团队管理能力  
 持续学习能力

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/307160001112010003>