



名企员工培训 最佳管理实践

BEST PRACTICE

ON EMPLOYEE TRAINING
OF FAMOUS ENTERPRISE

名企HR
最佳管理
实践系列丛书



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

名企员工培训最佳管理实践 / 王俊杰著. —北京: 中国法制出版社, 2016.12
(名企 HR 最佳管理实践系列丛书)

ISBN 978-7-5093-8172-4

I . ①名… II . ①王… III . ①企业管理 - 职工培训 - 研究
IV . ① F272.921

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 005494 号

策划编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

责任编辑: 吕静云 (lvjingyun0328@sina.com)

封面设计: 古涧文化

名企员工培训最佳管理实践

MINGQI YUANGONG PEIXUN ZUIJIA GUANLI SHIJIAN

著者 / 王俊杰

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

版次 / 2017 年 3 月第 1 版

印张 / 22 字数 / 336 千

2017 年 3 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-8172-4

定价: 66.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66054911

邮购部电话: 010-66033288

序一 实践的力量

管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。1954年著名的管理学大师彼得·德鲁克出版了《管理的实践》一书，在书中他强调了“管理是一种实践”，以及人的重要性。管理的本质在于实践，而人力资源管理因为“人”的自我意识驱动，以及日益成为企业价值创造的主导要素，区别于企业成长所需要的任何其他资源，更加需要实践的力量。

1993年，我主持编写了近一千多万字的管理实践应用丛书《现代管理制度·程序·方法范例全集》，以书为媒，有幸认识了不少像华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之这样极具开拓创新精神，渴望企业快速、持续成长的中国企业家，也深切感受到了中国企业成长中的管理需求，于是我与包政等六位中国人民大学的教授开始投身管理咨询行业，为华为、美的、TCL、六和等一批优秀企业提供咨询服务，弹指间二十多年过去了，我们这些当时的作者成为了所谓的管理咨询专家，而当年的这些小企业如今也有不少已发展成为千亿量级的企业。我们或陪伴着，或注视着这些企业的成长，更加深感到管理实践对管理理论研究的重要性。管理理论来源于实践需求，又回归于实践价值，管理要创造价值，不是专家学者自娱自乐的工具。未来中国管理学人的使命：是要帮助中国企业提升全球竞争力，原创中国管理理论与方法，将中国企业的最优实践推向世界，使中国企业对世界的贡献，不仅仅是GDP，还有最优管理实践及原创中国管理理论与方法。

“名企HR最佳管理实践系列丛书”的问世，我认为也正是出于这样的目的，出于对实践的尊重，充分体现了管理学人的使命与价值，这正是我推荐

这套丛书的主要原因。这些仍然服务于企业人力资源管理一线的专业实战派人士，能够将亲身实战的企业人力资源管理成功经验拿出来进行系统总结、提炼、升华，立足中国本土招聘管理、绩效考核、薪酬管理、培训管理、员工劳动关系管理等人力资源管理经典模块的扎根实践，以全球视野与互联网时代新思维，全面而立体地剖析、萃取人力资源管理实践的精华，对于快速提升企业人力资源管理水平，具有极大的参考价值。

在国内浩瀚如海的人力资源管理类书籍中，针对人力资源入门者、主管和经理以及高级管理人员，围绕职业生涯路线，提供业务知识系统化指导与帮助的书籍相对较少，本套丛书区别于其他人力资源管理类书籍，有以下几个方面的特点：

其一，能够站在企业管理者的高度上看问题。将人力资源管理理念提升到企业战略与人力资源战略的高度，从企业发展的整体性视角来审视人力资源各个模块的管理问题，对各个模块的内在联系，以及每个模块的体系化设计进行了深入的解读和相关管理知识的延展，能够引导读者建立全局性思维模式，形成人力资源管理支撑企业发展的系统逻辑，同时又能够对各个模块内容进行深入阅读和思考，让读者“既见树木又见森林”。因此，本套丛书对于企业中高级管理者、职能与业务部门管理者的管理思路方法都具有参考价值。

其二，在内容上充分结合实战经验。在实践基础上提炼理论与方法，摒弃复杂难懂、高深莫测的枯燥学术性词汇，注重生动性和接地气；将人力资源前沿理论与应用实战经验高度融合而形成的管理工具与方法具有较高的可操作性。本套丛书将理论与实践有机结合，内容新颖，题材丰富，既包含体系化的流程设计理念与知识，又收集了丰富的管理落地实战工具。

体系化的管理理论。本套从书中提炼出的管理理念，但并非基于某一个单点的成功实践或个例，而是将近些年解决实际管理问题的方法进行了科学和系统的分析与整理，形成了与时俱进的系统性管理理念。

针对性的实践内容。本套从书中涵盖了人力资源管理领域中最具价值和挑战的模块，并针对各模块，详细地介绍了实践案例、利弊分析与实践心得，对于人力资源从业者而言，能够在解决针对性问题上给予帮助与启发。

其三，兼具研究与实用价值。本套丛书定位企业人力资源管理实践的标杆，能够将企业的各种管理实践进行直观呈现，启发读者去思考这些实践成果背后的内在规律；同时又提供了实战方法工具的解读和分析，读者可以参考研究之后应用到自己的实践工作中去。企业的管理实践者应该能够带着自己的企业实际、自己的思考和问题来学习和借鉴外部的成功经验，既不能生搬硬套，也不能固步自封。通过本套丛书的学习，读者能够更加深入地理解人力资源管理，理解如何去实践。

实践的力量是伟大的，源于实践、尊重实践、最终应用于实践的情怀与理念是值得推崇的，本套丛书的作者们充分发挥实践的力量，为解决管理实际问题提供理论方法与参考工具，为广大人力资源从业人员的职业发展与实战能力提升指引方向、提供动力，这是令人敬佩和值得赞许的。

相信本套丛书必将成为人力资源从业者以及企业各级管理者的良师益友与必备的人力资源管理应用指南！

中国人民大学教授、博导，
华夏基石管理咨询集团董事长

彭剑锋

序二 从实践中来，到实践中去

清君总组织了许多知名企业的人力资源高管编写了一套“名企 HR 最佳管理实践系列丛书”，嘱我写几句话，以做推荐。

一套丛书要在主题选择。这套丛书关注中国企业人力资源管理最佳实践，这是我个人近年来一直极力主张的。改革开放近四十年，我们中国企业人力资源界一直在学习、在引进、在模仿、在实践，也一直在思考、在创新。时至今日，我们至少可以总结提炼一下我们的成果。这既是我们进一步思考的前提，也是我们继续创新的基础。唯有如此，才会形成我们自己的人力资源管理最佳实践！

一套丛书重在研究对象选择。在激烈的市场竞争中，一线公司脱颖而出。这套丛书正是基于这些优秀企业而展开人力资源管理最佳实践的总结提炼与研究探索。它们既有外企，又有民企，也有国企，还有上市公司，在“优秀”的共同特征上又展现出多元化的特点。它们的人力资源管理实践不仅是助力这些企业取得成功的关键，更是我们中国人力资源管理实践探索中的宝贵财富，更为我国人力资源管理理论探索提供了丰富的素材，甚至于直接构成了这些理论探索的一部分。

一套丛书全在作者选择。这套丛书的作者既不是专门的人力资源管理研究人员，也不是从事人力资源领域的咨询专家，而是奋战在人力资源管理一线的人力资源高管们。这样的一群作者可以为我们展现身在其中的独特视角，更能为我们挖掘躬行其中的独特体会。更重要的是，他们本身有着极为丰富的人力资源管理经验，拥有一手的管理素材，能够提炼出我们管理实践中最

精华的部分；而把这些内容以系列丛书方式呈现给读者也能切身地感受到他们的社会责任感！

总括起来，这套丛书有以下几个特点：一是实践性。所有的内容都是基于原汁原味的管理实践而展开的系统的最佳实践提炼。二是实效性。丛书实际上是经过这些优秀企业的长期检验而证明为行之有效的实践总结，基于深入学习而富有极强的借鉴价值。三是实战性。丛书涵盖人力资源管理的各个模块，以及各个模块中详尽的管理制度、精细化的管理流程和管理表单，消化后可直接应用于日程管理的细节之中。

伴随着我国社会经济的发展，社会各界对人力资源管理专业人才的需求大幅增长，同时也对人力资源管理解决方案的需求大幅增长，因此，无论从人才培养方面还是从管理实践需求方面，都急需“从实践中来，到实践中去”，这正是这套丛书的价值所在。

特此推荐。

中国人民大学劳动人事学院院长、博士生导师

杨伟国

第一章 员工培训——如何才能发挥作用 // 001

1.1 员工培训——想说爱你不容易 // 002

1.2 员工培训——就是要解决问题 // 006

1.3 员工培训——要以战略为导向 // 014

1.4 员工培训——要以绩效为目标 // 020

1.5 员工培训——要与业务相结合 // 025

第二章 培训需求分析——探究企业问题 // 027

2.1 企业问题与培训需求分析 // 028

2.2 培训需求分析的六种模型 // 032

2.3 培训需求分析的七个方法 // 040

2.4 培训需求分析的一般流程 // 044

第三章 培训设计实施——细节决定成败 // 055

3.1 ADDIE 模型 // 056

3.2 课程设计步骤 // 058

3.3 课程开发过程 // 063

3.4 培训实施环节 // 076

3.5 常用培训技术 // 080

- 第四章 培训效果评估——以终为始见成效 // 089
 - 4.1 培训评估三问 // 090
 - 4.2 常用评估模型 // 093
 - 4.3 柯氏模型新解 // 100
 - 4.4 KBPMSM // 108
- 第五章 新员工入职培训——以企业文化为核心 // 117
 - 5.1 从局外人到企业人 // 118
 - 5.2 以企业文化为核心 // 121
 - 5.3 入职培训管理实操 // 125
- 第六章 管理人员培训——以胜任素质为基础 // 145
 - 6.1 管理培训构建学习型组织 // 146
 - 6.2 基于胜任素质的管理培训 // 150
 - 6.3 管理人员领导力模型构建 // 152
 - 6.4 搭建领导力管理培训体系 // 160
- 第七章 销售人员培训——以职业生涯为导向 // 171
 - 7.1 无培训不销售 // 172
 - 7.2 激励式销售培训体系 // 173
 - 7.3 销售人员的职业生涯 // 176
 - 7.4 销售培训的管理实操 // 183
- 第八章 研发人员培训——以创新发展为驱动 // 193
 - 8.1 研发人员四大工作特征 // 194
 - 8.2 研发培训驱动企业创新 // 196
 - 8.3 研发人员培养“五力模型” // 199
- 第九章 内训师的修炼——从新手到高手 // 211
 - 9.1 内训师八大能力模型 // 212
 - 9.2 内训师的选拔与评估 // 215
 - 9.3 内训师从新手到高手 // 223
 - 9.4 让领导者成为内训师 // 234

第十章	建构主义——点燃学员的培训热情 // 239
10.1	建构主义——拨云见日 // 240
10.2	建构主义——培训之魂 // 245
10.3	建构主义培训体系设计 // 249
10.4	建构主义培训师的修炼 // 253
第十一章	行动学习——培训落地的知行合一 // 261
11.1	世界 500 强的共同选择 // 262
11.2	行动学习实现知行合一 // 264
11.3	行动学习六个实施步骤 // 267
11.4	行动学习九大促动技术 // 275
11.5	行动学习的常用工具箱 // 284
第十二章	移动互联时代的“微”培训 // 295
12.1	移动互联来敲门 // 296
12.2	移动互联 + 培训 // 299
12.3	微课实践的研究 // 306
12.4	微信培训的兴起 // 312
第十三章	变革转型时期的企业大学 // 321
13.1	变革时期的企业大学 // 322
13.2	企业大学的五大职能 // 328
13.3	企业大学的运营体系 // 332
	后记 // 341

第一章

员工培训——如何才能发挥作用

培训很贵，不培训更贵。

——松下幸之助

华为总裁任正非早在《华为公司基本法》中就已经明确提出：“人力资本增值的目标优先于财务资本增值的目标。”如何增值人力资本？必须通过教育、培训和学习的途径来实现。

企业的成功与否，并不取决于企业拥有多少高学历的人才，而在于培养了多少能力与岗位相匹配的人才，实现了多大的人力资本增值。

- ◆ 员工培训——想说爱你不容易
- ◆ 员工培训——就是要解决问题
- ◆ 员工培训——要以战略为导向
- ◆ 员工培训——要以绩效为目标
- ◆ 员工培训——要与业务相结合

1.1 员工培训——想说爱你不容易

IBM 的一项面向全球 CEO（首席执行官）的调查显示，80% 的 CEO 认为人员能力问题是制约企业发展的“瓶颈”；但同时，有 65% 的 CEO 认为企业当前的员工培训是无效的，或者至少是针对性不强的。这是为什么呢？

1.1.1 员工培训几成“鸡肋”

我们去看看在公司中经常会出现的情景吧。

1. 业务部门

某公司季度销售业绩不佳，CEO 询问销售总监是怎么回事。

销售总监解释说是因为业务人员的能力有待提升，而培训部门的业务培训没有跟上。

于是 CEO 找来培训部门负责人，下达命令：近期务必狠抓培训，提升业务人员能力！

培训部门赶紧制订培训计划，并马上询问销售总监需要培训哪些课程。

销售总监本来就是拿培训当借口的，随口敷衍了几个比较熟悉的课程名称，什么电话销售技巧、商务谈判技巧、销售心态等。

培训部门开始认真负责地组织实施销售培训，寻找市面上最好的培训机构、知名的培训大师、最贵的培训课程，制订了看似完美的培训计划，销售人员报名似乎也很踊跃。可是到了培训那天，只有不到一半销售人员到场。

培训部门负责人很生气，质询销售总监，而销售总监毫不客气：现在正是销售旺季，关键时期，没看销售人员都在忙业务吗，哪里顾得上什么培训！

对很多公司的业务部门来说，他们并没有从心里真正认可培训的价值，不相信参加几次培训就真的能提高业务水平，完成销售任务。

2. 参训人员

你一定参加过公司或其他机构组织的培训，作为参训人员，回想你曾经参加过的各种培训，你有什么样的感受？

也许你也像很多人一样，经历过这样的失败：

怀抱满腔热情和殷切期望，积极参加某大师的知名培训课程，当时听得热血沸腾、如雷贯耳，培训体验非常之深刻。

但是，培训结束后的一天，热情消退了一半；又过了一周，内容忘掉了一半；再过一个月，重新变回原来的那个自己。

最后的结果是，什么都没学到，没有应用，没有既定目标的跟进，没有惊奇，当然也没有任何结果。在参训者之中，这种负面情绪不断蔓延和扩散，培训没有带来应有的价值，制订的行动计划及美好愿望如海市蜃楼一般渐渐地消失了。

这样挫败的经历使人心灰意冷，最后得出一个结论：培训纯粹是浪费时间和金钱的行为，参训人员产生“培训没有太大实际用处”的观点。

3. 培训部门

如果你是一名培训部门的员工，你是不是也常会感觉有一点儿委屈？

国内大多数公司的培训部门还是以培训计划、培训组织、培训实施、课程采购等事务性工作为主，被大家戏称为“课程贩子”。

我们来看在公司中经常会出现的另一幕：

又到一年财年末，又到制订年度培训计划时，培训部门摩拳擦掌，跃跃欲试。

培训部门提前一个月制作了一系列专业又漂亮的培训需求分析表、培训计划收集表，发给了业务部门负责人，恳求他们认真填写下一年度的培训计划表，两周后提交，以便培训部门收集、汇总，形成公司切实可行的年度培训计划，希望能全面提升公司业务人员的业务能力，助力公司业务增长。

业务部门年底工作非常紧张，一方面在做最终的业绩冲刺，另一方面也在紧张地制订下一年的业务计划、业绩目标，收到培训部门的漂亮又繁复的培训计划需求收集表，基本没心情认真看，就扔在一边。两周的时间一晃而过，在培训部门的一再催促下，业务部门实在推脱不过，凭着想象，草草填写，提交了事。

培训部门拿到如此这般提交的培训计划需求表，汇总成公司年度培训计划表，按照年度培训计划表的内容，历经千挑万选，筛选市面上相关的培训机构、培训课程、培训师，“贩卖”给公司的业务部门，结果自然不言而喻。业务部门从根儿上就不认可培训，老板随意地削减培训开支，参训人员也认为培训没有太大实际用处，培训部门简直就是“姥姥不疼，舅舅不爱”，既不能解决问题，也不招人待见。

于是乎，培训部门越来越边缘化，培训部门人员越来越找不到工作的价值所在，有的干脆做一天和尚撞一天钟，得过且过，造成企业内部培训工作的恶性循环。

1.1.2 员工培训到底怎么了

很多公司的培训部门和培训工作几乎成为“鸡肋”，在老板眼里是个花钱部门，在业务部门眼里是个边缘部门，在员工眼里是个可有可无的部门。员工培训到底怎么了？问题出在哪里呢？

其实，认真分析一下，员工培训工作一定是在以下几方面出了问题：

1. 员工培训没有与公司战略搭界

多数公司的培训部门在公司的地位较低，基本被看作一个职能部门，培训部门负责人基本是一个执行者，只是被动地执行老板的指令。

公司的长远规划是什么？公司的三年规划是什么？公司的战略目标是什么？公司的人力资源战略目标是什么？近期随着行业、政策、市场的变化公司战略发生了哪些调整？如果公司管理者从心里不重视员工培训工作，没有把员工培训工作放在一个战略高度，那么，培训部门对以上这些问题也一定是模糊的、不够清晰的。自然，公司的员工培训工作一定是与公司的战略脱节的。

与公司战略相脱节的员工培训工作，注定无法成为企业变革的推进器和企业战略的催化剂，不能为企业带来实质性的转变。

2. 员工培训没有与公司绩效挂钩

企业作为一个经济组织，它的存在价值就是创造经济效益，所以从个人的绩效到组织的绩效，都是一个企业的首要目标也是终极目标。

但是，公司的培训部门是否清楚每个员工的绩效目标？是否清楚每个部门的绩效目标？是否清楚作为公司整体的组织绩效目标？

培训部门的培训工作往往浮于表面形式化的内容，没有做到“以终为始”，如果没有深入透彻地分析培训对绩效的推动效应，没有真正与员工个人的绩效紧密相关，就不能为部门的绩效起到应有的作用，自然也就不能为企业的整体绩效提升发挥应有的作用。

3. 员工培训没有与公司业务结合

在很多公司里，员工培训与公司业务脱节的现象同样比比皆是。

培训部门是否认真地去研究过公司的业务流程、业务规则、业务关键点？是否正确地把握了各部门、各岗位业务人员的关键能力？

培训部门开展的培训工作是不是服从于公司的业务流程？是不是针对业务关键点设置培训课程？培训工作是不是能够切实提高业务人员的业务能力？从业务人员的角度，业务人员需要明确知道：参加培训对我有什么好处。

如果员工培训与业务脱节，与业务人员的关键业务能力脱节，自然无法提升业务效率，提升企业绩效，业务人员怎么会主动积极地参加呢？

4. 员工培训没能展现为商业结果

投资就要有回报，对企业这样的经济组织如此，对企业的运营行为如此，对培训工作同样如此。

培训工作需要投入大量的人力、物力、财力，那么，作为培训部门，就要时刻追问自己，这些投入有回报吗？这些投入值得吗？投入产出比能达到企业、老板、部门、员工的期望吗？

如果培训工作不能清晰地证明可以直接或间接地产生商业结果，那这样的培训就可以不用搞了；如果培训工作产生了商业结果，但这个结果与投入不符，不能满足组织的要求，那这样的培训要不要搞就要画一个问号了。

1.2 员工培训——就是要解决问题

1.2.1 培训即管理

培训可以说是人力资源开发的主要手段，而人力资源开发是人力资源管理的唯一目标。

人力资源管理的核心问题就是为实现企业的战略目标提供人力方面的有效支撑，我们要树立“培训即管理”的理念，充分认识到员工培训的重要性，掌握正确的培训技术与策略，通过卓有成效的培训，提升人员的素质与技能，进而提升企业竞争力，最终实现企业战略目标。

1. 培训能增强员工对企业的归属感和主人翁责任感

就企业而言，对员工培训得越充分，对员工越具有吸引力，越能发挥人力资源的高增值性，从而为企业创造更多的效益。培训不仅提高了员工的技能，而且提高了员工对自身价值的认识，使其对工作目标有了更好的理解。

2. 培训能促进企业与员工、管理层与员工层的双向沟通

通过员工培训可以使企业管理人员和一线员工更加认同企业文化，不仅会自觉学习掌握科技知识和技能，而且会增强主人翁意识、质量意识、创新意识，培养大家的敬业精神、革新精神和社会责任感。

3. 培训能提高员工综合素质，提高生产效率和服务水平

美国权威机构监测，培训的投资回报率一般在 33% 左右。在对美国大型制造业公司的分析中，公司从培训中得到的回报率可达 20% ~30%。素质良好的公司雇员们通过技术革新和节约操作将为公司创造更多的财富。