



## 第三节 管理人员的开发



## 第三节 管理人员的开发



- **一、管理人员开发的性质与目的**
- 人力资源开发是指通过增进员工的知识和能力，以满足企业目前和将来的工作需求，主要侧重于强调组织的长期需求。
- **（一）管理人员开发的性质**
  - 1. 管理人员开发是国际宏观经济环境的要求
  - 2. 管理人员开发是企业自身发展的需求
  - 3. 管理人员开发是员工提高职业能力的需求
- **（二）管理人员开发的目的是**
  - 1. 提高企业竞争力



## 第三节 管理人员的开发



- 2. 提高管理人员综合素质
- 3. 形成良好的组织文化
- 4. 健全和发展组织职能
- **二、管理人员的培训方法**
- **(一) 培训方法分类**
- 从性质上说，培训方法可分为代理性学习和亲验式学习两种。
- 代理性学习中学员学到的是第二手或若干手的间接性经验；亲验式学习则是指学员通过自身的直接经验来学习和掌握知识的方法。



## 第三节 管理人员的开发



- (二) 具体培训方法
- 1. 案例分析法
- 案例是指用一定的视听媒介描述客观存在的真实情景。
- 案例分为描述评价型和分析决策型两种。前者描述解决一个管理问题的全过程，由学员对其最终决策进行分析和评价，提出修正意见。后者则只介绍背景，提出问题，完全由学员独立思考，提出解决管理问题的可能的决策。
- 典型的案例分析分为个人学习、小组讨论、全班讨论三个阶段。



## 第三节 管理人员的开发



- 2. 亲验式学习法
- 亲验式学习法主要包括结构性练习、角色扮演、心理测试三类。其特征是耗时间较多，然而可以通过学员对自身行为的观察总结，形成更牢固的知识构成体系，有效培养学员的实际操作能力。
- (1) 结构性练习。结构性练习事先安排有明确的环节，通常是为完成某种明确的培训任务而设计的。通过简化地模拟现实场景来考察学员的应对情况，这样可以在一定程度上反映人们在真实管理情景下的行为规律，通过事后总结形成有效的管理启迪。



## 第三节 管理人员的开发



- (2) 角色扮演。角色扮演法需要事先设定某一管理情景，指派一定角色。扮演者在角色既定特点和客观环境的约束下，即兴表演对话、行动等，合情合理地推进，直到教师中止活动。
- (3) 心理测试。心理测试是指借助于一定的专业测量工具，通常是标准化问卷或特殊针对性问卷，由学员根据实际情况填写，来测量自己的行为。回答结束后，通过与标准答案的对照，可以使得学员更客观地认清自己的真实情况，对自身能力、特质等有更深入的了解。



## 第三节 管理人员的开发



- **三、高级管理人员开发**
- **（一）高级管理人员开发的必要性与风险性**
- 高级管理人员是企业的稀缺资源，是企业人力资源的核心。无论是企业的发展战略，还是从人力资源管理角度，对公司高级管理人员进行培训和开发都是必不可少的。
- 但由于高级管理人员具有高级人才、高期望、高投入的“三高”性质，对他们的培训也是一种风险行为。其中最具破坏性的风险是经过培训后高级管理人员的流失，其流失可能使企业蒙受巨大的损失。



## 第三节 管理人员的开发



- (二) 高级管理人员开发的对象选择
- 1. 高级管理人员开发选拔中的常见问题
- (1) 标准太多。由于标准太多导致评价时注意力分散，难以把握重点进行有效评价。
- (2) 标准含糊不清。在界定评价标准时，很多企业往往用一些比较笼统的语言来描绘用人的标准，如创新能力、应变能力等，没有具体量化的操作定义。由于汉语语义非常丰富，就会导致评价人对评价标准的理解存在很大的差别。
- (3) 标准缺乏个性。同样是高管人才，不同行业、不同





## 第三节 管理人员的开发



- 企业、不同岗位对高管人才的要求也大不相同。
- (4) 标准重硬轻软。硬标准是指标准、经验、技能等比较容易评估的标准。软标准是指创新、团队精神等不易评估但又非常重要的素质。
- 2. 影响高级管理人员开发选拔的因素
- 企业高级管理人员培训的对象，应该从以下几个方面进行选拔：
  - (1) 忠诚度。一般而言，考察忠诚度的方法是考察高级管理人员对企业文化的认同度及其职业道德水平。



## 第三节 管理人员的开发



- (2) 方向感。方向感是指管理人员对外部环境及内部员工的变化非常敏感，并据此为组织确定和调整业务方向、竞争策略的能力。
- (3) 变革管理能力。变革管理能力是指为适应环境，挑战自我，适时推进变化，并妥当处理变革阻力的能力。
- (4) 影响力。影响力是指通过适合自己特性及风格的方式，使团队追随既定目标或者主张的能力。
- (三) 高级管理人员开发要点
- 1. 开发方式和开发时间的选择
- 高级管理人员的开发要注意在开发方式及开发时间上符



## 第三节 管理人员的开发



- 合企业的经营特点，符合高管人员的工作特征，力求做到费时少，效果大。
- **2. 对开发课程的设计**
- 在对开发需求进行分析的基础上，开发课程设计人员要结合组织上对开发的需求与被开发者本人的要求和期望来设计培训课程。
- **3. 建立开发效果反馈体系**
- 评价反馈体系有两个方面的作用：一是衡量经过开发后，其能力是否得到了提高，是否为企业带来良好的经济效益；二是用来反映高级管理人员对整个开发过程的满意度，总结开发设计的成功经验和失败的教训。