



zhongxiaohuayepaixunzhidaoshouce

中小企业 培训指导手册

中国中小企业国际合作协会 组编
国家发改委中小企业对外合作协调中心



中国档案出版社

中小企业培训指导手册

中国中小企业国际合作协会 组编
国家发改委中小企业对外合作协调中心

中国档案出版社

责任编辑 / 窦 尉

封面设计 / 马 利

图书在版编目(CIP)数据

中小企业培训指导手册/中国中小企业国际合作协会,国家发改委中小企业对外合作协调中心组编. —北京:中国档案出版社,2006.8

ISBN 7-80166-765-4

I. 中… II. ①中…②国… III. 中小企业—企业管理—职工培训—手册

IV. F276.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 094683 号

ZHONGXIAO QIYE PEIXUN ZHIDAO SHOUJUE

出版 / 中国档案出版社(北京市宣武区永安路 106 号 100050)

发行 / 中国档案出版社

印刷 / 北京市季蜂印刷有限公司

规格 / 787×960 1/16

印张 / 14.25 字数 / 200 千字

版次 / 2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

定价 / 30.00 元

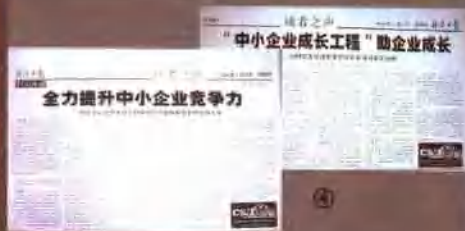
中国中小企业
竞争力讲堂

袁宝华题



讲堂培训利企 企业发展利国

——讲堂部分培训工作总结剪影



图片说明

①大讲堂开展了系列行巡讲。图为来自长江三角地区的十几个省、市600多位中小企业经营管理者和有关政府、中小企业服务机构的负责人参会并聆听了演讲。

②讲堂起到了短期、快速“充电”作用。图为学员给组委会赠送锦旗。

③图为中国中小企业竞争力工程新闻发布会。

④《经济日报》为大讲堂设立了专栏。图为专栏第一、二期所刊内容。

⑤中央和省市电视台多次报道大讲堂活动。图为讲堂举办的“电视论坛”活动。



《中小企业培训指导手册》编委会

(按姓氏笔画排序)

主 任：袁 普

主 编：秦志辉

副 主 编：张 伟 张晓辉

编写人员：冯亚东 杨 丹 杨卫东
沈小平 张 伟 张晓辉
林 琼 秦志辉 顾 晶
殷 彤 樊顾晖

序 言

为贯彻落实《中华人民共和国中小企业促进法》和《国务院关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》，进一步培育和扶持中小企业发展，2003~2005 年在国家发改委、财政部和国资委的大力支持和指导下，中国中小企业国际合作协会、国家发改委中小企业对外合作协调中心在全国成功开设了“中国小企业竞争力讲堂”和“中国中小企业大讲堂”（以下统称“讲堂”）。截止到 2005 年 11 月，“讲堂”在全国 41 个城市举办了百余期各类培训班，免费培训了两万余名中小企业经营管理者 and 专业技术人员，受到了各地政府、中介服务机构，特别是中小企业经营管理者们的欢迎，为促进地方经济发展，全面提升中小企业整体竞争力，提高中小企业经营管理者素质作出了贡献。

教材建设是确保培训质量和成效的基础。为进一步完善培训教材，加强教材的实用性、时效性和可操作性，讲堂组委会根据国内外人才资源开发和培训发展趋势以及中小企业人力资源的现状和培训需求，有针对性地组织开发了精品培训项目，编撰了部分专题教材和富有特色的系列培训教材。

企业竞胜的基础在于获取知识的能力。基于这样一种认识，我们组织编写了《中小企业培训指导手册》。该书旨在帮助广大中小企业正确认识培训，有效开展培训，不断提升员工素质和技能，以适应、引领发展变化的形势和需求，从而确保企业健康成长和不断发展。

讲堂教材编委会



前 言

一、全球化的要求

我们处在一个变化的时代。

在即将以“2”来开始我们的新纪元的时候，美国著名的未来学家约翰·奈斯比（John Naisbitt）以他独特的眼光，在《大挑战》里预示：21世纪将是全球化的世纪，全球经济正朝着相互依存的方向发展。

在当时，无论人们如何看待约翰·奈斯比的预言，2006年的今天，全球化，对于中国人以及中国的中小企业来说，都已经是个非常现实的问题。从政治、军事、法律、贸易、商业、文化、教育等领域，中国都已经融入全球化的轨道。

全球化对中国中小型企业既是挑战也是机遇。只有融入全球化，我们才能与国际接轨，才能向世界的优秀企业看齐，提升中国中小型企业的管理水平，生产出优质的产品，打造中国的世界级企业。

实际上，中国企业与世界优秀的企业相比，差距还很远，需要学习的东西还很多。全球化给中国企业提供了这样一个机会，使我们有可能接触更多的优秀企业，学习更多的管理理念和管理技巧。而培训就是实现这一目标的主要渠道之一。

二、中外企业管理水平的差距带来的要求

在全球化的机遇面前，我们首先要了解自己，了解经过二十多年市场洗礼成长起来的企业的现实状态。我们看到在过去的二十多年，我们的企业以前所未有的活力和效率取得了举世瞩目的快速成长，但同时，我们也看到了我们企业的弱势，地域性局限大，规模大小不一，实力不强，缺乏国际市场拼杀的经验等等。

具体来说，中国企业特别是中小型企业的主要弱点是：

1. 没有世界知名的品牌。中国的品牌 90% 以上仅仅覆盖了大中华地区，而不是全球性的。而品牌的背后是市场，是长期对品牌忠诚的客户群，而市场和客户恰恰是企业能否可持续发展的根本基础。我们可能会有一时的盈利，但要想走得远、健康发展，品牌是关键。

2. 在行业技术或商业模式的变革创新方面有所欠缺。所有行业的领先者几乎都是行业技术或商业模式变革创新的领导者。在电子行业，有索尼；在零售行业，有沃尔玛……

3. 没有自己独特的发展战略或商业运营模式。独特的战略基于对市场的细分和对客户精心的分析研究，基于对自己竞争优势的绝对自信，基于对市场趋势的把握和掌控能力。独特的战略和商业运营模式是企业核心竞争力的体现，它不是老板的一个概念，也不是另辟蹊径的小聪明，它是内外系统平衡的抉择。

4. 在企业文化建设方面做得不够。文化是企业的核心竞争力，没有优秀的企业文化，就不可能有优秀的企业，企业就不可能健康发展，不可能有持续的发展动力。

企业在短期内通过购并、重组等形式，比较容易获得利润或规模，但是要想获得满意的客户、稳定的成长、可持续的发展，职业化的员工团队和管理团队是重中之重，因为它们无法拷贝、无法借用、无法一蹴而就。职业化和专业化水平的团队不仅指其知识技能层面，更重要的是态度层面。态度的转变、行为的改变、职业习惯的形成是个漫长的过程。这就是培训的任务。

三、创新能力的要求

相比国际化企业，我们中国企业的差距在哪里？主要差距之一就是产品创新的能力。与国外企业的产品技术创新和知识产权优势相比，我们的企业几乎没有太多的优势，所谓“世界工厂”的概念即在于此。发达国家掌握技术研发、技术创新的关键环节，我们的企业承担的是价值链中价值最少的环节，一个产品上市、研发等等拿去了 80% 左右的利润，留给制造的就非常有限了。在知识经济的今天，中国十亿人口担当的并不是非常有“知识”的部分，这是我们的劣势。

而创新也是需要平台和环境的。优秀的企业是可以为创新搭建合适的平台和形成适合创新的企业文化的。有创新文化的企业一定是管理优秀的企业。不难想象，一个管理混乱、毫无员工忠诚度的企业怎么可能创新呢？这就需要在管理上创新。

四、竞争的要求

在世界市场上，我们中国企业的竞争优势究竟在哪里？主要优势之一就是我们的低成本优势，主要表现在人力成本的低水平上。据专家估计，我们国家的低成本优势只能保持十年左右。也就是说，低成本、价格便宜的优势我们只能保持十年的时间。十年以后，如果我们没有其他方面的竞争优势，那只能是死路一条。我们必须在这段时间里迎头赶上，缩小与世界先进企业的差别。除此以外，别无出路。

五、企业组织变革的要求

谈完全球化的机遇与挑战，谈完新技术的挑战，我们已经无须再谈企业组织变革的必要性了。复杂的变革时代，中国的企业应该如何应对？中国的中小企业应该如何应对？是坐等，还是求变？莎士比亚在《哈姆雷特》中有句名言，时时被培训界借用：To be or not to be. This is a question.（是生还是死，这是个问题。）对于我们中国的企业，是变还是不变，已经成了一个迫在眉睫的问题。

引起组织变革的因素是多种多样的。其中，最主要的因素有以下几点：

1. 企业经营环境的变化。
2. 企业自身成长的需要。
3. 企业内部条件的变化。

但是，组织的变革并非一件容易的事，理解变革核心含义是变革的第一步。彼得·圣吉如此界定什么是变革的本质：变革是促进变革过程和抑制变革过程之间相互作用的过程。在变革中，首先要了解哪些是促进变革的因素，并认清和分析哪些是抑制变革的因素，找出恰当的方法来发扬促进因素，克服抑制因素，使变革能真正达到促进企业发展的根本目的。变革，就是企业自身的一场革命，不但是组织机构的革命，同时也是管理理

念的革命。这其中，培训扮演着重要角色。要让员工了解这种变革、支持变革、参与变革，培训是不可少的。

六、企业文化建设的要求

企业文化通常是指一个企业中各个部门（至少企业高层管理者们）所共同拥有的企业价值观念和经营实践行为，是指一个企业内独特的，并得到员工认同和接受的价值准则、信念、期望、追求、态度、行为规范、历史传统，乃至思想方法、办事准则等，形成一种别具一格并富有魅力的氛围。

企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。重视企业文化建设的公司与其正好相反的公司比较，其最终结果有着很大的不同。

20 世纪 90 年代初期，美国哈佛商学院的科特和赫斯克特教授将其潜心研究的成果《企业文化与经营业绩》公诸于世，旨在确定企业文化与企业长期经营业绩是否存在相关性。两位教授历时数载，对几十个行业、数百家世界知名企业进行了全面考察和深入研究，用大量的数据、可信的实例、冷静的分析和科学的论证昭示世人，如下表所示。

企业文化与经营业绩

(11 年)	重视企业文化	不重视企业文化
总收入增长	682%	166%
员工增长	282%	36%
公司股价上涨	901%	74%
公司净收入增长	756%	1%

美国学者弗兰西斯曾说过：“你能用钱买到一个人的时间，你能用钱买到劳动，但你不能用钱买到热情，你不能用钱买到主动，你不能用钱买到一个人对事业的追求。而这一切，都可以通过企业文化而争取到。”企业文化管理恰恰是要达成这一个目的。

培训作为保持、延续、发展员工工作能力与态度的金钥匙，早已被国外先进企业所认同。IBM 公司每年在中国的培训费用是 1000 万美元。曾有人对此提出质疑。总裁回答道：我们现在每年花 1000 万美元来培训，可以使我们在中国赚到 4 亿美元。如果我们不花这些费用，我们可能只能

赚到2个亿！

对于激荡在经济全球化和市场一体化浪潮中的中国企业，特别是亟待实现制度创新和管理创新的中小企业，其经营行为究竟应当建立在一种顺应现代市场经济发展和企业自身要求的企业文化基础上，还是建立在一种背离现代市场经济发展和企业自身要求的企业文化基础上；是重视企业文化建设，积极培育适应时代要求、凸现企业个性的企业文化，还是忽视企业文化建设，把企业文化建设看做是一劳永逸或者是无足轻重的东西，直接决定着企业的兴衰与成败。

行动起来吧！培训，去获取知识和技能，这是当今时代背景下，企业特别是中小企业存活与发展的法宝。

《中小企业培训指导手册》编委会

二〇〇六年四月



目 录

序 言	(1)
前 言	(1)
第一章 人力资源管理与培训的几个重要理念	(1)
第一节 人力资源发展和管理的战略性职能	(1)
第二节 人力资源经理和培训经理的角色	(5)
第三节 关注员工职业生涯规划	(8)
第二章 培训能为企业解决什么问题	(10)
第一节 构建企业文化和加强企业凝聚力	(10)
第二节 管理团队的成长	(12)
第三节 员工职业态度和职业技能	(14)
第三章 培训的方式、方法	(15)
第一节 课堂讲授法	(15)
第二节 研讨法	(15)
第三节 案例法	(16)
第四节 游戏训练法	(17)
第五节 体验式培训	(17)
第六节 企业教练法	(18)
第四章 谁应接受培训？接受什么培训？	(20)

第一节	企业高层管理人员	(20)
第二节	企业中/基层管理人员 (技术人员)	(22)
第三节	企业基层员工 ——卓越的驱动力	(24)
第五章	培训的组织体系与流程设计	(25)
第一节	培训计划由谁制订	(25)
第二节	制订培训计划的基本原则	(25)
第三节	培训组织的构成	(26)
第四节	培训课程体系的构成	(27)
第五节	培训计划的组成结构	(28)
第六节	培训计划的制订流程	(36)
第六章	培训需求分析	(39)
第一节	什么是培训需求和培训需求分析	(39)
第二节	培训需求产生的原因	(40)
第三节	培训需求分析的意义	(41)
第四节	培训需求分析的关键领域	(43)
第五节	培训需求分析的流程和方法	(49)
第六节	培训需求分析的实践与操作	(56)
第七节	胜任力模型在培训需求分析中的应用	(71)
第七章	培训课程的实施	(77)
第一节	培训计划的实施	(77)
第二节	培训师的职责	(78)
第三节	培训师的工作流程	(78)
第四节	培训师的素质	(80)
第五节	培训师的培训技巧	(84)
第六节	培训实施的细节	(93)
 第八章	如何评估培训的有效性	(99)
第一节	培训评估的意义	(99)

第二节 培训评估的内容	(100)
第三节 培训评估工作的流程	(102)
第四节 培训评估的实施方案	(108)
第五节 如何建立培训评估数据库	(111)
第六节 培训评估的实践与操作	(116)
第七节 培训收益的评价	(124)
 附 录:	
附录一 ISO10015 培训体系	(129)
附录二 中小企业培训案例	(144)
六年“人”建, 阶梯训练	(144)
附录三 讲堂部分专家、学者演讲稿摘编	(148)
增长方式的转变与中小企业的发展	(148)
中小企业要特别关注科学决策	(156)
中国中小企业发展状况及其全球定位	(159)
中国经济增长与宏观调控	(162)
企业品牌战略	(168)
中小企业如何运用国际规则拓展海外市场	(170)
如何在宏观调控下加快中小企业发展	(174)
自主创新, 发展循环经济的中小企业	(177)
领导力与中小企业发展	(185)
解读《若干意见》	(188)
中小企业发展必须关注的几个问题	(193)
做小事, 成大器	(197)
中小企业现代管理模式的建立	(200)
附录四 中小企业培训机构简介	(206)
北京中外管理培训中心	(206)



第一章 人力资源管理培训的几个重要理念

培训在企业里的问题，首先是企业应该如何理解培训的问题。

第一节 人力资源发展和管理的战略性职能

传统上，一直将人力资源管理和人力资源发展界定在执行层面，界定在纯服务的后台部门。近几年随着发展变化，多数企业越来越重视培训，但在谈论培训的作用时依然还是就培训谈培训的多，几乎少有企业将人力资源发展和管理作为一种重要的管理手段和经营手段看待。事实上，培训不等于人力资源开发，培训仅仅是人力资源开发的一种形式。

人力资源发展和管理未能在战略性上体现其应有的职能，原因是多方面的，其中不乏企业受压于外界经营环境，在主观和客观上对人力资源投入和重视有限，但根本上还在于企业里从事人力资源发展和人力资源管理人员自身的素质问题，战略的职能需要有战略的高度和视野。

让我们先看看国内大多数企业在人力资源管理和人力资源发展中普遍存在的问题：

一、理念与执行的差距

企业的中高层经营者和管理者，在人力资源管理上接受的理念比较前卫，但是实际的操作却严重滞后。今天谈论人力资源战略管理，明天谈论人力资本，但实际操作上的人力资源管理和发展，在机制和体制上远远落后于理念。另外，人力资源部的人员也是理念多于实际地落实计划，人力资源政策等缺乏必要的执行力。很多企业没有从企业的实际出发，而是照搬培训师或咨询顾问给的制度、表格、工具等，有时我们可以从几十家企业的制度中，找到从格式到内容几乎一样的文本。



二、是资源还是负担，依然是个问题

企业人力资源管理和发展不仅是企业人力资源部门的责任，更是企业经营者和管理者责任，同时也是企业所有员工的责任。人力资源从以往的人事管理，到今天的人力资源管理，并不是简单的更名换牌，根本上的区别在于企业如何看待企业的人力问题。员工是资源还是负担的不同视角，决定了企业经营和管理中完全不一样的做法和结果。

三、局部与整体的问题

人力资源管理因为涉及人员的方方面面，所以几乎所有的企业人力资源部都会说：人事问题无小事。可是恰恰是这“无小事”，在日常的人力资源管理中就习惯性地以问题解决的导向代替了从系统性战略着手，在企业中就“人”这个最为关键的问题，犯了头痛医头、脚痛医脚的职业病。造成了企业人力管理在选、训、考、用、留关键环节的短视行为。

四、人力资源管理和人力资源发展两大专业模块无法整合的问题

传统上，企业将人力资源发展放在了人力资源管理之下，企业的培训部门在一定意义上从属于人力资源管理。事实上，人力资源管理和人力资源发展是一体的两面，而在战略性的职能上，在今天，当我们日益感受企业领导力的重要性时，在实务中人力资源发展发挥的作用比人力资源管理的举措要更有效、更长远。人为的组织结构限制了有力的人力资源开发和发展。

五、人员缺乏必要的经营和管理经历

大多数企业从事人力资源管理和人力资源发展的人员大多毕业于这样几类专业：人力资源管理、心理学、统计学，即便比较优秀的也就是工商管理学。传统上，我们会将细心、亲和力、洞察力等视为合格的人力资源管理者的资质。但今天，光有这些是远远不够的，前瞻性思维、业务综合能力、领导（而非管理）的态度、资源的整合能力等，要求从业人员不仅懂人力资源专业，更要理解企业的管理，理解企业的经营。

人力资源管理是关系到企业生死存亡的大事，我们都知道：企业之间