

◎恒阳财经丛书◎

工 具
INSTRUMENTS
技 巧
SKILLS
案 例
CASES

陈 力◎编著

培 训 经 理
教 战 手 册

组 织 培 训 操 作 指 南



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY&COMMERCE ASSOCIATED PRESS

◎恒阳财经丛书◎

工具
INSTRUMENTS
技巧
SKILLS
案例
CASES

陈 力◎编著

培训经理
教战手册

组 织 培 训 操 作 指 南



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY&COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:高晓博

封面设计:翼之扬

图书在版编目(CIP)数据

培训经理:组织培训操作指南/陈力编著. - 北京:
中华工商联合出版社,2006.7

ISBN 7-80193-173-4

I. 培… II. 陈… III. 企业管理-职工培训-
指南 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 069590 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话 64153909

网址:www.chgslcbs.cn

北京振兴华印刷厂印刷

新华书店总经销

880 × 1230 毫米 1/32 印张:9.875 190 千字

2006 年 7 月第 2 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-173-4/F·72

定价:21.00 元

前 言

21 世纪,我们正在迎接知识经济的到来。人力资本成为经济社会发展的第一要素,是衡量一个国家与企业竞争力的核心指标。作为使人力资本不断增值的重要手段,人才培养必然成为人力资源开发的迫切要求。

改革开放以来,企业人才培训的需求不断增加,对培训工作的要求也越来越高,企业培训的职能与角色发生了重要的变化。随着培训的科学化程度不断提高,培训工作已经成为人力资源开发的一项专业化的职能。为了适应这种变化,企业需要一支懂得现代培训理论和操作技术的专业人才队伍。因此,掌握现代培训管理理论与技术,已经成为现代企业培训工作者的迫切需要。

然而,由于培训技术是一门多学科交叉、又较为复杂的应用型专业,目前还缺乏系统的专业教学,因此,企业培训者大多数只是零星地了解一些现代培训的知识,很少有人能够全面、系统地掌握现代企业员工培训的理论和技術。

为了适应培训者提高专业素质的需要,在借鉴国内外众多学者研究和实践成果的基础上,结合本人前一阶段在培训工作中的一些体会,我编写了这本《培训经理》,旨在为培训工作者掌握现代培训技术的基本内容、操作程序和实施方法,提供一套较为实用的培训技术工具,以便更科学、有效地从事企业

员工的培训工作。

本书的主要特点是：

1. 对培训发展趋势和现代培训者素质要求进行了论述，为培训者了解培训发展方向和明确自己的职责提供指导；

2. 比较全面地介绍了企业培训的几个关键技术环节，培训者可以了解到现代培训技术的基本内容和各个环节之间的内在联系，掌握员工培训的操作程序和方法；

3. 在每个培训技术环节中，本书尽可能地介绍了多种具有代表性的技术工具或方法，可以为企业培训者在实际工作中提供较大的选择余地；

4. 本书中引用了许多中外优秀企业员工培训的案例，可以为培训者拓展视野，提高认识和掌握方法，提供有益的启示。

需要说明的是，培训技术是一项比较复杂的管理技术系统。每个培训者，不仅要努力学习理论和方法，还要积极实践、大胆创新，根据本企业的特点，灵活选择方式方法，并不断开发出适合本企业特点的培训模式和培训方法。

最后，在此对所有为本书写作提供帮助的中国人事科学研究院的领导和同事们，对本书所引用文献的作者，以及支持本书出版的中华工商联合出版社，表示诚挚的谢意！

作者

2004年5月

目 录

前言.....	1
第一章 现代培训的发展与培训者.....	1
一、入世后我国培训面临的机遇和挑战	1
二、现代培训的发展趋势	5
三、现代培训者的职责与素质	26
第二章 培训需求分析技术	36
一、概述	36
二、培训需求分析的内容	39
三、培训需求分析的程序和方法	45
第三章 培训计划的制定	76
一、概述	76

二、培训计划方案的设计	80
三、培训计划表的制定	86
第四章 培训课程的设计	105
一、概述	105
二、国外培训课程设计方法介绍	109
三、“五层次”培训课程设计及案例	115
四、企业常见培训课程内容	117
五、台湾管理培训课程设计	136
第五章 培训实施过程的管理	140
一、概述	140
二、培训实施前的准备	143
三、培训实施过程中的管理	151
四、培训结束时的的工作	154
第六章 培训评估的技术与方法	157
一、概述	157
二、培训评估的过程、内容与标准	162
三、培训评估的方法与工具	169
四、培训评估需考虑的一些问题	193
第七章 中外企业员工培训案例	199
案例一：英国凯斯通阀门公司的部属培训	199
案例二：员工对我们来说是一种巨大的财富	203
案例三：英国普罗赛斯商务解决方案公司的员工培训	

.....	207
案例四：没有优秀的员工就没有成功的公司.....	212
案例五：IBM（中国）公司的自助餐式培训.....	215
案例六：SAI 中国控股公司的培训尝试	217
案例七：一汽集团公司启动跨世纪的人才开发工程	221
案例八：国防科工委抢占人才制高点.....	223
案例九：零售业的销售服务培训.....	225
案例十：宝钢员工培训的经验.....	226
案例十一：青岛海尔集团的培训.....	230
案例十二：快而好快餐公司的员工培训.....	232
案例十三：青春化妆品公司关于部属培训的争议.....	233
案例十四：企业培训是否赔了钱又折兵.....	235
案例十五：中国企业部属培训之路的探索.....	239
 附 录.....	248
附录一：课程设计案例——《“五层次”培训课程 设计》	248
附录二：课程设计案例《台湾管理课程设计十七例》	277
附录三：《学习风格问卷》	300
 主要参考文献.....	307

第一章

现代培训的发展与培训者

一、入世后我国培训面临的机遇和挑战

加入 WTO 以后，中国将越来越多地融入到国际经济运行的大循环之中，并加快向知识经济进军的步伐。

为了在新一轮的国际竞争中占据领先地位，加强人才培训和开发，建设学习型组织和学习型社会，迅速提高全民素质，是我们今后长期的重要任务。在这种情况下，我国人才培养工作将面临新的机遇与挑战。

（一）培训需求大幅度增加

1. 知识更新加快，培训需求增加。随着科学技术迅速地发展，信息技术加速了知识的生产与传播，当代世界的知识总量呈指数递增的状态。加入 WTO 以后，全世界最新的

理念、知识和技术会更快地影响到我们工作的方方面面。为了迎接入世给我们带来的各种挑战和机遇，各行各业知识更新的需求会日益增加。培训的内容将不断翻新，范围也越来越宽。

2. 再就业培训增加。据专家分析，在加入 WTO 后最初的 3~5 年中，产业结构调整速度加快，特别是对我国传统行业和就业格局产生冲击。新华社的资料表明：入世后，农业将减少 966 万人，减幅 3.6%；汽车工业将减少 49.8 万人，减幅 14.5%；机器及仪表工业将减少 58.2 万人，减幅 2.5%。因此，在一定时间内下岗或失业人员有所增加，预计将有 1400 万失业和下岗人员将要进行再就业培训。

3. 转岗培训增加。目前，全社会有 1838 个职业（劳动和社会保障部的职业分类）。入世后对我国产业结构的优化调整有积极地促进作用，以后将有许多新的职业和岗位不断出现。据国际失业与就业委员会与中国国际人才发展交流协会合作的一项调查预测：中国加入 WTO 后，每年 GNP 提高近 3 个百分点，而 GNP 每提高一个百分点，又可带来 400 万个就业机会。这样，中国每年可增加 1200 万个就业机会。据澳大利亚的报道，在 21 世纪蓬勃发展的职业主要有电信、网络、计算机、电子商务、多媒体设计等 15 类。另外，纺织、服装、玩具行业也会有大量职业要求。因此有大量劳动力转移到其他部门。据资料表明到 2010 年，我国将有 960 万农业劳动力转移到其他部门。因此，转岗培训的需求将不断增加，而且培训教师需求也将增加 10%~20%。

4. 高级技工人才供不应求。调查表明，入世后，掌握专门技能的技术工人将成为“抢手货”。有关人士指出，高级技

工是社会紧缺的人才，现在有的高级技工的工资比硕士还高。因此，职高、中专和技校的教育培训需求将增长。目前，国际上对职业教育很重视。比如，欧盟 15 个国家中有 11 个国家的中职教育比例超过 50%，其中德国超过 70%。据悉，2005 年北京将有一半适龄学生进入高等职业教育，并实行学业证书与资格证书并重的方式，加快技能人才的成长。

（二）培训层次等级提高

加入 WTO 后，中国产业结构优化进程加快，高技术产业和高智能型工作岗位需求将显著增加。我们将需要越来越多的具有复合型、综合性素质的人才。因此，培训目标也逐渐转移。

1. 经营管理人才向国际标准看齐。企业经营管理的成败取决于经营管理者的水平。目前，我国企业除少数外，大多数企业的管理者水平不高，缺乏职业经理人基本素质。一些前期成功的企业家，不知道下一步应该怎么做。这些问题已构成建立现代企业制度，参与国际竞争的瓶颈。针对这种状况，专家认为，入世后，企业家要从“企业型”过渡到第二代职业经理人，其中的差距主要不在专业水平上而在于职业态度。因此特别需要实行专门的教育和培训。但是，目前我国许多管理培训课程老化，缺乏创新，跟不上时代发展的要求。比如，目标管理、全面质量管理等课程是六七十年代西方盛行的企业管理模式，而现在美国企业早已实现了“第二次管理革命”，即由“全面质量管理”向“组织重构”转变。因此，为了帮助企业尽快摆脱传统的管理模式和方法，尽早熟悉国际先进的管理模式和方法，加速职业经理人现代化的进程，入世后，我国职业经理人的培训不仅要加大力度，而且还要提高层次，与国际接

轨。

2. 专业资格认证的培训增加。入世后，人才使用和流动的国际化程度逐步提高，许多职业或行业需要具备国际认证的专业资格。目前，许多领域流行着国际认可的专业资格认证，如 IT 行业的 Prometric 认证、美国财务会计认证、英国剑桥大学考试委员会的剑桥商务管理证书、美国房地产协会的注册房地产投资师资格认证等。现在，我国有些职业标准和职业证书也正在逐步实现与国际接轨。因此，国际公认的专业资格的培训需求会不断增加。

3. 专业资格等级培训提升。入世后，加入国际竞争行列的人才需要具有更强的竞争能力。除了专业能力以外，外语交流能力、跨文化沟通的能力、信息处理能力、创新能力、跨文化领导和组织能力等都急需提高。由于国际化的工作对人才的知识 and 能力结构提出更高的要求，因此需要更高等级水平的培训与之相配套。比如，以前一些专业技术任职资格考试只要求英语达到四级水平，计算机达到地方二级水平即可，而以后则要通过英语六级和国家计算机二级水平考试后才能达到任职资格的要求。在能力要求升级的情况下，培训的等级也相应地不断提高。

（三）培训市场竞争加剧

我国加入 WTO 后，按照最惠国待遇原则、市场准入原则、国民待遇原则等，将逐步对国外开放我国的教育服务市场。在教育培训领域，我们将面对两种威胁，一是“跨境交付”。也就是说，国外培训机构通过现代信息技术，如远程教育、网络技术或函授等途径，将他们的培训服务和产品输入中国市场，而不必亲自到中国来；二是“在消费服务国的商业

存在”。换句话说,就是国外大学、培训机构、咨询机构到中国来,独立办学或合资办学。

据资料表明,入世后,我国教育培训市场采取分步骤的开放政策。基础教育市场在近期不予开放,而在职业教育、继续教育和特殊教育方面,可能试点举办中外合作性质的教育企业。目前,一些省、市已经出台了境外机构合作办学的管理办法。可以说,入世对我国教育和培训的影响既有近期的也有远期的。远期的影响更大一些。

中国加入 WTO,国外的教育培训逐渐进入我国市场,将对国内的培训机构造成冲击。培训市场的布局将重新调整。一些水平不高、能力有限、功能较弱的培训机构,可能被淘汰。在这种情况下,为了迅速提升我国培训机构的国际竞争力,我们要在提高市场占有率、创新培训产品、发展先进的培训技术和提高培训质量上很下工夫。

二、现代培训的发展趋势

(一) 培训理念更新

1. 从重视“学什么”到注重“学的快”。以前,大多数人认为只要学到一门知识或技术就有了立身之本。“一朝鲜、吃遍天”,“学好数理化、走遍天下都不怕”是人们常挂在嘴边的话。因此,当时的教育和培训更看重学习的内容。在经济快速发展的今天,科技发展突飞猛进,知识更日新月异。据统计,以前一个大学生毕业时掌握的知识可用 16 年,而现在则不超过 4 年。由于知识更新的变化速度逐渐超过了我们的学习速度,从而引发了人们在学习能力上的不适应。为此,人们越来越重视如何提升学习速度,提高学习效率。因此,现代教育

和培训不仅重视学习的内容，而且更注重培养人的学习能力和提高学习效率。主要表现在，一是不断推出提高学习能力的训练课程（如“快速阅读法”、“疯狂学英语”）；二是在培训中改革教学方式与方法（互动式教学、模拟训练、案例教学）。其目的是努力创造能使学生更快、更有效地掌握知识与技能的环境和条件。

2. 从“工作为中心”到“以人中心”。为了适应大工业生产的需要，传统培训是以工作为导向的。培训过程就像机械化的产品生产一样，即输入毛坯——机械加工——输出产品。这种培训的优点是：标准化、效率高。但其缺点是：缺乏激励性、能动性、灵活性，很难开发人的潜能。然而，人才的成长与物质生产的不同在于其能动性的一面，即人才具有自身成长和发展的能力。正如，一颗种子在播种、发芽、成长过程中，农民为其浇水、施肥、除虫、防风等，只是扶助它按其自有的规律成长起来，而不是按自己的意志塑造它。现代社会中，人们更重视个人的潜能开发和个人价值的提升。企业为了留住人才和提高人才的竞争力，也不断在开发人才自身潜力上很下工夫。因此，培训不仅要满足工作的需要，也要体现以人为本，注重人的潜能开发。人才培养也要借鉴农业生产的思想。近年来，许多企业为在员工培训中贯彻以人中心的思想，采取了许多积极的尝试，如实行个人设计培训计划、提倡参与式教学、职业生涯设计和终生教育以及开展丰富人生的培训活动等等，都是这种转变的表现。

3. 从注重“投资”到注重“效益”。1960年，美国经济学家舒尔兹提出了著名的“人力资本”学说以来，企业逐

渐将教育培训的消费观念转变为投资的理念。人力资本的理念又导致了在教育培训上的投资不断增加。然而,既是投资就要考虑收益,就要运用经济投资的模式与方法规划和运作教育培训资源。20世纪90年代以来,信息技术的快速发展,知识经济初见端倪。人们越来越重视培训投资的效益问题,很多企业根据经济准则建立的教育培训政策与体系,尝试对培训投资进行成本核算和效益评估。一些企业为了提高培训的有效性,培训前注意做好培训需求分析,激励员工学习的主动性和积极性,提高他们的学习效率,采用科学、灵活的培训方法,促进员工思想和行为得到有效的改变。一些企业将培训评估作为培训工作的重要组成部分,通过制定培训评价标准、选择评价方法,进行评估和反馈,为有效应用培训成果,改进和完善以后的培训工作,提高培训效益提供了重要依据。

4. 从“福利”到“竞争之本”。以前,许多企业的员工将培训作为一种福利或待遇。有关法规规定企业工资总额的1.5%要用于培训,也显示一种福利的性质。但是,在快速变化和激烈竞争的时代,企业的竞争就是人才的竞争,人才竞争力的强弱主要取决于人力资本的增值和人才资源的有效运作,而人力资本增值的主要手段是培训。研究表明,对教育和培训的投资与生产率的提高密切相关。许多国外公司将其工资总额的3%~5%投资于培训。因此,现代培训已经成为企业提升竞争力的一把“利器”。比如,许多企业加大员工培训的投资力度,提高员工素质;有的企业将提供培训机会作为企业留住和激励人才的重要举措;一些优秀企业的培训系统已经成为使组织的资产升

值的重要组成部分，企业的培训课程已经能够成为拳头产品或服务进行销售，等等。

（二）培训部门的地位与职能变化

20 世纪 90 年代以来，培训部门面临的最明显的变化主要表现在以下几方面：

1. 培训任务愈加繁重。国外管理大师认为，到 20 世纪 90 年代末，知识型工人将占劳动力的 1/3，并将超过产业工人，成为最大的工作群体。这样，在更多的人转入知识型工人队伍时，将需要受到更多、更复杂的培训。据《美国新闻与世界报道》预测，在今后 50 年里，企业将会在更大程度上投入教育和职业训练。上海交通大学校长翁史烈院士也曾预测：到 21 世纪，我国在职工程技术人员继续教育在规模上将接近甚至超过学龄期的工程教育。从这一角度看，培训部门的任务会日益加重。

2. 培训部门的战略地位提高。21 世纪的企业将面临着越来越多的变化与挑战，组织的经营目标和手段必须不断进行战略性调整。由于企业经营战略在很大程度上影响着培训需求、培训类型、培训数量以及培训所需要资源的配置。因此培训职能也必然会受到企业经营环境和经营战略变化的强烈影响。为了适应组织的战略变化，帮助企业赢得竞争优势和实现经营目标，培训部门从职能构建、工作方式和工作内容上，形成以企业经营战略为中心的管理模式。比如，培训部门参与领导层战略的制定，将培训计划纳入到企业发展战略规划之中，根据战略变化调整培训策略和活动等等。培训部门成为企业的战略伙伴。表 1-1 中描述了与四种经营战略相对应的培训活动。

表 1-1 经营战略对培训的启示

战略	重点	如何实现	关键事项	培训重点
集中战略	提高市场份额 减少运行成本 开拓并维持市场定位	提高产品质量 提高生产率或革新技术流程 按需制造产品和服务	技术交流 现有劳动力的开发	团队建设 交叉培训 特殊培训项目 人际交往技能 在职培训
内部成长战略	市场开发 产品开发 革新 合资	销售现有产品/ 增加分销渠道; 拓展全球市场; 调整现有产品; 创新产品; 合伙发展	创造新的 工作任务 革新	支持或促进沟通 文化培训 创新思维和分析能力 工作技能 管理者沟通技巧 冲突协调和技巧
外部成长战略 (兼并)	横向联合 纵向联合 发散组合	兼并产品相同的公司 自己经营提供或购买产品的业务 兼并处于不同领域的公司	整合 富余人员 重组	判断被兼并公司雇员的能力 联合培训系统 合并公司的方法和程序 团队建设
紧缩投资战略	节约开支 转产 剥离 债务清算	减低成本 减少资产 创造利润 重新制定目标 卖掉全部资产	效率	革新、目标设置、时间管理、压力管理、交叉培训 领导技能培训 人际沟通培训 向外配置的辅助培训 寻找工作技能的培训

资料来源:[美]雷蒙德·A. 伊诺 著,徐芳译《雇员培训与开发》,第29页。