



北京劳动保障职业学院国家骨干校建设资助项目
复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材

培训能力开发 及管理实务

王江涛 编著



复旦大学出版社

前言

Qianyan

培训管理工作是企业人力资源管理的一项基础性工作,也是人力资源管理部门中不可或缺的重要职能之一,本书是针对高职院校人力资源管理及工商管理类专业学生编写的一本专业教材。鉴于高职教育培养应用型人才的考虑,本教材基本脱离了传统学科化教材编写的方式,突出职业教育技能学习和学生为就业做准备的社会功能,以企业培训工作岗位要求为出发点,从企业培训从业人员的职业成长角度,选取了较为典型的培训管理人员和培训师两个岗位,作为学生将来就业和可能的职业发展岗位,并针对其所具有的职业工作任务特点,以“典型工作任务(项目)”实训和理论研讨为出发点,形成教材的总体框架。教材将培训理论和实际操作相结合,重点培养学生实际应用能力,以达到提高学生职业能力的目的。

针对培训岗位的工作流程,本教材对企业培训工作岗位进行了初步介绍,并遵循“培训需求调查→培训计划制定→培训课程单元设计→培训实施与评估”的流程,要求学生们以项目形式来完成相应的学习和实践作业,并且专门对学生团队组建及后续的自我学习进行了独立设计,在教材编写形式上做了大胆的尝试,既注重以“工作岗位”为出发点的高职教育理念,又充分发挥学生的自我组织、自我管理、自我生长的主观能动性,以学生为主体,将学生由教学活动的客体转变为主体,由传统的被动式学习转变为学生积极主动地学习。通过团队形式的项目活动,使得学生在项目执行中来了解人与人之间心理和合作关系,力求培养学生自我管理、人际交往与沟通、团队合作、创新应变等行业岗位实用技能及职业能力。此外,在教材内容上还增加了许多情景性和操作性的案例教学内容,尤其是将往届学生的若干项目作业作为案例进行补充,使教材内容更加丰富、生动和富有真实性,并且在每一个项目后亦增加了相应的思考与实践题目,

以帮助学生更好地理解培训岗位工作内容,深入探讨培训工作的含义,突出对学生职业能力的训练和培养。

本书作者从事教育和培训二十多年,具有丰富的一线教学和企业工作经验,深谙职业教育和学生特点,在教材的编写风格和形式上力求新颖、活泼,寓教于乐,每一章开头都有与本章内容相关的引导案例,对学生来说具有实用性、可读性和趣味性,对教师来说具有可操作性和指导性。本书适合高职高专类院校人力资源管理和工商管理专业学生作为教材使用,同时也可作为各类组织管理人员培训教材和普通高等教育的教材或教学参考书。

本书在编写过程中,参考引用了不少国内外的文献资料和研究成果,也得到了北京劳动保障职业学院劳经系及相关领导的大力支持和帮助,复旦大学出版社的宋朝阳、王雅楠编辑也为此书的出版付出了很多辛劳与努力,在此一并表示衷心地感谢!

由于作者水平有限,书中难免存在遗漏和错误之处,恳请广大读者批评指正。

王江涛

2013年12月

课程目标及能力要求

一、课程目标

1. 了解和掌握培训与开发的理论知识
2. 提高职业技能和沟通水平
3. 参与团队活动与实践,感受职场
4. 培养培训管理的思维方法

二、本课程对学员提升的帮助

1. 就业前的角色转换与适应
2. 团队合作能力
3. 人际交往能力
4. 表达能力
5. 自我挑战的勇气
6. 专业知识的实践操作能力



目 录

Mulu

绪论 培训工作岗位认知	1
第一节 培训工作岗位认知	2
第二节 培训专员的职业成长和发展路径	14
第三节 企业培训与开发	20
第四节 著名企业培训案例	27
思考与实践	31
项目一 团队组建	33
第一节 组建自己的团队	34
第二节 团队知识与实践	44
思考与实践	59
项目二 新员工入职培训	61
第一节 新员工入职培训情景模拟	62
第二节 新员工入职培训概述	67
第三节 新员工入职培训案例	80
思考与实践	90
项目三 培训能力开发(1)——需求调查与计划制订	91
第一节 培训需求调查与分析任务	93
第二节 培训需求分析概述	98
第三节 培训需求调查分析示例	111

思考与实践	127
项目四 培训能力开发(2)——培训课程单元设计	129
第一节 培训课程单元设计项目模拟	130
第二节 培训课程开发理论	133
第三节 培训课程设计与开发	141
第四节 《高效沟通》培训课程设计案例	161
思考与实践	167
项目五 培训能力开发(3)——培训实施与评估	168
第一节 培训实施与评估模拟	169
第二节 培训组织与实施	174
第三节 培训评估改进	192
思考与实践	202
项目六 结语：自我培训与学习	203
第一节 学生向职业人士的转变	205
第二节 学习与思考	212
第三节 口才与演讲	214
第四节 时间管理	217
第五节 简历制作与设计	223
思考与实践	226
参考文献	227

绪 论

培训工作岗位认知



学习目标

- 1 熟悉培训工作岗位基本内容
- 2 了解培训专员工作说明书
- 3 理解培训专员职业成长的两条路径
- 4 学习培训与开发理论知识
- 5 领悟国际公司的培训特色

曾经有一位企业家说过这样一句话：“你可以搬走我的机器，烧毁我的厂房，但你只要留下我的员工，我就可以有再生的机会。”由此可见人力资源在现代企业中的重要性。人力资源已经成为企业生存的第一资源，是企业的根本生产力，是企业最宝贵的财富。那么，如何去发掘员工的潜力，发挥员工更大的潜能，让他们有足够的主动性和责任感去高效率地工作呢？员工培训与开发就是一种重要、有效的手段，培训与开发工作作为企业人力资源管理链条中的一个基本环节，对企业的生存和长期发展有着战略层面的重大意义。一个企业，就如同一个人，随时要面临来自外部环境或内部环境变化所带来的各种压力，企业要不断去适应这种变化才能立足和发展，企业要在现代社会的竞争中立于不败之地，或者占领一席之地，就不得不重视对员工的培训与开发工作。通过员工培训和学习来挖掘员工的潜力，增长员工的知识，提高员工的工作技能和改善员工的工作态度，通过培训传承企业文化和经营理念，增强企业的凝聚力和市场竞争力。

企业的发展离不开人力资源的支持，而获取高质量、高素质的人力资源主要有两个途径：一是从外部引进；二是对内部员工进行培训。日本松下电器公司

有一句名言：“出产品之前先出人才。”其创始人松下幸之助更是强调：“一个天才的企业家总是不失时机地把对职员的培养和训练摆在重要的位置。”作为人力资源管理的一项基本职能活动，培训与开发是人力资源实现增值和实施人力资源开发战略的根本途径，成功的企业将职工培训作为企业不断获得效益的源泉。随着人力资源对价值创造贡献的逐渐增加，人力资源的这种增值对企业的意义也日益重要，企业为了避免被市场淘汰，必然会通过培训手段来减少员工队伍在未来竞争中可能的落伍态势。因此，越来越多的企业对培训与开发工作会日益重视。

第一节 培训工作岗位认知

一、“培训专员的一天”

我是一名“蓉漂”，在成都一家项目投资管理公司做培训专员，从刚开始的一脸茫然、手足无措，到现在的循序渐进、信心满满，而且正在向独立负责开发并讲授一些课程的目标前进中。

培训工作是锻炼人的岗位，内外部人际界面非常丰富，和人打交道是工作的主线，因此对培训专员的能力有很高要求。比如，对业务、公司政治的敏感度，对企业文化的理解（注意，不是了解，是理解），对员工学习需求的敏感度，以及与中高层管理者沟通的能力，尤其是提出好问题的能力。除此之外，还要有一定策划、推广和组织实施能力，能逐渐独自负责开发并讲授一些培训课程也是必需的。

每天职业装着身是必需的，西装领带是基本着装规范。早上上班时间，我在电梯口摆了一个 POSE，我们的公司在写字楼的三层。

8:40，准时开工。今天有两场培训会，针对不同的部门，预示着今天将是马不停蹄、绝对充实的一天。电脑桌面上摆着满满的文件，都是各部门上报的培训计划，亚东要根据各部门上报的培训需求，逐一联系、安排各项培训事宜。

9:10，和其他部门同事一起沟通、安排培训工作的诸多细节，并且制订公司下半年的培训计划。

我所在公司主要业务是做项目管理服务的，包括地产项目开发管理、工程建设管理、建设监理、园林景观设计等，我的工作主要分四块。

（1）新员工培训：主要以企业文化、制度规范、业务流程与基本的职业化为主题。

（2）中层管理人员培训：公司为中层人员制订有系列化（系统性）的综合管理技能提升培训项目，包括内训和外训。目前在这一块我还主要负责制订培训计划、联系外训专家、安排课程等工作。

（3）高层管理人员培训：主要联系邀请业内专家进行培训，由于专业项目管理服务

在内地还是新概念,所以基本都是从外资公司请实战专家来讲课。上个月分别从韩国、美国公司请了三个专家。

(4) 专业技能培训:一是各业务系统或项目集中安排相关同事的内训,比如工程、成本、设计、营销、客户等;二是专业培训,安排外派培训。我根据各部门上报的培训需求,安排课程计划。

9:30,上午十点钟将有新员工入职培训,再预先梳理一下,做好准备。

10:00,培训开始。因为项目管理服务专业性很强,公司经常对新老员工进行针对性培训、充电,因此公司备有两个培训厅,一大一小。

11:35,培训结束。休息一下,喝点茶,补充点口水,长期实践经验证明,茶水确实比白开水解渴。

11:37,发现了一个奇怪的装置——原来上培训课的时候,公司请的空气净化服务开工了,在每个办公区放置了一台大气采样仪,上面写有“北京市劳动保护研究所”的字样。公司对员工还不错,这年头,关注员工劳动保护的资本家比大熊猫还少。

13:10,在网上和专家联系成本管理方面的培训事宜。

13:40,今年公司业务发展快,项目也多,服务质量更要精益求精,各部门的培训计划增加很快,如何统筹安排好培训时间是我工作的难点之一。

14:30,项目管理之风险管理培训在大培训厅,公司工程版块需要全员参加,都是相当实战的内容,所以大家听得非常专注。

15:00,培训专家曾在多家知名外资工程管理公司任职,在工程项目管理实战方面颇有研究,这一块恰恰是很多国内企业的短板,很多企业有点叶公好龙的感觉,表面上似乎都在提,实际上却是纸上谈兵,甚至南辕北辙。

15:45,课间休息,带着全体同学做休息操,还有部分男同胞一下课就立刻跑到楼下,换气吸烟了。

17:30,帮行政部门的同事发公司福利——电影兑换券。那位特别爱看电影的同事表情特别专注,我有种他在吞口水的错觉。

18:00,安排的培训任务基本完成。大家对培训内容反应不错,认为很有收获,给培训讲师的打分也非常高,这也是对我们工作的一种认可。终于可以休息片刻,虽然可以下班了,但是明天还要与外请专家对项目培训内容进行讨论。晚上加班是必需的了^①。

二、企业培训专员岗位

新员工在进入公司后的第一个重要环节,往往是参加由公司组织的新员工入职培训。负责组织和实施培训工作的企业人员就是上面案例中的培训专员,他们有点类似大学中的老师或专职辅导员,不过是企业中的老师或辅导员而已。但是,他们的工作职责和工作内容与学校老师相比,却有着很大的不同,这是由企业逐利的性质和市场化竞争的特点决定的。那么,培训专员的工作包括哪些内容呢?我们可以通过培训专员的工作说明书来了解一下。

^① “项目投资管理公司培训专员的一天”,<http://bbs.news.qq.com/t-1120628-1.html>。

(一) “培训专员”工作说明书示例

从事岗位名称	培训专员	有无兼职	无
上级岗位	人事主管	部门	人力资源部
下级岗位	无		
岗位任职资格要求	● 年龄：25~40岁 ● 性别：不限 ● 籍贯：不限 ● 学历：大专及以上学历 ● 经验要求：2年以上培训工作经验 ● 知识要求：熟练运用各种办公软件；具备扎实写作功底，掌握培训管理专业知识；熟悉培训流程 ● 能力要求：具有较强的语言表达能力及组织协调能力；工作积极、主动，执行能力强；定期总结工作，注重不断加强工作的实用性，善于数据分析；具备授课能力及独立制作、开发课件能力。		
重要性	具体工作		占用时间%
1	协助上级编制并完善公司的年度培训计划并组织实施		10%
2	协助上级建立并优化培训体系，建立内部及外部师资库、教材库、试题库和案例库等；收集各机构培训需求信息，分析培训需求，制作《培训需求表》；制订年度培训计划，结合实际培训效果做出调整与改进		15%
3	协助培训管理制度的制订、修改及定期完善，协助培训流程设计等工作；对培训工作及培训数据进行分析，评估培训效果，及时修正改进，确保通过培训效果应用助推企业战略发展目标的实现		10%
4	负责完成“每日培训”工作；制作年度“每日培训”资料(短信形式)，通过审核后实施		5%
5	组织实施新员工入职培训工作，组织培训师、培训考核工作，建立培训档案，定期更新培训课件及考核题库		10%
6	组织实施储备干部的系统培训工作、培训考核工作；对储备干部培训学习及应用情况全面跟踪，确保培训效果有效实用		10%
7	组织实施职位晋升培训工作，组织培训师、培训考核工作，建立培训档案，定期更新培训课件及考核题库；对储备干部培训结果跟进		10%
8	定期负责企业文化、择业观等内容的培训授课，包括培训后的考核、考核结果评分等系列工作		10%
7	负责培训学习书籍、影音资料申购，资料保管；协助培训师完成各种培训教材的开发、更新、完善工作；负责培训器材管理		5%
8	制作培训通知、培训场地预约、核实参训人员名单、协调兼职培训师，保证各类培训工作顺利进行；负责培训宣导工作		5%

(续表)

重要性	具 体 工 作	占用时间%
9	每月 28 日前负责完成当月需转正人员转正考试,包括:人员名单统计、各部门当月转正人员转正表的发放及回收工作、成绩统计、报送审批、报送公示	5%
10	完成人力资源部服务支援工作,完成上级领导交派的其他工作	5%

(二) 培训专员的工作内容示例

1. 入职培训工作

(1) 每月 3 日前统计上月入职员工姓名、部门、职务,报给各部门主管,安排好新员工培训工作。

(2) 根据具体情况安排课程表,提前三天通知各部门员工岗前培训时间、地点,以及参加人员名单;需要提前一周通知培训讲师,并检查及适当修改课件,报人力资源领导审批后下发至各讲师,做好课件的熟悉工作。

(3) 岗前培训课程:公司介绍、企业文化、考勤制度、员工手册、职业礼仪、消防常识、岗位工作流程等。

(4) 培训完成后对岗前培训内容进行笔试,评阅试卷,统计成绩,录入数据库。

(5) 对于考试成绩低于 80 分即考试不合格者,汇总补考人数和名单,对未通过首次岗前培训考试的人员进行补考,总结本次岗前培训并存档。

2. 储备干部培训工作

(1) 根据储备干部的具体情况,准备所讲课程及课程表,课程报人力资源部上级领导审批。

(2) 根据课程需要,做好培训的辅助工作,提前五天联系好并确定协助讲师。

(3) 培训完成后,对岗前培训内容进行笔试,评阅试卷,统计成绩,录入数据库。

(4) 形成储备干部培训记录,年底汇总培训报告。

协助上级建立并优化培训体系,建立内部及外部师资库、教材库、试题库和案例库等;收集各机构培训需求信息,分析培训需求,制作《培训需求表》。年度培训计划结合实际培训效果做出调整与改进。将原有的课件整理并优化,同时开发新课件。

3. 专题培训

(1) 针对公司销售部的各个岗位或各个部门的培训需求,设定不同的培训内容,并协助培训。

(2) 制作培训用的课件及考察培训效果的试题。

(3) 协调教室及设备的使用。

(4) 反馈培训结果。

4. 干部晋升培训

(1) 针对晋升的岗位,制作相应的课件及考试题库,使参加培训的员工,明白新岗位的工作性质、工作流程,对新岗位有个初步认识。

(2) 对于专业业务方面,协调其他部门,配合培训工作顺利实行,制作课件及题库协助培训。

(3) 对培训效果进行书面考试,评阅试卷,并将成绩录入系统。

(4) 向人力资源部上级领导反馈培训结果。

5. 课件开发工作

(1) 根据具体情况变化,不断地更新自己的课件,使内容与时俱进。

(2) 针对主管及以上领导层,开发管理方面课件。

6. 培训需求信息收集

(1) 每月 24 日向各部门主管下发《培训需求表》,各部门主管于 28 日前将需求表交回。

(2) 根据各部门的需求,取各部门反映最多的前三个意见,制订下月的培训计划及相应课件。

(3) 将课件报人力资源部上级领导批阅后,向各个部门下达培训通知。

(4) 各个部门根据培训内容反馈参与培训人员的名单,根据此名单制作培训考勤表。

(5) 若参加人数较多可分批进行培训及考试。

(6) 针对培训效果进行书面考试,评阅试卷,将成绩录入系统;将参与培训人员在培训期间的考勤情况报考勤专员。

(7) 向各部门领导反馈培训结果。

7. 完成人力资源部服务支援工作,完成上级领导交派的其他工作

(1) 根据公司发展规划和总体发展战略,针对员工工作过程中出现的各种现象,制订培训计划、开发培训课程并实施;全面提升公司员工的综合素质和业务能力,努力向学习型企业发展。

(2) 负责完成“每日培训”工作;制作年度“每日培训”资料(短信形式),通过审核后实施;使用飞信平台,每日早上向各部门主管及主管以上领导层发送管理方面相关信息;整理发送内容,一次性整理四个月内容,交上级领导批阅。

(3) 定期培训企业文化、择业观,使员工逐步加强对公司的归属感,从而降低人员流失率;根据培训内容编制考试试卷,评阅试卷,统计成绩,录入数据库。

(4) 每月 28 日前负责完成当月需转正人员转正考试;包括:人员名单统计、各部门当月转正人员转正表的发放及回收工作、成绩统计、报送审批、报送公示;确定转正考试人员名单,发放转正表,并做好记录按时回收;统计成绩并记录,将名单及成绩报送审批及公示^①。

(三) 培训及发展经理 (Training and Development Managers) 工作岗位说明书示例

Summary Report for: - Plan, direct, or coordinate the training and development activities and staff of an organization - Sample of reported job titles: Director of Education, Education and Development Manager, Manager of Staff Training and Development, Training and Development Coordinator, Training Director, Training Manager, Development Manager, Director of Educational Services, Director of Staff Development, Learning Manager	报告摘要: - 计划、指导或协调培训和发展的活动和组织中的工作人员 - 职位称呼举例: 教育总监、教育及发展经理、员工培训与开发经理、培训与发展协调员、培训总监、培训经理、开发经理、教育服务总监、员工发展总监、学习经理
--	---

^① “培训专员工作岗位说明”, <http://wenku.baidu.com/view/eb442bd576a20029bd642dc9.html>。

(续表)

Tasks: ● Prepare training budget for department or organization. ● Evaluate instructor performance and the effectiveness of training programs, providing recommendations for improvement ● Analyze training needs to develop new training programs or modify and improve existing programs ● Conduct or arrange for ongoing technical training and personal development classes for staff members ● Plan, develop, and provide training and staff development programs, using knowledge of the effectiveness of methods, such as classroom training, demonstrations, on-the-job training, meetings, conferences, and workshops ● Conduct orientation sessions and arrange on-the-job training for new hires ● Confer with management and conduct surveys to identify training needs based on projected production processes, changes, and other factors ● Train instructors and supervisors in techniques and skills for training and dealing with employees ● Develop and organize training manuals, multimedia visual aids, and other educational materials ● Develop testing and evaluation procedures	任务: ● 准备部门或机构培训预算 ● 对培训师的表现和培训课程的效果进行评价,并提出改进建议 ● 分析培训需求,开发新的培训课程,或修改和完善现有的培训课程 ● 对持续更新的技术类培训和对员工个人发展类培训课程进行指导或作出安排 ● 计划、开发和提供培训及员工发展课程,会选择有效的培训方式进行培训,如课堂培训、示范、在职培训、会议、论坛及研讨会 ● 指导新员工入职培训及安排新员工进行在职培训 ● 参与管理和指导培训调查,在预计生产工作流程、变化和其他因素的基础上确定培训需求 ● 通过培训提高培训讲师及管理者在培训和员工管理方面的技巧技能 ● 制订并组织编写培训手册、多媒体直观教具和其他教育材料 ● 开发测试和评估程序
Tools & Technology: Tools used in this occupation: ● High capacity removable media drives — Universal serial bus USB flash drives ● Liquid crystal display projector — Liquid crystal display LCD video projectors ● MP3 Players or Recorders — MP3 players ● Notebook computers — Laptop computers ● Videoconferencing systems — Videoconferencing equipment Technology used in this occupation: Computer based training software	工具和技术: 在这个职业中使用的工具: ● 高容量的可移动介质驱动器——通用串行总线 USB 闪存驱动器 ● 液晶显示投影机——液晶显示器、液晶视频投影机 ● MP3 播放器或刻录机——MP3 播放器 ● 笔记本电脑——笔记本电脑 ● 视频会议系统——视频会议设备 岗位技术要求: 基于计算机的培训软件(略)
Knowledge: ● Education and Training — Knowledge of principles and methods for curriculum and training design, teaching and instruction for individuals and groups, and the measurement of training effects ● English Language — Knowledge of the structure and content of the English language including the meaning and spelling of words, rules of composition, and grammar ● Administration and Management — Knowledge of business and management principles involved in strategic planning, resource allocation, human resources modeling, leadership technique, production methods, and coordination of people and resources	知识: ● 教育和培训知识——课程和培训设计,个人和团体教学和指导,以及培训效果的测量的原则和方法 ● 英语语言知识——英语的结构和内容,如单词词义和拼写,组合规则和语法 ● 行政与管理知识——参与战略规划,资源配置,人力资源建模,领导技术,生产方式和人员以及资源协调的业务和管理原则 ● 人事与人力资源知识——人才招聘、选拔、培训,薪酬和福利,劳动关系和谈判,人员信息系统

(续表)

● Personnel and Human Resources — Knowledge of principles and procedures for personnel recruitment, selection, training, compensation and benefits, labor relations and negotiation, and personnel information systems ● Customer and Personal Service — Knowledge of principles and processes for providing customer and personal services. This includes customer needs assessment, meeting quality standards for services, and evaluation of customer satisfaction ● Psychology — Knowledge of human behavior and performance; individual differences in ability, personality, and interests; learning and motivation; psychological research methods; and the assessment and treatment of behavioral and affective disorders ● Communications and Media — Knowledge of media production, communication, and dissemination techniques and methods. This includes alternative ways to inform and entertain via written, oral, and visual media ● Sociology and Anthropology — Knowledge of group behavior and dynamics, societal trends and influences, human migrations, ethnicity, cultures and their history and origins ● Sales and Marketing — Knowledge of principles and methods for showing, promoting, and selling products or services. This includes marketing strategy and tactics, product demonstration, sales techniques, and sales control systems	● 客户及个人服务知识——给客户及 个人提供服务,包括客户需求评估、符合 质量标准的服务、客户满意度评价 ● 心理学知识——人类行为和表现,能 力、个性和兴趣的个体差异,学习和动 机,心理研究方法,以及行为和情感障 碍的评估和治疗 ● 通信和媒体知识——媒体制作、沟通 和传播的技术和方法,包括通过书面、口 头和视觉媒体等手段进行多种方式的 传递 ● 社会学与人类学知识——组织行为、动 态的社会变化趋势及影响,人类迁徙, 种族、文化及其历史和起源 ● 销售和市场营销知识——展示、推广和 销售产品或服务的原则和方法,主要包 括营销战略和策略、产品展示、销售技 巧和销售控制系统
Skills: ● Learning Strategies — Selecting and using training/ instructional methods and procedures appropriate for the situation when learning or teaching new things ● Speaking — Talking to others to convey information effectively ● Instructing — Teaching others how to do something. ● Active Listening — Giving full attention to what other people are saying, taking time to understand the points being made, asking questions as appropriate, and not interrupting at inappropriate times ● Coordination — Adjusting actions in relation to others' actions ● Critical Thinking — Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative solutions, conclusions or approaches to problems ● Active Learning — Understanding the implications of new information for both current and future problem-solving and decision-making ● Management of Personnel Resources — Motivating, developing, and directing people as they work, identifying the best people for the job ● Monitoring — Monitoring/Assessing performance of yourself, other individuals, or organizations to make improvements or take corrective action ● Reading Comprehension — Understanding written sentences and paragraphs in work related documents	技巧: ● 学习策略——当学习或教授新内容时, 会选择和使用合适的培训/教学方法和 程序 ● 讲授——可通过交谈方式,有效传递 信息 ● 指导——会教别人如何操作 ● 主动倾听——能认真领会他人说的内 容,花时间去了解对方的观点,适时询 问问题,而不是在不适当时间打断对方 谈话 ● 协调——可根据对方行为调整自身 行为 ● 批判性思维——会用逻辑推理的思维 去分析判断备选解决方案、结论或解决 问题办法的优劣 ● 主动学习——理解当前和未来的问题 解决和决策方面新信息的内在含义 ● 人力资源管理——会激励、开发和指导 员工的工作,选定工作的最佳人选 ● 监控——可监控/评估自我、其他人或 组织的绩效表现,进行改进或采取纠正 措施 ● 阅读理解——理解相关工作文件中的 句子和段落含义

(续表)

Abilities: ● Oral Expression — The ability to communicate information and ideas in speaking so others will understand ● Speech Clarity — The ability to speak clearly so others can understand you ● Oral Comprehension — The ability to listen to and understand information and ideas presented through spoken words and sentences ● Written Comprehension — The ability to read and understand information and ideas presented in writing ● Written Expression — The ability to communicate information and ideas in writing so others will understand ● Deductive Reasoning — The ability to apply general rules to specific problems to produce answers that make sense ● Speech Recognition — The ability to identify and understand the speech of another person ● Fluency of Ideas — The ability to come up with a number of ideas about a topic (the number of ideas is important, not their quality, correctness, or creativity) ● Inductive Reasoning — The ability to combine pieces of information to form general rules or conclusions (includes finding a relationship among seemingly unrelated events) ● Originality — The ability to come up with unusual or clever ideas about a given topic or situation, or to develop creative ways to solve a problem	能力: ● 口语表达——通过对话进行信息和观点沟通的能力,使他人正确理解 ● 语音清晰——说得清楚,他人可理解 ● 口语理解——倾听的能力,理解口语单词和句子中传递的信息和观点 ● 书面理解——阅读的能力,理解以书面形式传递的信息和观点 ● 书面表达——以书面方式进行信息和观点交流,并让他人能领会 ● 演绎推理——能运用通用规则对特定问题进行有说服力的解释 ● 语音识别——能够识别和理解他人的讲话 ● 有想法——能对一个主题提出若干想法(这些想法很重要,但不一定具有本质、正确或创造性意义) ● 归纳推理——能将信息片断组合起来,形成一定的规则或结论(包括发现看似无关事件之间的关系) ● 原创性——能针对一个特定主题或情形,提出超常的或聪明的想法,或开发出解决问题的创造性方式
Work Activities: ● Training and Teaching Others — Identifying the educational needs of others, developing formal educational or training programs or classes, and teaching or instructing others ● Communicating with Supervisors, Peers, or Subordinates — Providing information to supervisors, co-workers, and subordinates by telephone, in written form, e-mail, or in person ● Establishing and Maintaining Interpersonal Relationships — Developing constructive and cooperative working relationships with others, and maintaining them over time ● Organizing, Planning, and Prioritizing Work — Developing specific goals and plans to prioritize, organize, and accomplish your work ● Getting Information — Observing, receiving, and otherwise obtaining information from all relevant sources ● Making Decisions and Solving Problems — Analyzing information and evaluating results to choose the best solution and solve problems ● Coaching and Developing Others — Identifying the developmental needs of others and coaching, mentoring, or otherwise helping others to improve their knowledge or skills	工作内容: ● 培训和教育——识别学员教育需求,开发正式教育和培训方案或课程,并实施教学或指导工作 ● 与上司、同事或下属沟通——通过电话、书面通知、电子邮件或亲自告知等方式,给上司、同事、下属提供信息 ● 建立和维护人际关系——发展与他人具有建设性的合作关系,并长期保持 ● 组织、计划和工作优先安排——制订具体的目标和计划,理清优先次序,组织和完成工作 ● 获取信息——观察、接收,以及以其他方式取得所有相关人士透露的信息 ● 决策和解决问题——分析信息和评估结果,选择最佳解决方案,并解决问题 ● 教练和开发——识别他人的发展需求,通过教练、辅导,或以其他方式帮助其增长知识或提高技能 ● 创造性思考——开发、设计或创造新的应用、新的思想,及新的关系、系统或产品,包括艺术形式的贡献