

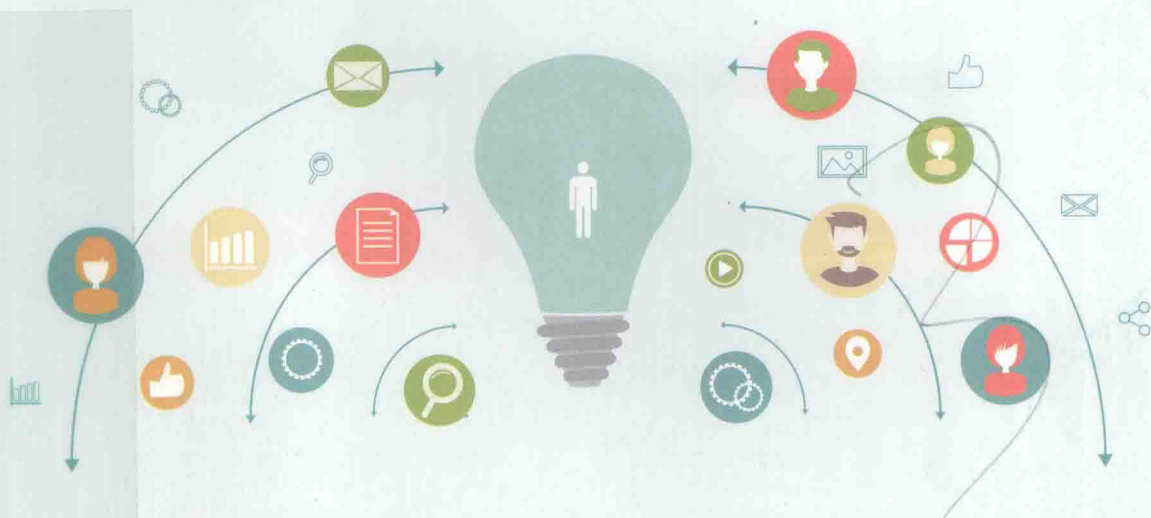
EMPLOYEE DEVELOPMENT ON A SHOESTRING

高效员工学习发展策略 以较低投入获得较大收益

(美) 哈蕾莉·阿苏雷 (Halelly Azulay) 著 林贤聪 译

“不管你是在寻求员工发展点子的领导者，还是计划节省公司培训及发展预算的培训师，本书都将为你带来莫大的帮助。”

——伊莱恩·碧柯

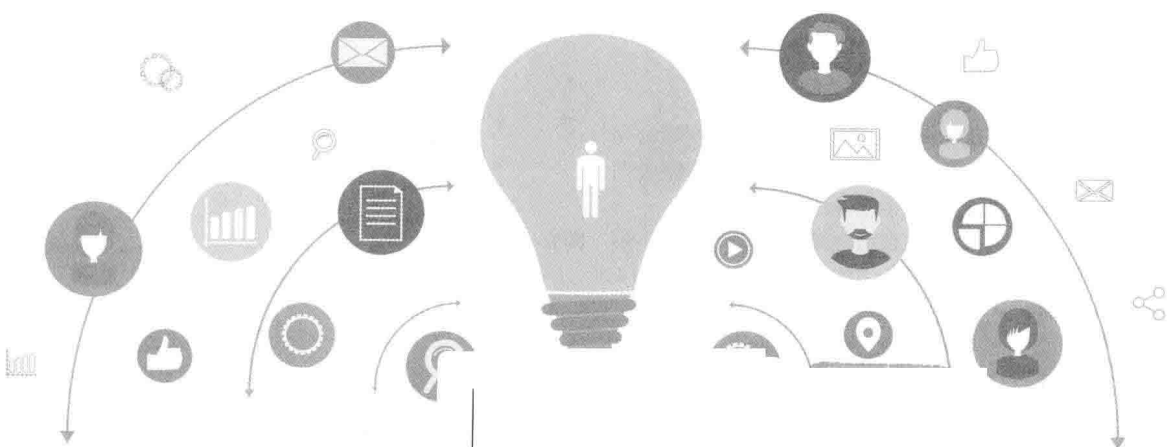


中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

(美)哈蕾莉·阿苏雷 (Halelly Azulay) 著 林贤聪 译



Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Halelly Azulay: Employee Development on a Shoestring

ISBN: 978-1562868000

Copyright © 2012 American Society for Training & Development (ASTD) DBA Association for Talent Development (ATD)

Simplified Chinese edition Copyright © 2015 Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved. Simplified Chinese edition published by arrangement with the Association for Talent Development, Alexandria, Virginia USA.

本书中文简体字版由 Association for Talent Development (原 American Society for Training & Development) 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-5266

图书在版编目 (CIP) 数据

高效员工学习发展策略: 以较低投入获得较大收益 / (美) 阿苏雷 (Azulay, H.) 著; 林贤聪译.
北京: 电子工业出版社, 2015.7

书名原文: Employee Development on a Shoestring

ISBN 978-7-121-25922-7

I. ①高… II. ①阿… ②林… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 081674 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 王莞朕

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14.5 字数: 165 千字

版 次: 2015 年 7 月第 1 版

印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序

对于美国汽车制造商来说，员工培训是他们的“第一要务”，而相关的管理人员则需对此要务负责。

正如哈蕾莉在介绍中所指出的，公司管理层人员中约 70%是通过非正式的学习方式培养起来的。相对于教室，他们的学习过程可能会更多出现在休息室，而同事所传授的工作技巧也可能远多于导师所传授的。回想一下你的过往经历：意外的事故给你带来了成长，甚至可能比你刻意地去学习所得到的还要多。因此，管理人员对于员工培训应深思熟虑，去明白员工如何学习才能将产出效率最大化。管理人员（普通员工也适用）不仅要有目的地寻找他们需要学习的事物，还需要寻找正确的学习方法。管理人员可以有意识地在一些关键的工作部分为员工创造非正式的培训机会，而哈蕾莉将会告诉你如何做。

对于管理人员来说，存在许多可供选择的非正式培训机会，而他们需要选择一个最佳的学习策略及培训任务，并且在选择时要明白自己做



出此项决定的理由。非正式学习的最大优势是可以根据不同学员的需求量身定做，这是室内教学及线上培训所不能比拟的。以下四条注意事项可以帮助你进行选择。

感受成功。每位员工所掌握的知识不同，所精通的领域不同，在现在或未来的工作岗位所需要的经验也不同。因此，你需要根据每位员工不同的情况，量身定做培训计划，即 IDPs (Individual Development Plans)。而且，同样需要区分的还有不同的员工会适用不同的学习方式。比如，在非正式培训的第一课时，不要让你部门最害羞的员工在午餐时发言，让他感到挫败，而是要让他感受成功。

因势制宜。即使你作为学徒时有一段非常棒的经验，也并不意味着所有的员工都必须像你一样，作为一个学生跟随老师来学习。你需要考虑不同的情况，确定员工需要学什么，如何去学。举例来说，对一个需要学习交际技巧的人来说，最好的方法可能是参与到团队交流之中，而不是去阅读有关交际技巧方面的书籍。

顺势而为。员工或部门的培训需求应是由于工作需要才自然而然地产生的。你是否有一位员工需要一些领导团队的经验？你的部门是否有一个工作流程问题有待解决？也许你可以把这两个问题通过一个培训任务来一起解决。当一个这样的任务指派能解决现有，而非刻意制造的问题时，所有人都将从中获益。

一举多得。某位员工可能需要学习的东西很多，这时你可以只用一次培训来全部解决。比如，有一位员工讨厌含糊不清的事，而且他还不善交际，需要去学习何谓团队工作。这时你可以让他参与到一项刚起步的项目中去。

你不需要花很多的时间来阅读本书。哈蕾莉的观点能让你快速得到启发，并应用到实际工作当中去。她还在本书中提供了内容与工具的摘要，来帮助管理人员更好地完成“员工培训”这第一要务。本书共 12 章，每章又包含许多详细的观点与培训工具，如工作表单、自我评估、培训计划表、目标设定表、案例研究及一些节约时间的工具。

本书中所呈现的许多想法可让员工在不影响现有工作的情况下提升他们的技能水平。一些可选培训项目，如参与到一项刚起步的项目中，领导工序改进小组，设计短时培训或其他持续时长的培训，整合临时分配的任务，在线指导研究等，都是可以让员工在保证完成当前工作职责的前提下提升实用技能水平的好方法。

你员工的 IPDs 应根据员工的培训目标来制定。我尝试通过讨论更复杂的观点来逐步接近目标。我尝试思考根据员工的 IPDs 所需要培训的能力（如代表公司的能力、冲突管理的能力），而使用不同的培训方法。

- 该员工的工作可能会牵涉许多内容，如多数的工作地点，多样的产品，繁多的服务或功能。要想胜利进行这样的培训，什么样的经历会对他有益呢？
- 在与客户、工会、合作伙伴、供应商或管理机构等外部团体进行交流时，双方用什么样的接口方式才能更有利于该员工？
- 我该如何重新分配他的工作职责，好让他能更好地为未来做规划？
- 什么样的职责可能是该员工下一份工作可能需要面对，且他现在还不能胜任的？



- 我该如何向该员工提供跨文化的工作经历？
- 在处于非工作环境的情况下，什么样的管理技能依然能得到提升？

思考以上问题可以让你对员工学习经历的理解得到升华，甚至提升到另一个高度。作为一名管理人员，你可以在提供一个机会让你的员工变得更加胜任现有工作的同时，再让他得到一些超出现有工作，涉及面更广的培训经历。

Human Resource Executive 杂志对 800 名人力资源管理人员进行了调查，其中 84% 的人对在次贷危机后，经济恢复已经企稳的今天如何留下人才的问题表示关心，仅次于关心如何提升沟通交流水平的问题。调查对象表示，他们会在今后的日子里增加对员工的培训，来提高员工的留存率。不管你是想留下人才，还是想提高生产率，抑或想确保你的员工拥有胜任工作的专业才能，本书中所述的观点都将给你带来帮助，让你的员工更好地获得实用的培训经历，并让他们感受到你对他们前途和未来的关心。

根据美国培训与发展协会（ASTD）[现已更名为人才发展协会（ATD）] 的《2010 年产业状况报告》，美国公司每年要在员工学习、培训相关的项目上花费 1 260 亿美元。如果你经常给团队分配阅读任务，建立跨职能的团队工作，那么你可以尝试使用轮岗制来分配工作，也可以尝试让某人去建立、维护一个播客。你会发现它们将给你的员工带来新的学习方法及途径。

我所认识的许多管理人员并不清楚如何用适当的方式来培训员工。他们以传统的学习方式（大多数是开班讲课）作为他们培训员工的唯一方法。但是，一旦我给他们提出了一些不同的建议，他们就很快明白了

其中奥妙所在，并想出了属于他们自己的培训方法来帮助员工学习。而这些新的培训想法通常直接来源于他们想要解决的问题。

不管你是在寻求公司发展点子的管理人员，还是计划节省公司培训及发展预算的培训师，本书都将给予你莫大的帮助。哈蕾莉所带给你的这些观点将会让你开始一段“员工培训”之旅。在旅途上，她为你铺顺了道路，为你准备了许多提示、评估表、工作单来指引你的方向。当你到达旅途终点的时候，你会丰收智慧，并带着兴奋再次品阅本书。使用本书来帮助你培训员工，使用本书来指引你所参与的管理人员层次的培训吧。

伊莱恩·碧柯

Ebb Associates 有限责任公司总裁

The ASTD Leadership Handbook 编辑

The Business of Consulting 作者

前言

为何写本书

记得当我第一次告诉我的丈夫我想写这本书的时候，他回应说：“你的意思是你想放下工作来写这本书？”我问自己，为什么我总是在教室，或者通过正式教学项目来传授知识呢？为什么不尝试在教室外帮助他们，让人力资源管理人员、培训师还有员工在没有我的直接帮助时也能找到培训技巧呢？

我并不认为本书会使培训行业从商业之中脱离出来；与之相反，我之所以写这本书，主要是出于对学习及培训的巨大热情，以及帮助那些管理人员，让他们使工作变得更加有效率的努力得到回报。还因为大部分情况下，培训并不是仅仅只要回答学习者的问题就可以了事了。

据估计，管理层中大约 70% 的培训是通过参与工作来完成的，而非

正式的培训项目。正如众所周知的“70-20-10 法则”所述，培训的途径主要有三：70%的员工通过工作经验来不断学习和提高，20%的员工通过辅导和指导提高自身，10%的员工则进行正规学习。

全世界像你一样的高管、专家都面临着同样一个挑战性的任务——在有限的预算及时间内，面对永无止境的业绩压力，物尽其用，用最少的资源做到更多的事，帮助员工成长、学习。管理人员与员工都急切地需要转变、修补具有缺陷的传统培训方式。大多数人都背负着过多的工作压力，没有足够的时间，也没有足够的知识储备用来想出创造性的培训技巧。

本书就是为解决以上问题而存在的。

你不需要花费太多的时间来寻找培训的方法及技巧，因为它们已包含在本书之中。你不需要花费时间去想使用不同的方法可能存在的障碍，因为我已经为你解决了。还有，你也不需要花很多时间来编排实施计划，因为我已为你准备了许多工具及其他支持，来保证你员工的培训计划是成功且可持续的。

谁可从本书中获益

有些人的工作职责是帮助员工进行在职培训，履行这项职责时会遇到一系列问题，而本书就是为了解决这些问题而写作的。不管你是主管、经理、董事或总监，你的角色在执行“第一要务”的时候，一个非常关键之处就是要确保这些员工正在成长、学习。如果你的工作有关人才管理、人力资源、人事部门、人才培养、组织培训或在职工作学习，那么



你要确保一件事，即让你的组织由始至终地重视“第一要务”。你可能是一名导师、职业咨询师或教练，那么你可以借助本书来更好地帮助你的学生、客户制订他们的发展计划。如果你出于自我发展的需求，想要让自己的职业生涯更上一层楼，那么本书能让你得到许多有用的想法，让你的职业发展更加自主，而不需要等待他人的建议。那些想要让他的员工学到新的技巧与知识，并意识到课堂培训的低效且其并非唯一培训途径的人，可以通过阅读本书，从本书中所呈现的观点中获益。

如何使用本书

任何人、任何地点都适合使用本书。因为不同的工作有不同的背景情况、不同的预算，员工培训人员也有不同的适用性程度，感兴趣程度亦有不同，所以本书包含多种不同的想法、点子来适用于不同的人、情况。我已将本书的章节顺序进行了精心编排，以方便你更好地阅读、运用书中的员工培训方法。通常，你需要根据预先所确定的目标选择相应的章节，不要过多在意你所选择的培训方法是什么，而要充分利用好本书中所提供的工作表单、任务清单来帮助你掌握正确的培训方向。

其余的章节则零散地根据易用程度及对组织支持的需求程度来排序：先是最容易实施的，然后是难度适中的，最后介绍的培训方法则可能需要非常努力与外部的支持。但是需要注意的是，所有难的方法在有些情况下也可以被简单、轻松地使用，反之亦然，简单易用的方法也可能会出现难以使用的情况。不同的方法间并不相互依赖，它们是自成一体的，顺序只是一个普通的阅读顺序。我鼓励你先扫一遍标题，然后跳

到那些激起你兴趣的、易于实施的、适合你的工作地点及你的员工使用的章节。

通过对相互独立章节的广泛描述，我希望你此刻已找到你所需要的东西，并马上开始使用它们。不管你在何地，你都可以马上实施这些方法。当最初的方法被成功地运用之后，你可以回过头来再看本书，学习更多的其他方法，并准备让你和你的组织应用它们。本书可提供长期的帮助。

总体来说，阅读本书并没有绝对正确或错误的顺序，你可以根据你的需求选择适合你自己的路。

本书的结构

正如我在上文提到的，在读了第1章之后，其他章节的阅读顺序可以按照你的意愿来随意打乱。有些读者喜欢按线性顺序，从头读到尾。而另外的读者可能会跳着阅读，直接寻找他们所感兴趣的、最不寻常的、最具实用性的章节。你可以先选用三个方法用于员工培训，等时机成熟，再回过头来，在书中寻找更多的方法、想法，以便你能给员工的培训带去更多的帮助。有些章节的内容可能只能给你带去某些启迪，无法实际应用于你现有的组织之中，但是在一段时间后，当你换了一个组织或环境后，这些方法就可能适用了。不管怎么说，你选择了阅读本书，而我则在此为你写下本书的大概结构以便于你的阅读。

在第1章中，你会看到几个重要的、关于如何设定一个好的培训目标的原则，如评估员工的准备状态，用SMART法来规划你的目标，确



定培训哪种能力。此外，你还可以使用备忘清单及模板来为每个培训方法及计划建立档案。

本书的第一部分主要介绍的是“易于使用的方法”。其中，第2章介绍了自主学习，这是一种简单的、易于实施的、容易被学习者所接受的学习方式。第3章介绍了通过参与志愿活动来学习，展示了员工可以在工作之外的环境，如在产业或社区组织内担任志愿者来培养发展自身的多种技能，而不用组织来支付学习成本。第4章则介绍了如何通过萨巴迪卡进行学习，这种学习方法能让你长时间沉浸于某种能力的培训之中，持续时间会有4周至6个月，最长的甚至能达到1年。第5章则是所有“易于使用的方法”章节中的最后一章，它介绍了“师徒关系”这种学习模式，不管你在这种学习模式中扮演的是导师还是学生，这种模式都将让你获得收益。

第5章之后所介绍的员工培训方法会有些操作难度。其中，第6章介绍了轮岗及延伸性岗位的工作分配方式，它可以让员工暂时从通常所在的岗位之中脱离出来，参与到另外一个相关的岗位中去，然后再回到原来的岗位。不管是轮岗制还是延伸性岗位，两者都可以让员工胜任更多的工作，增加他们的技巧。第7章讨论了特殊团队，当和团队内其他人一起工作学习时，你能学会更多的技巧。这种团队的人员的组织成分通常非常复杂，由组织不同部门的人员构成。在这样的团队中工作，员工可以获得更多的机会，通过解决特殊的问题，或改进工作流程来为组织做出贡献，而且这一切贡献还是他们在正常地履行日常职责的情况下完成的。第8章主要讲述了如何在指导他人的时候获得自身的成长。常言道，学会某事最好的方式就是去教别人做此事。

在最后几章中，我们所要看的一些员工培训方法可能需要许多实施条件，需要更多的努力与组织的支持。在第9章，我们会学到如何通过比赛、竞争，来给员工打气，鼓舞他们的士气，激起他们心中对游戏及良性竞争的自然渴望。第10章的重点是通过制作视频与音频来学习，所有的员工都有机会创建、上传学习内容，以供其他员工使用。培训视频及音频的制作加工能丰富培训内容，对于组织内的人员来说，是一件双赢的事。第11章介绍了一个新颖的想法，即创新时间。当员工处于创新时间中时，可以解放思维束缚，让自己在一段特殊的时间内从日常职责的拘束之中脱离，这种培训方式可以是一次性的，也可以是循环性的（如每个星期或每个月抽出10%~20%的工作时间）。最后，第12章介绍了一些社交学习工具，这些社交学习工具能让员工拥有持续不断的学习机会，能让员工通过网络随时随地接触到企业内的专家与同事，并从他们身上学到东西。

本书的收尾部分总结了所有的方法，并期望你能挑战自己，让这些你脑海内的培训方法从理论变成实践，使你能创建一个有效的、多样的员工培训计划，而不仅局限于被证明可靠的课堂培训及在线培训方法。在实践这些方法的同时，也会让你的预算利用率得到最大化，并让员工得到鼓舞。

目 录

第 1 章 准备就绪，设定目标	1
培训进程中的各阶段	2
什么是培训目标	4
可能影响、相关性及先决条件：克服困难	12
草拟你的目标	13
跟进及评估进度	18
编制你自己的商业案例	23
运用	25
第 2 章 独自振翅：自主学习	28
什么是自主学习	29
谁应尝试自主学习	31
自主学习如何让学习者受益	34

自主学习如何让组织受益	34
自主学习能用来培训哪些技术与能力	35
如何通过自主学习来培训员工	36
第 3 章 行善：通过参与志愿活动来学习	42
什么是志愿活动	43
谁应尝试志愿活动	45
志愿活动如何让学习者受益	47
志愿活动如何让组织受益	48
志愿活动能用来培训哪些技术与能力	49
如何通过志愿活动来培训员工	49
案例研究	56
第 4 章 抽空学习：在萨巴迪卡日学习	61
什么是萨巴迪卡	62
谁应尝试萨巴迪卡	64
萨巴迪卡如何让学习者受益	65
萨巴迪卡如何让组织受益	66
萨巴迪卡能用来培训哪些技术与能力	68
如何通过萨巴迪卡来培训员工	69
案例研究	75
第 5 章 师徒关系：学习的方式可以是辅导他人，也可以是被	
他人辅导	77
什么是师徒关系	78



谁应尝试师徒关系	81
师徒关系如何让参与者受益	84
师徒关系如何让组织受益	85
师徒关系能用来培训哪些技术与能力	87
如何通过师徒关系来培训员工	88
案例研究	96
第 6 章 变化与扩展：通过轮岗及延伸性岗位来培训能力	99
什么是轮岗式的工作分配方式	100
谁应尝试轮岗式的工作分配方式	100
轮岗式的工作分配方式如何让学习者受益	103
轮岗式的工作分配方式如何让组织受益	104
什么是延伸性岗位	105
谁应尝试延伸性岗位	106
延伸性岗位如何让学习者受益	108
延伸性岗位如何让组织受益	109
轮岗及延伸性岗位能用来培训哪些技术与能力	110
如何通过轮岗及延伸性岗位来培训员工	111
案例研究	120
第 7 章 团队努力：在特殊的团队中实践学习	122
什么是在特殊的团队中实践学习	123
谁应尝试实践学习	125
实践学习如何让学习者受益	127
实践学习如何让组织受益	128