

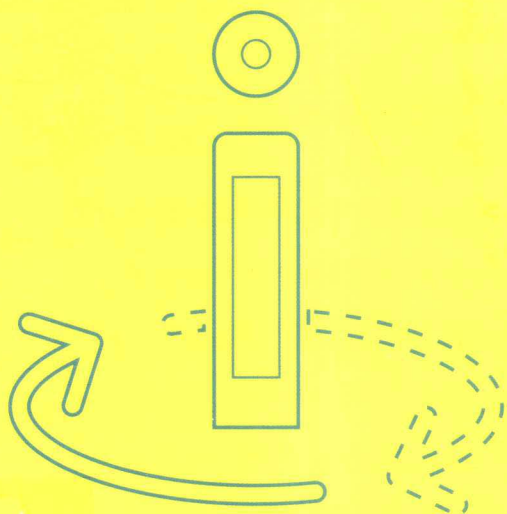
人力资源管理高端视野丛书

培训 手记

THE NOTES OF THE TRAINING

米雅 著

从经营出发 | 培养人才



如何做好培训？

关注经营 + 贴近业务 + 了解人心 + 解决问题



清华大学出版社

人力资源管理高端视野丛书

培训 手记

THE NOTES OF THE TRAINING

米雅 著

从经营出发 | 培养人才

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书讲述了一个中小学生学习辅导公司的人力资源管理和培训的故事。小城市，小企业，民营，老板一言堂，亲戚朋友打天下，看现代人力资源管理理念是如何改造“人治”为主的民营企业的。主人公LJ是如何说服老板推行一项项新的人力资源制度的？是如何取得低学历高管的支持并开展培训的？是如何通过看得见的培训效果提升了员工的能力的？

制度必须切合企业的实际情况，措施必须得到管理客体的支持，不能做到因人而异，因企施策，管理注定会失败，看文中主人公如何演绎润物细无声的管理故事……

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

培训手记：从经营出发培养人才 / 米雅 著. —北京：清华大学出版社，2016
(人力资源管理高端视野丛书)
ISBN 978-7-302-45290-4

I. ①培… II. ①米… 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(2016)第 260753 号

责任编辑：施 猛 王旭阳

封面设计：熊仁丹

版式设计：方加青

责任校对：曹 阳

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm

印 张：14

字 数：208 千字

版 次：2016 年 11 月第 1 版

印 次：2016 年 11 月第 1 次印刷

印 数：1 ~ 3500

定 价：38.00 元

产品编号：070184-01

前 | 言

本书提到的老板，是一家中小学生学习辅导公司的负责人，本书记录了一部分她公司最近五年发生的人才培养实践活动，为了保护当事人的隐私，书中提到的校名、人名都是化名，但描述的事件基本属实，为了控制篇幅，对部分细节和过程做了删减。作者之所以会写这本书，一方面希望将该老板的一些做法整理出来，供有需要的人参考，另一方面，希望能够得到同行的指点，帮助该老板，也帮助作者本人获得更大的提升。

十分感谢。

作者工作邮箱：631383442@qq.com。

目 | 录

第1篇 基础篇

- 1 老板的人才培养哲学 / 2
- 2 育人先选人，选人需权衡 / 5
- 3 培训是为了解决实际问题 / 11
- 4 不能被培训对象的意愿绑架 / 18
- 5 避不开的上帝视角 / 21
- 6 戒急用忍的大局观教育 / 27
- 7 定义大局观 / 31
- 8 老板要有全局观 / 40

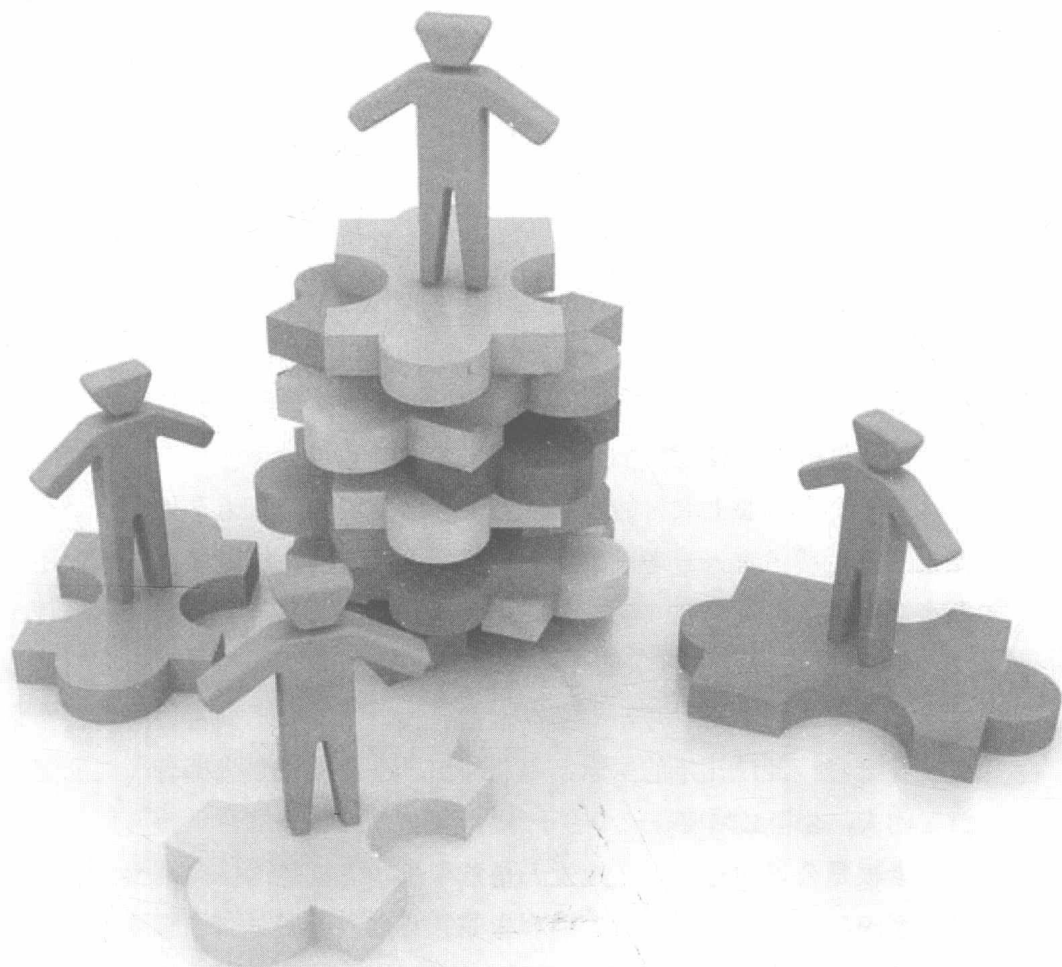
第2篇 员工篇

- 1 选拔有品德的员工导师 / 50
- 2 善待异见者 / 55
- 3 让销售人员讲诚信 / 64
- 4 稀缺人才的组织化问题 / 71
- 5 强化员工职业意志 / 79

- 6 从经营出发做内训 / 85
- 7 新员工培训要义 / 92
- 8 上岗培训得来的业务尖子 / 97
- 9 惜才用能 / 103
- 10 人员精简后的培训 / 111
- 11 手下有人的奥义 / 118
- 12 关键人才培养问题 / 125

第3篇 干部篇

- 1 盘活空降部队 / 132
- 2 调控空降部队 / 138
- 3 激活休克鱼 / 143
- 4 干部转型问题 / 151
- 5 有备而轮 / 157
- 6 全员内训 / 162
- 7 受欢迎的运营分析课 / 166
- 8 新老干部融合问题 / 173
- 9 正职和副职冲突问题 / 184
- 10 有主见的狼和没主见的羊 / 190
- 11 要手还是要脑 / 196
- 12 忠诚者和能力者 / 204
- 13 从与子同袍到割袍断义 / 209



第1篇

基础篇

① 老板的人才培养哲学

本书提到的老板是70后，20世纪九十年代初，二十出头的时候，白手起家开始创业，做中小学生学习辅导培训，二十年后坐拥四五亿身家，公司和品牌都成了城中一绝，她本人被戏称为中小学生学习辅导界的“老干妈”，意思是受欢迎，不可或缺。

对于个人事业上取得的成功，老板总结其成因，认为不外乎八个字：账上有钱，手下有人。考虑到账上的钱是人赚来的，所以归根结底，还是四个字：手下有人。

手下有什么人？能干又肯干的人。

从公司成立十周年开始，老板就把寻找、培养能干又肯干的人当作重要工作之一，经过几年的探索，她总结出一条经验：要想拥有一批能干又肯干的人，公司必须要有一个善于培养人的人。

老板是公司的总经理，她爱人是董事长，老板是这样向她爱人解释两者关系的：

能干又肯干的人好比是海里的鱼，活蹦乱跳，灵活百变，善于培养人的人是打鱼的渔夫，专治各种不服，有一个渔夫在手，就等于有百条鱼在手。

董事长对此也很赞同，现在的问题是，公司没有这样的人啊。

老板说，没有就去找，找不到，那就自主培养，实在培养不出，咱就自己干。

这年，LJ遭遇了一次重大的挫折，从服务了9年的北京某公司辞职，回他老家，一座南方城市，重新开始工作和生活。休息了三个月以后，他在一家专门做中小学生学习辅导培训的公司找到一份工作，这份工作没有职位，也没有头衔，老板(公司的创始人，一名女性，姓张)面试他之后，给他开了月薪(应发3000元)，说明工作内容(办理员工入职离职手续和招聘工作)，就让他来上班了。入职时做名牌，行政部自作主张，给他安了个行政专员的职位，编制挂在行政部(公司没有人力资源部，所有人事、行政、后

勤的工作都集中在行政部)，他也没有异议，只要不影响他拿薪酬，怎么安排都可以。这年LJ三十岁，他已经学会了随遇而安。

行政部的老大是个光头汉子，身高有一米八几，人长得很凶悍，但是处理事情特别细致，按照行政部的规定，员工每天都要写日报发到他邮箱，行政部一共有十二人，光头老大会在早晨九点前逐一审阅日报内容，给出意见。

LJ开始不习惯写日报，坚持了一星期之后，发现写日报也不错，至少每天做过什么都有记录。

LJ入职第二周，遇到公司开每月一次的校长例会，因为担任会议记录的行政文员小月生病缺席，LJ又是有工作经验的，光头老大就抽调他去做会议记录。

公司在全市(含周边)分片区开有二十九家培训点，这些培训点在内部统一称学校，名字按照学校所在区的所在路取，比如开在西山区百花路9号的学校，就叫西山百花分校，负责该学校的人就是校长。LJ总结，分校的校长，大约相当于连锁店的店长。

每月举行的校长例会一般有三项内容：其一，通报本校本月业绩；其二，提出本校本月遇到的问题；其三，汇报本校下月的业绩目标。

因为校长很多，加上讨论时间，校长例会一般要开一天。

适逢仲夏，火热的暑假补习即将拉开序幕，各校的校长摩拳擦掌，准备投入今年第二波热招(第一波是每年1月的寒假补习报名)，为了抢到尽可能多的学生，校长们纷纷要求公司派更多的地推人员(地面推广人员)去学校和小区发传单，加大媒体广告投入，增派人手到校区帮忙，等等。每位校长都恨不得把全公司最优质的资源全部集中到本校区来，同时一脚把别的校区踹开，例会现场吵成了菜市场，张总不得不时常弹压才能使会议继续进行。

上午会议结束以后，行政部的同事进来分发便当，LJ领了一个。这时张总走了过来，向LJ要会议记录看。

看完LJ写的会议记录，张总有些惊讶，现场吵得天翻地覆，LJ居然能记住每个主讲人的主张以及张总协调的结果，会议记录不长，但所有重点信息都包含在内。

张总说，你会议记录做得不错。

LJ笑了下，说，主要是他们讲得清楚。

张总说，他们讲了很多废话，你重点抓得很准，一句废话都没记。我想起来了，你就是那个从北京回来找工作的，我跟你谈过话。

LJ笑了，心想原来他很在意的面试，在老板这里只不过是一次谈话。

张总说，你怎么去做行政了？我记得当时安排你做员工关系。

LJ说，我现在还做员工关系，这次调来写会议记录只是兼职，小月生病了。

LJ想，给员工办理入离职手续，这也算是员工关系吧。

张总说，你以前是干什么的？

LJ说，我以前是做培训的。

张总说，你脑子这么清楚，从明天开始，你去理一理我们公司的培训吧，那是个大坑，我一直找不到人替我填。

LJ说，好啊。

张总说，你刚刚来我们学校，对我们的情况还不了解，我就跟你多聊两句，每年我们有四批热招，分别是春节前、五月、九月、十二月，一到热招，各校的校长就铆足了劲抢资源，怎么协调都没用，素质太低了，认识太低了，觉悟太低了，你去给他们讲讲大局观，讲讲齐心协力才能做大事的道理。

这是LJ分到的第一个任务。

小结

老板选择LJ负责公司培训的原因

他有培训经验。在LJ之前，公司没有人专职做培训，作为第一个吃螃蟹的人，如果是生手，十有八九会被螃蟹戳破嘴，公司得不偿失，相比之下，找一个像LJ这样有经验的人要明智得多。

他对人的需求有敏锐度。在混乱的会议现场，人多嘴杂的情况下，他能记住每个主讲人的主张，说明他很注重倾听和观察，并善于总结。

他有管理背景。这一点是老板的推测，管理会议在协调问题的时

候，过程中通常会夹杂各种信息，比如事件背景、经过，认知分歧，委婉的斡旋之词，LJ能从这些信息中准确地提炼出关键信息并做记录，就算没有担任过管理角色，应该也有参与解决冲突的实践经验。老板相信，有管理背景的人比有专业能力的人更有可能培养出适合公司需要的人才，因为有管理背景的人对组织的理解会更深刻，也更周全。

他甘于从基础工作做起。从一线城市回来，有培训经验，有管理背景，对培训想必也有些心得，尤其年龄较大，还愿意从基础工作做起非常少见，但LJ恰好是这样的人，做员工关系也好，做会议记录也好，他都不介意，并且踏踏实实干得很好，这让老板很放心。

能干，也肯干，对渔夫资源一穷二白的老板来说，LJ这样的人，是值得一试的。

② 育人先选人，选人需权衡

育人之前先选人，这是通用的法则，育人重要，但选人比育人还重要，春天选的苗不对，就算拥有再肥沃的土壤，秋天也没办法收获累累硕果。

从古到今，我们的先贤哲人开发了很多选人的方法和手段，比如刘劭的人物志，诸葛亮的识人七法，曾国藩的冰鉴，现代的人才测评工具等。这些方法，从操作上说，都需要一定的专业知识，那些不具备专业知识的人，尤其是创业型老板，他们是怎样选人的？

感性的老板一般这样选：

选听话的。这有一定的道理，听话的下属容易跟老板形成合力，用起来省心，他们相当于老板多出来的手，虽然没有主见，但干活很利索。

选可信的。亲戚，有利益关系的合作方输送的人，因为有情感和利益纽带捆绑，用起来放心，重大的事给他们办，心里踏实。

选工作风格一致的。做营销的老板喜欢选八面玲珑会来事的下属，老成持重的老板喜欢选踏实稳重、谨小慎微的下属，皆因做事风格趋同，容

、易形成默契，生出信任。

选敢想敢干的。遇到问题不坐、等、靠，随时想出破解奇招，又有能力组织资源并付诸实施。

理性的老板一般这样选：

选业绩突出的。销售冠军，成本杀手，流程之王，这些称呼代表的都是业绩，他们同时也是组织的第一生产力，利润的主要创造者。

选有能力的。综合素质强，经验丰富，能解决所在领域的复杂问题，有他在，专业上就有保障。

选工作态度好的。积极主动，服从性高，执行力强，任何时候都精神百倍地投入工作，本人站在那里，就是一部正能量发动机。

选稳定性高的。性格稳定，工作表现稳定，职业履历稳定，抗压性强，对公司有归属感的，提拔到关键岗位，不用担心他中途撂挑子走人。

每种选法都有它的道理，有趣的是，很少有老板会公开承认自己选错过人，当然，他们也很少会公开表达对下属的赞赏，在关于下属的问题上，他们讲得最多的是这样一些模棱两可的话：大部分人都不能干，凑合着用，偶尔有个把还算差强人意的，也有这样或者那样的问题。从这些话不难看出，在选人的问题上，多数老板心中是不太自信的。

究竟应该怎样选人？

自从LJ开始负责培训，光头老大就把和培训有关的事一件一件往他身上推。

这天，光头老大把LJ找过去，跟他说，花堤分校有个招生助理叫小璐的，你知道不？

LJ说，花名册上见过名字，没见过人。

光头老大说，老板上回去花堤分校，小璐表现出色，老板很喜欢，她今天找我了，要行政部安排小璐去参加心灵能量开启班。

LJ问，那是什么东西？

光头老大说，是一门教人开启心灵能量的课程，贵得要命，两万四千块一堂课，不到三小时，学费公司出，能上这种课的一般都是分校的校长以及潜在的校长人选，再有就是老板认为很有潜力的苗子。

LJ说，那小璐算是潜在的校长人选，还是有潜力的苗子？

光头老大说，这个我不知道，老板没交代，你去问花堤分校的负责人吴校。

结果吴校说，LJ你可别跟着老板起哄，小璐那孩子就是嘴甜腿勤，会哄人，其实干啥啥不行，吃啥啥不剩，老板那是被她给蒙了，你要让她去上这培训课，我头一个不答应，她去上课了，我的副校长怎么办，论资格论能力，都该我的副校长去，小璐去了，我会摆不平的，我的副校长可是好多家长心目中的女神，她要是离职走了，我损失惨重，而且开了这个口子，以后我怎么管小璐啊，她一看哄住老板就有糖吃，哪还会听我的安排？

LJ说，老板之前干过这样的事吗？

吴校长叹一口气，说，别提了，她经常干这种糊涂事儿，每次去分校视察，就给校长找麻烦，瞎提拔，乱搅和，上次去镜湖分校也是，镜湖分校的林校把校区管得好好的，她非要找人家员工谈话，结果可好了，谈完以后就拍板，把其中一个小姑娘提拔起来，去新开校区做校长了，林校的副校长哭死了，好几天不去上班，搞得林校一个脑袋几个大。

LJ说，她有看对人没有？

吴校说，那当然也有，她看人也确实有眼光，挑出来做校长的几个小姑娘都很不错，但就算她挑出来的人都不错，那也不代表我们挑出来的不行啊，她老这么干啊，多影响我们管理啊。

LJ说，你跟她反映过吗？

吴校说，反映啊，她不听有什么办法。

LJ想了想，说，要不这样，我跟小璐先谈一谈。

吴校说，行啊。

在谈之前，LJ先找了小璐的人事档案，想了解她的情况，结果翻遍整个行政部的档案柜，也没见小璐的档案，问了一圈人，最后还是光头老大想起来，说小璐好像是老板的亲戚，没走行政部流程，直接就入职了，所以没有她的档案。

有了这条线索，LJ有办法了。他没再找小璐，而是转头去找老板，问她个问题：为什么要安排小璐去上课？

老板说，小璐是个脑子很灵的小姑娘，不培养可惜了。

LJ说，公司有很多像小璐这样的小姑娘，如果都培养，要花的钱就海了去了。

老板不耐烦地说，就是去上堂课，没什么大不了的，事情就这么定了。

LJ说，如果一定要安排小璐去上课，那吴校的副校长能不能也一并考虑了？

老板说，吴校那副校长脑子没有小璐好使。

LJ说，她的招生业绩比小璐好。

老板说，她交际能力不行。

LJ说，吴校说她是很多家长心目中的女神，手里握着大把生源。

老板说，她高冷，不亲切。

LJ说，高冷不亲切的人也可以做校长，脑子好使又会交际的人倒经常犯小聪明。

老板不吭声了。

LJ也不催她。

老板过了半天，才勉为其难地解释说，小璐那天到我家吃饭，跟我说吴校的副校长老欺负她，吴校也不管。

LJ说，先不管事实如何，就算事实如此，那也是小璐自己的战争，要她自己打，你帮不了她。

老板脸色一沉，说，反正你就是不同意小璐去上课，对吧？

LJ说，小璐可以去上课，但是费用要她自己出，你可以不安排林校的副校长去上课，不过你不能因为小璐的话对她抱有成见。

老板跳起来，说，我没对她有成见！

LJ微微一笑，说，那就好。

老板觉得LJ那微笑真是碍眼极了，要不是因为人是她亲自面试又是她主动安排去做培训的，她真想当场把他打出去。她忍了忍气，耐着性子说，只是一个培训，你为什么非要这么坚持？

LJ又笑了笑，把早就准备好的理由不紧不慢地端了出来，因为小璐是你的亲戚，我不希望公司那些没有亲戚关系的人对公司失望。

老板没作声，过了片刻才说，小璐就算了，让吴校的副校长去吧，算是给吴校面子。

LJ笑着说，好。

吴校听LJ说了老板的新决定，又惊讶又高兴，说，LJ你真行啊，老板怎么会听你的？

LJ说，不是老板听我的，是老板自己英明，我就告诉她，小璐是她家亲戚，如果她提拔得太厉害，会对那些没有后台没有关系的普通员工产生负面影响，认为在公司没关系就没办法出头，这是很不好的。老板想想有道理，就接受了。至于你的副校长，张总认为你看人不差，她一定是值得培养的人才。

吴校说，最后这句话是你编排出来的吧，张总不像是会说这种话的人，她最多也就说，给我个面子让我看上的人去。

LJ笑了下，算是默认了。

人员落实后，LJ把培训的流程和手续走完，把培训通知发出去，事情就算是结束了。

过了好几天，有人到行政部来找LJ，人一进办公室，光头老大就朝LJ使眼色，要他赶紧从后门溜出去。因为来的不是别人，正是张总的亲戚小璐。

光头老大担心小璐是来屠宰LJ的，虽然LJ来公司的时间不长，但是干起活来很有些老手的味道，而且凭良心说，LJ处理小璐的态度和做法光头老大心里也很赞同，于公于私，他都不愿意LJ壮烈牺牲了。

不过光头老大想歪了，小璐这次来找LJ，并不是要屠宰他，而是问他一个问题：如何才能比花堤分校的牛萌萌(吴校的副校长)更强？

LJ心想这个小姑娘真是够直接。

小璐说，张总说你是个很聪明的人，让我来找你取取经，她还说，我要想以后不再受萌萌姐的气，就要变得比萌萌姐更强才行，她说你有办法帮到我。

LJ说，我没有办法给你，实在要说，我把爱迪生那句话改一改送给你，爱迪生说，所谓的天才，不过是99%的努力加1%的灵感，同样的，所谓的强者，不过是99%的努力加1%的技巧，那1%的技巧你已经有了，现在，你缺的是99%的努力。

小璐眼睛一瞪，她是个大眼明媚的姑娘，这一瞪真是又娇俏又好看。

LJ笑着说，你看，在我们公司，你有强大的亲戚，有好看的外表，说、

你是天之骄女，也不为过，牛萌萌没有你这些优势，但是吴校喜欢她，提携她，学生家长也把她当女神看，为什么呢，因为她肯干，踏实，专注于工作，她给家长提供了高质量的服务，给吴校创造了很好的收益，你要是能比她更专注，更踏实，给家长提供更高质量的服务，给吴校创造更好的收益，吴校一样会喜欢你，提携你，家长也一样把你当女神。

小璐说，我现在干得也不比她差多少……

LJ说，就算是差一点点，那也是差。

小璐咬着嘴唇说，你讲话可真不中听。

LJ笑道，忠言逆耳。

小结 选人需权衡

选人环节，什么最难？权衡最难。不管是什么样的岗位，什么样特征的团队，通过使用专业知识、技术手段、感性经验、理性分析，或单独或组合使用，最终我们都会得到一位或者多位适合岗位的人选，不过这只是前奏，正文是接下来的艰难权衡。

可以说，选人的过程就是一个不断权衡利弊得失的过程，可以毫不夸张地说，没有经过认真权衡的人事变动都是不谨慎、充满风险的，实际上，就算是经过反复权衡的人事变动也是充满风险的，选人是一个失误率如此之高的工作以至于最独断专行的领导者也不敢轻易做出决策。

我们需要权衡什么？

首先是用人的利弊和不用人的利弊。选定的人选可以为组织带来何种价值，选择其他人是否也能获得此种价值；放弃该人选，会否对人选本身产生冲击，或者给公司造成不利影响或损失；选定该人选，会否对组织的用人文化造成冲击，进而给公司造成不利影响或损失；组织是否还存在和人选价值相当的其他人，选定人选会否对这些人造成不利影响，等等。

其次是人选的培养成本和人选创造的价值。组织对人选的期望值是什么，人选对此是否有充分认识，人选本人意愿如何，是否愿意接

受，人选现有的能力和业绩是否能创造出组织期望的价值，如果不能，需要投入多少培养成本。这些问题的答案互不冲突还好，出现冲突时，权衡的关键在于当时当地的组织的需求以及组织拟投入在此人选身上的资源。举个简单的例子，人选充满潜力，但能力和业绩达不到组织期望，当时当地组织能投入的培养资源又极其有限，即便完全投入也未必能开发出人选的潜力，此时应考虑放弃该人选。

最后是组织外部对用人的看法。这一点仅供参考，通常选择高管的时候，考察组织外部对人选的认可度十分必要，尤其是有窗口职能的高管。

这些权衡规则几乎适用于所有的选人场合，并能发挥作用。本案例当中，LJ之所以能说服老板，就在于他使用了上述权衡规则中的用人利弊分析，他指出老板对小璐的安排对组织的用人文化造成巨大冲击，由此成为老板转变态度的关键，因为用人文化决定组织的生命力，不能轻易触碰，而中国式的管理哲学中，用人唯亲是较不被接受的，用人唯亲的企业会被认为是没有前途的企业，所以，就算是老板本人，遇到这种选择题，也要小心地踮着脚以防踩线，失去人心。

③ 培训是为了解决实际问题

培训是最常见的人才培养方式，在很多知识型企业，培训是管理的标配，虽然不至于日日见，但周周见是常事。尽管如此，大多数培训最后被证明并无必要，原因很多，但不实用居于首位，简单说就是不接地气，不符合组织实际情况，不能解决培训对象的实际问题。

培训如何才能解决实际问题？

上次例会之后，LJ向光头老大汇报老板的安排，光头老大当时就说，LJ，我劝你一句，千万别惹公司那帮校长，里头不知道有多少是张总的亲戚，这些人只有张总按得住，也只听张总的话，其他人讲话，连耳旁风都