



让学习成为一种习惯
LEARNING IS OUR LIFESTYLE

上海华谊集团股份有限公司
官方网站 : www.shhuayi.com
公司地址 : 上海市常德路809号
邮政编码 : 200040

从理论到实践--精准识人与行动学习

-2021-

讲师：范兴东
2021年10月20日

上海华谊新材料有限公司

致学员的一封信

尊敬的学员：

感谢您在百忙之中抽空来参加《从理论到实践--精准识人与行动学习》课程培训。我们提供的是引导式、互动式教学服务，真诚地希望大家在轻松快乐的学习气氛中，以开放的心态与思维，积极参与到课堂互动讨论中，并将诸多的技能和获益应用于以后的工作与学习，提升自我品质和绩效。此次课程的主讲老师是范兴东，范老师是该领域有很强实战经验的专家，他已为此次课程进行了充分、精心的准备！

我们的约定：

- ◆ 上课守时，不迟到早退，不耽误团队的学习时间。
- ◆ 在课程进行中，请您关闭您的手机，或把手机调成震动。
- ◆ 课程进行中不随意进出教室，如有必要，请与工作人员说明。
- ◆ 温馨提示：请扫描下方二维码，进行课程评估！



学员姓名：

从理论到实践

--管理者精准识人与行动学习

Copyright © 2021 By FanXingDong.未经授权，不得外传。

范兴东 MBA 战略组织人力专家



英国IPMA认证培训师
美国PDP企业领导战略管理教练
北大纵横首席人才官讲师、后MBA讲师
北大纵横原股东、资深合伙人、行业中心总经理
28年企业管理和咨询经验，曾就职于国企、人事局、药监局、集团型民企、外资企业，有丰富的综合管理经验和人力资源管理经验。**16年**管理培训经验，为**百余家企业**提供过内训服务，**11年**管理咨询操盘经验、深度参与**66个咨询项目**，多数项目有续单。长期职业经理人和管理咨询经历所培养的全面的视角和系统思维的习惯使其设计的咨询方案更贴合企业的实际，其为企业提供的解决方案实施中得到受聘企业广泛认同

研究领域：战略规划、组织发展、人力资源、效率提升、行动学习

咨询/培训客户包括但不限于（排名不分先后）：

丽珠医药集团、仁和药业、创诺医药、神威药业、远大医药、景峰制药、华北制药、先泰药业、华源医药、玉圣药业、利泰制药、中卫康、中恒集团、华海药业、福瑞医疗、博瑞生物、信谊药厂、柯菲平医药、康乃尔药业、恒瑞医药、千金药业、济川药业、莱美药业、齐鲁制药、仙琚制药、羚锐制药、复星医药、中华药业、国药洁诺医疗、诺康生物、雍汇医学科技、和合诊断、上海电信、广西移动、南宁移动、百色移动、贵州电信、铁塔股份山西分公司、国网信通安徽继远软件、华东通信网络、中讯设计、广州无线电集团、天音通信、上广电-NEC、公安部第一研究所、工行数据中心、中国银行河南分行、三门峡分行、济源分行、内蒙古银行呼和浩特分行、山西阳泉市商业银行、上海期货交易所、恒生电子、中邮保险、富德生命人寿、华泰人寿、浙商中拓、国泰创业投资、聚益科投资、华谊投资、中国电建海外投资公司、东华实业集团、长客股份、北车集团、东风汽车、德宝装备、中煤机械、三一重工、奇瑞重工、中航工业发动机、中船三井、凯斯工程机械、通力电梯、克恩·里伯斯、三花股份、中海宏洋地产、盛世集团、同济房地产、五冶房地产、清风物业、苏宁环球、联创国际、同济科技、慧鱼建筑锚栓、中庆建设集团、中建一局、中建六局、中建七局、中电建设、丽贝亚建筑装饰、星杰装饰、TATA木门、南京新华泰、国核工程、北京广利核系统工程、京杰锐思、吉林神华集团、和承汽车配件、星客特汽车、北汽集团、佳通轮胎、纳铁福、南宁人才中心、光环国际、上海复泰、前程无忧、东华大学、同济大学、上海交大、精锐教育、泸州老窖、联合利华、海尔大学、德力西电器、老板电器、友邦吊顶、携福电器、金帝智能厨电、正泰仪表、上海海运集团、大连中远海运重工、海工创新中心、黄石新港、上海华谊集团、三爱富新材料、华谊资产、中石油工程公司、中石油工程公司伊拉克公司、中石油工程公司中东地区公司、长庆油田分公司采气一厂、中海油集团、山东瑞星集团、维焦集团、康乃尔化工、上海化工研究院、天津俊安集团、淮安万邦香料、紫江集团、豪门印刷、永泰纸业集团、新华网、好乐买、宜租集团、四川邮政、石家庄邮电技术学校、嘉兴体彩中心、报喜鸟集团、宝钢股份金华烟草、浙江烟草、杭州烟草、常州烟草、宿迁烟草、云南烟草、上海烟草集团、山东冶金局、兴义供电局、太原供电公司、许继集团、许继配网、福州天宇电气股份、平高集团、中国大唐集团、龙源电力集团、神皖集团、神华集团四川能源、中铝集团、青海桥头铝电、湖南艾华科技集团、协鑫集团、协鑫发展控股、协鑫大学、协鑫集成、中民新能、中弘光伏、金凤科技、云南能投、豫能投资、凡登新型、伟翔环保、宝钢梅山工贸、武汉周正工贸、均瑶集团、王宝大酒店、武汉欢乐谷、上疏永辉、新杰物流、上海临港浦江国际科技、中国空间技术研究院、首都机场动力能源公司……

目录

模块一：精准识人-性格分析方法

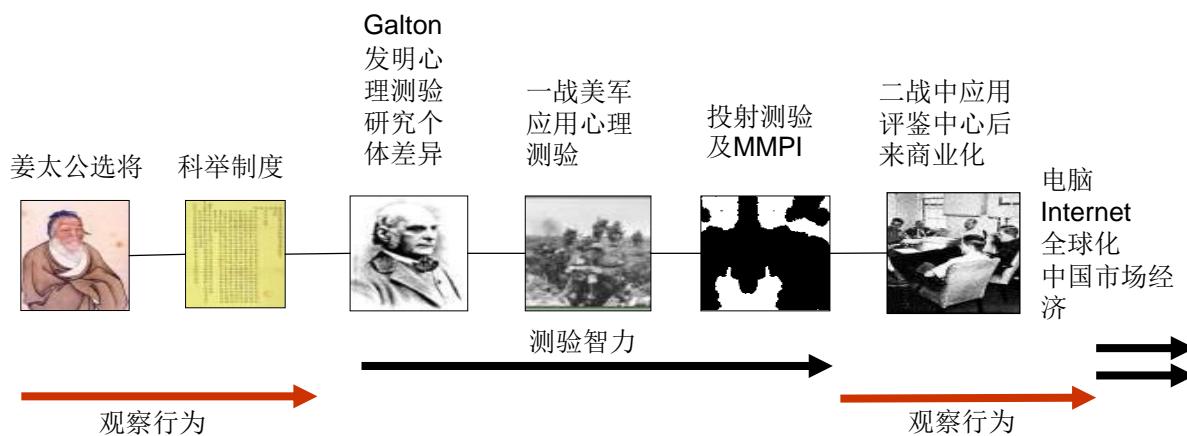
模块二：行动学习-从理论到实践

领导者的核心能力：知人善任，用人所长

- 用人有道，则人才济济、人尽其才。
- 用人无谋，则尽无可用之人，或是无人可用。
- 笨是相对而言的，下属只所以笨与管理者无识人之明、用人之长有关。
- 天生我才必有用，人人都是材，关键在于怎么用。



识人技术的发展



姜子牙选将之道

【龙韬·论将】太公曰：将有五材十过。武王曰：敢问其目。太公曰：所谓五材者，勇、智、仁、信、忠也。勇则不可犯，智则不可乱，仁则爱人，信则不欺，忠则无二心。所谓十过者，有勇而轻死者，有急而心速者，有贪而好利者，有仁而不忍人者，有智而心怯者，有信而喜信人者，有廉洁而不爱人者，有智而心缓者，有刚毅而自用者，有懦而喜任人者。



【龙韬·选将】知之有八徵：

- 一曰间之以言，以观其辞；
- 二曰穷之以辞，以观其变；
- 三曰与之间谋，以观其诚；
- 四曰明白显问，以观其德；
- 五曰使之以财，以观其廉；
- 六曰试之以色，以观其贞；
- 七曰告之以难，以观其勇；
- 八曰醉之以酒，以观其态。

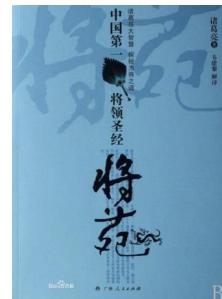


诸葛亮选将之道

【将苑·知人性】夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一，有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。然知人之道有七焉：



一日问之以是非而观其志，
二日穷之以辞辩而观其变，
三日咨之以计谋而观其识，
四日告之以祸难而观其勇，
五日醉之以酒而观其性，
六日临之以利而观其廉，
七日期之以事而观其信。



《将苑》又称《心书》

胜任力模型的由来和应用

- 1973年，美国哈佛大学教授麦克里兰（David C. McClelland）在《美国心理学家》杂志上发表了《测量胜任力而非智力》（Testing for Competency Rather Than Intelligence），标志着胜任素质运动的开端。



- 美国国务院选拔外交官，感到以智力因素为基础选拔外交官的效果不理想。许多表面上很优秀的人才，在实际工作中的表现却令人非常失望。麦克里兰博士应邀帮助美国国务院设计一种能够有效地预测实际工作业绩的人员选拔方法。麦克里兰应用了一些关键性的理论和技术，通过对工作表现优秀与一般的外交官的具体行为特征的比较分析，识别能够真正区分工作业绩的个人条件。
- 基于此项目的研究，麦克里兰发表了《测量胜任能力而非智力》，提出用评价胜任能力来取代传统智力测量，他认为，用智力测验(如智商)等来预测工作绩效或职业生涯的成功时，其准确度比较差，而且有严重的偏差。麦克里兰认为，应当基于特定的工作情境开发特定的测验，这种测验针对的是特定情景下的工作行为本身。基于这种考虑，McClelland提出了Competency的概念，认为有效的测验应当针对Competency，而不是传统智力测验和学绩测验等所针对的一般人类智力和学业成绩。

Competency冰山模型

Competency包含表象和潜在部分，为避免狭隘理解，称为“胜任能力”或“胜任力”为宜



国内很多研究者认为，Competency是一种潜质，属于水面下的部分，被习惯性地译为“素质”，这种对Competency的理解和定义是狭隘的

胜任力模型(Competency model)的概念

胜任力模型是指为了达成组织整体绩效目标并针对特定的工作岗位所要求的与高绩效相关的一系列不同胜任力要素，及其可测量的等级差异的组合。它是对**员工核心能力**进行不同层次的定义以及相应层次的**行为描述**，确定关键能力和完成特定工作所需求的程度。

层面一：胜任力组成结构

采用有效的方法选择相关职位胜任能力要素组成，这些要素可以体现绩效优异者与普通者之间的显著性特征差异

层面二：胜任力等级描述结构

胜任能力的等级描述是该某项胜任能力要素在不同等级员工的差异性行为特征的层级组合

各种
名称

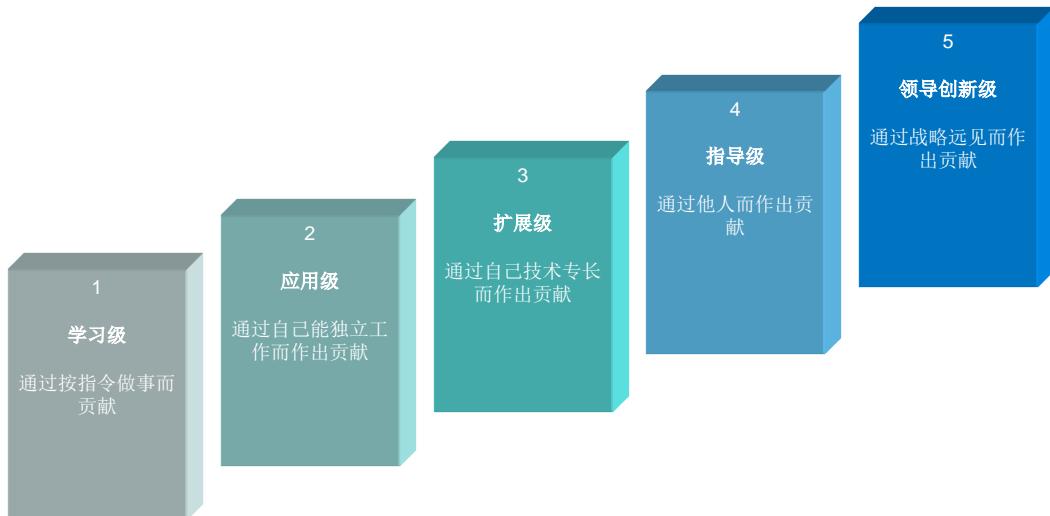
- ✓ 胜任能力模型（联想-翰威特）
- ✓ 胜任力模型（一些文献资料）
- 能力素质模型（毕博）
- 素质模型（和君创业）
- 胜任特征模型（一些文献资料）



“胜任力模型”或“胜任能力模型”不容易引起歧义，“胜任能力模型”似乎更贴近Competency的本义

注： 行为是人们感受、思维和行动的方式，在胜任能力模型中，行为代表能够表现能力素质的一系列可观察的行动

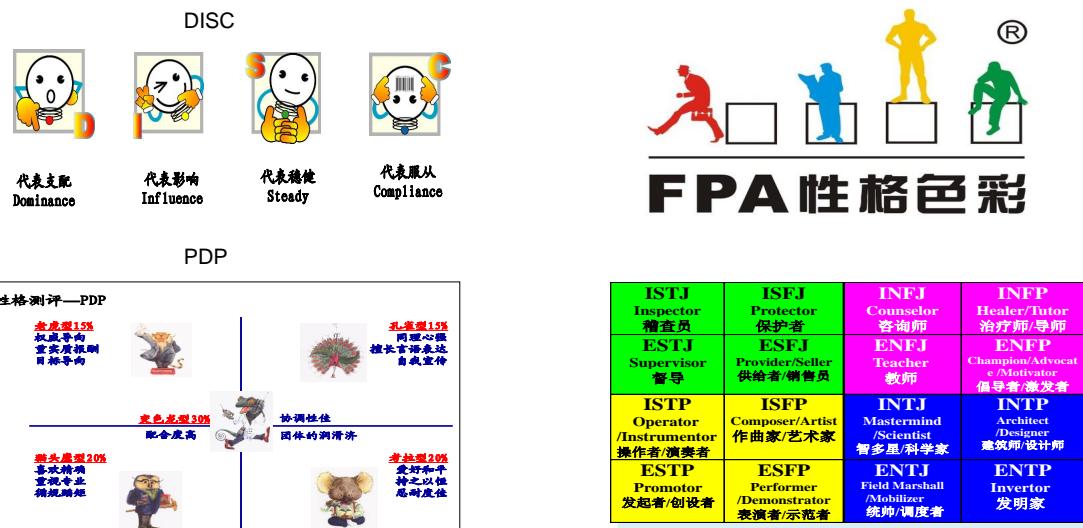
胜任力五级行为模型



五级的行为描述举例：人际理解力

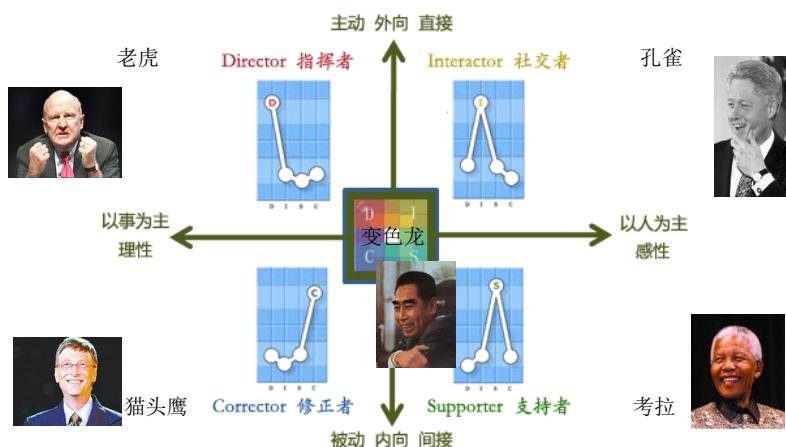
级别	分值	行为描述
学习级	1	不适当：未表现出对他人明确的洞察力，但又无证据显示产生严重误解，这一等级经常与直接说服力结合； 不适当或没有显示倾听之意
应用级	2	了解他人的情绪或内容：了解当前的情绪或陈述清楚的内容，但不是两者都了解； 倾听：在他人前来倾诉时洗耳恭听；可能提出问题，以确定对说话者的分析判断
拓展级	3	情绪和内容两者都了解。了解当前的情绪和陈述清楚的内容； 表现出愿意倾听。敞开心扉，刻意营造谈话机会，或是积极设法去了解（经常是为了影响、培养、帮助或领导他人）
指导级	4	了解含意：了解现有尚未说明的想法、担心或感觉；了解某人对持续的感受、行动或担心的原因；或敦促他人自动自发地采取行动； 预测他人的响应，有回应的倾听：利用倾听与观察获得的了解，预测他人的反应并预做准备，回应人们关心的事情
领导创新级	5	了解复杂的根本问题：了解根本的问题所在；了解他人的基本态度、行为模式或问题的复杂原因；公平看待某人特定的优缺点； 采取行动提供协助：对通过主动提出或观察得知的问题提供协助

心理学中的个性测评：DISC PDP FPA MBTI



PDP行为风格测试（人格特质测验）

●根据美国PDP (Professional Dynametric Programs) 组织29年的研究和实践，以及全球1600万人次的使用案例，PDP领导风格测评将人分为五大类型，并用5种动物来形容：老虎型、孔雀型、考拉型、猫头鹰型、变色龙型。不同类型的领导者也因此呈现出不同的领导风格。



性格测评--MBTI

- MBTI®麦尔碧瑞斯®性格测评是当今世界最著名的性格测评工具，每一个人都有自己的性格密码，每一个人都能掌握自我性格密码的钥匙。MBTI分析就是交给我们一把破译自己和他人性格密码的钥匙。
- 在MBTI®的理论中指出，某种类型性格的个体会被某些特定的职业所吸引，比如，内向实感思考判断的个体（ISTJ）会被军事类的职业所吸引；而外向直觉情感认知的个体（ENFP）则会被能够提供人际辅导与咨询类的职业所吸引。
- MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)，是美国的Katherine Cook Briggs (1875-1968) 和她的女儿Isabel Briggs Myers根据瑞士著名的心理分析学家Carl G. Jung (荣格)的心理类型理论为理论基础，经过母女两个长期的观察与研究，与上个世纪40年代末期与50年代初而编制成功。
- 现在在世界各地有不同的版本，主要测定人的先天的人格倾向性与类型。在美国，每年有200万人接受MBTI测验，在世界500强企业中，80%以上的高层管理者在使用这个工具

性格测评--MBTI

■ MBTI通过四项二元轴来测量人在性格和行为方面的喜好和差异。通过了解人们在做事、获取信息、决策等方面偏好来从四个角度报告出16种不同的个性类型，这四项轴分别为：

- 精力支配：外向 E—— 内向 I
(extraversion-introversion)
- 认识世界：感觉 S—— 直觉 N
(Sensing-intuition)
- 判断事物：思维 T—— 情感 F
(thinking-feeling)
- 做事风格：判断 J—— 知觉 P
(judging-perceiving)



ISTJ Inspector 稽查员	ISFJ Protector 保护者	INFJ Counselor 咨询师	INFP Healer/Tutor 治疗师/导师
ESTJ Supervisor 督导	ESFJ Provider/Seller 供给者/销售员	ENFJ Teacher 教师	ENFP Champion/Advocate 倡导者/激发者
ISTP Operator /Instrumentor 操作者/演奏者	ISFP Composer/Artist 作曲家/艺术家	INTJ Mastermind /Scientist 智多星/科学家	INTP Architect /Designer 建筑师/设计者
ESTP Promotor 发起者/创设者	ESFP Performer /Demonstrator 表演者/示范者	ENTJ Field Marshall /Mobilizer 统帅/调度者	ENTP Inventor 发明家

性格测评—MBTI练习

我们给出一个简单版本的**MBTI**测试

在15分钟内完成

算出个人的**MBTI**类型

性格测评—MBTI练习

■ 算出个人的**MBTI**类型

■ 现在，将每项总得分转移到下列各个空白处，

E: ____ I: ____ S: ____ N: ____ T: ____ F: ____ J: ____ P: ____

■ 以上八个偏好两两成对，也就是说，E 和I、S和N、T 和F、J 和P 各自是一对组合。在每一对组合中，比较该组合中的偏好的得分孰高孰低，高的那个就是您的优势类型。

■ 比如说，E 得到36 分，I得到24分，E就是优势类型；S 得到19 分，N得到41 分，N就是优势类型。如果同分的话，选择后面的那一组，即I、N、F、P。

■ 对四对组合都作比较，您会得到4 个字母组成的优势类型，如ENFP、ISTJ 等等，把它写在横线上。问卷所揭示的优势类型是：_____

识人的方法：拿到符合岗位标准的具体**行为**事例

面试：一个从表层看到深层，去伪存真，从片面走向全面的了解过程。



靠面试挖掘和观察，找到候选人具体行为例证

行为面试法—也称STAR行为面试法

所谓行为性的问题，着眼于事实而不是虚构，是应聘者过去做过、说过的事，行为性问题帮助你收集候选人过去的工作表现的信念。

过去的行为是未来行为的最好预言

多问过去，少问将来

---STAR 行为面试法

有效的问题表达：STAR结构：

- ① S: Situation, 情景—当时的情况
- ② T: Target, 目标—当时的工作要做什么？
- ③ A: Action, 行动—为达到目标采取什么行动？
- ④ R: Result, 结果—完成的目标，最后的结果如何？

示例：

S: 我记得那时我初到信息系统部，尽管我不是程序员（情景）

T: 我还是决定学一门程序设计课程。（目标）

A: 这样老板需要我做点什么的时候，我就知道她的意思了（行动）

R: 老板对我的这一举动非常满意，并要求其他人也学习类似课程（结果）

行为导向面试: 关注事件

- 要求申请人回忆他/她在过去1年或某一段工作中一个特定环境中的情景，在这当中，他/她是主角。
- 提出问题：可能的要求：
 - “最近发生的”
 - “有一个明确的开始，中间和结尾”
 - “在某一情形你所担任的主要角色”



我一直关注你。
用一切你知道或不知道的方式...

行为导向面试: 关注行为和细节

- 让他/她知道你期望了解细节的程度:
- 强调候选人的参与性:
 - 我希望你用第一人称单数讲述, 请用“我”而不是“我们”。
- 阐明问题, 不断提问直至你了解发生了什么(就如亲眼所见),
 - 谁参加了那个会议?
 - 他什么时候打电话给你?”
 - 后来又发生了什么?

当故事离题或反复时, 不要担心,
只要这些因素可以反映候选人的想法。因为编造的故事经不起推敲。

行为导向面试: 关注结果

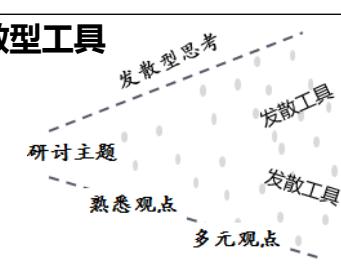
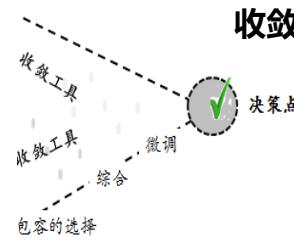
事实	“你是怎么做的? ”
思考	“你是怎么考虑的? ”
感觉	“那件事发生时, 你的感受如何? ”
学习	“你从这件事学到了什么? 如果这件事情重新来过, 你的做法会不一样吗? 为什么? ”

目录

模块一：精准识人-性格分析方法

模块二：行动学习-从理论到实践

团队共创工具介绍

发散型工具  <p>研讨主题 熟悉观点 多元观点</p>	<ul style="list-style-type: none">头脑风暴团队共创世界咖啡开放空间
收敛型工具  <p>决策点 微调 综合 包容的选择</p>	<ul style="list-style-type: none">决策矩阵收益/实施难度矩阵点数投票法分数投票法

团队共创技术发展

头脑风暴

- 1938年 奥斯本
- 作法：收集信息，不批评，努力获取大量想法；考虑每个人的想法，鼓励狂热、夸张的想法。
- 特点：让与会者敞开思路，使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性风暴。

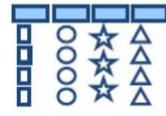
特菲尔法

- 1950年赫尔默 达尔克
- 也叫书写法
- 作法：不记名写出意见和建议；编辑复制后发给每个成员审核反馈；每个成员向所有人说明解决方法；达成共识。
- 特点：预留思考时间；一定程度上有处理结果的步骤，达成共识。

团队共创

- 1960-1970 文化事业协会ICA，在研究过程中融合脑力激荡、德尔菲技术，加上全形的概念，所创新出来的团队方法
- 作法：团队面前一些卡，使用完形过程使一组卡片慢慢产生出一个完整的新想法。对零散信息进行归类和命名。
- 特点：是一种结构化的征集观点的方法，在大家都没有明确想法的情况下，建立一种可以达成共识的愿景。适用于寻找问题的方向，激发团队创意与新能量。

团队共创法



简介

- 1、陈述研讨的主题及研讨意义，营造充分参与的氛围，激发创造的热情
- 2、说明研讨流程、方法、规则、时间、角色划分（组长、记录员），
- 3、明确解决什么问题，达成什么目标，有什么产出。
- 4、讨论墙、讨论卡片准备

产生观点

- 1、个人头脑风暴，每人独立创作。将观点写在卡片上，写6-8条具体行为指标。
- 2、说明写卡片的规则：
 - 一张卡片写一个
 - 字要大而清晰
 - 横写6-12个字
 - 要具体可操作

观点聚类

- 1、将收集到的卡片像洗牌一样洗几次，然后逐条朗读并贴在工作墙上
- 2、贴的过程中引导小组成员进行归类。
- 3、请各子组成员将剩余的卡片分类贴上
- 4、重新核对每列卡片，把归错列的调整好，处理单独成列“孤儿”的卡片
- 5、控制列数在4-7列范围内。

命名组群

- 1、从最长的一列依次开始提炼关键词
- 2、关键词不超过6个字，且不可以和该列任何一张完全一样，动宾结构
- 3、关键词记录在当列最上方的卡片上，用彩色卡片做区分
- 4、所有列提炼完后，组长结合问题念一遍成果，加深认识

补充完善

- 1、分析大的类别之间的关系，看是否遗漏了重要的类别
- 2、看每个类别的名称及具体卡片，看是否还有重要的观点有涵盖其中。如果有，则补充上这些卡片。
- 3、请参与者对整体成果发表意见

形成决策

- 1、每个人独自选出自己感觉最重要的若干观点。
- 2、可以通过贴点的方式投票
- 3、从得票数多的观点入手，进行决策，看看哪些观点需要采纳。
- 4、询问是否有一些重要的观点被遗漏了，如果有，则要展开讨论。

团队列名法



团队共创讨论原则



